

조세 · 재정 BRIEF

재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

요 약

1. 재정성과관리제도 현황

- (제도 현황) 한국의 재정성과관리제도는 재정성과목표관리제도, 재정사업자율평가제도, 재정사업 심층평가제도로 구성
 - 재정성과목표관리제도는 매년 각 부처의 재정사업에 대한 성과계획서 및 성과보고서를 작성하여 국회에 제출하는 제도
 - 재정사업자율평가제도는 각 부처의 재정사업을 매년 3분의 1씩 점검하여 평가하여 사업별 등급을 결정하는 제도
 - 재정사업심층평가제도는 중요도가 높거나 쟁점이 있는 재정사업(군)에 대해 심층평가를 실시하는 제도
- (성과와 예산의 연계) 사업의 성과가 부진할 경우 해당사업의 예산을 삭감하는 구조로 예산편성 과정과 적극적 연계
 - 재정당국은 예산편성과의 연계를 위해, 상위 정책목표보다는 단위사업 중심의 성과관리제도 운영
- (감사원과 국회의 역할 강화) 행정부 내의 재정제도 개혁 방안의 하나로 도입되었으나, 입법화와 더불어 감사원과 국회의 역할이 강화되는 추세

- 감사원이나 입법부가 개입된 형태로 제도가 운영되는 경우, 책임성 강화와 제도 발전의 추가동력이 확보된다는 장점은 있으나, 적극적인 성과관리 수단으로서의 제도가 아니라 형식적인 순응 제도로 전락할 위험성

2. 재정성과관리제도의 성과 및 한계

제도운영 성과

- 사업의 성과평가 결과를 예산에 적극적으로 환류*하여 예산편성의 점증주의 관행을 개선하는 효과**
 - * 성과가 미흡한 사업에 대해 적극적으로 예산삭감
 - ** 성과평가를 받은 사업의 경우, 예산 변동폭이 더욱 커지고 있음
- 사업 부처 스스로 성과제고를 위한 재정사업 성과관리 강화 노력
 - 재정사업 운영 시, 성과관리가 필수적인 요소로 도입되어 운영됨으로써 재정사업의 성과 제고가 현장에서 이루어지고 있음
 - * 사례: 보건복지부의 희망리본 사업의 경우, 기존 자활사업의 성과를 제고하기 위해 성과계약 중심으로 추진되어 취업률과 탈수급률에 상당한 성과를 창출

제도 운영의 한계

- 고위 의사결정자의 적극적인 참여 및 활용도가 낮음
- 성과관리 및 평가 역량 미흡으로 제도에서 생산되는 정보 수준 개선이 여전히 필요함
- 현행 제도는 재정사업의 효율성 관리 부문 취약

3. 향후 정책과제

정책과제

- 고위 의사결정자가 효과적인 재정성과관리체계를 수립하고 활용하도록 하는 책임성 강화장치 마련 필요
 - 미국 오바마 행정부의 정부성과법(GRPA Modernization Act)과 캐나다의 경영책무성제도(Management Accountability Framework) 등을 참조

- 재정성과관리와 평가를 수행하는 조직과 인력의 역량 강화 필요
 - 기재부의 성과평가 총괄 조직을 강화하여, 제도의 운영뿐 아니라 실제 평가기준과 방법론 연구를 수행하고 각 부처의 성과관리 및 평가조직의 역량 강화 프로그램을 체계적으로 운영하도록 할 필요
 - 각 부처도 성과관리와 평가관련 전담 조직 강화 필요
- 간접비 배분 등 재정사업의 비용 정보를 개선하여, 재정사업의 효율성을 평가하고 관리하는 체제 마련 필요

4. 국외 동향과 정책적 시사점

최근 재정성과관리 수단을 활용하여 재정위기에 대응하거나, 재정성과관리제도의 변화를 추진한 국가들의 사례는 다음과 같음

- 재정위기에 대응하여 네덜란드에서는 포괄적 지출 점검(Comprehensive Spending Review)을 실행하여, 주요 정책 분야에 대한 20% 재정지출 삭감 시나리오를 도출하였음
- 캐나다에서는 전략적 점검(Strategic Review)을 통해, 각 부처가 5% 세출구조조정 시나리오를 도출하고 재정지출 절감을 추진하였음
- 미국에서는 재정지출에 대응하기 위한 것은 아니었지만, 오바마 행정부의 등장과 더불어, 주요 정책과 재정사업의 효과성을 개선을 위한 성과관리제도의 전면적 변화를 추진하였음

정책적 시사점은 다음과 같음

- 고위 의사결정자의 책무성 강화를 위해, 재정성과관리체계 수립에 대한 유인을 제공할 필요가 있음
 - 캐나다의 MAF는 각 부처 차관의 성과급과 연계시킨 유인 제공과 더불어 각 부처의 경영시스템 운영의 적정성에 대한 평가 결과 공개
- 고위 의사결정자가 책임지는 주요 사업 목표를 설정하고, 주기적으로 모니터링하는 체제 수립을 통해, 재정성과관리제도의 실효성을 향상시킬 필요 있음
 - 미국 오바마 행정부의 GPRA Modernization Act 체제에서는 각 부처의 고위 의사결정자가 책임지는 소수의 정책 목표를 설정하고, 백악관의 OMB에서 분기별로 점검하는 체제 수립
- 평가 과정의 독립성, 정치적 중립성 확보 필요
 - 네덜란드에서는 평가 대상 선정, 평가팀 구성 및 평가 결과 도출 과정에서, 정치적 중립성이 확보되고, 독립성이 확보되도록 Comprehensive Spending Review 운영

1. 검토 배경

- 재정사업의 효과성과 효율성 향상과 재원배분의 효율성을 향상시키고자 도입된 재정성과관리제도의 현황을 점검하고 개선 방향을 도출할 필요 있음
 - 재정성과관리제도가 본격적으로 도입된 지 8년이 지나가는 시점에서, 제도 운영의 현황을 진단할 필요
 - 우리나라 재정성과관리제도는 시간의 흐름과 더불어 진화하고 있으며, 특히 행정부의 교체, 감사원의 역할 증대, 국회예산정책처의 지속적인 모니터링의 영향으로 제도 운영 환경의 변화가 일어나고 있음
 - 제도의 운영 현황 분석과 더불어, 이러한 변화들이 의미하는 바를 분석하고 정책적 함의를 도출할 필요 있음
 - 경기 회복이 지연과 더불어, 재정운영 여건도 악화되어 가고 있으므로, 재정지출의 효율성과 효과성 향상이라는 정책 목표의 중요도 증가
 - 재정위기에 대응하기 위해 일부 국가에서는 재정사업 점검을 통해, 재정지출의 구조조정을 추진함
 - 정부 교체기에 차기 정부에 제시할 정책 과제 도출 필요
 - 차기 정부에서는 복지지출의 증가가 이루어질 것이고, 복지 재원마련을 위해 세출구조조정의 압박이 심해질 것으로 예상됨
 - 부작용이 작고 유지 가능한 세출구조조정을 위해, 재정성과관리제도는 중요한 정책 수단임
- 최근 재정성과관리 수단을 활용하여 재정위기에 대응하거나, 재정성과관리제도의 변화를 추진한 국가들의 사례 분석을 통하여, 우리나라 제도 개선 정책 방향을 도출할 필요 있음
 - 재정위기에 대응하여 네덜란드에서는 포괄적 지출 점검(Comprehensive Spending Review)을 실행하여, 주요 정책 분야에 대한 20% 재정지출 삭감 시나리오를 도출하였음
 - 국제적 경제위기에 대처하는 과정에서 악화된 재정적자 해소를 위해, 캐나다에서는 전략적 운영지출 점검(Strategic and Operating Review)을 통해, 각 부처가 5%와 10% 조직 운영경비 삭감 시나리오를 도출하고 재정지출 절감을 추진하였음
 - 미국에서는 재정지출에 대응하기 위한 것은 아니었지만, 오바마 행정부의 등장과 더불어, 주요 정책과 재정사업의 효과성을 개선을 위한 성과관리제도의 전면적 변화를 추진하였음

2. 우리나라 재정성과관리제도의 현황, 성과 및 한계

가. 현황

- **(제도 현황)** 한국의 재정성과관리제도는 재정성과목표관리제도, 재정사업자율평가제도, 재정사업 심층평가제도로 구성
 - 재정성과목표관리제도는 매년 각 부처의 재정사업에 대한 성과계획서 및 성과보고서를 작성하여 국회에 제출하는 제도
 - 재정사업자율평가제도는 각 부처의 재정사업을 매년 3분의 1씩 점검하여 평가하여 사업별 등급을 결정하는 제도
 - 재정사업심층평가제도는 중요도가 높거나 쟁점이 있는 재정사업(군)에 대해 심층평가를 실시하는 제도
- **(성과와 예산의 연계)** 사업의 성과가 부진할 경우 해당사업의 예산을 삭감하는 구조로 예산편성 과정과 적극적 연계
 - 재정당국은 예산편성과의 연계를 위해, 상위 정책목표보다는 단위사업 중심의 성과관리제도 운영
- **(감사원과 국회의 역할 강화)** 행정부 내의 재정제도 개혁 방안의 하나로 도입되었으나, 입법화와 더불어 감사원과 국회의 역할이 강화되는 추세
 - 감사원이나 입법부가 개입된 형태로 제도가 운영되는 경우, 책임성 강화와 제도 발전의 추가동력이 확보된다는 장점은 있으나, 적극적인 성과관리 수단으로서의 제도가 아니라 형식적인 순응 제도로 전락할 위험성

나. 제도 운영의 성과와 한계

- 제도운영 성과
 - 사업의 성과평가 결과를 예산에 적극적으로 환류*하여 예산편성의 점증주의 관행을 개선하는 효과**
 - * 성과가 미흡한 사업에 대해 적극적으로 예산삭감
 - ** 성과평가를 받은 사업의 경우, 예산 변동폭이 더욱 커지고 있음

6 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

- 사업 부처 스스로 성과제고를 위한 재정사업 성과관리 강화 노력
 - 재정사업 운영 시, 성과관리가 필수적인 요소로 도입되어 운영됨으로써 재정사업의 성과 제고가 현장에서 이루어지고 있음
 - * 사례: 보건복지부의 희망리본 사업의 경우, 기존 자활사업의 성과를 제고하기 위해 성과계약 중심으로 추진되어 취업률과 탈수급률에 상당한 성과를 창출

□ 제도 운영의 한계 및 정책과제

- 고위 의사결정자의 적극적인 참여 및 활용도가 낮음
 - 고위 의사결정자가 효과적인 재정성과관리체계를 수립하고 활용하도록 하는 책임성 강화장치 마련 필요
- 성과관리 및 평가 역량 미흡으로 제도에서 생산되는 정보 수준 개선이 여전히 필요함
 - 기재부의 성과평가 총괄 조직을 강화하여, 제도의 운영뿐 아니라 실제 평가기준과 방법론 연구를 수행하고 각 부처의 성과관리 및 평가조직의 역량 강화 프로그램을 체계적으로 운영하도록 할 필요
 - 각 부처도 성과관리와 평가관련 전담 조직 강화 필요
- 현행 제도는 재정사업의 효율성 관리 부문 취약
 - 간접비 배분 등 재정사업의 비용 정보를 개선하여, 재정사업의 효율성을 평가하고 관리하는 체제 마련 필요

3. 최근 재정성과관리제도의 국제적 동향

가. 캐나다

- 캐나다는 1990년대 중반 이후 약화된 재정사업 성과관리의 강화를 2006년부터 시작하여 현재까지 지속하고 있으며, 현재의 재정위기에 대응하여 정부지출 삭감과 세출구조조정을 강화하려는 계획을 가지고 있음
- 캐나다는 1990년대 재정위기를 극복하기 위해 대규모의 재정삭감을 추진한 경험이 있으며, 위기 극복 과정을 통하여 공공부문 인력 축소와 정부의 평가 및 성과관리 분야를 축소하였음
 - 1995년 정부지출 전체에 대한 점검을 통하여 정부지출 대폭 감소
 - 그 이후 성공적인 재정적자의 대폭 축소가 이루어졌으나, 1990년대 후반 경제여건의 개선으로 재정흑자가 계속됨에 따라, 예산사업에 대한 통제가 약화되었음

- 내각회의에서는 신규 사업의 도입에만 관심이 있었고 기존 사업에 대한 성과관리는 약화되었음
- 정부 예산 사업과 관련된 대규모 스캔들의 발생으로 인해, 정부 예산사업의 성과관리와 책임성 강화의 필요성이 다시 강하게 부각되었으며, 이에 대한 대책으로서 2006년부터 다음과 같은 일련의 개혁이 이루어졌음
 - Federal Accountability Act 2006의 제정을 통해 모든 이전 재원에 대한 주기적인 평가가 의무화됨
 - Management, Resources and Results Structure를 각 정부 조직마다 수립하여 정부 예산사업에 대한 상세정보를 다시 확보
 - 정부 예산사업 전체의 성과계획서와 성과보고서를 작성하여 의회에 보고
 - 정부 내의 평가기능 및 역량 재강화
 - Management Accountability Framework을 통하여 각 정부 조직의 경영성과를 모니터링하고 관리

□ 캐나다의 재정성과관리 강화의 출발점은 2007년 6월에 승인된 Expenditure Management System(EMS) Renewal임

- Expenditure Management System Renewal은 Management, Resources and Results Structure(MRRS) Policy로도 불리며, 각 정부 조직이 재무적 비재무적 정보를 수집 · 분석 · 활용하는 공통적인 표준화된 접근법을 제공하고자 하는 시도임
 - 위계질서가 있는 성과목표관리체계(일종의 프로그램 예산체계: Program Activity Architecture)를 개발하여 모든 정부사업에 대한 상세 정보 제공이 가능하도록 시도
 - 내부 의사결정과 외부 책임성 확보를 위해 동일한 구조를 설정
 - 예산 투입과 사업의 성과정보의 연계를 강화하고자 하는 시도
 - Program Activity Architecture에 근거하여 기존 조직 구조도 개편하는 근본적인 개혁이 이루어졌음
- MRRS의 주요 요소는 다음과 같음
 - 각 부처가 달성해야 할 상위의 전략 목표(Strategic Outcome)가 설정되어야 하며 동시에 전략목표의 달성을 측정할 수 있는 성과지표 및 목표치 포함
 - Program Activity Architecture(PAA)를 각 부처는 개발해야 하는데, PAA는 전략목표 (Strategic Outcome) ⇨ 프로그램 (Program Activities) ⇨ 하부 활동 (Sub-Activities) ⇨ 하부의 하부 활동 (Sub-Sub Activities)으로 위계구조를 가짐
 - * 의회에 보고되는 정보는 전략목표와 프로그램 수준의 정보임
 - 각 프로그램에 대해서는 다음과 같은 정보가 포함되어야 함
 - 프로그램명, 기대 효과, 성과지표, 예산액 및 실제 지출액, 결과 달성목표치 및 실제 달성치, 사업운영 조직 및 책임성 확보 관련 정보

8 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

- 캐나다에서는 재정성과관리의 강화를 위해 각 부처의 사업평가 역량 강화 및 평가 기준의 개발이 이루어졌음
 - 캐나다에서는 사업평가가 지난 35년간 이상 존재하여 왔으며, 1977년 처음으로 사업평가를 도입한 선도적인 국가임.
 - 그러나 1990년 후반부터 각 부처의 평가 관련 인력 및 예산의 축소로 인해 평가기능이 상당히 약화되었으며, 이를 다시 강화하기 위해 2000년대 중반부터 새로운 노력이 이루어지고 있음.
 - 평가는 사업부처에서 보통 수행되며 사업부처에 의해 수행되는 사업평가의 현황은 다음과 같음
 - 매년 200~250개의 사업평가가 이루어지며, 포괄범위로 보면 전 정부 재정사업의 10~15%정도에 대해 매년 사업평가가 이루어지고 있음
 - 다부처 사업에 대한 평가도 이루어지며, 평가는 대부분 각 부처의 내부 평가담당자와 외부 전문가가 팀을 이루어 수행됨
 - 부처가 자체적으로 수행한 사업평가는 대부분 사업운영의 개선을 위해 활용되고, 자원배분에 활용되는 경우는 점차 증가되는 추세임
 - 사업평가 결과는 대부분 부처의 웹사이트에 공개됨
 - 평가 결과는 재무위원회(TBS: Treasury Board Secretary)에 제출되고, 예산편성과 전략적 리뷰(Strategic Reviews)에 활용됨
 - 캐나다에서 사업평가가 강화되는 배경에는 다음과 같은 의식과 제도가 뒷받침되고 있음
 - 사업평가는 결과 중심의 성과관리와 사업개선을 위해 필수적인 정보로 인식되고 있음
 - 국민의 세금에 대한 책임성 확보를 위해 필요한 정보로 인식됨
 - 사업경신과 재무위원회(TBS)에 의한 전략적 리뷰 과정에서 활용되는 정보로서, 증거에 근거한 지출관리(evidence-based expenditure management)를 위한 필수요소로 인식됨
 - 현재 캐나다에서는 정부예산사업에 대해 각 부처가 주기적으로 평가할 것을 의무화하고 있음
 - 주기가 일률적으로 적용되는 것은 아니지만, 평균적으로 5년에 한 번은 사업평가를 실시할 것이 재무위원회의 규정으로 요구되고 있음
 - Federal Accountability Act는 모든 이전재원에 대해 각 부처를 평가할 것을 요구하고 있음
 - 재무위원회는 평가와 관련되어 다음과 같은 5가지의 쟁점에 대한 분석이 이루어질 것을 요구하고 있음
 - 사업의 적정성(Relevance)
 - 사업 수요가 지속적으로 존재하는가?
 - 정부 정책의 우선순위와 연관이 되어 있는가?
 - 연방정부의 역할과 책임과 연관성이 있는가?

- 사업의 성과(Performance)
 - 의도된 결과를 달성하고 있는가?
 - 사업은 효율적으로 운영되고 있는가?

□ 부처에서 수행되는 사업평가와 별도로 재무위원회(TBS)에서 정부의 예산사업에 대한 평가(Strategic Reviews)를 수행하고 있음

- 연방정부가 직접 수행하는 모든 예산사업을 4년 주기로 평가하고 있으며 2007년부터 시행
 - 평가는 각 부처의 점검팀과 재무위원회의 고위 담당자가 참여하여 이루어짐
 - 평가 단위는 조직 단위로 이루어짐
- 각 부처의 성과목표체계(PAA)에서 생산되는 성과정보를 활용하여 성과가 미약한 5%의 재정사업을 선별하여 다른 재정사업의 예산으로 전환
 - 계획 대비 실제 성과, 계획대비 실제 지출, 사업자체의 적절성, 사업의 중복성, 사업 수단의 적절성, 투자 대비 효과, 사업 운영과정의 적정성 등의 기준으로 평가
 - 효과도 낮고 정책적 우선 순위도 낮은 사업에 대해서는 예산삭감 권고액, 예산삭감이 가져올 충격에 대한 대처 방안, 예산삭감 추진 전략 등을 제시
- 전략적 리뷰의 운영 일정 및 절차는 다음과 같음
 - 봄에 시작해서 각 부처는 2개월 이내에 예산당국에 1차 보고서 제출
 - 재무위원회는 부처의 보고서에 대한 의견 제시
 - 각 부처의 리뷰과정에는 외부 전문가들도 서면 의견서 제출
 - 부처와 재무위원회가 합의한 리뷰 보고서에는 각 부처 장관이 서명하고, 재무위원회는 보고서에서 도출된 권고사항을 수향이 위원장인 Cabinet Committee on Priorities and Planning에 제출
 - 매년 겨울 예산편성 과정에 상기 권고사항을 반영
- 전략적 리뷰의 운영 결과
 - 3회의 리뷰를 수행
 - 2007년, 2008년, 2009년 수행
 - 2007년에는 17개 기관이 참여하여 직접사업 총예산의 15%에 해당하는 \$14 billion에 대한 리뷰 수행
 - 2008년에는 21개 기관이 참여하여 직접사업 총예산의 27%에 해당하는 \$25 billion에 대한 리뷰 수행
 - 현재까지 56개의 공공기관이 리뷰를 수행하였으며, 이를 통해 재배분된 예산의 크기는 다음과 같음

10 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

- 2009~2010년 회계연도 예산: \$349 million
- 2010~2011년 회계연도 예산: \$449 million
- 2011~2012년 회계연도 예산: \$586 million
- 2008년에는 기관의 인력운용에 대한 평가에 6개 기관이 참여하였으며, 이러한 형태의 다부처가 참여하는 리뷰(functional horizontal reviews)를 확대할 예정임

□ 재정성과관리의 강화와 더불어 공공기관의 경영시스템의 적절한 수립과 운영에 대해서도 평가하여 관리하는 경영책임성관리제도(MAF: Management Accountability Framework)를 도입, 재정사업 자체의 성과관리뿐 아니라 조직의 경영과 관련된 주요 시스템의 수립과 운영에 대해 평가하고 유인 제공

- 재무위원회는 모든 부처의 경영과 관련된 19개 영역에 대한 평가를 매년 수행하고 있음
 - 리더십과 조직 문화
 - 성과관리 시스템 수립
 - 경영시스템 수립
 - 재무위원회에 제출하는 정보의 질
 - 사업평가의 수준과 활용정도
 - 의회에 제출하는 성과보고의 수준
 - 조직변화 관리
 - 위험요소 관리 등
- 평가결과는 4등급으로 표현됨
 - 우수(Strong), 보통(Acceptable), 개선 여지 있음(Opportunity for improvement), 주의 필요(Attention required)로 구분됨
- MAF 평가 결과는 성과급에 반영
 - 평균적으로 기본급이 85% 정도의 비중을 차지하고, 15% 정도가 성과급으로 구성됨.
 - 평가 결과에 따라 상중하 수준의 성과급으로 차등지급
- MAF 결과는 국민에게 공개되며, MAF를 통해 고위 의사결정자들이 적절한 프로그램 예산구조의 설정, 성과정보 개발, 사업평가 수행 등의 경영과 관련된 활동에 대해 관심을 가지게 되는 유인을 제공하고 있음

나. 호주

□ 1987~1996의 사업평가(Hawke/Keating 정부)

- 3~5년 내에 각 부처는 주요 사업에 대한 사업평가를 의무적으로 완료하도록 요구되었음
 - 각 부처는 자신들의 직접 사업뿐 아니라, 산하기관들의 사업을 포함하여 향후 3~5년 내에 실시할 사업평가 계획을 제출하도록 요구받았음
 - 이러한 시도는, 이전에도 사업평가를 각 부처가 자율적으로 하도록 권고하였으나, 사업평가의 내용이나 수준이 기대 수준에 미치지 못하였다는 문제의식에 근거하고 있음
- 호주는 각 부처가 분권화된 상당한 자율성을 가지고 있으므로, 재무부(DOF)가 주도하여 사업평가를 의무화하는 것에 대해 거부감을 표시하였으나, 총리의 강력한 지지 하에 각료회의(Cabinet)의 합의가 이루어진 사항이었으므로 계획대로 추진되었음
- 사업평가 대상 사업의 선정과 평가 계획은 각 부처가 자율적으로 수행하도록 되어있으나, 재무부가 필요하다고 생각되면 평가 계획에 대해 의견을 내고, 실제 평가 과정에도 참여하였음
 - 평가 계획에 대해 의견을 내는 것의 주요 목적은, 각 부처의 사업평가의 일관성을 확보하는 것임
 - 각 부처의 사업평가 계획에 적극적으로 재무부가 영향을 미치고자 하였으며, 애로가 발생할 때는 내각을 통하여 각 부처에게 영향을 미쳤음
 - 평가과정에서 재무부의 역할이 무엇인지에 대해 부처와 긴장관계가 조성되기도 했으며, 재무부가 필요하다고 판단한 경우 부처와의 협상과정을 거쳐 평가 위원회(standing committee)의 일원으로 참여하였음
- 각 부처가 수행하는 사업평가의 수준에 대해 만족하지 못한 재무부는 자체적으로 평가전문가 9명으로 구성된 조직을 설립하여, 평가 관련 기준과 방법론을 지침으로 만들고 교육을 수행하였음

□ 1996~2007의 사업평가(Howard 정부)

- Howard 정부는 보수적인 성향의 정부로서, 이전 정부에서 축적해 온 모니터링과 평가체계를 전면적으로 부정하고, 그 결과로 정부 내의 모니터링과 평가 기능이 소수의 부처(evaluation island)를 제외하고는 거의 소멸되었음
 - 새로운 정부의 정치적 성향과 90년대 후반의 경제 호황을 맞아, 모니터링과 평가에 대한 수요가 눈에 띄게 약화되어, 재무부 내의 평가 관련 조직도 없어지고, 부처들도 자연스럽게 자체적인 사업평가를 실시하지 않게 되었음
 - 이 시기에도 자체평가 기능을 유지한 소수의 부처들은, 이전 정부시절에 자체적인 평가 조직을 설립한 부처들임

12 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

- 이전 정부에서 설정한 3~5년 주기의 의무적인 자체적 사업평가는 폐지되었음
- Howard 정부는 민간에게 정부 서비스 제공 기능을 이양하고, 산출물 중심의 계약을 맺는 정책 방향을 추진하였으며, 동시에 성과관리제도의 형태를 "Outcomes and Outputs Framework"으로 바꾸었음
 - "Outcomes and Outputs Framework"은 성과지표 중심의 모니터링 체계임
 - 각 부처는 달성하고자 하는 결과를 제시하고, 그 결과를 달성하기 위한 산출물을 명시하는 형태의 문건을 만들었음
 - 결과는 내각과의 명시적인 합의이고, 그 결과를 달성하기 위한 산출물의 선택은 각 부처에 일임되었음
 - 정부가 기본적으로 성과정보를 활용한 의사결정에 관심이 없었기 때문에, 성과지표의 수준과 내용이 부실하게 형식적으로 운영되는 제도로 전락하였음
 - 재무부는 기본적인 지침은 제공하였으나, 제도의 운영은 전적으로 일선 부처에 일임되었으며, 재무부는 모니터링도 하지 않았기 때문에 제도의 실효성 확보가 어렵게 되었음
 - 호주 감사원에서도 비판적인 보고서(ANAO, 2003)를 제출하였으며, OECD 리뷰(Blondal, 2008)에서도 지극히 비판적인 평가를 하였음
- Strategic Review Framework
 - Howard 정부(1996~2007)의 말기인 2006년 10월에 재무부는 Strategic Review Framework에 대한 내각의 합의가 이루어짐
 - Strategic Review는 재무부가 중심이 되어 운영되며, 수시로 필요에 따라 주제를 선택하여 리뷰하는 제도로 지금까지 운영되고 있음
 - 주제는 재무부나 내각에서 선정하며, 주로 다부처가 관련된 쟁점들이 대상임
 - 예를 들어, 기후변화와 관련된 62개의 프로그램이 2008년에는 리뷰되었음
 - 2009년에는 5개의 리뷰가 이루어졌음
 - 리뷰팀의 장은 주로 은퇴한 고위 공무원이 담당하고, 4~6명의 각 부처의 공무원이 팀원이 되며, 필요한 경우 외부 전문가를 초청하기도 함
 - 리뷰팀은 재무부 내에 위치하고 리뷰 과정을 운영하기 위한 전담 secretariat 1인이 배정됨
 - 일부 리뷰는 의미 있는 평가 결과를 도출했다고 평가되지만, 일부 리뷰는 부처들의 비협조로 인해 의미 있는 결과를 도출하는 데에 한계가 있었다고 평가되고 있음

□ 2008-2011의 사업평가

- Rudd 정부의 등장으로 인해, 1987~2006년 시기의 사업평가 중심의 성과관리제도를 부활시키려는 움직임이 진행되고 있음

- 증거에 기반한 정책 결정이 중요함을 인정하고, 지난 정부에서 상실된 모니터링과 평가 기능의 부활을 추진하고 있음
- 각 부처에 주기적인 평가기능을 의무화하는 데까지 나갈지는 미지수이며, 재무부를 중심으로 주기적이고 체계적인 리뷰과정(캐나다의 Strategic Reviews를 모델로 검토 중임)을 개발하는 것을 적극 검토 중임

다. 네덜란드

- 네덜란드는 1980년대부터 예산 절감을 위해 중요한 분야별로 재정지출리뷰(Spending Reviews)를 수행해 온 역사를 가지고 있으며, 최근 재정적자 확대에 대응하기 위해 다시 본격적인 재정지출리뷰(Spending Reviews) 작업을 수행하였음
- 재정지출리뷰는 1980년에서 2009년까지 약 250개가 이루어졌으며, 변천사는 다음과 같음
 - 1980년대에는 예산삭감을 목표로 매년 다양한 분야별로 재정지출리뷰가 이루어졌음
 - 1990년대에는 예산 삭감 자체가 목표라기보다는 효율성 향상(Value for Money)과 부처가 사업의 효율성을 향상시키기 위한 유인을 제공하는 데에 초점을 둔 재정지출리뷰가 이루어졌음
 - 2000년대에 들어서서는 재정지출리뷰의 횟수가 감소하는 추세를 보여주었으나, 최근 재정위기에 직면하여 2009년부터 2010년까지 재정지출리뷰를 다시 본격적으로 추진하였음
- 2009년에서 2010년 사이에 다시 본격화된 재정지출리뷰의 개요는 다음과 같음
 - 2009년 국제 금융위기 대처 과정에서 발생한 재정적자의 확대에 대응하기 위해 재정지출리뷰를 다시 본격적으로 추진하게 되었음
 - 금융위기 대응을 위한 재정지출 증가로 인해, 재정흑자에서 GDP의 5.5% 수준의 재정적자가 발생하는 상황으로 변화
 - 재정지출의 구조조정 필요성에 대한 공감대 확산
 - 내각(Council of Ministers)에서, 재정건전성 회복을 위해 “예산삭감의 다양한 방안(cutback options)과 예산 삭감의 영향에 대한 분석”을 시행할 것을 지시
 - 2010년 4월에 20개의 재정지출리뷰 보고서를 의회에 제출
 - 2010년 6월에 총선이 실시되어 새로운 정부가 형성되는 과정에서, 재정지출리뷰의 분석결과가 활용되었음
 - 재정지출리뷰의 반영 정도를 구체적인 숫자로 파악하기는 곤란함

14 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

□ 2009~2010년 재정지출리뷰를 수행한 조직의 구성

- 재정지출리뷰의 총괄은 재무부와 수상실(구체적으로는 부수상)에 의해 이루어짐
- 리뷰의 실행을 위해 조직된 팀은 비정치적 인사들로 구성됨
 - 공무원과 외부 전문가(대표적으로 CPB: Bureau of Economic Policy Analysis의 역할이 큼)로 구성
- 각 리뷰팀의 총괄 책임은 전직 고위공무원으로 구성됨
 - 해당 리뷰 대상 정책과 관련이 없는 인사가 총괄책임자로 선정됨
- 각 리뷰의 목표는 예산삭감을 20%할 수 있는 방안을 도출하는 것임

□ 2009~2010년 재정지출리뷰의 범위와 규칙

- 전체 재정/조세 지출 중 30%의 재정/조세 지출이 점검되었음
- 정치적 금기 사항은 없음
- Veto 권한은 허용되지 않았음
- 리뷰에서는 선택 가능한 시나리오만 제시할 뿐, 선택은 정부와 정치권에 일임
- 리뷰 보고서는 의회에 제출되었음

□ 2009~2010년 행해진 재정지출리뷰의 주제는 아래와 같은 20개 영역임

- 에너지와 기후변화, 환경, 교통과 수자원관리, 주택, 교육의 생산성, 고등교육, 아동 혜택(Child Benefits), 이노베이션과 응용연구, 소득보조, 실업혜택(unemployment benefits), 재활을 위한 건강관리, 장기요양관련 보조, 공적원조, 이민과 사회통합, 공공안전과 테러리즘, 조세행정, 소득보조행정, 행정, 경영(operational management), 방위

□ 2009~2010년 재정지출리뷰의 결과

- 다양한 정책 시나리오를 제시하였으며, 2010년 선거에서 정당들에 의해 활용되었고, 연립내각의 협약에 활용됨
- 정확하게 어느 정도 재정지출리뷰가 효율성을 향상시키고 의사결정에 영향을 주었는지는 파악하기 어려움
- 재정지출리뷰 자체는 성공적으로 운영되었는데, 그 성공 요인은 20%라는 구체적인 목표와 거부권(veto)을 불가능하게 하고, 독립적인 작업반 의장을 선정, 외부 전문가의 참여 등이라고 판단됨

라. 미국 재정성과관리제도의 최근 동향

- 부시 행정부하에서는 예산편성과 재정사업의 성과를 강하게 연계시키고자 하는 노력을 기울였음
 - 1994년 클린턴 행정부 시절에 의회와 합의로 제정된 정부성과와 결과에 관한 법(GPRA: Government Performance & Results Act)에 의거한 재정성과관리제도가 운영 중이었으나, 부시 행정부 하에서 성과정보와 예산편성의 연계를 더욱 강화시키는 개혁 시도
 - 부시 행정부하에서 미국 예산당국(OMB: Office of Management & Budget)은 새로운 평가방식인 Program Assessment Rating Tool(PART)를 도입하였음
 - 재정사업에 대한 종합적인 정보를 얻고 의사결정 과정에서 보다 용이하게 이용하고자 시도
 - 5년을 주기로 약 5분의 1의 예산 프로그램을 주기적으로 평가하여 등급을 결정, 예산편성과 프로그램 운영의 개선에 활용
 - PART의 운영 결과는 미국 예산당국에서는 활용되었지만, 예산확정의 최종 단계인 의회에서는 활용되지 않는 한계를 보였으며, 이는 입법부와 행정부의 강한 견제와 입법부가 궁극적인 예산편성권을 가지고 있는 미국의 정치적 현실을 반영한 결과임
 - PART 운영 결과가 입법부에서 최종적으로 활용되지 않는 현실을 반영해서, 부시 행정부의 말기에는 PART를 통한 예산편성에의 반영 보다는 사업운영의 개선에 초점을 두고 제도를 운영함
 - 2007년 Performance Improvement Officer를 도입하여 각 부처에서 임명하도록 하였으며, OMB에서는 이들을 통하여 재정사업의 개선 관련 과제를 모니터링하고 추진하였음
 - 부시 행정부의 5대 대통령 경영혁신과제 중 하나인 “예산과 성과의 연계(Budget & Performance Integration)”을 2007년부터는 “성과개선과제(Performance Improvement Initiative)”로 바꿈으로서, 정책방향의 전환이 이루어지고 있었음
 - 더불어 부시행정부에서는 PART 평가 결과를 온라인으로 공개하고 국민에게 알리는 데에 노력을 기울였음
 - * expectmore.gov에 접근성을 높여 공개
- 미국은 오바마 행정부의 등장과 더불어, 사후평가를 통한 예산과 성과의 연계 보다는 재정사업의 상시 모니터링 및 관리체제로의 전환을 시도하고 있음
 - 미국은 오바마 행정부 등장 이후, 재정사업의 상시 모니터링 및 관리체제로 전환하기 위해, GPRA Modernization Act 2010을 의회를 통해 통과시켰음
 - 오바마 행정부의 재정성과관리제도의 변화 시도는 다음과 같은 두 가지 배경에 근거를 두고 있음
 - 새로운 민주당 정부에서의 새로운 제도 추진 필요

16 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

- * PART는 불행하게도 부시 행정부의 수단으로 정치적인 낙인이 붙어짐으로 인해 민주당 정부에서 유지하기에는 부담이 컸음
- 부시 행정부의 경험에서 보이듯이 미국의 정치적 환경에서는 사후적인 성과정보에 근거한 재정성과관리제도를 통하여 예산편성에 반영하려는 노력이 결실을 맺기 어렵다는 OMB 내부의 반성이 있었음
 - * 부시 행정부하에서는 성과정보의 공급에만 지나치게 치중하였으며, 성과정보의 수요 창출에는 실패하였다는 내부의 반성이 있었음
- 오바마 행정부의 재정성과관리제도는 ① 포괄적인 접근법에서 선별적인 접근법으로의 전환과 ② 사후적인 성과정보 생산에서 주요 성과목표에 대한 상시적 모니터링 및 관리체제로의 전환을 특징으로 추진되고 있음
 - 성과관리총괄담당관(Chief Performance Officer)를 백악관 내에 임명하여 정부 프로그램의 성과관리에 관한 문제를 대통령에게 바로 보고할 수 있는 체제 마련
 - * 미국 오바마 대통령은 대통령 선거 공약의 하나로 성과관리총괄담당관(Chief Performance Officer)을 백악관 내에 임명하는 것을 내세웠음
 - 각 부처에 2~8개 정도의 부처에서 중요하게 추진할 성과목표(HPPGs: High Priority Performance Goals)를 제출할 것을 요구하였으며, 2010년도에 1차 제출이 완료된 상태임
 - 성과목표의 목표치는, 각 목표 책임자의 통상적인 재임기간(24개월) 이내에 달성할 목표치를 설정하도록 되어 있음
 - 미국 예산관리국(OMB)은 각 부처가 제출한 중점성과목표(HPPGs)에 대한 성과계획을 제출받고, 분기별로 이에 대한 모니터링 회의를 성과관리총괄담당관의 주재 하에 시행할 것을 계획하고 있음
 - * 부처별 중점성과목표(HPPGs)를 모니터링하기 위한 성과대시보드(Performance Dashboard)를 개발하여 운영할 계획임
- 오바마 행정부의 현재 내부 계획은, 부처 자체적으로 운영하는 성과관리제도와 예산관리국(OMB)에서 직접 개입하는 성과관리제도의 두 가지 과정으로 성과관리제도를 운영하는 것임
 - 정부 성과와 결과에 관한 법(GPRA: Government Performance & Results Act)에 의한 전략계획서, 성과계획서 및 성과보고서는 각 부처가 작성하여 부처 자체의 성과관리를 위하여 활용하고 이에 대한 대시보드(Performance Dashboard)를 만들어 정보를 체계적으로 공개하고 모니터링이 이루어질 수 있도록 함
 - 예산관리국(OMB)이 직접 개입하는 과정은 크게 두 가지 영역으로 분리되는데, 한 가지는 각 부처의 중점 성과목표(HPPGs)에 대한 모니터링 및 관리이고, 다른 한 가지는 모든 부처에 공통적인 요소로서 부처 경영에 관한 목표를 관리하는 것임

- 미국의 예산관리국(OMB)에서는 각 부처가 제출한 중점성과목표(HPPGs)에 대한 성과대시보드(performance dashboard)를 개발하여 아래와 같은 과정으로 운영할 계획임
 - 매 분기별로 업데이트하여 각 부처에서 자체 점검회의를 하고, 예산관리국(OMB)에서는 문제의 소지가 있는 성과목표를 성과관리총괄담당관 주재 분기 회의에서 논의하여 의사 결정
 - 의사결정 결과로 실행계획의 변경, 인사 조치, 대통령 직권명령, 예산변경에 대한 권고, 입법안 도출, 심층평가 수행 등의 후속 조치가 이루어 질 것으로 예상됨
 - * 성과관리총괄담당관 주재 분기 회의는 성과관리총괄담당관(CPO) 및 각 부처의 차관(deputy secretary)으로 구성
- 각 부처에 공통적인 경영에 관한 문제를 다루기 위해 경영대시보드(Management Dashboard)를 개발하여 다음과 같은 과정으로 활용할 계획임
 - 경영대시보드에는 각 경영분야별로 중요한 관리사항에 관한 정보를 입력할 계획이며, 분야는 조달, 투명성, 인사관리, 경영 효율성, 감사원(GAO)에서 지정한 고위험사업(High Risk Program)으로 나누어짐
 - 현재 미국의 각 부처에는 성과관리담당관(Performance Improvement Officer), 정보화담당관(Chief Information Officer), 재무담당관(Chief Finance Officer), 인사담당관(Chief Human Capital Officer)이 각 경영분야별로 책임 담당
 - 경영대시보드에 대한 모니터링을 통해 통상적인 경영관련 문제는 각 부처의 경영분야별 담당관 연석회의(Council Reviews)에서 다루고, 만약 중요한 쟁점이 있다고 판단될 경우 예산관리국(OMB)에서 해당 쟁점을 성과관리총괄담당관(CPO) 주재 분기 회의에 상정할 예정임.
- 다만, 최근 재정위기의 심화로 인해, 예산관리국(OMB)에서 성과정보를 활용한 세출구조조정 압력이 강화되고 있으며, 현재 추진 중인 성과관리제도 외에 추가적인 제도 운영의 필요성을 느끼고 있음

4. 외국 사례 요약 및 정책적 시사점

<표> 외국 사례 요약

구분	평가 추진 및 대상사업 선정	평가단 구성 및 운영	평가 결과의 환류
캐나다의 사업평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업평가는 기본적으로 각 부처가 수행 ▪ 평균 5년의 주기로 모든 사업을 평가하도록 되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 부처 공무원과 외부 전문가로 구성 ▪ 대부분의 부처에 평가 전담 조직이 별도로 존재함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 평가 결과는 대부분 공개 ▪ 평가결과는 부처의 사업 개선에 활용되고, 예산 배분에의 활용도 증가 추세

18 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

구분	평가 추진 및 대상사업 선정	평가단 구성 및 운영	평가 결과의 환류
캐나다의 Strategic Review	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TBS에서 4년 주기로 각 부처 단위로 평가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 외부 전문가, 부처 공무원, TBS 공무원 ▪ 독립적인 외부 전문가는 부처의 평가 방법론과 결과에 대해 의견 제시 ▪ TBS는 평가계획단계에서 의견을 제시하고, 평가에서 도출된 결론을 점검하고 도전 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 부처는 Review 결과, 하위 5%의 규모의 예산사업을 삭감하고 재배분
네덜란드의 Spending Review	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재무부와 수상실에서 평가영역 선정 ▪ 중요한 정책 영역을 선정 (예, 주택정책, 환경, 고등교육 등) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 영역별 평가단은 비정치적인 성격을 가지며, 공무원과 외부 전문가로 구성 ▪ 평가단의 좌장은 해당 정책에 관련되지 않은, 전직 고위공무원이 주로 담당 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1990년대는 예산절감 방안도출에 초점을 두지 않았으나, 2009-2010에 행해진 review는 예산절감 20% 시나리오를 도출해내는 것이 주된 목표임 ▪ 정치적 고려 없이 중립적인 예산삭감 방안을 제시하고, 선택은 정부와 정당에 맡김
호주의 사업평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1987~1996에는 각 부처가 3-5년 내에 주요 예산사업을 평가하는 것이 의무화 되어 있었음. ▪ 1997년 보수당 정부 취임이후, 평가는 부처가 자율적으로 수행 - 실질적으로는 평가활동 쇠퇴 ▪ 2008년 이후부터 평가의 강화를 추진 중임 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 부처 공무원과 외부 전문가로 구성 ▪ 재무부는 필요하면, 평가과정에서 개입 - 평가단 Steering Committee의 일원으로 참여 - 평가 계획과 어젠더 설정에 개입 ▪ 1990년대 초중반에는 부처의 평가 역량 강화 지원을 위해, 재무부 내에 9명으로 구성된 평가 관련 조직을 운영하였음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부처 자체적으로 사업성과 개선과 예산배분에 활용 ▪ 재무부가 Strategic Reviews를 추진할 때, 부처의 사업평가 결과 활용
미국의 사업평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 부처가 자율적으로 수행 ▪ 다만, 2005~2008년까지의 PART 체제하에서는, 5년 주기로 주요사업을 평가하는 것이 암묵적으로 의무화되었음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 부처 공무원과 외부 전문가로 구성 ▪ OMB 공무원이 직접 개입하지는 않고, 평가방법론에 대한 일반적 기준은 제시 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 부처가 자율적으로 수행한 평가결과의 활용은 부처에게 맡겨져 있으며, 주로 사업성과의 개선방안 도출에 활용 ▪ OMB는 PART평가 시, 각 부처의 사업평가 결과를 활용하고, 효과적이지 않다고 판정받은 사업에 대해서는 기계적이지는 않지만, 예산 삭감이 어느 정도 이루어짐

□ 평가 추진 및 대상 사업 선정

- 평가 자체의 추진은 예산당국이 중심이 되어 중앙집권화된 형태와 부처의 자율에 맡겨두는 분권형 형태가 있음
 - 중앙집권화된 형태의 장점은 사업평가의 주요 쟁점과 방법론에 대해 예산당국이 기준 수립에 참여하여, 평가의 질을 확보할 수 있다는 것임
 - 분권화의 장점은, 부처가 자발적으로 수행함으로써 평가 결과에 대한 주인 의식을 가질 수 있고 자체의 정보를 효과적으로 활용하여 평가가 수행된다는 것임
 - 양자의 장점은, 거꾸로 다른 방식의 단점이 될 수 있음
 - 양 방식의 균형점을 찾는 것이 중요하며, 각 국에서의 예산당국과 일선 부처의 권한과 평가의 추진 목적에 따라 어느 방식이 선호되는지가 결정됨
- 평가 대상 사업의 선정은, 주기적으로 주요 사업을 평가하는 방식과 사업의 중요도와 정책 쟁점에 따라 대상 사업을 선정하는 방식이 활용됨
 - 사업의 중요도와 정책 쟁점에 따라 대상사업을 선정할 때는, 특별히 기계적인 선정 방식이 있는 것은 아니고, 예산 당국 자체나 내각의 판단 등이 중요하게 작용함
 - 다만 예산 당국이 사업평가를 추진할 때는, 각 부처의 개별사업 보다는 다부처 사업이나, 전 부처에 걸친 사업 운영의 문제가 주로 평가 대상으로 선정됨
 - 우리나라에서는 모니터링 용도의 성과계획서/보고서와 리뷰 형식의 재정사업자율평가가 이미 존재하므로, 해당 시점에서의 특별한 평가 수요를 반영하는 것과 더불어 기존 제도와 연계하여 평가 대상을 선정하도록 하는 방식이 병행되는 것이 바람직함

□ 평가단 구성 및 운영

- 평가단의 구성 및 운영은, 평가 추진 방식이 중앙집권화 된 경우와 분권화 된 경우에 따라 다름
- 예산 당국 중심의 중앙집권화된 추진 방식의 경우, 사업평가 조직의 구성에 있어서 예산 당국의 공무원이 평가 쟁점과 평가 방법론의 결정에 중요한 의견을 제시함
- 평가단 자체의 구성원은 각 국이 유사한 형태를 보이고 있음
 - 각 사업평가의 단장은 퇴직하고 해당 사업과 이해관계가 없는 고위 공무원이 되는 경우가 많음
 - 평가단의 구성에는, 평가의 주요 방향을 합의하고 점검하는 steering committee와 실제 평가를 수행하는 작업반으로 이원화된 경우도 있음
 - Steering committee에는 평가단 단장, 예산당국 관계자, 각 부처 관계자 그리고 이해관계자가 참여하며, 작업반에는 해당 사업관련 담당자들, 예산 당국자와 외부 전문가가 참여함
 - 예산당국 관계자와 해당 부처 관계자들의 평가 역량에 따라, 외부 전문가의 역할이 크기도 하고 조연 수준에 그치기도 함

20 재정성과관리제도 현황과 추진 방향: 우리나라 현황 진단과 국제적 동향의 시사점

- 각 사업평가에 있어서 Steering committee를 보다 공식화하여, 위원회의 의장과 각 부처의 주요 관계자의 역할을 분명히 할 필요가 있음
 - 의장은 퇴직한 고위 공무원이나 실제 정부관련 업무의 경험이 많은 원로 외부 전문가로 임명하는 방안 검토 필요
 - 각 부처 관계자도 하위 실무자 수준이 아니라, 적어도 과장급 이상이 참여하도록 하여 부처의 책임 있는 합의를 도출할 수 있도록 하는 것이 필요함

□ 평가 결과의 환류

- 평가 결과는 기계적으로 환류 되는 경우는 없으며 평가 결과의 환류를 강화하기 위한 시도들은 있음
 - 평가 결과의 환류는 예산 당국의 권한과 의지 그리고 정치적 리더십의 역할이 결정적 요인임
 - 때로는 사업 부처의 비협조로 인해 평가 내용 자체가 부실하여 환류가 되지 않는 경우도 있음
- 평가 결과의 환류 강화를 위한 정치적 합의 도출을 위해 평가 추진 시부터 내각의 승인을 받고 평가 결과를 내각에 다시 보고하는 형태를 취하는 경우도 있음
- 주기적이고 체계적인 평가 방식에 있어서는 구체적인 목표치나 평가 결과 형태를 명시하는 경우가 있음
 - 캐나다의 Strategic Reviews의 경우, 각 조직 단위로 평가하고 평가 결과 정책 우선순위나 성과에 있어서 하위 5% 예산규모는 세출 구조조정 대상으로 내어 놓도록 하고 있음
 - 네덜란드의 Spending Reviews의 경우, 리뷰한 분야에 있어서는 20% 예산 삭감을 위한 다양한 시나리오를 도출하도록 하고 있음
- 우리나라도 평가 결과의 환류 강화를 위해 다음의 방안을 검토할 필요가 있음
 - 평가 과제 선정 시, 전 부처의 고위 의사결정자 회의에서 보고하여 평가 대상 및 쟁점에 대한 합의를 도출할 필요가 있음
 - 평가 결과도 고위 의사 결정자 회의에 보고하여 환류가 되는 채널 확보
 - 평가 결과의 도출 시, 구체적인 시나리오를 제시하도록 평가 결과 형태를 명시화 할 것을 검토할 필요가 있음
 - 평가 결과를 예산규모 조정에 반영하는 방안과 사업 개선에 반영하는 방안을 구분하여 명시적으로 제시
 - 예산 규모의 조정에 반영할 때, 가능한 시나리오도 도출하고 사업 개선 시나리오도 구체적으로 도출하도록 명시하는 방안 검토 필요

(작성자 : 박노욱 한국조세연구원 성과관리센터장, 2186-2267)