

정책분석 및 성과평가의 방법

일시 : 2012년 5월 11일(금) 오후 14:00 ~ 16:00

장소 : 한국청소년정책연구원 10층 회의실

주최 : 한국청소년정책연구원



한국청소년정책연구원
National Youth Policy Institute



세 부 일 정

정책분석 및 성과평가의 방법

시간	내용	비고
2:00 ~ 2:10	등록	
2:10 ~ 2:20	개회 및 발표자 소개	양계민 연구위원
2:20 ~ 2:30	환영사	이재연 원장
2:30 ~ 3:20	발표	윤수재 (한국행정연구원)
3:20 ~ 4:00	질의응답	참석자 전원
4:00	폐회	양계민 연구위원

.....

정책의 분석 및 성과평가의 방법

윤 수 재
(한국행정연구원)

I 정책분석

□ ‘정책분석(policy analysis)’ 의의

- 넓은 의미(Dye): 정부가 무엇을 하며, 왜 그것을 행하고, 그리고 그것이 어떤 차이를 가져왔는가 하는 것을 규명해 해는 것(-> 정부 활동들의 원인과 그 결과들을 기술·설명하는 것)으로, 정책평가를 부분적으로 포괄하고 있는 개념규정
- 좁은 의미(김명수): 정책분석은 보다 나은 정책대안을 개발·선택하기 위한 분석이라 함. 즉 정책을 형성하는 과정에서 보다 나은 정책을 얻기 위해 합리적인 고려와 여러 기법들을 동원·사용하는 것을 의미

□ ‘정책분석’ 을 위한 3가지 접근방법(Robert M. Krone)

- 사실이 어떠한가?(사실) : 경험적 접근방법(주어진 공공정책의 현황·원인·효과에 대해 기술하는데 초점) / 사실지향적 정보
- 무엇이 바람직한가?(가치) : 평가적 접근방법(어떤 정책의 worth나 value를 결정하고, 무엇이 바람직한 것인지를 탐색하는데 초점) / 평가적 정보
- 무엇이 행해져야 하는가?(행동) : 규범적 접근방법(공공문제를 해결하게 될 미래의 정책(사업) 방향을 건의하는데 초점), 창도(advocacy)적 정보

□ ‘정책분석’ 의 단계(Edward III & Sharkansky)

- 문제의 정의 단계: 문제의 원인들을 식별하여 설명하고 구성하는 단계 / 문제화된 상황을 인지하고, 문제를 구성하고 있는 요일들을 밝혀내는 단계

- 목표 간의 우선순위의 설정 단계: 정책대안의 구체화 과정과 관련
- 목표 달성위한 대안 탐색과 그 대안들에 대한 자료수집 단계
- 정책대안을 비교평가하는 단계: 각 대안들의 미래 상태를 예측하고, 각 대안의 예측결과를 비교해 목표달성을 위한 최선의 대안을 모색하는 단계
- 문제해결을 위한 최적의 대안을 추천하는 단계

□ ‘정책대안의 결과예측(prediction)’ 의 의미와 방법(정정길 외)

- 의미 : 정책대안이 집행(실현)되었을 경우에 나타날 결과들을 정책대안의 실현 이전에 미리 예상하는 것(-> 정책분석이 도움을 줄 수 있는 가장 중요한 단계)
- 방법 : 모형(model)을 이용하는 방법과 정책실험(policy experiment)을 하는 경우, 그리고 전문가에 의한 델파이 방법(delphi method)을 보완적으로 사용
 - 정책대안의 결과예측 방법 : 정책수단¹⁾들 중 어느 것이 최선인지를 알기 위해서는 정책목표가 확정 -> 이를 달성할 수 있는 정책수단들이 개발되거나 탐색된 후 -> 정책수단들 하나 하나가 집행될 경우 어떠한 결과가 나타나게 될 것인지 미리 예상
 - ※ (효과)모형의 개념 및 작성방법: 현실의 추상적인 표현(-> 필요하고 중요한 측면만 뽑아서 이것들을 표현)
 - 예) 식량용 쌀 수요 ----->
 - (+0.9) 쌀의 가격
 - 농가의 쌀 공급 ----->
 - (-0.8)
 - + 쌀 가격의 상승이 정책문제화 되어 이를 해결하는 것을 정책목표로 설정 -> 쌀 가격안정화정책을 위해 만들어지는 모형을 극단적으로 단순화시킨 것²⁾ -> 쌀의 수요 증가하면 가격이 상승하고 쌀의 공급이 증가하면 쌀의 가격이 하락한다는 것을 표시

1) 정책수단은 정책목표 달성을 위한 수단을 의미함(예: 도시공기 정화시키려는 정책목표는 이를 위한 수단으로 차량배기가스의 통제방법이 채택될 가능성 높음 -> 이 때문에 운수회사가 정책목표 자체 반대)
 2) 쌀 수요에는 식량용뿐만 아니라 맥걸리용, 떡 만들기용 등의 수요가 있지만 제외시켰으며, 쌀의 공급으로서는 농가의 쌀 공급뿐만 아니라 중간상인의 재고량 방출, 정부의 보유양곡 방출 등이 제외됨. 즉, 다른 요인들이 많은데 그 중에서 몇 가지만을 모형 속에 포함시킴. 현실의 그대로 반영이 아니라 현실을 단순화시킨 것임

- + 모형 작성시 : 해결할 정책문제를 명백히 하고 정책문제 발생의 원인 및 정책대안이 추진되었을때 영향을 받는 결과들을 탐색해야 함 -> 각 원인 또는 결과변수 및 요소들간의 상호관계의 방향 및 강도를 파악하면 모형작성은 완료
- = 원인변수가 결과변수에 미치는 영향의 강도 즉, 원인변수가 몇 % 변화할 때 결과변수가 몇 % 변화하는지 나타냄(-) 회귀계수가 이것임)

※ 모형의 역할 1 : 정책대안의 창출(-) 정책문제의 발생 원인을 파악하는 것이 모형의 핵심)

- + 정책문제의 원인을 파악하고 나면 이 원인들 중에서 정책적으로 제거가 가능하거나 통제가능/조작가능한 원인과 그렇지 못한 원인으로 구분
- = 원인을 제거/통제/조작하는 방법을 정책수단으로 고려 : 수질오염문제 해결하려는 정책목표 달성 위해 정책수단으로 수질오염원인의 하나인 공장폐수방류를 못하게 함
- = 원인자체 손대지 않고 문제심각성을 완화/감소하는 다른 방법을 정책수단으로 고려: 실현가능성 때문에 원인 제거 등을 못함 -> 그 정책수단이 실현 불가능한 경우는 기술적/재정적/정치적/논리적/도덕적 등이 포함

예) 논리적/도덕적으로 실현불가능한 정책수단의 예: 농가가 쌀 가격이 더 비싸질 때를 기다려 쌀을 판매하기 위해 시장공급을 중단하는 경우 -> 결국 쌀 가격이 상당히 상승되고 이 상승문제를 해결키 위해 농민들이 쌀을 시장에 공급하지 않을 수 없도록 하는 방법 -> 즉 농민의 쌀 공급중단이 쌀값 상승의 원인이므로 이를 제거하는 수단을 생각하는 것 -> 그 방법으로 교육총괄하는 중앙행정기관이 농가학생들에게 지급하는 학비대여를 중단하여 농민들이 쌀을 판매하지 않을 수 없도록 하는 방법 즉, 실질적으로 농가가 보유한 쌀을 강제로 공급시키는 것을 정책수단으로 생각할 수 있지만 이는 정책수단으로 채택할 수 없음 -> 논리적/도덕적으로 바람직하지 못하기 때문 -> 이 경우 오히려 정부가 보유한 쌀을 공급하는 것을 정책수단으로 고려하게 됨

※ 모형의 역할 2 : 정책대안의 결과예측(-) 이것은 모형의 역할 또는 기능을 의미)

- + 가정 : 쌀값이 갑자기 폭등하여 쌀 가격의 안정을 정책목표로 하여 정부보유미를 방출하는 정책대안을 고려
- = 정부가 보유한 쌀을 하루에 1만석씩 전국대도시에 방출하는 대안과 2만석을 방출하는 대안 등 有

= 위의 예 : -0.8 이 쌀 공급 1% 증가에 쌀 가격이 0.8% 하락하는 것을 의미한다고 가정 → 즉 쌀 1만석의 추가공급이 쌀 가격을 몇 % 하락시킬 것인지가 계산 가능
→ 예를 들어 1만석을 대도시에 공급하는 것이 현재의 공급량의 10%를 증가시키는 것이라면 쌀 가격은 8% 하락 될 것으로 예측가능

= 결국 정책대안은 모형에 나타난 원인변수를 조작하는 것이고 예측되는 결과는 모형에 나타난 결과변수의 상태라면 원인변수의 수준과 정책대안이 이를 변화시키고 있는 정도를 알고 → 모형 속의 파라미터가 알려져 있으면 정책대안의 결과예측을 할 수 있는 것

※ 정책실험(사회실험) : 정책평가의 한 방법으로 정책(사업)이 일정한 효과를 발생시키고 있는지 알아보기 위해 대대적인 사업집행이나 정책추진을 하기 전에 소규모로 일정 정책대상집단에게 시험적으로 실시해 보는 일종의 시험적·시범적·실험적인 사업집행 또는 정책집행을 의미

예) 양곡수송으로 철도택배 실험: 한국철도공사(코레일)는 로젠택배(주)와 업무제휴를 통해 화물열차로 쌀 1만포대를 특별수송한다. 코레일은 이번 양곡 특별수송을 계기로 간선 철도운송시스템을 재점검해 내년부터는 양곡을 비롯한 농·특산물의 대량수송에 본격 나설 계획이다. 정부의 대규모 양곡수송이 쇠퇴하고, 택배에 의한 직접 배송이 증가함에 따라 농산물의 철도수송은 90년대 초반에 중단된 바 있다. 이견태 코레일 물류본부장은 “농산물 수송을 위해 전용열차를 신설하는 등 친환경 운송수단인 철도를 통한 농·특산물의 수송을 확대할 방침” 이라고 말했다 (2010.11.17. CBS 노컷뉴스).

※ 직관적·주관적 방법(델파이 방법 등)

+ 델파이 설문지 : 첫 번째 델파이 설문은 추정 또는 해결하고자 하는 연구문제에 대한 개방형 질문에 응답하도록 한 후 자료를 수집 → 두 번째 델파이 조사는 첫 번째 개방형 설문으로 수집한 응답들을 정리·분석하여 구조화된 폐쇄형 질문으로 구성하여 다시 패널들에게 질문의 각 항목내용의 중요성, 희망, 가능성 등에 대하여 동의하는 강도를 평정하도록 실시 → 세 번째 델파이 조사는 2회에서 회수한 패널들의 반응에 대해 집중경향과 변산도를 산출. 3회 설문은 각 패널들에게 각 질문의 집중경향과 변산도 측정값과 본인의 2회 반응을 제공하여 수정할 수 있게 유도(또한 사분범위에서 벗어날 경우 그 이유를 적을 수 있는 란을 포함)

본조사의 취지 및 일반적 이해(이창원, 과학기술 정책연구사업 예)

연구의 목적

과학기술에 대한 국가적 비전을 공유하고 국민적 역량을 결집하는 동시에 정책의 실현 가능성을 제고하기 위해서 정부는 보다 적극적으로 정책결정시스템을 개선, 즉 과학기술정책에 대한 참여의 확대를 검토하여야 할 시점이다. 따라서 본 연구는 관료중심의 과학기술정책을 지양하고, 과학기술자와 일반시민들의 참여를 통한 과학기술정책결정 시스템을 새롭게 구축하는 것을 연구목적으로 한다.

이를 위한 세부연구의 목표는,

- ① 과학기술정책 형성에 적합한 참여형태 검토
- ② 과학기술정책에의 민간참여 실태 분석
- ③ 민간참여방안에 대한 과학기술자·시민·공무원에 대한 인식조사
- ④ 적실성 있는 민간참여 확대방안 설계

정책참여 형태에 대한 일반적 이해

참여 방식 정책단계	정보 제공		협의	능동적 참여
	정부 ⇒ 국민	국민 ⇒ 정부		
의제 설정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인터넷 웹사이트 ○ 검색 코너 ○ 질의응답 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 열린마당(게시판) ○ 기관장과의 대화 ○ 대화방 ○ 여론수렴코너 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책 설문조사 ○ 여론조사 ○ 온라인 투표 ○ 정책 포럼 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책제안 ○ 사이버참여제안
정책 형성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 입법예고 ○ 정책설명회 ○ 정책고객관리 ○ 정책결정과정 공개 ○ 메일링서비스 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 법률안 의견 제출 ○ 정책토론폰방 ○ 정책고객관리 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자문위원회 ○ 정책협의회 ○ 세미나, 간담회 ○ 정책토론회 ○ 전문가커뮤니티 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공청회 ○ 전자공청회 ○ 심의·의결위원회 ○ 민관 TF 운영
정책 집행	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행정정보공개 ○ 메일링서비스 ○ 정책고객관리 ○ 홍보책자 발간 ○ 인터넷신문 발간 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전문가그룹DB관리 ○ 인터넷 의견 수렴 ○ 시민감사청구제 ○ 민원신고센터 ○ 제보·신고 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제도개선협의회 ○ 정책자문위원회 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 민간자원봉사자 ○ 민관합동정책집행 ○ 자율감시체제 ○ 민간과 참여협정
정책 평가	<ul style="list-style-type: none"> ○ 백서, 연보 ○ 평가결과 공개 ○ 행정정보 공개 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 서비스만족도조사 (고객, 방문객, 수혜자, 이용자) ○ 고객평가제 ○ 사이버정책평가 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책모니터링제도 ○ 사이버모니터 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 여론조사 ○ 온라인 여론조사 ○ 국민만족도조사 ○ 움부즈만 ○ 자체평가위원회

과학기술정책에 대한 민간참여

과학기술정책에 대한 민간의 참여를 본 연구에서는 과학기술자들의 참여와 기업, 일반 시민(시민단체 및 국민 개인)의 참여로 구분하고 있습니다. 과연 과학기술정책에 대한 민간참여가 바람직하다고 보십니까?
바람직하다거나 아니면 바람직하지 못하다면 그렇게 생각하시는 이유나 논거를 적어주시기 바랍니다.

1-1 바람직하다 () 바람직하지 못하다 ()

1-2 바람직하다면(혹은 바람직하지 못하다면), 그 이유나 논거는?

과학기술자들의 정책참여

과학기술자들의 정책참여는 주로 협의(consultation)의 형태로 이루어집니다. 과학기술자들의 견해를 정책에 반영하기 위하여, 의제설정과정에서는 주로 정책포럼의 형태가, 정책형성과정에서는 자문위원회나 정책협의회의 형태가 대표적으로 활용되고 있으며, 정책평가단계에서는 정책모니터링 등의 제도가 활용되고 있습니다.

2-1 현재 과학기술자들의 정책참여 실태에 있어서 문제점을 3가지만 지적하여 주십시오.

문제 1 :

문제 2 :

문제 3 :

(기타 :)

2-2 과학기술자들의 정책참여가 효과적으로 이루어지기 위한 방안에 대해 기술하여 주십시오.

민간기업들의 정책참여

민간기업들이 보유하는 과학기술인력이나 연구소, 과학기술투자 등 과학기술역량이 커지면서 국가의 과학기술정책에 대한 직접 혹은 간접적인 영향력도 상대적으로 증대하고 있습니다. 때로는 정부와 컨소시엄을 구성하여 대형프로젝트를 진행하기도 하고, 때로는 전적으로 정부가 민간기업에 위탁개발하는 경우도 있습니다. 이러한 상황에서 민간기업은 정책참여나 영향력을 행사하게 됩니다.

3-1 현재 민간기업들의 정책참여 실태에 있어서 문제점을 3가지만 지적하여 주십시오.

문제 1 :

문제 2 :

문제 3 :

(기타 :)

3-2 민간기업의 정책참여가 효과적으로 이루어지기 위한 방안에 대해 기술하여 주십시오.

시민단체들의 정책참여

최근 생명복제문제, 핵폐기물처리장문제 등에 있어서 시민단체들의 적극적인 과학기술 정책에의 참여가 나타나고 있습니다. 시민단체들은 과학기술정책에 대해 의제설정단계에서 제안 등을, 정책형성단계에서는 공청회 등에 참여하고, 정책집행단계에서는 자원봉사자들의 참여, 그리고 정책평가단계에서는 여론조사와 자체평가위원회 등을 주로 활용하고 있습니다.

4-1 현재 시민단체들의 정책참여에 있어서 문제점을 3가지만 지적하여 주십시오.

문제 1 :

문제 2 :

문제 3 :

(기타 :)

4-2 시민단체들의 정책참여가 효과적으로 이루어지기 위한 방안에 대해 기술하여 주십시오.

일반국민들의 정책참여

일반국민 개개인 차원에서 과학기술정책에 참여하는 것은 전형적으로 과학기술에 대한 정보제공입니다. 정부가 일반국민에게, 역으로 일반국민이 정부에 대해 인터넷과 이메일 등을 통해 정책정보를 전달하는 것이며, 이는 다양한 형태로 전개되고 있습니다.

5-1 현재 일반국민들의 정책참여 실태에 있어서 문제점을 3가지만 지적하여 주십시오.

문제 1 :

문제 2 :

문제 3 :

(기타 :)

5-2 일반국민의 정책참여가 효과적으로 이루어지기 위한 방안에 대해 기술하여 주십시오.

- ※ 특수한 정책분석(환경영향평가, 규제영향분석 등)
- + 환경영향평가 : 사업의 시행으로 인해 자연환경, 생활환경 및 사회·경제환경에 미치는 해로운 영향을 예측·분석하고 이에 대한 대책을 강구하기 위한 활동(-) 이는 집행 이전에 사전적으로 수행된다는 점에서 정책평가보다는 정책분석에 해당)
- + 규제영향분석 : 규제로 인해 국민생활과 사회·경제·행정 등에 미치는 제반 영향을 객관적·과학적인 방법을 사용하여 미리 예측·분석함으로써 규제의 타당성을 판단하는 기준을 제시하는 제도임. 이는 협의의 의미로 보면, 기존 규제 또는 새로 도입하려는 규제가 사회에 미치는 긍정적·부정적 효과를 측정하는 비용편익분석을 의미

□ ‘정책대안’ 의 비교·평가 및 선택

- 정책대안의 비교·평가기준: 최선의 정책대안을 찾으려면 우선순위를 정하는 기준이 要
 - 효과성 : 목표달성 정도를 의미. 원래는 정책목표달성의 결과로서 나타나는 것을 말함
 - ※ 투입/산출/효과의 예 : 투입(저수지 건설을 위한 인적/물적자원 : 도로포장을 위한 인적/물적자원) → 산출(건설된 저수지: 포장된 도로) → 효과(증산된 쌀 : 안전하고 신속한 차량통행)
 - 능률성 : 투입(화폐단위로 표시한 비용)과 산출(활동/작업수행의 직접적 결과)의 비율
 - ※ 1천만원 들여서 2차선도로 1백미터를 포장하였다면 : 이는 1미터당 10만원을 의미
 - + 비용/효과분석 : B/C ratio(효과/편익)를 비용으로 나눈 값) 등
 - 공평성(형평성)
 - ※ 수평적 : 동일한 것을 동일하게 취급(모든 선거권자가 한 표의 투표권을 행사, 동일 노동 동일 임금)
 - ※ 수직적 : 서로 다른 상황에 있는 사람들을 서로 다르게 취급하는 것(-) 배분적 정의) 즉, 사회적 강자와 거의 동등하게 만들기 위해 사회적 약자에게 보다 많은 혜택을 주고 정책비용을 보다 적게 부담시키는 것을 의미
- 가장 효과적/능률적인 정책대안이 가장 평등한 대안이 못되는 경우 많음(예: 갑후보지에 저수지 건설하면 B/C비가 1.2이고 을후보지에 건설하면 B/C비가 1.0이라면 → 능률성 기준에서는 갑후보지가 우수 → 그러나 갑저수지에서 증산되는 쌀은 모두 1인의 대지주의 토지에서 증산되고 을저수지는 백명의 소농에게 혜택이 돌아가는 경우라면 평등성을 기준으로 할 때 을저수지가 우수한 것이 됨

- 정책대안의 실현가능성: 그것이 정책으로 채택되고 그 내용이 충실하게 집행될 가능성을 의미
 - 기술적: 현재 이용가능한 기술로서 그 실현이 가능한 정도를 의미
 - 재정적(경제적) : 이용가능한 재원으로서 정책 또는 정책대안이 실현가능한지의 여부를 의미
 - ※ 갑지구 저수지 건설이 을지구 저수지 건설보다 B/C비가 높고 정치적 효과가 좋다 하더라도 → 갑저수지는 5억원이 들고 을저수지는 3억원의 건설비가 드는데 정부에서 투입할 수 있는 예산이 3억원 밖에 없으면 → 재정의 제약으로 갑저수지는 실현불가능한 대안이 됨
 - 행정적 : 정책집행 위해 필요한 조직, 집행요원, 전문인력 등의 이용가능성을 의미
 - 법적/윤리적 : 정책대안/정책내용이 타 법률의 내용과 모순되지 않을 가능성을 의미
 - 정치적 : 정치체제에 의해 정책대안이 정책결정 국면에서 정책으로 채택되고 이것이 집행될 가능성

II 성과평가

□ 평가지표별 세부측정방법1(총리실 정부업무평가상의 자체평가 평가지표 예)

○ 성과달성도

평가지표	1-1. 성과지표의 목표달성도 (A)																
측정방법	<p>○ 성과관리시행계획에 제시된 성과지표의 목표치 달성 정도</p> <p>- 목표달성도에 따라 점수부여</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">목표 달성율</td> <td style="width: 10%;">120% 이상</td> <td style="width: 15%;">119~110%</td> <td style="width: 15%;">109~100%</td> <td style="width: 15%;">99~90%</td> <td style="width: 15%;">89~80%</td> <td style="width: 15%;">79~70%</td> <td style="width: 10%;">69% 미만</td> </tr> <tr> <td>배점 점수</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>※ 성과지표가 법률 제·개정인 경우 : 시행령·시행규칙 제·개정(120%), 시행령까지 제·개정(110%), 법률만 제·개정(100%), 국회제출(90%), 법제처 심사(80%), 법제처에는 제출하지 않았으나 부처 내부안은 확정된 경우(70%), 부처 내부안도 확정되지 않은 경우(69%미만)</p>	목표 달성율	120% 이상	119~110%	109~100%	99~90%	89~80%	79~70%	69% 미만	배점 점수							
목표 달성율	120% 이상	119~110%	109~100%	99~90%	89~80%	79~70%	69% 미만										
배점 점수																	
측정기준	<p>○ '과제별 목표달성비율' 판단 기준</p> <p>- 평가대상과제별로 당초 설정한 목표대비 실제 달성한 정도를 백분율(%)로 산출</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1개의 평가대상과제에 대해 성과지표가 다수인 경우 성과지표 각각에 대한 가중치를 적용하여 해당과제의 목표달성비율을 산정 <p>※ 관리과제의 성과지표가 다수인 경우 그 중 1개의 성과지표가 120%이상 달성된 경우에도 120%만 달성한 것으로 계산하여 과제 전체의 최종 목표달성도 산정</p> <p>예시) 관리과제A(성과지표 a,b) : 성과지표간 가중치가 각각 50%일 때, 성과지표 a를 150%달성하고 성과지표 b를 50%달성한 경우</p> <p>⇒ 관리과제 A의 목표달성도 = 85%(120%×1/2+50%×1/2)</p>																
평가근거/자료	○ 목표달성도 측정방법 및 측정결과 근거 등																

평가지표	1-1. 성과지표의 목표달성도 (B)
측정방법	<p>○ 당초 설정한 목표의 달성여부를 확인하여 4단계로 배점부여</p> <p style="text-align: center;">〈4단계 배점 방법〉</p> <p>답변 “아니오” “어느 정도” “상당한 정도” “예”</p> <p>배점</p>
측정기준	<p>① ‘예’ 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 목표치가 적극적으로 설정되어 있으면서 과제의 목표달성은 물론 상위목표의 달성에도 기여한 경우 ○ 언론 또는 기타 객관적인 자료등을 통해 긍정적인 정책영향이 발생한 것으로 판단할 수 있는 경우 <p>② ‘상당한 정도’ 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 목표치가 어느정도 적극적으로 설정되어 있고 목표는 달성되었으나 사업초기 등을 이유로 궁극적인 효과달성 여부 확인이 곤란한 경우 ○ 언론 또는 그 밖의 객관적인 자료 등을 통해 사업목적을 효과적으로 달성하였고 긍정적인 정책영향이 나타났다고 인정할 수 있는 경우 <p>③ ‘어느 정도’ 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 목표치의 적절성이 미흡하거나 검증이 곤란적인 자료를 통해 성과지표 목표치를 어느정도 달성하였다고 인정할 수 있는 경우 ○ 목표치가 어느정도 적극적으로 설정되었고 성과지표의 목표치를 달성하였으나 통계수치의 신뢰성이 낮거나 검증이 곤란한 경우 ○ 목표치가 적극적으로 설정된 것으로 보기는 어려우나 언론 또는 객관적인 자료를 통해 평가결과 사업목적을 상당한 정도로 달성하였다고 인정할 수 있는 경우 <p>④ ‘아니오’ 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 목표치의 적극적 설정이 미흡하고 목표달성도도 부족한 경우 ※ 각 단계 배점의 성과 수준은 부처의 업무 특성을 감안하여 소관별로 판단
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과관리시행계획 등

평가지표	1-2. 성과지표의 적절성		
측정방법	<p>○ 성과지표의 대표성 확보 및 목표치의 적극적 설정</p> <table border="1" data-bbox="382 439 1219 546"> <tr> <td data-bbox="382 439 1219 493">㉠ 목표치의 적극적 설정</td> </tr> <tr> <td data-bbox="382 493 1219 546">㉡ 성과지표의 대표성 확보</td> </tr> </table> <p>- 목표치의 적극적 설정 정도 : 상-중-하 등(강제배분) - 성과지표의 대표성 확보 정도 : 상-중-하 등(강제배분) → 목표의 적극성과 대표성을 감안하여 등급화하되, 평가의 변별력을 확보할 수 있도록 배점 부여. 이때 대표성은 대안이 있는 경우에 한해 적용 ※ 예시 : (상-상)/ (상-중, 중-상)/ (중-중, 상-하, 하-상)/ (중-하, 하-중)/ (하-하)</p>	㉠ 목표치의 적극적 설정	㉡ 성과지표의 대표성 확보
㉠ 목표치의 적극적 설정			
㉡ 성과지표의 대표성 확보			
측정기준	<p>㉠ 목표치의 적극적 설정 정도</p> <p>- 최근 실적치가 있는 경우, 신규사업인 경우, 법령 제개정의 경우 등 다양한 상황에 따라 정량·정성적으로 판단 ※ 구체적 측정방법은 【참고 1】 참조</p> <p>㉡ 성과지표의 대표성 확보 정도</p> <p>- 성과지표가 정책내용을 부분적이 아닌 포괄적으로 대표하고 구체적이어야 하며 정책내용과 성과지표가 직접적인 연관성이 있는지 여부에 따라 판단 - 또한 성과지표를 측정하는데 사용하는 자료의 타당성과 신뢰성 (성과정보의 신뢰성)을 입증할 수 있어야 함 ※ 성과정보의 신뢰성 : 예를 들어 만족도 조사시 설문항목의 적정성, 표본구성 등 측정방법이 객관적이어야 함을 의미</p>		
평가근거/자료	○ 최근 3년간 목표치 현황 자료, 신규지표인 경우 유사지표의 목표치 현황 자료 등		

〈목표치의 적극적 설정정도 판단기준 예시〉

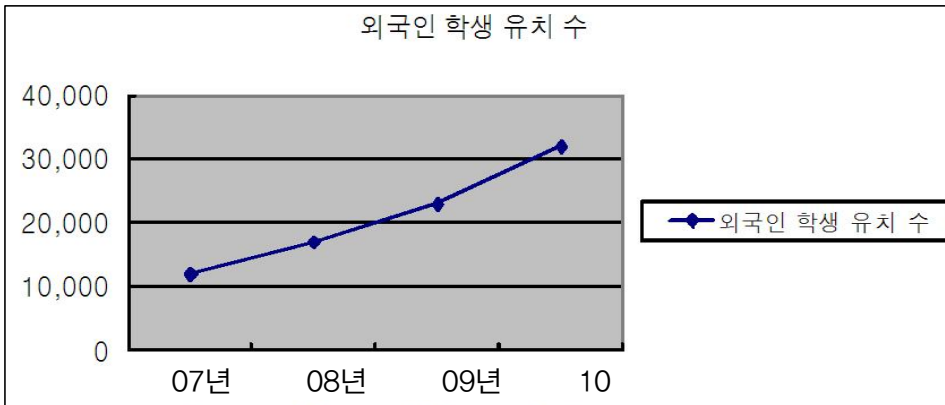
① 최근 실적치를 활용하여 평가가 가능한 경우

① 최근 3년간 실적치가 상승세인 경우

- 최근 3년간 실적치가 상승세인 경우

■ 추세치 수준을 그대로 반영한 경우 : 중

예시) 교육산업의 경쟁력 강화(외국인 학생 유치수)



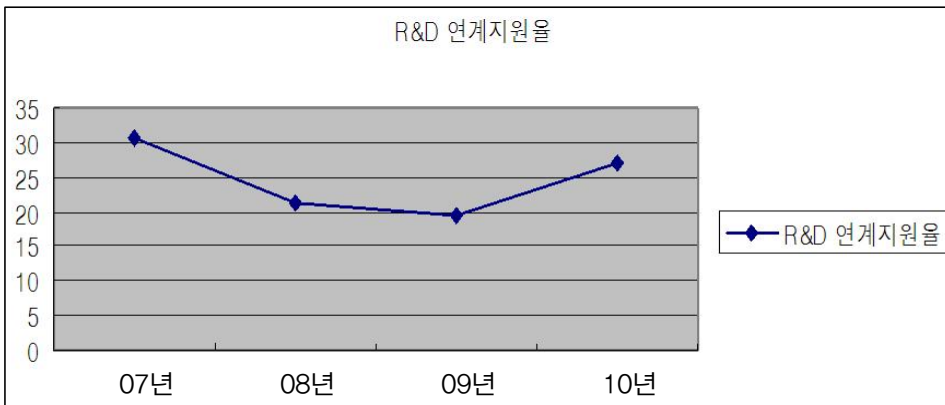
※ 추세치 : 2년간 평균 증가율(예: '08~'09년 5%상승, '09~'10년 7%상승한 경우 평균 증가율인 6%가 전체 추세치임)

※ 실적 기준이 만족도 등과 같이 상승 한계치가 존재하는 항목일 경우 이를 고려하여 목표치의 적극적 설정 정도 판단

- 최근 3년간 실적치가 하향 추세인 경우

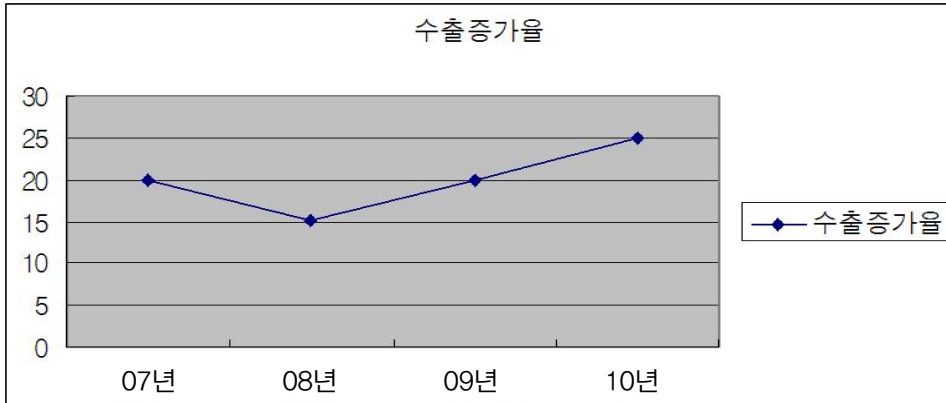
■ 최근 3년간 실적치의 평균값 수준으로 설정한 경우 : 중

예시) 개발기술 사업화 촉진(R&D 연계지원율)



- 최근 3년간 실적치가 등락하는 경우

- 상승국면의 추세치 수준에 따라 목표치를 설정한 경우 : 중
예시) 글로벌 경쟁력 강화(수출 증가율)



- 상승 후 하강국면일 경우엔 3년간 평균치 수준으로 설정한 경우 : 중
- ② 목표치가 2년간만 있는 경우 상승국면일 땐 상승세 반영 시 : 중 하향 추세 일 땐 가장 높은 목표치(실적치) 수준으로 설정한 경우 : 중
- ③ 목표치가 전년도 실적만 있는 경우 상승률이 전년대비 10%이상 높게 설정한 경우 : 중 (예: 5%→5.5%(상승률 10%), 50%→55%(상승률 10%))

② 신규사업 등 최근 실적치('09년, '10년)가 없는 경우

- 업무수행 및 목표치 달성의 난이도 등을 고려하여 자체평가위원회에서 정성·정량적으로 판단
- ※ 국내외 관련분야나 인접분야의 통계자료 추세치 등이 있는 경우 이를 판단자료로 활용

③ 성과지표가 법률 제개정인 경우

- 이해관계자가 다수이거나 비용부담자가 명백하여 반대가 심한 사안 등 법률 제·개정 난이도가 높은 경우에 목표치를 적극적 설정한 것으로 인정
- ※ 법률 국회 제출을 성과지표로 제시한 경우 불인정, 다만 다수의 이해관계자 의견 조율 등 난이도가 높고 '11년도에 처음으로 추진한 법률 제·개정 사업일 경우 인정

④ 국제평가지수를 활용하여 성과지표를 설정한 경우

- 국제평가지수를 활용하여 국제적 수준의 목표치를 설정하였다면 목표치를 적극적으로 설정한 것으로 인정

위의 판단기준은 예시이며 부처특성을 감안하여 부처 자율적으로 선정

○ 계획수립의 적절성

평가지표	2-1. 계획수립시 사전조사, 의견수렴의 충실성
측정방법	<p>○ 관련통계현황·사례 조사 및 이해관계자·전문가 의견수렴 여부</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>㉠ 관련 통계현황이나 사례분석을 실시하여 사전조사</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>㉡ 이해관계자·전문가 의견수렴</p> </div> <p>- ㉠, ㉡를 모두 충족 : 배점점수 - ㉠, ㉡중 1개만 충족 : 배점점수 - ㉠, ㉡ 모두 미충족 : 배점점수</p> <p>※ 1번의 실적만으로 만점을 받을 수 있어 변별력에 문제가 있을 수 있으므로 ㉠, ㉡를 모두 충족하는 경우 기본점수만 부여하되, 여러번 또는 심도있는 사례조사를 거친 경우에는 가점을 부여하는 방안도 고려 가능</p>
측정기준	<p>○ '충족' 판단 기준</p> <p>㉠ 관련 통계현황이나 사례분석을 실시하여 사례조사</p> <p>- 관련 통계현황이나 사례 조사를 실시하여 분석하고, 분석결과를 정책에 반영하기 위한 검토 실적이 있는 경우 충족</p> <p>- 통계현황이나 사례조사에 대한 근거 자료가 있어야 하며, 근거자료의 출처도 함께 명시</p> <p>㉡ 이해관계자·전문가 의견수렴</p> <p>- 공청회, 토론회, 간담회, 협의회, 설문조사나 관련 전문가 회의 등을 통해 의견수렴을 실시하고 이를 정책에 반영하기 위한 검토 실적이 있는 경우 충족</p> <p>- 개최 계획(공문, 업무연락, 온나라시스템의 게시물 포함) 및 의견수렴결과를 정리한 문서와 검토 실적 필요</p> <p>※ 분석은 계획수립단계에서 실시된 경우 인정(기본적으로 성과관리시행계획 작성 전후부터 자체평가 계획 작성 시까지의 기간에 실시하여야 함)</p> <p>※ 다만, 예외적으로 계속사업의 경우, 상황변화가 없는 경우에 한하여 조사분석 및 의견수렴이 과제와 직접적으로 연관되었다면 기존에 실시한 것이라도 제한적으로 인정</p>
평가근거/자료	<p>○ 통계자료나 사례조사 분석결과 인용시 분석자료</p> <p>○ 공청회, 간담회, 협의회, 설문조사, 전문가 회의 개최 공문 및 결과</p>

<p>평가지표</p>	<p>2-2. 정책분석의 적절성</p>
<p>측정방법</p>	<p>○ 정책효과 또는 장·단점 분석과 분석결과 도출된 개선·보완 필요사항에 대한 대비책 수립 여부</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>㉠ 정책의 효과 분석이나 명시적인 장·단점 분석</p> <p>㉡ 분석결과 도출된 개선·보완사항에 대한 대비책 수립</p> </div> <p>- ㉠, ㉡를 모두 충족 : 배점점수 - ㉠만 충족 : 배점점수 - ㉠ 미충족 : 배점점수</p>
<p>측정기준</p>	<p>○ '충족' 판단 기준</p> <p>㉠ 정책의 효과 분석이나 명시적인 장·단점 분석</p> <p>- SWOT 분석, PESTLE 분석 및 BC분석 등의 정책효과 분석을 실시하였거나, 종합적이고 구체적으로 장·단점 분석을 실시한 경우 충족(사업계획상에 기대효과나 문제점을 간략하게 분석하여 제시한 경우 미충족)</p> <p>※ PESTLE 분석 : 조직이나 전략들의 정치적, 경제적, 사회-문화적, 기술적, 법적, 환경적 영향 등을 분석 ⇒ Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental</p> <p>㉡ 분석결과 도출된 개선·보완사항에 대한 대비책 수립</p> <p>- 정책효과 분석 혹은 장·단점 분석시 도출된 개선·보완사항에 대해 대비책을 수립하고 이를 이행한 실적이 있는 경우 충족</p> <p>※ 반드시 계획수립(성과관리시행계획 작성 전후부터 자체평가 계획 작성 시까지의 기간) 단계에 실시한 것만 인정, 다만 사업 자체가 "기본 계획 수립" 인 경우에는 기본계획 수립 완료 전에 실시하면 요건 충족</p> <p>※ 다만, 예외적으로 계속사업의 경우, 상황변화가 없는 경우에 한하여, 분석이 과제와 직접적으로 연관되었다면 기존에 실시한 분석이라도 제한적으로 인정</p>
<p>평가근거/자료</p>	<p>○ 정책 분석 및 장·단점 분석한 결과물 ○ 대비책 수립 및 이행 실적</p>

○ 시행과정의 적절성

평가지표	3-1. 추진일정의 충실성
측정방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과제별 추진계획 준수 여부 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 자체평가계획상의 과제별 추진계획 </div> <ul style="list-style-type: none"> - 자체평가계획상에 수립한 관리과제의 추진계획에 따라 모든 일정을 완료한 경우 : 배점점수 - 추진계획 대비 일정 준수사항이 90% 이상인 경우 : 배점점수 - 추진계획 대비 일정 준수사항이 80%~90%미만인 경우 : 배점점수 - 추진계획 대비 일정 준수사항이 80%미만인 경우 : 배점점수
측정기준	<ul style="list-style-type: none"> ○ '충족' 판단 기준 - 평가대상과제별로 자체평가계획상의 추진계획 일정을 기한 내에 모두 완료한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 일정지연이 전적으로 외생적 요인에 의한 경우에는 자체평가시 그 사유를 고려하여 평정 ※ 추진계획 대비 일정 준수사항이 80%미만인 경우라도 12월말 기준으로 지연되었던 사항이 모두 완료된 경우에는 일정점수를 부여 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 일정지연 관련 외생변수 예시 - 국제적 환경(대북관계 포함) 변화에 의해 지연된 경우 - 사회적으로 참여하게 대립하고 있는 문제의 이해관계자 및 관련기관의 반대로 지연된 경우 - 국회 파행으로 인한 개회 일정 지연 등으로 목표를 미달성한 경우 등 </div>
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각 사업별 추진계획 대비 최종실적

평가지표	3-2. 행정여건·상황변화에 대한 대응성
측정방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모니터링 등을 통해 파악된 여건·상황변화에 적시에 적절히 대응하였는지 여부 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 모니터링을 통해 파악된 상황예의 대응 정도 </div> <ul style="list-style-type: none"> - 상황변화에 적극적으로 대응하여 근원적으로 문제점을 해결한 경우 : 배점점수 ⇒ 상황변화에 대응하기 위한 대응방안을 문서로 수립·시행하고 발생한 문제점 등을 100% 해결한 경우를 말함 - 상황변화에 적절하게 대응하고 문제를 부분적으로 해결한 경우 : 배점점수 - 상황변화에 대한 대응방안을 수립하여 대처하였으나 문제를 해결하지 못한 경우 : 배점점수 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 외생적 요인에 의한 상황변화에 의해 사업추진 자체가 곤란한 경우에는 정성적 판단을 가미하여 일정점수 부여 </div> <ul style="list-style-type: none"> - 상황변화에 대응하지 않은 경우 : 배점점수 ※ 모니터링을 충실하게 수행하였으나 문제점 발생 등 상황변화가 발생하지 않은 경우 일정점수를 부여
측정기준	<ul style="list-style-type: none"> ○ ‘충족’ 판단 기준 - ‘모니터링’은 부처에서 각종정책에 대한 PCRМ, · 인터뷰를 활용한 만족도 조사, 여론조사 뿐만 아니라 간담회, 공청회, 설명회, 국회 및 언론의 지적사항 등을 포함한 온·오프라인 활동을 말하며, 모니터링 결과에 대한 문제점을 충실히 해결한 경우 충족
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모니터링 결과 및 환경변화에 대한 대응실적

<p>평가지표</p>	<p>3-3. 관계기관·정책과의 연계성</p>		
<p>측정방법</p>	<p>○ 관련기관·정책과의 연계 및 협조체제를 구축하고 이를 운영하였는지 여부</p> <table border="1" data-bbox="371 453 1224 560"> <tr> <td data-bbox="371 453 1224 504"> <p>㉠ 관련기관·정책과의 연계 및 협조체제 구축</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="371 504 1224 560"> <p>㉡ 관련 기관 및 정책과의 협의 실적</p> </td> </tr> </table> <p>- ㉠,㉡를 모두 충족 : 배점점수 - ㉠만 충족 : 배점점수 - ㉠ 미충족 : 배점점수</p> <p>※ 관련기관·정책과의 연계 및 협조가 필요하지 않은 과제의 경우, 관련기관과의 협조체제를 구축하여 노력한 과제와 차별화시켜 상대적으로 낮은 일정점수를 부여</p>	<p>㉠ 관련기관·정책과의 연계 및 협조체제 구축</p>	<p>㉡ 관련 기관 및 정책과의 협의 실적</p>
<p>㉠ 관련기관·정책과의 연계 및 협조체제 구축</p>			
<p>㉡ 관련 기관 및 정책과의 협의 실적</p>			
<p>측정기준</p>	<p>○ '충족' 판단 기준</p> <p>㉠ 相关기관·정책과의 연계 및 협조체제 구축</p> <p>- 相关기관·정책은 부처 내부와 부처 외부(관계부처 등)를 포함한 넓은 개념으로 보며, 사업계획서 등에 협조체계가 명시적으로 기술된 경우 충족</p> <p>- 다만, 동 사업과 정책에 대한 관련성이 인정되는 경우를 말함</p> <p>㉡ 相关 기관 및 정책과의 협의 실적</p> <p>- 相关 기관 및 정책과의 협의 실적과 협의 결과에 대한 검토 실적(반영한 실적 포함)이 함께 있는 경우 충족</p> <p>※ 相关되는 기관·정책이 있는 경우에도 연계 및 협조체제를 구축하지 않은 경우 동평가요소를 이행하지 않는 것으로 간주</p>		
<p>평가근거/자료</p>	<p>○ 협조체제 구축현황 및 운영실적(개최계획 및 결과 등)</p>		

○ 정책 효과성

평가지표	4-1. 정책영향(효과)이 발생한 정도
측정방법	<p>○ 계획수립시 예상한 정책효과 발생 여부 및 해당 과제가 상위목표(성과목표) 달성에 기여한 정도</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>㉠ 계획수립시 예상한 정책효과가 구체적으로 발생</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>㉡ 해당 과제가 상위목표(성과목표) 달성에 기여 정도</p> </div> <p>㉢ 정책효과가 발생한 정도에 따라 점수 부여</p> <ul style="list-style-type: none"> ·계획수립시 예상한 정책효과가 모두 나타난 경우(우수) : 배점점수 ·계획수립시 예상한 정책효과가 부분적으로 나타난 경우(보통) : 배점점수 당초 계획수립시 예상한 정책효과가 나타나지 않은 경우(미흡) : 배점점수 <p>㉣ 상위목표(성과목표) 달성에 기여 정도에 따라 점수 부여</p> <ul style="list-style-type: none"> ·상위목표 달성에 직접적으로 기여한 경우 : 배점점수 ·상위목표 달성에 간접적으로 기여한 경우 : 배점점수 ·상위목표 달성 기여도가 거의 미미한 경우 : 배점점수
측정기준	<p>○ '충족' 판단 기준</p> <p>㉠ 정책영향(효과)이 구체적으로 발생</p> <ul style="list-style-type: none"> - 계획수립시 예상한 정책효과 발생 여부를 정량적 방법과 정성적 방법으로 평가 - 신규사업 등 정책영향이 발생할 단계가 아닌 경우 “획기적인 제도 개선 내용을 포함 하거나”, “다수의 이해관계자간 갈등 조정” 등을 통해 기본계획 등을 수립한 경우 우수점수 부여 ·다만, 그 외의 경우에는 보통점수 부여 <p>※ 구체적 측정방법은 【참고 2】 참조</p> <p>㉡ 상위목표(성과목표) 달성에 기여 정도</p> <ul style="list-style-type: none"> - 해당 과제의 상위목표 달성에 기여 정도를 정량적 방법과 정성적 방법으로 평가
평가근거/자료	<p>○ 정책영향 및 상위목표 기여도 판단 근거 등</p>

〈정책영향 측정방법〉

① 정책영향이 발생한 경우

① 정책영향을 계량적으로 측정할 수 있는 경우

○ 정책영향을 판단할 수 있는 구체적인 근거 자료가 있는 경우

등급	내용
우수	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업 실적이 전년 대비 상승한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 실적 상승률은 달성한 실적의 추세치를 고려하여 【참고 1】 “목표치의 적극적 설정 여부”의 측정방법에 준해서 판단 ○ 사업실적이 추세치를 반영할 정도는 아니나 소폭 상승하고 아래 요건을 충족하는 경우 <ul style="list-style-type: none"> ① 획기적인 제도개선 ② 다수의 이해관계자간 갈등 문제 해결 ③ “①②”에 준하는 사업성과를 거둔 경우 예시) 과제명 : 노사관계 제도·관행 선진화 ⇒ 노·시간 조정 성립율 : 전년대비 3.5% 증가('10년 53.3%→ '11년 56.8%)
보통	<ul style="list-style-type: none"> ○ 실적이 전년과 유사한 경우 ○ 실적이 전년대비 하락하였으나, 상기 “①②③”에 해당하는 경우
미흡	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전년대비 실적이 하락한 경우

○ 성과지표가 결과지표인 경우

등급	내용
우수	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과지표 목표치를 적극적으로 설정하여 100%달성한 경우
보통	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과지표 목표치를 90%이상 달성하였고 목표치도 적극적으로 설정한 경우 ○ 성과지표 목표치를 100%달성하였으나 목표치를 적극적으로 설정하지 않은 경우
미흡	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과지표 목표치를 90%미만 달성한 경우

② 정책영향을 계량적으로 측정할 수 없는 경우

○ 정책수혜자 만족도 조사 및 전문가 설문 조사 실시

- 만족도 및 설문 조사를 실시한 경우 설문조사 절차 및 결과에 대한 신뢰성이 인정 되면 만족도 점수에 따라 정책영향 판단

※ 성과지표가 만족도 조사 결과가 아니고, 정책영향을 계량화 할 수 없는 사업에 대해 부처가 만족도나 설문조사를 실시하는 경우 정책영향 측정 방법으로 인정

- 다만 이 경우도 만족도 조사 계획을 자체평가(12월 이전)전에 수립할 필요

등급	내 용
우수	○ 만족도 점수가 60점 이상인 경우
보통	○ 만족도 점수가 50점 이상 60점 미만인 경우
미흡	○ 만족도 점수가 50점 미만인 경우

○ 정성적 판단이 필요한 경우

등급	내 용
우수	○ 당초 수립한 사업계획의 목적 및 성과관리시행계획상의 기대 효과가 모두 나타난 경우
보통	○ 당초 수립한 사업계획의 목적 및 성과관리시행계획의 기대효과가 부분적으로 나타난 경우
미흡	○ 당초 수립한 사업계획상의 목적 및 성과관리시행 계획의 기대효과가 나타나지 않거나 정책의 부정적 효과가 나타난 경우

2 정책영향이 발생할 단계가 아닌 경우

- ① 획기적인 제도개선 내용을 포함, ② 다수의 이해관계자간 갈등 조정 등을 통해 기본계획 등을 수립, ③ 외부(국민, 언론, 국회 등)로부터 긍정적 평가를 받은 경우 등 특별한 노력을 기울인 점이 인정되면 우수점수를 부여
- 그 외는 보통점수를 부여
- 예시) 과제명 : 과학기술 기본계획 수립, 일과 가정 양립지원 확충을 위한 법적 기반 마련, 장애인 고용촉진 5개년 기본계획 수립 등

□ **평가지표별 세부측정방법2**(기획재정부 재정사업자율평가 평가지표[2008년도] 예)

○ 사업계획의 타당성

평가지표	1-1. 다른 사업과 중복·유사하지 않게 사업이 설계되었는지 여부
측정방법	○ 정부·지자체·민간 등이 수행하거나 수행할 예정인 다른 사업과 중복되거나 상충되지 않는지 확인하여, '예' 일 경우 점수부여
측정기준	<p>□ '예' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙정부·지자체·비영리단체 및 민간 등의 여타 사업과 중복·상충되지 않는 경우 ○ 유사·중복성이 있는 경우라도, <ul style="list-style-type: none"> ① 유사사업간 경쟁을 통해 효율성·형평성을 제고하거나, ② 기존의 사업을 통해 혜택을 받지 못하는 수혜대상에게 추가로 혜택이 제공되는 경우 <p>□ '아니요' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업 목적, 수혜대상 등이 동일·유사한 사업이 하나 이상 존재하고, 위의 ①, ②를 충족시키지 못한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 국회, 감사원, 학계, 시민단체 등 외부기관에서 사업의 유사·중복성을 지적하는 사례 중점 검토 ※ 평가사 업이 여러 개의 사업으로 구성되어 그 중 일부가 "아니요" 요소일 경우도 "아니요" 로 처리 ※ 부처에서는 중복·유사성이 없다고 하였으나, 국회·감사원·학계·시민단체 등 외부기관에서 사업의 유사·중복성을 지적하는 사례가 있을 경우 사업계획의 타당성 항목 내에서 당해 지표의 배점만큼 감점
평가근거/자료	○ 중복 혹은 유사한 목적과 접근방법을 택하고 있는 사업과 어떻게 차별화되는지 설명할 수 있는 자료

평가지표	1-2. 현재 사업방식이 효율적인지 여부
측정방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해당 사업의 추진방식, 내용 또는 구조가 사업목적 달성을 위해 효율적인 방식인지 여부를 점검하여 ‘예’ 일 경우 점수 부여
측정기준	<p>□ ‘예’ 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목적 달성을 수 있는 여러 가지 사업방식을 검토한 결과 현재 사업방식이 최선의 대안인 경우 <p style="text-align: center;">〈 사업방식 관련 검토사항(아래요소 모두 검토) 〉</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ① 회계 구분의 적절성 : 일반회계/특별회계/기금 구분 ② 자원분담 가능성/적절성 : 예) 지방비분담 및 매칭 ③ 지원방식 변경 검토 : 예) 민간보조 → 용자사업 ④ 사업추진주체 변경 검토 : 예) 직접사업 → 외부위탁, 책임기관화 ⑤ 지원조건 변경 검토 : 예) 전액보조 → 일부보조 ⑥ 수요예측의 적절성 ⑦ 세부사업이 있을 경우 세부사업별 사업목적과의 연관성 및 위의 ①~⑥ 사항을 검토 </div> <p>※ 평가서 작성 양식에 위의 검토사항을 모두 작성</p> <p>□ ‘아니요’ 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 효율성이 높은 다른 대안이 있음에도 불구하고 특별한 사유없이 현재 사업방식을 택했을 경우 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 적은 재원의 지출로 같거나 나은 결과를 얻을 수 있을 경우 <p>※ 평가사업이 여러 개의 사업으로 구성되어 그 중 일부가 “아니요” 요소일 경우도 “아니요” 로 처리</p>
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현행 사업방식의 효율성 입증 자료 ※ 여타 사업방식과의 비교·분석 자료

○ 성과계획의 적정성

평가지표	1-3. 성과목표와 성과지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는지 여부
측정방법	○ 성과목표와 성과지표가 사업목적 달성을 측정하는 수단으로 활용 가능한지 확인하여, '예' 일 경우 점수부여
측정기준	<p><input type="checkbox"/> '예' 판단 기준(아래요건에 모두 해당)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 성과목표와 성과지표가 사업목적을 전체적으로 의미있게 반영하고 그 인과관계가 설명 가능한 경우 예시) 대기질개선사업 → 대기오염도, 금연사업 → 성인흡연율, 자활근로사업 → 자활사업참여자 중 취업 및 창업률, 지방대학 혁신역량강화 → 지방대학 취업률 ※ 만족도 지표 하나만을 쓰는 경우에는 만족도 지표 외에 정량적인 지표 개발·활용 ○ 성과지표가 사업목적에 해당하는 결과에 초점이 맞춰져 있는 경우 ○ 성과지표의 측정산식이 명확하고 합리적인 경우 ※ 공정률을 지표로 사용한 경우 총사업비 대비 (누적)투자액으로 측정하였는지 검토 <p><input type="checkbox"/> '아니요' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 위의 '예' 판단 기준을 어느 하나라도 충족시키지 못하는 경우
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목적과 성과목표·성과지표의 인과관계 설명 자료 ○ 성과지표와 목표치가 제시되어 있는 '08 성과계획서의 해당부분 첨부

평가지표	1-4. 성과지표의 목표치(target)가 합리적으로 설정되어 있는지 여부
측정방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과지표에 대한 목표치가 사업 성과목표를 달성하거나 달성하는 추세에 맞추어져 있는 의욕적인 수준인지 확인하여 ‘예’ 일 경우 점수 부여
측정기준	<p>□ ‘예’ 판단 기준 (아래요건에 모두 해당)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 성과지표의 목표치 수준이 성과목표 달성을 위하여 합리적(의욕적인)인 경우 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 의욕적 수준 : 달성가능한 효율성 내에서 계속적으로 개선될 수 있는 수준 ○ 당해연도 성과지표의 목표치가 중장기 성과지표의 목표치를 달성하기에 적절한 수준인 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 단, 사업의 특성 등으로 인해 중장기 목표치 설정이 어려울 경우 적용 제외 ※ 중장기 사업계획에 의해 제시된 목표치도 그 수준이 과거 추세치 등에 비추어 합리적이어야 함 ※ 공정률의 경우 전체 공정대비 추진실적이 나타나도록 할 것 ※ 계획대비 달성률의 사용은 지양하고 실제 추진실적을 목표치로 제시할 것 예) 취업률 목표달성도 100% (x), 취업률 50% (o) ○ 투입비용 대비 기대효과(성과) 수준이 양호한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 과거 추세치, 정책개입이 없었을 경우의 전망치, 유사 분야 사업의 성과 등 비교 검토 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">▶ 목표치는 사업평가서 성과지표란에 기재</div> <p>□ ‘아니요’ 판단 기준(하나라도 해당하면 ‘아니요’ 처리)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 과거의 추세치, 유사사업 성과 등 목표치 설정 근거자료를 기초로 판단해 볼 때, 목표치가 보수적으로 설정된 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 매년 동일한 성과치, 단순한 추세치 연장 등 중점 검토 ○ 기대효과(성과)에 비해 투입비용이 과다한 경우 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">1-3에서 “아니요” 답변일 경우 1-4는 “아니요” 처리</div>
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성과계획서나 사업계획서상에 나타난 성과지표가 합리적인 수준임을 설명하는 자료 (성과지표 목표치 설정근거 포함)

○ 집행의 효율성

평가지표	2-1. 사업추진 실태를 정기적으로 모니터링하고 있는지 여부
측정방법	○ 사업주체가 사업의 관리 및 집행으로 나타나는 성과와 문제점에 대한 자료를 정기적으로 점검하는 체계를 구축하고 활용하는지 확인하여, '예' 일 경우 점수 부여
측정기준	<p>□ '예' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 주기적인 사업관리 실태 점검(모니터링)체계를 구축하여 운영중인 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 모니터링의 기준 <ul style="list-style-type: none"> ① 최소한 1년에 2번 이상 실시 ② 단순 집행실적만을 집계하는 것이 아니고, 집행상의 문제점을 파악할 수 있는 체계 ③ 피드백 실적이 있거나, 피드백을 위한 검토과정을 거친 경우 ※ 지자체보조, 민간보조 등 간접사업의 경우 중앙부처의 사업시행 주체(지자체, 민간)에 대한 모니터링 실적도 포함되어야 함 예시) 분기별 실태조사, 교육과정별 교육생 만족도 조사, 집행관련 태스크포스 구성운영 등 <p>□ '아니요' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 모니터링 체계를 구축하지 않거나, 모니터링 체계 운용실적이 없는 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 단순 집행실적만을 집계하는 수준은 모니터링 체계로 분류 곤란
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주기적인 모니터링 체계 구축 관련 자료 ○ 모니터링 체계 운용 실적 및 모니터링 결과

평가지표	2-2. 사업추진중 발생한 문제점을 해결하였는지 여부
측정방법	○ 사업집행 과정중 발생한 환경변화, 문제점 등에 적절히 대응하고 해결하였는지 확인하여, '예' 일 경우 점수 부여
측정기준	<p>□ '예' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 국회, 감사원 등 외부기관 평가, 자체 모니터링 결과 사업이 원활하게 집행되어 특이한 문제점이 없거나, ○ 집행과정상 발생한 문제점을 적절히 대응·해결한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ① 집행과정중 발생한 민원, 갈등 해결 실적 ② 국회, 감사원, 정부업무평가 등 지적사항 개선실적 등 <p>□ '아니요' 판단 기준 (하나라도 해당하면 '아니요' 처리)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 집행과정상 발생한 환경변화, 문제점 등에 적절히 대처하지 못하거나 실적이 없는 경우 ○ 2-3에서 '아니요' 이면서 이에 대한 해결실적이 없는 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 다수의 문제점 중 일부만을 해결하고, 해결하지 못한 문제점이 있을 경우는 "아니요" 처리 ※ 부처에서는 문제가 없다고 하였으나, 감사원·국회 등에서의 문제점 지적이 확인될 경우 집행의 효율성 항목 내에서 당해 지표의 배점만큼 감점
평가근거/자료	○ 집행과정상 발생한 문제에 대한 대응·해결 실적 (모니터링 결과, 국회·감사원 등 지적사항 포함)

평가지표	2-3. 사업이 계획대로 집행되었는지 여부
측정방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 재원이 효율적으로 관리되고, 계획된 일정에 따라 집행되며, 재원의 용도에 알맞게 쓰였는지를 확인하여, ‘예’ 일 경우 점수 부여
측정기준	<p><input type="checkbox"/> ‘예’ 판단 기준 (아래요건에 모두 해당)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업의 계획에 따라 재원이 집행된 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 분기별(월별) 집행계획을 준수하고, 집행률이 100%인 경우를 원칙으로 하되, 낙찰차액·예산절감·소액의 집행잔액·자연재해 등으로 인한 전용 등은 정상집행으로 간주 ○ 당초 계획된 사업대상자들에게 적정하게 재원이 집행되었을 경우 예시) 회계검사결과 자원관리의 문제점이 없는 경우 <p><input type="checkbox"/> ‘아니요’ 판단 기준 (하나라도 해당하면 ‘아니요’ 처리)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 매년 집행률이 100%가 아닌 경우 또는 자원집행 일정을 준수하지 못하고, 이에 대한 충분한 설명이 없는 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 월별/분기별 자금집행계획에 따라 집행하지 못하고, 연도말에 집중하는 등 특정시기에 집중집행하는 경우도 “아니요” 처리 ○ 자금 수혜대상이 아닌 부적격자에게 자금을 지원하거나, 회계 처리상의 문제 등이 발생한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 국회, 감사원 등에서 집행부진, 예산의 목적 외 사용 등을 지적한 경우 등 중점 검토 ○ 산하기관·지자체 등을 통해 간접집행하는 사업의 경우에 계획대로 집행되었더라도 동기관들의 실자금 수유에 대한 사전검토 없이 자금을 과다(밀어내기식) 집행한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 2차 집행기관에서 집행이 부진할 경우, 1차 집행기관의 귀책사유가 없음을 증명하는 자료 필요
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 디지털 예산회계시스템상에 기록되어 있는 예산집행현황 자료 ○ 회계검사보고서, 감사원 감사 및 자체감사결과 등

평가지표	2-4. 예산절감 또는 사업집행의 효율성을 제고한 실적이 있는지 여부
측정방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업관리와 집행이 최소한의 비용으로 추진되어 사업목적을 달성하였는지와 동일 비용으로 많은 성과를 내기 위한 자체적인 노력사항을 확인하여, 실적이 있을 경우 점수부여
측정기준	<p>□ '예' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 해당사업의 관리 및 집행의 개선을 통해서 사업추진 비용(예산)을 절감하거나, <ul style="list-style-type: none"> ※ 예산성과금 규정에 따라 예산성과금을 지급받았거나 지급받기로 확정된 경우도 인정 ○ 해당사업의 관리 및 집행의 개선을 통해서 동일한 비용으로 성과를 높인 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 사업관리와 수행에 대해 다양한 측면에서 결점을 찾아내고 수정한 노력에 대한 결과를 검토 <p>□ '아니요' 판단 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 해당사업의 관리 및 집행에 대한 개선노력이 없거나, 개선실적이 없는 경우
평가근거/자료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 구체적인 비용절감 방안/효과 관련 자료 ○ 사업성과 극대화 방안/효과 관련 자료

○ 성과목표 달성도

평가지표	3-1. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는지 여부
측정방법	○ 사업의 효과, 성과달성 여부를 독립된 기관(부서)이 체계적인 분석기법을 활용하여 검증하였는지 확인하여 ‘예’ 일 경우 점수부여
측정기준	<p><input type="checkbox"/> ‘예’ 판단 기준(아래요건에 모두 해당)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사업의 특성에 적합하게 검증가능한 자료와 객관적인 분석방법을 통해서 심층적인 평가를 실시한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 제로베이스 관점에서 사업의 존속여부 및 사업추진방식의 변경 등을 종합적으로 분석·평가한 경우 ※ 단순성과지표 달성도 측정은 본 문항에서 요구하는 사업평가로 불인정 ○ 사업평가가 사업담당부서와는 독립된 부서(기관)에 의해 실시된 경우 예시) 외부용역기관, 감사원, 국과위, 부처내 평가전담부서 등 ○ 사업의 일부가 아닌 전체 부분에 대해 평가한 경우 <ul style="list-style-type: none"> ※ 최근 3년 이내 실시한 평가, 현재 진행중인 평가도 인정 ※ 정부내에서 법령에 의하여 법정부적으로 수행되는 평가로써, 해당 사업에 대한 구체적인 성과평가가 포함된 경우도 인정하되, 전체 기관평가차원에서 사업의 일부만을 개괄적으로 평가한 경우는 불인정 <p><input type="checkbox"/> ‘아니요’ 판단 기준(하나라도 해당하면 ‘아니요’ 처리)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 분석기법을 활용치 않거나, 부적합한 기법을 활용한 경우 ○ 사업담당부서가 자체적으로 평가를 실시한 경우 ○ 사업의 일부에 대해서 평가를 실시한 경우
평가근거/자료	○ 사업평가 결과 보고서

평가지표	3-2. 계획된 성과를 달성하였는지 여부															
측정방법	<p>○ 사업이 의도했던 목적에 부합되게 추진되었는지 여부를 확인하여 4단계로 배점부여</p> <p style="text-align: center;"><4단계 배점 방법></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>답변</td> <td>“아니요”</td> <td>“어느 정도”</td> <td>“상당한 정도”</td> <td>“예”</td> </tr> <tr> <td>비중</td> <td>0</td> <td>0.33</td> <td>0.67</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>배점</td> <td>0</td> <td>13.3</td> <td>26.7</td> <td>40.0</td> </tr> </table>	답변	“아니요”	“어느 정도”	“상당한 정도”	“예”	비중	0	0.33	0.67	1	배점	0	13.3	26.7	40.0
답변	“아니요”	“어느 정도”	“상당한 정도”	“예”												
비중	0	0.33	0.67	1												
배점	0	13.3	26.7	40.0												
측정기준	<p>① ‘예’ 판단 기준</p> <p>○ 1-4에서 “예” 이면서 3-1의 평가결과 또는 그 밖의 객관적인 자료를 통해 합리적으로 설정된 성과 지표 목표치 달성을 확인할 수 있는 경우</p> <p>② ‘상당한 정도’ 판단 기준</p> <p>○ 1-4에서 “예” 이면서 제시한 목표치를 달성하였으나 사업시행 초년도인 점 등을 이유로 공극적인 효과 달성 여부 확인이 곤란한 경우</p> <p>○ 1-4에서 “예” 이면서 3-1의 평가결과 또는 그 밖의 객관적인 자료 등을 통해 성과 지표 목표치를 상당한 정도로 달성하였다고 인정할 수 있는 경우</p> <p>○ 1-4에서 “아니요” 이지만, 3-1의 평가결과 또는 그 밖의 객관적인 자료 등을 통해 사업목적에 효과적으로 달성하였다고 인정할 수 있는 경우</p> <p>③ ‘어느 정도’ 판단 기준</p> <p>○ 1-4에서 “예” 이면서 3-1의 평가결과 또는 그 밖의 객관적인 자료를 통해 성과지표 목표치를 어느 정도 달성하였다고 인정할 수 있는 경우</p> <p>○ 1-4에서 “예” 이면서 성과지표의 목표치를 달성하였으나 통계수치의 신뢰성이 낮거나 검증이 곤란한 경우</p> <p>○ 1-4에서 “아니요” 이지만, 1-4에서 제시한 성과목표치를 달성하였거나 3-1의 평가결과 사업목적에 상당한 정도로 달성하였다고 인정할 수 있는 경우</p> <p>④ ‘아니요’ 판단 기준</p> <p>○ 1-4에서 “예” 이지만, 성과지표 목표치의 중요부분을 달성하지 못한 경우</p> <p>○ 1-4에서 “아니요” 이면서, 사업목적에 달성하지 못하거나, 부분달성의 경우에도 중요하지 않은 경우</p> <p>※ 각 단계 배점의 성과 수준은 부처의 업무 특성을 감안하여 소관별로 판단(예시참고)</p>															
평가근거/자료	<p>○ 성과보고서, 사업평가 보고서</p> <p>○ 성과지표 결과치 관련 통계자료</p>															

□ 평가기준

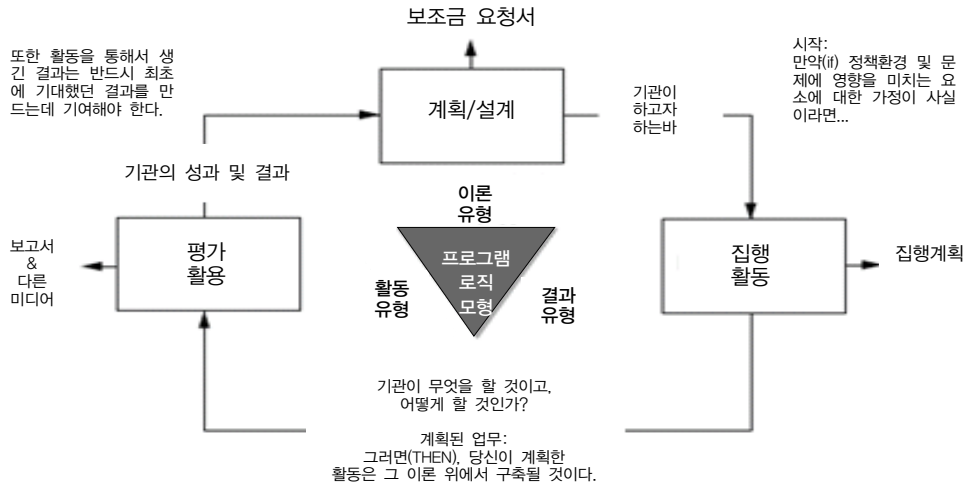
- Dunn : 효과성, 능률성, 적정성, 형평성, 대응성, 적합성
- 정정길 : 1) 내용적 기준을 평가대상별로 적절성·충분성(정책목표), 효과성·능률성(정책수단), 공평성·균형성(대상집단), 일관성·실현가능성(정책상황) 등으로 세분,
2) 절차적 기준으로는 분석적 합리성, 정치적 민주성을 제시
- 김현구 : 1) 정책형성의 평가기준: 명료성(목표), 적합성(목표), 논리성(수단), 환류성(수단/목표), 합법성(수단/과정), 적시성(수단/목표), 실현성(수단/목표), 민주성(과정), 협조성(과정),
2) 정책집행의 평가기준: 정확성(전달), 수용성(전달), 동원성(투입), 전략성(조직화), 일관성(조직화), 적응성(조직화), 경제성(투입),
3) 정책성과의 평가기준: 정책구조적 맥락(대응성, 적정성), 정치행정적 요인(형평성), 경제논리적 측면(효과성, 능률성)

□ 성과평가모형 : 로직모형(윤수재), BSC(강황선; 이해영 외), CAF(윤수재 외)

- 로직모형 유형 : WKKF(2004)는 정책(사업) 집행의 각 과정별로 로직모형의 유형을 ‘이론적 접근을 하는 로직모형, 활동적 접근을 하는 로직모형, 결과적 접근을 하는 로직모형’ 의 3가지로 구분
 - ‘이론적 접근을 하는 로직모형’ : 정책(사업)에 대한 설계와 계획에 영향을 미치는 정책 환경 및 문제를 강조 → 따라서 이 로직모형을 바탕으로 계획의 도구로서 정책(사업)의 개념과 주요 이해관계자, 예산을 제공하는 자가 누구인지를 명확하게 설명할 수 있고, 그에 따른 전략 수립이 가능 → 따라서 최선의 결과를 가져올 수 있는 전략과 행위가 무엇인지 조사를 통해서 찾고 검증하는 것이 주된 역할
 - ‘활동적 접근을 하는 로직모형’ : 세부 집행과정에 대해 관심을 집중 → 즉, 집행단계에서의 로직모형을 의미 → 집행단계에서는 정책(사업) 개선과 모니터링, 그리고 필요한 자료를 정의하고 수집해서, 관리계획의 핵심역할을 할 수 있도록 유도 → 따라서 정책(사업)의 우선순위를 정하고 필요에 따라 적용할 수 있도록 하며, 선택과 집중을 통해서 효율적인 투자를 할 수 있도록 → 결국 정책(사업)의 모니터링과 관리는 정책(사업)이 하고자 하는 바를 제대로 달성하고 있는지를 지속적으로 점검하는 역할

- ‘결과적 접근을 하는 로직모형’ : 정책(사업) 계획, 자원 및 활동과 바람직한 결과 사이의 연결을 시도하는데 초점 -> 이 로직모형은 결과와 영향을 시간의 흐름에 따라 세분화 -> 주어진 활동의 결과를 1-3년은 단기, 4-6년은 장기, 7-10년은 영향으로 구분

로직모형(logic model)의 유형: 강조점 및 강점



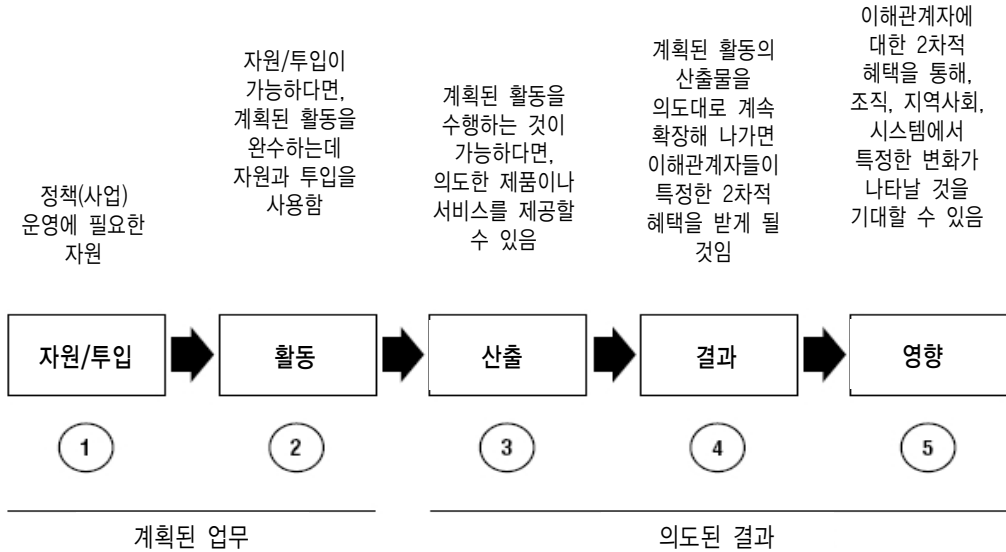
* 출처: WKKF(2004: 9)

○ 로직모형의 사용방법: 정책과정별로 정책성공을 위한 로직모형의 사용방법을 제시

정책단계	정책(사업)성공기준	정책(사업)로직모형의 장점
계획/설계	정책(사업) 목적, 목표, 주요외부효과가 먼저 잘 정의되어있음	이론과 정책(사업)의 로직 사이의 '차이(GAP)'를 찾아서, 이 문제를 해결하는 작업
	정책(사업) 목적, 목표가 타당하고, 실현 가능함	정책(사업)이 무엇에 관한 것이고 각 부분이 어떻게 함께 일할 것인지에 대한 이해를 공유함
집행/관리	적절하고, 믿을 수 있고, 유용한 성과자료를 얻을 수 있음	행위와 결과 사이의 가장 중요한 연결에 대한 관리에 집중함
평가/활용	평가결과의 의도된 사용자들이 정보를 어떻게 사용할 것인지에 대해 합의함	설계, 프로세스, 평가의 사용에 이해관계자가 참여 또는 활동할 수 있는 방법을 제공함

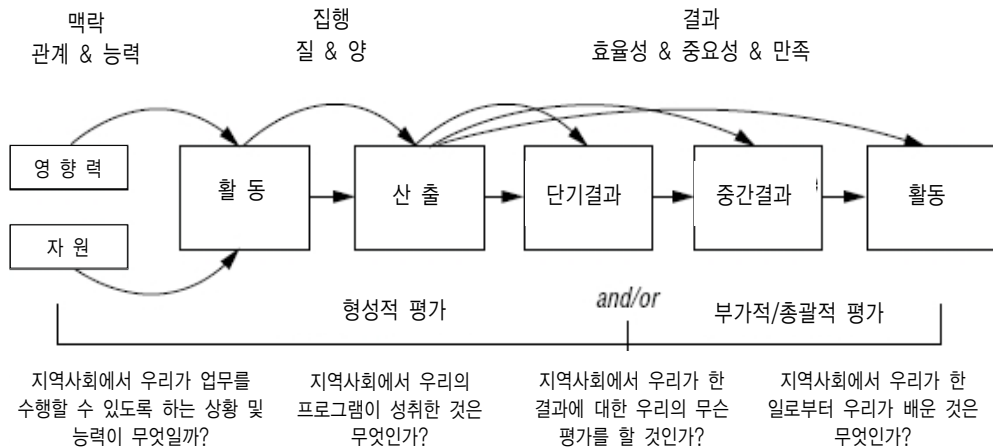
* 출처: WKKF(2004: 6)

○ 로직모형과 그 해석방법



* 출처: WKKF(2004: 3)

○ 평가영역별 평가내용



- BSC : 미국 역시 연방정부의 기관들 중 BSC를 활용하여 성과관리를 하는 기관들은 Kaplan-Norton에 의해 제시된 BSC의 4가지 관점을 각 기관들의 특성에 맞게 수정하여 사용 -> 다음은 4가지 균형적 관점이 공공부문에 어떻게 적용되고 있는가를 보여주는 표

미국 연방정부 기관의 BSC 관점들

운영주체	주요관점				
Kaplan-Norton	재정	고객	내부과정	학습-성장	
연방항공운송본부	재정 및 이해관계자	고객		학습-성장	
해군해저연구소	재정	고객	내부업무	학습-성장	내부직원
해군인력관리처		고객	업무	정보기술	내부직원
토지관리청	재정관리	고객만족	건강한 토지	직원 학습-성장	
국세청	업무결과	고객만족		직원만족	
총무처 IT 담당실	재정	고객	내부업무	혁신-학습	
교통부 조달국	재정	고객	내부업무	학습-성장	내부직원
국립해양대기국	재정	고객	내부업무	혁신/학습-성장	
에너지부 인사실	재정	고객만족	문화	업무과정	
의회 회계감사원	이해관계자 책무성	일상적 업무	고객책무성	지원책무성	
재향군인부	단위당 비용	고객만족	업무적시성	직원개발	적확성

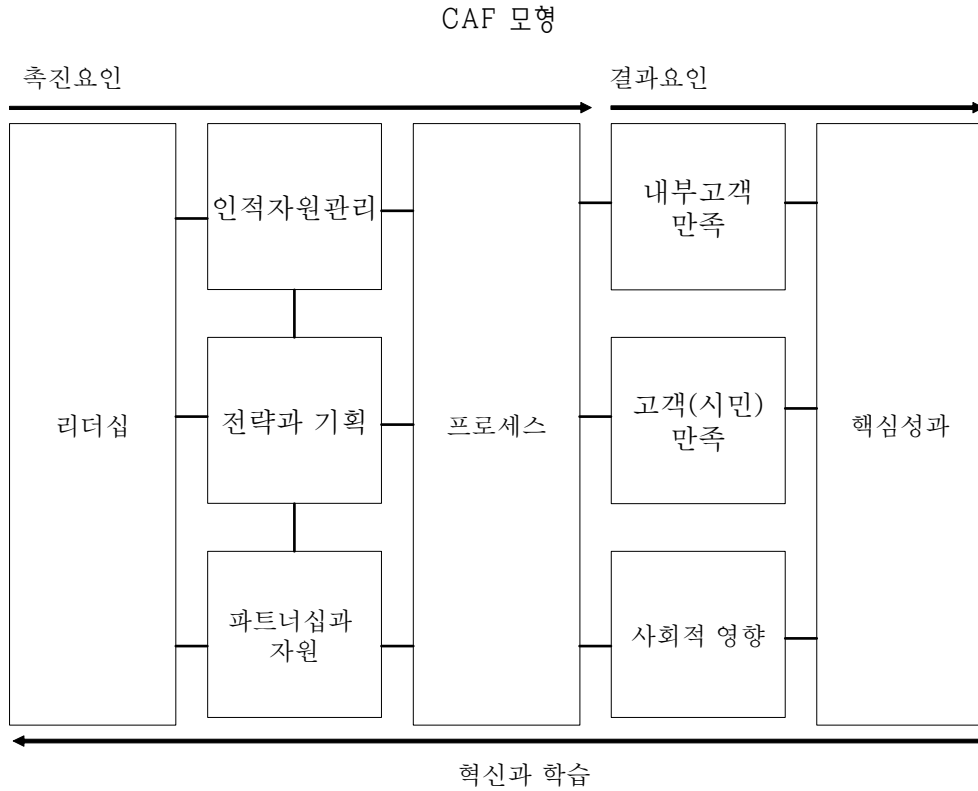
* 출처: 강황선(2005: 12)

○ 서울시 여성인력개발센터의 BSC 평가(예)

2007년도 실적에 대한 센터 평가 체제(2008년도 평가)

관점	성과목표	평가지표		평가방법
I.고객 관점(60)	I-1 취업률 제고 (45)	I-1-1) 취업률	① 수료자 수(a)	정량지표
			② 취업자 수(b)	정량지표
			③ 취업률(c)	정량지표
		I-1-2) 자격증 취득율	정량지표	
	I-1-3) 취·창업 알선 실적	정량지표		
I-2 이용자 만족도(15)	I-2-1) 이용자 만족도 조사	정성지표		
II.재무 관점(15)	II-1 재정의 적정성 및 독립성 (15)	II-1-1) 재정자립도(5)	정량지표(5)	
		II-1-2) 사업수입 증감율(5)	정량지표(5)	
		II-1-3) 산출비용의 효율성(5)	정량지표(5)	
III.내부과정 관점(15)	III-1 협력적 네트워크 강화(5)	III-1-1) 유관기관과의 사업협력 실적(5)	정량지표(2) 정성지표(3)	
		III-2 업무의 생산성 제고(10)	III-2-1) 취·창업 알선시스템 개선노력(5)	정량평가(2) 정성평가(3)
	III-2-2) 특성화 프로그램 개발 및 운영실적(5)	정성평가(5)		
IV.내부고객 관점(10)	IV-1 직원역량강화(5)	IV-1-1) 직원 교육프로그램 이수 실적(5)	정량지표(2) 정성지표(3)	
	IV-2 직원만족도 제고(5)	IV-2-1) 직원 만족도(5)	정성지표(5)	

○ EU의 공공관리평가모형(Common Assessment Framework, CAF)



* 출처: CAF(2006: 3)

- CAF모형은 유럽연합의 공공서비스혁신그룹이 유럽공공기관들의 조직성과를 개선·발전시키기 위한 품질경영기법으로 개발한 공공관리평가모형 -> 중앙(national), 연방(federal), 지역(regional), 지방(local) 차원의 모든 공공기관에 적용가능하고, 경우에 따라 부처나 단위부서의 자기진단 도구로도 활용가능(유럽행정연구원 CAF 자원센터, 2006: 4).
- CAF 모형은 리더십, 인적자원관리, 전략기획, 파트너십 및 자원, 프로세스를 추진요인(enabler)으로 하고, 내부고객만족, 고객(시민)만족, 사회적 영향, 핵심성과를 결과요인(result)으로 하는 9개의 요소로 구성되는 모형

CAF 모형의 분야별 하위평가지표

분야		하위평가지준
촉진 요인	리더십	① 조직의 방향을 제시(비전, 미션, 가치의 개발 및 의사소통) ② 조직경영시스템의 개발 및 실행 ③ 조직구성원의 동기를 유발과 지원, 역할모델 ④ 정치가 및 이해관계자들과 관계 유지
	전략과 기획	① 이해관계자들의 현재와 미래의 수요와 관련된 정보 수집 ② 전략 및 기획의 개발과 갱신 ③ 조직 전체차원의 전략 및 기획의 실행
	인적자원관리	① 전략기획 실행을 위한 인적자원의 관리(계획, 집행, 개선) ② 개인, 팀, 조직차원의 달성목표와 목적을 연계하는 직원의 역량 개발에 활용 ③ 대화와 권한위임을 통한 직원 참여 유도
	파트너십 및 자원	① 핵심파트너십 관계의 구축 및 의사소통 ② 고객(시민)과의 파트너십 구축 및 의사소통 ③ 지식관리 ④ 재무관리 ⑤ 기술관리 ⑥ 자산관리
	프로세스	① 프로세스의 구분(규명)·설계·관리·개선 ② 고객(시민) 참여를 통한 서비스와 상품의 개발 및 공급 ③ 현대화와 혁신
결과 요인	고객(시민)만족	① 만족도 측정 결과 ② 만족도 지표
	내부고객만족	① 조직구성원의 만족과 동기부여 정도 측정 ② 만족도 지표
	사회적영향	① 이해관계자들이 인식한 사회적 성과 ② 조직이 실제로 수행한 사회적 성과
	핵심성과	① 외부성과: 직접적인 편익을 증대시키기 위한 역량측면에서 산출(outputs)과 결과(outcomes) 모두를 측정하는 정책·서비스의 효과성 - 서비스 수준, 서비스 개선정도, 비용율성성, 회계감사, 품질관리시스템 인증(서비스 대상 수상 등), 벤치마킹 후의 성과, 비용효과성 ② 내부성과: 경영관리, 재무성과 개선(효율성과 경제성) 등의 조직내부 기능 측정 - 혁신성과, 재무성과(예산과 재무목표의 일치, 재정수입의 정도, 재정상의 균형, 기금의 효과적인 운용, 재무감사

* 출처: CAF(2006: 8-23)

MEMO

MEMO

MEMO