


**재정성과관리제도의 국제적 동향과 시사점**  
**-미국·캐나다·영국을 중심으로-**

**박노옥 연구위원**

성과관리센터  
 한국조세연구원

## 1. 연구 목적과 배경

- 2008년 9월 이후 본격화된 전세계적인 경제위기에 대응한 적극적인 재정 정책으로 인해 최근 세계 각국은 동시에 2차 세계대전 이후 가장 심각한 재정악화를 경험중이며, 이러한 재정악화는 재정부문의 세출구조조정을 포함한 지출삭감 필요로 하고 있음
  - 재정위기에 대응한 정부의 대응 방안은 과거에는 일률적인 예산삭감 방식이 많이 활용되었으나, 일률적인 예산삭감 방식은 부작용을 수반하며 지속적으로 유지되기 힘들다는 문제를 안고 있음
  - 가능하다면 성과정보를 활용하여 대폭적인 세출구조조정을 통하여 정부 지출을 삭감함으로써 중장기적으로도 재정사업의 효과성을 높이고 정부지출의 효율화를 달성하는 것이 바람직함
  - OECD 주요 국가들은 다양한 방식으로 재정지출의 축소를 달성하려는 노력을 하고 있으며, 재정성과관리제도를 활용한 세출구조조정이 일부 국가에서 이루어지고 있음
  
- 우리나라는 2000년대 중반부터 본격적으로 재정성과관리체계를 수립하고 운영하여왔으므로, 그 동안의 성과를 돌아보고 향후 추진 방향을 점검할 필요성이 있음
  - 2000년 성과주의 예산제도 시범사업 실시, 2003년 재정성과목표관리제도 일부 부처 대상 시행, 2005년 재정사업자율평가제도 시행, 2006년 재정사업심층평가제도 시행, 2009년 성과보고서 제출 등으로 재정성과관리체계가 수립되고 운영되어 왔음
  - 재정성과관리제도를 통하여 일정 부분 세출구조조정도 이루어지고, 사업담당자들이 사업추진 방식에 성과관리요소를 도입하는 문화적인 변화도 있었음
  - 동시에 재정성과관리제도의 적절한 운영을 위한 하부 구조의 개선 여지가 여

전히 많이 남아 있으며, 고위 의사결정자들의 적극적인 개입이 이루어지지 않는 등의 한계를 보이고 있음

- 재정성과관리제도의 성과와 한계를 돌아보고 최근 국제적 동향을 점검하고 향후 추진방향을 재점검할 필요가 있음

□ 최근 뚜렷한 변화를 보이고 있는 국가는 미국, 캐나다, 영국이고, 이들 세 국가의 최근 변화를 점검하여 정책적 시사점을 도출하고자 함

- 미국은 오바마 행정부 하에서는 포괄적인 접근법으로 수행했던 사후적인 성과관리 보다는 선별적인 접근법으로 사업운영과정의 상시관리체제로 방향을 전환하고 있지만, 동시에 재정위기에 대응하기 위해 성과정보를 활용한 세출구조 조정의 압박을 받고 있음
- 캐나다는 2006년부터 그 동안 약화되었던 재정사업의 성과관리 및 평가 역량 및 기능을 강화하기 시작하였으며, 현재의 재정위기에 대응하여 더욱 강화할 움직임을 보이고 있음
- 영국은 2010년 연합정부(coalition government) 정부의 등장과 더불어, 성과관리의 초점을 다부처 사업의 성과관리에서 부처별 성과관리(Business plan)로 전환하고, 매월 점검하는 상시점검체제로 전환하고 있음

## 2. 미국 재정성과관리제도의 최근 동향

□ 부시 행정부 하에서는 예산편성과 재정사업의 성과를 강하게 연계시키고자 하는 노력을 기울였음

- 1994년 클린턴 행정부 시절에 의회와 합의로 제정된 정부성과와 결과에 관한 법(GPRA: Government Performance & Results Act)에 의거한 재정성과관리제도가 운영 중이었으나, 부시 행정부 하에서 성과정보와 예산편성의 연계를 더

육 강화시키는 개혁 시도

- 부시 행정부 하에서 미국 예산당국(OMB: Office of Management & Budget)은 새로운 평가방식인 Program Assessment Rating Tool(PART)를 도입하였음
    - 재정사업에 대한 종합적인 정보를 얻고 의사결정과정에서 보다 용이하게 이용하고자 시도
    - 5년을 주기로 약 1/5의 예산 프로그램을 주기적으로 평가하여 등급을 결정하여 예산편성과 프로그램 운영의 개선에 활용
    - PART의 운영 결과는 미국 예산당국에서는 활용되었지만, 예산확정의 최종 단계인 의회에서는 활용되지 않는 한계를 보였으며, 이는 입법부와 행정부의 강한 견제와 입법부가 궁극적인 예산편성권을 가지고 있는 미국의 정치적 현실을 반영한 결과임
  - PART 운영 결과가 입법부에서 최종적으로 활용되지 않는 현실을 반영해서, 부시 행정부의 말기에는 PART를 통한 예산편성에의 반영 보다는 사업운영의 개선에 초점을 두고 제도를 운영함
    - 2007년 Performance Improvement Officer를 도입하여 각 부처에서 임명하도록 하였으며, OMB에서는 이들을 통하여 재정사업의 개선 관련 과제를 모니터링하고 추진하였음
    - 부시 행정부의 5대 대통령 경영혁신과제 중 하나인 “예산과 성과의 연계 (Budget & Performance Integration)”를 2007년부터는 “성과개선과제 (Performance Improvement Initiative)로 바꿈으로서, 정책방향의 전환이 이루어지고 있었음
    - 더불어 부시행정부에서는 PART 평가 결과를 온라인으로 공개하고 국민에게 알리는 데에 노력을 기울였음
- \* [expectmore.gov](http://expectmore.gov)에 접근성을 높여 공개

- 미국은 오바마 행정부의 등장과 더불어, 사후평가를 통한 예산과 성과의 연계 보다는 재정사업의 상시 모니터링 및 관리체제로의 전환을 시도하고 있음
  - 미국은 오바마 행정부 등장 이후, 재정사업의 상시 모니터링 및 관리체제로 전환하기 위해, GPRA Modernization Act 2010을 의회를 통해 통과시켰음
  - 오바마 행정부의 재정성과관리제도의 변화 시도는 다음과 같은 두 가지 배경에 근거를 두고 있음
    - 새로운 민주당 정부에서의 새로운 제도 추진 필요
      - \* PART는 불행하게도 부시 행정부의 수단으로 정치적인 낙인이 붙어짐으로 인해 민주당 정부에서 유지하기에는 부담이 컸음
    - 부시 행정부의 경험에서 보이듯이 미국의 정치적 환경에서는 사후적인 성과 정보에 근거한 재정성과관리제도를 통하여 예산편성에 반영하려는 노력이 결실을 맺기는 어렵다는 OMB 내부의 반성이 있었음
      - \* 부시 행정부 하에서는 성과정보의 공급에만 지나치게 치중하였으며, 성과 정보의 수요 창출에는 실패하였다는 내부의 반성이 있었음
  - 오바마 행정부의 재정성과관리제도는 ① 포괄적인 접근법에서 선별적인 접근법으로의 전환과 ② 사후적인 성과정보 생산에서 주요 성과목표에 대한 상시적 모니터링 및 관리체제로의 전환을 특징으로 추진되고 있음
    - 성과관리총괄담당관(Chief Performance Officer)를 백악관 내에 임명하여 정부 프로그램의 성과관리에 관한 문제를 대통령에게 바로 보고할 수 있는 체제 마련
      - \* 미국 오바마 대통령은 대통령 선거 공약의 하나로 성과관리총괄담당관(Chief Performance Officer)을 백악관 내에 임명하는 것을 내세웠음
    - 각 부처에 2개 - 8개 정도의 부처에서 중요하게 추진할 성과목표(APGs: Agency Priority Goals)를 제출할 것을 요구하였으며, 2010년도에 1차 제출이 완료된 상태임

- 성과목표의 목표치는, 각 목표 책임자의 통상적인 재임기간(24개월) 이내에 달성할 목표치를 설정하도록 되어 있음
- 미국 예산관리국(OMB)은 각 부처가 제출한 중점성과목표(APGs)에 대한 성과계획을 제출받고, 분기별로 이에 대한 모니터링 회의를 성과관리총괄담당관의 주재 하에 시행할 것을 계획하고 있음
  - \* 부처별 중점성과목표(APGs)를 모니터링하기 위한 성과대시보드(Performance Dashboard)를 개발하여 운영할 계획임
- 오바마 행정부의 현재 내부 계획은, 부처 자체적으로 운영하는 성과관리제도와 예산관리국(OMB)에서 직접 개입하는 성과관리제도의 두 가지 과정으로 성과관리제도를 운영하는 것임
  - 정부 성과와 결과에 관한 법(GPRA: Government Performance & Results Act)에 의한 전략계획서, 성과계획서 및 성과보고서는 각 부처가 작성하여 부처 자체의 성과관리를 위하여 활용하고 이에 대한 대시보드(Performance Dashboard)를 만들어 정보를 체계적으로 공개하고 모니터링이 이루어질 수 있도록 함
  - 예산관리국(OMB)가 직접 개입하는 과정은 크게 두 가지 영역으로 분리되는데, 한 가지는 각 부처의 중점 성과목표(APGs)에 대한 모니터링 및 관리이고, 다른 한 가지는 모든 부처에 공통적인 요소로서 부처 경영에 관한 목표를 관리하는 것임
- 미국의 예산관리국(OMB)에서는 각 부처가 제출한 중점성과목표(APGs)에 대한 성과대시보드(performance dashboard)를 개발하여 아래와 같은 과정으로 운영할 계획임
  - 매 분기별로 업데이트하여, 각 부처에서 자체 점검회의를 하고, 예산관리국(OMB)에서는 문제의 소지가 있는 성과목표를 성과관리총괄담당관 주재 분기 회의에서 논의하여 의사 결정
  - 의사결정 결과로, 실행계획의 변경, 인사 조치, 대통령 직권명령, 예산변경에

대한 권고, 입법안 도출, 심층평가 수행 등의 후속 조치가 이루어 질 것으로 예상됨

\* 성과관리총괄담당관 주재 분기 회의는 성과관리총괄담당관(CPO) 및 각 부처의 차관(deputy secretary)으로 구성

○ 각 부처에 공통적인 경영에 관한 문제를 다루기 위해 경영대시보드(Management Dashboard)를 개발하여 다음과 같은 과정으로 활용할 계획임

- 경영대시보드에는 각 경영분야별로 중요한 관리사항에 관한 정보를 입력할 계획이며, 분야는 조달, 투명성, 인사관리, 경영 효율성, 감사원(GAO)에서 지정한 고위험사업(High Risk Program)으로 나누어짐

- 현재 미국의 각 부처에는 성과관리담당관(Performance Improvement Officer), 정보화담당관(Chief Information Officer), 재무담당관(Chief Finance Officer), 인사담당관(Chief Human Capital Officer)이 각 경영분야별로 책임 담당

- 경영대시보드에 대한 모니터링을 통해 통상적인 경영관련 문제는 각 부처의 경영분야별 담당관 연석회의(Council Reviews)에서 다루고, 만약 중요한 쟁점이 있다고 판단될 경우 예산관리국(OMB)에서 해당 쟁점을 성과관리총괄담당관(CPO) 주재 분기 회의에 상정할 예정임

○ 다만, 최근 재정위기의 심화로 인해, 예산관리국(OMB)에서 성과정보를 활용한 세출구조조정 압력이 강화되고 있으며, 현재 추진 중인 성과관리제도 외에 추가적인 제도 운영의 필요성을 느끼고 있음

### 3. 캐나다 재정성과관리제도의 최근 동향

□ 캐나다는 1990년대 중반 이후 약화된 재정사업 성과관리의 강화를 2006년부터 시작하여 현재까지 지속하고 있으며, 현재의 재정위기에 대응하여 정부지출 삭감과 세출구조조정을 강화하려는 계획을 가지고 있음

○ 캐나다는 1990년대 재정위기를 극복하기 위해 대규모의 재정삭감을 추진한 경

힘이 있으며, 위기 극복 과정을 통하여 공공부문 인력 축소와 정부의 평가 및 성과관리 분야를 축소하였음

- 1995년 정부지출 전체에 대한 점검을 통하여 정부지출 대폭 감소
- 그 이후 성공적인 재정적자의 대폭 축소가 이루어졌으나, 1990년대 후반 경제여건의 개선으로 재정흑자가 계속됨에 따라, 예산사업에 대한 통제가 약화되었음
- 내각회의에서는 신규 사업의 도입에만 관심이 있었고 기존 사업에 대한 성과 관리는 약화되었음
- 정부 예산 사업과 관련된 대규모 스캔들의 발생으로 인해, 정부 예산사업의 성과관리와 책임성 강화의 필요성이 다시 강하게 부각되었으며, 이에 대한 대책으로서 2006년부터 다음과 같은 일련의 개혁이 이루어졌음
  - Federal Accountability Act 2006의 제정을 통해 모든 이전 재원에 대한 주기적인 평가가 의무화 됨
  - Management, Resources and Results Structure를 각 정부 조직마다 수립하여 정부 예산사업에 대한 상세정보를 다시 확보
  - 정부 전체의 성과계획서와 성과보고서를 작성하여 의회에 보고
  - 정부 내의 평가기능 및 역량 재강화
  - Management Accountability Framework을 통하여 각 정부 조직의 경영성과를 모니터링하고 관리

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

- Expenditure Management System Renewal은 Management, Resources and Results Structure(MRRS) Policy로도 불리며, 각 정부 조직이 재무적 비재무적 정보를 수집·분석·활용하는 공통적인 표준화된 접근법을 제공하고자 하는 시도임
  - 위계질서가 있는 성과목표관리체계(일종의 프로그램 예산체계: Program Activity Architecture)를 개발하여 모든 정부사업에 대한 상세 정보 제공이



가능하도록 시도

- 내부 의사결정과 외부 책임성 확보를 위해 동일한 구조를 설정
- 예산 투입과 사업의 성과정보의 연계를 강화하고자 하는 시도
- Program Activity Architecture에 근거하여 기존 조직 구조도 개편하는 근본적인 개혁이 이루어졌음

○ MRRS의 주요 요소는 다음과 같음

- 각 부처가 달성해야 할 상위의 전략 목표(Strategic Outcome)이 설정되어야 하며 동시에 전략목표의 달성을 측정할 수 있는 성과지표 및 목표치 포함
- Program Activity Architecture(PAA)를 각 부처는 개발해야 하는데, PAA는 전략목표 (Strategic Outcome) ⇨ 프로그램 (Program Activities) ⇨ 하부 활동 (Sub-Activities) ⇨ 하부의 하부 활동 (Sub-Sub Activities) 로 위계구조를 가짐
  - \* 의회에 보고되는 정보는 전략목표와 프로그램 수준의 정보임
- 각 프로그램에 대해서는 다음과 같은 정보가 포함되어야 함
  - 프로그램명, 기대 효과, 성과지표, 예산액 및 실제 지출액, 결과 달성목표치 및 실제 달성치, 사업운영 조직 및 책임성 확보 관련 정보

□ 캐나다에서는 재정성과관리의 강화를 위해 각 부처의 사업평가 역량 강화 및 평가 기준의 개발이 이루어졌음

- 캐나다에서는 사업평가가 지난 35년간 이상 존재하여 왔으며, 1977년 처음으로 사업평가 도입한 선도적인 국가임
- 그러나 1990년 후반부터 각 부처의 평가 관련 인력 및 예산의 축소로 인해 평가기능이 상당히 약화되었으며, 이를 다시 강화하기 위해 2000년대 중반부터 새로운 노력이 이루어지고 있음
- 평가는 사업부처에서 보통 수행되며 사업부처에 의해 수행되는 사업평가의 현황은 다음과 같음
  - 매년 200-250개의 사업평가가 이루어지며, 포괄범위로 보면 전 정부 재정사업의 10-15%정도에 대해 매년 사업평가가 이루어지고 있음

- 다부처 사업에 대한 평가도 이루어지며, 평가는 대부분 각 부처의 내부 평가 담당자와 외부 전문가가 팀을 이루어 수행됨
  - 부처가 자체적으로 수행한 사업평가는 대부분 사업운영의 개선을 위해 활용되고, 자원배분에 활용되는 경우는 점차 증가되는 추세임
  - 사업평가 결과는 대부분 부처의 웹사이트에 공개됨
  - 평가 결과는 재무위원회 (TBS: Treasury Board Secretary)에 제출되고, 예산편성과 전략적 리뷰(Strategic Reviews)에 활용됨
- 캐나다에서 사업평가가 강화되는 배경에는 다음과 같은 의식과 제도가 뒷받침되고 있음
- 사업평가는 결과 중심의 성과관리와 사업개선을 위해 필수적인 정보로 인식되고 있음
  - 국민의 세금에 대한 책임성 확보를 위해 필요한 정보로 인식됨
  - 사업혁신과 재무위원회(TBS)에 의한 전략적 리뷰 과정에서 활용되는 정보로서, 증거에 근거한 지출관리(evidence-based expenditure management)를 위한 필수요소로 인식됨
  - 현재 캐나다에서는 정부예산사업에 대해 각 부처가 주기적으로 평가할 것을 의무화하고 있음
    - 주기가 일률적으로 적용되는 것은 아니지만, 평균적으로 5년에 한 번은 사업평가를 실시할 것이 재무위원회의 규정으로 요구되고 있음
  - Federal Accountability Act는 모든 이전재원에 대해 각 부처 평가할 것을 요구하고 있음
- 재무위원회는 평가와 관련되어 다음과 같은 5가지의 쟁점에 대한 분석이 이루어질 것을 요구하고 있음
- 사업의 적정성(relevance)
    - 사업 수요가 지속적으로 존재하는가?
    - 정부 정책의 우선순위와 연관이 되어 있는가?
    - 연방정부의 역할화 책임과 연관성이 있는가?
  - 사업의 성과(Performance)
    - 의도된 결과를 달성하고 있는가?

· 사업은 효율적으로 운영되고 있는가?

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

○ 연방정부가 직접 수행하는 모든 예산사업을 4년 주기로 평가하고 있으며 2007년부터 시행

- 평가는 각 부처의 점검팀과 재무위원회의 고위 담당자도 참여하여 이루어짐
- 평가 단위는 조직 단위로 이루어짐

○ 각 부처의 성과목표체계(PAA)에서 생산되는 성과정보를 활용하여 성과가 미약한 5%의 재정사업을 선별하여 다른 재정사업의 예산으로 전환

- 계획 대비 실제 성과, 계획대비 실제 지출, 사업자체의 적절성, 사업의 중복성, 사업 수단의 적절성, 투자 대비 효과, 사업 운영과정의 적정성 등의 기준으로 평가
- 효과도 낮고 정책적 우선 순위도 낮은 사업에 대해서는 예산 삭감 권고액, 예산삭감이 가져올 충격에 대한 대처 방안, 예산삭감 추진 전략 등을 제시

○ 전략적 리뷰의 운영 일정 및 절차는 다음과 같음

- 봄에 시작해서 각 부처는 2개월 이내에 예산당국에 1차 보고서 제출
- 재무위원회는 부처의 보고서에 대한 의견 제시
- 각 부처의 리뷰과정에는 외부 전문가들도 서면 의견서 제출
- 부처와 재무위원회가 합의한 리뷰 보고서에는 각 부처 장관이 서명하고, 재무위원회는 보고서에서 도출된 권고사항을 수항이 위원장인 Cabinet Committee on Priorities and Planning에 제출
- 매년 겨울 예산편성 과정에 상기 권고사항을 반영

○ 전략적 리뷰의 운영 결과

- 3회의 리뷰를 수행
  - 2007년, 2008년, 2009년 수행
  - 2007년에는 17개 기관이 참여하여 직접사업 총예산의 15%에 해당하는 \$14 billion에 대한 리뷰 수행

- 2008년에는 21개 기관이 참여하여 직접사업 총예산의 27%에 해당하는 \$25 billion에 대한 리뷰 수행
- 현재까지 56개의 공공기관이 리뷰를 수행하였으며, 이를 통해 재배분된 예산의 크기는 다음과 같음
  - 2009년- 2010년 회계연도 예산: \$349 million
  - 2010년- 2011년 회계연도 예산: \$449 million
  - 2011년- 2012년 회계연도 예산: \$586 million
- 2008년에는 기관의 인력운용에 대한 평가에 6개 기관이 참여하였으며, 이러한 형태의 다부처가 참여하는 리뷰(functional horizontal reviews)를 확대할 예정임

□ 재정성과관리의 강화와 더불어 공공기관의 경영시스템의 적절한 수립과 운영에 대해서도 평가하여 관리하는 경영책임성관리제도 (MAF: Management Accountability Framework)을 도입하여, 재정사업 자체의 성과관리 뿐 아니라 조직의 경영과 관련된 주요 시스템의 수립과 운영에 대해 평가 하고 유인제공

- 재무위원회는 모든 부처의 경영과 관련된 19개 영역에 대한 평가를 매년 수행 하고 있음
  - 리더십과 조직 문화
  - 성과관리 시스템 수립
  - 경영시스템 수립
  - 재무위원회에 제출하는 정보의 질
  - 사업평가의 수준과 활용정도
  - 의회에 제출하는 성과보고의 수준
  - 조직변화 관리
  - 위험요소 관리 등
- 평가결과는 4등급으로 표현됨
  - 우수(Strong), 보통(Acceptable), 개선 여지 있음(Opportunity for improvement), 주의 필요 (Attention required)로 구분됨

- MAF 평가 결과는 성과급에 반영
  - 평균적으로 기본급이 85% 정도의 비중을 차지하고, 15% 정도가 성과급으로 구성됨
  - 평가 결과에 따라 상중하 수준의 성과급으로 차등지급
- MAF 결과는 국민에게 공개되며, MAF를 통해 고위 의사결정자들이 적절한 프로그램 예산구조의 설정, 성과정보 개발, 사업평가 수행 등의 경영과 관련된 활동에 대해 관심을 가지게 되는 유인을 제공하고 있음

#### 4. 영국 재정성과관리제도의 최근 동향

- 영국은 재부부와 총리실에서 주요 정책 및 예산사업에 대한 성과관리를, 다년도 예산편성 시 공공서비스협약(Public Service Agreement: PSA)을 통하여 수행해 오고 있었음
  - 1998년에 도입된 포괄적 지출검토(Comprehensive Spending Review: CSR)에서는, 각 부처들의 사업에 소요된 지출규모를 검토하고, 그 성과를 문서화된 형식으로 발표하도록 의무화했음
    - 그 결과로 1998년 12월에 정부부처별 공공서비스협약(PSA)과 서비스전달협약(Service Delivery Agreement: SDA)가 발표되었음
    - 공공서비스 협약(PSA)은 3년 동안의 각 부처의 활동에 대한 협약으로서, 각 부처들의 성과목표를 설정하고 있으며, 재무부와 각 부처 간의 합의에 의하여 이루어짐
  - 공공서비스협약(PSA)에 설정된 목표의 수효는 시간을 지나면서 감소해 왔음
    - 1차 공공서비스협약(1998/1999~2000/2001) : 600개
    - 2차 공공서비스협약(2001/2002~2003/2004) : 300개
    - 3차 공공서비스협약(2004/2005~2006/2007) : 110개
    - 4차 공공서비스협약(2007/2008~2009/2010) : 30개
  - 공공서비스협약(PSA)에 설정된 목표는 결과 중심적이고, 다부처 목표 중심으

로 변화해 왔음

- 1차 공공서비스협약에서는 부처별로 산출지표 중심의 성과목표 설정
- 4차 공공서비스협약에서는 모든 목표가 결과지표 중심의 다부처 목표로 변화
- 이러한 변화와 더불어 다부처 목표의 경우, 각 조직들이 무엇을 기여할 것이며 해당 책임자는 누구인지를 명확히 기술한 서비스전달협약(SDA)의 내용이 상세히 개발됨

□ 영국은 2차 대전 이후 최초의 연립 정부가 2010년에 등장함에 따라, 기존에 운영되던 공공서비스협약(Public Service Agreement: PSA)에 근거한 성과관리제도를 변화시킴

- 새로운 성과관리제도를 공공부문투명성제도(Public Sector Transparency Framework) 이라고 명명하고, 다부처 성과목표 중심의 공공서비스협약의 형태를 부처별 성과관리로 전환시킴
- 2010년 포괄지출검토(CSR)에서는 악화되는 재정상황을 개선하기 위한 계획을 포함하고, 동시에 감소된 재정지출로서도 사업의 효과성을 유지하기 위해, 부처별 비즈니스계획(Departmental Business Plan)을 포함하고 있음
- 부처별 비즈니스계획은 다음과 같은 내용을 포함하고 있음
  - 부처별 비전
  - 부처의 정책 우선 순위
  - 구조개혁 방안 : 감소된 예산으로 사업의 효과를 유지 또는 향상시킬 개혁 방안
  - 부처의 지출 내용
  - 투명성 : 정보 전략, 투입 관련 정보, 서비스나 사업의 효과성

□ 영국 성과관리제도의 최근 변화는 정권의 교체 뿐 아니라 재정위기에 대응하기 위한 성과관리라는 목적을 반영하고 있음

- 연립정부는 지난 정부의 공공서비스 협약이 지나치게 복잡한 하향식 성과관리

제도이며, 동시에 정치적으로 설정된 목표를 지나치게 많이 가지고 있었다고 비판하고 있음

- 재정위기로 인해 감소된 자원 하에서, 정부 서비스의 질을 유지하기 위해서는, 부처별 성과관리를 강화하고 조직의 구조 개혁과 효율성 개선에 초점을 두는 방향으로 제도를 변화시킴
- 성과관리제도 운영의 구체적 변화는 좀 더 시간을 두고 지켜봐야 하지만, 가시적인 예산 편성의 변화는 다음과 같음
  - 각 부처의 재정관(Finance Director: FD)의 역할을 강화하여, 새로운 예산사업과 비즈니스 계획은, 반드시 재정관의 승인을 받도록 함
  - 재정성과지표로서 각 부처별 재정수지, 현금운용, 그리고 위험관리수준 등을 도입함

## 5. 정책적 시사점

□ 미국 사례의 시사점은 다음과 같음

- 정치적 영향이 심한 환경에서는 성과주의 예산제도가 지속적으로 발전하기 용이하지 않음
  - 성과주의 예산제도가 실효성을 가지지 위해서는 지속적인 투자와 더불어 제도의 안정성이 중요한데, 정치적 어젠더로 성과주의 예산제도가 도입되면 제도의 안정성 확보가 곤란함
- 입법부의 제도에 대한 이해와 협조가 중요
  - 입법부가 결과중심의 성과관리에 대한 이해를 공유하지 않으면, 행정부만의 노력은 실효성이 없을 가능성이 큼
  - 특히 입법부는 결과중심의 정보가 아니라 세부적인 예산내용에 대한 통제를 지속하고자 하는 경향이 있으므로, 예산편성과 지출에 있어서 어느 정도 수준에서 자율성을 부여하고 관리할 것인지에 대한 합의 도출이 필요함

- 성과주의 예산제도는 성과관리의 전반적인 틀 내에서 추진되어야 효과적임
  - 성과주의 예산제도가 사후적인 평가에만 치중될 경우, 성과주의 예산제도의 실효성이 미약할 수 있음
  - 각 부처의 고위 의사결정자의 참여를 유도하고, 사후적인 평가 뿐 아니라 평가결과가 활용하여 사업의 개선이 일어날 수 있도록, 사업 추진 및 운영과정에 대한 성과관리도 이루어질 필요가 있음

□ 캐나다 사례의 시사점은 다음과 같음

- 성과관리 목적에 부합하는 프로그램 예산구조를 설정하여, 조직 구조를 개편하고 내부적 의사결정과 외부적 의사결정을 의한 정보 구조를 일치화 시키는 노력 필요
  - 우리나라도 최근에 프로그램 예산구조와 성과목표체계의 일치화 작업을 추진 중이지만, 기존 조직은 최대한 존중하면서 절충적으로 작업이 이루어짐
  - 이상적인 접근법은 성과관리 목적에 부합한 성과체계와 목표프로그램 예산체계를 구축하고 이를 바탕으로 기존 조직의 개편 필요성을 검토하는 것임
- 성과주의 예산제도의 실효성 확보에는 생산되는 정보 수준이 중요하므로, 각 부처 자체의 평가 기능 및 역량강화가 필수적인 요소임
  - 부처 예산의 일정 부분과 인력을 평가 수행과 평가 역량 강화 부문에 투입하여야 함
- 예산당국의 적극적인 개입 하에 일정 수준의 목표치를 설정하여 세출구조조정을 시도하는 방식이 성과주의 예산제도의 실효성을 강화시키기 위해 필요
  - 우리나라도 일정 비율을 정하고 세출 구조조정을 하는 노력을 하고 있으나, 실제 사업의 효과성을 점검하여 세출구조조정이 이루어지기 보다는 임의로 이루어지는 경향이 있음
- 입법부와 국민에게 정부의 전체 성과를 상위 수준에서 요약하여 보고하는 문



건을 생산함으로써, 행정부 외부 고객과의 의사소통 원활화 시도는 바람직한 노력이라고 판단됨

- 성과주의 예산제도의 성공을 위해서는 고위 의사결정자의 관심과 리더십이 중요하므로, 성과주의 예산제도의 적절한 운영을 위한 하부구조 개발과 성과정보의 적절한 활용에 대해 고위 의사결정자가 관심을 가지도록 하는 방안 마련 필요
  - 우리나라의 경우, 성과주의 예산제도는 사업 담당 부서의 실무자 수준에서의 관심에서 그치고 있음
  - 제대로 된 하부구조 개발과 성과정보의 활용을 위해서는 고위 의사결정자의 개입이 필수적임
  - 미국 부시 행정부의 대통령 경영과제(President Management Agenda), 오바마 행정부의 경영대시보드(Management Dashboard), 그리고 캐나다의 경영책임성관리제도(Management Accountability Framework)는 고위 의사결정자가 주의를 기울이지 않을 가능성이 높은 경영과제를 가시적인 문제로 부각시키고, 고위 의사결정자의 참여를 유도하기 위한 노력으로 판단됨

□ 영국사례의 시사점은 다음과 같음

- 재정위기 상황 하에서의 성과관리제도는, 재정절감 방안의 도출과 더불어 감소된 예산 하에서도 국민에게 제공하는 서비스의 질이 하락하지 않도록 하는 데에 초점을 둘 필요가 있음
  - 영국은 2010년 연립정부의 등장과 함께, 주요 정책 중심의 하향식 성과관리에서 각 부처 중심의 성과관리제도로 초점을 전화시킴
  - 새로운 제도인 공공투명성제도(Public Sector Transparency Framework)의 목적은, 각 부처가 감소된 예산 하에 서비스의 질을 유지하기 위해 필요한 구조적 개혁 방안과 효율성과 재정관리 관련 정보의 투명성을 제고하는 것임

- 우리나라의 재정성과관리제도는 현재 성과가 미흡한 사업의 예산 삭감에 초점을 두고 운영되고 있으나, 감소된 예산 하에서 성과를 제고하기 위한 방안 도출에 초점을 두고 제도를 운영할 필요가 있음
- 재정위기 하에서의 성과관리는 각 부처의 효율성 향상과 고위 의사결정자에 의한 상시적인 모니터링에 초점을 둘 필요가 있음
  - 영국은 부처의 비즈니스계획을 바탕으로 매월 진척상황과 성과를 보고하고, 동시에 재무적인 정보와 효율성 지표를 공개하도록 하였음
  - 영국은 성과정보(성과지표) 중심의 성과관리와 더불어, 제한된 예산 하에서, 조직의 효율성 향상을 위한 구조개혁 방안을 도출하고 실행하도록 함
  - 우리나라도 각 부처가 재정위기에 대응하기 위해, 사업과 조직의 효율성과 효과성을 향상 시킬 방안을 도출하도록 하고, 상시적으로 모니터링하는 체계를 검토할 필요가 있음
  - 기존 각 부처 예산 사업을 근본적으로 재검토하고, 조직 운영의 효율성을 향상시킬 방안을 부처가 자체적으로 도출하도록 유도하는 방안 마련 필요