

2024

SPRING+SUMMER

상반기

재정성과평가 동향과 이슈

재정성과평가센터 FOCUS

- 치매관리사업지원
- 공공임대주택
- 공급망 안정 강화

전문가 목소리

- 성과관리 제도에 대한 고찰
- 재정사업 심층평가에 참여하며

재정성과관리 NOW

- 국내외 기관 동향 NOW
- 국내외 학술 동향 NOW

www.kipf.re.kr

ISSN 2635-7127



개원 이후 최초
기관 평가 2년 연속 최상위 등급 달성

개원 이후 최초
기관 평가 2년 연속 연구분야 우수기관상 수상

KIPF the Best!

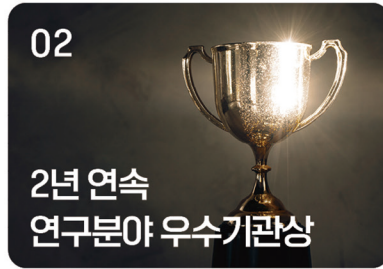
“국내 최고를 넘어
세계 최고를 향해”

01 도약과 성장의 3년 : 최고가 되다



02 미지의 도전에도 빛난 KIPF 문화

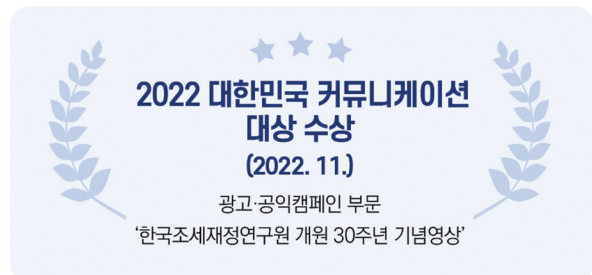
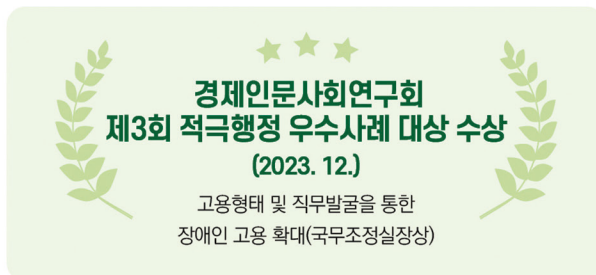
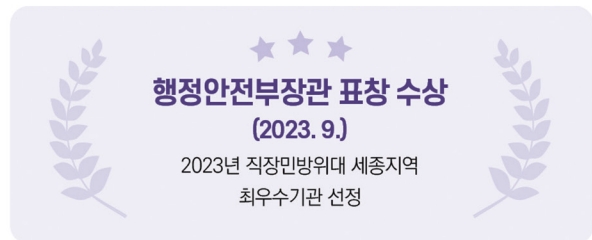
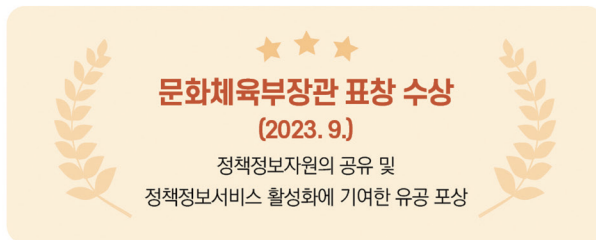
2023년도부터 전면 개편된 평가제도에하여 구성원 간 긴밀한 협조를 통해 뛰어난 성과를 쟁취할 수 있었습니다.



03 국내 최고를 넘어 세계 최고를 향해

2022년	비전선포	2023년	2024년
<p>2015년 이후 6년 만 혁신기관상 수상 개거</p> <p>2022년 평가 하위권에서 부단한 혁신을 통해 전년 대비 순위 상승이 가장 높은 기관으로 선정</p> <p>2021년도 연구기관 평가 결과</p>	<p>KIPF the Best! 미래비전 선포</p> <p>2022년 개원 30주년을 맞아 세계 최고의 연구기관을 목표로 새로운 미래를 창조하자는 내용의 미래 비전을 선포</p> <p>2022년 개원 30주년 기념일</p>	<p>연구기관 평가 역대 최초·최고기록 달성</p> <p>외부평가단을 구성하여 평가하는 연구기관 평가제도 정착 이래 역대 최초로 최상위 등급(A) 달성</p> <p>2022년도 연구기관 평가 결과</p>	<p>개원 이래 최초 2년 연속 최고 등급 최우수 기관 선정</p> <p>탁월한 연구성과와 기관 운영의 우수함을 인정받아 가장 높은 등급인 A등급 달성 연구분야 최우수기관 선정</p> <p>2023년도 연구기관 평가 결과</p>

04 연구기관 평가외 외부 수상실적



재정성과평가 동향과 이슈

2024 SPRING+SUMMER
상반기



PART I. 재정성과관리제도, 이렇게 운영됩니다

- 08 2024년 재정성과관리제도 추진 방향
육현수 기획재정부 재정관리총괄과장
- 10 재정성과관리제도 INSIDE
- 24 재정성과평가센터 FOCUS
 - ① 치매관리사업지원 | 임소영 공공기관연구센터 선임연구원
 - ② 공공임대주택 | 백종선 재정성과평가센터 선임연구원
 - ③ 공급망 안정 강화 | 이응준 재정성과평가센터 연구원

PART II. 성과관리 이야기

- 44 전문가 목소리 ①
성과관리 제도에 대한 고찰 | 공동성 성균관대학교 행정학과 명예교수
- 48 전문가 목소리 ②
재정사업 심층평가에 참여하며 | 주하연 서강대학교 경제학과 교수
- 52 현장 이야기 ①
한국지능정보사회진흥원 | 정재동 인공지능융합본부 수석
- 55 현장 이야기 ②
통계청 | 안치완 기획조정관 주무관
- 58 현장 이야기 ③
특허청 | 류동훈 기획조정관 주무관

PART III. 재정성과관리 NOW

- 64 1. 국내외 기관 동향 NOW
- 96 2. 국내외 학술 동향 NOW

발행인 김재진 KIPF 원장
발행처 한국조세재정연구원
주소 (30147) 세종특별자치시 시청대로 336
전화 044-414-2114(대표)
발행일 2024년 6월 28일
등록 세종, 사00016
홈페이지 <http://www.kipf.re.kr>
편집위원
강희우 재정성과평가센터 소장(편집총괄)
백종선 재정성과평가센터 선임연구원(실무총괄)
권선정 재정성과평가센터 선임연구원
이응준 재정성과평가센터 연구원
이아름 재정성과평가센터 연구원
최한영 재정성과평가센터 연구원
디자인/제작 고려씨엔피

재정성과관리제도 발전을 위한 활발한 토론의 장이 열리길 기대하며

우리나라 중앙정부는 2000년대 중반 기존의 투입 위주에서 벗어나 성과 중심의 재정운용을 위해 재정성과관리제도를 도입했습니다. 최근 기록치 않은 재정상황 및 늘어난 재정수요를 고려했을 때 재정성과관리제도의 중요성은 더욱 커졌다고 생각합니다.

OECD의 설문조사에 따르면 2016년 기준 우리나라는 재정성과관리제도를 예산 편성 과정에 연계하고 있는 국가로서 1위에 오르는 등 제도 구비 측면에서는 상당히 발전된 모습을 보이고 있습니다. 하지만 국내에서는 재정성과관리제도의 개선을 위해 다양한 논의가 진행되고 있습니다.

예를 들어 재정사업의 성과를 성과지표의 달성도를 통해 측정하는 성과목표관리제도의 경우, 최근 프로그램 단위로 관리하고 프로그램 하나당 성과지표 하나를 설정하도록 하고 있습니다. 부처의 행정부담 경감과 대국민 홍보 강화가 목적이었습니다. 하지만 재정당국 입장에서는 성과목표관리제도를 통해 생산한 성과정보의 활용도가 떨어지고, 국회에서는 성과정보의 양과 질 제고의 필요성을 제기하고 있습니다. 일선 부처에서는 오히려 하나의 성과지표를 통해 프로그램 전체의 성과를 대변해야 한다는 부담감이 생겨났습니다. 성과목표관리제도 운영을 지원하는 재정성과평가단의 경우, 보다 구체적인 업무의 범위와 권한에 대한 논의가 필요한 상황입니다. 근본적으로는 프로그램 구성의 적절성에 대해 의문을 제기하는 목소리도 존재합니다.

성과목표관리제도뿐만 아니라 성과평가제도 내에서도 다양한 이슈가 제기되고 있습니다. 최근 지출구조조정 필요성을 고려했을 때 현재 성과평가제도에서 생산하는 성과정보의 적절성에 대한 논의가 필요합니다. 성과평가제도의 실효성 제고를 위한 성과정보의 환류 논의도 여전히 진행 중입니다. 최근 평가중복 문제를 일부 완화하기는 했지만 일선 부처의 평가부담 경감 문제도 해결해야 할 문제입니다.

이러한 이슈를 해결하기 위해 지금까지 주요 선진국의 제도 운영 현황을 참고했고, 이러한 차원에서 지금까지 저희 동향지는 주로 재정성과관리제도 분야 전문가 및 제도 운영 당사자를 대상으로 국내외 제도 동향을 소개했습니다. 하지만 제도 운영의 효과성을 제고하기 위해서는 이해관계자의 목소리를 보다 폭넓게 청취하는 것도 중요합니다. 이를 위해 국내외 제도 동향뿐만 아니라 재정성과관리제도의 운영 현황과 결과를 구체적으로 정리하고, 다양한 제도 참여자의 목소리를 담고자 이번에 동향지를 개편해 발간하게 되었습니다. 부디 이번 개편을 통해 저희 동향지가 재정성과관리제도 관련 의견 수렴의 채널로 활용되고, 더 나아가 재정성과관리제도의 개선과 재정사업의 성과제고에 기여할 수 있기를 기대합니다.

마지막으로 이번 개편 작업에 힘써준 저희 재정성과평가센터 직원 여러분, 특히 임소영 선임연구원, 백종선 선임연구원, 이응준 연구원, 권선정 선임연구원에게 깊은 감사의 말씀 남깁니다.



강희우

한국조세재정연구원
재정성과평가센터 소장

PART

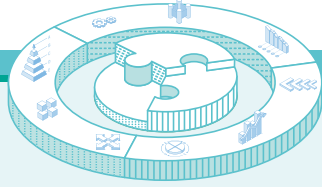
I

재정성과관리제도, 이렇게 운영됩니다

〈재정성과관리제도, 이렇게 운영됩니다〉는 ‘2024년 재정성과관리제도 추진 방향’과 ‘재정성과관리제도 INSIDE’, ‘재정성과평가센터 FOCUS’ 등 세 항목으로 구성되어 있다. ‘2024년 재정성과관리제도 추진 방향’에서는 금년도 재정성과관리제도의 추진 방향에 대한 기획재정부의 생각을 담고 있으며, ‘재정성과관리제도 INSIDE’에서는 현재 운영되고 있는 재정사업자율평가와 성과목표관리제도 등 다양한 재정성과관리제도에 대한 기본적인 내용과 추진 계획 등을 소개한다. ‘재정성과관리제도 INSIDE’에서는 사회적 이슈, 국정과제 등에 해당되는 주요 사업의 성과관리제도 운영 현황을 소개하는 코너로, 이번 호에서는 ‘치매관리사업지원’과 ‘공공임대주택’, ‘공급망 안정 강화’ 사업을 주제로 작성되었다.







2024년 재정성과관리제도 추진 방향



들어가며

재정사업성과관리제도는 4대 재정개혁의 일환으로 2003년에 부처단위의 재정운용 성과 측정을 위한 성과목표관리 제도, 2005년에 성과에 기반한 개별사업의 예산편성을 위한 사업성과평가 등을 도입하여 운영해 왔다.

이후 2022년부터는 「국가재정법」에 ‘성과관리’ 장(章)을 신설하여 성과 중심의 재정운용을 확대·강화하였고, 이러한 개선의 일환으로 2022년 8월에 향후 5년간(2022~2026년) 재정사업 성과관리의 기본 방향을 담은 재정사업 성과관리 기본계획을 수립·발표하였다. 이를 통해 부처들의 성과관리에 대한 행정부담 경감과 함께, 성과평가 결과의 예산편성 환류 제도화와 재정운용 성과정보의 대국민 공개를 강화하고자 하였다. 특히 2023년부터는 핵심 재정사업 성과관리 체계를 새롭게 구축하여 국민체감도가 높고 정부의 핵심 정책비전이 반영된 재정사업을 중심으로 중장기적 시각에서 예산 편성·집행·평가의 전 주기를 관리하여 핵심재정사업의 가시적인 성과 창출도 지원하고 있다.



육현수

기획재정부
재정관리총괄과장

2024년도 재정성과관리제도 운영방향

재정사업 성과관리 기본계획의 후속조치로 매년 재정사업 성과관리 추진계획을 수립하고 있다. 2023년 추진계획에서는 재정사업 성과관리 인프라 구축 및 신규제도 도입·안착에 중점을 두었다면, 2024년에는 이를 토대로 본격적으로 가시적 성과를 창출하기 위한 집중적인 성과관리 추진에 중점을 둘 계획이다.

우선 핵심재정사업 성과관리를 상시 관리체제로 전환하기 위해 유형별로 맞춤형 PI(Performance Information) 보드를 설정하여 성과지표 달성도, 제도개선 진행 상황을 주기적으로 점검하고자 한다. 이와 함께 다부처 협업을 통해 국민이 체감하는 성과를 창출하는 ‘다부처 협업과제 성과관리’를 도입·운영하여, 부처 간 칸막이를 허물고 협력을 활성화할 수 있는 다부처 협업과제를 선정하여 관리할 계획이다.

다음으로 재정사업성과평가와 관련하여 성과평가 간 일관성 제고를 위해 평가대상·항목·방식에 대한 단계적 정비를 추진한다. 중소기업지원사업평가와 R&D평가 대상사업의 중복을 최소화하고, 복권기금에도 공통평가 항목을 적용하는 등 공통평가항목의 적용도 확대한다. 평가 관대화 등을 개선하기 위해 상대평가 방식 적용도 확대할 계획이다. 이를 위해 평가총괄부처 간 ‘재정사업 성과평가 협의회’를 구성·운영할 예정이다.

마지막으로 성과목표관리 측면에서는 다양한 재정사업 성과평가 결과를 성과계획서에 명시하도록 하여 성과목표관리와 재정사업 성과평가의 연계를 강화하고, 성과계획서상 프로그램 성과지표가 해당 프로그램을 포괄적으로 대표할 수 있도록 성과지표도 개선한다.

마치며

재정은 한정된 자원이다. 특히 요즘은 어려운 재정여건과 저출생 대응 등 재정소요가 크게 증가하고 있어, 재정지출 효율화가 긴요한 상황이다. 정부는 재정이 효과적으로 사용되어 국민 삶의 질을 개선할 수 있도록 앞으로도 성과에 기반한 재정운용에 최선을 다할 계획이다.

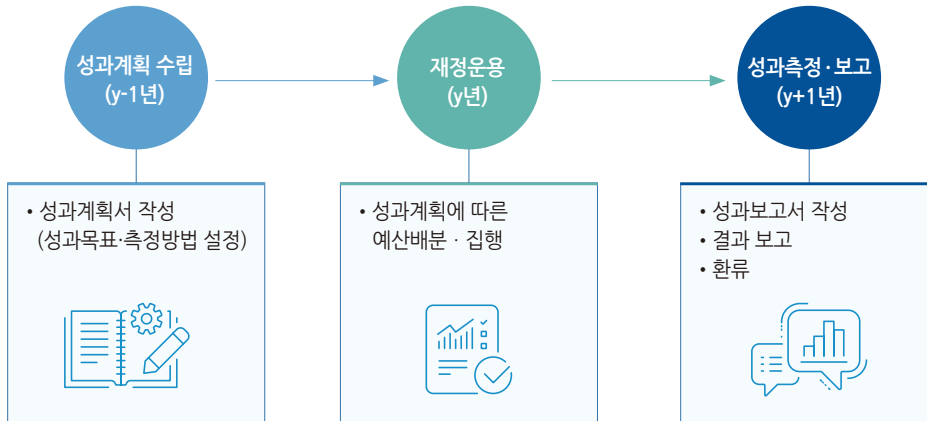
재정성과관리제도 INSIDE

재정성과관리제도는 성과계획서와 성과보고서를 중심으로 하는 재정성과목표제도와 재정사업자율평가를 비롯한 재정성과평가제도, 재정사업 심층평가제도를 통해 운영되고 있다.



1) 성과계획서와 성과보고서

재정성과목표제도 운영의 핵심은 성과계획서와 성과보고서라고 할 수 있다. 매년 성과계획서를 통해 사업의 운영계획 및 성과목표 등을 사전에 설정하고, 이를 바탕으로 성과보고서에서는 실제 사업 수행을 통해 계획된 성과목표 달성이 이루어졌는지를 분석·평가함으로써 각 부처의 성과관리 전반에 대한 핵심적인 정보를 제공하는 역할을 수행하고 있다.



성과계획서¹⁾는 각 부처가 전략목표 및 당해연도 프로그램목표 달성을 위해 수립하는 연도별 시행계획을 의미한다. 각 부처들은 성과계획서를 통해 「국가재정법」에 의한 중장기 재정운용계획이나 관련 법령에 의한 중장기 계획 등을 반영하여 비전·임무·전략목표 등을 설정하게 된다. 이러한 상위체계에 기반하여 당해연도 프로그램목표에 대한 성과지표와 지표에 대한 합리적인 목표치를 사전에 설정하여 관리하도록 하고 있다. 이를 통해 집행단계에서 효율적인 사업관리 방식으로 전환을 유도하고, 사후적 성과정보를 예산편성에 활용함으로써 재정운영의 투명성과 책임성을 제고하고자 하고 있다. 성과계획서의 최근연도 주요 변화를 살펴보면 재정사업의 거시적·전략적 성과관리를 강화하기 위해 기존 ‘단위사업’ 기준에서 ‘프로그램’ 단위로 상향 조정하여 작성(22회계연도부터 실시)하도록 하고 있으며, 프로그램별 성과지표 수는 기존 프로그램별 2~5개 수준에서 원칙적으로 1프로그램 1 성과지표로 설정(24회계연도부터 실시)하도록 하여 부처의 행정부담을 최소화하고 부처별 성과의 이해도를 제고시키는 방향으로 변화하였다. 또한 25회계연도 성과계획서 수립 지침이 24년 4월 기준으로 부처에 배포되었는데, 전년도와 비교하여 달라진 점은 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 일곱 개의 성과평가²⁾ 대상 사업 및 평가결과를 dBrain 시스템 연계를 통해 성과계획서에 신규 반영하도록 하여 재정사업에 대한 성과평가결과(평가유형, 등급), 지출구조조정금액 및 개선계획 등에 대한 정보 접근성을 강화하였다. 둘째, 부처별 자체평가위원회를 통하여 우수/미흡 프로그램을 선정하도록 하고, 미흡 프로그램에 대해서는 개선사항과 환류계획을 제시하도록 함으로써 부처 단계에서의 성과관리를 강화하고 책임성을 높이도록 하였다. 셋째, 기존 서술식 작성 부분(자원배분계획, 우선순위 조정 등)을 표의 형태로 구조화하여 가독성을 높이도록 개선하였으며, 예산액 인용 서술 부분의 예산액 표기 오류를 방지하기 위해 예산액 표기 부분을 표 안에 넣고 dBrain에 자동 연계하도록 하였다.

성과계획서 작성 관련 추진일정을 살펴보면, 각 부처는 5월 31일까지 해당 소관 2025년도 성과계획서를 자체평가위원회의 검토절차를 거친 후 기획재정부에 제출하여야 하며, 분야별 전문기관³⁾과 재정성과평가단이 프로그램 목표 및 성과지표 적정성에 대한 검토를 6~7월 동안 진행할 예정이다. 기획재정부는 7월 말까지 검토결과를 각 부처에 통보하고, 각 부처는 검토의견과 예산안 협의·조정 결과 등을 반영하여 성과계획서를 수정·보완하여 8월 중으로 dBrain에 수정 입력을 완료하도록 하였다. 성과계획서는 9월에 정부예산안의 첨부서류로 국회에 제출하도록 되어 있는데, 국회의 예산 심의결과 등을 반영하여 각 부처는 수정·보완을 진행하게 된다. 차년도 2월에는 국회예산증감내역, 사업의 폐지·신설, 사업내용 변경사항, 국회지적관련 부처 수용사항, 24년 확정실적치를 반영한 25년 목표치 확정 등을 반영하여 2025년도 성과계획서를 최종적으로 수정하도록 되어 있다.

1) 2025년도 성과계획서 작성지침(기획재정부, 2024) 참고

2) 재정사업 자율평가(기재부), 복권기금평가(기재부, 복권위), R&D평가(과기부), 재난안전사업평가(행안부), 균형발전평가(지방위), 일자리사업평가(고용부), 중소기업지원평가(중기부)

3) 일반재정(한국조세재정연구원), R&D(한국과학기술기획평가원), 정보화(한국지능정보사회진흥원)

성과보고서⁴⁾는 성과계획서를 통해 사전 설정한 각 부처의 프로그램 성과목표 달성 여부 등을 분석한 보고서로, 프로그램별 주요내용과 성과지표 달성현황, 성과분석 및 개선사항 등 기관의 성과관리에 대한 결과를 종합적으로 제공하고 있다. 성과보고서는 기관의 성과분석 결과를 다음연도 집행 및 예산편성에 환류(Feedback)함으로써 재정운용의 효율성 제고에 기여하고 있으며, 결산보고서의 구성서류로서 국회를 통해 국민에게 공개된다는 점에서 정부의 재정운용성과에 대한 이해를 높이는 한편, 재정운용의 투명성과 책임성 확보에도 긍정적 영향을 미치고 있다고 할 수 있다. 2023회계연도 성과보고서는 「2023년도 성과계획서」상의 모든 성과관리대상 프로그램을 대상으로 작성되었다. 해당 회계연도 성과계획서상의 내용과 일치되도록, 전략목표와 프로그램 목표, 성과지표, 목표치 등 주요 성과정보의 임의 변경 및 누락이 없게 작성되도록 하고 있다. 실적치 등 성과분석 정보에 대한 객관적·구체적 근거를 제시하여야 하며, 성과목표 미달성 또는 초과달성(달성률 130% 이상) 시 원인분석을 실시하도록 하였다. 한편 성과지표 달성도 외에도 국회, 감사원, 기재부 등 외부기관 평가 등을 통해 사업의 성과 우수성을 인정받거나 수상한 경우 관련 자료를 제시하여 작성하도록 하고 있다. 예산집행 현황, 사업관리 체계, 성과분석, 성과 우수성, 내·외부 지적에 대한 조치실적 등을 바탕으로 향후 개선사항에 대해 충실하게 작성하여야 하며, 차년도 성과계획서 작성에 참고할 수 있도록 성과지표의 적정성과 목표수준의 합리성에 대해서도 개선사항을 기술하도록 하였다. 마지막으로 전년도 성과보고서에 수록된 사업별 향후 개선사항에 대한 조치내용, 전년도 재정사업자율평가 결과에 따른 지적·권고 사항 및 조치내용, 예정처, 예정위·상임위, 감사원 등 국회 및 대외기관의 지적사항 및 조치내용에 대해서도 충실히 기재하도록 하고 있다.

성과보고서는 결산보고서의 구성항목으로서 각 중앙관서의 장은 회계연도마다 작성한 결산보고서를 다음연도 2월 말까지 기획재정부 장관에게 제출해야 하며, 이후 결산보고서와 함께 감사원 결산검사를 거쳐 5월 31일까지 국회에 제출하도록 하고 있다. 이에 따라 각 부처의 2023회계연도 성과보고서는 2024년 2월 말까지 자체평가위원회 검토 후 기획재정부에 제출되어, 3월까지 기획재정부의 확인·점검과 부처의 성과보고서 수정·보완이 이루어졌다. 4월에 감사원 제출과 성과보고서 국무회의 보고를 거쳐 5월 말 국회에 최종적으로 제출할 예정이다.⁵⁾

2023회계연도의 성과보고서 작성 대상기관은 총 58개 중앙부처이며, 전략목표 181개, 프로그램목표 475개, 성과지표 1,068개로 구성된다. 58개 기관의 성과달성도 분석결과, 성과지표 총 1,068개 중 726개(76.9%)가 목표를 달성하였으며, 이 중 95개(8.9%)는 목표를 130% 이상 초과 달성하였고, 342개(23.1%)는 미달성한 것으로 확인되었다.



참고자료

기획재정부, 「2025년도 성과계획서 작성지침」, 2024. 4.
_____, 「2023회계연도 성과보고서 작성지침」, 2024. 1.

4) 2023회계연도 성과보고서 작성지침(기획재정부, 2024) 참고

5) 원고 작성시점 기준(2024년 4월 22일)

2) 재정사업자율평가

재정사업자율평가는 사업 수행부처가 소관 재정사업에 대해 자체평가를 실시하고 자체평가 결과를 기획재정부가 확인·점검하는 방식으로 평가결과를 재정운용에 활용하는 제도이다. 평가 대상사업은 성과계획서상 성과관리 대상으로 선정된 프로그램에 속한 세부사업이 자율평가 대상이 되며, 성과관리대상 사업 중 타 평가대상 및 평가실익이 적은 사업은 평가대상에서 제외⁶⁾된다. 각 부처 자체평가는 자체평가위원회를 구성하여 실시(1~3월)하는데 사업계획의 적정성, 집행의 효율성, 성과 달성도, 성과우수성, 환류 및 개선노력에 대해 평가하며, 부처 상황에 따라 필요시 가감점 부여가 가능하다. 평가결과 산출은 평가항목별 점수(100점 만점)를 종합하여 3단계(우수/보통/미흡)로 등급화하며 평가등급은 평가대상 사업 수를 기준으로 상대평가를 실시하게 된다.⁷⁾

그림 1 부처 자체평가 항목

1단계 사업계획의 적정성	2단계 집행의 효율성	3단계 성과 달성도	4단계 성과 우수성	5단계 환류 및 개선노력	6단계 가감점
 사업목적이 명확하고 사업구성이 적정한가?	 예산이 계획대로 집행되었는가?	 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?	 사업의 성과는 우수한가?	 평가결과 및 외부지적사항을 사업구조개선에 환류하였는가?	 부처 상황에 따라 가감점 부여 가능 (예시)프로그램 목표 달성여부 등
점수 10점 >>>	점수 30점 >>>	점수 40점 >>>	점수 10점 >>>	점수 10점 >>>	점수 ±3점 이내

자료: 기획재정부(2024. 1.), p. 4.

각 부처는 자체평가 결과에 따라 지출구조조정안을 마련해야 하는데, 지출구조조정 규모는 평가대상사업 총예산의 1% 수준⁸⁾이며 미흡 사업 중심으로 지출구조조정 계획을 수립해야 한다. 미흡 등급을 받은 사업은 사업추진 곤란 등 불가피한 경우가 아니라면 10% 이상 예산을 삭감하는 것이 원칙이며, 미흡 사업만으로 지출구조조정 목표 달성이 어려운 경우에는 보통 등급, 우수 등급 순서로 지출구조조정 계획을 마련할 수 있다.

기획재정부는 부처 자체평가 결과에 대해 상대평가 준수 여부, 지출구조조정 규모 달성도, 미흡 사업 지출구조조정 규모 준수 여부, 지출구조조정의 적정성 여부를 확인·점검(4~5월)하게 된다. 확인·점검은 평가지원 기관인 한국조세재정연구원(일반재정 사업)과 한국지능정보사회진흥





6) 평가중복 최소화를 위해 R&D, 재난안전, 균형발전, 복권기금, 일자리, 중소기업지원 사업 소관 평가기관의 평가대상 사업은 제외되며 이 외에 종료사업, 30억원 미만 소액사업 등 평가의 실익이 적다고 판단되는 경우도 제외

7) 상대평가 비율은 우수 20% 이하, 보통 65% 내외, 미흡 15%이며 사업 수가 3개 미만인 부처는 상대평가 미 실시

8) 평가대상사업 예산 중, 디브레인 코드상 의무지출 및 평가수행연도 완료 사업은 지출구조조정의 모수가 되는 평가대상 총예산 금액에서 제외

홍원(정보화 사업)에서 1차 확인·점검을 수행하고 기획재정부에서 1차 검토결과에 대한 부처협의 등을 거쳐 확인·점검 결과를 최종 확정(5월 말)하고 있다.

그림 2 | 확인·점검 지표

<p>1. 상대평가 준수 여부</p> 	<p>사업수 기준 미흡 사업 15%(예산규모 기준, 5%) 이상 준수 여부</p>
<p>2. 지출구조조정규모 달성도</p> 	<p>지출구조조정 목표 금액(총 평가대상 예산액의 1%) 달성 여부</p>
<p>3. 미흡사업 지출구조조정 규모 준수 여부</p> 	<p>'미흡' 등급 세부사업 10%이상 삭감 원칙 준수 여부</p>
<p>4. 지출구조조정의 적정성</p> 	<p>지출구조조정 부적정 해당 여부 * 예산삭감이 곤란한 사업, 예산규모가 축소되는 사업 등 지출구조조정이 불가한 사업에 해당하는지 여부</p>

자료: 기획재정부(2024. 1.), p. 6.

각 부처는 예산 요구 시 기획재정부 확인·점검을 통해 확정된 지출구조조정 계획을 반영하여 예산안을 요구해야 한다. 또한 지출구조조정과 별도로 미흡사업에 대한 체계적인 관리를 위해 성과관리 개선대책을 마련해야 하는데, 성과관리 개선대책에는 미흡원인 분석, 개선방안 도출, 개선안 추진계획 등이 포함된다. 사업별 평가결과 및 지출구조조정 계획 등 소관별 재정사업 자율평가 보고서는 열린재정 홈페이지(www.openfiscaldata.go.kr)에 공개하고 있다.



 참고자료

기획재정부, 「2024년 재정사업 자율평가 지침」, 2024. 1.

3) 핵심재정사업 성과관리

핵심재정사업 성과관리는 부처 단위의 단년도 관리 중심인 기존 성과관리 틀에서 벗어나 정부의 핵심 정책비전이 반영된 재정사업을 중심으로 조기 성과창출을 지원하여 국정운영 동력을 강화하기 위해 2023년에 신설되었다.

핵심재정사업 선정은 국정과제, 2023년 예산안 등을 통해 밝힌 국정운영 핵심가치를 반영하여 「'22~'26 재정사업 성과관리 기본계획」 발표(2022. 8.) 후 관계부처 협의 등을 거쳐 선정하였으며, 선정된 핵심재정사업은 5년간(2023~2027년) 지속적으로 밀착 관리하게 된다. 다만 향후 경제여건, 정책기조, 관리실익(목표달성도) 등을 감안하여 필요시 관리대상에서 제외하거나 신규사업이 추가될 수 있다.

그림 3 3대 분야, 12대 핵심재정사업(群)

3대 분야	서민·사회적약자 복지 강화	미래대비·민간주도 역동적 경제 지원	국민안전·글로벌 리더국가 책임 강화
12대 핵심재정사업(群)	① 두터운 사회안전망 구축 ② 취약부문별 맞춤형 지원 ③ 청년 자산형성·일자리 지원 ④ 생활물가 안정 지원 ⑤ 지역 균형 발전	⑥ 반도체 산업 초격차 확보 ⑦ 핵심전략기술 집중 투자 ⑧ 공급망 대응역량 강화 ⑨ 중소벤처·소상공인 경쟁력 강화	⑩ 재난·안전 관리시스템 고도화 ⑪ 국방력 강화 ⑫ 국격·외교역량 강화

자료: 기획재정부(2023. 1.), p. 7. 재구성





2023년 핵심재정사업 성과관리 추진을 위해 핵심재정사업별로 민간전문가(2~3인), 기획재정부, 소관부처, 조세재정연구원 등으로 성과관리 작업반을 구성하여 운영하였다. 성과관리 작업반별로 논의를 거쳐 사업추진상 문제점 및 장애요인 해소하기 위한 제도개선 방안을 마련하고 향후 중기재정 투자방향을 제시하였으며, 이러한 성과관리 작업반 운용을 통해 도출된 핵심재정사업별 종합적인 성과 및 제도개선 방향 등 성과관리 결과를 2024년 예산에 반영⁹⁾하였다.

2024년 핵심재정사업 성과관리는 2023년 추진 결과, 정책환경 변화 등을 고려하여 사업별 특성 및 여건 변화에 맞게 사업유형별로 성과관리방식을 차별화하는 방향으로 진행될 예정이다. 첫 번째 유형은 제도개선을 통해 주요 이슈가 조기 해소된 사업으로 청년 자산형성·일자리 지원, 공급망 대응역량 강화, 국방력 강화 등 3개 사업이다. 해당 사업들은 성과관리 작업반을 별도로 운영하지 않고 성과지표별 성과 모니터링 중심으로 관리하게 된다. 두 번째 유형은 정책환경 변화 등에 따라 성과관리 필요성이 현저히 감소한 사업으로 생활물가 안정지원 사업이 이에 해당

9) 2024년 재정사업 성과관리 추진계획(기획재정부, 2024. 1.)에 따르면, 핵심재정사업 예산이 2023년 12조원에서 2024년에 12.6조원으로 증가(+6,294억원, +5.3%)

된다. 생활물가 안정지원 사업의 경우 2023년에는 농축수산물 할인지원 사업에서 2024년에는 농산물 비축지원 사업으로 대체된다. 세 번째 유형은 지속적인 성과관리 및 제도개선이 필요한 사업(나머지 8개 사업¹⁰)으로 2년차 제도개선 및 사업 재설계에 중점을 두고 추진될 예정이다. 또한 성과관리의 적시성 및 효율성 제고를 위해 PI보드(Performance Information Board) 방식을 도입한다. PI보드는 분기별로 성과지표 달성도, 제도개선 진행상황 등을 점검하고 점검결과에 따라 4색등(빨강, 주황, 노랑, 초록)으로 표시한다. 점검결과 미흡(빨강) 사업에 대해서는 현장조사, 심층분석 등을 통해 구체적인 원인 분석 및 조치계획을 마련할 예정이다.





그림 4 PI보드(Performance Information Board) 점검·관리방안

점검내용	성과지표 달성도, 해당사업 집행현황, 제도개선 진행상황 등을 종합적으로 점검			
점검방식	성과관리 점검팀*의 등급부여 의견을 종합하여 등급 확정 * 기재부 과장, 해당사업 작업반장, 외부전문가, 조세연 사무국장으로 구성			
등급구분	목표달성 가능성에 따라 4색등으로 표시			
4색등				
목표달성 가능성	매우 높음	높음	낮음	매우 낮음

자료: 기획재정부(2024. 1.), p. 8.

이외에도 정책수혜자에 대한 현장의견을 강화하고 기존 12대 핵심재정사업 성과관리와 별도로 다부처 협업을 통해 성과를 창출하는 ‘다부처 협업과제 성과관리’를 시범 도입하여 운영할 예정이다.

그림 5 다부처 협업과제 성과관리 주요내용

 1	 2	 3	 4
국민이 체감할 수 있는 다부처 공통 성과지표* 설정 * 다수 사업을 포괄하는 종합지표 + 과정보다 관리를 위한 중간지표 + 부처간 협업 유도를 위한 협업지표 설정	성과목표 달성을 위해 다수 부처간 협업을 통한 장애요인 해소, 제도개선 및 사업간 조정·재설계 추진 * 부처간 협업 유도를 위해 재정당국(기재부)이 컨트롤타워 역할 수행	양질의 성과정보 도출 및 현장밀착형 성과관리를 위해 민간전문가·정책수혜자 심층면접, 설문조사, 현장점검 등을 다각적으로 실시	필요시 재정사업 심층평가와 연계하여 보다 심층적인 분석·평가 실시

자료: 기획재정부 (2024. 1. 30.), p. 2.

 **참고자료**

기획재정부, 「2023년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2023. 1.
 _____, 「2024년 재정사업 성과관리 추진계획」, 2024. 1.
 _____, 「24년 성과관리, 가시적 성과창출에 중점(후략)」, 보도자료, 2024. 1. 30.

¹⁰⁾ 두터운 사회안전망 구축, 취약부문별 맞춤형 지원, 지역균형발전, 반도체 산업 초격차 확보, 핵심전략기술 집중 투자, 중소기업 경쟁력 강화, 재난·안전 관리시스템 고도화, 국격·외교역량 강화

4) 재정사업 심층평가

재정사업 심층평가는 주요 재정사업의 추진성과를 점검하고, 그 결과를 향후 재정운용에 반영하기 위한 목적으로 기획재정부 장관이 실시하는 사후적인 성과평가를 의미한다.¹¹⁾ 재정사업 자율평가가 심층적인 평가에 한계가 있다는 지적에 따라 2005년 시범사업 형태로 도입되었으며, 2006년 「국가재정법」에 법적 근거가 마련됨에 따라 본격적으로 시행되었다. 2009년까지 개별사업(단위사업)을 대상으로 실시되었으나, 2010년부터 사업군 평가방식을 도입하여 사업 간의 유사 중복, 우선순위 및 자원배분 방향, 부처 간 역할 분담 등을 종합적으로 검토하도록 하고 있다. 2017년 재정사업 심층평가의 내실 있는 운영을 위해 「재정사업 심층평가 운용지침」을 제정(2017. 12. 20.)하여 심층평가의 법적근거를 강화하였으며, 2014년부터 한국조세재정연구원을 심층평가 관리기관으로 지정하였다. 재정사업 심층평가는 사업의 성과(효과성, 효율성, 형평성, 지속가능성 등) 및 적절성(사업설계 및 사업운영방식의 적절성)을 기준으로 심층평가 수행지침에서 정한 기준과 절차의 방법에 따라 정량 및 정성분석을 병행하여 실시하고 있다.¹²⁾ 2023년에는 「재정사업 심층평가 제도 및 방법론 연구」를 통해 심층평가 수행지침상 평가일정 및 평가방법을 체계화하고, 이를 연구진에게 사전에 제공함으로써 평가의 내실화를 기했으며, 특히 사업별 성숙도에 따른 단계별 평가방법을 제시함에 따라 정량분석 부분을 보다 내실화하였다.

재정사업 심층평가는 매년 3~8개 사업군을 대상으로 평가를 진행하며, 평가대상사업의 경우 유관기관 및 각 분야 전문가 등의 추천을 받아 평가 필요성 및 평가 가능성을 검토하여 선정하고 있다. 평가 수행과 관련한 구체적인 사항에 대해서는 심층평가 수행지침에 따라 기획재정부, 심층평가 관리기관(한국조세재정연구원), 심층평가 수행기관(사업군별 연구진)의 협의하에 진행하고 있다. 차후 평가결과는 「재정사업평가위원회」에 안건으로 상정하여 확정하고, 각 사업부처 및 기획재정부 예산실에 그 결과를 통보하여 차년도 예산편성 및 사업방식 개선 등에 활용하고 있다. 최종보고서는 심층평가 관리기관인 한국조세재정연구원 홈페이지에 게재된다. 2022년에는 소상공인·자영업자 지원 사업군, 지역특화산업 육성 사업군, 문화예술 활성화 지원 사업군 등 3개 사업군에 대하여 심층평가를 진행하였으며, 2023년에는 하수도 관리 사업군, 농산어촌 정주 활성화 사업군, 문화재 보수·정비 사업군 등 3개 사업군에 대한 심층평가를 진행하였다. 2024년 재정사업 심층평가는 2024년 3월 현재 유관기관 및 전문가의 추천을 받아 심층평가가 필요한 사업들을 검토하는 단계에 있으며, 상반기 중으로 평가대상 사업군을 선정하고 평가에 착수할 예정이다.

참고자료

이환웅·김준혁·안소연·이보화, 『재정사업 심층평가 제도 및 방법론 연구』, 한국조세재정연구원, 2023. 11.
「재정사업 심층평가 운용지침」 제2조 및 제17조.

11) 「재정사업 심층평가 운용지침」 제2조(심층평가의 정의)

12) 「재정사업 심층평가 운용지침」 제17조(심층평가의 분석기준)

5) 기금평가

기금평가는 1999년 말 재정개혁의 일환으로 기금관리기본법을 개정하면서 그동안 지적되었던 방만한 기금운용의 문제점을 개선하기 위해 도입되었다. 기금평가는 크게 기금운용평가와 기금존치평가로 구분된다. 기금운용평가는 기금운용의 실태를 평가하여 투명성과 효율성을 제고하고 기금운용에 대한 종합적이고 전문적인 분석을 통해 기금 정책 수립 및 제도개선에 기여하는 것을 목적으로 하고 있다. 기금운용평가는 다시 사업운용평가와 자산운용평가로 나누어지는데 현재 사업운용평가는 부처에서 수행하는 재정사업자율평가 방식으로 진행되고 있으며 자산운용평가는 기획재정부에서 기금운용평가단을 구성하여 평가단을 통해 평가를 진행하고 있다. 기금존치평가는 기금 설치목적 및 역할에 대한 종합적인 분석과 수행하는 사업 및 재원구조에 대한 적정성 검토를 통해 기금의 존치 필요성 여부를 검토하고 제도개선을 권고하는 것을 목적으로 한다. 기금존치평가도 자산운용평가와 마찬가지로 기획재정부에서 기금운용평가단을 구성하여 평가단을 통해 평가를 실시하고 있다.

기금 자산운용평가의 경우에는 2024년에 총 23개 기금에 대해서 평가를 진행할 예정이다. 이 중 22개 기금은 대형 및 중소형 기금으로 구분하여 '자산운용 체계', '자산운용 정책', '자산운용 집행' 부분에 대해서 평가위원별로 평가지침 및 메뉴얼에 근거하여 절대평가를 실시하고, '자산운용 성과' 부분은 계정성 기금을 제외한 전체 기금을 대상으로 자산군별 수익률 등을 상대평가하게 된다. 국민연금기금의 경우 대규모기금으로 분류하여 '자산운용 체계', '자산운용 정책', '자



산운용 위험 및 성과관리' 부분에 대해서는 평가지침과 글로벌 연기금의 모범사례 등을 고려하여 평가위원이 절대평가를 실시하고, '자산운용 성과' 부분은 글로벌 주요 연기금들과 수익률 등에 대한 상대평가가 이루어진다. 기금 존치평가의 경우에는 2024년에 총 25개 기금에 대해서 평가를 진행하고 '개별사업의 적정성', '재원구조의 적정성', '기금존치의 타당성'에 대해서 평가지침에 근거하여 평가위원이 절대평가를 실시한다.

기금 자산운용평가의 경우 평가결과가 유형별, 규모별 최상위 기금인 경우, 기획재정부 장관 표창이 수여될 수 있으며 평가결과 전체 등급이 '탁월' 이상인 경우 기금운용비 0.5%p 증액이 이루어지고 전체 등급이 '미흡' 이하인 경우에는 기금운용비가 0.5%p 삭감된다. 기금 존치평가의 경우에는 존치평가 결과를 각 기금 관리주체 홈페이지에 공시하고 평가결과에 대한 추진사항 및 이행실적을 기획재정부에 제출해야 한다.

예년과 달리 2024년에는 자산운용평가에서 대형 및 중소형의 경우 기금들이 날로 증가하는 금융시장의 불확실성과 복잡해지는 금융상품 특성들을 고려하여 금융상품 선정 및 관리에 보다 주의를 기울이도록 평가지표를 개정하였고 기금 간의 과도한 수익률 경쟁을 방지하기 위해 계량평가 평점 구간을 소폭 확대하였다. 그리고 대형 및 중소형 기금과 대규모 기금 모두에 ESG투자 기준을 구체화하여 기금들이 보다 용이하게 ESG투자에 참여할 수 있도록 가이드라인을 제시하였다.

2024년 기금평가는 평가단 구성이 2월 21일에 완료되었고 2월 27일에 워크숍이 진행되었다. 그리고 각 기금에서는 2월 29일까지 평가자료를 제출하도록 하였다. 그리고 평가단은 3월부터 4월 초까지 서면평가 및 대면평가를 진행하고 이후 중간보고서에 대한 기금 검토의견을 수렴하여 최종보고서(안)을 5월 초에 기획재정부에 제출할 예정이다. 이를 바탕으로 기획재정부에서는 기금평가 결과를 국무회의 보고 후 5월 31일에 국회에 보고서에 제출하는 것으로 2024년 기금평가 일정이 종료된다.

참고자료

- 기획재정부, 「제1차 기금정책심의회 개최」, 보도자료, 2000. 2. 2.
 _____, 「2023회계연도 기금운용평가지침 I」, 2023. 1.
 _____, 「2023회계연도 기금운용평가지침 II」, 2023. 1.
 _____, 「2024년 기금존치평가지침」, 2024. 2.
 한국조세재정연구원 재정성과평가센터, 「성과평가제도의 이해」, 2021. 11.

6) 보조사업평가

보조사업평가는 보조금 관리 강화를 목적으로 운용평가 근거조항을 보강하여 2011년에 개정된 「보조금 관리에 관한 법률」(이하 “보조금법”)에 근거하여 “보조사업운용평가”로 처음 실시되었다. 그러나 이후에도 보조사업은 목적 달성 여부에 관계없이 보조사업의 수를 일정 수준 유지하는 등 재정운용의 경직성을 초래하고 예산의 효율적 운영에 장애요인으로 작용하고 있다는 지적이 있었고, 이에 따라 보조사업에 대한 관리 및 심사 강화를 위해 보조금법을 2016년에 개정하여 대통령령으로 정하는 보조사업을 제외한 보조사업의 존속기간을 3년 이내로 제한하고, 기간이 만료되는 보조사업에 대하여 연장 여부를 평가하여 3년 이내의 범위에서 존속기간을 연장할 수 있도록 하는 “보조사업연장평가”로 제도를 변경하여 현재까지 실시하고 있다.

“보조사업연장평가”는 보조금법에 따라 기획재정부가 보조사업평가단을 구성하여 평가단을 통해 평가를 진행하고 있으며, 그 평가결과를 「국가재정법」 제33조에 따른 예산안과 함께 국회에 제출하고 있다.

보조사업연장평가는 2024년에 존속기간이 만료되는 총 426개 보조사업에 대해 평가를 진행하고, “보조사업의 타당성”, “보조사업의 관리의 적정성”으로 구분하여 평가가 이루어질 예정이다. “보조사업의 타당성”에서는 사업의 ‘필요성’, ‘효과성’, ‘재정지원 규모의 적정성’, ‘법적근거’, ‘사회적 책임 실현 여부’ 등을 평가하고, “보조사업의 관리의 적정성”에서는 ‘사업자 선정의 적정성’, ‘집행 및 관리의 적정성’, ‘부정수급 관리의 적정성’, ‘규정마련의 적정성’, ‘자체 사업관리 노력’, ‘과거 평가결과 이행 여부’, ‘실집행 실적’ 등을 평가하게 된다. 각 평가항목은 평가지침에 근거하여 중요도에 따라 항목별 가중치를 달리 정하고 평가위원이 항목별 평점을 부여하며, 절대 평가를 실시한다.

본 평가의 결과는 ‘폐지’, ‘통폐합’, ‘감축’, ‘사업방식변경’, ‘정상추진’으로 구분하여 도출되며, 각 평가결과는 향후 3년간의 예산편성 방향을 권고하는 것으로서 3년 내에 사업을 종료하거나(‘폐지’), 유사사업과 통합운영(‘통폐합’) 및 지원 적정규모 감소에 따른 예산 감축운영(‘감축’) 등 사업의 구조조정을 권고하는 결과와 사업의 필요성은 인정하여 존속기간은 연장하되, 정책제언 및 제도개선을 권고(‘사업방식변경’ 및 ‘정상추진’)하는 결과로 구분된다. 재정당국은 본 평가의 결과를 참고·반영하여 예산안을 국회에 제출하고 있다.

2024년에는 지속되는 보조금 부정수급 발생에 따른 문제의식을 반영하여 관련 항목 평가를 강화하도록 하였다. “보조사업의 관리의 적정성” 항목에 대한 가중치를 상향조정하였으며, 부정수급 이력사업에 대한 패널티 강화, 부정수급 예방을 위한 자체노력 유인책 마련, 평가 종료 후 후속 컨설팅 근거 마련 등을 도입하였다.

2024년 보조사업연장평가는 평가단 구성이 1월 2일에 완료되었고 각 보조사업은 1월 26일까지 평가자료를 제출하였다. 평가단은 2월 서면평가, 3월 1차 대면평가, 4월 2차 대면평가를 진행하고, 5월 중 최종보고서(안)을 기획재정부에 제출하고 기획재정부는 보조금관리위원회를 개최

하여 최종 결과를 확정하게 된다. 8월에는 중대한 사정 변경(법령 신설 및 개정, 정책환경 변화 등)으로 인해 평가결과 이행이 어려운 일부 보조사업에 대해 재평가를 실시하여, 그 결과를 기획재정부에 제출할 예정이다. 기획재정부는 재평가결과와 함께 2024년 보조사업연장평가 결과 보고서에 대한 보조금관리위원회를 거쳐서 9월 2일에 국회에 제출하는 것으로 2024년 보조사업연장평가는 종료된다.



참고자료

- 기획재정부, 보조사업운영평가단, 「2012년 국고보조사업 운용평가보고서」, 2012. 9.
_____, 보조사업운영평가단, 「2016년 국고보조사업 연장평가보고서」, 2016. 9.
_____, 「2024년 국고보조사업 연장평가 편람」, 2023. 12.

7) 복권기금사업 성과평가

복권기금사업 성과평가는 복권기금 지원 사업들에 대한 책임성과 운영 효율성을 높이기 위해 2004년부터 시행되었고, 2011년부터는 법적근거를 갖추어 평가의 실효성을 높이고자 하였다. (「복권 및 복권기금법」 제22조 및 동법 시행령 제15조의2)

복권기금은 크게 법정배분사업과 공익지원사업으로 구분되어 각 기금 및 기관의 세부사업을 지원하고 있다. 법정배분사업은 복권기금 수익금의 35%를 배정하고 있는데, 「복권 및 복권기금법 시행령」 제17조에 의거하여 각 기금 및 기관별로 법정배분비율이 정해져 있으며, 공익지원사업의 경우 수익금의 나머지 65%가 지원된다. 2023년도 복권판매액은 7조 330억원으로 매년 증가하고 있는 추세이며, 이에 따라 평가의 중요성도 그만큼 커지고 있다.

2024년 복권기금사업 성과평가의 경우 법정사업 95개, 공익사업 31개 등 총 126개 사업에 대해 평가를 진행한다. 평가항목은 집행, 성과, 환류, 가·감점 4개 부문으로 구성되어 있으며, 각 부문에서 세부적인 12개의 평가지표에 의해 평가가 이루어진다. 집행 부문은 당초 계획 대비 사업예산을 적기에 집행하였는지에 관한 평가이며, 성과 부문은 성과지표가 합리적으로 설정되어 있는지, 성과지표의 연간 목표치를 달성했는지 등에 대한 평가가 이루어진다. 환류 부문은 사업체계가 효과적이며 환류 등의 조치가 잘 이루어지고 있는지를, 가·감점 부문은 해당 사업이 복권기금의 긍정적 인지도 제고에 기여를 했는지, 복권 관련 법령 및 지침을 위반하지는 않았는지를 평가하며, 최종적으로 사업별 우수, 보통, 미흡의 평가등급을 부여하게 된다.

평가결과는 「복권 및 복권기금법」 제 27조에 따라 차년도 복권기금운용계획안에 반영된다. 우수 사업의 경우 증액, 미흡 사업은 감액 조정하는 것이 원칙이나, 사업수요 및 자원 여건을 종합적으로 고려하여 사업 특성에 따라 탄력적으로 적용된다. 법정배분사업의 경우에는 기관에 대한 평가를 별도로 진행하며 사업별 점수와 기관평가의 가점을 합산하여 법정배분비율에 가감조정이 이루어진다.

2024년도 평가에서는 재정사업 성과관리 기본계획에 따라 예산환류, 이력관리 등이 용이하도록 기존 5단계인 평가등급 체계를 3단계로 조정하였고, 평가지표 중 성과, 환류 부문에 모두 반영되었던 '사회적 가치' 항목이 환류 부문에서 삭제되어 환류 자체에 대한 평가를 강화할 수 있도록 개편되었다. 2024년 평가는 2월부터 4월 중순까지 진행될 예정으로, 기재출된 피평가기관 보고서에 근거하여 2월에 총 2번의 대면평가를 진행하였다. 이후에는 중간보고서에 관한 기관의 검토의견을 수렴하여 4월 중순에 최종보고서를 기획재정부 복권위원회에 제출할 예정이다.



참고자료

- 기획재정부, 「2023년도 복권기금사업 성과평가 편람」, 2023. 1.
 복권위원회 홈페이지, www.bokgwon.go.kr, 검색일자: 2024. 3. 7.
 한국조세재정연구원, 「복권기금사업 성과평가 개선」, 2015. 10.

8) 부담금평가

부담금평가의 법적 근거가 되는 「부담금관리 기본법」은 2001년 12월 31일 개정·공포되어 2002년 1월 1일부터 시행되고 있으며, 부담금의 설치·관리 및 운용에 관한 기본적인 사항을 규정함으로써 부담금 운용의 공정성과 투명성을 확보하고, 이를 통하여 국민의 불편을 최소화하고 기업의 경제활동을 촉진하는 것을 목적으로 하고 있다. 2022년 말 기준 전체 부담금은 18개 부처 90개에 이르며, 부담금 징수실적은 약 22조 3,710억원으로 2021년 대비 1조 2,502억원이 증가하였다. 2007년도에 102개까지 증가했던 부담금 수는 2013년 96개, 2014년 95개, 2015년 94개, 2016년 90개, 2017년 89개, 2018년 90개로, 2017년까지 부담금 수가 지속적으로 감소하였으나, 2018년 폐기물처분부담금 신설로 90개로 증가된 이후 같은 규모를 유지하고 있다.

부담금평가는 「부담금관리 기본법」 제정 이후 매 3년마다 전체 부담금에 대한 평가가 이루어졌는데, 2003년, 2006년, 2009년은 전수평가가 실시되었으나, 2010년부터는 매년 약 1/3을 대상으로 순환평가를 실시하도록 변경되었다.

부담금평가는 부담금의 존치필요성 및 부담금의 부과타당성, 부과기준, 사용용도, 권리구제절차 규정, 가산금·증가산금규정, 감면·면제규정, 징수율제고 등에 대해 평가가 이루어진다. 2023년 부담금평가는 3개 부처의 36개 부담금에 대하여 평가를 실시하였으며, 3개 부담금에 대해 폐지를 권고하고 2개 부담금에 대해서는 조건부존치를 권고하였다.

부담금평가 결과는 관계부처 협의를 거쳐 평가 지적사항에 대한 제도개선 방안을 마련하여 부담금운용심의위원회에 보고되며, 이에 따른 이행실적 점검은 기획재정부를 통해 지속적으로 이루어지게 된다.

2023년 부담금평가는 하반기에 착수하여 11월 말까지 최종결과를 도출하고 12월 중 부담금운용심의위원회에 보고가 이루어졌다. 그러나 2024년 부담금평가는 5월 중 착수하여 7월 말까지 최종결과를 도출하고 8월 중에 부담금운용심의위원회에 보고하는 일정으로 진행될 예정이다. 이는 부담금평가결과를 2025년 세입예산(안)에 반영하여 부담금평가결과에 대한 환류의 실효성을 높이기 위한 방안이라고 할 수 있다.



참고자료

기획재정부, 「부담금평가 보고서」, 2023. 12.
 _____, 「2022년 부담금운용종합보고서」, 2023. 5.

치매관리사업지원



작성자 | 임소영 공공기관연구센터 선임연구원

1. 배경

인구 고령화가 심화하면서 치매 환자가 급속하게 늘고 있다. 중앙치매센터에 따르면 2022년 기준 65세 이상 추정 치매 환자 수는 93만 5,086명으로, 65세 이상 노인인구 901만 545명의 10.38%를 차지했다. 나아가 2024년에는 100만명, 2039년 200만명, 2050년에는 300만명을 넘어설 만큼 치매환자는 빠른 속도로 늘어날 것으로 전망되고 있다.

노인에게는 암, 심혈관 질환보다도 두려운 질환인 치매(구슬 외, 2016)는 환자 삶의 질에도 치명적인 영향을 미칠 뿐 아니라 가족들에게도 신체적·정서적·경제적 부담을 준다. 뿐만 아니라 국가적으로도 치매 관리 비용은 이미 연간 20조원을 돌파하여, 오는 2040년엔 연간 63조원대에 이를 것으로 전망되고 있다.

이와 같이 고령화 시대의 대표적인 사회문제로 대두

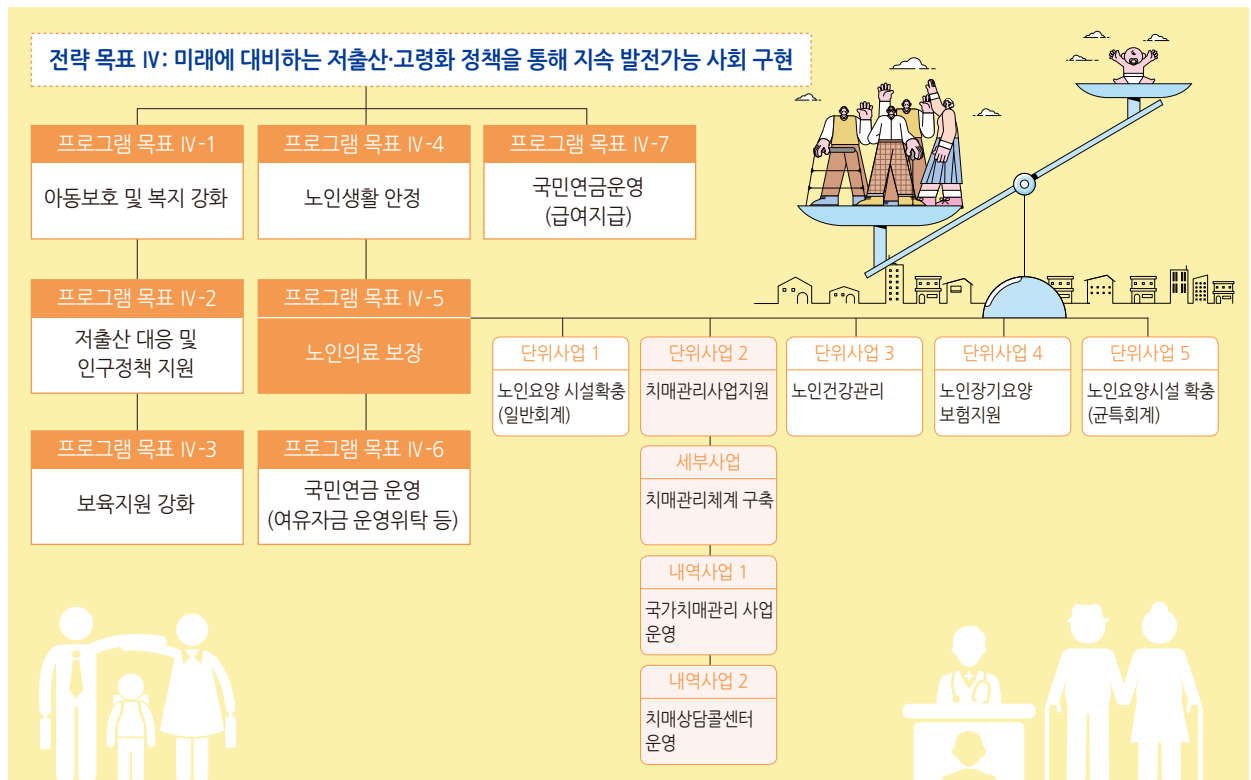
된 치매는 더 이상 개인과 가정의 문제로 한정되지 않고 국가가 나서야 할 사회문제로 부각되어, 2017년에는 국정과제로서 치매에 대한 사회의 책임을 강화하기 위해 일명 ‘치매국가책임제’를 발표하며 현재까지 국가 차원의 대응 노력을 강화하고 있다

이에 본 절에서는 정부에서 추진 중인 치매관리정책의 개요를 살펴보고 재정성과관리 측면에서의 관리 현황에 대해 간략히 짚어 보고자 한다.

2. 사업개요

치매국가책임제 실현을 위해 현재 보건복지부에서는 <치매관리사업지원> 사업을 설정하여 추진 중이다. 프로그램 예산체계상 본 사업은 노인의료보장 프로그램하의 5개 단위사업 중 하나로 설정되었으며, 치매관리체계 구축이라는 세부사업 1개로 구성되었다. 또 치매관리체계 구축 세부사업은 국가치매관리 사

그림 1 보건복지부 성과계획 목표 체계도



업운영, 치매상담콜센터 운영, 광역치매센터 운영, 치매안심센터 운영, 치매안심센터 시스템 개선, 공립요양병원 BTL정부 지급금, 공립요양병원 기능보강, 공립요양병원 기술지원 및 성과관리, 공립요양병원 공공 사업지원, 치매공공 후견지원, 정책연구사업

(치매실태조사), 치매안심주치의 시범사업, 노인건강관리 內 치매관련사업 이관 등 13개의 내역사업으로 구성되어 있으며, 이들은 치매국가책임제 실현을 위한 정부의 활동(activities)에 해당한다.

표 1 치매관리사업지원 관련 주요 사업

(단위: 억원)

프로그램	세부사업	관련부서	사업내용	세부사업 예산	
				23년	24년
노인 의료 보장	치매 관리 체계 구축	인구 정책실 노인 정책관	국가치매관리체계 구축을 통해 치매예방, 조기발견 및 지속적 치료·관리, 치매환자 가족 지원, 치매에 대한 부정적 인식개선·홍보 등을 추진하여 치매로 인한 사회 경제적 비용 절감 및 치매환자와 가족의 삶의 질 제고 • 관련 내역사업: 국가치매관리사업 운영, 치매상담콜센터 운영, 광역치매센터 운영, 치매안심센터 운영지원, 치매안심센터 시스템 개선, 공립요양병원 BTL 정부지급금 지급, 공립요양병원기능보강, 공립요양병원 기술지원 및 성과관리, 공립요양병원 공공사업 지원, 치매공공후견지원	1,898	1,920

자료: 보건복지부, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024, p. 439.

3. 성과관리 현황

가. 성과지표 현황

(1) 성과지표 개념 및 의미: <치매안심센터 치매환자 서비스 이용률>

본 사업은 치매안심센터에 등록·관리 중인 치매환자에게 대상별 맞춤형 서비스를 제공함으로써 치매로 인한 개인 및 사회적 부담을 줄이고자 하는 사업의 성과를 측정하기 위해 <치매안심센터 치매환자 서비스 이용률>을 성과지표로 설정하고 있다. 본 지표는 중앙치매센터에서 사업 종료 후 차년도 2월에 측정하고 있으며, 치매안심센터통합관리시스템에서 2024년 1월 1일부터 2024년 12월 31일까지 치매안심센터에 등록된 60세 이상 누적 치매환자 중 치매안심센터의 서비스(맞춤형사례관리, 환자쉼터, 치매치료관리비, 조호물품)를 1개 이상 이용한 노인의 비율을 측정한다.

(2) 성과계획서상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도
치매안심센터 치매환자 서비스 이용률을 살펴보면 매해 100% 이상의 달성률을 보이고 있다.

나. 정부 사업 평가 결과

(1) 재정사업 자율평가: (2022 회계연도) 보통, 83점
본 사업은 2021년 회계연도 재정사업 자율평가 결

과 93점을 득점하여 보통등급을 받았고, 보건복지부 평가 대상 85개 사업 중 18위를 차지하였다. 2022년 회계연도 재정사업 자율평가에서는 83.0점을 득하여 보통등급을 부여받고 123개 사업 중 70위를 하였다.

(2) 보조사업 연장평가: (2022 회계연도) 감축, 사업방식 변경 권고

2022년 보조사업 연장평가에서 감축 결과를 받고 법령에 민간위탁의 규정이 있는 일부 내역사업(중앙치매센터설치 운영(20억원) 및 공립요양병원 기술지원 및 성과관리(3.2억원)의 재정지원 방식을 민간보조에서 민간위탁으로 전환하였다.

사업방식 변경과 관련해서 국가의 치매관리체계를 평가할 수 있는 세부사업 대표 성과지표를 개발할 것을 권고받고 12개에 이르는 복잡한 내역사업을 기능 중심을 통합하여 사업구조를 효율화하였다. 또 많은 기관에 대규모 보조예산이 투입되기 때문에 보조금 집행 및 부정수급 관리를 위한 자체규정과 점검시스템을 마련할 필요가 있음을 권고받고 개선을 추진 중이다.

(3) 핵심사업평가: (2018~2020 회계연도) 성과지표달성 및 집행관리 우수

본 사업은 치매 인구 증가로 치매환자와 가족에 대한 지원과 관리를 위한 국가치매관리체계 인프라 구축의 중요성이 대두됨에 따라 효율적인 관리체계 운영과 사업 내실화를 통한 제도 개선을 위해 3년 연속

성과지표	구분	2020	2021	2022	2023	2024	2024 목표치 산출근거
치매안심센터 치매환자 서비스 이용률	목표	64.1	67.4	70.8	73.2	73.9	65세 이상 인구 및 등록자 증가 추세와 이용자의 증가폭 감소추세를 고려하여 '22년 실적 대비 약1% 증가
	실적	64.1	67.4	72.5	81.5	-	
	달성도	100	100	102	111.3	-	

자료: 보건복지부, 「2024년 성과계획서」, 2024, p. 333.

(2018~2020 회계연도) 핵심사업평가 대상으로 선정되었다. 평가 결과 성과지표달성 및 집행관리와 관련하여 우수 평가를 받았다.

4. 성과관리상의 개선점

본 사업은 2017년 정부의 “치매국가책임제” 선언에 따라 국정과제로서 선정되어 정부의 강한 의지와 함께 추진되고 있다. 이에 사업 운영과 관련한 정부 내 평가를 수차례 받은 바 있으며, 그 결과 보통 이상의 양호한 결과를 받았다. 국가적인 중요성과 사업의 속성도와 규모로 판단해 볼 때, 여러 환경 변수를 통제 한 상태에서 사업의 순효과를 측정하는 심층적인 사업 평가를 실시해 봄직하나 아직 미실시되어 향후 실시가 권고된다. 이를 통해 사업의 개선점을 발굴할 뿐 아니라, 치매환자들에게 보다 비용효과적으로 서비스를 제공하고 국가예산의 효율화를 도모해 볼 수 있을 것이다.

아울러 서비스 제공이라는 사업 특성을 고려할 때 서비스 수혜자인 이용자와의 긴밀한 소통이 사업 운영에 도움이 될 것인바, 이들을 사업 운영에 보다 긴밀히 참여시키는 방안을 강구해 볼 만하다.

한편 현재 설정된 지표는 국가에서 제공하고 있는 서비스의 양적인 측면을 측정하는 정량지표로서 서비스의 질적인 측면은 측정하기 어렵다. 치매환자를 국가에서 관리한다는 사업 목표를 고려할 때, 치매안심센터에 등록된 환자의 서비스 이용율을 측정하는 것은 상당히 유의미하다고 볼 수 있으나, 환자에게 얼마나 유용한 서비스가 제공되고 있고, 환자를 돌보는 가족이 얼마나 만족하고 있는지를 성과지표를 통해서 파악할 수가 없다.

궁극적으로 국가에서 관리하는 치매환자들의 수를 늘리고, 그들이 만족하는 서비스를 제공하여 삶에 질 향상에 기여하고자 하는 사업목적을 고려하면 사업의 양적인 성과뿐 아니라 질적인 성과의 측면을 측정

할 수 있어야 할 것이다.

따라서 향후에는 사업 특성을 고려하여 서비스 이용자의 가족들을 대상으로 하는 서비스 만족도 등과 같은 사업의 질적인 측면을 측정할 수 있는 성과지표를 추가 설정하는 것이 필요할 것이다.

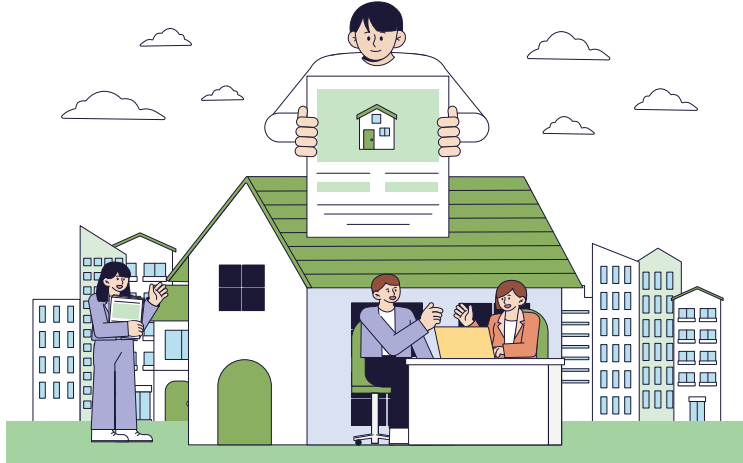
또 성과지표의 목표치 설정과 관련하여서는 전년 대비 1% 정도의 다소 보수적 설정을 보이고 있는데, 이는 인구 고령화 및 치매 발병률 증가 추세를 고려할 때 보다 도전적인 설정을 통해 사업 성과를 극대화할 필요가 있을 것으로 보인다.



참고자료

- 구슬, 조주희, 안은미, 조승연, 박현영, 「노령층에서의 건강정보이용 현황 조사 연구: 성별 및 지역에 따른 건강정보이용 경로와 신뢰 정도 분석」, 『보건사회연구』, 36(2), 2016, pp. 454~479.
- 보건복지부, 「2022 회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2023. 3.
- _____, 「2024년도 성과계획서」, 2023.
- _____, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024. 1.

공공임대주택



→ 작성자 | 백종선 재정성과평가센터 선임연구원

1. 배경

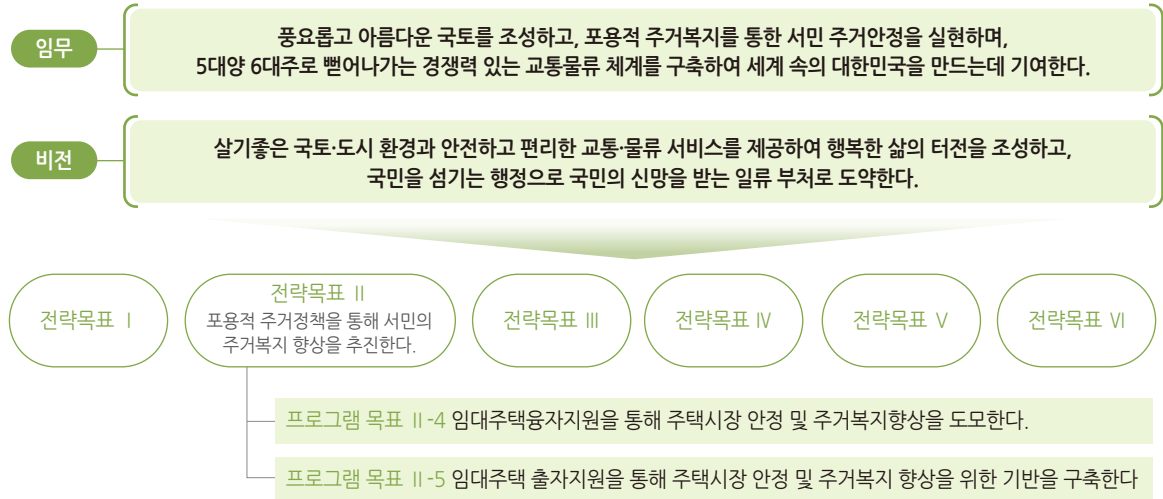
집은 사람이 살아가기 위해 필수적 요소인 의식주 가운데 하나로, 우리의 생명과 건강을 지켜주고 다양한 가치를 실현시키기 위한 기반이자 삶의 터전이라고 할 수 있다. 따라서 안정적인 주거환경이 갖춰지지 않는다면 삶의 질에도 부정적 영향을 미칠 우려가 있다. 주거복지는 주거 측면에서 이러한 기본적인 욕구를 충족할 수 없는 계층을 대상으로, 국가나 사회가 제공하는 주택 서비스라고 할 수 있다. 최근 금리인상, 물가 상승 등 녹록치 않은 경제 여건 속에서 취약계층은 주거비 부담 증가와 최저주거기준에도 미치지 못하는 열악한 주거환경에 놓여 있는 가운데, 서민·주거취약계층의 주거복지를 위한 대책이 그 어느 때보다 중요한 상황이다.

정부에서는 주거복지 실현을 위해 ‘촘촘하고 든든한 주거복지 지원’이라는 국정과제를 설정하고 향후 5년

간(2023~2027년) 매년 10만호의 공공임대주택 공급을 계획하고 있다. 기존에도 공공임대주택의 공급이 있었지만, 공급 사각지대가 존재하는 등 취약계층 수요에 미치지 못하는 측면이 있었고 고령층 수요가 증가하는 반면, 청·장년층의 자가 수요에 따른 수요 감소 등 전반적인 수요 변화에 적절하게 대응하지 못했다는 판단하에 ‘서민·취약계층 주거복지 강화 방안’ 등을 통해 구체적인 추진방안을 제시하였다.

공공임대주택 공급과 관련된 사업들은 국토교통부에서 담당하고 있는 가운데, 해당 사업들을 구체적으로 살펴보면 공공임대주택은 국가·지방자치단체·공공기관 등 공공부문이 재원을 조달하여 임대 목적으로 공급하는 주택을 의미하는데, 유형별로는 주택을 새롭게 건설하여 국민에게 공급하는 건설형과 기존 주택 또는 신축예정인 주택을 매입하여 공급하는 매입형, 공공부문이 주택을 임차하여 국민에게 공급하는 임차형으로 구분할 수 있다. 건설형에는 영구임대

그림 1 공공임대주택 사업 관련 성과목표 체계도



출처: 국토교통부, 「2024년 성과계획서」, 2023, pp. 2~3.

주택, 국민임대주택, 행복주택, 공공임대주택, 통합 공공임대 사업이 있으며, 매입형으로는 다가구매입 임대주택 사업, 임차형으로는 전세임대주택 사업이 포함되어 있다.

2. 사업개요

공공임대주택 사업은 국토교통부의 전략 목표 II ‘포용적 주거정책을 통해 서민의 주거복지 향상을 추진한다.’하의 프로그램 목표 II-4(임대주택지원(용자)) 및 프로그램 목표 II-5(임대주택지원(출자))를 통해 이루어지고 있다. 두 프로그램 내 주요 사업들은 거의

동일하게 구성되어 있는데, 재정 지원 방식에 따라 용자와 출자로 구분되어 있다. 출자는 공공성이 높고 대규모 자금이 필요한 사업들을 대상으로 자본의 전부 또는 일부를 현금이나 현물의 형태로 제공하는 것을 의미하며, 용자는 민간이 행하는 사업 중 공공성이 크고 적극적으로 장려·진흥시켜야 할 필요가 있는 경우에 정부가 재정자금 등을 재원으로 하여 민간 금융기관보다 낮은 이자율로 융통함으로써 사업자의 자금 확보를 도와주는 제도를 의미한다.¹⁾

두 프로그램 내에는 앞서 살펴본 바와 같이 공공임대

1) 정부입법지원센터 제2편 법령 입안·심사 세부 기준 참고

표 1 국토교통부의 공공임대주택 관련 전략목표 및 프로그램 목표

(단위: 백만원)

전략목표 II. 포용적 주거정책을 통해 서민의 주거복지 향상을 추진한다.	35,984,709
프로그램목표 II-4. 임대주택용자지원을 통해 주택시장안정 및 주거복지향상을 도모한다.(임대주택지원(용자))	12,917,096
프로그램목표 II-5. 임대주택 출자지원을 통해 주택시장 안정 및 주거복지 향상을 위한 기반을 구축한다.(임대주택지원(출자))	5,037,200

출처: 국토교통부, 「2024년 성과계획서」, 2023, p. 116.

주택 사업들이 포함되어 있는데, 세부사업 기준으로 국민임대, 공공임대, 행복주택, 다가구매입임대, 전세임대주택, 통합공공임대 등으로 구성되어 있다. 그 외에도 민간임대, 임대주택리츠출자, 노후공공임대주택 리모델링 등 임대주택 관련 사업들로 구성되어 있는 것을 확인할 수 있다.

공공임대주택 사업 가운데 국민임대와 공공임대, 행복주택이 대중에게 가장 널리 알려진 사업이라고 할 수 있는데, 국민임대의 경우 저소득층을 대상으로 저렴한 임대료의 국민임대주택을 공급하여 주거안정을

도모하는 사업이며, 공공임대의 경우도 저소득층 주거안정이라는 목표는 동일하지만 무주택 서민의 점진적 자가소유 촉진을 위한 목적으로 분납임대와 장기전세 등 다양한 방식을 활용하여 수요자들에게 선택의 폭을 넓혀주는 사업이라고 할 수 있다. 행복주택은 보편적 주거복지 정책의 일환으로 도심 내 다양한 부지를 활용하여 행복주택을 공급하는 방식으로 운영되는데, 앞선 두 사업과 달리 저소득층 외에도 대학생·사회초년생·신혼부부 등의 청년층이나 고령층에게도 거주 기회를 부여한다는 점에서 차이가 있다.

표 2 공공임대주택 세부사업 정보

프로 그램명	단위 사업명	세부 사업명	사업내용	사업규모		사업 시행 방법	사업시행 주체	수혜자
				연도	사업비			
임대 주택 지원 (용자)	국민임대 주택지원 (용자)	국민임대 (용자)	1998년부터 시작된 사업으로, 저소득층이 저렴한 비용으로 안정적으로 거주할 수 있는 국민임대주택을 공급하여 주거안정 도모	연도	사업비	용자	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	소득 4분위 이하의 무주택 저소득계층
	2023	300,114						
	2024	157,653						
		공공임대 (용자)	1981년부터 시작된 사업으로, 무주택 서민의 점진적 자가소유 촉진을 위한 5, 10년·분납임대 및 월 임대료 부담이 없는 장기전세형 주택을 공급하여 수요자들에게 다양한 선택기회 부여	연도	사업비	용자	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사), 민간사업자	무주택 저소득 계층
	2023	117,958						
	2024	818,896						
	공공임대 주택지원 (용자)	집주인 임대주택 사업	2018년부터 시작된 사업으로, 민간임대사업자에게 기금을 저리로 융자하되 민간임대사업자가 보유한 주택을 무주택 청년, 신혼부부, 고령자 등 주거지원계층에게 저렴한 임대주택으로 공급	연도	사업비	용자	국토교통부 (은행 위탁)	무주택 청년· 신혼부부· 독거노인 등 주거취약계층
2023	70,000							
2024	65,000							
	민간임대 (용자)	2016년부터 시작된 사업으로, 주거지원계층 및 서민 등의 주거불안을 줄이기 위해 장기간 거주 가능하고 임대료도 안정적으로 관리되는 민간임대주택 공급 지원	연도	사업비	용자	민간임대 사업자	(공공지원민간임대) 무주택 임차가구 및 청년·신혼부부· 고령자(장기임대 등, 준주택 전세전환지원) 서민·중산층	
2023	1,708,844							
2024	1,477,009							
	행복주택 (용자)	행복주택 (용자)	2013년부터 시작된 사업으로, 국민의 행복주거 실현을 위한 보편적 주거복지 정책의 일환으로 도심내 다양한 부지를 활용하여 행복주택 공급	연도	사업비	용자	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	대학생·사회초년생· 신혼부부 등 젊은층(80%), 고령자 및 주거취약 계층(20%)
2023	70,000							
2024	65,000							
	다가구 매입 임대 (용자)	다가구 매입임대 (용자)	2004년부터 시작된 사업으로, 공공주택사업자가 도심내 기초생활수급자 등 저소득계층이 현 생활권에서 거주할 수 있도록 다가구주택 등을 매입하여 개·보수 후 저렴하게 임대	연도	사업비	용자	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	기초생활수급자, 쪽방 거주자 등 도심 내 저소득계층 및 주거취약 계층
2023	3,237,000							
2024	3,612,000							

<표 2>의 계속

프로 그램명	단위 사업명	세부 사업명	사업내용	사업규모	사업 시행 방법	사업시행 주체	수혜자
임대 주택 지원 (용자)	전세임대 주택지원 (용자)	전세임대 (용자)	2005년부터 시작된 사업으로, 도심내 저소득계층이 현 생활권에서 거주할 수 있도록 공공주택사업자가 기존주택 소유자와 전세계약 체결 후 저렴하게 재임대	연도 사업비 2023 4,174,950 2024 4,546,931	용자	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	(1순위) 생계· 의료급여 수급자, 한부모가정 등 (2순위) 도시근로자 월평균소득의 50% 이하
	통합공공 임대지원 용자	통합공공 임대용자	2021년부터 시작된 사업으로, 국민·영구·행복주택 등 기존의 복잡한 유형을 하나로 통합하고 입주자격·임대료체계 등 제도 전반을 수요자관점에서 개선한 임대주택 공급	연도 사업비 2023 522,404 2024 1,401,288	용자	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	무주택 저소득 계층
임대 주택 지원 (출자)	다가구 매입 임대출자		2004년부터 시작된 사업으로, 공공주택사업자가 도심내 기초생활수급자 등 저소득계층이 현 생활권에서 거주할 수 있도록 다가구주택 등을 매입하여 개·보수 후 저렴하게 임대	연도 사업비 2023 2,839,300 2024 2,434,322	출자, 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	기초생활수급자, 쪽방 거주자 등 도심 내 저소득계층 및 주거취약 계층
			2005년부터 시작된 사업으로, 공공주택사업자가 기존주택 소유자와 전세계약 후 저렴하게 재임대하는 전세임대사업 및 기존 주택 등을 매입하여 저렴하게 공급하는 매입임대 사업의 주택 관리·운영 등 부대경비를 지원	연도 사업비 2023 123,700 2024 145,290	경상 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	생계·의료급여 수급자, 보호대상 한부모가정 등
	임대주택 지원	국민임대 출자	1998년부터 시작된 사업으로, 저소득층이 저렴한 비용으로 안정적으로 거주할 수 있는 국민임대주택을 공급하여 주거안정 도모	연도 사업비 2023 219,221 2024 117,366	출자, 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	소득 4분위 이하의 무주택 저소득계층
		영구임대 출자	1998년부터 시작된 사업으로, 저소득층이 저렴한 비용으로 안정적으로 거주할 수 있는 영구임대주택을 공급하여 저소득층의 주거안정 도모	연도 사업비 2023 179,683 2024 82,321	출자, 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	기초생활수급자, 한부모가정, 국가유공자 등의 최저소득계층
		행복주택 출자	2013년부터 시작된 사업으로, 국민의 행복주거 실현을 위한 포괄적 주거복지 정책의 일환으로 도심내 다양한 부지를 활용하여 행복주택 공급	연도 사업비 2023 684,607 2024 528,783	출자, 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	대학생·사회초년생· 신혼부부 등 젊은층 (80%), 고령자 및 주거취약계층(20%)
		임대주택 리츠출자	2014년부터 시작된 사업으로, 민간과 공공이 출자한 리츠 등을 활용하는 새로운 임대주택 공급모형을 마련하여 임대주택 공급을 확대	연도 사업비 2023 422,110 2024 300,000	출자	민간사업자 (부동산 투자회사)	무주택 임차가구, 청년·신혼부부· 고령자 등
		통합공공 임대출자	2021년부터 시작된 사업으로, 국민·영구·행복주택 등 기존의 복잡한 유형을 하나로 통합하고 입주자격·임대료체계 등 제도 전반을 수요자관점에서 개선한 임대주택 공급	연도 사업비 2023 1,070,374 2024 1,216,141	출자, 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	무주택 저소득 계층
		노후공공 임대주택 리모델링 및 서비스 개선	2020년부터 시작된 사업으로, 노후 공공임대주택을 리모델링·시설개선·서비스지원 등 종합개선하여 공공임대 품질·성능향상 및 주거취약계층의 안정적 주거환경 보장	연도 사업비 2023 204,577 2024 212,977	출자, 보조	한국토지 주택공사(LH), 지자체 (지방공사)	노후 공공임대주택 입주민

출처: 국토교통부, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024. 1. 재구성

3. 성과관리 현황

1) 성과지표

공공임대주택 사업이 포함된 두 프로그램 목표에는 각각 1개의 성과지표가 설정되어 있는데, 프로그램목표 II-4(임대주택지원(용자))의 경우 '공공임대주택 공급 실적', 프로그램목표 II-5(임대주택지원(출자))의 경우 '공공임대주택 임대율' 지표가 설정되어 있다. '공공임대주택 공급실적' 지표는 핵심 국정과제인 주거복지 실현과 관련하여 2023~2027년도 공공주택 공급 계획 수립 추진에 따라 건설, 매입, 전세형 등 임대주택의 연도별 추진 실적을 측정하는 지표에 해당된다. '공공임대주택 임대율' 지표는 건설형 및 매입형 임대주택을 대상으로 관리호수(임대준비 주택 제외)에 대한 기임대주택의 임대율을 산출하는 지표로, 임대주택의 질적 향상 및 주거복지 강화방안 등의 적정성을 정량적으로 판단할 수 있는 지표라고 할 수 있다.

2) 재정사업자율평가 현황

2023년에 실시한 국토교통부의 '2022회계연도 재정사업자율평가' 결과에 따르면 공공임대주택 사업 가운데 총 16개 사업이 평가대상으로, '공공임대(용자)' 사업이 우수, '민간임대(용자)'와 '집주인임대주택사업', '통합공공임대출자' 등 3개 사업이 미흡, 나머지 12개 사업은 보통 등급을 기록하였다.

공공임대주택 사업 가운데 '2022 회계연도 재정사업자율평가' 결과 총 3개의 사업이 미흡 등급을 받은 것으로 나타났는데, '민간임대(용자)'와 '집주인임대주택사업'의 경우 계획된 목표치를 달성하지 못한 것이 미흡의 주요 원인으로 작용하였다.

'통합공공임대출자' 사업의 경우도 신규 택지 확보 및 인허가, 관계 부처 협의, 민원 해소, 사업승인 지원 등에 따른 집행률 부진과 성과목표 미달성이 미흡의 주요 원인이라고 할 수 있다.

표 3 공공임대주택 사업 관련 '24년도 성과지표

프로그램	성과지표	성과분야	실적 및 목표치								측정산식 또는 측정방법	자료 수집 방법/ 출처
			구분	'20	'21	'22	'23	'24	'25	'26		
II-4	공공 임대주택 공급실적 (만호)	일반 재정	목표	신규	신규	신규	10	10	10	10	• 측정산식: 공공임대주택 사업승인 실적 • 측정방법 - 측정대상기간: '24.1.1 ~ '24.12.31 - 실적치 집계 완료 시점: '25.3월말 예정 - 측정수행기관: 국토교통부 - 측정대상 표본수 및 선정방법: 전수조사	국토교통부 (내부)
			실적	신규	신규	신규	-	-	-	-		
II-5	공공 임대주택 임대율 (%)	일반 재정	목표	-	-	-	90	95	미정	미정	• 측정산식: 기임대주택 / (관리호수-임대준비주택) * 임대준비주택: 신규입주모집 등으로 미임대후 6개월 이내, 리모델링 대상 등 임대를 위한 사전준비단계 중인 주택 • 측정방법 - 측정대상기간: '24.1.1 ~ '24.12.31 - 실적치 집계 완료 시점: '25.3월말 예정 - 측정수행기관: 국토교통부 - 측정대상 표본수 및 선정방법: 전수조사	국토교통부 (내부)
			실적	-	-	-	-	-	-	-		

출처: 국토교통부, 「2024년 성과계획서」, 2023, pp. 143~153.

표 4 공공임대주택 관련 사업의 22회계연도 재정사업자율평가 결과

평가사업명	'23년 예산	평가등급
공공임대(용자)	1,180	우수
전세임대(용자)	41,750	보통
국민임대(용자)	3,001	보통
노후공공임대주택 그린리모델링	2,046	보통
통합공공임대용자	11,900	보통
국민임대출자	2,192	보통
행복주택(용자)	10,041	보통
다가구매입임대(용자)	32,370	보통
다가구매입임대출자	28,393	보통
영구임대출자	1,797	보통
행복주택출자	6,846	보통

평가사업명	'23년 예산	평가등급
전세·매입임대 경상보조	1,237	보통
임대주택리츠출자	4,221	보통
민간임대(용자)	17,088	미흡
집주인임대주택사업	700	미흡
통합공공임대출자	10,704	미흡

자료: 국토교통부, 「2022 회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2023. 3. pp. 1~2



4. 개선방안

공공임대주택 사업은 재정사업자율평가 외에도 국고 보조사업 연장평가, 복권기금사업 성과평가 등의 재정사업평가제도를 통해 사업의 적정성과 효과성에 대한 평가가 이루어지고 있다.

2023년 국고보조사업 연장평가에서는 ‘다가구매입 임대출자’와 ‘노후공공임대주택리모델링’ 사업이 평가대상으로 포함되었는데, 두 사업 모두 ‘사업방식변경’이 필요하다는 평가결과를 받았다. ‘다가구매입 임대출자’ 사업의 경우 최근 3개년 가운데 2년간 미임대율 실적 미달성 및 사업 추진에 부동산시장에 대한 예측과 전망이 적절하게 반영되지 않았다는 지적에 따라 향후 해당 문제에 대한 개선이 요구되었다. ‘노후공공임대주택리모델링’ 사업의 경우 보조사업에 대한 독립적 성과관리가 수행되고 있지 않는 등의 문제가 있었고, 이에 따라 독립적 성과지표 개발 및 관리, 비용 효율성과 만족도를 향상시킬 수 있는 방향으로 사업방식을 개선하도록 하였다.

2022회계연도 복권기금사업 성과평가에서는 ‘다가구주택매입임대’ 및 ‘기존주택전세임대’ 사업에 대한 평가가 이루어졌고, 두 사업 모두 ‘보통’ 등급을 기록

하였다. ‘다가구주택매입임대’와 ‘기존주택전세임대’ 사업 모두 유사한 문제점과 개선방안이 제시되었는데, 사업목적을 반영할 수 있는 개선된 지표의 설정이 필요하며, 사업에 대한 모니터링 및 환류가 적절하게 이루어질 필요가 있다는 의견이 평가보고서에 담겼다. 평가결과에 따른 문제점 외에도 미착공 물량 적체에 따른 문제,²⁾ 통합공공임대주택 사업의 사업 승인 지연에 따른 주택공급 계획 차질 및 다가구매입 임대주택 중 신축매입약정 주택의 미임대 문제³⁾ 등이 사업과 관련된 주요 문제점으로 지적되고 있는 가운데, 주거복지 실현이라는 목적을 달성할 수 있도록 정부나 국회뿐만 아니라 국민들의 지속적인 관심이 필요하다고 할 것이다.

참고자료

- 국토교통부, 「2022 회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2023. 3.
 _____, 「2024년도 성과계획서」, 2023.
 _____, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024. 1.
 국회예산정책처, 「2024년도 예산안 위원회별 분석(국토교통위원회)」, 2023.10.
 _____, 「2023년도 예산안 위원회별 분석(국토교통위원회)」, 2022.10.

2) 국회예산정책처 2023년도 예산안 위원회별 분석: 국토교통위원회

3) 국회예산정책처 2024년도 예산안 위원회별 분석: 국토교통위원회

공급망 안정 강화



→ 작성자 | 이응준 재정성과평가센터 연구원

1. 배경

한국은 제조업을 중심으로 경제 성장을 이루었다. OECD(2024) 자료에 따르면, 2020년 기준 한국의 제조업이 국내총생산(GDP)에서 차지하는 비율은 24.8%로, 독일(18.2%)이나 일본(19.7%) 같은 유사 경제 구조를 지닌 국가들보다 높게 나타났다. 특히 한국의 주요 수출 품목 중 컴퓨터·전자·광학기기 등의 고부가가치 품목에서 중간투입재 수입 비중이 지속적으로 증가하여 2019년에는 53.4%에 달했다(민은지·이선경(2022)). 더욱이 천연자원이 부족한 한국은 석탄, 가스, 석유 등의 1차 에너지 공급의 수입 의존도가 2019년 기준 약 96%에 이르며 희토류, 텅스텐, 코발트와 같이 특정 국가에 집중된 광물의 수입 의존도 또한 95%에 달하고 있다(국회예산정책처, 2023; 산업통상자원부, 2023. 2). 이러한 상황은 주요 자원 및 소재에 대한 외부 의존도가 높음을

나타내며, 일본의 반도체 및 디스플레이 생산에 필수적인 소재의 수출 규제와 중국으로부터의 요소수 수출 제한 사례를 통해 주요 소재나 핵심 자원이 언제든지 전략적으로 활용될 수 있음을 인식하게 만들었다. 정부는 공급망 위기에 취약한 자국의 경제 구조를 보완하기 위해 다각적인 대책을 마련하였다. 법적 차원에서는 자원안보 추진체계와 조기경보체계, 핵심자원의 공급과 수요의 관리, 위기대응체계 및 긴급대응조치 등에 관한 사항을 규정하는 「국가자원안보 특별법」이 2024년 1월 국회 본회의를 통과하면서 「소재부품장비산업 경쟁력 강화」를 위한 특별조치법과 「경제안보를 위한 공급망 안정화 지원 기본 법안」과 함께 공급망 3법 체계가 완성되었다. 정책적 대응 측면에서는 2019년 대외의존형 산업구조 탈피를 위한 「소재·부품·장비 경쟁력 강화 대책」을 발표하며 100대 품목의 조기 공급안정성 확보에 주력했다. 또한 요소수 부족 사태와 첨단 산업에 필요한 핵심 광물의

중요성이 부각됨에 따라 2023년 「산업공급망 3050 전략」에서 185개의 공급망 안정 품목을 지정하였으며, 「핵심광물 확보전략」에서는 33개의 핵심 광물을 선정하여 공급망 안정을 위한 노력을 지속하고 있다. 다음 절에서는 정부가 공급망 안정 확보를 위하여 중점적으로 추진하고 있는 정책들에 대해 서술한다.

2. 사업개요

산업통상자원부의 성과계획 목표 체계도는 [그림 1]과 같다. 다양한 프로그램 가운데 산업 융합 확산을 통한 성장 동력 창출(전략 목표 I)의 소재부품장비경

쟁력강화 프로그램, 지역 산업 육성을 통한 지역 경제 활성화(전략 목표 III)의 외국인투자유치활성화 프로그램, 산업과 통상의 연계로 글로벌 시장 개척(전략 목표 IV)의 통상협력지원 프로그램, 안정적인 에너지 시스템 구축(전략 목표 V)의 에너지공급체계구축 프로그램이 공급망 안정과 주요한 관련이 있다.

가. 소재·부품 국산화

공급망 안정화를 위한 정책은 크게 두 가지로 구성되어 있는데 첫 번째는 해외 의존도가 높은 핵심 소재·부품의 국산화를 추진하는 것이다. 산업통상자원부



자료: 산업통상자원부, 「2024년 성과계획서」, 2023, p. 2.

표 1 제품 국산화 관련 주요 사업				(단위: 억원)	
프로그램	세부사업	관련부서	사업내용	세부사업 예산	
				23년	24년
소재부품 장비경쟁력 강화	소재부품 기술개발 (R&D)	산업정책실 산업공급망 정책관	소재·부품의 해외 의존도 완화, 기술고도화 및 미래시장 선점을 위해 소재·부품 기술 확보와 경쟁력강화를 지원 • (소재부품패키지형) 핵심소재 개발을 중심으로 소재·부품-모듈-수요 간 모든 단위 기술에 걸쳐 연계 가능한 패키지형으로 기술개발 지원 • (소재부품이종기술융합형) 시장수요에 대응하여 신속한 기술 확보를 위해 이종기술 결합, 업종 연계 등 융·복합 소재부품 기술개발 지원 • (전략핵심소재자립화기술개발) 주력산업의 공급망에 결정적 영향을 미치는 핵심 품목의 기술자립을 위해 프로젝트 방식으로 기술개발 지원 • (첨단전략산업 초격차(이차전지)) 차세대 배터리 기술경쟁력 우위 선점을 통한 글로벌 시장 선도를 위하여 친환경 모빌리티용 차세대 배터리 기술개발 지원	9,376	11,410
외국인투자 유치활성화	투자유치 기반조성	통상교섭본부 투자정책관	외국인직접투자와 해외진출기업의 국내복귀투자(유턴)를 유치하기 위해 외투자지역 토지매입, 외국인투자 현금지원, 국내복귀기업의 입지·설비투자 등을 지원하고, 민간기관의 투자유치활동을 보조 • (토지매입비) 외국인투자기업의 자가부담 완화를 위해 국가와 지자체가 공동으로 외투자지역 부지 매입(국비 30~60%), 이후 입주 외투자기업에게 저렴하게 임대 • (임대료지원) 서비스형 외투자지역에 입주한 외투자기업에 대하여 지자체와 공동으로 건물 임대료 지원(보조율 50%, 국비 30~60%) • (현금지원) 고도기술 수반, 대규모 고용창출 등 일정요건을 만족하는 외투자기업에 대해 투자금액의 일정비율을 현금지원 (보조율은 각각의 한도 내에서 협상을 통해 결정, 국비 30~80%) • (국내복귀투자보조) 해외진출기업의 국내복귀 촉진을 위해 유턴기업에게 입지·설비 투자액, 이전비용 등 지원 (보조율은 조건별 11~44%, 국비 40~75%) • (국내복귀기업지원) 유턴기업 선정제도 운영 및 사후관리, 국내외 기업 대상 유턴 수요 발굴, 합법적 현지 청산 등 지원	1,569	3,579

자료: 산업통상자원부, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024. 1. p. 392, p. 419.

는 소재·부품·장비·경쟁력강화와 외국인투자유치
활성화 프로그램을 통하여 정책 달성에 기여하고 있
다. 이 프로그램들은 각각 해외에 의존하는 핵심 자원
과 기술의 국내 개발 및 생산 능력을 강화하고, 외국
인 직접 투자를 촉진하여 국내 산업의 글로벌 경쟁력
을 향상시키기 위한 목적을 가지고 있다.

소재·부품·장비 경쟁력 강화 프로그램은 2023년
에 약 1.7조원의 예산이 할당되었으며, 21개의 세부사
업으로 구성되어 있다. 이 프로그램에서 가장 큰 예
산 비중을 차지하며 공급망 안정과 가장 밀접한 것으
로 보이는 세부사업은 소재·부품·기술개발(R&D)
사업으로 프로그램 전체 예산의 53%에 해당하는 약

9,376억원의 예산을 배정받았다. 외국인투자유치활
성화 프로그램은 약 0.2조원의 예산으로, 2개의 세부
사업으로 구성되어 있다. 이 프로그램에서 공급망 안
정을 달성하기 위한 주요 세부사업으로 고려되는 것
은 투자유치기반 조성 사업으로 전체 프로그램 예산
중 97%인 1,569억원을 차지하고 있다. 각 프로그램별
주요 세부사업의 내용은 <표 1>에 작성하였다.

나. 핵심 자원의 안정적 공급

공급망 안정을 위한 두 번째 조건은 자원의 무기화
가능성이 높은 핵심 광물의 수입처 다변화와 공공비

축을 통해 안정적인 관리 체계를 구축하는 것이다. 이를 위해 산업통상자원부는 통상협력지원 프로그램과 에너지공급체계구축 프로그램을 시행하고 있다. 각각의 프로그램은 보호무역주의 대응을 위한 통상 역량을 강화, 적극적인 양자 및 다자 통상전략을 추진하여 우리 기업의 수출·투자활동을 지원하고 에너지 자원의 안정적이고 효율적인 공급 체계를 구축하여 모든 국민이 안심하고 에너지 자원을 사용할 수 있는 기반을 조성하는 것을 목표로 삼고 있다. 통상협력지원 프로그램은 약 0.1조원의 예산과 10개의 세부사업으로 구성되어 있는데 프로그램 내에서 해외 자원의 안정적 공급과 가장 밀접하게 연관된 세부사업은 양자산업협력 세부사업이다. 해당 세부사업은 프로그램 예산 중 사업적 성격이 없는 분담금과

ODA 사업을 제외한 예산의 15.7%에 해당하는 83억 원이 배정되었다. 에너지공급체계구축 프로그램은 1,1조원의 예산과 23개의 세부사업으로 구성되어 있다. 에너지공급체계 구축 프로그램에서 공급망 안정과 가장 밀접한 세부사업은 해외자원개발조사 사업과 한국광해광업공단 출자 사업으로 두 사업은 2024년 경제정책 방향의 공급망 안정 확보를 반영하여 2024년 예산이 크게 증가하였다. 각 프로그램별 주요 세부사업의 내용은 <표 2>에 작성하였다.



표 2 핵심 자원의 안정적 공급 관련 주요 사업

(단위: 억원)

프로그램	세부사업	관련부서	사업내용	세부사업 예산	
				23년	24년
통상협력 지원	양자산업 협력	통상협력본부 통상협력국	<ul style="list-style-type: none"> (산업통상협력 네트워크 구축) 경상 경제외교 지원, 정부-민간-민관 협력채널 구축-운영, 국제협력사업 수행기관의 양자(양국) 간 산업통상협력 사업 지원을 통해 양자(양국) 간 산업통상협력 관계 제고 및 해외진출 기반 구축-강화 등을 통해 최종적으로 우리 기업-기관의 해외 수출·수주 및 투자유치 확대 (산업통상협력 기반구축) 경제외교활용포털 운영 및 기업의 해외진출 지원, 국내기업의 MDB(다자개발은행) 프로젝트 수주-참여 지원을 통해 우리 기업-기관의 해외진출 기반 구축-강화 등 	83	95
에너지공급 체계구축	해외자원 개발조사	에너지정책실 자원산업 정책관	<ul style="list-style-type: none"> 우리나라 현재 및 미래 주력산업 핵심 원료 광물의 안정적 확보-공급 (기초탐사) 민간지원 요청 사업 대상으로 현지실사 기술지원(기초탐사 사전조사) 및 광체부존-유망광구 발굴에 필요한 탐사 비용(기초탐사 본조사) 등을 지원 (협력탐사) 핵심광물 중심 해외 유망PJ의 공동(민간, 공공) 발굴 및 직접 탐사-운영 후 민간이양 (자원정보) 자원정보망(KOMIS)을 통해 민간의 해외자원개발사업 발굴에 필요한 광물 자원 정보를 수집-분석-제공 (EWS) 핵심광물 수급정보 변화 모니터링 및 분석을 통한 수급 위기 조기 대응 시스템 구축-운영 	13	32
	한국광해 광업공단 출자	에너지정책실 자원산업 정책관	<ul style="list-style-type: none"> (한국광해광업공단출자) 한국광해광업공단법 제4조에 따른 자본금 확충(3조원)으로 재무 건전성 제고와 희소금속 공급망 안정화를 위해 한국광해광업공단에 출자금을 지원 (비축출자) 희토류 등 희소금속의 공급망 수급위기 대응을 위한 핵심광물 비축, 비축 일원화, 전용 비축기지 구축 등 공공비축 확보 기반 마련 	372	2,518

자료: 산업통상자원부, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024. 1. p. 40, p. 1502, p. 1492.

3. 성과관리 현황

산업통상자원부의 각 프로그램은 성과목표관리제도를 통해 체계적으로 관리되고 있으며, 프로그램별로 설정된 성과지표를 바탕으로 목표 달성 여부를 평가하고 있다.

세부 사업의 경우, 사업 수행 부처의 업무 부담을 완화하고자 자체적으로 평가를 진행하고 있으며 결과에 대한 투명성 유지를 위하여 담당 기관이 검토한 후 재정 운영에 반영된다.

담당 기관은 사업의 특성에 따라 다르게 배정되는데, 일반 재정 사업은 기획재정부, R&D 관련 사업은 과학기술정보통신부, 균형 발전 사업은 국가균형발전위원회 등이 담당하고 있다.

가. 성과지표(프로그램 수준의 성과관리)

공급망 안정을 위한 주요 프로그램으로는 소재·부품 국산화를 위한 소재부품경쟁력강화 프로그램, 외국인 투자유치활성화 프로그램, 핵심 자원의 안정적 공급을 목표로 하는 통상협력지원 프로그램, 그리고 에너지공급체계구축 프로그램이 있다. 이 프로그램들의 성과지표의 주요 내용은 <표 3>에 정리되어 있다.

소재부품장비경쟁력강화 프로그램은 사업화 성공률을 이용하여 성과를 측정하며, 2022년에는 목표 달성률이 95.6%로 기대에 미치지 못하였다. 미달성의 주요 원인으로는 코로나19의 장기화, 미·중 무역 분쟁, 보호무역주의 확산 등 글로벌 공급망 위기 상황이 주 원인으로 꼽혔다. 이에 대응하기 위해 산업통상자원부는 대내외 산업 환경 변화와 소부장 공급 안

목표	프로그램	성과지표	정의	의미	목표치 (22년)	실적치 (22년)
소재·부품 국산화	소재부품 장비경쟁력 강화	사업화 성공률	해당연도 성과활용조사대상(최근 5개년 종료과제) 중 사업화에 성공한 과제의 비율	일정기간 동안 정부지원 연구개발(R&D) 과제들이 기술사업화를 통해 산업발전에 얼마나 직접적으로 기여했는지를 보기 위한 지표로서, R&D 과제의 경제적 성과를 측정할 수 있는 중요한 척도	50.6	49.3
	외국인투자 유치활성화	외국인직접 투자실적	외국인이 대한민국 법인 또는 대한민국 국민이 영위하는 기업과 지속적인 경제관계를 수립할 목적으로 해당기업의 주식 또는 지분을 소유하거나, 해외모기업등이 외국인투자기업에 5년 이상의 장기차관을 대부하거나, 외국인이 비영리법인에 대해 출연한 것을 실적화한 것	글로벌 경제에서 한국의 투자매력도를 평가하는 요소로서 국내 산업구조의 고도화, 지역경제 활성화 등과 밀접하게 관련되어 있기에 국민경제 전반에 영향을 주는 정도를 측정할 수 있는 중요한 척도	200	305
핵심 자원의 안정적 공급	통상협력 지원	FTA 체결국과의 교역 비중	한국의 FTA체결국 교역량 / 한국의 세계교역량	무역협회 자료 등을 통해 FTA 체결국과의 교역 비중을 파악하여 우리나라 시장 확대 및 수출 기반 조성 가능성 등을 파악	72	77.2
	에너지공급 체계구축	비축유확보	비축유누적 확보량	전략비축유 확보를 통하여 석유위기 대응능력 제고	98	98

자료: 산업통상자원부, 「2024년도 성과계획서」, 2023, p. 84, p. 170, p. 237, p. 280.

표 4 세부사업 성과관리

목표	프로그램	세부사업	평가	평가결과
소재·부품 국산화	소재부품 장비경쟁력강화	소재부품기술개발(R&D)	특정평가	미완료
	외국인투자 유치활성화	투자유치기반조성	균형발전평가	보통
핵심 자원의 안정적 공급	통상협력지원	양자산업협력	자율평가	보통
	에너지공급 체계구축	해외자원개발조사	제외(소액사업)	-
		한국광해광업공단출자	자율평가	우수

자료: 산업통상자원부, 「2022 회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2023. 3. pp. 3~9.

정성을 고려하여 핵심 전략 기술을 재편 및 확대하고, 기술 혁신, 생산 혁신, 글로벌화에 대한 투자를 확대하는 계획을 수립했다.

외국인투자유치활성화 프로그램은 외국인 직접 투자 실적을 이용하여 성과를 평가하며, 2022년에는 목표치를 초과하는 152.5%의 실적치를 기록하여 최대 실적을 달성했다. 이는 세계 경제의 불확실성 속에서도 전략적 투자 유치 활동과 글로벌 기업 CEO와의 1:1 면담 등을 통해 이룬 성과로, 튼튼한 제조업 기반과 제도 개선 및 유치 노력이 주요 성공 요인으로 작용했다.

통상협력지원 프로그램은 자유무역협정(FTA) 체결국과의 교역 비중 지표를 사용하여 관리되고 있으며, 2022년에는 목표 대비 107.2%의 성과를 달성했다. 이 프로그램은 현지 동향과 국내 업계 동향을 면밀히 모니터링하고, 통상 환경의 불확실성에 대비하여 국익을 극대화하는 대응 방안을 모색하고, 보호무역주의에 대응하기 위한 종합 전략을 수립하는 등 성과관리를 위한 노력을 지속해 나갈 계획이다.

에너지공급체계구축 프로그램은 비축유 확보 지표를 통하여 관리되고 있으며 2022년의 달성률은 100%로 목표치를 달성하였다. 동 프로그램은 정부석유비축계획에 따라 비축유를 지속적으로 확보하고, 우리나라를 둘러싼 세계 에너지 자원시장의 큰 변화에 전략적으로 대응하기 위한 선택과 집중 및 차별화 전략 수립하여 성과관리를 지속해 나갈 예정이다.

나. 자체평가(세부사업 수준의 성과관리)

세부사업 단위의 성과관리는 계획의 실행 가능성을 높이고, 예산 사용의 정당성을 입증하는 데 도움을 주기에 세부사업 단위에서의 성과관리도 중요성이 높다. 이와 관련하여 <표 4>에는 각 프로그램을 구성하는 주요 세부사업들의 평가 결과가 나열되어 있다.

소재부품기술개발 세부사업은 과학기술 정책의 주요 이슈에 대응하고, 여러 사업 간의 연계 및 조정이 필요한 사항으로 분류되어, 과학기술혁신본부에 의해 연간 2~3회 실시되는 특정평가 대상으로 선정되어 있다. 해당 사업은 평가가 진행 중이기에 결과가 공개되지 않았다. 외국인투자유치활성화 세부사업은 각 부처가 자체 평가를 수행한 후 국가균형발전위원회에서 최종적인 적절성을 평가하는 균형발전 평가 대상으로 세부사업별 평가 결과는 일괄적으로 공개하지 않고 있다.

통상협력지원 세부사업은 재정사업 자율평가 대상으로, 2022년에는 코로나19의 잔존 영향, 러시아·우크라이나 사태로 인한 친러시아 및 독립국가연합(CIS)과의 협력 사업 축소 및 중단, 그리고 새 정부의 산업통상협력 정책 변화에 따른 사업 조정 등으로 사업 수요가 부진하였다. 이러한 이유로 사업의 실적행률이 85.7%로 낮게 나타나, 평가 점수는 81.7점으로 보통 등급을 받았다. 반면 해외자원개발조사 사업은

30억원 미만의 예산으로 지침에 의거하여 자율 평가 대상에서 제외되었으며, 한국광해광업공단 출자 사업은 성과지표와 실적행률 등 평가 항목에서 모두 높은 점수를 받아 91.5점으로 전체 사업 중 20% 이하에 해당하여 우수 등급을 획득했다.

4. 성과관리상의 개선점

에너지공급체계 구축 프로그램은 비축유 누적 확보량을 성과지표로 활용하고 있다. 그러나 2024년 기준 프로그램을 구성하는 세부사업 중 비축유 확보와 직접적인 연관이 있는 석유비축사업출자 사업의 예산 비중은 5.05%에 불과하다. 이는 현재 설정된 지표가 프로그램의 전반적인 성과를 충분히 대표하기에는 다소 미흡한 부분이 있는 것으로 여겨질 수 있다. 더욱이 산업 구조의 변화로 인해 핵심 광물의 중요성이 증가하고 있으며, 이에 따라 관련 사업들의 비중과 예산 역시 증가하고 있다. 따라서 현 시점에 설정되어 있는 지표는 핵심 광물에 대한 정보를 적절히 반영하고 있지 못하는 것으로 보이며 경제안보 핵심품목 신규 비축확보율 등과 같이 핵심 광물에 대한 정보를 포함하는 포괄적 지표로 변경될 필요가 있다.

또한 투자유치기반조성 세부사업은 균형발전평가 대상에 해당되어 균형발전위원회에서 자체적으로 평가를 검토하고 있다. 그러나 해당 평가는 일반 재정이나 R&D 자체평가와는 달리, 개별 세부사업에 대한 평가 결과를 균형위가 직접 공개하지 않고 있으며, 각 부처의 홈페이지에 게시되는 사업설명자료를 통해서만 확인할 수 있다. 이로 인해 담당자에 따라 정보의 공개 여부와 작성 수준이 달라지며, 이는 성과 관리의 투명성을 저해하는 요소로 고려될 수 있다.

세부 사업과 관련한 주요 지적 사항에 대해 살펴보면 소재부품기술개발 세부사업의 경우, 산업통상자원중소벤처기업위원회(산중위)는 2022년의 결산 예비심사검토 보고서에서 소재부품기술 및 전반적인 공급

망 관리를 위한 전담 PD 제도 도입의 필요성을 지적했다. 2024년 예산안 검토 보고서에서는 전략 핵심 소재 자립화 기술 개발 사업의 예산 감액이 목표 달성에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 우려했다.

한국광해광업공단 출자 세부사업에 대해서는 국회예산정책처가 2022년 회계연도 결산 보고서에서 장기적인 희소금속 비축 계획 수립과 적정 예산 출자의 필요성을 지적했다. 또한 산중위는 2024년 예비심사검토보고서에서 희소금속 비축을 체계적으로 관리할 필요성과 함께 합리적인 비축 기준 및 구매 계획의 수립의 필요성을 지적했다.

참고자료

국내 문헌

- 국회예산정책처, 「2024년도 예산안 위원회별 분석(산업통상자원중소벤처기업위원회)」, 2023. 10.
- 민은지·이선경, 「우리경제 수입공급망 취약성 분석」, 『조사통계월보』, 제23권 제6호, 2022, pp. 1~25.
- 산업통상자원부, 「2022 회계연도 재정사업 자율평가 결과」, 2023. 3.
- _____, 「2024년도 성과계획서」, 2023.
- _____, 「2024년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2024. 1.
- _____, 「첨단산업 글로벌 강국 도약을 위한 핵심광물 확보전략」, 2023. 2.
- _____, 「대외의존형 산업구조 탈피를 위한 소재·부품·장비 경쟁력 강화대책 발표」, 2019. 8. 7.
- _____, 「공급망 안정품목 특정국 의존도 2030년까지 50% 이하로 낮춘다」, 2023. 12. 13.

웹사이트

- OECD, "OECD National Accounts Statistics," https://stats.oecd.org/BrandedView.aspx?oecd_bv_id=na-data-en&doi=data-00004-en, 검색일자: 2024. 2. 28.

탄탄한 조세재정 튼튼한 미래한국

Kipf 한국조세재정연구원



PART

II

성과관리 이야기

〈성과관리 이야기〉에서는 전문가와 실무진의 경험을 통해 얻은 귀중한 인사이트 및 개선점을 공유함으로써 보고서나 평가 결과 등으로 다소 딱딱하게 제공되던 성과정보를 보다 친근하고 이해하기 쉬운 방식으로 전달하고자 한다. 또한 공유를 통해 성과관리의 새로운 방향성과 전략을 도출하며, 성과관리 시스템의 혁신적 개선 방안을 모색하려고 한다. ‘전문가 목소리’ 코너에서는 성과관리의 기본 개념과 중장기적 성과관리 전략의 필요성에 대해 다루었으며, 작년에 진행되었던 심층평가 중 하나인 소상공인·자영업자 지원 사업군의 평가위원과 서면 인터뷰를 통해 주요 내용을 쉽게 전달한다.

‘실무진 이야기’ 코너에서는 정보화 부문의 성과관리를 전담하는 한국지능정보사회진흥원의 실무 경험을 담았고, 중앙부처인 통계청 및 특허청의 실무진이 재정사업 성과관리를 진행하며 얻은 경험과 노하우를 서면 인터뷰를 진행하여 공유하고자 한다.





성과관리 제도에 대한 고찰



공동성

성균관대학교 행정학과 명예교수

공동성 교수는 Arizona State University에서 박사 학위를 취득한 후, 2005년부터 2022년까지 성균관대학교 행정학과에서 학생들을 지도하셨습니다. 교수님께서 관심을 가지고 있는 주요 연구 주제로는 공공 거버넌스, 공공부문 성과관리 등이 있으며 현재까지도 주제와 관련된 다양한 학술 논문 및 저서를 작성하고 계십니다.

주요 경력

2011~2013 기획재정부 국고보조사업 운용평가단장
2017~2021 행정안전부 자체평가위원장

1. 성과관리란 무엇인가?

성과관리에 대한 정의는 다양할 수 있습니다. 또한 국가에 따라 성과관리에서 강조하는 점도 다르게 나타나고 있습니다. 영미국가의 경우 성과관리가 결과중심(result-based)의 제도로 부각된 반면, 한국의 경우 성과평가에 더 초점이 맞추어진 경향이 있습니다.

성과관리는 ‘앞으로 좋은 성과를 내기 위한 일련의 과정’이라 할 수 있습니다. 비교적 상식적인 정의이지만, 개념 하나하나를 실무에 제대로 적용하는 것은 그리 만만치 않다고 할 수 있습니다. 따라서 본 정의에 포함된 개념을 중심으로 성과관리의 의미를 풀어 보겠습니다.

가. 앞으로

성과관리는 과거의 성과를 평가하는 것이 주안점이 아니고, 앞으로 잘 하기 위한 과정에 중점이 있습니다. 물론 과거의 성과를 평가하는 것은 당연히 필요합니다. 그러나 과거의 성과평가는 미래의 중장기적 성과와 연계되어 분석되어야 합니다. 이러한 미래지형적 성과평가가 경시될 경우, 성과관리는 상벌을 주기 위한 성과평가제도로 축소될 수 있습니다.

나. 좋은

얼마나 좋아야 좋은 성과라 할 수 있는지는 매우 어려운 과제입니다. 일반적으로 좋은 성과는 주어진 조건하에서 최선의 노력을 기울였을 때 달성할 수 있는 결과라 할 수 있습니다. 따라서 과거의 성과보다 낮을 수도 있습니다. 미래의 환경이나 조건이 악화할 경우, 최선을 다한다 해도 성과는 과거보다 낮을 수 있습니다. 그렇지만 비록 과거보다 못하지만, 최선을 다한 결과물이면 좋은 성과라 할 수 있습니다.

따라서 좋은 성과는 목표치 설정, 미래에 대한 불확실성 정도, 진행과정에서의 변화관리, 지원된 물적 및 인적 자원 등을 종합적으로 고려해서 판단해야 합니다. 무엇보다도 중요한 것은 좋은 성과는 국민을 위한 것이지, 상관이나 정권을 위한 것은 아닙니다. 이러한 과정은 매우 어려운 과정입니다. 다만 성과목표치를 사전에 정해 놓고 그 달성도를 평가하는 방식은 자칫 성과관리의 근본 취지를 왜곡시킬 수 있음을 지적합니다.

다. 성과를 내기 위한

성과의 정의는 공공부문에서 더욱 어렵다 할 수 있습니다. 민간부문의 경우 재정적 성과가 궁극적인 성과라 할 수 있습니다. 물론 민간부문에서도 BSC(Balanced Scorecard)와 같이 재무, 고객, 과정, 학습/성장 등을 종합적으로 보지만, 장기적으로는 재무적 성과에 그 초점이 있다고 해도 과언이 아닙니다. 그러나 공공부문에서는 이에 더해 공공성을 고려해야 합니다. 공공성은 헌법적 가치, 사회적 가치, 민주적 가치, 공익성 등을 고려한 개념이라 할 수 있습니다. 이에 대한 상세한 논의는 생략하지만, 공공성 개념이 한국 공공



부문의 성과관리에 제대로 용해되어 있지 않다는 점을 지적합니다.

라. 일련의 과정

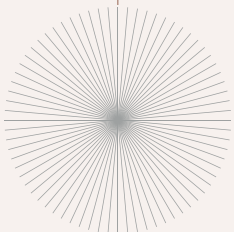
앞으로 좋은 성과를 내기 위해서는 많은 노력이 요구됩니다. 즉 미래 환경에 대한 분석, 해당 조직의 장단점 분석(SWOT 분석 등), 중장기 목표치 설정, 전략 설정, 집행과정에서의 지속적인 분석을 통한 전략의 수정 및 보완, 점검 및 평가(Monitoring & Evaluation) 등을 포함합니다. 따라서 성과관리는 행정 및 경영에서 요구하는 거의 모든 활동 및 과정이 포함된다 할 수 있습니다. 다만 성과를 중심으로 조직이나 사업을 관리하는 과정이라 할 수 있습니다.

2. 성과관리의 핵심은 무엇인가?

성과관리의 핵심은 전략관리라 할 수 있습니다. 전략관리는 앞으로 좋은 성과를 내기 위해서 장-중-단기적으로 어떠한 일을 해야 하는가에 대한 방안(전략)을 수립하고, 이러한 방안(전략)의 실현가능성을 사전 및 진행과정에서 계속 분석하고 적절히 대응하는 과정이라 할 수 있습니다. 그러나 한국의 경우, 성과관리는 과거의 성과를 평가하는 과거지향적 성과평가에 그치는 사례가 많은 것 같습니다.

전략관리는 본질적으로 어려운 과정입니다. 특히 인과적 분석이 어려운 과제가 많은 공공부문에서는 특히 어려움이 많다고 할 수 있습니다. 이러한 본질적 어려움에 더해, 한국 공공부문에서의 전략관리는 아래와 같은 이유로 그 어려움이 가중되는 것 같습니다.

전략관리는 기관장 및 고위관료의 적극적인 개입이 요구됩니다. 그러나 한국의 경우, 기관장의 재임기간이 짧고, 고위관료 또한 순환보직으로 인해 재직기간이 1~2년에 그치기 때문에 중장기적 관점에서의 전략관리는 거의 불가능에 가깝다고 해도 과언이 아닙니다. 비판적으로 말하면 한국 공공부문에서의 중장기적 전략관리는 보고서용에 그치고, 실제로는 1년 단위의 성과평가가 주를 이룬다고 볼 수 있습니다. 즉 한국 공공부문의 성과관리



는 1년 단위 목표치 달성도 평가제도(Target-based Evaluation)라 할 수 있습니다.

전략관리를 잘 하기 위해서는 나타난 결과물에 대한 분석을 통해 어떤 전략이 얼마나 기여했느냐에 대한 인과분석이 필요합니다. 물론 인과분석은 매우 어려운 과정이고 다양한 의견이 있을 수 있습니다. 그러나 인과분석이 없는 전략관리는 있을 수 없습니다. 비록 어렵다 하더라도 의견을 내고 서로 토의하는 전략회의가 활성화되지 않은 것은 안타까운 점이라 할 수 있습니다.

1년 단위의 성과평가제도는 전략관리를 무력화할 수 있습니다. 한 기관 또는 정책/사업의 성과는 1년 단위로 끊기 어렵고, 연말에 의미 있는 성과가 나오기도 쉽지 않습니다. 따라서 해당 기관이나 정책/사업에 따라 의미 있는 성과가 언제 얼마나 나올 수 있는지(milestones) 설정하고, 적정시기에 성과를 측정할 필요가 있습니다. 이러한 측정시기들은 1년보다 짧을 수도 길 수도 있습니다. 그러나 회계연도가 1년 위주로 되어 있고, 예산 편성 절차 등을 고려할 때 연말에 측정하는 것이 현실적 대안이라는 지적은 이해합니다. 이러한 관련 제도 및 절차로 인한 제약점을 충분히 감안하더라도 중장기적 차원에서 전략관리를 할 수 있음을 강조합니다.

3. 향후 개선방안

한국 공공부문에서의 성과관리는 어디로 가야 하는가? 이에 대해서는 앞에서 직간접적으로 암시했다고 볼 수 있습니다. 공공부문 성과관리 개혁안을 상세히 논의하는 것은 책 한 권으로도 부족하기에, 본고에서는 구체적인 개혁안보다는 개혁을 위한 전제조건 및 접근 방법을 간단히 제시합니다.

첫째, 공공부문의 성과관리가 제대로 운영되기 위해서는 1년 단위의 성과평가에서 중장기적 전략관리로 초점이 이동되어야 합니다. 지난 수십 년 동안 성과평가는 다양한 방식 및 기법 등을 활용하며 변화해 왔습니다. 이러한 과정에서 미시적인 보완은 거의 매년 이루어졌지만, 근본적인 틀은 변하지 않았다고 볼 수 있습니다.

둘째, 미래지향적 전략관리를 제대로 하기 위해서는 행정부의 수반, 장관 및 기관장 그리고 국회가 이에 적극적으로 동참해야 합니다. 미래지향적 성과관리를 제대로 하기 위해서는 관련 법령(「정부업무평가 기본법」, 「국가재정법」 등)의 개정이 필요할 뿐만 아니라, 성과관리와 관련한 제도 전반에 대한 재검토가 필요하기 때문입니다.

셋째, 이러한 변화는 장기적으로 진행되어야 합니다. 공공부문의 성과관리제도는 1~2년 안에 쉽게 개선될 수 있는 제도가 아닙니다. 한국의 성과관리제도가 좋은 방향으로 제대로 구축되기 위해서는 정책결정자의 꾸준한 지원, 언론의 관심, 그리고 실무자 및 관련 전문가들의 지속적인 노력이 요구됩니다. 한국 성과관리제도의 개선은 점진적으로 개선/보완할 수 있는 사안이 아니라, 기본적인 틀을 바꿔야 하는 큰 변화가 우선되어야 하기 때문입니다.



재정사업 심층평가에 참여하며



주하연

서강대학교 경제학과 교수

주하연 교수님은 University of Pennsylvania에서 경제학 박사 학위를 취득한 후, 2010년부터 서강대학교 경제학과에서 학생들을 지도하고 계십니다. 교수님께서서는 유통산업, 주류산업, 그리고 플랫폼 분야에 지속적인 관심을 가지고 오랜 기간 연구해 오셨습니다. 또한 연구 방법론적으로 데이터를 중심으로 변수 간의 관계를 분석하는 축약모형뿐만 아니라, 모델링을 통해 변수 간의 관계를 분석하는 구조모형을 함께 사용하여 실증분석을 수행하는 점에서 차별성을 가지고 계십니다.

주요 경력

- 2022~현재 재정사업 심층평가 평가위원
- 2020~현재 응용경제 부편집위원장
- 2018~2020 방송통신위원회 방송시장경쟁상황 평가위원

1. 소상공인·자영업자 지원 사업군 평가에 대하여

소상공인 사업체의 효율성 및 경쟁력 제고가 요구됨에 따라, 그간 정부에서는 소상공인 사업체의 매출 증대·비용 절감의 목적으로 여러 세부사업(소상공인성장지원, 소공인특화지원, 소상공인스마트화지원)을 실시하여 왔습니다. 그러나 소상공인의 역량이나 인프라, 지식 부족 등의 문제로 인해 사업의 수요가 저조하거나 효과가 제한적으로 나타나고 있어 이에 대한 개선방안을 마련할 필요가 있었습니다.

따라서 소상공인·자영업자 지원 사업군을 대상으로 재정사업 심층평가를 진행하게 되었으며, 평가 기준은 크게 세 가지로 적절성(재정재원 대상 및 범위가 적절한지 평가), 효과성(정책대상 집단에 의도한 정책 효과가 발생했는지 성과 분석), 효율성(수혜기업 관점에서 사업추진 체계 지출 효율화 검토)에 중점을 두고 진행하였습니다. 사업 평가 기간이 코로나19 상황과 맞물려 정책효과 식별이 상당히 어려운 상황이어서, 정책 수혜 그룹과 비수혜 그룹의 효과를 비교할 수 있는 이중차분법(Difference-in-Differences)에 기반한 준실험적 방법론을 활용하여 인과관계 분석을 수행하고, 다각도로 강건성 검정을 실시하였습니다.

심층평가 결과 시간이 흐르고 예산이 확대됨에 따라 소상공인 지원사업에서 나타나는 문제처럼 사업 내용의 유사성이 증가하여 중복 수혜의 문제가 발생하고 있는 것으로 나타났습니다. 따라서 중복 방지를 위한 통합적 관리 체계 도입과 같은 시스템 조성이 필요할 것으로 보입니다. 또한 여러 사업들을 검토한 결과, 일부 사업은 효율성과 효과성이 모두 불확실하여 재검토 및 사업 구조 개선이 필요한 것으로 나타났기에 정량평가 결과에 기반한 효과성·효율성 관점의 포트폴리오 관리가 필요할 것으로 여겨집니다. 이외에도 소상공인시장진흥공단, 중소기업유통센터의 협업 구조 창출이 필요한 것으로 보입니다.

개인적인 의견으로는 수혜 기업이 교육이나 시설 인프라 등은 지속적으로 참여하고 이용할 수 있도록 허용하되, 단기 마케팅 중심의 사업은 중복수혜를 제한하여 졸업제를 도입하는 것이 바람직하다고 생각합니다. 또한 사전진단제를 도입하여 개별 소상공인들이 사업을 중복 신청하는 것을 막고, 각자의 경영 상태에 맞는 적절한 프로그램을 제공하는 방식이 필요할 것 같습니다.

2. 최근 연구와의 관계

최근 Journal of Urban Economics에 E-commerce and local labor markets: Is the “Retail Apocalypse” near? 라는 논문을 게재하였습니다. 이 논문은 온라인 쇼핑 확산이 오프라인 소매업 고용에 미치는 효과를 실증적으로 규명한 연구입니다. 신용카드 소비 빅데이터 약 300억건을 기반으로 시군구별 온라인 쇼핑 침투율을 측정한 후, 통계청 전수 고용 자료를 연계해 실증분석을 실시하였으며, 분석 결과 온라인 쇼핑의 확대는 도시





와 비도시 지역 모두 오프라인 소매업 고용을 감소시켰습니다. 하지만 대도시 지역에서는 음식점 등의 고용이 늘어 오프라인 고용 감소를 상쇄했으나, 비도시 지역에서는 이러한 대체 현상이 나타나지 않은 것으로 확인되었습니다.

이 논문의 결론에 따르면 온라인 쇼핑의 확대라는 디지털 전환이 고용에 영향을 미치는 것으로 나타났습니다. 이러한 결론은 심층평가의 대상 중 하나로 스마트기술 도입을 통해 업무 효율성 제고와 비용절감을 목적으로 두고 있는 스마트상점기술보급 내역사업과 관련이 있어 보입니다. 해당 사업은 구인난 심화와 인건비 상승 등 환경변화에 대응할 수 있는 기술 기반을 제공하고 스마트 기술 도입을 통해 소상공인의 디지털 전환 지원 및 자생력을 제고하고 있습니다.

스마트상점 기술은 구인구직 비용 감소를 가져오기 때문에, 많은 상점에서 정부 사업의 수혜 여부에 관계없이 자발적으로 도입하는 것으로 확인되었습니다. 따라서 실질적인 성과를 낼 수 있는 성공 모델 확보가 필요한데, 최근 시도되고 있는 것처럼 이미 성과가 증명된 사업체의 기술들을 패키지로 지원하는 방향은 바람직한 전환이라고 생각합니다. 또한 개별 소상공인이 자체 투자할 유인이 큰 키오스크, 모바일오더, 디지털 사이니지 등은 지원을 축소하고 자부담 비율은 확대하는 것이 좋을 것 같습니다.

3. 심층평가를 끝마치며

심층평가를 진행하며 국민의 소중한 세금이 제대로 사용되기 위해서는 사업의 효과성과 효율성을 보다 면밀하게 살펴야 한다는 시각을 가지게 되었습니다. 평가에 참여하기 전까지는 주로 수혜자 관점에서 사업의 적절성만 생각했던 것 같은데, 이제는 효과성과 효율성도 함께 고려하게 되어 사업을 바라보는 시각이 다양해진 것 같습니다.

다만 심층평가를 진행하며 일부 아쉬운 부분이 존재하였습니다. 심층평가를 진행하는 데 가장 핵심이 되는 부분은 사업의 효과성과 효율성을 정량적으로 추정하는 것인데, 이를 위해서는 사업과 관련된 데이터의 확보가 우선되어야 합니다. 그런데 평가 착수 후 데이터 확보까지 두 달 이상의 시간이 소요되었습니다. 평가를 더 신속하게 진행하기 위해서는 평가 대상 사업에 대한 사전 검토 시 데이터 확보에 대해 미리 논의하여 그 시간을 단축하는 작업이 필요한 것 같습니다.

또한 수혜집단의 선정 결과에 대한 평가를 위해서는 수혜 대상이 되었던 기업과 탈락한 기업에 대한 비교 분석이 필요하며, 이를 위해서는 탈락 기업에 대한 사업자 번호 등 기초 정보를 자료로 보존할 필요가 있습니다. 추가로 지금은 개선된 것으로 알고 있지만 점검회의가 다소 많은 것처럼 느껴졌습니다. 업무의 효율성 증진을 위해 명확한 결과가 나오기 이전까지는 회의 빈도를 줄이는 것도 연구진에게 도움이 될 것 같습니다. 이러한 부분이 보완될 수 있다면 더 나은 결과물로 정책에 많은 기여를 할 수 있을 것 같습니다.

KIPF the Best



한국지능정보사회진흥원



정재동 수석님, 안녕하세요. 작년까지 한국지능정보사회진흥원 디지털투자성과센터의 센터장으로 활약하셨다고 들었습니다. 한국지능정보사회진흥원은 어떤 기관인지, 그리고 디지털투자성과센터는 어떤 역할을 하고 있는지 간단히 소개해 주실 수 있나요?

한국지능정보사회진흥원은 1987년 한국전산원(NCA)을 시작으로 국가기간전산망, 국가기간정보시스템 백업센터 구축, 전자정부 지원사업 전담 수행, 디지털 뉴딜 책임기관 수행 등 국가정보화 추진의 중추적인 역할을 수행한 공공기관입니다. 2021년에 한국지능정보사회진흥원으로 새롭게 출발하며 인공지능 학습용 데이터 개방, 디지털플랫폼정부 실현계획 수립 지원 등 지능정보화사회 구현을 위해 노력하고 있습니다. 이 중에서 디지털투자성과센터는 국가정보화사업 성과평가, 중장기 정보화전략계획 산출물 검토, 정보화예산 편성 관련 전문기술 지원 등 국가정보화에 대한 투자성과관리를 지원하고 있습니다.

한국지능정보사회진흥원이 담당하고 있는 여러 평가제도에 대해서도 알고 싶습니다.

국가정보화에 대한 평가제도는 매우 다양합니다. 국가 단위에서 OECD 공공데이터 평가, UN 전자정부평가가 있고 사업단위에서는 기재부의 재정사업 자율평가 제도의 일환으로 실시되는 확인·점검, 성과계획서 및 성과보고서 확인·점검이 있습니다. 이외에도 조직단위에서 행정안전부가 총괄하여 수행하는 행정관리 역량평가의 정보화 부문이 있습니다.

올해에는 한국지능정보사회진흥원의 평가제도가 어떻게 개편되었는지 궁금합니다.

저희 기관은 정부에서 추진하는 다양한 평가제도를 지원하는 역할을 수행하고 있기 때문에, 진흥원의 평가제도보다는 정부의 평가제도 관점에서 개편을 조망하는 것이 중요합니다. 앞서 말씀드



정재동

한국지능정보사회진흥원,
인공지능융합본부 수석

린 사업 단위의 평가제도는 기초가 크게 변화된 것은 없습니다. 예를 들어 부처의 자율과 책임을 중시하는 재정 사업 자율평가, 프로그램 단위에서의 성과관리에 중점을 두는 성과계획서 및 성과보고서는 기존 제도의 연속성을 확보하는 차원에서 당분간 기초가 유지될 것으로 예상됩니다. 평가제도의 실효성을 확보할 수 있는 매우 중요한 수단 중에 하나가 제도의 안정적 운영이고 반면에 평가 제도가 불안정하고 잦은 개편을 할 경우, 제도의 신뢰성과 지속성이 훼손될 우려가 있기 때문에 기존 제도의 개편을 가급적 지양하는 것이 바람직하다고 생각합니다.

한국지능정보사회진흥원은 정보화 부문을 중점적으로 다루고 있기에 성과관리 중 발생하는 애로사항이 일반재정을 주로 담당하고 있는 조세연과는 다를 것으로 예상됩니다. 업무 수행 중 어떤 어려움이 있었는지 공유 부탁드립니다.

그간 정보화부문에 대한 성과관리를 수행하면서 크게 세 가지 어려움이 있었습니다. 첫째, 정보화 부문은 일반재정 부문과 다소 다른 특성, 특히 ICT와 관련된 신기술의 등장과 급격한 변화를 동반하고 이것이 정부의 사업에 시의적절하게 도입되어 성과를 창출할 수 있도록 도모해야 하는데 이런 부분에 대한 성과관리가 제도적으로 부재하다는 것입니다. 나머지 두 가지는 정보화뿐만 아니라 일반재정 분야의 성과관리에서도 유사한 어려움이라고 생각이 듭니다. 둘째, 평가제도의 실효성에 대한 회의감입니다. 평가자는 평가제도를 개편하고 설계할 때, 평가대상 사업의 성과가 제대로 식별되도록 노력하는데, 실제 평가를 수행하다 보면 피평가자들이 담당 사업의 성과가 평가제도의 고정적 틀을 통해 제대로 드러나지 않는다고 느끼는 것입니다. 이러한 평가자와 피평가자 간 평가제도에 대한 인식의 괴리를 극복하기 쉽지 않았습니다. 셋째, 평가에 참여하는 외부 전문가들의 일부 의견이 현장에서 사업을 추진하는 피평가자에게 도움이 되지 않는 경우가 있다는 점입니다. 물론 전문가들의 의견이 현장에서 미처 감안하지 못했거나 인식하지 못했던

점을 발견하게 해주는 계기가 되기도 하지만 일부 의견에 있어서는 현실을 충분히 감안하지 않고 제시되는 의견들이 있습니다. 예를 들어 전문가들이 성과지표의 대표성 및 측정방법의 타당성에 대한 의견을 개진할 때, 사업의 현황과 단계, 추진이력 및 제도적 한계 등 여러 가지 변수를 충분히 고려하거나 현장 담당자들의 목소리를 충분히 감안하지 않고 이상적인 의견을 개진하는 경우가 있습니다. 외부 전문가들의 역할은 현장에서 미처 포착하지 못한 개선사항이나 아이디어를 제공하여 현실을 좀 더 개선하는 데 도움을 주는 것이 핵심입니다. 물론 이러한 측면에서 현재 다양한 평가제도에 참여하고 있는 외부전문가들의 의견이 상당한 기여를 하고 있는 것은 사실이나, 향후에도 일부 이상과 현실간 괴리 부분에 대해서는 간격을 좁히기 위한 다양한 제도적 노력이 있어야 할 것입니다.

성과관리에서 어려움을 겪은 경험을 바탕으로, 앞으로는 어떻게 이러한 문제들을 피하거나 극복할 수 있을지에 대한 전략이 있으신가요?

앞서도 잠깐 말씀드렸지만, 가장 중요한 것은 평가제도를 설계하거나 운영할 때, 무엇보다 현장의 목소리를 진지하고 충분히 듣는 과정과 절차가 필요하다는 점입니다. 현재에는 정책입안자 및 결정자가 평가지침을 개발하거나 소수 외부 전문가들의 의견을 반영하여 지침을 개발하고 있으나, 평가를 포함한 성과관리가 제도적 수용성을 높이고 피평가자들의 사업개선에 충분한 정보를 제공해 주는 실효성 있는 제도가 되기 위해서는 평가지표 및 측정방식, 배점 등 성과관리 제도를 설계할 때, 현장에서 실제 사업을 수행하는 담당자들의 의견을 충분한 시간을 가지고 들어야 합니다. 물론 현재도 평가제도 개편을 할 때 부처와 외부 전문가들의 의견을 수렴하나, 부처의 고위급 공무원이나 학계 등의 외부 전문가들의 의견 못지 않게 실제 현업에 있는 피평가자들의 의견을 충분한 기간을 가지고 들어보아야 합니다. 현장에서 정확한 문제와 해결책이 동시에 나오기 때문입니다. 그리고 평

가제도를 개편할 경우에는 단기간에 개편된 내용을 전면 도입하는 방식보다는 대표성이 있는 일부 샘플을 추출하여 시범적으로 적용해 보는 시범실시 기간을 두는 것이 무엇보다 중요합니다.

정보화 부문의 성과관리를 통해 국가의 디지털 혁신과 지능정보사회 구현에 기여하고 계십니다. 수석님께서 정보화 부문의 성과관리가 어떤 의미와 가치를 가지고 있다고 생각하시나요? 그리고 앞으로 정보화 부문의 성과관리가 추구해야 할 비전이나 목표가 있으신가요?

세계가 변화하고 있습니다. 이미 정보기술이 정부 서비스 전반에 일상화되어 정보기술을 활용하지 않고 정부의 업무의 대국민 서비스가 제공된다는 것은 상상하기 어려운 세상이 되었습니다. 이에 더하여 최근 디지털 혁신기술은 하루가 다르게 변화하고 있고 새로운 기술의 적용 속도 역시 과거보다 훨씬 빨라지고 있습니다. 하지만 이러한 격변의 시대일수록 과거의 IT 생산성 역설(IT productivity paradox)과 같은 문제가 반복하지 않게 디지털 혁신 기술을 정부에 도입하는 데 상당히 높은 수준의 신중함과 분석 능력이 필요합니다. 잘못된 정보화 투자는 정부의 실패를 야기할 뿐만 아니라 해당 기술을 활용한 대국민 서비스의 품질에 막대한 장애를 일으킬 수 있고 이는 결국 정부의 신뢰성을 하락시키는 결과를 초래할 수 있습니다. 이러한 의미에서 정보화 부문의 성과관리는 정부와 국민 간 관계를 성장시켜 나가는 데 매우 핵심적인 수단이라고 볼 수 있습니다.

앞으로 정보화 부문의 성과관리는 새로운 디지털 혁명 시대에 걸맞게 빅데이터, 생성형AI, 클라우드, 블록체인 등 핵심기술이 적용된 정부의 주요 사업에 대해 심층적인 성과관리를 지향하는 것이 필요합니다. 또한 실패를 용인하지 않는 문화가 자리잡고 있으나, 정부의 성과관리 인식 제고 차원에서 신기술 적용 성공 사례뿐만 아니라 실패 사례도 발굴하고 연구하여 확산하는 것이 필요하다고 봅니다.

마지막으로 정보화 부문의 성과관리를 더 효과적으로 하기 위해 개선해야 할 부분이 있다면 어떤 것이 있을까요?

무엇보다 최근 빠르게 발전하고 공공부문에 도입되고 있는 정보기술의 투자의 타당성과 실효성을 사후적으로 평가하는 성과관리보다는 선제적으로 투자 여부를 판단하여 재정의 낭비를 최소화하고 효율성을 제고할 수 있는 사전 타당성 방법의 개발 및 적용이 매우 시급합니다. 물론 대규모사업에 대해서는 일반재정과 마찬가지로 이미 예비타당성조사라는 제도가 일종의 문지기 역할을 하고 있으나, 중소 규모의 정보기술 적용 사업에 대해서도 간이 사전타당성조사와 같은 제도를 성과관리 차원에서 조속히 도입할 필요가 있습니다.

마지막으로 우리나라 정부시스템은 점차 복잡도와 난이도가 높아지고 있고, 상호 연계성이 강화되고 있습니다. 현재 독자적으로 구축되거나 독립적으로 운영되는 정보시스템은 거의 없으며 대부분 시스템들이 구축 시점부터 기존 시스템의 기술, 데이터, 업무 등과 복잡하여 연계하여 구축해야 하는 것들입니다. 이런 점을 감안할 때, 개별 사업에 대한 성과관리나 성과평가는 크게 의미가 없습니다.

나무보다는 숲을 보는 관점으로, 개별 사업이 아닌 사업군을 묶어서 성과를 관리하고 평가하는 제도 운영이 필요합니다. 다행히 이런 측면에서 기획재정부는 심층평가라는 제도를 운영하고 있는데, 최근에 이러한 복합 사업군 및 특정 분야에 포함된 정보시스템들을 묶어서 심층평가를 실시한 적이 없습니다. 먼저 지능정보화 사업군에 대한 심층평가 방법론도 개발하는 것이 급선무이며 이를 토대로 최근 중점 투자가 이뤄지고 있는 지능정보 핵심기술 기반 정보화사업군에 대한 심층평가를 시범적으로 실시하는 것이 필요합니다.

예를 들어 AI 기반의 챗봇(Chatbot) 기술이 적용된 정부내 정보화사업군의 실제 성과가 어느 정도이며 과연 대국민 서비스 제고 및 행정효율화에 기여했는지를 심층적으로 진단하고 향후 투자방향을 모색하는 것도 필요해 보입니다.

통계청



안녕하세요, 안치완 주무관님. 통계청의 성과관리 담당자로서 많은 노력에 감사드립니다. 먼저 통계청의 핵심 업무는 어떤 것들이 있으며, 주무관님이 담당하시는 역할을 간략히 소개해 주실 수 있을까요?

통계청은 국가중앙통계기관으로서 국가통계의 품질을 관리하고 관리체계를 개선하는 국가통계 조정기능, 증거기반 정책 수립을 위한 통계를 생산 지원하는 국가통계 생산기능을 수행하고, 국가·공공기관의 자료와 민간 자료 등을 융·복합하고 허브(Hub)를 구축하여 이용자들에게 열린 서비스를 제공하는 기관입니다. 저는 통계청 재정성과 관리 실무자로, 예산을 효과적으로 운용하기 위해 통계청의 임무와 전략체계에 맞춰 프로그램 성과목표를 설정하는 성과계획서 작성, 프로그램 단위의 예산을 집행하여 국민이 체감할 수 있는 기관 운영 성과를 보고하는 성과보고서 작성, 세부사업 단위의 사업성과를 평가하여 차년도 예산안 수립에 반영하는 재정사업 자율평가 업무를 담당하였습니다.

통계청에서는 성과관리를 보다 효율적으로 수행하기 위해 어떠한 노력을 기울이고 계신가요?

재정성과 관리 업무가 예산과 관련된 업무이기에, 기재부 등 재정당국, 국회, 감사원에서 성과 지표 수립, 전략목표 설정, 자율평가 결과 등에 이르기까지 지엽적인 지적을 하고, 미흡한 부분



안치완
통계청,
기획조정관 주무관

의 수정을 요청하고 있습니다. 통계청에서는 이를 사전에 최소화하기 위해 대학교수 및 선임연구원급으로 구성된 재정사업 자율평가 위원에게 성과계획서와 성과보고서 작성 시 성과지표와 내용 등에 대한 자문을 받고 개선 의견을 구하여 성과관리 제도 운영에 반영하였습니다. 또한 외부 전문가를 초빙하여 청내 성과관리자를 대상으로 교육도 하였습니다. 특히 2023년에는 2024년 성과계획서상 일부 프로그램 성과지표가 통계청 전략목표가 추구하는 결과 상태를 반영하지 못한다는 지적이 있어 전문가 자문을 받아 일부 프로그램 목표를 변경하고 신규성과지표를 발굴·교체하였습니다.

성과관리 업무의 의미와 가치에 대해 어떻게 생각하시나요?

성과계획서, 성과보고서, 재정사업 자율평가로 순환되는 일련의 업무는 조직의 발전을 측정할 수 있는 도전적인 성과목표를 설정하면서도 조직에 실질적인 도움이 될 수 있는 성과관리 체계를 구축하고 수정 및 환류하는 일련의 과정이라고 봅니다. 따라서 성과관리의 의미는 수정과 개선이 이뤄지는 일련의 과정을 조직 내에서 체계적이고 효과적으로 실행될 수 있도록 정교하게 관리하여 국민들에게 기관의 성과를 매년 신신하게 전달하는 데 있다고 생각합니다. 통계청 성과보고서와 계획서를 보시면, 국민에게 받은 예산을 가지고 통계청이 전략목표를 달성하기 위해 어떻게 역량을 향상시켰으며, 이를 위해 조직 차원에서 취한 행동과 결과 등을 확인하실 수 있을 것입니다.

성과관리 업무는 주무관님의 역량과 경험을 많이 요구하는 업무라고 생각합니다. 주무관님께서 성과관리 업무를 수행하면서 자신의 역량을 어떻게 개발하거나 향상시키고 계신지 궁금합니다.

2023년도에는 한국조세재정연구원의 선임연구원님을 초빙하여 성과관리 교육을 받은 것이 많은 도움이 되었으며, KIPF 재정성과평가 동향과 이슈에는 해외동향이

나오기에 업무상 호기심에 읽어 보고 제 업무의 의미를 찾는 데 도움을 받았던 기억이 납니다. 실무자 입장에서는 다른 나라는 어떻게 성과보고서와 성과계획서를 활용하고, 평가는 어떻게 하고 있을지 궁금했기 때문입니다. 한편 코로나 시기에 재정성과관리 업무를 맡으면서 집합 교육을 받지 못한 점이 아쉬웠는데 조세재정연구원 등 전문기관의 교육을 받을 수 있는 기회가 많아졌으면 좋겠습니다.

성과관리 업무는 통계청 내외의 다른 부서나 조직과의 협력이 필요한 업무라고 생각합니다. 주무관님께서 성과관리 업무를 하시면서 어떤 부서나 조직과 협력하고 계신지 알려주실 수 있나요? 협력을 통해 어떤 효과를 얻으셨는지, 혹은 어떤 어려움을 겪으셨는지 공유해 주실 수 있나요?

우선 통계청 내부에서는 국무조정실의 자체평가를 담당하는 팀과 업무협력을 많이 했습니다. 재정사업 성과관리의 성과계획서는 국조실의 자체평가 성과관리보다 1년을 앞서 설정하므로, 재정사업 성과계획서의 성과지표 수준 등을 참고하게 되며, 이를 위해 상호간 자료를 상시 공유하였습니다. 재정사업 자율평가를 위한 세부사업 성과지표 설정 지표도 국조실 자체평가팀에 제공하여 지표 설정 등에 활용하도록 하였으며, 이를 통해 너무 낮은 목표치나 달성의 의미가 불명확한 성과목표 등은 수정하게 되었습니다.

성과관리 업무를 진행하면서 가장 기억에 남는 사례가 있으신가요? 그 사례가 왜 기억에 남았는지, 그리고 그 사례로부터 어떤 것들을 배우셨는지 말씀해 주실 수 있나요?

프로그램 단위 성과지표로 설정 지침이 변경되고 기재부에서도 기관 대표 성과지표를 설정하도록 요청하면서 제 업무를 다시 생각해 보게 되었습니다. 개인적으로 22회 계연도 이전에는 프로그램 성과지표와 단위사업 성과지표를 보완적으로 보아 둘의 구분에 큰 의미를 두지 않았

었습니다. 그러나 프로그램 성과지표만 남게 되자, 성과 지표도 변경할 필요가 생겼고, 프로그램 단위 예산 규모는 국민에게 영향을 미친다는 점에서 국민 수준에서 체감되는 성과지표로 설정하고 보고해야 한다는 것을 깨달았습니다. 대표 지표와 프로그램 지표를 조정하는 과정을 거쳤으며, 대표 성과지표로는 통계정보서비스 이용률을 프로그램 성과지표로는 경제사회통계 정보서비스 이용률을 선정하여 국민을 고려한 성과지표체계로 개선하였습니다.

또한 2023년도 겨울에는 한국조세재정연구원을 방문하여 재정사업 자율평가 지출구조조정 모수와 관련하여 협의한 일이 인상적이었습니다. 통계청은 5년마다 시행되는 대규모 총조사로 인해 예산의 증감이 주기성을 보이기에 5년 평균 예산을 지출구조조정 모수로 인정해 오고 있었습니다. 조세연에서는 기존 관행에 대한 수정을 요청하였기에 통계청 세부사업별 예산의 주기성을 설명하는 과정이 있었습니다. 이후 조세연에서도 통계청 특성을 이해하시고, 우리청에서도 재정사업 자율평가 단년도 평가운영의 취지를 이해하여, 주기성 있는 대규모 총조사의 경우 재정사업 자율평가는 받되 지출구조조정 모수에서 제외하는 방침에 상호 합의하게 되었습니다.

성과관리 업무 중 가장 흔하게 발생하는 애로 사항은 무엇이라고 생각하시나요? 그 애로 사항을 어떻게 해결하거나 예방하려고 하시나요?

성과관리 실무자 입장에서 보면 예전에는 성과보고서와 성과계획서에 대한 감사원, 기재부, 국회의 지적을 피하는 것이 가장 큰 어려움이었으나, 재정사업 자율평가가 세부사업 단위로 변경되면서 평가 결과에 대한 조직 내부의 불만 등이 가장 큰 업무부담이 된 것 같습니다. 업무상 부담을 최대한 덜기 위해서는 제도를 투명하게 운영하여 세부사업 담당자들의 오해를 애당초 없애는 것이 가장 중요합니다. 통계청은 익년도 재정사업 자율평가를 위해 전년도 8월경에 세부사업 성과지표별로 외부 위원에게 자문을 받고 세부사업 담당자들에게 목표치 수

정의 기회를 주고 있습니다. 올해 실시하는 2023회계연도 통계청 재정사업 자율평가의 경우 평가위원의 엄격한 평가가 가능하도록 평가지표 일부에 상대평가 표준편차 7.2~9점을 준수하도록 요청하였고, 이를 벗어난 위원 점수 존재 시 평균편차 일치법을 활용한 표준화 점수를 반영하도록 변경하였습니다.

마지막으로 성과관리 제도 운영에서 어떤 부분이 보완되어야 한다고 생각하시나요?

재정사업 자율평가가 세부사업 단위 평가로 변경되면서, 조직 내부적으로 평가 제도의 공정성에 대한 관심이 높아졌습니다. 평가를 진행하는 실무자가 결과를 공표하고 지출구조조정을 진행하면서 받는 부담감이 매우 높아진 것도 사실입니다. 하지만 어렵게 재정사업 자율평가 결과를 도출해도, 예산안 편성 시는 제도 반영이 일부 안 되는 부분도 있는 것 같아 아쉽습니다. 예를 들어 재정사업 자율평가에서 '미흡'을 받았지만, 지출구조조정을 할 수 없어서 '성과관리시행계획'을 제출한 세부사업들이 있습니다. 이런 사업의 경우 재정당국에게 차년도 예산안 작성 시 '성과관리시행계획'에 대한 참작을 바라지만, 실무에서는 주홍글씨가 되어 적극적인 예산편성을 못하고 있어 차후 운영상 보완되었으면 합니다.



특허청



안녕하세요, 류동훈 주무관님. 특허청의 성과관리 담당자로서 많은 노력에 감사드립니다. 먼저 특허청의 핵심 업무는 어떤 것들이 있나요? 그중에서 주무관님이 담당하시는 역할을 간략히 소개해 주실 수 있을까요?

특허청에서는 고품질의 심사와 심판 서비스를 제공하고, 지식재산의 창출, 활용, 보호를 통해 선순환 생태계를 만들어 내면서 기술 혁신과 산업 발전에 기여하는 것을 핵심 목표로 삼고 있습니다. 저는 현재 기획재정담당관실에서 재정사업 성과관리와 관련된 부분을 전담하고 있으며 이외에도 세입, 인건비 예산 편성 업무를 담당하고 있습니다.

재정성과관리제도 중 성과계획서 및 성과보고서를 중심으로 이루어진 성과목표관리제도와 더불어 재정사업자율평가제도도 성과관리의 핵심적인 요소로 알고 있습니다. 제가 알기로는 특허청의 경우 2021년에 재정사업자율평가 대상에서 제외된 것으로 알고 있는데 혹시 어떠한 이유로 자율평가를 실시하지 않으셨을까요?

특허청은 다른 중앙부처와는 달리 소속책임운영기관 운영성과에 대한 책임성을 확보하고, 종합평가 결과를 토대로 제도에 관한 전반적인 문제점 발굴 및 개선방안을 마련하는 것을 목적으로 하고 있는 책임운영기관 평가 대상으로 분류되어 있습니다. 따라서 매년 행정안전부로부터 별도로 책임운영기관 평가를 받고 있습니다. 이에 따라 재정사업자율평가의 실익이 적은 것이 인정되



류동훈
특허청,
기획조정관 주무관

어 2021년도부터 재정사업자율평가 대상에서 제외되었습니다.

성과관리 업무는 국가의 정책과 조직의 목표를 달성하기 위해 매우 중요한 업무라고 생각합니다. 특허청에서는 성과관리를 보다 효율적으로 수행하기 위해 어떠한 노력을 기울이고 계신가요?

특허청에서는 재정사업 성과관리를 효율적으로 수행하기 위해, 매년 초에 모든 직원과 함께 조직의 임무(지식재산 창출·권리화·활용 촉진 및 보호를 통해 기술혁신과 산업발전에 기여한다.), 비전(4차 산업혁명에 대비한 국가 지식재산 경쟁력 강화), 목표(고객지향적 심사·심판 서비스를 제공, 지식재산 선순환 기반 구축) 등을 공유하고 있으며, 관리해야 할 사업마다 프로그램별, 지표별 담당자를 지정해 성과지표를 체계적으로 관리하고 있습니다.

주무관님께서 성과관리 업무를 하시면서 어떤 부서나 조직과 협력하고 계신지 알려주실 수 있나요?

특허청은 본청(1관 9국 1단 58과 18팀) 및 3개 소속기관(특허심판원, 국제지식재산연수원, 서울사무소)으로 구성되어 있습니다. 재정사업 성과관리 업무 수행을 위해 산업재산정책국, 산업재산보호협력국, 산업재산정보국, 특허심사기획국, 상표디자인심사국 등 청 안의 모든 부서와 긴밀히 협력하고 있습니다. 조직의 비전 및 목표를 달성하기 위해서는 여러 부서와 소통하는 것이 필수적이며, 성과지표 설정, 관리, 개선 방안 마련 등을 위해 계속해서 협의하고 있습니다.

작년 성과계획서 및 성과보고서 검토의견을 살펴보니 특허청의 경우 두 보고서 모두 준수하게 작성된 것으로 알고 있습니다. 많은 부서와 협력을 진행하게 되면 담당자 분들의 의견을 조율하고 답변 수준의 일관성을 유지하는 게 참 어려울 것 같은데요. 작성하는 과정에서 별다른 어려움은 없으셨나요?

성과계획서 및 성과보고서 작성 중 가장 큰 어려운 점은

그 작성 시기가 예산 편성 및 결산 작성 시기와 일치한다는 것입니다. 바쁜 시기에 의견을 조율할 시간을 확보하는 것이 어려워 미리 주기적으로 실적 점검 등을 수행하여 업무 집중을 최소화하고 있습니다.

성과관리 업무를 통해 특허청의 비전과 목표를 실현하는데 어떤 기여를 하고 계신지 궁금합니다. 성과관리 업무의 결과물이나 성과지표 등을 통해 어떤 변화나 개선이 이루어졌는지 예시를 들어주실 수 있나요? 또한 성과관리 업무의 의미와 가치에 대해 어떻게 생각하시는지 듣고 싶습니다.

특허청에서는 ‘고품질 심사·심판 서비스 제공’이라는 성과목표를 달성하기 위해 기술전문성과 현장 경험이 풍부한 민간 고경력자를 심사관으로 뽑고, 검색 서비스를 개선하며 심사 기준을 더 나아지게 하려는 여러 노력을 하고 있습니다. 이런 노력 덕분에 특허 거절 결정에 대한 국민들의 수용률이 2018년부터 2023년까지 5년간 지속적으로 상승하였는데, 이러한 현상은 특허 행정의 품질이 좋아졌다는 걸 반증하는 것으로 보입니다. 저는 성과관리가 국가 예산이 투입된 사업의 효과를 국민들이 직접 느낄 수 있게 만드는 중요한 일이라고 생각합니다. 이를 통해 국민들의 신뢰를 얻고 정책 추진에도 더 큰 전문성을 발휘할 수 있다고 봅니다.

성과관리 업무를 수행하기 위해선 특허청의 사업 전반을 잘 인지하고 있어야 할 것 같은데요. 주무관님께서 성과관리 업무를 하시면서 어떤 요령을 활용하고 계신지 알려 주실 수 있나요? 혹은 성과관리 업무와 관련된 교육이나 훈련을 받으셨거나 받고 싶으신 것이 있으신가요?

특허청의 다양한 사업을 잘 알기 위해, 별도의 교육이나 훈련은 아니지만, 평소에 특허청의 현황을 지속적으로 파악하려고 노력하고 있습니다. 성과관리 업무를 할 때 전년도 성과지표 실적과 성과보고서 작성, 올해의 성과 모니터링, 내년의 성과계획을 세우는 일 등 3년 치 일

을 한꺼번에 보게 되는데, 이 과정에서 혼동이 생기지 않도록 잘 정리하는 게 중요합니다. 또한 성과지표의 변화나 달성 여부 등을 시기별로 정확히 파악하고 있으면 큰 도움이 됩니다. 필요한 교육이 있다면 다른 부처의 성과관리 담당자들과 경험을 나누고, 성과관리에 관한 더 깊은 이해를 위해 범정부 차원에서 사례 등에 대한 교육 기회가 있으면 좋겠다고 생각합니다.

성과관리 업무를 진행하면서 가장 기억에 남는 사례가 있으신가요? 그 사례가 왜 기억에 남았는지, 그리고 그 사례로부터 어떤 것들을 배우셨는지 말씀해 주실 수 있나요?

가장 기억에 남았던 사례는 부처별 대표성과지표를 새로 만들 때였습니다. 기존 업무는 큰 변화 없이 진행되었는데, 대표성과지표 설정은 완전히 새로운 일이었기에 지표를 설정하기 위해서 내부적으로 의견을 조율하며 협의하는 과정을 통해 귀중한 경험을 쌓을 수 있었습니다. 특허청의 경우 여러 논의를 통해 최종적으로 고객 지향적 심사·심판 품질 지수(심사·심판 결과에 대한 불복신청이 없는 건 비율)와 위조상품 유통차단 실적(온·오프라인에서 유통 중인 위조상품 차단을 위한 오프라인 단속 지원 실적 및 온라인 위조상품 판매중지 실적 등을 합산)

을 대표지표로 설정하였습니다.

성과관리 업무 중 가장 흔하게 발생하는 애로 사항은 무엇이라고 생각하시나요? 그 애로 사항을 어떻게 해결하거나 예방하려고 하시나요?

외부요인으로 인해 실적치가 높게 나오는 경우 다음 해 목표치에 영향을 줄 수 있습니다. 이 경우 성과지표 관리가 사업부서에 부담이 될 수 있다는 점이 종종 어려움으로 나타나게 됩니다. 목표치를 너무 높게 설정하면 달성하기 어려워지기 때문에, 성과지표를 설정할 때는 도전적이면서도 실현 가능한 목표를 세우려고 노력하고 있습니다.

마지막으로 성과관리 제도 운영에서 어떤 부분이 보완되어야 한다고 생각하시나요?

재정사업 성과지표 관리에 대한 예산 편성상의 인센티브가 마련되었으면 좋겠습니다. 담당 부서에서 지표 관리에 부담을 느끼는 만큼, 성과를 잘 관리하여 (초과)달성한 사업의 경우 예산 편성 시 인센티브가 부여되면 좋을 것 같습니다. 인센티브가 부여된다면 관리 부담이 있음에도 불구하고 지표 관리 및 신설 등에 적극적으로 임하여 성과관리제도의 취지를 더 살리면서 적극적으로 참여할 유인이 높아질 수 있을 거라고 생각합니다.



An illustration of a modern, multi-level building interior. The architecture features large windows, concrete pillars, and blue railings. In the foreground, a man in a blue suit sits in a pink chair reading a book, while a woman in a light blue blazer sits opposite him. In the background, a man in a blue shirt waves from a balcony, and a group of people work at a table with laptops. The scene is bright and airy, with a view of a green landscape through the windows.

KIPF the Best

PART

III

재정성과관리 NOW

〈재정성과관리 NOW〉는 2023년 3분기에 발행된 〈KIPF 재정성과평가 동향과 이슈〉에 이어 지난 2023년 10월~2024년 3월 사이 국내외에서 발생한 성과관리 관련 이슈들을 모아 소개한다. 해당 기간 동안 발생한 국내외 기관의 재정성과관리 이슈를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 미국에서는 복지부의 보조금 관리 방식 현대화 조치에 관한 감사원의 검토 보고서가 발간되었다. 또 영국에서는 부처들의 성과보고서 효율화 개선 요청에 따라 재무부가 이해관계자 그룹을 모아 검토를 실시하여 개선안을 제시하였다. 아일랜드에서는 2023년 9월 첫 번째 지출검토 보고서 발간 이후 12월에 총 9권으로 구성된 두 번째 지출검토보고서를 발간하였다. 호주에서는 감사원이 성과보고서에 대한 감사를 실시하여 부처들이 성과정보를 사업 운영에 활용하지 못하는 점을 지적하였다.

OECD에서는 각 국가들의 성인지 예산, 녹색 예산, 웰빙예산과 같은 전략적 예산제도의 도입 현황을 검토하여 향후 나아가야 할 방향을 제시하였다.







미국

2023. 12., 미국 감사원(GAO)

미 복지부의 보조금 관리 방식 현대화

HHS Has Taken
Steps to Modernize
Government-wide
Grants Management



→ 작성자 | 임소영 선임연구원



배경

미 연방정부는 2022 회계연도에 대략 1조 2천억달러의 보조금을 지출하였다. 이는 총 연방 지출의 19%에 해당하는 규모로서 2019년 회계연도 대비 미 4천억달러 이상 증가된 수치로 보조금 지출 규모가 해마다 증가추세에 있다. 그중 보건복지부는 연방 정부에서 가장 큰 보조금을 지출하는 부처로서 다른 부처에서 사용하는 보조금 관리 도구를 감독하는 역할을 수행한다. 최근 복지부는 ReInvent Grants Management, 수혜자 데이터 인사이트(Recipient Data Insights), 시장 지원(Marketplace) 등 세 가지 프로그램을 도입하여 보조금 관리 프로세스를 간소화하였는데, 이의 실효성 점검과 개선에 대해 GAO가 검토에 나섰다.

실효성에 대한 검토는 크게 세 가지 부분에 걸쳐 이루어졌다. 첫째, 복지부가 최근 조치한 보조금 관리 현대화 노력과 이에 대한 평가, 둘째, 복지부 보조금(Grants QSMO)의 성과, 셋째, 대통령관리의제 및 부처 우선순위(PMA 또는 CAP Goals)와의 통합 여부 등을 중점적으로 살펴보았다.

검토 결과

2021년 1월, OMB는 보건복지부(HHS) 내 보조금 사무국(Office of Grants, OG)을 보조금 품질 서비스 관리 사무소(Grants Quality Services Management Office, Grants QSMO 이하 QSMO)로 지정하여 연방 정부의 보조금 지급 및 신청, 수여와 관련한 관리 업무를 일임하였다. 이에 따라 복지부는 복지부뿐 아니라 연방 보조금 관리에 관한 정부 차원의 역할을 수행하고 있다.

QSMO는 보조금 프로세스를 단순화하고 합리화하는 것을 목표로 아래 세 가지 프로그램을 시행하였다.

QSMO 프로그램 시행

01

RGM 개발



복지부 내 모든 보조금 지급 부서가 활용

첫째, RGM(ReInvent Grants Management(2017~2020))을 개발하여 복지부 내의 모든 보조금 지급 부서가 활용할 수 있도록 하였다. RGM은 보조금 관리 교육 및 인증 프로그램과 같은 일곱 가지 이니셔티브를 통해 보조금 관리를 개선시키고자 한다.

02

인사이트 개발



RDI는 데이터 소스 집계형식 데이터 제공

둘째, 수혜자 데이터 인사이트(Recipient Data Insights, RDI)를 개발하여 신청자에게 보조금 지급 전 위험을 평가할 수 있도록 하였다. RDI는 다양한 데이터 소스에서 보조금 신청자의 데이터 수집을 자동화하고 정보를 최신 상태로 유지하며, 보조금 지급 기관의 시간을 절약하도록 집계된 형식으로 데이터를 제공한다.

03

보조금 관리



57가지 정부 기반 솔루션 제공

마지막으로는 보조금과 관련한 연방 기관을 대상으로 보조금 관리 솔루션 시장을 조성하였다. 2022년 9월에 출시된 복지부의 공유 솔루션 마켓플레이스는 보조금 관리 시스템, 결제 시스템, 협상 서비스를 포함한 다섯 가지 정부 기반 솔루션을 제공한다. 이 솔루션은 부서가 온라인 안전 결제 플랫폼과 같은 공유 솔루션에 저렴한 비용으로 액세스할 수 있게 하는 프로그램으로서 다른 연방 부처에도 제공되며 보조금 관리 수명 주기의 모든 부분을 포함한다. 공유 솔루션 시장 조성 외에도 복지부는 민간의 보조금 지급 관리 IT 공급업체에 대한 정보를 수집하고 효과적인



조달을 위한 시장 조사 카탈로그를 작성한다. 이를 통해 복지부는 보조금과 관련한 연방부처들이 고품질의 시장 솔루션에 보다 용이하게 접근할 수 있도록 하는 것을 목표로 한다.

그러나 이와 같은 복지부의 최근 노력은 보조금 관리와 관련하여 관련 부처의 효율성을 제고시키고 보조금 관리를 용이하게 한 성과가 있는 것으로 평가되지만, 연방 재정 관리 역량 구축과 관련한 대통령 관리 어젠다(PMA) 및 부처 우선 순위(CAP) 목표에는 완전히 통합되지 않아 향후 개선이 요구된다.

 **참고자료**

미국 감사원(GAO), <https://www.gao.gov/products/gao-24-106008>, 검색일자: 2024. 1. 30.



미국

2024. 01. 미국 Deloitte

생성형 AI를 통한 디지털 조달 혁신

Transforming digital
procurement through
Generative AI



AI



→ 작성자 | 최한영 연구원

생성형 AI 혁신은 조달 프로세스의 효율성과 전략적 의사 결정을 향상시키고 차세대 기능을 포함한 디지털 조달 도구를 발전시켜 왔다. 조달 솔루션 제공 업체는 디지털 조달 부문에 생성형 AI를 도입하여 수동/중복 작업 제거, 채팅 기반 인터페이스, 단대단(end-to-end) 데이터 분석 기능을 추가하였다.

생성형 AI 혁신이 조달 부문에 빠르게 적용됨에 따라 본 연구는 사례를 바탕으로 생성형 AI가 다양한 디지털 조달 도구에 앞으로 어떻게 영향을 미치는지와 발전 방향에 대하여 논의하였다. 생성형 AI의 영향은 조달 주기 전반에 걸쳐 다양하기에 세 가지 사용 사례를 사용하여 생성형 AI의 영향을 파악하였다.

사례 1. 조달 계약 검토

계약 검토는 법률, 비즈니스, 재무 등 다양한 영역에 걸친 전문가들의 작업이 필요하며 소요시간이 길다. 생성형 AI 기반의 계약 검토는 과거 계약, 회사 정책, 법적 요구 사항과 비교하여 특이 사항을 파악하고 법률적 조언을 제공한다. 이에 따라 생성형 AI는 검토 시간을 단축하고 검토자와 각 분야 전문가에 대한 요구 사항을 감소시킨다. 전문가들은 향후 생성형 AI가 전문적인 법률 검토부터 전체적인 조달 계약 검토까지 프로세스 내에서 보다 다양한 기능을 제공할 것을 기대하고 있다.

사례 2. 카테고리 전략 생성

현재 카테고리 관리는 데이터 시각화 및 분석에 중점을 두고 있으며 단일 카테고리 관리자가 처리할 수 있는 수가 제한적이다. 생성형 AI의 카테고리 전략은 여러 웹사이트에서 실시간으로 동시에 정보를 추출 및 계층화하여 해결전략을 제시할 수 있기에 현재 사용되고 있는 수동 프로세스에 비하여 효율성이 높다. 생성형 AI 기반의 계약 검토와 마찬가지로 카테고리 전략 또한 각 분야의 전문가에 대한 필요성을 감소시킨다.



사례 3. 조달 구매 보조

생성형 AI 기반 구매 보조 도구는 채팅 기반 인터페이스로 품목, 공급업체 등 필수 정보를 입력하면 조달 솔루션 업체가 정책 준수 우수 조달업체에 구매 요청을 제출하는 방식이다. 생성형 AI 기반 조달 구매 안내는 채팅 기반이기에 디지털 조달 도구 사용에 대한 진입장벽을 완화시킨다. 조달 구매 보조는 우수 공급업체의 매출을 증가시키며 정확한 구매 요청 등을 통하여 효율성을 향상시킨다.

위와 같은 사례의 생성형 AI를 실현하기 위해서는 명확한 방법론과 더불어 세 가지 사항이 고려되어야 한다.

첫째로 생성형 AI의 활용 가능성을 고려하여야 한다. 기존 한계와 접근 방식을 뛰어넘어 생성형 AI의 혁신적인 잠재력을 활용하여야 한다.

둘째로 정교하게 정의된 사용 사례, 기술 결정, 조달 조직 참여 활성화를 위한 전략을 선택하여야 한다. 또한 생성형 AI를 적용할 분야의 우선순위를 정하여야 한다.

마지막으로 생성형 AI를 위한 기반 데이터를 구축하고 체계화하여야 하며 점진적으로 생성형 AI에 적용하여야 한다.



참고자료

Deloitte, "Transforming digital procurement through Generative AI," 2024. 1. 4., <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/business-operations-room-blog/2023/digital-procurement-transformation-through-generative-ai.html>, 검색일자: 2024. 3. 16.



영국

2023. 12., 영국 재무부(HM Treasury)

성과보고 개선안 제안

Thematic review of
performance reporting



→ 작성자 | 임소영 선임연구원

성과보고서 작성 지침에 대한 검토와 개선안 제안

영국 재무부는 성과보고와 관련된 이해관계자 그룹(User and Preparers Advisory Group)의 요청에 따라 성과보고서(annual report and accounts) 개선을 위한 지침과 관련한 검토를 수행하였다. 검토에서는 성과보고서가 다양한 이해관계자가 쉽게 이해할 수 있는 용어로 정부의 재무적 및 비재무적 성과를 얼마나 잘 설명하고 있는지를 중점적으로 살펴보면서, 아래와 같은 개선점을 제시하였다.

첫째, 원점에서의 검토를 통해 재무부는 성과보고서 지침 중 성과보고서 작성 목적에 부합하지 않는 단락은 삭제하였다. 또 공공부문 지출과 관련한 내용을 도식화하여 표현하는 방법을 모색함으로써 부처가 손쉽게 정부 웹페이지에 성과보고서를 게시하도록 하고 성과보고서를 간소화하고자 하였다. 또 성과보고서 내용 중 다른 보고서와 중복되는 내용에 대해서는 다른 보고서를 참조하도록 하는 안내를 제공하기로 하였다.

둘째, 성과보고서 작성자와 사용자(의회) 간의 의사소통 개선을 위해 성과보고서 작성 시, 의회의 요구 사항을 참조할 수 있는 의견 수렴 과정이 필요하며, 프로그램의 긍정적인 성과뿐 아니라 부정적인 성과에 대해서도 균형있게 보고할 필요가 있다고 제안하였다. 성과보고서 작성자의 이해를 위해 재무부는 성과보고서의 모범사례집을 발간하여 공유할 예정이다.

셋째, 성과보고서 작성자에 대한 지원을 위해 재무부는 성과보고의 목적과 기본원칙을 설명하는 교육용 비디오를 제작하고 모범사례집뿐 아니라 작성에 도움이 되는 가용 자원에 대한 설명을 영상을 통해 제공하기로 하였다. 또 중복을 방지하고 성과보고를 간소화하기 위해 부서에서 활용할 수 있는 도식화된 자료(인포그래픽)를 링크를 통해 활용할 수 있도록 하였다.

넷째, 성과보고서 작성 지침 검토를 통해 반복적이거나 불필요하다고 판단되는 내용 중 17%를 삭제하였고, 다른 곳에서 얻을 수 있는 정보를 반복하지 않도록 하였다.

요약 및 합의점

성과보고서 작성이 부처의 업무를 과중하게 하고 비효율적이란 지적은 국내에서도 자주 거론되고 있다. 영국 역시 성과보고서 작성에 대한 비효율을 인식하고 보고서 작성자와 활용자의 요청에 따라 재무부는 이해관계자 그룹을 구성하여 보고서의 중복적인 정보 제공을 비롯한 비효율 문제를 해결하기 위한 검토를 실시하여 중복적인 내용과 불필요한 내용의 삭제, 인포그래픽의 활용, 모범사례에 대한 교육용 비디오 제작 등과 같은 개선방안을 내놓았다. 한국 정부 역시 일각에서 성과계획서 및 성과보고서 작성에 대한 부담이 끊임없이 제기되고 있는바, 작성자 및 정보활용자간의 소통을 통해 효율화할 수 있는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다.



참고자료

영국 재정부, <https://www.gov.uk/government/publications/thematic-review-of-performance-reporting>, 검색일자: 2024. 1. 30.



영국

2024. 1., 영국 NAO

국가 보건 서비스 공급망 및 조달 효율성

NHS Supply Chain
and efficiencies in
procurement

ain Entrance
or Injuries Unit

NHS



→ 작성자 | 이아름 연구원

배경

영국의 보건사회복지부(Department of Health&Social Care)는 2017~2018년에 국가 보건 서비스(National Health Service, 이하 NHS) 공급망으로 불리는 NHS 조달을 위해 새로운 운영 모델을 시행하고 새로운 조달 기관을 출범시켰다. 새로운 조달 기관은 NHS를 대신하여 물품 조달, 창고 보관 및 배송 등의 업무를 담당한다. 또한 조달 서비스를 수행하고 고객 및 공급업체와 거래하는 법적 기관으로 공급망 조정 유한회사(Supply Chain Coordination Limited)를 설립하였다.

2019년 4월, 새로운 공급망 모델은 보건사회복지부 장관 아래 온전히 시행되기 시작하였다. 이의 주요 목표는 2023~2024년까지 24억파운드를 절감하고, 공급망을 통해 의료 장비 및 소모품 관련된 NHS의 지출(시장 점유율)을 80%로 달성하는 것이었다.

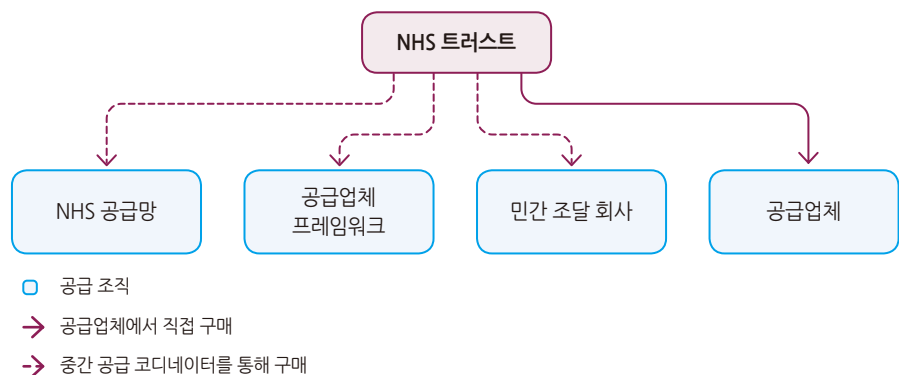
이에 따라 본 보고서에서는 공급망 체제와 목표 달성 여부, 그리고 향후 더 큰 효율성을 확보하기 위한 공급망의 과제에 대해 살펴보기로 한다.

공급망 체제 및 거버넌스

공급망의 사용은 의무화되지 않고, NHS 관련 기관이 자발적으로 집단 구매력을 활용할 수 있는 국가적 조직(national body)으로 설계되었다.

보건사회복지부는 [그림 1]과 같은 공급망 접근 방식을 제안하여 NHS 트러스트(NHS trusts)가 공급망 외부의 공급업체나 기타 조달기관을 통해 직접 물품을 구매할 수 있도록 하고 있다. 거의 대부분의 트러스트가 공급망을 통해 최소한 일부 제품이라도 구매하고 있다.

그림 1 NHS 트러스트의 물품 구매



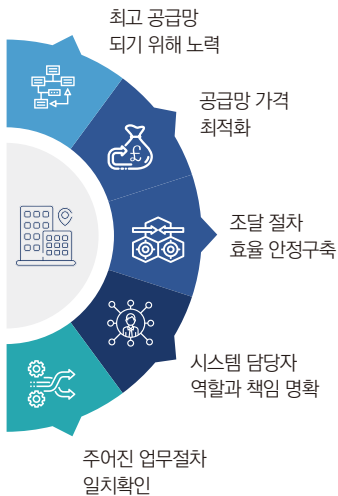
자료: NAO, NHS Supply Chain and Efficiencies in Procurement, 2024, p. 15, Figure 1. 재인용

또한 보건사회복지부는 NHS 트러스트가 공급망을 더 많이 활용하도록 장려하기 위해 공급망 자금 조달 방식을 변경하였다. 이전 모델은 NHS 트러스트가 공급망을 통해 구매한 물품의 가격에 추가된 이익으로 자금을 조달하는 방식이었으나, 현



재의 공급망은 NHS에 의해 중앙에서 자금을 지원받는다. 이러한 자금 조달 방식은 공급망 사용에 대한 인센티브(이익)를 제공하는 것을 목표로 하고 있다. 2021년, 공급망이 NHS와 더욱 긴밀히 협력해서 운영되어야 한다는 판단에 따라 공급망 소유권이 보건사회복지부에서 NHS로 이전되었다. 그러나 검토 결과, 여전히 공급망 외부 조달의 비율이 높으며 공급망이 요구사항을 잘 반영하고 있지 않다는 인식이 NHS 전반에 걸쳐져 있다는 것을 확인했다.

공급망의 성과



보건사회복지부는 2023~2024년까지 24억파운드 절감을 목표로 설정했고, 공급망은 2022~2023년에 이 목표를 초과 달성했다고 밝혔다. 그러나 이는 2015~2016년 가격을 기준으로 목표한 24억파운드 대비 보고된 절감액을 계산한 것이며, 인플레이션을 고려하지 않은 수치이다. 보건사회복지부는 사실 명확한 절감액 계산법을 제공하고 있지 않다.

실제로 공급망은 지금까지 정부, NHS 트러스트, 공급업체 등 다양한 기관을 대상으로 다양한 계산법을 사용해 왔다. 예를 들어 24억파운드 절감 목표에 대한 진행 상황을 보고할 때는 2015~2016년 가격을 기준으로 매년 금액을 누적해서 계산하였고, NHS 트러스트가 개별적으로 절감한 금액을 보고할 때에는 전년도에 지불한 가격을 기준으로 각 트러스트가 달성한 연도별 절감액을 계산하였다. 그러나 이처럼 절감액을 계산할 때 여러 방법을 사용하는 것은 혼란을 야기할 가능성이 있다.

보건사회복지부의 2020년 검토에 따르면 일부 트러스트는 공급망이 발표한 절감액을 정확히 인지하지 못했으며, 이는 공급망과 고객(트러스트) 사이에 큰 논쟁거

리가 되었다. 이에 따라 2021년, 공급망은 트러스트의 관행에 보다 더 부합하도록 절감액을 다르게 계산하는 방법을 택했으나, 이러한 변화가 궁극적인 해결책이 되지 않았다. 현재 공급망이 시장 점유율 80%라는 목표를 달성했는지에 대한 여부를 추정할 수 있는 기준선이 없으며, 보건사회복지부는 2016~2017년에 전체 NHS 시장 지출 및 가치를 57억파운드로 추정하였지만, 추정치에 대한 근거를 제공하지 못하였다. 공급망은 2016~2017년 시장 지출 및 가치의 비율로 2017~2018년부터 2021~2022년까지 제공한 물품의 양을 보고했으며, 이는 시장 점유율 수치 또한 과장됐을 가능성이 높다는 것을 의미한다.

또한 공급망의 2023~2024년 고객 만족도 조사에 따르면, 현재 공급망에 대한 고객의 만족도 수준은 목표치보다 낮으며 장기적으로 하락하고 있다. 따라서 NHS 트러스트가 공급망을 더 많이 사용하도록 장려하기 위해서는 공급망 성과에 대한 정확한 기준점을 제시하여 성과에 대한 트러스트의 신뢰를 개선할 수 있어야 한다.

새로운 목표 및 성과 지표

2023~2024년에 공급망은 NHS 트러스트의 요구사항 충족을 목표로 하는 새로운 핵심 성과 지표(Key Performance Indicators, 이하 KPI)에 동의했으며, 공급망은 매월 KPI를 평가한다. KPI는 재정과 관련된 '현명한 구매(Buy smart)', 공급망 탄력성과 관련된 '공급권(Supply right)' 그리고 NHS와의 협력과 관련된 '전문적 파트너(Partner expertly)' 등의 지표를 포함하여 총 18개의 항목이 있다.

변화

공급망은 2021년에 변화 프로그램(transformation program)을 통해 제공할 새로운 전략을 개발하였다. 이 프로그램은 공급업체와 협력하는 방식을 바꾸고 운영 모델을 재구성하여 효과적인 조달을 달성하는 것을 목표로 한다. 새로운 전략은 NHS의 기대와 요구사항에 더 부합하며, 시스템 전반에 걸쳐 효율성을 제공하고 기술 및 운영 방식을 개선한다.

공급망 관리 및 감독 변화의 가장 중요한 과제는 고객이 공급망을 계속 사용하도록 장려하는 수준의 고객 서비스를 제공해야 한다는 것이다. 변화 프로그램은 NHS의 계획 절차에 따라 연간 주기에 따라 관리될 예정이다.

결론

공급망은 현재의 시스템 및 절차가 모든 고객에게 적합한 것이 아니며, NHS 조달에 최고로 적합한 공급망이 되기 위해서 많은 노력이 필요하다는 사실을 알고 있다. 이를 위해 공급망은 가격을 최적화하고, 조달 절차를 효율적이고 안정적으로 구축해야 한다.

또한 NHS는 시스템 내 모든 담당자의 역할과 책임을 명확히 하고, 주어진 업무와 절차가 일치하는지 확인해야 한다.

제안

이에 따라 본 보고서는 공급망 및 NHS의 조달 효율성을 높이기 위해 다음과 같은 사항을 제안한다.

첫째, 공급망의 절감액에 대한 검증 시스템을 구축하기 위해 새로운 재무부 지침인 ‘정부 효율성 프레임워크(Government Efficiency Framework)’를 활용해야 한다. 이는 공급망이 보고한 절감액과 관련된 요인을 NHS 트러스트와 합의하여 동일한 내용을 알고 있는 것을 포함한다.

둘째, NHS는 트러스트가 공급망을 통해 조달을 최대한 활용할 수 있도록 장려하는 방법을 제시해야 한다.

셋째, NHS는 트러스트와 협력하여 공급망을 통한 지출 및 외부 지출에 대한 온전한 데이터를 만들어야 한다.

넷째, NHS는 트러스트가 공급망을 더 많이 활용할 수 있도록 장려하기 위해 다양한 조달 경로를 통해 트러스트 지출에 대한 데이터를 적극적이고 직접적으로 사용해야 한다.

다섯째, 공급망은 비용, 이익 및 위험을 인식하고 보고하는 변화 프로그램(transformation program)을 전 기간 동안 실행해야 한다.

여섯째, 공급망은 2024년 말까지 고객 만족도 관련해 목표 실행 계획을 수립하고, 고객 만족도를 향상시켜야 한다.

마지막으로 NHS와 보건사회복지부는 공급망의 고위 직원 채용을 위한 채용 절차를 가속화해야 한다.

참고자료

NAO, “NHS Supply Chain and Efficiencies in Procurement,” 2024, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2024/01/nhs-supply-chain-and-efficiencies-in-procurement-report.pdf>, 검색일자: 2024. 2. 5.



영국

2023. 12., 영국 감사원(NAO)

위험관리 가이드 발간

Overcoming challenges
to managing risks in
government



→ 작성자 | 임소영 선임연구원

개요

영국 감사원은 부처 고위 관리자와 위험 실무자에게 위험 관리에 따른 어려움을 극복하는 데 도움을 주기 위한 가이드라인을 발간하였다. 가이드는 공공 부문이 직면하고 있는 주요 위험 관리 문제를 설명하고 관리자와 실무자가 이를 극복하는 데 도움이 되는 열 가지 접근 방식을 제시하였다. 이 가이드는 기존 위험관리 지침인 오렌지북(Orange Book)을 보완하는 역할을 한다.



위험관리에 영향을 미치는 공공부문의 도전과제

정부가 처리해야 하는 위험의 규모와 다양성으로 인해 공공 부문의 위험 관리가 어려워지고 있다. 특히 최근에는 전염병, 인플레이션 및 이자율 상승, 지정학적 갈등과 같이 위험사건의 변동성과 복잡성이 가중되고 있다.

이러한 상황에서 정부는 단기적 수요와 장기적 준비 사이에서 신중하게 의사결정을 하고, 한정된 자원과 역량으로 균형을 맞춰야 한다. 이때 강력하고 효과적인 위험 관리는 정부의 목표달성과 재정지출의 비용효과성 향상에 도움을 줄 수 있다. 또 더 나은 공공 서비스 제공과 의사결정이 이루어지게 하고 자원의 효율적인 사용으로 낭비와 사기를 최소화할 수 있게 해준다.

정부의 위험관리에 영향을 미치는 도전이 되는 과제는 다음과 같다.

- 정부는 한 영역에서 시도한 효율성이 다른 영역의 비용이나 위험을 의도치 않게 증가시키지 않도록 단기 효율성과 장기 탄력성 사이의 관계를 이해해야 한다.
- 정부는 조직 전반에 걸쳐 공유되는 위험에 대해 책임을 명확히 해야 한다. 효과적인 위험 관리는 부서 전체에 영향을 미치는 위험을 식별하고 관리하는 데 달려 있으나, 전문가들은 영국 정부 내에 책임 메커니즘이 명확히 존재하지 않는다고 지적한다.
- 역량과 전문성 구축은 정부에 매우 중요하며, 조직이 위험을 효과적으로 관리할 수 있도록 한다.
- 정부가 위험 관리의 가치를 입증하는 것은 어려우며, 실제 문제가 발생할 때까지 명확하지 않다. 그러나 위험 관리는 정부가 사건 발생 시 더욱 효과적으로 대응할 수 있도록 한다.
- 재정적 의사결정에 위험관리가 항상 고려되는 것은 아니지만 위험 관리는 정부가 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있도록 도와준다. 위험을 피하는 것뿐만 아니라 올바른 지출 결정을 내려 납세자를 위한 더 나은 지출가치를 이끈다.
- 장기에 걸쳐 지출이 일어나는 사업의 경우 위험관리가 사업의 효과적인 관리에 도움을 줄 수 있다.

위험관리를 위한 열 가지 접근방식

정부의 위험 관리 문제를 극복하기 위한 열 가지 접근 방식을 요약하면 다음과 같다. 정부 위험관리와 관련하여 조직 고위관리자 및 위험 담당자에게 참조가 될 것으로 기대된다.

그림 1 위험관리를 위한 10가지 접근방식

접근 방식	왜 중요한가	조직이 취할 수 있는 조치
1  강력한 리더십과 위험관리 문화 형성	최고위층의 위험 관리 중요성에 대한 인식과 위험관리 문화를 장려하는 태도는 조직 전체에 올바른 행동과 추진력을 가져온다.	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 최고위층에서 올바른 분위기를 조성한다. • 위험 관리를 위한 리더십과 책임 체계를 강화한다. • 독단적인 도전을 통한 낙관 편향 위험을 줄인다. • 위험에 대한 열린 대화를 할 수 있도록 심리적인 안전 문화를 장려한다.
2  역량 구축과 전문성 함양	위험 관리 전문 지식을 개발하고 신뢰를 구축하면 비용 대비 효과적으로 조직의 목표를 달성하고 조직의 위험 정보에 근거한 의사결정 능력이 향상된다.	<ul style="list-style-type: none"> • 필요한 기술과 역량을 평가하고 격차를 해소한다. • 조직 전체의 위험 인식 및 역량을 높이기 위해 개입한다. • 위험 관리 신뢰성을 강화하기 위해 위험 실무자의 기술을 향상하고 개발한다. • 적절한 경우 위험 전문가 및 전문가를 참여시킨다.
3  위험선호도와 허용범위에 대한 정의	위험 선호도와 위험 허용 범위에 대해 정의함으로써 개인의 위험 감수 기준을 제공하고 전략적 목표 달성을 지원한다.	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 기꺼이 수용하고 허용할 위험 수준을 명확하게 설명한다. • 적절한 정보에 기초한 위험 수용 및 허용 범위를 정한다. • 위험 선호도를 조직 전체에 전달하여 이해할 수 있도록 한다. • 환경의 변화와 리더십의 선호도를 반영하여 위험 성향을 유연하게 한다.
4  미래지향적인 자세	미래의 위험을 예측하면 조직은 변화와 충격에 더 잘 대비하고 대응할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 위험과 기회에 대해 지속적으로 탐색한다. • 전문가의 관점 등 위험 식별에 다양성을 구축한다. • 예측 도구와 미래 사고를 활용하여 불확실성을 이해하고 위험 식별 정보를 제공한다. • 심각하지만 그럴듯한 시나리오를 계획할 때는 상상력을 발휘한다.
5  위험을 고려한 의사결정	위험과 기회가 고려된 강력한 위험 관리를 바탕으로 의사결정을 조직의 목표 달성이 용이해진다.	<ul style="list-style-type: none"> • 위험을 조직의 전략, 목표에 맞게 조정한다. • 거버넌스 구조에 위험 관리를 설계한다. • 의사결정 시 위험과 기회를 신중하게 고려한다. • 의사결정 과정 초기에 위험 전문 지식을 활용한다.
6  쉼시스템적 접근방식의 채택	위험 관리에 대한 전체적인 접근 방식을 통해 상호 의존적이고 상호 연결된 위험을 강력하고 통합된 방식으로 식별하고 관리할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 대내외적인 위험을 식별한다. • 교차(cross-cutting) 위험에 대한 상호의존성과 연결성을 매핑한다. • 위험의 영향 범위와 결과를 평가한다. • 위험 관리 및 사일로 해소를 위해 공동 접근 방식을 취한다.

[그림 1]의 계속

접근 방식	왜 중요한가	조직이 취할 수 있는 조치
<p>7</p>  <p>위험 영향 평가</p>	<p>철저한 평가를 통해 위험의 영향을 이해하고, 다양한 위험의 우선순위를 정하는 데 도움이 된다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전문 지식을 사용하여 위험을 평가한다. • 위험 평가를 위해 양질의 데이터를 활용한다. • 영향을 평가하기 위한 정성적, 정량적 방법을 활용한다. • 조직 전체에 걸쳐 위험이 미치는 종합적인 영향을 식별하고 평가한다.
<p>8</p>  <p>위험극복을 위한 조치 실행</p>	<p>위험 발생 시 효과적인 조치를 취할 수 있는 준비를 더 잘 갖추게 된다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 위험관리에 대한 책임 소재를 명확히 한다. • 조직의 위험 선호도와 허용 범위에 맞춰 적절한 대응책을 개발한다. • 핵심 의사결정자에게 주요 위험에 대해 시기적절하고 정확하게 보고하는 것을 장려한다. • 위험 관리 절차에 대한 효율성에 대해 신뢰를 확보한다.
<p>9</p>  <p>중요한 위험에 대한 지속적인 모니터링과 보고</p>	<p>조직에 가장 중요한 위험에 주의를 집중하는 데 도움이 된다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 위험을 모니터링하기 위해 의미 있는 성과 지표 및 지표를 설정한다. • 위험을 실시간으로 모니터링할 수 있는 도구를 적용한다. • 핵심 의사결정자에게 주요 위험에 대해 시기적절하고 정확하게 보고하는 것을 장려한다. • 중요한 위험을 기록한 위험 등록부(risk registers)를 만들어 활용한다.
<p>10</p>  <p>지속적인 개선 노력</p>	<p>조직 내외부로부터 교훈을 얻고 현재 상태를 평가하면 위험 관리에 대한 접근 방식을 지속적으로 발전시켜 나갈 수 있다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 상태를 평가하여 개선이 필요한 영역을 파악한다. • 조직 전체에서 모범 사례를 파악하고 공유한다. • 조직 외부에서 교훈을 배우고 공유한다. • 위험 관리 방식에 대해 검증한다.

자료: 영국 감사원(2024), pp. 5-6.

 **참고자료**

영국 감사원, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2023/12/overcoming-challenges-to-managing-risks-in-government.pdf>, 검색일자: 2024. 1. 30.



아일랜드

2023. 12., 아일랜드 공공지출개혁부

효율적 공공 서비스 설계를 위한 행동 계획

Action Plan for
Designing Better Public
Services



→ 작성자 | 이응준 연구원

배경

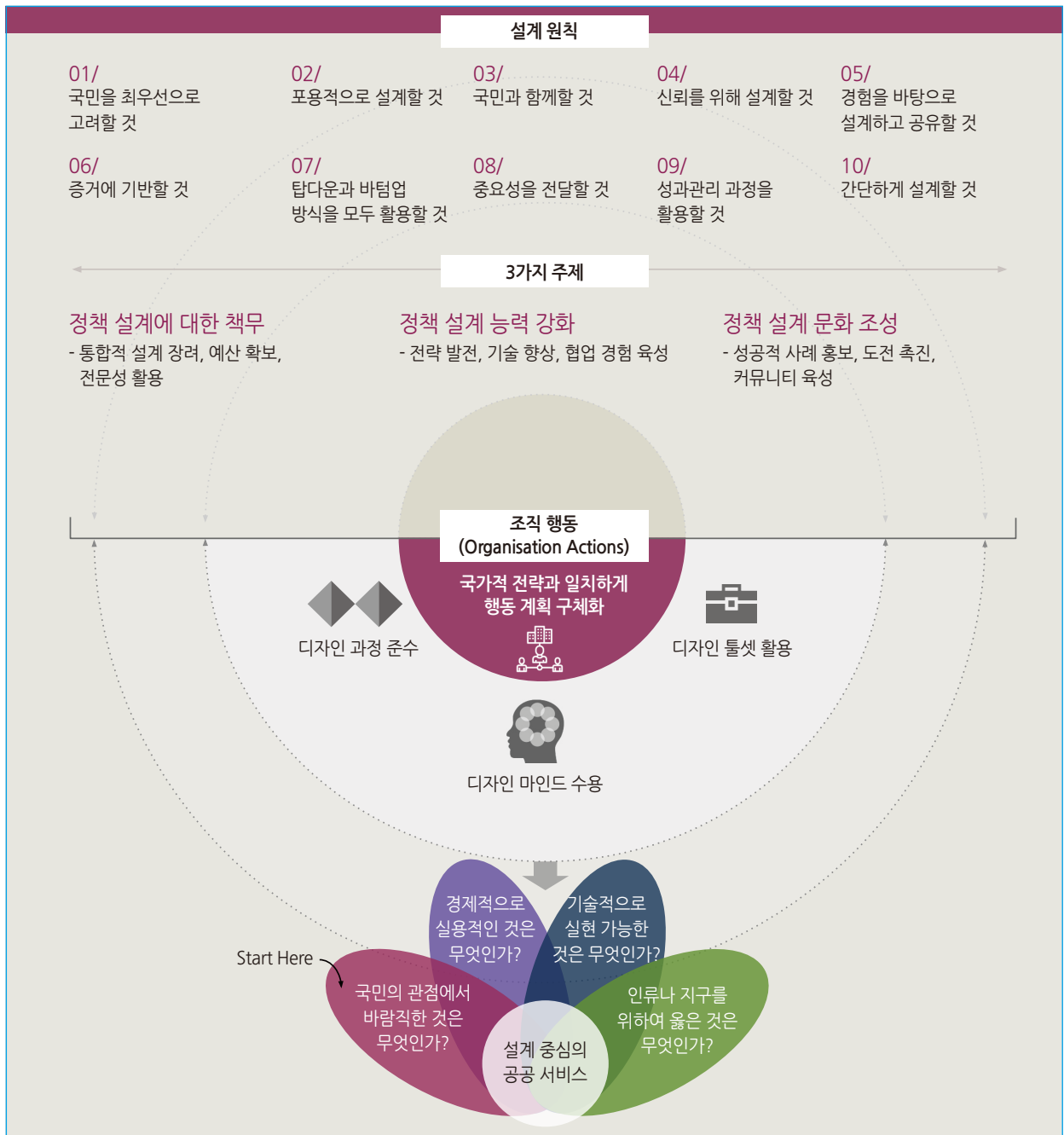
공공지출개혁부(Department of Public Expenditure, NDP Delivery and Reform)는 2022년 발표된 아일랜드 정부를 위한 공공 서비스 설계 원칙(Designing our Public Services - Design Principles for Government in Ireland)을 기반으로, 효율적 공공서비스 개혁 전략(Better Public Services - Public Service Transformation Strategy, 2023년 5월 발표)을 실현하기 위한 구체적인 행동 계획을 발표하였다. 이 행동 계획은 공공 서비스 설계 원칙에 제시된 열 가지 행동 규범과 더불어, 세 가지 핵심 주제로 구성되어 있으며, 주요 내용은 [그림 1]과 같다.

결론

아일랜드 정부는 이 계획을 통해 발표된 핵심 주제와 행동 규범에 따라 공공 서비스를 설계 중심으로 전환하고, 미래 지향적이면서도 실현 가능한 공공 서비스를 구축하려고 한다. 또한 이 행동 계획은 국민의 요구와 정부의 능력을 조화롭게 결합할 수 있는 공공 서비스 구축을 위해 인간 중심적이고 협력적인 설계 방법론을 적용하는 것을 목표로 하고 있다.



그림 1 | 행동 계획 주요 내용



자료: Department of Public Expenditure, "Action Plan for Designing Better Public Services," 2023. 12. 5., p. 9.

 **참고자료**

아일랜드 Department of Public Expenditure, "Action Plan for Designing Better Public Services," 2023. 12. 5., <https://www.gov.ie/en/publication/1e3e2-action/>, 검색일자: 2024. 1. 31.



아일랜드

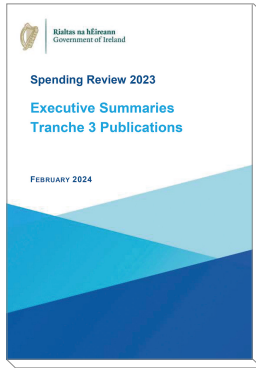
2023. 12., 아일랜드 공공지출개혁부

2023년 지출검토 보고서 발간

Spending Review 2023



작성자 | 이응준 연구원



아일랜드 공공지출개혁부는 2023년 9월 첫 번째 지출 검토 보고서 모음을 발간한 데 이어, 12월에 두 번째 지출 검토 보고서 모음을 발간하였다.

지출 검토 보고서는 정부 지출의 효율화 및 지속 가능성을 달성하기 위해 매년 발간되며, 각 부처의 지출 전략을 검토, 평가 및 개선을 촉진하여 장기적인 정책 개선에 기여한다. 한국조세재정연구원의 재정성과평가센터는 지출 검토 보고서의 내용을 요약하여 제공하고 있으며, 2023년 12월, 공공지출개혁부는 총 9개의 지출 검토 보고서를 발간하였다. 아래의 <표 1>에서 보고서가 작성된 이유와 주요 결론을 요약하였다.

표 1 | 아일랜드 2023년 지출검토 보고서 주요 내용

제목	주요 내용
기업 부문 자본지출 검토 (Review of Capital Expenditure in the Enterprise Sector)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 연구는 기업 부문의 자본 지출을 분석하고, 이를 통해 미래 정책 결정과 검토를 위한 권장사항을 제공하기 위해 수행되었음. 2013년부터 2022년까지의 기간 동안 기업 부문의 자본 지출 패턴을 검토하여 경제 성장과 발전을 촉진하기 위한 정책 개선 방안을 모색함 • 주요 검토 결과, 2021년과 2022년에 코로나19 관련 지원이 철회된 후 자본 자금이 급격히 감소했음을 보여줌. 이에 따라 기업 부문의 자본 지출을 더욱 효과적으로 관리하고 지원하여 경제 성장을 촉진하기 위한 권장사항을 제시함
공공 교통 요금을 위한 공공 서비스 의무 (Public Service Obligation (PSO) for Public Transport Funding - Expenditure Drivers & Impact of New Fare Initiatives)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 연구는 공공 교통 서비스에 대한 공공서비스 의무(PSO) 요금 정책의 동향과 영향을 분석하여 미래 정책 결정과 예산 결정에 도움을 주기 위해 작성됨. 이 연구는 PSO 교통 요금 정책의 동향과 영향, 코로나19 제한 조치 기간 동안의 PSO 계약, 그리고 공공 교통 서비스 품질 기준을 중점적으로 검토함. • 주요 검토 결과, PSO를 통한 교통 서비스 제공이 상업적으로 수익성이 없는 노선에서도 중요한 사회적 가치를 제공한다는 것을 보임. 코로나19로 인한 이동 제한과 사회적 거리두기 조치가 PSO 지원 교통 서비스의 승객 수와 수익에 큰 영향을 미쳤으며, 이는 PSO 프로그램에 재정적 압력을 가중시켜 서비스의 유지와 운영에 어려움을 야기함
혁신 자금 조달과 공공 서비스 혁신 기금 검토 (Funding Innovation and Review of the Public Service Innovation Fund)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서는 공공 서비스 혁신 기금(Public Service Innovation Fund, PSIF)의 2019년부터 2021년까지의 운영을 종합적으로 검토하기 위해 작성됨. PSIF의 지출과 혁신적인 프로젝트에 대한 자금 지원 근거를 분석하며, 기금이 지원한 프로젝트들의 결과와 성과를 평가하여 공공 서비스 개선에 미친 영향을 살펴봄 • 주요 검토 결과, 로봇 프로세스 자동화(RPA)와 같은 혁신적 기술의 도입은 공공 서비스 프로세스의 효율성을 크게 향상시켰음. 또한 PSIF는 공공 부문 내에서 혁신적인 프로젝트와 아이디어를 지원함으로써 서비스 개선과 효율성 증가에 중요한 자원으로 기능함
장애 수당 제도의 동향 및 특성 평가 (An Assessment of the Disability Allowance Scheme Trends and Characteristics)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서는 장애를 가진 사람들이 직면하는 주요 어려움을 식별하고, 이러한 어려움이 일상 생활, 교육 참여, 고용 기회 및 사회적 참여에 어떻게 영향을 미치는지 이해하기 위해 작성됨. 장애인 대상의 공공 서비스 및 지원 프로그램의 효과와 필요성을 평가하여, 장애인의 삶의 질 향상과 사회적 포함을 촉진하는 방안을 모색함 • 주요 검토 결과, 장애인을 위한 보다 효과적인 지원 프로그램과 서비스의 필요성을 강조함. 장애 유형별로 맞춤형 접근 방식이 중요하며, 이는 장애인의 삶의 질을 향상시키고 사회적 포함을 촉진하는 데 기여할 수 있음. 또한 정책 및 프로그램 개발에 데이터가 중요한 근거 자료로 작용할 수 있음을 시사함

<표 1>의 계속

제목	주요 내용
아일랜드 농식품 시장의 접근성 검토 (Market Access for Irish Agri-Food Exports)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서는 아일랜드 농식품 수출 시장의 접근성을 향상시키기 위한 정책의 성과를 평가하기 위해 작성됨. 이와 관련된 지원과 과정에 대한 검토 및 수출 추세 등을 평가하여, 아일랜드 농식품 산업의 성장 전략과 지속 가능성을 지원하는 방안을 모색함 • 주요 검토 결과로는 시장 접근성 개선 노력이 아일랜드 농식품 수출의 다양성 및 가치 증대에 중요한 역할을 하였음. 또한 지속 가능성에 대한 증거 기반을 개발하고 확장하는 것이 산업의 혁신을 촉진할 수 있는 환경을 조성하는 데 필수적임을 언급함
기후 정책 변화에 따른 교통 부문 영향 평가 (Adopting a Well-being Approach to Assessing Climate Action in the Transport Sector)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서는 기후 정책이 교통 부문의 정책을 개선하는 방향으로 작용하며, 이러한 변화가 어떻게 삶의 질(Well-being)에 영향을 미치는지 평가하기 위해 지속 가능한 접근성, 교통 안전성, 그리고 지역 대기질에 대한 새로운 잠재적 지표들을 제시함 • 검토 결과, 지속 가능한 접근성(교통 시스템이 일자리, 의료 서비스, 교육 등과 같은 다양한 편의 시설 및 기회에 접근할 수 있도록 하는 방식을 측정), 교통 비용 부담 비율(가계 예산 중 교통 서비스에 지출되는 비율), 보행자나 자전거 이용자 등의 비율과 전체 도로 사망자 수의 비율, 지역 대기 질 개선 지표를 새롭게 제시함
주요 자본 프로젝트에서의 비용 예측 및 추정 분석 (An Analysis of Cost Forecasting in Major Capital Projects & Programmes)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서에서는 주요 자본 프로젝트에서 비용 추정치가 낮게 책정되는 원인을 평가하고, 위험을 보다 정확하게 반영하기 위해 취할 수 있는 조치를 검토함 • 주요 검토 결과, 비슷한 유형의 이전 프로젝트들에 기반한 예상 비용 추정이 추정치를 개선하는 데 중요한 역할을 하며, 이 방법을 채택한 국가들이 더 성공적으로 비용을 예측하고 있다는 것을 보임 • 또한 프로젝트의 비용 예측과 위험 평가에서 낙관 편향(Optimism Bias)을 줄이기 위해 외부 전문가 심사의 중요성을 강조하고, 이를 통해 프로젝트 관리자의 주관적 편향 없이 더 정확한 비용 예측을 제공할 수 있음을 지적함
의료 성과: 2017~2022년까지의 응급 의료 활동 분석 (Hospital Performance: An Analysis of Unscheduled Care Activity 2017 - 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서는 아일랜드의 급성 의료 시스템 내에서 응급 진료 활동의 현황과 성과를 평가하기 위해 작성되었으며, 응급 진료의 특성 분석 및 응급 진료 수요의 핵심 요인을 분석함 • 주요 결과로는 2010년부터 2022년까지 응급 진료 수요가 1.1백만건에서 1.6백만건으로 45% 증가한 것을 확인하였음. 또한 2022년 응급 진료 환경에서 조사된 환자 중 29%가 “표준” 또는 “비긴급”으로 평가되어, 지역 사회 의료 수준에서 적절한 치료를 받을 수 있었음을 시사함
공공 고용 서비스의 구조 및 활용 (The Structure and Usage of the Public Employment Service)	<ul style="list-style-type: none"> • 본 보고서는 공공 고용 서비스의 구조와 사용에 대해 종합적으로 검토하기 위해 작성됨. 공공 고용 서비스의 상태, 목표 및 구조, 고용 지원 단계를 포함하여 공공 고용 서비스의 다양한 측면을 검토함 • 주요 검토 결과로는 공공 고용 서비스가 노동 시장의 동향을 반영하고, 개인의 고용 가능성을 향상시키며, 더 넓은 경제 내에서 효율성과 효과성을 증진시키는 방법에 대한 이해를 제공하고 있음을 보임

자료: Department of Public Expenditure, “Spending Review 2023,” <https://www.gov.ie/en/collection/0d23d-spending-review-2023/>

 **참고자료**

아일랜드 Department of Public Expenditure, “Spending Review 2023,” 2023. 12. 21., <https://www.gov.ie/en/press-release/ec14d-minister-donohoe-publishes-the-second-tranche-of-papers-developed-for-the-2023-spending-review/>, 검색일자: 2024. 1. 31.



호주

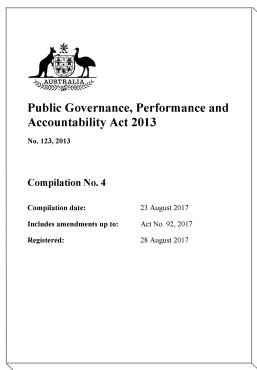
2023. 12., 호주 감사원

효율성 제고를 위한 성과정보의 활용

Using Performance
Information to Drive
Effectiveness



→ 작성자 | 이응준 연구원



호주 정부는 The Public Governance, Performance, and Accountability Act 2013(PGPA Act)를 기반으로 성과 측정 및 평가를 위한 프레임워크를 도입했다. PGPA 법에 따라 개발된 연방 성과프레임워크는 기관들이 달성하고자 하는 목표, 달성 방법, 목표 설정 등을 명확히 하도록 요구하고 있다. 이를 바탕으로 정부 정책 및 프로그램의 성과를 개선하고, 의미 있는 성과보고를 통해 책임감과 투명성을 높이고 효과적인 성과관리 시스템을 구축하고자 한다.

법 개정 이후 성과 측정 및 보고 분야에서 일부 진전이 있었지만, 모든 기관에서의 개선이 일관되지 않았으며, 연방 기관들이 재정정보만큼 성과정보를 중요하게 여기지 않았다는 점이 드러났다. 기관들은 전체적인 성과프레임워크 구현보다는 최소한의 요구사항 충족에 집중했으며, 성과정보를 정부 정책 및 투자 결정에 도움이 될 수 있는 전략적 자산으로 활용하지 못하였다. 또한 성과정보의 경우 재정정보에 비하여 관리자 수준에서의 정기적인 모니터링 및 검토가 부족한 것으로 나타났다. 성과정보는 기관의 목표 달성 여부를 판단하고 개선을 위한 중요한 정보를 제공한다. 잘 구성되고 완성도 높은 성과 정보는 생산성, 정책 및 프로그램 실행, 그리고 효율성을 향상시킬 수 있다. 또한 이는 기관이 효과적으로 운영되고 있으며 정부 투자에 대한 목표를 달성하고 있는지 이해하는 데 필수적인 도구이다. 따라서 기관들은 자신의 목적과 주요 활동을 충분히 반영할 수 있는 지표를 설정함으로써 목표 달성에 힘쓰도록 노력해야 한다.

참고자료

호주 National Audit Office, "Using Performance Information to Drive Effectiveness," 2023. 12. 29., <https://www.anao.gov.au/work/insights/using-performance-information-to-drive-effectiveness>, 검색일자: 2024. 1. 31.



OECD

2024. 1., OECD

전략적 예산 계획의 도입

The emergence of strategic budget initiatives



→ 작성자 | 백종선 선임연구원





OECD 회원국들의 전략적 예산 계획 도입 및 운용 현황



OECD 회원국들은 핵심 정책 우선순위에 따른 정부지출을 통해 혁신적인 변화를 달성하는 것을 목표로 전략적 예산 계획을 도입하고 있다. 정책 과제의 복잡성 증가와 효과적인 자원 배분의 필요성을 반영하여 예산 관행이 변화하는 가운데, 포괄적인 목표와 자원 배분의 연계, 부처 간 칸막이 제거, 정책 일관성 확보 등을 위한 새로운 접근방식의 필요성이 제기되었고, 정부 자원의 효과성 향상 및 핵심 정책 우선순위와 광범위한 정책목표 달성 방안으로 전략적 예산 계획이 대두된 것이다. 전략적 예산 계획은 중장기 전략적 우선순위와 예산 간의 조정을 목적으로 도입되었는데, 구체적으로 체계적인 예산 편성을 통해 정책 우선순위를 해결하고, 지출의 투명성과 책임성을 향상시키며, 증거 기반 정책 결정을 촉진하는 것을 목적으로 하고 있다.

1980년대와 1990년대 일부 국가들에서 최초 시행된 이후 현재는 전체 38개국 가운데 30개국에서 전략적 예산 계획을 활용하는 등 다수의 OECD 회원국들에서 전략적 예산 계획이 예산 편성의 도구로 활용되고 있는데, 성인지 예산과 녹색 예산, 웰빙 예산, 아동청소년 예산, 지속가능발전 예산 등이 전략적 예산 계획을 활용하는 주요 분야라고 할 수 있다. 성인지 예산의 경우 1980년대 후주가 최초로 도입한 이후 2023년 현재 23개국에서 채택하고 있으며, 녹색(환경) 예산은 기후 변화에 대한 우려가 증가하는 가운데, 2017년 OECD 녹색예산에 대한 파리 협력체 출범 이후 가속화되어 현재는 성인지 예산과 유사한 수준으로 도입이 이루어지고 있다. 그 외에 웰빙 예산은 사회, 환경 등을 고려한 지속가능하고 공정한 경제 발전을 목표로 하며, 아동 빈곤 및 세대 간 형평성 문제의 해결을 위한 아동청소년 예산, 2030년 아젠다 이행을 위한 지속가능발전 예산 등이 도입되어 활용되고 있으며, 보다 포괄적인 접근을 위해 전체 OECD 회원국의 57%가 2개 분야 이상의 전략적 예산 계획을 도입하거나, 일부 국가는 3개 이상의 다중 예산 계획을 시행하고 있다.



그림 1 | 2023년 기준 OECD 주요 회원국들의 전략적 예산 계획 시행 현황

	 성인지 예산 (Gender)	 녹색(환경) 예산 (Green)	 웰빙 예산 (Well-being)	 아동청소년 예산 (Youth and child)	 지속가능발전 (SDG)	 비고
호주	✓	✗	✓	✗	✗	
캐나다	✓	✓	✓	✓	✗	
칠레	✓	✓	✗	✗	✗	
콜롬비아	✓	✓	✗	✓	✗	
핀란드	✓	✓	✗	✓	✓	
프랑스	✓	✓	✗	✗	✗	
독일	✓	✗	✗	✗	✓	
아이슬란드	✓	✗	✓	✗	✓	
아일랜드	✓	✓	✓	✗	✗	
이스라엘	✓	✓	✗	✗	✗	
이탈리아	✓	✓	✓	✗	✗	
일본	✓	✗	✗	✗	✗	
한국	✓	✓	✗	✗	✗	
리투아니아	✓	✓	✗	✗	✗	
멕시코	✓	✓	✗	✓	✓	
네덜란드	✗	✓	✗	✗	✗	
뉴질랜드	✓	✓	✓	✗	✗	
스페인	✓	✓	✗	✓	✓	
스웨덴	✓	✓	✗	✗	✗	
스위스	✗	✓	✗	✗	✗	
터키	✓	✓	✗	✗	✗	
영국	✗	✓	✗	✗	✗	
미국	✗	✗	✗	✗	✗	

 시행
 미시행
 개발 또는 시행 과정 진행 중

자료: Nicol, S. and I. Dosen, *The emergence of strategic budget initiatives*, 2024, pp. 6-7.

현재 많은 OECD 회원국들이 전략적 예산 계획을 활용하고 있는 가운데, 이러한 확산의 원동력으로 주요 우선순위 정책의 혁신적인 변화에 예산을 활용하고자 하는 유인과 시민과 정부에게 주요 정책의 중요성에 대한 신호 제공 기능을 꼽을 수 있으며, 주요 정책문제의 체계적이고 명확한 해결을 위해 상호 연결된 사고를 촉진하고 지출 및 정책 결정의 투명성과 책임성을 향상시킬 수 있다는 점도 전략적 예산 계획이 확산되는 데 기여했다고 보고 있다.

연구의 시사점

OECD 회원국들의 전략적 예산 계획들을 분석한 결과, 다음과 같은 일곱 가지 주요 사항들이 나타났다. 먼저 초기 성인지 예산이 채택된 이후 녹색(환경) 예산을 비롯한 다른 전략적 예산 계획의 편성이 이루어지는 등 성인지 예산이 다른 전략적 예산 계획의 확산을 이끄는 선도적 역할을 수행하였다는 것이다. 다음으로 전략적 예산 계획은 국가마다 다른 수준으로 운용되고 있는데, 표면적이고 상징적인 수준의 도입이 이루어진 국가가 있는 반면, 예산 관행에 내재되어 자원배분 전반에 영향을 미치는 국가도 존재하는 등 국가마다 다른 양상을 보이고 있는 것으로 나타났다. 중앙예산기관의 역할에도 변화가 요구되고 있는데, 전략적 예산 계획의 효과적인 관리와 운영을 위해 중앙예산기관은 기존의 예산 기능을 넘어선 새로운 역할과 전문성이 필요한 것으로 보인다. 평가와 관련해서도 정책 우선순위에 미치는 영향, 정책 목표 달성에 얼마나 효과적인지를 측정하기 위해 영향평가(Impact assessments), 예산태깅(Budget tagging), 지출검토(Spending review) 등 다양한 평가방법을 사용하고 있는데, 여러 계획에 통용될 수 있는 일반적인 평가방법을 활용하기도 하지만 각 계획의 고유성과 특수성에 따라 특화된 평가방법을 활용하는 등 다양한 수단과 방식을 활용할 필요가 있는 것으로 나타났다. 그 외에 전략적 예산 계획의 확산에 따라 특정 계획에 대한 투명성과 일관성, 책임성을 높이고 이를 통해 국민의 신뢰를 확보하는 차원에서 성인지 예산 설명서와 같은 테마 예산 설명서의 생성이 촉진되었으며, 여러 분야의 계획을 연결하고 통합하기 위한 수단으로써 디지털 방식이 활용되고 있는 것으로 보인다. 마지막으로 전략적 예산 계획은 비교적 새로운 개념이라는 점에서 장기적 관점에서 의도한 목적의 달성, 정치적 환경 변화 등에 대응하기 위해 더 많은 분석 및 검토가 필요한 것으로 나타났다.



참고자료

Nicol, S. and I. Dosen, "The emergence of strategic budget initiatives," OECD Journal on Budgeting, vol. 23/3, 2024, <https://doi.org/10.1787/8053099b-en>



한국

2024. 2. 15., 조달청

**조달청, 2024년
물품·용역 발주계획
19.5조원
집계·발표...
역대 최대**



→ 작성자 | 최한영 연구원

조달청은 2월 15일에 19.5조원 규모의 2024년 공공분야 물품·용역 주요발주계획을 집계·발표하였다. 이는 전년 대비 8.6% 늘어난 금액이다. 조달청은 예산 신속 집행을 통한 경기회복 가속화를 지원할 목적으로 발주계획을 한 달 일찍 발표하였다. 상반기 조기집행률 목표치는 65%로 고물가 등으로 조달청은 어려움을 겪는 조달기업을 적극 지원할 예정이다.

물품·용역의 구체적인 발주 계획은 <표 1>과 같다.

구분	사업(발주예정)	금액
물품	광양항 자동화 부두 야드크레인 32대 제작 및 설치(3월)	1,603억원
	학생 교육용 스마트기기 보급사업(3월)	1,011억원
	2024년 소포차량구매(리스)(5월)	.
용역	국민건강보험공단 지역본부 고객센터 위탁 운영(2월)	1,253억원
	성남시 생활폐기물 수집운반 및 가로청소 대행용역(4월)	506억원
	영농폐기물 수거 및 사업소 운영관리 업무 위탁 용역(6월)	600억원

자료: 조달청, 「24년 물품·용역 발주계획 19.5조원 집계·발표… 역대 최대」, 2024. 2. 5., <https://www.pps.go.kr/kor/bbs/view.do?bbsSn=2402150008&key=00634&pageIndex=2&orderBy=bbsOrdr+desc&sc=&sw=>, 검색일자: 2024. 3. 16.

조달청은 상반기 조달 요청 시 조달수수료를 최대 15% 인하하고 선금 지급범위를 100%로 확대하는 조치를 통하여 수요기관의 예산 조기집행을 유도하고 경제 활성화를 이끌어갈 계획이라고 밝혔다.

참고자료

조달청, 「24년 물품·용역 발주계획 19.5조원 집계·발표… 역대 최대」, 2024. 2. 5., <https://www.pps.go.kr/kor/bbs/view.do?bbsSn=2402150008&key=00634&pageIndex=2&orderBy=bbsOrdr+desc&sc=&sw=>, 검색일자: 2024. 3. 16.



한국

2024. 2. 13., 조달청

역동적인 조달시장 만들어 활력 넘치는 민생경제 이끈다



→ 작성자 | 최한영 연구원

조달청은 「2024년도 업무계획」을 2월 13일에 발표하였으며 주요 내용은 두 가지로 다음과 같다. 첫째, 연간 200조원 공공 구매력을 전략적으로 활용, [2+1] 추진전략, 9개의 핵심과제를 역점 추진하는 것이다. 둘째, 「체감」, 「현장」, 「행동」, 「속도」에 기반한 업무 추진으로 핵심과제의 성과를 도출하는 것이다.

전략1. 활력이 넘치는 역동적 조달시장 (중소·벤처·혁신 기업의 번)

고물가·고금리로 가중되고 있는 조달기업의 부담을 덜어주기 위하여 조달청은 조달기업 공제조합을 설립하여 보증수수료 부담을 약 20% 경감하고 물가변동 조정서류 표준화 등을 통하여 계약금액을 신속하게 조정한다. 혁신제품 해외실증 규모를 50억원으로 확대하고 ODA(official development assistance)와의 연계로 재난지역이나 저개발국에 혁신제품을 공급한다. 차세대발사체 개발사업(1조원)·미래형모빌리티·스마트건설 계약 등 첨단·전략 분야에 대한 공공조달 지원도 강화한다.

전략2. 원칙과 기본에 충실한 공공조달 (Back to the Basic)

조달청은 공공조달시장에서 지속적인 공급 위기상황을 선제적으로 대응하기 위하여 원자재 비축 역량을 강화하고 운영방식을 선진화한다. 6종의 비철금속 핵심광물은 2027년까지 60일분으로 확대한다. 국민생활에 큰 영향을 미치는 경제안보품목은 2개월분 이상을 조기에 확보한다. 노후화된 나라장터 시스템을 AI·빅데이터·클라우드 등 신기술 기반으로 전면 재구축하여 편의성을 높인다. 공공기관(25개) 자체 전자조달시스템은 2026년까지 차세대 나라장터에 단계적으로 통합한다.

전략3. 공공조달 인프라 선진화

조달청은 공공조달 기본원칙 설정 및 정부차원의 일관된 조달정책 조율을 위하여 거버넌스·성과평가·특례 등을 규율하는 법체계 정비를 추진한다. 「공공조달 전문연구기관」 및 「혁신제품 지원센터」 지정, 「조달송무 전담팀」 설치 등 민·관·학 공동으로 미래를 대비한 공공조달 역량을 강화한다.

조달청은 7만 여 수요기관, 57만 여 조달기업이 속한 공공조달시장에서 「체감」, 「현장」, 「행동」, 「속도」에 근거한 업무 추진으로 조달 부문의 변화와 혁신을 목표로 하고 있다. 또한 유관부처·기관과 긴밀한 협업체계를 구축하여 핵심정책과제와 시너지 효과를 낼 수 있도록 노력하고 있다.



참고자료

조달청, 「역동적인 조달시장 만들어 활력 넘치는 민생경제 이끈다」, 2024. 2. 13., <https://www.pps.go.kr/kor/bbs/view.do?bbsSn=2402130014&key=00634&pageIndex=9&orderBy=bbsOrder+desc&sc=&sw=>, 검색일자: 2024. 3. 16.

성과예산연구에서의 공공가치 탐색

In search of public
values in performance
budgeting studies

2023. 11/12.,
Public Administration Review(PAR)

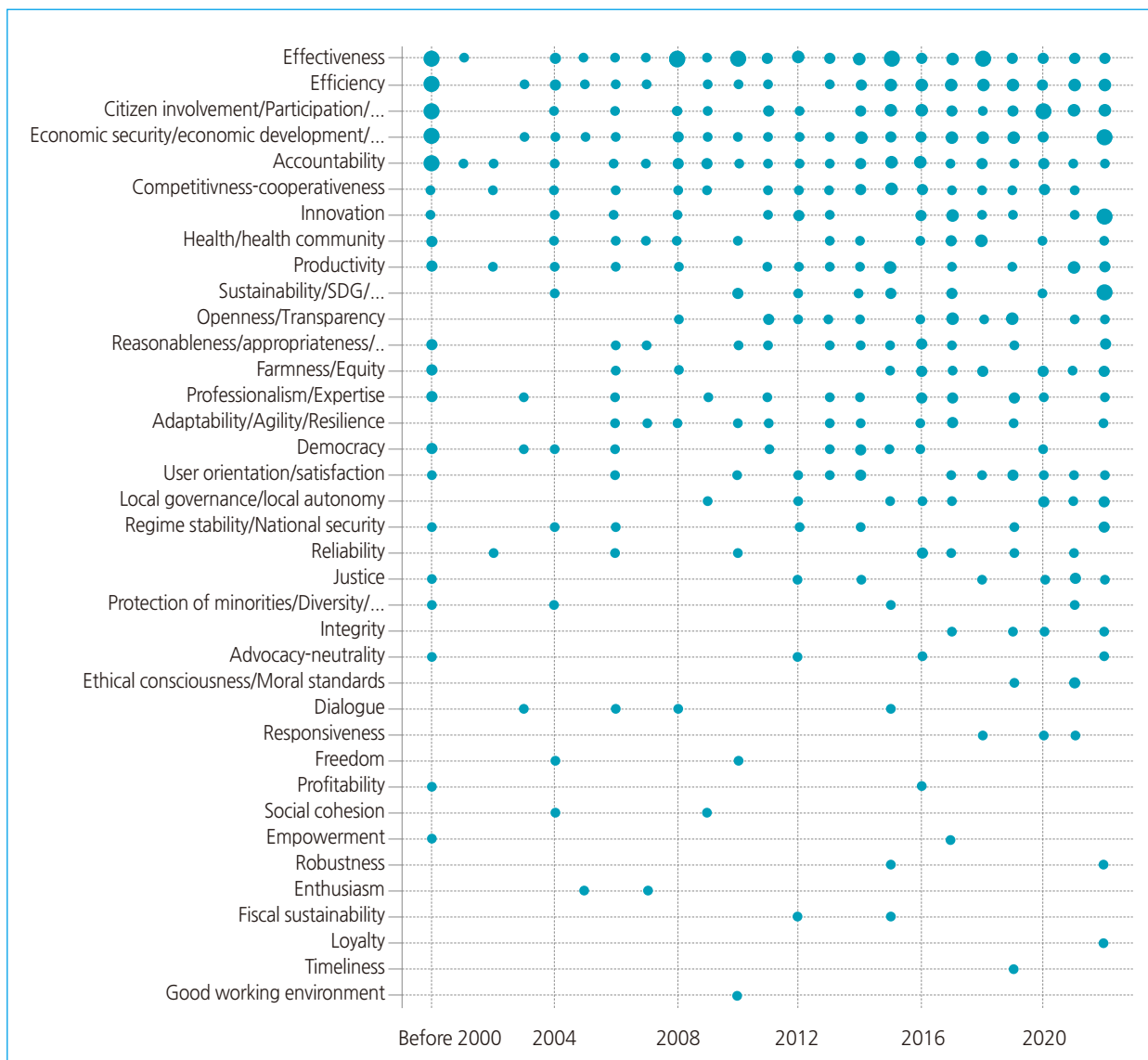
 작성자 | 백중선 선임연구원

연구배경

공공예산은 사회적으로 요구되는 결과를 달성하기 위해 공공자원을 활용하는 방식에 대한 계획으로, 성과예산은 이러한 공공자원의 활용, 즉 지출의 효율성과 효과성을 향상시키기 위한 목적으로 활용되고 있다.

성과예산은 필연적으로 정책의 우선순위와 연결되며, 이러한 우선순위를 결정하는데 공공가치가 중요하지만, '성과'와 관련된 공공가치, 즉 규범적 기초에 대한 연구는 부족한 상황으로, 이러한 배경하에서 과거 성과예산 관련 연구에 대한 계량서지학적 분석을 통해 성과예산과 관련된 핵심 공공가치가 무엇인지, 시기별로 핵심적 가치가 어떻게 변화해 왔는지를 파악하고자 본 연구가 수행되었다.

그림 1 시간의 경과에 따른 성과예산 문헌에서 나타나는 공공가치의 변화 패턴



자료: Ho, Alfred Tat-Kei, Chen Shen, and Yan Xu, *In Search of Public Values in Performance Budgeting Studies*, 2023, p. 1534.

분석내용 및 시사점

성과예산을 주제로 하는 235개 문헌들을 분석한 결과에 따르면 ‘효율성’과 ‘효과성’의 공공가치가 가장 높은 빈도로 나타나고 있으며, ‘경제 발전’, ‘경제 성장’, ‘경쟁력’, ‘혁신’, ‘생산성’ 등 경제적 측면의 가치도 중요한 위치를 차지하고 있는 것으로 보인다. 한편 최근에는 경제적 가치 외에도 ‘시민 참여’, ‘민주주의’, ‘책임성’, ‘투명성’, ‘형평성’, ‘포용성’, ‘지속 가능성’ 등과 같은 비경제적 가치들에 대한 관심도 점점 증가하고 있는 것으로 나타났다.

분석 결과에 따르면 효율성, 효과성, 생산성, 혁신과 같은 경제적 기반의 가치뿐만 아니라 책임성과 투명성, 지속 가능성 등과 같은 비경제적 가치의 중요성도 점차 증가하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 다양한 가치들이 고려되고 있으나, ‘형평성’과 ‘공정성’에 대한 관심은 여전히 낮은 수준으로, 이러한 원인을 파악하기 위한 보다 많은 연구가 필요하며, 국가부채 및 공공예산의 효율적 지출관리가 중요하다는 점에서 ‘재정의 지속가능성’이나 ‘재정 탄력성’ 등의 가치에도 보다 많은 관심을 기울일 필요가 있는 것으로 보인다. 그 밖에 성과예산과 관련하여 다양한 가치들이 강조되고 있는 상황이므로, 실무자들이 이러한 상황에 적절하게 대응하기 위해 관련 교육 및 기술 지원이 필요할 것으로 보인다.

참고자료

Ho, Alfred Tat-Kei, Chen Shen, and Yan Xu. 2023. “In Search of Public Values in Performance Budgeting Studies.” *Public Administration Review*, 83(6), 2023, pp. 1528~1541, <https://doi.org/10.1111/puar.13755>

국고보조금을 둘러싼 정치: 국회 예산심의 과정을 중심으로

2023. 12., 한국행정학보



→ 작성자 | 백종선 선임연구원

연구배경

우리나라의 국고보조사업은 부담은 일반 국민이 지지만, 편익은 특정 지역에 집중되는 이른바 공유자원의 문제(common pool resource problem)를 특징으로 하는 가운데, 정치인들은 편익의 발생 혹은 예산사업 유치 등을 통해 해당 지역 유권자들의 지지를 확보하기 위해 노력하고 있다. 이러한 과정에서 국고보조금에 대한 정치적 예산심의 형태가 두드러지게 나타나지만 기존 국고보조금과 관련된 기존 연구들은 수혜자의 행태에 초점을 맞춘 경우가 많았다는 점에서 심의 및 배분과정에서 행위자들의 행태에 대한 연구의 필요성이 제기되었다.

분석내용 및 시사점

본 연구는 2018년부터 2022년까지 기초자치단체의 국고보조금을 대상으로 정치적 요인이 국고보조사업 규모에 미치는 영향과 선거의 조절효과를 패널회귀 고정효과 모형으로 분석하였는데, 분석결과에 따르면 국회의원들은 재선을 위해 선거기간에 지역구 내 국고보조사업을 적극 확보하는 경향을 보이며, 지역구 내 국회의원이 여러 상임위원회에 소속될수록 더 많은 국고보조사업 예산과 사업을 확보하려는 노력이 나타나는 등 국고보조사업을 심의하는 데 상임위원회의 영향이 예산결산위원회의 심의에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과에 근거하여 국회 예산심의회 총지출한도 설정, 상임위원회별(혹은 부처별) 지출한도 설정 등과 같은 예산심의과정 도입을 통해 무분별한 증액을 제어할 필요가 있으며, 예산의 기술적·배분적 효율성 향상을 위해 국고보조사업 심의결과 공개를 통해 투명성을 확보하는 것을 제안하고 있다.

참고자료

장유미·하연섭, 「국고보조금을 둘러싼 정치: 국회 예산심의 과정을 중심으로」, 『한국행정학보』, 제57권 제4호, 2023, pp. 95~124.



익두현 - 종지구종별
Endangered species, KOREAN

멸종위기 1급, 대한민국

대한민국의 저출산 문제가 지속한다면 지구 상에서 사라지는 첫 국가가 될 것이다 - 유엔 인구포럼, 데이비드 콜먼 교수 -
출산율 0.7명대, 매달 1만 명 이상의 인구가 줄어들고 있는 대한민국 - 2023 행정안전부 통계연보 -

더 늦기 전에, 우리를 지켜주세요

kobaco

공익광고협의회



재정성과평가 동향과 이슈

kipf 한국조세재정연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 336

TEL: 044-414-2114(代) www.kipf.re.kr

