

## 충청남도 재정성과관리 강화를 위한 주요재정사업 평가제도 개선방안

최 웅 선

충남연구원 사회통합연구실 책임연구원

glorytoel@cni.re.kr

이 연구는 충청남도의 재정성과관리를 강화하기 위해 주요재정사업 평가 제도의 운영실태를 분석하고 사례조사를 실시하여 평가대상, 평가절차 및 방법, 평가지표, 평가결과 산출 및 환류 등에 관한 개선방안을 제시하였음

### CONTENTS

1. 주요재정사업평가제도 개선방안 연구의 필요성과 목적
2. 충청남도 주요재정사업 평가제도의 운영성과 및 문제점
3. 사례조사
4. 충청남도 주요재정사업 평가제도의 개선방안

### 요 약

- ◀ 이 연구는 충청남도 주요재정사업 평가제도의 운영실태를 살펴보고 운영성과 및 문제점 분석, 사례조사를 실시한 후 재정사업 평가제도의 도입취지를 달성하기 위한 개선방안을 제시함
- ◀ 충청남도는 2015년에 주요재정사업 평가제도를 도입한 이후 지속적으로 제도를 개선하여 선진적인 시스템을 갖춰나가고 있는 것으로 나타남
- ◀ 그러나, 평가대상, 평가절차 및 방법, 평가지표, 평가결과 산출 및 환류 등의 측면에서 몇 가지 개선될 필요가 있음
- ◀ 평가대상 측면에서는 대상사업 선정기준의 사전배포와 불필요한 평가 감소 등이 필요하고, 평가절차 및 방법 측면에서는 평가에 대한 사전 설명 제공, 2차 평가의 전문성 제고, 평가자와 사업부서와의 적극적 소통, 다면적 평가를 통한 평가의 신뢰성 제고, 재정사업 평가 거버넌스 고려 등이 요구됨
- ◀ 평가지표 측면에서는 사업유형별로 평가지표를 차별화하고 사업유지 필요성 지표를 추가할 필요가 있고, 평가결과 산출 및 활용 측면에서는 문제해결지향적 평가제도 운영, 환류관리 계획의 실시 등이 필요함
- ◀ 이외에 평가업무 효율화를 위해 통합평가체계를 도입하는 것이 바람직하고, 충청남도 주요사업의 성과달성도를 높이기 위해 핵심사업 평가제도의 도입을 고려하여야 함



# 01

## 주요재정사업평가제도 개선방안 연구의 필요성과 목적

### 1. 연구의 배경 및 목적

- 2014년에 지방재정법 개정으로 2015년부터 광역지방자치단체의 장은 총사업비 5억원 이상 투자사업, 공연·축제 등 행사성 사업을 대상으로 주요 재정사업을 평가하고 그 결과를 재정 운영에 반영하도록 의무화 됨
  - 재정사업의 성과를 예산에 연계하도록 한 것은 지방자치단체에도 재정사업에 대한 성과관리체계가 도입된 것을 의미함<sup>1)</sup>
- 2015년에 주요재정사업평가가 의무화됨에 따라, 충청남도는 2015년에 전년도의 80개 재정 사업을 대상으로 평가를 실시하였고, 2016년에 120개, 2017년에 252개 사업을 대상으로 평가를 실시해 오고 있음
  - 행정안전부 지침상 대상사업의 10% 이상을 '미흡' 이하 등급으로 평가하여 10% 이상의 예산을 삭감조치해야 함에 따라 유효한 성과관리제도로 활용되고 있음
- 그럼에도 불구하고, 제도 시행 과정에서 1차 자율평가의 관대화, 민간위원회가 진행하는 2차 평가의 실효성 문제, 평가결과에 대한 수용성 불투명, 평가결과의 예산반영 어려움 등의 문제점이 노출되어 제도도입의 효과가 충분히 나타나기 어려운 상황임<sup>2)</sup>
- 충청남도의 재정성과관리를 강화하기 위해서는 제도운영실태를 체계적으로 분석하여 재정사업 평가의 목적을 달성할 수 있는 개선방안을 제시할 필요가 있음

1) 중앙정부는 2005년에 재정사업 자율평가 제도를 도입하여 재정사업에 대한 성과관리체계를 구축함

2) 이러한 문제는 여러 선행연구들(조경훈·박충훈, 2016; 황소하 외, 2016; 설홍수·박성덕, 2016)에서 제시된 바와 같이, 타 지방자치단체의 주요재정사업 평가제도 운영과정에서 공통적으로 발견됨

- 주요재정사업 평가제도의 운영지침상, 지방자치단체가 지방자치단체 차원에서 재정사업평가 운영방안을 마련하는 것은 필요한 과제라고 할 수 있음(서정섭, 2015)
  - 행정안전부는 '지방자치단체 주요 재정사업 평가기준'을 마련하여 지방자치단체에 배포하였으나, 평가 진행, 평가기준 등에 대한 세부사항을 지방자치단체가 조정할 수 있도록 함
- 이상의 논의를 통해, 충청남도에서 재정사업평가가 소기의 목적대로 운영되기 위해서는 충청남도의 여건에 맞는 운영방안이 설정되어야 함을 확인할 수 있음
- 따라서 이 연구는 충청남도 재정사업평가의 운영실태를 살펴보고 문제점을 체계적으로 분석한 후, 재정사업 평가제도의 도입취지를 달성하기 위한 개선방안을 제시하고자 함

## 2. 연구방법

- 연구방법으로 문헌조사, 설문조사, 면접조사, 사례조사, 전문가 자문 등을 활용함
  - 문헌조사와 전문가 자문은 연구의 방향을 설정하고, 재정사업평가 및 성과관리 등에 관한 이론적 내용 및 충청남도 현황을 조사하는 데에 활용함
  - 설문조사 방법은 충청남도 재정사업평가 운영현황을 살펴보는데 활용함
  - 충청남도 운영현황을 심층적으로 분석하기 위해 재정사업평가 담당공무원을 대상으로 인터뷰조사를 실시함
  - 충청남도 재정사업평가 운영방안에 대한 시사점을 도출하기 위해 평가제도를 선도적으로 운영하고 있다고 판단되는 자치단체를 대상으로 사례조사를 실시함

## 02

충청남도 주요재정사업 평가제도의  
운영성과 및 문제점

- 충청남도 주요재정사업 평가제도의 운영현황을 분석하기 위해 이론적 논의와 선행연구 검토(설홍수·박성덕, 2016; 이창균 외, 2012; 전지성, 2016; 황소하 외, 2016)를 통해 분석틀을 설정함

[표 1] 분석틀

구분	운영 기준	세부 분석내용
평가대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상사업 선정기준</li> <li>• 범위의 적절성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가대상 사업의 범위와 현황</li> <li>• 제도운영 목적에 부합하는 대상사업을 선정하는 기준 유무</li> <li>• 제도의 목적달성을 위한 범위의 충분성</li> </ul>
평가절차 및 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가의 객관성</li> <li>• 평가의 전문성</li> <li>• 피평가자의 수용성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 평가절차 구성</li> <li>• 평가의 공정성과 객관성 확보 방안</li> <li>• 평가의 전문성 확보 방안</li> <li>• 2차 평가의 주체</li> <li>• 평가 및 평가결과에 대한 피평가자의 수용성 제고 장치</li> </ul>
평가지표 및 배점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가지표의 타당성</li> <li>• 사업별 특성화 지표</li> <li>• 측정의 객관성 및 적절성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가목적에 맞는 평가지표의 구성</li> <li>• 사업유형별로 특성화된 지표 구성</li> <li>• 측정의 적절성</li> <li>• 측정방법 명확화</li> </ul>
평가결과 산출 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가결과 산출 방법</li> <li>• 활용의 적절성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가결과의 산출 방법</li> <li>• 평가결과의 활용 및 환류 방법</li> </ul>

- 분석틀에 맞춰 충청남도 주요재정사업 평가의 운영현황을 분석함
  - 문헌자료를 통해 운영현황을 파악하고, 문헌자료를 통해 파악하기 어려운 부분에 대해서는 설문조사와 인터뷰조사를 실시하여 파악함
  - 이를 통해 충청남도 주요재정사업평가의 운영성과와 문제점을 도출함

## 1. 운영성과

- 충청남도는 4년간 주요재정사업 평가제도를 지속적으로 개선하여 상당한 성과를 내고 있고, 선진적인 시스템을 갖추나가고 있음
- 전반적인 성과 측면에서, 충청남도 주요재정사업 평가의 운영은 성과중심의 재정운용에 관한 인식을 높이고 재정사업성과를 제고시키는 촉매제 역할을 해왔다고 할 수 있음
  - 사업담당자를 대상으로 실시한 설문조사 결과에서, 응답자의 66.5%가 주요재정사업 평가제도가 필요한 제도라고 응답한 결과에서 이러한 성과를 확인할 수 있음
- 충청남도는 2015년에 주요재정사업 평가를 실시한 이후 매년 제도의 정착 수준이 높아지고 있고, 그 과정에서 평가의 실효성을 높이기 위한 노력을 기울이고 있음
- 첫째, 평가대상 선정 측면에서 내실 있는 운영을 위한 노력을 기울이고 있음
  - 충청남도는 제도운영과정에서의 학습이나 선진사례 벤치마킹을 통해 행정운영경비, 재무활동 외에 종료 사업, 기타 평가실익이 없는 사업을 추가적으로 제외하고 있음
  - 이를 통해 평가의 효율성과 실효성 확보를 도모하고 있음
- 둘째, 평가결과의 공정성과 객관성을 제고하기 위해 평가방법을 지속적으로 개선하고 있음
  - 대표적으로 충청남도는 평가의 공정성과 객관성을 높이기 위해 전문가로 민간위원회를 구성하여 자체 평가결과를 확인·점검하고 있음
  - 2018년에는 전년도의 민간위원회 운영경험을 통해 심사의 전문성을 제고할 필요성을 인식하고, 재정 계획 및 재정공시심의위원회 위원을 주요재정사업 평가 민간위원회로 구성하였음
- 셋째, 평가지표와 배점을 개선하여 객관적인 평가결과를 도출하고 사업담당자의 수용성을 높이고자 함
- 넷째, 평가결과의 환류를 위해 1차 자체평가 이후 사업담당자에게 미흡사업에 대한 환류방안으로 지출구조조정, 성과관리개선대책, 제도개선대책의 3가지 유형 중 하나를 선택하여 작성하도록 함

## 2. 문제점

- 분석틀에 맞춰 충청남도 주요재정사업 평가제도의 문제점을 평가대상, 평가절차 및 방법, 평가지표 및 배점, 평가결과 산출 및 환류의 4가지 측면으로 구분하여 도출함
- 평가대상 측면에서 대상사업 선정의 세부적인 기준이 명확하지 않은 측면이 있음
  - 충청남도는 행정안전부의 지침과 평가의 실효성의 기준을 적용하여 평가대상사업을 선정하고 있음
  - 그에 따라 최대한 국고보조사업은 제외하고 있으나, 지역발전특별회계, 특별교부세, 소방안전교부세 등의 국비가 포함되는 사업은 평가대상으로 선정되고 있음
  - 이러한 기준을 사전에 명시하여 사업을 수행하는 부서의 예측가능성을 높이고 평가준비를 하는데 도움을 줄 필요가 있음
- 평가절차 및 방법 측면에서는 네 가지 문제점이 나타남
  - ① 사업부서는 적절한 성과목표와 성과지표를 설정하지 못하고 있고, 주요재정사업 평가제도에 대해 잘 이해하지 못하고 있는 등 전반적으로 성과관리 역량이 부족한 것으로 나타남
  - ② 1차 평가의 관대화 경향이 나타나 평가의 객관성을 저해할 수 있음
  - ③ 1차 평가에서 ‘미흡’ 등급 사업 비율을 의무화하지 않아 전략적 왜곡이 발생할 소지가 있음. 사업부서는 사업예산의 삭감을 막기 위해 삭감이 불가능한 사업에 ‘미흡’ 등급을 부여하려는 동기를 가질 수 있음
  - ④ 피평가자가 2차 평가의 전문성에 대해 신뢰하지 못하고 있음. 충청남도는 2차 평가의 전문성을 제고하기 위해 2018년에 민간위원회를 관련분야 전문가로 새롭게 구성함. 그러나 설문조사 결과, 2차 평가에서 보완되어야 할 사항으로 ‘전문적인 평가위원 선정’이 가장 많은 응답 비중을 차지함. 충청남도 평가담당부서는 이러한 문제를 인식하고 상당히 많은 노력을 기울이고 있지만, 이를 개선하기 위한 추가적인 노력이나 대안이 필요한 것으로 판단됨
- 평가지표 및 배점 측면에서 네 가지 문제점이 나타남
  - ① 평가대상사업은 크게 투자사업과 행사성사업으로 구분되고 세부적으로도 다양한 유형으로 분류할 수 있으나 유형에 맞는 평가지표가 설정되지 않고 있음. 그러나 유형별 평가지표 설정은 평가운영 비용을 크게 증가시킬 수 있으므로, 적절한 수준에서 보완될 필요가 있음
  - ② 현재의 평가지표 및 배점 구조에서는 평가를 통한 사업구조 조정이 어려운 측면이 있음. 주요재정사업 평가의 목적이 사업의 성과개선 및 사업구조 조정 등을 통한 재정운용의 성과를 높이는 것임. 이를 위해 사업구조를 조정할 수 있는 평가지표와 측정기준을 마련하여야 함

- ③ 사업에 따라 특성이 다르기 때문에 평가지표별 배점 또한 합리적으로 설정되어야 하지만 아직까지 이에 대한 체계가 미비함
- ④ 평가지표에서 관리단계에 40점을 부여하고 있는 현재의 배점 구조는 평가자의 객관성 확보 차원에서 장점이 있으나, 평가제도의 운영목적을 저해할 수 있음. 관리단계에서는 예산집행에 대한 평가가 이루어지기 때문에, 관리단계의 배점을 높일 경우 평가가 산출측면에 초점을 두도록 하기 때문임

• 평가결과 산출 및 환류 측면에서는 두 가지 문제점이 나타남

- ① 평가결과가 사업의 성과개선을 위해 잘 활용되지 못하고 있음. 주요재정사업 평가제도는 사업의 계획부터 성과·환류단계까지의 리뷰를 통해 성과정보를 도출하도록 되어 있으나, 현재는 평가등급을 결정하고 그에 따라 예산을 삭감하는 방식으로 한정하여 제도를 운영하고 있음. 충청남도는 2차 평가를 통해 평가의견을 사업담당자에게 전달하고 있으나, 사업담당자가 큰 도움을 받지 못하는 것으로 나타남
- ② 성과관리를 통해 재정사업의 효과를 제고하기 위해서는 ‘미흡’ 등급 사업에 대한 지출구조조정이나 성과관리개선대책 수립 등을 적용하기 이전에 평가결과가 ‘미흡’한 원인에 대한 객관적이고 전문적인 분석이 선행되어야 함

## 03 사례조사

### 1. 사례조사의 개요

- 충청남도 주요재정사업 평가의 개선방안을 마련하기 위해 중앙정부와 타 지방자치단체의 재정사업평가 사례를 조사함
- 주요재정사업 평가의 모태라고 할 수 있는 중앙정부의 재정사업 자율평가 제도를 우선적인 조사대상으로 선정하였고, 최근에 도입된 핵심사업 평가제도를 조사대상으로 하여 최근의 동향을 살펴보고자 함
- 지방자치단체 사례로는 선진사례로 알려진 경기도와 전라북도를 조사대상으로 함
- 분석틀에 맞춰 평가대상, 평가절차 및 방법, 평가지표, 평가결과 산출 및 활용으로 구분하여 조사를 실시하고 시사점을 도출함

### 2. 사례조사의 시사점

- 주요재정사업 평가제도의 전반적인 내용은 평가의 실효성을 제고하기 위한 방향으로 구성될 필요가 있음
  - 평가대상사업 선정, 평가절차 및 방법, 평가지표, 평가결과 환류는 실제 사업의 개선에 도움이 될 수 있도록 맞춰져야 함

## 1) 평가대상

- 평가대상 측면에서 평가의 실효성을 확보하기 위해 평가대상 사업의 선정범위를 명확하게 할 필요가 있음
- 경기도와 전라북도 모두 평가결과에 따른 지출구조조정을 위해 국고보조사업은 평가대상에서 제외하고 있음
  - 국고보조사업의 경우 국비와 지방비가 매칭되기 때문에 예산을 삭감할 경우 국비까지 감소하여 지방 자치단체 전체 재정을 감소시키게 됨
  - 이러한 이유로 국고보조사업은 평가대상 사업으로 적절하지 않다고 보고 있음

## 2) 평가절차 및 방법

- 평가절차 및 방법 측면에서 세 가지 시사점을 도출함
- 첫째, 재정사업평가에서 자체평가 이후에 실시되는 2차 평가의 객관성과 전문성을 제고할 필요가 있음
  - 피평가자가 평가결과를 수용하고, 평가정보를 사업에 환류하여 사업을 개선하기 위해서는 평가의 객관성과 신뢰성, 그리고 전문성이 확보되어야 함
  - 평가의 객관성과 전문성이 확보되어야 타당한 평가결과를 도출할 수 있기 때문임
- 둘째, 재정사업평가에도 지역주민이 참여하도록 하여 평가의 투명성과 신뢰성을 제고할 필요가 있음
  - 참여민주주의가 확산되고, 이를 통해 공공의 책임성을 제고하려는 노력이 공공부문 전반에 확대됨에 따라 재정사업에 대한 성과관리에서도 국민이나 지역주민의 참여가 증가하고 있음
- 셋째, 평가과정에서 평가자와 피평가자 간 소통을 통해 평가 및 평가결과에 대한 피평가자의 수용성을 제고하여야 함

### 3) 평가지표

- 평가지표 측면에서는, 주요재정사업 평가의 효과성을 높이기 위해 평가지표에서 사업의 유지필요성을 판단할 수 있는 지표를 구성할 필요가 있음
  - 주요재정사업 평가의 목적 중 하나는 사업구조조정을 통한 재정운용의 성과제고이므로, 사업구조조정이 적극적으로 이뤄질 수 있도록 평가지표가 구성되어야 함

### 4) 평가결과의 산출 및 환류

- 평가결과의 산출 및 환류 측면에서, 사업개선을 위한 의미 있는 성과정보를 제공하고 이를 통해 재정운용의 성과가 제고될 수 있도록 하여야 함
- 조사대상 조직은 재정사업평가를 단순히 예산삭감을 위한 수단만으로 사용하지 않고 성과정보의 환류를 통해 사업개선과 성과향상을 위한 도구로 보고 있음

### 5) 기타

- 이외에 재정사업의 성과제고를 위해 핵심사업 평가제도 도입을 고려할 필요가 있음
- 중앙정부의 핵심사업 평가제도는 장점이 많은 만큼, 효과적으로 운영할 경우 사업의 성과달성도를 획기적으로 제고할 수 있고, 정부 성과관리에 큰 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상됨
  - 소수 사업을 대상으로 전문적이고 세밀한 집행관리를 수행하고 장기적인 관점에서 결과목표(outcome)에 대한 평가를 실시함으로써 해당 사업의 높은 성과달성도를 기대할 수 있도록 함
  - 또한, 평가를 통해 사업구조를 재설계하거나 재정투입방향을 도출함으로써, 재정운용의 성과를 실질적으로 제고할 것임
  - 아울러 조직의 핵심사업을 평가대상으로 하므로 조직 전반에 영향을 미칠 수 있고 조직의 성과달성도를 제고할 수 있도록 할 것임

## 04

# 충청남도 주요재정사업 평가제도의 개선방안

### 1. 기본방향

- 재정사업평가의 목적은 성과정보를 생산하여 성과와 예산을 연계하고 사업개선에 활용함으로써 재정운용의 효율성과 효과성을 높이는데 있음
- 충청남도 주요재정사업 평가가 이러한 목적에 맞춰 운영될 수 있도록 제도상 미흡한 부분을 개선·보완할 필요가 있음
- 첫째, 주요재정사업 평가에서 환류기능을 강화하는 방향으로 개선방안을 마련하여야 함
- 둘째, 평가를 통해 재정사업의 성과를 제고하기 위해서는 평가결과의 전문성과 객관성이 전제되어야 하므로, 2차 평가의 전문성을 제고할 수 있는 개선방안이 마련되어야 함
  - 또한 2차 평가가 사업성과 개선에 기여할 수 있도록 2차 평가위원의 역할을 확대할 필요가 있음
- 셋째, 평가를 통해 사업의 성과가 개선되기 위해서는 일차적으로 피평가자가 평가결과에 대해 적극적으로 수용하도록 하여야 함
- 넷째, 타 평가제도를 벤치마킹하여 충청남도 도정의 성과를 제고하는데 활용하여야 함

### 2. 평가대상

- 첫째, 주요재정사업 평가의 대상사업 선정기준을 보다 구체적이고 명시적으로 제시할 필요가 있음
  - 충청남도는 행정안전부 지침에 따라 총사업비 5억원 이상 투자사업과 모든 행사성사업을 기본적인 선정기준으로 하고 있고, 여기에 평가의 실효성 기준을 적용하여 평가실익이 없는 사업들을 제외하고 있음

- 그럼에도 이러한 기준이 현재 명시적으로 드러나지 않고 있는 것으로 보임
  - 주요재정사업 평가에 대한 사업담당자의 관심을 높여 사업에 대한 성과관리 인식을 제고하기 위해서는 사업담당자가 담당사업의 평가대상 포함여부에 대해 예측할 수 있도록 할 필요가 있음
  - 이를 위해 평가대상 기준을 연말이나 연초에 제시하여 사업시작 시점부터 평가를 고려할 수 있도록 하여야 함
- 둘째, 행사성사업에 대한 불필요한 평가를 줄이기 위해서 행사성사업의 금액 구간을 설정할 필요가 있음
    - 2018년에 평가된 행사성사업의 경우 1천만원 미만의 소액사업이 전체 124개 사업 중 58개에 이르고 있음
    - 행사성사업에 대한 불필요한 평가를 줄이기 위해서는 행정안전부 지침을 수정해야 하므로, 단기적으로 행정안전부에 지침수정을 건의하고, 장기적으로는 이러한 방향으로 평가대상사업을 한정하는 것이 필요함

### 3. 평가절차 및 방법

#### 1) 평가에 대한 사전 설명 제공

- 충청남도 주요재정사업 평가과정에서 우선적으로 보완되어야 할 부분은 평가대상사업의 담당자에 대한 사전설명 제공임
  - 평가 시작 시점에서 실국의 피평가자를 대상으로 주요재정사업 평가에 대한 설명과 함께, 평가진행과정, 평가방법, 1차 평가시 보고서 작성 방법, 평가결과의 활용 등 제도 전반에 대한 설명을 제공하여야 함
  - 이를 위해 별도의 설명회를 개최하거나 세부적인 설명서를 작성하여 배부하는 것이 필요함

#### 2) 2차 평가의 전문성 제고

- 현재 민간위원회에서 실시하고 있는 2차 평가의 전문성을 제고할 필요가 있음
  - 재정사업평가를 통해 재정사업의 성과를 높이기 위해서는 피평가자가 평가결과를 수용해야 하고 평가 결과를 사업계획에 반영하여 성과 향상으로 이어져야 함
  - 이를 위해서는 평가자가 전문적이고 공정하게 평가를 진행해야 하고, 사업효과를 개선할 수 있는 전문적인 의견이나 컨설팅이 제공될 필요가 있음
- 충청남도는 2차 평가의 전문성을 제고하기 위해 2018년부터 투자사업에 대해서는 재정계획 및 재정공시심의위원회로 민간위원회를 구성하여 2차 평가를 실시하였음

- 평가횟수가 누적될수록 2차 평가의 전문성은 향상될 가능성이 높으나, 위원회방식의 평가단 운영은 위원의 연속성 결여, 위원회의 책임성 미흡 등으로 인해 평가의 전문성을 확보하는데 한계점이 존재할 수 있음
- 향후 민간위원회 운영방식에서 이러한 한계점이 드러날 경우 외부전문기관을 활용하는 방안을 고려할 필요가 있음
  - 경기도 사례와 같이, 외부전문기관은 평가의 전문성뿐만 아니라 평가진행의 효율성을 높일 수 있음

### 3) 평가자와 사업부서와의 적극적 소통

- 2차 평가시 사업부서와의 면접 및 이의신청 접수를 확대하여 평가자와 사업담당자 간 적극적인 소통이 이뤄질 수 있도록 하여야 함
- 충청남도는 2018년 현재 2차 평가시 민간위원회가 선택적으로 면접을 실시하고 있고, 여러 차례 이의신청을 받고 있음
- 그럼에도, 설문조사 결과에서는 2차 평가에서 보완되어야 할 사항에 대한 질문에서 ‘사업담당자와 평가위원의 소통’이 두 번째로 높은 응답빈도를 나타냄
  - 이는 현재의 면접과 이의신청 접수 과정이 좀더 개선될 필요가 있다는 것을 나타냄

### 4) 다면적 평가를 통한 평가에 대한 신뢰성 제고

- 충청남도 재정사업의 수혜자는 지역주민이므로 지역주민을 평가과정에 참여시켜 지역주민의 의견을 평가결과에 반영하는 것을 고려할 필요가 있음
  - 이를 통해 도정 및 평가에 대한 투명성과 신뢰성을 높일 수 있음
  - 민주주의 원리상 지역주민은 지방자치단체의 정책에 대해 평가하거나 의견을 제시할 권리를 가지고 있으므로, 이에 대한 실천 차원에서도 필요하다고 볼 수 있음
  - 또한, 실무적으로 전문가에 의한 평가로 인해 발생할 수 있는 단면적인 평가를 다면적으로 전환할 수 있음
- 지역주민의 평가참여는 일반주민의 관점에서 평가의견을 수집하기 위한 것이므로, 전문가평가단에서 사용하는 평가지표 이외의 평가지표를 마련하여 평가를 수행할 필요가 있음

## 5) 재정사업평가 거버넌스 고려

- 향후, 민간위원회를 활용한 평가방식에서 한계점이 노출될 경우, 장기적으로 경기도 사례와 같이 외부전문기관을 이용한 평가진행을 고려할 필요가 있음
- 외부전문기관을 활용하고 지역주민을 평가에 참여시킬 경우, 다양한 주체가 연결되는 재정사업평가 거버넌스를 형성하게 됨
  - 그러한 거버넌스 내에서 충청남도 평가담당부서는 외부전문기관에 평가수행을 위탁함
  - 외부전문기관은 충청남도 평가담당부서와 재정사업평가에 대한 방향이나 이슈를 공유하고, 협의를 거쳐 평가절차 및 방법, 평가지표, 평가결과 산출 등의 평가추진체계를 설계함
  - 실국 사업담당자는 자체평가를 실시하고, 평가관련 자료를 작성하여 외부전문기관에 제출함
  - 외부전문기관은 조직 내외부의 전문가 및 주민대표로 구성된 주요재정사업 평가단을 구성하고, 평가단을 대상으로 워크숍을 진행하여 평가진행 내용 및 이슈를 공유함
  - 평가단은 실국의 재정사업을 평가하고, 전문가가 중심이 되어 사업담당자를 대상으로 컨설팅을 실시함
  - 외부전문기관은 충청남도 평가담당부서에 대해서는 평가결과뿐만 아니라 제도개선방안 및 현안에 대한 해결방안 등을 제시함

## 4. 평가지표 및 배점

- 우선, 평가결과의 타당성을 높이기 위해서는 사업유형별로 평가지표를 차별적으로 구성하여야 함
  - 그런데 사업유형을 세분할 경우 평가지표 설정의 기준이 불명확해져 오히려 평가결과를 왜곡시킨다는 비판을 받을 수 있음
  - 따라서 사업유형에 따른 평가지표는 그 차이가 명확한 투자사업과 행사성사업에 설정하는 것이 합리적일 수 있음
  - 두 유형의 특성을 고려할 때, 투자사업에 대해서는 투자심사 지표를 활용할 필요가 있고, 행사성사업에 대해서는 계약요소가 강하기 때문에 계약심사 기준을 적용하는 것을 고려할 필요가 있음
  - 또한, 행사성사업은 직접적인 수혜자를 분별할 수 있기 때문에 수혜자 만족도 지표를 추가하는 것도 적절할 수 있음
- 다음으로, 사업의 유지 필요성 지표를 추가하여 직접적으로 사업폐지를 판단할 수 있도록 할 필요가 있음
  - 사업목적이 불명확하거나, 사업의 효과가 낮다고 판단되거나, 사업의 필요성이 사라졌다고 판단되는 사업에 대해서는 평가점수와 무관하게 폐지하고 필요한 사업을 추진할 수 있도록 하여야 함

## 5. 평가결과 산출 및 활용

- 첫째, 평가제도를 문제해결지향적 방식으로 운영하기 위해, 사업의 개선방안이 충실하게 작성 되도록 하여야 함
  - 충청남도는 ‘미흡’ 등급 사업에 대한 성과를 개선하기 위해 사업부서가 성과관리개선대책이나 제도개선 대책을 마련하도록 하고 있음
  - 그러나 대부분의 사업부서에서는 이러한 대책들을 마련하지 않거나 부실하게 작성하고 있음
  - 사업부서에서 성과관리개선대책을 스스로 충실하게 작성할 경우, 약식이지만 사업에 대한 심층분석을 실시할 수 있는 기회를 갖게 되고 실제 사업수행에서 대책이 반영될 가능성이 높아짐
  - 따라서 이러한 환류가 충실하게 이행될 수 있도록 성과관리개선대책이나 제도개선대책 작성을 강화할 필요가 있음
  - 2차 평가에서 ‘미흡’ 이하로 결정된 사업에 대해서는 사후적으로 작성하도록 하여야 함
  - 그리고 전문가 평가단은 이러한 개선대책 작성을 확인·점검한 후, 부족한 부분을 보완하는 역할을 담당해야 함
  - 개선대책에는 성과부진 원인, 성과관리개선대책의 주요내용, 주요 추진일정을 포함하도록 하여 차년도에 확인·점검할 수 있도록 하여야 함
- 둘째, 환류가 실제 업무현장에 일어날 수 있도록 환류관리 계획이 실시되어야 함
  - 평가결과가 사업에 반영되어 사업 및 재정성과 개선으로 이어지기 위해서는 기초적으로 사업담당자가 그러한 환류작업을 실시하여야 함
  - 그러나 현재 충청남도는 자체평가 지표상의 환류 평가항목을 통해 점검 및 평가를 하고 있음
  - 환류에 대한 관리는 구체적으로 전년도에 평가내용이 무엇이고, 평가등급이 결정된 이유, 개선요구사항 등에 대한 자료를 바탕으로 금년도에 개선사항이 되었는지에 대한 확인·점검으로 이루어져야 함
  - 이러한 환류 관리를 위해서는 평가자료에 대한 축적 및 관리가 충실하게 뒷받침되어야 함

## 6. 기타(평가업무 효율화를 위한 통합평가체계 도입)

- 첫째, 주요재정사업 평가는 지방보조금사업 평가 업무와 연계하여 처리하는 것을 고려할 필요가 있음
  - 재정사업평가가 오히려 업무부담을 가중하여 조직의 생산성이 저하되는 것은 바람직하지 않으므로, 평가업무를 효율적으로 추진할 필요가 있음
  - 지방보조금사업 평가와 주요재정사업 평가는 모두 세부사업 단위로 처리된다는 공통점이 있음

- 업무현장에서는 지방보조금사업 평가와 주요재정사업 평가의 대상사업이 통계목상으로만 구분될 뿐 사업 특성에서 큰 차이를 느끼지 못하고 있는 것으로 조사됨
  - 또한 지방보조금사업 평가에 사용되는 평가지표와 주요재정사업 평가의 평가지표는 유사한 구조로 설정되어 있음
  - 따라서 두 평가를 통합하여 사업담당자가 주업무에 집중할 수 있도록 하여야 함
- 둘째, 사업부서에서 특정 사업에 대한 결과보고서를 작성해야 하는 경우, 보고서의 양식을 주요재정사업 평가보고서와 유사하게 설정하여 사업담당자의 업무부담을 최소화하여야 함

## 7. 핵심사업 평가제도 도입

- 핵심사업 평가제도를 활용하여 충청남도 주요사업의 성과달성도를 제고할 필요가 있음
- 핵심사업 평가는 소수 핵심적인 사업들을 선별하여 집행과정과 결과를 집중적으로 관리하여 사업의 성과목표를 100% 달성하고자 한 것임
  - 이 제도는 기존 사업평가와 중기적인 관점에서 결과목표에 대한 평가를 병행하기 때문에 사업을 통해 궁극적으로 달성하고자 한 정책목표 달성 여부를 파악할 수 있도록 하고 중간과정에서 모니터링을 지속적으로 실시하기 때문에 목표달성 가능성을 높일 수 있는 장점을 기대할 수 있음
  - 또한 원인분석을 통한 예산조정, 사업구조재설계 및 제도개선 등 합리적 환류계획을 마련함으로써 정부의 지출혁신을 유도할 수 있는 장점이 있음
- 핵심사업 평가제도는 중장기적인 관점에서 정책목표 달성을 평가하므로, 충청남도의 중요 사업에 대한 성과관리 수단으로 유용함
  - 많은 재정사업들은 2년 이상의 중장기적으로 수행되고 있고 정책목표 달성여부를 단기간에 파악하기 어려움
  - 따라서 핵심사업 평가를 도입하여 충청남도 도정에 중요한 사업의 정책목표 달성을 확보하기 위한 수단으로 활용할 필요가 있음

최 응 선 책임연구원

충남연구원 사회통합연구실

041-840-1235, glorytoel@cni.re.kr

※ 본 리포트는 충남연구원 2018년 전략연구과제, “충청남도 재정성과관리 강화를 위한 주요재정사업 평가제도 개선방안”을 요약, 재구성한 것임

- 서정섭. (2015). 지방자치단체 재정사업 평가방향에 대한 소고. 「2015년도 지방재정학회 추계 학술대회 발표논문집」.
- 설홍수·박성덕. (2016). 「대구광역시 재정사업자율평가제도 개선방안」. 대구경북연구원.
- 이창균 외. (2012). 「도비보조사업 평가모형 설계」. 한국지방재정학회.
- 전지성. (2016). 「강원도 재정사업평가 운영방안에 대한 연구」. 강원발전연구원.
- 조경훈·박충훈. (2016). 지방자치단체 재정사업평가의 개선방안에 대한 연구. 「국정책학회」, 제16권 제4호.
- 황소하 외. (2016). 「수원시 중기지방재정 운영 및 지방재정사업 평가방안」. 수원시정연구원.