

2025

SPRING+SUMMER

상반기

재정성과평가 동향과 이슈

재정성과평가센터 FOCUS

- 동물 보호·복지사업
- 인공지능데이터 진흥 프로그램
- 독거·복합질환 참전유공자 복지지원 사업

전문가 목소리

- 중앙과 지방 재정사업의 성과지향적 관리를 위한 제언
- 복권기금사업 성과평가의 나아갈 길

재정성과관리 NOW

- 국내외 기관 동향 NOW
- 국내외 학술 동향 NOW

www.kipf.re.kr

ISSN 2635-7127





“당신의 시간은 **환불**할 수 없습니다.”

1분인데 괜찮겠지,,하지 않으셨나요?
무의미한 1분이 쌓여 당신의 하루를 채웁니다.

2XXX년



지금 보이는건 **지구**입니다.

지구온난화 가속으로 인해 해수면 상승 속도가 가파르게 오르고 있습니다.
지구 평균 온도가 올라가는 속도를 늦출 수 있도록
모두의 관심이 필요합니다.

kobaco

공익광고협의회

재정성과평가 동향과 이슈

2025 SPRING+SUMMER
상반기



PART I. 재정성과관리제도, 이렇게 운영했습니다

08 재정성과관리제도 INSIDE

26 재정성과평가센터 FOCUS

- ① 동물 보호·복지사업 | 한경진 성과분석팀 선임연구원
- ② 인공지능데이터 진흥 프로그램 | 박성훈 성과관리팀 선임연구원
- ③ 독거·복합질환 참전유공자 복지지원 사업 | 심규현 평가제도팀 위촉연구원

PART II. 성과관리 이야기

48 전문가 목소리 ①

중앙과 지방 재정사업의 성과지향적 관리를 위한 제언 |
김성주 한국지방행정연구원 지방재정경제실 실장

58 전문가 목소리 ②

복권기금사업 성과평가의 나아갈 길 | 류덕현 중앙대학교 경제학과 교수

64 현장 이야기 ①

인천광역시 | 정하나 인천광역시 예산담당관 주무관

72 현장 이야기 ②

방송통신위원회 | 김세한 방송통신위원회 방송광고정책과 사무관

발행인 이영 KIPF 원장
발행처 한국조세재정연구원
주 소 (30147) 세종특별자치시 시청대로 336
전 화 044-414-2114(대표)
발행일 2025년 6월 30일
등 록 세종, 사00016
홈페이지 <http://www.kipf.re.kr>
편집위원
강희우 재정평가연구실 실장(편집총괄)
백종선 재정성과평가센터 선임연구원
이아름 재정성과평가센터 연구원
이응준 재정성과평가센터 연구원
디자인/제작 고려씨엔피

© 한국조세재정연구원 2025
ISSN 2635-7127

PART III. 재정성과관리 NOW

80 1. 국내외 기관 동향 NOW

109 2. 국내외 학술 동향 NOW

악화되는 재정 여건과 재정사업 성과관리·평가의 과제

누적되는 난제와 고갈되는 재정 여력

우리나라의 발전단계에서 정부가 해결해야 하는 문제는 대부분이 난제에 속하고, 다수 부처의 협업을 필요로 한다. 청년 실업, 고령층 빈곤, 저출산, 기후변화, 경제안보 등 뚜렷한 해결방안을 찾기 어려운 문제에 직면해 있다. 이러한 난제의 누적에 따라 재정지출에 대한 요구는 지속적으로 증가하고 있다. 반면에 재정여력은 급속히 고갈되어, 2020년부터 매년 80조원 이상의 적자가 발생하고 있다. 재정건전화를 국정과제로 내세웠던 이전 정부에서도 재정적자 추세는 변하지 않았다. 2025년 4월 서울에서의 한 행사에서, 국제신용평가사인 Fitch는 재정적자의 누적으로 인해 한국의 국가신용등급에 중기적 하향 압박이 있다고 보고하였다.

재정사업 성과관리·평가의 실효성 제고를 위한 혁신 과제

누적되는 난제, 증가하는 재정지출 수요, 그리고 고갈되는 재정여력이라는 어려운 재정여건 속에서 재정사업 성과관리 및 평가제도는 어떤 역할을 할 수 있는가? 재정사업 평가를 통해 효과적이지 않은 재정사업을 식별할 수 있다. 그리고 재정사업 성과관리를 통해 사업의 효율성과 효과성을 제고하도록 유도할 수 있다. 이러한 기능은 실질적으로 재정여력 창출에 기여한다. 다만 이러한 기능이 실효성 있게 작동하도록 하는 것은 도전적인 과제이다. 중요한 질문 세 가지만 해보자.

첫째, 정부와 공공기관 종사자에게 관련 역량과 유인이 있는가? 둘째, 성과관리 및 평가제도와 다른 예산제도와와의 정합성이 높은가? 셋째, 민감한 정보를 공개하고 어려운 결정을 추진할 의사결정 체계가 구비되어 있는가?

이 세 가지 질문에 대해 간략히 답해 보자. 첫째, 우리나라의 성과관리와 평가 역량은 대부분 외부 전문가 집단에 의존하고 있고, 공공 부문 내에서 성과관리와 평가는 대부분 외부의 요구에 대응하기 위한 수단으로 활용되고 있다. 한마디로 공공 부문 내의 자체 학습과 개선을 위한 제도의 내재화가 미흡하다.

둘째, 성과관리와 평가제도에서 생산되는 정보는 필요시에 대부분 연간 예산편성 용도로 활용되고, 가끔 정부 위원회나 총괄 조직에 의해 구조조정 용도로 활용된다. 근본적 지출혁신이라는 중기적 관점에서 성과평가 정보의 활용이 가능해지기 위해서는, 해당 정보에 대한 수요가 발생하도록 다른 예산제도가 연계되어야 한다. 중기적 관점에서 운용되어야 하는 다른 예산제도의 실효성이 낮기 때문에 해당 정보에 대한 수요가 미약한 현실이다.

셋째, 민감한 이슈가 포함된 사업에 대한 성과관리와 평가 관련 정보 공개의 투명성은 상당히 개선되었으나, 평가 대상 선정 과정에서 해당 사업이 배제되는 현상은 존재한다. 중기적 관점에서 추진되어야 하는 사업 구조조정이나 제도 혁신 과제의 추진이 가능하도록 하는 의사결정 원칙이나 절차의 수립이 미흡한 상황이다.

우리나라가 직면한 어려운 재정여건을 고려할 때, 효율성 기준의 지출혁신뿐 아니라 전략적 선택을 통한 지출구조혁신이 필요하다. 재정여력이 고갈된 상황에 대응하기 위해서는 의무경직성 지출을 포함한 재정구조 혁신안을 도출하고 실행해야 한다. 근본적 재정구조 혁신에 재정성과관리·평가제도가 기여하기 위해서는 앞서 언급한 세 가지 문제를 완화 또는 개선하는 방안이 마련되어야 한다. 『재정성과평가 동향과 이슈』가 이러한 주요 쟁점에 대한 국내외 정보를 적시성 있게 제공하여 우리나라 재정성과관리·평가제도의 혁신에 밑거름이 되기를 기대한다.



박노욱

코스콤 상임감사
(前 한국조세재정연구원
재정성과평가센터 소장)

PART

I

재정성과관리제도, 이렇게 운영했습니다

〈재정성과관리제도, 이렇게 운영됩니다〉는 ‘재정성과관리제도 INSIDE’, ‘재정성과평가 센터 FOCUS’의 두 항목으로 구성되어 있다. ‘재정성과관리제도 INSIDE’에서는 현재 운영되고 있는 재정사업자율평가와 재정사업 심층평가를 비롯한 성과평가제도와 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 ‘동물 보호·복지사업’과 ‘인공지능데이터 진흥 프로그램’사업, ‘독거·복합질환 참전유공자 복지지원 사업’을 주제로 작성되었다.





재정성과관리제도 INSIDE

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



1) 재정성과목표관리제도

재정성과목표관리제도는 각 기관의 임무·전략목표와 연계된 프로그램 목표 및 이를 측정할 수 있는 성과지표를 사전에 설정하고, 성과 달성 여부를 점검하여 그 결과를 재정 운용에 활용하는 제도로,¹⁾ 재정성과관리제도의 가장 기본적이면서도 포괄적인 모니터링 장치라고 할 수 있다.²⁾ 「국가재정법」(2007년 1월)의 시행으로 성과 중심의 재정 운용이 법제화되면서 성과계획서와 성과보고서 기반의 운영이 시작되었다.

성과계획서는 각 부처가 전략목표 및 당해 연도 프로그램의 목표를 달성하기 위해 수립하는 연도별 시행계획이다.³⁾ 성과계획서에는 기관의 임무, 비전, 전략목표 등이 제시되며, 「국가재정법」에 따른 중장기 재정운용계획이 반영된다. 각 프로그램별로는 프로그램 성과지표가 설정되며, 과거 추세를 반영한 구체적이고 합리적인 목표치를 설정함으로써, 재정사업의 체계적인 성과관리가 가능하도록 구성된다. 각 부처의 성과계획서는 재정당국에 제출된 후, 분야별 전문기관⁴⁾

1) 기획재정부, 「누리집」, www.moef.go.kr, 검색일자: 2025. 4. 11.

2) 기획재정부·한국조세재정연구원, 「성과평가제도의 이해」, 2021, p. 7.

3) 기획재정부, 「2025년도 성과계획서 작성지침」, 2024, p. 1.

4) 일반재정: 한국조세재정연구원, 정보화: 한국지능정보사회진흥원, R&D: 한국과학기술기획평가원

과 재정성과평가단⁵⁾의 확인·점검을 거치게 된다. 점검 결과에 따라 보완된 성과계획서는 「국가재정법」 제34조에 따라 예산안의 첨부서류로 국회에 제출되며, 국민에게도 공개되고 있다. 이를 통해 정부의 재정 운용 성과에 대한 국민의 이해를 높이고, 예산편성에 반영함으로써 재정 운용의 투명성과 책임성을 제고하는 데 기여하고자 하는 목적을 가지고 있다.

최근 성과계획서의 가장 두드러진 변화는 2025년부터 여러 재정사업 성과평가⁶⁾ 결과와 지출구조조정 및 개선계획을 dBrain 시스템과 연계하여 성과계획서에 반영하게 된 점이라고 할 수 있다. 이를 통해 사업별 성과평가 정보에 대한 접근성이 한층 강화되었다. 아울러 각 부처의 자체 평가위원회가 선정한 우수 및 미흡 프로그램에 대해서는 개선 사항과 환류 계획을 명시하도록 하여 부처 차원의 자율적인 성과관리 체계를 강화하고, 책임성도 제고하고자 하였다.

2025년도 성과계획서 확인·점검 과정에서는 총 510개 프로그램 성과지표에 대한 적정성 검토가 이루어졌으며, 총 445개의 프로그램 성과지표 개선 관련 검토 의견이 제시되었다. 각 부처는 이를 바탕으로 성과지표의 핵심성·대표성, 결과 지향성, 측정 가능성, 측정 방법의 신뢰성, 목표 수준의 적정성 등을 보완하였으며, 성과계획서의 실효성과 질적 수준 제고에 기여하였다.

성과보고서⁷⁾는 성과계획서를 통해 사전 설정한 중앙관서의 프로그램 성과목표의 달성 여부와 관련 개선 사항 등을 종합적으로 분석한 보고서라고 할 수 있다. 구체적으로 성과보고서에는 재정 운용 성과, 전략목표별 성과, 프로그램별 주요 내용, 집행 현황 및 성과 지표 달성 현황, 미달성·초과달성 프로그램 원인 분석을 포함한 성과 분석 및 향후 개선 사항 등을 담고 있다. 성과보고서는 성과 분석 결과를 다음 연도 예산편성과 집행에 환류하여 재정 운용의 효율성을 높이는 데 기여하며, 또한 결산보고서와 함께 국회를 통해 국민에게 공개함으로써 재정 운용의 투명성과 책임성 제고에도 이바지하고 있다.

성과보고서와 관련된 주요 변화는 올해부터 ‘성과목표관리 우수기관’ 및 ‘우수·미흡 프로그램’ 선정 제도가 새롭게 시행되었다는 점이다. 이는 2025년 재정사업 성과관리 추진계획(2024년 12월)에 따라 재정사업 성과관리의 책임성을 제고하기 위해 추진된 제도로, 각 부처는 성과보고서 작성 시 자체평가위원회를 통해 우수·미흡 프로그램을 선정하여 제출하였다. 이를 기반으로 기획재정부와 재정성과평가단은 각 6개의 우수·미흡 프로그램을 선정하였으며, 6개의 우수기관(종합우수기관 4개, 성과달성도 개선 우수기관 2개)을 선정하였다. 성과달성도, 예산집행률, 지표의 적정성 등 정량적 기준에 근거하여 종합우수기관을 선정한 결과, ‘환경부, 과학기술정보통신부, 특허청, 해양경찰청’이 선정되었고, 성과달성도를 기준으로 전년 대비 성과달성도 개선 우수기관으로는 ‘보건복지부’와 ‘법무부’가 선정되었다. 우수·미흡 프로그램은 성과달성도, 예산집행률, 지표 적정성 등 정량적 기준과 국회 지적사항 등에 대한 성과개선 노력, 성과우수성 등 정성적 기준을 함께 고려하여 선정하였다. 이와 같은 선정 결과는 2025년 4월 8일(화)에 개

5) 「국가재정법」 제85조의5 제4항에 따라 재정지출 12개 분야에 대한 민간전문가로 구성되며, 성과계획서 주요 내용(프로그램 주요 내용 및 성과 지표의 적정성 등)을 확인·점검

6) 재정사업자율평가(기재부), 복권기금평가(기재부·복권위), R&D평가(과기부), 재난안전사업평가(행안부), 균형발전평가(지방위), 일자리사업평가(고용부), 중소기업지원평가(중기부)

7) 기획재정부, 『2024회계연도 성과보고서 작성지침』, 2024.

그림 1 우수·미흡 프로그램 선정 결과

순위	우수프로그램	미흡프로그램
1	지역농업특성화(농촌진흥청)	미군기지이전사업(국방부)
2	미래유망원천기술개발(과학기술정보통신부)	분양주택등지원(국토교통부)
3	구조안전활동(해양경찰청)	식생활영양안전성제고(식품의약품안전처)
4	학생지원(교육부)	국립한글박물관 운영(문화체육관광부)
5	국토교통정보화(국토교통부)	농림수산업금융지원(금융위원회)
6	수출입통관(관세청)	직업능력개발(고용노동부)

자료: 기획재정부, 『2024회계연도 성과목표관리 결과』, 보도자료, 2025. 4. 8. 바탕으로 저자 작성

최된 제15회 국무회의에 보고되었으며, 성과목표관리 우수 프로그램 담당자에게는 표창 및 포상이 지급될 예정이다.

성과보고서는 결산보고서의 구성항목으로, 각 중앙관서의 장은 회계연도마다 이를 작성하여 다음 연도 2월 말까지 기획재정부장관에게 제출하도록 하고 있다. 이후 감사원의 결산검사를 거쳐, 결산보고서와 함께 5월 31일까지 국회에 제출하도록 규정되어 있다. 이에 따라 2024회계연도 성과보고서는 2024년 2월 말까지 각 부처의 자체평가위원회 검토를 거쳐 기획재정부에 제출되었으며, 3월까지 기획재정부의 확인·점검과 부처의 수정·보완이 이루어졌다. 이후 4월에는 감사원 제출 및 국무회의 보고를 거쳐, 5월 말 국회 제출이 예정되어 있다.⁸⁾ 또한 성과보고서는 한글 또는 PDF 형식으로 재정정보공개시스템(열린재정)을 통해 국민에게 공개될 예정이다.⁹⁾

2024년도 성과보고서 검토 결과 60개 중앙관서의 프로그램 성과목표 달성률은 82.1%로, 전년도(76.9%) 대비 5.2%p 상승하며 역대 최고 수준을 기록하였다. 성과목표 달성률이 80%를 초과한 중앙관서의 비율 또한 58.3%(35개 관서)로, 전년도(44.8%) 대비 13.5%p 증가한 것으로 나타났다.¹⁰⁾

 참고자료

기획재정부, 『2025년도 성과계획서 작성지침』, 2024. 8.
 _____, 『2024회계연도 성과보고서 작성지침』, 2025. 1.

8) 원고 작성 시점 기준(2025년 4월 18일)
 9) 열린재정, <https://www.openfiscaldata.go.kr>
 10) 기획재정부, 『2024회계연도 성과목표관리 결과』, 보도자료, 2025. 4. 8.

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 제외¹¹⁾된다.

각 부처 자체평가는 자체평가위원회를 구성하여 실시하는데(1~3월) 사업계획의 적정성, 집행의 효율성, 성과 달성도, 성과 우수성, 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.¹²⁾

그림 2 부처 자체평가 항목

단계	평가항목
1. 사업계획의 적정성	• 사업목적이 명확하고 사업구성이 적정한가?(10)
2. 집행의 효율성	• 예산이 계획대로 집행되었는가?(30)
3. 성과 달성도	• 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?(40)
4. 성과 우수성	• 사업의 성과는 우수한가?(10)
5. 환류 및 개선노력	• 평가결과 및 외부 지적사항을 사업 구조개선에 환류하였는가?(10)
6. 가감점	• 부처 상황에 따라 가감점 부여 가능(±3점 이내) (예시) 프로그램 목표 달성 여부 등

자료: 기획재정부, 『2025년 재정사업 자율평가 지침』, 2025. 1., p. 4.

각 부처는 자체평가 결과에 따라 지출구조조정안을 마련해야 하는데, 지출구조조정 규모는 평가대상 사업 총예산의 1% 수준¹³⁾이며 미흡 사업 중심으로 지출구조조정 계획을 수립하도록 하고 있다. 미흡 등급을 받은 사업은 사업추진 곤란 등 불가피한 경우가 아니라면 10% 이상 예산을 삭감하는 것이 원칙이며, 미흡 사업만으로 지출구조조정 목표 달성이 어려운 경우에는 보통 등

11) 제외 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

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

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

급, 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)할 예정이다. 확인·점검은 평가지원 기관인 한국조세재정연구원(일반재정 사업)과 한국지능정보사회진흥원(정보화 사업)에서 1차 확인·점검을 수행하고, 기획재정부에서 1차 검토결과에 대한 부처협의 등을 거쳐 확인·점검 결과를 최종 확정(5월 말)할 계획이다.

그림 3 확인·점검 지표

확인·점검 항목	내역
1. 상대평가 준수 여부	• 사업 수 기준 미흡 사업 15%(예산규모 기준, 5%) 이상 준수 여부
2. 지출구조조정 규모 달성도	• 지출구조조정 목표 금액(총 평가대상 예산액의 1%) 달성 여부
3. 미흡사업 지출구조조정 규모 준수 여부	• ‘미흡’ 등급 세부사업 10% 이상 삭감 원칙 준수 여부
4. 지출구조조정의 적정성	• 지출구조조정 부적정 해당 여부 * 예산삭감이 곤란한 사업, 예산규모가 축소되는 사업 등 지출구조조정이 불가한 사업에 해당하는지 여부
5. 성과관리 개선계획의 적정성	• 성과관리 개선계획의 구체성 및 적정성 여부 * 2회 연속 미흡 사업의 경우 전년도 성과관리 개선계획에 대한 조치사항 및 이행 여부



자료: 기획재정부, 『2025년 재정사업 자율평가 지침』, 2025. 1., p. 6.

각 부처는 예산 요구 시 기획재정부의 확인·점검을 통해 확정된 지출구조조정 계획을 반영하여 예산안을 요구해야 한다. 또한 지출구조조정과 별도로 미흡사업에 대한 체계적인 관리를 위해 성과관리 개선계획을 마련해야 하는데, 성과관리 개선계획에는 미흡원인 분석, 개선방안 도출, 개선안 추진계획 등이 포함된다. 올해부터는 미흡사업의 환류계획 이행 관리를 강화하기 위해 부처 자체평가 결과에 대한 확인·점검 대상을 성과관리 개선계획의 적정성까지 확대하기로 하였다. 사업별 평가 결과 및 지출구조조정 계획 등 소관별 재정사업자율평가 보고서는 열린재정 홈페이지(www.openfiscaldata.go.kr)를 통해 공개할 예정이다.

 참고자료

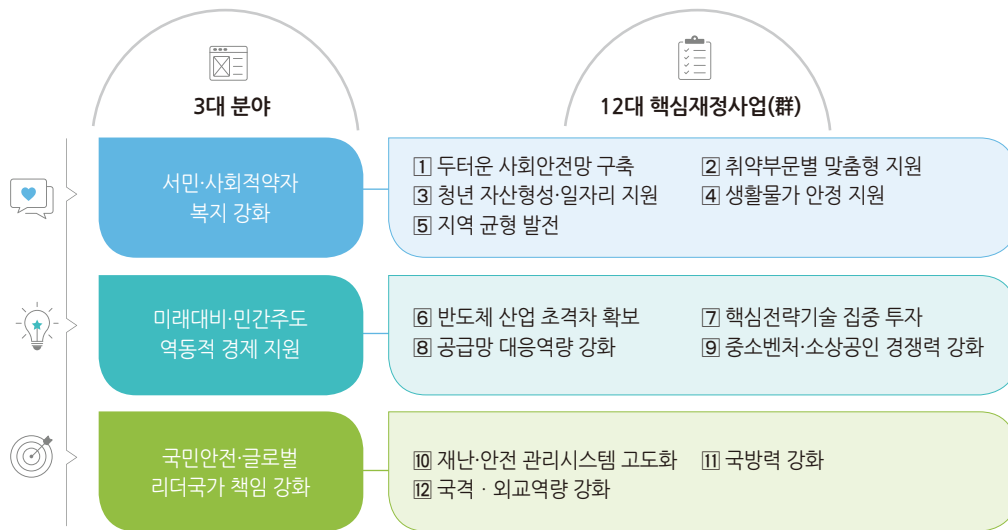
기획재정부, 『2025년 재정사업 자율평가 지침』, 2025. 1.

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. 8월) 후 관계부처 협의 등을 거쳐 선정하였으며, 선정된 핵심재정사업은 5년간(2023~2027) 지속적으로 밀착 관리하게 된다. 다만 향후 경제여건, 정책기조, 관리실익(목표달성도) 등을 감안하여 필요시 관리대상에서 제외하거나 신규사업이 추가될 수 있다.

그림 4 3대 분야 12대 핵심 과제



자료: 기획재정부, 『2023년 재정사업 성과관리 추진계획』, 2023. 1., p. 7. 재구성

2024년 핵심재정사업 성과관리는 2023년 추진 결과 정책환경 변화 등을 고려하여 사업별 특성 및 여건 변화에 맞게 사업유형별로 성과관리 방식을 차별화하는 방향으로 진행되었다. 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 관리하였다. 두 번째 유형은 정책환경 변화 등에 따라 성과관리 필요성이 현저히 감소한 사업으로 생활물가 안정지원 사업이 이에 해당된다. 생활물가 안정지원 사업의 경우 2023년에는 농축수산물 할인지원 사업에서 2024년에는 농산물 비축지원 사업으로 대체되었다. 세 번째 유형은 지속적인 성과관리 및 제도개선이 필요한 사업

(나머지 8개 사업¹⁴)으로 2년차 제도개선 및 사업 재설계에 중점을 두고 추진하였다.

또한 성과관리의 적시성 및 효율성 제고를 위해 PI 보드(Performance Information Board)¹⁵ 방식을 도입하여 분기별 성과를 확인·공개하고, 주요 현장을 점검하는 등 사업 추진상황을 밀착 관리하였다.

2025년 핵심재정사업 성과관리는 다부처 협업과제 성과관리를 확대하고, 기존 과제는 모니터링 중심의 밀착 관리로 전환하여 추진될 예정이다. 이를 위해, 2024년 시범 도입한 ‘다부처 협업과제 성과관리’를 확대(2024년 1개 → 2025년 5개 내외)하고 기관 간 경쟁을 통한 성과관리 효과성 제고를 위해 과제 전담 관리기관을 한국조세재정연구원 외에 한국개발연구원, 한국재정정보원 등을 추가할 예정이다. 기존 과제는 제도개선 등을 통해 정상 추진 중임을 감안하여 과제별 성과관리계획을 구체적으로 수립(월별 계획)하고 PI 보드를 활용한 분기별 점검·관리를 통해 모니터링 중심의 상시 관리 방식으로 전환된다.



참고자료

기획재정부, 『2023년 재정사업 성과관리 추진계획』, 2023. 1.
 _____, 『2025년 재정사업 성과관리 추진계획』, 2024. 12.

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

15) 분기별로 성과지표 달성도, 제도개선 진행상황 등을 점검하고 점검 결과에 따라 4색 등(빨강, 주황, 노랑, 초록)으로 표시

4) 재정사업 심층평가

재정사업 심층평가는 「국가재정법」 제85조의8 및 동법 시행령 제39조의3에 따라 주요 재정사업의 추진 과정과 성과를 점검하고, 그 결과를 재정 운용에 반영하기 위해 실시하는 성과평가이다.¹⁶⁾ 이 제도는 주요 사업의 성과를 객관적으로 분석하고 성과에 영향을 미치는 요인을 규명하여 사업 목표를 달성하고 재정 운용의 효율성을 제고하기 위해 2006년부터 본격적으로 시행되었다. 2010년부터는 단일 사업뿐만 아니라 정책 목적 등이 유사한 다수의 사업을 묶어 종합적으로 평가하는 사업군 단위 평가 방식을 도입하여 운영하고 있다.

이를 통해 사업군 및 관련 사업들의 효과성, 효율성, 정책적 타당성 등을 평가하고, 사업 간 유사·중복 여부, 우선순위 및 자원 배분 방향, 부처 간 역할 분담 등을 종합적으로 검토하게 된다. 또한 2014년부터는 한국조세재정연구원이 재정사업 심층평가 관리기관으로 지정되어, 전반적인 평가 수행 과정을 지원하고 있다.

2024년도 재정사업 심층평가는 2024년 6월부터 9월까지 총 5개의 사업군을 대상으로 착수되어 2025년 6월 현재 산학연-지역연계 사업군 등 3개 사업군이 마무리되었으며, 산업단지 지원 사업군 등 2개 사업군의 경우 평가가 진행 중에 있다.

마무리된 3개의 사업군 중 ‘산학연-지역연계 사업군’은 대학 및 기업 등에 산학연 협력(인재 양성, 기술사업화 등)을 지원하는 7개의 세부 사업(교육부 외 3개 부처, 2024년 예산 기준 약 1.7조원)을 대상으로 평가를 진행하였다. 그동안의 산학연-지역연계 사업군의 효과 분석을 위해 산학연 관련 예산이 지역경제 및 고용에 미치는 영향을 정량적으로 분석하였으며, 개별 사업별 계획 및 과정을 검토하여 정성적 분석을 진행하였다. 이를 바탕으로 RISE 통합 사업군에 대해서는 향후 RISE 체계의 원활한 운영을 위한 사업관리 방안 및 중앙-지방의 역할 배분, 성과관리 방안 등의 제언을 도출하였으며, 미통합 사업을 대상으로는 RISE 사업과의 연계 방안 등을 제시하였다.

‘관광 인프라 지원사업군’은 외래관광객 유치, 국내 관광자원 개발, 국내관광 활성화 사업을 지원하는 19개 세부사업(문체부 등 5개 부처, 2024년 기준 예산 약 0.6조원)을 대상으로 평가를 진행하였다. 평가 결과 유사사업 반복 추진, 중복·편중 지원의 우려 등의 문제점이 분석되었으며, 이러한 문제점에 대한 개선 방안으로 개별 사업 담당 부처 간 명확한 역할 분담 필요, 파급 효과가 큰 사업 위주로의 사업구조 재설계, 종합 추진계획 수립 및 공통적인 가이드라인의 필요 등이 정책제언으로 제시되었다.

‘지방소멸대응기금’은 지역 주도의 지방소멸 대응 사업 추진을 위한 목적으로 도입된 지방소멸 대응기금(행정안전부, 연 1조원을 10년간 지원)을 대상으로 평가를 진행하였다. 그 결과 지역별 예산 배정액의 차이가 인구·고용에 미치는 영향 분석 및 기금 운용 방식의 적정성 등을 분석하

¹⁶⁾ 재정사업 심층평가 운용지침 제2조(심층평가의 정의)

여, 효과성 제고를 위한 사업 분야 및 방식 개편 필요, 배분체계 개편 및 집행 실적에 대한 평가 체계 도입 등의 내용이 권고되었다. 일련의 세 사업군의 평가 결과에 대한 자세한 내용은 재정 성과평가센터 홈페이지(<https://www.kipf.re.kr/cpem/Publication/OtherData/kiPublish/CC/Center/list.do>)에 게시된 평가보고서를 통해 확인할 수 있다.



참고자료

- 강창희 외, 『관광 인프라 지원 사업군: 2024년 재정사업 심층평가』, 기획재정부·한국조세재정연구원, 2025. 5.
김진영 외, 『산학연-지역연계 사업군: 2024년 재정사업 심층평가』, 기획재정부·한국조세재정연구원, 2025. 5.
유승원 외, 『지방소멸대응기금 사업: 2024년 재정사업 심층평가』, 기획재정부·한국조세재정연구원, 2025. 5.

5) 기금평가

기금평가는 1999년 말 재정개혁의 일환으로 「기금관리기본법」을 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 나뉘는데, 현재 사업운용평가는 부처에서 수행하는 재정사업자율평가 방식으로 진행되고 있으며 자산운용평가는 기획재정부에서 기금운용평가단을 구성하여 평가단을 통해 평가를 진행하고 있다. 기금존치평가는 기금 설치 목적 및 역할에 대한 종합적인 분석과 수행하는 사업 및 재원구조에 대한 적정성 검토를 통해 기금의 존치 필요성 여부를 검토하고 제도개선을 권고하는 것을 목적으로 한다. 기금존치평기도 자산운용평가와 마찬가지로 기획재정부에서 기금운용평가단을 구성하여 평가단을 통해 평가를 실시하고 있다.

자산운용평가의 경우 대형 및 중소형 기금은 2025년부터 중장기자산 상대수익률 평가 시 해외상품군(해외채권, 해외주식)의 평가기준수익률을 기존 선진국 공모펀드 평균수익률¹⁷⁾에서 해외채권은 Barclay GAI지수로, 해외주식은 MSCI ACWI지수로 변경하였다. 기금 등 자산운용 시장에서 일반적으로 활용되는 평가기준수익률을 기금 자산운용평가에 적용하여 평가의 정확성을 제고하였다. 그리고 기존에는 공공성투자 가능 요건에 적용되지 않는 경우 공공성투자자와 ESG 투자 모두를 평가에서 제외했으나, 2025년부터는 ESG투자 또는 공공성투자 중 하나의 투자를 하는 경우 해당 내용을 평가하고 평점을 2배로 반영하는 것으로 개편하였다. 기존 공공성투자 가능 요건에 해당하지 않아서 ESG투자를 하면서도 평가에서 제외되었던 기금들의 ESG투자 실적에 대한 평가를 실시함으로써 기금의 ESG투자를 독려하고자 함이다. 그리고 기존 평가지침의 ESG 요건과 예시가 ESG 상품의 투자 위주로만 설명되어 있던 것을 보완하여 ESG투자 활동에 대한 요건과 예시도 추가하였다.





대규모(국민연금)기금은 2025년부터 계량평가 평가등급을 기존 9등급에서 10등급으로 변경하였다. 기존 글로벌 연기금의 실적 평균을 초과하는 실적과 못미치는 실적이 일정 부분 동일 평점을 받던 것을 평균을 기준으로 점수를 구분하여 국민연금기금의 수익률 제고에 동기를 부여하는 평가체계를 마련하였다. 그리고 대형 및 중소형 기금과 마찬가지로 ESG 요건과 예시에 ESG 투자 활동에 대한 내용도 추가하였다.

존치평가의 경우 기금존치 여부와 직접 관련된 지표 중심으로 평가지표를 개편하였다. 기존 개별사업의 적정성 평가지표의 세부 평가지표 중 해당 사업이 기금의 설치 목적에 부합하는지만

17) 평가지침에는 시장 대표지수로 명시하고 평가단에서 결정하는 것으로 기술되어있다. 최근에는 지수 사용과 관련한 비용 등의 문제로 국내 선진국 공모펀드 평균수익률을 사용했다.

기금존치의 타당성 평가지표로 이동한 후 나머지 평가내용을 삭제하여, 기금 존치평가의 취지는 유지하면서도 평가를 간소화하여 평가대상 기금의 부담을 줄이는 효과를 꾀하였다.

그림 5 2025년 기금평가 주요 개편사항

	기존	개편
 <p>자산운용평가 (대형 및 중소형)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 해외상품군 평가기준수익률 <ul style="list-style-type: none"> - 해외채권형: 시장 대표지수¹⁾ - 해외주식형: 시장 대표지수¹⁾ • 공공성투자 가능 요건에 부합하지 않는 경우 공공성투자자와 ESG투자자 평가 제외 	<ul style="list-style-type: none"> • 해외상품군 평가기준수익률 <ul style="list-style-type: none"> - 해외채권형: Barclay GAI - 해외주식형: MSCI ACWI • 공공성투자 가능 요건에도 불구하고 공공성투자자와 ESG투자자 중 1개가 가능한 경우 해당 내용 평가
 <p>자산운용평가 (공통 적용)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ESG투자 요건과 예시: 상품 위주로 설명 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG투자 요건과 예시: 상품에 활동에 대한 사항 추가 설명
 <p>자산운용평가 (대규모)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 계량평가 등급: 9등급 - 글로벌 연기금 실적 평균 초과 및 미만 실적 일정 부분 동일 평점 부과 	<ul style="list-style-type: none"> • 계량평가 등급: 10등급 - 글로벌 연기금 실적 평균 초과 및 미만 실적 평점 구분
 <p>존치평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표 <ul style="list-style-type: none"> - 개별사업의 적정성 - 자원구조의 적정성 - 기금존치의 타당성 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표 <ul style="list-style-type: none"> - 자원구조의 적정성 - 기금존치의 타당성 ※ 개별 사업의 적정성 일부 세부평가지표 기금존치의 타당성으로 이동

주: 1) 평가지침에는 시장 대표지수로 명시하고 평가단에서 결정하는 것으로 기술되어 있으며, 최근에는 지수 사용과 관련한 비용 등의 문제로 국내 선진국 공모펀드 평균수익률을 사용

자료: 기획재정부, 『2024회계연도 기금운용평가지침 I』; 『2024회계연도 기금운용평가지침 II』; 『2025년 기금존치평가지침』을 참고하여 저자 작성

기금 자산운용평가의 경우에는 2025년에 총 27개 기금에 대해서 평가를 진행할 예정이다. 이 중 26개 기금은 대형 및 중소형 기금으로 구분하여 ‘자산운용 체계’, ‘자산운용 정책’, ‘자산운용 집행’ 부분에 대해 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’, ‘자산운용 위험 및 성과관리’ 부분에 대해서는 평가지침과 글로벌 연기금의 모범 사례 등을 고려하여 평가위원이 절대평가를 실시하고, ‘자산운용 성과’ 부분은 글로벌 주요 연기금들과 수익률 등에 대한 상대평가가 이루어진다. 기금 존치평가의 경우에는 2024년에 총 19개 기금에 대해서 평가를 진행하고 ‘개별사업의 적정성’, ‘자원구조의 적정성’, ‘기금존치의 타당성’에 대해서 평가지침에 근거하여 평가위원이 절대평가를 실시한다.

기금 자산운용평가의 경우 평가 결과가 유형별·규모별 최상위 기금에 대해서는 기획재정부 장

관 표창이 수여될 수 있으며, 평가 결과 전체 등급이 '탁월' 이상인 경우 기금운용비가 0.5%p 증액이 이루어지고 전체 등급이 '미흡' 이하인 경우에는 기금운용비가 0.5%p 삭감된다. 기금 존치 평가의 경우에는 존치평가 결과를 각 기금 관리 주체 홈페이지에 공시하고, 평가 결과에 대한 추진사항 및 이행실적을 기획재정부에 제출해야 한다.

2025년 기금평가는 2월 26일 워크숍을 개최하였고 각 평가대상 기금에서는 2월 28일까지 평가 자료를 제출하였다. 그리고 평가단은 3월부터 4월 초까지 서면평가 및 대면평가를 진행하고 이후 중간보고서에 대한 기금 검토의견을 수렴하여 최종보고서(안)을 5월 초 기획재정부에서 제출할 예정이다. 이를 바탕으로 기획재정부에서는 기금평가 결과를 국무회의 보고 후 5월 31일에 국회에 보고서에 제출하는 것으로 2025년 기금평가가 종료된다.



참고자료

- 기획재정부, 「제1차 기금정책심의회 개최」, 보도자료, 2000. 2. 2.
 _____, 『2024회계연도 기금운용평가지침 I』, 2024. 2.
 _____, 『2024회계연도 기금운용평가지침 II』, 2024. 2.
 _____, 『2025년 기금존치평가지침』, 2025. 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 ‘보조사업 운용평가’로 처음 실시되었다. 그러나 이후에도 보조사업은 목적 달성 여부에 관계없이 보조사업의 수가 일정 수준을 유지하는 등 재정운용의 경직성을 초래하고 예산의 효율적 운영에 장애요인으로 작용하고 있다는 지적이 있었다. 이에 따라 보조사업에 대한 관리 및 심사 강화를 위해 「보조금법」을 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 ‘보조사업 연장평가’로 제도를 변경하여 현재까지 실시하고 있다.

‘보조사업 연장평가’는 「보조금법」에 따라 기획재정부가 보조사업평가단을 구성하여 평가단을 통해 평가를 진행하고 있으며, 그 평가결과를 「국가재정법」 제33조에 따른 예산안과 함께 국회에 제출하고 있다.

보조사업 연장평가는 2024년 제5차 보조금관리위원회 의결을 통해 2025년부터 제도가 크게 변화했는데, 그 주요 내용은 [그림 6]과 같다. 우선 첫 번째로 기존의 지표별 단순 점수 합산 방식

그림 6 2025년 보조사업 연장평가 주요 개편사항

구분	기존	개편
 평가 결과 도출 방식	• 지표별 점수 합산 방식 (85점 이상 정상 추진)	• 핵심지표 위주 단계별 평가 (모든 단계 통과 시 정상 추진)
 평가 진행	• 서면평가 → 1차 대면평가 → 2차 대면평가 → 평가 결과 확정	• 서면평가 → 대면평가 → 쟁점사업평가(기재부, 평가단 참여) → 평가 결과 확정
 기재부 평가 참여	• 공식적인 평가과정 미참여	• 쟁점사업평가, 조정위원회 회의 등 참여
 평가 결과 사후관리 강화	• 평가 결과 예산 미반영 사업: 차기 평가 시 검토	• 평가 결과 예산 미반영 사업: 차기 평가 시 검토 + 당기 평가 후 컨설팅 수행
 정상 추진 판정 사업 차기 평가 진행	• 기존 평가 방식과 동일하게 진행	• 핵심 평가지표(정책여건 변화, 집행률 등) 위주로 간소화 평가 실시

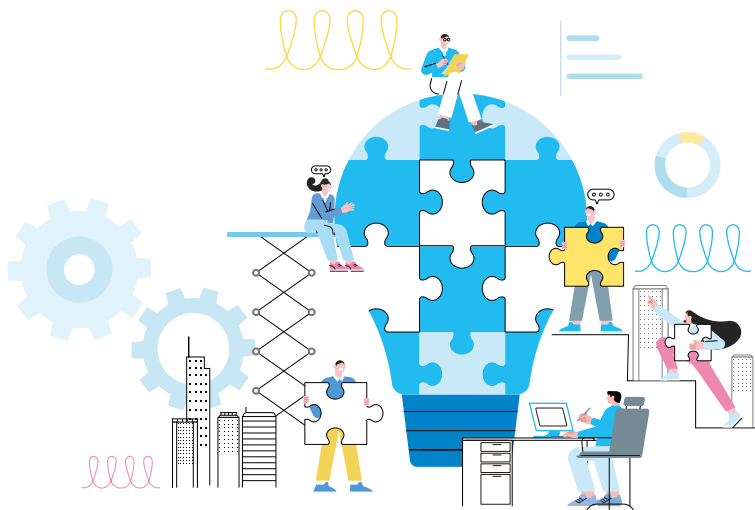
자료: 기획재정부·보조사업운영평가단, 「2025년 국고보조사업 연장평가 편람」, 2025. 1.을 참고하여 저자 작성

을 사업타당성과 관련이 있는 핵심지표 위주로 단계별 평가를 하는 방식으로 전환했다. 이는 기존의 보조사업으로서 유지해야 하는 점을 정성적으로 평가할 때 기존 지표별 점수 합산 방식은 평가 결과 도출에 불합리한 측면이 있으므로, 이를 폐지하고 보조사업 연장과 관련한 핵심 지표 위주로 단계별로 평가하여 평가의 효율성과 효과성을 동시에 증진하고자 하였다. 그리고 두 번째로 기존 개별 평가위원이 2회 진행하던 대면평가를 1회로 축소하고, 평가단 내 타 평가위원(분과장 등)과 기획재정부 담당자가 참석하는 쟁점사업평가를 신설하였다. 이는 평가 과정에서 부처의 의견 등을 공동으로 청취 및 평가하여 개별 평가위원의 부담은 줄이면서 평가의 정합성은 높이기 위함이다. 세 번째는 쟁점사업평가, 조정위원회 회의 등에 기획재정부가 공식적으로 참여하여 평가 주체인 기획재정부의 책임성을 강화하기 위한 조치를 마련하였다. 네 번째는 보조사업 연장평가 결과를 예산 편성 시 원칙적으로 반영하고, 미반영 사업에 대해서는 평가단에서 컨설팅을 수행하는 등 사후관리를 강화하는 기반을 마련하였다. 이와 더불어 '정상 추진' 판정을 받은 사업의 경우 차기 평가에서는 간이평가를 실시하여 불필요한 평가 부담을 완화하고 평가의 효율성을 높이는 방안을 마련하였다.

보조사업연장평가는 2025년에 존속기간이 만료되는 총 430개 보조사업에 대해 평가를 진행하고, ① 연장평가 실효성 ② 사업 필요성·효과성 ③ 지원 규모 적정성 ④ 사업관리 적정성의 네 단계별로 평가가 이루어질 예정이다. ① 연장평가 실효성 평가 단계에서는 해당 보조사업이 연장평가 대상인지 여부와 해당 사업을 보조사업으로 수행해야 하는지를 평가하게 된다. ② 사업 필요성·효과성 평가 단계에서는 해당 사업이 지속적인 보조금 지원이 필요한지 여부, 그리고 보조금을 지원받는 지자체 또는 민간에서 자체적으로 추진 가능한지, 마지막으로 사업이 당초 계획한 목표를 효과적으로 달성하고 있는지를 평가하게 된다. ③ 지원 규모 적정성 평가 단계에서는 재정수요 예측이 적절한지, 그리고 실행이 적절하게 이루어지고 있는지, 마지막으로 보조율 및 보조사업자의 자부담이 적절하게 설정되어 있는지를 평가하게 된다. ④ 사업관리 적정성 평가단계에서는 보조사업의 추진 및 전달체계가 적절한지, 그리고 부정수급 방식을 비롯한 보조사업자 관리가 적절히 되고 있는지, 마지막으로 과거 평가 및 외부 지적사항을 준수하여 제도개선을 적절히 이루어지고 있는지를 평가하게 된다. 평가위원은 앞에서 설명한 각 단계별 평가 항목들을 평가하여 평가 단계에 따라 해당하는 평가 결과를 판정하게 된다.

각 단계에 따라 이루어진 평가는 '평가 제외', '비목 전환', '폐지', '통합', '감축', '사업운영 개선', '정상 추진'으로 평가 결과가 도출되며, 각 평가 결과는 향후 3년간의 예산편성 방향을 권고하게 된다. 보조사업 연장평가로 실익이 없어서 앞으로 평가를 진행하지 않을 경우에는 '평가 제외'로 해당 사업은 국고 보조금을 지급받는 보조사업 이외에 다른 방식으로 사업을 수행할 필요가 있는 경우에는 '비목 전환'으로 평가 결과를 판정한다. 그리고 3년 내에 보조사업을 종료할 필요성이 있을 경우에는 '폐지'로, 유사사업과 통합운영 해야 할 경우에는 '통합'으로, 지원 적정 규모 감소에 따라 예산을 감축할 필요성이 있을 경우에는 '감축'으로 판정한다. 이 외에 사업의 필요성은 인정하여 존속기간은 연장하되, 정책제언 및 제도개선을 권고하는 경우에는 '사업운영 개선'으로 판정하고 해당 보조사업을 현재와 같이 수행하는 것이 적절할 경우에는 '정상 추진'으로

판정한다. 재정당국은 본 평가의 결과를 참고·반영하여 예산안을 국회에 제출하고 있다. 2025년 보조사업 연장평가는 각 부처에서 1월 24일까지 평가자료를 제출하고 이후 평가단은 2월 서면평가, 3월 대면평가, 4월 쟁점사업평가를 진행하고, 5월 중 최종보고서(안)을 기획재정부에 제출하는 일정으로 진행된다. 기획재정부는 평가단에서 제출한 평가 결과에 대해서 보조금관리위원회를 개최하여 최종 확정하게 된다. 8월에는 중대한 사정변경(법령 신설 및 개정, 정책환경변화 등)으로 인해 평가 결과 이행이 어려운 일부 보조사업에 대해 재평가를 실시하여, 그 결과를 기획재정부에 제출할 예정이다. 기획재정부는 재평가 결과와 함께, 2025년 보조사업 연장평가 결과보고서에 대한 보조금관리위원회의 심의를 거쳐서 9월 2일에 국회에 제출하는 것으로 2025년 보조사업연장평가가 종료된다.



참고자료

- 기획재정부·보조사업운영평가단, 『2012년 국고보조사업 운용평가보고서』, 2012. 9.
 _____, 『2016년 국고보조사업 연장평가보고서』, 2016. 9.
 _____, 『2025년 국고보조사업 연장평가 편람』, 2025. 1.

7) 복권기금사업 성과평가

복권기금사업 성과평가는 복권기금 지원 사업들에 대한 책임성과 운영 효율성을 높이기 위해 2004년부터 시행되었고, 2011년부터는 법적 근거를 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』 제 17조에 의거하여 각 기금 및 기관별로 법정배분비율이 정해져 있으며, 공익지원사업의 경우 수익금의 나머지 65%가 지원된다. 2023년도 복권발행액은 7조 5,356억원으로 매년 증가하고 있는 추세이며, 이에 따라 평가의 중요성도 그만큼 커지고 있다.

복권기금사업 성과평가는 2025년도 평가제도에 일정 부분 개편이 있는데, 그 주요 내용은 [그림 7]과 같다. 첫 번째로 기존 복권기금사업의 사업 목적이 사회적 가치를 반영하고 있는지를 평가하던 지표를 복권기금사업의 사업 목적이 「복권 및 복권기금법」상 공익적 가치를 반영하고 있는지를 평가하는 지표로 변경하였다. 이를 통해 복권기금의 재원으로 수행하는 사업들이 법에서 사용용도로 규정한 저소득·소외계층 등 취약계층의 복지증진에 보다 기여하는 목적을 가지도록 유도하고자 하였다. 두 번째로 정량지표인 성과지표의 목표치 달성도의 과도한 배점을 낮추고(36점 → 30점), 정성지표인 사업 목적의 적정성, 성과지표의 타당성, 그리고 성과목표치의 적정성 배점을 높여(14점 → 계속 20점, 신규 25점), 사업담당자들이 사업 목적 및 성과지표, 그리고 목표치 설정에 보다 주의를 기울여서 복권기금 지원 취지에 부합하는 사업성과를 유도하도록 하였다. 마지막으로 신규사업의 집행 부분의 과도한 배점을 낮추고(계속 15점, 신규 25점 → 계속 및 신규 15점) 추진체계의 배점을 높여(계속 및 신규 15점 → 계속 15점, 신규 20점), 신규사업의 과도한 집행부담은 낮추고 사업 계획 단계부터 사업을 면밀하게 추진할 수 있는 기틀을 마련하도록 유도하였다.

2025년 복권기금사업 성과평가의 경우 법정사업 89개, 공익사업 31개 등 총 120개 사업에 대해 평가를 진행한다. 평가체계는 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 평가 등급을 부여하게 된다.

평가 결과는 『복권 및 복권기금법』 제 27조에 따라 차년도 복권기금운용계획안에 반영된다. 우수 사업의 경우 증액, 미흡 사업은 감액 조정하는 것이 원칙이나, 사업수요 및 재원 여건을 종합적으로 고려하여 사업 특성에 따라 탄력적으로 적용된다. 법정배분사업의 경우에는 기관에 대

그림 7 2025년 복권기금사업 성과평가 주요 개편사항

구분	기존	개편
 사업 목적 평가지표 변경	<ul style="list-style-type: none"> 사업 목적의 사회적 가치 반영 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 사업 목적의 복권 및 복권기금 법상 공익적 가치 반영 정도
 성과 부문 배점 변경	<ul style="list-style-type: none"> 정성지표(사업 목적, 성과지표, 성과목표치 설정) 배점: 신규 및 계속사업 14점 정량지표(성과목표치 달성도) 배점: 신규 및 계속사업 36점 	<ul style="list-style-type: none"> 정성지표(사업 목적, 성과지표, 성과목표치 설정) 배점: 신규사업 25점, 계속사업 20점 정량지표(성과목표치 달성도) 배점: 신규 및 계속사업 30점
 신규사업 배점 조정	<ul style="list-style-type: none"> 예산집행률 평가 배점: 25점 사업체계 평가 배점: 15점 	<ul style="list-style-type: none"> 예산집행률 평가 배점: 15점 사업체계 평가 배점: 20점

자료: 기획재정부, 『2024년도 복권기금사업 성과평가 편람』, 2024. 1.을 참고하여 저자 작성

한 평가를 별도로 진행하며 사업별 점수와 기관평가의 가점을 합산하여 법정배분비율에 가감 조정이 이루어진다.

2025년 평가는 2월부터 4월 중순까지 진행되며, 1월 말에 제출된 피평가기관 보고서에 근거하여 2월에 총 1번의 대면평가를 진행하고 이후에는 중간보고서에 관한 기관의 검토의견을 수렴하여 4월 중순에 최종보고서를 기획재정부 복권위원회에 제출하는 것으로 평가가 마무리될 예정이다.



 **참고자료**

기획재정부, 『2024년도 복권기금사업 성과평가 편람』, 2024. 1.
 복권위원회, <http://www.bokgwon.go.kr>, 검색일자: 2024. 3. 13.
 한국조세재정연구원, 『복권기금사업 성과평가 개선』, 2015. 10.

8) 부담금평가

부담금평가의 법적 근거가 되는 「부담금관리기본법」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. 2023년 말 기준 전체 부담금은 18개 부처 91개에 이르며, 부담금 징수실적은 약 23조 2,562억원으로 2022년 대비 8,852억원이 증가하였다. 2007년도에 102개까지 증가했던 부담금 수는 2013년 96개, 2014년 95개, 2015년 94개, 2016년 90개, 2017년 89개로 2017년까지 부담금 수가 지속적으로 감소하였으나, 2018년에 폐기물처분부담금, 2026년에 여객자동차운송시장안정기여금이 신설되어 총 91개의 부담금이 운용되고 있다.¹⁸⁾

부담금평가는 「부담금관리기본법」 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 존치 필요성 및 부담금의 부과 타당성, 부과 기준, 사용 용도, 권리구제 절차 규정, 가산금·중가산금 규정, 감면·면제 규정, 징수율 제고 등에 대해 평가가 이루어진다. 2024년 부담금평가는 10개 부처의 19개 부담금에 대하여 평가를 실시하였으며, 16개 부담금에 대해 사용 용도, 부과 기준, 권리구제 절차 등 34개의 지적사항을 권고하였다.

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

2024년 부담금평가는 하반기에 착수하여 11월 말까지 최종 결과를 도출하고 12월 중 부담금운용심의위원회에 보고가 이루어졌다.



참고자료

기획재정부, 『부담금평가 보고서』, 2024. 12.
 _____, 「부담금 정비 및 관리체계 강화방안」, 보도자료, 2024. 3. 27.

18) 2024년 3월 27일에 기획재정부에서 발표한 보도자료(「부담금 정비 및 관리체계 강화방안」, 2024. 3. 27.)에 따르면 기획재정부는 기존에 정비 중인 부담금과 3월 27일에 발표한 폐지 예정 부담금을 고려하여 부담금 수를 최종적으로 69개 운용하는 것을 계획하고 있다.

동물 보호 · 복지사업



→ 작성자 | 한경진 성과분석팀 선임연구원

1. 배경

경제 성장 및 사회 변화에 따라 가족 구조가 바뀌면서, 반려동물 관련 정책 수요도 증가하게 되었다. 소득이 높아지고 독신·1자녀 가구가 늘어나는 등 국민들의 라이프 스타일이 변화함에 따라 반려동물 양육 가구가 증가하였고, 반려동물에 대한 인식도 과거의 '소유물'에서 '가족 구성원'으로 전환되고 있다. 농림축산식품부 조사 결과에 따르면 반려동물 양육가구 비중은 2015년 21.8%에서 2024년 28.6%로 증가 추세이며, 주요 반려동물인 개·고양이는 2024년 기준 7,700만마리 수준으로 추정된다. 반려동물 사육이 증가하면서 미정립된 반려동물 문화와 소유자의 의식 부족으로 인해 동물학대 행위 및 유기동물 발생 등도 사회적 문제로 부각되었다. 불법 번식장 등 동물학대 문제가 지속 발생하고 있으며, 유실·유기동물 구

조·보호건수도 2023년 기준 11만마리 수준에 이른다. 또한 개물림 등 안전사고, 길고양이 돌봄 등 관련 갈등이 지속되고 있다. 이에 따라 동물 보호 및 복지에 대한 필요성도 증가하였으며, 이에 대응하여 동물 보호를 위한 정책 또한 적극적으로 추진되고 있다.

동물 보호·복지 정책 추진을 위한 제도적 기반 마련을 위해 2007년 1월 「동물보호법」이 개정되고 하위 법령이 제정되었으며, 2008년 7월에는 「동물 보호·복지 종합대책」이 수립·추진되었다. 개정된 「동물보호법」 제4조 제1항은 동물 보호 관리를 위한 국가의 종합 대책 수립 의무 및 지방자치단체의 협조 의무 등을 규정하고 있다. 이후 2014년부터 「동물보호복지 5개년 종합계획」이 발표 및 추진되고 있으며, 최근에는 「제3차 동물복지종합계획(2025~2029)」이 발표되었다. 또한 반려동물 생명보장과 동물 보호 문화 확산은 「국정과제 48. 누구 하나 소외되지 않은 가족, 모두가

그림 1 제3차 동물복지종합계획 추진과제



자료: 농림축산식품부, 「제3차 동물복지종합계획-2025~2029-」, 2025. 2.

함께하는 사회 구현'의 실천과제 중 하나로 채택되어, 동물 보호 및 복지를 강화하기 위한 다양한 정책이 진행되고 있다.

본 글에서는 급격하게 증가하고 있는 동물 보호 및 복지 관련 제도 및 재정사업들에 대해 살펴보고, 효과적인 사업 목표 달성을 위해 성과관리 측면에서 어떤 개선방안이 필요한지 알아보려고 한다.

2. 사업 개요

1) 동물복지종합계획

2012년 「동물보호법」 전부 개정으로 5년마다 동물

복지종합계획이 수립 및 시행되고 있다. 동물복지종합계획에서는 동물복지 기본방향, 동물 보호시설 지원·관리, 반려동물 영업, 동물 의료, 국민 교육·홍보 등에 대한 중장기 방향 및 계획 설정 등을 다루고 있으며, 그간 두 차례의 동물복지 5개년 종합계획을 통해 신규 정책 및 제도들이 적극적으로 도입되었다. '제1차 동물복지종합계획(2015~2019)'에서는 반려동물 소유자의 책임의식 및 관련 사업 관리체계를 강화한 정책과제가 추진되었다. 농림축산식품부가 「동물보호법」 운용 및 정책을 총괄하고 농림축산검역본부, 지방자치단체, 동물보호단체가 각종 제도와 관련하여 각각 역할을 담당하는 추진체계가 수립되었다. 주요 추진과제로는 동물 소유자의 책임 강화, 유실·유기

동물 관리 강화, 반려동물 관련 산업의 관리 및 육성 등이 제시되었다.

‘제2차 동물복지종합계획(2020~2024)’에서는 동물 보호·복지제도의 기반 강화, 인프라 확충, 국민 인식 개선 등 제1차 계획 기반으로 제도를 고도화하는 내용을 담고 있다. 주요 추진과제로는 동물 보호·복지 인식 개선, 반려동물 영업관리 강화, 유기동물 보호 수준 제고, 동물 보호·복지 거버넌스 확립 등이 있다. 이를 위해 반려동물 입양 전 교육 의무화, 동물학대 행위 처벌 강화, 반려동물 영업 기준 의무화, 사설보호소 신고제 도입, 사설보호소 유상 분양 금지, 피학대동물 구조체계 개선 등 다양한 제도가 추진되었다.

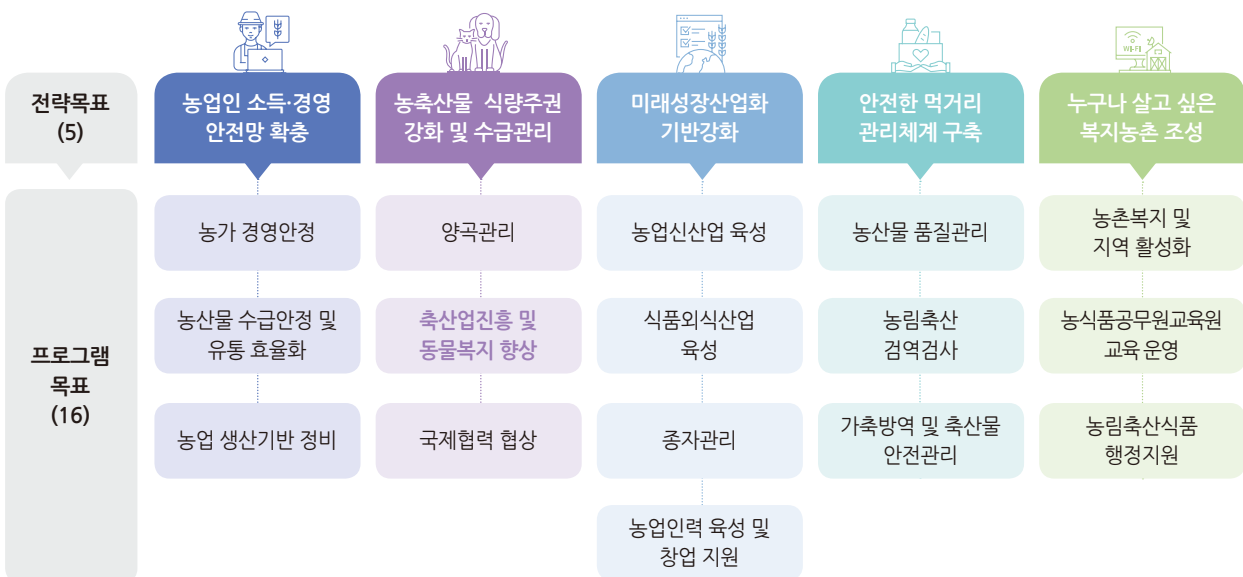
2025년 2월 발표된 ‘제3차 동물복지종합계획’은 그간 도입한 제도들이 현장에서 제대로 작동할 수 있도록 내실을 다지는 한편, 주요 사회적 이슈에 대해서도 적극적으로 논의하여 지속적인 개선을 도모하고 있다. 그간 도입·시행한 제도의 실질적 효과 달성을 위해 집행인력 및 조직을 확충하고, 동물복지 인식 제고를 위한 교육·홍보 등을 지속 확대하고자 한다. 또

한 사회적 요구를 적극 반영할 수 있는 기구를 신설하고, 동물복지 협의체 등을 운영하는 등 동물복지 과제를 지속적으로 발굴하고 해소하고자 하고 있다. 제3차 동물복지 종합계획의 주요 정책과제로는 동물학대 방지를 위한 사육금지제도 도입 및 유기행위 법령 정비, 인력 확충 및 구조동물 보호역량 강화, 등록 활성화, 민관 협업 강화 및 동물복지 교육 확대, 동물영업 구조 개편 논의 및 준수사항 강화, 이력관리, 연관산업 체계적 육성 등이 있다.

2) 관련 재정사업 개요




농림축산식품부의 2025년 성과계획목표 체계도는 [그림 2]와 같다. 이 중 동물복지 및 보호 관련 사업은 프로그램 목표 ‘II-2 축산업진흥 및 동물복지 향상’ 프로그램의 하위 사업으로 설정되어 있다. 관련 단위 사업으로는 반려동물 인프라 구축, 동물 보호 및 복지 등이 있으며, 이 외에도 프로그램 III-1 내 세부사업 ‘반려동물 전 주기 산업화기술 개발(R&D)’ 또한 동물

그림 2 | 농림축산식품부 성과계획목표 체계도



자료: 농림축산식품부, 「2025회계연도 성과계획서」, 2024.

그림 3 프로그램 II-2의 연도별 성과계획서상 프로그램 목표

연도	프로그램명	프로그램 목표(Program Objectives)
2023년	II-2 축산업진흥	<ul style="list-style-type: none"> 사육환경 개선 및 축산기반 강화를 통해 지속 가능한 축산업 육성 및 축산물을 안정공급 한다. 
2024년	II-2 축산업진흥	<ul style="list-style-type: none"> 사육환경 개선으로 악취, 질병, 안전문제 발생을 최소화하고, 동물 보호 및 복지 확대에 노력하며, 생산성 제고 및 유통 효율화를 통해 지속 가능한 축산업 육성 및 축산물을 안정공급 한다. 
2025년	II-2 축산업진흥 및 동물복지 향상	<ul style="list-style-type: none"> 사육환경 개선으로 악취, 질병, 안전문제 발생을 최소화하고, 동물 보호 및 복지 확대에 노력하며, 생산성 제고 및 유통 효율화를 통해 지속 가능한 축산업 육성 및 축산물을 안정공급 한다. 

자료: 농림축산식품부, 「2023회계연도 성과계획서, 2022.」; 「2024회계연도 성과계획서, 2023.」; 「2025회계연도 성과계획서, 2024. 바탕으로 저자 작성

복지 관련 사업에 해당한다.

프로그램 목표에 ‘동물복지’가 명시적으로 설정된 것은 최근의 일로, 2023년 성과계획서까지만 해도 프로그램 II-2의 프로그램명은 ‘축산업 진흥’, 프로그램 목표는 ‘사육환경 개선 및 축산기반 강화를 통해 지속 가능한 축산업 육성 및 축산물을 안정공급 한다’로, 동물복지·보호와 관련한 별도의 프로그램 목표 설정은 없었다. 그러다 2024년 성과계획서에서는 II-2의 프로그램 목표에 ‘동물보호 및 복지 확대에 노력하며’라는 문구가 추가되었고, 2025년 성과계획서부터 프로그램명이 ‘축산업진흥 및 동물복지 향상’으로 변경되어 동물복지에 대한 사회적 관심 및 정책적 중요도가 증가하였음을 알 수 있다(그림 3) 참고).

세부사업인 동물복지·안전관리 강화 지원사업은 내역사업 동물복지 인식 개선, 동물보호시설 환경 개선, 유실·유기동물 관리 강화로 구성되어 있다. 동물복지 인식 개선은 동물학대 방지, 돌봄의무 강화, 개물림 사고 예방 등 국가 차원의 교육·홍보 등을 주요 활동으로 하고 있으며, 동물보호시설 환경 개선 지원

은 민간동물보호시설의 열악한 시설 개선에 필요한 비용의 일부를 지원하고 있다. 유실·유기동물 관리 강화는 유실·유기동물의 입양비 및 구조보호비를 지원하고, 길고양이 및 실외사육견의 개체 수 조정을 위한 중성화 수술 비용을 지원하며, 유기동물 전문 입양 센터 설치 비용을 지원한다.

세부사업 반려동물산업 육성은 반려동물 관련 산업 육성 및 안전관리 강화를 위한 전문인력의 면허·자격제도 운영과 동물의료 서비스 기반 마련 등에 필요한 경비를 지원하는 사업으로, 반려동물행동지도사 자격 운영, 동물보건의로 인력 양성, 동물의료체계 표준화 지원, 반려견 기질평가 행동지도 인프라 구축 등의 내역사업으로 이루어져 있다. 반려동물행동지도사 자격 운영은 반려동물행동지도사 국가자격시험 및 관리기관·시스템 운영 등 제도 추진에 필요한 경비를 지원하는 사업이고, 동물보건의로 인력 양성은 수의사, 동물보건사 등 동물보건의로 인력의 자질 향상 및 면허·자격제도 운영에 필요한 경비를 지원하는 사업이다. 동물의료체계 표준화 지원사업은 동물의료체계

표 1 세부사업별 사업 개요

(단위: 백만원)

세부사업명	구분	주요 내용					
		연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
동물복지·안전관리 강화 지원	사업규모	연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
		사업비	5,277	11,020	12,328	12,532	11,764
	사업기간	'08 ~ 계속					
	지원형태	민간경상보조, 자치단체경상보조					
	사업수혜자	일반 국민 및 관련 업계 종사자					
사업시행주체	지자체 및 농정원 등						
반려동물산업 육성	사업규모	연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
		사업비	-	-	400	3,810	3,511
	사업기간	'23 ~ 계속					
	지원형태	민간경상보조, 자치단체경상보조					
	사업수혜자	수의사, 동물보건가, 반려동물 양육자					
사업시행주체	대한수의사회, 농정원 등						
반려동물 연관산업 해외 수출 산업화	사업규모	연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
		사업비	-	-	-	1,840	2,720
	사업기간	'24 ~ 계속(One-welfare Valley 조성: '24~'27)					
	지원형태	민간경상보조, 자치단체경상보조					
	사업수혜자	반려동물 연관산업 관련 기업, 연구기관 등					
사업시행주체	한국농수산식품유통공사, 지자체(충청남도)						
개식용종식 폐업·전업 지원	사업규모	연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
		사업비	-	-	-	-	54,413
	사업기간	'25 ~ '27					
	지원형태	직접수행, 민간경상보조, 자치단체경상보조 등					
	사업수혜자	일반 국민 및 개사육농장주, 개식용도축업자					
사업시행주체	농식품부, 지자체 및 농식품부 산하기관						
반려동물 전 주기 산업화 기술 개발(R&D)	사업규모	연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
		사업비	-	6,722	8,960	7,462	4,501
	사업기간	'22 ~ '26(종료)					
	지원형태	출연 100%(대기업 50%, 중견기업 30%, 중소기업 25% 이상 매칭)					
	사업수혜자	농산업체, 대학, 연구소, 기업, 농업회사법인 등					
사업시행주체	농림식품기술기획평가원						
반려동물 인프라 구축 (자율)	사업규모	연도	2021	2022	2023	2024	2025(안)
		사업비	3,526	4,693	5,841	5,623	5,643
	사업기간	'19 ~ 계속					
	지원형태	지방자치단체 자본보조					
	사업수혜자	국민					
사업시행주체	지방자치단체						

자료: 열린재정, 「재정사업별 설명자료」, <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/bs/UOPKOBSA01>, 검색일자: 2025. 4. 2.

표준 수립, 진료비용 조사 등을 실시하는 사업이며, 반려견 기질평가·행동지도 인프라 구축사업은 사람이나 동물에게 위해를 가했거나 위험한 개에 대한 기질(공격성)평가, 행동지도 및 훈련을 실시할 수 있는 인프라를 지원하는 사업이다.

세부사업 반려동물 연관산업 해외 수출 산업화 사업은 시장조사 및 전파, 수출시장 개척, 수출 공동 대응 체계 마련, One-welfare Valley 조성 등의 내역사업으로 이루어져 있다. 시장조사 및 전파 사업은 수출유망국 시장조사 및 K-Pet 수출박람회 개최, 수출을 위한 제품 고도화 등을 지원하며, 수출시장 개척 사업은 박람회 참가, 현지 법률자문, 홈페이지·카탈로그 현지화, 해외인증, 수출 관련 교육프로그램 등을 지원한다. 수출 공동 대응체계 마련 사업은 온라인 플랫폼 활용을 통해 기업이 해외로 공동 진출할 수 있는 지원 체계 등을 마련하고, One-welfare Valley 조성 사업은 반려동물 연관산업 육성을 위해 실증, R&D 등이 집적화된 종합 인프라를 조성하여 기술 산업화 활성화 등을 지원한다.

세부사업 개식용종식 폐업·전업 지원사업은 2025년 신규 사업으로, 「개식용종식특별법」에 따라 2027년까지 개식용 종식을 목표로 개식용 업체의 폐업·전업을 지원하기 위해 신설된 사업이다. 개식용 관련 업체, 개사육농장주, 개식용도축업자의 폐업·전업 지원을 위해 이행촉진지원금, 시설철거 비용, 시설물 잔존가액을 지원하며 교육, 홍보 및 연구용역 실태조사 등을 수행한다.

세부사업 반려동물 전 주기 산업화기술 개발(R&D) 사업은 반려동물 산업의 질적 성장과 다양한 소비자 요구를 충족하기 위해 반려동물 먹거리, 의약품 등 기술개발 및 산업화를 지원하는 사업이다.

세부사업 반려동물 인프라 구축(자율) 사업은 유실·유기동물 보호·관리 강화 및 입양문화 활성화 등을 위하여 지자체별로 동물보호센터를 설치하도록 지원하는 사업이다.

3. 성과관리 현황

1) 성과지표

성과계획서상에 동물 보호·복지 관련 성과지표는 설정되어 있지 않다. 동물 보호·복지 관련 사업은 프로그램 ‘II-2 축산업 진흥 및 동물복지 향상’에 포함되어 있는데, 해당 프로그램의 성과지표는 축산업 진흥 관련 지표로 설정되어 있다. 그러나 예산안 설명자료를 살펴보면 각 세부사업별로 성과지표가 설정되어 있는데, 지표명 및 측정산식, 목표치, 과거 실적 등이 <표 2>에 정리되어 있다.

대부분 각 세부사업별 주요 성과를 파악할 수 있는 핵심성 있는 지표로 설정되어 있으나, 일부 지표의 경우 단순 산출지표로 사업의 궁극적 성과를 파악하기 어려우며, 사업의 핵심 내용과도 관련성이 낮은 지표로 판단된다. 특히 세부사업 반려동물산업 육성의 성과 지표로 반려동물행동지도사 시험 시행, 동물병원 진료비용 공개 현황 인지도, 연도별 수의사 연수교육 이수자 수 등 세 개의 성과지표가 설정되어 있는데, 이는 모두 단순 산출지표 또는 핵심성이 미흡한 지표이므로 지표의 변경이 요구된다.

2) 정부사업평가 결과

동물 보호·복지 사업 중 일부 세부사업은 재정사업자율평가 대상사업으로 평가를 받은 바 있다. 동물복지 안전관리 강화 사업의 경우 2024회계연도 재정사업 자율평가 결과 78.8점으로 보통 등급을 받았다. 2022, 2023 회계연도 재정사업 자율평가에서는 민간동물보호시설 환경 개선사업이 실행됨 저조로 미흡 등급을 받은 바 있으며, 2023년 보조사업연장평가에서도 사업방식 변경 권고를 받은 바 있어 집행률 제고 노력이 필요할 것으로 보인다. 반려동물산업 육성 사업은 2024회계연도 재정사업 자율평가 결과 77.17점으로 보통 등급을 받았다.

표 2 세부사업별 사업 개요

세부사업명	성과지표	구분	2021	2022	2023	2024	2025	측정산식(또는 측정방법)
동물복지·안전관리 강화 지원	① 반려동물 등록 마릿수 (단위: 천마리)	목표	2,210	2,318	2,550			
		실적	2,322	2,827	3,223			
		달성도	105.1	122	126.4			
	② 유실·유기동물 분양, 기증 마릿수 (단위: 마리)	목표	43,818	43,064	45,455			
		실적	40,105	44,847	35,752			
		달성도	91.5	104.2	78.7			
③ 지자체·민간 동물보호시설의 입양 비율(단위: %)	목표	-	-	-	10	10		
	실적	-	-	-	-	-	당해 연도 지자체 동물보호센터와 민간동물 보호시설의 입양 비율 합	
	달성도	-	-	-	-	-		
반려동물 산업 육성	반려동물행동지도사 시험 시행 (단위: 건)	목표	신규	신규	신규	1	2	
		실적	신규	신규	신규	-	-	반려동물행동지도사 시험 시행 건수
		달성도	신규	신규	신규	-	-	
	동물병원 진료비용 공개 현황 인지도 (단위: %)	목표	신규	신규	신규	신규	20	
		실적	신규	신규	신규	-	-	설문 대상자의 동물병원 진료비용 공개에 대한 인지도
		달성도	신규	신규	신규	-	-	
연도별 수의사 연수교육 이수자 수 (단위: 명)	목표	신규	신규	신규	신규	7,950		
	실적	신규	신규	신규	-	-	연수교육 이수자 명단 작성	
	달성도	신규	신규	신규	-	-		
반려동물 연관 산업 해외 수출 산업화	반려동물 연관산업 해외 수출 산업화 사업 만족도(단위: %)	목표	-	-	-	70	89	
		실적	-	-	-	84	-	당해 연도 해외 수출 산업화 사업 지원 기업들의 만족도 평균
		달성도	-	-	-	-	-	
개식용 종식 폐업·전업지원	전업·폐업 지원 육견농가 수 (단위: 개소)	목표	신규	신규	신규	신규	200	
		실적	-	-	-	-	-	당해 연도 지자체에서 지원한 육견농가 수
		달성도	-	-	-	-	-	
반려동물 전 주기 산업화 기술 개발 (R&D)	논문의 질적 우수성 mmlf(단위: 점)	목표	-	75.91	78.79			- 과제수행 과정에서 창출된 SCIE 논문의 mmlf값 평균치
		실적	-	75.83	75.02			- Σ(논문별 mmlf)/(SCIE논문 수)
		달성도	-	99.89	95.21			
	(1단계)기술 실시 (단위: 건)	목표	-	-	1.08			- 개발된 기술을 제3자에게 기술이전하거나 자체 실시한 건수의 합
		실적	-	-	0.22			- 측정산식: 기술실시(제3자 실시 또는 자체 실시)/정부출연금(10억원)
		달성도	-	-	20.3			
	(2단계)반려동물 의약품 개발 건수(단위: 건)	목표	-	-	-		0.38	- 측정산식: 반려동물 의약품 개발 건수(누적) = (임상 단계별 승인 건수×0.75)+ (품목허가 건수×1)/정부출연금(10억원)
		실적	-	-	-		-	
		달성도	-	-	-		-	
	(2단계)매출액 (단위: 억원)	목표	-	-	-		0.54	- 측정산식: 본 사업을 통해 개발된 제품의 (매출액×기술기여율) 총합/정부출연금 (10억원)
		실적	-	-	-		-	
		달성도	-	-	-		-	
(1·2단계)특허의 질적 우수성(단위: 점)	목표	-	3.73	3.84		4.08	- 본 사업의 과제 수행 과정에서 창출된 NTIS 등록특허를 기준으로 SMART 특허평가 점수들의 평균값을 계산	
	실적	-	-	2.8		-		
	달성도	-	-	72.91		-		
(1·2단계)고용 창출 (단위: 명)	목표	-	6.2	6.4		6.8	- 이 사업 수행 중(공고일 6개월 이내 고용인력 포함) 신규 고용인원 수	
	실적	-	-	4.5		-	- 측정산식: Σ(당해 연도 신규 고용인원)/ 정부출연금(10억원)	
	달성도	-	-	70.31		-		

〈표 2〉의 계속

세부사업명	성과지표	구분	2021	2022	2023	2024	2025	측정산식(또는 측정방법)
반려동물 인프라 구축 (자율)	① 유실·유기동물 분양, 기증 마릿수(단위: 마리)	목표	43,818	43,064	45,455	47,846	42,259	지자체 지정 동물 보호센터에서 보호 중인 유실·유기동물 중 분양 또는 기증된 유기동물 수
		실적	40,105	44,847	35,752			
		달성도	91.5	104.2	78.7			
	② 유실·유기동물 분양·기증·반환 (단위: 마리, 신규지표)	목표	-	-	-	50,000		동물보호센터에서 보호 중인 유실·유기 동물 중 분양 기증 및 반환된 유기동물 수
		실적	-	-	-			
		달성도	-	-	-			

자료: 농림축산식품부, 「2025년도 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.

4. 개선방안

동물 보호 및 복지 사업은 반려동물 등록제 의무화와 유실·유기동물의 재입양 활성화 등 다양한 측면에서 성과를 높여야 할 과제를 안고 있다. 예컨대 반려동물 등록률이 2022년 기준 약 55.5% 수준에 그치며 기대에 미치지 못하고 있고, 유실·유기동물 재입양 비율도 정체되어 있는 실정이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 동물 보호 및 복지 관련 사업을 성과관리 측면에서 체계적으로 개선할 필요가 있다. 동물복지 종합계획에서 주요 목표로 삼고 있는 유기견수 저감이나 「동물보호법」 위반견수 저감과 같은 핵심 지표를 프로그램 지표로 설정하고, 중장기적으로 해당 목표를 달성할 수 있도록 관리하는 것이 필요하다.

그러나 현재 동물복지 사업은 ‘축산업 진흥’과 같은 다른 목적의 사업과 동일한 프로그램에 포함되어 있는데, 축산업 진흥 사업에 비해 예산 비중이 낮고 사업 중요도 또한 비교적 최근에 부각되어 해당 사업과 관련한 프로그램 성과지표 설정이 이루어지지 않고 있다. 특히 현재 성과계획서 작성지침상 1 프로그램 1성 성과지표를 원칙으로 하고 있기 때문에, 축산업 진흥과 동일 프로그램에 속해 있는 이상 동물 보호·복지와 관련한 프로그램 성과지표 설정은 어려운 실정이다. 따라서 목적이 상이한 ‘축산업 진흥’과 분리하여 동물 복지 사업만을 대상으로 한 별도 프로그램을 구성·관리할 필요가 있다.

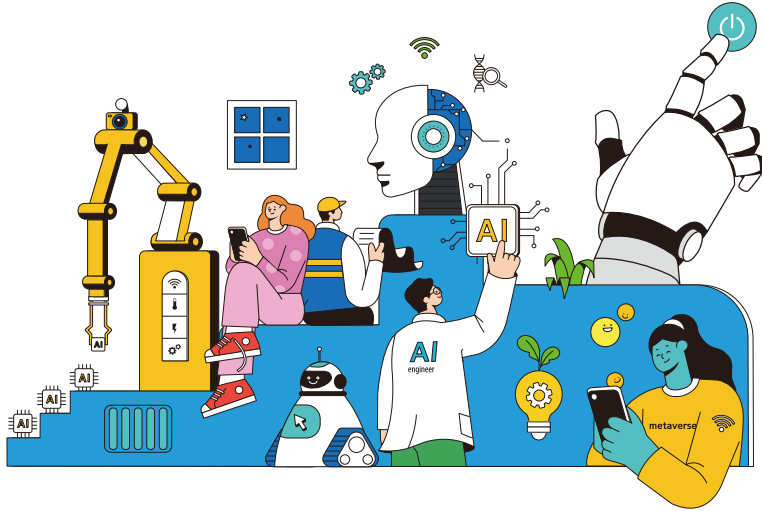
또한 현행 성과지표들은 개별 세부사업 위주로 설정되어 있기 때문에 각 개별 사업에 국한된 성과만을 파악할 수 있을 뿐 동물 보호 복지의 전반적 성과 수준을 종합적으로 파악하기에는 한계가 있다. 이러한 점을 보완하기 위해서는 프로그램 단위에서 성과를 통합적으로 관리하고, 동물복지사업 전반을 포괄할 수 있는 핵심 목표를 명확히 설정하여 그 달성 정도를 측정 및 평가하여야 한다.

정부사업평가 결과 측면에서 동물복지 안전관리 강화 사업의 경우 실집행 실적이 저조하여 연례적으로 미흡 등급을 받은 바 있다. 2024회계연도 평가 결과는 보통 등급이나, 평가보고서 확인 결과 내역사업 민간 동물보호시설 환경개선 사업의 실집행 실적이 8.3%로 여전히 저조한 것으로 나타나 있어 실집행 제고를 위한 제도 개선 및 사업관리 노력이 필요하다. 평가보고서에 따르면 높은 자부담률, 불법 입지 문제 등으로 사업 신청이 저조한 것이 집행 부진의 원인인바, 이에 대한 개선 방안 마련이 필요하다.

참고자료

- 농림축산식품부, 「2023 회계연도 성과계획서」, 2022.
 _____, 「2024 회계연도 성과계획서」, 2023.
 _____, 「2025 회계연도 성과계획서」, 2024.
 _____, 「2025년 예산 및 기금운용계획 사업설명자료」, 2025. 1.
 _____, 「제3차 동물복지 종합계획 -2025~2029-」, 2025. 2.
 정민국·김동훈, 『반려동물 복지실태와 개선과제』, 한국농촌경제연구원, 2024.

인공지능데이터 진흥 프로그램



→ 작성자 | 박성훈 성과관리팀 선임연구원

1. 배경

최근 딜로이트(Deloitte)는 2025년 기술 트렌드를 제시하면서 인공지능(Artificial Intelligence, AI)은 특정 기술에 국한되지 않고 마치 전기처럼 자연스럽게 우리의 삶과 비즈니스에 스며들어 혁신을 이끌어 갈 것이라고 전망하였다. AI는 기업과 국가의 경쟁력을 좌우할 핵심 첨단기술로 자리매김 하고 있으며, 미국이 주도하고 있는 AI 시장에 중국의 딥시크(DeepSeek)가 등장하며 기업과 국가 간 경쟁은 더욱 치열해지고 있다.

AI 혁신을 선도하기 위한 글로벌 기술패권 경쟁이 격화되고 있는 상황에서 정부도 관련 산업 진흥의 필요성을 인식하고 제도적·재정적 지원을 더욱 강화할 방침이다. 과학기술정보통신부는 올해 1월 발표한 「2025년 주요업무 추진계획」에서 AI 글로벌 3대 강국으로 도약하기 위해 총력을 기울이겠다고 밝혔다.

「AI 기본법」¹⁾ 제정을 계기로 산업 성장을 위한 인프라를 확충하고, 민간의 고성장을 견인하기 위하여 투자 확대 및 규제·제도를 개선하며, 전 분야의 AI·디지털 전환을 촉진하고, 유망기업의 해외진출을 지원할 계획이다.

이에 발맞추어 기획재정부도 지난 3월 발표한 「2026년 예산안 편성지침」에서 2026년 예산안은 AI 등 첨단산업 육성에 중점을 두기로 하였다. 이를 위해 세계 최고 수준의 AI 모델 개발, 우수인재 양성 및 유치, 컴퓨팅 자원 및 데이터 인프라 확충, AI 산업화 등 혁신생태계 조성에 집중 투자할 계획이다.

관련하여 본고에서는 과학기술정보통신부의 「인공지능데이터 진흥」 프로그램을 중심으로 사업의 개요와 성과관리 이슈를 검토하고자 한다.

1) 「인공지능 발전과 신뢰 기반 조성 등에 관한 기본법」(2025년 1월 21일 제정, 2026년 1월 22일 시행)



표 1 2025년 「인공지능데이터 진흥」 프로그램 관련 사업

(단위: 백만원)

단위사업명	세부사업명	2024년	2025년
	합계	629,259	656,152
AI 경쟁력 강화(방발)	디지털인프라(SW) 진단 및 개선(정보화)	2,565	1,964
	클라우드 컴퓨팅 산업 육성(정보화)	86,801	44,181
AI 경쟁력 강화(일반)	의료AI 혁신생태계 조성(닥터앤서3.0)	-	2,300
	AI 일상화 확산	38,300	30,870
AI 경쟁력 강화(정진)	AI 산업 육성	87,823	76,664
	AI 혁신펀드	-	45,000
	지속가능한 데이터센터 산업 발전 지원	-	9,500
AI 기술개발(일반)	AI 연구용 컴퓨팅 지원 프로젝트(R&D)	-	9,000
	공존 가능한 신뢰 AI를 위한 AI Safety 기술개발(R&D)	-	7,950
	AI 기반 맞춤형 케어서비스 융합 선도(R&D)	-	3,000
	디지털플랫폼정부 국민체감 선도 프로젝트	19,000	17,000
	국방 인공지능 핵심기술 개발(R&D)	-	1,000
	인간 지향적 차세대 도전형 AI 기술개발(R&D)	-	6,050
	인공지능산업 융합기술 개발(R&D)	1,180	480
	인공지능 첨단 유망기술 개발(R&D)	7,000	6,300
	차세대 생성 AI 기술개발(R&D)	4,000	4,000
	한국어 대형 언어모델 기술개발(R&D)	480	480
	디지털 혁신 기술 기반 K-Care Network	4,000	6,000
	사람 중심 인공지능 핵심 원천기술 개발(R&D)	45,075	42,860
	AI 기술개발(정진)	데이터 활용확산 정책지원	2,850
AI 기술개발(지특)	AI 융합 지능형 농업 생태계 구축	9,350	7,200
	K-Health 국민의료 AI 서비스 및 산업생태계 구축	11,000	9,900
	초거대 AI 클라우드팜 실증 및 AI 확산 환경 조성	4,000	4,000
	AI 기반 뇌발달질환 디지털의료기기 실증지원	5,000	5,000
	제조업 AI 융합 기반 조성	10,000	10,000
	데이터 활용 의료·건강 생태계 조성	6,000	6,000
AI 반도체 경쟁력 강화(일반)	차세대 지능형 반도체 기술개발(설계)(R&D)	27,927	19,328
	칩렛 기반 저전력 온디바이스 AI 반도체 기술개발(R&D)	-	4,000
	한국산업은행 출자(AI 컴퓨팅 인프라 확충)	-	21,000
	자율주행용 인공지능 반도체 핵심 기술개발(R&D)	9,360	7,500
	PIM 인공지능 반도체 핵심 기술개발(R&D)	27,767	41,458
	AI 반도체 기반 데이터센터 고도화 선도 기술개발(R&D)	7,500	10,000
	인공지능 반도체 SW 통합플랫폼 기술개발(R&D)	7,733	7,733
	거대 인공지능명망 인공지능 반도체 SW 기술개발(R&D)	5,330	5,330
	AI 반도체 실증 지원	15,813	24,370
	AI 반도체 지원 플랫폼	3,000	3,500
	AI 반도체를 활용한 K-클라우드 기술개발(R&D)	-	36,620
데이터산업 경쟁력 강화(방발)	데이터 기반 산업경쟁력 강화	61,390	39,797
데이터산업 경쟁력 강화(정진)	데이터경제 인프라 구축	84,615	46,714
디지털플랫폼정부 인프라 활용	디지털플랫폼정부 혁신서비스 테스트베드 지원	23,100	19,300
	국가 데이터·서비스 연계 API 기반 구축	11,300	10,188

주: 1) 2025년 예산이 편성되지 않은 세부사업은 제외함
 2) 일반 → 일반회계, 방발 → 방송통신발전기금, 정진 → 정보통신진흥기금, 지특 → 지역균형발전특별회계
 자료: 열린재정, 「세부사업 예산편성현황(총지출)」, <https://www.openfiscaldata.go.kr>, 검색일자: 2025. 4. 5.

2. 사업 개요

과학기술정보통신부의 ‘인공지능데이터 진흥’ 프로그램은 수요자 중심의 인공지능·데이터·클라우드 정책, 기술경쟁력 확보 및 인프라 지원으로 시장의 성장과 디지털 신산업을 육성하여 디지털 경제 패권국가 기반 마련을 목표로 하고 있다. 2025년 기준 10개의 단위사업과 41개의 세부사업으로 구성되어 있으며, 예산은 약 6,562억원 수준이다.

정부가 산업 기반 마련에 중점을 두고 재정을 투입하는 것은 아직 숲 산업 수준에서 AI 도입률이 미흡하고, 글로벌 순위도 선도국인 미국·중국 대비 격차를 보이고 있기 때문이다. 민간 주도의 자생적 성장을 뒷받침하기 위해서는 마중물로서 재정을 투입하여 인프라를 확충해야 할 필요성을 인식하고 있는 것이다.

각 단위사업명은 ‘인공지능데이터 진흥’ 프로그램의 추진전략을 반영하고 있다. 첫째, ‘AI 기술개발’을 통해 디지털플랫폼정부 핵심 생태계 조성 및 인프라 구현, 민간영역 초거대 AI²⁾ 기반 산업혁신 생태계 육성 및 AI 일상화, 데이터 활용 확산 정책지원을 추진한다. 둘째, ‘AI 경쟁력 강화’를 통해 사회현안과 국민체감을 고려한 AI 서비스를 개발 및 실증하고, 공공부문 AI 융합 가속화 및 혁신적 SaaS³⁾ 유니콘 기업 육

2) 초거대 AI는 기존 인공지능에서 진화하여 성능이 훨씬 뛰어난 차세대 인공지능으로서, 일반적으로는 데이터를 학습하고 처리하는 역할을 하는 파라미터의 수가 1,000억개 이상인 인공지능을 의미한다(LG Discovery Lab, 「AI의 현재이자 미래, 초거대 AI」, <https://www.lgdlab.or.kr/contents/201>, 검색일자: 2025. 4. 11.).
 3) ‘Software as a Service’의 약자로서 클라우드 기반의 소프트웨어 서비스를 의미한다(ORACLE, 「SaaS (서비스형 소프트웨어)란?」, <https://www.oracle.com/kr/applications/what-is-saas/>, 검색일자: 2025. 4. 11.).

성을 위한 펀드를 조성한다. 셋째, ‘AI 반도체 경쟁력 강화’를 통해 AI 반도체 핵심기술 개발을 통한 글로벌 수준의 기술경쟁력을 확보하고 팹리스(fabless)⁴⁾를 육성한다. 넷째, ‘데이터산업 경쟁력 강화’를 통해 데이터 수집·가공·활용 기반을 강화하고, 인공지능·데이터 경제 가속화 및 디지털플랫폼 기반 마련을 추진한다. 그리고 이상의 추진전략을 구현하기 위하여 AI 관련 기술 개발(R&D), 생태계 조성 및 산업 육성, 인프라 구축 등을 위한 41개 세부사업이 추진되고 있다.

3. 성과관리 현황

1) 프로그램 성과지표

‘인공지능데이터 진흥’ 프로그램의 성과지표는 ‘인공지능 매출액’이다. 매출액은 민간기업의 경영활동으로 창출된 총체적 성과를 반영하는 지표로서 의미가 있다. 이 지표는 국가승인통계 「인공지능산업 실태조사」의 모집단 중 최근 2년간 과학기술정보통신부 AI 지원사업의 수혜를 받은 기업체의 매출액을 집계한 것으로, 2023년도 성과계획서부터 프로그램 성과지표로 도입된 이후 2년 연속 목표치를 초과 달성하였다. 목표치는 정책적 노력을 통하여 IT 및 통신 분야 글로벌 컨설팅 기관인 IDC(International Data Corporation)가 전망한 국내 AI 시장 연평균 성장률

4) 생산라인을 소유하지 않은 반도체 설계 전문회사를 의미한다(SAMSUNG Foundry, 「Dictionary - 팹리스」, <https://semiconductor.samsung.com/kr/support/tools-resources/dictionary/semiconductor-glossary-fabless/>, 검색일자: 2025. 4. 11.).

표 2 「인공지능데이터 진흥」 프로그램의 성과지표 (단위: 조원, %)

성과지표	구분	2022	2023	2024	2025	2026	2027
인공지능 매출액	목표	신규	4.68	5.65	7.04	8.44	10.12
	실적	신규	4.71	5.87	-	-	-
	달성도	-	100.6	103.9	-	-	-

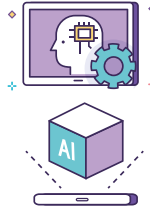


자료: 과학기술정보통신부, 「2024회계연도 성과보고서」, 2025. 3.; 「2025년도 성과계획서(수정)」, 2025. 3. 바탕으로 저자 작성

표 3 2021~2023년 인공지능산업 매출액

(단위: 억원)

구분	2021	2022	2023
인공지능 소프트웨어	14,460	30,399	38,171
인공지능 서비스	10,848	11,761	13,113
인공지능 하드웨어	532	665	725
전체	25,840	42,825	52,009



주: 2023년은 잠정치임
 자료: 소프트웨어정책연구소, 「인공지능 매출액 통계」, <https://stat.spri.kr/>, 검색일자: 2025. 4. 5.

(2023~2027년 연평균 15% 성장)보다 높은 수준을 달성하는 것으로 설정하였다. 2025년 매출액 목표치는 7조원 수준이며, 2027년에는 10조원 돌파를 목표로 하고 있다.

성과 측정에 활용되는 소프트웨어정책연구소의 「인공지능산업 실태조사」를 살펴보면 우리나라 2023년 전체 인공지능 매출액(잠정치)은 5.2조원 수준이다. 2023년 성과보고서 실적치 4.71조원과 비교하면 우리나라 인공지능 관련 매출의 상당 부분이 정부 지원 사업의 직·간접적 혜택을 경험한 기업들에 의하여 창출되었다고 볼 수 있으므로 정부의 재정투입을 통한 마중물 효과가 존재하는 것으로 추정할 수 있다.

2) 정부사업평가 결과

인공지능데이터 진흥 프로그램의 평가대상 9개 세부 사업에 대한 2024회계연도 재정사업 성과평가 결과는 <표 4>와 같다. 재정사업 자율평가의 경우 디지털 플랫폼정부 국민체감 선도 프로젝트, 클라우드 컴퓨팅 산업 육성, 데이터 기반 산업경쟁력 강화, 디지털 플랫폼정부 혁신서비스 테스트베드 지원사업은 보통 등급, 디지털인프라 진단 및 개선사업은 미흡 등급으로 평가되었으며, 균형발전사업 평가에서는 인공지능 중심산업 융합 집적단지 조성, K-Health 국민의료 AI 서비스 및 산업생태계 구축사업이 보통 등급으로

표 4 2024회계연도 「인공지능데이터 진흥」 프로그램 관련 사업 성과평가 결과

(단위: 백만원)

세부사업명	회계 구분	'23결산	'24예산	'25예산	재정사업성과평가	
					평가명	결과
디지털플랫폼정부 국민체감 선도 프로젝트	일반	7,887	19,000	17,000	자율	보통
신개념 PIM반도체 선도기술개발(R&D)	일반	8,846	6,975	-	RnD	보통
인공지능 중심산업 융합 집적단지 조성(R&D)	지특	6,670	2,070	-	균형	보통
인공지능 중심산업 융합 집적단지 조성	지특	56,854	40,700	-	균형	보통
K-Health 국민의료 AI서비스 및 산업생태계 구축	지특	12,000	11,000	9,900	균형	보통
클라우드컴퓨팅 산업 육성(정보화)	방발	83,282	86,801	44,181	자율 중소	보통 우수
디지털인프라(SW) 진단 및 개선(정보화)	방발	2,565	2,565	1,964	자율	미흡
데이터기반 산업경쟁력 강화	방발	106,335	61,390	39,797	자율	보통
디지털플랫폼정부 혁신서비스 테스트베드 지원	정진	7,000	23,100	19,300	자율	보통



자료: 과학기술정보통신부, 「2025년도 성과계획서(수정)」, 2025. 3., pp. 403~411. 바탕으로 저자 작성

평가되었다. 또한 중소기업지원 평가에서는 클라우드 컴퓨팅 산업 육성이 우수 등급으로, R&D 평가에서는 신개념 PIM반도체 선도기술 개발사업이 보통 등급으로 평가되었다.

상기 평가와 더불어 2021년도 ICT 기금(정보통신진흥기금·방송통신발전기금) 재정사업 심층평가에서는 동 기금으로 수행되는 AI·데이터 관련 세부사업을 평가하였다. 질(quality) 중심의 성과지표를 제시할 필요가 있으며, 평가가 용이하지 않은 인프라성 및 R&D 사업의 비중이 높은 특성을 반영한 성과관리가 필요하다는 의견이 제시되었다.

2022년 국고보조사업 연장평가에서는 프로그램의 세부사업 중 데이터 기반 산업 경쟁력 강화 사업에 대하여 엄밀한 중장기 재정소요액 추계에 근거할 필요가 있으며, 사업의 성과를 포괄할 수 있는 적절한 성과지표 설정이 필요하다고 지적하였다.

4. 성과관리 개선방안

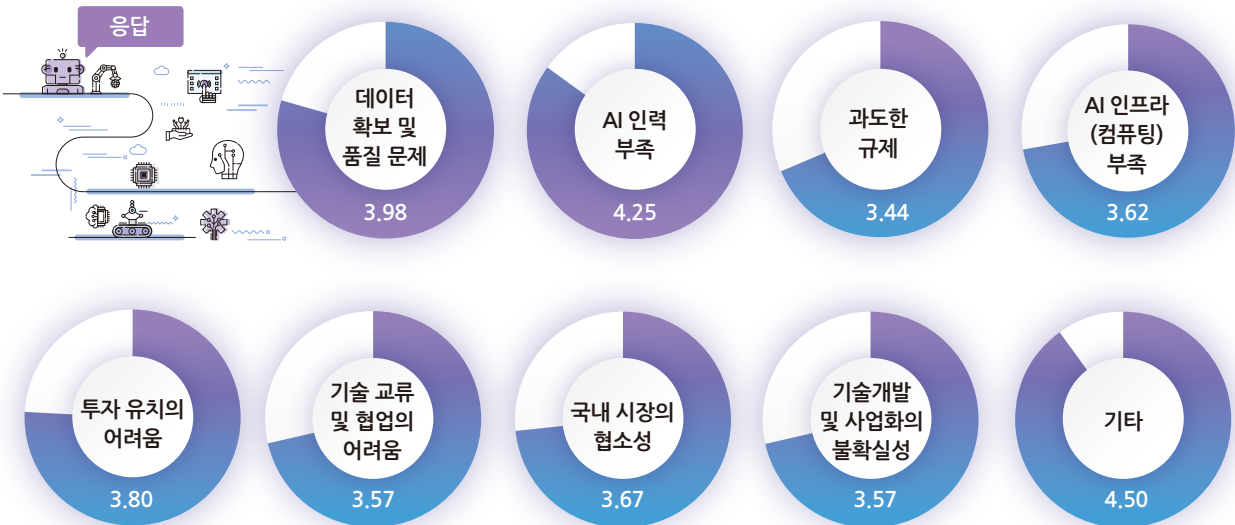
AI 분야는 기본적으로 민간기업이 주도해야 할 필요

가 있으나, 글로벌 기술패권 경쟁 속에서 우리나라 기업의 성과는 아직 열세인 측면이 있다. ChatGPT를 필두로 AI 분야를 선도하고 있는 기업 OpenAI의 경우 작년 매출은 37억달러(약 5조 4,000억원)를 기록했으며, 올해는 127억달러(약 18조 6,000억원)에 달할 것이라는 전망이 나오고 있다. 이는 통계로 집계된 우리나라 기업 전체의 인공지능 관련 매출액을 넘어서는 수준이다.

「2023년 인공지능산업 실태조사」에 따르면 우리나라 AI 기업들의 가장 큰 애로사항은 인력 부족과 데이터 확보 및 품질 문제로 나타났다. 이는 산업의 발전에 필요한 인적·물적 인프라 부족으로 어려움을 겪는 기업들이 적지 않은 상황임을 반영한다고 볼 수 있다. 2024년 9월 과학기술정보통신부가 대통령 주재 국가 인공지능위원회에서 발표한 「AI G3 국가 도약을 위한 국가 AI 전략 정책방향」에서도 AI 컴퓨팅 인프라와 최신 GPU가 부족하고, 국산 AI 반도체 생태계가 부재한 상황이라고 진단하여 정부도 글로벌 경쟁을 위한 인프라 확충이 시급한 과제임을 인식하고 있다. 민간부문의 노력과 더불어 이를 뒷받침할 정부의 적극

그림 1 인공지능 사업 운영상의 애로사항(5점 만점 기준)

(단위: 점)



주: n=2,354
 자료: 소프트웨어정책연구소, 「2023 인공지능산업 실태조사」, 2024. 6., p.114.

적인 제도적·재정적 역할이 필요한 시기이다.

성과관리 측면에서도 인프라 확충을 위한 정부의 노력이 보다 잘 반영될 수 있는 방향으로 개선방안을 고민할 필요가 있다. 과거 재정사업 심층평가에서도 지적되었듯이 인프라 및 R&D 사업은 다른 사업보다 효과성이나 결과(outcome)를 측정하기 어려운 특성이 있으므로 현재 활용하고 있는 인공지능 매출액 지표는 유용한 대체지표로서 의미가 있다. 인프라 확충에 실질적인 성과가 존재한다면, 궁극적으로 관련 기업들의 실적 향상으로 이어질 가능성이 높기 때문이다. 다만 현재 목표치 설정에 반영되는 외부 기관의 국내 AI 시장 성장률 전망치의 적정성에 대해서는 주기적인 검토가 필요할 것이다. AI 시장은 성숙기에 접어들었다기보다는 급속도로 성장하고 있는 분야이므로 예측을 수행한 기관에 따라 성장률 전망이 상이할 수 있으며, 매년 예측값의 변화도 클 것이다. 따라서 특정 기관이 특정 시점에 전망한 예측값을 다년간에 걸쳐 사용한다면 실질적인 성과달성도를 오판하게 할 가능성을 배제할 수 없다. 다양한 기관의 전망을 종합적으로 검토하고, 정부가 목표로 하는 선도국가 추격 속도를 적절하게 반영할 수 있는 방향으로 연도별 목표치를 설정할 필요가 있다.

정부의 제도적·정책적 노력과 성과평가의 품질 향상이 기업들의 노력과 조화를 이룬다면 ‘AI G3 국가’ 도약이라는 국가적 목표 달성에 보다 가까워질 수 있을 것으로 기대한다.

참고자료

<국내문헌>

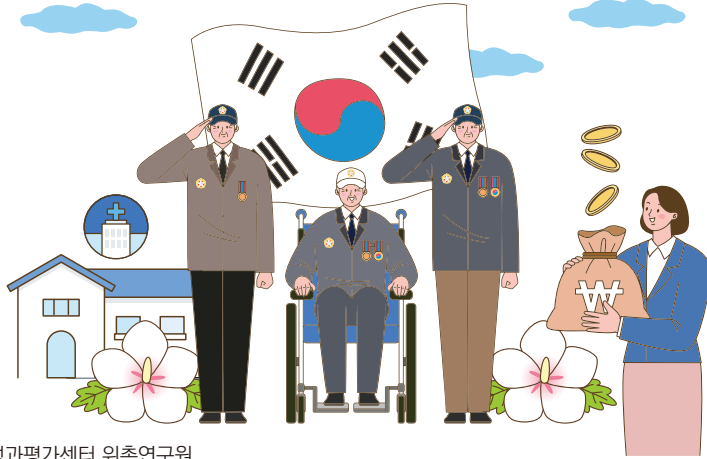
- 과학기술정보통신부, 「2024회계연도 성과보고서」, 2025. 3.
 ———, 「2025년 주요업무 추진계획」, 2025. 1.
 ———, 「2025년도 성과계획서(수정)」, 2025. 3.
 관계부처 합동, 「AI G3 국가 도약을 위한 『국가AI전략』 정책방향」, 2024. 9. 26.
 기획재정부, 「2026년 예산안 편성지침」, 2025. 3.
 기획재정부 보조사업평가단, 「2022 국고보조사업 연장평가 보고서 (1)」, 2022. 9.
 박재민·배진호·정환·황원식·강승규, 「ICT 자금 재정사업 심층평가」, 2022. 4.
 소프트웨어정책연구소, 「2023 인공지능산업 실태조사」, 2024. 6. 28.
 『IT조선』, 「오픈AI, 올 매출액 20조원 달할 듯… 유료 고객 지속 증가」, 2025. 3. 27., <https://it.chosun.com/news/articleView.html?idxno=2023092137163>, 검색일자: 2025. 4. 11.

<웹페이지>

- 삼성전자, 「팹리스」, <https://semiconductor.samsung.com/kr/support/tools-resources/dictionary/semiconductor-glossary-fabless/>, 검색일자: 2025. 4. 11.
 소프트웨어정책연구소, 「인공지능 매출액 통계」, https://stat.spri.kr/posts/view/23248?code=stat_menu_all&cat_code1=509&cat_code2=510&cat_code3=511&cat_code4=&cat_code5=, 검색일자: 2025. 4. 5.
 열린재정, 「세부사업 예산편성현황(중지출)」, <https://www.openfiscaldata.go.kr>, 검색일자: 2025. 4. 2.
 Deloitte, 「Tech Trends 2025: 미래 IT기술 환경을 조성하는 주요 동인과 향후 전망」, <https://www2.deloitte.com/kr/ko/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/2025/2025-tech-trend.html>, 검색일자: 2025. 4. 2.
 LG Discovery Lab, 「AI의 현재이자 미래, 초거대 AI」, <https://www.lgdlab.or.kr/contents/201>, 검색일자: 2025. 4. 11.
 Oracle, 「SaaS(서비스형 소프트웨어)란?」, <https://www.oracle.com/kr/applications/what-is-saas/>, 검색일자: 2025. 4. 11.



독거·복합질환 참전유공자 복지지원 사업



→ 작성자 | 심규현 재정성과평가센터 위촉연구원

1. 배경

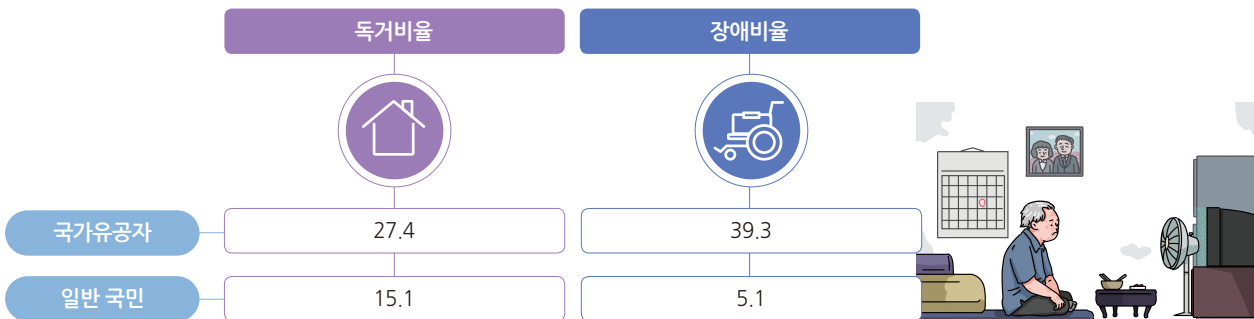
인구 고령화가 심해지면서 노인성 복합 질환 및 독거 노인 고독사가 증가하고 있다. 월남전 참전 용사들이 연이어 고독사로 세상을 떠나면서 정부 차원의 적극적 대응이 요구되고 있으며, 27%의 국가유공자는 독

거 중이므로 고독사 대책이 시급한 상태이다¹⁾. 2025년 3월 기준 국가유공자 중 1인 가구는 약 16만명으로 나타났으며, 특히 전쟁을 경험한 6·25 및 월남참전

¹⁾ 김민영, 「국가유공자 고독사 예방 종합계획 제언」, 2024 보훈복지 미래포럼: 국가유공자의 미래를 묻고 답하다, 2024. 12. 26.

표 1 국가유공자와 일반 국민의 독거비율 및 장애비율 비교

(단위: %)



자료: 심지현, 『보훈복지의 성과와 과제』, 2024, p. 40.

유공자의 경우 고령 및 전투 상황 등에 따른 트라우마와 특수한 조직문화 경험으로 인해 사회적 고립 위험이 매우 높은 실정이다.²⁾ 국가유공자의 연령이 높아질수록 우울척도(CES-D) 점수가 증가하는 등 우울증 위험이 높게 나타났으며, 80대 이상의 고령 국가유공자의 우울증 고위험군은 40%에 달했다.³⁾ 국가유공자는 일반 국민과 대비하였을 때 높은 독거비율과 장애비율을 보인다(〈표 1〉 참조). 또한 국가보훈대상자 생활수준 조사 결과, 기초생활보장 및 차상위 계층에 해당하는 대상자는 전체 보훈대상자 66만 2,728명의 11.1%인 7만 3,194명으로 집계된다.

2015년부터 복권기금으로부터 재원을 지원받아 운영되고 있는 독거·복합질환 참전유공자⁴⁾ 복지지원 사업은 국가 주도의 적극적인 지원을 통해, 일상생활이 곤란하며 가족의 돌봄을 받지 못하는 참전유공자들의 영예로운 노후생활의 보장을 목적으로 하는 사업이

다. 해당 사업의 수혜자는 상이처,⁵⁾ 전쟁 경험으로 인한 심리적 병약 등 심신적 장애가 있는 참전유공자를 포함하며, 주요 정책대상자(참전유공자 등)가 초고령인 점과 생활 수준 등을 볼 때, 독거 거주 환경 확대와 더불어 동 사업에 대한 수요는 꾸준히 증가할 것으로 예견된다. 따라서 향후 수요 증가가 예상되는 본 사업이 현재 사업의 대상자를 돌보는 데 필요한 서비스를 적절히 구축하였는지, 그리고 대상자의 만족도 제고 및 개선사항을 잘 반영하고자 노력하고 있는지 등 사업 성과가 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 한다.

2. 사업 개요

본 사업은 3개 이상 노인성 복합 질환으로 정상적 일상생활이 곤란한 고령의 참전유공자 또는 노인부부세대를 대상으로 재가보훈실무관이 직접 가정을 방문하여 가사·건강관리 지원 등 돌봄 서비스를 실시하여 사회적 배려계층인 참전유공자의 복지수준 향상에 기여하고자 하는 사업이다. 국가보훈부 및 27개의 지방보훈관서가 시행하고 있는 동 사업의 대상 집단은 6·25전쟁 및 월남전 등에서 국가를 위해 희생·헌신

2) 국가보훈부 복지증진국, 「국가유공자 고독사 예방 종합대책」, 국가보훈부, 2025. 4. 2.
 3) 심지현, 「보훈복지의 성과와 과제」, 2024 보훈복지 미래포럼: 국가유공자 보훈복지의 미래를 묻고 답하다, 2024. 12. 26.
 4) 참전유공자의 정의는 다음과 같다.
 - 6·25전쟁 등의 전투에 참전하고 전역된 군인
 - 「병역법」 또는 「군인사법」에 의한 현역복무 중 1964년 7월 18일부터 1973년 3월 23일까지 사이에 월남전에 참전하고 전역된 군인
 - 6·25전쟁에 참전하고 퇴직한 경찰공무원
 - 6·25전쟁 또는 월남전쟁에 참전한 사실이 있다고 국방부장관이 인정한 분
 - 경찰서장 등 경찰관사장의 지휘·통제를 받아 6·25전쟁에 참가한 사실이 있다고 경찰청장이 인정한 분
 (자료: 국가보훈부 홈페이지 <https://www.mppva.go.kr/mpva/contents.do?key=120>, 검색일자: 2025. 6. 18.)

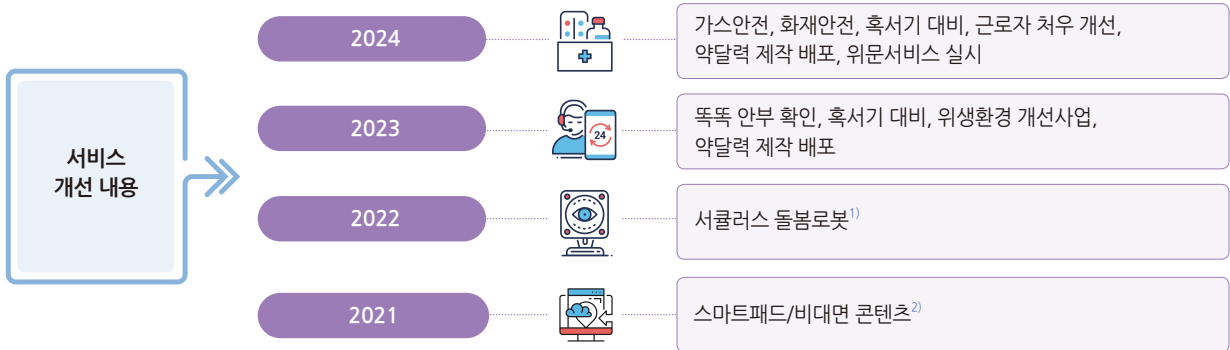
5) 상이처는 보훈대상자 등록을 신청할 때 보훈심사위원회의 심의·의결을 거쳐 법적으로 인정받은 부상 부위 또는 질병을 뜻한다(자료: 서울지방보훈청, 『알기쉬운 보훈행정용어집』, 2019. p. 4.)

표 2 서비스 지원 내용



자료: 국가보훈부 복지증진국, 「2024년도 이동보훈복지사업(BOVIS) 지침」, 2024. p. 8; p. 24. 바탕으로 저자 작성

표 3 서비스 개선 내용



주: 1) 『로봇신문』, 「서쿨러스, 국가유공자 위한 돌봄 로봇 '파이보' 지급」, 2022. 9. 30., <https://www.irobotnews.com/news/articleView.html?idxno=29659>, 검색일자: 2025. 6. 18.

2) LG사, 「LG유플러스-국가보훈처, 국가유공자 치매 예방한다」, 보도자료, 2021. 6. 22. 자료: 기획재정부, 『2023년도 부담금운용종합보고서』, 2024, p. 24.

했던 참전유공자 및 참전유공자 사망 후 홀로 남은 배우자이다. 가족의 돌봄을 받지 못하고 있는 독거·노인부부 세대 가정을 방문하여 보훈재가복지서비스를 제공하는 재가보훈실무관은 2024년 12월 기준 367명에 달하며, 동 사업에 참여하는 사회복지사는 26명에 달한다. 서비스 지원 내용으로는 가사활동, 건강관리, 편의지원, 그리고 노인생활지원용품 제공 등이 있다(〈표 2〉 참조). 이 외에도 의약품 오남용 및 미복용 예방을 위한 약 달력을 제작·배포하여 정기적 투약 관리가 필요한 보훈 대상자들의 약물 오남용 사례를 최소화하고 있다.⁶⁾

본 사업은 새로운 기술 또는 공법을 적용하여 참전유공자 돌봄 서비스의 질을 향상시키고자 노력하는 중에 있다. 2021년 본 사업은 민간단체 기부를 통하여 치매예방 콘텐츠, 실내운동, 스마트 안전정보 등 54개 영상을 탑재한 스마트패드 1,200대를 무상기증 받았으며, 이를 통해 코로나19 장기화에 따른 대면 서비스의 어려움을 보완하고자 노력하였다. 또한 서비스 대상자 성희롱 예방 및 재가보훈실무관과의 상호인격존중 관계 형성을 위한 교육영상을 제작 및 배포

하였다. 2022년 본 사업은 홀로 계시는 참전유공자에 대한 재가복지서비스 시간 외 돌봄 필요성에 대하여 제기된 문제에 따라 재가대상자를 위해 운영하는 휴머노이드형 돌봄로봇 '파이보'를 70대 무상기증 받았다. 2023년에는 '뚝뚝(Smart) 안부 확인 서비스(고독사 예방 실시간 모니터링)'을 도입 및 운영하였으며, 민간단체와 업무협약을 통해 국가유공자 30명을 대상으로 무료서비스를 제공하였다. 〈표 3〉은 본 사업이 2021년부터 현재까지 보다 좋은 서비스를 제공하기 위해 노력해 온 내용을 정리한 것이다.

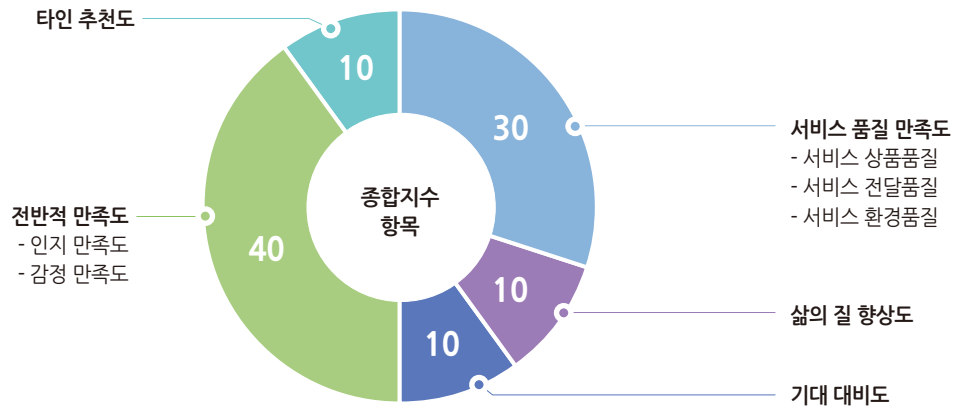
3. 성과지표

해당 사업은 '재가복지서비스 종합지수'와 '복지인력(노후복지업무근로자) 이직률' 2개 지표를 통해 서비스 수혜자와 서비스 공급자를 모두 포괄하여 사업성과를 측정할 수 있는 지표를 설정하였다. 해당 지표는 재가보훈실무관이 직접 방문하여 재가서비스를 제공함으로써 국가가 대신 그분들을 돌보는 점에 초점이 맞추어져 있다. '재가복지서비스 종합지수'와 '복지인력(노후복지업무근로자) 이직률'은 각각 80%와 20%의 가중치를 가진다. '재가복지서비스 종합지수'의 조사는 재가복지대상자 1,600명을 대상으로 수행되며,

6) 『복지연합신문』, 「복권기금, 국가보훈대상자 맞춤형 돌봄 서비스로 노후생활 지원」, 2024. 6. 25., <https://www.irobotnews.com/news/articleView.html?idxno=29659>, 검색일자: 2025. 6. 18.

그림 1 재가복지서비스 종합지수 분포

(단위: %)



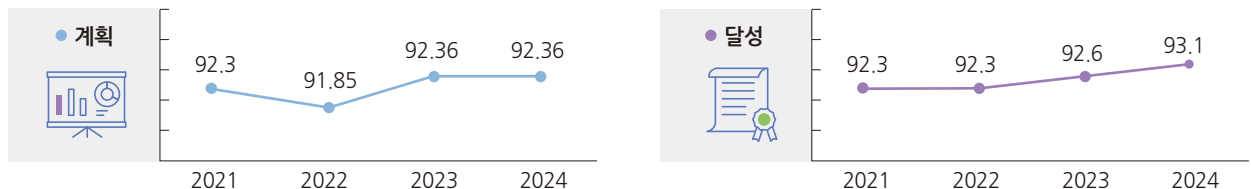
자료: 기획재정부-한국조세재정연구원-복권기금사업성과평가단, 『2021~2024년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 각 연도. 자료를 바탕으로 저자 작성

다음과 같은 항목을 기반으로 산출된다.

다음은 두 지표의 연간 목표치 설정 및 달성률에 대한 부분이다. 동 사업의 수혜자는 타 기관 유사 서비스 수혜대상과 달리 상이치, 전쟁 경험으로 인한 심리적 병약 등 심신적 장애가 있는 참전유공자들로, 평균 연령이 86.6세의 초고령자임에 따라 설문조사 과정상 점수 상승을 기대하기 어려운 점이 있다. 이런 상황을 고려하여 2024년도에는 성과목표치를 직전 연도 실적치와 동일하게 설정하였다(〈표 5〉 참조). 복지인력 이직률의 경우 2023년 실적인 4.1% 달성에도 어려움을 겪었으나 도전적으로 설정하여 2024년도에 4.0%로 적극 설정하였다(〈표 6〉 참조).

‘재가복지서비스 종합지수’는 2021년도부터 현재까지 꾸준히 100% 이상의 달성률을 유지하고 있음을 확인할 수 있다. 해당 지표는 사업대상자의 품질 만족도, 사업 수혜로 인한 삶의 질 만족도 등을 검토하여 사업수혜자의 높은 만족도를 유지하고자 한다. 다만 종합지수의 세부 항목이 사업수혜자들이 해당 사업을 수혜받음으로써 느끼는 만족도를 정확히 반영하고 있는지 여부를 검토할 필요가 있다. 예를 들어, 종합지수의 40%를 차지하는 전반적 만족도가 종합지수의 30%를 차지하는 서비스 품질 만족도, 종합지수의 10%를 차지하는 삶의 질 향상도와 어떠한 차이점이 있는지를 구체화하지 않으면 각 항목에 대한 중복 답

표 4 재가복지서비스 종합지수(점)

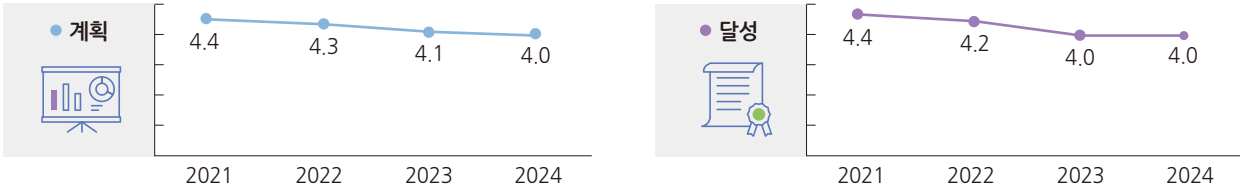


달성률(%)	2021	2022	2023	2024
	100	100.49	100.26	100.54

자료: 기획재정부-한국조세재정연구원-복권기금사업성과평가단, 『2021~2024년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 각 연도. 자료를 바탕으로 저자 작성



그림 2 복지인력 이직률(%), 하향지표



달성률(%)	2021	100	2022	97.67	2023	97.56	2024	100
--------	------	-----	------	-------	------	-------	------	-----

자료: 기획재정부·한국조세재정연구원·복권기금사업성과평가단, 『2021~2024년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 각 연도. 자료를 바탕으로 저자 작성

변의 우려가 있다.

하향지표인 ‘복지인력(노후복지업무근로자) 이직률’은 2021년에 100% 달성률을 기록한 이후 2022~2023년도에는 소폭 하락하였으나, 2024년도에 다시 100% 달성률을 도달한 것으로 확인할 수 있다. 해당 지표는 서비스 공급자의 만족도를 검토하기 위하여 복지인력 이직률을 지표로 사용하고 있으며, 낮은 이직률을 유지함으로써 서비스 공급자의 만족도를 제고하고자 한다. 그러나 복지인력 이직률이 해당 사업에 대한 근로자의 만족도를 판단하는 데 타당한 지표인지는 검토할 필요가 있다. 복지인력의 이직이 단순히 근무환경에 대한 불만족으로 인한 이직인지, 외부 요인으로 인한 이직인지의 여부에 대하여 지표는 구체적인 내용을 반영하지 않은 상태이다.

다음은 복권기금사업 성과평가 결과에 대하여 간략하게 정리해 보고자 한다. 2021년도 복권기금사업 성과평가에서는 일부 복지사의 중간퇴사 및 결원보충의 어려움으로 인한 미집행 인건비가 발생한 바 있으므로, 상시인력 보충이 가능한 상태를 유지하여야 한다는 평가를 받았다.⁷⁾ 또한 2022년도 평가 결과 최종 정책 수혜자의 만족도는 서비스를 제공하는 복지인력의 역량에 좌우되므로, 정책 수혜자뿐 아니라 복지인

력의 애로사항이나 고충을 수렴하는 노력도 지속적으로 확대할 필요가 있다는 지적을 받았다.⁸⁾ 2023년도에는 반려로봇을 사용한 24시간 돌봄서비스를 제공함으로써 발생할 수 있는 문제점을 꼼꼼하게 확인하고 대응할 것을 권장받았다.⁹⁾

4. 결론

본 장에서는 독거·복합질환 참전유공자 복지지원 사업의 내용에 대해 정리한 내용을 기반으로 결론을 이야기하고자 한다. 복권위원회가 복권기금으로 시급히 지원하여야 할 분야를 3개까지 응답받은 결과, 복권기금 우선 지원분야에서 ‘국가유공자에 대한 복지’는 2022년 31.7%, 2023년 38.1%로 6.4%p 상승했다.¹⁰⁾ 본 사업은 케이블TV, 라디오 특집 방송, 신문/인쇄매체, 홍보영상, 홍보문구 등 다양한 매체를 활용하여 복권기금이 저소득·소외계층을 위한 복지 사업을 위해 사용되고 있음을 알려 복권기금의 사회적 가치 증진 역할을 홍보하고자 노력하고 있다.

해당 사업은 서비스 진행 중 발생한 문제점 등에 대하

7) 기획재정부·한국조세재정연구원·복권기금사업성과평가단, 『2021년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2021.

8) 기획재정부·한국조세재정연구원·복권기금사업성과평가단, 『2022년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2022.

9) 기획재정부·한국조세재정연구원·복권기금사업성과평가단, 『2023년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2023.

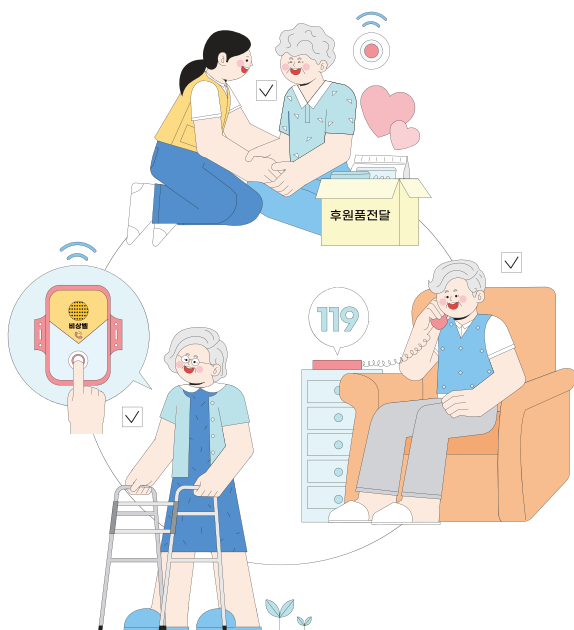
10) 기획재정부 복권위원회 홈페이지, 「복권관련통계 - 복권관련인식 - 복권기금 우선 지원분야」, http://www.bokgwon.go.kr/history/02_01.jsp, 검색일자: 2025. 6. 18.

여 신속하게 대응 조치 중이다. 재가보훈실무관 방문이 어려운 도서지역에서 재가복지서비스 수요가 발생한 경우, 민간업체를 활용한 서비스 제공으로 복지사각지대를 해소하기 위해 노력 중이다. 또한 재가대상자의 급속한 고령화에 따른 치매예방 수요가 증가함에 따라 치매예방 교구 신청 자격요건을 완화하는 노력 중에 있다. 또한 치매예방 프로그램을 2024년 기준 27개 전 보훈관서 141명을 대상으로 제공하고 있다. 더불어 혹서기 등 열악한 환경의 독거·초고령 재가복지대상자의 사고피해를 최소화하기 위해 ‘혹서기 특별점검’을 추진하여 재난안전관리 강화, 행동 요령 전파, 피해 발생 시 특별기동반 운영 등을 통해 사업대상자들이 편안한 여름을 날 수 있도록 지원 중이다. 나라를 위해 헌신하였으나 현재는 일상생활이 곤란하고 가족의 돌봄을 받지 못하는 참전유공자들에게 돌봄 서비스를 실시하기 위하여 시작된 해당 사업은, 참전유공자의 영예로운 노후생활을 보장하여 국가가 이들의 최소한의 삶의 질을 보장하고자 하는 공익적 목적 달성을 위해 앞으로도 다방면으로 노력할 필요가 있다. 최근 복권기금사업 성과평가 결과를 통해 지적

된 일부 미흡한 부분을 보완하기 위한 노력을 지속하여 사업의 성과를 향상시킬 필요가 있다. 또한 정책수혜자의 연령이 고령화됨에 따라 새로운 복지수요가 지속적으로 발생하고 있는 점과, 기술의 발전으로 제공 가능한 복지서비스가 확대되고 있는 점을 고려하여 본 사업의 성과를 증진시키기 위한 노력도 경주할 필요가 있다. 이를 통해 당초 사업의 목적이 달성되어 본 사업을 통해 국가를 위해 헌신하신 참전유공자들의 복지가 향상되길 기대한다.

참고자료

- 국가보훈부 복지증진국, 「2024년도 이동보훈복지사업(BOVIS) 지침」, 2024. 1.
- 기획재정부-한국조세재정연구원-복권기금사업성과평가단, 『2021년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2021.
- _____, 『2022년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2022.
- _____, 『2023년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2023.
- 김민영, 「국가유공자 고독사 예방 종합계획 제언」, 2024 보훈복지 미래포럼: 국가유공자 보훈복지의 미래를 묻고 답하다, 2024. 12. 26.
- 심지현, 「보훈복지의 성과와 과제」, 2024 보훈복지 미래포럼: 국가유공자 보훈복지의 미래를 묻고 답하다, 2024. 12. 26.
- 국가보훈부 복지증진국, 「국가유공자 고독사 예방 종합대책」, 2025. 4. 2. <https://www.korea.kr/briefing/policyBriefingView.do?newsId=156682142>, 검색일자: 2025. 6. 18.
- 국가보훈부 홈페이지, 「예우보상 - 참전유공자 대상요건」, <https://www.mpva.go.kr/mpva/contents.do?key=120>, 검색일자: 2025. 6. 18.
- 기획재정부 복권위원회 홈페이지, 「복권관련통계 - 복권관련인식 - 복권기금 우선 지원분야」, http://www.bokgwon.go.kr/history/02_01.jsp, 검색일자: 2025. 6. 18.
- 『복지연합신문』, 「복권기금, 국가보훈대상자 맞춤형 돌봄 서비스로 노후생활 지원」, 2024. 6. 25, <http://www.bokjineews.com/news/articleView.html?idxno=107513>, 검색일자: 2025. 6. 18.
- 『로봇신문』, 「서큘러스, 국가유공자 위한 돌봄 로봇 ‘파이보’ 지급」, 2022. 9. 30., <https://www.irobotnews.com/news/articleView.html?idxno=29659>, 검색일자: 2025. 6. 18.
- LG, 「LG유플러스-국가보훈처, 국가유공자 치매 예방한다」, 2021. 6. 22., <https://www.lg.co.kr/media/release/23510>, 검색일자: 2025. 6. 18.



PART

II

성과관리 이야기

〈성과관리 이야기〉는 전문가 및 실무진과의 인터뷰를 통한 아이디어와 경험을 공유하는 방식으로 진행된다. 이를 통해 다소 딱딱하게 제공되던 성과정보를 보다 친근하고 이해하기 쉬운 방식으로 전달하는 한편, 인사이트 및 개선점을 공유함으로써 성과관리제도 운영의 새로운 방향성과 전략, 성과관리 시스템의 혁신적 개선 방안을 모색하고자 한다.

‘전문가 목소리’ 코너에서는 지방행정의 전문가의 시각을 바탕으로 지방보조 국비사업 및 지자체 재정사업 평가를 중심으로 재정사업의 성과지향적 관리를 위한 방안을 다루었다. 아울러 지난해 복권기금 성과평가에 참여한 평가위원의 기고문을 통해 복권기금사업 성과평가의 의의와 향후 개선과제에 대한 전문가의 통찰도 함께 전하였다.

‘현장 이야기’ 코너에서는 2024년 대한민국 지방재정대상에서 대통령상을 수상한 인천광역시의 성과관리 사례를 소개한다. 또한 2021년과 2024년 보조사업 연장평가에서 두 차례 연속 높은 평가를 받은 방송광고 공공인프라 구축 지원 사업을 소개하고, 해당 사업의 담당자가 성과관리 노하우를 직접 공유한다.





중앙¹⁾과 지방 재정사업의 성과지향적 관리를 위한 제언²⁾



김성주
한국지방행정연구원 지방재정경제실 실장



재정사업의 성과관리는 중앙정부 주체의 관리와 지방자치단체 주체의 관리로 나뉜다. 중앙정부 주체는 중앙정부가 기획한 국비 재정사업이나 보조사업이고, 지자체 주체는 국비 사업을 제외한 100% 자체사업(시·군·구는 시·도비 사업도 제외)이 해당된다. 사업의 성과관리제도가 목적인 바 대로 운영되기 위해서는 성과계획서 작성부터 성과지표와 목표치의 설정, 성과평가 및 환류가 톱니바퀴처럼 맞물려 진행되어야 하는데, 본 글에서는 지면의 한계상 성과평가 단계를 중심으로 제시해 본다.

중앙정부 중심의 재정사업 성과평가제도는 크게 세 가지가 있다. 각 부처 중심으로 이루어지는 성과계획서 작성 및 자체평가와 재정사업 자율평가, 기재부 중심의 국고보조사업 연장평가가 있다. 지방자치단체 중심의 성과평가제도는 주요 재정사업 평가와 지방보조사업 평가로 나뉜다. 다음에서는 중앙과 지방 각각의 성과평가를 중심으로 한 성과관리 제도를 간단히 알아보고, 이러한 성과평가가 성과지향적인가라는 측면에서의 한계와 마지막으로 재정사업 성과평가 본연의 목적이라고 할 수 있는 성과제고 방향에 대해 서술한다.

1) 중앙정부의 재정사업은 국가 직접 재정사업과 민간보조사업을 제외한 지방자치단체 보조사업만을 대상으로 함

2) '김성주·전영준·최정우·김윤승, 『국고보조사업의 성과와 재정효율성 제고를 위한 운영체계의 개선방안』, 한국지방행정연구원, 2024.'를 바탕으로 작성됨

1. 재정사업 성과관리제도의 개요

가. 중앙정부의 재정사업 성과관리제도

1) 성과계획서 작성

중앙부처에서 작성하는 성과계획서는 「정부업무평가기본법」 제5조 및 제6조에 근거하여 작성되며, 크게 성과관리 전략계획서와 성과관리 시행계획서로 구분된다. 전략계획서는 5년 단위의 계획서로 중앙행정기관의 장이 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표 달성 계획을 수립하는 내용이다. 시행계획서는 전략계획서의 실행계획의 개념이며 당해 연도의 성과목표와 이의 달성을 위한 정책(사업)과 성과지표를 제시하는 것을 주요 내용으로 한다. 성과관리 시행계획은 기본방향, 목표수립 체계 및 방법으로 구성되며, 목표수립 체계 및 방법에는 임무·비전·전략목표, 성과목표, 관리과제, 성과지표 등으로 구성된다.

2) 재정사업 자율평가

재정사업 자율평가는 「국가재정법」 제85조의8 및 동법 시행령 제39조의3을 근거로 이루어지는 평가로, 매년 성과계획서에 표기되는 성과관리 대상사업에 대해 점검지표를 통해 평가하는 방식으로 이루어지고 있다. 부처가 1차적으로 자체 평가를 수행하고 그 결과를 기재부가 확인·점검하는 체계로 이루어진다. 2018년 이후부터 2020년(2019회계연도)까지는 부처마다 평가지표를 자율적으로 수립하고, 자체평가위원회의 심의·의결을 거쳐 확정하도록 하고 있다(장효진·오세영, 2021). 이후 2021년부터는 공통지표가 설정되어 부처별로 사업내용의 적정성(10점), 집행률(30점), 성과목표달성도(40점), 성과우수성(10점), 제도개선 노력(10점), 가점항목(항목별 5점)으로 구성하여 평가를 수행하고 있다.

3) 국고보조사업 연장평가

국고보조사업 연장평가는 「보조금 관리에 관한 법률」 제15조 및 동법 시행령 제6조의2에 따라 보조사업의 존속기간이 만료된 사업에 대해 실효성 및 재정지원 필요성을 평가하여 해당 사업 보조금 존속기간의 연장 여부를 결정하는 사후평가이다. 평가지표는 사업의 타당성 분석과 보조사업 관리의 적정성 분석 지표로 대분된다. 사업의 타당성 분석은 보조사업 법령 및 목적의 타당성, 사업의 효과성, 사업의 필요성, 재정지원 규모의 합리성, 사회적 가치 실현으로 나뉜다. 사업관리의 적정성 분석은 보조사업자 선정, 보조사업 집행, 보조사업 부정수급 관리의 적정성과 자체 사업관리 노력, 평가결과 이행 여부, 그리고 실집행 실적 지표로 되어 있다.



나. 지방자치단체의 재정사업 성과관리제도

1) 주요 재정사업 평가

중앙정부의 재정사업 자율평가와 유사하게 도입된 평가제도로 지방자치단체에는 주요 재정사업 평가가 있는데, 재정사업 자율평가가 2005년에 도입된 반면 지방은 이보다 약 10년 늦은 2015년에 처음 도입되었다. 주요 재정사업 평가는 「지방재정법」 제5조 제3항 및 같은 법 시행령 제1조의2 제2항에 따라 지방자치단체장이 주요 재정사업을 평가하고 그 결과를 재정 운용에 반영할 수 있도록 하고 있다. 각 지자체 사업부서가 자체평가한 후 예산부서의 확인·점검을 거치되, 필요시 전문연구기관의 지원 및 현장실사 병행이 가능하다. 평가결과는 우수 이상 사업 비율 20% 이내, 미흡 이하 비율 10% 이상으로 의무화 되어 있다. 평가지표는 사업계획의 적정성(20), 성과계획의 적정성(10), 사업관리의 적정성(30), 성과달성 및 사업평가 결과의 환류(50)로 구성되어 있다.

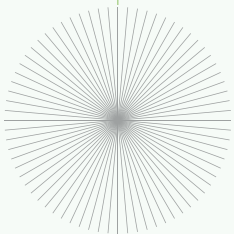
2) 지방보조사업 평가

지방보조사업 평가는 「지방자치단체 보조금 관리에 관한 법률(지방보조금법)」 제27조에 따라 지방자치단체의 장은 지방보조사업에 대하여 매년 성과평가를 실시하고, 특별한 사유가 없으면 그 평가결과를 다음 해 예산편성에 반영하여야 한다(3년마다 유지 필요성 평가). 성과평가와 유지 필요성 평가는 미흡 이하 비율이 15% 이상인 경우 비율 할당을 충족한 것으로 한다. 성과평가 결과 미흡인 경우 보조금 증액 금지, 매우 미흡인 경우 보조금 예산 삭감 또는 지원 중단이 의무화되어 있다(유지 필요성 평가 결과 매우 미흡은 사업 폐지). 평가지표는 성과평가와 유지 필요성 모두 사업계획(4개 세부지표), 사업관리(5개 세부지표), 성과평가(2개 세부지표)로 구성되어 있는데, 배점에 차이가 있다. 성과평가와 유지 필요성 평가지표 배점은 사업계획 각 20점과 25점, 사업관리 각 40점과 25점, 사업성과 각 40점과 50점으로 차이가 있다.

2. 현행 재정사업 성과평가는 성과지향적인가?

중앙과 지방의 성과평가제도가 궁극적으로 공적자금이 투입된 재정사업의 성과를 추구하고 있는가라는 측면에서 살펴보면 긍정적으로만 단언할 수 없는 부분이 있다. 성과지향적 측면에서, 중앙의 성과평가제도와 지방의 성과평가제도 각각의 한계에 대해 제시하면 다음과 같다.

먼저, 중앙의 성과평가제도 중 하나인 성과계획서와 이에 따른 자체평가는 우선 성과계획서가 ‘사업’의 성과관리가 아닌 ‘조직’의 성과관리 차원이라는 한계가 있다. 즉 임무와



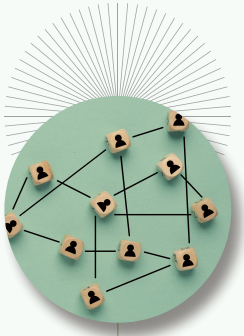
비전-전략목표-성과목표, 지표-관리과제로 제시하고 관리과제 단위의 성과지표와 성과목표가 제시되어 개별 사업 단위의 성과계획서로 성과평가까지 연계하기에는 한계가 있다. 또한 성과계획서에서 관리하는 최소 사업단위인 관리과제는 다양한 세부사업으로 구성되어 있어 일반재정사업과 국고보조사업이 혼합되어 관리될 수 있으며, 관리과제에 대한 지적사항이 개별 보조사업에 대한 지적사항과 연계성이 크지 않을 우려가 있다. 다음으로 재정사업 자율평가의 경우는 부처 직접이나 부처 직접 위탁 재정사업만을 대상으로 하고 있어서, 지자체나 민간지원 보조사업은 누락되어 재정사업 전체를 아우르지 못하는 한계를 지니고 있다.

국고보조사업 연장평가는 개별 국고보조사업에 대한 성과평가라는 점에서 가장 구체적이며, 모든 국고지원 재정사업(존속기간인 3년 단위)에 대한 평가가 이루어진다는 점에서 가장 효과적인 평가라고 할 수 있다. 그러나 기재부 중심의 보조금 관리에 관한 법률에 근거한 평가라는 한계에 따라 집행 후 사업 본래의 목적 달성이나 집행 후 성과 및 환류에 대한 평가보다는 계획서 단위의 사업 효과성이나 필요성, 관리 단위의 예산집행률이나 집행의 적정성 등을 지표로 두고 있어서 그 성과를 파악하기에는 한계가 있다.

지자체 중심 성과평가의 한계는 주요 재정사업평가와 지방보조사업 평가 공히 모두 온정적인 평가가 될 가능성이 높다는 것이다. 평가체계 자체가 해당 사업을 운영하고 있는 사업부서 담당자가 본인이 담당하고 있는 사업을 스스로 평가해서 예산부서의 확인을 거치는 절차인데, 본인이 담당했고 추진했던 사업의 성과를 미흡하다거나 매우 미흡하다고 평가하기가 쉽지 않다는 점이다. 1차 사업부서의 평가결과를 확인토록 하고 있는 예산부서에서도 사업담당자의 사후 민원 등 여러 애로사항을 서로 알고 있는 상황에서 과감히 예산을 삭감하거나 더욱이 사업 일몰을 강력히 추진하기는 어렵다. 상황이 이렇다 보니 15% 이상을 미흡 이하로 분류토록 하고 있는 규정을 맞추기 위해 성과보다는 단년도 사업이나 자연히 일몰이 예정되어 있는 사업을 미흡 이하로 맞추는 관행이 있어온 것이 사실이다. 따라서 최근 서울, 경기, 인천 등 광역지자체와 파주, 시흥, 태백, 남원 등 기초지자체 등 일부는 외부기관 의뢰평가를 실시하고 있다. 물론 산하 연구원에서 평가하는 곳도 있어서 일부 한계는 있을 수 있으나 본인의 담당 사업을 직접 평가하는 것보다는 훨씬 객관적이라고 할 수 있다.

지자체 성과평가에서 또 하나의 한계는 평가지표에 있다. 현재 평가지표는 행안부 예규에서 표준지표를 제시하고 지자체의 실정에 맞도록 가감할 수 있도록 하고 있다. 그러나 주요 재정사업 평가는 사실 사업계획서에서 성과지표나 목표치 설정이 되어 있지 않은 상황에서 성과·환류분야에 성과지표의 목표치를 달성하였는지를 평가토록 하는 데에 따른 한계가 있다. 지방보조사업의 경우는 기본적으로 지자체별 보조사업의 수가 적게는 수백 개 많게는 수천 개에 달하는 사업을 똑같은 방식으로 평가하기에는 현실적으로 무리가 있다는 점이다. 또한 지방보조금 자체를 민간 보조사업자가 사용하고 사업계획서와 결과보고서를 민간인들이 작성하고 있음에 대한 고려가 필요하다. 즉 농어촌 지역민 등





보조사업자들 상황이 매우 다양함을 고려할 때 우선 보조금을 지원해야 하는 사업목적의 타당성에 대한 검증지표가 없고, 사업수행을 위한 조직과 인력의 전문성 확보 지표 등은 실제 상황(예: 소규모 사업자)과 다소 괴리가 있는 부분이다.

3. 재정사업의 성과제고를 위한 제언

사업의 성과를 살펴보는 것은 지원된 보조금이 제대로 쓰였는지를 들여다보는 것과는 결이 다르다. 보조금이 제대로 쓰였는가는 편성된 사업비의 집행률이 높은지, 당초 사업목적이나 사업대상에 맞는 용도에 쓰였는지, 계획된 추진일정 대로 지출되었는지 등 다소 과정에 초점을 두고 평가가 진행된다고 생각된다. 반면 사업의 성과를 평가하는 것은 사업추진 완료 후 사업대상이 만족해 하는지 또는 사업대상의 이용자나 사용자의 각종 활동에 도움이 되었는지, 시간이 단축되거나 매출이 증가하였는지 등 사업의 결과에 따른 효과에 집중한 평가라고 할 수 있다.

따라서 중앙정부 재정사업(지방자치단체 보조)의 경우 그 효과를 높이기 위해서는 무엇보다 지자체에서 불용되거나 이월되는 사업에 대한 원인을 파악한 후 이·불용액 규모를 줄이는 노력을 해야 한다. <표 1>은 사업을 실질적으로 집행하고 있는 지자체의 이·불용액이 높은 몇 개 중앙부처 사업의 사례이다.³⁾ 사업추진 결과 그 효과를 강조하다가 집행률을 언급하는 것이 다소 맞지 않을 수 있으나, 집행률이 높지 않은 것도 일정 수준을 벗어난다면 문제는 달라질 수 있다. 즉 해마다 사업을 집행하는 지자체가 쓰지 못한 예산이 많게는 50% 가까이 반복된다면 물리적으로 효과가 크다고 할 수 없고, 중앙과 지방의 예산 잠식만 가져올 뿐이다.

둘째, 중앙의 지자체 보조사업은 사업을 기획하는 주체(중앙정부), 집행하는 주체(지자체), 성과평가 주체(중앙정부)가 분리되어 있다는 특징을 지닌다. 일반적으로 공공사업의 성과관리란 한 조직 내에서 사업목적에 맞는 성과목표와 성과지표를 설정한 후 한 해 동안 집행 후에 사후 성과평가를 통해 달성도를 평가하여 다음 해에는 달성도를 높이기 위해 좀 더 개선된 형태로 운영된다. 그러나 중앙정부의 지자체 보조사업은 한 조직 내에서 운영되는 것이 아니기에 상호 소통하며 성과를 달성할 수 없는 구조이다. 따라서 사업추진 과정에서 중앙과 지자체 간의 소통이 매우 중요한데, 먼저 사업 시행 중에는 지자체에 대한 모니터링을 통해 추진상 한계나 애로사항, 즉시 개선 가능한 사항을 사업추진에 반영해 당해 사업이 성과를 낼 수 있도록 관리하는 과정이 필요하다. 사업 시행 후에는 왜 집행률이 낮은지 사업대상이나 수단에 한계가 있었는지 의견을 수렴하여 사업에 반영, 다음 해에는 개선된 형태로 사업이 추진되어 성과를 높일 수 있도록 하는 성과평가 후 환류 과정이 반드시 필요하다.

3) 2020회계연도 이하는 자료 제공 형식이 달라서 2021회계연도부터 세 개 연도만 제시하고 있다.

표 1 주요 부처 및 지방자치단체의 국고보조사업비 집행실적(FY 2023~2021) (단위: 억원, %)

연도	부처	정부 세출 예산현액	국비교부액	정부 이불용액	자치단체 예산현액	자치단체 집행액	자치단체 이불용액
2023	문화체육관광부	11,389	10,827(95.1)	563(4.9)	16,666	9,783(58.7)	6,972(41.3)
	농림축산식품부	55,334	51,098(92.3)	4,236(7.7)	55,996	47,973(85.7)	8,023(14.3)
	환경부	70,656	65,690(93.0)	4,967(7.0)	75,199	58,376(77.6)	16,823(22.4)
	국토교통부	69,425	63,970(92.1)	5,456(7.9)	81,736	62,813(76.8)	18,923(23.2)
	해양수산부	11,670	11,053(94.7)	617(5.3)	14,048	9,820(69.9)	4,228(30.1)
2022	문화체육관광부	16,002	15,598(97.5)	405(2.5)	26,383	13,262(50.3)	1,451(49.7)
	농림축산식품부	49,751	47,806(96.1)	1,945(3.9)	51,890	44,740(86.2)	1,863(13.8)
	환경부	75,292	70,190(93.2)	5,101(6.8)	80,303	61,431(76.5)	4,138(23.5)
	국토교통부	77,888	73,814(94.8)	4,075(5.2)	85,684	64,466(75.2)	14,785(24.7)
	해양수산부	11,968	11,333(94.7)	635(5.3)	14,097	10,547(74.8)	5,622(25.2)
2021	문화체육관광부	16,534	15,513(93.8)	1,021(6.2)	24,092	11,249(46.7)	15,723(53.3)
	농림축산식품부	52,585	52,265(99.4)	320(0.6)	57,109	50,659(88.7)	19,748(11.3)
	환경부	65,652	61,814(94.2)	3,839(5.8)	73,315	59,531(81.2)	7,225(8.8)
	국토교통부	73,592	69,341(94.2)	4,251(5.8)	79,554	64,594(81.2)	12,644(18.8)
	해양수산부	13,663	13,105(95.9)	558(4.1)	14,840	10,824(72.9)	5,161(27.1)

주: 결산 기준, 반올림 값으로 하위 분류의 합이 상위 분류의 합과 일치하지 않을 수 있음
 자료: 지방재정365, 「2023~2021 회계연도 국고보조금 교부 및 집행실적 현황」, <https://www.lofin365.go.kr/portal/LF6000000.do>, 검색일자: 2024. 4. 2.

중앙정부의 지자체 보조사업에 대한 이상의 구조적 한계 개선을 위해 <표 2>와 같이 일 본의 PDCA 형식의 관리체계 도입을 검토해 볼 필요가 있다.

일본에는 일정 기준 이상 국고보조사업에 대해 PDCA, 즉 Plan(계획) Do(실행) Check(측 정, 평가) Action(대책, 개선)이 작동하고 있는데 지자체 보조사업 모니터링제도는 보조 금 위주의 보조금 관리 법률의 한계를 넘어서 사업비가 아닌 사업성과 중심의 모니터링 이다. 이를 위한 것이 바로 Check(측정, 평가) 항목이다. 지자체 보조사업 추진 시에 사 업시행 후뿐만 아니라 사업 실시 과정에서 수정·보완해야 하는 사항을 반영하거나, 기 존 지표의 존치 여부에 대한 정기적인 재검토와 적용이 이루어진다. 또한 사업에 따라 횡 수의 차이가 있겠으나, 사업계획 수립 시에 사업 내용별로 모니터링 횡수를 제시한 후 이 의 이행 여부를 성과평가에 반영하는 것이다. 사업부처 중심으로 지자체와의 간담회 정 례화와 이의 성과지표화는 특히 중앙과 지방공무원의 설문조사 결과(김성주 외, 2024)에 서도 사업의 성과 제고를 위해서 매우 중요한 절차로 나타났다. 이는 중앙이 사업과 집행 지침을 만들고 실제 집행은 지자체가 수행하는 국고보조사업의 특수성 때문이다.



표 2 일본의 국고지출금 성과 조사와 관련된 팔로우업 조사 일례

국고지출금	부처명	지표 설정	가시화 내용	국고지출금 예산 추가 지원 및 삭감 조치	PDCA
아동, 육아 지원 교부금	내각부	<ul style="list-style-type: none"> 각 연도의 지역 아동, 육아 지원사업량의 예측 및 실시 예정인 동 사업의 제공 체계 확보의 내용 및 그 실시 시기를 지표화. 앞으로의 방침으로는 위 지표 외에도 관련 지원법에 근거하여 시행 5년 후에 재검토 예정 	<ul style="list-style-type: none"> 시정촌의 아동 육아 지원사업계획 내에서 공표. 그 후 조직 방침으로는 시정촌의 실시 상황에 대해 팔로우업을 행한 후, 참고되는 결과지표의 방식, 집약, 공표의 방법을 검토 	<ul style="list-style-type: none"> 이용실적, 규모 등에 따라 보조액이 결정되는 구조 【앞으로의 방침】시정촌의 PDCA 조직화를 추진하고 계획을 적절하게 개선하여, 지역의 실정에 맞는 사업이 행해지도록 조직화 	<ul style="list-style-type: none"> 시정촌 아동육아 사업 계획을 정하거나, 변경할 경우 지역판 아동 육아 회의 등의 의견을 청취하는 등의 조치를 취함. 또한 각 연도의 동 계획에 의거한 시책의 실시상황과 관련 비용의 용도실적 등에 대해서 점검, 평가 후 그 결과를 공표함. 그와 동시에 이에 의거한 대책을 실시 【앞으로의 방침】시정촌의 실시 상황을 팔로우업하면서, 우수사례를 지자체와 공유 (2016년의 경우는 각 지자체에 양케이트 조사를 실시하여 우수사례를 선정한 후, 아동 육아지원 포럼에서 발표, 홈페이지에 게재)
오키나와 진흥특별추진 교부금	내각부	<ul style="list-style-type: none"> 현의 사업 및 시정촌 사업의 성과 목표의 사후평가 결과에 달성, 거의 달성' 평가 비율(달성율)을 70% 이상 기록할 것 	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표의 달성 상황을 중앙정부 및 오키나와 홈페이지에 공표 	<ul style="list-style-type: none"> 행정사업 리뷰의 달성 상황과 추진 팀의 소견, 집행실적 등을 적절하게 반영한 예산 요구 실시 2017년 예산에서는 과거의 이월액과 불용액을 토대로 예산 요구 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 사업평가 결과는 매년 오키나와 현 진흥심의회에서 보고 사후평가에 대해서는 사업별로 문제점을 파악하고 검증한 후, 앞으로의 사업 조직화 등을 기재
원자력 재해대책 사업비 보조금	내각부	<ul style="list-style-type: none"> 각 도부현에서 관련 예산 범위 내에서 지역방재계획에서 배려를 요하는 주민의 일시대피시설로 지정 혹은 지정예정인 시설 수의 목표치 	<ul style="list-style-type: none"> 교부대상 도부현별로 국고지출금의 배분 상황을 중앙정부 홈페이지에 공표 	<ul style="list-style-type: none"> 본 보조사업의 교부요강에서는 방사선 방호대책 대상시설의 선정 조건으로, 소재 도부현의 지역방재계획에서 배려를 요하는 주민의 일시대피시설로 지정 혹은 지정 예정인 시설을 지정하고 있으며, 지역방재계획 등의 책정이나 적시에 행해지는 수정사항에 관한 것이기에, 추가지원 및 삭감 대상이 아님 	<ul style="list-style-type: none"> 교부신청 전에 관계 도부현에서 조사청취를 행하고, 각 지역의 실태와 현재까지의 사업 효과에 대해 파악한 후, 사업 집행에 관한 개선책을 강구
인정아동원 (유보 통합시설) 시설정비 교부금	문부 과학성	<ul style="list-style-type: none"> 도도부현별 인정아동원 수(증가 예상 수)를 지표로 함. 상기 지표에 더해 아동, 육아지원사업 계획에서 정한 교육인정아동(만3세 이상 교육서비스만 원하는 이들, 주로 유치원 대상)의 예상 수와 확보 수를 새로운 지표로 명시. 2017년 사업부터 교부요강, 교부신청에 적용 	<ul style="list-style-type: none"> 2017년 사업부터 각 도도부현의 교부금 내의 명시 사항을 공표. 인정아동원 수에 대해서는 내각부 홈페이지에 공표 교육인정아동의 예상 수 등은 각 지자체에서 공표 	<ul style="list-style-type: none"> 지자체는 아동육아지원사업을 바탕으로, 필요로 하는 인정아동원 정비를 진행하며, 지자체별로 진행 상황과 달성도 등에 따라 추가지원이나 규제를 행할 대상은 아님. 또한 본 교부금에 대해서는 인정아동원의 시설정비 관련 경비만을 대상으로 하며, 교부 금액의 산정에 대해서는 시설의 정원규모 등에 의해 산출하기에, 지자체의 사업진행 상황을 바탕으로 증액, 추가배분 등을 행하는 것은 적합하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> 도도부현, 시정촌은 역내의 상황 조사를 바탕으로, 아동육아지원 사업계획을 적시에 개선하며, 인정아동원의 정비에 관해서도 그 계획에 따라 필요한 정비를 진행함

<표 2>의 계속

국고지출금	부처명	지표 설정	가시화 내용	국고지출금 예산 추가 지원 및 삭감 조치	PDCA
생활공공자 취로준비 지원사업비 등 보조금	후생 노동성	<ul style="list-style-type: none"> · '신규상담신청건수', '플랜작성건수', '취로지원 대상자수', '취로 증수율' 등을 지표화 · 2016년부터 추가로 지원대상자의 경제적 변화뿐만 아니라 의욕, 관계성, 사회참가, 경제적 곤궁, 취로 상황 등을 파악하기 위한 '새 평가지표'를 운영하고 있으며, 이 실시결과에 기초하여, 지원대상자의 상태상의 향상에 착목한 '스텝업 율' 등의 지표 등을 추가 	<ul style="list-style-type: none"> · 각 지표에 대해서는 후생노동성이 각 지자체에 대한 매월 '지원상황조사'를 행하여, 그 결과를 후생노동성의 홈페이지에 공표(생활공공자 자립 지원제도 지원상황조사) · 【향후 방침】 '새로운 평가지표'의 실시결과 등에 의거하여 파악하는 '스텝업율과 지원대상자를 타 기관이나 제도에 연결해 주는 경우, 연결기관 등의 정보에 대해서도 후생노동성 홈페이지에 공표 	<ul style="list-style-type: none"> · 2015년도부터 시작한 제도로, 2017년도에는 지자체별 사업 조직 및 성취에 편차가 존재. 달성도에 따라서 국고보조금 배분의 차등을 적용할 경우, 지자체 간의 격차가 오히려 더 증가할 우려가 있기에 현 시점에서는 예산 추가 조정을 하지 않음. · 【향후 방침】 시행된 지 얼마 안 되는 제도이나, 향후 지자체 간의 성취 상황 및 경제재정재생계획 개혁공정표 등에 의거한 중앙정부가 제시한 목표치의 달성 상황을 바탕으로 예산의 배분에 대해서 종합적으로 검토 	<ul style="list-style-type: none"> · 각 지표에 대해서는 중앙정부가 제시한 목표치를 참고로, 각 지자체별로 설정한 목표를 달성하기 위한 계획을 확고하게 마련한 후, 그 성과를 평가하는 PDCA 사이클을 운용 · 【향후 방침】 기존의 경제재정 재생계획에 더하여, 2017년도에는 새로이 '취로증감률의 인상', '스텝업률의 추가', '취로지원시설 소개의 강화' 등에 관한 개선을 행하여, 이를 바탕으로 새로운 목표치를 설정하고, 이를 참고로 각 지자체에 계획적인 사업시행을 착실히 진행할 수 있도록 의뢰
농산어촌지역 정비교부금	농림 수산업성	<ul style="list-style-type: none"> · 각 지자체 스스로 지역의 실정에 따라 농산어촌지역정비계획을 책정(도도부현에 의해 복수 작성)하여, 그에 대응하는 농산어촌의 기반 정비에 관한 지표를 설정 · 2017년부터 원칙적으로 일정한 예산 지출 한계를 설정하고 비용편익분석을 산출한 후, 그 결과를 정비계획에 기재, 공표가 의무화 	<ul style="list-style-type: none"> · 각 지자체가 설정한 지표의 달성 상황에 대해서는 농산어촌 지역 정비계획별로 각 지자체 스스로가 사전평가, 사후평가를 행하고 그 결과를 공표 · 2017년도부터 원칙적으로 일정한 예산 지출 한계를 설정하고 비용편익분석을 산출한 후, 그 결과를 정비계획에 기재, 공표가 의무화 	<ul style="list-style-type: none"> · 농지면적, 산림면적, 해안연장 등의 객관적인 지표와 각 도도부현의 실시 상황에 기반한 예산배분을 실시 	<ul style="list-style-type: none"> · 각 지자체 스스로가 지역의 실정에 대응한 지표를 설정한 후, 그 달성 상황에 대해서 각 지자체가 책정한 농산어촌지역정비계획별로 사전·사후 평가를 실시
재해 안전 사회 자본 정비교부금	국토 교통성	<ul style="list-style-type: none"> · 지자체의 정비계획을 책정할 때에는 정비계획의 목표(정량적 지표)를 설정. 또한, 목표 설정에 있어서 2015년도 국토교통성에서 목표 예시의 적정치와 비적정치를 각각 지자체에 제시하여, 적절한 목표 설정을 하도록 유도 · 이와 더불어 일정 연도 이후에 사업을 착수하는 등의 규제를 해한 후에 사업의 비용편익비의 산출을 의무화 	<ul style="list-style-type: none"> · 정비계획의 목표 달성 상황에 관하여 계획기간의 종료 후, 지자체에서 사후평가를 행하고 그 결과를 지자체의 홈페이지에 공표. 또한 매 연도의 정비계획별로 교부금의 배분액을 국토교통성 홈페이지에 공표함 · 이와 더불어 일정 연도 이후에 사업을 착수하는 등의 규제를 해한 후에 사업의 비용편익비를 산출하여 그 결과를 정비계획에 기재하고 지자체의 홈페이지에 공표 	<ul style="list-style-type: none"> · 2016년도부터 우선도가 높은 사업에 대하여 중앙정부와 지자체 간에 '중점배분 대상사업'으로 공유한 후, 당해 사업에 한하여 구성된 정비계획(중점계획)에 대한 교부금의 중점적인 배분을 개시 	<ul style="list-style-type: none"> · 지자체에서 정비계획의 목표(정량적 지표)를 설정하고, 지자체의 홈페이지에 공표를 함과 동시에, 계획 기간의 종료 후에는 사후평가를 행하고 그 결과를 지자체의 홈페이지에 공표
순환형 사회형성 추진교부금	환경성	<ul style="list-style-type: none"> · 1인 및 1일당 폐기물의 양, 리사이클 비율, 폐기물 1톤당 발전전력량, 최종처리 폐기물의 양, 정화조 처리 인구보급율 등을 순환형사회형성추진 교부금 요강에서 설정 	<ul style="list-style-type: none"> · 폐기물처리시설 및 정화조정비에 관한 본 교부금의 내부공지 상황에 대해서는 환경성 홈페이지에 공표. 또한 교부요강 등에서 지역계획의 목표 달성 상황 등에 대해 사후평가를 행하도록 의무화 하며, 사후평가를 행한 시정촌은 그 보고서를 공표해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> · 교부대상인 폐기물 처리시설, 고효율 에너지 이용 및 재해폐기물 처리체계 강화, 시설의 수명연장 투자 사업 등에 대하여 정책 목적에 맞게 중점화를 꾀함. 또한 정화조에 대해서는 에너지 절약 등이 뛰어난 환경배려형 정화조의 보급, 지진에 강한 정화조의 특징을 살린 정화조 정비, 단독처리 정화조에서 합병처리 정화조에 전환을 위한 투자 사업에 대해서 시책 목적에 맞는 중점화를 꾀함 	<ul style="list-style-type: none"> · 교부요강에서는 시정촌은 지역계획의 목표와 달성 상황 등에 대해 사후평가를 행하고, 그 결과로 지역계획 목표에 미달할 경우, 그 시정촌은 달성을 위한 방책 등을 내용으로 개선계획을 작성할 것을 규정. 또한 시정촌 등은 사후평가를 행한 시점에서 유효한 지역계획을 가지고 있는 경우, 혹은 사후평가 실시 이후에 새로운 지역계획을 작성하는 경우, 사후평가의 보고서 및 개선계획서의 내용을 반영해야 함

자료: 일본 내각부, 「국고지출금 퍼포먼스 조사에 관련된 플로우업 조사 결과」, 2017.
 일본 내각부, 「국고지출금의 성과지표에 관한 후속 조사 결과」, <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg6/290316/pdf/shiryou2-1-2.pdf>, 검색일자: 2024. 6. 5.
 일본 총무성, 「지방자치단체 재정에 관한 최근의 동향과 과제」, https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/chihou/17data/17czb2-3.html, 검색일자: 2024. 6. 5.



지자체 중심 재정사업인 주요 재정사업과 지방보조사업의 성과지향적 운영을 위해서는 현재 형식적으로 운영되고 있는 성과평가 체계의 실질적 평가로의 변화가 필요하다. 전술한 바와 같이 지자체에는 평가대상인 재정사업과 보조사업의 수가 많게는 수천 개에 달하는 지자체도 있는데, 똑같은 형식으로 보조금심의위원회에 상정함으로써 실질적인 심의에 어려움이 있고 위원들의 부담감도 큰 것이 사실이다. 이를 개선하기 위해 사전심의 절차를 도입할 필요가 있다.⁴⁾

즉 심의회 개최 전에 행정부서에서 사전심의 절차를 거친 후 심층 검토 대상사업들을 사전에 분류해서 위원들에게 제시하는 것이다. 여기서 두 가지 안을 제시할 수 있는데 1안은 보조사업들의 사전평가 결과 보통 이상의 사업과 미흡 이하의 사업들을 사전에 분류 또는 표시하여 회의자료로 제시하는 방안이다. 이는 현재 ○○사에서 사용하고 있는 방법인데, 사업부서에서 자체평가 시 미흡 이하의 사업을 20% 정도로 의무화한 후 보통 이상의 80% 사업과 미흡 이하 20%의 사업을 분류 및 표시하여 상정, 미흡 이하 20%의 사업에 대해서는 심층심의가 될 수 있도록 하는 방안이다. 이렇게 되면 사업부서에서는 미흡 사업을 20% 이상으로 분류하여야 하므로 지금까지의 온정적인 평가가 아닌 좀 더 책임감 있는 평가가 가능하고, 평가기준에 의한 의무 배분이므로 보조사업자들로부터의 민



4) 김성주·윤태섭, 「지방보조금 관리체계의 개선방안」, 한국지방행정연구원, 2016, p. 275.

표 3 지방보조금심의위원회 상정 사업 분류방법



원에서 어느 정도 자유로워질 수 있을 것이다(김성주 외, 2016).

2안은 1차 사업부서에서 평가한 결과와 2차 예산부서에서 평가한 결과가 불일치한 사업들을 분류 및 표시하여 위원회에 상정하는 방안이다. 이는 ○○도에서 사용하는 방법인데, 심의 전에 1차적으로 사업부서에서 자체평가를 한 후 2차적으로 예산부서에서 메타평가를 진행한다. 평가 후 사업부서와 예산부서 의견이 불일치하는 사업들을 분류하여 회의에 제시하여 이들 의견 불일치 의견 사업에 대한 좀 더 심층적인 심의가 이루어지도록 하는 방안이다.

대부분의 경우 사업부서는 관대한 평가를 하지만 예산부서에서는 상대적으로 객관적인 평가를 하는 경향이 있는데, 위원회에 의견이 불일치하는 사업들을 분류하여 올린다면 좀 더 효율적인 심의가 가능해질 것이다.

참고자료

〈국내 문헌〉

김성주·윤태섭, 『지방보조금 관리체계의 개선방안』, 한국지방행정연구원, 2016.

김성주·전영준·최정우·김윤승, 『국고보조사업의 성과와 재정효율성 제고를 위한 운영체계의 개선방안, 한국지방행정연구원』, 2024.

장효진·오세영, 재정사업자율평가 성과지표 분석, 2021.

지방재정365 지방재정통합공개시스템, www.lofin365.go.kr

〈외국 문헌〉

일본 내각부, 『국고지출금 퍼포먼스 조사에 관련된 플로우업 조사 결과』, 2017.

〈웹사이트〉

행정안전부, <https://www.lofin365.go.kr/>, 검색일자: 2024. 4. 2.

일본 내각부, 「국고지출금 퍼포먼스 조사에 관련된 플로우업 조사 결과」, 2017.

_____, 「국고지출금의 성과지표에 관한 후속 조사 결과」, <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg6/290316/pdf/shiryu2-1-2.pdf>, 검색일자: 2024. 6. 5.

일본 총무성, 「지방자치단체 재정에 관한 최근의 동향과 과제」, https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyochihou/17data/17czb2-3.html, 검색일자: 2024. 6. 5.

복권기금사업 성과평가의 나아갈 길



류덕현
중앙대학교 경제학과 교수



1. 복권기금사업 성과평가란 무엇인가

복권기금은 국민이 구입한 복권 수익금의 일정 비율을 저소득층, 사회적 약자, 문화·체육 소외계층 등을 위한 공익사업에 사용하는 재정 자원이다. 이 기금은 단순한 지원금을 넘어, 사회적 형평성과 공공성을 실현하는 중요한 정책 수단으로 기능하고 있다. 그러나 아무리 좋은 취지의 자금이라 하더라도 실제로 어디에, 어떻게 사용되었고, 그 결과는 무엇이었는지를 따져 보는 과정 없이는 재정의 책임성과 투명성을 확보할 수 없다. 바로 이러한 점에서 ‘복권기금사업 성과평가’의 중요성이 부각된다.

복권기금사업 성과평가는 해마다 기획재정부와 복권위원회가 주관하여 실시하며, 외부 전문가로 구성된 평가단이 각 사업의 실적보고서를 바탕으로 서면심사와 대면실사를 거쳐 종합적인 성과를 판단한다. 사업별로 예산 집행의 적절성, 성과지표의 설정과 목표 달성 여부, 평가 결과의 환류 여부 등을 항목별로 평가한 뒤, ‘우수’, ‘보통’, ‘미흡’의 세 등급으로 성과를 분류한다. 이 평가 결과는 단지 점수로 끝나는 것이 아니라, 다음 해 복권기금운용계획에 직접 반영되어 우수 사업은 예산 증액의 기회를 얻고, 미흡한 사업은 감액 또는 성과개선계획서 제출 등의 조치를 받게 된다.

2024년도 성과평가의 대상이 된 사업은 총 120개로, 법정배분사업 89개와 공익지원사업 31개를 포함하고 있으며, 이들 사업에 배정된 총 예산은 약 2조 7,500억원에 달한다. 주요 항목만 보더라도 양성평등기금 약 7,580억원, 주택도시기금 4,500억원, 문화재보호기금 1,500억원, 지방자치단체 지원 약 1,700억원 등 상당한 규모로 구성되어 있다. 이는

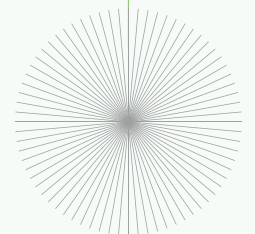
복권기금이 단순한 소규모 보조금 사업이 아니라, 국가 재정의 중요한 축으로 자리하고 있다는 사실을 보여준다.

결국 복권기금사업 성과평가는 복권기금이 단기적이고 형식적인 집행을 넘어서, 사회적 약자와 국민 모두에게 실질적인 혜택을 제공할 수 있도록 유도하는 '정책적 나침반' 역할을 맡고 있다. 성과평가는 사업 집행 기관의 책임성을 제고하고, 기금의 사용 목적과 결과를 명확히 하는 과정을 통해 복권기금의 공익성과 신뢰도를 높이는 중요한 제도적 장치라고 할 수 있다.

2. 복권기금 사업평가자로서의 소회

복권기금 성과평가에서 필자가 주로 담당해 온 부분은 성과 부문 중에서도 '성과지표의 타당성'과 '성과목표치의 적정성'에 관한 영역이다. 이 지표들은 각 사업이 얼마나 충실하게 성과를 설계하고, 또 얼마나 책임 있게 목표를 설정했는지를 평가하는 기준으로, 단순히 성과를 '달성했다'는 결과만으로는 높은 점수를 받을 수 없다. 사업의 기획 구조 자체가 평가 대상이 되는 셈이다.

평가 과정에서 필자가 가장 중점적으로 살펴보는 것은, 성과지표가 해당 사업의 핵심 성과를 제대로 반영하고 있는가 하는 점이다. 이를테면 사업 내용과 전혀 동떨어진 투입지표나 과정지표를 성과지표로 제시하거나, 결과 지표 없이 활동 건수만 제시하는 경우는 낮은 평가를 받을 수밖에 없다. 특히 정성적 성과를 강조하는 일부 사업의 경우, 그 기준이 대부분 수혜자 만족도 조사에 집중되는 경향이 있다. 물론 만족도 조사는 수요자 관점의 성과 확인이라는 점에서 의미는 있지만, 그 자체만으로 성과의 타당성과 객관성을 담보하긴 어렵다. 만족도 수치가 성과의 전부로 제시되었을 때는, 실질적인 변화나 사업의



궁극적 효과를 보여주기 어렵다는 한계를 가진다. 따라서 필자는 평가 시 만족도 중심의 단순한 정성평가에 대한 의존도가 지나치게 높게 나타난 사업에는 높은 점수를 주기 어렵다는 입장을 견지해 왔다.

성과목표치의 적정성 평가에서는 단순히 달성 가능한 수준으로 설정되었는지보다는 도전적인 목표를 설정했는지에 더욱 주목해 왔다. 특히 법정배분기관의 계속사업에서 목표 달성률이 항상 100%를 넘는 사례를 볼 때마다, 해당 목표치가 애초에 너무 낮게 설정된 것은 아닌지 의문을 갖게 된다. 이는 사업수행기관의 평가에 대한 ‘방어적 태도’에서 비롯된 결과일 수 있으며, 오히려 이런 경우 평가자는 성과관리 의지에 의구심을 갖게 된다. 따라서 필자는 목표치 설정의 근거가 분명히 제시되어 있고, 일정한 도전성과 개선의지가 임하는 사업을 더 긍정적으로 평가하려 노력해 왔다.

또 하나의 고려 지점은 다중 지표 구성의 합리성이다. 단일 성과지표에만 의존하는 사업은 평가의 입체성이 떨어지며, 반대로 다중 지표를 설정한 경우에도 가중치 배분이 비합리적으로 이루어진 경우에는 개선의 여지가 크다. 일부 사업에서는 단순히 중요해 보이는 지표에 높은 가중치를 부여하거나, 내부 관행에 따라 수치화된 근거 없이 가중치를 설정하는 경우가 있다. 필자는 이러한 점을 지적하며, 가능하다면 AHP(Analytic Hierarchy Process) 방식 등 보다 체계적인 방법론을 통해 가중치를 설정하는 방안을 검토할 필요가 있다는 의견을 피력해 왔다.

신규사업의 경우에는 지속사업보다 성과지표의 타당성과 목표치의 적정성이 전반적으로 낮은 경향이 있다. 이는 신규사업이 통상 짧은 기간 내에 사업계획 수립, 지표 개발, 목표 설정까지 모두 진행해야 하기 때문이지만, 그렇기 때문에 더욱 체계적인 사전설계와 논리모형 기반의 지표 개발이 요구된다. 신규사업일수록 담당자의 기획 역량과 의지가 평가 결과에 큰 영향을 미친다고 할 수 있다.

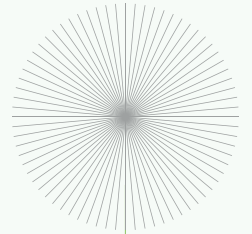
복권기금 성과평가는 단순한 형식적 절차가 아니라, 공공재정의 목적성과 운영의 책임성을 함께 검토하는 의미 있는 과정이다. 평가자 입장에서 필자는 매년 성과지표가 기획된 배경, 수립된 논리, 설정된 목표, 실제 달성 정도, 그리고 그 결과가 다음 해 사업에 어떻게 환류되고 있는지를 함께 살펴보며, 사업의 내실화와 기금 목적에의 부합 정도를 중심에 두고 평가하고 있다.

3. 성과평가상 우수사업과 개선이 요청된 사업에 대한 예시

2024년 발표된 『2023년도 복권기금사업 성과평가보고서』는 복권기금을 재원으로 추진된 총 126개 사업(법정배분사업 95개, 공익사업 31개)을 대상으로 성과를 평가한 결과를 담고 있다.

2023년도 복권기금사업 성과평가 결과는 전반적으로 긍정적인 흐름을 보여주었다. 전체 평균 평점은 81.9점으로, 전년도 79.1점보다 2.8점 상승하며 최근 4년 연속 성과가 개선





되는 양상을 보였다. 특히 평가 대상 사업 중 65.9%가 ‘우수’ 등급을 받았고, ‘미흡’ 등급을 받은 사업은 전체의 1.6%에 불과한 2건에 그쳐, 복권기금사업 전반의 질적 수준이 꾸준히 향상되고 있음을 확인할 수 있다.

성과지표 설계와 목표치 설정 측면에서 높은 평가를 받은 사례로는 여성과학기술인 육성지원사업과 스포츠강좌 이용권 지원사업이 있다. 이들 사업은 정량적 성과(참여자 수, 고용률 등)와 정성적 성과(만족도, 교육 후 변화 등)를 균형 있게 구성하였으며, 목표 역시 현실성과 도전성을 함께 고려해 설정되어 있었다. 또한 성과가 단지 사업 보고서로 끝나는 것이 아니라, 실제로 다음 해 사업계획 수립과 제도 개선에 반영되는 환류 구조도 잘 갖추어져 있었다.

반면 일반문화재 조사 및 보존관리 지원사업, 장애인종합지원센터 기능강화 사업 등은 성과지표의 구체성과 측정 가능성이 떨어지고, 전년도 평가에서 지적된 문제점이 반복되었다. 특히 문화재 사업의 경우 ‘보존 상태 개선’과 같은 포괄적 개념을 지표로 제시하면서도, 이를 어떤 기준으로 측정할 것인지에 대한 설명이 부족했다. 장애인종합지원센터 사업은 광범위한 내용에 비해 명확한 정량지표 없이 계량화가 어려운 방식으로 성과를 제시하여 낮은 평가를 받았다. 이러한 사례들은 지표 자체의 기술적 완성도뿐 아니라, 사업 전반의 관리 구조와 기획 수준에 대한 재점검이 필요하다는 점을 보여준다.

4. 복권기금 성과평가제도의 개선점 및 향후 발전 방향

복권기금사업에 대한 성과평가는 매년 시행되며, 이를 통해 기금사업의 집행 효율성과 성과 달성 정도를 점검하고, 평가 결과를 다음 연도 기금운용계획에 반영하는 선순환 체



계를 구축하고자 한다. 2023년도 평가에서는 전체 사업의 평균 점수가 81.9점으로 나타났다, 특히 우수 등급을 받은 사업이 65.9%로 다수를 차지하는 등 전반적으로 긍정적인 성과가 확인되었다. 그러나 평가제도 측면에서는 여전히 개선이 필요한 부분이 존재하며, 장기적으로 평가체계의 고도화와 환류 강화를 위한 방향성이 모색될 필요가 있다.

첫째, 3단계 등급체계는 평가 결과의 이해도를 높이는 데 기여했지만, 세부 변별력이 부족하다는 지적도 함께 존재한다. ‘보통’ 등급 안에 서로 다른 질적 수준의 사업들이 뭉뚱그려지는 문제는, 사업 운영기관 입장에서 구체적 피드백을 얻기 어렵게 만들 수 있다.

둘째, 환류 체계의 실효성이 여전히 미흡하다. 특히 법정배분사업에서는 전년도 평가 결과가 사업계획에 실질적으로 반영되지 않는 경우가 반복되고 있다. 환류 지표가 미흡 등급을 받은 16개 사업 중 대부분이 기존 사업이었다는 사실은 제도의 구조적 약점을 보여준다. 환류 결과를 다음 해 사업계획서에 의무적으로 반영하게 하거나, 미흡 사업에 대해 일정한 제약 조치를 부과하는 방식이 필요하다.

셋째, 성과지표의 질적 고도화가 필요하다. 형식적 지표에서 벗어나 정책 효과, 사회적 파급력, 수혜자 변화 등을 반영할 수 있는 지표체계를 도입해야 하며, 지표 설계 시에도 논리모형 기반의 접근이 요구된다. 목표치도 지나치게 낮은 수준이 아닌, 달성 가능성과 도전성을 함께 고려하는 방식으로 설정되어야 한다.

넷째, 정량 중심의 평가방식은 정성적 성과의 중요성을 놓치는 경우가 많다. 수혜자의 삶의 질 변화나 지역사회에 미치는 파급 효과 등은 수치로 환산되기 어렵지만, 공익사업의 실질적 성과를 판단하는 데 중요한 기준이 된다. 전문가 심층 인터뷰, 현장 모니터링 등을 통한 보완적 정성평가 도구가 더욱 활성화되어야 한다.

마지막으로, 신규사업에 대해서는 사전 타당성 검토와 사전 설계 강화를 위한 제도적 장치가 마련되어야 한다. 일정 규모 이상의 사업은 예비타당성 검토를 의무화하고, 최소한의 지표 기준을 갖춘 후에 기금 집행이 이루어지도록 관리체계를 정비해야 한다.

결론적으로 복권기금 성과평가는 사업의 실행 여부를 점검하는 수단을 넘어, 기금 운영의 방향성과 전략을 제시하는 기능을 가져야 한다. 보다 구조화된 평가체계, 강화된 환류 구조, 정책 효과 중심의 평가로의 전환을 통해 복권기금의 사회적 가치와 공공성을 실질적으로 높여갈 수 있기를 기대한다.

참고자료

기획재정부·복권위원회, 『2023년도 복권기금사업 성과평가 보고서』, 2024. 3.
 _____, 『2024년도 복권기금사업 성과평가 편람』, 2024. 2.

4  그

2 0 가

7 3 0 느 ✈

5 6 0 스 🦋

잘 보이십니까?

이곳은 장애인 주차구역입니다.

kobaco

공익광고협의회

인천광역시



안녕하세요, 정하나 주무관님. 먼저 본인 소개와 담당하고 있는 업무에 대해 소개해 주십시오.

안녕하세요, 인천광역시의 예산을 편성·총괄하는 예산담당관에서 재정사업평가 업무와 용역예산 사전심사를 위한 용역심의위원회 운영을 담당하고 있으며, 이 외에도 지역상생발전기금 운영 업무를 담당하고 있습니다. 그동안 업무에 참고해 온 『재정성과평가 동향과 이슈』의 인터뷰 대상이 되어 기쁘게 생각합니다. 주 업무는 시에서 추진하는 각종 재정사업의 성과를 체계적으로 분석하고 관리하는 일이며, 이를 통해 보다 효율적이고 건전한 재정운용이 이루어질 수 있도록 기여하고 있습니다.

인천광역시는 성과 중심의 재정운용을 실현하기 위해 성과지표 설정, 평가체계 수립, 예산과의 연계방안 마련 등 성과관리 체계를 고도화하기 위해 노력하고 있습니다. 또한 시민이 체감할 수 있는 정책성적을 창출하기 위해 정량적 데이터 분석뿐 아니라 전문가 자문도 적극 활용하고 있습니다. 더불어 성과평가 결과를 예산편성에 연계하는 제도적 기반도 함께 운영하여, 평가 결과가 실질적인 예산 조정과 정책 개선으로 이어지도록 하고 있습니다.

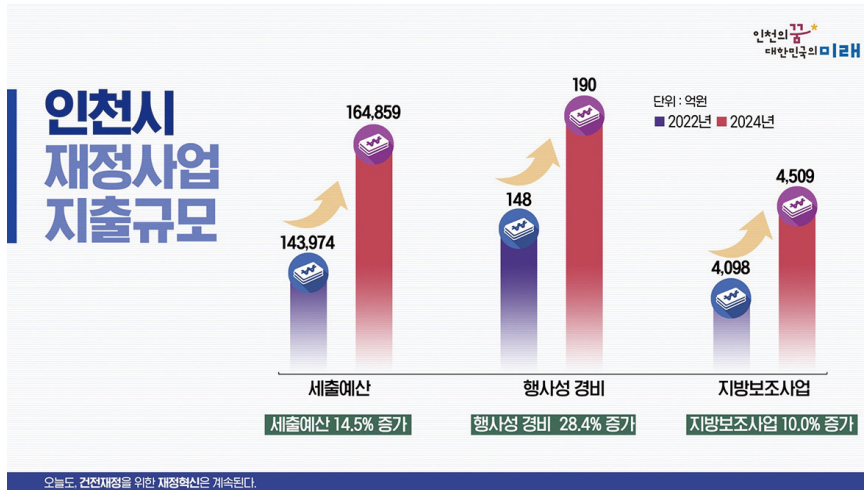


정하나
인천광역시 예산담당관
주무관

행정안전부가 주관하는 2024년 대한민국 지방재정대상에서 인천광역시가 대통령상을 수상한 것으로 알고 있습니다. 어떠한 노력을 통해 영예로운 상을 받게 되셨는지 주요 내용을 부탁드립니다.

최근 내수경기 둔화와 국세·지방세 세입감소 등 세수여건이 불안정한 상황이 지속되고 있습니다. 여기에 행사성사업(2022년 148억원 → 2024년 190억원), 보조사업(2022년 4,098억원 →

그림 1 인천광역시 재정사업 지출규모

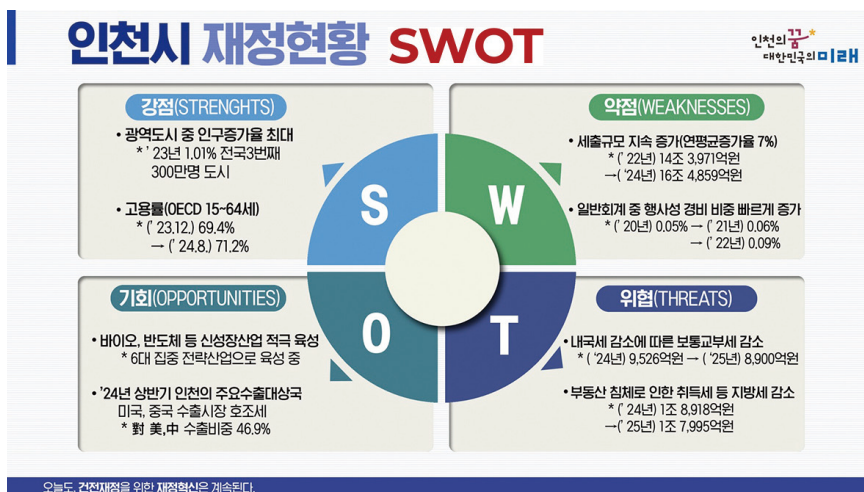


자료: 인천광역시 내부자료

2024년 4,509억원) 등의 예산 규모가 빠르게 증가하여 재정사업 지출(2022년 14조 3,974억원 → 2024년 16조 4,859억원)의 지속적 증가 추세로 인해 재정 건전성이 저하되었습니다. 이번 수상은 이러한 어려움을 극복하고자 인천시가 지속적으로 추진해 온 다양한 분야의 재정혁신 노력과 성과 중심 재정운영 시스템의 우수성을 대외적으로 인정받은 결과라 생각합니다.

특히 성과 중심의 예산운영 체계를 구축하고, 재정사업 및 민간보조사업에 대한 엄정하고 체계적인 평가체계를 마련한 점이 높은 평가를 받았다고 생각합니다. 또한 시민 참여 기반을 강화하고, 성과평가 결과를 예산편성에 실질적으로 반영함으로써 재정운영의 투명성과 효율성을 높인 점이 수상 배경이 되었습니다. 아울러 다양한 성과 지표를 개발하고 외부 전문가의 심층 컨설팅을 도입한 것

그림 2 인천광역시 재정현황 SWOT 분석



자료: 인천광역시 내부자료

도 긍정적인 평가로 이어졌습니다. 이러한 노력 끝에 대상 규모의 38%에 해당하는 1,221억원의 예산을 절감할 수 있었습니다.

상세 내용을 설명드리자면, 저성과 사업에 대한 예산 투입으로 인한 예산의 비효율화 발생을 재정건전성 저하의 원인으로 파악하여 재정혁신 전략을 설정하였습니다. 한정된 예산의 지출 소요 증가 요인 관리를 위한 기존 지출 구조의 혁신, 재정사업을 점검·진단할 수 있는 관리시스템을 구축하고, 시·군·구, 산하기관이 재정혁신에 동참하는 분위기 마련을 위해 ① 성과평가 방식 및 프로세스 개선 ② 행사·축제 제도개선 및 관리 강화 ③ 용역비 산정 사전검증 강화 ④ 인천광역시 재정혁신대상 추진 등의 재정혁신 방안을 추진하였습니다.

1. 성과평가 방식 및 프로세스 개선

인천광역시 재정사업 및 보조사업의 성과평가 방식 및 프

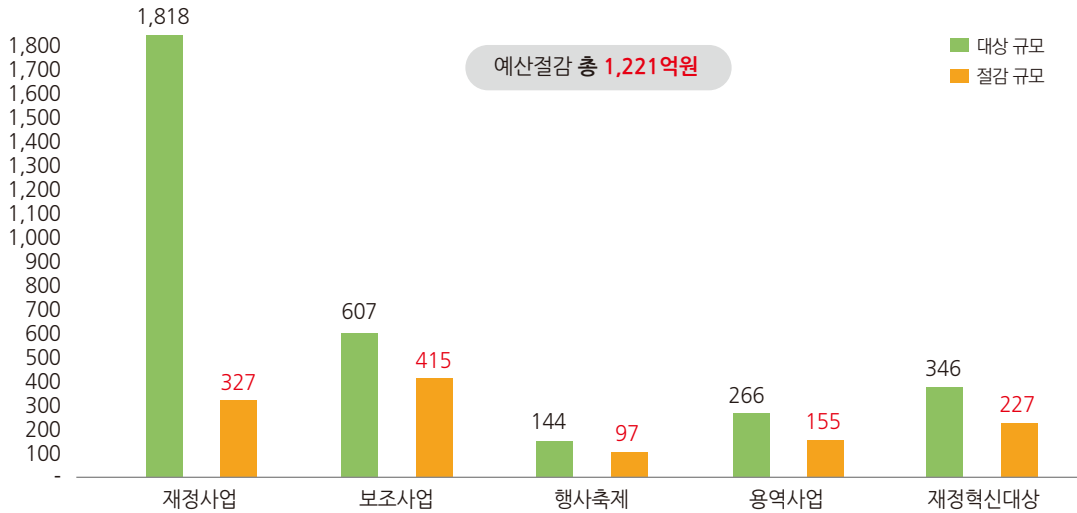
로세스를 개선하여 기존 사업부서의 자체 평가를 외부 전문기관 평가로 전환하였습니다. 또한 3단계 평가 절차 설계, 평가등급 세분화 등을 통해 평가의 객관성, 전문성을 확보하여 평가 결과 부진사업, 비효율적인 사업(평가등급 미흡 이하)에 대하여 예산 감액, 사업 폐지, 사업 개선 등의 환류를 확행하여 742억원의 예산을 감액하는 성과를 거두었습니다.

2. 행사·축제 제도개선 및 관리 강화

코로나19 사회적 거리두기 해제 이후 낭비성·중복성 행사사업 증가에 따라 2024년 「인천광역시 행사·축제 효율적 관리계획」을 수립하여 사업의 전 과정(계획-집행-평가-환류)에서 사각지대 없는 관리방안을 마련하였습니다. 행사·축제 TF 운영, 사전심사 강화, 일상감사·계약심사 대상 확대, 성과평가 환류 강화를 통해 97억원의 예산을 감액하는 성과를 거두었습니다.

그림 3 재정혁신 주요 성과

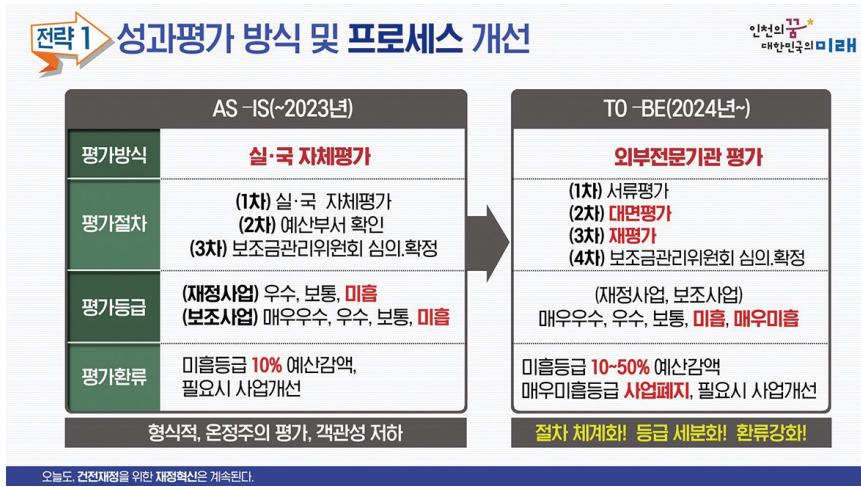
(단위: 억원)



구분	계	재정사업	보조사업	행사축제	용역사업	재정혁신대상
대상 규모(A)	3,181	1,818	607	144	266	346
절감 규모(B)	1,221	327	415	97	155	227
비중(B/A)	38%	18%	68%	67%	58%	66%

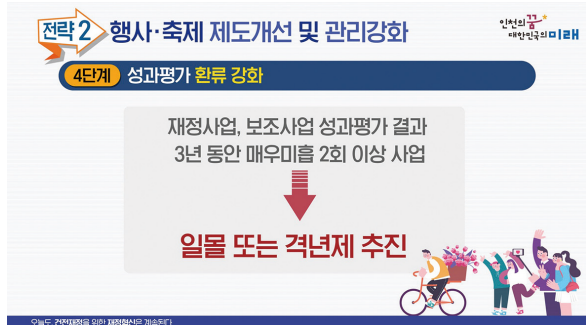
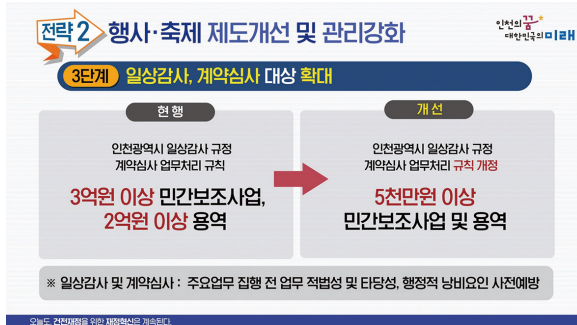
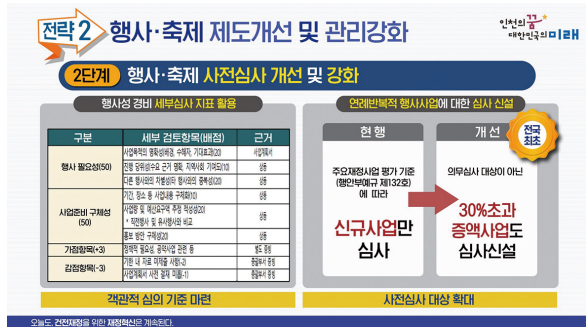
자료: 인천광역시 내부자료

그림 4 인천광역시 재정혁신 전략1



자료: 인천광역시 내부자료

그림 5 인천광역시 재정혁신 전략2



자료: 인천광역시 내부자료

3. 용역비 산정 사전검증 강화

전문적 검토 없이 용역비를 과다산정·요구하는 경향을 개선하기 위해 「용역사업 사전검토 강화 계획」을 수립하

여 공공투자관리센터를 통해 10억원 이상 대규모 용역의 타당성, 용역비 산정의 적정성을 총 17건(391억원) 사전 검토하였고, 155억원의 예산 감액 성과를 거두었습니다.

그림 6 인천광역시 재정혁신 전략3

전략 3
용역사업 사전심사 및 검증강화

구분	과목	현황	연도별 실적
사전심사	10억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
	5억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
	3억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
	1억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
검증	10억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
	5억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
	3억 이상 용역사업	100%	2023년 100%
	1억 이상 용역사업	100%	2023년 100%

문제점 전문적 검토 없이 용역비 과다 선정

개선책

- 10억원 이상 대규모 용역 사전검토(공공투자관리센터)
- 최근 5년 이내 중복·유사 용역 검토 - 적정 용역비 검증 (온라인 정책연구시스템(PRISM) 활용)

오늘도 건전재정을 위한 재정혁신은 계속된다.
자료: 인천광역시 내부자료

4. 인천광역시 재정혁신대상 추진

시와 산하기관, 군·구 직원들이 예산 절감과 세입 증대 방안을 고민하고, 추진한 우수사례를 공유하는 '인천광역시 재정혁신대상'을 개최하여 총 9건의 우수사례를 선정하고 향후 재정혁신 동력을 지속적으로 확보할 수 있는 기반을 마련했습니다. 그 결과 227억원의 예산을 절감하는 성과를 거두었습니다.

말씀해 주신 모든 내용이 흥미롭지만, 특히 성과평가와 관련된 부분이 궁금합니다. 인천광역시의 성과평가 방식의 특징과 추진 과정에 대해 설명 부탁드립니다.

인천광역시는 한정된 재원을 효율적으로 활용하고 시민의 삶의 질을 높이기 위해, 해마다 다양한 재정사업과 보조사업에 대해 성과평가를 실시하고 있습니다. 이는 단순히 사업의 실적을 확인하는 수준을 넘어, 정책이 실제로

그림 7 인천광역시 재정혁신 전략4

전략 4
인천광역시 재정혁신 대상 추진

시, 군·구, 산하기관 예산절감 및 수입증대 우수사례 발굴·확산 → 건전재정 운용 & 지출효율화 유도

오늘도 건전재정을 위한 재정혁신은 계속된다.
자료: 인천광역시 내부자료

얼마나 효과적으로 작동했는지, 투입된 예산이 얼마나 합리적으로 쓰였는지를 종합적으로 분석하고 개선 방향을 도출하는 중요한 행정 절차입니다.

재정사업 평가와 보조사업 평가는 그 대상과 성격, 접근 방식에서 약간의 차이가 있지만, 궁극적인 목표는 동일합니다. 바로 성과 중심의 예산운영 체계 확립입니다. 재정의 효율성·책임성·투명성을 확보하고, 이를 통해 보다 전략적인 예산편성 및 사업 운영을 가능하게 하려는 노력의 일환입니다.

2023년까지 인천광역시 성과평가는 1차 사업부서의 자체 평가, 2차 예산부서의 확인·점검, 3차 지방보조금관리위원회의 심의로 확정하여 그 결과에 따라 재정환류하는 방식으로 운영해 왔습니다. 이는 자체평가의 관대화, 형식화에 따른 평가의 객관성 저하라는 문제가 있었고, 평가 결과에 따른 예산환류 확행에도 어려움이 있었습니다. 그동안 그에 대한 대안으로 자체평가에 상대평가 기준을 강화하는 등 노력을 했으나 크게 개선되지 않았습니다.

2024년부터는 평가 결과의 객관성·타당성 제고를 위해 성과평가 방식 및 프로세스 개선을 추진하였습니다. 사업부서의 자체평가를 외부 전문기관 평가로 개선하고, 평가

절차를 3단계로 개선(1차 서면평가, 2차 대면평가, 3차 재평가)하고, 평가등급을 기존 3단계에서 5단계로 세분화하여 추진하였습니다. 사업의 지속 가능성과 파급효과를 중심으로, 수혜자의 만족도 및 정책 연계성을 검토하며 종합적인 성과 수준을 진단하였습니다. 추진 과정에서는 사전 컨설팅을 통해 사업부서와 협업하고, 외부 전문가와 민간 연구기관을 포함한 다층적인 평가시스템을 구축하여 현장감 있는 평가를 수행하였습니다. 또한 평가 결과는 예산편성에 직접 반영하며, 성과가 낮은 사업은 감액 조정하거나 구조개편을 유도하였습니다.

이번 성과평가의 주요 실적 공유를 부탁드립니다.

2024년 주요 재정사업 성과평가는 대상사업 211건(1,818억원)을 평가하여 미흡 이하 사업 56건(26%)에 대하여 사업개선 24건, 예산감액 20건, 사업종료 7건, 일몰 5건의 조치를 통해 26개 사업 327억원을 감액 조정하였습니다. 지방보조사업 성과평가는 대상사업 323건(757억원)을 평가하여 미흡 이하 사업 54건(17%)에 대하여 증액금지 30건, 예산감액 16건 사업종료 6건, 사업폐지 2건의 조치를 통해 18개 사업, 4억원을 감액 조정하였습니다.

그림 8 성과평가 결과

44개 사업 331억원 예산감액



구분 ▶	재정사업 성과평가	보조사업 성과평가
대상 ▶	211개 사업 1,818억원	323개 사업 757억원
결과 ▶	<ul style="list-style-type: none"> • 미흡(28개) 예산감액 20개, 사업개선 3개, 사업종료 5개 • 매우 미흡(28개) 일몰 5개, 사업개선 21개, 사업종료 2개 	<ul style="list-style-type: none"> • 미흡(38개) 증액금지 26개, 예산감액 6개, 사업종료 5개, 사업폐지 1개 • 매우 미흡(16개) 증액금지 4개, 예산감액 10개, 사업종료 1개, 사업폐지 1개
조치 ▶	26개 사업 327억원 감액 조정	18개 사업 4억원 감액 조정

자료: 인천광역시 내부자료

이를 통해 사업별 자원의 재분배와 재정의 전략적 운영이 강화되었습니다. 아울러 성과분석 결과는 다음 해 사업계획 수립 시 주요 기초자료로 활용되어 정책의 일관성과 실행력을 높이는 데 기여하였습니다.

이처럼 인천시의 성과평가는 단순히 '평가'로 그치는 것이 아니라, 실질적인 변화와 개선으로 이어지는 선순환 구조를 지향하고 있습니다. 단순 실적 위주의 평가에서 벗어나 성과 중심의 행정문화가 정착되고 있으며, 궁극적으로는 시민의 삶의 질 향상과 재정의 지속가능성 확보라는 목표를 향해 나아가고 있습니다.

건전재정을 위한 엄정하고 객관적인 성과평가가 진행되면서 많은 어려움이 있었을 것으로 예상됩니다. 평가 과정에서 겪은 어려움은 무엇이었으며, 이를 어떻게 극복하셨는지요?

성과평가는 결코 쉬운 일이 아닙니다. 기본적으로 객관성과 공정성을 핵심 가치로 삼아야 하기 때문에, 평가 자체의 신뢰도를 확보하는 것이 매우 중요합니다. 2024년에는 평가의 객관성과 공정성 확보를 위해 외부 전문 평가기관의 평가를 실시했으나 내부 저항이나 사업 이해관계, 지표 설정의 어려움, 정성적 요소의 계량화 등 다양한 어려움이 있었습니다.

가장 큰 어려움은 엄정한 재정환류에 따른 피평가자(사업부서와 보조사업자)의 소극적인 협조입니다. 2024년의 평가는 외부 성과평가로 개선함에 따라 미흡 이하 사업의 비율도 증가하였고, 엄정한 재정환류로 인해 그 반발이 기존 평가 때보다 심했던 것이 사실입니다. 이에 대해 비상대책위원회, 시민단체와 소통간담회를 지속 추진하고 공동체를 위한 소통공간 마련 등 지속적인 소통 노력으로 부서와의 신뢰를 구축하고자 노력하였고, 평가 결과의 수용성과 현실성을 높였습니다.

또한 외부 민간단체가 수행하는 보조사업의 경우, 사업 내용과 실제 성과 간 불일치, 자료의 부실 문제도 적지 않았습니다. 민간단체의 회계 처리 방식이나 결과보고서의 작성 수준이 상이하도 보니, 평가의 객관성을 해치는 요

인이 되곤 했습니다. 이에 대해서는 평가단의 현장 방문 및 수혜자 설문조사, 그리고 사전 컨설팅을 통해 보완점을 찾아갔습니다.

또다른 어려움은 다양한 사업 유형과 목표를 통일된 기준으로 평가하는 데 있었습니다. 정책이나 사업은 그 성격이 매우 다양하고 복잡하기 때문에, 이를 정량적으로 수치화하는 데 한계가 존재합니다. 특히 사회적 가치, 주민 체감도, 지속가능성과 같은 정성적인 요소는 지표화가 까다롭고, 평가자 간 해석의 차이도 발생할 수 있습니다. 사업 특성에 따라 동일한 기준 적용이 현실적이지 않다는 문제점이 있었기에, 이를 극복하기 위해 인천시는 외부 전문가, 민간 컨설턴트, 관련 분야 실무자들과 협업하여 지표의 타당성과 신뢰도를 높이는 노력을 기울였습니다.

또한 유사 사업 간 비교를 통해 평가 기준의 일관성을 확보하고자 했고, 필요시 현장 의견을 수렴하여 지표를 보완하기도 했습니다. 이는 향후에도 전문기관의 도움을 받아 꾸준히 노력할 부분이라 생각합니다. 더 나아가 지속적으로 적극적인 소통과 협업, 체계적인 평가 체계의 정비를 추진하여 평가를 단절된 일회성 절차가 아니라 계속된 피드백 시스템으로 정착시키는 것이 중요하다고 생각합니다. 이러한 노력을 통해 평가의 질을 더욱 높이고, 시민에게 실질적인 혜택이 돌아갈 수 있도록 기여하겠습니다.

이번 성과평가 체계 개선 과정에서 가장 의미 있었던 변화나 성과는 무엇이었나요?

2024년 성과평가의 가장 핵심적인 성과는 단순한 수치의 집계에 그치지 않고, 평가 결과가 직접적인 제도 개선과 예산 절감으로 이어졌다는 점입니다. 이는 인천시 재정운영의 혁신적 전환점을 마련하는 계기가 되어 '성과 중심 예산 운영'의 패러다임을 실현한 대표적 사례로, 2024년 대한민국 지방재정대상을 수상하는 데 큰 역할을 하였습니다. 인천시는 이번 평가를 통해 총 534개 사업을 대상으로 체계적이고 종합적인 성과분석을 수행하였으며, 이 중 일부는 폐지·통합, 제도 개선 등의 조치를 권고받는 등 실질적인 정책 개선으로 이어졌습니다. 이는

단순한 예산 절감이 아닌 불필요하거나 중복된 사업의 구조조정을 통해 제한된 자원이 필요한 곳에 투입되도록 하여 지속가능한 재정운영의 기반을 확보한 점에서 그 의미가 더 크고 소중합니다. 이를 통해 성과 기반의 예산 운영이 정착되었고, 사업 추진의 효율성과 효과성이 전반적으로 개선되었습니다. 평가 결과에 따라 구조조정이 이루어진 사업은 정책의 방향성을 재정비하는 계기가 되었으며, 성과평가 결과가 정책 수립과 예산편성에 실질적으로 활용되면서, 성과-예산-정책 간의 선순환 체계가 작동하고 있다는 점도 중요한 성과입니다.

전문 평가기관을 통한 평가로 중복·유사사업과의 통합 필요성 지적으로 조직 개편의 계기를 마련하고, 성과지표의 불명확성과 대행사업의 이행관리 미흡으로 인한 운영체계 전반의 개선 필요성이 제기되었습니다. 특히 외부 전문기관의 평가로 재정운영의 투명성과 수용성이 높아진 점은 향후 성과관리 체계 전반에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대하고 있습니다.

주무관님과의 인터뷰를 통해 인천광역시가 건전재정을 위해 얼마나 많은 노력을 하고 있는지 알게 되었습니다. 마지막으로 인천광역시의 건전재정 운영과 성과평가가 앞으로 나아갈 방향이나 목표가 있다면 말씀해 주십시오.

앞으로 인천광역시는 단기적 성과 중심에서 벗어나 중장기적인 재정 효과까지 분석할 수 있도록 성과 중심의 재정운영을 지속적으로 고도화해 나갈 계획입니다. 특히 평가 지표의 정교화를 통해 정책성과 측정의 신뢰성을 높이고자 합니다. 또한 시민 참여를 더욱 확대하고, 다양한 이해관계자의 의견이 반영될 수 있도록 피드백 체계를 정례화할 계획입니다.

성과평가 결과는 단순한 예산 조정 도구를 넘어, 정책 개선과 조직의 학습 수단으로 활용될 것입니다. 이러한 노력을 통해 인천광역시는 평가의 제도적 내실화와 평가문화의 조직 내 확산을 추진하여 재정의 낭비를 줄이고, 시민이 체감할 수 있는 정책성과를 창출하고, 보다 지속가능한 도시 재정운영 모델을 구현하고자 합니다.



방송통신위원회



안녕하세요, 김세한 사무관님. 우선 방송통신위원회와 사무관님께서 담당하고 있는 업무를 소개해 주십시오.

방송통신위원회는 디지털 기술의 발달에 따른 방송통신 융합에 능동적으로 대응하고, 방송의 공적 책임 제고와 방송통신 분야 이용자 편익의 증진, 방송·통신의 균형발전과 국제경쟁력 향상을 위해 설립된 대통령 직속 합의회 행정기구입니다. 방송통신위원회의 방송기반국은 방송서비스의 안정적 제공을 위한 기반을 마련하고, 국민 누구나 고품질의 방송을 공정하게 접할 수 있도록 방송 인프라를 기획·관리하는 역할을 맡고 있습니다. 저는 방송광고 제도 및 정책을 수립하고, 방송광고 규제를 총괄하는 방송광고정책과에서 방송광고 공공인프라 구축과 중소기업과 소상공인에게 방송광고를 지원하는 업무를 맡고 있습니다.

2021년과 2024년 보조사업 연장평가에서 사무관님께서 담당하는 '방송광고 공공인프라 구축지원' 사업이 높은 점수를 받았습니다. 2회 연속 높은 점수를 받는 것은 매우 드문 경우로 알고 있는데, 해당 사업에 대해 간단한 소개 부탁드립니다.

방송광고 공공인프라 구축지원 사업은 감사하게도 2021년에 이어 2024년에도 2회 연속 보조사업 연장평가에서 '정상추진' 판정을 받았습니다. 2024년도 연장평가 점수는 88.1점으로 '정상추진' 결과는 평가대상이었던 423개 사업 중 오직 7개(1.7%)만 획득한 아주 우수한 성적입니다.

방송광고 공공인프라 구축 사업은 방송광고의 공적 기능을 강화하여 방송의 공공성, 공익성 및 다양성을 구현하기 위해 방송광고산업 활성화 기반을 마련하는 사업으로, 두 가지 세부사업으로 구성되어 있습니다. 첫 번째 '공익광고 제작 및 확산' 세부사업은 공익광고 제작으로 우리 사회의



김세한
방송통신위원회
방송광고정책과 사무관

시급한 문제를 조명하고 나아갈 방향을 제시하며, 더 많은 국민이 공익광고를 접하고 함께 실천할 수 있도록 유도하는 사업입니다. 두 번째 ‘광고정보센터 운영 및 관리’ 세부사업은 방송광고 및 관련 자료의 DB를 구축하여 방송사, 학계, 광고계 등에 제공하고, 우수 방송광고물 시상 지원을 통해 방송광고의 질적 향상을 지원하는 사업입니다.

앞선 보조사업 연장평가 결과에 의하면 사무관님께서 담당하는 사업은 보조사업으로서의 중요성이 매우 큰 것 같습니다. 이 사업이 보조사업으로서의 의미와 필요성에 대해 설명 부탁드립니다.

보조사업은 국가가 지방자치단체와 민간이 수행하는 특정한 목적의 사업을 장려하기 위해 비용의 전부 또는 일부를 지원해 주는 제도로, 특히 국민의 생활과 밀접한 사업들이 국고보조사업의 형태로 집행되고 있습니다. 이러한 보조사업의 목적을 고려할 때 제가 담당하고 있는 사업은 공익광고의 역할과 효과성에 대한 인정을 받았다고 볼 수 있습니다.

시의성 있는 캠페인 주제 선정, 창의적인 표현 방식을 통해 국민 인식을 개선하는 공익광고는 사회문제 해결이라는 보편적 정부 정책에 기여하는 면이 존재합니다. 공익광고는 수익사업이 아니기에 정부 지원이 필수적인 사업이라는 측면과 우리 사회의 통합과 발전에 기여한다는 측

면에서 보조사업으로서의 중요성과 필요성이 인정된 것으로 보입니다.

그리고 일상에서 접하는 광고를 DB화하여 일반 국민뿐만 아니라 광고업계, 학계에까지 무료로 제공하여 업무 및 연구 자료로 활용할 수 있도록 돕고, 광고산업이 성장하고 활성화될수록 미디어 산업뿐만 아니라 내수 경제에도 긍정적인 영향을 미친다는 측면에서 정부의 지속적인 지원 필요성이 인정된 것이라고 생각합니다.

동 사업의 우수한 성과가 평가에 기여했을 것으로 생각합니다. 자랑하고 싶은 주요 성과가 있다면 어떤 점 일까요?

2024년도 한 해 동안 총 7편의 공익광고를 제작하였으며, 다양한 사회 현안을 다루었습니다. 먼저 우리 사회의 제일 큰 화두인 저출생 극복을 위한 공익광고를 제작 및 방영하였습니다. 각종 연구 조사에 따르면 국민 대다수가 저출산 및 인구 감소의 심각성을 인식하나, 출산 당사자인 젊은 세대는 출산 강요 메시지에 대한 거부감이 매우 높다고 합니다. 그래서 출산을 직접적으로 언급하는 것보다는 아이와 함께하는 가족의 삶도 행복하다는 것을 일깨우는 쪽으로 광고 기획 방향을 잡아 제작하였습니다.

9년 만에 합계출산율이 반등하였다는 좋은 소식에 정부의 다양한 출산·육아 지원 정책과 더불어 저희 공익광고도 인식 개선에 조금이나마 보탬이 되지 않았을까 하는

그림 1 | 저출생 극복 공익광고



자료: 방송통신위원회 내부자료

그림 2 사회적 약자 배려 통합캠페인 공익광고



자료: 방송통신위원회 내부자료



생각이 들며, 2025년에도 새로운 저출생 극복 공익광고 제작으로 캠페인을 이어가고 있습니다.

또한 사회적 약자 배려를 위한 통합캠페인(Integrated Marketing Communication, IMC)을 전개하였습니다. 통합캠페인은 광고 송출, 홍보, 이벤트 등 다양한 방법을 활용하여 효과적으로 공익광고 메시지를 전달하는 활동을 의미합니다. 우리나라 이주배경 인구가 전체 인구의 5%를 넘어서고 있는 상황에서 다문화 공익광고 「이주배경 청소년」 및 「이주배경 이웃들」 편을 통해 '우리는 모두 우

리'라는 메시지를 전했습니다.

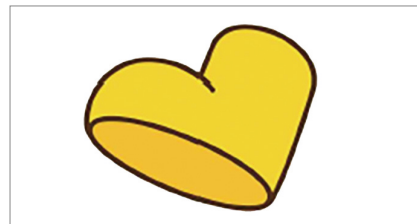
그리고 발달장애인에 대한 사회적 편견을 개선하기 위한 '위드 슬로우스타터' 캠페인을 실시하기도 하였습니다. 유관 단체의 자문과 협업을 통해 발달장애인이 보호와 분리의 대상이 아닌 조금만 기다려 주면 자기 역할을 다할 수 있는 사회 구성원으로 인식 전환을 유도하는 것이 기획의도였습니다. 실제 발달장애인의 즐겁고 일하는 모습을 담았고, 배경음악으로 발달장애인 피아니스트 연주곡을 삽입하였으며, 발달장애인을 가족으로 둔 배우의 나레이

그림 3 위드 슬로우스타터 캠페인 공익광고



공익광고 「발달장애」 편

자료: 방송통신위원회 내부자료



캠페인 심볼



매장 안내문

그림 4 공공장소 에티켓 공익광고



자료: 방송통신위원회 내부자료

션으로 광고의 진정성을 더하였습니다.

여기에 '출근하는 발달장애인'을 능동적으로 표현하는 힘찬 발걸음을 시각화한 심볼을 제작하고 오티즘레이스, 장애공감페스티벌 등 관련 오프라인 행사에 참여하여 캠페인 홍보와 동참을 촉구하였습니다. 그 결과, 500명을 대상으로 한 캠페인 전·후 인식 변화 조사에 따르면 발달장애인에 대한 차별 해소 노력이 필요하다는 답변이 29.1% 상승하였습니다.

공익광고 「공공매너-반전매너」 바이럴 편은 공공장소에서의 에티켓을 강조하는 메시지를 액자식 반전 연출로 유머러스하게 표현하여 '2024 대한민국 디지털 광고대상' 특별부문 공공분야 은상, '제33회 소비자가 뽑은 좋은 광고상' 디지털부문 한국소비자단체협의회회장상을 수상하였

습니다.

또한 「청소년 도박 예방」 편은 영화 같은 영상 연출을 위해 애너모픽 렌즈를 사용하였고 모스부호를 시각적·청각적으로 활용하여 메시지 전달력을 강화하여 '서울영상광고제 2024' 공공서비스광고 부문 동상을 수상하였습니다. 공익광고 제작과 송출 이외에도 공익광고의 사회 확산을 위하여 매년 대한민국 공익광고제를 개최하고 있습니다. 특히 1982년부터 시작된 공익광고 공모전은 국민과 함께 사회문제에 대해 고민해 보고 해결책을 모색하며, 이를 창의적으로 표현해 보는 소통의 장입니다. 환경, 안전, 공동체 의식, 범죄예방 등 다양한 분야에 걸쳐 국민의 목소리를 들을 수 있으며, 시대 변화에 따라 우리 사회의 현안을 엿볼 수도 있습니다. 2024년도 공모전에서는 악의적인 목적의 '별점 테러'로 고통받는 자영업자를 다룬 인쇄광고가 대상을 차지하였습니다.

또한 광고정보센터는 매년 방송광고, 온라인광고 등 약 3만 5천건의 광고물을 수집하여 데이터베이스화하고 있습니다. 그러나 이렇게 방대한 광고 자료를 온라인에서 제공하더라도 이용자가 없다면 그 가치는 반감될 것입니다. 다행히 광고정보센터에는 월평균 약 40만명이 방문하며, 이는 결코 적은 수치가 아닙니다.

닐슨미디어코리아의 자료에 따르면 네이버, 다음 등 국내 상위 100위권 사이트의 월평균 방문자 수가 약 300만명임을 고려할 때, 광고정보센터의 이용 규모는 상당한 수준

그림 5 청소년 도박 예방 공익광고



자료: 방송통신위원회 내부자료



그림 6 | 2024 공익광고 공모전 대상 수상작



「무분별한 별점 테러, 자영업자에게겐 재앙입니다」

자료: 방송통신위원회 내부자료

이라 할 수 있습니다. 우리는 일상 속에서 광고를 쉽게 접하지만, 광고는 음악이나 영화처럼 대중적인 콘텐츠 분야가 아닙니다. 그럼에도 불구하고 광고정보센터는 광고라는 특정 분야에 전문화된 비교적 소규모 사이트임에도 많은 국민이 꾸준히 이용하고 있다는 점에서 의미가 큼니다.

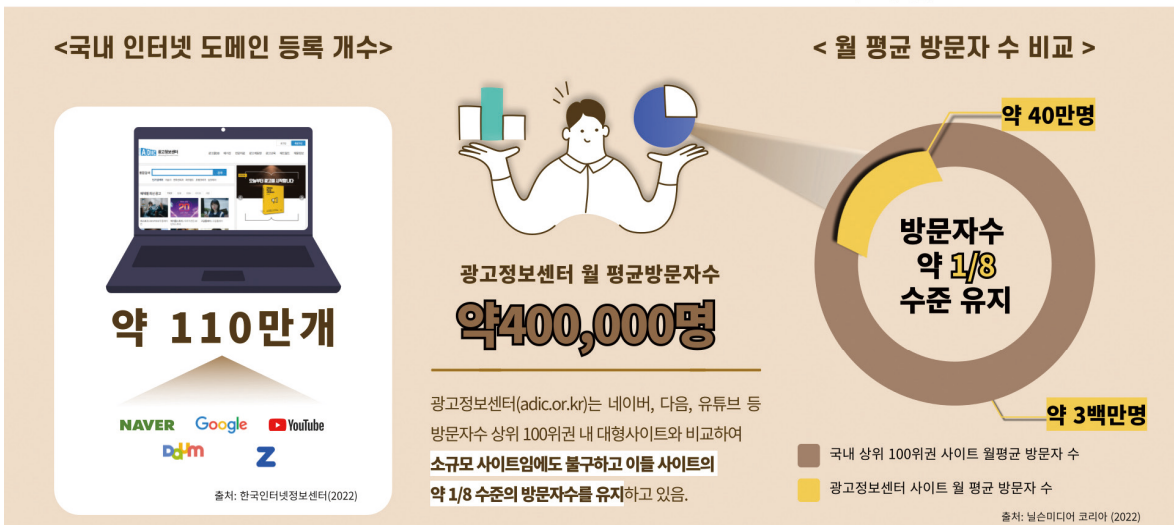
해당 사업의 성과는 어떻게 관리하고 있으신지요? 다른 사업 담당자들도 참고할 수 있도록 성과지표와 관리 방법을 공유해 주십시오.

방송광고 공공인프라 구축지원 사업의 세부 사업 중 공익광고 제작 및 확산 사업의 성과지표는 '공익광고 통합효과지수'입니다. 통합효과지수는 연간 제작·송출한 공익광고에 대해 주제의 적절성, 사회적 기여 및 공익성, 태도 및 행동 변화, 크리에이티브를 조사하여 가중 평균한 지표인데요, 일반 국민 대상 온라인 설문으로 조사를 시행하고 있습니다. 공익적 메시지 전달뿐만 아니라 태도·행동 변화까지 유도하기 위해서는 광고를 시청하는 일반 국민의 수용도가 중요합니다.

또한 감각적인 연출을 통해 광고의 작품성을 끌어올리는

그림 7 | 2024년 광고정보센터 이용현황

광고정보센터(adic.or.kr) 이용현황 (2024년 기준)



자료: 방송통신위원회 내부자료



것과 더불어 우리 사회에 필요한 주제에 대해 광고를 시의 적절하게 제작해야 합니다. 이를 위해 한국방송광고진흥공사에서는 연 3회 주제선정 조사를 시행하고 있으며, 홈페이지를 통해서도 연중 상시로 주제 제안을 받고 있고 청년자문단을 운영하여 미래세대인 청년의 목소리에도 귀 기울이고 있습니다. 다양한 소통 경로를 통해 취합한 의견을 공익광고협의회라는 독립적인 전문기구를 통해 최종적으로 주제를 선정하게 됩니다. 국민이 체감할 수 있게 사업을 운영하고 국민 목소리에 귀 기울이는 것이 성과를 달성할 수 있었던 주요한 성공 요인인 것 같습니다.

‘광고정보센터 운영 및 관리’ 사업의 성과지표는 ‘광고정보센터 이용자만족도’입니다. 해당 지표는 정보 활용도와 시스템 편의도를 측정하여 반영하고 있으며, 사업계획에 따라 적절하게 집행되었기에 매년 성과목표치를 달성하고 있습니다. 목표치 달성에는 일반 국민들이 광고정보센터의 DB를 쉽게 이용할 수 있도록 네이버와 다음 등 주요 포털사이트와 제휴를 맺어, 인터넷 포털을 통해 이용자들이 광고 관련 정보를 검색할 때 자연스럽게 광고정보센터로 안내되도록 하여 광고DB의 활용도를 높였던 것이 주효했던 것 같습니다.

앞으로 이 사업의 발전 방향과, 더 나은 사업이 되기 위해 필요한 요소는 무엇일까요?

최근 방송광고를 포함한 광고산업이 전체적으로 인공지능(AI)의 발전으로 급격한 변화를 겪고 있으며, 타 산업에서도 유사한 흐름을 보이고 있습니다. 시대 흐름에 맞게 공익광고 사업도 시와의 접목을 고민하고 있으며 2024년 공익광고 공모전에 최초로 AI 활용 가이드라인을 신설하였습니다. 좋은 아이디어가 있어도 디자인 프로그램 사용이 어려우면 공모전 응모에 장벽이 있었는데, 생성형 AI 덕분에 비전문가 누구나 자신의 아이디어를 실현할 기회가 생겼습니다. 올해 총 1,694편의 응모작 중 AI를 활용한 작품은 414편으로 약 24.4%를 차지하였고, 그 비율은 계속 올라갈 것으로 예상되어 향후 공익광고 사업이 지속적으로 발전하기 위해서는 신기술을 활용하여 효율성을 제

고하고 더 많은 국민의 참여가 이루어질 수 있도록 대비해야 한다고 생각합니다.

또한 광고산업조사 결과에 따르면, 전체 광고업체 중 50인 미만의 소형 광고회사가 97%를 차지하고 있습니다. 그러나 이들 기업은 인력과 자금력이 부족하여 빠르게 변화하는 산업 환경에 효과적으로 대응하기 어려운 실정입니다. 따라서 중소 광고기업들이 이러한 변화를 적극 대응할 수 있도록 AI를 활용하는 광고 제작과 기술 인프라 구축을 본 사업의 핵심 방향으로 확장할 필요가 있다고 생각합니다.

마지막으로, 보조사업 연장평가를 진행하시면서 실무진의 입장에서 보완이 필요하거나 아쉬웠던 점이 있으셨다면 어떤 부분인지 말씀해 주십시오.

방송은 공공재의 성격을 갖고 있으며, 국민의 알 권리와 문화 향유권을 보장하는 수단입니다. 그러나 방송광고는 상업적 목적을 위해 편성되며, 기업의 마케팅 수단으로 사용됩니다. 이로 인해 방송광고는 공공성과 상업성 사이에서 균형을 요구받습니다. 방송통신위원회는 방송광고의 공공성 측면에서 국민 모두에게 방송광고를 쉽게 접근할 수 있게 하고, 골고루 혜택이 돌아갈 수 있게 최선을 다해 노력하여 성과목표를 꾸준히 초과해서 달성하고 있습니다. 하지만 평가 때마다 성과지표의 실효성을 검토할 필요가 있다는 지적에 대해서는 본 사업이 방송광고의 공공인프라를 구축하기 위한 것으로 중장기적 시각에서 평가될 필요성이 있다는 점이 간과되는 것 같아 다소 아쉬웠습니다.

마지막으로 공익광고는 특정 정부 정책목표나 국정과제 등을 홍보하기 위해 제작되는 것이 아닌 “더 나은 사회를 만들고자 하는 비정치적, 비영리적이라는 특수성”과 “사회문제 해결이라는 보편적 정부 정책”에 기여하고 있다는 점을 강조하고 싶습니다. 앞으로 이어지는 보조사업 평가에서도 공익광고의 의미와 역할이 지속적으로 인정받을 수 있으면 좋겠습니다.

PART

III

재정성과관리 NOW

본 파트에서는 국내외 기관의 최신 성과관리 동향과 주요 연구결과들을 모아 소개한다.

먼저 미국 감사원을 통해 연방기관의 부적정 지출에 관한 보고서와 증거기반 정책의 역량 강화를 위한 추가지침의 필요성을 제시한 보고서가 발간되었다.

영국 감사원에서도 영국 정부의 일반 보조금 제도에 대한 보고서를 발간하여 관련 내용을 소개하고 개선방안을 제시하였다. 아일랜드 공공지출개혁부는 매년 공공서비스 성과보고서를 발간하고 있는데, 이번 호에서는 2024년 6월에 발간된 2023년 공공서비스 성과보고서의 내용을 담았다. 한편 재무부에서는 인구 고령화 추세에 있어 재정정책의 방향을 제시한 ‘인구 고령화와 공공 재정’이라는 보고서를 발간하였다.

호주 감사원은 2022년과 2023년 성과보고서에 대한 감사를 실시하여 부처 성과정보의 투명성과 신뢰성, 정확성 등을 확인하였다.

성과관리와 관련하여 해외에서는 전략적 계획의 사용자 수용성, 성과정보가 성과에 미치는 영향에 대한 실증연구가, 국내에서는 성과관리 활동 품질에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 수행되었다. 마지막으로 국가계약 분야의 국내외 동향도 살펴보았다.







미국

2025. 2., 미국 감사원(GAO)

국방 혁신 부서: 평가 및 협력 강화를 위한 조치

Defense Innovation Unit: Actions Needed to Assess Progress and Further Enhance Collaboration

배경

미국 국방부(Department of Defense)는 상용 기술을 신속히 도입 및 적용하기 위해 2015년도에 국방 혁신 부서(Defense Innovation Unit, 이하 DIU)를 설립하였으며, 2023년도에는 DIU 3.0을 발표하여 효과성을 높이기 위한 변화를 발표하였다.

DIU는 2016년부터 2023년까지 기업들과 450개의 계약을 체결하여 프로토타입 개발을 지원했고, 이 중 51%가 생산으로 이어졌다. DIU는 앞으로도 기존 절차를 활용해 대규모 기술 제공을 위한 계약을 체결하고 군 서비스 및 전투 사령부와 협력을 강화할 계획이라고 밝혔다.

그러나 DIU는 아직 완벽한 성과관리 프로세스를 갖추지 못해 진행 상황을 평가하는 데 한계가 있으며, 특히 DIU 3.0의 진행 상황을 평가하기 위한 성과지표 및 목표도 설정하지 않았다. 또한 국방 다른 혁신 조직과의 협력을 강화할 기회가 있지만, 이러한 협력의 진전을 평가할 방법이 없어 이에 대한 달성 여부도 알 수 없는 상황이다.

검토 내용 및 과정

보고서는 GAO가 DIU의 활동을 검토하고 국방에 상용 기술을 적용하는 것에 대한 효과성을 평가하도록 요구하며, 특히 다음과 같은 세 가지 사항을 중점적으로 다룬다.







- DIU가 상용 기술을 군사적 용도로 전환한 방식 및 고려 중인 변화
- DIU가 현재 및 미래 목표 달성의 진전을 평가하기 위해 구축한 성과관리 프로세스의 정도
- 상용 기술 적용을 위해 DIU가 다른 국방 혁신 조직과 협력할 수 있는 기회를 위해 GAO는 국방부 및 DIU의 문서와 데이터를 검토하고, DIU가 진행 중인 6개의 고가 프로젝트를 검토 대상으로 선정하였다.



결과 및 시사점

검토 결과 GAO는 [그림 1]과 같은 여섯 가지 권고안을 국방부에 제시하고 있다.

그림 1 권고안 여섯 가지

권고사항	상태
 전략적 목표에 대한 진전 평가를 위해 정량적 목표 및 시간 프레임 지표를 활용하여 측정 가능한 성과 목표 수립	권고안의 결과 (변화 상황)는 2025년 여름 업데이트 예정
 성과 목표와 관련된 지표를 바탕으로 성과 정보 수집	
 성과 정보를 활용하여 성과 평가 및 DIU의 미래 의사결정을 위해 정보 제공	
 국가 안보 혁신 네트워크(NSIN) 및 국가 안보 혁신 자본(NSIC)의 목표와 DIU의 전략적 목표 일치	
 협력 강화를 위해 국방 혁신 기관 커뮤니티(이하 DICE)의 단기 및 장기 목표 달성 진행 상황을 평가하는 프로세스 개발	
 DICE의 목표 달성 진행 상황 및 효과성을 평가, 협력 강화를 위한 변경 사항 문서화	

자료: GAO, "Defense Innovation Unit - Actions Needed to Assess Progress and Further Enhance Collaboration," 2025, p. 37. 재인용

권고안은 특히 목표 설정, 체계적인 성과 관리, 조직 간 협력 강화 등의 요소를 강조하고 있으며, 이를 통해 효율적이고 체계적인 국방 혁신 관리 시스템을 구축할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 미래의 국방 대비를 위한 혁신 기술의 전략적 통합과 민·군 협력 모델의 선진화라는 측면에서 중요한 시사점을 제공한다.

 참고자료

미국 감사원(GAO), "Defense Innovation Unit: Actions Needed to Assess Progress and Further Enhance Collaboration," <https://www.gao.gov/products/gao-25-106856>, 검색일자: 2025. 3. 4.



영국

2025. 2., 영국 국무조정실
(Cabinet Office)

국가 조달 정책 성명서

National Procurement Policy Statement



→ 작성자 | 이아름 연구원



배경

2025년 2월 새롭게 발표된 영국의 국가 조달 정책 성명서(National Procurement Policy Statement)는 「2023년 조달법(Procurement Act 2023)」과 함께 시행되었으며, 영국 공공 조달의 전략적 우선순위와 방향성을 제시하고 있다. 성명서에서 영국 정부는 공공 조달을 목표 중심 정부(Mission-Driven Government)의 중요한 수단으로 여기고, 이를 통해 국가의 주요 과제를 해결하고 공공 서비스의 질을 높이겠다는 의지를 강조하였다.

주요 목표 및
실행 방안

새로운 공공 조달은 다음과 같은 영국 정부의 목표를 지원할 수 있다. 첫째, 중소기업 및 사회적 기업의 공공 계약 참여 기회를 확대하고 양질의 일자리 창출을 통해 경제 성장을 촉진한다. 둘째, 조달 과정에서 친환경 기술 및 탄소 배출 절감을 통해 2030년까지 청정에너지로의 전환을 가속화한다. 셋째, 일자리 창출을 통해 취약계층의 고용 기회를 확대하고, 지역 사회 회복력 강화를 위한 조달 방안을 마련함으로써 공공 안전을 강화한다. 넷째, 조달을 통해 직업 교육과 훈련 기회를 확대하고 취약계층의 취업 장벽을 제거함으로써 사회적 가치 창출 및 기회의 평등을 보장한다. 마지막으로 건강 및 복지 지원, 소외 계층의 고용 촉진을 통해 미래 지향적인 국민보건서비스(National Health Service)를 구축한다. 이러한 목표 달성을 위해 다음과 같은 변화가 이루어질 예정이다. 첫째, 조달 절차를 간소화하고 투명성을 강화한다. 이에 따라 공공 계약의 사전 공시 및 성과 관리를 강화할 예정이며, 계약 체결 시 품질 및 결과 중심의 접근 방식을 도입할 것이다. 둘째, 공익 테스트(Public Interest Test)라는 새로운 제도를 도입한다. 이는 계약을 아웃소싱 할지 또는 공공 부문에서 수행하는 것이 효과적인지



를 사전에 검토하는 테스트로, 단순한 비용 절감을 넘어 서비스 품질, 지속가능성, 사회적 영향, 경제적 효율성까지 종합적으로 평가하는 역할을 할 수 있다. 셋째, 중소기업 및 사회적 기업의 지원을 확대한다. 공공 조달 기회를 쉽게 확보할 수 있도록 시장을 개방하고 경쟁 환경을 개선할 예정이다. 넷째, 지속가능성과 윤리적 기준을 강화한다. 이에 따라 계약 업체들이 환경 보호, 「노동법」 준수, 세금 납부 등을 철저히 이행하도록 요구할 예정이며, 반부패 및 인권 보호 기준을 조달 과정에 반영할 것이다. 마지막으로 조달 담당자의 전문성을 강화한다. 정부 및 공공기관의 조달 담당자들에게 새로운 조달법과 절차에 대한 교육을 제공하고, 새로운 기준 및 프레임워크를 제공한다.

결론 및 시사점

영국의 새로운 국가 조달 정책은 단순한 조달 절차 개선을 넘어 경제 성장, 사회적 가치 창출, 환경 보호, 공공 서비스 혁신을 목표로 하는 종합적인 개혁이다. 특히 중소기업 지원, 친환경 기술 도입, 공공 서비스 강화에 집중하고 있으며, 이를 통해 조달이 투명하고 효과적으로 운영될 수 있도록 새로운 제도와 절차를 도입하였다.

이는 단순한 비용 절감보다는 사회·경제적 가치 실현을 조달의 핵심 목표로 삼고 있다는 점에서 큰 시사점을 준다. 특히 조달을 통한 혁신 촉진과 민간 협력 강화, 그리고 성과 중심의 계약 관리 체계 도입은 공공부문 전반의 운영 패러다임 전환을 보여주는 사례라고 할 수 있다.



참고자료

영국 국무조정실(Cabinet Office), "National Procurement Policy Statement," <https://www.gov.uk/government/publications/national-procurement-policy-statement>, 검색일자: 2025. 3. 5.

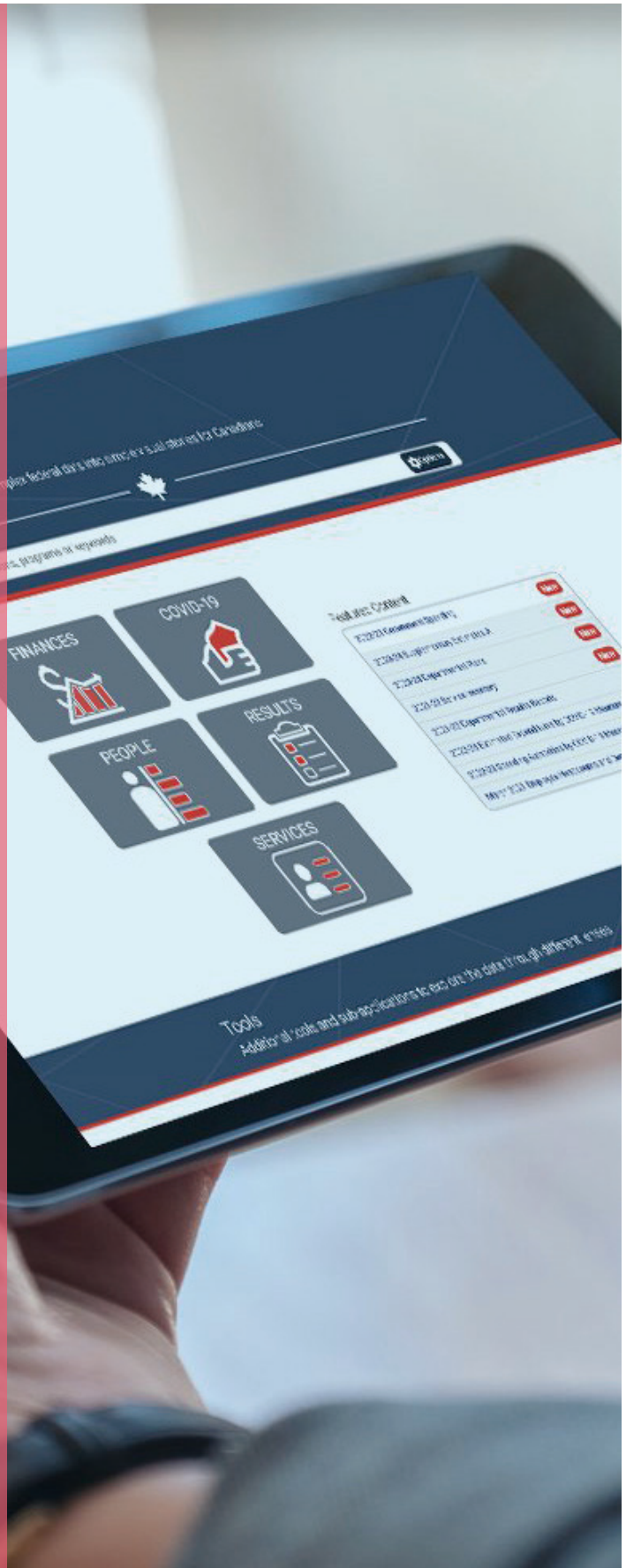


캐나다

2025. 12., 캐나다 재정위원회 사무국
(Treasury Board of Canada
Secretariat, TBS)

2023-2024 부처별 결과보고서 발간

2023-24 Departmental
Results Reports



→ 작성자 | 이아름 연구원

배경

캐나다의 재정위원회 사무국(Treasury Board of Canada Secretariat, 이하 TBS)은 매년 부처별 결과보고서(Departmental Results Reports)를 발표하고 있다. 본 동향지는 이에 대해 정기적으로 다루어 왔으며, 결과보고서는 기존의 성과계획서와 성과보고서를 대체하는 것으로 예산안 추계 과정의 일부로 활용되는 등 중요한 근거자료로서 사용되고 있다.

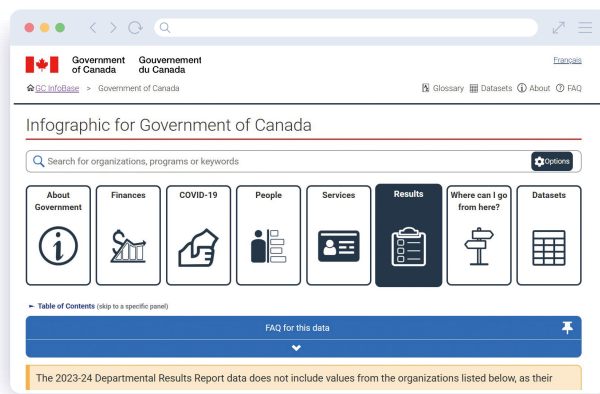
주요 내용

2017년부터 TBS는 ‘캐나다 정부 인포베이스(GC InfoBase)’ 온라인 플랫폼에 각 부처의 성과측정 결과 및 성과지표에 대한 데이터를 관리해 오고 있으며, 최근 2023~2024 부처별 결과보고서 요약본을 발표하였다.

각 부처가 제출하는 결과보고서는 프로그램별로 달성된 성과를 포함하고 있으며, 이를 취합하여 캐나다 정부 인포베이스에 업데이트하고 있다. 결과보고서에 따르면 2023~2024년에는 총 85개의 부처가 426개의 부처 목표(Departmental Results)와 1,005개의 프로그램 목표(Program Outcomes)를 달성하기 위해 노력하였다. 이는 1,225개의 부처 목표 지표와 1,426개의 프로그램 목표 지표를 사용하여 측정되었다.

부처 목표에서는 전체 지표 중 636개(60.5%)를 달성하였고, 310개(29.5%)는 목표 달성에 실패하였으며, 106개(10.1%)의 지표는 결과 측정이 불가하였다.

프로그램 목표에서는 전체 지표 중 803개(61.8%)를 달성하였고, 341개(26.3%)는 목표 달성에 실패하였으며, 155개(11.9%)의 지표는 결과 측정이 불가하였다.



참고자료

캐나다 정부 홈페이지, “2023-24 Departmental Results Reports,” <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/departmental-performance-reports.html>, 검색일자: 2025. 3. 7.

재정위원회 사무국(TBS), “Infographic for Government of Canada,” <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#infographic/gov/gov/results/>, 검색일자: 2025. 3. 7.



호주

2025. 2., Australian Productivity
Commission

공공서비스 보고서

Report on Government
Services



→ 작성자 | 이응준 연구원



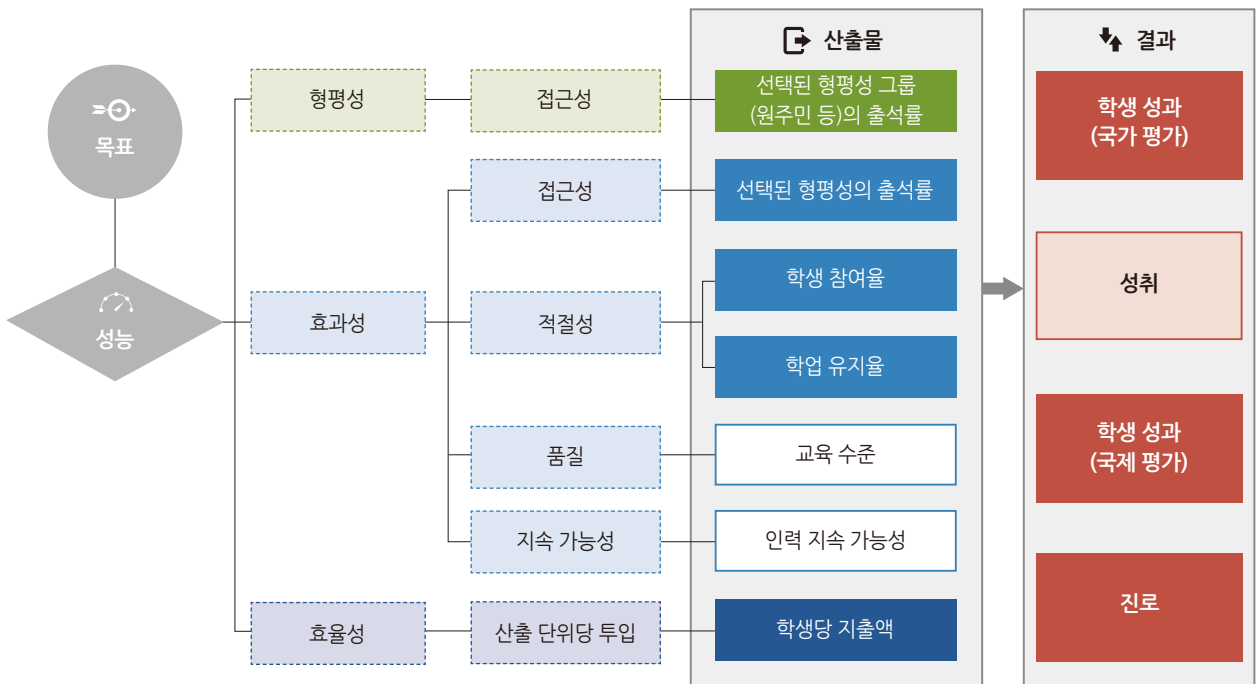
주요 내용

한국은 각 정부 부처를 중심으로 프로그램별 성과지표를 측정하여 열린재정에 공개하고 있다. 이때 각 프로그램에 대해 하나의 결과 지표를 설정하는 1 프로그램 1 지표 원칙을 준수하고 있다. 반면 호주 생산성위원회는 매년 정부가 제공하고 있는 공공서비스의 성과를 주요 분야별로 나누어, 형평성, 효과성 및 효율성의 측면에서 각각의 성과지표를 공개한다. 이 분야들은 아동 보호·교육, 정의, 긴급상황, 보건, 사법, 지역사회 서비스, 주택 및 홈리스 문제 등으로 세분화되며, 각 분야는 다시 여러 하위 항목으로 나뉜다.

예를 들어 아동 보호·교육 분야는 유아교육, 학교 교육, 직업교육으로 구분된다. 학교 교육 항목을 세부적으로 살펴보면 평생 교육, 자신감 있고 창의적인 개인, 그리고 정보에 기반한 시민으로 성장하여 성공적인 삶을 살도록 돕는 것을 목표로 하고 있다. 학교 시스템은 모든 학생의 교육 참여를 촉진하고 세계적 수준의 교육 과정을 지속 가능한 방식으로 제공하며 목표를 달성하기 위해 노력하고 있다.

학교 교육의 성과지표 구조는 [그림 1]에 설명되어 있다. 이 구조는 형평성, 효과성, 효율성으로 구분되어 있으며, 형평성은 원주민 등 교육적으로 소외된 그룹의 학교 출석률을 통해 측정한다. 효과성은 학업 유지율이나 교육의 질로 측정되고, 효율성은 학생당 지출액으로 평가된다. 이런 일련의 과정을 거쳐 최종적인 결과 지표인 성취 수준과 진로 수준을 측정하여 교육 성과를 관리한다.

그림 1 성과지표 구조 예시



자료: Productivity Commission, "Report on Government Services," <https://www.pc.gov.au/ongoing/report-on-government-services/2025/child-care-education-and-training/school-education>, 검색일자: 2025. 2. 26.



시사점

한국은 지표 관리의 효율성을 높이고, 프로그램의 성과에 대한 명확한 결과 전달을 위해 각 프로그램별 단일 지표를 사용하고 있다. 그러나 이 방식은 프로그램의 성과를 다각도로 파악하기에는 다소 제한적일 수 있으며, 지표가 하위 사업을 충분히 포괄하지 못하는 경우 대표성이 부족할 수 있다는 한계가 존재한다. 따라서 여러 측면을 동시에 평가하여 보다 포괄적인 정책 효과 분석을 가능하게 하는 호주의 방식은 주목할 만한 가치가 있다고 생각된다.

참고자료

호주 Productivity Commission, "Report on Government Services," <https://www.pc.gov.au/ongoing/report-on-government-services/2025/child-care-education-and-training/school-education>, 검색일자: 2025. 2. 26.



호주

2024. 10. 24., Australian National
Audit Office

2023-24 성과감사 결과

2023-24 Performance
Audit Outcomes



→ 작성자 | 이용준 연구원



주요 내용

호주 감사원이 진행하는 감사 활동의 세부 기준은 <표 1>과 같다. 이 중 성과관리와 관련된 내용으로는 거버넌스 감독 프레임워크, 성과측정, 모니터링 및 보고, 리스크 식별 및 평가, 전략 기획, 운영 계획, 재무 관리, 사기 방지 및 윤리 관리를 포함하는 거버넌스를 꼽을 수 있다. <표 2>에는 2019년부터 2024년까지 진행된 감사 건수가 정리되어 있다. 2023~2024년에는 총 45건의 감사 중 거버넌스 관련 감사가 16건으로 가장 높은 비중(36%)을 차지했다.

표 1 성과감사 결과

감사 활동	포함 내용
자산 관리 및 유지	자산 역량 유지, 배치 준비, 부동산 및 인프라 서비스, 상태 평가, 교체 및 수리
거버넌스	내부 관리 초점 — 거버넌스 감독 프레임워크, 성과 측정, 모니터링 및 보고, 리스크 식별 및 평가, 전략 기획, 운영 계획, 재무 관리, 사기 방지 및 윤리 관리
조달	요구사항 평가, 시장 접근, 입찰 평가, 조달 및 계약 협상
규제	규제 정보 수집, 평가, 교환, 준수 활동, 검사, 조사 및 법 집행
보조금 관리	프로그램 지침, 보조금 평가, 계약 관리, 집행 및 성과 관리
서비스 제공	외부 고객 중심 — 직접적인 서비스 제공 또는 제3자를 통한 제공. 프로그램 관리, 정부 간 협정, 기록 관리, 사회 지원 프로그램, 계약 관리 포함
정책 개발	정부 정책 자문, 백서 및 토론 문서 작성, 산업 협의, 정책 옵션 평가 및 개발, 입법 변경 기획, 리스크 평가, 감독 체계 설계, 이해관계자 협력

자료: Australian National Audit Office(2024), p. 34.

표 2 감사 활동별 감사 건수

감사 활동	2019-2020 to 2023-24		2022-23		2023-24	
	감사 건수	%	감사 건수	%	감사 건수	%
자산 관리 및 유지	64	30	10	25	16	36
거버넌스	41	20	8	10	7	16
조달	36	17	7	17.5	7	16
규제	34	16	7	17.5	7	16
보조금 관리	19	9	4	10	4	9
서비스 제공	9	4	2	5	1	2
정책 개발	6	3	2	5	3	7
합계	209	100	40	100	45	100

자료: Australian National Audit Office(2024), p. 34.

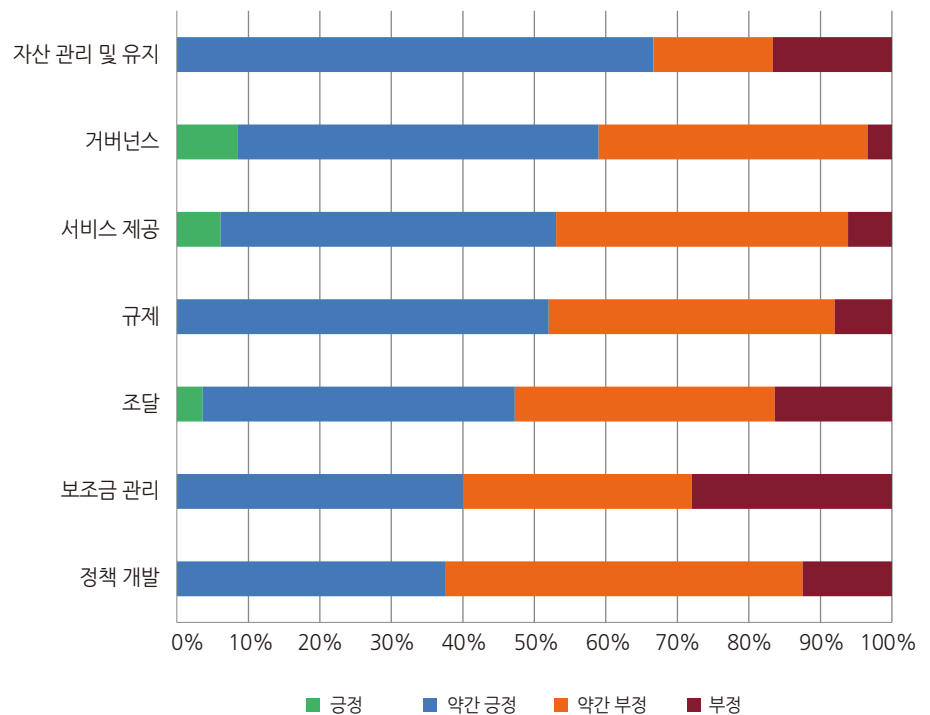
[그림 1]의 감사 활동별 결과를 살펴보면 전체 감사 결과의 63%가 약간 부정 또는 부정으로 분류되며, 부정적인 결론이 다수를 차지하였다. 같은 기간 동안 보조금 관리(Grants Administration) 관련 감사의 60%가 부정적인 결론을 받았다. 반면 자산 관리 및 유지(Asset Management and Sustainment)를 중심으로 한 감사는 66%가 약간 긍정으로 평가되며, 가장 높은 비율의 긍정적인 결론을 기록했다. 또한 거버넌스(Governance) 활동 감사의 59%가 긍정적인 결론을 받았다.

「1997년 감사원법(Auditor-General Act 1997)」 제19조에 따라, 감사원은 최종 보고서가 확정되기 전에 예비 성과감사 보고서 및 권고 사항 초안을 관련 기관에 제공해야 한다. 기관들은 이에 대한 응답을 제출하며, 해당 응답은 최종 감사 보고서에 반영된다. 기관의 응답은 의회에 제출되며, 각 권고사항에 대해 동의 여부를 명확히 표시해야 한다. 이를 통해 기관은 공식적으로 의회에 이행 의지를 표명하게 된다.

〈표 3〉은 2019~2020년부터 2023~2024년까지 감사원이 감사 후 제시한 권고사항 수와 동의율을 나타낸다. 이 기간 동안 감사원은 총 916개의 권고사항을 제시했으며, 기관들은 이 중 93%에 대해 완전히 동의하였다. 2023~2024회계연도에 의회에 제출된 45건의 성과감사 보고서에는 총 255개의 권고사항이 포함되어 있으

그림 1 성과감사 결과

(단위: %)



자료: Australian National Audit Office(2024), p. 34.

표 3 감사 결과에 따른 연도별 개선사항 권고 건수 (단위: 건, %)

연도	개선사항 수	완전 동의 수	비율
2019~2020	141	128	91
2020~2021	165	152	92
2021~2022	161	154	96
2022~2023	194	177	91
2023~2024	255	240	94
합계	916	851	93

자료: Australian National Audit Office(2024), p. 34.

며, 이 중 94%가 기관들에 의해 완전히 동의되었다. 이는 이전 회계연도보다 증가한 수치로, 감사 건수의 증가뿐만 아니라 감사 보고서가 보다 상세해졌음을 반영한다.

2023~2024년 감사원이 진행한 성과감사 보고서에서 도출된 주요 문제점 및 결론은 다음과 같다. 첫째, 호주 공공 부문은 정부 차원의 프레임워크를 준수해야 하며, 이를 통해 기관은 운영 리스크를 줄이고 투명성을 높일 수 있음을 강조하였다. 둘째, 선제적 계획 수립, 명확한 목표 설정, 이해관계자 참여, 효과적인 거버넌스 및 모니터링 체계 구축이 중요하며, 이러한 요소들이 조화롭게 이루어질 때 정부 프로그램 및 프로젝트의 성공 가능성이 높아진다는 점을 명시하였다.

셋째, 프로그램이 시작부터 평가 계획을 수립하고, 평가에 필요한 데이터를 사전에 식별하는 것이 중요함을 반복적으로 언급하였다. 이를 통해 기관들은 보다 나은 정책 결정을 내릴 수 있으며, 위험 요소를 사전에 식별하고 관리할 수 있고, 성과 책임성을 강화할 수 있음을 강조하였다. 즉 평가는 단순한 사후 검토가 아니라, 프로그램 운영 전반에서 중요한 역할을 해야 한다는 점이 강조되었다.

넷째, 사이버 보안 사고 발생 시 기관들의 대응 및 복구 준비 수준이 낮을 경우, 호주 정부의 핵심 공공 서비스에 중대한 위협이 될 수 있음을 지적하였다. 이에 따라 정부 기관들은 사이버 보안 통제를 효과적으로 실행 및 유지하고, 비즈니스 연속성 및 재난 복구 계획을 수립할 것이 권고되었다. 또한 법적 리스크를 고려하여 외부 보고 체계를 정비하고, 사이버 보안 사고 이후의 학습을 통해 지속적인 개선이 이루어질 필요가 있음을 제시하였다.

마지막으로 2023~2024 회계연도 동안 의회에 제출된 45건의 모든 성과감사 보고서에서 기록 관리와 관련된 부정적 결과가 발견되었다. 공공 기관의 기록 관리 미흡은 행정의 투명성과 책임성을 저해하는 심각한 문제로 이어질 수 있다. 따라서

기록 관리 프로세스 개선이 시급하며, 체계적인 정보 저장 및 관리 시스템 구축이 필요하다는 점이 지적되었다. 또한 공무원들이 기록 관리의 중요성을 인식하고 실천할 수 있도록 교육과 점검을 강화할 것이 권고되었다.

시사점

정부에서 발간하는 재무보고서는 지출 및 재정 상태에 대한 유용한 정보를 제공하지만, 성과측정 및 평가와 관련된 정보를 충분히 제공하지 못한다는 한계가 있다. 성과정보는 정부가 정책 목표를 달성하고 있는지 평가하며, 공공 자원의 사용에 대한 책임성과 투명성을 확보하고, 프로그램 개선 및 정부 의사결정 과정에 중요한 역할을 하기 때문에 정확하고 신뢰할 수 있는 정보가 제공되어야 한다. 이에 호주 정부는 의미 있는 성과정보 제공과 성과관리 및 책임성 확보를 목표로 2013년부터 「Public Governance, Performance and Accountability Act(PGPA Act)」를 시행하여 성과관리에 대한 법적 근거를 마련하였다.

한국도 2007년 「국가재정법」을 제정하며 성과관리에 대한 법적 기반을 마련하고 다양한 제도를 통해 정부 사업의 성과를 효과적으로 관리하기 위해 노력하고 있다. 그러나 성과관리 체계 전반 및 지표에 대해 감사를 진행하고 감사 결과에 따른 권고 사항 이행 여부를 관리하는 호주에 비해 한국은 성과체계 자체에 대한 감사 및 이행 점검 시스템이 상대적으로 미흡하다. 특히 고령화와 저출산으로 인해 향후 재정 상황이 악화될 것으로 예측되면서 성과 중심 예산체계 수립의 중요성은 더욱 커질 것으로 전망된다. 이에 따라 한국도 성과관리 체계의 독립적 감사 기능을 강화하고, 권고사항의 이행 여부를 지속적으로 점검할 수 있는 시스템을 도입하는 것을 고려할 필요가 있다. 이를 통해 예산의 효율성을 높이고 정부 사업의 성과를 보다 체계적으로 평가할 수 있을 것으로 기대한다.



참고자료

Australian National Audit Office, 2023-24 Performance Audit Outcomes, 2024.



네덜란드

2025. 1. 15., Netherlands Court of
Audit

네덜란드 정부 클라우드 시스템

Dutch central
government in the
cloud



→ 작성자 | 이응준 연구원

주요 내용

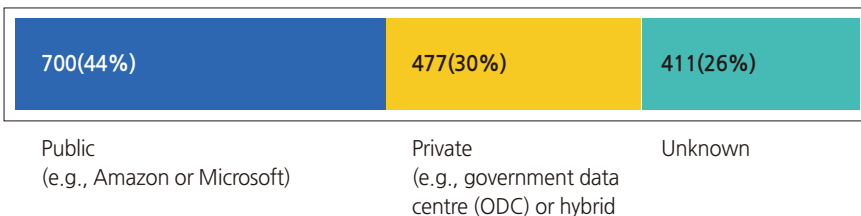


네덜란드 정부는 업무의 효율성을 높이기 위해 클라우드 서비스 활용을 확대하고 있다. 그러나 무분별한 클라우드 사용은 디지털 주권(digital sovereignty) 및 데이터 보호 등의 위험을 초래할 수 있다. 이에 따라 네덜란드 감사원은 본 보고서를 통해 정부의 클라우드 정책 및 실행 구조를 평가하고, 리스크 평가 및 데이터 보호와 같은 정부 기준의 준수 여부를 점검하고자 한다. 이를 통해 클라우드 남용으로 인한 문제를 사전에 발견하고 예방할 방안을 도출함으로써, 정부의 클라우드 정책 수립에 통찰을 제공하는 것을 목표로 한다.

네덜란드 감사원의 감사 결과는 다음과 같다. 첫째, 네덜란드 정부는 클라우드 서비스 사용에 대한 명확한 통찰력을 가지고 있지 않은 것으로 나타났다. 전체 1,588개의 클라우드 서비스 중 26%에 해당하는 411개 서비스가 공공 클라우드, 사설 클라우드, 또는 하이브리드 클라우드 중 어떤 형태인지조차 파악되지 않고 있었다([그림 1] 참고). 이러한 불완전한 정보는 정부의 클라우드 정책 실행과 리스크 관리에 어려움을 초래하는 요인으로 작용한다.

그림 1 네덜란드 클라우드 시스템 구성

1,588 cloud service used by government



자료: Netherlands Court of Audit(2025), p. 29.

둘째, 네덜란드 중앙정부는 미국 IT 기업(Microsoft, Amazon, Google)에 과도하게 의존하고 있는 것으로 밝혀졌다. 전체 1,588개 클라우드 서비스 중 44%가 퍼블릭 클라우드이며, 이 중 대부분이 미국 기업이 제공하는 서비스인 것으로 나타났다([그림 1] 참고). 이러한 상황은 디지털 주권과 데이터 보호 측면에서 상당한 위험을 초래할 수 있다.

마지막으로, 클라우드 계약 체결 시 적절한 전략적 리스크 평가가 이루어지지 않은 것으로 나타났다([그림 2] 참고). 계약이 복잡하고 여러 개의 문서로 나뉘어 있어, 계약 내용에 대한 종합적인 이해가 부족하며, 주요 퍼블릭 클라우드 계약에서 디지털 주권 및 데이터 보호와 관련된 위험이 충분히 고려되지 않았다. 또한 많은 계약이 여러 당사자(공유 서비스 조직, 하청업체 등)와 얽혀 있어, 정부가 계약을 완전히 통제하지 못하는 문제도 발견되었다.

그림 2 | 네덜란드 클라우드 시스템 리스크 평가 체계 여부

126 most important public cloud services in central government



자료: Netherlands Court of Audit 홈페이지, "Dutch central government in the cloud: Dark clouds are looming," <https://english.rekenkamer.nl/publications/reports/2025/01/15/dutch-central-government-in-the-cloud>, 검색일자: 2025. 2. 26.

감사원은 이러한 감사 결과를 바탕으로 다음과 같은 사항을 권고하였다. 첫째, 정부가 클라우드 정책을 보다 통합적이고 구체적으로 수립하고, 이를 강력히 시행할 것을 권고하였다. 둘째, 클라우드 서비스 사용 현황을 정확히 파악하고, 서비스 도입 전후로 리스크 평가를 강화할 것을 권고하였다. 셋째, 정부가 클라우드 서비스 제공업체에 대한 협상력을 높이기 위해 하나의 조직처럼 행동할 것을 주문하였다. 마지막으로, 민감한 데이터가 포함된 일부 공공 서비스의 경우 퍼블릭 클라우드 사용 금지 원칙을 보다 명확하게 적용할 것을 권고하였다.

시사점

행정안전부의 보도자료에 따르면, 2025년 이후 클라우드 전환 예정인 시스템 수는 3,659개(22%)에 달하는 것으로 나타났다. 국내에서도 정부 업무 효율성 개선과 증거 기반 정책 수립 및 평가의 중요성이 확대됨에 따라, 클라우드의 활용 비중이 점차 증가하고 있다. 또한 최근 글로벌 클라우드 빅테크 기업들이 국내 공공 클라우드 시장에 본격적으로 진출하고 있어, 데이터 보안, 통합 관리 주체, 위험 평가 등의 이슈를 둘러싼 논의가 더욱 활발해질 것으로 예상된다. 이에 따라 네덜란드의 사례는 한국 정부가 클라우드 정책을 수립하고 리스크를 관리하는 데 있어 중요한 참고 사례가 될 것으로 보인다.

참고자료

Netherlands Court of Audit, *Dutch central government in the cloud*, 2025.

행정안전부, 「24년 행정-공공기관 클라우드컴퓨팅 사업의 수요정보 조사결과」, 보도자료, 2024. 2. 6., https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type001/commonSelectBoardArticle.do?jsessionId=rUKFaSkKUzdy7cspA229zFJ7.node50?bbsId=BBSMSTR_000000000045&nttId=107019, 검색일자: 2025. 3. 13.



국제기구

2025. 2., OECD

아일랜드 공공 조달의 디지털 전환 방향

The Way Forward
for Digital Public
Procurement in Ireland



→ 작성자 | 이아름 연구원

배경

아일랜드는 전자 조달 플랫폼을 활용하여 조달 절차의 입찰 단계에서 디지털 혁신을 추진하고 있으며, 정부 프로세스 및 서비스의 전환을 위한 디지털 도구 활용을 장려하는 정책적 기반도 갖추고 있다. 그러나 입찰 전후 단계에서의 디지털화 부족과 데이터 수집 및 활용 등의 한계가 여전히 존재한다. 이에 따라 OECD는 아일랜드 정부가 공공 조달의 디지털 전환을 효과적으로 수행할 수 있도록 전략 및 로드맵 수립을 위한 가이드라인을 제시하였다.

디지털 전환 전략의 주요 목표 및 실행 계획

OECD는 아일랜드의 공공 조달 디지털 전략이 단순한 디지털화(digitalisation)를 넘어 근본적인 디지털 전환(digital transformation)을 이루어야 한다고 강조하며, 다음과 같은 세 가지 주요 목표를 제시하였다.

첫째, 효율적인 사용자 중심 조달 시스템을 구축한다. 디지털 도구와 플랫폼을 활용하여 조달 절차를 개선 및 간소화함으로써 사용하기 쉬운 조달 시스템을 구축할 수 있다. 또한 기존의 eTenders 플랫폼을 개선하고 신규 디지털 도구를 도입하며, 디지털 활용을 증가시켜 조달 프로세스 전반의 디지털화를 완성한다.

둘째, 전략적 조달 활용을 위한 지원 환경을 조성한다. 데이터 및 디지털 도구를 활용하여 친환경 조달, 혁신 조달 등의 정책 목표를 효과적으로 추진할 수 있다. 또한 조달의 투명성 및 경쟁을 촉진할 필요성이 있다.

셋째, 증거 기반 의사결정의 역량을 강화한다. 데이터 분석 및 활용 역량을 향상하여 공공 조달 과정에서 더욱 신뢰할 수 있는 의사결정이 가능하도록 지원한다. 또한 전자 인보이스(e-Invoicing)의 도입을 확대함으로써 데이터 공유 체계를 구축한다.

이러한 디지털 전환은 모든 아일랜드 공공기관을 대상으로 적용되며, 2025년부터 6년간 단계적으로 시행할 예정이다. 효과적인 거버넌스 및 협력 체계를 구축하기 위해 OECD는 디지털 조달 전략 실행을 위한 명확한 역할과 책임을 설정할 것을 요구하였다. 또한 공공기관 및 민간 부문과의 협력 강화도 강조하였다.

디지털 전환을 위한 핵심 원칙

OECD는 아일랜드의 공공 조달 디지털 전환이 성공하기 위해 다음과 같은 원칙을 준수해야 한다고 강조하였다.

- **디지털 우선(Digital by Design)**: 디지털 기술을 단순히 기존 프로세스에 추가하는 것이 아니라 처음부터 디지털 중심으로 설계하는 접근 방식을 의미한다. 이를 통해 공공 프로세스를 재설계하고 절차를 간소화하며 공공 이해관계자와의 새로운 소통 및 참여 채널을 창출할 수 있다.
- **사용자 중심(User-Centric)**: 다양한 조달 사용자의 요구를 반영하여 시스템을 설계하는 것을 의미한다. 수요기관, 조달업체 및 기타 이해관계자들의 견해, 필요 및 요구를 반영할 수 있도록 설계해야 하며, 이를 위해 일관된 평가 또한 필

요하다.

- 전략적 데이터 거버넌스(Strategic Data Governance): 데이터 품질 개선, 데이터 공유 및 표준화를 통해 데이터의 활용 및 분석을 극대화하고 조달의 투명성 및 책임성을 강화해야 한다.
- 상호운용성 확보(Interoperability): 부문별 또는 플랫폼별로 각기 혁신에 접근하는 것이 아니라 여러 조달 플랫폼(eTenders, SupplyGov 등)과 도구의 상호 운용 가능한 디지털 생태계를 만드는 것을 추구해야 한다.
- 신기술 활용(Emerging Technologies): 인공지능, 블록체인 등 생산성과 대응력을 높일 수 있는 신기술을 활용하여 공공 조달의 효율성을 향상한다.

결론 및 시사점

아일랜드 공공 조달의 디지털 전환은 조달의 투명성, 접근성, 효율성을 높이기 위한 중요한 과제이며, 이를 위해 정부조달청(Office of Government Procurement) 주도로 디지털 전략을 추진하고 있다. 디지털 전환이 성공적으로 이루어진다면 중소기업의 참여 확대, 공공 예산 절감, 데이터 기반 정책 수립 등 다양한 긍정적인 효과를 기대할 수 있다. 또한 데이터 기반의 의사결정이 강화됨에 따라 조달의 효율성과 속도가 향상하고 투명성과 신뢰성이 제고되며, 공급자 접근성이 확대됨으로써 시장 경쟁성이 높아질 수 있다.

이를 위해 단순한 ‘디지털화’가 아닌 ‘디지털 전환’에 초점을 맞추어야 하며, 전 주기적 디지털화 전략도 뒷받침 되어야 할 것이다. 무엇보다 정부 전체 디지털 전환과 연동될 때 정책 목표와의 연계가 강화되어 효과를 극대화할 수 있을 것이다. 또한 지속적인 데이터 품질 향상, 기술 표준화, 이해관계자 참여 확대 등을 통해 디지털 공공조달의 효과성을 높일 수 있다.



참고자료

OECD, “The Way Forward for Digital Public Procurement in Ireland,” https://www.oecd.org/en/publications/the-way-forward-for-digital-public-procurement-in-ireland_4691afda-en.html, 검색일자: 2025. 2. 25.



World Bank

2024. 12., OECD

세계은행 조달 시스템 평가

Making Procurement Work
Better: An Evaluation
of the World Bank's
Procurement System



→ 작성자 | 이아름 연구원

배경

2016년 이전 세계은행의 공공 조달 시스템은 절차적인 복잡성, 조달 방식의 획일성, 시장 분석 및 경쟁력 부족, 그리고 디지털화 및 데이터 활용 부족이라는 문제점이 있었다. 그러나 국제 조달 환경이 변화하고 국가별 조달 역량의 중요성이 강조됨에 따라 세계은행 조달 개혁의 필요성이 대두되었다. 특히 지속 가능한 개발 목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs) 달성 및 비용 효율성(Value for Money) 방식의 공공 조달을 위해 2016년 세계은행의 조달 개혁이 추진되었다.

주요 목표 및 실행 계획

세계은행 조달 개혁의 주요 목표는 다음과 같다.

- 조달 시스템 현대화 및 프로젝트 성과 개선: 기존 조달 시스템의 비효율성을 개선하여 보다 신속하고 효과적인 조달 절차를 구축한다. 조달이 프로젝트의 병목 현상이 되는 것을 방지하고 프로젝트의 수행 속도를 높인다.
- 조달 원칙 정비: 세계은행 조달 시스템의 핵심 원칙을 재정립하여 기존의 경직된 절차를 개혁하고 조달이 경제성장, 환경보호, 사회적 포용 등 개발 목표와 일치하도록 개선한다. 재정립된 조달 원칙은 효율성, 경제성, 투명성, 공정성, 무결성, 목적 적합성, 비용 효율성으로 총 7가지이다.
- 국가 및 지역별 맞춤형 조달 접근법 도입: 기존 조달 방식은 모든 국가와 프로젝트에 동일한 규정을 적용하는 획일적인 방식이었으나, 기준을 충족하는 국가에 한해 자국의 조달 시스템을 활용할 수 있도록 허용한다.
- 프로젝트 수행 절차 간소화: 기존 조달 절차가 복잡하고 시간이 많이 소요되어 프로젝트 수행 속도를 저해하는 것이 병목현상의 주요 원인이었다. 이에 따라 조달 과정의 불필요한 단계를 줄이고 빠르고 유연한 조달 절차를 운영한다.
- 기술 및 데이터 활용을 통한 조달 성과 향상: 조달 과정의 데이터를 효과적으로 활용하여 전략적인 조달 시스템을 구축한다.

조달 개혁의 추진

이를 바탕으로 세계은행은 새로운 조달 프레임워크를 도입하여 개혁을 추진하였으며, 주요 개혁 내용은 다음과 같다.

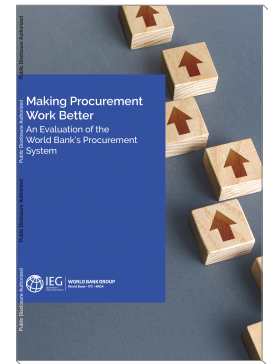
- 프로젝트 맞춤형 조달 전략(Project Procurement Strategy for Development, 이하 PPSD) 도입: 각 프로젝트의 특성과 국가 상황에 맞는 조달 전략을 수립하도록 한다. 시장 분석을 기반으로 최적의 조달 방식을 선택하도록 유도한다.
- 디지털 조달 시스템(Systematic Tracking of Exchanges in Procurement, 이하 STEP) 도입: 조달 과정의 모든 정보를 디지털화하여 실시간 모니터링 가능하도록 한다. 데이터 기반 의사결정 지원 및 성과 평가 기능을 강화한다.
- 품질 및 지속 가능성을 고려한 조달 방식 확대: 기존의 최저가 입찰 중심에서 벗어나 품질 및 지속 가능성 평가 기준(친환경 기술, 사회적 가치 창출 등)을 포함하도록 한다.

- 조달 역량 강화 및 국가 시스템 활용 확대: 저소득국 및 개발도상국의 조달 역량 강화를 위해 교육과 지원을 확대한다. 세계은행의 조달 프로세스를 따르기 어려운 경우, 국가별 조달 시스템을 활용할 수 있도록 유연한 절차를 제공한다.
- 위험 평가 및 리스크 관리 강화: 프로젝트별 조달 위험을 사전에 평가하고, 적절한 관리 방안을 마련하도록 한다.

결론 및 시사점

세계은행의 2016년 조달 개혁은 기존 시스템의 비효율성과 경직성을 극복하고, 프로젝트의 성과를 극대화하기 위한 전략적인 변화로서, 조달의 효율성, 투명성, 공정성, 그리고 비용 효율성 강화 측면에서 상당한 진전을 이루었다. 이는 공공조달이 단순한 행정 절차를 넘어 개발 성과를 실질적으로 결정 짓는 전략적 정책 수단임을 보여준다. 특히 비용 절감 중심의 전통적 접근이 아닌 품질, 지속 가능성, 공정성 등 다양한 요소를 통합하려는 시도는 조달 가치의 범위를 확대한다고 할 수 있다. 또한 데이터 기반의 조달 관리와 리스크 맞춤형 전략 수립은 한정된 자원을 효율적으로 운용하고, 조달 지연이나 부실을 사전에 방지할 수 있는 효과적인 방법으로 평가된다.

그러나 이와 같은 혁신이 성과로 이어지기 위해서는 조달 담당자의 역량 강화 및 교육, 기술 기반 조달 프로세스 개선, 개혁 요소의 국가별 맞춤형 적용 등이 필요할 것으로 보인다. 특히 조달 인프라가 취약한 국가일수록 장기적이고 체계적인 역량 강화 지원이 필수적이며, 이를 통해 개혁의 효과를 확산시킬 수 있을 것이다.



참고자료

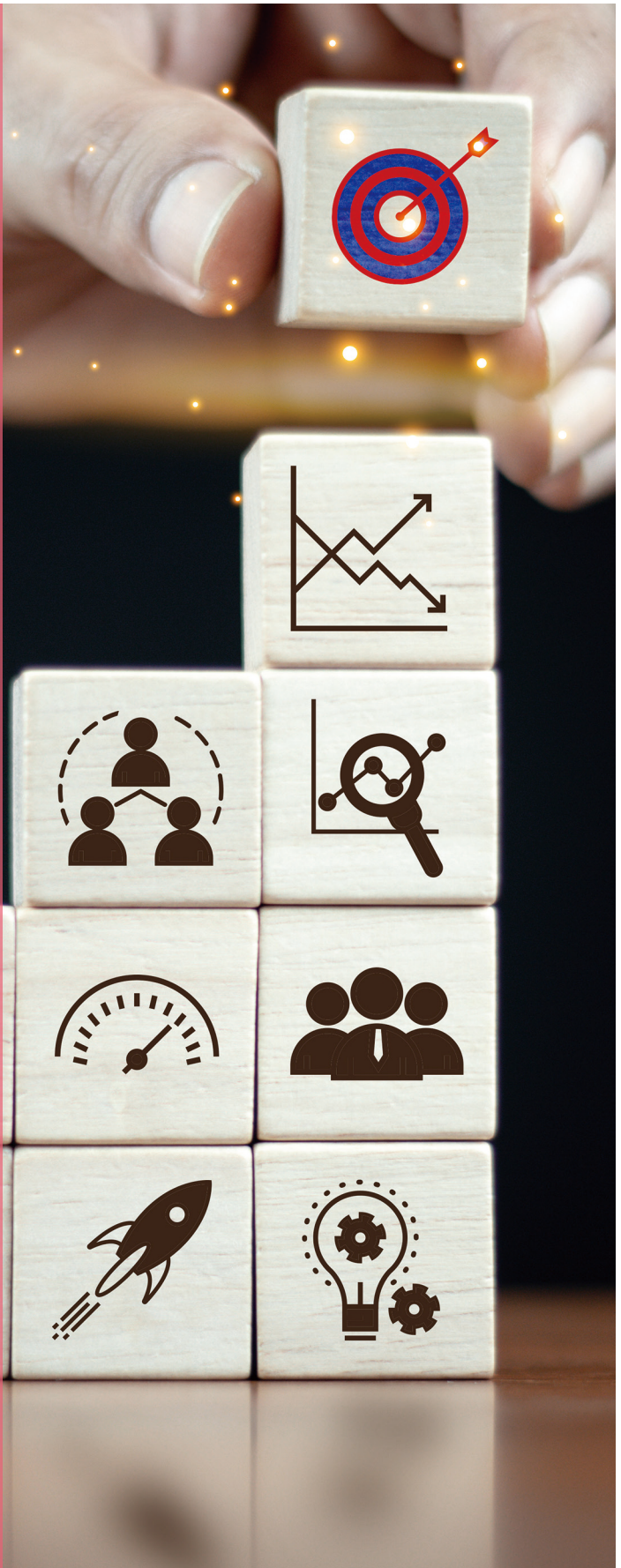
World Bank, "Making Procurement Work Better: An Evaluation of the World Bank's Procurement System," <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/43ec0fd7-d455-4db8-a55b-3d309e29645f>, 검색일자: 2025. 2. 25.



한국

2024. 6. 17, 조달청

조달청, 공공조달 킬러규제 혁파로 역동적 조달생태계 구축



→ 작성자 | 최한영 연구원

연구의 시사점

조달청은 6월 17일 전수조사를 통한 「2024년 공공조달 킬러규제 혁신방안」을 발표했다. 전수조사를 통한 킬러규제 혁신방안은 연간 209조원 규모의 규제를 본격적으로 혁파하며 장기 미해결 중인 킬러규제 17건과 현장규제 85건을 포함하고 있다. 주요 내용은 다섯 가지로 다음과 같다.

첫째, 징벌 중심의 입찰참가자격 제한제도를 국제 기준에 맞게 개선한다. 부정당업 자제제 면책 정비, 감경 범위 확대, 부과기준을 계약금액에서 납품금액으로 개선, 4단계 절차에서 3단계로 간소화 등이 있다. 둘째, 조달거래 과정에서 발생하는 불합리한 비용 부담을 경감한다. 인지세 부과대상을 취지에 맞는 조달계약으로 축소 및 신인도 대폭 정비가 이에 해당한다. 셋째, 업무 처리 방식을 효율화·간소화한다. 지속적인 현장 건의를 반영하고 다수공급자계약의 중간점검 횟수를 1회로 축소한다. 넷째, 네거티브 방식의 전면 개편을 실시하였다. 자체 기준표를 폐지하고 직접생산 위반 판정기준도 축소하였다. 다섯째, 신산업 성장 촉진을 위한 개편을 추진한다. 수의계약 한도를 확대하여 청년·창업기업의 공공 조달시장 참여를 독려한다.

또한 민간 시장의 흐름에 발맞춰 공공 조달시장에 ‘임차, 구독’ 등의 계약 방식을 도입한다. 이를 통하여 고가 장비, 첨단 융복합제품의 공공 판로가 확대될 전망이다.



참고자료

조달청, 「조달청, 공공조달 킬러규제 혁파로 역동적 조달생태계 구축」, 보도자료, 2024. 6. 17., <https://www.pps.go.kr/kor/bbs/view.do?bbsSn=2406170010&key=00634&pageIndex=18&orderBy=bbsOrder+desc&sc=&sw=&maxList=10>, 검색일자: 2024. 10. 3.



한국

2024. 6. 24, 조달청

**혁신제품 제도
전면 개편
기업 '기술혁신'.
'부담완화'.
'성장지원' 돕는다**



→ 작성자 최한영 연구원

조달청은 전방위적인 혁신제품 제도 개편을 통하여 기업의 기술혁신과 성장 촉진 및 부담 완화를 목표로 한다. 해당 규정 개정은 「범부처 협업을 통한 혁신적 조달기업 성장지원 방안」과 「2024년 공공조달 킬러규제 혁신방안」을 지원하며 7월 1일부터 시행된다. 주요 내용으로는 세 가지가 있다.

첫째, 각 부처 및 지자체와의 협업 확대와 현장수요 기반의 기술우수제품을 혁신제품으로 연계한다. 기술우수제품을 혁신제품 지정 평가 시 우대하고 신기술(NET)·신제품(NEP) 인증 혁신제품 요건을 추가한다. 주민의 복지나 지역 공공문제 해결과 직접 연관된 연구개발(R&D) 결과물을 혁신제품 심사 시 우대한다. 둘째, 혁신제품 시범구매의 전략적 운영 강화를 통하여 판로지원 효과를 제고한다. 전략적 시범구매 매칭으로 혁신제품 체감성과를 극대화할 수 있도록 시범구매 우선순위를 선정한다.

국민생활에 밀접하거나 긴급 수요 관련 혁신제품은 시범구매 절차를 단축한다. 해외수출 제품은 매칭 획수 제한 예외를 두어 해외 시범구매를 우대할 예정이다. 단가계약 근거도 마련하여 혁신제품 구매 확산 및 수요기관의 구매편의를 지원한다. 셋째, 킬러규제 효과를 통하여 혁신제품 지정, 공공판로 확보, 기업 부담 완화를 목표로 한다. 복잡한 규격 추가 절차를 간소화하고 공공성 평가 통화 제품의 심사를 면제하여 중복 평가를 방지한다.



참고자료

조달청, 「혁신제품 제도 전면 개편 기업 '기술혁신'·'부담완화'·'성장지원' 돕는다」, 보도자료, 2024. 6. 24., <https://www.pps.go.kr/kor/bbs/view.do?bbsSn=2406240010&key=00634&pageIndex=17&orderBy=bbsOrdr+desc&sc=&sw=&maxList=10>, 검색일자: 2024. 10. 3.

공공 부문 성과정보가 이해관계자에게 미치는 영향: 메타분석을 통해

Does public sector
performance
information impact
stakeholders? Evidence
from a meta-analysis

2025. 1., *Public Administration Review* (1-12)

 → 작성자 | 백종선 선임연구원



연구배경

성과정보(Performance Information, PI)는 성과관리의 핵심 요소로, 공공행정 분야에서 중요한 주제라고 할 수 있으며, 여러 국가, 부문, 정부 수준에 걸쳐 성과정보의 활용성이 증대되고 있다. 이와 같이 성과정보의 중요성이 지속적으로 확대되고 있으나, 성과정보가 이해관계자에게 미치는 영향에 대해 긍정적인 효과가 나타난다는 주장과 의도한 목적을 달성하지 못하고 있다는 주장이 대립하는 등 명확한 평가가 이루어지고 있지 않다. 이러한 측면에서 본 연구는 공공 부문 성과정보가 이해관계자에게 중요한 영향을 미치는가를 확인하는 한편, 성과정보를 효과적으로 활용할 수 있는 방안을 모색하고자 하였다.

주요 분석 내용

공공 부문에서 성과정보의 효과를 확인하기 위해 정보 전파 이론 및 사회·인지심리학적 이론을 통한 접근을 시도하는 한편, 관련 연구에 대한 포괄적인 검토 및 메타분석 기법을 활용하였다. 또한 성과정보 발신자, 수신자, 특성, 분야가 미치는 조절효과를 확인하고자 하였다.

분석 결과에 따르면 성과정보는 전반적으로 이해관계자에게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 구체적으로 이해관계자의 태도와 행동, 인식된 성과에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 보이고 있다.

성과정보의 제공자 측면에서 사업 주체가 직접 보고하는 성과정보보다 제3자로부터 제공되는 성과정보가 이해관계자에게 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 성과정보의 수용자 측면에서 성과정보는 시민들에게 가장 큰 효과를 보였으며, 그 다음으로 공공 부문 관리자와 직원에게 효과가 있는 것으로 나타났으나, 정치인들에게 미치는 효과는 가장 낮은 것으로 나타났다.

정보의 특성과 관련하여 절대적 성과정보는 상대적 성과정보보다 더 강한 상관관계를 보이는 가운데, 긍정적 성과정보는 부정적 성과정보보다 더 큰 효과가 있다는 결과가 도출되었다.

정보의 분야와 관련하여 법 집행 하위 분야에서 가장 큰 상관관계를 보이며, 건강, 사회 서비스, 교육, 핵심행정 분야 순으로 관계가 있는 것으로 나타났다.





연구의 시사점

연구결과에 따르면 성과정보는 이해관계자에게 실질적으로 영향을 미치며, 그 효과가 다양한 조건에 따라 달라진다고 할 수 있다. 다양한 연구결과 가운데 성과정보의 출처가 그 효과에 상당한 영향을 미친다는 점에 주목할 필요가 있는데, 제3자에 의해 제공된 성과정보가 자체 보고된 성과정보보다 이해관계자와 더 강한 연관성을 보인다는 결과는 외부 기관이나 독립적인 평가자가 제공하는 정보가 더 높은 신뢰성을 가지며, 이해관계자들의 인식과 행동에 더 큰 영향을 미친다는 것을 의미하며, 이러한 측면에서 성과정보시스템의 구축에 있어 정보의 출처와 신뢰성을 확보할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다고 할 것이다. 그 밖에도 일반시민들이 성과정보에 더 민감하게 반응하며, 이를 의사결정에 더 적극적으로 활용한다는 점, 성과정보의 유형 측면에서 다른 기관과의 비교보다는 명확한 성과 기준이나 목표에 대한 달성도를 보여주는 정보가 이해관계자에게 더 효과적이라는 점 등을 고려하여 성과정보시스템의 구축 및 제공이 이루어져야 할 것으로 보인다.

참고자료

Meng, Xue, and Chaoping Li., "Does public sector performance information impact stakeholders? Evidence from a meta-analysis." *Public Administration Review* (1-12), 2025. <https://doi.org/10.1111/puar.13924>

성과순위에 의한 기본 성과정보에 대한 인지 처리 감소

Performance rankings
reduce cognitive
processing of underlying
performance information

2025. 2., *Public Management Review* (1-23)



연구배경

공공 서비스에 대한 성과정보는 종종 다양한 측면의 성과를 종합적인 점수로 집계한 순위 방식으로 제시되고 있다. 그러나 이러한 방식은 순위에만 집중하도록 하여 순위 산정의 근거가 되는 주요 성과정보에 대한 관심을 저하시킬 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 대학의 성과순위를 활용하여 순위가 기초 성과정보의 인지적 처리에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

주요 분석 내용

본 연구는 성과순위가 기초 성과정보의 인지적 처리에 미치는 영향을 검증하기 위해 성과순위가 기초 성과정보의 인지적 처리를 감소시킨다는 가설을 설정하고, 성과순위와 순위를 결정하는 요소의 영향을 구분하여 분석을 실시하였으며, 정보를 처리하는 스타일의 차이가 성과정보의 처리에도 영향을 미치는지를 확인하기 위하여 인지 스타일(창조적, 계획적, 지식적)이 순위 정보의 대체효과를 조절하는지 확인하고자 하였다.

연구 결과에 따르면 성과순위 정보가 제공될 때 기초 성과정보에 대한 인지적 처리가 약 20% 감소하는 것으로 나타났으며, 인지 스타일과 관련하여 창조적 인지 스타일을 가진 참가자들은 순위 정보가 주어질 때 기초 정보에 더 많은 주의를 기울이는 것으로 나타났다. 한편 순위를 나타내는 숫자적 요소는 기초 정보의 인지적 처리를 감소시키지만, 순위가 높은 사업이 우선적으로 표기되는 등의 순서적 요소는 관련 효과가 나타나지 않았다.

연구의 시사점

본 연구는 성과순위가 사용자의 인지적 처리에 미치는 영향을 실험적으로 검증함으로써 공공 관리에서 성과 정보의 사용에 대한 이해를 높이는 데 기여하고자 하였다. 성과순위는 공공서비스의 성과정보를 제시하는 대표적인 방법으로, 사용자들로 하여금 단순하고 비교하기 쉬운 방식으로 성과정보를 제공한다는 장점을 가진다. 그러나 연구 결과에 따르면 기초 성과정보의 중요성을 간과할 수 있다는 우려를 낳게 하는데, 실제 성과정보보다는 기관 간의 상대적 위치에 집중하게 만들 우려가 있으며, 특히 공공 부문의 특성상 목표가 모호하고 명확한 성과 측정이 어려운 상황에서 공공 서비스 성과의 복잡한 특성을 확인하기 어렵게 할 수도 있다. 공공 부문의 성과순위가 여전히 주요 성과도구로 활용되고 있는 상황에서 성과순위 정보 제공이 부정적 효과를 유발할 수 있음을 인지할 필요가 있으며, 유용한 방식으로 의사결정에 활용할 수 있는 방안을 모색해야 할 것으로 보인다.

참고자료

Hohensinn, L., Willems, J., George, B., and Van de Walle, S., "Performance rankings reduce cognitive processing of underlying performance information," *Public Management Review* (1-23), 2025, pp. 1-23, <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2464761>

공공부문 성과관리 병리현상의 개선 요인에 관한 연구: 성과역설을 중심으로

2024. 6., 『한국공공관리학보』, 제38권 제2호



→ 작성자 | 백종선 선임연구원

연구배경

성과관리가 효율성 및 효과성을 향상시키고 조직구성원의 동기부여 및 역량강화 등을 유도할 수 있다는 긍정적 효과에 주목하여 공공 부문에서도 성과관리의 중요성과 필요성이 강조되고 있으며, 이에 따라 공공 부문 전반에 성과관리가 도입 및 운영되고 있다. 그러나 결과지향적 관리방식을 통한 혁신과 자율적인 성과개선이 이루어질 것이라는 기대와는 달리, 성과지표에 대한 전략적 설정 및 활용을 포함하여 성과목표치의 소극적 설정과 성과평가 결과의 전략적 활용 등 공공 부문의 성과관리 과정에서 다양한 병리현상이 발생하고 있는 것으로 보인다. 본 연구는 이와 같이 성과관리의 시행에 따라 실질적인 성과 측정과 활용에 문제가 발생하는 성과역설 현상에 주목하여, 성과역설 현상과 성과관리 매뉴얼에 대한 공무원의 인식이 성과관리 개선에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

주요 내용

본 연구는 성과역설 유형(성과지표 선정, 목표치 설정, 측정방법, 성과연계) 및 성과관리 매뉴얼 인식 여부가 성과관리 개선 필요성에 대한 인식에 미치는 영향을 분석하기 위해 한국행정연구원에서 담당 공무원 400명을 대상으로 수행한 「성과 측정 매뉴얼 개선방안에 관한 설문조사」 자료를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석 결과에 따르면 성과지표 선정과 관련된 병리현상을 인식하는 경우 성과지표 선정 및 측정방법 개선의 필요성에 대한 인식이 증가하는 것으로 나타났으며, 성과목표치 설정 관련 병리현상 인식 시 목표치 설정 개선에 대해, 성과연계 관련 병리현상 인식 시 성과지표 선정과 목표치 설정, 측정방법 개선의 필요성에 대한 인식을 증가시키는 것으로 나타났다. 한편 성과지표 개발 및 관리 매뉴얼과 관련하여 매뉴얼의 존재를 인식하지 못하는 경우 성과관리 전반에 대한 개선 필요성을 인식한 반면, 정부업무 성과관리 지침의 경우에는 해당 지침을 인식했을 때 오히려 목표치 설정 및 측정방법 개선이 필요하다고 인식한다는 결과가 도출되었다.



시사점

연구 결과에 따라 다음과 같은 정책적 시사점을 제시하였는데, 성과역설 현상의 예방 및 완화를 위해 성과측정과 성과평가, 성과지표의 운영과 관리의 실효성을 확보할 필요가 있으며, 이를 위해 현재 활용되고 있는 평가 기준과 수단 등 성과관리 차원의 대안 마련이 필요한 것으로 보았다.

또한 중장기적 측면에서 공공 부문 성과지표의 질적 개선이 필요한 것으로 보았는데, 이를 위해 중장기적 성과측정을 위한 성과지표의 개발, 정량적 지표의 문제점(측정이 용이한 지표 위주의 구성, 지엽적인 성과지표 등)을 보완하기 위한 정성적 지표의 보완적 활용, 자의적인 성과목표치 변경에 대한 관리, 목표치의 적정성에 대한 평가 비중의 향상 등을 제안하였다.

그 밖에 성과역설 현상의 예방 및 전문성 보완을 위해 성과관리 매뉴얼의 질적 개선 및 활용도 제고를 위한 노력도 중요한 것으로 보았으며, 성과역설적 행동에 대한 대응을 위해 각 기관의 성과관리 감사 역량 확보를 주장하였다.



참고자료

구주영, 「공공부문 성과관리 병리현상의 개선 요인에 관한 연구: 성과역설을 중심으로」, 『한국공공관리학보』, 제 38권 제2호, 2024, pp. 31~60.



당신의 수면을 좀먹는

이것은
**BED
BUG**
입니다

아세요? 잠들기 전 스마트폰 사용은 커피보다 2배 수면을 방해한다는 사실
이제 당신의 스마트폰도 재워주세요



재정성과평가 동향과 이슈

kipf 한국조세재정연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 336

TEL: 044-414-2114(代) www.kipf.re.kr



9 772635 712009
ISSN 2635-7127