

# 재정성과관리제도의 현황과 정책과제

2008. 12

박노욱 · 원종학 · 김 진 · 박명호



## 서 언

예산사업의 효율성과 효과성을 제고하고 예산 배분의 합리성을 제고하기 위해, OECD 국가를 중심으로 재정성과관리제도가 도입되어 운영되고 있다. 우리나라에서도 2000년 이후 시범사업기간을 거쳐 본격적으로 재정성과관리제도가 도입되어 운영되고 있다. 최근에는 국제적 금융위기에 대응하기 위해 대규모 재정지출이 불가피한 상황이 연출되고 있다. 이러한 재정지출이 제대로 효과를 내기 위해서는, 재정지출의 효과가 극대화될 수 있는 사업들에 지출이 이루어져야 하며, 재정지출의 집행과 관리 과정에서의 효율성과 효과성 제고가 중요한 문제로 부각된다. 이러한 것이 가능하기 위한 하부구조가 재정성과관리제도이다. 그러므로 우리나라 재정성과관리제도의 현황을 평가하고 개선방안을 모색하는 본 연구의 시의성은 어느 때 보다 적절하다고 판단된다.

본 연구에서는, 우리나라 재정성과관리제도의 축을 구성하고 있는 성과목표관리제도와 재정사업 자율평가제도의 운영 현황을 점검하고 개선방안을 제시하고자 하였다. 우리나라 재정성과관리제도의 도입과 운영에 있어서, 제도의 기획, 지침 마련, 교육 및 국제 정책교류 등에 있어서 주도적인 역할을 하고 있는, 본원 성과관리센터 연구진을 중심으로 연구가 진행되었다.

재정성과관리제도에는 제도의 운영을 위한 하부 구조적 성격의 요소와 제도의 운영 자체와 관계된 다양한 요소가 개입되어 있다. 본 연구에서는 다양한 요소 중, 제도의 운영을 위해 필요한 하부 구조에 초점을 두고 논의가 이루어졌다. 하부 구조란 크게 세 가지 요소로 나누어진다. 재정사업이 달성한 성과에 관한 정보, 재정사업에 소요된 비용

에 관한 정보, 그리고 예산을 목표에 따라 분류한 프로그램 예산구조이다. 본 연구에서는 주로 이상의 세 가지 측면에서, 재정성과관리제도의 주요 축인 성과목표관리제도와 재정사업자율평가제도에 대해 점검하고, 정책과제를 도출하고 있다.

이러한 검토와 개선방안 제시는 실제 부처의 사례를 바탕으로 이루어지고 있으며, 개선방안도 예시와 함께 이루어져서 구체성을 더하고 있다는 점이 본 연구의 기여 중의 하나이다. 본 연구의 내용은 제도 운영 담당조직인 기획재정부 관계자와 공유되었으며, OECD 국가들과의 정책교류에서도 활용되었다. 그 결과, 평가 지침과 제도 운영 방안의 개선에 실제 반영되었으며, 재정성과관리제도와 관련된 OECD 관계자 회의에서도 발표되고 공유되었다.

본 연구의 수행을 위해 수고한 박노옥 성과관리센터장과 원종학·박명호·김진 박사, 더불어 성과관리센터에서 재정성과관리제도의 원활한 운영을 위해 연구, 평가, 지원 업무에 종사하고 있는 김창민·봉재연 주임연구원, 나유성·나원영·박선영·범지인 연구원에게 감사의 뜻을 표한다. 본 연구는 기획재정부 담당자, 학계, 그리고 OECD, World Bank 그리고 각국 재정성과관리제도 담당자와의 의견교환을 통해 얻어진 정보와 시사점에서도 많은 도움을 받았다. 저자들은 본 보고서의 편집과 교정에 수고한 김진경 연구행정원과 연구출판팀 직원들에게도 감사의 뜻을 표하고 있다.

끝으로 본 보고서의 내용은 저자들의 개인적인 의견이며, 본 연구원의 공식적인 견해가 아님을 밝힌다.

2008년 12월

한국조세연구원

원장 원 윤 희

## 요약 및 정책시사점

재정성과관리제도는 정부 재정사업의 효과성 제고와 예산 배분에 있어서의 합리성 제고를 위해 도입된 제도이다. 재정성과관리제도는 1980년대 후반부터 OECD 국가를 중심으로 시작되어, 2000년대부터는 OECD 국가뿐 아니라 신흥부국 및 개도국에까지 확산되고 있다. 재정성과관리제도가 의도한 목적을 달성하기 위해서는 의미 있는 성과정보의 생산을 위한 투자와 제도 운영을 위한 다양한 요소들이 제대로 작동하는 것이 필요하다. 우리나라에서는 2000년 시범사업으로 시작해서, 2005년부터 본격적으로 제도의 운영이 이루어졌다고 볼 수 있다. 이제 4년의 본격적 운영 경험이 축적되었으므로, 제도가 의도한 바대로 운영되고 있는지에 대한 점검과 제도 운영을 위한 기반은 제대로 구비되어 있는지에 대한 평가가 필요한 시점이라고 볼 수 있다.

본 연구에서는, 우리나라 재정성과관리제도의 축을 구성하고 있는 성과목표관리제도와 재정사업자율평가제도의 운영 현황을 점검하고 개선방안을 제시하고자 하였다. 우리나라 재정성과관리제도의 도입과 운영에 있어서, 제도의 기획, 지침 마련, 교육 및 국제 정책교류 등에 있어서 주도적인 역할을 하고 있는 본원 성과관리센터 연구진을 중심으로 연구가 진행되었다.

재정성과관리제도에는 제도의 운영을 위한 하부 구조적 성격의 요소와 제도의 운영 자체와 관계된 다양한 요소가 개입되어 있다. 본 연구에서는 다양한 요소 중 제도의 운영을 위해 필요한 하부 구조에 초점을 두고 논의가 이루어졌다. 하부 구조는 크게 세 가지 요소로 나누어진다. 재정사업이 달성한 성과에 관한 정보, 재정사업에

소요된 비용에 관한 정보, 그리고 예산을 목표에 따라 분류한 프로그램 예산구조이다. 본 연구에서는 주로 이상의 세 가지 측면에서, 재정성과관리제도의 주요 축인 성과목표관리제도와 재정사업자율평가제도에 대해 점검하고, 정책과제를 도출한다.

재정성과목표관리제도는 중앙관서들이 매년 성과계획서와 보고서를 작성하여 기획재정부와 국회에 제출하는 제도이다. 이 제도의 핵심은 조직의 임무에 적절한 전략목표, 성과목표, 그리고 단위과제 등을 포함한 성과목표체계를 수립하고, 성과목표와 단위과제별로 성과지표와 목표치를 설정하는 계획서를 작성하고, 1년 후에는 달성 정도에 관한 보고서를 작성하는 것이다. 이러한 성과계획서와 보고서가 예산편성 과정에서 활용될 수 있기 위해서는, 성과지표와 목표치의 정보 자체가 제대로 개발되어야 하며, 사업에 소요된 비용에 관한 정보도 포함되어야 하며, 성과목표체계가 예산편성 과정의 의사결정단위인 프로그램 예산구조와의 정합성도 유지되어야 한다. 본 연구에서는 이러한 세 가지 측면에 대해 기존 제도의 운영 현황을 구체적 사례를 통하여 점검하고 개선 방안을 제시하고 있으며 성과지표 자체의 수준이 개선될 여지가 있음을 지적하고 있다. 비용정보의 경우는 현재 간접비 배부가 이루어지지 않고 있는 점은 점진적으로 또는 선별적으로 개선될 필요가 있으며, 발생주의의 도입은 좀 더 신중할 필요가 있다고 제안하고 있다. 마지막으로 프로그램 예산구조와 정합성에 문제가 있음을 지적하고, 성과목표체계와의 정합성 제고를 위한 방안을 제시하고 있다. 이러한 점들이 개선되어, 단년도 예산편성 및 국가재정운용계획에 성과계획서와 보고서의 정보가 활용되도록 할 필요가 있음을 제안하고 있다.

재정사업 자율평가제도는, 체크리스트를 중심으로 매년 정부 예산사업의 3분의 1을 평가하는 제도이다. 재정사업 자율평가제도는 2005년부터 시행되어, 실제 예산편성 과정에서 활용되고 있다. 재정사업 자율평가제도는 미국 예산당국인 OMB의 Program

Assessment Rating Tool을 우리나라 사정에 맞게 도입한 것으로서, 그 이후 캐나다를 비롯한 다른 국가에도 도입되고 있다. 재정사업 자율평가는 성과목표관리제도와는 달리 의사결정 과정에서 활용되고 있으므로, 실제 평가 결과의 분석, 예산편성 과정에서의 활용도, 그리고 예산편성 관계자, 국회 관계자, 부처 관계자 대상의 설문조사를 통하여 현황 분석도 수행하였다.

이러한 제도 운영의 현황 분석과 더불어 평가대상 선정의 적절성, 성과정보와 비용 정보의 적절성을 중심으로 점검하였다. 재정사업 자율평가 대상은 원칙적으로 단위사업이므로, 프로그램 예산과 성과목표 체계의 정합성 제고와 평가 대상사업의 이력관리 강화를 통해, 지속적이고 체계적인 평가와 관리가 가능하도록 할 필요가 있음을 제안하고 있다. 그리고 다부처가 관련된 사업군에 대한 평가 필요성을 제안하고, 구체적 사례를 통하여 시범평가 방안을 제시하고 있다. 성과정보에 있어서는, 결과지표의 개선과 효율성 및 장단기 지표의 도입 검토를 제안하고 있다. 더불어 부처 자체가 실시한 사업평가에 대한 인정 기준을 명확화하고 사업평가를 권장하고 그 결과를 적극적으로 활용할 것을 제안하고 있다. 그리고 평가 점수뿐 아니라 사업 개선에 대한 권고사항의 실행 여부를 체계적으로 점검할 것을 제안하고 있다.

이러한 검토와 개선 방안 제시는 실제 부처의 사례를 바탕으로 이루어지고 있으며, 개선 방안도 예시와 함께 이루어져서 구체성을 더하고 있다는 점이 본 연구의 기여 중의 하나이다. 본 연구의 내용은 제도 운영 담당조직인 기획재정부 관계자와 공유되었으며, OECD 국가들과의 정책교류에서도 활용되었다. 그 결과, 평가지침과 제도 운영 방안의 개선에 실제 반영되었으며, 재정성과관리제도와 관련된 OECD 관계자 회의에서도 발표되고 공유되었다.



# 목 차

I. 서론 .....	19
II. 성과목표관리제도 .....	26
제1장 재정성과목표관리제도의 추진 현황 및 결과 .....	26
제1절 추진 배경 및 현황 .....	26
제2절 추진 효과 및 보완점 .....	31
1. 재정성과목표관리제도의 효과 .....	31
2. 재정성과목표관리제도의 보완점 .....	34
제2장 재정성과목표관리제도 활용도 제고방안 .....	35
제1절 거시적인 측면 : 재정성과목표관리제도의 재구축 .....	35
1. 프로그램 예산제도와 재정성과목표관리제도의 연계성 강화 .....	35
2. 성과계획서 및 성과보고서의 환류체계 구축 .....	56
제2절 미시적인 측면 .....	59
1. 단년도 예산·기금 편성 과정에 활용 .....	59
2. 국가재정운용계획과 성과계획서의 연계 강화 .....	70
3. 재정지출 효율성 제고에 활용 .....	76
III. 재정사업 자율평가제도 .....	87
제1장 재정사업 자율평가제도의 추진현황 및 성과분석 .....	87

제1절 재정사업 자율평가제도의 현황 .....	87
1. 배 경 .....	87
2. 제도의 주요내용 .....	88
3. 제도 운영절차 .....	91
제2절 재정사업 자율평가제도의 4년간(2005~2008) 운영의 성과분석 .....	92
1. 재정사업 자율평가 결과 종합 .....	92
2. 평가 문항별 평가결과 분석 .....	100
3. 사업유형별 평가결과 분석 .....	103
4. 재정사업 자율평가와 평균 예산 증가율 .....	106
5. 재정사업 자율평가 담당자들에 대한 설문 조사 .....	112
6. 재정사업 자율평가와 예산 편성과의 관계에 관한 실증 분석 .....	131
제2장 재정사업 자율평가제도의 개선 필요 사항 .....	139
제1절 평가대상 선정 문제 .....	139
1. 평가 사업단위(unit)의 적절성 .....	139
2. 평가 제외사업의 적절성 .....	147
제2절 성과정보 및 평가 항목의 문제 .....	149
1. 성과지표 .....	149
2. 사업평가 .....	165
3. 사업별 개선 권고사항 .....	171
제3장 재정사업 자율평가제도의 개선 방안 .....	176
제1절 평가대상 선정 문제 .....	176
1. 재정성과관리체계와 프로그램예산체계 정합성 제고 .....	176
2. Cross-cutting analysis를 통한 사업 간 성과비교·분석 .....	237

제2절 성과정보 및 평가 항목의 문제 .....	255
1. 효율성지표·장단기지표를 활용한 성과정보 향상 .....	255
2. 사업평가 인정기준 구체화 .....	283
3. 성과계획서·보고서를 활용한 사업별 개선권고사항 주기적 점검 .....	289

참고문헌 .....	291
------------	-----

〈부록 1〉 성과관리 목표체계와 프로그램 예산체계의 연계 강화 작업 예시 .....	294
〈부록 2〉 성과관리 관련 국가재정법 규정 .....	305
〈부록 3〉 정책현황 총괄표 작성 예시 : 해양수산부의 경우 .....	307
〈부록 4〉 외국의 발생주의회계제도 도입사례 : 뉴질랜드 .....	312
〈부록 5〉 부처별 평가대상 제외사업 .....	315
〈부록 6〉 PART에서의 사업성과 측정 .....	323
〈부록 7〉 영국 무역산업부의 사업평가계획서 작성지침 .....	337
〈부록 8〉 저출산정책 사업분류 .....	346
〈부록 9〉 목표체계에 따른 환경부 재정사업자율평가 대상사업 분류표 .....	356
〈부록 10〉 재정사업 자율평가제도에 관한 설문조사 .....	362

## 표목차

〈표 II- 1〉 재정성과관리제도 추진 현황 .....	27
〈표 II- 2〉 전략·성과 목표 수 및 관리과제당 성과지표 수 현황 .....	31
〈표 II- 3〉 목표·과제 및 성과지표 총괄 현황 .....	33
〈표 II- 4〉 예산과목체계의 변화 .....	39
〈표 II- 5〉 프로그램별 지표와 관리과제별 지표 비교 사례 : 외교통상부 .....	47
〈표 II- 6〉 프로그램별 지표와 관리과제별 지표 비교 사례 : 국정홍보처 .....	48
〈표 II- 7〉 부처별 행정지원 프로그램 사례 .....	50
〈표 II- 8〉 성과관리일정과 예산일정 .....	59
〈표 II- 9〉 성과와 예산의 사전적·사후적 연계 .....	61
〈표 II-10〉 성과정보를 반영한 예산요구서 양식(안) .....	62
〈표 II-11〉 성과계획서와의 연계를 위한 부처별 중기사업계획서 작성 양식(안) .....	65
〈표 II-12〉 국가재정운용계획(2006~2010)상 성과지표 설정 사례 .....	74
〈표 II-13〉 부문별 성과지표 예시 .....	75
〈표 II-14〉 효율성지표의 유형 .....	78
〈표 II-15〉 기장방식 및 인식기준별 적용 .....	81
〈표 II-16〉 발생주의와 현금주의의 차이점 .....	81
〈표 III- 1〉 13개 공통질문 .....	89
〈표 III- 2〉 재정사업 자율평가 대상기관 .....	90
〈표 III- 3〉 사업단계별 평가결과 현황 .....	92

〈표 III- 4〉 평가등급 현황 .....	94
〈표 III- 5〉 평가항목별 평가결과 - 성과계획부문 .....	102
〈표 III- 6〉 평가항목별 평가결과 - 성과부문 .....	102
〈표 III- 7〉 사업유형별 재정사업자율평가 결과 분석(2005년) .....	103
〈표 III- 8〉 사업유형별 재정사업 자율평가 결과 분석(2006년) .....	104
〈표 III- 9〉 사업유형별 재정사업자율평가 결과 분석(2007년) .....	104
〈표 III-10〉 사업유형별 재정사업자율평가 결과 분석(2008년) .....	105
〈표 III-11〉 연도별 평가결과와 예산 증가율 .....	107
〈표 III-12〉 예산변화율의 변이계수 : 기본모형 .....	111
〈표 III-13〉 예산변화율의 변이계수 : 모형[a] .....	111
〈표 III-14〉 예산변화율의 변이계수 : 모형[b] .....	111
〈표 III-15〉 예산변화율의 변이계수 : 모형[c] .....	112
〈표 III-16〉 설문 응답자 특성 .....	114
〈표 III-17〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2005) .....	135
〈표 III-18〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2006) .....	136
〈표 III-19〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2007) .....	136
〈표 III-20〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2008) .....	137
〈표 III-21〉 연도별 대상사업 선정기준표 .....	140
〈표 III-22〉 예산체계의 변화 .....	142
〈표 III-23〉 사업단위별 분포 .....	143
〈표 III-24〉 환경부의 프로그램예산체계 사례 .....	146
〈표 III-25〉 연도별 적용제의 사업 선정기준표 .....	148
〈표 III-26〉 자율평가제도 운영 3년간의 사업평가 인정비율 .....	166
〈표 III-27〉 Green Book 대상사업의 범위 .....	168
〈표 III-28〉 그린 북의 구성내용 .....	169
〈표 III-29〉 그린 북 부록의 내용 .....	170
〈표 III-30〉 권고사항에 관한 지침 내용 .....	172
〈표 III-31〉 미국 환경청의 단계별 권고사항 총계 .....	173

〈표 III-32〉 미국 환경청의 성과계획서를 통한 권고사항 관리 사례 .....	174
〈표 III-33〉 미국 국방부의 권고사항 관리 사례 .....	175
〈표 III-34〉 Goal I-objective1 : 건강한 대기 조성 .....	179
〈표 III-35〉 Goal I-objective1 내에 속하는 PART 사업 .....	180
〈표 III-36〉 Goal I-objective2 : 건강한 실내공기 조성 .....	181
〈표 III-37〉 Goal I-objective2 내에 속하는 PART 사업 .....	182
〈표 III-38〉 Goal I-objective3 : 오존층 보호 .....	183
〈표 III-39〉 Goal I-objective3 내에 속하는 PART 사업 .....	184
〈표 III-40〉 Goal I-objective4 : 방사능 .....	185
〈표 III-41〉 Goal I-objective4 내에 속하는 PART 사업 .....	186
〈표 III-42〉 Goal I-objective5 : 온실가스 감축 .....	187
〈표 III-43〉 Goal I-objective5 내에 속하는 PART 사업 .....	188
〈표 III-44〉 Goal I-objective 6 : 과학기술연구 강화 .....	189
〈표 III-45〉 Goal I-objective 6 내에 속하는 PART 사업 .....	190
〈표 III-46〉 Goal II-objective1 : 인간 건강 보호 .....	191
〈표 III-47〉 Goal II-objective1 내에 속하는 PART 사업 .....	192
〈표 III-48〉 Goal II-objective2 : 수질보호 .....	193
〈표 III-49〉 Goal II-objective2 내에 속하는 PART 사업 .....	194
〈표 III-50〉 Goal II-objective3 : 깨끗하고 안전한 물 보호를 위한 연구 강화 .....	195
〈표 III-51〉 Goal II-objective3 내에 속하는 PART 사업 .....	196
〈표 III-52〉 Goal III-objective1 : 토양 보전 .....	197
〈표 III-53〉 Goal III-objective1 내에 속하는 PART 사업 .....	198
〈표 III-54〉 Goal III-objective2 : 토양 복구 .....	199
〈표 III-55〉 Goal III-objective2 내에 속하는 PART 사업 .....	200
〈표 III-56〉 Goal III-objective3 : 과학과 연구 강화 .....	201
〈표 III-57〉 Goal III-objective3 내에 속하는 PART 사업 .....	202

<표 III-58> GoalIV-objective1 : 화학물질 및 농약위험 .....	203
<표 III-59> GoalIV-objective1 내에 속하는 PART 사업 .....	204
<표 III-60> GoalIV-objective2 : 공동체 .....	205
<표 III-61> GoalIV-objective2 내에 속하는 PART 사업 .....	206
<표 III-62> GoalIV-objective3 : 주요한 생태계의 복구 및 보호 .....	207
<표 III-63> GoalIV-objective3 내에 속하는 PART 사업 .....	208
<표 III-64> GoalIV-objective4 : 과학과 연구 강화 .....	209
<표 III-65> GoalIV-objective4 내에 속하는 PART 사업 .....	210
<표 III-66> GoalV-objective1 : 정합성 증진을 통해 환경보호 달성 .....	211
<표 III-67> GoalV-objective1 내에 속하는 PART 사업 .....	212
<표 III-68> GoalV-objective2 : 오염예방 및 다른 임무수행을 통해 환경 성과증진 .....	213
<표 III-69> GoalV-objective2 내에 속하는 PART 사업 .....	214
<표 III-70> GoalV-objective3 : 인디언 지역에서의 건강과 환경 증진 .....	215
<표 III-71> GoalV-objective3 내에 속하는 PART 사업 .....	216
<표 III-72> GoalV-objective4 : 과학과 연구를 통해 지속가능성에 대한 사회적 역량 강화 .....	217
<표 III-73> GoalV-objective4 내에 속하는 PART 사업 .....	218
<표 III-74> 환경부의 2008년 프로그램 예산안 .....	220
<표 III-75> 아동청소년의 건전한 성장을 위한 사회적 지원시스템 확충 .....	247
<표 III-76> 각 사업별 대상 및 내용 .....	248
<표 III-77> 사업별 성과지표 및 목표치 비교 .....	249
<표 III-78> 권고사항 이행실적 관리방안 .....	290
<표 III-79> 권고사항 도입양식(안) .....	290

## 그림목차

[그림 II- 1] 프로그램 및 단위사업의 설정방식 .....	40
[그림 II- 2] 프로그램 예산체계와 조직체계 사례 : 소방방재청 .....	41
[그림 II- 3] 개별 프로그램의 설정 .....	43
[그림 II- 4] 현재 프로그램 예산체계와 성과관리체계의 연계에 대한 지침 .....	44
[그림 II- 5] 하나의 프로그램과 복수의 성과목표간의 연계 .....	45
[그림 II- 6] 프로그램 예산서와 성과계획서 비교 사례 (외교통상부) .....	46
[그림 II- 7] 예산편성과 성과계획서 작성·제출의 흐름도 .....	51
[그림 II- 8] 국가재정운용계획·예산제도·성과관리제도 연계도 .....	55
[그림 II- 9] 재정성과관리제도의 기본 구조 .....	56
[그림 II-10] 성과관리과정과 예산과정의 연계 .....	58
[그림 II-11] 성과계획서와 예산과의 연계 .....	68
[그림 II-12] 성과보고서와 예산과의 연계 .....	69
[그림 III- 1] 재정사업 자율평가제도 운영절차 .....	91
[그림 III- 2] 총점(100점 만점)의 분포도 .....	97
[그림 III- 3] 사업계획 부문(15점 만점)의 분포도 .....	97
[그림 III- 4] 성과계획 부문(15점 만점)의 분포도 .....	98
[그림 III- 5] 집행 부문(20점 만점)의 분포도 .....	99
[그림 III- 6] 성과 부문(50점 만점)의 분포도 .....	99
[그림 III- 7] 참여정부 복지사업은 성과와 무관하게 확대되었는가? .....	128
[그림 III- 8] 평가에서 대통령 사업의 유리함 .....	128

[그림 Ⅲ- 9] 국회 정부안 수정에 평가 활용 .....	129
[그림 Ⅲ-10] 사업체계의 복잡성과 예산배분 .....	130
[그림 Ⅲ-11] 평가에서 대규모사업의 유리함 .....	130
[그림 Ⅲ-12] 미 환경청의 성과목표체계 .....	177
[그림 Ⅲ-13] 환경부의 성과목표체계 .....	219
[그림 Ⅲ-14] 사업평가의 단계 .....	283



# I. 서론

예산사업의 효율성을 향상시키고 예산 편성의 합리성을 제고하기 위한 목적으로 예산사업의 성과관리제도가 우리나라에 도입된 지 8년 여가 지났다. 시범사업기간을 제외한 이후 본격적인 제도의 운영기간으로 따지면, 4년이 지났다고 볼 수 있다. 이제 막 도입 초기를 지나, 제도의 실효성에 대해 점검을 해 볼 시점에 와 있다고 생각된다.

세계적 추세로 보면, 예산사업 성과관리제도 도입의 1차 흐름은, 1960년대의 미국과 스웨덴에서 예산사업 성과관리제도의 도입이 시작된 시기라고 볼 수 있으며, 2차 흐름은 1980년대 중후반부터 뉴질랜드와 호주를 중심으로 도입되기 시작하여 OECD 국가를 중심으로 확산되는 시기라고 볼 수 있으며, 2000년 이후 다른 OECD 국가에도 확산되며, 신흥부국과 개도국에도 확산되어 나가는 최근의 시기를 3차 흐름이라고 부를 수 있을 것이다. 3차 흐름이라고까지 부를 수 있는 최근의 국제적 동향의 특징은, 효율성을 중요시하는 영국, 미국, 호주, 뉴질랜드 등의 앵글로 색슨 국가들과 북구 유럽국가들에서 뿐 아니라 전 세계적인 현상이라고 부를 수 있을 만큼 다양한 국가들에서 성과관리와 성과관리 예산제도가 도입되고 시행되고 있다는 것이다. 유럽 국가 중에서도 성과관리에 대해 가장 우호적이지 않은 국가로 볼 수 있는 프랑스도 제도를 법제화하여 실행하고 있으며, 남부 유럽국가, 동유럽국가, 러시아, 라틴 아메리카 국가들, 그리고 아시아에 있어서도 성과관리제도가 도입되고 있다<sup>1)</sup>.

그리고 기존에 이미 성과관리 예산제도를 실행하고 있는 국가 중에

---

1) 2000년 이후의 재정성과관리제도의 국제적 동향에 대해서는, 박노옥 (2008b)을 참조하라.

는, 새로운 관심을 가지고 적극적인 성과관리 예산제도를 실행하는 국가도 관찰되고 있다. 예를 들어, 성과관리 예산제도를 실행한 역사가 있는 캐나다의 경우, 미국의 PART를 벤치마킹해서 기존의 실효성이 미약한 성과관리제도를 개선하여, 매 4년마다 주요 재정사업을 점검하는 제도(Strategic Review)를 2007년부터 새롭게 시행하고 있다. 북유럽 국가들은 분권화된 전통으로 인해 예산당국의 역할이 예산사업의 성과관리제도 운영에 있어서 제한적이지만, 노르웨이의 경우는 예산당국이 제도 운영에 있어서 적극적인 역할을 수행하여 제도의 실효성을 높이고자 하는 시도를 하고 있다. 예산사업의 성과관리제도의 확산과 심화가 이루어지고 있는 상황 속에서, 우리나라도 중요한 국가의 하나로서 제도 운영과 관련한 정책 교류에 참여하고 있다. 우리나라는 4대 재정혁신이라는 포괄적이고 동시다발적인 개혁 내용 중 하나로 예산사업 성과관리제도를 도입한 국가로서, 최근 여러 나라로부터 주목을 받고 있다.

본 연구는 우리나라에 도입된 예산사업 성과관리제도의 현황을 분석하여 향후 성과관리제도의 개선 방향을 모색하는 것을 목표로 하고 있다. 우리나라의 성과관리 예산제도는 중앙부처에서 예산당국의 주도로 2000년부터 시범사업으로 시작하여 2005년부터 본격적으로 추진되어 도입되었다. 우리나라에서는, 성과지표와 목표치를 중심으로 부처 전체 예산사업의 계획과 성과를 모니터링하는 재정성과목표관리제도, 체크리스트를 중심으로 재정사업을 점검하는 재정사업자율평가제도, 그리고 선정된 소수의 재정사업을 대상으로 사업평가를 실시하는 재정사업 심층평가제도가 도입되어 현재 운영되고 있다. 예산당국 중심의 이러한 성과관리제도 이외에도 다양한 성과관리 및 평가제도가 운영되어 오고 있다. 예를 들어, 예산당국 내에서도 균형발전영향평가와 기금평가가 있으며, 국무조정실의 정부업무평가기본법, (구) 과학기술부의 R&D 평가, (구) 교육부의 HRD 평가, (구) 정부통신부의 정보화 평가 등이 존재하고 있다. 이러한 평가들은 평가 대

상에서 중복의 경우가 발생하는 경우도 있으며, 평가 대상의 중복은 아니지만, 정부의 예산사업이라는 점에서는 기존의 일반 예산사업 평가와 다른 별도의 평가제도로 운영되는 것이 바람직한지에 대한 문제 제기가 가능한 제도들이다. 2008년 신정부의 출범과 더불어 정부업무 평가기본법을 제외하고는, 다른 평가제도가 일반 예산사업의 평가제도와 통합되는 계기가 마련되었으며, 평가제도의 일원화를 위한 작업이 진행중이다.

본 연구에서는 일반 예산사업 중심의 성과관리제도 중 성과목표관리제도와 재정사업자율평가제도를 중심으로 현황을 분석하고 개선 방안을 도출하고자 한다. 성과목표관리제도는 시범사업을 포함한 도입 역사는 8년이 가까이 되어가지만, 아직 제대로 정착되지는 못한 제도라고 볼 수 있으며, 재정사업자율평가제도는 이제 4년간의 평가가 마무리되는 제도이다. 성과목표관리제도는 국가재정법에 규정된 제도로써 해당 부처나 기관이 성과계획서와 보고서를 의무적으로 예산당국과 국회에 제출하도록 되어 있다. 이런 상징적 중요성에도 불구하고 아직 제도의 실효성에 대해서는 검증된 바가 없으므로 현황 파악과 개선 방안 모색이 필요하다고 판단된다. 이에 반해, 재정사업자율평가제도는 의사결정 과정, 즉 예산편성 과정에서 어느 정도 활용이 되고 있는 제도이다. 다만 평가의 부담의 완화와 평가 결과의 신뢰성과 활용도의 적정성에 대한 개선이 필요하다고 지적되고 있는 제도이다. 그러므로 본 연구에서는 재정성과관리제도의 중요한 두 축인 성과목표관리제도와 재정사업자율평가제도의 분석을 통하여 성과관리제도의 합리적이고 효율적인 운영방안을 모색하고자 한다.

본 연구의 초점은 재정성과관리제도의 하부 구조 또는 기초라고 볼 수 있는 성과 정보, 비용 정보 그리고 프로그램 예산체계에 두고 있다. 이러한 하부 구조 외에도, 성과관리제도의 운영과 관련된 많은 문제들이 있다. 예를 들어, 평가 결과와 연계된 유인의 문제, 평가 과정의 전문성 및 독립성 확보를 위한 평가주체의 설정 문제, 예산당국의 역할,

적정 수준의 평가 부담 유지를 위한 방안, 평가 결과 활용의 제도화 문제 등을 들 수 있다. 제도의 운영과 관련된 문제도 재정성과관리제도의 실효성 제고를 위해 중요한 문제이기는 하지만, 일단 본 연구의 범위를 벗어나는 것으로 보고자 한다<sup>2)</sup>. 본 연구는 재정성과관리제도의 시발점이 될 수 있는 하부 구조에 대한 점검과 개선 방안을 주로 다루는 것을 목표로 한다.

본론에 들어가기 전에 연구의 배경 정보로서 간단히 재정성과관리제도와 관련된 주요 이슈를 간략히 개괄하고자 한다. 이런 주요 이슈에 초점을 두고 우리나라 재정성과관리제도의 현황을 분석하고 개선 방안을 도출하고자 한다. 재정성과관리제도는 성과평가 정보를 활용하여 예산편성 과정에 활용하고자 한다는 점에서, 정보 생산의 측면에서 크게 두 가지 요소가 중요하다. 재정사업의 성과를 보여주는 성과정보와 성과를 만들어 내기 위해 소요된 비용 정보이다. 그리고 더불어 재정성과관리를 체계적이고 포괄적으로 수행하는 것을 돕는 프로그램 예산구조이다.

최근의 국제적 동향은 성과정보 중에서도 결과에 대한 정보를 중심으로 성과관리를 하고 있으므로, 성과정보란 사업의 결과에 관한 정보를 의미한다. 그러나 결과에 대한 정보를 생산하는 데에는 난관이 존재하고 동시에 비용도 발생하게 되어 있다. 그럼에도 불구하고 투입, 과정이나 산출에 대한 정보를 활용하는 것보다는 결과 정보를 활용하는 것이 성과관리의 본래 목적을 달성하기 위해 바람직하다. 그 이유는 결과가 아닌 다른 정보만 활용할 경우, 잘못된 유인을 사업 담당자에게 제공하게 되고, 투입, 과정이나 산출 측면에서 좋은 성과가 있어도 궁극적인 사업의 목표인 결과로 연결되지 않을 가능성이 있기 때문이다. 결과 정보의 개발에 장애가 발생하는 요인은 다양하다. 데이터의

---

2) 박노옥(2007a)에서는 우리나라 제도 운영과 관련된 이슈를 간략히 논하고 있으며, 박노옥(2008b)에서는 제도 운영과 관련된 주요 이슈를 중심으로 최근 외국의 동향을 소개하고 있다.

부채가 가장 기본적인 장애이지만, 이 부분은 데이터 생산을 위한 투자가 이루어지면 개선될 수 있다. 또 다른 장애요인은 평가 단위의 설정이 부적절하다는 것이다. 평가 단위가 목적이 다른 이질적인 활동을 포함하고 있거나, 평가 단위가 결과지표를 설정하기에는 사업의 범위나 영향이 너무 작을 경우, 원천적으로 결과지표를 설정하는 것이 불가능하거나 의미가 없는 상황이 발생하게 된다. 본 연구에서는 우리나라의 재정성과관리제도의 운영 과정에서 이러한 문제가 발생하고 있는지 점검하고자 한다.

그리고 재정사업의 결과에 대한 정보와 더불어 사업에 소요된 비용에 관한 정보도 재정성과관리제도에 있어서 필수적인 요소 중의 하나이므로, 이에 대한 논의도 이루어질 것이다. 가능한 한 정교한 비용 정보를 생산하는 것이 바람직하지만, 비용 정보의 생산에는 적지 않은 비용이 발생하고 완전히 만족할 만한 비용 정보란 없으므로, 실제 활용에 있어서 유용한 비용 정보의 수준에서의 타협이 불가피하다. 비용 정보와 관련된 이슈는 크게 두 가지이다. 인건비, 시설비 등 여러 사업에 공통으로 활용되는 비용인 간접비의 배부 문제와 발생주의 회계/예산 도입 문제이다. 간접비 배부가 없이는 재정사업의 총비용을 파악할 수 없다는 문제가 발생하게 된다. 간접비 배부를 정교하게 하기 위해서는 비용이 추가적으로 발생하게 되므로, 비교적 간접비 배부를 용이하게 할 수 있는 경우와 그렇지 않을 경우를 구분하여, 간접비 배부의 원칙을 수립하고 시도하는 것이 바람직할 것이다. 현재 우리나라는 간접비 배부를 포기하고 행정지원경비라는 별도의 프로그램으로 간접비를 모아놓고 있다. 간접비 배부를 통해 가장 분명하게 얻을 수 있는 이득은, 간접비 배부가 비교적 용이한 사업이나 부처, 그리고 인건비가 예산에서 큰 비중을 차지하고 있는 조직의 성과관리가 개선될 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 간접비 배부가 이루어지지 않고 있는 우리나라의 현황을 점검한다. 성과정보를 예산 배분에 반영하겠다는 재정성과관리제도에서 발생주의와 관련된 이슈는, 발생주의회계라기보다

는 발생주의예산이다. 발생주의회계는 사후적인 비용의 파악이고, 실제 예산 배분 결정에서 의미가 있는 것은, 향후 비용을 발생주의 개념에서 추정하는 것이다. 발생주의회계와 예산의 도입은 이론적으로는 바람직하다고 주장되지만, 현실에서는 제한적으로 도입되어 운영되고 있다. 발생주의에서는 현재 시점뿐 아니라 과거와 미래의 비용을 어떤 범위에서 어떤 기준으로 추정할 것인지를 문제를 해결해야 하며, 이를 위해서는 적지 않은 행정비용이 발생하고 자의적 해석의 소지도 발생한다. 그러므로 발생주의와 관련하여서는 점진적 또는 절충적인 접근법이 바람직하다고 판단된다. 본 연구에서는 발생주의의 원칙과 혜택만을 간략히 소개하고, 실제 도입과 운영에 대해서는 유보적인 입장을 취한다.

마지막으로 프로그램 예산구조의 설정도 재정성과관리제도의 주요 하부 구조의 하나로 볼 수 있다. 프로그램 예산구조 자체가 재정성과관리제도의 필수 전제조건은 아니지만, 재정성과관리제도의 체계적 운영에 도움이 되는 제도이다. 재정성과관리제도의 운영에서 중요한 출발점은 평가 단위의 설정이다. 프로그램 예산구조가 없이도, 필요에 따라 적절하게 평가단위를 설정하고 평가와 성과관리를 수행할 수 있다. 실제 일부 국가에서는 프로그램 예산구조 없이도 재정성과관리제도를 운영하고 있다. 그러나 프로그램 예산구조가 적절하게 설정되어 있다면, 체계적으로 평가단위를 설정할 수 있으며, 부처 내의 사업간 예산 배분 또는 부처간 예산 배분에 있어서 평가 결과의 활용이 훨씬 용이하다. 특히 우리나라에서는 프로그램 예산구조와 재정성과관리제도가 별개의 주체에 의해 도입되었으므로, 이 시점에서 양자의 바람직한 관계에 대한 점검과 평가가 필요하다. 본 연구에서는 예산 배분의 준거인 프로그램 예산구조와 성과관리 체계인 성과목표체계와의 연관성 및 정합성에 대해 점검한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제Ⅱ장에서는 우리나라 재정성과관리제도의 한 축인 성과목표관리제도에 대한 현황 파악과 문제점 및 개

## I. 서론 25

선 방안을 논의한다. 제Ⅲ장에서는 현재 가장 활발하게 활용되고 있는 재정사업자율평가제도의 현황, 문제점 및 개선 방안을 논한다.

## II. 성과목표관리제도

### 제1장 재정성과목표관리제도의 추진 현황 및 결과

#### 제1절 추진 배경 및 현황

재정성과목표관리제도는 기관의 임무·목표와 연계하여 사업별로 성과목표와 이를 측정할 수 있는 성과지표를 설정하고, 성과지표의 목표치 달성 여부를 평가하며, 그 평가 결과를 재정운영에 활용하는 제도이다.

동 제도는 기존의 재정운영이 투입단계인 예산편성 등에 치중하여 사후적 성과관리 노력이 미흡하였다는 인식에서 비롯하였다. 이에 참여정부는 그 출범과 함께 2003년부터 재정·세제개혁 과제의 일환으로 재정성과목표관리제도를 도입하였다. 특히, 2004년부터 도입된 '예산 총액배분 자율편성제도(Top-down 예산편성제도)'<sup>3)</sup>에 따른 각 부처의 예산운영 자율권 확대로 재정운영성과에 대한 책임 확보수단이 필요함에 따라 동 제도의 중요성은 더욱 부각되었다.

재정성과목표관리제도의 추진현황을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 1999년 선진국의 성과중심 재정운영방식을 모델로 하여 39개 기관을 대상으로 '성과주의 예산제도'를 시범적으로 추진하였다. 그러나 2002년까지 시행된 이 제도는 각 부처 일부 실·국의 사업만을 대상으로

---

3) 예산 총액배분 자율편성제도는 단년도 예산편성방식과 달리 재정당국이 경제사회 여건 변화와 국가발전전략에 입각한 5개년 재원배분계획(국가재정운용계획)에 근거하여 연도별 재정규모, 분야별·중앙관서별·부문별 지출한도를 제시함으로써 정책과 우선순위에 입각한 전략적 재원배분을 도모하는 제도를 말한다.

## II. 성과목표관리제도 27

수행함에 따라 기관장의 관심 부족 및 예산과의 연계성 미흡 등의 이유로 정착에는 실패하였다. 기존 성과주의 예산제도를 시범적으로 시행해 온 22개 부처를 대상으로 참여정부는 2003년부터 '재정사업 성과관리제도'를 도입하여 단계적인 추진 계획을 마련하였다. 2003년부터 2005년까지 성과지표를 개발하고 2005년부터 성과계획서를 작성하며 2006년부터 성과보고서를 작성하고 2007년부터는 평가 및 재정환류가 이루어지도록 계획하였다. 아래의 <표 II-1>에서는 재정성과관리제도 추진 현황을 개략적으로 보여주고 있다.

<표 II-1> 재정성과관리제도 추진 현황

일 자	추진 내용
'99. 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 성과주의예산제도 도입 추진계획 마련</li> <li>- 정부성과관리 경험의 부재, 성과측정의 어려움 등 정부부문의 특수성을 고려하여 시범사업 실시를 통한 단계적 도입을 추진</li> <li>- 16개 기관을 선정하여 시범사업 실시<sup>1)</sup></li> </ul>
'99. 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 부처별 성과지표 개발(정부조직 경영진단)</li> </ul>
'99. 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 2000년 예산과 관련한 시범사업기관 선정 및 세부지침 시달</li> <li>- 농림부 농촌개발국, 법제처 법제기획관실 등 16개 시범사업기관 선정</li> <li>- 시범사업기관에 대한 세부지침 설명회 개최</li> </ul>
'99. 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 16개 시범사업기관이 성과계획서 작성, 제출 및 수정, 보완</li> <li>- 성과계획서 내용 중 성과목표가 추상적이거나, 성과지표가 성과 달성 여부의 척도로서 부적합한 부분에 대하여 시범사업기관 과 기획예산처가 협의하여 수정, 보완</li> </ul>
'99. 12.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 2000년 예산의 국회 확정 이후, 16개 시범사업기관이 성과계획서를 최종 수정, 제출</li> </ul>
'00. 1~2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 시범사업기관의 성과계획서에 대한 전문가 검토 및 향후 작업 방향에 대한 전문가 의견 수렴</li> </ul>

## 〈표 II-1〉의 계속

일 시	추진 내용
'00. 3~4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 16개 시범사업기관의 성과계획서를 기획예산처 홈페이지를 통해 일반국민에 공개</li> <li>□ 2001년 예산과 관련한 시범사업 추진방침을 2001년도 예산안 편성지침을 통하여 시달               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12개 기관을 시범사업 대상기관으로 추가 선정(총 28개 기관)</li> </ul> </li> </ul>
'01. 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 2002년도 성과계획서 및 2000년도 성과보고서 작성지침 시달               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11개 기관을 시범사업 대상기관으로 추가 선정(총 39개 기관)</li> </ul> </li> </ul>
'03. 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 성과중심의 재정운영으로 전환하기 위해 성과관리제도를 도입<sup>2)</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요 재정사업(예산+기금)의 목표와 성과지표를 사전에 설정하고 지표에 의한 평가결과에 의해 재정사업을 관리하는 제도</li> <li>- 행정부 내 모든 부처를 대상으로 하되, 단계적으로 확대</li> <li>- '99년 이후 성과주의 예산제도 시범실시 경험이 있는 부처 중 성과관리제도 시행이 적합한 22개 부처<sup>3)</sup>를 선행부처로 선정하여 우선 시행</li> <li>- 선행부처는 30%의 재정사업에 대한 성과목표와 성과지표를 개발하여 2005년 성과계획서를 작성</li> </ul> </li> </ul>
'03. 12.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 정부사업의 성과평가를 위한 지표 선정               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선행부처 22개 기관의 주요 재정사업 30%에 대하여 성과목표와 성과지표 개발</li> </ul> </li> </ul>
'04. 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 2004년도 성과관리제도 시행지침 시달               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획예산처에 예산을 요구할 때 재정사업으로 달성하고자 하는 성과목표와 목표달성 여부를 측정할 수 있는 지표를 제시하는 「성과계획서」를 작성, 제출해야 함.</li> <li>- 「성과계획서」에 제시된 성과지표의 목표치와 재정사업 집행 후 달성한 실적치를 비교, 분석하여 해당 사업의 집행방식을 개선하거나 예산규모를 조정하는 등 예산편성 과정에 환류</li> </ul> </li> </ul>
'04. 11.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 정책·성과 중심의 프로그램 예산체계 도입               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자율과 분권, 책임과 성과 지향의 선진 재정운영체계의 토대</li> <li>- 정책사업으로서의 개별 프로그램이 예산편성, 집행, 결산, 평가 등 재정운영 전 과정상의 중심적 역할 수행</li> <li>- 향후 국가재정운용계획상의 중장기 전략적 재원배분과 집행결과 평가 등 성과관리의 기본 단위</li> </ul> </li> </ul>

〈표 II-1〉의 계속

일 시	추진 내용
'06	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 9월 「국가재정법」<sup>4)</sup> 국회 통과</li> <li>□ 2006년 성과목표관리제도 시행지침을 마련               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기획예산처는 각 부처 재정지출의 효율성·책임성을 높이기 위해 '06년도 성과목표관리제도 시행지침을 마련하여 22일 각 부처에 통보</li> </ul> </li> <li>□ 성과목표관리제도의 강화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 26개 부처의 주요 재정사업에서 48개 모든 부처의 모든 재정사업으로 대상 범위를 확대<sup>5)</sup></li> <li>- 15개 기금<sup>6)</sup>이 추가되어 61개 기금('05년 말 기준) 전부가 성과목표관리 대상에 포함</li> </ul> </li> </ul>
'07	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ '07 회계연도 1월부터 「국가재정법」이 시행됨으로써 재정사업 성과관리제도의 법적 근거 마련</li> </ul>
'08	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 대상부처 모든 사업을 포괄하는 부처별 성과보고서('07년분)가 처음으로 작성 완료</li> </ul>

- 주: 1) 산업자원부 산업기술국, 문화관광부 국립국악원 등 16개 기관을 선정하여 성과계획서를 작성·공개하는 등 시범사업을 추진하였다.
- 2) 여기서 성과관리란 재정운영상 하나의 과정이며, 주요 재정사업(예산+기금)의 목표와 성과지표를 사전에 설정하고 지표에 의한 평가결과에 의해 재정사업을 관리하는 제도를 의미한다.
- 3) 22개 선행부처는 교육부, 외교부, 행자부, 과기부, 문광부, 농림부, 산자부, 정통부, 복지부, 환경부, 건교부, 해양부, 홍보처, 보훈처, 농진청, 산림청, 특허청, 조달청, 경찰청, 해경청, 기상청, 통계청 등 22개 부·처·청을 말한다.
- 4) 1961년 제정된 예산회계법을 전면 개편한 것으로, 매년 당해 회계연도부터 5회계연도 이상의 기간에 대한 국가재정운용계획을 수립, 예산안과 함께 국회제출을 의무화하였다.
- 5) 재경부, 통일부, 법무부, 국방부, 기획예산처, 법제처, 국제청, 관세청, 병무청, 식약청, 방재청, 방위사업청, 검찰청, 행복도시건설청, 금감위, 인사위, 공정거래위, 국조실, 청렴위, 청소년위, 비상기획위, 고충처리위 등 22개 부처를 추가하였다.
- 6) 성과관리 실익이 크지 않다고 보아 지금까지 대상에서 제외되어 온 계정성 기금 4개와 금융성 기금 10개 등 15개 기금이 해당된다.

특히 성과목표관리제도의 핵심인 성과계획서의 작성 및 활용이다. 성과계획서는 주요 재정사업에 대한 향후 5년간의 중기 전략목표 및 성과목표를 제시하고, 목표달성 여부를 판단할 수 있는 지표 및 지표별 목표치를 기술한 보고서이다. 동 보고서는 각 부처별로 매년 작성한 후 예산안에 첨부해야 한다. 그리고 예산담당 부처는 이를 예산·기금편성 과정에서 참고하게 된다. 성과계획서 작성의 목적은 예산담당 부처 및 소관 부처로 하여금 성과계획서에 제시된 성과지표의 목표치와 사업 집행 후 실적치를 비교·분석하여 해당사업의 집행방식 개선 및 예산규모 조정 등을 통해 예산편성 과정에 환류(feed-back)시키는 것이다. 이를 통해 방만한 예산집행을 차단하고, 효율성을 제고하는 것을 기대할 수 있다.

각 부처의 2007년도와 2008년도 성과계획서를 비교해 보면 전략목표·성과목표 및 관리과제의 수는 감소한 반면 관리과제당 성과지표 수는 소폭 증가하는 추세를 보이고 있다. 아래의 <표 II-2>는 2007~08년도 성과계획서상 전략목표·성과목표 및 과제당 지표 수 등의 현황을 제시한다.

성과계획서상 전략목표 및 성과목표는 각각 269개에서 265개로, 1,033개에서 990개로 감소하였다. 또한 관리과제 및 성과지표 수도 각각 4,923개에서 4,526개, 7,915개에서 7,479개로 감소하였다. 그러나 관리과제 하나당 성과지표 수는 1.61개에서 1.65개로 소폭 증가하였다. 부문별 관리과제당 성과지표 수의 추세를 보면, 정보화·인사·조직 부문은 감소한 반면 주요 정책·재정성과·R&D 부문은 증가한 것으로 나타났다.

〈표 II-2〉 전략·성과 목표 수 및 관리과제당 성과지표 수 현황

(단위: 개)

	2007년 성과계획서					2008년 성과계획서				
	과제수	지표수	과제당 지표수	전략 목표	성과 목표	과제수	지표수	과제당 지표수	전략 목표	성과 목표
주요정책	2,819	4,271	1.52	269	1,033	2,562	3,897	1.52	265	990
재정성과	1,204	2,016	1.67			1,200	2,037	1.70		
R&D	268	567	2.12			185	618	3.34		
정보화	345	636	1.84			362	651	1.80		
인사	152	247	1.63			122	162	1.33		
조직	135	178	1.32			95	114	1.20		
합계	4,923	7,915	1.61			4,526	7,479	1.65		

자료: 국무조정실 내부자료 인용.

## 제2절 추진 효과 및 보완점

### 1. 재정성과목표관리제도의 효과

재정성과목표관리제도를 도입·추진한 효과 중 가장 큰 효과는 공공부문에서 성과 마인드를 확산시켰다는 점이다. 공공부문에서도 성과목표관리제도를 통해 사업별 성과지표 및 성과지표의 목표치를 사전 설정함으로써 사업목표에 대한 인식을 제고하게 되었다. 또한 재정성과목표관리제도를 도입·추진함에 따라 사업관리 방식에서도 변화를 야기하였다. 예를 들면 사업관리 방식이 기존의 예산집행 등 단순 투입 위주에서 사업목적 달성 여부 등 결과와 책임을 강조하는 방식으로 전환되고 있다.

또한 재정성과목표관리제도가 지속적으로 추진됨에 따라 성과지표 개선 등 부처의 성과목표관리제도에 대한 이해와 관심이 제고되고 있

다. 이러한 효과는 아래의 <표 II-3>에서 제시된 전략목표·성과 목표 및 성과지표 총괄 현황에서 개략적으로 파악할 수 있다. 예를 들면 2007년 대비 2008년 합계부문에서의 성과지표 변화를 살펴보면, 과정 및 산출지표는 각각 10.8%에서 9.2%로, 51.0%에서 47.9%로 감소한 반면, 결과지표는 35.7%에서 39.8%로 증가하였다. 특히 부문별 성과지표의 변화를 살펴보았을 때, 정보화부문을 제외한 다른 모든 부문에서 결과지표의 비중이 증가하였음을 알 수 있다.

재정성과목표관리제도의 또 다른 효과는 재정운용의 투명성이 제고되었다는 점이다. 특히 2007년부터 시행중인 국가재정법에서는 성과계획서 및 성과보고서의 국회 제출을 의무화하였다. 동법 제34조 및 제59조에 의거하여 2009회계연도 예산안과 결산의 국회 제출시부터 성과계획서와 성과보고서를 각각 예산안과 결산의 첨부서류로 제출하여야 한다.

II. 성과목표관리제도 33

〈표 II-3〉 목표·과제 및 성과지표 총괄 현황

(단위: 개, %)

연도	전략 목표	성과 목표	과제·지표 수			성과지표			
			부 문	과제수	지표수	투입	과정	산출	결과
'07 성 과 계 획 서	269	1,033	주요정책	2,819 (57.3)	4,271	101 (2.4)	576 (13.5)	2,251 (52.7)	1,343 (31.4)
			재정성과	1,204 (24.5)	2,016	73 (3.6)	140 (7.0)	837 (41.5)	966 (47.9)
			R&D	268 (5.4)	567	1 (0.2)	45 (7.9)	362 (63.9)	159 (28.0)
			정보화	345 (7.0)	636	6 (0.9)	57 (9.0)	344 (54.1)	229 (36.0)
			인 사	152 (3.1)	247	4 (1.6)	21 (8.5)	146 (59.1)	76 (30.8)
			조 직	135 (2.7)	178	9 (5.1)	17 (9.6)	99 (54.5)	53 (29.8)
			합 계	4,923	7,915	194 (2.5)	856 (10.8)	4,039 (51.0)	2,826 (35.7)
연도	전략 목표	성과 목표	과제·지표 수			성과지표			
			부 문	과제수	지표수	투입	과정	산출	결과
'08 성 과 계 획 서	265	990	주요정책	2,562 (56.6)	3,897	87 (2.2)	445 (11.4)	1,990 (51.1)	1,375 (35.3)
			재정성과	1,200 (26.5)	2,037	111 (5.4)	125 (6.1)	761 (37.4)	1,040 (51.1)
			R&D	185 (4.1)	618	24 (3.9)	31 (5.0)	340 (55.0)	223 (36.1)
			정보화	362 (8.0)	651	4 (0.6)	65 (10.0)	357 (54.8)	225 (34.6)
			인 사	122 (2.7)	162	1 (0.6)	16 (9.9)	74 (45.7)	72 (44.4)
			조 직	95 (2.1)	114	3 (2.6)	7 (6.1)	63 (55.3)	40 (35.1)
			합 계	4,526	7,479	230 (3.1)	689 (9.2)	3,585 (47.9)	2,975 (39.8)

주: ( ) 안은 비중임.

자료: 국무조정실 내부자료 인용.

## 2. 재정성과목표관리제도의 보완점

현행 재정성과목표관리제도는 다음과 같은 보완을 통해 더욱 발전해야 할 여지가 존재한다. 먼저, 성과관리와 예산·원가 정보와의 연계성을 강화할 필요성이 있다. 특히 예산요구서와 성과계획서의 연계가 부족한 점, 원가 정보에 대한 고려가 없어 사업의 효율성에 대한 평가가 곤란한 점, 성과관리 단위와 예산체계 단위의 불일치 등의 한계가 존재한다. 이로 인해 성과목표 달성을 위한 소요예산을 예산서에 반영하기 어렵고, 목표 달성을 위해 투입된 원가 정보 역시 결산서로부터 도출하기 어렵다는 문제점이 존재한다.

또한 지속적인 재정성과관리를 위해서는 환류체계의 구축이 필요하다. 현행 제도하에서는 성과계획서의 사전검증 장치가 없어 성과계획서를 통한 예산편성이 현실적으로 곤란한 문제점이 존재한다.

이와 더불어서 성과지표를 결과지표 중심으로 개발하고 기존의 성과지표를 보완할 필요성이 여전히 존재한다. 아직까지 성과계획서에 제시된 성과지표의 대표성이 전반적으로 낮고, 성과지표가 성과목표와 괴리되어 성과목표의 달성 여부를 직접적으로 판단하기 곤란한 경우가 있다. 그리고 성과관리를 함에 있어서 결과 위주의 성과지표를 개발하고 이를 통해 사업의 성과를 측정하는 것이 바람직하지만, 현실적으로 결과지표를 제시하는 데 한계가 존재한다.

예를 들어 '특허심사 오류율'은 특허권 거부판결에 대해 불복하여 법원에 소송을 제기하고, 그 결과 특허심사에 오류가 발생하였음을 나타내는 지표로서 본 지표는 특허심사의 정확성을 제고한다는 측면에서 결과지표에 해당한다. 그러나 현실적으로 소송에서부터 오류판결에 이르기까지 최소 3년의 시간이 소요되는 문제가 존재한다. 즉, 올해의 성과가 3년 후에 나타난다는 측면에서 부처 입장에서는 이러한 지표를 사용할 유인이 감소할 수밖에 없다. 따라서 이러한 지표는 장기지표로 제시하여 그 추이를 분석하고 평가할 필요성이 있다.

한편 재정운용의 투명성을 더욱 제고할 여지가 존재한다. 현재 재정사업자율평가 결과는 각 부처 및 기획재정부 홈페이지 등을 통해 공개하고 있다. 그러나 성과계획서의 경우 공식적으로 공개되고 있지 않으므로 재정운용의 투명성 제고를 위해 향후 성과계획서와 성과보고서 등에 대한 공개도 필요하다고 본다.

## 제2장 재정성과목표관리제도 활용도 제고방안

### 제1절 거시적인 측면 : 재정성과목표관리제도의 재구축

#### 1. 프로그램 예산제도와 재정성과목표관리제도의 연계성 강화

##### 1) 프로그램 예산제도의 개념

프로그램 예산제도는 프로그램을 통해 정책과 예산을 연계하는 예산구조를 의미한다. 다시 말하면, 예산의 계획·편성·배정·집행·결산·평가·환류의 전 과정을 프로그램 중심으로 구조화하고 그것을 성과평가체계와 연계시켜 성과를 관리하는 예산기법을 일컫는다<sup>4)</sup>. 특히 프로그램 예산제도는 프로그램을 중심으로 예산편성을 하기 때문에 성과지향적인 예산편성 및 운용을 가능하게 해주는 의의가 있다.

여기서 프로그램이란 동일한 정책목표를 달성하기 위한 단위사업(activity/project)의 묶음이며 정책적으로 독립성을 지닌 최소 단위를 말한다. 또한 프로그램은 예산편성 단계에서 전략적 배분단위이며, Top-down 편성 방식의 한도액 설정단위로 사용된다. 또한 프로그램

4) 「프로그램 예산제도의 도입방안 : 지방자치단체의 예산제도를 중심으로」, 임성일, 한국재방재정학회·한국정부회계학회 합동 특별세미나 『디지털 시대의 정부예산 및 회계제도의 개혁방향』, 2004, p. 38.

은 예산 과정의 모든 단계에서 중심적 역할을 수행한다. 예를 들어 예산사정 단계에서의 사정단위, 심의 단계에서 심의단위, 집행 단계에서 이용·전용단위, 결산 단계에서 성과평가단위, 결산보고단위의 역할을 수행한다<sup>5)</sup>.

프로그램 예산제도의 기본구조는 일반적으로 「정부기능(function) - 정책(policy) - 프로그램(program) - 단위사업(activity)」의 계층구조를 갖는다. 따라서 프로그램 예산의 핵심적 작업은 「프로그램 - 단위사업」의 프로그램 구조를 예산체계에 설계하는 일이다<sup>6)</sup>.

프로그램 구조의 설계에서 감안해야 하는 기본적인 원칙은 다음과 같다<sup>7)</sup>. 첫째, 정부의 기능과 프로그램 구조가 직접 연계되도록 분류하여야 한다. 정부의 기능은 「분야 - 부문」의 2단계로 분류되며 프로그램은 「부문」의 하위 기능의 성격을 갖도록 연계시켜야 한다. 둘째, 조직의 자율성과 책임성을 반영할 수 있도록 프로그램 구조를 설계하여야 한다. 조직단위(중앙정부의 실·국)와 프로그램 단위가 직접 연계되도록 설계하여 프로그램이 해당 조직의 관리 중심점, 자율 중심점, 책임 중심점이 되도록 한다. 이때 하나의 조직단위가 여러 프로그램을 관리할 수 있지만 하나의 프로그램이 복수의 조직단위에 의해 관리되지 않도록 설계하여야 한다. 셋째, 프로그램 구조는 전략목표(정책)와 성과목표를 반영하여 설계하여야 한다. 특히 프로그램은 성과목표의 달성 여부를 판단하는 성과평가가 가능한 단위로 설정하는 것이 바람직하다. 넷째, 프로그램별 원가산정이 가능하도록 설계하여 프로그램이 원가 계산의 중심점 역할을 수행할 수 있도록 설계하여야 한다. 향후 간접비와 관련하여 정교한 배분기법이 개발된다면 하위 단위인 단위사업이 원가 계산의 중심이 될 수 있을 것이다.

5) 「디지털 예산회계시스템 구축방안 : 프로그램 예산제도 도입을 중심으로」, 윤영진, 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 한국행정학회, 2004, p. 41.

6) 윤영진, 2004, p. 41.

7) 윤영진, 『새재무행정학』, 2008, pp. 58~60.

이러한 네 가지의 기본 원칙 사이에 충돌 가능성이 현실적으로 존재한다. 기존 조직 중심으로 프로그램을 구성한다는 원칙과 전략목표와 성과목표를 반영하여 프로그램을 구성한다는 원칙이 현실적으로 충돌하는 경우가 발생한다. 기존 조직구조가 전략계획과 연동되어 변경되고 있다면, 이러한 충돌이 발생할 가능성이 낮지만, 현실에서는 전략계획의 변경에 대응해서 기존 조직의 변경이 일어나지 않는 경우가 많기 때문에, 두 원칙이 서로 충돌하는 경우가 발생할 가능성이 높으며, 실제 우리나라가 그러한 경우에 해당한다고 볼 수 있다.

## 2) 프로그램 예산제도의 도입 배경

프로그램 예산제도가 도입되기 이전 우리나라의 예산체계는 품목별 예산제도를 따랐다. 품목별 예산제도는 예산을 지출대상 즉 품목별로 분류해 편성하는 예산제도이다. 품목이란 예산과목의 「목」에 해당하는 것으로서 인건비·물건비 등의 투입요소를 지칭한다. 품목별 예산제도하에서는 예산액을 품목별로 한계를 명확하게 정해 배정함으로써 관료의 권한과 재량을 제한하는 통제 지향적 예산제도이다.

품목별 예산제도는 세부사업별로 투입품목과 단가를 기준으로 예산을 편성하고 품목별 예산집행을 관리하는 방식으로 예산 낭비를 억제하는 장점을 갖는다. 그러나 품목별 예산제도는 투입 위주로 예산을 편성하기 때문에 정부가 투입을 통해 달성하고자 하는 사업목적 및 지출에 따른 성과에 대해서는 파악하기 힘든 단점을 갖는다. 특히 6,000여개의 세세항을 중심으로 사업을 관리하고, 49개의 목(目)과 101개의 세목으로 구성되는 등 예산과목이 지나치게 세분화됨에 따라 세부사업의 세출에 시간과 인력을 사용함으로써 중장기 정책과 예산을 연계시키는 노력이 미흡하다는 한계를 지녔다. 즉 투입 위주의 품목별 예산제도하에서는 전략적 자원배분이 곤란하다는 문제점이 존재하였다. 또한 품목별 투입 중심의 예산을 운영함으로써 사업별 성과관리가 곤

란한 부정적인 면도 존재하였다.

한편 프로그램 예산제도가 도입되기 전 중앙정부의 중기계획인 국가재정운용계획은 16분야 55부문으로 분류되어 있었다. 그러나 품목별 예산제도하에서 단년도 세출예산이 20장 66관으로 분류되어 있었기 때문에 기능 분류가 상이하였다. 따라서 품목별 예산제도하에서는 단년도 예산과 중기계획의 연계가 곤란하다는 문제점이 부각되었다.

이처럼 투입 위주의 품목별 예산제도는 중장기에 걸친 전략적인 자원배분 및 성과관리 강화라는 최근의 시대적 흐름에 부응하기에는 한계를 지닌 것으로 평가를 받았다. 특히 품목별 예산제도는 국가재정운용계획, 예산 총액배분 자율편성제도, 성과관리제도 등 참여정부의 재정개혁과제 추진을 저해하는 것으로 인식되었다.

이와 같은 배경에서 당시 기획예산처는 2004년 프로그램 예산체계 개편안을 마련하였다. 프로그램 예산체계를 도입하여 중장기 국가재정운용계획의 수립과 단기 예산편성의 기본 틀로 활용하고, 동일한 목적을 가진 관련 사업들을 '프로그램' 단위로 묶어 편성 및 운영함으로써 재정운용의 효율성 및 책임성을 제고하고자 하였다.

### 3) 프로그램 예산제도 현황

2007년 프로그램 예산제도를 도입·시행함에 따라 예산과목 체계는 종전의 「장-관-항-세항-세세항-목-세목」 등 8단계에서 「분야-부문-프로그램-단위사업-목」 등 5단계로 단순하게 전면 개편되었다. 그리고 결산체계도 목(目) 중심에서 프로그램 및 단위사업 중심으로 개편되었다. 이때 프로그램의 수는 800여개로 구성하며, 1,000개를 넘지 않도록 함으로써 예산 과정의 기본단위로서의 역할을 수행할 수 있도록 하였다. 또한 과거 49개의 목(目), 101개의 세목으로 되어 있었던 목(目)이 국제기준에 맞춰 인건비, 운영비, 경상이전, 이자지출, 자본취득, 자본이전, 기타 제지출금 등 10여개 수준으로 대

폭 축소되었다. 또한 과거와 달리 새롭게 도입된 프로그램 예산체계는 예산과 기금을 통합하여 동일한 프로그램 구조를 갖도록 설계하였다. 아래의 <표 II-4>는 프로그램 예산제도 도입 전·후의 예산과목 체계를 나타낸다.

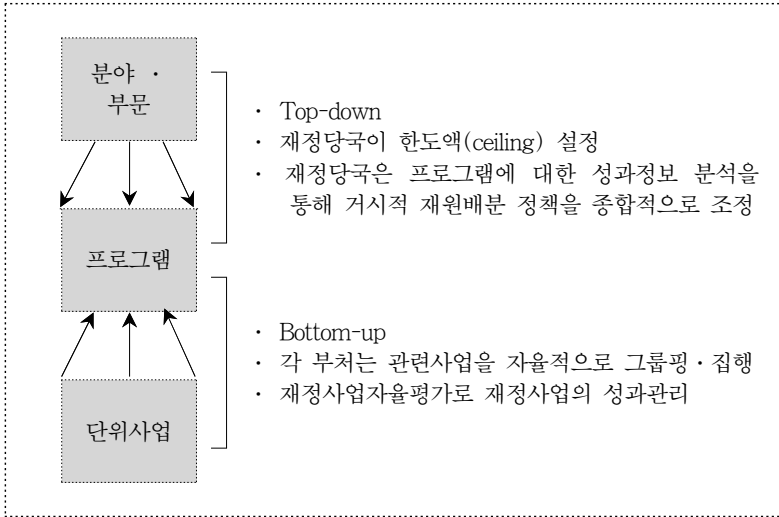
<표 II-4> 예산과목체계의 변화

	장	관	항	세항	세세항	세사업	목	세목
품목별 예산체계 (2006)	대기능	중기능	소기능	실·국	세부사업	지역 사업 등	예산 편성 비목	예산 심의 비목
	26 (공통20) (별도 6)	79 (공통66) (별도13)	977 (예558) (기419)	2,337 (예1,424) (기 913)	7,918 (예6,356) (기1,562)	5,665 (예5,665) (기 0)	49	101
프로그램 예산체계 (2007)	분야	부문	프로그램		단위사업		목	세목
	대기능	중기능	실·국별 정책사업		정책사업의 하위 단위사업		예산 편성 비목	통계 비목
	16	68	771		3,431 (세부사업 8,831)		23	90

자료: 운영진, 2008, p. 61.

한편 재정당국은 프로그램에 대한 성과정보 분석을 통해 거시적 재원배분정책을 종합적으로 조정하는 역할을 수행하고 있다. 그리고 각 부처는 소관 프로그램별로 책임 실·국장을 명시하여 프로그램 단위로 사업을 집행하고 있고, 단위사업은 원칙적으로 각 부처가 자율적으로 편성·집행하고 있다. 아래의 [그림 II-1]은 프로그램 및 단위사업의 설정방식과 더불어서 재정당국과 각 부처의 역할을 보여주고 있다.

[그림 Ⅱ-1] 프로그램 및 단위사업의 설정방식



#### 4) 프로그램 예산제도의 의의

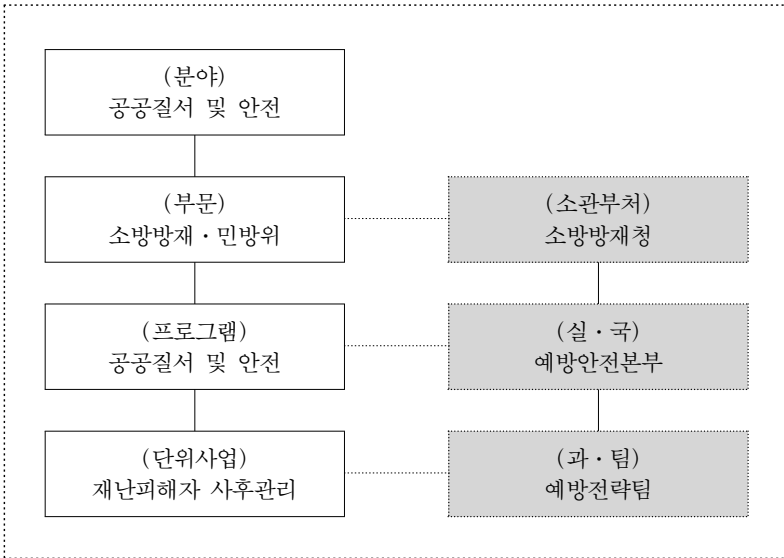
2007년에 도입된 프로그램 예산제도의 의의를 성과관리 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 국가정책이 어느 조직에서, 어떤 프로그램으로 추진되고 있는지를 파악하는 것이 가능하다. 이는 프로그램 예산제도하에서 예산의 기본구조가 정책기능 - 조직 - 프로그램 순으로 새롭게 체계화됨에 따라 가능해졌다. 즉, 「부문」마다 소관부처가 정해지고 「프로그램」은 소관부처의 실·국, 「단위사업」은 소관 실·국의 과·팀과 연계됨에 따라 가능해졌다<sup>8)</sup>.

예를 들면, 「공공질서 및 안전」 분야의 [소방방재·민방위] 부문은 [소방방재청]이 소관부처로서 정해져 있다. 그리고 '공공질서 및 안전'이라는 프로그램은 소방방재청 소속 '예방안전본부'에서 담당하고

8) 물론 과·팀 단위가 세부사업과 연계되는 경우에는 하나의 단위사업에 여러 과·팀이 소속되어 있는 것도 가능하다.

있고, '재난피해자 사후관리'라는 단위사업은 예방안전본부 소속 '예방전략팀'에서 담당한다.

[그림 II-2] 프로그램 예산체계와 조직체계 사례 : 소방방재청



둘째, 프로그램의 성과평가가 용이해지는 효과가 있다. 이는 기존 품목별 예산제도가 투입예산과 '목' 중심으로 예산을 편성하고 통제하는 체제인 것과 달리 프로그램 예산제도는 프로그램과 사업을 중심으로 재정지출의 성과를 관리하는 체제이기 때문이다. 즉, 프로그램 예산 체계에서는 예산이 사용되는 프로그램을 성과단위와 직접 연계시켜 줌으로써 예산집행의 결과를 정책목표와 비교 평가하는 시스템을 구축할 수 있다. 이러한 시스템하에서는 조직 및 사업별 성과측정이 가능하며, 그 결과를 다음 정책결정(예산편성)에 환류시켜 활용하는 것도 또한 가능하다.

셋째, 각 부처의 조직(실·국)과 연계하여 책임성을 확보하는 데 용이하다. 이는 각 부처의 책임성을 확보하기 위해 집행 및 성과관리 범

위를 실·국별 프로그램 단위로 관리하며, 담당 실·국장 1인을 프로그램장으로 하여 프로그램에 대한 성과와 책임을 명시하는 것이 가능해졌기 때문이다. 또한 성과관리 단위와 예산관리 단위를 프로그램 및 단위사업에서 일치시켜 프로그램의 성과 제고를 통해 책임성을 확보하는 것도 가능하다.

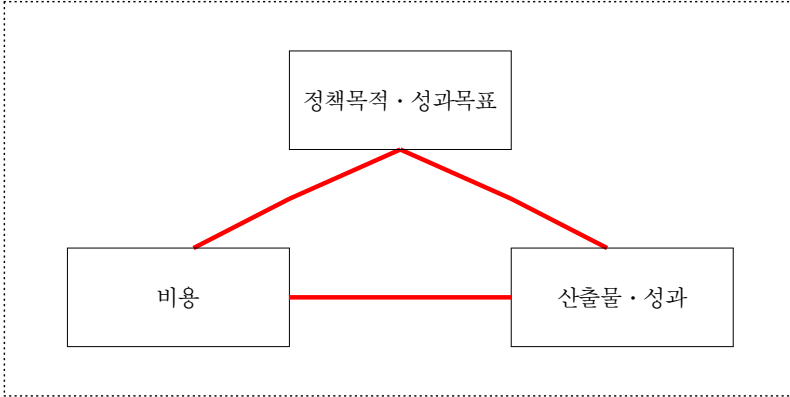
넷째, 프로그램 예산제도를 통해 각 부처의 자율성도 제고할 수 있다. 예를 들면, 프로그램은 재정당국과 각 부처가 협의하여 관리<sup>9)</sup>하고, 단위사업은 원칙적으로 각 부처가 자율적으로 편성·집행하도록 하는 경우 각 부처의 자율성을 제고할 수 있다. 즉, 조직 단위와 프로그램 단위로 재정운용의 자율성이 부여됨과 동시에 각각에 대한 성과평가가 객관적으로 이루어지기 때문에 재정운용의 책임성 또한 확보가 가능해질 것이다.

#### 5) 우리나라 프로그램 예산제도의 문제점

우리나라의 현행 프로그램 예산제도를 성과관리 측면에서 평가해보면 다음과 같은 문제점들이 존재한다. 첫 번째 문제점은 성과관리와 연계를 강화하기 위한 프로그램 예산체계의 정비가 미흡하다는 점이다. 원칙적으로 프로그램 예산체계상 ‘프로그램’은 국가정책 및 조직성과와 연계시켜 설정할 필요가 있다. 아래의 [그림 II-3]과 같이 프로그램의 정책목적 및 성과목표와 그에 소요되는 비용, 그리고 프로그램을 구현한 결과로 나타난 산출물 등 일련의 재정성과 정보를 하나의 종합 정보시스템으로 생성할 수 있도록 ‘프로그램’을 설정하는 것이 중요하다. 따라서 개별 프로그램은 정부의 정책목적 또는 전략목표를 구체적으로 달성하는 사업단위로 구조화되어야 한다.

9) 재정당국은 프로그램에 대한 거시적 분석 및 성과중심의 재원배분으로 각 부처의 정책을 종합적으로 조정하는 역할을 수행한다.

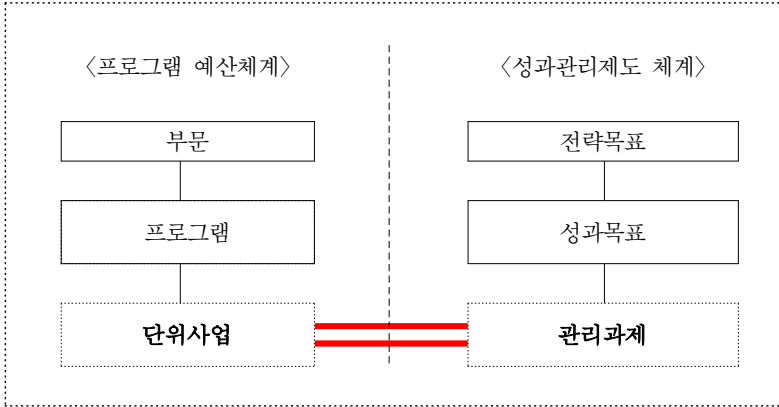
[그림 II-3] 개별 프로그램의 설정



또한 성과관리를 통한 각 조직의 책임성을 확보하기 위해서는 성과 관리 단위와 예산편성·집행 단위를 각 조직이 수행하는 프로그램 및 단위사업의 각 단계에서 일치시킬 필요가 있다. 특히 하나 이상의 상이한 조직이 프로그램을 관리할 경우 조직별 성과관리가 곤란한 문제점을 야기한다. 따라서 프로그램과 단위사업은 반드시 단일 관리자에 의해 총괄될 수 있도록 구조화하는 것이 바람직하다.

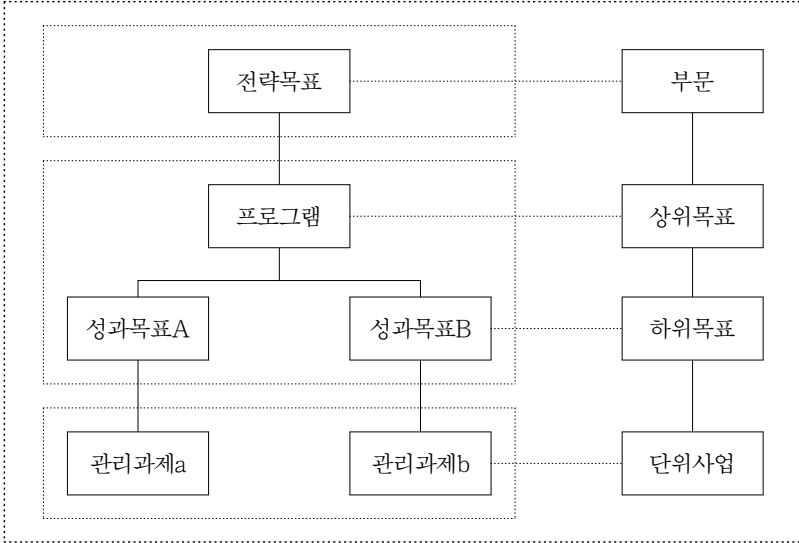
그러나 현재 성과관리 단위와 프로그램 예산체계의 단위는 서로 불일치하여 사실상 성과관리와 예산관리를 서로 연계시키기가 곤란한 상황이다. 2008년 성과계획서 지침에서는 관리과제를 프로그램 예산체계상 단위사업과 일치시키도록 하고 있지만 현실적으로 불일치하는 경우가 존재한다. 더 나아가 '성과목표'와 '프로그램'의 경우는 일치시키라는 지침조차 제시되지 않고 있는 상황이다. 이로 인해 '성과목표'와 '프로그램'은 서로 불일치하는 경우가 흔히 발생하고 있다.

[그림 II-4] 현재 프로그램 예산체계와 성과관리체계의 연계에 대한  
지침



물론 프로그램과 성과목표를 1:1로 연계시키는 것 외에도 아래의 [그림 II-5]와 같이 복수의 성과목표를 그룹핑하여 프로그램을 설정하는 것은 가능하다. 즉, 프로그램은 상위목표, 성과계획서상 성과목표는 하위목표로 설계하는 것이 가능하다. 이런 경우에도 프로그램은 하나의 정책(전략목표)과 연계시키는 것은 여전히 중요하다.

[그림 II-5] 하나의 프로그램과 복수의 성과목표간의 연계



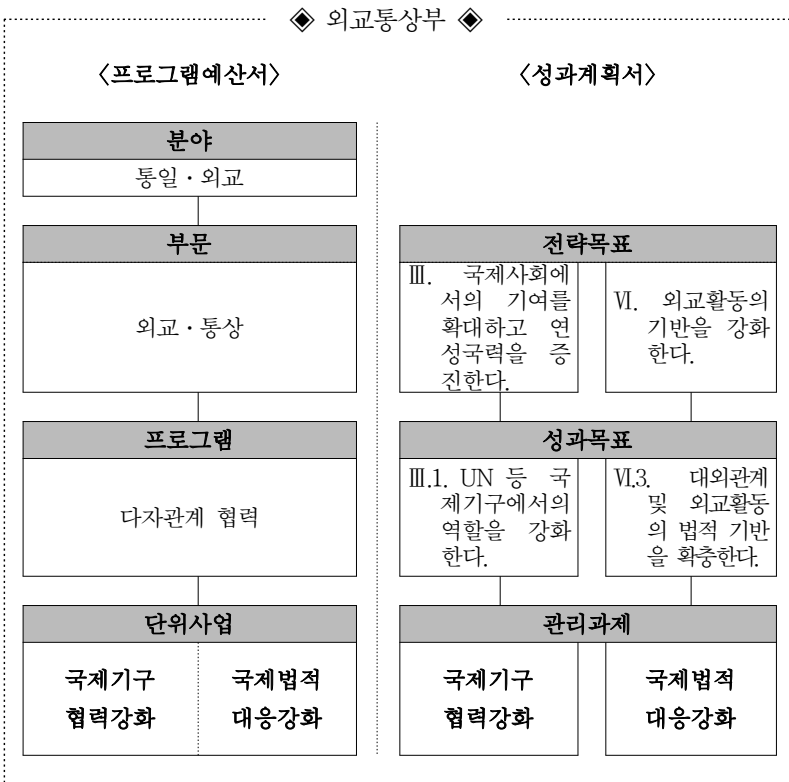
그렇지만 현재 프로그램 예산체계상 프로그램을 구성하고 있는 단위사업은 각기 다른 전략목표와 연계되어 있는 경우가 존재한다. 따라서 프로그램 예산체계를 통한 성과달성<sup>10)</sup>과 성과목표체계를 통한 성과달성의 연계성이 결여되어 있다. 다시 말하면, 프로그램이 하나 이상의 상이한 정책목적 또는 전략목표와 연계되어 있어서 프로그램의 성과달성을 통해 어떤 정책 또는 어떤 조직의 성과가 달성되었는지 파악하기 어려운 문제점이 존재한다.

이러한 문제점을 외교통상부의 사례를 통해 살펴보자. 외교통상부의 프로그램 「다자관계 협력」은 ‘국제기구 협력강화’와 ‘국제법적 대응강화’라는 단위사업으로 구성되어 있다. 성과계획서상 ‘국제기구 협력강화’는 전략목표Ⅲ 「국제사회에서의 기여를 확대하고 연성국력을 증진한다」와 연계된 반면, ‘국제법적 대응강화’는 전략목표Ⅵ 「외교활

10) 단위사업을 포괄하는 성과지표를 프로그램별 성과지표로 설정하여 프로그램별 성과를 측정.

등의 기반을 강화한다」와 연계되어 있다. 이는 프로그램 및 단위사업이 각기 다른 정책목적을 반영하고 있음을 의미한다. 따라, 현행 프로그램 예산체계와 성과관리체계가 제대로 연계되어 있지 않음을 보여주고 있다.

[그림 II-6] 프로그램 예산서와 성과계획서 비교 사례 (외교통상부)



두 번째 문제점은 프로그램별 성과정보의 수준이 낮아 프로그램의 성과 제고 여부를 판단하기 어렵다는 점이다. 일반적으로 프로그램 예산체계하의 '프로그램'은 결산단계에서 성과평가 단위 및 결산보고 단

위이며, 단위사업의 편성 및 집행에 대해 부처에 부여된 자율성은 프로그램의 성과 제고를 통해 그 책임성을 확보하게 된다. 따라서 현재 프로그램 예산서·중기사업계획서·예산요구서 모두 프로그램별 성과지표를 제시하도록 하는 지침이 마련되어 있다.

그러나 대부분의 프로그램별 지표가 성과계획서상 관리과제별 지표를 나열하는 수준에 불과하여 프로그램의 성과 제고 여부를 판단하기 곤란한 실정이다. 이러한 문제점을 외교통상부와 국정홍보처의 사례들을 통해 살펴보자. 먼저, 외교통상부의 경우 프로그램 「개도국 원조」의 성과지표로 사용하는 것이 ‘개도국 수원총괄기관 대상 만족도 조사’와 ‘개도국 연수생 대상 만족도 조사’이다. 이 두 지표는 아래의 <표 II-5>에서 보여주듯이 성과계획서상 「한국국제협력단」이라는 관리과제의 성과지표와 동일하다.

<표 II-5> 프로그램별 지표와 관리과제별 지표 비교 사례: 외교통상부

	프로그램 예산서	분야	부문	프로그램	단위사업
		외교통상부	통일 외교	외교·통상	개도국 원조 • 개도국 수원총괄기관 대상 만족도 조사 • 개도국 연수생대상 만족도 조사
	성과계획서		전략목표	성과목표	관리과제
			Ⅲ. 국제사회에서의 기여를 확대하고 연성국력을 증진한다.	Ⅲ.3. 전략적 개발 지원 확대를 통해 국제적 기여를 확대한다. • 개발원조 선진화 지수	한국국제협력단 • 개도국 수원총괄기관 대상 만족도 조사 • 개도국 연수생대상 만족도 조사

국정홍보처의 경우 프로그램 「영상홍보」의 성과지표로 사용하는 것이 '시청자 만족도'와 '디지털 방송제작 장비 교체율'이다. 이 두 지표는 아래의 <표 II-6>에서 알 수 있듯이 성과계획서상 관리과제 「KTV방송 운영」과 「KTV방송장비 관리」의 성과지표와 동일한 수준인 것으로 나타났다<sup>11)</sup>.

<표 II-6> 프로그램별 지표와 관리과제별 지표 비교 사례: 국정홍보처

	분야	부문	프로그램	단위사업
				프로그램 예산서 일반공공행정
국정홍보처		전략목표	성과목표	관리과제
	성과계획서	VI. 국민에게 만족 주는 정책을 방송을 구현한다.	VI.1. 정책정보 콘텐츠 접근성 제고(시청률) • 프로그램 제작건수 • 1일 자막방송 시간 • 시청자 만족도 • 콘텐츠 제휴 건수 • 인터넷콘텐츠 연계 제공 건수 VI.3. 디지털 방송 인프라 확충(방송장비 디지털화) • 방송장비 디지털화 • 업무프로세스 개선 실적	KTV방송 운영 • 시청자 만족도 KTV방송장비 관리 • 방송장비 디지털화 • 업무프로세스 개선 실적

이와 같이 현행 프로그램별 지표 중 그 수준이 미흡한 경우가 있어 하여 이를 통해 프로그램의 성과 제고 여부를 판단하기 어려운 문제점

11) 성과지표 '디지털 방송제작 장비 교체율'과 성과지표 '방송장비 디지털화'의 측정산식은 '디지털 장비 보유수량/전체장비 보유 수량'으로 동일.

이 존재한다. 다시 말하면, 단위사업을 포괄하는 성과지표를 프로그램별 성과지표로 제시하지 못함에 따라 프로그램이 성과평가 단위로서 역할을 제대로 수행하지 못하는 한계가 존재한다. 이는 프로그램별 성과측정을 통해 부처의 책임성을 제고한다는 프로그램 예산제도의 도입 취지를 실현시키고 있지 못함을 의미한다.

세 번째 문제점은 프로그램별로 원가 정보를 산출하는 것이 힘들다는 점이다. 일반적으로 진정한 원가를 추정해야 진정한 성과를 측정할 수 있기 때문에 성과관리에 있어서 원가 정보 산출은 중요한 문제이다. 그러나 현재 간접비에 대한 프로그램별 원가배분의 어려움으로 인해 '행정지원'이라는 프로그램을 만들고 간접비를 동 프로그램 내로 통합하여 제시하고 있는 실정이다. 아래의 <표 II-7>의 사례에서 알 수 있듯이 인건비, 기본경비, 지원비 등은 프로그램별 또는 단위사업별로 배분되지 못하고 행정지원 프로그램 내 통합되어 제시되고 있다.

현재 프로그램별 원가 정보 산출을 함에 있어 가장 큰 제약은 원가 배분의 합리적인 기준이 없다는 점이다. 특히 원가 산정에는 간접비의 배분이 중요한 문제이지만 현재 간접비 배분의 합리적인 기준이 없어 프로그램별 또는 단위사업별 원가 제공이 불가능하다. 이로 인해 사업의 비용 대비 효과성 측정이 제대로 이루어지고 있지 않다.

현 상태와 마찬가지로 합리적인 기준에 의한 간접비 배부가 이루어지지 않는다면 향후 발생주의회계의 도입에 따라 산출되는 비용 정보는 현시점과 크게 다를 바 없을 것으로 예상된다. 발생주의회계에 대한 가장 큰 오해 중의 하나는 발생주의회계를 채택하면 자동적으로 진정한 원가가 산정될 수 있다고 생각하는 것이다(Walker, 1990 ; 윤성식, 2004). 개별 사업의 진정한 원가를 계산하기 위해서는 발생주의회계 이외에도 원가계산을 위한 별도의 노력이 필요하다.

〈표 II-7〉 부처별 행정지원 프로그램 사례

	교육인적자원부	정보통신부	식품의약품안전청
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프로그램</li> <li>▪ 단위사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 학교교육 내실화</li> <li>▪ 초중등교육여건 개선</li> <li>▪ 초중등교육 ICT 지원</li> <li>...</li> <li>▪ 교육인적자원 행정지원</li> <li>· 본부 인건비</li> <li>· 소속기관 인건비</li> <li>· 본부 기본경비</li> <li>· 소속기관 기본경비</li> <li>· 교육인적자원 행정운영</li> <li>· 행정서비스 혁신능력 개발</li> <li>· 교육혁신위원회 운영</li> <li>· 행정업무정보화 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 첨단인프라구축</li> <li>▪ 국가 CTO 역할 강화</li> <li>▪ 전파방송산업경쟁력 강화</li> <li>...</li> <li>▪ 정보통신 행정지원</li> <li>· 본부 인건비</li> <li>· 소속기관 기본경비</li> <li>· R&amp;D 인건비</li> <li>· 본부 기본경비</li> <li>· 소속기관 기본경비</li> <li>· R&amp;D 기본경비</li> <li>· 본부운영지원</li> <li>· 본부시설</li> <li>· 통신위원회운영</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 식품안전성 제고</li> <li>▪ 의약품안전성 제고</li> <li>▪ 의료기기안전성 제고</li> <li>...</li> <li>▪ 식의약품 행정지원</li> <li>· 인건비</li> <li>· 본부 기본경비</li> <li>· 독성연구원 기본경비</li> <li>· 지방청 기본경비</li> <li>· 전산경비</li> <li>· 식의약품 정보화</li> <li>· 본부운영지원</li> <li>· 식의약품행정지원</li> <li>· 수입대체경비</li> <li>...</li> </ul>

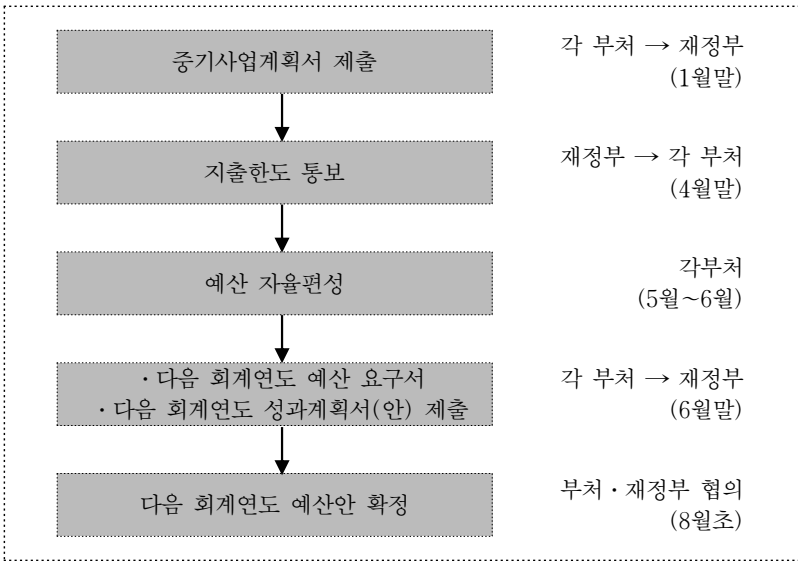
#### 6) 성과관리와 예산관리의 연계성 강화를 위한 개선방안

앞에서 조사한 성과관리 측면에서 살펴본 프로그램 예산체계의 문제점을 개선하기 위해서는 다음과 같은 방안을 고려해 볼 필요가 있다. 첫째, 프로그램 예산체계와 성과관리 목표체계를 재조정하여 연계성을 강화시킬 것을 제안한다.

먼저, 성과와 예산의 연계성을 강화하기 위해 프로그램 예산체계상 '프로그램'과 성과관리 목표체계상 '성과목표'를 1:1 또는 1:n으로 재조정하여야 한다. 현재 프로그램 예산체계는 [그림 II-7]을 통해 알 수 있듯이 부처별로 제출하는 「중기사업계획서」상 '프로그램별 설명서'를 참고하여 예산실과 부처가 협의하여 결정하고 있다. 또한 성과계획서를 작성하여 제출하는 시기와 예산편성 및 예산요구서를 작성하

여 제출하는 시기가 6월 말로 일치하고 있다. 이런 상황을 감안하면 부처가 성과계획서와 예산요구서를 작성할 때, 성과와 예산의 연계를 고려하여 자율적으로 조정·작성하는 것이 가능할 것으로 보인다.

[그림 II-7] 예산편성과 성과계획서 작성·제출의 흐름도



특히 프로그램 예산체계상 '프로그램'과 성과관리 목표체계상 '성과목표'의 연계 작업은 다음의 두 가지 공통사항을 기본 원칙으로 하여 세 가지 대안에 의거하여 수행될 수 있다. <부록 1>에서는 소방방재청 사례를 통해 성과관리 목표체계와 프로그램 예산체계가 어떻게 연계되어 있는지 그 현황을 살펴본 후, 두 가지 공통사항 및 제시된 세 가지 대안을 적용하여 소방방재청의 프로그램 예산체계상 '프로그램'과 성과관리 목표체계상 '성과목표'의 연계 작업을 어떻게 수행할 수 있는지 제시하고 있다.

■ 공통사항

- 프로그램 예산체계와 성과관리 목표체계를 점검하여 사업의 목적과 부합하지 않는 단위사업 및 성과목표 등을 확인한 후 재조정
- 프로그램 및 성과목표가 실·국 단위로 구성되어 있는지를 확인한 후 부합하지 않는 경우 동일한 실·국 단위로 재조정

【대안 1】 : 분할

- 지나치게 포괄적인 프로그램(또는 성과목표)을 분할하여 연계성 강화

【대안 2】 : 통합

- 세분화되어 있는 성과목표(또는 프로그램)를 통합하여 연계성 강화

【대안 3】 : 분할 및 통합

- 프로그램과 성과목표를 모두 조정(분할 및 통합)하여 연계성 강화

이와 더불어서 프로그램 예산체계상 '프로그램'과 성과관리 목표체계상 '성과목표'의 연계성이 상당 수준 강화되었다면, 「중기사업계획서」의 '프로그램별 설명서'상 프로그램별 성과지표를 '성과계획서'에서 제시한 성과목표별 성과지표로 대체하는 것도 가능하다고 본다. 현행 부처별 「중기사업계획서」상 '프로그램별 설명서'는 다음의 세 가지 방식에 의해 프로그램별 성과지표를 작성하여 제시하도록 지침이 마련되어 운영중이다. 그렇지만 지침으로만 프로그램 체계와 성과 체계를 연계시켰을 뿐 사실상 그 체계가 상이하여 활용이 미흡한 실정이다.

- ◆ 성과지표 : 모든 프로그램을 대상으로 주요 성과지표를 아래와 같은 방식에 의해 작성
- ◎ 프로그램을 구성하는 단위사업을 모두 포괄하는 성과지표를 설정할 것을 권장
- ◎ 불가피한 경우 프로그램을 대표하는 단위사업의 성과지표를 병렬적으로 설정하는 것이 가능
- ◎ 성과관리 전략계획서·시행계획서 등 기개발된 성과지표를 최대한 활용

프로그램 예산체계상 ‘프로그램’과 성과관리 목표체계상 ‘성과목표’의 연계성이 상당 수준 강화되었다면 성과목표별 지표를 프로그램별 성과지표로 제시하여 동일 지표 사용을 통해 각 계획서간 연계성을 강화시킬 것을 제안한다. 특히 2008년 성과계획서부터 성과목표별로 적어도 하나 이상의 지표를 제시하도록 지침을 마련·운영중에 있다. 따라서 성과목표별 지표의 타당성에 대한 검증 작업이 각 계획서간 연계성 강화를 위해 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다.

둘째, 합리적인 원가 배분기준의 설정을 통해 간접비를 프로그램 및 단위사업 수준까지 배부할 것을 제안한다. 이때 프로그램 수준에서 간접비를 배분하고 추후 단위사업 수준까지 확산하는 단계적인 접근이 필요하다고 본다. 먼저, ‘행정지원 프로그램’내에 포함된 인건비, 지원비 등과 같이 부처 전체의 성과에 기여하는 지원조직에서 발생하는 간접비는 합리적인 기준에 따라 원가대상에 배부하여야 할 것이다. 원가 배분의 기준은 고정자산 규모, 사업비 규모, 인건비 규모 등을 고려하여 설정되어야 할 것이다.

한편 프로그램 수준에서의 간접비 배분도 단계적으로 접근하는 것이 현실적인 방안으로 본다. 우선적으로 실·국의 인건비 및 기본사업비만 해당 실·국의 프로그램별로 배분한다. 그런 다음, 기획관리실, 총무과 등 지원부서의 경비를 사업부서인 실·국의 프로그램별로 배

분하는 것을 도모할 수 있다고 본다.

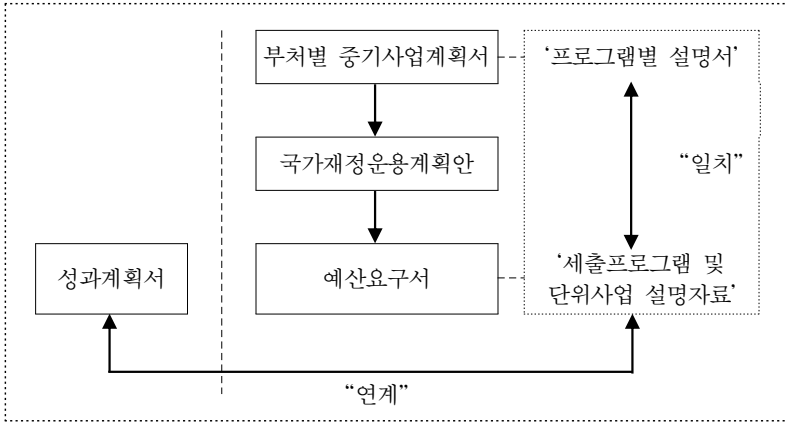
#### 7) 성과관리와 예산관리의 연계성 강화에 따른 기대효과

앞에서 살펴본 문제점을 개선방안을 통해 해결할 수 있다면 다음과 같은 효과를 기대할 수 있을 것이다. 첫째, 국가재정운용계획과 성과계획의 연계성이 강화될 효과를 기대할 수 있다. 현재 국가재정운용계획안은 각 부처가 제출하는 「중기사업계획서」를 바탕으로 마련된다. 그리고 ‘프로그램별 설명서’ 및 ‘지출계획총괄표’ 등 부처별 중기사업계획서의 체계는 「분야 - 부문 - 프로그램 - 단위사업」으로 프로그램 예산체계와 동일하다. 그런데 현재 성과계획서 등 성과관리 목표체계가 프로그램 예산체계와 상이하여 부처별 중기사업계획서와 성과계획서의 연계성이 결여되어 있다. 그 결과 국가재정운용계획안과 성과계획서의 연계성 또한 미흡한 수준이다.

향후 프로그램 예산체계 및 성과관리 목표체계의 연계 강화를 위한 제조정 작업이 이루어지면 국가재정운용계획안과 성과계획서의 연계성도 강화될 것으로 기대된다. 이와 더불어서 예산요구서와 성과계획서의 연계도 가능할 것으로 기대된다. 이는 예산요구서상 ‘세출 프로그램 및 단위사업 설명자료’는 부처별로 제출하는 중기사업계획서상 ‘프로그램별 설명서’와 동일하기 때문이다.

이처럼 국가재정운용계획, 예산제도, 성과관리제도가 서로 연계가 이루어지면 중기사업계획서 및 예산요구서 작성시 성과계획서를 그대로 활용하는 것이 가능해진다. 이는 궁극적으로 자료의 활용성 및 업무 효율성을 함께 증진시킬 것으로 기대된다. 현재의 경우 예산요구서 제출시 성과계획서를 첨부하도록 지침을 두고 있으나, 방대한 자료는 오히려 활용상 한계로 작용하고 있다. 따라서 중기사업계획서, 예산요구서, 성과계획서 양식의 일치를 통해 자료의 활용성 및 업무 효율성이 증진될 것으로 예상된다.

[그림 II-8] 국가재정운용계획·예산제도·성과관리제도 연계도



둘째, 성과제도와 예산제도간의 연계성이 강화되면 보다 명확한 성과평가가 가능해질 것으로 기대된다. 현재 프로그램별 성과지표는 단위사업별 성과지표를 나열하는 수준에 불과하다. 그러나 성과제도와 예산제도간의 연계성 강화를 통해 프로그램별 성과지표를 성과계획서 상 성과목표별 지표로 제시할 수 있다면 프로그램별 성과평가를 보다 명확하게 수행하는 것이 가능할 것으로 기대된다<sup>12)</sup>.

셋째, 전략목표 및 성과목표별로 소요예산을 제시하는 것이 가능해질 것으로 기대된다. 프로그램과 성과목표의 연계를 통해 프로그램별로 배부되는 예산이 곧 성과목표별 소요 예산을 의미하게 된다. 따라서 성과목표별 예산의 합계를 통해 전략목표별 소요예산을 제시하는 것이 가능하다. 또한 향후 발생주의회계제도의 도입과 더불어 합리적인 수준에서 원가배분이 이루어질 수 있다면 이를 통해 산출된 비용 정보와 예산액 및 성과정보를 전략목표 및 성과목표별로 제시할 수 있을 것이다.

12) 성과목표별 성과지표는 '08성과관리시행계획서에 처음으로 제시되었으며, 아직 그 수준이 미흡하지만, 관리과제별 성과지표와 마찬가지로 성과목표별 성과지표 역시 개발과 보완을 통해 그 수준이 향상될 것으로 기대된다.

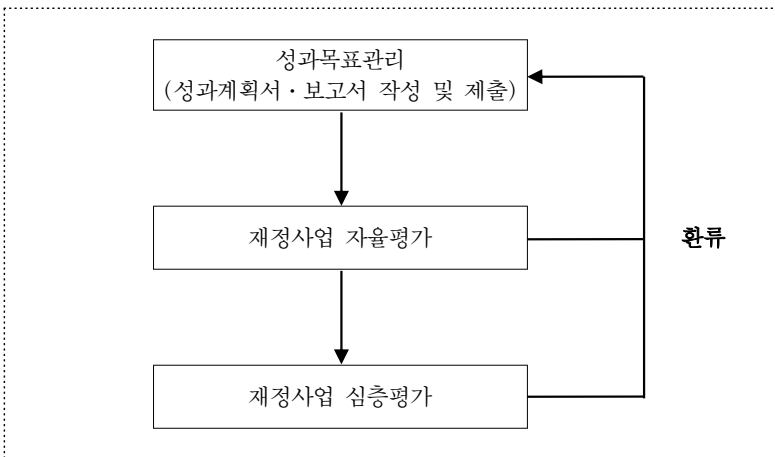
## 2. 성과계획서 및 성과보고서의 환류체계 구축

### 1) 현행 재정성과관리제도의 구성

우리나라의 재정성과관리제도는 크게 ① 재정성과목표관리제도, ② 재정사업 자율평가제도, ③ 재정사업 심층평가제도 등 3개의 핵심 제도로 구성되어 있다. 먼저, '재정성과목표관리제도'를 통하여 성과지표 등 성과정보를 생성한다. 그러나 성과지표만으로는 개별사업에 대한 구체적이고 체계적인 정보 수집에 한계가 존재한다. 따라서 '재정사업 자율평가제도'를 도입하여 예산집행 및 모니터링 실태, 타사업과의 중복성 등을 평가하고 있다. 또한 '재정사업 심층평가제도'를 도입하여 자율평가 결과 문제가 제기된 사업 등에 대해서는 보다 심층적인 분석을 실시하고 있다.

현재 우리나라의 재정성과관리제도는 [그림 II-9]와 같이 재정사업 자율평가와 재정사업 심층평가를 통해 재정성과목표관리제도를 평가하고 그 결과를 환류시키는 시스템으로 이루어졌다.

[그림 II-9] 재정성과관리제도의 기본 구조



2) 현행 재정성과관리제도의 문제점

현행 재정성과관리제도의 문제점은 재정성과목표관리제도의 평가 및 환류체계가 충분히 구축되어 있지 못하다는 점이다. 각 부처는 매년 성과계획서를 작성·제출하고 있으나, 이에 대한 평가와 그 결과를 반영하는 환류체계가 미흡하다.

특히 성과평가 및 환류체계 구축을 위해 2005년부터 미국 PART 방식의 '재정사업 자율평가제도'를 도입하여 재정사업의 성과를 점검하고 있지만 이는 각 단위사업에 대한 평가에 국한되는 한계가 존재한다. 따라서 조직 전체의 목표체계에 대한 점검 및 목표별 성과달성에 대한 평가가 제대로 이루어지지 못하고 있다.

또한 2006년부터 시범부처가 성과보고서를 작성·제출하고 있지만 아직 체계 및 정보의 수준이 미흡한 실정이다. 이는 성과보고서의 체계가 구체적이지 못하여 성과정보의 활용성이 결여되었기 때문이다. 또한 성과보고서가 주로 사업별 성과정보 중심으로 작성되어 성과계획서 작성 및 예산편성, 사업방식 개선을 위한 다양한 성과정보 생산에 한계도 존재한다. 이와 같이 현행 재정성과관리제도에서는 성과계획서 및 성과보고서의 평가체계와 평가결과에 대한 정보를 환류시키는 시스템이 충분하지 못한 것으로 평가되고 있다.

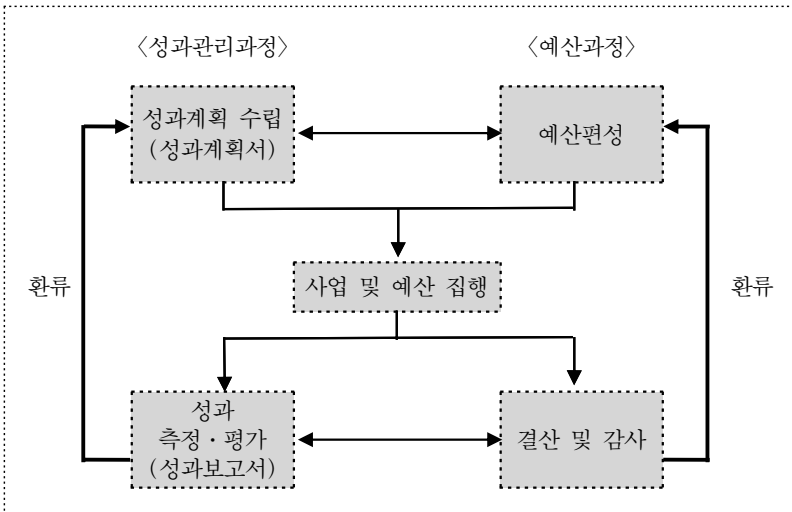
3) 현행 재정성과관리제도의 개선방안

현행 재정성과목표관리제도의 평가 및 환류체계를 개선하기 위해서는 다음과 같이 성과관리 일정과 예산 일정의 연계를 통한 환류 시스템 구축이 필요하다고 본다. 현재 성과목표관리에 관한 법적 기반은 국가재정법의 제정으로 마련되어 있다. 예를 들면, 국가재정법 제8조 제2항에 근거하여 각 중앙관서의 장은 예산요구서를 제출할 경우 다음 연도 성과계획서와 전년도 예산의 성과보고서를 기획재정부 장관에게

함께 제출하도록 되어 있다. 그리고 국가재정법 제8조 제3항에 따르면 2008회계연도 결산 및 기금결산부터 각 중앙관서의 장과 기금관리주체는 결산보고서 제출시 성과보고서를 기획재정부 장관에게 함께 제출하여야 한다. <부록 2>에서는 성과관리와 관련된 국가재정법 규정을 보여주고 있다.

이와 같은 법적 기반을 토대로 성과관리와 예산관리의 연계를 통한 환류 시스템의 구축이 필요하다고 본다. 특히 아래의 [그림 II-10]과 같이 계획단계의 성과계획서와 예산편성, 예산 집행 후 성과평가 단계의 성과보고서와 결산보고, 그리고 그 결과를 다음 연도의 성과계획서 작성과 예산편성에 반영하는 등의 환류 시스템을 구축하여야 한다.

[그림 II-10] 성과관리과정과 예산과정의 연계



이를 위하여 우선적으로 성과계획 및 성과측정·평가 일정을 예산편성 및 결산 등 예산 일정과 일치시키는 작업이 필요하다. 일정을 일치시킴으로써 사업목표 및 성과를 성과정보로서 예산편성에 반영하고, 결산정보를 활용하여 성과보고서의 내실화를 추구하며, 회계감사와 성

## II. 성과목표관리제도 59

과감사를 수시로 연계하여 추진하는 것이 가능할 것으로 기대된다.

〈표 II-8〉 성과관리일정과 예산일정

일정	성과관리과정	예산과정	비고
2월	○성과보고서 제출(2월말)	○결산서 제출(2월말)	○각 부처 → 기획재정부
3월	○성과보고서 검토·평가	○결산서 검토·평가	○기획재정부
4월	○정부통합 성과보고서 제출 (4. 10) ○성과계획서 작성지침 통보 (4. 30) → 국회예결위 보고	○정부통합 결산서 제출 (4. 10) ○예산편성지침 통보(4. 30) → 국회예결위 보고	○기획재정부 → 감사원  ○기획재정부 → 각부처, 예결위
5월	○감사원 성과보고서 재정경제부 송부 (5. 20) ○성과보고서 국회 제출 (5. 31)	○감사원 결산검사보고서 재정경제부 송부 (5. 20) ○결산서 국회 제출 (5. 31)	○감사원 → 기획재정부  ○기획재정부 → 국회
6월	○성과계획서 제출(6월말)	○예산요구서 제출(6월말)	○각 부처 → 기획재정부
7~8월	○성과계획의 적정성 검토	○예산요구의 적정성 검토	○기획재정부
9월	○성과계획서 국회제출	○기획예산처 예산안 편성 및 국회 제출	○기획재정부 → 국회
10월	○성과보고서 작성지침 각 부처 통보	○결산작성지침 각 부처 통보	○기획재정부 → 각 부처

### 제2절 미시적인 측면

#### 1. 단년도 예산·기금 편성 과정에 활용

##### 1) 현황 및 문제점

우리나라에서는 2003년에 재정사업 성과관리제도를 도입하여 성과

와 예산과의 연계를 시도하였으나, 성과관리제도에 대한 이해 부족과 예산과 연계방법이 제도화되지 않아 그 실효성에 한계가 존재하였다. 그 결과 2005년에 재정사업 자율평가제도를 도입하여 '미흡'사업은 원칙적으로 10% 이상 예산을 삭감하는 등 연계를 추진하였다. 그렇지만 과거의 실적에 대한 평가에 집중하여 성과계획서의 합리성에 대한 검토 및 환류(Feed-back)가 부족한 실정이다.

이처럼 우리나라의 성과관리는 지금까지 사업의 집행 후 성과평과의 결과와 예산을 연계시키는 사후적 연계의 성격이 강하였다. 따라서 예산 연계가 정책이나 사업의 성격 및 우선순위를 고려하지 못하고 단지 사업부서의 동기 부여를 위한 수단의 성격이 강하다는 한계를 지니고 있다. 그리고 사업의 확장·축소·폐지·변경·유지 등의 예산편성 과정의 의사결정시 성과정보의 활용은 이루어지지 않고 있다. 이에 성과와 예산의 사전적 연계를 도모하여 사후적 연계의 객관성을 강화시킬 필요성이 대두되고 있다.

또한 현행 국가재정법에 따르면 예산편성 및 결산보고시 성과계획서 및 성과보고서의 제출 규정만 있을 뿐 성과정보의 활용에 관한 규정은 없다. 그 결과 사업계획 및 사업성과 등에 관한 성과정보를 기반으로 예산을 차등 배분하는 등의 성과중심 예산제도의 핵심적인 작업은 이루어지지 않고 있다. 따라서 현행 제도하의 성과계획서는 예산요구서의 단순 참고자료에 불과한 한계가 존재한다.

〈표 II-9〉 성과와 예산의 사전적·사후적 연계

사전적 연계	직접적 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 사업에 대한 예산결정에 있어 성과목표 수준과 예산액의 연계성이 매우 높은 경우</li> <li>초기 성과주의예산제도와 흡사하나, 정부부문의 특성상 직접적인 연계가 이루어지기는 매우 어려움</li> </ul>
	간접적 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과정보를 특정사업의 예산액 결정에 직접 활용하지는 않고, 사업의 확장, 축소, 폐지, 변경, 유지 등의 의사결정에 활용하는 수준</li> <li>주로 전기 결산과정에서 산출되거나 축적된 성과정보를 활용하는 방식으로 투입비용과 연계성이 약하고 성과측정이 어려운 정부부문에 많이 활용</li> </ul>
사후적 연계		<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 집행 후 성과평가의 결과와 예산을 연계시키는 경우</li> <li>사전 설정된 성과목표를 달성했을 경우 차기 예산편성시 이를 감안하여 보상으로 예산을 증액하고(경상경비 증액, 성과급 지급 등), 달성하지 못했을 경우 제재로서 예산을 삭감하는 방법</li> <li>인센티브제도를 통해 성과와 예산을 연계하는 방식으로서 정책이나 사업의 성격, 내용, 우선순위와는 무관하며 사업부서의 동기 부여를 위한 수단의 성격이 강함</li> </ul>

2) 성과정보의 예산편성시 활용 방안

예산편성시 성과정보의 활용도를 높이기 위한 방안은 다음과 같다. 먼저, 예산요구서의 작성·제출시 성과정보를 함께 제출하도록 하여야 한다. 이를 통해 예산편성시 성과정보를 활용하여 예산요구액을 조정하는 것이 가능할 것이다. 특히 성과계획서에서 제시되고 있는 전략목표 및 성과목표와 관련된 관리과제(단위사업)별로 예산배정액(예산요구액)을 명시하도록 한다.

이러한 성과예산서는 기본적으로 정부조직의 재정활동, 즉 사업별 예산을 투입단위로 작성하거나 산출단위를 기준으로 소요비용을 작성하며 사업별 활동의 비용과 결과를 비교하고 평가할 수 있는 토대를 제공한다. 그리고 사업에 투입되는 재원과 성과를 정확하게 대비할 수

는 없더라도 성과정보가 누적되면 성과를 어느 정도 향상하기 위하여 어느 정도 규모의 예산이 소요되는지에 대한 정보를 제공할 수 있다.

현 시점에서는 발생주의회계제도가 본격적으로 시행되지 않았고, 간접비 배분 등이 이루어지지 않고 있기 때문에 성과와 예산의 직접적인 연계에 무리가 있을 수도 있다. 그러나 향후 발생주의회계제도가 정착되고 사업별 간접비 배분 등의 문제가 해결되면 사업별 원가 대비 성과달성 정도를 파악할 수 있어서 진정한 의미의 성과와 예산의 연계가 가능해질 것으로 기대된다.

예산편성시 성과정보의 활용도를 높이기 위한 또 다른 방안으로는 예산요구서의 양식을 개선하는 것이다. 현 예산요구서상 '단위사업별 설명자료'에 사업내용과 사업예산 등 사업과 관련 정보는 제시되어 있지만 성과에 대한 정보는 제시되어 있지 않다. 각 단위사업에 대한 성과지표와 이에 대한 성과달성도 등 성과정보를 제공하면 단년도 예산편성 과정에서 성과정보를 활용하는 것이 보다 쉽게 이루어질 것이다. 아래의 <표 II-10>은 성과정보를 반영하기 위한 예산요구서 양식의 구체적인 개선안을 보여주고 있다.

<표 II-10> 성과정보를 반영한 예산요구서 양식(안)

1-1. △△△(단위사업명)						
※ 단위사업 넘버링은 프로그램 1 → 1-1, 1-2..., 프로그램 2 → 2-1, 2-2...						
〈○○회계 - △△계정〉						(백만원)
구 분	2007 예산	2008예산 (A)	2009예산(안)		증 감 (B-A)	%
			부처안	검토안 (B)		
△△△(단위사업명)						
▪ aaa(세부사업명)						
▪						
▪						

II. 성과목표관리제도 63

- \* 사업코드 : 소관코드-회계코드-계정코드-분야코드-부문코드-프로그램코드-단위사업코드
- \* 담당자 : ○○국장(○○○), ○○과장(○○○), 사무관 또는 주사(○○○)
- ※ 단위사업을 구성하는 모든 세부사업을 기술
- ※ 검토안, 증감부분은 공란 처리

1. 사업개요

사업목적

※ 전체 세부사업을 포괄하는 내용을 개조식으로 간략하게 기술

사업내용

사업명	사업기간	총사업비 <sup>1)</sup>	사업규모 <sup>2)</sup>	지원조건 <sup>3)</sup>	사업시행 주체
▪ 세부사업명	○○~○○	억원( )			

- 1) 괄호에는 '08년까지 기투자액(예산)을 기재, 총사업비가 없는 사업은 '08년까지 기투자액(예산)만 기재
- 2) 사업규모(연장 km, 개소 등)에 대한 구체적인 수치를 기입(없을 경우 생략 가능)
- 3) 지원형태(직접수행, 민간·지자체 보조, 출연(출자), 용자 등) 및 지원조건(보조율 등 재원분담, 용자조건, Matching 여부, 바우처, 기타 제도개선사항 등)을 기재

성과목표·지표 달성 현황

- 성과목표 :
- 성과지표 정의 :
- 성과지표 측정산식 :
- 성과계획서 검토의견 : ※성과관리팀에서 성과계획서 검토후 제시한 성과지표에 대한 검토의견을 기재
- 성과목표 미달성사유 : ※ 해당되는 경우만 사유를 간단하게 기재

과제(단위사업) 및 성과지표		'06 '07 '08	연차별 투자계획			
			'09	'10	'11	'12 '13
			부처안	검토안		
성과목표 I-1 · 성과목표별 성과지표	예산 결산 목표 실적		-	-	- - - -	-
▪ 관리과제(단위사업명) (I-1-재정①)	예산 결산 목표 실적		-	-	- - - -	-
· 성과지표 (I-1-재정①-㉠)	목표 실적		-	-	- - - -	-
· 성과지표 (I-1-재정①-㉡)	목표 실적		-	-	- - - -	-

※ '09년 이후의 결산, 성과지표의 실적 부분은 공란 처리  
 ※ '09년 이후의 성과지표의 목표치는 「부처별 중기사업계획서」 상의 계획과 일치하도록 작성

2. '09년 요구내용

□ 요구내용 및 산출근거

○

- ※ 성과지표 목표치와 예산을 연계하여 사업별로 구체적인 요구내역을 기재
- ※ 세부사업별로 구체적인 요구내역을 기재
- ※ 사업내용 중 사업기간, 총사업비, 지원조건 등의 변경이 있을 경우 변경사유를 기재
- ※ '09년 예산안의 주요 편성내역과 물량·단가 등의 산출근거를 개조식으로 기재
  - 물량, 단가, 보조율 등으로 구분할 수 없는 경우에는 적의 기술
- ※ 국고지원 필요성, 부처내 사업 우선순위, 타부처 사업과의 차별성 등 지원의 타당성을 입증하는 내용을 기재

(작성예시)

- △△△ 사업 : ----지원을 위한 사업비 백만원 요구
  - 지원조건 변경 및 사업확대에 따른 추가 재원소요를 감안하여 '07년 대비 % 증액 요구
  - 산출내역 : ---백만원(--년차 사업비)× 지자체 보조 70% × --개소 (--개 시도)
- \* 지원조건 변경 : ('07년) 지자체보조 50% → ('08 요구) 70%
- \* 사업확대 : ('07년) 5개 시도 10개소 → ('08 요구) 7개 시도 14개소

⋮

## II. 성과목표관리제도 65

이와 더불어서 중기사업계획서의 양식을 개선함으로써 예산편성시 성과정보의 활용도를 높일 수 있다. 특히 부처별 중장기 사업계획과 성과계획서의 연계성을 확보하기 위하여 「부처별 중기사업계획서」에 도 단위사업별 성과지표 및 성과목표치를 제시하는 것이 필요하다. 이와 같이 단위사업별 성과정보를 활용함으로써 단년도 예산서에서도 중기재정계획을 파악할 수 있도록 하는 것이 가능해진다.

따라서 프로그램별 성과지표만을 제시하는 현행 「부처별 중기사업계획서」의 양식을 개정하여 단위사업별 성과지표를 추가로 제시하도록 하여야 할 것이다. 아래의 <표 II-11>은 성과정보를 반영하기 위한 부처별 중기사업계획서 양식의 구체적인 개선안을 보여주고 있다.

<표 II-11> 성과계획서와의 연계를 위한 부처별 중기사업계획서 작성 양식(안)

<b>1-1. 문화정책 환경조성(단위사업명)</b>
※ 단위사업 전체를 포괄하는 내용을 기술(세부사업을 단순 통칭, 나열하는 것은 지양) ※ 단위사업 번호는 프로그램 1 → 1-1, 1-2..., 프로그램 2 → 2-1, 2-2...
<b>1] 사업개요</b>
○ 사업기간 : '00 ~ '00년 / '00년 ~ 계속 ※ 세부사업중 가장 먼저 시작한 사업의 시작년도 기술
○ 지원형태 : 직접수행, 지자체보조, 민간보조, 용자 등
○ 사업시행주체 :

**2] 추진경위 및 지원근거**

- 지원근거 : 근거법령 및 지시사항 등
- 추진경위
  - ※ 단위사업 전체의 추진경위를 기술(세부사업 추진경위를 논리적으로 구성)
  - (예시) 00.0월 대통령 지시사항으로 ○○○ 기획단 발족
  - 00.0월 ○○○ 연구(세부사업) 시작
  - 00.0월 △△△ 사업(세부사업) 시범 실시
  - 00.0월 △△△ 사업(세부사업) 본격 실시

**3] 사업내용**

※ 단위사업을 구성하는 세부사업이 수행하는 구체적인 활동을 이해하기 쉽도록 기술 (세부사업명의 단순 나열이나, 세부사업의 상충근거를 기술하는 것은 지양)

**□ 기대효과와 성과지표**

- 기대효과 :

과제(단위사업) 및 성과지표		연차별 투자계획							
		'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 관리과제(단위사업명)(I-1-제정①)</li> <li>· 성과지표 (I-1-제정①-㉓)</li> <li>· 성과지표 (I-1-제정①-㉔)</li> </ul>	예산 결산  목표 실적  목표 실적					-	-	-	-
						-	-	-	-

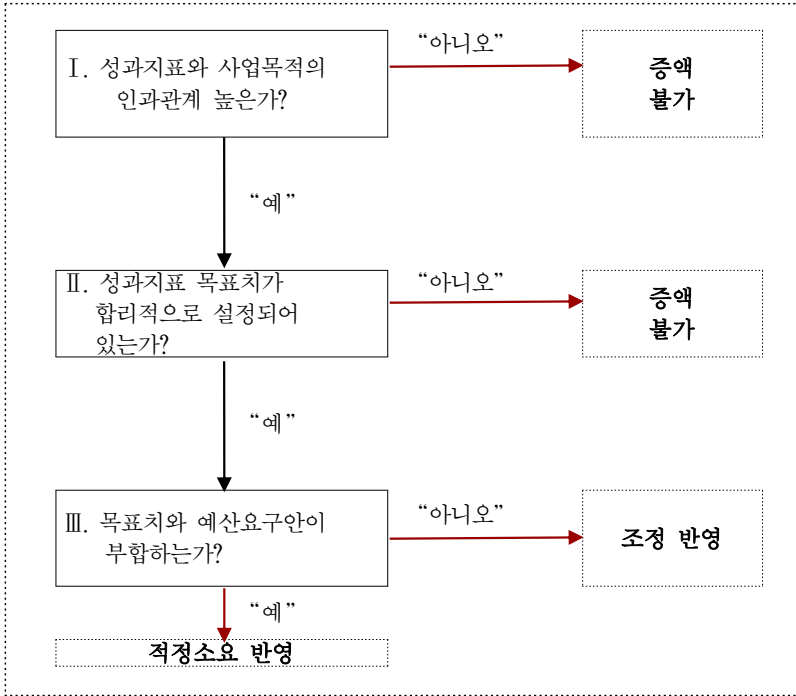
※ 단위사업은 성과계획서상의 관리과제와 일치  
 ※ 성과지표는 성과계획서상의 성과지표를 최대한 활용  
 ※ '09년 이후의 결산, 성과지표의 실적 부분은 공란 처리

4] 세부사업 내역						(백만원)
	'07	'08	'09	'10	'11	연평균 증가율
(일반) 문화정책 환경조성	△△△	△△△	△△△	△△△	△△△	
▪ 특수소외계층 문화권 신장	○○	○○	○○	○○	○○	
.....			.....			
▪ 자연사관련 자료실태 조사연구			.....			
* 단위사업을 구성하는 모든 세부사업을 기숙						
※ 필수시 설명자료 등 첨부						
⋮						

3) 성과정보와 예산과의 연계를 위한 검토사항 및 예산반영 기준

성과정보와 예산과의 연계를 강화하기 위하여 성과계획서와 성과보고서에서 검토·평가해야 하는 기본적인 사항 및 예산반영 기준을 제시하면 다음과 같다. 먼저, 성과계획서와 예산과의 연계를 위해 검토해야 하는 주요 사항을 개념도로 표시하면 아래의 [그림 II-11]과 같다. 예산편성시 고려해야 하는 성과계획서상 주요 사항은 다음의 세 가지 사항이다. ① 성과지표가 사업목적을 제대로 반영하지 못하거나, 궁극적인 성과를 측정할 수 있는 결과 위주의 지표를 제시하지 못한 경우가 존재하는가? ② 성과지표의 목표치가 합리적으로 설정되지 못한 경우가 존재하는가? ③ 예산요구액과 비교하여 목표치 수준이 낮은 경우가 존재하는가? 이때 성과계획의 구체성 및 합리성이 결여된 경우 예산 증액 불가 등 예산상의 불이익을 부여하는 것이 가능하다.

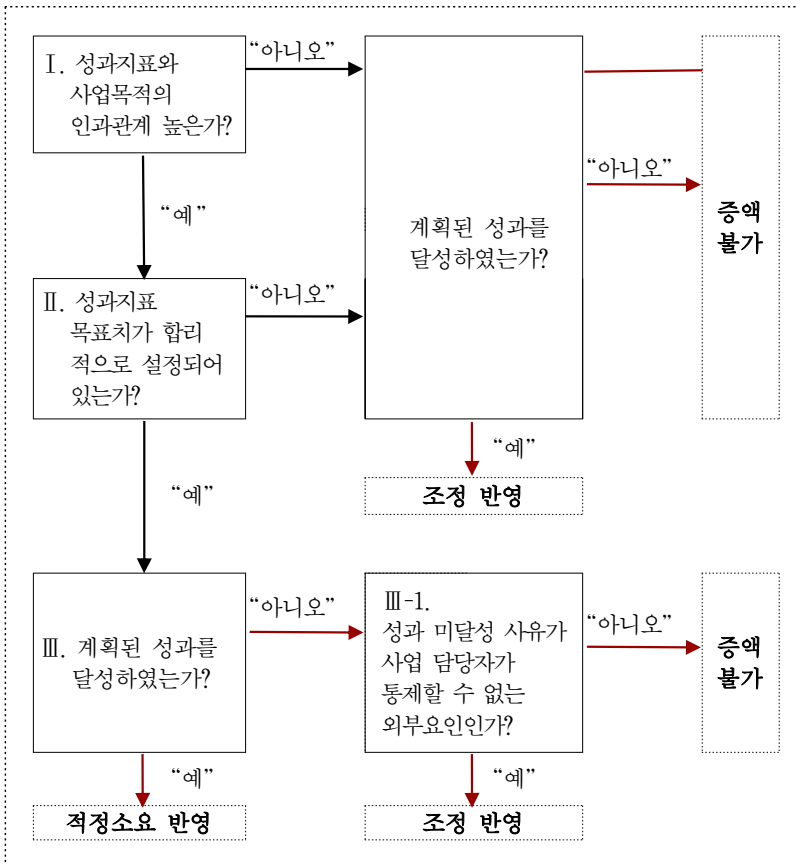
[그림 II-11] 성과계획서와 예산과의 연계



성과보고서와 예산과의 연계를 위해 검토해야 하는 주요 사항을 개념도로 표시하면 아래의 [그림 II-12]와 같다. 예산편성시 고려해야 하는 성과보고서상 주요 사항은 다음의 세 가지 사항이다. ① 성과지표가 사업목적을 제대로 반영하지 못하거나, 궁극적인 성과를 측정할 수 있는 결과 위주의 지표를 제시하지 못한 경우가 존재하는가? ② 성과지표의 목표치가 합리적이지 못한 경우가 존재하는가? ③ 계획된 성과를 달성하였는가? 그리고 처음 두 가지 사항에 대하여 “아니오”인 경우 “계획된 성과를 달성하였는지” 추가적으로 검토한다. 또한 마지막 세 번째 사항이 “아니오”인 경우 “성과 미달성 사유가 사업담당자가 통제할 수 없는 외부요인인지” 추가적으로 검토한다. 이처럼 성과

보고서에 반영된 성과정보를 검토한 후 예산 증액 불가 등 예산상 불이익을 부여 등 성과보고서와 예산을 연계시키는 것이 가능하다. 물론, 향후 발생주의회계제도의 도입과 더불어 간접비 배분 방식이 합리적으로 이루어질 경우 비용 정보가 구체적으로 산출될 수 있을 것이다. 그러면 구체적인 비용 정보를 통해 사업의 비용 대비 효과성 즉, 효율성 측면에서의 평가도 병행되어야 할 것이다.

[그림 II-12] 성과보고서와 예산과의 연계



#### 4) 기대효과

성과와 예산을 연계하는 성과주의 예산제도를 통해 궁극적으로 기대하는 효과는 자원배분의 합리성과 재정운용의 효율성을 제고하는 효과이다. 일반적으로 성과정보가 축적됨으로써 예산편성 및 예산심의 단계는 종전의 전년 대비 일정 비율을 증액시키는 전년도 답습적 예산편성에서 벗어날 수 있다. 즉, 사업의 타당성 분석과 함께 해당부처의 성과목표 달성과의 연계를 고려한 예산편성이 가능해진다. 따라서 지원대상사업, 지원규모 등을 결정할 때 성과를 고려한 예산편성으로 보다 객관적이고 합리적인 자원배분이 가능하다. 또한 성과정보를 활용하여 예산심의를 하는 경우 정치적 고려에 의한 비합리적인 자원배분의 가능성도 줄일 수도 있다.

한편, 성과와 예산을 연계하는 성과주의 예산제도는 부처로 하여금 성과 중심으로 효율적인 재정운용을 하도록 하여 책임성을 강화하는데 크게 기여한다. 성과주의 예산제도하에서 부처는 성과를 고려하여 예산을 요구하며, 책임 있는 예산집행을 통해 예산 낭비를 줄이며 사업성과를 고려하여 사업을 추진할 것으로 기대된다. 이는 각 부처가 스스로 목표의식을 갖고 적극적으로 사업을 추진하게 되어 책임의식이 강화되기 때문이다. 또한 성과에 대한 정보를 적절히 사용하면 불요불급한 재정지출의 축소, 무분별한 예산의 요구, 불용예산의 연말 지출 억제 등 예산낭비 요인을 줄여 지출규모의 억제에도 기여한다.

## 2. 국가재정운용계획과 성과계획서의 연계 강화

### 1) 현황

우리나라는 참여정부 출범 이후 재정운용의 합리성 제고를 위해 중기적인 재정전망에 기초하여 국가재정운용계획을 수립하고 있다. 이때

## II. 성과목표관리제도 71

각 부처별로 작성한 중기사업계획서를 기초자료로 활용한다. 국가재정 운용계획은 국가발전전략에 대한 구상을 토대로 정책 우선순위를 정하고 이에 따라 재원을 총액으로 배분하는 중장기 국가재정의 운용계획을 의미한다. 국가재정운용계획에서는 특히 프로그램 예산체계에 따라 정부기능을 16개 분야 68부문으로 분류하고 분야별 정책방향과 재정투자 계획 등을 제시하고 있다.

한편 2008회계연도 예산안부터 각 부처는 성과계획서를 작성하여 예산요구서 제출시 기획재정부 장관에게 함께 제출하여야 한다. 성과계획서에서는 기관의 임무 달성을 위한 전략목표 및 성과목표를 설정하고 목표 달성 여부를 측정하기 위한 성과지표 및 성과지표의 목표치 등에 대한 구체적인 연도별 계획을 수립해야 한다. 이때 국가재정운용계획의 우선순위에 따라 전략목표를 수립하고 이를 달성하기 위한 성과목표를 제시하여야 한다.

특히 국가재정운용계획과 성과계획서의 연계를 위해 국가재정운용계획 수립지침과 성과계획서 작성지침을 마련·시행중에 있다. 국가재정운용계획 수립지침에서는 부처별 중기사업계획의 재정운용방향 등을 작성할 때에 성과관리 전략계획 및 시행계획(성과계획서)의 성과지표 등을 최대한 활용도록 하고 있다. 이를 통해 성과계획의 내용이 반영된 부처별 중기사업계획을 기초로 국가재정운용계획을 수립하는 것을 유도하고 있다. 그리고 성과계획서 작성지침에서는 전략목표 및 성과목표를 설정할 때에 국가재정운용계획의 '분야별 정책방향 및 투자계획' 등 관련 내용을 반영하도록 하고 있다.

지 침	관련 내용
▪ 성과계획서 작성지침	- 전략목표 및 성과목표 설정시 국가재정운용계획의 '분야별 정책방향 및 투자계획' 등 관련 내용을 반영
▪ 국가재정운용계획 수립지침	- 중기사업계획서 작성시 성과관리전략계획 및 시행계획(성과계획서)의 성과지표 등을 최대한 활용

## 2) 성과계획서와 국가재정운용계획의 연계 시 문제점

먼저, 성과계획서 부문의 문제점을 살펴보면 다음과 같다. 성과계획서와 국가재정운용계획의 연계를 위해서는 국가재정운용계획에 활용할 수 있는 부문별 성과정보를 성과계획서에 담는 것이 중요하다. 그러나 현재의 성과계획서에는 이러한 정보가 제공되고 있지 않는 문제점이 존재한다. 즉, 성과목표에 대한 성과지표를 제시하고 있지만 전략목표에 대한 성과달성 여부를 판단할 수 있는 정보는 결여되어 있다.

또한 분야별 재원배분 의사결정에 활용할 수 있는 해당 분야에 대한 각 부처의 정책수립 현황 및 정책목표 달성도에 대한 정보생산이 미흡하다. 전략적 재원배분을 위해서는 국가재정운용계획의 분야·부문에 대한 부처별 정책방향의 파악이 중요하다. 그러나 현재의 성과계획서 체계로는 각 부처가 분야 및 부문별로 어떤 정책을 수립했는지, 수립된 정책목표를 달성했는지 여부를 알 수가 없는 문제점이 있다.

다음, 국가재정운용계획 부문의 문제점을 살펴보면 다음과 같다. 국가재정운용계획에서는 중장기적 시계에서 분야별 정책방향을 제시하고 이에 따라 부문별·사업별로 구체적인 투자계획을 수립한다. 그러나 현재의 국가재정운용계획은 중장기적 시계에서 분야별 정책방향을 수립하고 이에 따라 부문별·사업별로 구체적인 투자계획만을 제시할 뿐, 정책목적 달성 여부를 판단할 수 있는 정보가 부족하다. 국가재정운용계획을 반영하여 전략목표 및 성과목표를 수립하기 위해서는 국가재정운용계획상의 부문별 중점투자방향에 대한 성과달성 여부를 판단할 수 있는 결과지표의 제시가 필요하다. 그러나 분야별로 성과지표를 제시하고 있지만 대부분 해당 분야의 일부에 대한 산출지표 위주로 설정되어 있다. 따라서 성과지표의 대표성이 부족하고 결과 중심의 성과측정에 한계가 존재한다.

## 3) 연계 강화를 위한 개선방안

성과계획서와 국가재정운용계획의 연계 강화를 위한 개선방안을 성과계획서 부문과 국가재정운용계획 부문으로 구분하여 제시하고자 한다. 먼저, 성과계획서의 개선사항을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 전략목표에 대한 성과지표 및 목표치를 설정하여 제시하여야 한다. 이는 중장기 정책효과 달성 여부를 판단하기 위해 성과목표에 대한 성과지표 및 목표치 외에 전략목표에 대한 성과지표 및 목표치를 설정하는 것이 필요하기 때문이다. 전략목표 및 성과목표에 대한 성과달성 수준을 반영하여 국가재정운용계획의 분야별 정책방향 및 부문별 투자계획 수립에 활용하는 것이 가능할 것이다.

둘째, 성과계획서에 제시된 전략목표 및 성과목표를 국가재정운용계획상 분야·부문 분류체계에 따라 정리한 정책현황 총괄표를 작성할 필요가 있다. 이와 같은 정책현황 총괄표를 통해 해당 분야·부문에 대한 부처별 정책수립 현황 및 정책목표 달성 여부 등을 파악하여 국가재정운용계획의 분야별 정책방향 및 부문별 자원배분계획에 활용하는 것이 가능할 것이다. 특히 정책현황 총괄표에서는 부처에서 설정한 전략목표와 성과목표에 대해 해당 분야 및 부문을 표시하고 당해연도의 부처별 중기사업계획 기간에 대한 성과지표의 목표치 및 예산투입규모를 제시하여야 한다. 이때 성과목표별 예산투입규모는 해당 성과목표에 대한 관리과제 예산합계를 기재하고, 전략목표별 예산투입규모는 해당 전략목표에 대한 성과목표에 투입되는 예산합계를 기재한다. <부록 3>에서는 해양수산부의 2008년도 성과계획서의 목표체계에 따른 정책현황 총괄표 작성 사례를 구체적으로 제시하고 있다.

성과계획서와 국가재정운용계획의 연계 강화를 위한 국가재정운용계획 부문의 개선방안을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 개별 부문에 대해 성과지표 및 목표치의 제시가 필요하다. 현재 국가재정운용계획에서 제시하고 있는 분야별 성과지표<sup>13)</sup>는 분야를 대표하는 결과지표로

간주하기 어려운 상황이다. 예를 들어 사회복지분야의 경우, 기초생활 보장, 취약계층지원 등 9개 부문으로 구성되어 있는데 이를 대표하는 결과지표를 제시한다는 것은 사실상 무리가 있다.

〈표 II-12〉 국가재정운용계획(2006~2010)상 성과지표 설정 사례

분야	부 문	재정투입 목적	성과지표	비 고
농림 해양 수산	농업 · 농촌	○ 친환경 영농과 농산물 안전관리를 강화하여 고부가가치화 촉진	○ 농산물 안전 성 조사 실적	○ 목적의 일부만을 포괄하는 산출지표 제시
사회복지 · 보건	육아	○ 육아서비스 개선을 통한 출산과 여성의 경제활동 참여 촉진	○ 보육료 지원	

따라서, 분야별 성과지표보다는 부문별로 성과지표를 제시하여 부처에서 성과계획 수립시 부문별 중점투자방향을 고려하여 전략목표 및 성과목표를 수립하도록 유도할 필요가 있다. 부문별 성과지표 설정 작업은 부처에서 제시한 전략목표별 성과지표를 반영하여 국가재정운용계획 수립주체인 기획재정부에서 수행하는 것이 바람직하다고 본다. 아래의 〈표 II-13〉에서는 농림해양수산 분야의 해양수산·어촌 부문의 성과지표 설정 사례를 제시하고 있다.

13) 과거의 국가재정운용계획에서는 분야별 성과지표를 제시하였으나, 2007~2011년 국가재정운용계획에는 분야별 성과지표를 제시하지 않고 있다.

〈표 II-13〉 부문별 성과지표 예시

분야	부문	재정투자 중점사항	성과지표
농림 해양 수산	해양수산 ·어촌	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 수산업 자생력 제고 중점 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- FTA로 인한 피해에 대해 보전</li> <li>- 생산·유통시설 현대화를 통한 품질 고급화 및 경쟁력 제고</li> <li>- 충허용어획량제도 확대, 연근해어업 구조조정, 양식수산물 재해보험 도입 등 수산업기반 구축</li> </ul> </li> <li>○ 해양과학기술 개발 지속 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신 해양산업 창출을 위한 해양과학 선진화 기반 마련</li> <li>- 해양자원의 실용화·산업화에 대한 지속적 지원</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수산업 종사자 1인당 평균소득 증가율</li> <li>- 수산물 수출 증가율</li> <li>- 해양과학기술 개발을 통한 부가가치 창출액</li> </ul>

4) 국가재정운용계획과 성과계획과의 연계에 따른 기대효과

이와 같이 성과계획서와 국가재정운용계획간의 연계가 강화되면 기대되는 효과는 다음과 같다. 첫째, 중장기 정책효과에 대한 성과정보를 활용한 전략적인 자원배분이 가능해질 것이다. 국가재정운용계획이 범국가적인 정책운영계획으로서의 기능을 실질적으로 수행하기 위해서는 해당 정책결과에 대한 성과측정이 병행되어야 한다. 그러나 기존의 국가재정운용계획에서 제시된 산출 중심의 분야별 성과지표로는 성과측정에 한계가 존재한다. 따라서 부처에서 제시한 전략목표별 성과지표를 고려하여 부문별 정책효과를 측정할 수 있는 성과지표를 제시하고 해당 성과지표의 목표치 달성도에 따라 정책효과를 판단한다면 국가재원에 대한 전략적인 자원배분이 가능할 것으로 기대한다.

둘째, 국가재정운용계획에 따른 부처별 자원배분의 효율성이 제고될 수 있다. 국가재정운용계획의 부문별 성과지표를 감안하여 각 부처는 이를 달성하기 위한 성과계획을 수립하는 등 재정정책 목적 달성을

위한 각 부처의 역할 분담을 명확하게 한다면 재원배분의 효율성이 제고될 것이다.

### 3. 재정지출 효율성 제고에 활용

#### 1) 현황 및 문제점

재정지출의 효율성 제고 측면에서 현행 성과관리제도의 문제점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 현행 성과관리제도에서는 사업의 목표 달성 여부만이 강조되고 목표 달성을 위해 투입된 원가 측면은 간과되고 있다. 다시 말하면 사업의 효과성 측정은 강조된 반면, 비용 측면을 고려한 비용 대비 효과성 즉 효율성 측정은 미흡한 수준이다. 이는 지금까지 원가 정보에 대한 고려가 없기 때문이다. 그 결과 현행 사업의 효율성 평가는 예산절감 노력 여부 등의 기초적인 수준에 불과하다. 동일한 목표 달성의 경우에도 전년에 비해 투입된 비용이 증가했다면 성과는 저평가되는 것이 타당하나 현재 이에 대한 고려가 미흡한 실정이다.

둘째, 사업별 정확한 원가 정보의 산출에 어려움이 존재한다. 물론 프로그램 예산제도의 도입으로 사업별 원가 정보 산출의 토대가 갖추어졌다. 그러나 원가배부의 합리적 기준 부재 및 프로그램별 원가배분 등으로 단위사업별 정확한 원가 정보의 산출은 이루어지지 않고 있다. 현재는 지원조직으로부터 배부된 간접비가 각 프로그램에 별도로 구분 표시되도록 설계되어 있다. 따라서 프로그램 기준의 간접비 배부수준으로는 단위사업별 정확한 원가 정보 제공이 불가능하다.

#### 2) 재정지출 효율성 제고를 위한 개선방안

재정지출 효율성을 제고하기 위해서 다음과 같은 개선방안을 고려할 필요가 있다. 첫째, 사업의 비용 대비 효과성을 측정하기 위해 효율

## II. 성과목표관리제도 77

성 지표의 개발 및 제시가 필요하다. 효율성지표 개발에 있어 중요한 관건은 산출된 비용 정보의 수준이며, 어느 수준에서의 비용이 산정 가능한지에 따라 단계적으로 접근할 필요가 있다.

첫 번째 단계로는 미국식의 효율성지표 개발이다. 현재와 같이 원가 배분의 합리적인 기준이 부재하며, 단위사업별 원가산출이 곤란한 상황에서 적용하는 것이 가능하다. 정확한 원가 정보를 산출하기 어려운 상황에서는 예산·시간·인력 등의 투입비용을 줄이는 데 얼마나 노력했는지의 방식으로 효율성지표를 개발·제시하는 것이 바람직하다. 미국의 경우 2005년 회계연도부터 효율성지표 보고서를 제출하도록 하고 있으며, 여섯 가지 유형으로 구분하여 효율성지표를 제시하고 있다. 미국식 효율성지표의 구체적인 내용은 아래의 <표 II-14>를 참조하기 바란다.

두 번째 단계는 합리적인 수준의 원가 정보를 활용하여 사업의 효율성을 평가하는 것이다. 발생주의회계제도의 도입과 더불어 합리적인 기준에서의 간접비 배부가 가능하고, 정확한 원가 정보 산출이 가능한 상황에서 적용할 수 있다. 산출된 원가 정보를 활용하여 사업의 효율성, 즉 비용 대비 효과성을 측정·평가하는 것이 가능하다. 향후 발생주의회계제도의 도입을 통해 현재는 인식하지 못하는 채무(미래에 발생하는 비용)와 비용 정보 등을 성과보고서에 반영하여 개별 사업의 비용 대비 효과성과 재정운용 현황의 파악이 가능할 것이다.

〈표 II-14〉 효율성지표의 유형

효율성지표 유형	의미
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 단위비용 대비 결과 (Reduced per unit cost : outcome)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적으로 결과효율성지표를 의미</li> <li>• 크게 세 가지 유형으로 구분 가능               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 일정한 비용 수준에서 결과성과목표 달성</li> <li>ii) 일정한 결과성과목표를 매년 달성하면서 비용은 점차 감소</li> <li>iii) 비용은 감소하면서 높은 수준의 결과성과목표 달성</li> </ul> </li> <li>• 미국의 경우 두 번째 경우를 가장 많이 사용</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 단위비용 대비 산출 (Reduced per unit cost : output)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적으로 산출효율성지표를 의미</li> <li>• 크게 세 가지 유형으로 구분 가능               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 일정한 비용 수준에서 산출성과목표 달성</li> <li>ii) 일정한 산출성과목표를 매년 달성하면서 비용은 점차 감소</li> <li>iii) 비용은 감소하면서 높은 수준의 산출성과목표 달성</li> </ul> </li> <li>• 미국의 경우 두 번째 경우를 가장 많이 사용</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 행정비용 절감 (Administrative cost savings)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 차원에서 가장 쉽게 작성할 수 있는 효율성 지표 중의 하나</li> <li>• 사업에 투입되는 전체 비용 대비 순수 행정비용 (운영경비)의 감소를 통하여 효율성 제고</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시간 절감 (Time savings)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시간절약을 금액으로 어떻게 환산했는지에 대한 설명 필요</li> <li>• 예) 이스라엘에 인도주의자를 이주시키는 사업               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과목표 : 이주자를 안전하고 신속하게 이주</li> <li>- 효율성지표 : 이주자 대비 평균비용 (즉, 이주자가 센터에 머무는 시간을 줄임으로써 비용을 감소하고, 시간절약을 통한 효율성 제고 가능)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비용 회피 (Cost avoidance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용발생의 여지를 사전에 줄이거나 제거함으로써 효율성 제고</li> <li>• 예) 중재를 통해 사건 해결할 경우 소송에 따른 시간과 돈의 비용 감소 가능               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 효율성지표 : 전체 사건 중 중재를 통해 해결된 사건의 비율</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기타 (Other)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위의 다섯 가지 분류 이외의 방법으로 예산을 효율적으로 사용한 경우</li> </ul>

## 3) 효율성지표의 개념과 유형

먼저, 효율성지표의 개념을 살펴보자. 효율성지표는 사업활동의 투입(자원, 노력, 시간, 자금) 대비 결과 및 산출의 비율을 나타내는 지표를 의미한다<sup>14)</sup>. 그리고 일반적으로 효율성지표는 결과효율성지표(outcome efficiency measures)와 산출효율성지표(output efficiency measures)로 구분된다.

결과효율성지표는 주어진 자원수준 내에서 프로그램 결과의 개선 여부를 측정하는 지표로서 일반적으로 사업활동을 전반적으로 평가할 때 활용된다. 결과효율성지표의 예로는 어떤 프로그램의 목표가 실내 공기 중에 라돈(radon) 노출을 줄임으로써 미래의 조기 폐암사망을 예방하는 것이라고 한다면 '전체 비용 대비 조기 폐암 사망건수의 감소'를 결과효율성지표로 사용하는 것이 가능하다.

산출효율성지표는 더 적은 재원으로 주어진 산출수준을 어떻게 생산하였는지 여부에 중점을 둔 지표로서 결과에 대한 효율성지표를 설정하기 어려운 경우에 활용된다. 예를 들어, 한 명을 교육하여 졸업시키는 데 소요되는 비용이 산출효율성지표이다.

일반적으로 주어진 수준의 자원에서 사업 결과의 개선을 측정할 수 있는 지표가 효율성지표로 바람직하다. 예를 들어 사업의 목적이 "에너지 소비의 감소"인 경우, 사업의 비용과 관련된 절약된 에너지의 가치를 효율성지표로 사용하는 것이 바람직하다. 그렇지만 효율성지표를 결과의 관점으로 표현하기 어려운 경우, 주어진 산출 수준을 어떻게 하면 더 적은 재원을 통해 달성할 수 있을지에 초점을 두고 효율성지표를 표현하는 것도 가능하다.

한편, 의미 있는 효율성지표는 고객의 편익을 고려해야 하고, 사업

14) 협의의 개념으로 효율성을 투입에 대한 산출로, 효과성을 투입에 대한 결과(성과)로 보는 경우도 있는데 여기서 논의하는 효율성은 효과성을 포함한 개념으로 비용 대비 효과성을 나타내는 광의의 개념이다.

이 얼마나 잘 수행되고 있는지 파악이 가능한 지표이다. 예를 들어 처리 시간을 줄였다고 해도 실수의 비율이 늘었다면 효율성지표로서의 의미가 퇴색된다고 본다.

다음, 효율성지표의 유형을 살펴보자. 효율성은 투입비용(시간, 노력, 인력, 비용)을 얼마나 절감하면서 성과목표를 달성했는지로 파악하는 것도 가능하다. 이를 기준으로 하는 경우 효율성지표는 다음의 <표 II-14>와 같이 여섯 가지로 분류 가능하다.

#### 4) 복식부기 및 발생주의의 개념과 현 정부회계의 문제점

일반적으로 회계처리방식을 기장방식에 의해 분류하는 경우 단식부기 또는 복식부기로 나눌 수 있다. 그리고 회계처리방식을 인식기준에 의해 분류하는 경우 현금주의 또는 발생주의로 분류할 수 있다.

먼저, 단식부기와 복식부기의 차이점을 살펴보면 다음과 같다. 단식부기는 현금 특정재산, 채무 등을 중심으로 거래의 일면만을 기록하는 방식이다. 단식부기에서는 현금이 수입되면 현금출납장에 기재하고, 수입에 대한 반대급부 내역은 장부의 비교란에 기재한다. 이에 반하여, 복식부기는 거래의 이중성에 따라 거래의 인과관계를 회계장부의 차변과 대변에 기록하고 차변의 합계와 대변의 합계를 반드시 일치시켜 자기검증기능을 가지는 기장방식이다.

현금주의와 발생주의의 차이점을 살펴보면, 현금주의는 현금자원의 흐름에 초점을 두고 이를 측정하며 기록하는 방식이다. 현금주의에서는 현금이 회수된 시점에서 수익 및 재무자원의 유입을 인식하고, 현금이 지급된 시점에서 비용 및 재무자원의 유출을 인식한다. 이에 반하여 발생주의는 현금의 직접적인 수불과는 관계없이 근원적으로 자산과 부채에 영향을 미치는 사건을 기준으로 거래를 인식한다.

다음의 <표 II-15>에서는 기장방식에 의한 분류와 인식기준에 의한 분류를 정리하여 제시하고 있고, <표 II-16>은 발생주의와 현금주의의

차이점을 정리한 것이다.

〈표 II-15〉 기장방식 및 인식기준별 적용

인식기준 기장방식	현금주의	발생주의
단식부기	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부회계/가계부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>단식부기에서는 자산, 부채, 자본을 별도로 인식하지 않으므로 발생주의에 의한 단식부기로는 기장이 불가능</li> </ul>
복식부기	<ul style="list-style-type: none"> <li>현금기준 재무상태변동표 (현금흐름표)</li> <li>금융기관 재무제표 일부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업회계기준에 의한 재무제표</li> </ul>

자료: 이남주 · 이종운 · 김재석, 1999, p. 356.

〈표 II-16〉 발생주의와 현금주의의 차이점

구분	현금주의	발생주의
◦ 수익비용의 인식기준	현금의 수취 · 지불	수익의 획득/비용의 발생
◦ 선급비용 · 선수수익	수익 · 비용으로 인식	자산과 부채로 인식
◦ 미지급비용 · 미수수익	인식 안 됨	부채와 자산으로 인식
◦ 대손상각비, 감가상각비, 제품보증비, 퇴직급여	인식 안 됨	비용으로 인식
◦ 상환이자지급액	지급시기에 비용으로 인식	기간별 인식
◦ 무상거래	인식 안 됨	이원거래로 인식

자료: 이남주 · 이종운 · 김재석, 1999, p. 357.

현금주의에 기초한 단식부기를 사용하는 현 정부회계는 다음과 같은 문제점을 갖고 있다<sup>15)</sup>. 첫째, 장부기록의 유기적인 연계성이 부족하다.

15) 김혁, 「정부회계의 복식부기 도입 및 성과평가를 위한 회계시스템에 대한 기초 연구」, 『세무와회계저널』 제2권 1호, 2001.

이는 단식부기를 사용하기 때문에 거래의 부정이나 오류 등의 검증능력이 결여되어 있으며 거래의 누락이 있더라도 이를 즉각 확인할 수 있는 방법이 없기 때문이다. 둘째, 재정의 체계적인 현황정보 파악이 어렵다. 현재 정부회계는 재정활동에 따라 세입·세출회계, 국유재산 회계, 국고금 회계, 물품회계, 채권·채무회계를 구분하여 각각의 회계보고서를 작성하고 있다. 따라서 국가재정 전체를 체계적이고 총괄적으로 집계하여 보고하는 재정보고서가 없어 국가재정의 체계적인 정보 수집에 한계가 존재한다. 셋째, 국가자산 및 부채의 정확한 인식이 미흡하다. 현재 정부회계는 국가자산이나 부채를 경제적인 가치 측면에서 정의하지 않고 법적인 권리 및 의무의 관점에서 정의하고 있다. 이에 따라 국가재정에 영향을 미치는 자산 및 부채의 정확한 인식이 미흡한 수준이다. 즉, 예산이 투입되어도 자산이나 부채를 인식하지 않는 문제가 존재한다. 예를 들어 건설중인 자산의 경우 완공되기 전까지는 회계기록을 하지 않다가 완공 후에야 국유재산으로 기록하고 있다.

정부회계를 현금주의가 아닌 발생주의로 전환하면 다음과 같은 장점이 기대된다<sup>16)</sup>. 첫째, 수익과 비용이 적절하게 대응될 수 있다. 이는 정부의 재화 및 서비스 생산과정에서 소비된 자원의 원가를 발생된 수입 또는 서비스와 밀접하게 연계할 수 있기 때문이다. 또한 발생주의 하에서는 자산의 감가상각비가 비용으로 계산되기 때문에 수익과 비용이 보다 적절히 대응되며 기간별 성과 비교가 가능해진다.

둘째, 자산과 부채의 효율적인 관리가 가능하다. 모든 유동자산과 고정자산 및 유동부채와 장기부채를 재무상태표에 반영함으로써 발생주의회계에 의한 자산과 부채를 기록한 대차대조표는 그 부처의 재무성과와 정부의 자산관리를 평가하는 데 유용하게 사용될 수 있다. 또한 현금주의회계와는 달리 자산의 취득시점에서 비용화되지 않고 자

16) 이남주·이종운·김재석, 「현행 정부회계제도의 개념적 체계 정립에 대한 연구 - 복식부기 발생주의 회계제도의 도입을 중심으로-」, 『서강경영논총』 제10권, 1999.

산화됨으로써 자산의 투자 및 관리를 유도하는 효과도 있다.

셋째, 자본부담금에 의한 자산의 효율적인 사용을 유도할 수 있다. 부처의 순자산가치에 이익률을 곱한 자본부담금을 부과함으로써 자본의 효율적인 사용을 촉진할 수 있다. 또한 부처별 순투자액에 자본부담금이 부과되는 경우, 각 부처는 투자의 필요성 여부와 그 자산으로 인해 얻는 가치창출이 자본부담금을 초과하는지 여부를 검토할 유인이 생기고 이를 통해 자산의 효율적 사용을 유도하는 것이 가능하다.

넷째, 예산에서의 수익력 개념을 적용할 수 있다. 일반적으로 정부 부문에서의 수입은 경기상황과 세법에 의해 결정되고, 지출은 승인된 예산에 따라 이루어지므로 수입과 지출의 차액을 민간부문의 이익개념으로 사용하는 데 한계가 존재한다. 그러나 발생주의 개념에 입각하여 감가상각비 등을 포함한 서비스 간접비의 적절한 배분이 고려된 부처별 성과지표 개발시 민간부문에서 사용되는 수익력 개념을 적용하는 것이 가능해진다. 이를 통해 특정 부처가 그 성과지표를 달성하고도 주어진 예산과 실제 지출의 차이가 크다면, 이 부처는 그렇지 못한 부처보다 효율적으로 운영하였다고 평가할 수 있다.

다섯째, 발생주의회계를 통해 현금관리의 개선을 도모할 수 있다. 발생주의회계는 실제로 현금이 나가기 전이라도 장부상으로 이를 인식 가능하여, 의사결정에 도움을 줌으로써 책임있는 계획·구상을 가능케 한다. 정책결정자에게 효율적 자금 관리에 대한 경제적 유인(성과평가, 상여금, 예산지원)이 부여될 경우 그 효과는 더욱 증대될 것이다.

여섯째, 부처별 산출물에 대한 원가산정이 수월해진다. 원가회수 여부를 계산하는 데 있어 좋은 기준이 되는 전부원가계산이 가능해진다<sup>17)</sup>. 또한 설비자산의 자본비용을 자산화하여 내용연수에 걸쳐 감가

17) 전부원가계산(absorption costing)은 고정제조원가를 포함한 모든 원가를 제품원가로 처리하며 판매 및 관리 활동에서 발생한 원가는 기간비용으로 처리하는 원가계산방식이다. 이에 반하여 변동 또는 직접원가계산(direct costing)은 변동비만을 원가로 산정하고 고정비는 기간비용으로 처리하는 방식으로 전부원가의 일부만을 집계한다.

상각함으로써 각 부처는 연간수의 흐름에 관련 자본비용을 대응시킬 수 있다. 이를 통해 산출물의 생산에 따른 전부원가를 매년 확인하도록 할 뿐만 아니라 연도별로 비교하는 것도 가능하다. 한편 특정 행정 서비스의 제공을 공공부문으로부터 민간부문에 대체가 가능한 경우 부처별 산출물에 대한 원가산정을 통해 대체 타당성의 여부를 판단할 수 있다.

〈부록 5〉에서는 정부부문에 발생주의 복식부기 회계제도를 종합적이고 점단적으로 적용한 국가로 잘 알려진 뉴질랜드를 모범적인 사례로 제시하고 있다.

한편, 정부회계를 단식부기가 아닌 복식부기로 전환하면 다음과 같은 장점이 기대된다. 첫째, 통합자료에 근거하여 최고경영자나 정책입안자에게 유용한 정보를 제공해 줄 수 있다. 반면, 단식부기는 각 담당자별로 관리되는 세부 개별자료에 근거하기 때문에 통합자료를 얻기 위해서는 특별작업을 통해서만 가능한 단점이 있다.

둘째, 대차평균원리와 내부통제기능에 의해 자료의 신뢰성을 제고할 수 있다. 세부 개별자료가 실무부서에 존재하고 통합자료는 회계부서에 집계되므로 상호검증이 가능하고 신뢰성이 보장된다. 즉, 정책당국자가 통합자료를 숙지한 상태에서 실무부서에 세부자료를 요구하여 자료의 정확성을 검증하는 것이 가능하다.

셋째, 자동적인 롤링오버(rolling-over)기능을 가짐으로써 매일매일의 잔액을 즉시 확인할 수 있어 정보의 적시성을 확보할 수 있다.

넷째, 결산과 회계감사의 효율성과 효과성을 제고할 수 있다. 이는 신속·정확한 결산과 효율적인 감사를 수행할 수 있기 때문이다.

다섯째, 정보이용자의 회계정보의 이해 가능성이 증대됨으로써 국민으로부터 신뢰를 확보할 수 있다.

## 5) 복식부기 및 발생주의 도입에 따른 기대효과 및 한계

정부회계처리방식을 단식부기에서 복식부기로, 현금주의에서 발생주의로 전환하는 경우 성과관리제도의 실효성을 향상시킬 수 있다. 특히 발생주의회계제도의 도입으로 성과측정 단위별 원가 정보가 제공될 경우 성과관리제도의 실효성은 크게 향상될 것이다. 과거 원가 정보가 없는 경우 객관적인 측정이나 평가가 어려워 성과와 예산의 연계가 어려웠다. 그러나 발생주의회계제도의 도입으로 인해 단위사업별 또는 성과목표별 원가 정보의 산출이 용이해질 것으로 기대된다. 물론 간접비를 합리적으로 배분하기 위한 기준설정이 동반되어야 할 것이다.

단위사업별 또는 성과목표별 원가 정보의 산출을 통해 효율성이 높은, 즉 비용 대비 효과성이 높은 사업에 더 많은 예산을 투입할 수 있을 것이다. 그리고 비효율적인 사업의 경우에는 제도개선 등을 통해 효율성을 높이도록 유도하거나 예산을 감소 혹은 사업을 폐지하는 것도 가능하다. 이와 같이 사업의 성과가 높은 사업에 우선적으로 재원을 배분하는 것이 가능해져 궁극적으로 한정된 자원의 최적배분을 통한 정부조직의 효율성 및 효과성이 크게 향상될 것으로 기대된다.

복식부기와 간접비 배부가 재정성과관리제도의 실효성을 향상시키는 데 기여한다는 것에는 큰 이견은 없다. 다만, 간접비 배부가 용이한 영역이 있고 용이하지 않은 영역이 있으므로, 실제 적용에 있어서 일률적인 기준을 적용하기보다는 선별적인 접근을 취하는 것이 바람직할 수 있다는 점을 유의할 필요가 있다.

반면에 발생주의와 관련하여서는 논란의 여지가 존재한다. 특히 예산 배분의 의사결정을 위해 발생주의가 의미가 있으려면, 발생주의회계에서 한걸음 더 나아가 발생주의예산의 도입이 필요하다. 이론적으로는 발생주의를 도입하면, 보다 의미있는 비용을 파악할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 현실적으로 발생주의회계를 도입하고 있는 나라

는 어느 정도 있으나, 발생주의예산까지 도입한 나라는 소수의 나라에 불과하다. 그리고 도입한 나라 중에도, 발생주의도 완전한 발생주의가 아니라 선택적으로 특정 영역에만 발생주의 개념을 도입한 나라가 많다. 그 이유는, 발생주의를 도입하는 것은 과거와 미래에 대한 가치나 비용을 추정하는 것을 의미하는데, 이를 위해서는 기준의 수립과 적절한 기준의 적용이 필요하고, 이 과정에서 많은 행정비용이 수반되며, 자의성의 개입 여지가 많다는 것이다. 이러한 비용과 위험에 대비해서 얻는 혜택이 과연 많은지에 대해서도 의문이 일부 제기되고 있다. 그러므로 현실적인 정책 권고는 점진적이고 선택적으로 발생주의 개념을 도입하는 것이다. 실제 선행 OECD국가에서 대부분이 이러한 권고를 하고 있다.

### Ⅲ. 재정사업 자율평가제도

#### 제1장 재정사업 자율평가제도의 추진현황 및 성과분석

##### 제1절 재정사업 자율평가제도의 현황

###### 1. 배경

2003년부터 제Ⅱ장에서 논의한 재정성과목표 관리제도가 도입되어 운영되었으나, 재정당국의 입장에서의 활용도는 매우 낮았다. 특히 성과계획서에 담긴 모니터링 수준의 정보를 활용하여 예산편성에 활용하는 것이 용이하지 않았다. 이러한 상황은 미국의 경우에도 동일하게 나타나는 문제였다. 1997년부터 GPRA에 근거한 전략계획서, 연간성과계획서, 연간성과보고서를 각 부처가 제출했지만, GPRA의 입법에 큰 역할을 한 입법부조차도 예산승인 과정에서 잘 활용하지 않는 상황이 연출되었다. 이러한 상황의 배경에는 성과계획서와 보고서에 담긴 정보의 수준이 모니터링 수준의 정보이기 때문에 조직 내부에서는 유용한 정보가 될 수 있지만, 외부인인 예산당국의 입장에서는 추가적으로 큰 노력을 들이지 않고는 의사결정에 활용가능한 정보가 되기 어렵다는 한계가 깔려 있다.

이러한 한계에 대응하여 미국에서는 PART라는 체크리스크 방식의 평가제도가 도입되었고, 우리나라에서는 재정사업 자율평가제도가 도입되었다. 흥미 있는 것은, 최근 캐나다에서도 미국 예산당국과의 정책 교류를 통하여 체크리스크 방식의 평가제도를 도입하였다는 것이다. 이러한 체크리스크 방식의 평가제도의 장점은 예산당국의 입장에서

필요한 정보를 도출하여 내고, 의사결정에 활용되기 용이한 형태로 가공한다는 것이다. 실제 우리나라의 재정성과관리제도에 있어서 재정사업자율평가제도가 평가의 범위와 활용도 면에서는 가장 핵심적인 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 제도의 주요내용

재정사업 자율평가의 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다. 재정사업 자율평가제도는 각 부처의 재정사업을 부처별로 매년 3분의 1씩 평가하고 있다. 기획재정부가 평가항목과 평가지침을 사전에 제시하고, 각 부처가 자율적으로 평가지침에 따라 평가를 실행한다. 이런 자체 평가 결과를 기획재정부에서 점검하여 평가결과를 확정하게 된다.

평가항목은 13개 공통항목과 7개의 사업유형별로 추가적으로 1~3개의 질문으로 구성되어 있다. 7개의 사업 유형은 SOC, 시설·장비구매, 출자·출연, 융자, 민간보조, 지자체보조, 조사·교육 등 기타사업으로 구성되어 있다. 구체적인 평가 항목 및 배점은 <표 III-1>와 같다. 평가 대상기관은 48개 중앙행정기관이며 구체적인 대상은 <표 III-2>와 같다.

Ⅲ. 재정사업 자율평가제도 89

〈표 Ⅲ-1〉 13개 공통질문

(가중치)

계획 (30)	1-1. 정부의 재정지출이 필요한지 여부	5.0
	1-2. 다른 사업과 중복·유사하지 않게 사업이 설계되었는지 여부	5.0
	1-3. 현재 사업방식이 가장 효율적인지 여부	5.0
성과 계획 (15)	1-4. 성과목표/성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는지 여부	7.5
	1-5. 성과지표의 목표치가 합리적으로 설정되어 있는지 여부	7.5
집행 (20)	2-1. 사업추진 실태를 정기적으로 모니터링하고 있는지 여부	5.0
	2-2. 사업추진중 발생한 문제점을 해결하였는지 여부	5.0
	2-3. 사업이 계획대로 집행되었는지 여부	5.0
	2-4. 예산절감 또는 집행의 효율성을 제고한 실적이 있는지 여부	5.0
산출/ 결과, 활용 (50)	3-1. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는지 여부	5.0
	3-2. 계획된 성과를 달성하였는지 여부	30.0
	3-3. 사업고객이나 이해관계인이 만족하고 있는지 여부	10.0
	3-4. 평가결과를 사업계획·방식의 보완·변경 등에 활용하였는지 여부	5.0

- 기획재정부는 사전에 항목별 질문에 대한 답변기준을 제시
- 부처는 항목별로 “예 / 아니오”로 답변, “예”라고 답변시 근거 제시
  - \* 단, 성과달성도, 고객만족도 항목은 예, 상당한 정도, 어느 정도, 아니오의 4등급으로 나누어 답변

○ 항목별 평가결과를 종합점수화하여 사업별로 4단계로 등급화

- 우수 / 다소우수 / 보통 / 미흡  
(85점 이상) (84~70점) (69~50점) (50점 미만)

○ 평가결과는 예산편성 및 사업효율화를 위한 제도개선 등에 활용

〈표 Ⅲ-2〉 재정사업 자율평가 대상기관

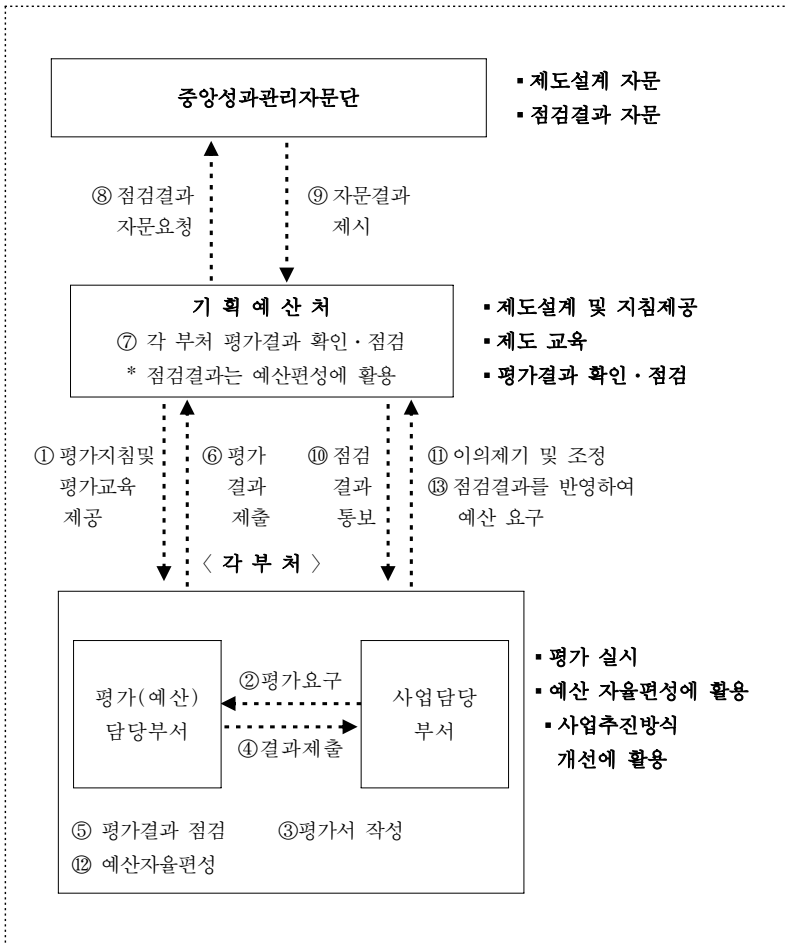
기 관 명	평가여부	기 관 명	평가여부
국 무 조 정 실		국 정 홍 보 처	○
재 정 경 제 부	○	국 세 청	○
교육인적자원부	○	관 세 청	○
통 일 부	○	조 달 청	○
외 교 통 상 부	○	통 계 청	○
법 무 부	○	병 무 청	○
국 방 부	○	경 찰 청	○
행 정 자 치 부	○	소 방 방 재 청	○
과 학 기 술 부	○	기 상 청	○
문 화 관 광 부	○	문 화 재 청	○
농 립 부	○	농 촌 진 흥 청	○
산 업 자 원 부	○	산 립 청	○
정 보 통 신 부	○	중 소 기 업 청	○
보 건 복 지 부	○	특 허 청	○
환 경 부	○	식품의약품안전청	○
노 동 부	○	해 양 경 찰 청	○
여 성 가 족 부	○	국가청소년위원회	○
건 설 교 통 부	○	방 위 사 업 청	
해 양 수 산 부	○	검 찰 청	
기 획 예 산 처	○	국 가 청 럽 위 원 회	
법 제 처	○	국민고충처리위원회	
국 가 보 훈 처	○	행정중심복합도시건설청	
중앙인사위원회	○	비상기획위원회	
공정거래위원회		금융감독위원회	

- 주: 1. 평가여부란의 ○표시는 주요사업의 성격 등을 감안하여 실제로 자율평가를 실시하는 기관.  
 2. 방송위원회는 정부업무평가 대상기관은 아니나, 방송발전기금에 대해서 평가를 실시.

3. 제도 운영절차

구체적인 제도 운영절차는 [그림 Ⅲ-1]에 요약되어 있다.

[그림 Ⅲ-1] 재정사업 자율평가제도 운영절차



## 제2절 재정사업 자율평가제도의 4년간(2005~2008) 운영의 성과분석

이 절에서는 2005년부터 실시된 재정사업 자율평가의 4년간 운영 성과를 중심으로 살펴본다. 또한 재정사업 자율평가제도를 운영하는 중요 목표 가운데 하나인 재정사업 자율평가의 결과와 예산과의 연계성에 대해 실증분석을 실시한다. 실증분석에 더하여 2008년 현재 재정사업 자율평가제도를 담당하고 있는 담당자에 대해 재정사업 자율평가의 성과 및 예산과의 연계성 등에 대한 설문조사 결과를 제시함으로써 정량적인 데이터 분석을 보완하고자 한다.

### 1. 재정사업 자율평가 결과 종합

재정사업 자율평가의 사업단계는 계획(사업계획, 성과계획), 집행, 성과 부문으로 나뉘어져 있으며, 각 부문에 배정된 점수는 계획부문 30점(사업계획 15점, 성과계획 15점), 집행부문 20점, 성과부문 50점으로 총점 100점으로 구성되어 있다. 2005년부터 2008년까지의 총점 및 사업단계별 평가결과는 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 사업단계별 평가결과 현황

(단위: 개, 점)

연도	사업수	총점	계획(30)		집행(20)	성과(50)
			사업계획(15)	성과계획(15)		
2005	555	60.1	13.8	9.3	15.1	21.9
2006	577	59.9	14.3	8.7	14.7	22.2
2007	585	66.0	14.2	9.2	15.5	27.1
2008	384	66.6	14.2	8.2	14.4	29.5

### Ⅲ. 재정사업 자율평가제도 93

먼저 총점을 살펴보면, 총점은 2005년 60.1점에서 2006년 59.9점으로 약간 내려갔으나, 2007년 66점, 2008년 66.6점으로 상승하고 있다.

표에는 제시하지 않았으나, 각 부문별 점수를 100점으로 하여 100점으로 환산한 부문별 점수를 살펴보면, 사업계획부문이 90점대로 가장 높으며, 집행부문이 70점대, 성과계획부문이 50점 후반에서 60점 초반대의 점수분포를 가지고 있으며, 가장 낮은 점수분포를 가지고 있는 부문은 성과부문으로 40점~50점대로 가장 낮다. 그러나 비록 성과부문이 가장 낮은 점수를 가지고 있지만, 2005년~2008년의 4년에 걸쳐 성과부문이 유일하게 점수가 향상되고 있는 부문이라는 것은 주목할 점이라 하겠다.

2005~2007년의 재정사업 자율평가 결과는 항목별 평가결과를 종합하여 총점을 기준으로 총점이 85점 이상인 경우는 '우수', 70점 이상~85점 미만은 '다소 우수', 50점 이상~70점 미만은 '보통', 50점 미만은 '미흡'의 4단계로 구분하였다. 이 구분은 2008년에 약간 변경되어, 총점이 90점 이상인 경우를 '매우 우수', 80~90점을 '우수', 60~80점을 '보통', 50~60점을 '미흡', 50점 이하를 '매우 미흡'으로 등급을 5단계로 확대하였다.

등급의 확대에 따라 2007년까지는 가장 낮은 등급인 미흡 등급을 받은 사업에 한정하여 예산편성 과정에서 10%의 예산삭감 대상이 되었으나, 2008년부터는 매우 미흡은 20%, 미흡은 10%의 예산삭감 대상으로 세분하였다. 아울러 2008년부터는 매우 우수와 우수를 받은 사업에 대해서는 예산편성시 인센티브를 고려하도록 하고 있다<sup>18)</sup>. 2005~2008년도 재정사업 자율평가 결과의 평가등급별 현황은 <표 III-4>와 같다.

등급별 분포의 추이의 특징으로는 1) 보통 등급이 60%대에서 안정적인 모습을 보이고 있으며, 2) 다소 우수가 매년 그 비중이 증가하고 있다는 것, 3) 우수는 약간 증가하고 있으며, 4) 미흡은 2007년 이후

---

18) 미흡이나, 아주 미흡과 같이 몇%의 인센티브를 고려한다고 정하고 있지는 않다.

급격히 감소하고 있다는 점 등을 들 수 있다.

등급별 분포의 특징을 보다 자세히 설명하면, 먼저 재정사업 자율평가 총점 평균이 60점대였던 것으로부터 짐작할 수 있듯이, 가장 많은 사업이 분포하는 등급이 보통 등급이다. 보통 등급은 이에 해당하는 사업의 비율이 가장 낮은 2007에도 58.46%였으며 2006년에는 67.24%로 전체의 약 7할이 보통 등급에 해당되고 있다.

〈표 III-4〉 평가등급 현황

(단위: 개, %)

	계	우수 (85점 이상)	다소우수 (70~85점)	보통 (50~70점)	미흡 (50점 미만)	
2005	555 (100)	29 (5.23)	102 (18.38)	337 (60.72)	87 (15.68)	
2006	577 (100)	30 (5.2)	94 (16.29)	388 (67.24)	65 (11.27)	
2007	585 (100)	69 (11.79)	143 (24.44)	342 (58.46)	31 (5.3)	
2008	계	매우우수 (90점 이상)	우수 (80~90점)	보통 (60~80점)	미흡 (50~60점)	매우 미흡 (50점 미만)
	384 (100)	10 (2.60)	44 (11.46)	226 (58.85)	90 (23.44)	14 (3.65)

	계	우수 (85점 이상)	다소우수 (70~85점)	보통 (50~70점)	미흡 (50점 미만)	
2005	555 (100)	29 (5.23)	102 (18.38)	337 (60.72)	87 (15.68)	
2006	577 (100)	30 (5.2)	94 (16.29)	388 (67.24)	65 (11.27)	
2007	585 (100)	69 (11.79)	143 (24.44)	342 (58.46)	31 (5.3)	
2008	계	매우우수 (90점 이상)	우수 (80~90점)	보통 (60~80점)	미흡 (50~60점)	매우 미흡 (50점 미만)
	384 (100)	10 (2.60)	44 (11.46)	226 (58.85)	90 (23.44)	14 (3.65)

주: ( ) 안은 비중임.

### Ⅲ. 재정사업 자율평가제도 95

기준이 변경된 2008년에도 보통은 약 60% 정도를 유지하고 있어, 보통 등급은 대체적으로 60%대에서 안정되어 있다고도 할 수 있다.

다소 우수의 경우 시행 첫 해인 2005년에는 전체 사업 가운데 18.38%를 차지하였으나, 2006년에는 16.29%로 약간 감소하였다. 그러나 2007년 이후 다소 우수 등급은 증가하기 시작하여 2007년에는 24.44%를 기록하였다. 2008년에는 매우 우수가 2.60%, 우수가 11.46%를 차지하고 있는 것으로 나타났다<sup>19)</sup>. 우수 등급은 2005년과 2006년은 모두 5.2% 정도였으나, 2007년 11.79%로 2배 이상 증가하였다. 2008년의 경우 평가 등급이 변경되어 직접적인 비교는 어려우나, 90점 이상인 매우 우수가 2.6%, 80~90점이 11.46%로 양자를 합하면 2007년도 수준과 비슷하다<sup>20)</sup>.

재정사업 자율평가의 등급 가운데, 특히 예산편성과 관련하여 가장 주목할 등급은 '미흡'이다. 이는 앞서서도 지적한 바와 같이 미흡 등급을 받은 사업은 예산편성 과정에서 10%의 삭감 대상이 되기 때문이다. 미흡 등급의 분포를 보면 제도 시행 연도인 2005년에는 15.68%의 사업이 미흡 등급 판정을 받았으나, 2007년에는 11.27%, 2008년에는 5.3%로 급격히 줄었다. 2008년 역시 50점 이하인 매우 미흡은 3.65%로 예년에 비해 줄었으나, 50~60점인 미흡은 23.44%로 증가하였다. 미흡 등급 사업이 매년 줄어들고 있다는 사실로부터 재정사업 자율평가가 예산편성에 미치는 영향력은 매년 줄어들고 있다는 것을 예측할 수 있다<sup>21)</sup>.

---

19) 2008년을 2007년과 동일한 점수로 계산하면 다소 우수는 약 27.86% 정도로 증가하고 있는 것으로 나타났다.

20) 2008년의 총점을 2007년 기준으로 평가하면, 우수 등급은 6.77% 정도로 전체적으로 볼 때 약간 증가한다고도 할 수 있으나, 그 변동 폭이 커서 뚜렷한 동향이 있다고 단언하기는 어렵다.

21) 2008년의 경우 미흡과 매우 미흡이 예산편성 시 삭감 대상이 되므로 재정사업 자율평가의 결과가 예산에 미치는 영향이 커질 것으로 예상되나, 본고를 작성하는 시점에서 예산이 확정되지 않아 정확한 영향력을 판단하기는 어렵다.

미흡 판정을 받은 사업의 비중이 줄어들고 있는 이유로는 사업의 효율성 제고, 평가에 대한 학습효과, 결과지표에 관한 인지도 상승 등을 생각할 수 있다. 즉, 재정사업 시행이 4년째 접어들면서 사업에 대한 이해도의 증가와 이에 따른 효율성 제고, 성과평가에 대한 교육 등으로 적절한 결과 지표의 사용 등으로 미흡을 받는 경우가 줄어들게 되었다고 여겨진다<sup>22)</sup>.

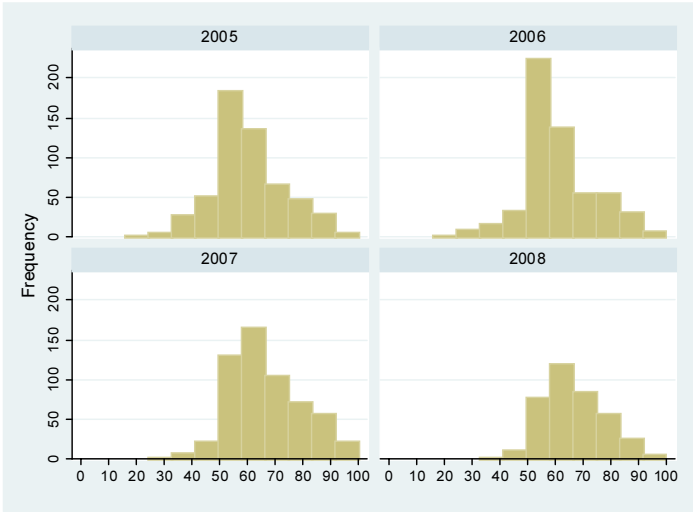
[그림 Ⅲ-2]부터 [그림 Ⅲ-6]은 2005~2008년도 재정사업 자율평가 결과를 총점, 사업계획, 성과계획, 집행, 성과의 항목별로 나누어 분포를 살펴본 것이다.

먼저 총점의 분포를 보면, 2006년을 제외한 3개 연도는 보통 등급에 해당하는 50~60점대에 집중 분포하고 있으며, 미흡에 해당하는 50점 미만은 매우 적은 왼쪽 꼬리가 잘린 분포를 보이고 있다. 2006년은 50~70점대가 두드러지게 많으며, 나머지 점수대는 비교적 고르게 분포하고 있다. 총점의 분포는 전체적으로 50~70점대에 집중 분포하고 있으며, 오른쪽으로 약간 치우쳐있어 미흡보다는 상대적으로 우수나 매우 우수 등급을 받은 사업이 많음을 알 수 있다.

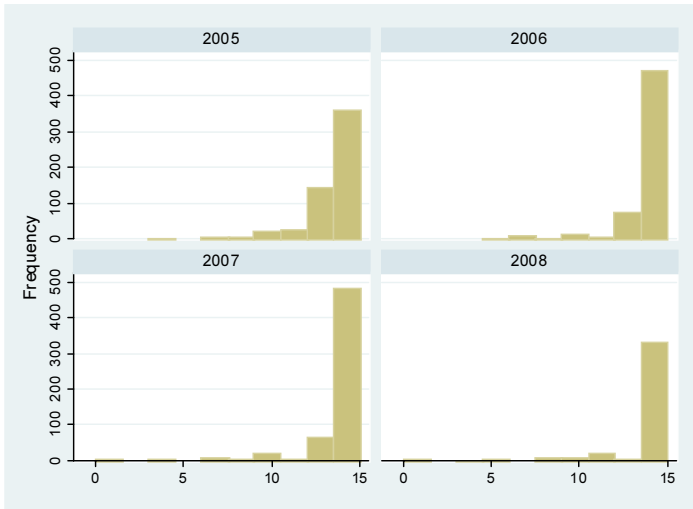
---

22) 한편, 2007년의 경우 재정사업 자율평가 결과를 기관평가와 연계하였다. 이로 인해 각 기관에서는 평가결과에 매우 민감하게 반응하여 좋은 점수를 받기 위해 이전에 비해 더욱 많은 노력을 하였다.

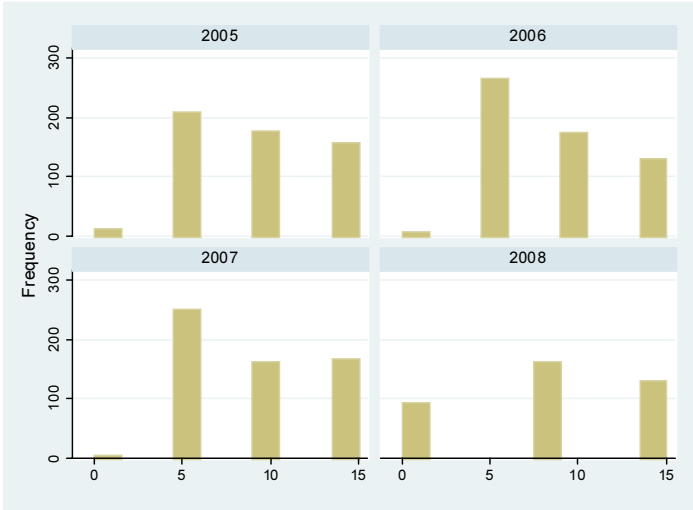
[그림 III-2] 총점(100점 만점)의 분포도



[그림 III-3] 사업계획 부문(15점 만점)의 분포도



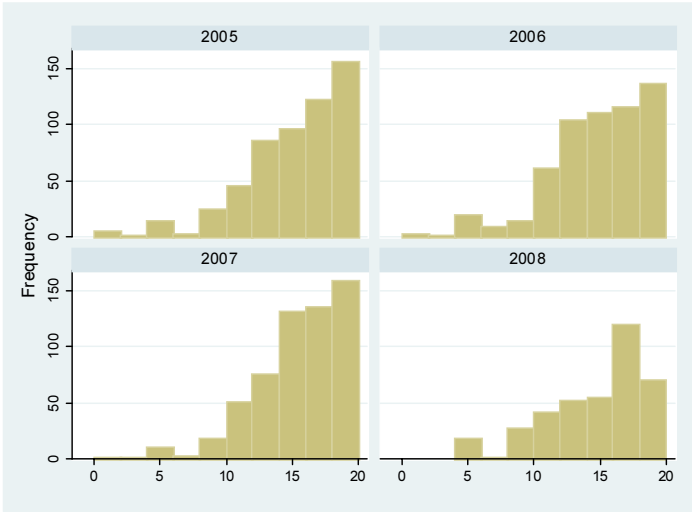
[그림 III-4] 성과계획 부문(15점 만점)의 분포도



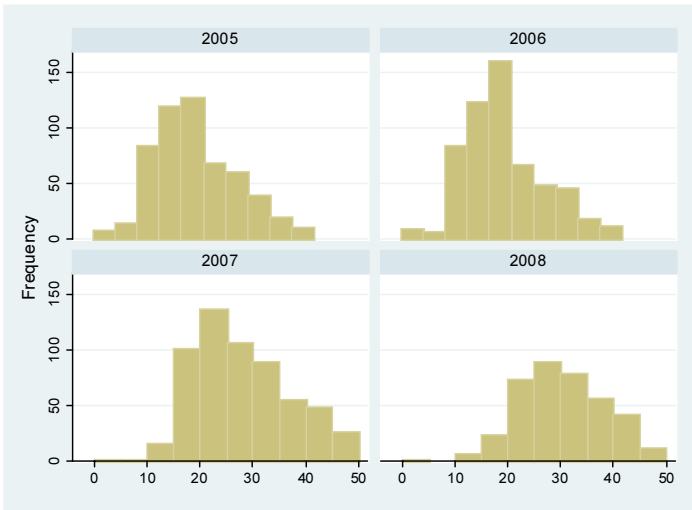
사업계획과 성과계획의 분포를 보면, 모든 연도에 걸쳐 사업계획은 만점인 15점에 가장 많이 분포하고 있으며, 거의 대부분이 10점 이상을 보이고 있다. 이로부터 사업계획은 거의 모든 재정사업 대상이 그 요건을 충족하고 있는 것으로 판단된다. 이에 반해 성과계획은 매우 균등하게 분포하고 있어, 성과계획의 경우 사업에 따라 점수 차이가 적지 않으며, 이러한 경향은 4개연도 모두에서 발견되는 것으로 성과계획의 개선이 필요하다는 것을 보여주는 것이라 하겠다.

III. 재정사업 자율평가제도 99

[그림 III-5] 집행 부문(20점 만점)의 분포도



[그림 III-6] 성과 부문(50점 만점)의 분포도



집행부문의 만족도는 20점 만점이며 4년 모두 15점~20점 사이에 집중적으로 분포하고 있다. 성과부문의 만족도는 2005년~2007년의 경우 10점~25점 사이에 집중 분포하고 있으나 점점 30점 이상의 사업이 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 특히 2008년의 경우 25점 이상의 사업이 상대적으로 많이 증가하여 25점을 중심으로 우측에 더 많은 사업이 존재함을 알 수 있다. 이는 재정사업 자율평가 가운데서도 성과부문의 성적이 크게 증가하고 있다는 것을 의미하는 것으로 성과부문에서 가장 현저한 개선이 이루어지고 있음을 보여주는 것이다.

## 2. 평가 문항별 평가결과 분석<sup>23)</sup>

2005년~2007년의 자율평가제도는 총 15개의 질문으로 구성되어 있으며, 사업 단계별로 질문의 개수 및 배점이 상이하다. 구체적으로 계획부문은 사업계획과 성과계획의 두 가지 계획부문으로 나뉘며 배점은 앞 절에서 살펴본 바와 같이 각각 15점이다. 질문항목은 사업계획 부문 4개, 성과계획 부문 3개로 총 7개이다. 집행부문은 배점이 20점이며, 총 4개의 질문으로 구성되어 있으며, 성과부문은 50점 배점이나 질문의 수는 앞 항목과 거의 같은 4개의 질문으로 구성되어 있다.

총 15개의 평가문항 중 성과와 연관이 있는 질문에 대한 평가 결과의 현황은 <표 III-5>에 제시된 바와 같다. 성과와 연관이 있는 질문은 성과계획부문에 2개의 질문, 성과부문에 4개의 질문이며, 그 내용은 다음과 같다.

---

23) 사용하는 데이터 가운데 문항별 항목을 알 수 있는 것은 2005~2007년에 한하여, 이 절의 분석은 2005~2007년도 3개년을 대상으로 한 것임을 밝혀둔다. 아울러 평가 문항은 2008년도에 약간 축소되어 2008년의 데이터가 있다고 하더라도 2008년 이전과 비교를 위해서는 많은 조정이 필요하다.

- 「1-6. 성과목표/성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가?」
- 「1-7. 성과지표의 목표치가 합리적으로 설정되어 있는가?」
- 「3-1. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?」
- 「3-2. 계획된 성과를 달성하였는가?」
- 「3-3. 사업고객이나 이해관계인이 만족하고 있는가?」
- 「3-4. 평가결과를 사업계획·방식의 보완·변경 등에 활용하였는가?」

전체 질문 중 가장 높은 점수가 배정된 항목은 3-2. 성과달성 여부를 묻는 질문으로 이 항목에서 '예'라고 응답할 경우 30점이 배정되며, '상당한 정도'의 경우 20점, '어느 정도'의 경우 10점, '아니오'의 경우 0점이 배정된다.

2007 자율평가 결과를 살펴보면, '예'의 응답 비율이 50% 이상인 항목은 1-6. 사업목적 연관성 항목(56.1%), 3-3. 고객만족도 항목(81.3%), 3-4. 평가결과 활용 항목(79.7%)이며, '예'의 응답 비율이 50% 미만인 항목은 1-7. 성과지표 목표치 항목(28.7%), 3-1. 사업평가 여부 항목(47.6%) 인 것으로 나타났다.

3년의 운영 결과를 종합하여 살펴보면, 성과계획부문에서는 두드러진 향상이 보이지 않은 반면, 성과부문에서는 사업평가 여부 항목을 제외한 모든 항목에서 '예'의 응답비율이 점차 증가하고 있음을 알 수 있다.

성과계획부문에서 사업목적과의 연관성 항목은 2006년 대비 2007년 52.5%에서 56.1%로 '예'의 응답 비율이 증가하였으나, 2005년 60.2%와 비교해 볼 때 다소 감소하였으며, 성과계획부문에서 성과지표의 목표치 항목은 2006년 대비 2007년 22.4%에서 28.7%로 '예'의 응답 비율이 증가하였으며, 2005년 28.5%와 비교해도 다소 증가하였다.

성과계획부문의 위의 두 가지 항목(1-6, 1-7)을 충족하지 못한 경우에는 3-2. 성과달성 여부 항목에서 어느 정도 이상의 점수를 받지 못하

기 때문에 3-2. 항목에서 10점 미만의 점수를 받는 '어느 정도' 부문이 60%에서 70%의 높은 비중을 차지하고 있다. 성과부문에서 3-3. 고객 만족도 항목에서 '예'의 응답비율은 2005년 대비 2007년 47.8%에서 81.3%로 크게 증가하였으며, 3-4. 평가결과 활용 항목도 2005년 대비 2007년 57.5%에서 79.7%로 증가하였다.

한편, 가장 높은 배점을 가지고 있는 3-2. 성과달성 여부를 묻는 질문에서 '예'의 응답 비율이 비록 10% 안팎에 불과하지만, 9.5%(2005년) → 12.5%(2006년) → 14.4%(2007년)로 그 비중이 점차 증가하고 있다.

〈표 III-5〉 평가항목별 평가결과 - 성과계획부문

(단위: 개, %)

평가연도	사업 수	1-6 사업목적 연관성		1-7 성과지표 목표지	
		예	아니오	예	아니오
2005	555	60.2	39.8	28.5	71.5
2006	577	52.5	47.5	22.4	77.6
2007	584	56.1	43.9	28.7	71.3

〈표 III-6〉 평가항목별 평가결과 - 성과부문

(단위: 개, %)

평가연도	사업수	3-1 사업평가 여부		3-2 성과달성 여부				3-3 고객만족도		3-4 평가결과 활용	
		예	아니오	예	상당한 정도	어느 정도	아니오	예	아니오	예	아니오
2005	555	62.7	37.3	9.5	17.8	62.2	10.5	47.8	52.2	57.5	42.5
2006	577	49.2	50.8	12.5	10.7	72.3	4.5	57.6	42.5	55.8	44.2
2007	58	47.6	52.4	14.4	22.2	62.1	1.4	81.3	18.7	79.7	20.3

### 3. 사업유형별 평가결과 분석

재정사업 자율평가의 사업유형은 크게 직접사업과 간접사업으로 나눌 수 있으며, 직접사업은 다시 SOC, 시설장비, 기타사업의 세 가지 유형으로 간접사업은 출연출자, 용자, 민간보조, 지자체보조의 네 가지로 나눌 수 있다. 재정사업 자율평가의 결과가 사업유형에 따라 다르게 나타나는지를 확인하기 위해 연도별로 사업유형별 평가결과를 나타낸 것이 <표 Ⅲ-7>~<표 Ⅲ-10> 이다.

<표 Ⅲ-7> 사업유형별 재정사업자율평가 결과 분석(2005년)

(단위: 개, 점)

구분	사업유형	사업수	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
직접	SOC	54	62.0	13.8	12.5	11.9	23.9
	시설장비	8	60.5	13.2	10.6	14.0	22.7
	기타직접	144	61.7	14.3	10.0	15.6	21.8
간접	출연출자	49	59.8	13.7	8.0	15.4	22.8
	용자	68	58.8	13.2	8.2	15.1	22.4
	지자체보조	109	58.8	13.8	8.3	14.9	21.7
	민간보조	123	59.6	13.4	9.0	16.2	20.9

〈표 III-8〉 사업유형별 재정사업 자율평가 결과 분석(2006년)

(단위: 개, 점)

구분	사업유형	사업수	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
직접	SOC	51	65.4	14.6	10.3	13.9	26.5
	시설장비	9	62.2	13.9	10.0	15.6	22.8
	기타직접	170	61.1	14.6	8.8	15.9	21.8
간접	출연출자	46	57.7	13.0	7.7	13.9	23.0
	용자	43	58.5	14.1	7.9	14.1	22.3
	지자체보조	101	56.5	14.1	8.9	13.2	20.2
	민간보조	157	60.0	14.3	8.3	15.0	22.3

〈표 III-9〉 사업유형별 재정사업 자율평가 결과 분석(2007년)

(단위: 개, 점)

구분	사업유형	사업수	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
직접	SOC	22	65.6	14.8	11.6	14.9	24.2
	시설장비	6	66.7	15.0	11.7	16.7	23.4
	기타직접	187	69.0	14.3	10.1	16.1	28.5
간접	출연출자	69	70.0	14.4	10.2	15.0	30.3
	용자	42	63.6	14.2	8.0	14.5	26.9
	지자체보조	106	62.2	14.2	8.6	14.2	25.3
	민간보조	156	63.8	13.8	8.0	16.3	25.7

〈표 III-10〉 사업유형별 재정사업 자율평가 결과 분석 (2008년)

(단위: 개, 점)

구분	사업유형	사업수	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
직접	SOC	15	65.7	13.8	10.5	10.3	31.2
	시설장비	5	73.5	15.0	13.5	14.0	31.0
	기타직접	83	70.5	14.7	10.2	13.3	32.3
간접	출연출자	40	65.6	14.6	6.4	16.3	28.3
	용자	34	65.5	13.7	7.9	16.5	27.4
	지자체보조	83	66.4	14.8	8.0	13.6	30.0
	민간보조	124	64.5	13.5	7.1	14.9	28.0

2005년 사업유형별 평가결과를 살펴보면 직접 수행하는 SOC, 시설장비, 기타사업의 총점이 출연출자, 용자, 민간보조, 지자체보조 등 간접적으로 수행하는 사업의 평가결과보다 높게 나타나고 있으며, 이 차이는 통계적으로 유의하다. 아울러 직접사업과 간접사업간의 총점의 차이는 2008년까지 모두 유의하게 직접사업이 큰 것으로 나타났다<sup>24)</sup>.

항목별로 차이를 살펴보면 성과의 경우, 2005년과 2006년은 통계적으로 유의한 차이를 발견할 수 없었으나, 2007년 이후는 성과부문에서도 직접사업이 간접사업보다 점수가 높게 나타나고 있다. 단, 집행부문

24) 직접사업과 간접사업간의 점수 차이에 관한 검증 결과를 제시하면 다음과 같다. 표에서 +는 직접사업의 평균이 더 큰 것을 의미하며, -는 간접사업이, 0은 양자간에 차이가 없음을 나타낸다. 아울러 \*는 5% 수준에서 유의함을 나타내며, 아무런 표시가 없는 것은 1%에서 유의함을 의미한다.

	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
2005	+	+	+	-	0
2006	+	+	+	+	0
2007	+	+	+	+	+
2008	+	+	+	-	+

은 연도에 따라 점수 차이가 전혀 다르게 나타나 사업유형에 따른 점수 차가 나지 않는 것으로 여겨진다.

#### 4. 재정사업 자율평가와 평균 예산 증가율

제4절 이후에서는 재정사업 자율평가의 평가 결과가 예산변화율에 영향을 미치고 있는가? 영향을 미치고 있다면 그 크기는 어느 정도인가를 살펴보기로 한다. 구체적으로는 먼저, 평가등급별 예산변화율을 통해 평가와 예산변화율의 관계를 살펴보고, 평가등급과 예산변화율의 관계를 예산편성에 영향을 미치는 요인을 통제한 계량적 기법을 통해 살펴보기로 한다.

먼저, 재정사업 자율평가의 결과와 평균 예산 증가율과의 관계를 살펴보기로 하자.

〈표 III-11〉 연도별 평가결과와 예산 증가율

(단위: %)

등급	부처	정부	국회
2005			
우수	51.6	38.5	49.6
다소우수	32.3	33.3	28.9
보통	10.2	6.6	6.8
미흡	-14.6	-24.6	-16.9
2006			
우수	11	10	9
다소우수	10.2	7.5	8.7
보통	11.5	4.6	4.5
미흡	-14.5	-24.3	-24.3
2007			
우수	17	12.1	11.6
다소우수	21	13.7	14.8
보통	29.2	15.4	17
미흡	3.2	-12.3	-6.8
2008			
매우우수	2.4	-0.8	-
우수	12.2	8.9	-
보통	48.4	17	-
미흡	140.4	-12.8	-
매우미흡	-20.5	-29.3	-

예산액은 부처별 예산 요구액과, 기획재정부 (구 기획예산처) 심의 후 예산액, 그리고 국회 심의 후 확정된 예산액으로 구분할 수 있다. 〈표 IV-11〉은 각각의 개별 사업에 대한 예산변화율을 평가등급별로 평균값을 계산한 것이다<sup>25)</sup>.

25) 2008년의 경우 본고를 작성할 때 까지 국회예산이 아직 확정되지 않아 값을 구할 수 없었다.

2005~2007년의 평가등급별 각 예산액의 변화율을 살펴보면, 부처 예산 요구액 증가율 및 정부예산 증가율, 국회 승인 예산 증가율은 평가등급과 밀접한 관계에 있음을 알 수 있다. 특히 2005년과 2006년의 부처, 정부, 국회 모두 할 것 없이 예산 증가율이 평가 등급과 거의 일치하는 것으로 나타났다. 2007년의 경우 2005년과 2006년과 같이 재정사업 자율평가의 결과가 뚜렷하게 반영되지는 않았으나 전체적으로 미흡 등급의 사업이 마이너스로 나타나 재정사업 자율평가의 결과가 어느 정도 반영된 것으로 여겨진다. 2008년은 국회의 예산 승인 절차가 남아 있어 최종 증가율은 알 수 없으나 부처 요구액 증가율 및 정부 예산 증가율과 자율평가의 결과 사이에 2005~2007년과 같은 뚜렷한 경향은 나타나지 않고 있다.

재정사업 자율평가제도의 도입은 예산배분에 어떠한 영향을 미쳤는가? 과거 예산배분은 전년도 대비 일정한 비율로 예산이 증가하는 점증주의적 방식이었다. 이러한 예산배분방식에 자율평가제도의 도입은 어떠한 영향을 미쳤는가? 본절에서는 변이계수(coefficient of variation: CV)를 통한 예산변화율로 이를 분석하고자 한다<sup>26)</sup>. 변이계수는 변수의 표준편차를 평균으로 나눈 값이다. 변수의 변화폭이 증가하였는지 감소하였는지에 대해서는 분산으로 분포의 형태를 판단하는 것이 일반적이다. 그러나 분산이나 표준편차는 평균이 증가할 때 같이 증가하므로 평균 증가에 대한 영향을 제거하기 위해 표준편차를 평균으로 나눈 변이계수를 사용하여 예산변화율의 변화를 살펴보기로 한다<sup>27)</sup>.

- 
- 26) 변이계수는 특정 변수의 표준편차를 평균으로 나눈 값이다. 변수의 변화폭이 증가하였는지 감소하였는지에 대해서는 분산으로 분포의 형태를 판단하는 것이 일반적이다. 그러나 분산이나 표준편차는 평균이 증가할 때 같이 증가하므로 평균 증가에 대한 영향을 제거하기 위해 표준편차를 평균으로 나눈 변이계수를 사용한다.
- 27) 예산변화율의 변이계수의 값이 크다는 것은 예산변화율의 변동폭이 크다는 것을 의미한다. 따라서 전년도 대비 금년의 예산변화율에 대한 변이계수의 값이 증가할 경우, 이는 예산이 일정한 비율로 증가하는 것이 아니라 불규칙적으로 변하고 있음을 의미한다고 할 수 있다.

2005~2007년 재정사업 자율평가 결과 예산변화율<sup>28)</sup>의 변이계수 값을 구한 것이 <표 Ⅲ-12>부터 <표 Ⅲ-15>까지이다. 분석은 먼저 데이터 전체를 대상으로 하여 변이계수를 구하였으며, 전체 데이터를 대상으로 할 경우 항상 따르는 문제인 이상치(outlier)<sup>29)</sup>를 제거한 결과도 아울러 제시한다.

분석결과를 보면, 먼저 2005년, 2007년의 기본모형을 제외한 모든 경우에 대해 변이계수의 값이 크게 증가하였으며, 특히 자율평가가 실시된 시점 이후에 계수 값이 크게 증가한 것을 알 수 있다. 기본모형을 살펴보면, 2006년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2006년 대비 2007년 예산변화율)의 변이계수 값이 12.1에서 42.8로 크게 증가하였다.

모형[a]를 살펴보면, 2005년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2005년 대비 2006년 예산변화율)의 변이계수 값이 3.7에서 72.1로 크게 증가하였으며, 2006년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2006년 대비 2007년 예산변화율)의 변이계수 값이 3.6에서 -5.3으로, 2007년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2007년 대비 2008년 예산변화율)의 변이계수 값이 4.1에서 5.2로 각각 증가하였다.

모형[b]를 살펴보면, 2005년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2005년 대비 2006년 예산변화율)의 변이계수 값이 2.7에서 9.2로 크게 증가하였으며, 2006년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2006년 대비 2007년 예산변화율)의 변이계수 값이 2.7에서 -14.3으로, 2007년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2007년 대비 2008년 예산변화율)의 변이계수 값이 3.1에서 3.9로 각각 증가하였다.

모형[c]를 살펴보면, 2005년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2005년 대비 2006년 예산변화율)의 변이계수 값이 2.6에서 7.4로 증가하였

28) 2005년과 2006년의 경우 국회 예산확정액을 이용하였으며, 2007년의 경우 아직 데이터 수집이 미흡한 수준이므로 기예치 예산심의액을 이용하였다.

29) 전년도 대비 예산변화율이 100% 초과, 200% 초과 또는 300% 초과한 경우는 예외적인 사례로 간주할 수 있다.

으며, 2006년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2006년 대비 2007년 예산변화율)의 변이계수 값이 2.6에서 -64.8로 크게 증가하였고, 2007년 자율평가의 경우 평가시점 이후(2007년 대비 2008년 예산변화율)의 변이계수 값이 3.0에서 3.8로 증가하였다.

이때, 만약 평가 대상사업의 변이계수 값뿐 아니라 평가 제외 대상사업의 변이계수 값까지 모두 크게 증가하였다면, 자율평가가 예산배분방식에 영향을 주었다는 주장의 설명력이 결여된다. 따라서 평가 대상사업의 변이계수 값과 평가 제외 대상사업의 변이계수 값을 비교함으로써 자율평가 결과가 예산배분방식에 미친 영향을 명확하게 파악할 필요가 있다.

동일 시점에서 살펴본 예산변화율을 3개년도로 구분하여 비교할 수 있는 때는 2005년 대비 2006년 예산변화율이며, 이때 2005년 자율평가 결과를 토대로 산출한 변이계수 값은 평가 대상사업의 변이계수 값인 반면, 2006년 및 2007년 자율평가 결과를 토대로 산출한 변이계수 값은 평가 제외 대상사업의 변이계수 값이다. 이러한 점에 주의하면서, 모형[a]를 살펴보면, 평가 대상사업이 되는 2005년 변이계수의 값은 -72.1인 반면, 평가 제외 대상사업이 되는 2006년 및 2007년 변이계수의 값은 각각 3.6, 3.4로 평가 대상사업을 토대로 산출한 변이계수의 값이 현저히 크다.

한편, 모형[b]를 살펴보면, 평가 대상사업이 되는 2005년 변이계수의 값은 9.2인 반면, 평가 제외 대상사업이 되는 2006년 및 2007년 변이계수의 값은 각각 2.7, 2.5로 평가 대상사업을 토대로 산출한 변이계수의 값이 현저히 크며, 모형[c]의 경우, 평가 대상사업이 되는 2005년 변이계수의 값은 7.4인 반면, 평가 제외 대상사업이 되는 2006년 및 2007년 변이계수의 값은 각각 2.6, 2.4로 평가 대상사업을 토대로 산출한 변이계수의 값이 현저히 크다는 것을 알 수 있다.

이상의 변이계수 분석을 통해 재정사업 자율평가제도 도입의 영향을 받은 사업의 예산변화율의 분포가 넓게 퍼져 있으며, 이는 예산 배

분이 과거의 점증주의적 방식에서 탈피하여 다양한 증감비율을 가지고 있다는 것을 의미한다고 하겠다. 또한 자율평가가 실시된 시점 이후의 변이계수의 값이 크게 증가한 점을 통해 자율평가 결과가 예산배분에 영향을 주고 있음을 시사하는 것이라 하겠다.

〈표 III-12〉 예산변화율의 변이계수 : 기본모형

변이계수 대상사업	'03 대비 '04 예산변화율	'04 대비 '05 예산변화율	'05 대비 '06 예산변화율	'06 대비 '07 예산변화율	'07 대비 '08 예산변화율
'05 자율평가	17.4	7.2	6.5		
'06 자율평가		7.2	12.1	42.8	
'07 자율평가			8.2	3.8	5.9

〈표 III-13〉 예산변화율의 변이계수 : 모형[a]1)

변이계수 대상사업	'03 대비 '04 예산변화율	'04 대비 '05 예산변화율	'05 대비 '06 예산변화율	'06 대비 '07 예산변화율	'07 대비 '08 예산변화율
'05 자율평가	4.4	3.7	-72.1		
'06 자율평가		3.7	3.6	-5.3	
'07 자율평가			3.4	4.1	5.2

〈표 III-14〉 예산변화율의 변이계수 : 모형[b]

변이계수 대상사업	'03 대비 '04 예산변화율	'04 대비 '05 예산변화율	'05 대비 '06 예산변화율	'06 대비 '07 예산변화율	'07 대비 '08 예산변화율
'05 자율평가	3.1	2.7	9.2		
'06 자율평가		2.7	2.7	-14.3	
'07 자율평가			2.5	3.1	3.9

〈표 III-15〉 예산변화율의 변이계수 : 모형[c]

대상사업 \ 변이계수	'03 대비 '04 예산변화율	'04 대비 '05 예산변화율	'05 대비 '06 예산변화율	'06 대비 '07 예산변화율	'07 대비 '08 예산변화율
'05 자율평가	2.9	2.6	7.4		
'06 자율평가		2.7	2.6	-64.8	
'07 자율평가			2.4	3.0	3.8

### 5. 재정사업 자율평가 담당자들에 대한 설문조사

앞 절의 분석에서 재정사업 자율평가의 결과는 예산편성 시에 중요한 변수로 작용하고 있음을 보였다. 그러나 성과평가 결과는 예산에 영향을 미치는 여러 요인으로 인해 연도마다, 사업 유형마다 다른 결과를 가지고 있어 실제 예산편성에는 보다 많은 요인들이 작용하고 있음을 알 수 있다. 재정사업 자율평가 담당자들에 대한 설문조사는 평가결과가 예산편성과는 어떠한 관계가 있는지를 담당 공무원들은 어떻게 인식하고 있는지를 살펴보고 2006년도 국회 예산정책처가 조사한 인식조사 이후 어떠한 변화가 있었는가를 파악하기 위하여 각 부처와 기획재정부, 국회 공무원을 대상으로 실시하였다.

#### 가. 설문 개요

본 설문조사는 2008년 9월 24일부터 10월 1일에 걸쳐 중앙행정기관, 기획재정부 및 국회공무원을 대상으로 수행되었다. 설문조사의 내용은 부록과 같으며 크게 다섯 가지 부문으로 구성되었다.

첫째, 2005년 도입된 재정사업 자율평가가 소기의 성과를 달성하고 있는지를 성과 유형별 인식과 성과가 미약하다고 보는 이유에 대한 질 의이다.

둘째, 재정사업 자율평가제도 운영과 관련하여 평가 대상사업 및 평가항목의 선정, 성과지표 및 측정의 적정성 및 평가제도 운영을 관한 질의이다.

셋째, 성과평가 결과와 예산배분과의 연계성에 관해 성과와 예산의 연계 필요성 및 성과와 예산의 연계에 대한 부정적 인식의 이유를 질의하였다.

넷째, 성과평가 결과와 예산배분에 연계하는 데 영향을 주는 요인과 관련하여, 거시지표 요인 및 정치적·정책적·사업성격 요인을 중심으로 질의하였다.

마지막으로 인구통계학적 질문으로 계급·소속부처·공무원 근무연수·평가업무 담당기간을 질의하였다.

#### 나. 설문조사 응답자 특성

본 설문은 총 150명을 대상으로 설문지를 배포하여, 총 115명의 답변을 회수하였다. 응답률은 76.7%이다<sup>30)</sup>. 응답자의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 설문 답변자들의 소속부처를 살펴보면, 자율평가부처의 공무원은 89명으로 77.39%였으며, 기획재정부 공무원은 총 7명으로 6.09%, 국회 소속 부서 공무원은 총 19명으로 16.52%이었다.

---

30) 2006년 국회 설문조사에서의 100% 회수율보다는 다소 낮은 수치이다 (국회 예산정책처, 2006).

〈표 III-16〉 설문 응답자 특성

구분		인원수(명)	비율(%)
직급	8급 이하	4	3.48
	6~7급	64	55.65
	4~5급	43	37.39
	3급 이상	4	3.48
소속부처	자율평가부처	89	77.39
	기획재정부	7	6.09
	국회	19	16.52
근무연수	5년 미만	30	26.09
	5~10년	25	21.74
	10~20년	40	34.78
	20년 이상	20	17.39
평가업무 담당기간	3개월 미만	17	14.91
	1년 이하	46	40.35
	1~2년	31	27.19
	2년 이상	20	17.54

답변자의 직급은 8급 이하의 공무원은 총 4명으로 전체 설문대상자 중 3.48%를 차지하고 있으며, 6~7급은 총 64명으로 전체 설문대상자 중 55.65%를 차지하고 있다. 4~5급은 총 43명으로 전체 설문대상자 중 37.39%이며, 3급 이상은 총 4명으로 전체 설문대상자 중 3.48%였다.

근무연수를 살펴보면, 5년 미만의 공무원은 30명으로 전체 응답자 중 26.09%였으며, 5년~10년 근속한 공무원의 비중은 25명으로 21.74%였다. 10~20년 근속한 공무원이 가장 많은 40명으로 응답자의 34.78%를 차지하고 있으며, 20년 이상 근속한 공무원은 20명으로 17.39%였다.

응답자들의 평가업무 담당기간은 3개월 미만자의 경우 17명으로 전체의 14.91%였으며, 1년 이하 담당자가 가장 많은 46명으로 40.35%를 차지하고 있다. 1~2년 정도 담당한 공무원의 경우 31명으로 27.19%의 비중을 차지하고 있으며, 2년 이상 담당한 공무원의 경우 20명으로 17.54%의 비중을 차지한다. 재정사업 자율평가가 실시된 지 4년이 지났으나 1년 이하 및 1~2년 담당한 공무원이 많다는 사실은 평가업무를 계속하여 담당하는 공무원의 비중은 높지 않음을 알 수 있다.

#### 다. 설문결과 분석

##### 1) 재정사업 자율평가제도의 성과 달성 여부에 관한 설문<sup>31)</sup>

우선 재정사업 자율평가제도의 성과를 유형별로 나누어 인식 여부를 묻는 질문에 대한 응답을 살펴보면 다음과 같다.

##### [긍정적 인식 여부]

재정사업 자율평가의 효과를 묻는 질문의 항목별 평균을 보면, '재정사업의 성과를 제고하는 데 기여하고 있다'가 3.39점으로 가장 높게 나타났으며, '성과주의 조직문화가 확산되는 데 기여하고 있다'가 3.30점으로 뒤를 잇고 있다. 계속하여 '예산이 객관적 자료에 근거하여 결정되므로 예산의 투명성이 제고된다' 3.21점으로 보통 이상의 성과를 거두었다고 인식되고 있는 반면, '국회의 예산과정에서 성과평가 결과가 유용하게 활용되고 있다'는 2.97점으로 보통 이하의 결과인 것으로 나타났다.

이상의 결과는 재정사업 자율평가제도의 도입이 성과 제고에 기여

---

31) 설문에 대한 응답은 리커트 5점 척도로 이루어져 있으며, 매우 부정·부정·보통·동의·전적 동의의 순이며 각각 1점에서 5점까지 할당하였다.

하며, 예산의 투명성 및 성과주의 조직문화 확산에 기여하고 있으나, 국회 예산과정에서는 그다지 활용되지 않고 있다는 사실을 보여주는 것이라 하겠다.

질문 (자율평가제도의 성과달성 여부)	평균점수			
	전체	소관부처	재정당국	국회소속
1-1-1. 재정사업의 성과를 제고하는데 기여하고 있다	3.39	3.40	3.71	3.21
1-1-2. 객관적 자료에 근거한 예산결정으로 투명성이 제고된다	3.21	3.18	3.85	3.15
1-1-3. 성과주의 조직문화가 확산되는데 기여하고 있다	3.30	3.30	3.71	3.15
1-1-4. 국회의 예산과정에서 성과평가 결과가 유용하게 활용된다	2.97	3.04	3.00	2.58

재정사업 자율평가의 성과달성 여부에 대한 이상의 결과는 응답자의 소속에 따라 달라질 가능성이 있다. 응답자의 소속부처별로 재정사업 자율평가제도에 관한 인식의 차이가 있는지 살펴보기 위해 자율평가부처, 기획재정부, 국회소속부서의 3개 집단으로 나누어 살펴보았다.

먼저, 자율평가제도가 '재정사업의 성과를 제고하는 데 기여하고 있다'는 항목의 경우 재정당국(기획재정부)의 평균이 3.71로 가장 높게 나타났으며, 소관부처, 국회소속 순이었다. 그러나 소속부처 평균의 차이에 대한 t-검증 결과 소속부처에 따른 평균의 차이는 발견되지 않아 부처에 따른 인식 차이는 없는 것으로 나타났다<sup>32)</sup>.

32) t-검증은 소관부처, 재정당국, 국회소속의 평균을 각각 비교하는 방식을 취하였다. 귀무가설(H0)은 소속부처에 따른 평균의 차이는 없으며, 대립가설(H1)은 차이가 있다. 소관부처와 재정당국간의 평균 차이에 대한 t-값은 -1.0146, 소관부처와 국회간은 0.9683, 재정당국과 국회와는 1.3705로 세 경우 모두 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

‘예산이 객관적 자료에 근거하여 결정되므로 예산의 투명성이 제고된다’는 문항의 경우 기획재정부가 3.85점, 자율평가부처 3.18점, 국회 소속부처 3.15점 순으로 기획재정부가 다른 부처들과 유의한 차이를 보였다<sup>33)</sup>. 이는 예산안을 작성하는 기획재정부가 여타 부처에 비해 재정사업 자율평가를 중시하고 있다는 것을 보여주는 것이라 하겠다.

‘성과주의 조직문화가 확산되는 데 기여하고 있다’라는 문항을 보면 기획재정부가 3.71점, 자율평가부처가 3.30점, 국회소속부처가 3.15점으로 나타났는데, 이 항목 역시 기획재정부와 두 부서의 평균점수에 10% 유의수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나 앞의 ‘예산 투명성 제고’에 비해서는 소속부처에 따라 인식의 차이가 크지 않은 것으로 여겨진다<sup>34)</sup>.

‘국회의 예산과정에서 성과평가 결과가 유용하게 활용되고 있다’라는 문항은 자율평가부처가 3.04점으로 기획재정부의 3.00보다 더 높다. 국회 소속부처는 2.58점을 획득하여 자율평가 결과가 예산과정에 활용되지 않는다고 생각하고 있는 것으로 조사되었으며, 국회 소속부처 평균과 자율평가부처 평균 차이는 유의한 것으로 나타났<sup>35)</sup>. 특히 국회 소속부처 직원인 경우 재정사업 자율평가 결과가 국회의 예산과정에

33) 기획재정부의 평균이 자율평가부처, 국회에 비해 크다는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 1.9551, 1.9754로 모두 5% 유의수준에서 귀무가설이 기각되어 기획재정부의 평균이 큰 것으로 나타났다. 자율평가부처와 국회와의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 0.11로 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

34) 기획재정부의 평균이 자율평가부처, 국회보다 크다는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 1.3535, 1.4549로 모두 10% 유의수준에서 귀무가설이 기각되어 기획재정부의 평균이 큰 것으로 나타났다. 자율평가부처와 국회와의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 0.6715로 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

35) 자율부처의 평균이 기획재정부, 국회보다 크다는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 0.1328, 2.1712로 기획재정부와는 차이가 없으나, 국회와는 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 기획재정부와 국회와의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 1.0808로 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

서 유용하게 활용되고 있다는 사실에 대해 매우 회의적이라는 사실은 재정사업 자율평가의 예산과정 활용이라는 측면에서 많은 문제점을 제기하는 것이라 하겠다.

항목별 평균의 경우 재정당국인 기획재정부의 평균이 가장 높게 나타나고, 소관부처, 국회의 순으로 나타나, 재정당국이 자율평가제도의 성과에 대해 가장 높이 평가하고 있으며, 국회소속 직원이 낮게 평가하고 있음을 알 수 있다.

[부정적 인식 여부]

다음으로 자율평가제도의 성과가 미약하다고 보는 부정적 인식에 대해 살펴보면, ‘공공사업에 있어서는 성과측정에 한계가 있다’는 설문 의 평균이 3.87점으로 가장 높으며, ‘평가에 소요되는 시간과 인력에 비해 평가의 실익이 미약하다’ (3.65점), ‘평가에 대한 관심이 부족하다’ (3.43점), ‘성과평가 결과와 무관한 예산배분이 되고 있다’ (3.22점) 순으로 나타났다.

질문 (자율평가제도의 성과가 미약한 요인)	평균점수			
	전체	소관 부처	재정 당국	국회 소속
1-2-1. 성과평가 결과와 무관한 예산배분이 되고 있다	3.22	3.19	3.00	3.50
1-2-2. 공공사업에 있어서는 성과측정에 한계가 있다	3.87	3.94	3.33	3.70
1-2-3. 평가에 소요되는 시간, 인력에 비해 평가의 실익이 미약하다	3.65	3.69	2.83	3.76
1-2-4. 평가에 대한 관심이 부족하다	3.43	3.40	3.33	3.64

이상의 항목에 대한 부처별로 인식의 차이를 살펴보면 다음과 같다. 우선, ‘성과평가 결과와 무관한 예산배분이 되고 있다’ 라는 항목에 대

해서는 국회 소속부서가 3.50점으로 가장 부정적으로 인식하고 있고, 기획재정부는 3.00으로 중립적인 입장인 것으로 나타났다. t-검증 결과 이들 세 집단간의 평균점수에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다<sup>36)</sup>.

‘공공사업에 있어서는 성과측정에 한계가 있다’라는 문항에서는 3.94 점을 획득한 자율평가부처의 평균점수가 가장 높고 기획재정부가 3.33 점으로 최저를 기록했는데 이들 두 집단의 평균은 유의한 차이를 보였다<sup>37)</sup>. 이 결과는 성과측정의 어려움을 소관 사업부처가 가장 크게 느끼고 있다는 것을 보여주는 것이라 하겠다. 소관부처가 측정의 어려움을 주장하는 것은 공공사업의 효과에 대한 측정의 어려움에 기인하는 바가 크기 때문이라고 여겨지나 한편으로 아직 제도 시행이 4년에 지나지 않아 정확한 사업 특성의 파악과 관련 자료 정비가 충분치 못하였기 때문일 가능성도 배제할 수 없는 요인이라고 여겨진다.

‘평가에 소요되는 시간과 인력에 비해 평가의 실익이 미약하다’는 문항의 경우 국회 소속부서 및 자율평가부처의 평균점수는 각각 3.76 점, 3.69점인 반면 기획재정부는 3점을 하회하는 2.83점을 기록했다. 이 결과는 사업부처나 국회 부서 공무원들은 평가의 실익이 미약하다고 느끼는 반면 재정당국은 이에 동의하고 있지 않고 있는 것을 뚜렷이 보여주는 것으로, 재정사업 자율평가에 대한 재정당국과 이외 부서간

36) 국회 소속직원의 평균이 자율평가부처, 기획재정부보다 크다는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 1.3515, 1.2484로 모두 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었으며, 자율평가부처와 기획재정부의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 0.4921로 5% 유의수준에서도 귀무가설을 기각할 수 없었다.

37) 자율평가부처의 평균이 기획재정부보다 크다는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 1.8263으로 5% 유의수준에서 귀무가설이 기각되어, 자율평가부처의 평균이 기획재정부의 평균보다 크다는 것을 확인할 수 있었다. 자율평가부처와 국회 소속, 국회 소속과 기획재정부의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 각각 1.0978, 1.0024로 5% 유의수준에서도 귀무가설을 기각할 수 없었다.

에 인식의 격차가 크다고 하겠다<sup>38)</sup>. 마지막으로 평가에 대한 관심에 대해서는 부처간에 큰 차이가 발견되지 않았다<sup>39)</sup>.

재정사업 자율평가의 성과가 미약했다고 보는 부정적 견해에 대해서도 재정당국인 기획재정부의 평가가 가장 낮게 나와, 기획재정부 직원은 재정사업 자율평가에의 효과성 및 역할에 대해 높게 평가하고 있는 반면, 국회 소속 직원이 가장 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다.

## 2) 재정사업 자율평가제도 운영에 관한 설문

제도 운영과 관련하여 (i) 평가 대상사업 및 평가항목의 설정, (ii) 성과지표 및 측정의 적정성 및 (iii) 평가제도 운영 관련 세 부분으로 나누어 질문하였다. 우선 평가 대상사업 및 평가항목의 선정에 관한 질문에 대해 살펴보면 다음과 같다.

‘현행 평가대상에 평가실익이 없는 사업이 포함되어 있는지’와 관련하여 평균점수는 3.43점이고, ‘점검항목에 비용요소에 대한 점검이 강화될 필요가 있다’는 질문에 대한 평균점수는 3.2점이다. 평가대상 항목의 개선 필요성을 느끼고 있음을 알 수 있다.

- 
- 38) 기획재정부의 평균이 자율평가부처, 국회보다 낮다라는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 -2.3004, -1.9210 모두 5% 유의수준에서 귀무가설이 기각되어 기획재정부의 평균이 적은 것으로 나타났다. 자율평가부처와 국회와의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 -0.3570으로 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.
- 39) 소속부처에 따라 평균이 다르다는 대립가설하에, 자율평가부처와 기획재정부, 자율평가부처와 국회, 기획재정부와 국회간의 평균의 차이에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 0.1579, -1.0761, -0.7762로 나와 모두 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

### III. 재정사업 자율평가제도 121

질문 (평가대상 및 항목의 적절성)	평균 점수
2-1-1. 현행 평가대상에는 평가실익이 없는 사업이 포함되어 있다	3.43
2-1-2. 점검항목에 비용요소에 대한 점검이 강화될 필요가 있다.	3.2

다음으로 성과지표 및 측정의 적정성과 관련된 설문을 살펴보면 다음과 같다. 성과지표 대표성·성과측정 적정성·평가자의 전문성을 중심으로 설문이 이루어져 있으며, 이에 대한 평균 점수는 각각 3.15, 3.13, 3.16이다.

질문 (성과지표 및 지표측정의 적정성)	평균 점수
2-2-1. 성과지표가 중요 성과를 잘 반영하고 있다.	3.15
2-2-2. 성과측정이 전반적으로 적정하게 이루어지고 있다.	3.13
2-2-3. 평가자가 전문성을 갖추고 있다.	3.16

위의 결과를 살펴보면, 성과지표의 대표성·성과측정 적정성·평가자의 전문성 모두 전반적으로 보통 이상의 점수분포를 보이고 있다. 특히 성과측정이 전반적으로 적정하게 이루어지고 있는지에 대한 응답분포를 백분율로 살펴보면 보통 42%, 동의 42%로 전반적으로 동의하고 있음을 알 수 있다.

다음으로 평가제도 운영과 관련한 설문을 살펴보면, 평가제도 운영과 관련하여 높은 점수를 받은 설문은 성과평가심의회 운영과 교육 관련 설문으로 각각 평균점수는 3.31점과 3.35점이다. 성과평가 심의회에 부처에 의견이 적정하게 전달되고 있는지와 관련하여 평균점수는 3.03점이다. 한편 재정사업 자율평가제도로 인해 업무 증가 정도를 묻는 설문에서 평균점수는 3.02이며, 대부분 20% 이내로 업무가 증가하였다고 답하였다.

질문	평균 점수
2-3-1. 부처의 자율평가 결과를 점검하기 위해 현행 성과평가심의회 운영이 필요하다	3.31
2-3-2. 성과평가심의회에 귀하 부처의 의견이 적절하게 전달되고 있다.	3.03
2-3-3. (이 제도에 대한 교육을 받은 경우에 한해) 교육내용이 유익했다.	3.35
2-3-4. 이 평가제도로 인한 귀하의 업무 증가 정도 변화없다 / 10% 이내 증가 / 20% 이내 / 30% 이내 / 30% 이상	3.02

### 3) 성과평가 결과와 예산배분과의 연계성에 관한 설문 분포

성과평가 결과와 예산배분과의 연계성과 관련하여 크게 성과-예산 연계의 필요성과 성과-예산배분 연계에 대한 부정적 인식 이유 두 부분으로 구성된다.

우선 성과-예산 연계의 필요성에 관련한 설문을 분석해보면 다음과 같다. 자율평가 결과와 예산편성을 연계하는 것이 필요한지 질문에 대한 평균점수는 3.73점으로 높은 편이다. 특히 동 설문과 관련하여 백분율로 살펴보면, 보통 28%, 동의 28%, 전적 동의 27% 등의 분포를 보이며 동의와 전적 동의 비율이 상당히 높다는 것을 알 수 있다. 다만 현행 제도가 성과-예산 배분을 연계시키는 정도가 적절한지에 대한 설문에서는 3.08점으로 선행질문과 비교해 보았을 때 평균점수가 다소 낮은 편이다. 이는 평가결과와 예산편성을 연계하는 필요성에 대해서는 동의하나, 현행 제도의 적절성은 낮다고 인식하는 결과를 반영한다고 할 수 있다.

### III. 재정사업 자율평가제도 123

질문 (평가결과와 예산의 연계)	평균점수			
	전체	소관부처	재정당국	국회소속
3-1-1. 자율평가 결과와 예산편성을 연계하는 것이 필요하다.	3.73	3.61	4.43	4.11
3-1-2. 현행 제도가 성과-예산 배분을 연계시키는 정도는 적절하다	3.08	3.09	3.43	2.89

소속부처별 인식의 차이를 살펴보면 다음과 같다. ‘자율평가 결과와 예산편성을 연계하는 것이 필요하다’는 문항의 경우 기획재정부의 평균점수가 4.43점으로 가장 높고 다음은 국회 소속부처 4.11점, 자율평가부처 3.61점의 순으로 기획재정부는 나머지 두 집단과 평균에 있어 유의한 차이를 나타냈다<sup>40)</sup>.

‘현행 제도가 성과-예산 배분을 연계시키는 정도는 적절하다’는 문항에서 각 집단별 평균점수를 비교해 보면 기획재정부가 3.43점으로 긍정적 인식을 하고 있는 반면 국회 소속부처는 2.89점으로 부정적 인식을 드러냈지만, t-test 결과 세 집단간의 평균에는 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다<sup>41)</sup>.

다음으로 성과-예산배분 연계에 대한 부정적 인식 이유에 대해 살펴보면, 성과측정의 한계, 예산편성의 복잡성, 예산외의 용도에 활용 등과 관련하여 설문이 이루어졌으며 평균점수는 각각 3.55, 3.87, 3.19

- 
- 40) 기획재정부의 평균이 자율평가부처, 국회보다 크다는 대립가설에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 1.3535, 1.4549로 모두 10% 유의수준에서 귀무가설이 기각되어 기획재정부의 평균이 큰 것으로 나타났다. 자율평가부처와 국회와의 평균 차이에 관한 t-검증은 t-값이 0.6715로 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.
- 41) 소속부처에 따라 평균이 다르다는 대립가설하에, 자율평가부처와 기획재정부, 자율평가부처와 국회, 기획재정부와 국회간의 평균의 차이에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 -0.9928, 0.9176, 1.3393로 나와 모두 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

적이다.

‘예산은 다양한 요인에 의해 결정되므로 성과만으로 예산배분은 곤란’하다고 전적으로 동의한 비율이 30%로 매우 높고, 점수 또한 3.87점으로 가장 높다. 성과-예산배분은 ‘직접 연계하기보다는 예산배분 이외의 용도에 활용하는 것이 바람직’하다와 관련된 설문에서는 부정적인 답변이 24%로 평균점수는 낮게 나왔다. 다만 보통 이상의 답변 또한 74%로 예산배분 이외의 용도에 활용하는 것이 바람직하다고 응답하였다.

질문(성과-예산 연계의 부정적 인식 이유)	평균점수			
	전체	소관부처	재정당국	국회소속
3-2-1. 성과 측정의 한계로 성과를 예산배분에 직접 연계하기는 곤란	3.55	3.57	3.17	3.59
3-2-2. 예산은 다양한 요인이 작용하므로 성과만으로 예산배분은 곤란	3.87	3.93	3.83	3.59
3-2-3. 직접 연계보다 예산배분 이외의 용도에 활용하는 것이 바람직	3.19			

소속부처별로 보면 성과-예산배분 연계에 대한 부정적 인식 이유에 있어 세 집단 간 평균에 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다<sup>42)</sup>. ‘성과 측정의 한계로 인해 성과를 예산배분에 직접 연계하기는 곤란’하다는 문항의 경우 국회 소속부서의 평균점수가 3.59점으로 가장 높았고, ‘예

42) ‘성과측정의 한계로 성과를 예산배분에 직접 연계하기는 곤란’하다는 항목에 대해 소속부처에 따라 평균이 다르다는 대립가설하에, 자율평가부처와 기획재정부, 자율평가부처와 국회, 기획재정부와 국회간의 평균의 차이에 대한 t-검증 결과 t-값이 각각 0.9939, -0.0527, -0.8492로 모두 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다. 한편 ‘예산은 다양한 요인이 작용하므로 성과만으로 예산배분은 곤란’하다는 항목에 대해서는 각각 0.2940, 1.5148, 0.4735로 이 역시 5% 유의수준에서 귀무가설을 기각할 수 없었다.

### III. 재정사업 자율평가제도 125

산은 다양한 요인에 의해 결정되므로 성과만으로 예산배분은 곤란'하다는 문항의 경우에는 자율평가부처가 3.93점으로 최고점을 기록하였다.

#### 4) 성과-예산 연계에 영향을 주는 요인

이 질문은 크게 거시지표 요인과 정치적·정책적·사업성격 요인 및 성과와 예산배분에 영향을 주는 요인의 작용에 대한 인식으로 구분하여 살펴보았다. 거시지표 요인에 대해 살펴보면 다음과 같다.

질문(통제변수에 대한 인식)	평균점수			
	전체	소관 부처	재정 당국	국회소속 부서
4-1-1. 물가상승률	5.56	5.46	4.60	6.28
4-1-2. 총예산증가율	6.52	6.37	6.57	7.22
4-1-3. 전년도 예산증가율	5.88	5.84	5.43	6.28
4-1-4. 전년 대비 재정팽창(확장적 재정운영)	6.50	6.31	7.00	7.17
4-1-5. 경제성장률	5.88	5.77	5.43	6.61
4-1-6. 실업률	5.05	4.80	5.86	5.89
4-1-7. 금리	4.76	4.56	4.50	5.78
4-1-8. 재정적자	5.80	5.46	6.71	6.94

예산편성에 대한 영향의 정도는 성과를 기준으로 5점 미만이면 성과보다 낮은 영향을 갖고 있고, 6점 이상이면 성과보다 높다는 기준을 적용하여 설문하였다.

금리의 경우 성과보다 낮은 영향을 갖고 있다고 전체 응답자들이 인식하고 있음을 알 수 있다. 또한 총예산증가율, 전년 대비 재정팽창, 전년도 예산증가율, 경제성장률, 재정적자, 물가상승률의 순으로 이와 같은 요인들이 성과보다 높은 영향을 갖고 있다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

한편 응답자가 속한 각 부처별로 나누어 평균점수를 구해보면 소속

부처에 따라 영향력이 크다고 생각하는 요인의 순위가 달라지는 것으로 나타난다. 가장 많은 영향을 주는 요인으로 자율평가부처 및 국회 소속부서는 총예산증가율을, 기획재정부는 전년 대비 재정팽창을 지적하였는데 이는 전체 응답자가 1, 2위로 선택한 요인들이다. 국회 소속부처에서는 모든 요인들이 성과보다 많은 영향을 끼친다고 생각하고 있어 성과보다 거시요인이 예산배분에 더 중요한 요인이라고 인식하고 있다. 반면에, 자율평가부처는 금리와 실업률이, 기획재정부는 금리와 물가상승률이 성과에 비해 영향력이 낮다고 판단하고 있는 것으로 나타났다.

성과-예산배분을 연계하는 데 영향을 미치는 정치적·정책적·사업성격 요인과 관련된 응답결과는 다음과 같다.

질 문 (통제변수에 대한 인식)	평균점수			
	전체	자율평가부처	재정당국	국회소속부처
4-2-1. 복지확대 정책	6.61	6.51	7.29	6.84
4-2-2. 경제사업 구조조정	6.74	6.71	6.83	6.84
4-2-3. 균형발전 정책	6.47	6.47	6.57	6.44
4-2-4. 대통령 중점사업(국책사업)	8.14	8.08	7.71	8.58
4-2-5. 대규모 사업	7.03	6.98	6.00	7.72
4-2-6. 대규모 부처 추진 사업	7.26	7.23	6.29	7.74
4-2-7. 국회의원 관심사업	6.77	6.80	5.83	6.95
4-2-8. 정치인 출신 장관부처 사업	6.65	6.56	5.83	7.32

응답결과는 모두 평균 5점을 크게 상회하여 전체 응답자들은 제시된 모든 정치적·정책적·사업성격 요인들이 예산배분에 성과보다 더 높은 영향을 미친다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 예산배분에 있어 사업의 정치적 성격이 사업성과 평가보다 더 큰 영향을 미친다는 인식

### III. 재정사업 자율평가제도 127

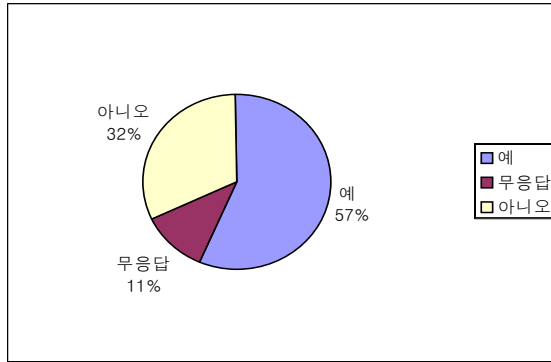
은 성과주의 예산제도 정착에 부정적인 인식이라고 할 수 있다. 특히 대통령 중점사업(국책사업)의 경우 8.14점으로 가장 높다. 집단별 응답도 같은 결과이다.

성과와 예산배분에 영향을 주는 요인에 대한 인식을 살펴보면 다음과 같다.

질문(분석모형의 가정에 대한 인식)	예	무응답	아니오	합계
4-3-1. 2005년~2008년 복지확대 정책 추진으로 복지사업은 재정사업 성과평가 결과에 관계없이 크게 확대되었다.	64	13	37	114
4-3-2. 대통령 중점사업의 경우에는 자율평가 결과가 낮아도 예산배분에 유리하다.	50	13	49	112
4-3-3. 국회 예산심의에서 정부예산안 변경시에 재정사업 자율평가 결과가 활용되고 있다.	83	7	18	108
4-3-4. 사업추진 과정이 복잡한 사업(지방자치단체 보조사업, 민간보조사업)은 다른 사업에 비해 평가에서 불리하다.	68	9	34	111
4-3-5. 대규모 사업은 사업추진이 계속되어야 하기 때문에 다른 사업에 비하여 평가에서 유리하다.	70	3	38	111

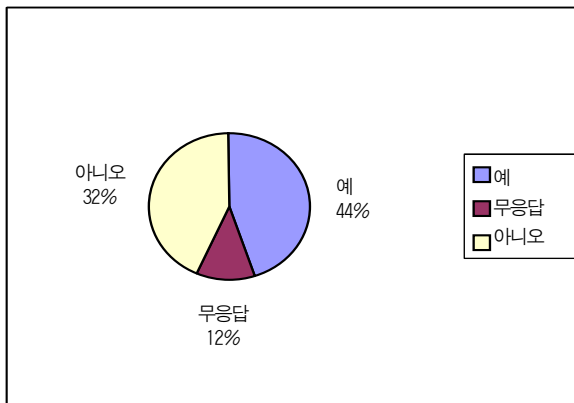
첫째, '복지확대 정책 추진으로 복지사업이 재정사업 성과평가 결과에 관계없이 크게 확대되었는지'에 대한 질문에 대하여는 '예' 응답 비율이 57%로 과반수 이상이다. 공무원들의 인식이 앞 절에서 분석한 계량모형 결과와 일치한다.

[그림 III-7] 참여정부 복지사업은 성과와 무관하게 확대되었는가?

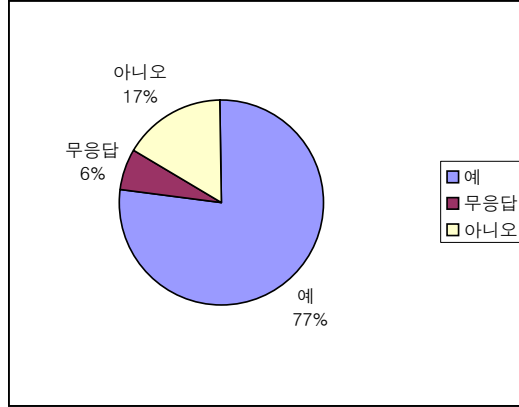


둘째, '대통령 중점사업의 경우에는 자율평가 결과가 낮아도 예산배분에 유리한지'에 대하여는 '예'와 '아니오'의 비중이 같다. 이는 계량분석 결과와 다르다. 계량분석 결과 대통령 관심 국책사업은 예산 증가에 유의한 정(+)의 관계가 나타났다.

[그림 III-8] 평가에서 대통령 사업의 유리함



[그림 III-9] 국회 정부안 수정에 평가 활용

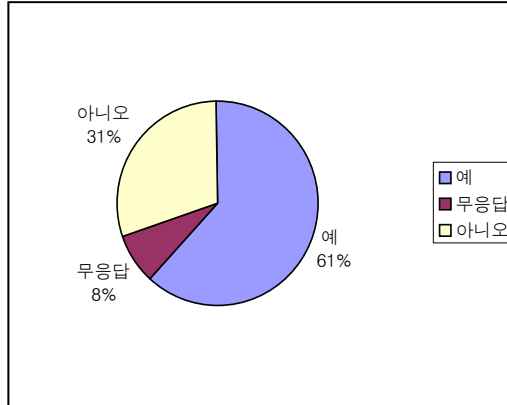


셋째, ‘국회 예산심의회에서 정부예산안을 변경하는 경우 재정사업 자율평가 결과가 활용되고 있는지’에 대해 ‘예’ 응답 비율은 77%에 이른다. 예산안 심의회에서 재정사업 자율평가 결과가 활용되고 있다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

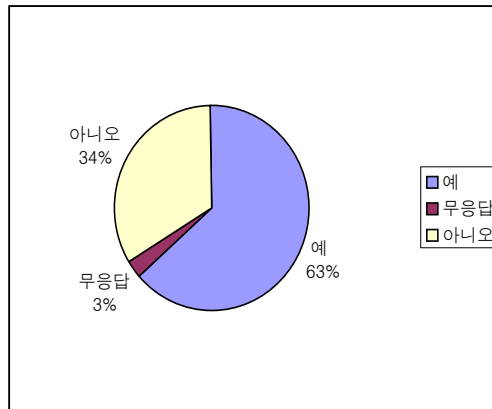
이 응답결과는 앞서 질의한 ‘국회의 예산과정에서 성과평가 결과가 유용하게 활용되고 있다’라는 문항의 응답결과와 다소 상이한 결과이다. 국회예산 과정에서 일반적으로 성과평가 결과가 활용되는지 여부에 대하여는 평균 2.97로 보통 이하 등급라고 응답하였는데, 국회의 정부안 수정에는 활용된다는 인식이 77%에 이르기 때문이다. 일반적인 활용도는 낮아도 정부안 수정에는 평가결과가 보다 더 활용되고 있다고 인식하고 있다고 할 수 있다.

넷째, ‘사업추진 과정이 복잡한 사업(지방자치단체 보조사업, 민간 보조사업)은 다른 사업에 비하여 평가에서 불리한지’에 대해서 ‘예’ 응답비율은 61%이다. 사업추진 과정의 복잡성이 평가에서 불리하게 작용하고 있다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 사업추진체계가 복잡한 보조금사업의 평가결과가 평균보다 크게 낮은 것과 같은 인식이다.

[그림 III-10] 사업체계의 복잡성과 예산배분



[그림 III-11] 평가에서 대규모사업의 유리함



다섯째, 대규모 사업은 사업추진이 계속되어야 하기 때문에 다른 사업에 비하여 평가에서 유리한지와 관련된 질문에 대해 다음과 같은 결과가 도출되었다. 대규모 사업이 평가에서 유리하다고 답변한 응답자의 비율은 63%로 높은 비중을 차지한다. 대규모사업의 평가결과가 평

군보다 높은 것과 같은 인식을 나타내고 있다.

## 6. 재정사업 자율평가와 예산 편성과의 관계에 관한 실증 분석

### 1) 선행 연구

2005년부터 시행된 재정사업 자율평가가 예산 편성에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 관해 실증분석을 시도한 연구로는 박노옥(2008)이 있다. 박노옥은 2005~2007년의 재정사업 자율평가 결과를 활용하여 평가등급과 예산변화율간의 관계를 분석하였다. 분석은 기본적으로 평가등급과 예산변화율의 관계를 회귀분석한 것으로 설명변수로는 과거 예산변화율, 부처와 회계유형, 사업유형, 소규모 부처<sup>43)</sup> 등의 변수를 사용하였다. 종속변수로는 예산변화율을 사용하였으며, 예산변화율은 부처 예산요구액, 기획예산처 예산심의액, 국회 예산확정액의 세 가지 경우로 구분하여 사용하였다.

추정은 평가 등급 및 예산액 등의 사업별 자료는 평가연도별로 독립적인 것을 고려하여 2005년부터 2007년까지의 데이터를 통합(pooling)하여 실시하였다. 단, 분석시기가 2007년이어서 국회 예산확정액의 경우 2005년과 2006년의 데이터만을 통합하여 분석하였다.

분석결과를 보면, 부처 요구예산액, 기획예산처 예산심의액, 국회 예산확정액의 모든 경우에 대해 미흡 등급은 예산변화율에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 국회 예산확정액의 경우 미흡 등급뿐 아니라 보통 등급 역시 예산변화율에 음(-)의 영향을 미치고 있었다. 한편, 세 가지 예산액을 모두 적용하여 분석한 결과 과거 예산변화율은 평가 이후 예산변화율에 양(+)의 효과를 보이는 것으로 나타났다.

43) '처', '청', '위원회' 등 '부'를 제외한 모든 기관을 소규모 부처로 간주한다.

박노옥(2008)의 연구는 재정사업 자율평가가 예산변화율에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석한 최초의 연구라는 점에서는 높이 평가할 수 있다. 그러나 앞서 재정사업 자율평가 담당자들의 의식 조사에서도 알 수 있었던듯이 예산편성에는 많은 요인들이 작용을 하고 있으나 이런 변수들에 대한 통제가 충분하다고는 할 수 없는 한계점을 지니고 있다. 아울러 해당 연도에 종결되는 완료 사업, 회계가 이관된 사업, 의무지급, 보증기금 보전 사업 등 분석을 위해 통제가 필요한 사업을 충분히 통제하지 못한 단점도 아울러 지니고 있다.

## 2) 모델 및 변수

재정사업 자율평가 결과가 예산증가율에 미치는 영향을 추정하기 위한 추정식은 식 (1)과 같이 나타낼 수 있다.

$$(1) Y_{it}(\text{예산증가율}) = \beta_0 + X\beta + Z\gamma$$

여기서 예산 증가율은 부처예산요구 증가율, 정부예산안 증가율, 국회확정예산 증가율을 사용한다. X는 재정사업 자율평가 결과 등급을 나타내며, Z는 예산에 영향을 미치는 기타 요인이다.

종속변수인 예산증가율은 t년도의 예산증가율을 사용하는데, 구체적으로는 다음과 같이 정의한다.

$$(2) \begin{cases} Y1 = (B_d - B_{t-1})/B_{t-1} \\ Y2 = (B_g - B_{t-1})/B_{t-1} \\ Y3 = (B_p - B_{t-1})/B_{t-1} \end{cases}$$

여기서 Y1 = 부처예산요구 증가율, Y2 = 정부예산안 증가율, Y3 = 국회확정예산 증가율을 의미하며,  $B_d$ (부처 예산요구액),  $B_{t-1}$ (전년도 예산액),  $B_g$ (정부예산안 규모),  $B_p$ (국회확정예산액)이다.

분석에 사용한 독립변수로는 우선 평가 등급을 사용하였다. 평가결과를 2005~2007년의 경우는 우수(85점 이상), 다소 우수(84~70점), 보통(69~50점), 미흡(50점 미만) 4단계이며, 2008년은 매우 우수(90점 이상), 우수(80~90점), 보통(60~80점), 미흡(50~60점), 매우 미흡(50점 미만)으로 5단계이다. 평가등급 외의 설명변수로는 설문조사의 결과를 반영하여 복지사업과 경제사업, 대통령 중점사업(국책과제), 직간접사업, 대규모사업, 소규모사업 등을 사용하였다. 사용변수에 대한 설명은 다음과 같다.

복지지출과 경제지출의 개념은 통상 UN의 정부기능 분류(COFOG: Classification of the Functions of Government) 방식에 따라 정부기능을 10대 성질별로 분류한 복지(복지 및 삶의 질)와 경제지출 개념을 활용한다<sup>44)</sup>. 그러나, 3년간 평가대상인 1,900여개 사업을 이 기준에 따라 분류하는 것이 용이한 것이 아니기 때문에 본 연구는 분석의 편의상 복지사업을 복지 관련 부처가 수행하는 사업으로 정의한다<sup>45)</sup>. 복지 관련 부처를 A그룹으로 분류하고, 경제사업을 주로 주관하는 부처를 B그룹으로 구분하여 A그룹 수행사업은 복지사업, B그룹 수행사업은 경제사업으로 정의한다. A그룹은 복지부, 노동부, 여성가족부, 청소년부 등이 해당되고, B그룹은 건설교통부, 농림부, 산업자원부, 과학기술부, 정통부, 해수부 등이 해당된다.

대통령 프로젝트는 참여정부 국정과제 사업과 이명박 정부의 국정과제 사업으로 정의하고 참여정부 100대 국정과제 로드맵의 내용을 분석하여 1,900개 사업 가운데 해당 사업을 구분하였다. 국정과제 로드맵

44) IMF GFS 기준은 통합재정지출을 10개 기능별로 분류한다. 이 중 4개 부분을 재정당국이 '복지 및 삶의 질'로 분류하여 발표하고 있다. ('복지 및 삶의 질' = 보건 + 사회보장 및 복지 + 주택건설 및 지역사회개발 + 오락, 문화, 종교)

45) Gilmore & Lewis는 PART 연구에서 민주당이 추진한 사업과 공화당 사업을 구분함에 있어 자료 분류의 어려움을 감안하여 민주당 아젠다와 주로 관련되는 부처와 공화당 아젠다와 주로 관련되는 부처로 나누어 분석한 바 있다(Gilmore & Lewis, 2006b: p. 746).

은 예산사업을 명시하는 것이 아니라 정책목표를 표명하는 것이기 때문에 이와 예산사업을 연계하는 것이 용이하지 않다. 이를 위해 예산당국 관계자들의 자문을 거쳐 해당과제를 선별한다. 이명박 정부 국정과제사업은 193개 중점 추진과제를 수행하기 위한 예산사업 리스트를 활용한다<sup>46)</sup>.

본 연구의 분석은 예산증가율을 종속변수로 사용하고 있으나, 증가율을 종속변수로 사용하는 경우 사업의 규모에 따라 증가율이 달라질 수 있다. 즉 대규모사업인 경우 설령 전년도에 비해 비교적 큰 규모로 예산이 증가되어도 비율로 환산하면 크지 않을 수 있다. 이와는 반대로 소규모사업인 경우 조그만 예산증가도 비율로 환산하면 크게 나타날 수 있다. 따라서 사업의 규모에 따른 예산증가율의 변화 정도를 통제할 필요가 있다 하겠다. 본 연구에서는 사업비 규모로 사업을 구분하여 총사업비가 300억원 이상인 사업을 대규모사업으로 정의하며, 총사업비가 25억원 이하인 사업을 소규모사업으로 정의하였다.

앞 절의 성과결과와 예산증가율 평균에 관한 분석에서 알 수 있었듯이, 직접사업과 간접사업간에는 성과평가 및 예산변화율에 차이가 존재하였다. 이를 통제하기 위해 사업 유형을 직접사업과 간접사업으로

46) 예비검토 결과 1,900개 평가대상사업중 약 130여개 사업이 이에 해당되고 있다. 이명박 정부의 국정과제 사업이 예산당국의 내부자료를 활용한다.

〈국정과제 관련 사업 예시〉

(단위: 억원)

100대 국책사업명	사업명	전년예산(A)	국회확정(B)	증감(B-A)	등급
지속가능한 에너지 정책	석유비축사업출자	1,493.0	3,115.0	1,622.0	4.0
지역전략산업진흥	지역전략산업진흥	4,236.0	4,215.0	-21.0	2.0
공항만 확충	부산신항 개발	4,482.0	4,633.0	151.0	4.0
사회적일자리창출	사회적일자리창출	5,17.0	1,215.0	698.0	2.0
출산력 제고	보육시설운영지원	3,131.0	3,968.0	837.0	2.0
기초생활보장 내실	기초생활급여지원	23,195.0	26,474.0	3,279.0	2.0
자활지원 활성화	자활지원	2,021.0	2,337.2	316.2	3.0
지방대학 육성	지방대 혁신역량 강화	2,400.0	2,600.0	200.0	3.0
국가인사기능통합	고위공무원단체도운영	14.0	15.0	1.0	3.0
남북평화협력구축	남북교류협력기반 조성	1,781.0	5,629.0	3,848.0	3.0

분류하고, 간접사업을 기본(base)로 하는 더미변수를 사용하였다.

3) 추정

원데이터는 2005~2008년 재정사업 자율평가 대상 총사업인 2,101개의 사업이나, 이 가운데 당해연도 완료사업, 회계이관사업, 의무지급, 부동산, 미군기지 이전 사업, 보육기금보전사업, 전년도 대비 100% 이상 예산이 증가한 사업 가운데 200억원 이상 증가한 사업 및 50% 이상 감소한 사업 가운데 200억원 이상 감소한 과도한 증감사업 등은 분석에서 제외하고 1958개의 사업을 추정에 사용하였다.

추정은 단순 OLS (simple OLS)를 사용하여 각 연도별로 실시하였다. 각 연도별 추정결과는 <표 III-17>~<표 III-20>과 같다.

<표 III-17> 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율 (2005)

	부처		정부		국회	
	추정계수	p-value	추정계수	p-value	추정계수	p-value
우수	16.54	0.06	15.79	0.14	17.39	0.03
다소우수	20.27	0.00	23.39	0.00	18.01	0.00
미흡	-25.79	0.00	-29.59	0.00	-24.45	0.00
복지사업	2.03	0.74	14.74	0.04	19.55	0.00
경제사업	-1.11	0.78	4.81	0.31	0.05	0.99
국책사업	10.77	0.18	1.56	0.87	-0.54	0.94
직접사업	-6.08	0.11	2.94	0.52	-1.82	0.60
대규모	-13.67	0.00	-4.88	0.36	-5.87	0.14
소규모	0.67	0.89	-2.42	0.67	3.40	0.43
상수	13.04	0.00	1.45	0.75	4.29	0.21
adj-rsq	0.0998		0.0864		0.1144	
obs	507					

〈표 III-18〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2006)

	부처		정부		국회	
	추정계수	p-value	추정계수	p-value	추정계수	p-value
우수	3.64	0.67	8.56	0.23	7.29	0.32
다소우수	5.91	0.23	7.12	0.09	7.72	0.08
미흡	-13.44	0.02	-16.66	0.00	-16.82	0.00
복지사업	4.66	0.39	6.33	0.17	7.98	0.09
경제사업	-3.60	0.38	-1.03	0.77	0.92	0.80
국책사업	11.17	0.17	7.39	0.29	7.55	0.29
직접사업	4.88	0.21	6.37	0.05	7.09	0.04
대규모	-4.04	0.41	-1.56	0.71	-1.62	0.70
소규모	-3.20	0.45	-4.91	0.18	-5.41	0.15
상수	6.07	0.11	-2.09	0.52	-2.76	0.40
adj-rsq	0.0111		0.0369		0.0395	
obs	533					

〈표 III-19〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2007)

	부처		정부		국회	
	추정계수	p-value	추정계수	p-value	추정계수	p-value
우수	-4.02	0.59	5.58	0.27	4.91	0.34
다소우수	-2.49	0.66	4.96	0.20	5.26	0.18
미흡	-15.24	0.13	-15.86	0.02	-10.04	0.15
복지사업	-5.16	0.38	-0.27	0.95	-4.14	0.32
경제사업	-6.42	0.24	-1.00	0.79	-1.26	0.74
국책사업	14.13	0.08	8.50	0.12	11.71	0.04
직접사업	3.25	0.50	9.17	0.01	7.37	0.03
대규모	-13.76	0.02	-4.29	0.30	-5.92	0.16
소규모	3.97	0.45	6.86	0.06	4.44	0.23
상수	22.96	0.00	1.43	0.68	3.58	0.30
adj-rsq	0.0167		0.0414		0.0310	
obs	546					

〈표 III-20〉 재정사업 자율평가 결과와 예산증가율(2008)

	부처		정부	
	추정계수	p-value	추정계수	p-value
아주우수	-66.98	0.79	-13.43	0.28
우수	-20.14	0.87	-4.44	0.45
미흡	96.91	0.29	-25.21	0.00
아주미흡	-156.99	0.44	-44.08	0.00
복지사업	188.21	0.09	-0.44	0.94
경제사업	8.08	0.93	4.34	0.31
국책사업	-56.63	0.57	2.89	0.55
직접사업	129.22	0.15	1.52	0.73
대규모	5.87	0.95	-0.35	0.93
소규모	272.59	0.01	3.81	0.46
상수	-63.04	0.42	9.56	0.01
adj-rsq	0.0170		0.1041	
obs	351			

4) 추정결과의 해석

추정결과를 보면 우선 2005년의 경우 평가결과가 부처 예산요구 증가율, 정부예산안 증가율, 국회 확정예산 증가율 모두에서 대부분 유의하게 영향을 미치고 있으며, 부호도 예상대로 나타났다. 사업 특성 가운데는 복지사업만 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2006년에는 부처, 정부, 국회 증가율 모두에서 미흡사업만 (-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 재정사업 자율평가 2년째에 접어들면서 원래 규정이라 할 수 있는 미흡에 한정하여 결과가 예산에 반영되었다는 것을 의미하는 것으로, 재정사업 자율평가가 예산에 미치는 영향력이 첫째인 2005년에 비해 감소하였다는 것을 보여주는 것이라 하겠다. 사업의 특성으로는 직접사업이 국회 확정예산 증가율에서 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

2007년은 자율평가의 결과가 정부예산안 증가율에 한하여 그것도 미흡인 경우에 한하여 유의하며 나머지는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 재정사업 자율평가를 시행하는 정부만이 이를 중시하며, 부처나 국회도 재정사업 자율평가의 결과를 예산에 크게 반영하지 않았다는 것을 반영하는 것이라 하겠다. 사업 특성으로는 국책사업과 직접사업이 국회 확정예산 증가율에 유의한 것으로 나타났다.

2008년의 경우 2009년도 예산이 국회에서 확정되지 않아 국회 확정예산 증가율은 사용할 수 없어 부처 예산요구 증가율과 정부예산안 증가율에 한정하여 추정한 결과, 미흡, 아주 미흡이 정부안에서 유의하게 (-)로 나타났다. 사업의 특성은 모두 유의하지 않으나 2005~2007년의 경우도 부처 예산요구나 정부예산안에서는 그다지 유의하지 않았으나, 국회 확정예산에는 반영되는 경우가 있었다는 것을 감안할 때 국회 확정예산 증가율에서는 직접사업이나 국책사업의 경우 유의하게 증가할 가능성이 있다고 여겨진다.

2005년과 2006년에는 재정사업 자율평가의 결과가 예산편성에 예상대로의 영향을 미쳤으나 2007년에는 유의하게 영향을 미치지 못하고 있다는 이상의 결론은 박노옥의 연구와 크게 다르지 않은 결과이다. 또한 재정사업 자율평가를 시행하는 정부의 예산안에는 자율평가의 결과를 반영하려고 하고 있으나 국회에서 예산이 심의·확정되는 과정에서 자율평가의 결과와는 무관한 예산편성이 이루어지고 있는 현상이 제도 시행 3년째인 2007년부터 두드러지게 나타나고 있는 것을 알 수 있었다.

국회에서 예산이 심의·확정되는 과정에서 많은 요인이 고려되고 있으며, 고려되어야 하는 것은 당연하다고 할 수 있다. 그러나 많은 평가 담당 공무원이 재정사업 자율평가의 예산 연계성을 강화하여야 한다고 인정하고 있는 것으로부터도 알 수 있듯이 재정사업 자율평가는 이제 어느 정도 자리를 잡아가고 있다고 할 수 있다. 그러나 평가항목의 적절성 및 성과 측정의 어려움 등으로 인해 아직은 예산과의 연계

가 쉽지 않다는 의견도 많이 있는 것은 이 제도가 아직은 보완해야 할 점이 적지 않은 것을 말해주는 것이라 하겠다.

## 제2장 재정사업 자율평가제도의 개선 필요 사항

### 제1절 평가대상 선정 문제

#### 1. 평가 사업단위(unit)의 적절성

##### 1) 현황

자율평가제도 도입 초기에는 세세항을 기준으로 대상사업단위를 편성하도록 제시했으나 예산구조가 재정비되면서 2007년부터 자율평가 대상사업단위는 현재 프로그램 예산체계상 단위사업을 기준으로 하되 평가 실익이 있도록 필요시 사업을 나누거나 합치는 등 재조정이 가능하다고 명시되어 있다.

〈표 III-21〉 연도별 대상사업 선정기준표

연도	대상사업 선정기준
'05	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 예산, 기금이 투입되는 모든 재정사업을 대상으로 하되, 평가의 실익이 없는 사업(적용제외 사업)은 제외</li> <li>□ 원칙적으로 사업규모가 10억원 이상인 사업 (세세항 기준) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10억 미만이라도 평가의 실익이 있는 경우 포함</li> </ul> </li> <li>□ 세세항을 기준으로 하되 필요시 사업을 나누거나 합쳐서 평가의 실익이 있도록 사업범위 재조정 가능 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로그램 예산체계에 따른 단위사업 등을 평가단위로 설정하는 것을 권장</li> </ul> </li> <li>□ 전체 평가대상사업 중에서 평가의 필요성이 높은 사업 순으로 금년도 평가대상 30% 내외 사업을 선정(사업비·사업수 동시 고려) <ul style="list-style-type: none"> <li>- '05년도 및 '06년도 신규사업은 평가대상에 미포함</li> </ul> </li> </ul>
'06	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 예산, 기금이 투입되는 모든 재정사업을 대상으로 하되, 평가의 실익이 없는 사업(적용제외 사업)은 제외</li> <li>□ 원칙적으로 사업규모가 10억원 이상인 사업 (세세항 기준) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10억 미만이라도 평가의 실익이 있는 경우 포함하고, 여러 개의 사업을 합쳐서 평가할 경우는 합친 규모를 기준으로 판단</li> </ul> </li> <li>□ 세세항(기금의 경우 세항)을 기준으로 하되 필요시 사업을 나누거나 합쳐서 평가의 실익이 있도록 사업범위 재조정 가능 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로그램 예산체계에 따른 프로그램 또는 단위사업 등을 평가단위로 설정하는 것을 권장</li> </ul> </li> <li>□ 전체 평가대상 중에서 '05년도 기평가사항을 제외하고, 금년도 평가대상 1/3수준 사업을 선정 (사업비·사업수 동시 고려) <ul style="list-style-type: none"> <li>- '06년도 및 '07년도 신규사업은 평가대상에 미포함</li> </ul> </li> <li>□ '05년도 기평가사업 중 성과정보 등에 중대한 변경이 있을 경우 재평가(Re-assessment) 실시 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 변화되는 성과정보의 관리를 위해 과거 평가사업의 성과지표 및 목표달성도 자료를 관리 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 제4부 I. 성과목표 달성 현황 작성양식에 따라 작성·제출</li> </ul> </li> <li>- 당해연도 평가대상사업선정시 기평가사업 중 부처에서 희망하는 재평가 사업을 기획재정부와 협의하여 결정 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 2월초 평가대상사업 선정시 협의·결정</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

〈표 III-21〉의 계속

연도	대상사업 선정기준
'07	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 예산, 기금이 투입되는 모든 재정사업. 단, 아래의 적용제외 사업 등 평가의 실익이 없는 사업은 제외               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 원칙적으로 프로그램 예산체계상 단위사업을 기준으로 하되 평가의 실익이 있도록 필요시 사업을 나누거나 합치는 등 재조정</li> </ul> </li> <li>□ '05년도 또는 '06년도에 평가를 받은 사업(기평가사업) 중 성과지표 보완, 성과달성도 등에 중대한 변경이 있을 경우에는 새로이 평가하여 기평가결과를 조정(수정평가)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수정평가 대상사업은 부처와 기획재정부가 협의하여 결정</li> </ul> </li> </ul>
'08	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 예산, 기금이 투입되는 모든 재정사업. 단, 아래의 적용제외 사업 등 평가의 실익이 없는 사업은 제외               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 원칙적으로 프로그램 예산체계상 단위사업을 기준으로 하되 평가의 실익이 있도록 필요시 사업을 나누거나 합치는 등 재조정</li> </ul> </li> <li>□ '05~'07년도에 평가를 받은 사업(기평가사업) 중 성과지표 보완, 성과달성도 등에 중대한 변경이 있을 경우에는 새로이 평가하여 기평가결과를 조정(수정평가)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수정평가 대상사업은 부처와 기획재정부가 협의하여 결정</li> </ul> </li> </ul>

2) 프로그램 예산체계와의 관계

프로그램 예산제도의 현황을 살펴보면, 과거 품목별 예산체계는 「장-관-항-세항-세세항-목-세목」의 복잡한 체계였던 반면, 현재 프로그램 예산체계는 「분야-부문-프로그램-단위사업-목-세목」의 단순한 체계로 전면 개편되었다. 여기서 프로그램의 수는 800여개로 구성하며, 1,000개를 넘지 않도록 함으로써 예산 과정의 기본단위로서의 역할을 수행할 수 있도록 해야 한다. 과거와 달리 새롭게 도입된 프로그램 예산체계는 예산과 기금을 통합하여 동일한 프로그램 구조를 갖도록 설계되었다.

〈표 III-22〉 예산체계의 변화

	전통적 예산제도		프로그램 예산제도	
예산구조	기능별	장: 28개	기능별	분야: 16개
		관: 76개		부문: 68개
	조직별 사업별	항: 93개	사업별	프로그램: 771개
		세항: 2,413개		단위사업: 3,431개
		세세항: 8,041개		
	성질별	목: 49개	성질별	목: 23개
세목: 102개		세목: 90개		
주요특징	- 회계, 기금별 편제 - 재원투입과 재정집행에 대한 통계사항		- 정책중심의 편제 - 성과위주의 전략적 자원배분	

주: 여기서 프로그램은 “사업목적”, 단위사업은 “사업수단”이란 특징을 가진.  
자료: 「프로그램예산제도 활용매뉴얼」, 2006, p. 6.

프로그램(program)이란, 동일한 정책목표를 달성하기 위한 다양한 활동들(activities)을 한데 묶어 놓은 것으로 기존의 품목별 예산체계와 비교하여 설명하면, ‘항’ 또는 ‘세항’ 정도의 분류에 해당되나, ‘항’보다는 구체적이면서 정책적으로 상호간에 구분되는 사업단위를 의미한다.

프로그램은 국가재정운용계획에서 자원배분 결정의 기준단위가 되며, Top-down 예산편성시 부처별 지출한도를 설정하기 위한 기획재정부와 부처간의 협의·조정 기준단위로 활용되고 있다.

단위사업(activity)이란, 품목별 예산제도상의 세세항을 유사하거나 연관성이 있는 사업 성격별로 묶어서 만든 사업단위로 현 예산체계 및 예산 심의시 자원배분의 최소단위로 활용하고 있다. 이에 따라 재정사업 자율평가에서는 단위사업을 기준으로 설정하되 평가실익이 있도록 필요시 사업을 재조정하도록 하고 있다.

3년간 실시된 자율평가 사업 수는 1374개로, 프로그램, 단위사업, 세부사업별 분포를 살펴보면 다음과 같다.

〈표 III-23〉 사업단위별 분포

(단위: 개)

	계	세부사업	단위사업	프로그램
'04	340	222	117	1
'05	373	230	142	1
'06	516	99	406	11

주: 1. 2004, 2005년 합계는 종료사업, 수정평가사업, 사업단위가 조정된 사업들을 제외한 값으로 대내외적으로 공개된 사업 수 합계와 차이가 있음.  
 2. 노동부와 외교통상부의 값은 자료수집상의 이유로 누락됨.

제도 도입 초기에 세부사업(세세항) 중심으로 평가하던 것이 2006년 평가대상부터 단위사업을 기준으로 설정하게 되면서 위와 같은 분포 특성을 보이고 있으며, 이는 재정사업 자율평가제도를 결과(outcome) 중심의 변화를 측정하기 위한 관리수단으로 활용하기 위해 측정대상의 단위를 확대시킨 것으로 보인다.

'07~'09년 자율평가 대상사업의 경우 상당수가 단위사업으로 설정되어 있으나, 해당단위의 속성에 부합하도록 프로그램예산체계 내 프로그램·단위사업·세부사업간의 지속적인 재조정이 필요할 것으로 보이며, 더 구체적인 내용은 3) 해외사례비교에서 환경부와 미 EPA를 비교를 통해 살펴보고자 한다.

재정사업 자율평가제도의 운영목적을 형성평가(formative evaluation) 측면에서 이해한다면 선정기준으로 단위사업을 제시하는 것이 적절하다고 판단된다. 다만, 현행 재정성과관리체계하에서는 프로그램 수준에서의 성과를 측정하는 제도가 없는 것으로 판단되며, 성과계획서 내 재정사업의 경우도 가급적 단위사업 수준으로 설정하였기 때문에 성과계획서에 대응되는 성과보고서 역시 프로그램 수준에서의 성과를 관리하는 데 한계가 있다. 여기서 형성평가(formative evaluation)는 사업의 관리와 집행을 개선하기 위한 방안을 찾는 데 목적을 둔 평가방법이다.

반면, 재정사업 자율평가제도의 운영목적은 총괄평가(summative evaluation)측면에서 이해한다면 선정기준으로 프로그램을 설정하는 것이 적절하다고 판단되는데, 그럴 경우 프로그램을 구성하는 단위사업들의 성과를 측정할 수 있는 보완책이 요청된다. 총괄평가(summative evaluation)는 사업의 수행결과 사업의 지속 여부나 결과를 보는 것으로, 사업의 본질적 효과성을 검증하는 데 목적을 두고 있다.

정리해보면, 자율평가제도는 예산의 기본단위인 단위사업을 중심으로 3-1(사업평가실시)의 평가지표를 총괄평가 측면에서 활용하여 사업의 본질적 효과성을 검증하는 보완책으로 활용하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

### 3) 해외사례와의 비교 : 미국 PART 대상사업

#### □ 미국 PART의 사업(Program)

OMB와 기관들이 사업평가 등급도구(Program Assessment Rating Tool : 이하 PART)에 의한 검토를 시작하기 위해서는 우선 분석의 단위, 즉 “사업(Program)”을 결정하는 것이 필요하다. 사업을 선택할 때 기관들은 먼저 그 회계의 공식적인 예산구조나 행정부, 의회, 특히 그 중에서도 세출위원회를 위해 예산 개발을 지원하는 활동들을 고려해야 한다. 예산구조가 언제나 모든 사업을 명확하게 규정할 수는 없지만(예산상의 “사업활동”이 언제나 실제로 사업으로서 관리되는 활동은 아님), 예산구조 및 관련 문서들은 종종 기관사업들의 목록으로서 포괄적이며 쉽게 활용 가능하다. 또한 예산 관련 문서들은 국민들 뿐 아니라 행정부 및 의회를 망라한 이해당사자들에게 PART의 결과를 투명하게 전달하는 데 사용된다는 점에서 예산구조를 사용하는 것은 타당하다고 할 수 있다.

OMB와 기관이 동의하면 PART에 의한 검토를 받도록 선정된 사업의 경우, 예산계정이나 기타 행정부, 의회의 정책결정자들의 검증을 받

기 위해 사용되는 예산 내역에 있는 사업활동의 집합으로 규정될 수 있다.

OMB가 매년 제시하는 「Guide to the Program Assessment Rating Tool(PART)」에서도 사업(Program)이란 하나의 단위로서 관리되거나 명확한 하나의 목적을 가지는 프로그램들 혹은 단위사업들(activities)의 집합물(collection)이 될 수 있다고 명시하고 있다.

미 환경보호청(EPA)의 2007년 성과보고서(PAR: Public Accountability Report)를 살펴보면 전략목표(Goal)와 성과목표(Objective), 사업(Program project)의 세부내역을 확인할 수 있다. (자료 : FY07 EPA Performance and Accountability Report(Section II p. 16))

해당 성과목표(objective) 내 프로그램에 대한 PART의 결과를 살펴보면, The Indoor Air Program은 4개의 세부사업(Program projects) -Indoor Air: Athma Program, Environment Tobacco Smoke Program, Radon Program, Schools and Workplace Program-으로 구성되어 있다.

□ 재정사업 자율평가 대상사업 : 환경부 사례

EPA와의 비교를 위해 우리나라 환경부의 유사 분야(대기 질)에 대한 성과목표와 프로그램을 선별하였다. '생태적으로 건강하고 쾌적한 도시환경을 조성한다'는 전략목표, '선진 대기정책을 통해 도시공기를 맑게 한다'는 성과목표와 연계되는 예산체계는 아래 표와 같다.

〈표 III-24〉 환경부의 프로그램예산체계 사례

프로그램	단위사업	세부사업
일반대기보전 및 생활공해관리	대기오염측정 및 관리	굴뚝원격감시체계 구축
		대기오염측정망 구축·운영
	저공해자동차 보급	천연가스자동차보급
	자동차배출가스 관리	자동차배출가스 관리
		자동차연료 환경성 평가
	사업장 대기오염물질 관리(환특)	악취취약지역 및 시설관리대책
		대기유해물질관리
	생활공해 관리	생활소음진동 관리대책 추진
		실내공기질관리대책
	기후변화협약대응	기후변화협약대응 종합대책
수도권의 오염우심지역	수도권의 오염우심지역대기개선사업	
사업장대기오염물질관리(균특)	산업단지완충녹지조성사업	

프로그램 수준에서는 정책이 포괄적·추상적인 정도에 그치고 단위사업 수준에서 구체화된다는 것을 알 수 있다. 따라서 만약 프로그램 수준에서 자율평가 대상사업을 선정할 경우 각 단위사업별 이질성을 포괄하여 성과를 측정하기에는 무리가 있다.

#### □ 소결

세부사업들을 통해 직접적인 인과관계를 가질 수 있는 결과적 변화를 도출해 낼 수 있는 집합물을 단위사업이라고 할 때, 현 프로그램 예산체계상 단위사업을 자율평가 대상사업의 기본단위로 지속하는 것이 필요하다. 우리나라의 프로그램은 평가대상으로 삼기에는 그 특성이 상당히 포괄적이며, 프로그램 예산제도 시행 초기 단계인 현재로서는 프로그램, 단위사업 및 세부사업간의 지속적인 재조정을 통해 성과평

### Ⅲ. 재정사업 자율평가제도 147

가 향상을 기해야 한다. 또한 향후 유사한 정책목적을 가지는 단위사업들을 통합하여 자율평가 대상으로 선정할 수 있을 것이다.

이와 더불어 프로그램예산체계와 자율평가제도를 연계시킬 수 있도록 하기 위한 기획재정부 내 예산실과 재정정책국간 업무 협조가 필요할 것으로 보인다.

- 두 기관의 전체 성과목표 및 예산체계, 평가사업단위에 대한 사례연구는 제4장 제1절 1. 재정사업 자율평가제도와 프로그램 예산제도간 정합성 제고를 참조

#### 2. 평가 제외사업의 적절성

##### 1) 현황 및 문제점

2007년도 재정사업 자율평가 매뉴얼에 따르면 평가 대상사업은 예산, 기금이 투입되는 모든 재정사업으로 정의되고 있으며, 연도별 적용 제외 사업 선정기준은 아래 표와 같다.

## 〈표 III-25〉 연도별 적용제외 사업 선정기준표

연도	적용제외 사업 선정기준
'05	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 인건비·기본사업비 중 경상적인 행정경비               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단, 경상적인 행정경비가 아닌 주요 사업비 성격의 기본사업은 개별적으로 선별하여 적용대상에 포함</li> <li>- 인건비, 경상경비는 프로그램 예산체계 구축이 완료된 이후 프로그램에 포함하여 평가</li> </ul> </li> <li>□ 자치단체에 포괄적으로 이전되는 사업비(자치단체 교부금, 지방교육재정 교부금 등)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교부금, 양여금은 지방자치단체평가(행자부) 대상에 포함</li> </ul> </li> <li>□ 정부 내부지출, 보전지출, 예비비지출 및 기타 세출비목으로만 구성된 사업</li> <li>□ 기금의 경우 아래 사업은 제외               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 총 57개 기금('04. 12월 기준)중 평가의 실익이 미약한 15개 기금을 적용대상에서 제외</li> <li>* 계정성기금(4개) : 정부내부간 거래, 국채발행, 차입금 변제 등을 위해 설치된 기금으로 평가의 실익이 적음</li> <li>* 금융성기금(9개) : 보증수수료 환급 등 사유발생시 당연히 지급하는 사업을 수행하고 있어 평가의 실익이 적음 단, 사업성이 있다고 판단되는 경우 평가대상에 포함 가능</li> <li>* 평가의 실효성이 없는 기금(2개) : 군인연금기금, 쌀소득보전기금</li> </ul> </li> <li>- 그 외 적용대상 기금 사업 중 다음 사업은 평가의 실익이 미약함에 따라 제외               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기금관리비(1100항대), 사업운영비(1200항대) 등 인건비, 조직운영경비, 업무추진비를 포함한 부수적 경상운영비</li> <li>▪ 정부내부지출(7100항대), 여유자금 운용(7300항대) 등 내부거래 성격의 사업</li> <li>▪ 차입금 원금상환(8100항대), 차입금 이자상환(8200항대)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 성과관리 적용이 어려운 법정지원금, 의무지출(5000항대)은 적용대상에서 제외할지 여부를 기관별로 자율 판단</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
'06	□ '05년 적용제외 사업과 동일
'07	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 인건비·기본사업비 중 경상적인 행정경비</li> <li>□ 자치단체에 포괄적으로 이전되는 사업비(자치단체 교부금, 지방교육재정 교부금 등)</li> <li>□ 정부 내부지출, 보전지출, 예비비지출 및 기타 세출비목으로만 구성된 사업</li> </ul>
'08	□ '07년 적용제외 사업과 동일

제시된 기준 외에 사업의 특성을 감안하여 평가실익이 없다고 판단되는 경우 기획재정부와 부처가 협의하여 평가대상에서 제외하는 경우도 있다(부처별 평가대상 제외사업 전체목록은 부록 1을 참고).

평가대상 제외사업이 구체적인 기준이 아니라 예시 형태로 제시되어 동일한 성격의 사업이 평가대상에 포함되기도 하고 제외될 수도 있다. 따라서 적용제외 사업기준을 좀 더 구체화하여 일반사업성 단위사업들을 가급적 자율평가 대상으로 포섭할 필요가 있다.

## 제2절 성과정보 및 평가 항목의 문제

### 1. 성과지표

#### 1) 현황 및 문제제기

자율평가제도가 정착되는 과정에서 결과지표 발굴이 어려운 사업들도 여전히 존재하고 있다. 사업이 다양한 단계를 거치거나 다수의 운영주체가 존재하는 경우, 복합적인 특성을 가지는 세부사업들로 구성된 경우 등이 이에 해당된다.

PART는 개별 성과지표에 대해 기준선(baseline), 장기목표치(long-term target), 연간목표치(annual target) 방식을 강력히 권고하고 있는 반면, 우리나라의 경우 장기목표치와 연간목표치의 구분이나 장·단기지표에 대한 개념이 모호한 상태에서 관리되고 있다. 자율평가는 기본적으로 결과지표의 선택을 강력히 권고하지만 사업 성격상 결과지표를 설정하더라도 1년 단위로 평가하고 환류하는 것이 곤란한 경우가 있다. 우리나라도 성과관리 전략계획을 작성하면서 각 부처가 최종 결과지표 설정에 익숙해질 수 있는 여건이 조성되고 있다.

재정성과관리 마인드가 확산되면서 비용 대비 효과성 고려가 증대

되고 있는데, PART에서는 비용 효과성, 재무관리, 자금관리 등 재정 효율성을 묻는 질문이 사업관리의 주 내용이고, 성과와 책임성 항목에서도 효율성과 비용효과성을 주요 질문항목으로 설정하고 있다. 그러나 자율평가제도는 15개 질문항목 중에서 예산절감 측면의 1개 항목이 포함되어 있을 뿐이고, 예산절감 측면은 집행에서의 가산점 개념으로 운용되도록 설계되었기 때문에 본격적인 효율성 지표 측정항목으로 역할을 하기에는 한계가 있다. 또한 현재 자율평가는 단순 효과성을 측정하는 데에는 적합하지만 비용 측면을 고려한 비용 대비 효과성을 고려하는 데는 다소 미흡하다는 지적이 제기되고 있다.

## 2) 국내사례

### (1) 지표설정이 어려운 경우

다음은 과기부의 원자력 안전기반구축 사업에 대한 2006년 자율평가 결과 중 성과지표 관련 항목을 정리한 것이다.

#### [사례1] 결과지표 발굴이 어려운 사례

##### 원자력안전기반구축사업(일반회계, 출연)

성과목표 : 원자력안전기반 구축

성과지표

○방재센터 건설·운영 (준공)

○방사선체험사업 실시 학교수

사업개요

□ 사업목적

- 핵물질 및 원자력시설의 안전한 관리·운영을 위한 방사능 재난 예방 및 물리적 방호체제를 수립하고, 방사능 재난이 발생한 경우 이를 효율적으로 처리하기 위한 방사능재난관리체제를 확립
- 각종 제조물 등에 대한 안전성 제고 및 품질향상을 도모하여 비파괴검사기술 산업의 활용분야 확대 조성을 위한 국민의 안전에 기여할 수 있는 NDT 기술기반 구축
- 방사선체험사업을 통해 원자력 및 방사선에 대한 국민의 이해도 증진 및 방사선 안전의식 고취

□ 사업내용

- 사업기간 : 02년 ~ 계속
- 총사업비 : 149.95억원('06년까지 기투자액\*)

<u>2005(결산)</u>	<u>2006(결산)</u>	<u>2007(예산)</u>
39.21	61.6	61.6

○ 사업규모

- 방사능방호체제 보강 : 월성, 영광, 울진, 고리 방재센터 구축
- 원자력시설에 대한 물리적 방호체제 구축
- 방사선체험사업
- 비파괴검사(NDT:Non-Destructive Testing)기술 기반구축

○ 지원대상

- 일반국민(원전주변 주민 포함), 비파괴검사기술 관련기관(산업체, 연구기관, 교육기관 등), 전국 초·중·고교생

○ 지원형태 : 출연 및 운영비

○ 지원조건 : 전부 출연

○ 사업시행 주체

- 과학기술부, 한국원자력안전기술원, 한국원자력통제기술원, 한국원자력의학원, (사)한국원자력안전아카데미, 비파괴검사협회

평가결과				
항목	질문	답변	근거 및 자료	점수
1-6	성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가?	아니오	<p><b>□ 답변 근거 종합</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 동 사업은 현장 방사능방재지휘센터 구축, 방사선비상진료기관 지원, 방사선체험사업 및 비파괴검사 기술기반 구축사업 등 다양하게 구성되어 사업의 궁극적인 목적을 측정하는 지표의 설정이 어려움</li> <li>○ 하지만, '공정률' 및 '방사선체험사업실시 학교수'는 단순 산출지표로 궁극적인 사업 효과 측정이 곤란하므로 방사능재난 관리 능력 향상도 등 사업의 궁극적 목적 측정할 수 있는 지표를 향후 개발·반영할 예정이다</li> </ul> <p><b>③ 결과지표를 성과지표로 설정하였는지 여부</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ '공정률' 및 '방사선체험사업실시 학교수'는 단순 산출지표로 궁극적인 사업효과 측정이 곤란</li> </ul>	0.0

동 사업은 현장 방사능방재지휘센터 구축, 방사선비상진료기관 지원, 방사선체험사업 및 비파괴검사 기술기반 구축사업 등 다양하게 구성되어 사업의 궁극적인 목적을 측정하는 지표의 설정에 어려움이 존재한다. 이 경우 방사능재난 발생시 대응시간, NDT기술개발 건수, 방사능안전지수 등의 지표를 발굴하여 성과를 측정할 수 있다.

## (2) 장기지표·효율성지표 등 새로운 성과지표 도입 필요성

현 자율평가제도하에서는 장기지표·효율성지표에 대한 명시적인 언급이 없어 부처별·사업별로 재량적으로 제시되고 있는 수준이다. 기획재정부가 자율평가 결과를 심의하면서 장기지표·효율성지표의 개발이 필요할 것으로 판단되는 사업들에 한해 개별적으로 추가적인

지표개발을 권고하고 있으나 강제사항은 아니다. 부처 입장에서도 보다 정교한 성과정보를 얻기 위해서 추가적인 성과지표 개발이 필요하나 이에 대한 구체적인 지침이나 매뉴얼이 없어 곤란한 상황이다.

따라서 장기간 지속되고 있는 사업이나 사업의 성과가 단년도에 산출되기 어려운 사업 등 사업 특성에 따른 장기지표의 명시적 도입이 필요하다.

[사례1] 장기지표 발굴이 필요한 사례

**불법마약류 퇴치 (일반회계, 민간보조)**

**예산현황(억원)**

2005(결산)	2006(결산)	2007(예산)
13	13	13

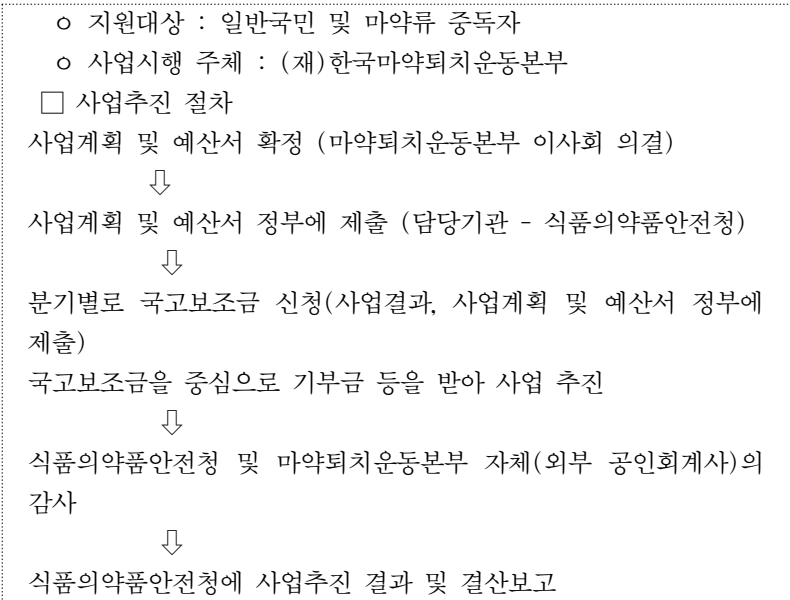
**성과목표 :** 불법마약류 퇴치 예방·홍보 및 중독자 재활치료

**성과지표**

마약류 폐해 위험성 대국민 인식도 제고(%)	마약류 의존자 재활 연인원(명)
--------------------------	-------------------

**사업개요**

- 사업목적 :
  - 불법마약류를 퇴치하여 마약 없는 건강사회 구축
- 사업내용
  - 불법마약류의 폐해에 대한 대국민 홍보·교육 및 재활치료를 통하여 마약사범을 줄이고, 불법마약류 확산 방지
  - 사업기간 : 1993 ~ 다년도 계속 사업



**평가결과**

항목	질문	답변	근거 및 자료	점수
1-6	성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가?	아니오	<p><b>□ 답변 근거 종합</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 마약류 중독자 재활치료의 성과를 측정하기 위해 재활 연인원보다 시설입소자 중 사회복귀에 성공한 사람의 비율 등을 성과지표로 제시하는 것이 바람직하나 다소 미흡</li> </ul> <p><b>성과목표와 성과지표의 인과관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 불법마약류 퇴치를 위한 대국민 홍보·교육 및 마약류 중독자에 대한 재활치료 실시라는 성과목표를 달성하기 위하여 마약류 폐해 위험성에 대한 일반국민의 인식도와 마약류 중독자 재활프로그램을 이용한 환자수로 성과를 측정하는 지표로 이용</li> <li>1) 마약류 폐해 위험성 대국민 인식도</li> <li>2) 재활프로그램 이용 환자수</li> </ul>	0.0

			<p>※ 마약류투약사범 중 재범 이상이 대부분을 차지하고 있으며, 투약사범관리는 사범당국의 정책적 우선순위에 따라 영향을 받을 수 있어 이를 예방효과 측정수단으로 평가하기에는 부적합하여 마약사범 증가율을 성과지표로 사용하지 아니하고 있음.</p> <p>※ 사회복지시설 운영 초기단계이기 때문에 입소인원 확보가 선결과제로서 이용 환자수를 성과지표로 하였으나, 시설운영이 정상화가 예상되는 이후('08년)에는 시설입소자 중 사회복지에 성공한 사람의 비율로 성과지표를 보완하고자 함.</p>	
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

사업담당 부서에서는 마약사범 증가율을 성과지표로서 부적절하다고 하였으나, 본 사업의 궁극적인 결과는 마약복용 인구감소 및 마약사범의 사회복지 성공 등이므로 이를 측정하는 장기결과지표를 제시해야 한다. 한편, 장기결과지표의 경우 사업 이외의 변수들에 의해 영향을 받을 수 있다는 점을 감안하여 성과지표를 설정할 필요가 있다.

[사례2] 장기지표 도입이 필요한 사례

<b>해외취업지원사업(일반회계, 출연·출자)</b>		
<b>예산현황(억원)</b>		
<u>2005(결산)</u> 106	<u>2006(결산)</u> 104	<u>2007(예산)</u> 104

- **성과목표** : 해외취업연수, 인턴파견, 알선 등 지원사업을 통해 해외취업을 촉진하여 청년실업 해소에 기여

□ **성과지표**

○ 해외취업률(연수·인턴) (단위 : %)	○ 해외취업지원사업 참여인원 (단위 : 명)
----------------------------	-----------------------------

**사업개요**

□ **사업목적**

- 해외구인조건에 적합한 연수·인턴 실시 및 해외취업 희망자의 요구에 부합하는 다양한 구인업체 발굴 등을 통해 우리 인력의 해외노동시장 진출기회를 확대 제공함으로써 청년실업문제 해결에 기여
- 21세기 세계화 시대에 선진기술 습득·경험축적을 통한 국내 인적자원의 국제화·고급화 및 우리 산업의 국제경쟁력 강화

□ **사업내용**

- 사업기간 : 1998년 ~ 계속
- 지원대상 : 해외취업 희망자 및 대졸 청년 미취업자
- 사업시행 주체 : 한국산업인력공단

□ **사업추진 절차**

- 해외취업연수 : 한국산업인력공단에서 연수기관 선정 및 연수희망자 모집공고 ⇒ 연수대상자 선발 ⇒ 연수 실시 ⇒ 연수 수료자에 대한 해외취업알선
- 해외인턴파견 : 한국산업인력공단에서 인턴기관 선정 및 인턴희망자 모집공고 ⇒ 인턴대상자 선발 ⇒ 인턴 실시 ⇒ 인턴 수료자에 대한 해외취업알선
- 해외취업 알선 : 한국산업인력공단에서 해외구인업체 및 해외취업희망자 모집공고 ⇒ 구인적격자 알선 ⇒ 구인업체 면접지원 ⇒ 고용계약체결 지원 ⇒ 비자수속 등 출국지원

항목	질문	답변	근거 및 자료	점수
1-6	성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가?	예	<p>□ <b>답변 근거 종합</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 해외취업지원사업은 국내 취업과 달리 국가별 특성이 있어 비자발급 등 취업에 이르기까지 장기간(6월~12월)이 소요되므로 취업률(주지표)과 연수·인턴 계획 대비 참여에 대한 참여율(보조지표)로 평가하여야 평가의 왜곡이 없음</li> </ul> <p>□ <b>답변 근거 및 자료</b></p> <p><b>성과목표와 성과지표의 인과관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 청년실업자의 해외취업 촉진을 위해 적격 인력 양성을 위한 해외취업연수·인턴 실적             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 해외취업연수·인턴 결과물인 해외취업률</li> </ul> </li> </ul>	5.0

해외취업률의 경우 취업성공률로 볼 수 있고, 취업유지 상태에 대한 정보가 누락될 수 있으므로 일정기간 동안 취업이 유지된 경우에 대한 결과지표가 설정될 경우 더 정교하게 사업의 성과를 측정할 수 있다.

재정지출 효율성에 대한 관심 증대 및 프로그램 예산제도·발생주의 회계제도의 도입 등으로 효율성 지표를 도입할 필요가 있다.

[사례3] 효율성 지표의 설정이 필요한 사례

**남북출입사무소 시설운영(일반회계, 기타직접)**

**예산현황(억원)**

2005(결산)  
11.3

2006(결산)  
26.9

2007(예산)  
32.3

**성과목표 : 남북경협 의 확대 여건조성**

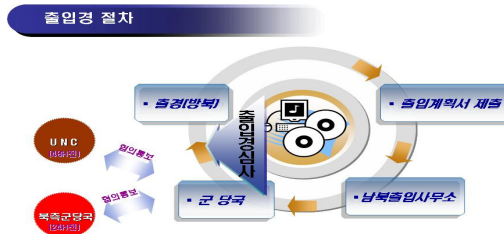
**성과지표**

○ 남북출입시설의 서비스 만족도 (단위: %)

**사업개요**

- 사업목적
  - 육로통행체계 효율화로 남북경협 활성화 지원
- 사업내용
  - 사업기간 : '03년 ~ '11년 이후
  - 총사업비 : 232.2억원('06년까지 기투자액\* : 46.6억원)
  - 사업규모 : 남북출입사무소 도로·철도출입 및 공용야드시설의 관리·운영지원
    - 도로출입시설 : 부지 63,477평, 건축물 연면적 9,542평
    - 철도출입시설 : 부지 37,984평, 건축물 연면적 5,356평
    - 공용야드시설 : 부지 148,319평, 건축물 연면적 10,261평
  - 지원대상 : 개성공단 등 출입시설을 통해 방북하는 출입인원
  - 지원형태 : 직접 수행
  - 지원조건 : 없음
  - 사업시행 주체 : 통일부 남북출입사무소

□ 사업추진 절차



평가결과

항목	질문	답변	근거 및 자료	점수
1-6	성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가?	예	<p>□ <b>답변 근거 종합</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업목적, 성과목표, 성과 지표가 명확히 계층 구조화되어 있고 인과 관계가 명확하므로 제시된 성과지표의 달성도가 높다면 사업목적 달성에 기여할 수 있는 것으로 평가</li> </ul> <p><b>* 다만, 제시된 만족도 지표 외에 출입심사 시간 단축, 불편사항에 대한 민원 감소율 등 서비스 향상 정도를 측정할 수 있는 지표 추가 보완 필요</b></p> <p><b>성과 목표와 성과지표의 인과관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 성과지표인 출입시설의 서비스만족도 제고는 물론 출입경 심사 절차 간소화 및 시간단축 등으로 출입인원의 불편 해소, 편익 증진을 도모함으로써 남북경협 여건조성 확대에 기여</li> </ul>	5.0

동 사업의 경우 출입심사 단축률, 단축일수 등 효율성 지표를 추가 제시하여 비용 대비 효과성을 비교할 수 있을 것이다.

3) 해외사례

다음의 해외사례들은 성과지표 설정이 곤란한 사업들에 대하여 산출지표로 보이는 초기 결과지표의 활용을 제시하고 있으며, OMB에서도 이를 수용한 사례들을 다루고 있다.

## ① 덩어리 진(lumpy) 결과를 갖는 프로그램의 결과 측정

어떤 프로그램은 개선과정을 측정하는 수단으로서 결과지표를 사용하기 어려운 경우가 있다.

Secure Transportation Asset program(에너지부)은 핵무기, 무기 구성물, 특별한 핵물질들을 안전하게 운반하는 것을 목적으로 하는 사업이다. 이 사업의 경우 핵폭탄이나 핵연료의 도난 여부가 결과 지표로 선택될 수 있으나, 안전성은 형편없었더라도 핵물질들이 도난당하지 않을 수도 있기 때문에 이는 잘못 이해될 수 있다. 따라서 이 프로그램은 안전 측정이 필요하고 이는 결과가 아니라 산출에 대한 측정이 적절할 수 있다.

- 연방기관(federal agent)당 연평균 초과시간
- 수송 최적화에 의한 감축된 연간 시간 비율
- 운행에 있어서 안전장치 있는 운반장치(Safeguard Transporters)의 누적 값
- 연말 연방기관(federal agent)의 누적치

제시된 지표들은 모두 산출지표이나 안전을 측정하는 최선의 방법으로 이 측정은 OMB의 승인을 받았으며 Moderately effective 등급을 얻었다.

## ② 강제집행(Enforcement) 프로그램 결과 측정

강제집행으로 인한 효과성과 강제집행자가 멈추게 하려는 사건(incident) 간의 동태적 관계 때문에 강제집행 프로그램은 결과 측정에 있어서 어려움이 있을 수 있다.

Border Security program(이하 BSP)의 경우 이것의 목표는 안전한 경계선 유지이며 잠재적 테러리스트들이 미국에 들어오는 것을 막는 데 있다. 결과지표로서 이 나라에 들어오려다가 억제된 사람 수를 고려할 수 있는데, 측정에 어려움이 존재하였다. 이를 잘 측정하기 위해서는 테러리스트들이 미국에 들어오게 해보고, 그들이 멈추는지를 확인해 봐야 하는 것이나 이것은 현실적으로 불가능하여, 사업 목적을 정교하게 설계함으로써 이 문제를 해결하였다.

BSP는 목표를 국내외 미국시민들을 영사 프로그램·절차·시스템의 향상을 통해 미국 경계를 안전하게 보호하려는 데 있다고 보고, 과정, 산출을 측정하도록 하였다. OMB는 이 프로그램에 효과적(effective) 등급을 부여하였다.

- 미국 입국을 위한 생체측정(biometric) 비자 프로그램의 개발
- 영사관리평가팀(CMAT) 평가의 수
- 여권국(Passport Service)에 신청한 관례적인(routine) 여권 수령과 여권발행간의 일수
- 여권 신청 후 특정일 이내에 지급되는 비율

### ③ 자료수집조직의 결과 측정

#### ① 노동통계부의 사례

자료를 만드는 임무를 가지는 프로그램의 경우 결과지표 설정에 어려움이 있다. 예를 들어, 노동통계부(The Bureau of Labor Statistics: BLS)는 통계를 산출하는 다른 조직과 같이 결과지표 설정에 고심하였다. 통계의 목적을 더 '정보를 갖춘(better informed) 사업 결정'이라고 본다면 이는 측정하기 어려운 개념이다. 따라서 사업결정의 질을 측정하기보다는 산출물을 측정하기로 하였으며, 특히 그들이 매년 수행하는 24개의 분리된 연구들을 통해 시의성(timeliness)을 측정하기

로 하였다. 또한 결과 측정을 위한 대리변수로서 산출물에 대한 고객 만족도를 측정하였다. OMB는 이 지표들을 수용하였고, “효과적 (effective)” 등급 평가를 받았다.

- 시간내에 발행된 발표물 비율
- BLS자료와 보조에 대한 고객만족
- 생산비용 증가 없이, 복지후생(employee-benefits) 상세데이터 수집과 발표 사이의 경과된 달 수

## ② 지리조사국의 사례

지리적 위험성 평가사업은 화산, 산사태, 다른 지리적 위험으로부터 생명과 재산 손실을 감소시키기 위한 지구과학 데이터를 제공하는 사업이다. 이 사업이 성공적으로 운영된다면, 최종 결과는 국민들이 지진 및 다른 자연재해에 대해 더 잘 이해하는 것이지만, 이를 측정하기는 어려우므로 다음의 지표들을 사용하였다.

- 관찰되고 있는 잠재적 활화산의 비율
- 지진이 일어나기 쉬운 위험지도가 상세하게 완성된 도시지역 숫자
- 긴급 대응계획, 토지사용계획, 개선된 건물규정 또는 지리 위험 정보에 기반한 다른 위험 완화 지표들과 부합하는 카운티 또는 구(區)수

고객들이 그 데이터를 실제로 사용하는 지를 평가하려고 시도한 세 번째 지표가 가장 관심을 받았으며, OMB는 이 사업에 “약간 효과적 (moderately effective)” 등급을 부여하였다.

## ④ 산출 또는 결과지표의 구별이 곤란한 경우

어떤 프로그램들의 경우, 산출과 구별되는 결과가 없는 경우도 있다.

### III. 재정사업 자율평가제도 163

예를 들어, 해외 건축운영국(Overseas Buildings Operations: OBO)의 주도(capital)안전 사업은 규칙적으로 100개가 넘는 미국 대사관을 재건축하는 사업이다. 구 대사관들 중 다수는 적절한 안전을 제고하기에 불충분한 위치에 있었기 때문에, 안정성 제고를 위해 대사관들을 재배치하여 도심 밖에 건축하였다.

여기서 바람직한 결과는 대사관 공격, 개인적인 부상, 시설 손실과 관련한 안전의 증가이다. 대신, 이 사업에서는 대사관 재건축의 시의성(timeliness)과 비용효과에서의 성공을 측정하기로 하였다. 이것은 산출지표이나 안전 증가라는 바람직한 결과 달성과 관련이 있으며, 새로운 대사관을 짓는 것은 궁극적인 결과인 안전성 조건을 만족시킨다고 할 수 있다.

- 승인된 건축예산 이내에서 완성된 수도안전 건설사업 비율
- 계약서에 허락된 계획 이내에서 완성된 수도안전건설사업 비율
- 새로 승인된 수도안전건설사업의 수

OMB는 이 프로그램에 “효과적(effective)” 등급을 부여하였다.

#### ⑤ 측정에 있어서 법적 제한을 갖고 있는 사업

어떤 사업들은 사업의 디자인 자체가 절차에 대한 순응 여부의 점검에 초점이 주어져 있고 사업의 최종결과 달성에는 초점이 주어져 있지 않다. 최종 결과에 주의를 기울이는 것을 의도적으로 제어하며, 사업이 일련의 절차에 순응하는지를 요구하도록 되어 있다. 이러한 절차상의 제약은 사업목표를 효율적으로 달성하는 것을 방해하기 때문에 심각한 디자인 결함을 가진다. 그러나 의회는 합리적 정책 관점에서 최적이지 아닐지라도 정치적 이유로 종종 그렇게 사업을 설계하기도 한다.

의회가 결과를 달성하기 위해 필요한 힘을 억누르고 있어도 사업은 궁극적 결과를 측정해야 할 의무가 있는 것일까? OMB가 취하는 입장은 모든 프로그램은 결과를 생산할 수 있어야 한다는 것이므로 디자인 결합은 핑계가 되지 않는다. 그러나 사업 관리자의 통제를 넘어선 실패에 대한 책임을 부담하게 될 때 관리자들은 낙담할 수 있다.

#### ① 교육부의 federal Perkins Loan program 사례

federal Perkins Loan program 은 디자인 결합을 가지는 예에 해당하는데, 교육부를 통해 집행되는 이 프로그램은 대학생에게 대출금을 제공하는 사업이다. 이 사업의 결합은 돈이 학교의 개입을 통해 배분된다는 점과, 사업에 오래 참여한 학교에 더 많은 돈을 지급하도록 보조금 지급공식(formula)이 설정되어 있다는 것이다. 이러한 결합으로 인해 돈을 가장 필요로 하는 학생에게 배당되지 못하게 되었다. OMB와 교육부는 학생에게 더 초점을 맞춘 사업으로의 전환을 꾀하고 있고 효율적인 자원배분 관점에서 이 사업은 다른 방식으로 전환되어야 하지만 의회는 아직 이전의 프로그램을 지지하고 있다.

OMB는 Perkins Loan 사업을 비효율적이라고 보고 있으며, 디자인 문제가 해결되지 않는 한 좋은 등급을 얻기 어려울 것으로 보인다.

#### ② 복지부의 Medicare의 사례

메디케어는 디자인 결합으로 낮은 평가를 받은 프로그램의 다른 예이다.

'메디케어의 미션을 무엇으로 보는가에 따라 결합 여부가 결정될 수 있다. 메디케어는 수혜자에게 질 높은 건강보호를 제공하는 것이 목표인가, 아니면 의회에서 통과된 법의 효율적, 공정한 집행이 목표인가? 만약 전자가 목표라면 메디케어는 결점을 갖고 있는 것이며, 후자가 목표라면 결점은 없는 것이라 볼 수 있을 것이다. PART평가는 이와 관련된 1.4 질문(사업설계의 효과성)에 'No'라고 평가하였다.

메디케어의 여러 부분은 뒤떨어진 법규정을 반영하고 있다. 예를 들면, 가장 사적인 건강보험과는 달리 메디케어는 수혜자들을 높은 현금 지급에 대해 보호하지 못하고 있다. 즉 이는 큰 재해에 대한 보호를 제공하지 못하고 있으므로 법조항의 개정은 수혜자들에게 더 좋은 서비스를 제공할 것으로 보인다.

이러한 디자인 결함을 사회보험의 근원적 한계가 있다고 보기도 한다. 메디케어는 보험을 구입할 수 없는 사람들에게 제공하는 것이며, 수혜자들은 어떤 기여도 하지 않는다. 또한, 모든 수혜자들이 동등한 메디케어 혜택을 받기 때문에 상당히 제한된 혜택을 부여할 수밖에 없는 것이다.

이는 메디케어에 대한 정당한 비판일 수 있으나 큰 병을 제외하는 것을 간과할 수는 없고, 이는 메디케어 구조를 변경시키기 위한 좋은 논쟁이 될 수 있다. 예를 들면, 대안 프로그램은 더 많은 수혜가 필요한 사람에게 더 많은 자원을 할당시킴으로써 주어진 예산제약하에서 건강 결과 향상을 가져올 수 있을 것으로 보인다.

사실 메디케어 프로그램 성과평가는 법조항 제약을 반영해야 하고 궁극적 결과보다는 중간과정을 평가해야 한다.

- 유행성감기·폐렴 백신을 접종받은 메디케어 수혜자 비율
- 2년마다 유방X선 검사를 받은 여성의 비율
- 메디케어 수혜자 중 당뇨 시력검사를 받은 당뇨병 환자의 비율

## 2. 사업평가

### 1) 현황 및 문제점

재정사업 자율평가 결과 3-1 항목에 대한 인정비율은 낮은 수준이다.

〈표 III-26〉 자율평가제도 운영 3년간의 사업평가 인정비율

(단위: 개, %)

사업년도	프로그램 수	3-1 사업평가	
		'예'	'아니오'
2004	555	62.7	37.3
2005	577	49.2	50.8
2006	584	47.6	52.4

현 3-1 문항(객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?)은 중의적으로 표현되어 있어 오해의 소지가 있다. 이는 사업평가를 실시하였는지 여부만을 묻는 것으로 해석될 수도 있고, 객관적이고 종합적인 특성을 가지는 사업평가인지 여부를 묻는 것으로 해석도 가능하다. 전자로 해독할 경우, 사업평가를 실시하기만 하면 '예'를 받을 수 있으나 후자로 해독할 경우 사업평가가 객관적·종합적이어야만 '예'를 받을 수 있다. 기획재정부는 후자의 개념으로 이용하고 있는 것으로 보이나 문항을 명확한 의미로 변경할 필요가 있다.

자율평가서를 작성하는 사업담당자 입장에서는 3-1항목이 어느 정도의 사업평가를 요구하는지에 대한 판단이 곤란하며, 답변기준에 제시된 내용이 사업평가에 대한 가이드라인으로 미흡하다.

## 2) 해외사례

### (1) 미국

미국의 경우 Section II Question 2.6과 Section IV Question 4.5에서 사업평가 여부와 그 효과에 대해 점검하고 있으며, 사업평가는 PART 중 '사업관리' 부분의 질문들에 답하기 위한 근거를 제공하는 데 주로 쓰이고 있다. 2.6은 사업의 개선을 위해서 정기적 혹은 필요에 따라서 사업성과 정보를 수집하여 사업개선에 환류하는지를 질문하고 있으며

4.5의 목적은 독립적이고 포괄적인 평가에 근거해 프로그램이 효과적이었는지 여부를 결정하는 것으로, 본 질문에 답변하기 위해서는 사업 평가가 필요하다. OMB의 자료에 따르면, 2007년 6월 2.6항목에 대해서 62%, 4.5항목에서 69%가 '예' 라고 평가받았다.

PART Guide는 2.6 항목에서 '예'를 얻기 위해서는 사업평가가 ① high quality, ② sufficient scope, ③ unbiased, independent ④ conducted on a regular basis to support program improvements를 충족시켜야 한다고 명시하고 있다. 또한 PART 내에서 사업평가가 어떤 의미로 이해되고 있으며 사업평가의 방법을 다양하게 제시하는 별첨 자료를 제공하여 사업평가에 대한 이해를 돕고 있다. OMB가 제시하는 PART에서의 사업성과 측정에 관한 구체적인 내용은 부록 2를 참조하기 바란다.

## (2) 영국

영국의 경우 재무부는 각 부처가 사업평가에 활용할 수 있도록 안내서<sup>47)</sup> (Guidance)를 배포하고 있다.

Green Book의 목적은 정부가 더욱 일관성 있고 투명한 평가과정 (appraisal process)을 만들도록 하는 것이다. 그린 북은 정책, 프로그램 혹은 프로젝트의 경제적, 재정적, 사회적, 환경적 평가가 어떻게 결합될 수 있는지에 대해 기술하고 있고, 모든 중앙부처와 행정기관 (executive agency)들에게 모범사례를 제시하며 모든 형태와 크기의 프로젝트를 다룬다.

그린 북은 새로운 정책, 프로그램과 프로젝트의 평가에 대한 지침으로 평가의 기본방향을 제시하고 있다. OGC<sup>48)</sup> 지침에 따라 사업사례

---

47) Treasury Guidance는 흔히 녹색서(The Green Book : Appraisal and Evaluation in Central Government)로 불림.

48) 상무처(The Office of Government Commerce)는 영국 재무부 소속 기관으로 Value for Money의 가치를 실현시키기 위해 정부조달분야의 표준을 설정하는 업무를 담당함.

(business cases)에 적용할 때 그린 북이 보완하는 역할을 하며, 규제 영향평가를 어떻게 수행하는지에 대한 지침을 보완하고 있다. 사전 사후 평가에 비전문적인 관리자들과 행정관들이 요구되는 방법들을 이해할 수 있도록 돕기 위한 것으로, 부록은 전문가를 위해 보다 전문적인 세부내용으로 이루어져 있다.

그린 북은 사업평가의 주체가 사업평가를 실시하기 전에 고려해야 하는 사항들을 주지시키고 기본방향을 제시하는 수준으로 구체적인 사업평가의 모범사례 등은 재무부의 웹사이트를 통해서 공개하고 있다. 부처별로 다양한 평가의 세부지침들과 사업평가의 구체적인 사례를 찾아볼 수 있으며 그린 북 내용의 일부를 인용하거나 응용한 내용들도 포함하고 있다.

그린 북의 대상사업은 크게 다음과 같이 분류되어 있다.

〈표 III-27〉 Green Book 대상사업의 범위

대상사업의 범위	내 용
정책과 프로그램의 개발 (Policy and programme development)	서비스의 수준과 형태 혹은 제공되는 다른 조치(actions), 혹은 규제의 정도의 결정
신규 혹은 대체 자본 프로젝트 (New or replacement capital projects)	수행할 프로젝트의 결정, 프로젝트의 크기와 지역, 시기, 민간 부문의 참여 정도의 결정
현존자산의 사용 혹은 처분 (Use or disposal of existing assets)	토지 혹은 기타 자산의 매각 혹은 시설물과 운영기관의 대체 혹은 재배치, 계약해지 혹은 시장테스트 서비스(market test services)를 할 것인지에 대한 결정
규제사항 (Specification of regulations)	예를 들면, 건강과 안전에 대한 기준, 환경의 질, 유지가능성(sustainability), 혹은 규제기준에 대한 비용과 편익의 균형 혹은 규제기준이 어떻게 실행될 수 있는지에 대한 결정
주요 구매조달 결정 (Major procurement decisions)	·주로 민간부문의 공급자들로부터 서비스 추진(delivery of services), 작업, 혹은 재화를 구매하는 것에 대한 결정

### III. 재정사업 자율평가제도 169

그린 북의 구성내용은 다음과 같다. 타당성 조사 및 평가의 첫 번째 단계로 정부개입 행위의 정당화와 개입의 비용 대비 가치 우월성을 충족시켜야 한다고 제시하고 있다.

〈표 III-28〉 그린 북의 구성내용

지침분야	내 용
행위의 정당화 (Justifying Actions)	사업계획단계에서 사업의 정당성 및 필요성 검증 방법
목표설정 (Setting Objectives)	사업목표의 설정과 이에 준하는 Baseline과 Target의 설정방법
대안의 타당성 조사 (Option Appraisal)	사업대안의 설정과 비교방법
선택안의 개발과 집행 (Developing/ Implementing a Solution)	대안의 선택기준 및 방법과 대안의 추진계획 설정
평가(Evaluation)	사후적 사업평가

〈표 III-29〉 그린 북 부록의 내용

**Annex 1 정부개입(Government intervention)**

- Economic efficiency
- Equity
- Additionality
- Regeneration

**Annex 2 비시장영향에 대한 가치(Valuing non-market impacts)**

- Valuing non-market impacts
- Current research/plausible estimates
- Valuing environmental impacts

**Annex 3 토지와 건물(Land and buildings)**

- Acquisition and use of property
- Leases and rents
- Disposal of property
- Cost effective land use

**Annex 4 위험과 불확실성(Risk and uncertainty)**

- Risk management
- Transferring risk
- Optimism bias
- Monte Carlo analysis
- Irreversible risk
- The cost of variability in outcomes

**Annex 5 계층간영향(Distributional impacts)**

- Distributional analysis
- Analysis of impacts according to relative prosperity
- Analysis of other distributional impacts

**Annex 6 할인률(Discount rate)**

- Social Time Preference Rate
- Long term discount rates
- Exceptions to the discount rate schedule
- Discount rate tables

한편, 그린 북을 토대로 부처별 특색에 맞는 사업평가 관련 지침을 마련하기도 하는데, 부록 3에 무역산업부(DTI)의 사업평가계획서가 제시되어 있다.

### 3. 사업별 개선 권고사항

#### 1) 현황 및 문제제기

기획재정부는 재정사업 자율평가를 완료한 후에 각 부처에 해당사업에 대한 권고사항을 제시하고 개선을 요청하고 있다.

그러나 평가 완료 후 다음 평가대상이 될 때까지 권고사항 이행 여부를 점검할 장치가 미흡하다. 자율평가제도가 한 주기를 거치고, 사업들이 두 번째 평가를 받게 되면서 권고사항 이행 여부에 대한 점검의 필요성이 제기되고 있다.

권고사항 이행 여부에 대한 피드백을 통해 기획재정부는 자율평가제도의 실효성을 높일 수 있고, 부처에서도 사업개선에 활용할 수 있기 때문에 제도적 보완이 필요하다.

#### 2) 미국의 경우

미국의 OMB는 1 년에 두 번 권고사항을 관리하며, 각 부처는 ExpectMore.gov 사이트에 개선사항을 업데이트해야 한다. 한 번은 여론의 정보공개를 위해 Spring Update를 통해, 나머지 한 번은 대통령 예산요구서 발간에 맞춰 공개되는 성과정보를 위해 Fall Update를 통해 이루어진다. 2006년 지침(Program Assessment Rating Tool Guidance No.2006-03, 부국장 Diana Espinosa 발행지침)을 통해 제도화되었으며, 지침의 구성내용은 아래와 같다.

### 〈표 III-30〉 권고사항에 관한 지침 내용

- 향후 이행사항(follow-up action)이 시작된 연도를 명시하고 완료 되는 데 얼마나 많은 시간이 소요되었는지 정확하게 표시할 것
- 이행사항에 대한 범주를 확인하고 선택할 것. 각 범주는 예산(budgetary), 입법안(legislative), 성과측정(performance measurement), 관리(management)로 구성됨
- 추진현황 정보를 다음의 다섯 가지 형태로 제시
  - No Action taken(조치가 취해지지 않음) 향후 이행조치를 시행하기 위해 중앙정부기관/사업은 아무런 조치를 취하고 있지 않음
  - Action taken, but not completed(조치가 취해졌으나, 완료되지 않음) 이행조치를 시행하기 위해 조치가 취해졌으나 완료되지 않음
  - Completed(완료) 중앙정부기관과 사업이 이행조치를 완료함
  - Enacted(집행) 이 범주는 예산 또는 입법안 범주로 분류된 조치들에만 사용됨 즉 대통령 예산안이 의회가 승인한 자금조달 제안서를 포함하고 있거나 또는 행정부가 의회가 승인한 법률안을 제안했을 때 사용
  - Not enacted(집행되지 않음) 집행 범주와 마찬가지로, 이 범주는 예산 또는 입법안 범주의 조치들에만 적용

### 3) 해외사례 : 미국의 성과보고서 및 성과계획서 사례

#### (1) EPA의 경우

2007년 성과보고서에서 PART 193개의 이행사항을 종합하여 관리하고 있는데, 그 중 40개는 완료, 138개는 진행중, 15개는 아직 조치가 이뤄지지 않고 있음이 명시되어 있다. 아래의 표는 2007년 성과보고서 Section I Management's Discussion and Analysis의 Improving Management and Results 항목에 기재된 향후 이행조치이다.

〈표 III-31〉 미국 환경청의 단계별 권고사항 총계

EPA PART FOLLOW-UP ACTIONS		
Type of Follow-Up Action	Number	Focus
Performance	95	Focused on improving the Agency's ability to measure, track, and assess programmatic performance and intended environmental outcomes.
Management	85	Designed to improve EPA's program management practices and facilitate the delivery of environmental results.
Budgetary	12	Designed to ensure that EPA's resources are directed toward delivering strong environmental results
Legislative	1	Designed to affect EPA programs' legislative requirements so that the program purpose is clear and environmental outcomes can be achieved.

자료: 2007 EPA 성과보고서 SectionI-p. 36

개선 권고사항을 성과, 집행, 예산, 법제의 범주(category)로 나누어 제시하고, PART 결과 나타난 향후 이행조치(follow-up actions)를 누적하여 기록해야 한다.

한편, 성과계획서에는 PART 평가를 받았던 모든 사업들의 이행사항 내용과 진척 정도를 기재하여 관리하고 있으며, 아래의 표는 2008 Annual Performance Plan에 기재된 PART 향후 이행조치의 일부분이다.

〈표 III-32〉 미국 환경청의 성과계획서를 통한 권고사항 관리 사례

Program Assessment Rating Tool (PART) – Follow-Up Actions

This table lists PART Follow-Up Actions, also known as Improvement Plans that EPA programs are implementing in response to PART assessments.

PROGRAM ASSESSMENT RATING TOOL (PART) OMB REPORT			
Year Work Started	PART Program Title	Follow-Up Action	Action Taken**
2006	Air Quality Grants and Permitting	Develop a measure that assesses the State permitting programs' quality, efficiency, and compliance.	Action taken, but not completed
2006	Air Quality Grants and Permitting	Develop at least one efficiency measure that adequately reflects program efficiency.	Action taken, but not completed
2006	Air Quality Grants and Permitting	Develop policy and criteria for transitioning the fine particulate matter (PM <sub>2.5</sub> ) monitoring program from Clean Air Act Section 103 grant funding to Clean Air Act Section 105 grant funding.	Action taken, but not completed
2006	Air Quality Grants and Permitting	Review and update current grant allocation processes to ensure resources are properly targeted.	Action taken, but not completed
2006	Alaska Native Village Water Infrastructure	Correcting incomplete data fields and reporting deficiencies in database to support analysis for cost effectiveness and efficiency by January 30, 2007.	Action taken, but not completed
2006	Alaska Native Village Water Infrastructure	Finalizing web based project reporting system to include all projects funded by EPA dollars by April 30, 2007.	Action taken, but not completed
2006	Alaska Native Village Water Infrastructure	EPA will develop regulations for the management and oversight of the program, including all grant funds to the State of Alaska and any subsidiary recipients of EPA funds via the State of Alaska. By March 1, 2007, EPA shall provide a draft regulation to OMB for review and comment.	No action taken
2006	Alaska Native Village Water Infrastructure	The program will issue a contract for an independent review of the Alaska Native Tribal Health Consortium financial processes and records. The independent review will begin in January 2007.	Action taken, but not completed
2005	Brownfields Revitalization	Complete performance measures that are under development including a new cross-agency measure that tracks brownfields redevelopment.	Action taken, but not completed

자료: 2007 EPA 성과계획서 p. performance1

(2) 미국 국방부 사례

미국 국방부는 전략목표별로 PART가 실시된 사업의 개요를 보여 주고 이행조치 진행상황을 성과계획서에 제시하고 있다.

〈표 III-33〉 미국 국방부의 권고사항 관리 사례

TABLE 2: PART SUMMARIES BY STRATEGIC GOAL	
<b>STRATEGIC GOAL 1: PROVIDE THE INFORMATION AND TOOLS TO MAXIMIZE U.S. COMPETITIVENESS AND ENABLE ECONOMIC GROWTH FOR AMERICAN INDUSTRIES, WORKERS, AND CONSUMERS</b>	
<b>PROGRAM NAME</b>	<b>MANUFACTURING AND SERVICES (MAS)</b>
<b>Year</b>	◆ 2006
<b>Score and Rating</b>	◆ Adequate – 67%
<b>Lead Bureau</b>	◆ International Trade Administration (ITA)
<b>Major Findings/ Recommendations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Resources are often not effectively targeted towards their best use. MAS researches policies that affect U.S. competitiveness and makes recommendations that support trade negotiations. However, MAS should continue to assess its structure and resource use to ensure they are effective in a dynamic economy.</li> <li>◆ MAS has not been rigorously evaluated. No independent program evaluation has been completed that focuses on whether the program is accomplishing its mission and meeting long-term goals.</li> <li>◆ Overall, MAS is achieving its performance goals to a small extent.</li> </ul>
<b>Actions Taken/ Planned</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Undertaking a rigorous assessment of MAS's current structure to make sure that it matches today's economy and will yield the best results for U.S. industry's competitiveness.</li> <li>◆ Implementing an independent review board that will review and evaluate the work produced by MAS.</li> <li>◆ Developing and implementing an activity-based cost accounting system to better link budget requests to accomplishments.</li> </ul>
<b>PROGRAM NAME</b>	<b>DECENNIAL CENSUS</b>
<b>Year</b>	◆ 2007
<b>Score and Rating</b>	◆ Moderately Effective – 83%
<b>Lead Bureau</b>	◆ Census Bureau
<b>Major Findings/ Recommendations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ For Census 2000, all operations were completed on time while achieving the lowest net coverage error rate ever. However, the life cycle costs of the census have risen significantly over time. These increases outpace the increase in number of households within the United States and are driven, in part, by demographic challenges and the difficulty of achieving a highly accurate count.</li> <li>◆ The Bureau is in the midst of a multi-year strategic effort to re-engineer the 2010 Census. This will include a short-form only census, a second mailing of questionnaires, and the use of hand-held computers for data collection.</li> <li>◆ The Bureau is on track to implement a re-engineered census in 2010. In 2006, the American Community Survey (ACS) was fully implemented as a replacement for the decennial long-form, and census tests were conducted in 2003, 2004, 2005, and 2006, culminating in a 2008 Dress Rehearsal.</li> </ul>

(continued)

또한 ExpectMore.gov 사이트에 1년에 두 번씩 권고사항을 업데이트하는 것 이외에도 성과계획서 혹은 성과보고서를 통해 PART 실시 사업들의 이행조치를 점검하고 있다. ExpectMore.gov와 같은 시스템이 미구축된 우리나라의 경우 성과계획서 또는 보고서를 통해 자율평

가 권고사항을 관리하고 있다.

### 제3장 재정사업 자율평가제도의 개선방안

#### 제1절 평가대상 선정 문제

##### 1. 재정성과관리체계와 프로그램예산체계 정합성 제고

프로그램예산제도는 관련성이 높은 몇 개의 단위사업을 단위사업별로 운영하지 않고 이들을 한데 묶어서 포괄적으로 관리하고 있다. 이를 통해 예산의 목적과 예산집행의 결과(outcome)를 비교·측정함으로써 성과목표 및 객관적 평가결과를 고려한 예산의 심의 및 편성이 가능하다.

프로그램예산제도 이해를 돕기 위해 EPA와 환경부의 성과목표체계 및 성과목표별 사업평가 결과를 비교해 보았다. 미국의 경우 성과목표별로 대상사업 및 예산액이 설정되어 있는 반면 한국은 성과목표별 예산에 대한 명시적인 자료가 없어 성과관리시행계획서의 목표체계를 토대로 하여 프로그램 예산체계, 자율평가 대상사업들을 재분류하였다.

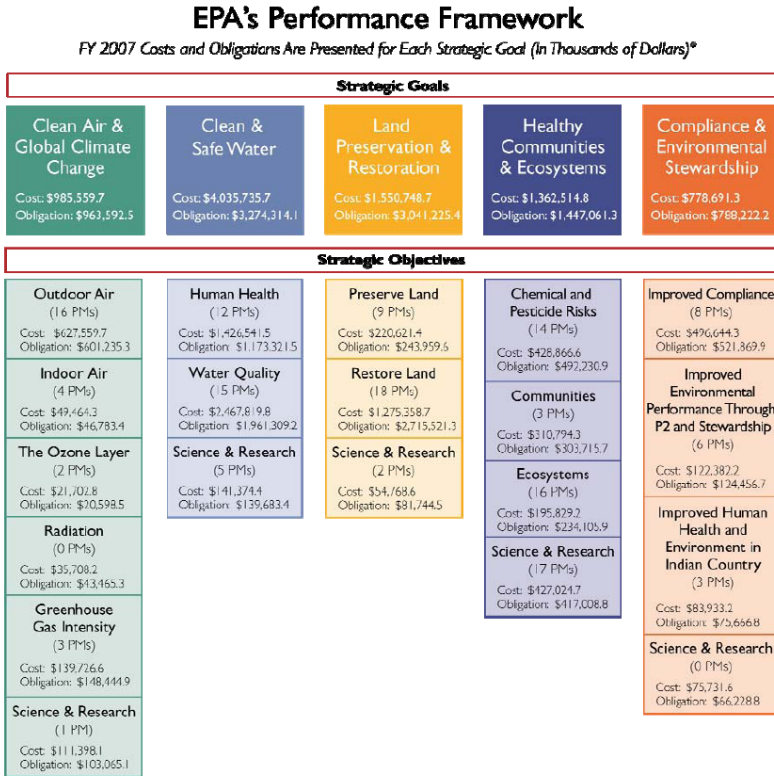
또한 PART 평가를 받은 사업들의 전략목표(Goal) 및 성과목표(Objective)는 2007년 EPA의 Performance and Accountability Report 내에 분류되어 있는 것을 재정리하였다.

##### 1) 미국 환경청과 우리나라 환경부 비교

(1) 미국 환경청의 목표체계 및 사업(program project), PART 결과

미국 환경청의 목표체계 및 프로그램예산체계는 다음과 같다.

[그림 III-12] 미 환경청의 성과목표체계



Notes: See Performance Results for each Goal and Strategic Objective for presentation of dollars associated with FY 2007 costs and obligations.  
 \*Reconciles with SF-133, Lines 8a and 8b—Obligations.

환경청은 5개의 전략목표와 19개의 성과목표를 가지는데, 각각의 전략목표들은 대기, 수질, 토양, 생태계 등을 대상을 중심으로 편성되어 간결하게 보이며, 각 전략목표별 연구(Science & Research) 성과목표가 공통적이다.

PART 평가를 받은 사업들의 전략목표(Goal) 및 성과목표(Objective)는 2007년 EPA의 Performance and Accountability Report 내에 분류되어 있는 것을 재정리하였다.

이탤릭체로 표시된 부분은 모든 성과목표에 공통되는 사업들인 데 이는 고정비용의 성격을 가지는 것으로 볼 수 있으며 PART 평가대상에서 제외되고 있다. 이러한 사업들은 성과목표별로 다소 차이는 있으나 해당 목표 내 예산액의 20% 안팎을 차지하고 있다.

PART 평가를 받은 사업들은 음영 표시를 하였으며, Program Project명과 PART사업명이 일치하지 않는 경우에는 PART사업의 개요를 파악하여 Program Project와 매치시켰다.

2002년~2007년까지 PART평가를 받은 사업 수는 53개로, 성과목표별 사업들의 세부내역과 예산액, PART평가 사업목록은 아래의 표와 같다. 또한 성과목표별 PART평가 예산액은 지출액(Expenditures)을 기준으로 하였다.

전략목표 1은 '깨끗한 대기와 기후변화'와 관련 있는 사업들을 제시하고 있다.

<표 III-34> Goal 1 -objective1 : 건강한 대기 조성

(단위: 천달러)

Goal 1 : Objective 1 Healthier Outdoor Air		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
	Program Project		
Categorical	State and Local Air Quality Management	205,599	227,407
Grant	Tribal Air Quality Management	11,175	11,323
	Clean Air Allowance Trading Programs	27,339	27,931
	Federal Support for Air Quality Management	105,383	103,843
	Federal Support for Air Toxics Program	26,981	26,287
	Federal Vehicle and Fuels Standards and Certification	59,807	60,467
	Radiation: Protection	0	60
	Federal Stationary Source Regulations	22,837	22,839
	Congressionally Mandated Projects	619	15,707
Homeland	<i>Communication and Information</i>	945	391
Security	Critical Infrastructure Protection	2,817	1,358
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	2,585	3,439
	Children and other Sensitive Populations	0	32
	<i>International Capacity Building</i>	2,367	2,344
	<i>Administrative Law</i>	504	480
	<i>Alternative Dispute Resolution</i>	123	99
	<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>	7,196	6,961
	<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>	978	946
	<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>	4,210	4,178
	<i>Exchange Network</i>	3,507	2,082
	<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>	49,738	47,012
	<i>Acquisition Management</i>	3,223	3,079
	<i>Human Resources Management</i>	5,122	5,110
	<i>Information Security</i>	619	655
	<i>IT/Data Management</i>	36,583	30,722
Legal	<i>Environmental Program</i>	4,759	4,718
Advice	<i>Support Program</i>	1,542	1,486
	<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>	3,641	3,882
	<i>Regional Science and Technology</i>	288	257
	<i>Science Advisory Board</i>	488	458
	<i>Small Minority Business Assistance</i>	240	201
	<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>	2,099	2,222
	Clean School Bus Initiative	6,138	7,856
	<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>	1,769	1,711
	Total	601,235	627,559

〈표 III-35〉 Goal I -objective1 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Acid Rain Program	Moderately Effective	2003
Mobile Source Air Pollution Standards and Certification	Moderately Effective	2004
National Ambient Air Quality Standards and Regional Haze Programs	Adequate	2005
Toxic Air Pollutants - Regulations and Federal Support	Adequate	2004
Air Quality Grants and Permitting	Ineffective	2005

ExpectMore에 게재된 사업개요에 따르면, EPA Acid Rain Program은 시장에 기반한 배출거래제도(emission trading system)를 지원하는 사업이다. 따라서 Clean Air Allowance Trading Programs로 파악할 수 있다.

Mobile Source Air Pollution Standards and Certification 역시 모든 종류의 차량에 배기가스 배출에 관한 기준을 설정하는 사업으로 Federal Vehicle and Fuels Standards and Certification과 같은 맥락으로 판단된다.

Air Quality Grants and Permitting은 Categorical Grant의 두개의 사업(State and Local Air Quality Management, Tribal Air Quality Management)을 통합하여 평가한 것으로 보인다.

Healthier Outdoor Air 내 예산액의 약 72%가 PART 평가를 받았다.

〈표 III-36〉 Goal 1 -objective2 : 건강한 실내공기 조성

(단위: 천달러)

Goal 1 : Objective 2 Healthier Indoor Air		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Program Project			
Categorical Grant	Radon	7,314	8,273
	Tribal Air Quality Management	0	51
Indoor Air	Asthma Program	(74)	3,186
	Environmental Tobacco Smoke Program	(11)	198
	Radon Program	5,614	5,699
	Schools and Workplace Program	(54)	954
Reduce Risks from Indoor Air		22,586	19,740
Research : Air Toxics		(548)	74
Congressionally Mandated Projects		0	218
Homeland Security	Communication and Information Protection of EPA Personnel and Infrastructure	72	30
		176	258
International Capacity Building		30	38
Administrative Law		38	36
Alternative Dispute Resolution		9	7
Central Planning, Budgeting, and Finance		776	750
Civil Rights/Title VI Compliance		73	71
Congressional, Intergovernmental, External Relations		326	323
Exchange Network		269	159
Facilities Infrastructure and Operations		4,694	4,367
Acquisition Management		255	243
Human Resources Management		405	401
Information Security		49	49
IT/Data Management		3,199	2,713
Legal Advice	Environmental Program	365	362
	Support Program	120	115
Audits, Evaluations, and Investigations		274	292
Regional Science and Technology		22	20
Science Advisory Board		37	35
Small Minority Business Assistance		18	15
Financial Assistance Grants / IAG Management		607	642
Regulatory/Economic-Management and Analysis		135	131
Total		46,783	49,464

〈표 III-37〉 Goal I -objective2 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Indoor Air Quality	Moderately Effective	2005

EPA Indoor Air Quality은 고정비 특성을 가지는 사업을 제외하고 해당 성과목표 내 대다수의 사업들을 통합하여 평가받았다.

Healthier Indoor Air 예산액의 약 77%가 평가대상이 되었다.

〈표 III-38〉 Goal 1 -objective3 : 오존층 보호

(단위: 천달러)

<b>Goal 1 : Objective 3 Protect the Ozone Layer</b>			
Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Stratospheric Ozone	Domestic Programs	5,376	5,093
	Multilateral Fund	11,315	13,031
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	18	7
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	73	106
<i>Administrative Law</i>		9	9
<i>Alternative Dispute Resolution</i>		2	1
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>		401	385
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>		13	13
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>		49	48
<i>Exchange Network</i>		68	40
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>		1,477	1,356
<i>Acquisition Management</i>		92	88
<i>Human Resources Management</i>		139	136
<i>Information Security</i>		19	19
<i>IT/Data Management</i>		1,200	1,017
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	92	91
	<i>Support Program</i>	32	30
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>		127	135
<i>Regional Science and Technology</i>		2	2
<i>Science Advisory Board</i>		9	8
<i>Small Minority Business Assistance</i>		4	3
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>		38	41
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>		34	33
<b>Total</b>		<b>20,598</b>	<b>21,702</b>

〈표 III-39〉 Goal I -objective3 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Stratospheric Ozone Protection	Adequate	2004

Goal I -objective3의 경우에는 고정사업 외 모든 사업이 평가를 받았으며 이는 해당 성과목표 내 예산액의 약 84%를 차지하고 있다.

성층권 오존 보존사업(Stratospheric Ozone Protection)은 수혜자가 국내외에 걸쳐 있어<sup>49)</sup> 자칫 성과측정이 곤란하다고 판단할 수 있었으나 장기지표를 활용하여 사업효과를 측정하고 있다는 점에서 시사점을 갖는다.

---

49) Multilateral Fund의 경우 개도국의 오존층 보존을 위한 지원에 사용됨.

〈표 III-40〉 Goal 1-objective4 : 방사능

(단위: 천달러)

<b>Goal 1 : Objective 4- Radiation</b>			
Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Radiation	Protection	17,120	13,417
	Response Preparedness	6,345	5,384
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	93	39
	Preparedness, Response, and Recovery	3,947	2,479
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	333	493
<i>Administrative Law</i>		53	50
<i>Alternative Dispute Resolution</i>		17	13
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>		596	570
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>		77	74
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>		287	283
<i>Exchange Network</i>		354	200
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>		5,707	5,325
<i>Acquisition Management</i>		946	786
<i>Human Resources Management</i>		770	718
<i>Information Security</i>		94	99
<i>IT/Data Management</i>		5,412	4,501
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	480	473
	<i>Support Program</i>	155	149
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>		191	192
<i>Regional Science and Technology</i>		16	16
<i>Science Advisory Board</i>		51	48
<i>Small Minority Business Assistance</i>		25	21
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>		201	188
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>		186	180
<b>Total</b>		<b>43,465</b>	<b>35,708</b>

〈표 III-41〉 Goal I -objective4 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Radiation Protection Program	Moderately Effective	2007

EPA Radiation Protection Program 역시 고정비 성격의 사업을 제외하고 해당 성과목표 내 모든 사업을 그 평가대상으로 하였으며, 이는 약 52%를 차지한다.

〈표 III-42〉 Goal 1 -objective5 : 온실가스 감축

(단위: 천달러)

Goal 1 : Objective 5- Reduce Greenhouse Gas Intensity		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Climate Protection Program		117,999	111,796
Congressionally Mandated Projects		0	(11)
Homeland Security	Communication and Information	158	65
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	565	829
Administrative Law		84	80
Alternative Dispute Resolution		20	16
Central Planning, Budgeting, and Finance		2,727	2,621
Civil Rights/Title VI Compliance		125	120
Congressional, Intergovernmental, External Relations		470	463
Exchange Network		589	349
Facilities Infrastructure and Operations		11,194	10,349
Acquisition Management		763	725
Human Resources Management		1,151	1,139
Information Security		161	163
IT/Data Management		9,386	7,915
Legal Advice	Environmental Program	803	792
	Support Program	276	264
Audits, Evaluations, and Investigations		856	913
Regional Science and Technology		27	26
Science Advisory Board		82	76
Small Minority Business Assistance		40	33
Financial Assistance Grants / IAG Management		662	705
Regulatory/Economic-Management and Analysis		297	287
Total		148,444	139,726

〈표 III-43〉 Goal I -objective5 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Climate Change Programs	Adequate	2004

EPA Climate Change Programs도 하나의 사업(Climate Protection Program, \$111,796)을 평가대상으로 하고 있으며, 이는 Reduce Greenhouse Gas Intensity 예산액의 85%에 해당된다.

〈표 III-44〉 Goal 1 -objective 6 : 과학기술연구 강화

(단위: 천달러)

Goal 1 : Objective 6- Enhance Science and Research			
Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Research : NAAQS		63,025	55,466
Clean Air Allowance Trading Programs		0	(17)
Climate Protection Program		456	0
Congressionally Mandated Projects		5,475	5,174
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	172	71
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	458	704
Research	Air Toxics	13,810	17,586
	Particulate Matter	(534)	13,667
	Troposphere Ozone	37	216
<i>Administrative Law</i>		92	87
<i>Alternative Dispute Resolution</i>		22	18
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>		1,964	1,887
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>		127	122
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>		455	446
<i>Exchange Network</i>		638	380
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>		4,245	4,317
<i>Acquisition Management</i>		880	836
<i>Human Resources Management</i>		1,274	1,299
<i>Information Security</i>		180	209
<i>IT/Data Management</i>		7,476	6,008
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	871	859
	<i>Support Program</i>	302	289
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>		625	666
<i>Regional Science and Technology</i>		25	25
<i>Science Advisory Board</i>		89	83
<i>Small Minority Business Assistance</i>		43	36
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>		601	641
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>		322	312
Total		103,065	111,398

〈표 III-45〉 Goal I -objective 6 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
National Ambient Air Quality Standards Research	Adequate	2005

National Ambient Air Quality Standards Research은 Research:NAAQS (\$55,466)를 평가대상으로 하여 해당 성과목표 내 예산액의 50%를 차지하고 있다.

Research 사업의 수혜자를 NAAQS standard-setting program<sup>50)</sup>으로 제시하여 성과측정이 어려울 수 있는 R&D 사업의 수혜자를 설정했다는 점에서 시사점을 제공한다.

전략목표 2는 “깨끗하고 안전한 물”에 관한 사업들을 제시하고 있다.

50) NAAQS standard-setting program은 대기 질의 기준을 개발시키는 사업임.

〈표 III-46〉 Goal II-objective1 : 인간 건강 보호

(단위: 천달러)

Goal 2 : Objective 1- Protect Human Health		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Program Project			
Categorical Grant	Public Water System Supervision	96,073	110,617
	Underground Injection Control	10,073	10,904
	Pesticides Program Implementation	(45)	18
	Beaches Protection	10,023	11,144
	Homeland Security	3,705	4,019
Drinking Water Programs		105,061	103,860
Infrastructure Assistance: Drinking Water SRF		789,624	1,003,111
Beach/Fish Programs		2,774	4,092
Congressionally Mandated Projects		73,346	93,028
International Capacity Building		2,476	3,424
Pesticides: Field Programs		0	110
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	436	180
	Critical Infrastructure Protection	14,578	22,928
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	680	999
<i>Administrative Law</i>		233	222
<i>Alternative Dispute Resolution</i>		56	46
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>		3,924	3,800
Children and other Sensitive Populations		(13)	(2,655)
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>		513	498
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>		2,332	2,318
<i>Exchange Network</i>		1,621	962
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>		24,220	22,880
<i>Acquisition Management</i>		1,123	1,078
<i>Human Resources Management</i>		1,911	1,904
<i>Information Security</i>		197	201
<i>IT/Data Management</i>		13,971	11,891
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	2,203	2,197
	<i>Support Program</i>	692	669
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>		8,463	9,023
<i>Regional Science and Technology</i>		170	146
<i>Science Advisory Board</i>		225	211
<i>Small Minority Business Assistance</i>		111	93
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>		1,729	1,819
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>		817	791
Total		1,173,321	1,426,541

〈표 III-47〉 Goal II-objective1 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Drinking Water Protection Program	Adequate	2006
Drinking Water State Revolving Fund	Adequate	2004
Public Water System Supervision Grant Program	Adequate	2004

Drinking Water Protection Program(103,860), Drinking Water State Revolving Fund(\$1,003,111), Public Water System Supervision Grant Program(\$110,617)을 각각 PART 실시하였으며, 이는 Protect Human Health 성과목표 예산액의 85%에 해당한다.

〈표 III-48〉 Goal II-objective2 : 수질보호

(단위: 천달러)

Goal 2 : Objective 2- Protect Water Quality		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
	Program Project		
Categorical Grant	Nonpoint Source(Sec.319)	204,706	232,776
	Water Quality Cooperative Agreements	303	10,423
	Pollution Control(Sec.106)	205,320	225,486
	Wastewater Operator Training	786	1,131
Infrastructure Assistance	Alaska Native Villages	47,745	30,667
	Clean Water SRF	1,033,490	1,442,162
	Surface Water Protection	194,720	195,069
	International Capacity Building	480	407
	Marine Pollution	13,703	11,193
	Congressionally Mandated Projects	146,254	211,054
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	806	333
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	921	1,344
	<i>Administrative Law</i>	430	409
	<i>Alternative Dispute Resolution</i>	104	85
	<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>	7,155	6,954
	<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>	1,036	1,004
	<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>	4,869	4,856
	<i>Exchange Network</i>	2,992	1,775
	<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>	44,877	42,261
	<i>Acquisition Management</i>	1,595	1,542
	<i>Human Resources Management</i>	2,957	2,915
	<i>Information Security</i>	251	247
	<i>IT/Data Management</i>	21,520	18,560
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	3,910	3,896
	<i>Support Program</i>	1,228	1,186
	<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>	13,929	14,850
	<i>Regional Science and Technology</i>	362	341
	<i>Science Advisory Board</i>	416	390
	<i>Small Minority Business Assistance</i>	205	171
	<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>	2,717	2,858
	<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>	1,508	1,459
	Total	1,961,309	2,467,819

〈표 III-49〉 Goal II-objective2 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Alaska Native Village Water Infrastructure	Adequate	2004
Nonpoint Source Pollution Control Grants	Adequate	2004
Ocean, Coastal, and Estuary Protection	Adequate	2005
Clean Water State Revolving Fund	Adequate	2004
Surface Water Protection	Moderately Effective	2005
Water Pollution Control Grants	Adequate	2005

Alaska Native Village Water Infrastructure(\$30,667), Nonpoint Source Pollution Control Grants(\$232,776), Clean Water State Revolving Fund(\$1,442,162), Surface Water Protection(\$195,069), Water Pollution Control Grants(\$225,486)는 성과목표 내 예산액의 86%에 해당한다.

〈표 III-50〉 Goal II-objective3 : 깨끗하고 안전한 물 보호를 위한 연구 강화

(단위: 천달러)

**Goal 2 : Objective 3 - Enhance Research to Support Clean and Safe Water**

Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 z Expenditures
Research	Drinking Water	44,628	45,215
	Water Quality	55,089	50,668
Surface Water Protection		(6)	18
Congressionally Mandated Projects		2,924	11,346
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	321	133
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	856	1,315
<i>Administrative Law</i>		171	163
<i>Alternative Dispute Resolution</i>		41	33
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>		2,454	2,358
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>		237	228
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>		849	834
<i>Exchange Network</i>		1,191	709
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>		7,924	8058
<i>Acquisition Management</i>		1,642	1,561
<i>Human Resources Management</i>		2,378	2,424
<i>Information Security</i>		336	390
<i>IT/Data Management</i>		13,955	11,214
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	1,627	1,604
	<i>Support Program</i>	564	540
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>		780	832
<i>Regional Science and Technology</i>		47	46
<i>Science Advisory Board</i>		166	155
<i>Small Minority Business Assistance</i>		81	68
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>		815	868
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>		602	582
Total		139,683	141,374

〈표 III-51〉 Goal II-objective3 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Drinking Water Research	Adequate	2005
Water Quality Research	Adequate	2006

음용수연구사업(Drinking Water Research(\$45,215)), 수질관리연구사업(Water Quality Research(\$50,668))은 해당 성과목표 내 예산액의 67%를 차지하며, 고정비용 성격의 사업을 제외하고는 거의 모든 사업이 PART 대상이다.

수질관리연구사업의 경우 장기 산출지표로 ‘자주 인용(관련분야 상위10%)되는 간행물에 등재된 보고서의 비율’을 제시함으로써 연구개발사업에 대한 성과측정에 시사점을 제공하고 있다.

전략목표 3은 “대지의 보전 및 복구”에 관한 사업들이 제시되고 있다.

〈표 III-52〉 Goal III-objective1 : 토양 보전

(단위: 천달러)

Goal 3 : Objective 1 - Preserve Land		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Program Project			
Categorical Grant	Hazardous Waste Financial Assistance	71,530	67,493
	Tribal General Assistance Program	(2)	49
	Underground Storage Tanks	29,008	13,935
LUST/UST		9,827	9,051
RCRA	Waste Management	66,032	67,482
	Waste Minimization & Recycling	9,516	9,718
Compliance Assistance and Centers		843	799
Congressionally Mandated Projects		2,216	1,238
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	389	161
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	711	1,037
<i>Administrative Law</i>		207	198
<i>Alternative Dispute Resolution</i>		50	41
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>		2,760	2,676
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>		447	434
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>		2,019	2,004
<i>Exchange Network</i>		1,446	858
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>		23,781	22,298
<i>Acquisition Management</i>		1,058	1,014
<i>Human Resources Management</i>		1,781	1,757
<i>Information Security</i>		193	191
<i>IT/Data Management</i>		13,954	11,944
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	1,913	1,901
	<i>Support Program</i>	603	582
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>		1,458	1,554
<i>Regional Science and Technology</i>		143	132
<i>Science Advisory Board</i>		201	188
<i>Small Minority Business Assistance</i>		99	83
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>		1,035	1,086
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>		729	705
Total		243,959	220,621

〈표 III-53〉 Goal III-objective1 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA's Recycling, Waste Minimization, and Waste Management Program	Adequate	2004
Underground Injection Control Grant Program	Adequate	2004
Underground Storage Tank Program	Moderately Effective	2006
Leaking Underground Storage Tank Cleanup Program	Adequate	2004

지하수유입통제보조금사업(Underground Injection Control Grant Program)은 3개의 양여금/법정보조금(Grant: Hazardous Waste Financial Assistance, Tribal General Assistance Program, Underground Storage Tanks )사업을 통합하여 측정한다.

자원재활용 및 폐기물최소화 관리사업(EPA's Recycling, Waste Minimization, and Waste Management Program)은 2개의 사업(RCRA: Waste Management(\$67,482)와 RCRA:Waste Minization & Recycling(\$9,718))을 통합하여 PART 평가를 받는다.

Preserve Land 내 예산액의 약 76%가 PART 평가를 받았다.

III. 재정사업 자율평가제도 199

〈표 III-54〉 Goal III-objective2 : 토양 복구

(단위: 천달러)

Goal 3 : Objective 2 - Restore Land			
Program Project	FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures	
Categorical Grant :			
Hazardous Waste Financial Assistance	31,539	31,992	
Base Realignment and Closure(BRAC)	7,014	143	
Civil Enforcement	2,298	2,280	
Compliance Assistance and Centers	274	306	
Congressionally Mandated Projects	244	2,373	
Personnel and Infrastructure	16,784	13,706	
LUST/UST	63,043	59,398	
LUST Cooperative Agreements	30,338	13,332	
Oil Spill: Prevention, Preparedness and Response	39,593	38,548	
RCRA : Corrective Action	185,759	205,147	
Superfund	Emergency Response and Removal	211,533	42,635
	Enforcement	10,154	11,148
	EPA Emergency Preparedness	35,957	31,994
	Federal Facilities	(36)	14
	Federal Facilities IAGs	1,787,050	577,589
	Remedial	4,874	5,705
Homeland Security	Support to Other Federal Agencies	1,130	1,076
	Communication and Information	998	593
	Preparedness, Response, and Recovery	52,203	41,038
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	1,806	1,796
	Administrative Law	1,044	688
	Alternative Dispute Resolution	29,542	24,865
	Central Planning, Budgeting, and Finance	2,926	2,837
	Civil Rights/Title VI Compliance	14,499	14,459
	Congressional, Intergovernmental, External Relations	5,002	1,064
	Exchange Network	80,805	75,556
	Facilities Infrastructure and Operations	21,330	17,213
	Acquisition Management	6,933	5,476
	Human Resources Management	583	524
	Information Security	32,217	29,279
	IT/Data Management	2,109	2,095
Legal Advice	Environmental Program	420	409
	Support Program	14,620	1,702
	Audits, Evaluations, and Investigations	1,041	1,486
	Regional Science and Technology	1,095	1,025
	Science Advisory Board	539	451
	Small Minority Business Assistance	3,135	2,637
	Financial Assistance Grants / IAG Management	11,150	8,929
	Regulatory/Economic-Management and Analysis	3,963	3,834
	<b>Total</b>	<b>2,715,521</b>	<b>1,275,358</b>

〈표 III-55〉 Goal III-objective2 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Oil Spill Control	Adequate	2005
Resource Conservation and Recovery Act Corrective Action	Adequate	2003
Superfund Remedial Action	Adequate	2004
Superfund Removal	Moderately Effective	2005
EPA Support for Cleanup of Federal Facilities	Moderately Effective	2005

Resource Conservation and Recovery Act Corrective Action(\$205,147), Superfund Remedial Action(\$5,705), Superfund Removal(\$42,635)은 각각 하나의 사업이 PART 대상이 되었으며, 이는 Restore Land 예산액의 약 32%를 차지한다.

〈표 III-56〉 Goal III-objective3 : 과학과 연구 강화

(단위: 천달러)

Goal 3 : Objective 3 - Enhance Science and Research			
Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Research	Land Protection and Restoration	66,102	33,675
	SITE Program	97	4,641
Superfund : Remedial		3,691	2,487
Congressionally Mandated Projects		20	3,223
Homeland Security	Communication and Information	95	39
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	256	393
Administrative Law		51	48
Alternative Dispute Resolution		12	10
Central Planning, Budgeting, and Finance		1,128	1,030
Civil Rights/Title VI Compliance		70	67
Congressional, Intergovernmental, External Relations		252	247
Exchange Network		353	210
Facilities Infrastructure and Operations		2,358	2,411
Acquisition Management		504	488
Human Resources Management		706	720
Information Security		99	115
IT/Data Management		4,144	3,330
Legal Advice	Environmental Program	483	476
	Support Program	167	160
Audits, Evaluations, and Investigations		467	295
Regional Science and Technology		14	13
Science Advisory Board		49	46
Small Minority Business Assistance		24	20
Financial Assistance Grants / IAG Management		413	439
Regulatory/Economic-Management and Analysis		178	173
Total		81,744	54,768

〈표 III-57〉 Goal III-objective3 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Land Protection and Restoration Research	Adequate	2006

Land Protection and Restoration Research은 하나의 사업이 PART 대상으로 해당되며, 성과목표 내 예산액의 약 66%를 차지한다.

‘기술지원센터가 기술적 문건 검토, 통계분석, 특성평가 등을 실시하는데 걸린 일수’를 여타의 장단기지표들과 병행 제공하여 연구개발사업에서의 효율성지표를 발굴하였다.

Superfund : Remedial은 Goal III-objective2에 속하는 PART 대상 사업이다.

전략목표 4는 “화학물질 및 농약위험”에 관한 사업들을 제시하고 있다.

III. 재정사업 자율평가제도 203

〈표 III-58〉 Goal IV-objective1 : 화학물질 및 농약위험

(단위: 천달러)

Goal 4 : Objective 1 - Chemical and Pesticide Risks		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Program Project			
Categorical Grant	Pesticides Program Implementation	13,172	13,748
	Lead	21,329	14,179
Commission for Environmental Cooperation		355	601
Endocrine Disruptors		9,870	7,290
Pesticides	Field Programs	22,968	24,063
	Registration of New Pesticides	62,365	44,909
	Review/Reregistration of Existing Pesticides	74,150	55,320
Toxic Substances	Chemical Risk Management	8,294	8,345
	Chemical Risk Review and Reduction	46,152	44,249
	Lead Risk Reduction Program	13,720	12,580
Congressionally Mandated Projects		1,140	6,836
POPs Implementation		414	34
Science Policy and Biotechnology		1,208	1,448
State and Local Prevention and Preparedness		12,428	10,859
International Capacity Building		3,193	3,269
TRI/Right to Know		14,626	14,307
Children and other Sensitive Populations		0	0
Homeland Security	Communication and Information	1,006	416
	Preparedness, Response, and Recovery	5,085	3,022
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	3,463	5,055
Administrative Law		537	511
Alternative Dispute Resolution		130	106
Central Planning, Budgeting, and Finance		7,127	6,871
Civil Rights/Title VI Compliance		848	817
Congressional, Intergovernmental, External Relations		3,343	3,298
Exchange Network		3,738	2,217
Facilities Infrastructure and Operations		76,955	69,067
Acquisition Management		4,537	4,318
Human Resources Management		6,891	6,826
Information Security		949	941
IT/Data Management		58,348	49,481
Legal Advice	Environmental Program	5,075	5,015
	Support Program	1,721	1,653
Audits, Evaluations, and Investigations		2,372	2,529
Regional Science and Technology		207	199
Science Advisory Board		520	487
Small Minority Business Assistance		256	214
Financial Assistance Grants / IAG Management		1,836	1,945
Regulatory/Economic-Management and Analysis		1,884	1,823
Total		492,230	428,866

〈표 III-59〉 Goal IV-objective1 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Chemical Risk Review and Reduction	Moderately Effective	2007
Pesticide Field Programs	Results Not Demonstrated	2004
Pesticide Registration	Adequate	2003
Pesticide Reregistration	Adequate	2004
EPA Lead-Based Paint Risk Reduction Program	Moderately Effective	2005

납위험 감소사업(EPA Lead-Based Paint Risk Reduction Program)의 경우 두 가지 사업형태(양여금/법정보조금, 규제)를 가지고 있는 것으로 보아, 두 가지 사업(Categorical Grant: Lead와 Toxic Substances Lead Risk Reduction Program)을 통합하여 실시한 것으로 보인다.

Endocrine Disruptors의 경우 Goal4: Objective4의 Research : Endocrine Disruptors와 통합하여 평가받았다.

PART 평가를 받은 사업들은 성과목표Chemical and Pesticide Risks 내 예산액의 약 60%에 해당된다.

III. 재정사업 자율평가제도 205

〈표 III-60〉 Goal IV-objective2 : 공동체

(단위: 천달러)

Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Categorical Grant : Brownfields		49,267	54,696
Brownfields		16,717	34,337
Brownfields Projects		115,480	70,851
Infrastructure Assistance : Mexico Border		53,967	87,556
US Mexico Border		5,727	5,471
Commission for Environmental Cooperation		3,855	3,279
Congressionally Mandated Projects		492	1,178
Environment and Trade		3,860	1,966
Environmental Justice		7,468	6,177
Geographic Program : Other		3,590	1,766
POPs Implementation		1,698	2,347
Regulatory Innovation		3,175	2,983
Children and other Sensitive Populations : Agency Coordination		4,978	4,540
Homeland Security	Communication and Information	157	65
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	326	487
Administrative Law		85	81
Alternative Dispute Resolution		22	18
Central Planning, Budgeting, and Finance		2,092	2,021
Children and other Sensitive Populations		(57)	1,882
Civil Rights/Title VI Compliance		181	175
Congressional, Intergovernmental, External Relations		858	855
Exchange Network		588	344
Facilities Infrastructure and Operations		10,041	9,363
Acquisition Management		673	593
Human Resources Management		799	764
Information Security		84	82
IT/Data Management		6,130	5,206
Legal Advice	Environmental Program	775	771
	Support Program	246	238
Audits, Evaluations, and Investigations		2,312	2,433
Regional Geographic Initiatives		6,281	6,424
Regional Science and Technology		58	55
Science Advisory Board		82	77
Small Minority Business Assistance		40	34
Financial Assistance Grants / IAG Management		1,352	1,372
Regulatory/Economic-Management and Analysis		300	290
Total		303,715	310,794

〈표 III-61〉 Goal IV-objective2 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Brownfields Revitalization	Adequate	2003
U. S.-Mexico Border Water Infrastructure	Adequate	2004

Brownfields Revitalization은 Categorical Grant: Brownfields (\$54,696), Brownfields (\$34,337), Brownfields Projects(\$70,851) 등 세 가지 사업을 합쳐서 평가를 받은 것으로 보인다.

U.S.-Mexico Border Water Infrastructure 사업 역시 Infrastructure Assistance: Mexico Border(\$87,556), US Mexico Border(\$5,471) 등 두 가지 사업을 합쳐서 평가를 받은 경우이다.

PART평가를 받은 사업은 Communities 성과목표의 예산액 중 81% 해당하는 금액이며, Environment and Trade, Environmental Justice, Regulatory Innovation 등의 사업은 PART평가를 받지 않았다.

III. 재정사업 자율평가제도 207

〈표 III-62〉 Goal IV-objective3 : 주요한 생태계의 복구 및 보호

(단위: 천달러)

Goal 4 : Objective 3 - Restore and Protect Critical Ecosystems		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
	Program Project		
Categorical Grant	Wetlands Program Development	16,082	18,092
	Targeted Watersheds	4,578	12,149
Geographic Program	Chesapeake Bay	20,094	23,698
	Great Lakes	24,212	20,491
	Gulf of Mexico	4,373	3,777
	Lake Champlain	995	2,027
	Long Island Sound	1,326	3,118
	Other	6,140	5,252
	Great Lakes Legacy Act	44,072	22,923
	National Estuary Program/Coastal Waterways	20,774	24,860
	Wetlands	60,666	22,431
	Congressionally Mandated Projects	2,131	9,446
Homeland Security	Communication and Information	205	85
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	173	253
	Administrative Law	109	104
	Alternative Dispute Resolution	26	21
	Central Planning, Budgeting, and Finance	5,538	5,395
	Civil Rights/Title VI Compliance	276	268
	Congressional, Intergovernmental, External Relations	1,282	1,276
	Exchange Network	763	452
	Facilities Infrastructure and Operations	10,765	10,225
	Acquisition Management	351	341
	Human Resources Management	688	678
	Information Security	47	46
	IT/Data Management	4,570	3,929
Legal Advice	Environmental Program	1,023	1,019
	Support Program	305	297
	Audits, Evaluations, and Investigations	1,345	1,434
	Regional Geographic Initiatives	(99)	420
	Regional Science and Technology	90	81
	Science Advisory Board	106	99
	Small Minority Business Assistance	52	43
	Financial Assistance Grants / IAG Management	679	711
	Regulatory/Economic-Management and Analysis	384	372
	Total	234,105	195,829

〈표 III-63〉 Goal IV-objective3 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Chesapeake Bay Program	Moderately Effective	2006
EPA Great Lakes Program	Adequate	2007

Restore and Protect Critical Ecosystems 는 2개의 PART 평가를 받은 사업이 있으며, 해당 사업인 Chesapeake Bay Program( \$23,698) 과 Great Lakes Program(Geographic Program: Great Lakes( \$20,491), Great Lakes Legacy Act( \$22,923)를 통합)은 해당 성과목표 내 예산액의 34%를 차지하고 있다.

III. 재정사업 자율평가제도 209

〈표 III-64〉 Goal IV-objective4 : 과학과 연구 강화

(단위: 천달러)

Goal 4 : Objective 4 - Enhance Science and Research			
Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Human Health Risk Assessment		39,415	39,271
Research	Computational Toxicology	12,424	11,999
	Endocrine Disruptor	10,609	12,078
	Global Change	20,317	19,183
	Human Health and Ecosystems	169,831	175,731
	Pesticides and Toxics	29,949	29,280
	Fellowships	11,982	14,336
Congressionally Mandated Projects		349	10,170
Homeland Security	Communication and Information	722	299
	Preparedness, Response, and Recovery	35,111	34,519
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	1,922	2,953
Administrative Law		385	367
Alternative Dispute Resolution		94	76
Central Planning, Budgeting, and Finance		7,925	7,614
Civil Rights/Title VI Compliance		533	512
Congressional, Intergovernmental, External Relations		1,908	1,873
Exchange Network		2,674	1,592
Facilities Infrastructure and Operations		17,797	18,098
Acquisition Management		3,688	3,506
Human Resources Management		5,341	5,445
Information Security		754	878
IT/Data Management		31,341	25,186
Legal Advice	Environmental Program	3,654	3,602
	Support Program	1,268	1,214
Audits, Evaluations, and Investigations		2,521	2,687
Regional Science and Technology		106	104
Science Advisory Board		373	350
Small Minority Business Assistance		184	154
Financial Assistance Grants / IAG Management		2,466	2,628
Regulatory/Economic-Management and Analysis		1,352	1,308
Total		417,008	427,024

〈표 III-65〉 Goal IV-objective4 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Ecological Research	Moderately Effective	2007
EPA Pesticides and Toxics Research	Moderately Effective	2007
Endocrine Disruptors	Adequate	2004
Global Change Research	Adequate	2006
Human Health Risk Assessment Program	Moderately Effective	2005
EPA Human Health Research	Adequate	2006

PART 평가를 받은 Pesticides and Toxics Research(\$29,280), Global Change Research(\$19,183), Human Health Risk Assessment Program(\$39,271), Human Health Research(\$175,731)은 해당 성과 목표 내 예산액의 62%를 차지하고 있다.

고정비용의 성격을 지니는 사업 외에 대부분의 사업이 PART 대상이 된다.

전략목표 5는 '정합성(compliance) 증진을 통해 환경보호 달성'에 관한 사업을 제시하고 있다.

〈표 III-66〉 Goal V-objective1 : 정합성 증진을 통해 환경보호 달성

(단위: 천달러)

Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Categorical Grant	Pesticides Enforcement	18,404	18,312
	Toxics Substances Compliance	5,272	5,794
	Sector Program	1,161	1,543
Civil Enforcement		124,038	122,709
Compliance Assistance and Centers		28,404	29,034
Compliance Incentives		9,699	9,366
Compliance Monitoring		92,683	85,544
Congressionally Mandated Projects		(7)	165
Criminal Enforcement		49,136	47,017
Enforcement Training		3,479	3,709
International Capacity Building		6	10
Homeland Security	Communication and Information	1,463	609
	Critical Infrastructure Protection	5,812	4,901
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	1,794	2,619
Administrative Law		795	757
Alternative Dispute Resolution		212	168
Central Planning, Budgeting, and Finance		10,216	9,927
Civil Rights/Title VI Compliance		1,877	1,821
Congressional, Intergovernmental, External Relations		9,771	9,774
Exchange Network		5,464	3,195
Facilities Infrastructure and Operations		82,270	77,497
Acquisition Management		5,265	4,517
Human Resources Management		5,827	5,522
Information Security		452	445
IT/Data Management		40,262	33,890
Legal Advice	Environmental Program	7,201	7,173
	Support Program	2,172	2,100
Audits, Evaluations, and Investigations		2,545	2,640
Regional Science and Technology		640	590
Science Advisory Board		770	722
Small Minority Business Assistance		379	317
Financial Assistance Grants / IAG Management		1,601	1,544
Regulatory/Economic-Management and Analysis		2,790	2,699
Total		521,869	496,644

〈표 III-67〉 Goal V-objective1 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Enforcement of Environmental Laws (Civil)	Adequate	2007
EPA Enforcement of Environmental Laws (Criminal)	Adequate	2005
EPA Pesticide Enforcement Grant Program	Ineffective	2006

Enforcement of Environmental Laws (Civil)(\$122,709), Enforcement of Environmental Laws (Criminal)(\$47,017), Pesticide Enforcement Grant Program(\$18,312)은 해당 성과목표 내 예산액의 약 38% 차지하고 있다.

〈표 III-68〉 Goal V-objective2 : 오염예방 및 다른 임무수행을 통해  
환경 성과증진

(단위: 천달러)

Program Project		FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Categorical	Pollution Prevention	6,010	5,382
Grant	Environmental Information	15,194	17,315
	Environmental Education	7,678	7,870
	Congressionally Mandated Projects	2	2,646
	NEPA Implementation	14,790	13,906
	Pollution Prevention Program	17,606	16,831
	RCRA : Waste Minimization & Recycling	2,971	2,778
	Regulatory/Economic Management and Analysis	(86)	118
	Regulatory Innovation	19,510	17,463
	Small Business Ombudsman	3,768	3,902
Homeland	Communication and Information	241	99
Security	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	521	760
	Administrative Law	128	122
	Alternative Dispute Resolution	31	25
	Central Planning, Budgeting, and Finance	2,001	1,939
	Civil Rights/Title VI Compliance	263	255
	Congressional, Intergovernmental, External Relations	1,188	1,182
	Exchange Network	896	531
	Facilities Infrastructure and Operations	15,662	14,606
	Acquisition Management	736	704
	Human Resources Management	1,220	1,207
	Information Security	142	140
	IT/Data Management	9,831	8,389
Legal	Environmental Program	1,213	1,205
Advice	Support Program	393	380
	Audits, Evaluations, and Investigations	674	719
	Regional Science and Technology	83	79
	Science Advisory Board	124	117
	Small Minority Business Assistance	61	51
	Financial Assistance Grants / IAG Management	1,142	1,211
	Regulatory/Economic-Management and Analysis	452	437
Total		124,456	122,382

〈표 III-69〉 Goal V-objective2 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Pollution Prevention Program	Moderately Effective	2006
EPA Environmental Education	Results Not Demonstrated	2004

Pollution Prevention Program(\$16,831), Environmental Education (\$7,870)은 해당 성과목표 내 예산액의 14%를 차지하는 금액이다.

고정비용적 특성의 사업 외 다수 사업이 PART 대상에서 제외된 것은 해당 사업들이 정책 과제적 특성을 보이기 때문으로 보인다.

〈표 III-70〉 Goal V-objective3 : 인디언 지역에서의 건강과 환경 증진

(단위: 천달러)

<b>Goal 5 : Objective 3</b>		
<b>Improve Human Health and the Environment in Indian Country</b>		
Program Project	FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Categorical Grant: Tribal General Assistance Program	57,758	66,410
Congressionally Mandated Projects	(282)	46
Tribal-Capacity Building	11,048	10,700
Homeland Security	<i>Communication and Information</i>	56
	<i>Protection of EPA Personnel and Infrastructure</i>	46
	68	23
<i>Administrative Law</i>	30	28
<i>Alternative Dispute Resolution</i>	7	5
<i>Central Planning, Budgeting, and Finance</i>	408	397
<i>Civil Rights/Title VI Compliance</i>	76	74
<i>Congressional, Intergovernmental, External Relations</i>	325	325
<i>Exchange Network</i>	208	123
<i>Facilities Infrastructure and Operations</i>	2,980	2,827
<i>Acquisition Management</i>	82	79
<i>Human Resources Management</i>	169	170
<i>Information Security</i>	12	12
<i>IT/Data Management</i>	1,285	1,147
Legal Advice	<i>Environmental Program</i>	270
	<i>Support Program</i>	81
	80	271
<i>Audits, Evaluations, and Investigations</i>	555	592
<i>Regional Science and Technology</i>	29	30
<i>Science Advisory Board</i>	29	27
<i>Small Minority Business Assistance</i>	14	12
<i>Financial Assistance Grants / IAG Management</i>	367	377
<i>Regulatory/Economic-Management and Analysis</i>	105	101
<b>Total</b>	<b>75,666</b>	<b>83,933</b>

〈표 III-71〉 Goal V-objective3 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
EPA Tribal General Assistance Program	Moderately Effective	2007

Tribal General Assistance Program(\$66,410)은 해당 성과목표 내 예산액의 79%를 차지하며, 이는 고정비적 성격의 사업을 제외하고 해당 성과목표 내 사업 전부를 평가한 것이다.

〈표 III-72〉 Goal V-objective4 : 과학과 연구를 통해 지속가능성에  
대한 사회적 역량 강화

(단위: 천달러)

<b>Goal 5 : Objective 4</b>		
<b>Enhance Societies Capacity for Sustainability through Science and Research</b>		
Program Project	FY2007 Obligations	FY2007 Expenditures
Forensics Support	17,542	16,303
Research	Economics and Decision Science	2,290
	Sustainability	25,468
	Environmental Technology Verification	1,405
	Pollution Prevention	(403)
Congressionally Mandated Projects	3,577	9,959
Homeland Security	Communication and Information	121
	Protection of EPA Personnel and Infrastructure	358
Administrative Law	68	65
Alternative Dispute Resolution	21	16
Central Planning, Budgeting, and Finance	1,136	1,087
Civil Rights/Title VI Compliance	94	91
Congressional, Intergovernmental, External Relations	348	340
Exchange Network	457	259
Facilities Infrastructure and Operations	3,566	3,550
Acquisition Management	1,221	1,021
Human Resources Management	1,009	963
Information Security	125	144
IT/Data Management	5,722	4,599
Legal Advice	Environmental Program	623
	Support Program	204
Audits, Evaluations, and Investigations	370	378
Regional Science and Technology	18	18
Science Advisory Board	66	62
Small Minority Business Assistance	32	27
Financial Assistance Grants / IAG Management	538	522
Regulatory/Economic-Management and Analysis	240	232
<b>Total</b>	<b>66,228</b>	<b>75,731</b>

〈표 III-71〉 Goal V-objective4 내에 속하는 PART 사업

Program Name	Rating	Year
Pollution Prevention and New Technologies Research	Results Not Demonstrated	2003

Pollution Prevention and New Technologies Research(\$9,520)은 해당성과목표 예산액의 13%를 차지한다.

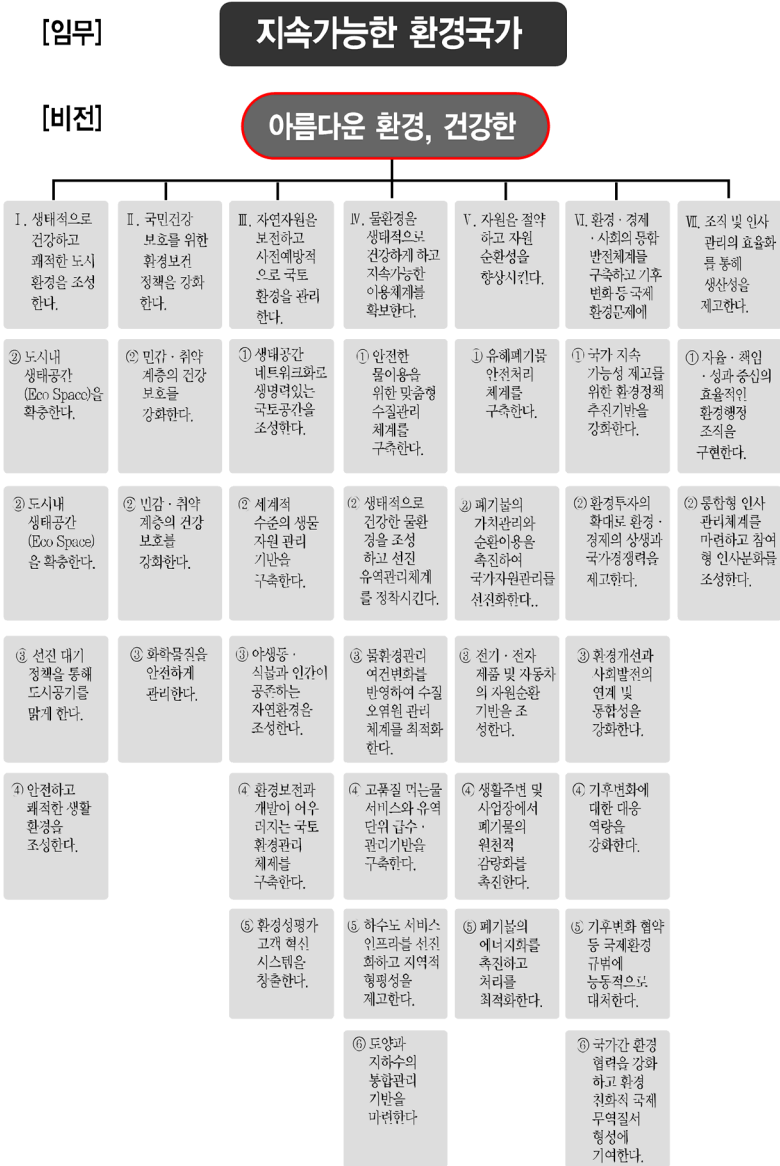
### 총평

전체 예산액의 20% 안팎의 인건비, 기본·경상비적 특성을 보이는 사업들을 제외하고 대부분의 사업들이 PART 평가대상이 되었다. 또한 성과지표 개발이 어려운 연구개발사업도 대부분 PART 대상으로 선정되었을 뿐 아니라 효율성지표도 설정하고 있다.

우리나라의 프로그램 수준보다는 낮은 수준에서 평가 대상사업이 선정되고 있다고 판단되며, 우리나라의 단위사업보다는 포괄적이거나 또는 단위사업 수준에서 PART 대상이 선정되고 있음을 확인할 수 있다.

- 2) 환경부의 목표체계 및 프로그램예산체계, 재정사업 자율평가 결과

[그림 III-13] 환경부의 성과목표체계



환경부는 2008년 성과계획서를 기준으로 6개의 전략목표, 31개의 성과목표를 가진다. 또한 2008년 예산안을 기준으로 17개의 프로그램, 132개의 단위사업으로 구성되어 있는데, 인건비·기본·경상경비, 회계간거래에 해당하는 프로그램 및 단위사업을 제외하면 12개의 프로그램, 106개의 단위사업으로 구성되어 있으며, 프로그램이 정책을 기반으로 전략목표 수준으로 설정되어 있다.

〈표 III-74〉 환경부의 2008년 프로그램 예산안

프로그램	단위사업	세부사업
상하수 및 토양지하수 관리	식수원 개발 관리	급수체계조정방안 구축
		농어촌 간이상수도사업
		중소도시 지방상수도 개발
		기초생활수급가구 수도분기관 연결사업
	수돗물 수질개선(환특)	먹는물관리
		상수도 연구관리
		물 산업 육성 연구관리
	유수율제고	유수율제고 민자유치 시범사업
	물수요관리(환특)	물절약 홍보
		상수원보호구역 주민지원
	댐상류하수도시설	댐상류 하수도시설사업
	연안하수처리	연안지역 하수처리장 설치
	면단위하수 처리장 확충	면단위 하수처리장 설치
	토양 지하수 관리	국가 지하수수질 측정망
		토양지하수 오염지역 정화
		폐금속광산 토양오염 실태조사
토양환경보전대책		
산업단지 토양관리	산업단지오염 실태조사	
상하수도 정보화	상하수도 정보화시스템 구축	
상하수도 및 토양지하수(R&D)	토양오염 방지기술 개발	

III. 재정사업 자율평가제도 221

프로그램	단위사업	세부사업
	분뇨처리시설 확충사업	분뇨처리시설사업
	오수처리시설 설치지원	오수처리시설사업
	하수관거정비사업	하수관거정비사업 하수관거용자원리금 상환
	하수처리장 설치사업	구미제2(지사)하수처리장
		대구현풍하수처리장
		부천골포천고도처리시설
		안산고도처리시설
		오산제2하수처리장
		전주고도처리시설
		창원북면하수처리장
		수원서호하수처리장
		기타하수처리장 하수처리장용자원리금 상환
	하수도연구관리	하수도연구관리사업
	농어촌마을 하수도정비	농어촌마을 하수도정비사업
	급수취약지역 식수원 개발	강변여과수 개발사업
		급수취약지역 식수원 개발
	급수취약지역식수원 개발(제주)	도서지역 식수원 개발
		농어촌 생활용수 개발 (어승생정수장설치 등 2건)
	수돗물 수질개선 (균특)	고도정수처리시설
		소규모수도시설개량사업
	물수요관리(제주)	상수원보호구역 주민지원(제주)
	하수도시설(균특)	농어촌마을 하수도 정비(제주)
	수돗물 수질개선	소규모 수도시설 개량사업(제주)
수질보전 및 관리	공단폐수처리시설	울산용암폐수처리장
		청원오창공단폐수처리장
		기타공단폐수처리시설

프로그램	단위사업	세부사업
	산업폐수 관리	산업폐수관리체계 개선방안 연구
		산업폐수완충저류시설 설치
	수질개선기반 구축	5대강환경지킴이운영 및 실태조사
		하천환경 용량조사
	과학적 수질관리	수질오염배출사업장 원격감시체계 구축
		수질자동측정망 확충
		수질측정망 유지관리
		수질분석 관리
물환경 정보화	물환경정책시스템 구축	
축산폐수공공처리시설	축산폐수 공공처리시설 설치	
생태하천복원	생태하천복원사업	
4대강수질개선	4대강 수질개선대책	
한강유역 관리	한강수계주민 지원사업	관리청별 주민지원
		주민지원사업평가 및 DB지원
	환경기초시설(한강)	환경기초시설 설치
		환경기초시설운영
	기타 수질개선지원(한강)	청정산업의 지원
		상수원관리지역 관리
		환경기초조사연구비
		퇴적물 준설
		오염하천정화사업
		수질자동측정감시장치 설치운영
	수질보전활동 지원	
	토지매수및수변구역 관리(한강)	토지 등의 매수
수변녹지조성관리사업		
수변토지관리사업		
비점오염저감(한강)	비점오염저감사업	
	오염총량관리사업	
	오염총량관리조사연구	
낙동강유역 관리	낙동강수계주민 지원사업	관리청별 주민지원
		평가 및 DB지원

III. 재정사업 자율평가제도 223

프로그램	단위사업	세부사업	
	환경기초시설 (낙동강)	환경기초시설 설치	
		환경기초시설 운영	
	기타수질개선지원 (낙동강)	상수원관리지역 관리사업	
		환경기초조사연구	
		정수비용 지원	
		완충저류시설 운영지원	
	토지매수및수변구역 관리(낙동강)	수질보전활동 지원	
		토지등의 매수	
		수변녹지조성관리사업	
	오염총량관리 (낙동강)	수변토지관리사업	
		오염총량관리	
금강유역 관리	금강수계주민 지원사업	오염총량관리 조사연구	
		관리청별주민 지원	
	환경기초시설 (금강)	주민지원사업평가 및 DB지원	
		환경기초시설 설치	
	기타수질개선지원 (금강)	환경기초시설 운영	
		상수원관리지역 관리	
		환경기초조사연구	
	토지매수 및 수변구역관리(금강)	수질보전활동 지원	
		토지등의 매수	
		수변녹지조성관리사업	
	오염총량관리 (금강)	수변토지관리사업	
오염총량관리사업			
영산강유역 관리	영산강수계 주민지원사업	오염총량관리 조사연구	
		관리청별 주민지원	
	환경기초시설 (영산강)	주민지원사업평가 및 DB지원	
		환경기초시설 설치	
	기타수질개선지원 (영산강)	환경기초시설 운영	
		상수원관리지역 관리	
		환경기초조사연구	
		오염하천정화사업	
			수질보전활동 지원

프로그램	단위사업	세부사업
		물사랑배움터 조성사업
		수질자동측정감시장치 설치운영
	토지매수및수변구역 관리(영산강)	토지등의 매수
		수변녹지조성관리사업
		수변토지관리사업
비점오염저감 (영산강)	비점오염저감사업	
오염총량관리 (영산강)	오염총량관리비용 지원	
	오염총량관리조사연구	
자원순환 체계 구축	재활용정책 지원	생산자책임 재활용제도 정착 발전
		자원순환체계 구축
		자원순환특화단지 조성
		전기전자제품 및 자동차의 재활용시스템 구축
	재활용산업육성	재활용산업 육성 융자
	재활용시설 확충	공공재활용기반시설 확충
재활용시설 설치		
한국환경자원공사	한국환경자원공사 출연	
폐기물처리 및 관리	폐기물의 안정적 처리	다이옥신 측정분석 기반 구축
		유해폐기물처리 및 대집행
		지정폐기물공공처리장 운영관리
		폐기물유해성 평가관리체계 선진화
		농촌폐비닐처리사업
		생분해성 종량제 봉투사용 시범사업
		민간단체 지원
		폐기물감량 홍보
		농업용 폐비닐수거 보상비 지원
		건설폐기물처리 용역이행능력 평가 및 공시
	전국폐기물통계조사	
	폐기물처리 정보화	건설폐기물 정보관리체계 구축 운영
		폐기물 적법처리 입증정보시스템 구축 운영
		RFID기반 감염성 폐기물 관리시스템 구축
폐기물부담금 부과관리시스템 구축		

III. 재정사업 자율평가제도 225

프로그램	단위사업	세부사업
	쓰레기처리시설	충주쓰레기소각시설
		인천생활폐기물 전처리시설
		강남구음식물쓰레기처리시설
		경기이천쓰레기소각시설
		경남마산쓰레기소각시설
		경북구미쓰레기소각시설
		동대문구음식물쓰레기처리시설
		전북익산쓰레기소각시설
		충남아산쓰레기소각시설
		충북청주쓰레기소각시설
		경기포천쓰레기소각시설
		울산성암쓰레기소각시설
		기타쓰레기처리시설
		농어촌폐기물처리 (균특)
생활쓰레기선진화 (균특)	생활쓰레기 선진시스템 구축	
농어촌폐기물처리 (농특)	농어촌폐기물처리시설	
수도권 대기보전	수도권대기개선	수도권대기개선추진대책
		수도권대기관리
일반대기 보전 및 생활공해 관리	사업장대기오염물질 관리(균특)	산업단지 완충녹지 조성사업
	대기오염측정 및 관리	굴뚝원격감시체계 구축
		대기오염측정망 구축 운영
	저공해자동차 보급	천연가스자동차 보급
	자동차배출가스 관리	자동차배출가스관리
자동차연료 환경성 평가		
사업장 대기오염물질 관리(환특)	악취취약지역 및 시설관리대책	
	대기유해물질관리	

프로그램	단위사업	세부사업
	생활공해 관리	생활소음진동 관리대책 추진
		실내공기질관리대책
	기후변화협약대응	기후변화협약대응 종합대책
	수도권 외 오염우심지역	수도권의 오염우심지역 대기개선사업
자연환경, 생물자원 보전	자연환경보전 및 이용	자연환경보전·이용시설지원
	자연환경보전및이용 (제주)	자연환경보전이용시설 지원(제주)
	야생동식물보호 (균특)	서식지의 보전기관(제주)
	국립공원관리(균특)	한라산국립공원
	국토환경관리	환경용도지역·지구 지적고시
		IAIA연차총회 개최 지원
		환경성평가제도운영및관리
	생태계보전	IUCN 등 국제협력
		습지보전 관리
		생물다양성관리계약 지원
		생태계보전협력금반환금
		생태경관보전지역 및 특정도서 지정관리
		야생화보급 및 생태우수지역 조사·보호
		자연보전단체
		생태우수지역 자연환경안내원 운영
		국립공원 지킴이
		국토생태네트워크 구축
생물자원 보전 (R&D)	국가장기생태연구	
	생물자원보전 종합대책	
생물자원관 신축	국립생물자원관 건립	
야생동식물 보호 (환특)	야생동식물보호 및 관리	
국립공원	국립공원사업	
자연보전 정보화	국토환경정보화 기반 구축	

III. 재정사업 자율평가제도 227

프로그램	단위사업	세부사업
	국립생물자원관	국립생물자원관 전산운영
		국립생물자원관 운영
	생물자원 전시 및 교육	전시관 운영 및 기획/특별전시
		교육프로그램 개발 및 운영
	국립공원관리공단	국립공원관리공단 출연
	생물자원 주권확보	국가생물자원 인벤토리
		고유생물주권 확보
		야생생물 유전자원 활용지원기반 구축
		한반도 생물다양성 기원 규명
환경보전 기반육성	환경기술개발 (균특R&D)	지역환경기술센터 운영
		지역환경연구소 설치
	환경교육 및 홍보	청소년환경교육프로그램
	환경친화적 관리기반 조성	녹색GDP 및 환경경제성 분석제도 도입
		환경시책 및 투자사업의 경제성 분석
		군부대환경관리 협력사업
		지역환경보전실천계획 지원
		환경기술실용화검증수수료
		환경오염행위신고제도 운영
		에코시티모델연구
환경정책연구개발 (R&D)	21C프론티어연구개발	
	환경기술전문인력 양성 지원	
	환경정책연구개발사업	
환경기술개발 (환특 R&D)	차세대핵심환경기술개발	
환경산업 및 친환경상품보급기반 구축	친환경상품 보급 촉진	
	환경정책 및 기술 해외지원·협력사업	
	환경표지제도개발 운영	
	환경산업수출기반육성 지원	
	환경기술평가 및 기술개발 지원	
환경교육 및 홍보	사회환경교육 강화	
	학교 환경교육 지원	

프로그램	단위사업	세부사업
환경보건정책 추진	환경보건정책 추진	환경보건 기반 구축
		환경성질환예방관리체계구축
		국민건강 위해성 종합관리
유해화학물질 관리	유해화학물질 관리	신화학물질관리제도(REACH) 대응체계 구축
		유해화학물질 테러·사고대비
		잔류성유기오염물질 종합관리
		화학물질관리체계 선진화
국제환경협약 대응	국제환경협약 대응	석면관리 종합대책
		기후변화대응 국제협력 강화
		환경무역대응대책 추진
		지구환경금융부담금
해외 환경협력	해외 환경협력	제10차 람사협약당사국 총회 개최
		OECD 및 유럽 환경협력
		국제환경협력 및 지구보전
		녹색성장에관한서울이니셔티브 추진
		아시아환경경영 협력
		동북아 한중일환경 협력
과학원 운영(R&D)	과학원 운영(R&D)	한반도권역 환경보전 협력
		환경연구기반시설 확충
		국가환경생태시료은행 건립
		보육시설 건립
		물환경연구소 기반시설 확충
		종합연구단지 청사운영
물환경생태관 신축 (R&D)	물환경생태관 신축 (R&D)	물환경생태관 건립
수입대체경비 (R&D)	수입대체경비 (R&D)	수탁과제수입 대체경비
환경시험연구 (R&D)	환경시험연구 (R&D)	생활환경조사연구
		지구환경조사연구
		교통환경조사연구
		환경보건조사연구

III. 재정사업 자율평가제도 229

프로그램	단위사업	세부사업	
		환경현안지원연구	
		자연생태계관리연구	
		지하수환경영향조사연구	
	환경정책 및 연구정보화		국가환경산업기술정보시스템 구축 운영
			화학물질정보통합시스템 구축
			자연환경종합GIS-DB 구축
			환경연구정보화 기반 구축
	환경인력개발		교육훈련경비
			국제환경교육
			행정전산망구축 및 사이버환경교육 운영
			환경측정분석사 제도운영
	지속가능발전위원회	지속가능발전위원회 지원	
	환경관리공단	환경관리공단 출연	
환경교육수입 대체경비	환경교육수입대체경비		
환경행정 지원	인건비(본부)	인건비	
	인건비(소속기관)	인건비(유역지방청)	
		인건비(인력개발원)	
	인건비(과학원 R&D)	인건비	
	기본경비(본부)		환경정책실 기본경비(총액인건비대상)
			자연보전국 기본경비(총액인건비대상)
			대기보전국 기본경비(총액인건비대상)
			수질보전국 기본경비(총액인건비대상)
			상하수도국 기본경비(총액인건비대상)
			자원순환국 기본경비(총액인건비대상)
			국제협력관실 기본경비(총액인건비대상)

프로그램	단위사업	세부사업	
		환경정책실 기본경비	
		자연보전국 기본경비	
		대기보전국 기본경비	
		수질보전국 기본경비	
		상하수도국 기본경비	
		자원순환국 기본경비	
		국제협력관실 기본경비	
		기관운영 기본경비	
		생물자원관 기본경비	
		기관운영 기본경비 (총액인건비대상)	
		생물자원관 기본경비 (총액인건비대상)	
		기본경비(소속기관)	분쟁조정위 기본경비 (총액인건비대상)
			한강청 기본경비(총액인건비대상)
	낙동강청 기본경비(총액인건비대상)		
	금강청 기본경비(총액인건비대상)		
	영산강청 기본경비(총액인건비대상)		
	대구청 기본경비(총액인건비대상)		
	원주청 기본경비(총액인건비대상)		
	전주청 기본경비(총액인건비대상)		
	수도권청 기본경비(총액인건비대상)		
	인력개발원 기본경비 (총액인건비대상)		
	공익근무요원 운영(총액인건비대상)		
	분쟁조정위 기본경비		
	한강청 기본경비		
	낙동강청 기본경비		
	금강청 기본경비		
	영산강청 기본경비		
대구청 기본경비			

III. 재정사업 자율평가제도 231

프로그램	단위사업	세부사업
		원주청 기본경비
		전주청 기본경비
		수도권청 기본경비
		인력개발원기본경비
	기본경비 (과학원 R&D)	과학원 기본경비
		공익근무요원 운영
		과학원 기본경비
	환경행정혁신	환경행정업무혁신
		환경부 민원 콜센터 구축
	환경정보화	국가환경종합정보시스템 구축
		환경정보화기반 구축
		E-성과관리시스템 고도화
		기록관리시스템 구축
		환경분쟁조정 정보화시스템 구축
	전산운영경비	전산운영경비
	전산운영경비 (R&D)	과학원 전산운영
	법정경비	건강보험부담금
		세입징수비용교부금
	수계관리 및 4대강 감시	한강청수계관리
		한강환경감시대 운영
		낙동강청수계관리
		낙동강환경감시대 운영
금강청수계관리		
금강환경감시대 운영		
영산강청수계관리		
영산강환경감시대 운영		
대구청수계관리		
원주청수계관리		
전주청수계관리		
청관사 관리	원주청 시험분석실 증축	
	낙동강청 관사매입	

프로그램	단위사업	세부사업	
		본부 사무실 임차 및 재배치	
		영산강청 청사 신축	
		본부 관사구입	
		한강청 실험실 신축	
	환경분쟁조정활성화	환경피해평가방법 및 배상기준 표준화	
	예비비	예비비	
	기본경비(한강수계)	인건비	
		기금관리 기타경비	
		교육홍보 기타경비	
		징수비용보전	
		성과평가 등 사후관리	
	기본경비(금강수계)	인건비 및 인건비성 경비	
		기금관리 기타경비	
		교육홍보 기타경비	
		징수비용보전	
		성과평가 등 사후관리	
	기본경비 (낙동강수계)	인건비 및 인건비성 경비	
		기금관리 기타경비	
		교육홍보 기타경비	
		징수비용 보전	
성과평가 및 사후관리			
기본경비 (영산강수계)	인건비 및 인건비성 경비		
	기금관리 기타경비		
	교육홍보 기타경비		
	징수비용 보전		
	성과평가 등 사후관리		
제주이관기본경비	제주환경업무지원		
	제주환경 기본경비		
회계간거래 (전출금)	회계간전출	환경개선특별회계전출금 (일반회계에서 환특으로)	
		균형발전특별회계전출금 (환특에서 균특으로)	

III. 재정사업 자율평가제도 233

프로그램	단위사업	세부사업
회계기금간 거래 (예수원금 상환)	예수원금상환 (공자기금)	공자기금예수금 원금상환
	차관원금상환 (공자기금)	하수도차관 원금상환 (환특에서 공자기금으로) 지정폐기물 원금상환 (환특에서 공자기금으로)
회계기금간 거래 (예수이자 상환)	예수이자상환 (공자기금)	공자기금예수금 이자상환
	차관이자상환 (공자기금)	하수도차관 이자상환 (환특에서 공자기금으로) 지정폐기물 이자상환 (환특에서 공자기금으로)
회계기금간 거래 (전출금)	공공기금 전출	공무원연금부담금

프로그램예산체계와 목표체계를 대조해보면 다음과 같은 특징이 발견된다.

목표체계	프로그램	문제점
I-3. 선진대기정책을 통해 도시공기를 맑게 한다	수도권 대기보전	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과목표 I-2. 도시 내 생태공간을 확충한다는 '생태하천 복원사업'은 수질보전 및 관리 프로그램 내에 존재하여 프로그램체계와 성과목표체계 불일치</li> </ul>
I-4. 안전하고 쾌적한 생활환경을 조성한다.	일반대기보전 및 생활공해 관리	
II. 국민건강 보호를 위한 환경보전정책을 강화한다. VI. 환경·경제·사회의 통합발전체계를 구축하고 기후변화 등 국제환경문제에 적극 대응한다.	환경보전기반 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>하나의 프로그램에 두 개의 전략목표가 포함됨</li> </ul>
III. 자연자원을 보전하고 사전 예방적으로 국토 환경을 관리한다.	자연환경, 생물자원 보전	
IV. 물 환경을 생태적으로 건강하게 하고 지속가능한 이용체계를 확보한다.	상하수 및 토양지하수 관리	
	수질보전 및 관리	
	한강유역관리	
	낙동강유역관리	
	금강유역관리	
	영산강유역관리	
V. 자원을 절약하고 자원순환성을 향상시킨다.	자원순환체계 구축	
	폐기물처리 및 관리	

먼저, 프로그램 수준에서 다음의 문제들을 지적할 수 있다.

유사한 특성의 단위사업이 다른 프로그램에 편입되는 문제가 있다. '일반대기보전 및 생활공해관리' 프로그램 내 '기후변화협약대응' 단위 사업은 사업개요를 파악한 결과 '환경보전기반육성' 프로그램 내 '국제

환경협약대응, '해외환경협력'과 연관성을 지나나 서로 다른 프로그램에 편입되어 있다.

또한 하나의 프로그램 내에 이질적인 단위사업이 혼재하여 있는데, 이는 프로그램을 동일한 정책목표 달성을 위해 설정해야 함에도 불구하고, 지나치게 포괄적으로 설정한 것이 원인으로 보인다. '환경보전기반육성' 프로그램은 환경친화적 기반구축 관련사업들 외에 교육 및 환경인력개발, 국제환경협약 및 해외환경협력대응, 유해화학물질관리로 구성되어 있다.

총 106개의 2004~2006년 자율평가 대상사업들을 목표체계에 의거해 부록 4에 정리하였는데, 프로그램 내 사업들 중 몇 % 정도가 자율평가 대상이었던지를 파악하기 어렵다. 이는 자율평가 대상 단위가 세부사업에서 단위사업 수준으로 변경된 측면과 프로그램 예산체계 도입에 따른 과도기적 상황에 기인한 것으로 보인다. 환경행정 지원, 회계기금간 거래 프로그램에 속하지 않는 사업들 중 자율평가 대상에서 제외되는 경우 그 사유 파악도 어렵다.

#### (2) 예산과 성과와의 연계성 확보를 위한 개선방안

현행 프로그램별 예산은 부처의 전략과 정책목표에 맞게 설계되기 보다는 조직별로 수행해 오던 단위과제를 묶어서 정책과제를 설정하는 방식이라고 볼 수 있다. 중장기 자원배분과 top-down 방식에 의해 부처의 자율성이 강화되었으나 부처별 예산은 정책을 중심으로 편성되지 못하고 세부사업과 성질별로 편성되는 관행이 지속되고 있다.

전략목표와 프로그램예산체계간의 연계를 강화시켜 성과와 예산의 통합을 위한 기반을 마련할 필요가 있다. 성과계획서 작성시 전략목표와 관련된 하나 혹은 다수의 프로그램을 배치시켜 예산성과관리 체계를 강화하고, 현행 예산·기금별 재정현황표 외에 전략목표 및 성과목표별로 할당된 예산금액의 비중을 다이어그램으로 비교하여 한눈에 볼 수 있도록 보완할 필요가 있다.

자율평가 대상사업을 성과목표 내 단위사업들을 기본으로 필요시 부처와 협의 후 다수의 단위사업을 통합하여 자율평가를 실시할 수 있다. 이때 다수 사업을 통합하여 평가한 경우 이력 관리를 위해 결합된 사업들을 명시해야 한다. 자율평가가 실시된 이후 성과계획서 또는 성과보고서를 활용하여 자율평가 실시 결과 환류에 대한 점검이 가능하며, 이를 통해 3년 주기의 자율평가 공백을 관리할 수 있다.

### 3) 평가 제외사업에 대한 개선방안

평가대상 제외사업에 대한 구체적인 기준이 필요한데, 먼저 현재 프로그램 예산체계를 기준으로 전 부처 공통으로 평가대상에서 제외되는 사업코드를 명시해야 한다. 또한 평가대상에 해당하는 사업이라도 사업 성격상 자율평가를 통한 성과 제고 및 예산반영 연계 등 실익을 감안하여 평가대상에서 제외해야 한다. 매년 성과계획서 제출시 각 부처는 자율평가대상 제외사업명 및 제외사유를 기획재정부에 제출하고 기획재정부는 각 부처와 협의하여 평가대상 제외사업을 선정해야 한다.

현재 적용되고 있는 전 부처 공통 평가대상 제외사업 기준은 다음과 같다. 평가대상사업은 원칙적으로 프로그램 예산체계상 일반사업성 단위사업(코드: △△31 ~ △△70)을 대상으로 한다. 단, 아래의 적용 제외 사업은 평가대상에서 제외하고 적용 대상사업 중에서 평가의 실익이 없다고 판단되는 사업은 기획재정부와 협의하여 평가대상에서 제외하고 있다.

【적용제외 사업(전 부처 공통)】

- ① 프로그램 예산체계상 인건비(△△01 ~ △△10), 기본경비(△△11 ~ △△30) 단위사업, 사업성 단위사업 중 차입금 이자상환(△△71 ~ △△75), 기금운영비(△△76 ~ △△79)
- ② 일반사업성 단위사업 중 자치단체에 포괄적으로 이전되는 사업비(자치단체교부금, 지방교육재정교부금 등)
- ③ 일반사업성 단위사업을 제외한 행정지원프로그램(7000~7900 코드)과 내부거래지출(8000~9600코드) 및 보전지출(9700~9800코드)
- ④ 단년도 완료사업

2. Cross-cutting analysis를 통한 사업간 성과비교·분석

1) Cross-cut

Cross-cut이란 각기 다른 사업들의 일련의 성과나 관리관행에 대한 다양한 기여도를 검토할 수 있도록 횡적비교(cross-cut)의 맥락에서 사업들을 비교 분석하는 방식이다.

일반적으로 cross-cut이 적합한 대상으로 ① 전략적 정책결과를 달성하기 위해 다수부처가 관련되는 문제에 대응하기 위한 경우, ② 상충적인 문제에 효과적으로 대응하기 위한 기획조정기구의 top-down 접근방식이 필요한 경우, ③ 서로 상충되는 정책결과간에 최선의 선택(trade-off)을 얻기 위한 경우, ④ 상호 보완적인 산출물과 서비스의 전달을 개선하기 위한 경우, ⑤ 서로 공유하고 있는 과업과 업무 프로

세스의 집행을 개선하기 위한 경우 등을 들 수 있다(U.K.Cabinet Office, 2000:15).

미국 감사원(GAO)에서는 축적된 감사 결과를 토대로 관련기관 간 미션이 분절되거나 중첩되어 있어 cross-cut의 중요성이 강조되는 대표적인 분야로 식품안전, 금융기관감독, 지역사회개발, 경제개발, 주택 공급, 농촌개발, 비상재해에의 대응, 취학 전 아동교육, 고용훈련, 통계 작성, 원자력안전, 복지관련 프로그램, 교육 프로그램, 국유재산관리, 대테러 및 마약밀반입 관련 업무, 국제환경프로그램, 수질보전 등을 제시한 바 있다(GAO, 1997:6).

cross-cut의 형태를 보면, 관련정책간 시너지효과를 높이고 부처간 정책목표가 상충되는 것을 줄이기 위한 정보공유, 협의 등과 같은 ① 비공식적 파트너십에서부터 목표 및 성과지표를 공유하거나 공동으로 경영관리 또는 고객관리를 합의하여 추진한다든지, 예산 또는 인력 등 자원을 공유하는 ② 공식적 파트너십, 더 나아가 주어진 정책과제에 맞게끔 아예 기존 ③ 조직 및 예산을 통합하거나 새로운 조직으로 개편하는 것 등이 가능하다.

다음으로 Cross-cut 실시 과정을 살펴보면, 먼저 개별 PART에서 사업을 검토하고 개별적인 평가를 통해 사업의 특징적인 성격을 확인한 후, 다음과 같은 공통질문을 통해 사업들의 공통된 성격을 살펴본다.

- 각 사업의 대상은 무엇인가?
- 어떤 산출물과 서비스가 제공되는가?  
(공통 산출지표가 적절한가?)
- 산출물과 서비스가 얼마나 잘 제공되는가?  
(공통 산출효율성 지표가 적절한가?)
- 사업들이 어떤 효과를 달성하였는가?  
(공통 결과지표 및 결과효율성 지표가 적절한가?)

내부 cross-cut의 경우 위의 질문은 이미 PART에서 다루어졌으므로 별도의 자료를 준비할 필요가 없으며, 개별사업에 대한 PART 요약 및 개선계획(권고사항)을 cross-cut 분석의 참고자료로 활용한다. 외부 cross-cut은 개별 PART 평가를 기초로 하여 성과 개선에 필요한 사업들의 강점 및 개선사항을 요약하여 정리한다.

재정사업 자율평가 결과를 활용한 cross-cut 도입을 위해서는 첫째, 어떤 이슈로 cross-cut을 실시할지 결정하고 이와 관련된 사업을 중심으로 평가대상사업을 선정해야 한다<sup>51)</sup>. 예를 들어, 농림부에서 농축산물 수급안정이 목적인 사업을 대상으로 사업간 비교·분석을 하기 위해서는 비축사업, 농산물 출하조절사업, 축산물 수급관리사업 등이 동시에 자율평가 대상사업에 포함되어야 한다. 다부처 대상으로 취업관련 교육사업에 대한 cross-cut을 실시하는 경우에는 노동부의 고용촉진훈련 및 실업자재취업훈련, 중소기업청의 중소기업인력유입인프라 조성사업, 여성가족부의 여대생커리어개발지원사업 등이 포함될 수 있을 것이다. 둘째, cross-cut 도입에 따른 운영과 관련하여 다음 세 가지 방안을 검토할 수 있다. 부처 자율에 맡기는 경우, 부처에서 자체적으로 특정 이슈를 선정하여 내부 cross-cut을 실시할 수 있으며, 외부 cross-cut을 실시할 필요가 있다고 판단되는 이슈에 대해서는 예산당국 및 담당부처와 협의하여 해당 이슈에 대한 외부 cross-cut을 제의하는 방안이다. 매년 의무적으로 실시하는 경우, 내부 cross-cut은 자율평가 결과에 대한 제도개선 사항 권고시 부처에 특정 이슈에 대한 내부 cross-cut 실시를 권고할 수 있으며, 외부 cross-cut의 경우에는 예산당국에서 자체 이슈를 선정하여 실시하는 방안이다. 혼합 운영의 경우, 내부 cross-cut은 제도개선 권고사항 등을 통해 부처별로 매년 의

---

51) 평가대상사업의 선정은 현재 연도별로 설정된 평가대상사업을 기준으로 하되, cross-cut 대상사업이 해당연도의 평가대상이 아닌 경우에는 수정평가와 같이 별도로 신청하는 방식으로 평가대상사업을 선정하는 방안을 고려할 수 있음

무적으로 실시하고 외부 cross-cut은 필요시 예산당국에서 특정 이슈를 선정하여 실시하는 방안이다. 셋째, cross-cut 결과에 대한 환류체계 구축방안 마련이 필요하다. cross-cut 실시 목적이 유사사업간 비교·분석을 통해 성과달성 제고를 위한 성과정보 생산에 있으므로 cross-cut 결과가 실제로 사업방식 개선에 활용되어 성과 달성이 제고되었는지 확인이 필요하다. 예를 들어, cross-cut을 통해 확인된 문제점 등을 제도개선 사항으로 권고하고 문제점을 해결하여 성과 달성도 등 중대한 변경이 있을 경우 수정평가를 실시하여 이를 확인하는 방안을 고려할 수 있다.

Cross-cut방식 도입에 따른 기대효과를 보면 다음과 같다. 첫째, 유사한 사업담당자들 간의 조정 및 의사소통이 원활하게 되어, 사업담당자들이 공통의 목적에 동의하고 공통의 문제점에 대처 가능하다. 또한 모범적인 목표 및 사례, 공통의 성과지표, 의사결정 과정에서의 문제점, 사업간 조정 가능성 등을 확인 가능하며 개별 사업에 대한 성과정보 외에 유사사업간 비교·분석을 통해 다양한 성과정보를 제공하여 예산편성 및 사업방식 개선에 활용할 수 있다.

GAO는 관련부처간 유사한 활동이 분절되어 있거나 중복되어 있는 경우 cross-cut을 통해 서비스전달체계를 공유하거나 IT시설, 데이터 및 정보공유 등 비용분담을 통해 비효율과 낭비를 제거하고 규모의 경제 효과를 거둘 수 있다고 보고 있다. 영국 회계감사원(NAO)도 cross-cut을 통해 얻을 수 있는 혜택으로 폭넓은 시각 견지, 해결하기 어려운 사회적 과제에의 대응, 공공서비스 전달 향상, 혁신 촉진, 비용효율성 개선 등을 제시하고 있다.

## 2) 미국의 사례

다부처 사업들에 대한 cross-cut 사례들은 Analytical Perspectives, Budget of the United States Government, Fiscal Year 200X에 명시되

고 있다.

OMB는 FY2005 Analytical Perspectives에 8개의 이슈에 대해 처음으로 cross-cutting 시행하였으며, 8개의 이슈는 다음과 같다.

- 국토안보기금 분석(Homeland Security Funding Analysis)
- 연방통계 강화(Strengthening Federal Statistics)
- 연구개발(Research and Development)
- 연방정부투자(Federal Investment)
- 신용 및 보험(Credit and Insurance)
- 주·지방정부 보조(Aid to State and Local Governments)
- IT와 서비스의 결합(Integrating Services with Information Technology)
- 연방마약통제기금(Federal Drug Control Funding)

FY2007 Analytical Perspectives에 California-Federal Bay-Delta Program Budget Crosscut (CALFED)가 추가되면서 현재까지 9개의 이슈가 cross-cut되고 있다. 한편, FY2006 Analytical Perspectives에서는 2개의 crosscutting PART 평가 -Rural Water programs와 Community and Economic Development(CED) programs-가 추가적으로 실시되기도 하였으며, Block grant programs, Small business innovation research programs, Credit programs에 대한 추가적인 cross-cut을 실시할 것으로 기재하였다.

Rural Water programs을 통해 관련된 약 12개의 연방정부 프로그램들의 미션이 일부 중첩되고, 연방정부간의 역할이 불분명하여 장기 전략계획을 형성하는 데 장애가 되고 있다는 점을 밝혔다.

CED programs를 통해서 ① 장기 목표가 불분명하여 단기 산출에 집중하고 있으며, ② 사업들이 효과적으로 조정되지 못하고 있으며 많은 경우 미션과 기능이 중첩되며, ③ 가장 중요한 문제로 사업들이 장기 결과를 달성하고 있지 못함을 확인하였다.

주로 해당 이슈에 대한 전체 사업규모와 부처별·기능별 지출내역 또는 세부사업별 사업내용 및 지출내용, PART 평가결과 등 단편적인 정보를 나열하는 수준이다.

□ Cross-cut 활용사례<sup>52)</sup>

다음은 9가지 이슈 중 '연방통계 강화(Strengthening Federal Statistics)'에 대한 요약 자료이다.

**(사례) 연방통계의 강화(Strengthening Federal Statistics) 부문**

경제·인구·농업·범죄·교육·에너지·환경·보건·과학·교통 등 다양한 분야에서 운영되고 있는 통계사업에 대한 산출물 품질, 프로그램 성과 등을 요약하여 제공하고 최근 통계사업별 PART 평가결과를 비교(<표 1>)  
또한, 통계 활동을 주요 업무로 하는 13개 부처의 예산 및 주요 특징에 대한 정보를 수록(<표 2>)

<표 1> 통계 관련 사업의 최근 PART 평가 결과 요약

	Summary Rating
Bureau of Economic Analysis	Effective
Bureau of Justice Statistics	Effective
Bureau of Labor Statistics	Effective
Census Bureau	
Current Demographic Statistics	Effective
Decennial Census	Moderately Effective
Intercensal Demographic Estimates	Moderately Effective

52) 2004년에 cross-cut 방식을 도입하였으나, 현재까지는 범정부적으로 확대되지 않고 있고 단순히 개별 평가 정보를 그대로 취합하는 초보적인 수준임(GAO, 2005).

Survey Sample Redesign	Effective
Economic Census	Effective
Current Economic Statistics/Census of Governments	Moderately Effective
Economic Research Service	Effective
Energy Information Administration	Results Not Demonstrated
National Agricultural Statistics	Moderately Effective
National Center for Education Statistics	
Statistics	Effective
Assessment	Effective
National Center for health Statistics	Moderately Effective

출처: Analytical Perspectives, Fiscal Year 2007.

〈표 2〉 주요 통계 부처의 예산 2005~2007

(단위: 백만달러)

	2005	Estimate	
	Actual	2006	2007
Bureau of Economic Analysis	73	76	76
Bureau of Justice Statistics	47	46	60
Bureau of Labor Statistics	529	537	563
Bureau of Transportation Statistics	26	27	27
Census Bureau	765	822	898
Salaries and Expenses	216	216	204
Periodic Censuses and Programs	549	606	694
Economic Research Service	74	75	83
Energy Information Administration	84	85	90
National Agricultural Statistics Service	128	139	153
National Center for Education Statistics	185	183	190
Statistics	91	90	93
Assessment	89	88	92
National Assessment Governig Board	5	5	5
National Center for Health Statistics	109	109	109
Office of Research , Evaluation, and Statistics, SSA	17	19	17
Science Resources Statistics Division, NSF	31	33	36
Statistics of Income Division, IRS	38	41	41

출처: Analytical Perspectives, Fiscal Year 2007.

□ 아래 내용은 연방 통계담당부서에서 통계사업 강화를 위해 제안한 중점사항을 요약한 것임

- 경제분석국(Bureau of Economic Analysis)
  - 5개년 사업을 완성하여 국민소득생산계정의 정확성 및 적시성 개선
  - 국제경제계정의 범위 확대
  - 투입산출계정(input-output accounts) 및 산업추정치의 갱신
  - 지역경제통계 개선 및 강화
- 사법통계청(Bureau of Justice Statistics)
  - 범죄의 변화율을 매년 추정
  - 사이버범죄 통계 작성
  - 기소자료 제공
- 노동통계청(Bureau of Labor Statistics)
  - 소비자물가지수에서 주택표본, 지역표본의 지속적인 갱신으로 소비자물가지수의 정확성과 적시성을 향상
  - 생산자물가지수, 수출입물가지수를 월단위로 산정할 수 있도록 전산시스템 현대화
  - 기업고용 동태데이터의 확대
- 교통통계청(Bureau of Transportation Statistics)
  - 상품유통조사(Commodity Flow Survey) 실시
  - 상품거래량 및 교통수단 통계자료 월별 배포
  - 경제자료 및 지표 생산
  - "National Transportation Atlas DB"를 생산 및 배포
  - 참고보고서에 통계자료 제공
  - 교통정보수요를 측정하고 의회가 요구하는 자료, 소요비용을 추정
- 인구조사국(Census Bureau)

- 2007년 경제조사를 대비하여 수집방법과 처리시스템을 개발
- 조직, 고용, 재정측면의 자료를 수집 및 처리
- 소득 및 자산동태에 필요한 새로운 수집방법 설계
  
- 경제연구서비스(Economic Research Service)
  - 농촌개발정보시스템 이행
  - ERS의 통합자료와 분석틀, 소비자 자료, 정보시스템의 확대
  
- 에너지정보행정(Energy Information Administration)
  - 주요 에너지 자료의 범위, 분석, 전망을 지속
  - 범세계 오일 및 가스자료 확대
  - 자료의 정확성 책임성 향상
  - 수요, 공급, 기술의 추세가 미국과 세계 에너지 시장에 미치는 영향을 평가 및 전망하는 능력을 향상
  
- 농업 통계 서비스(National agricultural Statistics Service)
  - 농업평가 프로그램의 현대화 지속
  - 2007년 농업부문조사에 대비하여 준비작업 완료
  
- 교육통계 국영센터(National Center for Education Statistics)
  - 장기적 연구의 지속
  - 초등학교, 중등학교의 입학, 실행, 재원에 관한 자료
  - 통합 고등교육자료 시스템
  - 학생 및 가정에서의 고등교육비 부담 방식 조사
  
- 보건통계 국영센터(National Center for Health Statistics)
  - 주요 보건자료의 수집, 분석, 배포
  - 자료의 수집, 처리과정의 개선하여 적시성을 유지
  - 조사목록의 확대
  
- 연구·평가·통계 사무소, SSA(Office of Research, Evaluation, and Statistics)

- ORES의 자료 수집 및 보급과정의 현대화
  - 외부조사 및 SSA와의 연계 지원
  - 국민용 파일을 신설
  - 파일의 유용성 평가
- 과학자원 통계부서, NSF(Science Resources Statistics Division)
    - SRS통계자료의 적절성, 정확성, 적시성, 접근가능성 개선
    - 자료, 분석틀, 지식의 증대
    - 포스트닥터로부터 추가 자료 수집

### 3) 자율평가제도를 통한 cross-cut 도입방안: 저출산 정책 사례를 중심으로

저출산·고령사회위원회에서 작성한 정책목적별 사업분류표<sup>53)</sup>를 통해 2004~2006년의 자율평가 대상사업 중 임의로 28개를 선택하여 해당사업들을 분류하였다. cross-cut의 대상을 선정하는 방법은 다양하나 당해 연도의 자율평가 대상사업들 중에서 사전적으로 cross-cut 대상이 설정되어야 할 것이다.

53) 사업분류표는 각 부처가 저출산 관련사업을 제출하여 작성된 저출산고령사회위원회의 시행계획서의 내용을 토대로 작성되었음. 전체 분류표는 부록 4에서 확인할 수 있음.

〈표 III-75〉 아동청소년의 건전한 성장을 위한 사회적 지원시스템 확충

사업명	유형	회계유형	점수	등급
방과 후 활동지원 (지역아동센터운영지원)	지자체보조	일반회계	71.7	다소우수
청소년시설 지원(공부방)	지자체보조	국가균형발전 특별회계	50.3	보통
청소년 방과 후 아카데미 지원	지자체보조	청소년육성기금	65.7	보통

	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
전체	61.1	14.5	8.3	15.5	22.8
영역	62.6	14.0	8.3	14.7	25.6

아동청소년의 건전한 성장을 위한 사회적 지원시스템 확충 영역에 속하는 세 가지 사업은 유사한 대상(아동·청소년)을 타깃으로 하여 유사한 사업을 할 것으로 보인다. 각 사업별 세부 비교를 통해 시사점을 도출할 수 있다. 각 사업을 개괄하면 다음 표와 같다.

〈표 III-76〉 각 사업별 대상 및 내용

	지역아동센터 운영지원	청소년시설 지원(공부방)	청소년 방과후 아카데미 지원
사업 대상	지역사회 빈곤·결손 등 어려운 여건의 18세 미만 아동	9~24세의 지역 내 청소년(소외계층지역 에 우선지원)	맞벌이·한부모·부모 의 경제적 어려움 등으로 방과 후 나홀로 있는 청소년(초4~중2) 약 4,200명
사업 내용	보호·교육, 급식·상담, 정서·문화활동지원 및 지역사회와의 연계 등 종합적인 아동복지서비스 제공	학습공간 제공 및 학습지도, 특기교육, 문화체험활동 등 제공	학습보완, 문화지원, 급식·건강관리, 생활지도

사업별 중복·유사여부 항목(1-3)은 다음 표와 같다.

	지역아동센터 운영지원	청소년시설 지원(공부방)	청소년 방과후 아카데미 지원
1~3인정여부	○	○	×

청소년위원회의 방과 후 아카데미지원 사업은 복지부의 ‘지역아동센터지원 사업’, 교육부의 ‘방과 후 학교 사업’과 중복성이 있다는 지적을 받았다. 자율평가를 통해서 지적받지는 않았으나 3개 사업을 cross-cutting한 결과, 지역아동센터 사업과 청소년 방과 후 아카데미 사업은 18세 미만을 대상으로 급식, 학습 및 생활지도, 문화, 건강 등 맞춤형 복지서비스 제공이라는 측면에서 유사한 것으로 파악되었다. 지역아동센터지원 사업은 지역사회 빈곤·결손아동으로 방과 후 아카데미지원 사업은 초 4~중 2의 저소득·맞벌이·한부모 가정으로 설정되어 수혜대상의 중복문제가 발생가능하다. 따라서 두 사업을 일정한 기준(연령, 가계소득, 학업수준 등)에 따라 수혜대상을 분류하고 그

### III. 재정사업 자율평가제도 249

에 적합한 서비스 제공이 필요하다. 다만, 방과 후 아카데미사업은 수혜아동을 선정하고 지속적으로 관리하는 방식으로 운영되어 출석률 평균 90% 유지 등 자발적 참여율이 높은 것으로 나타나 지역아동센터 사업에서 이에 대한 벤치마킹을 고려할 필요가 있다.

한편, 공부방지원 사업의 학습공간 제공에 부가되는 교육프로그램을 지역아동센터나 청소년 방과 후 아카데미에서 제공되는 프로그램과 연계·조정하여 시너지효과를 발휘할 수 있도록 보완이 바람직하다.

성과지표의 인과관계(1-6) 항목에서 각 사업별 성과지표, 계획 및 달성 실적은 다음 표와 같다.

〈표 III-77〉 사업별 성과지표 및 목표치 비교

지역아동센터 운영지원	청소년시설 지원(공부방)	청소년 방과 후 아카데미 지원
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 이용아동 만족도(%)</li> <li>▪ 아동이용율(%)</li> <li>▪ 전체 운영대비 국고지원율(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프로그램운영공부방개소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 참석자수(명)</li> <li>▪ 만족도(점)</li> <li>▪ 지역사회연계(개소당 회수)</li> </ul>

#### 【지역아동센터운영지원】

	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
○ 이용아동 만족도(%)							
▪ 계획(매년 5%)	-	-	88	90	92.5	92.5	92.5
▪ 달성	-	-	88	-	-	-	-
○ 아동이용률(%)							
▪ 계획(매년 5%)	-	5	10	15	20	25	30
▪ 달성	-	6	11.6	-	-	-	-
○ 전체 운영대비 국고지원율(%)							
▪ 계획(매년 5~10%)	-	40	45	50	70	80	90
▪ 달성	-	51	46				

### 【청소년 방과후아카데미 지원】

	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10
○ 참석자수(명)							
▪ 계획		2,350	4,200	6,300	8,400	10,500	12,600
				(연1,890,000)			
▪ 달성		2,350	4,220				
		(연225,600)	(연1,260,000)				
○ 만족도(점수)							
▪ 계획		78	82	82	83	84	85
▪ 달성		78	82.3				
○ 지역사회연계 (개소당 회수)							
▪ 계획		1	15	76	77	78	80
▪ 달성		1	75				
		(총46)	(총 7,500)				

두 사업 모두 만족도 지표를 활용하고 있는데, 각각의 만족도조사 대상이 상이하므로 만족도조사 대상인 '고객'의 정의를 세분화할 필요가 있다.

	지역아동센터운영지원	청소년 방과 후 아카데미 지원
만족도대상	이용아동 및 운영자	학부모, 참가청소년

지역아동센터지원 사업의 경우 수혜대상이 특정되어 있지 않으나 지역사회빈곤·결손아동 수 38만명 대비 현 이용자 수를 대비하여 지표로 설정하고 있다. 청소년 방과 후 아카데미지원 사업의 경우도 대상자 현황을 파악하고 그에 대비하여 현재 수혜인원이 얼마나 되는지를 보여주어 성과지표를 더 정교하게 개선할 필요가 있다.

지역아동센터지원 사업의 전체 운영 대비 국고지원율이 의미 있는 성과지표라면 청소년 방과 후 아카데미지원 사업에도 활용할 필요가

있다. 한편, 청소년시설 지원(공부방)사업의 경우 공부방을 이용한 청소년의 성적 변화, 공부방이용자 수 등 결과지표를 발굴할 필요가 있다.

집행 단계에서 공부방지원 사업은 주기적인 모니터링, 예산절감 혹은 집행의 효율성 제고 실적이 없는데 이는 사업을 시설물 관리라는 협소한 관점에서 본 것으로 판단된다. 성과지표를 '공부방 개소 수'로 제시한 것도 그 예로 볼 수 있다. 공부방 지원사업은 공부방 이용자가 어느 정도 특정되기 때문에 이용자에 관한 data파악이 용이한 편이므로 상기 2개의 사업을 벤치마킹하여 모니터링 체계를 설계할 필요가 있다.

사업평가 항목(3-1)에서도 공부방 지원사업만 종합적인 사업평가로 인정되지 못하였다. 공부방 운영자만을 대상으로 공부방 실태 및 만족도 조사 수준에 그쳐 사업 전반의 타당성을 검토하는 심층적인 평가로 인정하기 곤란하기 때문이다.

제도개선 항목(3-4)에서 방과후 아카데미지원 사업은 사업평가 결과의 내용과 관련성이 없거나 평가결과와 상반된 내용을 3-4에 적기하는 문제를 보이고 있다. 그러므로 향후 사업관리자가 3-4항목을 재이해하여 원활한 관리를 도모할 필요가 있다.

## 2. 자녀양육 가정의 경제적·사회적 부담 경감

사업명	유형	회계유형	등급
장애아교육 지원	지자체보조	일반회계	보통
농업인영유아양육비지원	민간보조	농어촌특별회계	보통
가정입양지원 (입양아동양육보조금)	지자체보조	일반회계	다소우수
가정입양지원(입양단체지원)	민간보조	일반회계	미흡
입양단체 지원(재평가)	민간보조	일반회계	보통
가정위탁지원	민간/지자체보조	일반회계	보통

	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
전체	61.1	14.5	8.3	15.5	22.8
영역	55.7	15.2	9.0	13.2	18.3

자녀양육 가정의 경제적·사회적 부담 경감 영역은 모두 예산사업이다. 해당 영역의 총점이 전체 평균보다 저조하게 나타나고 있는데, 계획단계에서는 비교적 점수가 높은 편이나 집행 및 성과단계에서 미흡하다. 장애아교육지원 사업을 제외하고 나머지 사업들의 2-4(예산집행의 효율성 제고) 실적이 0점으로 나타났다. 특히 성과달성 단계에서 가장 저조하며, 3-1(사업평가)은 농업인 영유아양육비 지원만 인정받았다.

### 3. 다양하고 질높은 육아지원 인프라 확충

사업명	유형	회계유형	등급
보육시설 기능 보강	지자체보조	일반회계	다소우수
보육인프라 구축	민간/지자체보조	일반회계	보통
보육시설운영 지원	지자체보조	일반회계	보통
직장보육시설 설치 지원	기타직접	고용보험기금	보통
공공보육시설 지원	출연	고용보험기금	보통
유아교육 지원	지자체보조	일반회계	보통

	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
전체	61.1	14.5	8.3	15.5	22.8
영역	61.9	14.2	6.5	17.3	23.9

다양하고 질 높은 육아지원 인프라 확충 영역은 전체 평균과 비슷한 수준으로 나타나고 있다. 그리고 보육시설 기능 보강, 직장보육시설 설치 지원 사업들만 성과지표를 인정받았으며, 유아교육 지원사업만 목표치 적정성에서 점수를 얻어 성과계획 단계 점수가 전반적으로 저조하게 되었다.

#### 4. 임신출산에 대한 지원 확대

사업명	유형	회계유형	점수	등급
가임기 여성건강 증진 지원	민간보조	국민건강증진기금	61.8	보통
모성 및 영유아 건강관리	지자체보조	국민건강증진기금	63.3	보통
산모신생아도우미 지원	지자체보조	일반회계	62.2	보통
불임부부 지원	지자체보조	일반회계	64.8	보통

	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
전체	61.1	14.5	8.3	15.5	22.8
영역	63	13.5	7.5	17.0	25

임신출산에 대한 지원 확대 영역은 전체 평균보다 높은 수준이다. 사업계획 단계 점수가 다른 영역에 비해 상대적으로 낮는데, 해당사업들이 모두 공통연도(2007년)에 평가를 받았다는 특징이 있다. 그리고 성과계획 단계의 경우 지표로 인정은 되었으나 4개 사업 모두 1-7평가 지표에서 모두 0점을 받았다. 성과달성 단계에서 가임기 여성건강 증진 지원, 모성 및 영유아 건강관리 사업은 3-1 지표에서 점수를 인정받았다.

## 5. 일과 가정의 양립 환경 조성

사업명	유형	회계유형	점수	등급
육아휴직급여	기타직접	고용보험기금	58.3	보통
산전후및육아휴직지원	기타직접	고용보험기금	63.3	보통
고용유지지원금	기타직접	고용보험기금	70.0	다소 효과
육아휴직장려금	기타직접	고용보험기금	40.0	비효과
여성가장실업자취업훈련 (재평가)	민간보조	일반회계	56.7	보통
여성인적자원활용기반 구축	기타직접	일반회계	80.3	다소우수
여대생커리어개발지원	민간보조	여성발전기금	76.7	다소 효과

	총점	사업계획	성과계획	집행	성과
전체	61.1	14.5	8.3	15.5	22.8
영역	63.6	14.9	9.8	15.0	24.1

일과 가정의 양립 환경 조성 영역에서는 모든 단계에서 전체 평균보다 높은 점수를 얻었다. 그러나 육아휴직장려금 사업의 경우 지표 인과관계성, 집행효율성, 사업평가 등 주요 평가지표상 문제점이 나타났다.

5개의 저출산 대응 정책목적 중 어느 부분이 얼마나 기여했는지를 추가적으로 분석할 수 있다. 영역별 예산액과 성과를 비교하여 기여도가 더 큰 영역을 파악하여 재원 재조정을 할 수 있을 것이다.

#### 4) 소결

cross-cut 목적에 따라 자율평가 결과에 대한 단계(계획, 집행, 성과)별 중점 점검을 통해 cross-cut 대상사업들의 개선사항이 무엇인지를 확인할 수 있다. 시설확충·개선 사업군일 경우 집행 단계를 중점 점검한다거나, 공적부조·기타연금 사업군의 경우 계획 단계를 중점 비교하는 등 다양한 방법을 생각해 볼 수 있다. 또한 위 사례는 cross-cut을 위한 하나의 방법일 뿐, 다른 방식으로 사업군을 묶을 수 있을 것이다. 예산편성을 담당하는 재정운용실이 자율평가를 담당하는 성과관리제도팀과 협의하여 자율평가 대상사업 중 cross-cut 대상을 선정할 수 있으며, 각 부처가 성과계획서를 작성할 때 부처 사업들 중 cross-cut 대상이 될만한 재정사업을 자체적으로 선정하도록 권고할 수도 있을 것이다. 한편, cross-cut 대상으로 선정된 사업들이 공통지표를 설정하여 성과평가를 할 수 있도록 부처와 기획재정부간 사전 조율이 필요하며 향후 자율평가 결과를 비교하는 수준을 넘어 cross-cut 대상사업군에 대한 총체적 점검 및 관리가 필요하다.

### 제2절 성과정보 및 평가 항목의 개선

#### 1. 효율성지표·장단기지표를 활용한 성과정보 향상

##### 1) 효율성지표

효율성지표는 사업의 결과를 달성하고, 사업의 산출이 발생하도록 예산의 효과적이고 경제적인 관리 및 사용을 반영한다. 또한 효율성지표는 비용을 줄이고 생산성을 개선함으로써 국민과 고객, 이해당사자에게 개선된 제도와 상품 및 서비스를 제공할 수 있다.

## (1) 효율성지표 종류

일반적으로 효율성지표(efficiency measure)는 사업활동의 투입(자원, 노력, 시간, 자금)대비 결과 및 산출의 비율을 나타내는 지표를 말하며<sup>54)</sup>, 결과효율성지표와 산출효율성지표로 구분된다.

## ① 결과효율성지표(outcome efficiency measures)

가장 좋은 효율성 지표는 주어진 자원수준 내에서 프로그램 결과의 개선 여부를 측정하는 것이다. 결과효율성지표들은 일반적으로 사업활동을 전반적으로 평가한다. 예를 들면, AP 교육 프로그램<sup>55)</sup>에 시험응시료를 정부에서 보조해줌으로써 저소득 학생의 참여율을 높이는 결과목표를 가지고 있는 사업은 저소득 학생 참가자 중 AP 테스트 합격자 대비 비용을 결과효율성지표로 볼 수 있다.

## ② 산출효율성지표(output efficiency measures)

결과에 대한 효율성 지표를 설정하기 어려운 경우, 더 적은 재원으로 주어진 산출수준을 어떻게 생산하였는지 여부에 중점을 두는 효율성 지표를 설정할 수 있다. 그러나 사업활동의 효율성과 의도한 목적달성을 저해할 우려가 있는 단기간의 낮은 수준의 성과지표 개발로 이어져서는 안 된다.

유용한 효율성지표들은 수혜자에 대한 혜택의 정도와 사업활동이 얼마나 잘 수행되었는가를 나타낸다. 예를 들어, 처리시간 단축의 정도

54) 일반적으로 협의의 개념으로 효율성을 투입에 대한 산출로, 효과성을 투입에 대한 결과(성과)로 보는 경우도 있는데 여기서 논의하는 효율성은 효과성을 포함한 개념이다.

55) Advanced Placement Educational Program : 미국과 캐나다에서 시행하는 프로그램으로 고등학생이 대학과정을 미리 이수하는 제도로 시험에 통과하면 대학에서 학점을 인정해준다.

에 대한 지표만 있을 경우 오차율이 증가하였다면 의미가 없다. 그러므로 이러한 경우는 균형을 맞추어 두 가지 변수들에 대한 성과 측정이 가능하도록 한 가지 지표(예 : 고객만족도의 증가)와 함께 다른 보완적인 지표(예 : 처리시간의 단축)를 사용해야 할 것이다.

효율성지표를 확인하기 위한 유용한 방법은 '투입 생산성'(the productivity of an input)을 계산하는 것이다. 투입 생산성은 투입에 대한 산출 또는 결과의 비율로 정의될 수 있으므로 투입 생산성지표는 결과효율성지표 또는 산출효율성지표가 될 수 있다. 예를 들어 봉급기간 동안 공무원에게 지급된 전체 금액에서 처리된 인건비의 비율(the ratio of the number of benefit checks)은 근로자에 사용된 금액의 산출효율성지표가 되는 것이다.

투입 생산성지표는 상대적으로 이해하기 쉽고 명확하지만, 지표를 사용할 때 주의해야 한다. 즉, 투입 생산성지표는 서로 다른 기간 사이의 사업성과를 비교하는 산출효율성지표로서 사용될 때는 비교 가능한 기간 내에 생산되기로 의도된 산출이 비교될 때에만 타당성을 가지게 된다.

## (2) 효율성지표의 요구사항

미국의 경우 모든 PART 지표처럼 효율성지표도 신뢰할 만한 데이터로 검증되어야 한다고 명시하고 있다.

의미 있는 결과효율성지표는 고객에 대한 혜택을 고려하고, 사업 운영성과의 지표로서 제공된다. 특정 기간 사이의 산출효율성지표를 비교하기 위해서는 서로 다른 산출 처리 또는 산출의 혼합물(output mix)에서 변화와 같은 각기 다른 변화보다는 예산의 효율적 사용을 반영해야 한다. 즉, 시간이 경과함에 따라 산출효율성지표에서 향상 또는 쇠퇴는 산출의 quantity, volume, mix에 대한 각각의 관련 비용의 감소 또는 증가와 일치해야 한다. 모든 경우에 산출효율성지표로서 투입 생산성지표의 사용은 측정기간 동안 생산된 비교 가능한 종류의 산

출을 평가할 것을 요구하고 있다. 그리고 기준점(baseline), 표준(standard), 벤치마크(benchmark)가 포함된 효율성지표는 모든 측정 기간 동안 기준점, 표준, 벤치마크에 대한 사업 변화의 기록을 수반해야 한다. 이러한 기록 없이는 타당한 비교가 불가능하다.

한편, 연방정부 사업이 연방정부와 비연방정부의 예산을 포함하면 효율성지표의 투입은 모든 자원에서부터 상당히 실용적인 것까지 포함해야 한다. 레버리징(Leveraging)<sup>56)</sup> 사업예산의 경우에는 위험이나 비용을 공유할 수 있기 때문에 합리적 정책결정일 수 있다. 그러나 연방정부 예산(Federal dollars)에 대한 비연방(지방자치단체, 민간 등)의 레버리징 비율이 투입에 대한 레버리징 비율을 나타내기 때문에 효율성지표로 받아들일 수 없다. 즉, 일반적인 정부사업에서 레버리징의 양을 늘리는 것은 정부 사업의 자금을 지원해줄 수는 있지만, 전체 사업의 예산, 시스템 및 결과에 대한 관리가 개선되었는지는 측정할 수 없다. PART 지침에서는 다른 목적을 위한 성과지표로서 레버리징의 사용을 배제하지는 않고 있다.

### (3) 효율성지표의 유형별 분류

OMB는 효율성지침보고서에서 ‘얼마나 효율적인가’는 다른 말로 예산(시간, 노력, 인력, 비용) 등을 얼마나 절감(savings)하면서 성과목표를 달성했는지의 문제로 보며, 아래와 같이 여섯 가지로 분류하고 있다.

#### ① 단위비용 대비 결과 (Reduced per unit cost : outcome)

단위비용 대비 결과는 일반적으로 결과효율성지표를 말하며, 이러한 유형은 크게 세 가지로 구분된다. ① 일정한 비용을 가지고 높은 결

56) 레버리징(leveraging) : 외부로부터 자본이나 자금을 들여와서 이용하는 것.

과성과목표를 달성하는 경우(결과↑/비용), ② 일정한 결과성과목표를 매년 달성하면서 비용을 점차 줄이는 경우(결과/비용↓), ③ 높은 결과성과목표를 달성하면서 비용을 점차 줄이는 경우(결과↑/비용↓)이다. 세 번째 경우는 가장 이상적이지만 현실적으로 달성하기 어렵고, 실제 미국의 사례를 보면 두 번째 경우가 가장 많은 것으로 나타나고 있다.

② 단위비용 대비 산출 (Reduced per unit cost : output)

단위비용 대비 산출은 일반적으로 산출효율성지표를 말하며, 이러한 유형은 앞서 설명한 단위비용 대비 결과의 유형과 비슷하다. 즉, 일정한 비용을 가지고 산출성과목표를 달성하는 경우(산출↑/비용)와 일정한 산출성과목표를 매년 달성하면서 비용을 점차 줄이는 경우(산출/비용↓) 그리고, 매년 높은 산출을 달성하면서 점차 비용을 줄이는 경우(산출↑/비용↓)이다.

③ 행정비용 절감 (Administrative cost savings)

행정비용 절감은 기관 차원에서 가장 쉽게 작성할 수 있는 효율성지표 중의 하나이다. 즉, 사업에 투입되는 전체 비용 대비 순수 행정비용(운영경비)의 비율(감소)을 통하여 효율성을 높인다. 행정비용 절감을 통한 효율성 제고는 보통 성과목표를 연간단위로 해서 달성하는 연간 효율성지표(Annual efficiency measures)의 경우가 대부분이다.

④ 시간절감 (Time savings)

민원을 상대하는 행정기관의 경우 얼마나 신속하게 민원처리를 했는지가 중요한 성과목표가 될 수 있다. 따라서 신속한 행정처리를 통

하여 시간을 절감하는 경우도 효율성지표로 분류하고 있다. 이 경우 시간절약을 어떻게 금액으로 환산했는지를 설명해야 할 것이다. 예를 들어 이스라엘에 인도주의자를 이주시키는 사업을 하는 경우 이주자를 안전하고 신속하게 이주시키는 것이 성과목표가 될 수 있다. 효율성지표로 이주자 대비 평균비용을 설정한 경우 이주자가 센터에 머무는 시간을 줄임으로써 발생하는 비용을 줄일 수 있고, 따라서 시간 절약을 통해 효율성을 높일 수 있다.

#### ⑤ 비용회피 (Cost avoidance)

비용회피는 비용발생의 여지를 사전에 줄이거나 없앴으로써 효율성을 높이는 것을 말한다. 예를 들어, 법원에서 소송을 통해 사건을 해결하는 데 따르는 돈과 시간비용을 중재를 통하여 사건을 해결하면 비용발생을 줄일 수 있다. 이 경우 효율성지표는 전체 사건 중 중재를 통해 해결된 사건의 비율로 잡을 수 있고, 매년 성과목표에 따른 목표치를 설정하면 된다.

#### ⑥ 기타

위에서 언급한 다섯 가지 분류 이외에도 예산을 가장 효율적으로 사용한 경우, 효율성지표로 분류할 수 있다. 이 경우 기타로 표시하고 세부내용을 설명하면 될 것이다.

#### (4) 효율성지표 도입 방안

발생주의회계제도 도입 후 원가계산이 가능해질 때 진정한 의미의 효율성지표 개발이 가능할 것이다. 하지만, 행정비용 절감이나 시간 절감이 사업목적 달성과 관련이 있는 사업의 경우, 현 수준에서도 도입 가능할 것으로 보여진다. 우정사업본부의 '우편소통품질향상' 사업에

서 사용된 성과지표인 ‘우편물송달기준이행률’, ‘등기우편물배달성공률’이 효율성지표에 해당한다.

사업목적 달성에 있어 비용·시간절감이 의미를 갖는 사업들은 효율성지표를 최소한 1개 이상 설정하도록 강제할 수 있다. PART처럼 효율성지표 문항을 추가하지 않더라도 현재의 지침에 요건을 추가하여 지표 개발을 독려할 수 있다. 다음의 자율평가 매뉴얼의 지표 관련 항목을 아래와 같이 수정 가능하다.

## (2) 성과계획의 적정성

평가지표	1-4. 성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과 관계를 가지고 있는지 여부
측정방법	○ 성과목표와 성과지표가 사업목적 달성을 측정하는 수단으로 활용 가능한지 확인하여, '예'일 경우 점수부여
측정기준	<input type="checkbox"/> '예' 판단 기준(아래 요건에 모두 해당) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 성과목표와 성과지표가 사업목적을 전체적으로 의미 있게 반영하고 그 인과관계가 설명 가능한 경우</li> </ul> <p>예시) 대기질개선사업 → 대기오염도, 금연사업 → 성인흡연율, 자활근로사업 → 자활사업참여자 중 취업 및 창업률, 지방대학 혁신역량 강화 → 지방대학 취업률</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 만족도 지표 하나만을 쓰는 경우에는 만족도 지표 외에 정량적인 지표 개발·활용</li> <li>* <u>시간·비용절감이 사업목적 달성과 인과관계를 가지는 경우 효율성지표를 최소 1개 이상 개발</u></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 성과지표가 사업목적에 해당하는 결과에 초점이 맞춰져 있는 경우</li> <li>○ 성과지표의 측정산식이 명확하고 합리적인 경우</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 공정률을 지표로 사용한 경우 총사업비 대비 (누적) 투자액으로 측정하였는지 검토</li> </ul> <input type="checkbox"/> '아니요' 판단 기준 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 위의 '예' 판단 기준을 어느 하나라도 충족시키지 못하는 경우</li> </ul>
평가근거 /자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업목적과 성과목표·성과지표의 인과관계 설명 자료</li> <li>○ 성과지표와 목표치가 제시되어 있는 2007 성과계획서의 해당부분 첨부</li> </ul>

자율평가 매뉴얼에 현 수준에서 설정 가능한 사업수단별 효율성지표 발굴을 명시할 수 있다. 사업수단의 종류에 대해서는 『재정사업 성과지표개발 매뉴얼』의 분류체계를 따를 수 있을 것으로 보이며, 대표적인 분류체계는 아래와 같다.

- 검사·조사·인증
- 대민서비스 제공
- 구매사업
- 통계정보 제공
- 행정집행

## 2) 장단기지표의 도입

### (1) 의의 및 필요성

PART는 성과목표의 성질에 따라 장기성과목표(Long-term performance goals)와 연간성과목표(annual performance goals)를 구별하고 있다. 일반적으로 장기성과목표가 몇년 후 또는 미래의 더 많은 성과를 말하는 반면, 연간성과목표는 매년 증가분을 의미한다.

#### ① 장기(Long-term)

장기성과목표는 여러 해(multi-year)의 기간을 포함한다. 기간은 사업마다 다양하지만 사업의 본질이 고려되어야 하고, 기관전략계획(Agency Strategic Plan)에서 사용된 전략목표를 위한 기간과 일치해야 한다.

#### ② 연간(Annual)

연간성과목표는 특정기간(일반적으로 가까운 날)의 활동에 의해 영

향받는 지표(measures)와 목표치(targets)를 말한다.

장기지표와 연간지표는 연결되어야 하며, 장기성과목표는 미래의 연간성과목표가 될 수 있다. 예를 들어 어떤 사업이 2006년에 1,000만 달러의 거래를 하는 비용으로 2011년에는 1,500만 달러의 거래를 하는 목표를 가질 수 있다. 반면에 장기성과목표는 연간활동의 누적된 효과를 반영할 수 있다. 이런 유형의 목표는 사업의 임무가 달성될 때 나타날 수 있고, 시간이 지난 후 그것이 어떻게 발전해야 하는지 보여준다.

장기지표는 사업의 궁극적인 효과를 알 수 있으므로 이에 대한 성과관리체계 구축이 가능해진다는 점과 사업 성격상 1년 단위로 평가하고 환류하는 것이 곤란한 경우에 유용하게 활용할 수 있다.

## (2) 도입방안

PART의 경우 기간과 유형에 따라 총 9종류의 지표가 생성된다.

단기산출 (annual output)	단기 결과 (annual outcome)	단기 효율성 (annual efficiency)
장기산출 (long-term output)	장기 결과 (long-term outcome)	장기 효율성 (long-term efficiency)
장단기산출 (annual/long-term output)	장단기 결과 (annual/long-term outcome)	장단기 효율성 (annual/long-term efficiency)

부처의 부담을 최소화하면서도 재정사업 자율평가제도에 장기지표를 도입하기 위해서는 장기의 개념을 유연하게 설정하여 도입할 필요가 있다. ‘장기’의 의미를 시간적 의미(long term)와 궁극적인 사업목적(ultimate goal)의 의미로 모두 해석 가능하도록 한다.

장기의 개념을 유연하게 활용하면서도 사업당 한 개 이상의 장기지표를 설정하도록 강제하여 성과정보를 보다 정교화할 수 있다.

(2) 성과계획의 적정성

평가지표	1-4. 성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는지 여부
측정방법	○ 성과목표와 성과지표가 사업목적 달성을 측정하는 수단으로 활용 가능한지 확인하여, '예'일 경우 점수 부여
측정기준	<p><input type="checkbox"/> '예' 판단 기준(아래 요건에 모두 해당)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 성과목표와 성과지표가 사업목적을 전체적으로 의미있게 반영하고 그 인과관계가 설명 가능한 경우</li> </ul> <p>예시) 대기질개선사업 → 대기오염도, 금연사업 → 성인 흡연율, 자활근로사업 → 자활사업참여자 중 취업 및 창업률, 지방대학 혁신역량 강화 → 지방대학 취업률</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 만족도 지표 하나만을 쓰는 경우에는 만족도 지표 외에 정량적인 지표 개발·활용</li> <li>* <u>시간·비용절감이 사업목적 달성과 인과관계를 가지는 경우 효율성지표를 최소 1개 이상 개발</u></li> <li>* <u>사업의 장기효과를 파악할 수 있도록 대표적인 장기지표를 최소 1개 이상 개발</u></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 성과지표가 사업목적에 해당하는 결과에 초점이 맞춰져 있는 경우</li> <li>○ 성과지표의 측정산식이 명확하고 합리적인 경우</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 공정률을 지표로 사용한 경우 총사업비 대비 (누적)투자액으로 측정하였는지 검토</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> '아니오' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 위의 '예' 판단 기준을 어느 하나라도 충족시키지 못하는 경우</li> </ul>
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업목적과 성과목표·성과지표의 인과관계 설명 자료</li> <li>○ 성과지표와 목표치가 제시되어 있는 2007 성과계획서의 해당부분 첨부</li> </ul>

## [사례1] 행정자치부 2006년 재정사업 자율평가 사업

<b>과학적 수사 활동지원(일반회계, 계속사업)</b>
--------------------------------

## 예산현황(억원)

2005(결산)	2006(결산)	2007(예산)
43	42	42

성과목표 : 과학수사 감정업무 수행을 통한 공공질서 및 사회 안전 확립

성과지표

- |                |
|----------------|
| ○ 유전자감정실적(건)   |
| ○ 미해결사건DB구축(건) |
| ○ 고객만족도 조사(%)  |

## 사업개요

사업목적

- 범죄수법의 날로 지능화·흉포화됨에 따라 감정의 신속·정확성 확보를 통한 대국민 신뢰성 제고 및 사회 안녕질서 확립
- 감정장비 현대화를 통한 전문·다양화된 범죄수법에 효율적 대응 및 선진 국제수준의 첨단 과학수사 기틀 마련
- 신속하고 신뢰성 있는 과학수사 감정업무 수행을 위한 유전자 시약 적기확보, 새로운 감정기법 개발 및 감정인의 자질 개발 지원, 감정기반시설의 정비·확충 도모

사업내용

- 사업기간 : 계속사업
- 총사업비 : 558억원(2005년까지 기투자액 : 168억원)
- 사업규모 : 과학수사 활동지원 및 감정 장비 보강 및 노후장

비 교체

- 지원대상 : 경찰(해경 포함), 검찰, 법원 등 사법기관 및 국민
- 지원형태 : 직접수행
- 지원조건 : 전액 국비지원
- 사업시행 주체 : 행정자치부 국립과학수사연구소

□ 사업추진 절차

- 유전자 분석 감정



사건현장 증거물 의뢰  
(경찰/법원 등 국가기관)

유전자 감식 과정

- 투명성 : 국제표준화방법적용
- 신뢰성 : 중복교차시험

유전자지문 대조과정

- 현장증거물과 용의자 유전자 비교
- 일치여부 확인
- 유전자분석 감정서 발송  
→ 경찰: 수사자료 → 법원: 유·무죄 또는 형량결정 물적 증거

용의자

일치 여부 확인

<증거물유전자지문>

<용의자유전자지문>

미 확인시

일치 확인시

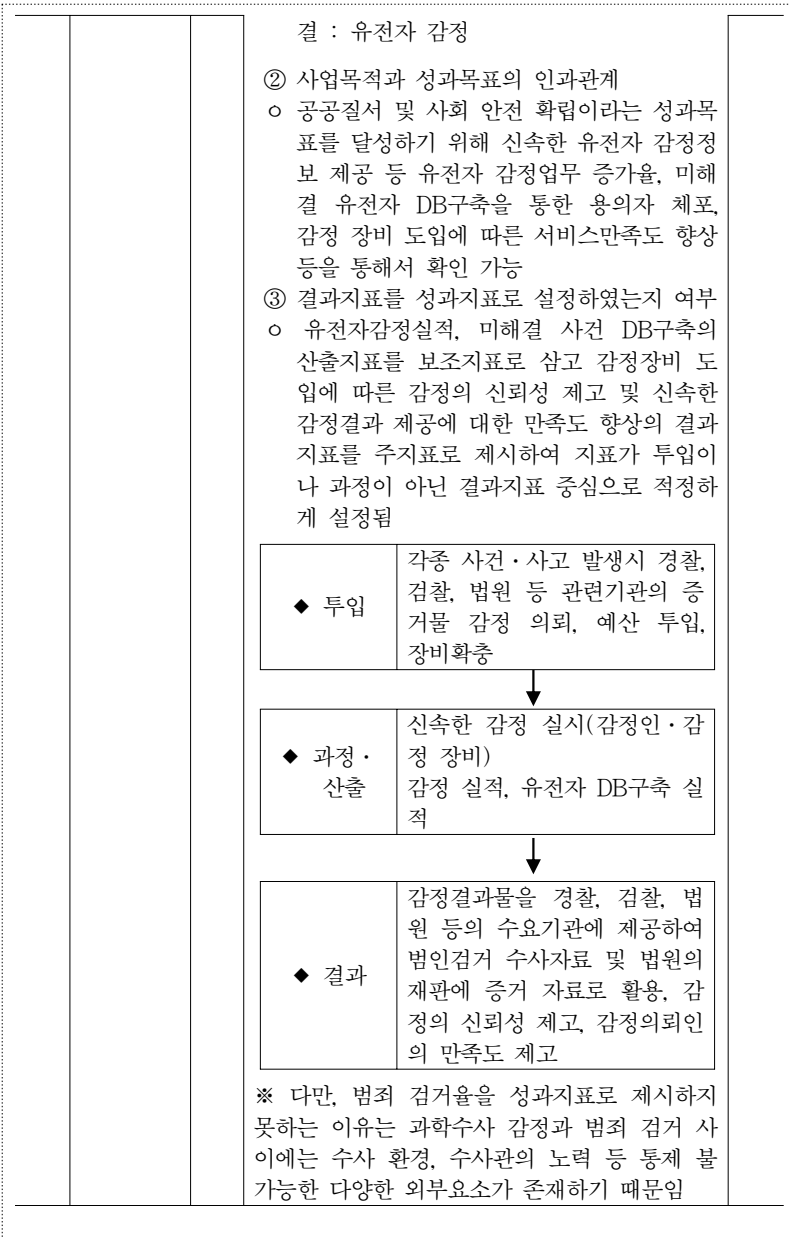
 <p>현장증거물D/B입력</p>	 <p>범행입증/범인지목</p>	<p><b>D/B구축 및 치안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 미확인</li> </ul> <p>현장증거물D/B구축</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 범행입증/범인지목</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 감정 장비 보강 및 노후장비 교체

<p>감정 장비 수요조사</p>	<p>감정 장비 심의회</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 당해년도 감정 장비 수요조사</li> <li>· 감정 장비 필요목록 작성 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 본소 및 4개 분소 도입장비 심의·의결</li> <li>· 감정 장비 2차 5개년 계획(차년도 사업) 심의</li> </ul>

**평가결과**

항목	질문	답변	근거 및 자료	점수
1-6	성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가?	예	<p><input type="checkbox"/> 답변 근거 종합</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공공질서 및 사회 안전 확립을 위한 사업 목표는 신속·정확한 과학수사 활동 지원 및 감정 장비의 적기 확충을 통해 달성되며, 성과목표는 수사기관의 감정 결과물에 의한 신속한 범인검거를 통해 이루어짐으로써 인과관계가 명확함</li> <li>* 감정기간 단축 등 유전자 감정의 신속성 정도를 측정할 수 있는 결과지표를 제시할 필요가 있음</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 답변 근거 및 자료</p> <p>① 사업목적과 성과목표의 인과관계</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 과학적 수사 활동 지원이라는 사업목적 달성은 과학수사 감정업무의 신뢰성 제고 및 신속한 감정결과 통보로 수사기관의 범죄 검거율 향상을 통한 사회 안녕질서 확립으로 확인 가능</li> <li>* 서래마을 영아유기사건, 발바리 사건 해</li> </ul>	5.0



상기 사업은 성과지표를 인정받았으나 미해결유전자DB구축 지표를 '일정기간 지속된 미해결유전자DB'의 장기지표로 보완하여 성과정보를 향상시킬 수 있다.

[사례2] 교육부 '06년 재정사업 자율평가 사업

1. 초중등과학교육활동지원(일반회계, 민간보조)

예산현황(억원)

2005(결산)	2006(결산)	2007(예산)
16.4	16.4	15.4

□ 성과목표 : 학생의 과학탐구능력 신장 및 과학교사 전문성 신장

□ 성과지표

○ 학생·교사 과학탐구활동참가자 만족도(%)	○ 과학탐구수업 지도자료 교사 활용도(%)
--------------------------	-------------------------

□ 사업목적

- 학생의 과학탐구 능력 및 과학교사의 전문성 신장
- 우수한 과학과 교수·학습자료 개발·보급

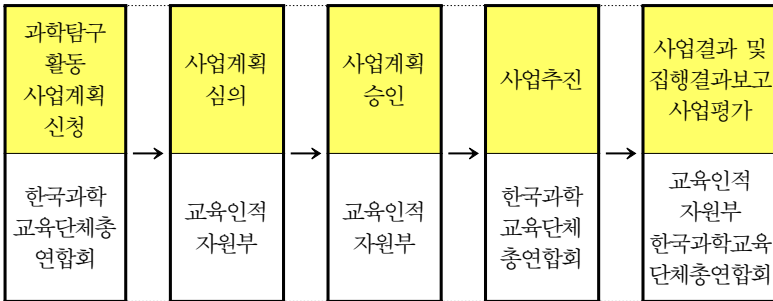
□ 사업내용

- 사업기간 : 2000년 ~ 계속
- 총사업비 : 15.4억원(2006년까지 기투자액\* : 88.3억원)
- 사업규모 :
  - 학생·교사 과학탐구활동 : 매년 10개 사업 시행
  - 과학교육 자료 개발 : 매년 10종 자료 개발·보급
- 지원대상 : 초·중등 학생 및 교사

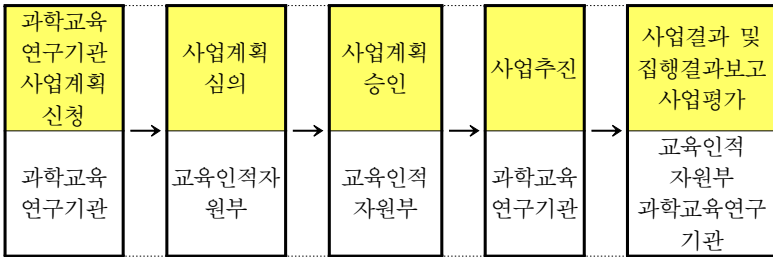
- 지원형태 : 민간보조
- 사업시행 주체 :
  - 학생·교사 과학탐구활동 : 한국과학교육단체총연합회
  - 과학교육 자료 개발 : 한국교원대 과학교육연구소(초등)  
서울대 과학교육연구소(중등)

□ 사업추진 절차

- 학생·교사 과학탐구활동



- 과학교육 연구 개발



평가결과

항목	질문	답변	근거 및 자료	점수
1-6	성과목표와 성과지표가 사업목적과	아니오	<input type="checkbox"/> 답변 근거 종합 ○ 성과지표의 대표성과 객관성이 부족함	0



**Competitive Grant(경쟁을 통해 지원되는 보조금)**

**Refugee Transitional and Medical Services**

이 프로그램은 난민과 입국자들에게 자급자족할 수 있도록 도착 후 지원함. 난민에게 현금과 의료 보조, 보조금 프로그램 매칭, 월 스펀-피쉬프로그램 3종으로 구성됨

Department Name	Dept of Health & Human Service
Agency/Bureau Name	Department of Health and Human Services
Assessment Year	2005

	연간	장기	장기/연간
산출			
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 직장에서 시간당 평균 임금 상승</li> <li>▪ 난민비율의 증가</li> <li>▪ 보조금을 지급받는 대상자가 소득발생으로 인한 현금보조 종결 비율의 증가</li> <li>▪ 다른 난민비율의 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 직장에서 시간당 평균 임금이 상승</li> <li>▪ 180일까지 경제적인 자급자족을 달성한 MG 프로그램 등록자 비율의 증가</li> </ul>	
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MG프로그램 난민 중 도착 후 첫 6개월 안에 자급자족하는 사람에게 지급되는 연방정부 백만달러당 수령자 수</li> </ul>		

MG : Matching Grant program

**Educational and Cultural Exchange Programs in Near East Asia and South Asia**

미국 역사, 사회, 예술, 문화를 해외에 소개시키는 것뿐만 아니라 미국과 해외에 있는 시민과 조직들 간에 개인적, 전문적, 제도적 연계를 증진시키는 교환 작용을 함으로써 상호 이해와 존중을 향상시키는 데 도움

Department Name	Department of State
Agency/Bureau Name	Administration of Foreign Affairs
Assessment Year	2004

	연간	장기	장기/연간
산출	<ul style="list-style-type: none"> <li>기금과 같은 수준으로 현 미국 해외정책대상을 반영하는 해외교환 참가자 수 (연간 %는 FY2002년 이래로 상승하고 있음)</li> </ul>		
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>여러 개 프로그램 요소 (행정, 콘텐츠품질, 경험 범위, 전문적 or 학술적 영역에서 프로그램의 연계성)에서 만족을 표시한 교환참가자의 비율</li> <li>프로그램에 따라 미국에 대한 그들의 이해가 증가 혹은 변화한 참여자의 비율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교환으로 인해 획득된 지식에 기반하여, 5년 이내 긍정적인 변화가 시작되거나 일어난 교환 참가자의 비율. 긍정적이란 미국인과 조직에 의해 수용되는 근본 가치와 규범을 확산시키는 것을 의미함</li> <li>교환경험 후 5년 이상 전문적인 협력이 구축 또는 지속된 참여자의 비율</li> </ul>	
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 비용에 관한 행정비용의 비율(집행효율성)</li> <li>연간 토대에서 ECA프로그램을 위해 발생하는 민간영역, 해외, 다른 USG펀드의 비율</li> </ul>		

**US Trade and Development Agency**

이 프로그램은 개발도상국 및 중위소득 국가들에서 미국의 경제발전과 상업이익을 증진시키는 데 목적을 둔, 기술적인 보조와 현대식 인프라의 개발 및 공정하고 열린 무역환경을 조성하기 위한 연구를 위해 자금이 조성됨. 이 사업은 수출로부터 혜택을 얻을 수 있는 경제섹터에 초점을 맞춤.

Department Name	Trade and Development Agency
Agency/Bureau Name	Trade and Development Agency
Assessment Year	2005

	연간	장기	장기/연간
산출			
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인프라/산업계획의 결과가 되는 실시된 활동의 비율</li> <li>▪ 시장지향적 개혁의 채택을 이끄는 수행된 활동의 비율</li> <li>▪ 수출 유발 잠재성을 가지는 사업의 비율</li> <li>▪ 승수 공헌의 잠재성을 가지는 사업의 비율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 발전된 기술 또는 증가된 생산성의 결과가 된 실시된 활동의 비율</li> <li>▪ 10개 이상의 직업을 만들거나 적어도 10명 이상을 훈련시킨 실시된 활동의 비율</li> <li>▪ 수출을 유발한 프로젝트의 비율</li> </ul>	
효율성			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직 자금 1\$ 당 수출액</li> </ul>

## Regulatory&amp;Mixed(규제사업 &amp; 혼합)

## Plant and Animal Health Monitoring Programs

이 프로그램은 지속적인 모니터링 및 감시를 통해 동식물 자원을 해충 및 질병으로부터 보호하는 데 목적을 둠. 이 프로그램은 잠재적 손실을 최소화하기 위한 신속한 보호, 분석, 해충 및 질병보고 기능을 담당함

Department Name	Department of Agriculture
Agency/Bureau Name	Animal and Plant Health Inspection Service
Assessment Year	2003

	연간	장기	장기/연간
산출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 외래동물 질병을 조사한 수</li> <li>▪ 국가적인 조사가 시행된 외래종의 수</li> <li>▪ 외래동물 질환없이 수입된 doses의 수</li> <li>▪ 위급상황 관리 훈련과정을 수료한 APHIS수의사의 비율</li> <li>▪ 동물이동, 질병감시, 자격증 시험을 수행하도록 허가받은 실험실/테스트 수</li> <li>▪ APHIS미션을 수행하는 검사수</li> </ul>		
결과		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 외래동물질환과 해충이 발생지에서 창궐하여 인간 및 동물에게 심각한 경제적, 환경적 피해를 야기한 질병 수</li> <li>▪ 심각한 경제적, 환경적 피해를 야기하는 해충 유입을 인지하고 확산</li> </ul>	

### III. 재정사업 자율평가제도 277

		<ul style="list-style-type: none"> <li>되기 전에 억제한 비율</li> <li>▪ 깨끗하고 안전하고 효과적인 CVB허가를 받은 제품의 동물질환의 수</li> <li>▪ 동물건강 위급준비기준을 충족한 주와 주의 수</li> <li>▪ 필수적인 연방동물 진단서비스를 제공할 수 있는 주의 수</li> </ul>	
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조사의 평균비용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APHIS행정절차를 통해 해결되는 경우에서 조사하고 해결하는 데 걸리는 시간</li> </ul>	

#### Credit Programs(신용사업)

##### Rural Water and Wastewater Grants and Loans

농업부는 1만명 이하의 저소득 지방커뮤니티에 대출금과 보조금을 지원하는데, 중위가계소득, 빈곤지수, 인구 등을 고려하여 재정지원이 더 필요한 곳에 지원한다. 이를 통해 음용수·하수·용수 처리시설을 짓는다.

Department Name	Department of Agriculture
Agency/Bureau Name	Rural Utilities Service
Assessment Year	2005

	연간	장기	장기/연간
산출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상업적 신용 추천을 받은 사람 수</li> <li>▪ 물 설비에 자금을 제공 받은 에이전시로부터 새로운 또는 개선된 서비</li> </ul>		

	스를 제공받은 사람의 수 ▪ 프로젝트 개발에 영향을 준 기금		
결과		▪ 지역커뮤니티의 지속가능한 수질 체계 이는 USDA 경제연구서비스에 보고된 데이터와 일치하는 산업표준재정비율 이상 또는 초과하는 대출자의 비율로 측정됨 ▪ FY06-10 사이에 시골사람들의 물과 관계된 건강 및 안전위험에의 노출, 즉 수인성질병, 발암물질, 잠재적 안전 위험을 25%까지 낮추기	
효율성	▪ 대출/양여금 비율		

### Disaster Loan Program

이 프로그램은 재해로부터 보험 적용을 받지 못한 기업 및 주택소유주에게 저리 대부를 제공. 2006년에 중소기업부(SBA)는 몇몇 주요한 재해로 \$10억 이상의 금액을 승인함

Department Name	Small Business Administration
Agency/Bureau Name	Small Business Administration
Assessment Year	2004

### III. 재정사업 자율평가제도 279

	연간	장기	장기/연간
산출			<ul style="list-style-type: none"> <li>최종 지불 후 6개월 이내에 물리적 재해가 복구된 임차인의 비율. 이 지표는 '최종 지불 후 6개월에 물리적 재해가 복구된 가옥소유주의 비율'의 장기 결과와 연계되는 성과지표이나 연간 성과 목표가 다르기 때문에 소유주지표와 분리함</li> </ul>
결과			<ul style="list-style-type: none"> <li>최종 EIDL<sup>57)</sup> 지불 후 6개월간의 비즈니스 비율</li> <li>최종 지불 후 6개월 이내에 물리적 재해가 복구된 비즈니스 비율</li> <li>최종 지불 후 6개월 이내에 물리적 재해가 복구된 가옥소유주의 비율</li> <li>재해대부프로그램서비스에 만족한 고객의 비율</li> </ul>
효율성			<ul style="list-style-type: none"> <li>재해 선포 후 적절한 현장 도착 비율</li> <li>BP 적용의 85% 적용까지의 시간(day)</li> <li>대부종결 5일 이내에 초기 지불절차를 밟은 대부의 비율</li> <li>완화단계에서 재해대부차용자의 증가 비율</li> </ul>

#### Block & Formula Grant(양여금 & 법정교부금)

##### Women, Infants, and Children (WIC)

영양결핍을 보이는 저소득 여성, 유아, 5세 이하의 어린이에게 보충식 및 건강한 식사에 대한 정보를 제공하고 헬스케어나 사회적 서비스 해당자를 위탁하는 프로그램

Department Name	Department of Agriculture
Agency/Bureau Name	Department of Agriculture
Assessment Year	2006

	연간	장기	장기/연간
산출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VENA<sup>58)</sup> 절차로 로컬담당자 훈련과정을 완료한 WIC 주담당자의 비율</li> </ul>		
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WIC 지원대상 엄마들의 모유를 먹이는 비율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FPL<sup>59)</sup>의 130% 이하의 사람들 중에서 HEI<sup>60)</sup>로 측정된 저소득층 사람들의 식단품질</li> <li>▪ 적어도 6개월간 모유를 먹은 WIC 유아의 비율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WIC지원대상자 중 저체중 출생아의 비율</li> <li>▪ WIC 어린이 중 빈혈 정도</li> <li>▪ WIC서비스를 수여받는 2~4세 어린이의 과체중 or 과체중 위험 비율</li> </ul>
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 계획된 TFP<sup>61)</sup> 인플레이션 대비 WIC 식품패키지 비용의 전국평균의 변화</li> <li>▪ 환급계약의 결과로 절감된 WIC를 통해 배분된 유아용 유동식의 가치 부분</li> </ul>		

58) VENA : Value Enhanced Nutrition Assessment WIC프로그램에서 WIC자격을 결정하고 영양교육, 추천, 음식적량포장 등을 개인이 습득하는 데 사용되는 표준적인 과정의 기준을 세움으로써 영양서비스를 증진시키기 위한 평가

59) FPL : Federal Poverty Level (연방 빈곤수준)

60) HEI : Healthy Eating Index (건강한 식사지수)

61) TFP : Thrifty Food Plan (최소비용으로 영양가 있는 식단을 제공하기 위한 프로그램)

**Direct Federal(연방정부 직접사업)**

**Census Bureau: Economic Census**

미국 경제에 관한 회사 설립 수, 경제인구, 임금을 포함한 상세한 경제정보를 수집하고 산출을 측정하는 사업임 조사는 5년에 한 번씩 2, 7로 끝나는 연도에 이뤄지는데 미국 경제의 84%를 포괄함

Department Name	Department of Commerce
Agency/Bureau Name	Bureau of the Census
Assessment Year	2004

	연간	장기	장기/연간
산출		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경제센서스에 대한 응답률</li> <li>▪ 배포된 경제센서스 데이터 산출물의 수</li> <li>▪ 경제센서스 킷콘텐츠, 보고방식, 데이터처리, 유포방식의 내부검토</li> <li>▪ 경제센서스의 모든 국면에 대한 세부적인 프로젝트 계획</li> <li>▪ 경제센서스 사전보고서의 배포기한</li> </ul>	
결과		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경제센서스의 500만 초기 우편물 발송일</li> <li>▪ imputation비율</li> </ul>	
효율성		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 단위비용에 기반한 효율성지표, 이것은 포착된 데이터품목의 수와 비교하여 NP C<sup>(2)</sup>에 의해 초래된 경제센서스 처리비용에 기반함*</li> <li>▪ 단위비용에 기반한 효율성지표, 이것은 GDP와 비교하여 경제센서스의 전체순환비용에 기반함</li> </ul>	

〈참고〉 2002년 단위비용은 3,400만달러의 예상된 총 한 사이클 비용을 2억 6천만개의 데이터 품목으로 나눈 값

### Air Force Aircraft and Weapons Readiness

승무원들이 국가안전 목표를 수행하기 위해 공격과 수비에 능하며 장비를 잘 갖춘 항공운항 훈련을 받아 즉각적이고 효과적으로 대응할 수 있도록 함. 우세한 항공 동력은 미국의 성공적인 전투 수행의 필수적인 요소임이 증명되어 왔음

Department Name	Dept of Defense--Military
Agency/Bureau Name	Department of Defense--Military
Assessment Year	2004

	연간	장기	장기/연간
산출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 액티브 에어포스 전투기의 월별 승무원당 시간</li> <li>▪ 에어포스 리저브 전투기의 월별 승무원당 시간</li> <li>▪ 에어 내셔널 가드 전투기의 월별 승무원당 시간</li> <li>▪ 액티브 에어포스 폭탄기의 월별 승무원당 시간</li> <li>▪ 에어포스 리저브 전투기의 월별 승무원당 시간</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프로그램된 비행시간 비율 (에어포스가 작전을 수행하는데 필요한 시간은 모든 비행미션을 완료하는 것으로 판단할 수 있음)</li> <li>▪ 액티브 에어포스 F-16 전투기의 UTE<sup>63)</sup></li> <li>▪ 에어포스 리저브 F-16 전투기의 UTE</li> <li>▪ 에어포스 리저브 F-16 전투기의 UTE</li> <li>▪ 에어 내셔널 가드 F-16 전투기의 UTE</li> <li>▪ 액티브 에어포스 B-52H 폭격기의 UTE</li> <li>▪ 에어포스 리저브 B-52H 폭격기의 UTE</li> </ul>	
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프로그램된 비행시간 비율</li> </ul>		
효율성			

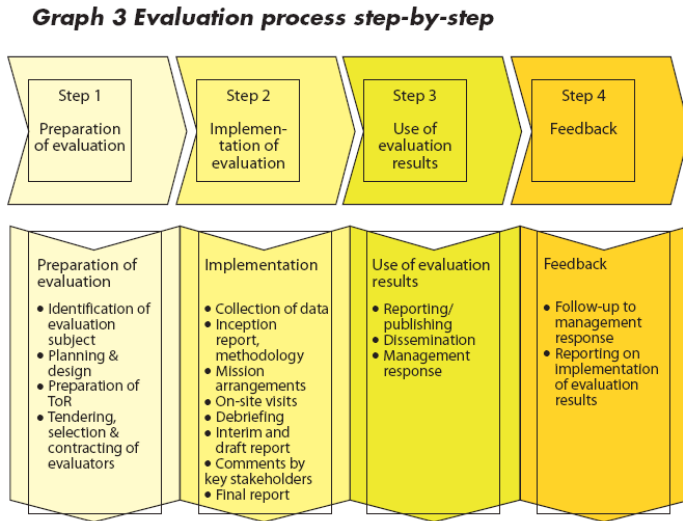
〈참고〉 2004년 전까지 'hours per crew per month'를 계량단위로 사용했으나 이것이 충분한 분석적 틀이 아닌 것으로 결정하여 UTE 를 새로운 단위로 설정함. 각 지역의 각 타입의 비행기들은 같은 계량단위를 가지나 값이 다름

## 2. 사업평가 인정기준 구체화

### 1) 일반적인 경우

사업평가는 보통 다음의 네 가지 단계를 거친다.

[그림 III-14] 사업평가의 단계



62) NPC : National Processing Center

63) UTE : Aircraft Utilization Rate

사업평가를 준비(preparation)하는 단계는 평가대상을 선별, 기획 및 평가 설계, 평가위탁조건 설정, 입찰 및 계약으로 구성된다.

사업평가를 실행(implementation)하는 단계는 자료를 수집하고, 보고·방법론을 제시하는 과정, 임무를 재배열하고 현장방문을 통해 평가대상을 간략화하여 중간보고서를 작성하는 과정, 주요 이해관계자의 의견을 수렴한 뒤 최종보고서를 작성하는 과정을 거친다.

사업평가 결과를 활용(use)하는 단계에서는 보고·출판, 배포를 거쳐 반응을 살피는 내용으로 구성된다.

사업평가 결과의 환류(feedback) 단계는 향후 이행조치를 실행하고 이를 보고하는 것을 포함한다.

사업평가의 각 단계별 점검 사항을 체크리스트 방식으로 제시하여 가이드라인 형태로 제공할 수 있으며, 사업특성별 평가 방법론은 지속적으로 개발되어야 할 것이다. 평가의뢰자와 평가관리자, 평가수행자 간 유기적 협조를 통해 원활한 사업평가를 진행할 수 있다.

### 사업평가의 준비단계에서의 체크리스트

#### 평가의뢰자는

- 총체적인 평가활동을 위한 적절한 비용을 확보했는지
- 사업평가가 발전적인 개입(development intervention)이 되도록 평가의 특성과 유형을 정의했는지
- 다음의 네 가지 평가 과정을 시작했는지
  - 이해관계자에게 정보제공과 참여를 독려
  - 평가 과제(evaluation assignment)를 위한 충분한 자금 확보
  - 평가위탁조건(Terms of Reference, 이하 ToR) 설정
  - 배경자료 등 수집
  - 평가 매니저를 임명하고 평가과정을 관리하게 함

#### 평가관리자는

- 이해관계자와 잠재사용자(possible user)에게 평가주제와 정보를

제공했는지

- 왜 그 결과가 필요하며 무엇을 위해 사용될 것인지에 관한 평가 목적을 정의했는지
- 평가과제의 총 소요기간(time span)을 예측했는지  
(이는 준비부터 환류까지 총 4단계를 포함해야 하며, 사업평가의 결과가 언제 필요한지를 명확히 해야 함)
- 자문단 혹은 동료집단검토(peer review group)가 평가의 전 과정에서 필요한가를 점검했는지
- 평가위탁조건(평가의 범위, 목적, 책임 등)이 포괄적이고 명확하게 기술되었는지, 현실적으로 이용할 수 있는 인적·물적 자원을 확보하고 있는지, 이해관계자들의 코멘트를 듣고 이를 검토할 수 있는 시간을 가지고 있는지
- 평가과제와 관련하여 제안된 방법론이 타당한지
- 모든 관련 자료를 평가 과정에서 꾸준히 사용할 수 있는지
- 평가가 시작되기 전에 계약이 시작되어 평가의 전 과정을 수행하는 데 무리가 없고, 계약과 관련된 당사자들에게 통지가 되었는지

### 사업평가결과의 활용단계에서의 체크리스트

- 출판 여부 및 공개 여부를 결정했는지
- 평가결과의 배포 및 출판을 위한 세미나가 필요한지
- 만약 평가보고의 권고사항(recommendations)을 검토하기 위해 임시단체(working group)가 조직될 필요가 있다면, 임시조직을 통한 추가 발견사항을 위한 후속조치를 취했는지
- 운영지침이 정확하고, 잘 운영되게 했는지, 무엇을 수행했고 누구에 의해 언제 수행됐는지를 최종 점검
- 중간점검(Mid-term Review)의 경우
  - 중간보고결과에 대해 적절하게 회담했는지
  - 중간보고가 평가위탁자에게 점검되고 기록되는지
  - 중간보고의 결과로 나타난 권고사항 수행에 관한 결정을 내리기 위해 감독기관에서 회의가 소집되는지
  - 평가결과의 수행이 다른 수단들에 의해 지지되는지

### 사업평가결과의 환류단계에서의 체크리스트

- 평가결과 지시사항이 평가위탁기관 및 감독기관에 보급되는지
- 권고사항이 반영되는지
  - 사업을 통한 중재 발전, 새로운 사업개시, 관련정책 및 전략개발, 새로운 교육훈련 활동 도입, 새로운 연구주제와 아이디어 도입 등
- 권고사항 이행에 관한 연간단위의 보고서를 작성하는지  
이때, 이 연간보고서는 적어도 다음 사항을 포함해야 함
  - 해당 연도 동안에 후속조치가 취해진 평가명
  - 특정권고사항에 대해 어떤 조치가 취해졌으며 어떻게 처리되는지
- 후속과정에 대한 기능 및 피드백에 대한 효과성을 평가할 필요가 있는지
- 감독당국이 사업평가 보고서에 대한 연간보고서를 수집하고 포괄적인 보고서를 작성하는지

### 사업평가의 실행단계에서의 체크리스트

#### 평가관리자는

- 모든 이해당사자들이 평가가 시작되었다는 정보를 전달받았는지, 평가과제(범위, 목적, 목표사항, 역할, 책임, 업무, 상세 보고 요청자료, 현장방문 일정 등)에 대한 평가의뢰자, 평가수행자, 이해관계자간에 상호 이해가 있었는지 점검했는지
- 평가 수행 초반에 평가수행자에게 관련된 모든 정보가 제공되었는지
- 작업 계획과 착수보고를 확인했는지 (이는 착수보고가 불필요하게 지연되지 않도록 하기 위함)
- 평가팀 회의를 하는 데 필요시 보조 역할을 담당하는지
- 보고서의 질을 확인하고 점검하는지
- 초안/중간/최종보고서를 회람하고 코멘트를 하고 있는지
  - 이해관계자 및 제3자들이 보고서에 대해 코멘트를 할 수 있도록 적절한 시간이 주어져야 함
  - 코멘트를 취합하고 이를 평가수행자에게 전달

#### 평가수행자는

- 평가 과제에 대해 제시된 방법론을 포함하여 정확하고 공통적인 이해를 공유하고 있는지
- 평가위탁조건의 지침을 준수하는지 그리고 평가 가이드라인(불편부당성, 객관성, 독립성, 신뢰성, 활용가능성)을 지키는지
- 세부 작업계획(문헌조사, 회의, 인터뷰, 워크숍, 현장방문 등 포함) 및 착수보고를 작성하고 업데이트하는지
- 상세 보고 요청사항(언어, 체계, 편집, 결과발표, 용어, 권고, 관찰, 발견 등)을 준수하고 보고서의 품질을 확실하게 하는지
- 평가 과정 동안 제시하는 견해를 신뢰할 수 있도록 정보 출처를 밝히고 있는지
- 이해관계자의 코멘트가 반영되고 분석되고 있는지
- 정시에 평가관리자에게 보고서가 제출되는지

사업평가의 4단계 중 특히 실행단계에서 사업담당자가 사업평가를 어떻게 설계(design)하고 어떠한 방법론(methodology)을 사용할 것인가에 대한 이해를 도울 수 있도록 아이디어를 제공하는 것이 필요하다. 한편, 사업평가의 방법은 평가에 필요한 기법, 자료, 인력, 자원, 시간 등을 고려하여 가능한 제약 내에서 가장 엄밀한 방법을 선택하는 것을 원칙으로 하여야 한다. 또한 사업평가의 주요 목적 중 하나가 향후 사업성과를 개선, 제고할 수 있는 방향을 제시하는 것이므로, 향후 운영방안에 대한 시사점을 도출하기 용이한 방법을 선택하는 것이 필요하다.

미국 OMB에서는 임의통제실험(RCT)을 가장 이상적인 사업평가의 방법론으로 제시하고 있으나 사회과학의 특성상 다양한 사업에의 적용이 곤란하므로, 개략적이거나 사업유형별로 사업평가 설계방법과 분석의 방법론을 제시하는 지침을 배부하고 있다. 다만 사업평가는 사업 특성에 따라 다양한 방법론이 융통성 있게 적용될 수 있으므로 과도한 유형화는 지양해야 할 것이다.

한편, 사업평가지 근본적 검토를 위해 다음의 이슈를 충분히 고려해야 한다. 사업의 필요성(program rationale)은 사업의 목적이 어느 정도 유효하며 사업활동과 산출물이 사업의 목적과 일치한 결과를 만들어 내는지를 고려해야 한다. 사업의 결과(program results)는 사업이 의도한 혹은 의도하지 않은 결과는 무엇인지, 기존의 다른 사업과 보완 관계인지 중복인지를 검토해야 한다. 사업의 대안(program alternative)은 같은 목적을 달성하기 위해 더욱 효율적인 사업방식이 있는지, 더욱 효율적으로 서비스를 전달하는 방법이 무엇인지를 고려해야 한다.

## 2) 소액사업의 경우

10억원 안팎의 소액사업의 경우 일반적인 사업평가의 방식을 적용하면 평가비용 책정으로 인해 부담이 될 수 있다. 소액사업의 경우 평

가전담 조직이나 예산담당부서가 상기의 과정을 거친 자료를 제시할 경우 기획재정부와 검토하여 인정 여부를 판단하여야 한다.

한편, 단위사업 수준으로 평가단위가 조정되면서 소액사업의 비중은 점차 줄어들 것으로 판단된다. 예산액의 규모가 작은 부처의 경우 상대적으로 소액사업들이 많을 것이므로 예산담당자가 사업평가에 관한 지침을 숙지하여 평가하도록 지도할 수 있을 것이다.

### 3. 성과계획서·보고서를 활용한 사업별 개선권고사항 주기적 점검

#### 1) 도입방안

권고사항에 대한 연간 단위의 주기적인 점검이 필요하다. 재정성과 부문 자체평가 항목 내 재정운용평가의 평가항목으로 추가하여 이행여부에 대한 강제성을 부여할 수도 있다. 현재는 자원배분의 합리성과 재정집행의 효율성 측면에 대해서만 배점이 있는 상황이다.

평가항목	평가지표	배점
자원배분 합리성	4-1. 세출구조조정 실적	5
	4-2. 지출한도 준수 여부	5
	4-3. 재정운용 효율화 노력	5
재정집행 효율성	4-4. 재정집행실적	8
	4-5. 예산낭비사례 대응실적	5
	4-6. 경상경비 절감 노력	2
계	7개 평가지표	30

권고사항에 대한 연간 점검을 위해 다음 사항을 추가할 수 있다.

〈표 Ⅲ-78〉 권고사항 이행실적 관리방안

평가항목	평가지표	배점
재원배분 합리성	4-1. 세출구조조정 실적	5
	4-2. 지출한도 준수 여부	5
	4-3. 재정운용 효율화 노력	5
재정집행 효율성	4-4. 재정집행실적	5
	4-5. 예산낭비사례 대응실적	5
	4-6. 경상경비 절감 노력	2
재정성과관리 제고	4-7. 자율평가 권고사항에 대한 이행실적	3
계	7개 평가지표	30

연간 성과계획서 혹은 성과보고서를 통해 모든 권고사항을 적시하여 개선 여부에 대한 공개적 점검을 해야 한다. 현행 성과계획서의 세부 추진계획 ②재정성과 부문 작성란에 다음의 표를 삽입하여 권고사항 이행 여부 관리를 할 수 있으며, 권고사항을 반영하여 세부 추진계획을 작성하도록 독려해야 할 것이다.

〈표 Ⅲ-79〉 권고사항 도입양식(안)

자율평가 사업명	평가 년도	단계	권고사항 이행실적	이행상태
사업명1		계획	성과지표 개선 목표치 합리성	완료
		집행		개선진행중
		성과		미진행
계				완료율

## 참고문헌

- 국회예산정책처, 『프로그램 예산제도의 평가』, 2007.
- 김재훈, 「성과관리행정개혁을 위한 정부예산회계제도개혁 -영국, 호주 및 뉴질랜드를 중심으로-」, 『한국사회와 행정연구』 제14권 제1호, 2003.
- 김 혁, 「정부회계의 복식부기 도입 및 성과평가를 위한 회계시스템에 대한 기초연구」, 『세무와 회계저널』 제2권 제1호, 2001.
- 기획재정부, 「2007~2011년 국가재정운용계획 수립 지침」, 2006.
- 기획재정부, 「2008년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 지침」, 2007.
- 대한민국 정부, 『2007년~2011년 국가재정운용계획』, 2007.
- 박노옥, 「우리나라 재정성과관리제도의 현황과 발전방안」, 재정포럼, 한국조세연구원, 2007a.
- \_\_\_\_\_, 『재정성과목표관리제도의 운영현황 및 개선방안에 관한 연구』, 한국조세연구원, 2007b.
- \_\_\_\_\_, 『재정사업 자율평가제도의 운영현황 및 발전방안에 관한 연구』, 한국조세연구원, 2008a.
- \_\_\_\_\_, 「성과관리 예산제도의 국제적 동향과 시사점」, 성과관리 예산제도 심포지엄, 한국조세연구원 주최, 서울, 2008b.
- 육동석, 「정부회계제도의 개혁 : 발생주의와 복식부기」, 한국재정학회, 『재정논집』 제14집 제1호, 1999.
- 윤성식, 「예산개혁과 정부회계 -발생주의예산과 발생주의회계를 중심으로-」, 한국정책학회, 『한국정책학회보』 제13권 제2호, 2004.
- 윤영진, 「디지털 예산회계시스템 구축방안 : 프로그램 예산제도 도입

- 을 중심으로], 『한국행정학회 학술대회 발표논문집』, 한국행정학회, 2004.
- \_\_\_\_\_, 임성일, 원윤희, 「발생주의·복식부기 회계 하에서의 재정분석모형」, 『한국사회와 행정연구』 제14권 제1호, 2003.
- 이남주·이종운·김재석, 「현행정부회계제도의 개념적 체계 정립에 대한 연구 - 복식부기 발생주의 회계제도의 도입을 중심으로 -」, 『서강경영논총』 제10권, 1999.
- 이용수, 「프로그램 예산제도의 일반적 고찰 및 도입 현황」, 정보통신정책연구원, 『우정정보』, 2006.
- 이인섭·금재덕, 「성과관리시행계획 수립 및 평가방법」, 『사업평가현안분석』 제18호, 국회예산정책처, 2007.
- 이 효·김 현, 「발생주의회계에 따른 재무제표의 통합방안」, 『지방행정연구』, 제17권 제1호, 2003.
- 임성일, 「프로그램 예산제도의 도입방안 : 지방자치단체의 예산제도를 중심으로」, 한국지방재정학회, 한국정부 회계학회 합동 특별세미나 『디지털 시대의 정부예산 및 회계제도의 개혁방향』, 2004
- 정부업무평가위원회, 「2008년도 정부업무 성과관리 전략계획 및 시행계획 수립 지침」, 2007.
- 정향우, 「프로그램 예산체계 도입방안에 관한 연구」, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문, 2005.
- 2008 국정홍보처 성과관리 시행계획(안).
- 2008 소방방재청 성과관리 시행계획(안).
- 2008 외교통상부 성과관리 시행계획(안).
- Kim, John and Nowook Park, "Performance Budgeting in Korea," *OECD Journal on Budgeting*, 2007.
- Merete F. Gerli, "Federal Agency Performance and Accountability

- Reports (PARs) : Content and Access," Congressional Research Service, 2007.
- OECD, "Performance Budgeting in OECD Countries," OECD, 2007
- OMB, "Preparation, Submission, and Execution of the Budget," Circular A-11, Revised July 2007.
- OMB, "Financial Reporting Requirements," Circular A-136, Revised June 29, 2007.
- Park, Nowook, "Does More Information Improve Budget Allocation? Evidence from Performance-oriented Budgeting in Korea," Working Paper presented at IIPF Conference, Maastricht, Netherlands, 2008.

Web information

- <http://www.epa.gov/ocfo/par/2006par/par06report.pdf>
- <http://www.hhs.gov/budget/07budget/FY2007AnnualPlan.pdf>
- <http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2008/apers.html>
- <http://www.treasury.govt.nz>

## 〈부록 1〉 성과관리 목표체계와 프로그램 예산체계의 연계 강화 작업 예시

### □ 소방방재청 사례

- 소방방재청의 성과관리 목표체계와 프로그램 예산체계가 어떻게 연계되어 있는지 살펴보고, 본문에서 제시한 3가지 대안을 적용한 사례를 각각 제시
- 〈부표 1-1〉은 소방방재청의 성과관리 목표체계를 나타냄<sup>64)</sup>
  - 소방방재청의 성과관리 목표체계를 살펴보면, 크게 5개의 전략 목표와 28개의 성과목표가 있는데, 이 중 예산이 배부되는 재정 성과부문·R&D부문·정보화부문만을 고려했을 경우, 5개의 전략목표하에 15개의 성과목표, 25개의 관리과제가 구성
    - \* 25개의 관리과제는 재정성과부문 15개, R&D부문 2개, 정보화부문 8개로 구성

---

64) 소방방재청 2008년도 성과관리 시행계획 참조.

〈부표 1-1〉 성과관리 목표체계(2008 소방방재청)

전략목표	성과목표	관리과제	부문
I. 경영전략적 재난관리 정책 및 시스템 지원 기능을 강화한다.	I.6. 과학적 신진 재난관리정보 시스템을 구축한다.	국가재난관리통합 서비스 체계 구축을 위한 BPR/ISP 시·도 긴급구조 표준시스템 확충 소방 예방정보 시스템 고도화 및 확산 지식행정포털 시스템 고도화	정보화 정보화 정보화 정보화
	I.7. 일시불관한 재난현장 지휘통신 기반을 조성한다.	통합지휘 무선통신망 확충 및 운영 강화	정보화
II. 자율과 책임의 재난예방 역할 및 과학방재기반을 구축한다.	II.1. 대응능력 배양을 통한 국가 안전관리를 강화한다.	재난예방 안전관리 강화 재난피해자 사후관리	재정성과 재정성과
	II.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.	재난안전 기술연구개발 U-safe Korea 연구기반 구축	R&D R&D
	II.3. 민방위의 국민보호 기능을 강화한다.	민방위 교육훈련 민방위 시설장비 확충	재정성과 재정성과
	II.4. 민관협력을 통해 참여 안전문화를 활성화한다.	안전문화 교육 및 홍보	재정성과

## 〈부표 1-1〉의 계속

전략목표	성과목표	관리과제	부문	
<p>Ⅲ. 시공간적 현상 밀착 소방 역할을 증강시킨다.</p>	<p>Ⅲ.1. 소방자원 역할을 강화하여 소방조직의 효율성을 높인다.</p>	<p>소방교육 강화 소방공무원 인사 시스템 구축</p>	<p>재정성과 정보화</p>	
	<p>Ⅲ.2. 소방안전시스템 구축을 통해 예방 소방 역할을 강화한다.</p>	<p>소방제도 기술개발</p>	<p>재정성과</p>	
	<p>Ⅲ.3. 맞춤형 119서비스 제공으로 구명률을 높인다.</p>	<p>자율소방활동 강화 119 시설장비 확충 유비쿼터스 119 시스템 구축</p>	<p>재정성과 재정성과 정보화</p>	
	<p>Ⅲ.6. 화재정보 시스템을 구축하여 화재조사 를 전문화한다.</p>	<p>국가화재정보 시스템 구축</p>	<p>정보화</p>	
	<p>Ⅳ. 예방중심의 방재구조 혁신으로 방재시스템을 고도화한다.</p>	<p>Ⅳ.1. 재해경감을 위해 시스템 및 재해예방 사업을 확충한다.</p>	<p>소하천정비 재해위험 지구 정비</p>	<p>재정성과 재정성과</p>
		<p>Ⅳ.2. 대응역량 강화를 위해 한발 앞선 방재 대책을 이행한다.</p>	<p>방재인프라 조성</p>	<p>재정성과</p>
<p>Ⅳ.4. 선진형 재해보험제도를 정착시킨다.</p>		<p>풍수해보험</p>	<p>재정성과</p>	
<p>Ⅳ.6. 평가 및 협의제도 활성화를 통해 재난 환경 변화에 대비한다.</p>		<p>재해경감대책 활성화</p>	<p>재정성과</p>	
<p>Ⅴ. 효율적 조직인사관리로 재난관리 역할을 강화한다.</p>	<p>Ⅴ.2. 성과중심의 합리적인 인사운영을 추구 한다.</p>	<p>방재교육연구원 운영지원</p>	<p>재정성과</p>	

- <부표 1-2>는 소방방재청의 프로그램 예산체계를 나타낸 것임<sup>65)</sup>
- 소방방재청의 프로그램 예산체계는 크게 7개의 프로그램과 38개의 단위사업으로 구성되어 있는데, 이 중 행정지원 프로그램 내 인건비 및 경비 등의 단위사업과 '의무소방대 양성 및 운영', '대구참사추모 안전체험관 건립' 등 12개의 단위사업은 평가제 외 대상

<부표 1-2> 프로그램 예산체계(2008 소방방재청)

프로그램	단위사업
예방안전관리	재난예방 안전관리 강화
	민방위교육훈련
	민방위시설장비확충
	안전문화교육 및 홍보
	재난피해자 사후관리
소방정책관리	자율소방활동 강화
	의무소방대 양성 및 운영
	119시설장비확충
	소방제도기술개발
	대구참사추모 안전체험관 건립
	다목적 대형헬기 구입
	유비쿼터스 119시스템 구축 (정보화)
	국가화재정보시스템 구축 (정보화)
	소방공무원 인사시스템 구축 (정보화)
	자율소방활동 강화(국가균형발전특별회계)
119시설장비확충(국가균형발전특별회계)	

65) 소방방재청 2008년도 프로그램 예산 참고

## 〈부표 1-2〉의 계속

프로그램	단위사업
방재관리	방재인프라조성
	풍수해보험
	재해구호
	재해경감대책활성화
	소하천정비(농어촌구조개선특별회계)
	소하천정비(국가균형발전특별회계)
	재해위험지구정비(국가균형발전특별회계)
재난안전기술연구개발	재난안전기술개발 (R&D)
재난안전교육관리	방재교육연구원운영지원
	소방교육강화
	소방교육전산운영 (정보화)
재난상황관리	통합지휘무선통신망구축 (정보화)
	국가안전관리시스템구축 (정보화)
	위성영상시스템보강
소방방재행정지원	본부인건비
	.....
	지식경영시스템보강 (R&D)

주: 1) 기울임꼴은 평가제외 대상사업을 의미.

2) 단위사업 중 (R&D) 표시는 R&D사업을, (정보화) 표시는 정보화사업을 의미.

- 〈부표 1-3〉은 성과관리 목표체계 〈부표 1-1〉과 프로그램 예산체계 〈부표 1-2〉를 연계하여 구성
  - 소방방재청의 경우, 프로그램이 전략목표 수준으로 구성되어 있으며, '재난안전교육관리' 프로그램을 제외한 다른 모든 프로그램은 동일한 전략목표하에 있는 성과목표를 포괄하는 수준

〈부표 1-3〉 프로그램 예산체계 vs 성과관리 체계(재정성과부문) : 소방방재청(2008)

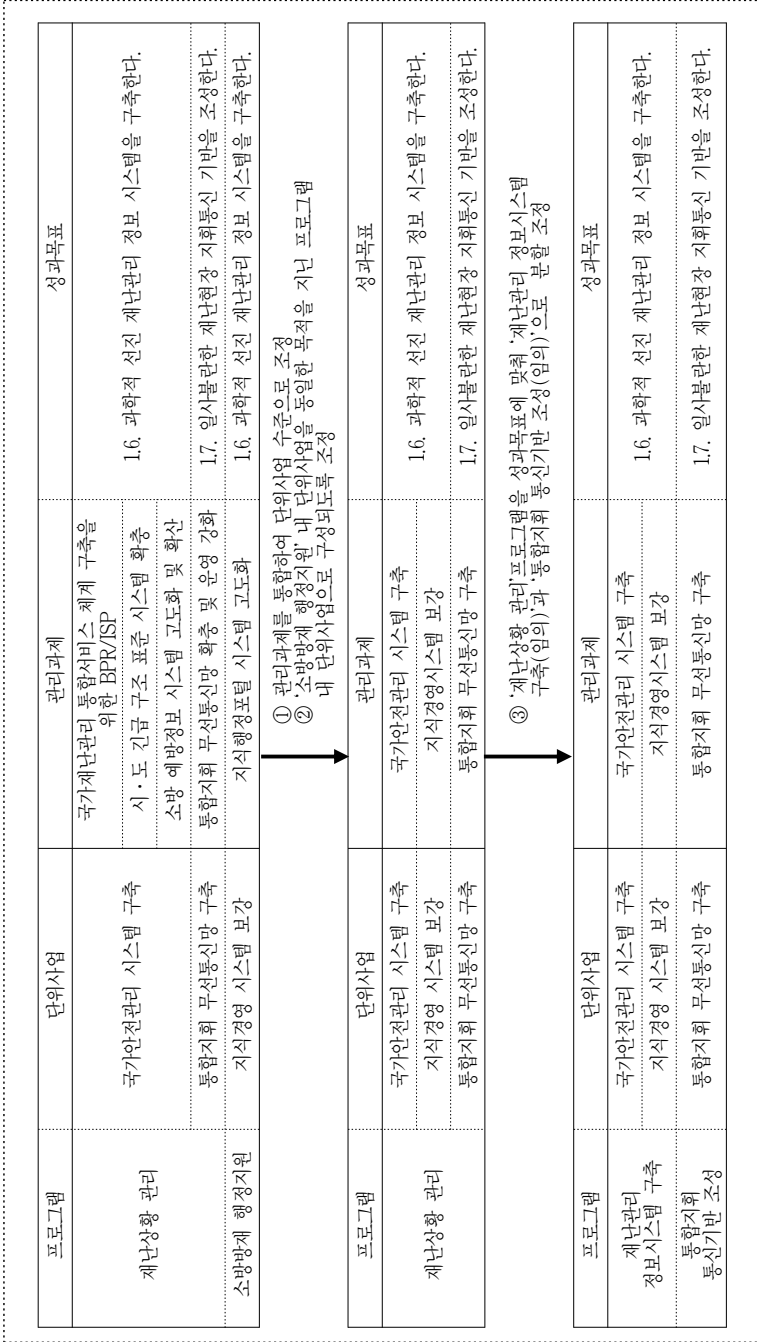
프로그램	단위사업	부문	관리과제	성과목표	
재난상황 관리	국가안전관리 시스템 구축	정보화	국가재난관리 통합서비스 체계를 위한 BPR/ISP 구축	1.6. 과학적 선진 재난관리 정보 시스템을 구축한다. 1.7. 일상불관한 재난현장 지휘통신 기반을 조성한다.	
		정보화	시·도 긴급구조 표준시스템 확충		
		정보화	소방 예방정보 시스템 고도화 및 확산		
	정보화	통합지휘 무선통신망 확충 및 운영 강화			
소방방계 행정지원	지식경영 시스템 보강	정보화	지식행정포털 시스템 고도화	1.6. 과학적 선진 재난관리 정보 시스템을 구축한다.	
		재정	재난예방 안전관리 강화	2.1. 대응능력 배양을 통한 국가 안전관리를 강화한다.	
	예방안전관리	재난 피해자 사후관리	재정	재난 피해자 사후관리	2.2. 민방위의 국민 보호기능을 강화한다. 2.4. 민관협력을 통해 참여안전문화를 활성화한다.
		민방위 교육훈련	재정	민방위 교육훈련	
	민방위 시설장비 확충	재정	민방위 시설장비 확충		
	안전문화 교육 및 홍보	재정	안전문화 교육 및 홍보		
재난안전기술 연구개발	재난안전 기술개발	R&D	재난안전 기술연구개발	2.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.	
		R&D	U-safe Korea 연구기반 구축		

〈부표 1-3〉의 계속

프로그램	단위사업	부문	관리과제	성과목표
소방정책 관리	소방공무원 인사시스템 구축	정보화	소방공무원 인사시스템 구축	3.1. 소방자원 역량을 강화하여 소방조직의 효율성을 높인다.
	소방제도 기술개발	재정	소방제도 기술개발	3.2. 소방안전 시스템 구축을 통해 예방 소방 역량을 강화한다.
	자율소방활동 강화	재정	자율소방활동 강화	3.3. 맞춤형 119 서비스 제공으로 구명률을 높인다.
	119 시설장비 확충	재정	119 시설장비 확충	
	유비쿼터스 119시스템 구축	정보화	유비쿼터스 119시스템 구축	
	국가화재정보 시스템 구축	R&D	국가화재정보 시스템 구축	3.6. 화재정보 시스템을 구축하여 화재조사를 진문화한다.
방재관리	소하천 정비	재정	소하천 정비	4.1. 재해경감을 위해 시스템 및 재해예방 사업을 확충한다.
	재해위험지구 정비	재정	재해위험지구 정비	
	방재인프라 조성	재정	방재인프라 조성	4.2. 대응역량 강화를 위해 한발 앞선 방재대책을 이행한다.
	풍수해 보험	재정	풍수해 보험	4.4. 선진형 재해보험제도를 정착시킨다.
	재해경감대책 활성화	재정	재해경감대책 활성화	4.6. 평가 및 협의제도 활성화를 통해 재난환경 변화에 대비한다.
	소방교육강화	재정	소방교육강화	3.1. 소방자원 역량을 강화하여 소방조직의 효율성을 높인다.
재난안전 교육관리	방재교육연구원 운영지원	재정	방재교육연구원 운영지원	5.2. 성과중심의 합리적인 인사 운영을 추구한다.

- [부그림 1-1]은 [대안1 : 분할]을 적용하여 재구성한 결과
  - 우선 관리과제 '국가재난관리 통합서비스 체계 구축을 위한 BPI/ISP', '시·도 긴급구조 표준 시스템 확충', '소방 예방정보 시스템 고도화 및 확산'은 세부사업보다도 훨씬 세분화되어 있는 수준이므로 이 3개의 관리과제를 단위사업 수준으로 조정할 필요
  - 한편, 소방방재 행정지원 프로그램 내에 있는 단위사업 '지식경영 시스템 보강'을 단위사업 '국가안전관리 시스템 구축'과 동일한 프로그램으로 조정할 필요
  - 「전략목표1 : 경영전략적 재난관리 정책 및 시스템 지원 기능을 강화한다」를 구성하는 성과목표 1.6과 성과목표 1.7은 각각 재난관리 시스템 구축과 재난현장의 지휘통신 기반 조성이 목적이며, 이는 성과목표로서 적합한 수준
  - 반면, 프로그램 '재난상황 관리'는 그 수준이 지나치게 포괄적이므로 이를 성과목표에 맞춰 분할하여 조정할 필요
  - 다음의 [부그림 1-1]은 위에서 설명한 조정 과정과 그 결과를 표현한 것임

(부그림 1-1) (대안1 : 분할) 적용 사례 - 소방방재청



- [부그림 1-2]는 [대안3 : 분할 및 통합]을 적용하여 재구성한 결과<sup>66)</sup>
  - 우선, 관리과제 ‘재난안전 기술연구개발’과 ‘U-safe Korea 연구 기반 구축’은 세부사업 수준이므로 이를 단위사업 ‘재난안전 기술개발’로 조정할 필요
  - 「전략목표2 : 자율과 책임의 재난예방역량 및 과학방재기반을 구축한다」를 구성하는 성과목표는 ‘대응능력 배양을 통한 국가 안전관리를 강화한다’, ‘과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다’, ‘민방위의 국민 보호기능을 강화한다’, ‘민관협력을 통해 참여안전문화를 활성화한다’로 그 내용을 살펴보면, 크게 ‘재난예방역량 강화’와 ‘과학방재기반 구축’ 그리고 ‘참여안전문화 활성화’로 구분 가능
    - 이때, 성과목표 ‘대응능력 배양을 통한 국가 안전관리를 강화한다.’와 ‘민방위의 국민 보호기능을 강화한다.’는 모두 재난예방역량을 목표로 하고 있으므로, 세분화되어 있는 두 개의 성과목표를 통합하여 조정할 필요
    - 한편, 전략목표2와 연계되는 프로그램은 ‘예방안전관리’와 ‘재난안전기술연구개발’인데, 이때 프로그램 ‘예방안전관리’는 그 수준이 지나치게 광범위하므로 이를 ‘재난예방역량 강화’와 ‘참여안전문화 활성화’로 분할하여 조정할 필요
    - 다음의 [부그림 1-2]이 위에서 설명한 조정 과정과 그 결과를 표현

---

66) <표>에서 알 수 있듯이 소방방재청의 경우, 프로그램이 전략목표 수준으로 구성되어 그 범위가 포괄적이므로 [대안2 : 통합]이 적용되는 사례 부재.

(부그림 1-2) (대안3 : 분할 및 통합) 적용 사례 - 소방방재청

프로그램	단위사업	관리과제	성과목표
예방안전관리	재난예방 안전관리 강화	재난예방 안전관리 강화	2.1. 대응능력 배양을 통한 국가 안전관리를 강화한다. 2.3. 민방위의 국민 보호기능을 강화한다. 2.4. 민간협력을 통해 참여안전문화를 활성화한다.
	재난 피해자 사후관리	재난 피해자 사후관리	
	민방위 교육훈련	민방위 교육훈련	
	민방위 시설장비 확충	민방위 시설장비 확충	
재난안전기술연구개발	안전문화 교육 및 홍보	안전문화 교육 및 홍보	2.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.
	재난안전 기술개발	재난안전 기술연구개발	
		U-safe Korea 연구기간 구축	
① 관리과제를 통합하여 단위사업 수준으로 조정			
프로그램	단위사업	관리과제	성과목표
	재난예방 안전관리 강화	재난예방 안전관리 강화	2.1. 대응능력 배양을 통한 국가 안전관리를 강화한다. 2.3. 민방위의 국민 보호기능을 강화한다. 2.4. 민간협력을 통해 참여안전문화를 활성화한다. 2.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.
	재난 피해자 사후관리	재난 피해자 사후관리	
	민방위 교육훈련	민방위 교육훈련	
민방위 시설장비 확충	민방위 시설장비 확충		
예방안전관리	안전문화 교육 및 홍보	안전문화 교육 및 홍보	2.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.
	재난안전 기술개발	재난안전 기술연구개발	
② 세분화되어 있는 성과목표를 통합하고 광범위한 프로그램을 분할할 필요			
프로그램	단위사업	관리과제	성과목표
	재난예방 안전관리 강화	재난예방 안전관리 강화	2.1. 재난예방역량을 강화한다. 2.4. 민간협력을 통해 참여안전문화를 활성화한다. 2.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.
	재난 피해자 사후관리	재난 피해자 사후관리	
	민방위 교육훈련	민방위 교육훈련	
민방위 시설장비 확충	민방위 시설장비 확충		
재난예방역량강화	안전문화 교육 및 홍보	안전문화 교육 및 홍보	2.2. 과학방재를 위한 R&D 역량을 강화한다.
	재난안전 기술개발	재난안전 기술연구개발	

## 〈부록 2〉 성과관리 관련 국가재정법 규정

### ◆ 국가재정법 : 제8조 (성과 중심의 재정운용) ◆

(제2항) 각 중앙관서의 장은 제31조 제1항의 규정에 따라 예산요구서를 제출할 때에 다음 연도 예산의 성과계획서 및 전년도 예산의 성과보고서를 기획재정부 장관에게 함께 제출하여야 하며, 기금관리주체는 제66조 제5항의 규정에 따라 기금운용계획안을 제출할 때에 다음 연도 기금의 성과계획서 및 전년도 기금의 성과보고서를 기획재정부 장관에게 함께 제출하여야 한다.

(제3항) 각 중앙관서의 장과 기금관리주체는 제58조 제1항 및 제73조 제1항의 규정에 따라 세입세출 결산보고서 및 기금결산보고서를 제출할 때에 예산 및 기금의 성과보고서를 기획재정부 장관에게 함께 제출하여야 한다.

(제4항) 감사원은 제60조 및 제73조 제4항의 규정에 따라 결산검사보고서 및 기금결산검사보고서를 송부할 때에 예산 및 기금의 성과검사보고서를 기획재정부 장관에게 함께 송부하여야 하며, 국회에도 5월 31일까지 제출하여야 한다.

(제5항) 기획재정부장관은 제2항 및 제3항의 규정에 따른 성과계획서 및 성과보고서 등에 관한 지침을 작성하여 각 중앙관서의 장과 기금관리주체에게 각각 통보하여야 한다.

### § 부칙 제4조 §

(성과계획서·성과보고서 및 성과검사보고서의 제출 등에 관한 적용례)

(제1항) 제8조 제2항 및 동조 제5항의 규정에 따른 성과계획서의 제

출과 성과계획서에 관한 지침의 작성은 2008회계연도 예산안 및 기금운용계획안부터, 제34조 제8호 및 제71조 제4호의 규정에 따른 성과계획서의 국회에 대한 제출은 2009회계연도 예산안 및 기금운용계획안부터 각각 적용한다.

(제2항) 제8조 제2항 및 제3항의 규정에 따른 성과보고서의 제출과 동조제5항의 규정에 따른 성과보고서에 관한 지침의 작성은 2008회계연도 결산 및 기금결산부터, 제61조 및 제73조 제6항 제7호의 규정에 따른 성과보고서의 국회에 대한 제출은 2009회계연도 결산 및 기금결산부터 각각 적용한다.

(제3항) 제8조 제4항의 규정에 따른 성과검사보고서의 기획재정부 장관에 대한 송부는 2008회계연도 결산 및 기금결산부터, 국회에 대한 제출은 2009회계연도 결산 및 기금결산부터 각각 적용한다.

### 〈부록 3〉 정책현황 총괄표<sup>67)</sup> 작성 예시: 해양수산부의 경우

분야	부문	전략목표 및 성과목표	성과지표 <sup>1)</sup>	실적 및 목표치				
				'07	'08	'09	'10	'11
환경보호 (070)	해양 (075)	I. 해양영토를 체계적으로 관리하고 생명력 넘치는 바다를 구현한다.	- 사업대상 지역의 오염도 감소율 - 해양 동·식물 보호대상 종류 감소율					
		I-1. 도서, EEZ 및 해외거점 해양기지관리를 강화한다.	- 해양관리계획의 집행률					
		I-2. 전국 연안을 친환경적으로 통합 관리한다.	- 연안통합관리정책 만족도					
		I-3. 해양환경관리 정책인프라를 재정비한다.	- 해양환경관리 제도정비 및 기반관리강화 추진건수					
		I-4. 해양 오염원에 대한 관리시스템을 강화한다.	- 육상폐기물 해양배출량					
		I-5. 해양생태계 보전을 위한 관리대책을 수립한다.	- 해양보호구역관리 기본계획 수립(개소)					

67) 조직·인사 부문은 중앙행정기관 내부의 인사·조직관리 전반에 관한 것이므로 정책총괄표에서 제외하였음.

분야	부문	전략목표 및 성과목표	성과지표 <sup>1)</sup>	실적 및 목표치				
				'07	'08	'09	'10	'11
농림해양 수산 (100)	해양수산 ·어촌 (103)	I. 수산업의 경쟁력을 확보하고 어업인의 삶의 질을 높인다.	- 수산업 종사자 감소율(증가율)					
			- 수산업 종사자 1인당 평균소득 증가율					
		I-1. 수산자원 회복을 본격 추진하고 자원관리 어업을 확산한다.	- 자원회복계획 수립어종 수					
			I-2. 연근해 어업을 구조개편하고 어업질서를 확립한다.	- 연근해 어선 톤(G/T)당 생산량				
		I-3. 합리적인 수산업·어업인 경영지원 대책을 마련한다.		- 어가소득				
			I-4. 어촌을 살기 좋고 가고 싶은 지역으로 개발한다.	- 사업대상지역 평균소득 증가율				
		I-5 수산전문인력을 양성하고 어업인 복지를 증진시킨다.		- 어업인 후계자의 어촌정착률				
			II. 고품질의 안전한 수산물을 안정적으로 공급한다.	- 수산물 국내소비량 증가율				
		- 수출주력 고품질 수산물 수출량 증가율						
		II-1. 안전한 수산물 공급·관리 체계를 확립한다.	- 수산물 안전성 조사 횟수					

분야	부문	전략목표 및 성과목표	성과지표 <sup>1)</sup>	실적 및 목표치				
				'07	'08	'09	'10	'11
		II-2. 친환경적 양식기반을 확대하고 수급조절 기능을 강화한다.	- 외해 가두리 양식어장 개발 건수					
		II-3. 수산물 가공산업을 육성하고 유통체계를 개선한다.	- 품질인증품 출하량					
		II-4. 해외수산자원 개발촉진을 위한 기반을 조성한다.	- 입어 연안국 수					
		II-5. 수산분야 국제협력 및 협상 활동을 강화한다.	- 국제회의(협상) 참여도					
		III. 초일류 해운서비스 산업을 육성하고 해양안전망을 확충한다.	- 주력품목 수출액					
			- 해운서비스 산업 종사자 1인당 평균소득 증가율					
		III-1. 국제해운의 경쟁력을 제고하고 전문인력을 육성한다.	- 해양안전사고 감소율					
		III-2. 연안해운을 활성화하고 여객서비스를 개선한다.	- 국제선대 규모					
		III-3. 해양안전통합관리 체계를 구축하고 인프라를 확충한다.	- 연안여객 수송실적					
		III-4. 해상보안 및 위기관리 능력을 제고한다.	- 해양사고 발생률					
			- 선박모니터링제도 적용 척수					

분야	부문	전략목표 및 성과목표	성과지표 <sup>1)</sup>	실적 및 목표치				
				'07	'08	'09	'10	'11
수송 및 교통 (120)	해운·항 만 (124)	III-5. 국제해사협력활동을 강화한다.	- 아·태지역 내 국적선 평균 출항 정지율					
		IV. 해양수산과학 기술 개발을 통하여 신해양산업을 창출한다.	- 신해양산업 창출로 인한 부가가치액					
		IV-1. 해양과학기술 연구개발 역량을 강화한다.	- 관련 특허보유 건수(국제순위)					
		IV-2. 해양수산 중소벤처기업에 대한 지원을 강화한다.	- 해양수산 R&D 예산					
		IV-3. R&D 성과의 실용화를 통해 산 업화를 촉진한다.	- 기술사업화 건수					
		IV-4. 해양자원이용 기술을 지속적으로 개발한다.	- 지식재산권 확보 건수					
		IV-5. 해양문화·해양관광 인프라를 구축한다.	- 지식재산권 확보 건수					
		I. 세계 물류시장을 선도하는 동북아 물류허브로 도약한다.	- 해양문화행사 참여자 만족도					
		I-1. 동북아 허브항만을 지속적으로 개발한다.	- 사업대상 항만 전체의 물동량 증 가율					
				- 부산·광양항 컨테이너 처리능력 확보율				

분야	부문	전략목표 및 성과목표	성과지표 <sup>1)</sup>	실적 및 목표치				
				'07	'08	'09	'10	'11
		I-2. 지역 거점항만을 권역별로 특화 개발한다.	- 지역거점항만 처리능력 확보율					
		I-3. 항만 및 주변공간을 다목적으로 활용한다.	- 전문가 및 정책수요자 만족도					
		I-4. 항만 생산성 향상을 통해 서비스 경쟁력을 강화한다.	- 항만이용자 고객만족도					
		I-5. 안정적인 항만물동량 창출기반을 마련한다.	- 부산·광양항 컨테이너 물동량 증가율					
		I-6. 국제물류 촉진 및 지원기반을 마련한다.	- 수출입 기업의 제3자 물류비증					

주: 1) 제시된 전략목표별 성과지표는 사례를 보여주기 위해 임의로 설정한 것이며, 성과목표별 성과지표는 해양수산부의 '08년도 성과 계획서에 제시된 성과지표를 그대로 사용하였음.

## 〈부록 4〉 외국의 발생주의회계제도 도입 사례<sup>68)</sup>: 뉴질랜드

### □ 뉴질랜드의 발생주의회계제도

#### ○ 도입 배경

- 1980년대 초반 경제위기로 인하여 정부 자원의 효율적 이용 필요성과 정부회계의 불충분성이 강조되면서 당시 현금기준 회계제도가 원가책임과 자원 사용에 대한 책임을 충분히 보장하지 못하므로 발생주의회계를 채택하여야 한다는 주장이 제기됨
- 1989년, 학계와 민간 및 정부 실무자들의 다양한 노력에 의해 발생주의회계제도의 도입을 규정한 재정법이 제정됨
- 1992년에는 국가 전체의 연간재무제표가 발생주의회계제도에 의하여 작성됨

#### ○ 수익의 인식

- 조세수입은 납세자가 국가에 대하여 부채를 지게 되었을 때 수익으로 인식하며, 재화나 서비스의 제공 등으로 인한 수입은 그 재화나 서비스가 제공되었을 때 수익으로 인식함
- 간접세의 경우 판매 추정시점에 인식되고, 임시적인 세입은 납세

68) 본 연구에서 주목하고 있는 점은 발생주의회계제도에 따라 산출되는 비용 정보인데, 이는 어떠한 방식으로 도입되는지에 따라 그 수준과 종류가 매우 상이하므로 윤영진·임성일·원윤희(2003)의 연구에서 언급되었듯이 정부부문에 발생주의 복식부기 회계제도를 종합적이고 첨단적으로 적용한 국가로 잘 알려진 뉴질랜드를 대표적인 사례로 간단히 언급하고자 함

시점에 인식됨

- 또한 소득세와 같이 원천징수되는 세금은 수입이 발생하였을 때 인식되고, 과세대상에 대한 별도의 평가가 필요한 세금은 평가가 이루어져 보고된 시점에 조세수익이 발생하는 것으로 인식됨

○ 비용의 인식

- 현금의 유출과는 상관없이 발생한 시점에 인식함
- 신청을 하여야 지불하도록 되어 있는 사회복지지출이나 보조금 등은 자격을 갖춘 대상자의 신청과 함께 비용이 인식됨
- 재량적인 보조금 등은 지불이 이루어질 때 인식됨

○ 감가상각

- 발생주의회계제도의 도입으로 인한 가장 큰 변화는 물리적 자산이 대차대조표에 포함되게 되면서 감가상각이 필요하게 되었다는 점임
- 뉴질랜드의 정부회계에서는 건물, 사회간접자본 및 특수 군사장비 등에 대하여 모두 정액법을 사용하도록 함으로써 회계상의 재량을 제한함

○ 재정정보고서의 구조

- <부표 4-1>에서와 같이 재무제표와 비재무제표 및 보충정보를 제공하고 있으며, 통합재무제표의 종류로는 재정상태보고서, 재정성과보고서, 순자산보고서, 현금흐름보고서 등을 매우 광범위하게 제공함

## 〈부표 4-1〉 뉴질랜드 재정보고서의 구조

구분	재무제표	비재무제표	보충정보
종류	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재정성과보고서</li> <li>· 순자산변동보고서</li> <li>· 재정상태보고서</li> <li>· 현금흐름보고서</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서비스성과보고서</li> <li>· 회계정책보고서</li> <li>· 회계책임진술서</li> <li>· 감사보고서</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정부목표</li> <li>· 재정상황 요약보고서</li> <li>· 주당이득</li> <li>· 부가가치보고서</li> </ul>

자료 : 이 효·김 현(2003), p. 105.

- 한편, 뉴질랜드 모든 부처는 1989년 제정(2004년 개정)된 「공공 부문 재정법(Public Finance Act)」에 따라 연간보고서(annual report)<sup>69)</sup>를 작성함
- 연간보고서에는 서비스 성과보고 및 재무상태 보고 그리고 SoI에 대한 진행상태가 포함됨
- 이때, 재무상태는 발생주의회계 기준에 근거하여 작성됨

69) 예산 규정에 따라 각 부처는 SoI(Statement of Intent)와 연간보고서, 그리고 산출계획서(Output Plan)를 예산편성시 자료로 제출하는데, 이때 연간보고서가 예산과 연계되는 자료는 아님

〈부록 5〉 부처별 평가대상 제외사업<sup>70)</sup>

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
문화관광부	창의적 문화 정책구현	수교기념문화행사지원	• 1회성 단년도 행사경비
	관광진흥기반확충	콘텐츠융합형관광개발사업시범지원	• 단년도시범사업
	국제체육교류증진	2006ANOC총회 개최	• 1회성 단년도 행사경비
국가보훈처	보훈복지	보철구 지급(세부사업)	조달구매를 통한 현물지급 사업으로 평가실익 미미
식약청	식의약품행정지원	식의약품 행정혁신	민간위탁교육 등 평가실익 없음
		수입대체경비	외부기관 수탁경비
보건복지부	노인의료보장	노인수발보험 지원	단년도 평가사업
	저출산대응 및 인구정책 지원	저출산대응인구 정책	홍보 등 평가실익 없음
	사회복지기반조성	사회안전망구축	평가실익 없음
	장기 및 인체 혈액관리	대한적십자사 국제행사지원	국제행사지원 평가실익 없음
	생명과학연구지원	생명과학연구 관리기반	연구용역 등
	생명과학연구지원	오송생명과학 단지 조성	박람회지원 평가실익 없음
	한의학연구및정책 개발	한방체계화 및 홍보	홍보 등 평가실익 없음

70) 제시된 사업들은 프로그램예산체계상 일반사업성 단위사업 중 사업성격을 감안시 평가실익이 없다고 판단되어 제외된 사업임

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
	질병관리본부지원	예방접종관리	예방접종관리로 평가실익 없음
	질병관리본부지원	연구기획관리	연구비 평가실익 없음
	질병관리본부지원	질병관리본부 수입대체경비	수입대체경비 평가실익 없음
	저출산대응 및 인구정책 지원	저출산대응인구 정책(기금)	교육비로 평가실익 없음
	국민건강생활실천	건강증진조사 연구	조사연구사업 평가실익 없음
	국민건강생활실천	건강생활실천 관리	연구용역 및 인센티브성 예산으로 평가의 실익 없음
	질병관리본부지원	건강위험행태 조사	기초통계자료 조사로 평가실익 없음
	폐기물 처리 및 관리	폐기물 통계관리	1회성 조사 사업
	자연환경, 생물자원 보전	생물자원관 신축	청사건축
기상청	지역기상업무	항공기상장비 보강 및 운영	- 전체 예산의 80%가 청사 및 관사 임차료로서 성과 평가의 의미 없음
중기청	중소기업행정지원	관사구입및임차	평가실익 미약(일회성 사업)
농림부	농가경영안정농업 금융	농작물재해보험 재보험금	평가실익 없음 *거대 자연재해 발생시 지급하는 사업으로 사업비 집행 예측 불가능
		재해대책지원 (융자)	평가실익 없음 *재해농가에 대한 보조 및 융자금액 포함
		자금이차보전	평가실익 없음 *농협 기준금리와 대출금리 차액을 보전
	농업경영체육성	농업인의날 행사	평가실익 없음
	양곡수급관리	양곡매입	평가실익 없음
조작관리		평가실익 없음	

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
	농업국제통상협력	농업협상지원	평가실익 없음
		농업국제협력 (농특)	평가실익 없음
산림청	산림정책관리	지속가능한 산림경영	평가실익 없음
		임업정책연구	평가실익 없음
	산림과학기술개발	임업연구기반 조성	평가실익 없음
	산림자원육성	나무심기홍보	수용비(재료비)로 편성
건교부	주택시장안정 및 주거복지향상	주택바우처	평가실익 없음
		재건축초과이익 지자체배분	평가실익 없음
		주택신보출연	평가실익 없음
	고속도로건설	고속도로조사 설계	평가실익 없음
	국도건설	일반국도조사 설계	평가실익 없음
		시관내국도대체 우회도로조사 설계	평가실익 없음
	민자도로건설 및 관리	민자유치사업 지원	평가실익 없음
		민자유치접 속도로지원	평가실익 없음
	지자체도로건설 지원	국가지원지방도	평가실익 없음
	고속철도건설	호남고속철도 건설지원	평가실익 없음
	일반철도건설	일반철도조사 설계	평가실익 없음
	철도안전및운영	철도시설공단 지원	평가실익 없음

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
	광역철도건설	광역철도조사 설계	평가실익 없음
	도시철도경영개선 지원	지하철개통지원	평가실익 없음
	일반공항건설 및 관리	일반공항관리	평가실익 없음
	항공안전	국제항공협력	평가실익 없음
	항공안전	항공안전검사 수입대체	평가실익 없음
	항공안전본부운영	항공안전본부 등 운영지원	평가실익 없음
	자동차관리정책	대중교통체계구 축기본계획수립	평가실익 없음
건설기술정책		한국시설안전기 술평단	평가실익 없음
		적산업무관리	평가실익 없음
		건설신기술운영	평가실익 없음
		건설공사기준 운영	평가실익 없음
하천관리및홍수 예보	하천편입토지보 상(총액계상)	평가실익 없음	
지역균형발전		혁신기업도시 지원	평가실익 없음
		개발사업평가	평가실익 없음
		수도권계획적 관리방안지원	평가실익 없음
		지역혁신비즈니 스센터지원	평가실익 없음
도시정책		도시개발	평가실익 없음
		기반시설부담금 운영	평가실익 없음
국토정보관리	토지관리	평가실익 없음	

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
기획재정부	기획 및 재정전략	국제기구 공동연구 및 자문	정책개발 과제
	공공혁신 관리	기금운용평가 및 제도개선	법령에 의한 평가 등
법제처	법제업무품질제고	법제업무품질제고	- 단위사업 내 세부사업의 내용이 법령안 인쇄, 연구 모임 지원, 법제처 현안사안 해결을 위한 내·외부 전문가 교류 지원 등 단순 반복적 업무이며, 사업예산도 경상적 경비로 구성되어 있어 평가실익 없음
	법제업무품질제고	법제업무국제화	- 외국법제기관과의 교류 사업예산은 외국기관 방문 및 초청경비 등으로만 구성되어 있어 평가실익이 없는 사업임
	행정심판	행정심판위원회 운영	- 사업예산이 행정심판위원회 운영을 지원하는 경상 경비 성격이며, 사업내용도 위원회 운영을 지원하는 단순 반복적 업무로 평가실익 없음
국방부	군사시설건설 및 운영	토지매입	민원해소를 위한 토지매수 법정비용
	국제협력	주한미군시설부지지원	SOFA에 의해 정치적으로 결정
	국제협력	해외파병	범정부적 의사결정에 따라 확정
	군사시설이전사업	사유재산정리	적법보상 위한 토지매수 법정비용
	군인연금	군인연금	평가의 실효성이 없는 기금

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
	군인연금	연금관리비	평가의 실효성이 없는 기금
	군인연금(기금운영비)	기금운영비	평가의 실효성이 없는 기금
해양경찰청	해상안전프로그램	해상안전지원	연안해역 안전관리를 위한 파출소 행정지원경비로서 평가 실익 없음
	해상치안프로그램	외사활동	국제협력회의운영, 나포중국 어선처리비, 외국인 통역비 등 외사업무 운영경비로서 평가실익 없음
		정보수사지원	범죄정보관리시스템, 수사종합검색시스템 등 전산망 사용료 및 수사에 필요한 부검·검안비 등 수사업무 지원경비로서 평가실익 없음
행정자치부	지방행정	지자체 평가	(평가실익 없음)
	지방분권	지방공기업평가	(평가실익 없음)
	지방재정	지방재정의 건전성 확보	(평가실익 없음)
	지방혁신인력개발	지방혁신인력 개발원 수입대체경비	(평가실익 없음)
	기록물관리	국가기록물보존 서고신축	(평가 실익 없음)
소방방재청	예방안전관리	IT기술활용 예경보시스템 구축	'06년 단년도 사업
	소방정책관리	의무소방대 양성 및 운영	의무소방대 인건비, 소방훈련 경비
		대구참사추모 안전체험관	대구지하철 화재참사 관련 정책공약사업
방재관리	아시아방재센터 국제회의	'06년 단년도 사업	

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
		자동우량경보시설 확충	'06년 완료사업
		재해구호	재난이 발생한 경우 이재민에게 지급하는 구호비(예비비 성격의 경비)
경찰청	치안정보	치안정보수집 관리	비밀
	보안수사	보안경찰업무	비밀
통계청	통계정책	통계생산대행 수입대체경비	사업추진에 부수적으로 수반되는 경비
	책임운영기관운영	지역통계조사 대행 수입대체경비	사업추진에 부수적으로 수반되는 경비
통일부	인도적 사업	이산가족 지원	단년도 사업
	통일행정지원	대북활동 지원	비공개 사업
외교부	국제기구분담금	국제기구분담금	해외경상이전
	재외공관운영	재외공관 건물 개선 및 유지 관리	국유재산 유지관리 사업
	외교정책연구 및 교육	외교안보연구원 청사관리	외부위탁사업
	차입금원금 상환	국공채원금상환	국공채 원금 및 이자상환
	정상외교	정상회의 참가 및 국빈영접	(평가실익 없음)
	다자관계협력	한반도 평화기반 조성	(평가실익 없음)
	다자관계협력	북한핵문제 대처	(평가실익 없음)
	다자관계협력	제주평화연구원	(평가실익 없음)
	다자관계협력	동북아시아대위원회	(평가실익 없음)
	지역외교	아시아태평양국가와의 지역외교	(평가실익 없음)

부처명	프로그램명	단위사업명	평가 제외 사유
	지역외교	북미국가와의 지역외교	(평가실익 없음)
	지역외교	중남미국가와의 지역외교	(평가실익 없음)
	지역외교	구주지역국가와의 지역외교	(평가실익 없음)
	지역외교	아중동국가와의 지역외교	(평가실익 없음)
	경제통상외교	다자통상외교 강화	(평가실익 없음)
	경제통상외교	지역통상외교 강화	(평가실익 없음)
	경제통상외교	대외경제협력 강화	(평가실익 없음)
	경제통상외교	에너지 자원외교 강화	(평가실익 없음)
	경제통상외교	자유무역협정 체결	(평가 실익 없음)
	외교통상 행정지원	외교통상 행정혁신	(평가실익 없음)

## 〈부록 6〉 PART에서의 사업성과 측정

□ OMB Memorandum에 나타난 사업평가 기법 및 사례

### what constitutes strong evidence of a program's effectiveness

PART는 연방정부의 프로그램 효과성을 평가하고 성과 달성을 위한 관리, 예산요구, 여러 법적 제안 등을 위한 정보제공에 도움을 줄 목적으로 개발되었다. PART는 프로그램의 효과성을 결정하는 다양한 요소들을 점검하고 사안에 대한 결론이 충분한 증거에 의해 뒷받침될 것을 요구하고 있다. PART는 프로그램평가(evaluation)가 사업계획 수립시 정보의 제공과 사업 결과의 입증을 위해 사용되고 있는지 여부와 어떻게 사용되고 있는지 평가한다.

올해의 개정 PART 지침은 각 부처가 자신의 프로그램의 효과성을 증명하는 데 가장 적합한 평가기법이 무엇인지 생각할 필요성을 강조하고 있다. 그런 취지로 PART 지침은 실제 프로그램의 효과(impacts)를 설명하기 위한 최선의 평가기법으로 무작위통제실험(randomized controlled trial, RCT)을 적시하고 있다. 그러나 RCT가 모든 프로그램에 적합한 것은 아니며 일반적으로 특수한 몇몇 환경하에서만 적용될 수 있을 뿐이다. 따라서 각 부처는 대안으로서의 평가기법을 고려할 필요가 있다. 게다가, 사업의 영향을 설명하는 것이 불가능한 영역에서조차 프로그램관리를 지원할 평가의 활용은 매우 중요하다.

효과성(effectiveness)이 프로그램의 영향(impacts)을 의미하는 것으로 이해되는 곳에서 프로그램의 효과성을 측정하기 위해 사용될 수 있는 평가기법은 거의 없다. 그러한 사업의 영향을 설명하기 위해 가장 흔하게 사용되는 기법들은 실험모형 또는 RCT, 직접통제 모형(Direct controlled trials) 준실험모형(Quasi experimental studies), 그리고 비실험모형(Non-Experimental, 직접/간접)의 범주로 구분할 수 있다. 다음에 언급될 내용들을 통해 각 부처가 자신들에게 적합한 프로그램의 영향에 대한 평가기법을 선택하는 데 도움을 주고자 한다. 이하에서는 다음의 주제들이 다루어질 것이다.

- ( i ) PART에서 프로그램의 평가는 어떻게 다루어지고 있는가?
- ( ii ) 프로그램의 성과를 평가하는 가장 일반적인 방법은 무엇인가?
- ( iii ) 어떠한 종류의 테스트가 프로그램의 효과성을 강력하게 입증할 수 있는가?
- ( iv ) RCT가 적용가능한 경우와 불가능한 경우

### **I. 프로그램 평가는 PART에서 어떻게 설명되고 있는가?**

PART는 프로그램 평가와 관련하여 특별히 두 가지의 질문을 포함하고 있다. 평가는 PART 중 ‘프로그램 관리’ 부분인 section3의 질문들에 답하기 위한 근거를 제공할 것이다.

질문 2.6은 정기적, 혹은 프로그램의 개선을 지원하고 프로그램의 효과성과 문제, 관심, 수요에 대한 적실성을 평가하는 것이 필요할 때마다 충분한 범위와 양질의 독립적인 평가가 이루어지고 있는지

여부에 대해 질문하고 있다. 질문 2.6의 목적은 프로그램(혹은 각 부처)이 정기적 혹은 필요에 따라 성과정보의 갭을 채우기 위한 편 의되지 않은(non-biased) 평가를 수행하고 있는지 확인하는 것이 다. 이러한 평가는 충분한 범위를 다루고 충분한 질적 수준이 확보 되어서 프로그램의 효과성 관점에서 계획을 개선할 수 있도록 하여 야 한다.

질문 4.5는 충분한 범위와 질적 수준의 독립적인 평가를 통해 프 로그램의 효과성과 결과 달성 여부에 대해 판단할 수 있는지를 질문 하고 있다. 질문 4.5의 목적은 독립적이고 포괄적인 평가에 근거해 프로그램이 효과적이었는지 여부를 결정하는 것이다. 이러한 질문 은 양적인 성과지표를 구성하기가 본질적으로 어려운 프로그램의 경우에 특히 더 중요하다. 질문 4.5는 답변과정에서 질문 2.6에 나타 난 프로그램 평가의 질을 충분히 고려할 것을 제안하고 있다.

## II. 프로그램의 성과를 평가하는 가장 일반적인 방법은 무엇인가?

프로그램 효과성의 가장 중요한 면은 영향(impacts)이다. 영향은 프로그램의 (프로그램의 개입이 없었다면 발생하지 않았을) 결과 (outcomes)이다. 프로그램의 영향을 측정하는 것이 가능한 분야에 서는 RCT가 일반적으로 프로그램의 실제 영향을 설명하는 가장 양 질의 평가기법이다. 그러나 RCT가 모든 프로그램에 적합하거나 적 용 가능한 평가기법은 아니며 다양한 평가기법들이 프로그램의 영 향에 대해 유용한 정보를 제공하거나(반면에 잘못된 결론에 도달할 가능성이 증가한다는 것도 충분히 고려되어야 함) 프로그램이 왜, 어떻게 효과적/비효과적인지 설명하는 데 도움이 될 수 있다. 아래 에서 몇 가지 주요 평가기법들에 대해 알아보려고 한다.

### ○ Randomized Controlled Trial

RCT는 무작위 할당을 통해 개입(intervention)의 효과를 측정하는 연구이다. 예를 들어 개입의 영향을 받는 개인(또는 학교나 경찰관서 같은 unit)들을 개입그룹(intervention group)으로, 그렇지 않은 경우 통제그룹(control group)으로 할당한다. 개입 이후 몇몇 시점에 개입그룹과 통제그룹 간의 차이를 입증하는 측정을 한다. 통제그룹은 개입이 없었더라면 일어났을 일을 실험적으로 보여주므로 두 그룹간의 결과의 차이는 정부개입을 통해 일반적으로 기대할 수 있는 프로그램의 'outcome' 또는 'impacts'를 보여준다. 실제로는 RCT를 적용하기 곤란한 프로그램들이 많이 있다. RCT를 하기 위해서는 프로그램의 개입을 받을 개입그룹과 그렇지 않은 통제그룹을 무작위로 추출할 수 있는 가능성이 있어야 한다. 그러나 실제적, 법적, 윤리적 이유 등으로 인해 이러한 것이 항상 가능한 것은 아니다.

### ○ Direct Controlled Trial

직접통제실험은 실험 결과에 영향을 미치는 다양한 요소가 잠재적으로 바람직하지 않은 영향이나 외부적인 영향과 같은 중요한 불확실성이 제거된 수준까지 통제가 가능한 경우에 행해진다. 이러한 실험은 기술이나 공학관련 프로그램에서 가능한 경우가 많다. 일례로 국방부의 무기체계 테스트의 경우 신개발 무기는 전장의 상황을 재현한 적대적 환경하에서 그 성능(performance)을 측정하려는 테스트 계획을 수립할 것이다. 무기의 성능은 적절한 통계적, 분석적 기법들을 이용하여 측정, 분석될 것이며 그러한 분석의 결과는 사전에 설정된 높은 테스트 성능기준과 비교될 것이다. 그러한 경우 이 평가기법은 무기획득 결정이나 프로그램 개발의 평가를 위해 요구되는 엄격한 지표들의 달성 여부에 대한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 이러한 평가기법이 적용될 수 있는 또 다른 예로는 NASA의 위성개발프로그램을 들 수 있다. 테스트 계획은 적절한 지표 및 성과기준을 포

함하여 위성시스템 또는 서브시스템이 적절하고도 다양한 환경하에서 테스트되며 위성개발노력의 목표충족 여부를 알 수 있는 적절한 분석기술을 이용하여 직접적으로 평가될 수 있어야 한다.

### ○ 준실험기법(Quasi-Experimental)

RCT와 마찬가지로 이 평가기법은 연방정부가 지원한 활동의 결과와 정부의 개입의 없었을 경우에 나타날 결과의 차이를 평가한다. 예를 들어 복지프로그램의 경우 비교의 대상은 프로그램을 통해 혜택을 받는 개입그룹과 그렇지 않은 비교그룹이 될 것이다. 그러나 비교그룹이 무작위 할당되지는 않고 대신 두 그룹 간의 차이를 최소화하기 위한 평가자의 판단에 근거하거나 기존그룹(pre-existing group)을 대상으로 하여 평가가 이루어 질 것이다. 준실험기법은 흔히 “비교그룹연구(comparison group studies)”라 불린다. 특정한 환경하에서 잘 매치된 비교그룹연구는 RCT의 논리적 엄밀성에 근접할 수 있으며 무작위할당이 불가능하거나 부적절한 경우에 고려되어야 한다.

### ○ 비실험 직접분석(Non-Experimental Direct Analysis)

이 평가방법은 프로그램이 개입된 개입그룹만을 조사한다. 따라서 비교그룹은 존재하지 않는다. 이 기법의 일반적인 예로 사전/사후연구(pre-post studies)를 들 수 있는데 이 연구는 별도의 비교그룹을 선택하지 않고 오직 개입그룹만을 대상으로 프로그램의 혜택을 보기 전과 후의 결과(outcomes)를 비교한다. 또 다른 예로 연대기 조사(longitudinal studies)를 들 수 있는데 이는 시간의 흐름에 따른 변화의 양상을 조사하고 이를 개입그룹의 초기상황과 관련시켜 연구한다. 그 밖에 상관분석(correlation analysis), survey, 참가자 관찰조사(participants observation studies), 수행연구(implementation studies), 동료평가(peer review), 사례연구 등이

이 평가방법에 해당한다. 이 평가기법은 논리적 엄밀성이 떨어지고 프로그램의 효과성을 측정하기 위해 사용된다면 그릇된 결론에 이를 수도 있다. 따라서 제한된 상황하에서 필요한 경우에 한하여 적용되어야 한다. 이 기법은 프로그램의 효과적인 이유와 방식을 설명하기에 유용하고 프로그램관리에 유용한 정보를 제공하는 데 도움이 된다.

### ○ 비실험 간접분석(Non-Experimental Indirect Analysis)

기초과학연구(basic research) 같은 경우 성격상 그 결과가 단기적으로는 미미하고 오랜 시간 후에 현저하게 나타나기 때문에 독립된 전문가패널에 의한 검토가 가장 적절한 평가의 형태가 될 수 있다. 이러한 대리평가(surrogate analysis)보다 의미 있는 결론을 도출할 수 있는 실행가능한 대안의 평가기법이 부족한 경우에 한하여 정당화되어야 한다. 그럼에도 불구하고 어떤 경우에는 이 방법이 이용가능한 최선의 방법이 될 수 있다.

프로그램의 영향을 평가하기 위해 RCT의 사용이 불가능한 경우에는 각 부처는 다른 적절한 평가기법을 확인하기 위해 내/외부 평가전문가 및 OMB의 자문을 받아야 한다. 평가와 관련한 전문적인 의견은 적절한 규율을 위한 자율적 상호평가(peer-review)보고서나 국립과학아카데미 같은 기구, 그 밖에 싱크탱크나 여타 연구조직 등을 통해 구할 수 있다. 이에 더해 어떠한 형태의 평가가 가장 논리적으로 정합성을 갖추고 있으면 적절한 평가인지 결정하는 데 도움을 주기 위해 PART 지침은 프로그램 평가에 관한 유용한 참고자료를 소개하고 있다. 편의를 위해 아래에 이를 소개한다. 아래에 제시된 것들이 모든 평가기법을 총망라한 것은 아니지만 다양한 형태의 평가방법론을 고민할 때, 도움을 줄 수 있을 것이다.

### III. 어떤 종류의 테스트가 프로그램의 효과성을 확실히 입증할 수 있는가?

프로그램의 효과성을 판단할 강력한 증거를 개발하는 데 핵심적 사항은 프로그램이 있었을 때와 없었을 때의 결과(outcomes)의 차이를 타당하게 측정할 수 있어야 한다는 것이다. 예를 들어 일과 복지의 연계(welfare-to-work) program의 경우 프로그램 참가자들의 결과(고용, 수입, 복지의존도)와 프로그램이 없었을 경우 그들에게 발생할 결과 간의 차이를 측정한다는 것이다.

어떤 경우에는-특히 사회적 프로그램(social program) 같은 경우에는 프로그램의 개입이 없었을 경우를 가정하여 참가자들이 누리게 될 결과를 직접적으로 측정한다는 것은 불가능하기 때문에 많은 평가관련 연구들은 개입이 없었을 경우 발생한 상황에 대한 시뮬레이션을 통해 이 문제를 해결하려 하고 있다.

물리적인 시스템에 영향을 주거나, 물질적, 정신적 자산을 개발하는 프로그램들 같은 경우 그 효과는 직접적으로 제시될 수 있고 또한 테스트될 수 있다. 반면, 다른 유의한 변수들로부터 정부의 의도된 행동의 결과만을 직접적으로 분리해낼 수 없는 프로그램들의 경우에는 프로그램 참가자들과 가능한 한 비슷한 특징을 가지면서 프로그램의 개입을 받지 않은 사람들의 단체를 만들어 이를 통제그룹으로 삼을 것이다. 즉, 이러한 연구들은 두 그룹 간의 결과치를 비교함으로써 프로그램의 개입효과를 추정한다. 이러한 형태의 연구 중 대표적인 것은 RCT와 '비교그룹연구'이다. 이하에서는 RCT에 대해 간략히 요약설명을 하고 RCT가 어떻게 프로그램 개입의 참된 효과를 유효하게 추정하는지를 포함하여 의도되었거나 혹은 의도되지 않은 많은 효과들의 상호작용이 결과에 영향을 미치는 상황에서

RCT가 여타 평가방법에 비해 우위에 있는 몇 가지 측면에 대해 설명하고자 한다.

잘 설계되고 시행된 RCT는 의학, 복지 및 고용, 심리, 교육과 같은 다양한 human inquiry 분야에서 개입의 효과성을 평가하기 위한 황금률(gold standard)로서 고려된다. RCT의 몇 가지 비교우위는 다음과 같이 요약된다. (더 자세한 정보는 the Council on Excellence in Government website 참조)

**A. 무작위 할당 특유의 장점 : RCT는 다른 요인들이 함께 영향을 미치는 것과 반대되는 개념으로서의 프로그램 개입 그자체가 관찰된 결과를 야기한 것인지 판단할 수 있도록 한다.**

많은 개인들을 개입그룹이나 통제그룹으로 무작위 할당하는 것은 오직 프로그램 개입의 유무 한 가지 면만 제외하고 어떠한 특징에 있어서도(관찰된 것이거나 그렇지 않은 것이거나) 두 그룹 간의 체계적인(systematic)차이가 없다는 것을 높은 수준의 신뢰도를 가지고 보장할 수 있다. 따라서 실험이 적절하게 수행되었다면 두 그룹 간의 결과에 있어서의 차이는 다른 요인이 아닌 프로그램의 개입에 기인한다고 확신을 가지고 말할 수 있다.

**B. 적절히 설계되고 시행된 RCT는 개입의 참된 효과를 측정하는데 있어 여타 연구보다 우수하다**

1. 적절히 디자인 되었다면 RCT는 평가결과에 부정적인 영향을 미치는 바이어스를 제거할 수 있는 유일한 방법이다.

흔히, 다른 연구들이 가지는 문제점은 누가 개입그룹과 통제그룹으로 선택될지에 대한 어떤 지식도 바이어스를 야기할 수 있거나 선택에 영향을 주고 부지불식간에 두 집단 간에 차이를 조장한다는 것이다. 개입그룹과 통제그룹 간의 비교가능성이 확실치 않은 경우 바

이어서 등은 연구결과의 신뢰성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 사실은 바이어스가 있는 경우에는 개입의 효과성에 대한 그릇된 결론에 다다를 수 있음을 의미한다.

2. “단일그룹 사전/사후(single group pre-post, SGP)” 연구는 빈번하게 그릇된 결과를 도출한다.

정의 : SGP 연구는 프로그램 참가자들이 개입과정을 통해 상황이 개선됐는지, 악화됐는지 조사하고 어떠한 개선 또는 악화도 프로그램 개입에 기인하는 것으로 판단한다. 이러한 형태의 연구는 무작위 할당된 통제그룹에 대한 고려 없이 설령 프로그램이 없었다손치더라도 상황의 악화 또는 개선이 발생했을 것인지에 대해 답을 할 수 없다는 것이다. 이로 인해 흔히 프로그램의 효과성에 대한 그릇된 결론을 도출하게 된다.

#### 사례

보건부(Department of health and human service)의 포괄적 어린이 개발 프로그램(comprehensive child development)은 정기적인 가정방문을 통해 가난한 가정이 다양하게 제공되는 사회적 혜택의 도움을 받을 수 있도록 훈련된 요원들을 지정하고 있다. 이 프로그램이 SGP 방법을 이용하여 평가되었다면 평가결과 참가자들의 삶의 질을 개선하는 데 광범위하게 효과적인 것으로 나타났을 것이다. 그러나 가난한 가정을 프로그램의 서비스를 받는 그룹과 그렇지 않은 통제그룹으로 무작위로 할당한 RCT 조사에 따르면 모든 중요한 측면에서 통제그룹보다 더 좋은 대우를 받는다고 볼 수 없으므로 프로그램이 비효과적이라는 결론을 도출하게 된다.

특히 다음의 결과에서 프로그램(개입)그룹과 통제그룹 모두 프로그램진행 과정에서 유의하게 삶의 질이 개선된 것으로 나타났다.-아동의 어휘와 학업성취도점수, 어머니의 실직 여부와

소득, 가족의 식권과 같은 복지프로그램에의 의존도, 우울증에 걸린 어머니의 비율- SGP 연구는 프로그램 수혜자들의 삶의 질이 개선된 것이 프로그램의 시행에 기인한 것으로 결론을 내렸을 것이다. 하지만 삶의 질 향상은 통제그룹에 포함된 가정 역시 삶의 질이 향상된 것을 볼 때, 다른 요인에 기인한 것으로 보는 것이 옳을 것이다.

위에서 본 것과 같은 일은 현실에서 흔히 볼 수 있다.

실험그룹이 개입을 받은 후 실험그룹과 통제그룹이 비교될 수 있도록 RCT를 시행할 수도 있지만 위의 사례에서 본 것처럼 다른 연구방법 또한 가능하다는 사실에 주목해야 한다. 흔히 실험그룹과 통제그룹으로 무작위할당을 한 직후 또는 사전에 프로그램 참가자들의 특징에 대해 조사하고 개입 이후 그 영향에 대해 조사하는 것이 유용하다. 이러한 RCT 사전사후 설계를 통해 두 그룹 간의 변화를 측정할 수 있고 각각의 그룹에서의 시간의 변화에 따른 상대적 변화를 조사할 수 있다. 이와 유사하게 두 그룹은 보다 장기적인 효과를 보기 위해 다양한 시점에서 비교될 수 있다. 또한 베이스라인 데이터를 가지고 개입 이전에 두 그룹 간의 잠재적인 차이를 고려할 수 있다. 이러한 종류의 분석을 통해 무작위 할당이 중요변수에 있어서 그룹들을 동질화시킨다는 것을 입증할 수 있다. 또한 그룹들 사이에서 발생할지 모를 차이를 통계적으로 통제한다.

3. 가장 흔하게 행해지는 비교그룹연구(comparison group study, CGS) 또한 그릇된 결론을 도출할 수 있다.

정의 : CGS는 무작위화 이외의 다른 방법을 통해 선정된 비교그룹의 결과와 개입그룹의 결과를 비교한다. 예를 들어 CGS는 흔히 개입그룹과 유사한 인구통계학적 특질(나이, 성별, 인종, 사회경제적

지위)을 가진 국가의 설문 자료로부터 선정된 개인들을 비교한다.

사회정책 분야에서 많은 설계복제(design replication) 연구는 어떠한 환경하에서 CGS가 RCT의 연구결과와 유사한 결과를 도출할 수 있는지 조사하기 위해 시행되어 왔다. 이러한 조사는 먼저 특정 프로그램의 참가자들과 무작위화를 통해 선발된 통제그룹을 비교하여 RCT에서의 개입의 영향을 측정한다. 그 후 동일한 프로그램 참가자들을 무작위화 이외의 방법을 통해 선정된 비교그룹과 비교하여 비교그룹설계에서의 개입의 영향을 추정한다. 두 가지 추정치 사이의 체계적인 차이는 CGS의 부정확성을 의미하게 된다.

설계복제 연구는 또한 개입그룹과 비교그룹 간의 관찰이 불가능한 차이로 인해 사회정책(고용, 훈련, 교육 등)에 있어서 CGS가 개입의 효과를 부정확하게 추정했음을 보였다. 이러한 차이를 조정하기 위해 통계적인 테크닉이 사용된 경우에서조차 문제점은 여전히 발생하였다. 여러 경우에 있어서 CGS에 의해 발생된 이러한 부정확성은 개입의 효과성 및 유해성 여부에 대한 그릇된 결론에 도달하게 할 정도로 부작용이 크다.

#### 사례

*Career Academy*는 중고교생 지원자들을 대상으로 지역사회 기업인들과의 파트너십 등을 통해 운영하는 학업 및 기술교육 프로그램이다. 이 프로그램 참가자들의 고등학교 졸업률은 흥미 있는 결과지표가 될 수 있다. 1,700명의 학생을 학업그룹(Academy)과 정규교과과정만을 이수하는 통제그룹으로 무작위 할당한 RCT는 프로그램의 개입이 이후 8년간 참가자들의 졸업률을 높였다고는 볼 수 없다는 결론을 내렸다. 이와 대조적으로 CGS를 이용한 평가였다면 *Career Academy*가 통계적으로 유의하게 참가자들의 졸업률을 약 33% 가량 증가시켰다는 결론을 내렸을 것이다.

□ OMB 사업평가 관련 지침

CIRCULAR A-94  
GUIDELINES AND DISCOUNT RATES FOR BENEFIT-COST  
ANALYSIS OF FEDERAL PROGRAMS

- Table of Contents -

1. Purpose
2. Rescission
3. Authority
4. Scope
5. General Principles
  - a. Net Present Value and Related Outcome Measures
  - b. Cost-Effectiveness Analysis
  - c. Elements of Benefit-Cost or Cost-Effectiveness Analysis
6. Identifying and Measuring Benefits and Costs
  - a. Identifying Benefits and Costs
  - b. Measuring Benefits and Costs
7. Treatment of Inflation
  - a. Real or Nominal Values
  - b. Recommended Inflation Assumption

8. Discount Rate Policy
  - a. Real versus Nominal Discount Rates
  - b. Public Investment and Regulatory Analyses
  - c. Cost-Effectiveness, Lease-Purchase, Internal Government Investment, and Asset Sale Analyses
  
9. Treatment of Uncertainty
  - a. Characterizing Uncertainty
  - b. Expected Values
  - c. Sensitivity Analysis
  - d. Other Adjustments for Uncertainty
  
10. Incidence and Distributional Effects
  - a. Alternative Classifications
  - b. Economic Incidence
  
11. Special Guidance for Public Investment Analysis
  - a. Analysis of Excess Burdens
  - b. Exceptions
  
12. Special Guidance for Regulatory Impact Analysis
  
13. Special Guidance for Lease-Purchase Analysis
  - a. Coverage
  - b. Required Justification for Leases
  - c. Analytical Requirements and Definitions
  
14. Related Guidance

15. Implementation

16. Effective Date

17. Interpretation

Appendix A: Definitions of Terms

Appendix B: Additional Guidance for Discounting

Appendix C:

Discount Rates for Cost-Effectiveness, Lease-Purchase, and  
Related Analyses

## 〈부록 7〉 영국 무역산업부의 사업평가계획서 작성지침

- 본 내용은 영국의 부처별 사업평가 관련 지침에 대한 사례 중 영국의 무역산업부(Department of Trade and Industry : DTI)의 사업평가계획서 작성을 위한 지침(2000. 3)의 내용을 간단히 정리한 것임.
- 이 지침서는 무역산업부(DTI)의 정책 및 사업을 평가하는 과정, 사업평가지 고려해야 하는 배경 정보, 평가방법 등의 내용을 담고 있음
- 또한 부록에서는 용어 설명, 사업평가 비교를 위한 기본틀, 정부의 개입논리(rationales for intervention), 사업평가비용 제시에 대한 내용을 담고 있음. 정부의 개입논리(rationales for intervention)에 대한 내용은 그린북의 내용을 인용하고 있음.
- 이 지침서는 ES CENTRAL EVALUATION TEAM에 의해 2000년 3월에 작성되었음.

### 1. 개요

- 목적

- 이 지침서는 사업평가자와 프로그램관리자들이 DTI정책들과 프로그램들을 평가하고 모니터링하기 위한 계획들을 개발하는데 도움을 주기 위해 준비된 것임
- ES Central Evaluation Team의 업무는 평가전략 및 계획서(planning paper)의 준비에 대한 지침을 제공하는 것임. 계획서는 평가를 수행하기 전과 외부컨설턴트를 영입하기 전에 동의되어야 함.

#### □ 배경

- 사업평가(Evaluation)는 부처의 목적(objectives)을 달성하고, 재원의 분배를 돕고, 책임성을 제공하는 정책을 성공하도록 개선하는 데 필요함
- 사업평가의 중요성은 PSA targets과 Modernising Government agenda의 도입으로 강화되고 있음. DTI에서 사업평가의 범위는 제도(regulation), 직원 중심의 사업활동(staff based activities), 지출 중심의 프로그램(expenditure based programmes) 등의 전 범위를 포함함
- 모니터링(Monitoring)과 사업평가(Evaluation)는 부처의 ROAMEF<sup>71)</sup> guidance의 “모니터링(M)”과 “사업평가(E)” 부분들을 포함함. DTI의 사업평가 과정의 주요 요소들의 개요가 본 지침에 포함되어 있음.

---

71) Rationale - Objective - Assessment - Mornitoring - Evaluation - Feedback의 첫 글자를 딴 약어임.

## □ 사업평가계획서의 역할

- 사업평가계획서(Evaluation planning papers)는 부처의 평가과정에 대한 질, 투명성, 정책관련성을 확인하는 데 중요한 역할을 함. programme ROAMEF statement의 사업평가와 모니터링 요건들을 설명하는 사업평가에 대한 구체적인 연구요건을 설정해야 함
- 사업평가계획서를 작성해야 하는 목적은 사업평가에 대한 목적과 기대되는 산출을 명확하게 나타내고, 사업평가가 왜 필요한지, 정책과정에 맞게 평가시기를 어떻게 맞출 것인지, 어떠한 방법을 사용할 것인지, 예상비용이 얼마나 들 것인지 등에 대해 설명하기 위한 것임
- Evaluation Methodology Group(EMG)은 평가자들 사이의 동료검토의 기회를 제공하고 사업평가 방법이 부처의 기준, 내용과 일치성에 부합하는지 확인함. 또한 프로그램 관리자들에게 그들이 요구하는 정보, 정책분야에 대한 지식들을 연구설계에 적절하게 반영되도록 기회를 제공함.
- 사업평가 연구에 대한 구체적인 내용을 제공하는 사업평가계획서는 사업평가 비용에 대한 정보를 제외하고 외부의 사업평가 계약자입찰에 대한 내용을 첨부해야 함.

## 2. DTI의 사업평가의 과정

- DTI의 사업평가의 과정은 다음 12단계로 나눌 수 있음
  - 1단계 - DTI의 사업평가자 및 사업평가 관리자의 평가수행에

### 대한 결정

- 2단계 - 평가계획서 작성 준비를 위한 배경 조사
- 3단계 - 평가계획서 초안 작성
- 4단계 - EMG(Evaluation Methodology group)/ES CET를 통한 명확한 사업평가계획서 작성
- 5단계 - 자문과 서베이에 대한 장관의 승인
- 6단계 - 연구조사의 구체화(research specification)와 컨설턴트들로부터
- 7단계 - 평가계획서에서 설정한 대로 평가조사를 수행. 만약 평가계획서에서 기술된 방법에 문제가 있다면 신속하게 ES CET과 연락
- 8단계 - 최종보고서의 초안 준비
- 9단계 - 최종보고서에 요구되는 변화들에 주의하고 ES CET를 통해 최종보고서를 수정하고 명확히 함
- 10단계 - 주요 사업평가 결과와 EMG에 의해 동의된 권고사항들을 설정
- 11단계 - 사업평가 결과와 권고사항을 장관에게 보고하기 위해 준비
- 12단계 - 최종보고서의 검토, 중요한 평가결과들에 대한 공개를 위한 프리젠테이션과 기타 메커니즘들의 준비와 추진

### < DTI의 사업평가 과정의 단계 >

### 3. 사업평가계획과정의 개요

#### 〈부표 7-1〉 사업평가계획과정을 위한 체크리스트

---

평가계획서 초안 작성  
 EMG회의 참석자 선정과 회의날짜 연락  
 EMG Secretariat에게 회의날짜 최소 1주일 전에 완성된 평가계획서 초안 제출  
 EMG에 평가계획서 초안 제출  
 EMG/ES Central Evaluation Team을 통해 계획서 수정  
 (적용가능하다면) 자문과 서베이를 통해 장관의 승인(Ministerial Approval)  
 (적용가능하다면) Survey Control Unit와 연락  
 (적용가능하다면) 평가를 구체적으로 준비

---

### 4. 배경적 정보(Background Information)

평가계획서에 포함되어야하는 배경적 정보의 주요요소

#### 〈부표 7-2〉 주요 배경적 정보의 체크리스트

- 
- 사업평가의 목적과 목표가 무엇인가? 결과들이 언제 필요한가?
  - 주요 정보의 산출로 기대되는 것은 무엇인가?
    - 평가되는 정책 및 프로그램이 무엇인가?
    - 정책/프로그램의 투입은 무엇인가?
    - 정책/프로그램을 지원하는 사업활동은 무엇인가?
    - 평가기준과 메커니즘은 무엇인가?
    - 정책/프로그램의 기간은?
    - 분배된 기금의 수혜자는 누구인가?
    - 지원되는 사업활동의 참가자와 사용자는 누구인가? 직간접적인 수혜대상자가 누구인가?
  - 정책/프로그램의 개입논리는 무엇인가?
  - 기대되는 결과와 효과는 무엇인가?
  - 관련된 PSA 전략목표, 성과목표와 성과지표(objectives, targets and performance measures)는 무엇인가?
  - 정책 및 프로그램의 목적(objectives)은 무엇인가?
  - 모니터링제도의 본질은 무엇인가? (누가 무엇을, 어떤 정보를, 어떠한 형태로 어디에서 수집하는가)
  - 이전에 어떠한 사업평가와 검토가 수행되었는가?
  - 기존의 증거자료에서 가장 큰 차이는 무엇인가?
-

〈부표 7-3〉 핵심적인 사업평가정보

a. <b>Competitiveness Outcomes and links with DTI Objectives and PSA Targets:</b> <i>Aims of the activities; PSA targets; PSA Performance measures; Competitiveness Outcomes</i> (See below, "Framework for Comparability of Evaluation Results")
b. <b>Inputs</b> (DTI spend; known inputs from business or other partners)
c. <b>Activities supported</b> (Summary description of activities and activity outputs; available evidence on additionality of activities supported and of the outputs)
d. <b>Participants and beneficiaries</b> (Participants/users of supported activities / services; direct beneficiaries and expected indirect beneficiaries; available evidence on additionality of business participation/service use)
e. <b>Value for money and 'client' satisfaction</b> (Available evidence on participant/user perceptions)
f. <b>Outcomes</b> (covering effects on all relevant aspects of competitiveness listed in the "Framework for Comparability of Evaluation Results" below, e.g. "effects on firms", "effects on institutions", etc.)
g. <b>Additionality of outcomes</b> ( See Annex A for definitions)
h. <b>Estimated proportion of economic benefits accounted for by benefits to identifiable direct business beneficiaries</b> (e.g. as compared with the wider benefits or 'spillover effects' expected in the context of the policy rationale)
i. <b>Rationale</b> (main elements identified; alternatives and counter hypotheses) See guidance on rationales at Annex C.
j. <b>Objectives</b>
k. <b>Appraisal and Monitoring mechanisms</b>
l. <b>Evaluation history</b> (dates of previous evaluations, reviews and other studies)
m. <b>Bibliography of research available to support the Rationale</b>

## 5. 적절한 평가방법의 선택

### 가. 사업평가 방법

- 사업평가의 목적을 달성할 수 있는 가장 적절한 조사방법을 선택하는 것이 중요하다. 조사자료들을 수집시 내부와 외부의 자문자료들의 균형을 맞추고 다른 국가들의 관련된 경험들을 고려할 수 있는 범위들을 고려해야 함
- 통상적으로 사용되는 조사방법은 아래에 간략하게 소개되어 있

음. 경험적 방법론과 모델링 방법론은 “통제집단(control group)”을 설정하여 사용. ES Central Evaluation Team은 방법론들에 대한 조언을 해줌

- 문헌조사(Literature search) : 이것은 현재의 학술적 경험적 문헌을 조사하고 시장/부문에 적용시켜보도록 함. 이러한 것은 문헌이 정부개입의 정당성을 지원하는지를 확인하는 데 유용함
- 수혜자 서베이(Survey of beneficiaries) : 전화나 우편 조사를 통해 직접적으로 세부적인 질문지들을 작성할 수 있음. 적절한 서베이 설계에 대한 일반적인 조언은 ES Central Evaluation Team으로부터 얻을 수 있음. 서베이를 포함하는 사업평가의 경우, 사업평가계획은 제안된 서베이 샘플구조에 대한 설명, 규모와 서베이 방법, 관련된 서베이 모집단 각각에 대한 접촉 횟수 등을 포함해야 함
  - 잠재적인 샘플의 편차를 확인하고, 서베이 방법에 대한 설명 시 편차의 위험에 대해 언급해야 함. 계획서에는 대표되는 샘플을 확인하고 서베이에서 사용되어야 하는 적절한 샘플의 크기에 대한 설명이 포함되어야 함. 이것은 통계전문가, DTI's Operational Research Unit 및 서베이 전문가들의 자문이 필요할 것임. 유용한 가이드로 'Survey Methods in Social Investigation, C.A. Moser and G. Kalton, 1996'를 참조
  - 설문조사의 경우 부처 내부에서 행해질 수 있지만 규모가 큰 경우 전문적인 서베이 회사들과 계약을 체결함. 서베이를 할 때 우편 혹은 전화의 형태에 따라 응답률과 비용에 영향을 줄 수 있으므로 이를 잘 고려해 보아야 함.

- 지원되는 사업활동 참가자들과의 인터뷰 : 사업의 수혜자뿐 아니라 지원되는 사업활동을 수행하는 사람들과 정책과 프로그램 및 전달되는 메커니즘의 효과성에 대한 의견을 가지고 있는 그 분야의 전문가들을 포함할 수 있음. 양질의 깊이 있는 정보와 이해를 돕기 위해서는 보통 직접 인터뷰하는 방법이 많이 사용되며 그 결과들을 모아서 비교할 수 있음
- 사례연구(Case studies) : 사업평가는 사업활동의 작은 샘플에 대해 깊이 있는 연구를 하기 위해 사용될 수 있음. 이러한 연구들은 인터뷰와 학술조사의 조합을 포함할 수도 있음.

#### 나. 예상비용(Estimated Costs)

- 사업평가계획서는 누가 사업평가의 각 요소를 수행하게 될 것인지를 설정하고 예상되는 지출비용을 제공해야 함. ES와 사업평가 관련자들은 자문과 서베이 비용의 현재수준에 관한 정보를 제공하도록 도울 수 있어야 함. 총비용은 조달경로(procurement route)를 결정하게 됨. 순비용이 £108,000가 넘는 프로젝트의 경우 EC journal에 광고를 해야 함.
- 외부 컨설턴트가 사업평가에 참여할 때는 아래의 표와 같이 입찰서에 사업평가지 예상되는 요소별 소요기간과 비용을 제시하도록 하고 있음

<i>Elements</i>	<b>Days</b>	<b>Cost</b>
Start-Up		
Literature Review		
Survey Design		
Survey		
Interviews		
Analysis of Survey Results		
Administrative Costs		
Travel Expenses		
Report Writing		
Presentations/Proofing		

#### 다. 산출물과 시기(Outputs and Timing)

- 평가계획서는 실행가능한 것에 대해 명확하게 기술해야 함. 현재 이러한 것들은 요약문을 포함하는 평가보고서로 구성되어 있음. 산출로 인한 지급(payment by outputs)과 스케줄을 계약자들이 각 산출로 무엇을 얻었는지 정확하게 설명하도록 함
  
- 세부적인 프로젝트 시간표에는 조달(procurement), 조사와 연구 보고서의 단계들을 포함하도록 함. EC 조달절차들은 충분한 시간이 필요하며 이익의 공시와 입찰절차에는 최소 3개월이 걸림. 또한 외부자문비용이 £10,000 초과시에는 장관의 승인을 얻기 위한 시간이 필요함. 평가보고서가 EMG에 도달하기 전까지 초안에서 최종버전이 나오기까지 수정할 수 있는 시간이 필요함. 이러한 과정을 거쳐서 평가보고서는 Chairman of EMG에 보내져 확정되며 예산집행자(budget holder)에게 보내짐. 보고서의 첫 번째 초안에서부터 최종안까지의 시간은 3~4개월이 걸림.

## 〈부록 8〉 저출산정책 사업분류

(단위: 억원)

사 업 명	소관부처	재정 구분
I. 출산과 양육에 유리한 환경 조성		
1. 출산양육에 대한 사회책임 강화		
1-1. 자녀양육 가정의 경제적·사회적 부담 경감		
<b>【1】 영유아 보육 교육비 지원 확대</b>	계	계
(1) 차등보육·교육비 지원	여가부 교육부	계
① 차등보육료 지원	여가부	계 국비 지방비
② 만 3,4세아 차등교육비	교육부	계 국비 지방비
(2) 만 5세아 무상보육·교육비 지원	여가부 교육부	계
① 만 5세아 무상보육료 지원	여가부	계 국비 지방비
② 만 5세아 무상교육비 지원	교육부	계 국비 지방비
(3) 두 자녀 이상 보육·교육비 지원	여가부 교육부	계
① 두 자녀 보육료 지원	여가부	계 국비 지방비
② 두 자녀 교육비 지원	교육부	계 국비 지방비

(4) 장애아 무상보육·교육비	여가부 교육부	계
① 장애아 무상보육료 지원	여가부	계
		국비
		지방비
② 장애아 무상교육비 지원	교육부	계
		국비
		지방비
(5) 농업인 영유아 양육비 지원	농림부	계
		국비(특별)
		지방비
(6) 여성농업인 일손돕기 지원	농림부	계
		국비(특별)
		지방비
<b>【2】 방과후 학교 내실화를 위한 저소득층 지원</b>		계
(7) 농산어촌 방과후학교 운영 지원	교육부	계
		국비
		지방비
(8) 저소득층을 위한 바우처 제도 도입	교육부	계
		국비
		지방비
(9) 초등 보육프로그램 운영 확대	교육부	계
		국비
		지방비
(10) 방과후 보육·교육 운영 시스템 연계·통합	예산처	비예산
(11) 사이버 가정학습	교육부	계
		국비
		지방비
<b>【3】 자녀양육 가정에 대한 조세 및 사회보험 혜택 확대</b>		비예산
(12) 다자녀 가정에 유리한 중장기 세제 개편	재정부	비예산
(13) 건강보험료 부과체계 개선	복지부	비예산

(14) 국민연금 출산크레딧 제도 도입	복지부	비예산
<b>【4】 자녀양육 가정에 대한 주거안정 지원</b>		
(15) 다자녀 가구에 주택분양 관련 인센티브 부여	건교부	비예산
(16) 주택자금 대출 혜택 부여	건교부	비예산
<b>【5】 국내입양 활성화</b>		계
(17) 입양문화 발전을 위한 의식 개선	복지부	계
(18) 입양부모 지원요건 및 절차 등 제도적 개선 추진	복지부	비예산
(19) 입양가정에 입양수수료 지원	복지부	계
(20) 입양아 무상보육·교육비 지원	여가부 교육부	계
① 입양아 무상보육료 지원	여가부	계
		국비 지방비
② 입양아 무상교육비 지원	교육부	계
		국비
		지방비
(21) 입양아 양육수당 전면 도입	복지부	계
(22) 장애아동 입양양육보조금 및 의료비 인상	복지부	계
<b>【6】 자녀양육 가정에 대한 아동수당 지급</b>		계
(23) 아동수당 제도 도입 검토	복지부	계
1-2. 다양하고 질 높은 육아지원 인프라 확충		계
<b>【1】 육아지원시설 확충을 통한 보육수요 충족</b>		계
(24) 국공립 보육시설 확충	여가부	계
		국비
		지방비
(25) 다자녀 가정 시설이용 우선권 부여	여가부	비예산
(26) 통합육아지원 시설 설치 및 지원	여가부	계
(27) 직장보육시설 지원	노동부 여가부	계

① 직장보육시설 설치·운영비 지원	노동부	고용보험기금
② 직장보육서비스 활성화	여가부	비예산
<b>【2】 민간보육시설 서비스 개선</b>		계
(28) 민간보육시설 서비스 개선 지원	여가부 교육부	계
① 영유아 기본보조금	여가부	계
		국비 지방비
② 유아 기본보조금 (07년 국비 29, 지방비 28)	여가부	계
		국비 지방비
③ 사립유치원 유아 기본보조금	교육부	계
		국비 지방비
(29) 보육시설 평가인증제 실시	여가부	국비
<b>【3】 수요자 중심의 다양한 육아지원서비스 확대</b>		계
(30) 시간연장형 및 시간제 보육서비스 지원 확대	여가부	계
① 시간연장형 보육교사지원	여가부	계
		국비 지방비
② 시간제 보육서비스 지원 (중고령자 보육도우미 지원) 〈비예산사업으로 변경〉	여가부	계
		국비 지방비
(31) 유치원 종일제 확대	교육부	계
(32) 문화시설 내 육아시설 설치 및 운영지원	문화부	계
1-3. 임신·출산에 대한 지원 확대		계
<b>【1】 모성 및 영유아 건강관리 체계화</b>		계
(33) 신생아의 체계적인 건강관리를 위한 기반 구축	복지부	계
① 신생아출생시부터 전산망 활용한 건강정보관리체계 구축	복지부	계
		국비
② 임신부 산전관리비 지원 (모자보건수첩, 철분제 지원)	복지부	계
		지방비 건강증진기금

(34) 출산·육아관련 정보 및 신뢰성 있는 상담서비스 제공	복지부	계
(35) 여성 생식보건증진 프로그램 지원	복지부	계
(36) 국가필수예방접종사업 보장범위 확대사업 추진	복지부	계
(37) 모성·영유아 건강검진 강화	복지부	계
① 미숙아 및 선천성이상아 지원	복지부	계
		지방비
		건강증진기금
② 선천성대사이상검사 및 환아관리	복지부	계
		지방비
		건강증진기금
③ 영유아 성장발달 스크리닝	복지부	계
		지방비
		건강증진기금
④ 신생아 난청 조기검사 실시	복지부	계
		지방비
		건강증진기금
⑤ 임신부·영유아 건강검진 확대	복지부	계
		지방비
		건강증진기금
(38) 모성·영유아 보충영양관리사업	복지부	계
(39) 모유수유 지원 확대	복지부	계
(40) 부적절한 인공임신중절 예방으로 모성건강 보호	복지부	계
<b>【2】</b> 불임부부 지원		계
(41) 시험관아기 시술 비용 지원	복지부	계
<b>【3】</b> 산모도우미 지원		계
(42) 산모도우미 서비스 제공	복지부	계
2. 가족친화·양성평등 사회문화 조성		계
2-1. 일과 가정의 양립 환경 조성		계
<b>【1】</b> 산전후휴가급여 등 지원 확대		계
(43) '06년부터 중소기업 지원 확대	노동부	계
<기본계획 금액은 (3)사업과 합계금액임>	노동부	고용보험기금

(44) 유산·사산휴가에 대한 급여지원	노동부	계
(45) 배우자 출산간호휴가제 도입 추진	노동부	비예산
<b>【2】 육아휴직제도 다양화 및 근로형태 유연화</b>		계
(46) 육아휴직 활성화	노동부 중앙인사위	계
(47) 육아기 근로시간 단축제도 도입	노동부	비예산
(48) 근로형태유연화	노동부	계
<b>【3】 출산·육아기 이후 노동시장 복귀지원</b>		계
(49) '출산여성고용촉진장려금' 신설	노동부	계
(50) 비정규직 여성근로자를 위한 '출산후계속고용지원금' 신설	노동부	계
(51) 전업주부 노동시장 복귀 프로그램 운영	노동부	계
(52) 경력단절 여성인재뱅크 운영	여가부	계
<b>【4】 가족친화적 기업인증제 도입 등 직장문화 개선</b>		계
(53) 가족친화적 기업 경영모델 개발	여가부	계
(54) 기업인증제 등 가족친화적 기업 지원	복지부 여가부	계
① 출산양육친화 기업인증제	복지부	계
② 가족친화 기업인증제	여가부	계
(55) 가족친화적 교육프로그램 개발·보급	여가부	계
① 가족친화 프로그램 컨설팅 지원	여가부	계
② 직장 내 가족친화교육 실시	여가부	계
2-2. 학교·사회교육 강화 및 가족문화 조성		계
<b>【1】 가족가치관 확립을 위한 학교교육 강화</b>		계
(56) 저출산·고령사회관련 학교 교육과정 강화	교육부	계
성건강 교육강화사업 제외 결정	복지부	건강증진기금
<b>【2】 가족가치관 확립을 위한 사회교육 강화</b>		계

(57) 저출산·고령사회 관련 범국민 인식 개선 운동 강화	복지부	비예산
(58) 아동·청소년 대상 지역사회 교육 강화	복지부 청소년위	비예산
<b>【3】 친밀하고 평등한 가족생활문화 조성</b>		계
(59) 가족생활 교육 및 가족상담 서비스 내실화	여가부	계
(건강가정지원센터 운영지원)	여가부	국비
(60) 가족단위 여가문화 지원	문화부 여가부	계
① 종교시설 활용	문화부	계
		국비
		지방비
		관광기금 기타
② 가족문화조성사업	여가부	계
		국비
(61) 가족친화적 지역사회 환경 조성	여가부	비예산
3. 건전한 미래세대 육성		계
3-1. 아동·청소년의 안전한 성장환경 조성		계
<b>【1】 아동 안전사고 예방을 위한 사회기반 조성</b>		계
(62) 아동 안전사고 유형별 대책 추진	복지부	비예산
(63) 아동·청소년 이용시설 안전수준 제고(06년 종결사업)	여가부	비예산
(64) 안전사고 예방을 위한 협조체계 강화 및 분위기 조성	복지부	계
① 아동 안전사고 예방사업	복지부	계
-아동 안전사고 예방활동 강화	복지부	국비
-아동안전 사회기반조성 <사업제외>	복지부	지방비
(65) 아동안전관련 통계기반 구축	복지부	예산
<b>【2】 아동학대 예방 및 방임아동 보호체계 강화</b>		
(66) 아동학대·방임의 조기발견, 예방체계 구축	복지부	계

(아동보호전문기관 운영)	복지부	국비
(67) 통합적 아동보호체계 구축과 전문성 강화	복지부	비예산
(68) 아동학대예방 홍보	복지부	계
(69) 실종아동의 조기 발견	복지부	계
<b>【3】 학교폭력 예방·근절 대책 강화</b>	교육부	계
(70) 학교폭력 예방·근절 지원추진체 운영 활성화	교육부	계
(71) 피해자 보호 및 가해자 선도 강화	교육부	
(72) 학교폭력 피해신고 및 상담의 활성화	교육부	
(73) 학교폭력 예방을 위한 교육·홍보 및 단속강화	교육부	
3-2. 아동·청소년의 건전한 성장을 위한 사회적 지원시스템 확립		계
<b>【1】 지역사회 아동·청소년 보호기능 강화</b>	복지부	계
(74) 지역아동센터 확충 및 운영 내실화	복지부	계
① 지역아동센터 운영지원	복지부	계
		국비
		지방비
② 아동복지교사 지원	복지부	계
		국비
		지방비
(추가) 희망스타트 사업	복지부	계
(추가) 아동발달지원계좌(CDA) 실시	복지부	계
(75) 방과후 아카데미·청소년 공부방 확충 및 지원	청소년	계
① 방과후 아카데미 사업	청소년	계
		지방비
		청소년육성 기금

② 청소년공부방 운영지원	청소년	계
		국비(특별) 지방비
(76) 관련기관간 네트워크 구축	청소년	계
(청소년 상담원 지원)	청소년	청소년육성 기금
<b>【2】 아동권리 보호를 위한 사회시스템 구축</b>		계
(77) 아동권리 보호를 위한 체계 구축	복지부	계
(78) 민간 모니터링 기구 설치	복지부	계
<b>【3】 아동·청소년의 창의성 제고를 위한 문화예술교육 지원</b>		계
(79) 학교 문화예술교육 내실화	문화부	계
① 문화예술교육 지원강화	문화부	계
		국비
		지방비
② 학교지역연계 문화예술교육	문화부	계
		국비
		지방비
③ 문화예술분야 교원 연수 프로그램 개발	문화부	계
		국비
④ 문화예술분야 교사 자율연구모임 지원	문화부	계
(80) 아동·청소년을 위한 지역사회 문화예술교육 활성화	문화부	계
① 문화기반시설을 통한 문화예술교육 활성화	문화부	복권기금
② 소외아동을 위한 통합적 문화예술교육 지원	문화부	복권기금
<b>【4】 유해환경으로부터 청소년 보호</b>		계
(81) 유해환경 차단 강화	청소년	계
① 청소년유해환경집축실태조사	청소년	계
② 청소년약물예방시범학교운영	청소년	계

③ 약물남용 등 예방 및 치료·재활	청소년	계
(82) 유해환경 정화를 위한 사회적 네트워크 구축	청소년	계
① 청소년유해환경감시단운영	청소년	계
② 청소년동반자 프로그램 운영지원	청소년	계
		지방비
		청소년육성기금
<b>【5】 학교의 건강관리기능 강화를 위한 여건 조성</b>		계
(83) 학교의 보건교육 여건 및 환경개선	교육부	비예산
(84) 학교를 대상으로 하는 질병예방프로그램 운영을 내실화	교육부	계
① 건강증진 학교네트워크 구축	교육부	계
		지방비
		건강증진기금
② 질병예방프로그램	교육부	계
		지방비
		건강증진기금
(85) 흡연 등 건강유해 행태를 감소시키는 사업 지속 추진	교육부	건강증진기금
(86) 학교와 보건소의 연계 통한 학생건강관리 기능 강화	교육부	계

## 〈부록 9〉 목표체계에 따른 환경부 재정사업 자율평가 대상사업 분류표

### I. 생태적으로 건강하고 쾌적한 도시환경을 조성한다.

자율평가 대상사업명	평가등급
대기측정 장비확충	다소 효과
자동차인증검사 장비확충	비효과
천연가스자동차 보급사업	보통
수도권대기개선대책 추진사업	보통
굴뚝원격감시체계 구축	보통
자동차인증검사 장비확충사업(재평가)	보통
산업단지 완충녹지 조성사업	보통
자동차배출가스관리	미흡
사업장대기오염물질 관리	보통
생활공해관리	미흡
대기보전정책지원	보통

### II. 국민건강보호를 위한 환경보건정책을 강화한다.

자율평가 대상사업명	평가등급
환경보건정책추진	보통
유해화학물질관리	보통

### Ⅲ. 자연자원을 보존하고 사전예방적으로 국토환경을 관리한다.

자율평가 대상사업명	평가등급
국립공원사업	보통
동강유역 생태계보전지역 관리대책	다소 효과
자연환경보전·이용시설지원	보통
야생동물 밀렵밀거래방지	보통
야생동물 구조관리체계 구축	보통
생태계 보호지역보전사업	보통
생태우수지역 자연환경 안내원 운영	보통
국토환경관리	미흡
생태계보전	미흡
생물자원보전	보통
국립공원관리	보통
야생동식물보호및관리	보통

### Ⅳ. 물환경을 생태적으로 건강하게 하고 지속가능한 이용체계를 확보한다.

자율평가 대상사업명	평가등급
중소도시 지방상수도개발	보통
고도정수처리시설	다소 효과
하수처리장설치사업	보통
하수관거정비사업	보통
대강수질개선대책(비점오염저감시설)	보통
공단폐수처리시설	보통
자연형하천정화사업	보통

도서지역식수원 개발사업	다소 효과
한강 주민지원사업	다소 효과
한강 토지 등의 매수사업	보통
낙동강 토지 등의 매수사업	보통
낙동강 주민지원사업	보통
영산강 주민지원사업	보통
영산강 토지 등의 매수사업	보통
금강 주민지원사업	보통
금강 토지 등의 매수사업	비효과
상수원보호구역 주민 지원사업	보통
유수율 제고 민자유치 시범사업	우수
오수처리시설설치 지원사업	보통
분뇨처리시설 설치	보통
수질자동측정망 확충	보통
산업폐수 완충저류시설 설치사업	보통
축산폐수 공공처리시설 설치사업	보통
면단위 하수처리장 설치사업	보통
농어촌 생활용수 개발사업	다소우수
환경기초시설 설치비 지원	보통
환경친화적 청정산업 지원	보통
민간단체 수질보전 활동 지원	보통
환경기초시설 설치비 지원	보통
상수원보호구역 관리	보통
물금취수장 하류지역 지원	보통
환경기초시설 설치비 지원	보통
수변녹지 조성사업	보통
환경기초시설 설치비 지원	보통
상수원 보호구역 관리	보통

수돗물수질개선	보통
물수요관리	보통
하수도시설확충	보통
연안하수처리	보통
토양지하수관리	보통
산업단지토양관리	미흡
산업폐수관리	미흡
수질개선기반구축	미흡
과학적 수질관리	미흡
식수원개발관리	보통
산업폐수원청저류시설설치	우수
급수취약지역식수원개발사업	미흡
한강수계수질기반 조성	미흡
한강수계수질개선 지원	미흡
낙동강수계수질기반 조성	보통
낙동강수계수질개선 지원	미흡
낙동강수계주민 지원사업	미흡
금강수계수질기반 조성	미흡
금강수계수질개선 지원	미흡
금강수계주민지원 사업	미흡
영산강수계수질기반 조성	미흡
영산강수계수질개선 지원	미흡
영산강수계주민지원 사업	미흡

## V. 자원을 절약하고 자원순환성을 향상시킨다.

자율평가 대상사업명	평가등급
재활용시설설치사업	보통
유해폐기물처리 및 대집행	비효과
농어촌 폐기물 처리시설 설치	보통
쓰레기처리시설 설치사업	보통
재활용산업 육성용자	다소우수
공공재활용 기반시설 확충사업	보통
폐기물 감량홍보	우수
유해폐기물처리 및 대집행(재평가)	보통
재활용정책지원	다소우수
폐기물의 안정적 관리	보통
유해폐기물관리선진화	보통
폐비닐처리	보통
중량제선진화	미흡
폐기물 감량화 및 자원화	미흡

VI. 환경·경제·사회의 통합발전체계를 구축하고 기후변화 등 국제환경문제에 적극 대응한다.

자율평가 대상사업명	평가등급
청소년환경교육프로그램	보통
환경개선 자금	보통
환경친화적 관리기반 육성	보통
환경산업 및 친환경상품보급기반 구축	보통
환경교육홍보	미흡
국제환경협약대응	보통
해외환경협력	보통
환경산업육성(수도권)	보통

## 〈부록 10〉 재정사업 자율평가제도에 관한 설문조사

**조사기간: 2008. 9. 24~2008. 10. 1**

안녕하십니까?

우리나라의 나라살림을 기획하고 집행하시는 귀하의 노고에 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문조사는 한국조세연구원 성과관리센터와 성균관대학교 국정관리대학원의 연구자가 공동으로 기획하여 실시하며,

설문조사의 목적은 현재 40개 중앙행정기관에서 실시하고 있는 재정사업 자율평가제도의 운영 전반에 관한 인식을 진단하고 효율적인 예산배분을 위한 제도로 정착시키기 위한 개선방향을 모색하는 데 있습니다.

본 설문조사는 익명으로 실시되고 개인의 의견은 보호됩니다. 따라서 귀하께서 응답하신 내용은 통계적인 목적 이외에 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다.

바쁘신 업무 중에도 본 설문조사에 응해 주신 데 대하여 감사드리며, 다소 시간이 걸리더라도 성실한 답변을 부탁드립니다.

귀하와 귀 부처의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

응답 방법	①	②	③	④	⑤	N
	매우 부정	부정	보통	동의	전적 동의	잘 모름

( \* 각 질문에 대하여 동의하는 정도를 5점 척도에 의한 번호를 응답란에 기재하여 주시기 바랍니다 )

## I

'05년 재정사업 자율평가제도가 도입된 이후 이 제도가 소기의 성과를 달성하고 있는지에 대한 질문입니다.

## 1. 긍정적 인식 : 성과 유형별 인식

항목	질 문	응답
1	재정사업의 성과를 제고하는 데 기여하고 있다.	
2	예산이 객관적 자료에 근거하여 결정되므로 예산의 투명성이 제고된다.	
3	성과주의 조직문화가 확산되는 데 기여하고 있다.	
4	국회의 예산과정에서 성과평가 결과가 유용하게 활용되고 있다.	

## 2. 부정적 인식 : 성과가 미약하다고 보는 이유

항목	질 문	응답
5	성과평가 결과와 무관한 예산배분이 되고 있다.	
6	공공사업에 있어서는 성과측정에 한계가 있다.	
7	평가에 소요되는 시간과 인력에 비해 평가의 실익이 미약하다.	
8	평가에 대한 관심이 부족하다.	

응답 방법	①	②	③	④	⑤	N
	매우 부정	부정	보통	동의	전적 동의	잘 모름

## II 재정사업 자율평가제도 운영에 관한 질문입니다.

### 1. 평가 대상사업 및 평가항목의 선정

항목	질 문	응 답
9	현행 평가대상에는 평가실익이 없는 사업이 포함되어 있다.(별첨 1 참조)	
10	점검항목에 비용요소*에 대한 점검이 강화될 필요가 있다.(별첨 1, 2 참조) (* 현행 점검 항목에는 비용 요소는 예산절감 1개 항목 만 질문)	

### 2. 성과지표 및 측정의 적정성

항목	질 문	응 답
11	성과지표가 중요 성과를 잘 대표하고 있다.	
12	성과측정이 전반적으로 적정하게 이루어지고 있다.	
13	평가자가 전문성을 갖추고 있다.	

### 3. 평가제도 운영관련

항목	질 문	응답
14	부처의 자율평가 결과를 점검하기 위해 현행 성과평가 심의회의 운영이 필요하다.	
15	성과평가 심의회에 귀하 부처의 의견이 적정하게 전달되고 있다.	
16	(이 제도에 대한 교육을 받은 경우에 한하여) 교육내용이 유익했다.	
17	이 평가제도로 인한 귀하의 업무 증가 정도 ① 변화 없다            ② 10% 이내 증가 ③ 20% 이내            ④ 30% 이내            ⑤ 30% 이상	문항에 ○표

응답 방법	①	②	③	④	⑤	N
	매우 부정	부정	보통	동의	전적 동의	잘 모름

### III

## 성과평가 결과와 예산배분과의 연계성에 관한 질문입니다

### 1. 성과-예산 연계의 필요성

항목	질 문	응 답
18	자율평가 결과와 예산편성을 연계하는 것이 필요하다	
19	현행 제도가 성과-예산 배분을 연계시키는 정도*는 적절하다 (* 현행은 평가결과가 '미흡'인 경우에만 예산을 삭감하도록 규정)	

### 2. 성과-예산배분 연계에 대한 부정적 인식 이유

항목	질 문	응 답
20	성과 측정의 한계로 인해 성과를 예산배분에 직접 연계하기는 곤란	
21	예산은 다양한 요인에 의해 결정되므로 성과만으로 예산배분은 곤란	
22	직접 연계하기보다는 예산배분 이외의 용도(제도개선, 인사교과 등)에 활용하는 것이 바람직하다.	

**IV** '05~'07년 재정사업 성과평가결과를 예산 배분에 연계하는 데 긍정적 또는 부정적 영향을 주었을 것이라고 보는 요인에 대한 질문입니다.

1. 성과-예산배분을 연계하는데 영향을 미치고 있는 거시지표 요인

(\* 응답방법 : 아래 10분위 척도 0~10 중에서 질문 요소의 영향 정도에 따라 선택)

(\* 예 : 물가상승률이 성과보다 예산배분에 더 큰 영향을 준다면 6~10 중에서 그 영향 정도에 따라 선택 )

예산배분에 있어 성과보다 낮은 영향 정도 ←					예산배분에 있어 성과와 비슷한 영향	예산배분에 있어 성과보다 높은 영향 정도 →					잘 모름
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N

항목	질 문	예산배분에 미치는 상대적 영향 정도										잘 모름	
23	물가상승률	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
24	총예산증가율	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
25	전년도 예산증가율	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
26	전년 대비 재정팽창 (확장적 재정운영)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
27	경제성장률	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
28	실업률	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
29	금리	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
30	재정적자	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N

2. 성과-예산배분을 연계하는 데 영향을 미치는 정치적, 정책적, 사업 성격 요인

(\* 응답방법 : 아래 10분위 척도 0~10 중에서 질문의 영향 정도에 따라 하나를 선택)

예산배분에 있어 성과보다 낮은 영향 정도 ←					예산배분에 있어 성과와 비슷한 영향	예산배분에 있어 성과보다 높은 영향 정도 →					잘 모름
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N

항목	질 문	예산배분에 미치는 상대적 영향 정도										잘 모름	
31	복지확대 정책	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
32	경제사업 구조조정	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
33	균형발전정책	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
34	대통령중점사업 (국책사업)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
35	대규모 사업	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
36	대규모 부처 추진사업	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
37	국회의원 관심사업	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
38	정치인출신 장관부처 사업	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N

## 3. 성과와 예산배분에 영향을 주는 요인의 작용에 대한 인식

항목	질 문	응답
39	'05~'08년 기간 중 복지확대 정책 추진으로 복지사업은 재정사업 성과 평가 결과에 관계없이 예산이 크게 확대되었다.	
40	대통령 중점사업(국정과제 사업)의 경우에는 자율평가 결과가 낮아도 예산배분에 유리하다	
41	국회 예산심의회에서 정부예산안을 변경하는 경우 재정사업 자율평가 결과가 활용되고 있다	
42	사업추진 과정이 복잡한 사업(지방자치단체 보조사업, 민간 보조사업)은 다른 사업에 비하여 평가에서 불리하다.	
43	대규모 사업은 사업추진이 계속되어야 하기 때문에 다른 사업에 비하여 평가에서 유리하다.	

**V** 다음은 비교분석을 위한 질문입니다.

해당하는 항(category)에 ○를 해주십시오.

귀하의 계급	① 8급 이하( )    ② 6~7급( ) ③ 4~5급( )    ④ 3급 이상( )
소속 부처	① 자율평가부처    ② 기획재정부    ③ 국회 소속 부서
공무원 근무년수	① 5년 미만( )    ② 5년~10년( ) ③ 10년~20년( )    ④ 20년 이상( )
평가업무 담당기간	① 3개월 미만    ② 1년 이하( ) ③ 1~2년( )    ④ 2년 이상( )



[별첨 1] 2008년 재정사업 자율평가 대상사업 선정 기준 및 적용 제외 사업

1. 평가대상사업 선정기준

- ① 예산, 기금이 투입되는 모든 재정사업을 대상(단, 평가실익이 없는 사업은 제외)
- ② 원칙적으로 사업규모가 10억원 이상인 사업(10억원 미만이라도 평가의 실익이 있는 경우 포함하고, 여러 개의 사업을 합쳐서 평가할 경우는 합친 규모를 기준으로 판단)
- ③ 세세항(기금의 경우 세항)을 기준으로 하되 필요시 사업을 나누거나 합쳐서 평가의 실익이 있도록 사업범위 재조정 가능
- ④ 전체 평가대상 중에서 '05년도 기평가사항을 제외, 금년도 평가대상 1/3 수준 사업을 선정
- ⑤ '05년도 기평가사업 중 성과정보 등에 중대한 변경이 있을 경우 재평가(Re-assessment) 실시

2. 적용제외 사업

- ① 인건비·기본사업비 중 경상적인 행정경비
- ② 자치단체에 포괄적으로 이전되는 사업비(자치단체 교부금, 지방

교육재정 교부금 등)

- ③ 정부 내부지출, 보전지출, 예비비 및 기타 세출비목으로만 구성된 사업
  
- ④ 총 57개 기금('04. 12월 기준) 중 평가의 실익이 미약한 15개 기금을 적용 제외
  - 계정성 기금(4개) : 정부내부간 거래, 국채발행, 차입금 변제 등을 위해 설치
  - 금융성 기금(9개) : 보증수수료 환급 등 사유 발생시 당연히 지급하는 사업 수행
  - 평가의 실효성이 없는 기금(2개 : 군인연금기금, 쌀소득보전기금)
  - 그 외 적용대상 기금 사업 중 다음 사업은 평가의 실익이 미약함에 따라 제외
    - 정부내부지출(7100항대), 여유자금 운용(7300항대) 등 내부거래 성격의 사업
    - 차입금 원금상환(8100항대), 차입금 이자상환(8200항대)

## [별첨 2] 공통 평가항목

평가 분야	세부 질문
1. 계획 단계	1-1. 사업목적이 명확하며 추진근거가 있는가? 1-2. 정부의 재정지출이 필요한가? 1-3. 다른 사업과 중복·유사하지 않게 사업이 설계되었는가? 1-4. 현재 사업방식이 가장 효율적인가?
성과계획	1-5. 성과목표/성과지표가 구체적으로 설정되어 있는가? 1-6. 성과목표/성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가? 1-7. 성과지표의 목표치가 합리적으로 설정되어 있는가?
2. 집행 단계	2-1. 사업추진 실태를 정기적으로 모니터링하고 있는가? 2-2. 사업 추진 중 발생한 문제점을 해결하였는가? 2-3. 사업이 계획대로 집행되었는가? 2-4. 예산절감 또는 집행의 효율성을 제고한 실적이 있는가?
3. 평가·환류 단계	3-1. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가? 3-2. 계획된 성과를 달성하였는가? 3-3. 사업고객이나 이해관계인이 만족하고 있는가? 3-4. 평가결과를 사업계획·방식의 보완·변경 등에 활용하였는가?

## [별첨 3] 사업유형별 평가항목

사업유형	세 부 질 문	단계
SOC	1-SOC1. 각종 갈등요인을 점검·조정하고, 계획에 반영하였는가?	계획
	2-SOC1. 사업의 타당성을 객관적으로 검증하는 절차를 거쳤는가?	집행
	2-SOC.2 총사업비 관리가 적정한가?	집행
시설·장비	1-시설장비1. 시설·장비구매의 적정시점인가?	계획
	2-시설장비2. 사업의 타당성을 객관적으로 검증하는 절차를 거쳤는가?	계획
기타 직접	1-기타직접1. 사업을 지속해야 할 필요성이 높은가?	계획
출연·출자	1-출연출자1. 대상기관의 경영상황 점검 결과 적정규모의 지원인가?	계획
	2-용자1. 대출조건의 설정은 합리적인가?	집행
용자 사업	2-용자2. 자금 회수계획 대비 자금 회수율은 양호한가?	집행
	1-민간보조1. 다년간 연속지원된 사업의 지원필요성을 재검토하였는가?	계획
민간 보조	2-민간보조1. 민간사업자 선정은 합리적인가?	집행
	2-민간보조2. 민간사업자에 대한 관리·감독은 충실한가?	집행
	1-지자체보조1. 지자체의 사업여건을 검토하였는가?	계획
지자체보조	2-지자체보조1. 지자체 단계 집행이 효율화되도록 노력하고 있는가?	집행

<국문요약>

## 재정성과관리제도의 현황과 정책과제

박노욱 · 원종학 · 김 진 · 박명호

본 연구는 우리나라 재정성과관리제도의 현황을 평가하고 개선방안을 마련하는 것을 목적으로 수행되었다. 특히 재정성과관리제도의 하부 구조라고 볼 수 있는, 성과정보, 비용정보 그리고 프로그램 예산체계를 중심으로 연구가 이루어졌다. 우리나라 재정성과관리제도 중 모니터링 목적의 성과목표관리제도와 주기적 리뷰 방식의 재정사업자을 평가제도에 대해, 위에서 언급한 세 가지 요소를 중심으로 점검을 하고 개선 방안을 제시하였다.

〈Abstract〉

# Assessment of Performance-based Budgeting in Korea and Policy Recommendations

No Wook Park et al.

This study is carried out to assess the current status of performance-based budgeting in Korea and to develop policy recommendations. In particular, it addresses the foundation of performance-based budgeting, which are performance information, cost information, and program structure. It examines two pillars of performance-based budgeting in Korea by examining the aforementioned three elements in the two systems: Performance Goal Management System designed for the purpose of monitoring and Self-Assessment of Budgetary Programs designed for periodic review.



## 〈著者略歷〉

### 박노욱

서울대학교 경제학과 졸업  
미국 University of Michigan 경제학 박사  
현, 한국조세연구원 전문연구위원

### 원종학

연세대학교 경제학과 졸업  
일본 히토츠바시대학 경제학 석·박사  
현, 한국조세연구원 전문연구위원

### 김진

서울대학교 경제학과 졸업  
미국 University of Minnesota 경제학 박사  
현, 한국조세연구원 전문연구위원

### 박명호

연세대학교 경제학과 졸업  
미국 University of Michigan 경제학 석·박사  
현, 한국조세연구원 전문연구위원

### 자료 수집 및 정리

김민정 한국조세연구원 연구원  
나유성 한국조세연구원 연구원  
박선영 한국조세연구원 연구원



研究報告書 08-09

재정성과관리제도의 현황과 정책과제

---

---

2008년 12월 22일 인쇄

2008년 12월 29일 발행

저 자 박노옥·원종학·김진·박명호

발행인 원윤희

발행처 한국조세연구원

1138-7774 서울특별시 송파구 방죽말길 28

전화 : 2186-2114(대), www.kipf.re.kr

등록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판및 상 일 인 쇄

인 쇄 © 한국조세연구원 2008

ISBN 978-89-8191-410-3

---

---

\* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

값 15,000원