

해외 성과관리제도 조사

□ 출장 개요

1. 출장건명: AHP기법을 통한 성과관리 전략 연구
2. 출장목적: 해외 성과관리제도 조사
3. 출장지역: 일본(도쿄), 미국(Oregon), 캐나다(British Columbia)
4. 출장기간: 2007. 11. 26. ~ 12. 5.
5. 출 장 자 :

기관명	직 급	성 명
국무조정실	사무관	이순아
농림부	사무관	정경석
한국농촌경제연구원	연구원	조용원

6. 출장일정

일 정	주요 활동내역	직위	담당자
11월 26일	농림수산성	기획평가과 과장보좌	杉崎知己
		평가제2계장	武井秀憲
11월 28일	Oregon 주정부	수석연구원	백대현
11월 29일	Oregon 주립대	교수	Bruce A. Weber
	Nevada 대학교	연구원	Maureen Kilkenny
12월 3일	British Columbia 주정부	성과전략매니저	Vanessa Thomson

1. 일본

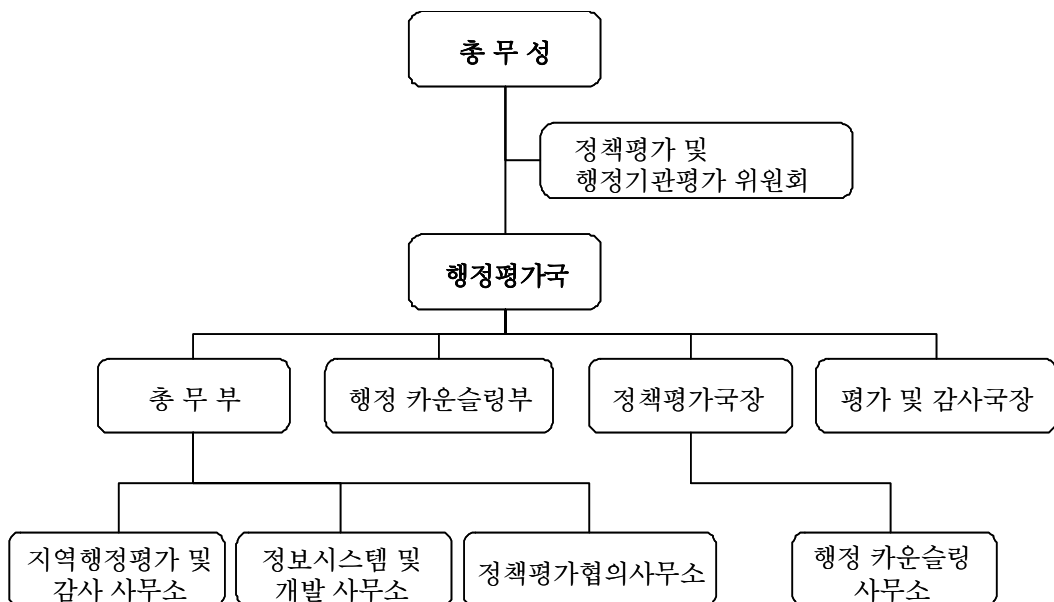
- 일본의 정책평가시스템은 국가 행정에 객관적인 정책 평가기능과 일반 대중의 시각을 고려하여 정책 성과평가 결과를 예산에 적절히 반영하기 위해 도입되었음.
- 정책평가시스템의 목적은 정책의 영향과 다른 측면들을 분석, 측정하기 위함임. 또한 측정과 분석을 통해 적절한 정책계획, 개발, 실행에 기여할 수 있는 정보를 제공하는 것임.
 - 행정기관은 효율적이고 높은 품질을 제공하여 그 결과 일반 대중에게 신뢰를 얻을 수 있도록 정책평가결과를 정책에 반영하여 계속적으로 정책을 검토하고 개선함.
- 정책평가의 기본 개념은 각 부처가 관장하는 정책에 대해 자체적으로 진단하는 것임. 총무성은 각 부처로부터 독립된 평가전문기관으로 종합적인 평가를 하고 있음.
 - 총무성에서 수행하는 정책평가는 각 부처의 정책에 대한 객관적이고 정확한 정책평가실행을 목적으로 하고 있음.
- 정책평가시스템의 효율성을 개선하고 신뢰성을 높이기 위해 2001년에 정부 정책평가법을 제정함. 이 법은 명확한 계획을 채용한 후 정책을 평가하는 정부 조직들의 의무사항을 규정한 것임.
 - 또한 정부조직들로 하여금 계획을 세우기 앞서 적절한 정책평가를 시행하고 총무성이 수행하는 정책평가의 세부사항을 과정까지 포함하여 구체화해야 함.

- 정책 평가는 각 정부 부처가 시행한 정책의 결과를 확인하고 정책기획과 수행과정을 개선할 수 있도록 필요성, 효율성, 타당성 등을 평가하기 위해 수행되고 있음.
 - 정책 평가는 정책 의사결정과는 별개로 이루어짐.
 - 정책관리 주기에 점검, 개선 과정을 명확히 포함시킴. 계획-실행-평가라는 주요 요소를 제도화된 시스템으로 구성하고 객관적이고 정확한 실행을 하며 평가 결과 등 모든 관련 정보를 출산하여 정책 평가의 목적을 달성함.
- 정책 평가를 효율적으로 실행하기 위해 평가를 수행할 때 정책과 다른 요소들의 특성에 따라 적절한 방법이 사용되고 있음.
 - 프로젝트 평가방법, 성과평가방법, 종합적 평가방법 등 맞춤형 평가방식이 선택됨.
- 정책평가에는 필요성, 효율성, 효과성을 포함하고 있음.
 - 필요성을 기반으로 하는 정책 평가는 해당 정책의 목표가 국민, 사회적 목표의 필요성에 부합되는지 여부, 해당 정책이 바람직한 방법으로 정부 조직에 의해 수행되는지 판단하는 것을 목적으로 함.
 - 효율성을 기반으로 하는 정책 평가는 정책 영향과 정책 관련 활동들의 비용 간의 관계를 판단하는 것을 목적으로 함.
 - 효과성을 기반으로 하는 정책 평가는 정책영향과 정책과 관련된 활동을 통해 달성될 것으로 예상되는 영향 간의 관계 판단을 목적으로 함.
- 일본의 정책 성과를 평가하는 주체는 총무성으로 산하에 위원회와 행정평가국을 통해 업무를 수행하고 있음.
 - 정책평가를 담당하는 평가위원회는 행정평가국이 수행하는 각종 기능을 수행하기 위해 조직된 행정평가국총무성 산하의 기관임. 행정평가국

은 정책평가 및 행정기관 평가위원회의 사무국 기능을 수행함.

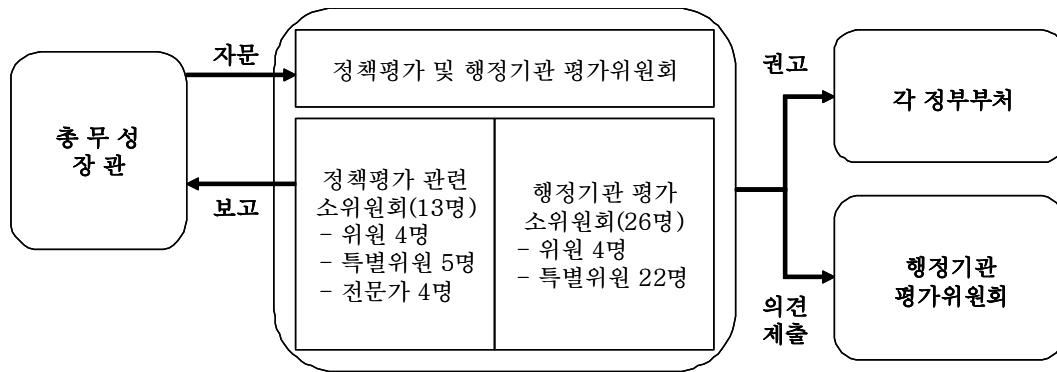
- 행정평가국의 기능으로는 정책평가 관련 중요 현안 조사, 협의와 각 부처 소속의 행정기관 평가위원회의 평가 결과에 대한 의사 표명이 있음.
- 행정카운슬링 사무소는 다양한 행정기관이 제기하는 운영관련 고충을 중재하는 기능을 하고 있음.

그림 1. 일본의 성과평가조직



- 총무성 장관은 정책평가 및 행정기관 평가위원회에 성과평과와 관련된 자문을 얻고 정책평가, 행정기관평가 소위원회로부터 보고를 받음.
- 세 위원회는 평가결과를 바탕으로 각 정부부처의 장관에게 권고사항을 제안할 수 있고 행정기관평가위원회에 평가결과에 관한 의견을 제출할 수 있음.
- 위원회가 총무성 장관에게 보고하는 내용은 정책평가와 관련된 기본적인 사안과 행정평가국이 수행하는 정책평가 관련 사항임.

그림 2. 정책평가의 과정



- 체계적인, 합리적, 적합한 정책 평가를 위해 정책 구조는 원칙적으로 사전에 명확하게 구분되어 실행됨. 각 행정 조직이 담당하는 정책들은 정책, 프로그램, 프로젝트의 범주로 구분되고 있음.
 - 정책은 한 개 이상의 행정 현안을 다룸으로써 주요 목표를 달성하려는 행정 활동으로 정의됨. 기본 방향 설정을 통해 특정과제를 해결하는 것을 목적으로 함. 농림수산성의 경우 12개의 정책이 있음.
 - 프로그램은 주요 목표를 바탕으로 하는 구체적인 목표를 달성하려는 일련의 행정활동으로 정의됨. 정책을 바탕으로 특정과제를 구체적으로 해결하는 것을 목적으로 함. 농림수산성의 경우 57개의 프로그램이 있음.
 - 프로젝트는 행정활동의 기본 단위로 구체적인 정책, 수단 등을 실제로 수행하는 개별적인 행정수단으로 정의됨. 행정적 도구의 기초단위로 농림수산성의 경우 약 800여 개의 프로그램이 시행 중임.
- 정책구조는 구체적으로 명시되어야 함. 정책구조는 원칙적으로 기본계획을 채택해야 하며 담당부처, 부서는 정책 평가와 감사, 예산 등의 조정 기능이 강화되도록 협조하고 있음.
- 정책영향을 확인할 때는 적용가능하고 적절한 비용이 드는 테크닉, 예상 결과에 대한 분석의 정확성 등은 해당 정책의 특성에 따라 적절하게 사용됨.

만약 양적인 판단이 어려운 경우에는 양적인 다른 방법을 사용함.

- 성과평가방법은 시기에 따라 사전과 사후로 나눌 수 있음. 사전평가는 해당 정책을 통해 달성될 것으로 예상되는 정책영향을 바탕으로 정책이 수행되어야 하는 여부를 결정하는데 유용한 정보를 제공하기 위해 수행됨. 사후평가는 해당정책의 검토 또는 개선과 새로운 정책의 계획 및 개발, 실행에 유용한 정보를 제공하기 위해 시행됨.

표 1. 성과평가방법

	레벨	시기	목적	방법론
사업평가	사업(서비스)	사전 (경우에 따라 사후)	프로젝트 선택 및 도입	프로젝트의 비용 과 영향을 사전에 예상하여 측정
실적평가 (성과측정)	주요 프로그램	사후 (정기적으로 성 과측정)	프로그램의 계 속적인 점검과 개선	달성목표를 설 정하고 해당목 표의 성과측정
종합평가 (프로그램 평가)	특정 주제 (정책, 프로그램)	사후 (특정기간 이후)	정책, 프로그램 의 문제과악 및 분석	다양한 관점에서 정책의 영향을 종합적으로 평가

- 성과평가방법은 사업평가, 실적평가, 종합평가로 구분될 수 있음. 실적평가는 성과측정에 이용되고 종합평가는 개별 프로그램을 평가하는데 사용됨.
- 사업평가는 사업을 채택하기 전에 국민의 요구와 상위 목표에 대한 평가를 감안하여 사업목표의 타당성을 검토함. 이 때, 바람직한 참여를 위해 행정조직 간 조정필요성에 대해서도 검토함.
 - 사업평가의 목적은 프로젝트의 선택과 도입을 결정하는 것임.
 - 사업이 채택된 후에는 사전평가를 받고 해당 정책의 채택 후 영향에 대해 평가함. 기대효과와 달성여부와 기여한 점에 대해 파악함.

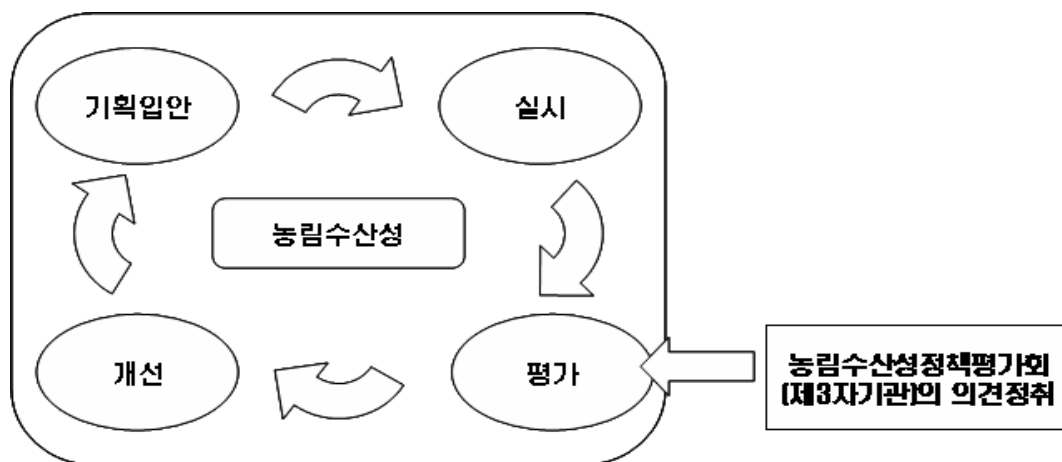
- 실적평가는 국민에게 정책이 ‘무엇을, 어떻게, 언제까지’ 달성할 수 있는 성과지향목표가 이해하기 쉬운 방식으로 설정됨. 성과지향목표를 설정하는 것이 어렵거나 부적합한 경우, 산출물 지향적인 목표를 설정함.
 - 달성되어야 하는 목표수준은 해외 사례, 연구 결과 등을 감안하여 기한을 정하는 등 구체적으로 명시해야 함. 또한 달성수준을 평가하는 한 개 이상의 평가 기준도 사전에 명시함.
 - 성과지향목표가 설정되면 목표달성에 영향을 줄 수 있는 외부요인을 명확히 파악함. 또한 목표와 지표사용근거와 논리는 목표달성방법, 관련 비용 등과 함께 사전에 구체화되어야 함.
- 프로젝트를 평가하는 종합평가는 정책의 문제점을 규명하고 그 원인을 분석, 검증한다. 정책효과의 상태를 다양한 과점에서 정책의 직접적 효과, 인고관계를 감안하여 명확하게 제시하고 사안에 따라 외부 요인의 영향을 분석함.
 - 해당 정책의 문제를 규명하고 원인을 분석하며 정책의 타당성과 지속가능성을 분석함.
- 각 행정조직은 평가목적, 평가목표의 특성과 평가과정에서 발생하는 비용 등을 감안해서 적용가능하고 합리적인 평가기법을 사용한 평가를 수행함. 이때 다음 세 가지 사항에 주의해야 함.
 - 첫째, 정책평가를 수행할 때 양적인 평가기법을 우선적으로 개발하고 구체적인 수치지표를 바탕으로 함.
 - 둘째, 양적인 평가기법이 어렵거나 객관성 확보가 어려운 경우 질적인 평가기법을 사용함.
 - 셋째, 평가기법의 비용이 높은 경우 가급적 효율적인 평가방법을 사용해야 함.
- 적절한 평가기법을 선택할 때 고려해야 할 사항은 다음과 같음.

- 평가는 어떤 종류의 정보를 생산하는가
 - 분석정확도가 어느 정도까지 필요한가
 - 어느 정도의 시간과 비용이 제공되는가
- 정책과 관련된 정보를 출판하여 국민이 평가하고 판단할 수 있도록 돕는 것이 정책평가의 주요목적임. 평가보고서의 역할은 평가된 정책을 이해하도록 자세한 정보를 간결하고 이해하기 쉽게 제공해야 함.
- 평가된 정책은 정책의 목표, 수단, 법적근거, 정책구조, 배경 등을 포함해야 함.
 - 정책평가를 수행한 기관과 실행기간을 명시해야 함.
 - 정책평가의 필요성, 효율성, 효과성 등과 같은 평가관점이 정책에 어떻게 적용되었는지 구체적으로 밝힘.
 - 정책효과를 결정하는데 사용된 평가방법, 가정(Assumption)이 포함됨.
 - 전문가를 활용한 방식, 전문가의 관점 등을 제시해야 함.
 - 정책평가과정과 사용된 자원과 관련된 사안, 자료, 출판물 등을 명시해야 함.
 - 정책효과를 확인한 결과에 기초하여 종합적인 판단이 명시됨. 이 때 평가의 총평, 정책에 평가결과를 반영한 내역을 포함시킴.
- 정책평가결과가 정책에 적절히 반영되었는지 확인하기 위해 정책평가를 담당하는 부서와 예산 등 정책개발을 담당하는 부서 간의 협력이 강화되어야 함.
- 총무성은 행정조직들과 협력하여 예산안에 평가결과를 반영한 상황을 요약하여 발표함. 이때 폐지, 규모축소 등과 같은 평가결과 반영내역을 우선순위에 입각하여 구체적으로 명시해야 함.
- 농림수산성은 정책의 투명성을 확보하고 효율적인 정책실시를 위해 정책평가를 실시함. 이때 제3자기관인 농림수산성정책평가회의의 의견을 청취하여 정책평가의 투명성을 확보함.
- 정책평가의 목적은 국민에 대한 행정의 설명책임을 철저히 하기 위함

임. 또한 이를 통해 효율성 높은 정책을 실시하기 위함임.

- 제3자기관인 농림수산성정책평가회는 농업관련 생산자, 소비자, 학계 전문가로 구성¹됨.

그림 3. 일본 농림수산성의 성과관리 사이클



- 농림수산성의 성과관리 사이클은 기획(Plan)- 실시(Do)- 평가(Check)- 개선(Action)으로 구성됨. 성과관리 사이클의 목적은 성과체계를 개선하고 효율적이고 효과적인 정책운영을 추진하기 위함임.
- 농림수산성이 실시하는 정책평가의 목표는 농민이 대상이 아니라 국민이 대상임. 국민을 대상으로 농림수산성의 사명, 정책의 목표, 정책의 구체적인 내용과 성과를 분명히 하고 있음. 이를 통해 농림수산행정의 투명성을 제고하기 위함.
- 정책평가를 담당하는 공무원은 농림수산정책에 대한 국민들의 의사를 폭넓게 청취하고 국민의 의견을 농림수산정책의 기획입안에 활용함. 이를 통해

1 현재 농림수산성정책평가회는 대학교수, 일본방송협회해설위원, (사)일본경제단체연합회전문이사, 지역농림수산부총괄참사, JA중앙회기술담당, 소비생활어드바이저로 구성됨.

국민으로부터 신뢰를 얻고자 함.

- 농림수산성의 정책평가는 정책분야별로 일정한 목표를 정하고 매년의 목표에 대해 실적을 측정하는 실적평가와 실적평가를 보완코자 정책분야별로 예산사업 대상으로 정책수단별 평가로 구분됨.
 - 실적평가는 설정된 목표는 1년간의 목표에 대해 실적을 측정함. 정책결과(Outcome)를 기반으로 정량적인 목표를 설정하는 것이 기본임.
 - 수단별 평가는 정책분야를 포함하는 개별적인 정책수단(예산사업)의 필요성, 유효성, 효율성을 중심으로 평가하고 점검함.
- 정책별로 달성도에 따라 A, B, C 등급으로 순서를 두고 평가하고 있음. 2006년에 50개의 평가대상정책 중 약 60% 정도가 A등급으로 선정되었음.
 - A등급은 대체적으로 유효하고 달성도가 90% 이상인 정책으로 정의함.
 - 유효성의 향상이 필요하며 달성도가 50~90%인 정책은 B등급으로 정의함.
 - 유효성의 문제가 있고 달성도가 50%미만인 정책은 C등급으로 정의함.
 - 2006년을 기준으로 정책의 실적평가결과는 A등급은 32개(64%), B등급은 16개(32%), C등급은 2개(4%)로 나타났음.
- 정책평가의 결과는 다음해의 예산사업에 반영되고 있음. 특히 C등급을 받은 정책은 요인을 심분 분석하고 유효성 등의 문제를 검토하여 폐지 여부 등을 검토함.
- 농림수산성의 정책평가 방식은 실적평가, 종합평가, 사업평가로 구분할 수 있음.
 - 실적평가는 농림수산성의 행정분야 전반의 정책체계를 분명히 하고 중점정책분야에 대해 목표를 설정하며 정기적(1년)으로 목표에 대해 실적을 측정함.
 - 종합평가는 다양한 각도에서 검토가 필요한 과제에 대해 정책, 시책으로 행정활동을 구분하고 중요과제에 대응하여 선택적이고 중점적으로

평가를 실시함.

- 사업평가는 공공사업, 연구개발 등 개별 사업의 효율성과 사업실시과정의 투명성을 높이기 위한 관점에서 개별 사업에 대해 사전, 기간 중, 완료 후에 대해 평가, 검증을 시행함.
- 정책효과의 파악은 정량적인 방법을 사용하는 것을 기본으로 하고 정량적 방법이 사용되기 어려운 경우에 한하여 다양한 기법을 활용하고 있음.
 - 다양한 기법으로는 정성적인 방법을 사용하고 객관적인 정보, 데이터를 엄격하게 확보하기 위해 노력함.
- 실적평가는 다음 세 가지에 유의해서 정책효과를 파악함.
 - 식료·농업·농촌기본법과 같은 농림수산행정의 기본계획 등의 추진상황을 숙지하고 정책체계를 명확히 하여 정책분야를 설정함.
 - 정책효과를 측정하기 위해 성과결과(outcome)에 대해 정량적 측정을 기본으로 함.
 - 정책실시방침연설 등을 보고 내각에서의 중요정책과 농림수산성과의 관계도 고려함. 해당정책과 실적평가의 관계에서 적합하도록 평가수단을 제시하고 추진상황을 파악함.
 - 정책효과를 파악하기 위해 요인분석을 충분히 활용하고 목표치 이외의 관련정보를 수집하도록 노력함.
- 종합평가에는 정책의 대상이 다르기 때문에 정량적, 객관적인 효과 파악을 기본으로 하지만 개별 과제의 특성을 고려해서 적절한 평가방법을 사용함.
- 성과평가를 실시하는 주체는 농림수산성의 전 조직에서 담당하고 있음. 대신관방 기획평가과는 정책평가총괄조직이고 각 국청의 기획평가담당자는 각국청의 정책평가를 총괄하고 있음.

- 성과평가의 결과는 예산반영, 배정 등 정책결정에 관한 스케줄을 배려해서 적절한 타이밍에 반영됨.
- 성과평가의 결과는 담당 공무원의 인사에 영향을 미치지 않음. 가장 큰 이유는 형평성을 고려하기 때문으로 부여된 임무의 경중, 난이(難易)에 따라 인사에서 불이익을 주지 않기 위함임.

표 2. 정책평가조직

구분	기관	담당조직
정책평가총괄조직	대신관방	기획평가과
각 국·청의 정책평가담당자	대신관방	환경정책과
	대신관방 국제부	국제정책과
	대신관방 통계부	통계기획과
	총합식료국	식료기획과
	소비·안전국	소비·안전정책과
	생산국	총무과
	경영국	경영정책과
	농촌진흥국	농촌정책과
	농림수산기술회의사무국	기술정책과
	임야청	기획과
	수산청	기획과

2. 미국

- 미국 연방정부는 1990년대에 들어서면서 국민들로부터 공공부분 정책에 대한 신뢰를 얻지 못해 왔음. 이를 극복하기 위해 1993년에 「정부성과및 결과에관한법」 (Government Performance and Result Act of 1993: GRPA) 을 제정함.
- 이 법의 기본적인 목적은 정책프로그램의 성과목표를 정하고 그 결과를 측정하는 체제를 구축함으로써 프로그램의 효율성(efficiency)과 효과성

(effectiveness)을 제고하는 것임.

- GRPA는 의회 내의 정부 운영과 관련된 위원회²에 의해 주도되고 있고 OMB(Office of Management and Budget)가 집행권한을 갖고 있음.

- GPRA의 궁극적인 목표는 연방정부 프로그램의 효율성과 효과성을 제고시켜 국민으로부터 연방정부 프로그램의 신뢰성을 높이는 데 있음. 이 법에서 명시된 구체적인 목표는 4가지로 정리할 수 있음.
 - 연방기관들이 프로그램의 결과를 책임지고 달성할 수 있도록 함으로써 국민들에게 연방정부에 대한 신뢰를 제고시킴.
 - 프로그램의 결과와 서비스의 질, 고객의 만족을 향상함으로써 연방정부 프로그램의 효과성과 책임성을 제고하기 위함.
 - 연방공무원으로 하여금 프로그램의 목적달성을 계획하게하고 프로그램의 결과 및 서비스의 질에 대한 정보를 제공하여 대국민 서비스전달을 향상시키고자 함.
 - 연방정부 프로그램 및 예산집행의 효율성 및 효과성에 관한 객관적인 정보를 제공하여 의회의 정책결정을 향상하고자 함.
- GRPA는 3가지 요소로 구성되어 있음. 첫째 연방정부의 각 기관들은 전략계획서(Strategic Plan)를 작성하여 OMB 및 의회에 제출해야 함. 둘째 연방정부의 예산에 연례성과계획서를 첨부해야 함. 셋째 각 연방기관의 장은 전년도 프로그램성과보고서를 대통령 및 의회에 제출해야 함.
 - 전략계획서에는 각 기관의 프로그램과 관련하여 최소한 5년간의 계획을 담고 3년마다 내용을 갱신해야 함. 전략계획서가 담아야 할 주요내용은 각 기관의 주요 기능 및 운영을 총괄하는 종합적인 미션을 기술해야 함. 또한 기관의 일반적인 목적(Goals)과 구체적인 목표(Objectives) 및 달

2 상원의 정부문제위원회(Committee on Governmental Affair)와 하원의 정부개혁 및 감독위원회(Committee on Government Reform and Oversight)에서 GPRA의 입법 및 집행에 관여하고 있음.

성하기 위한 전략을 제시하고 있음.

- 전략계획서 작성할 때 각 연방기관들은 의회와 협의를 해야 하며 이 계획으로 인해 영향을 받을 수 있는 당사자들의 견해나 제안을 수렴해야 함. 특히 의회와의 협의를 명시해야 함.
 - 연례계획서(Annual Performance Plan)에는 프로그램의 수행에 의해 달성할 성과의 수준을 성과목표로 설정하되, 계량적으로 측정할 수 있는 형태로 표현해야 함. 그리고 성과목표의 달성을 위해 필요한 기술이나 정보를 비롯하여 소요되는 각종 자원을 기술해야 함.
 - 프로그램성과보고서(Program Performance Report)는 연례성과계획서에 나타나는 성과목표와 실제 회계년도의 프로그램성과를 성과지표를 통해 비교해야 함.
- 전략계획서와 연례성과계획서, 프로그램성과보고서는 모두 정부의 고유한 기능으로 공무원에 의해 수행되어야 함. 또한 연방정부 공무원에 의해 작성되어야 하고 외부용역기관과의 계약에 의해 업무가 수행되는 것을 금지하고 있음.
- 2004년부터 OMB에서는 성과를 예산에 체계적으로 반영하기 위해 PART(Program Assessment Rating Tool)를 개발하여 적용하고 있음. 이 제도의 목적은 새로운 성과자료를 생산하는 것이 아니라 기존의 자료를 바탕으로 예산배정에 관한 엄밀하고 일관되며 투명한 결정을 내리는 것임.
- 현재 미국의 대부분의 지방정부들은 성과관리시스템을 도입하여 시행하고 있음. 주정부별로 내용에 있어 주로 전략계획의 작성과 벤치마킹의 활용여부에서 차이를 보이고 있음.
- 벤치마킹은 일정한 기준이나 우수사례, 성과수준을 설정해 놓고 이를 달성하기 위해 조직이 노력하는 과정으로 정의됨. 현재 이와 같은 벤치마킹을 활용하고 있는 사례로 Oregon Benchmark³가 있음.

- 지방정부의 성과평가 형태는 크게 내부관리유형, 시민주도형, 거버넌스 유형으로 구분할 수 있음. 그 중에서 Oregon주는 거버넌스 유형으로 구분할 수 있음.
 - 거버넌스 유형은 지방정부가 주도적으로 성과를 평가하고 관리하는 내부관리유형과 시민들이 직접 성과평가 기준을 정하고 평가하는 시민주도유형을 통합한 형태임.
 - 이 유형은 시민의 참여를 성과측정의 전면에 내세움으로써 시민들이 관심을 갖고 그들의 일상생활과 관련된 실질적인 성과측정을 도모하는 방식임.
 - 이 유형의 장점은 지방정부와 시민 그리고 시민단체가 서로 협력하여 공공 및 민간자원을 가장 필요한 분야에 사용함으로써 지방정부의 정책 목표를 좀 더 효율적으로 달성할 수 있고 공공부문과 민간부문의 의사소통을 강화하는 것임.

- Oregon주에서 시행하고 있는 Oregon Benchmark는 미국 내에서도 유사한 사례가 많지 않은 독특한 제도로 평가받고 있음.
 - Oregon이 주정부 차원의 지속가능한 발전에 대한 관심을 갖게 된 원인은 1980년대 말 경기침체에 따라 새로운 정책비전과 전략이 필요했기 때문임.

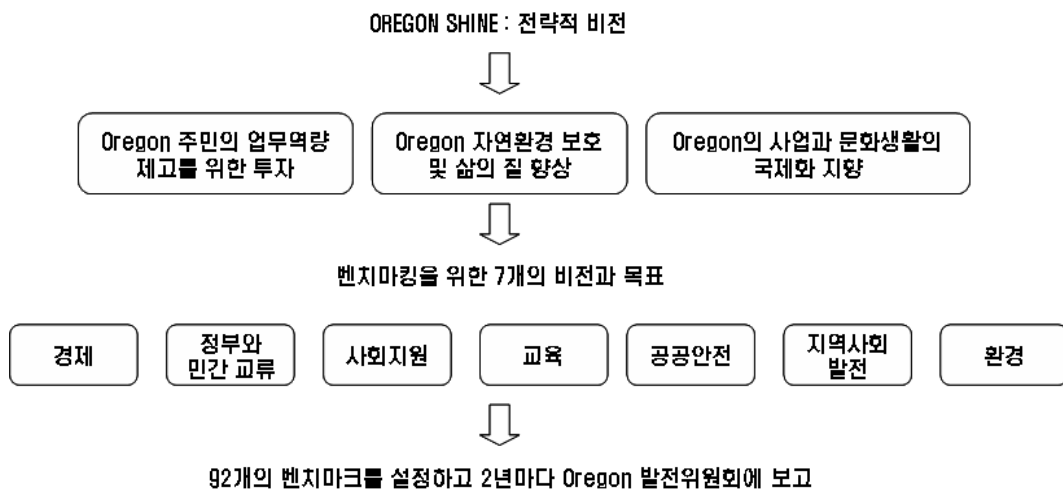
- 1989년에 발표한 Oregon 주정부의 전략적인 비전은 'OREGON SHINE'으로 정의하고 있음. Oregon Shine은 크게 세 가지의 전략적 목표를 제시하고 있음.
 - Oregon 주민의 인적자원을 육성하기 위해 주정부에서 투자하고 2000년

3 Oregon주는 전략목표를 달성해 나가는 과정을 평가하기 위해 주정부 업무의 전반에 걸쳐 측정가능한 지표수준을 설정해 놓고 이를 성과평가에 활용하고 있음. 이와 같은 벤치마킹을 활용하고 있는 주정부(California, Connecticut, Iowa, Oregon, Texas, Washington)는 매우 드문 특징이 있음.

에 미국 내 최상위, 2010년에 세계 최상위 수준까지 도달하는 것을 목표로 하고 있음.

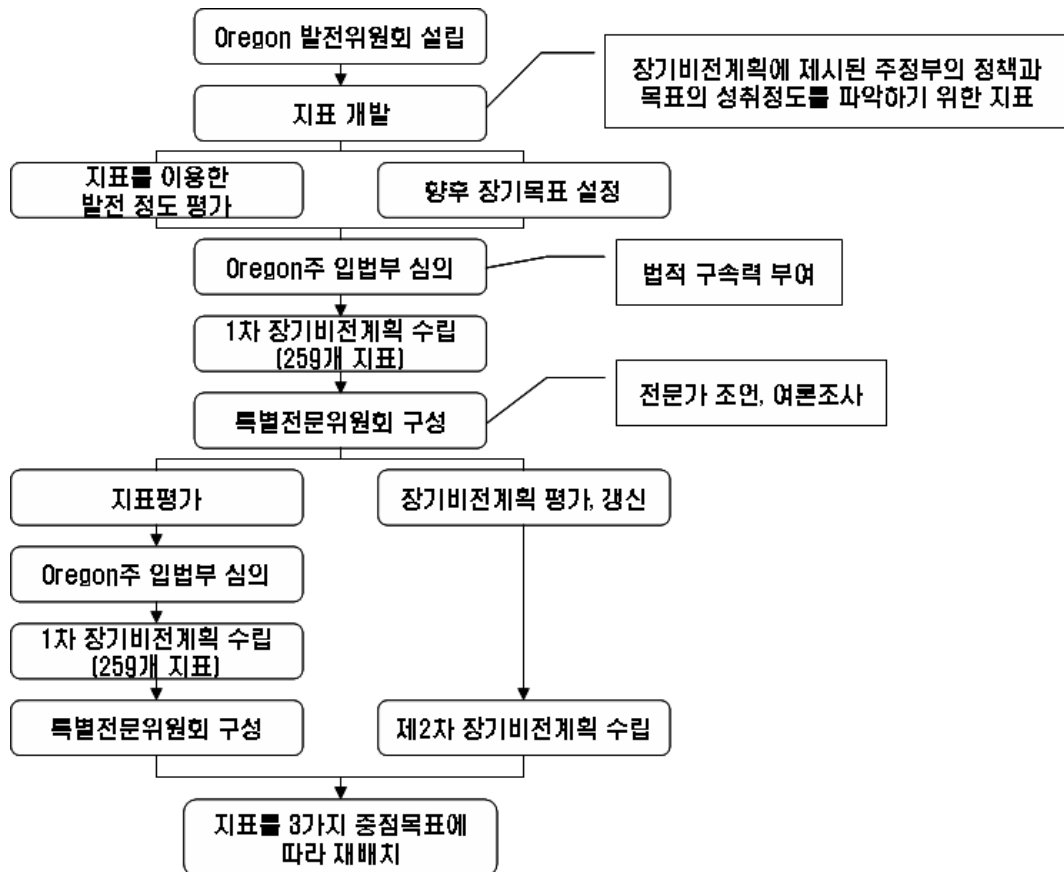
- Oregon의 자연환경을 보호하고 삶의 질을 높임으로써 주민과 기업이 모두보다 나은 삶을 향유할 수 있는 매력적인 지역으로 만들고자 함.
- Oregon 주민들의 사업과 문화생활이 모두 국제적인 수준에 맞도록 개선하는 것을 목표로 함.

그림 5. Oregon 주정부의 비전과 목표



- 위의 세 가지 전략적 비전을 갖고 벤치마크 개발을 위한 7가지 분야에서 비전과 목표를 제시함. 이 과정에서 선정된 92개의 벤치마크는 2년마다 Oregon발전위원회(Oregon Progress Board)에 보고토록 하고 있음.

그림 . Oregon 벤치마크 개발절차



- Oregon 발전위원회는 Oregon Shine의 일환으로 주 입법부에 의해 설립되었으며 장기비전계획에 제시된 정책과 목표의 성취정도를 파악하기 위해 지표를 개발하고 있음.
 - 1990년에 발전위원회는 3가지 큰 비전에 따라 이를 평가할 259개의 지표를 개발함. 이와 함께 2000년과 2010년의 장기 비전도 설정함.
- 1996년에 Oregon비전계획에서 제시되었던 성과를 종합평가하기 위한 목적으로 46명의 시민들로 구성된 특별전문위원회(Task force team)를 구성함.
 - 특별전문위원회는 기존의 계획평가뿐만 아니라 기존에 개발되어 이용

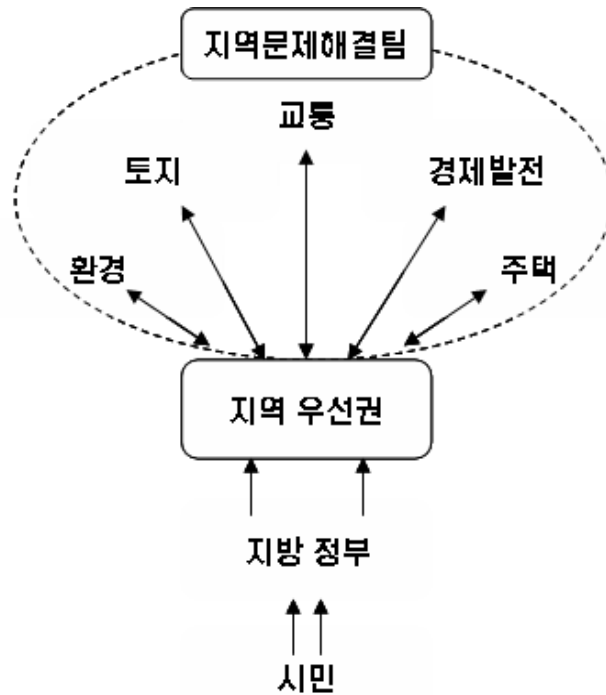
되어 왔던 259개의 지표를 평가하는 업무도 병행함.

- 공청회에서 의견을 수렴하고 전문연구그룹의 조언을 바탕으로 Oregon 발전위원회에 제안함.

- Oregon 발전위원회는 특별전문위원회의 활동을 통해 제시된 의견을 모두 수렴하여 92개의 지표를 추출하고 이들은 새로 마련된 주정부의 장기계획에서 제시된 세 가지 중점목표에 따라 재배치함.
- Oregon 발전위원회는 선정된 지표를 평가하여 A부터 F까지 등급을 정한 뒤 Report Card를 일반에게 공개함⁴. 이 제도는 명확한 정책목표와 지표를 정하고 성과를 측정하여 보고하는 시스템을 구축하기 위함임.
- Oregon Benchmark의 독특한 강점 중에 하나는 성과를 달성하기 위해 지역, 이익집단과의 파트너십을 공고히 할 수 있다는 점임.
 - 이 모델은 성과기반 계획을 사용하고 있으며 1998년에 지역문제해결법으로 제정됨. 지역이나 이익집단에 스스로의 우선권(Local Priority)을 정립하고 우선권을 달성하기 위해 공공, 사유 자원을 이용하는 과정을 만들도록 하고 있음.
 - 지역의 시민이나 이익집단의 구성원(Citizen)은 지역정부를 통해 우선권을 선택하고 주정부의 다섯 개의 주요 기관(환경, 토지, 교통, 경제발전, 주택)과 협조하여 문제를 스스로 해결할 수 있는 인프라를 구축하게 됨. 이 과정에서 지역, 이익집단과 주정부의 각 기관의 파트너십이 제고되는 것으로 평가됨.

4 1999년 벤치마크보고서에 따르면 경제분야의 고용분산(Employment Dispersion)을 목표로 농촌지역인 Willamette Valley와 도시지역인 Portland Tri-county area 밖의 고용비율을 측정한 결과 농촌지역의 저성장과 높은 실업률로 인해 F등급을 받은 바 있음. 반면, 환경분야의 습지보호(Wetland Preservation) 정책은 자발적인 복원프로젝트의 성과 등이 높게 평가되어 A등급을 받았음.

그림 . 지역과의 파트너십 생성 모델



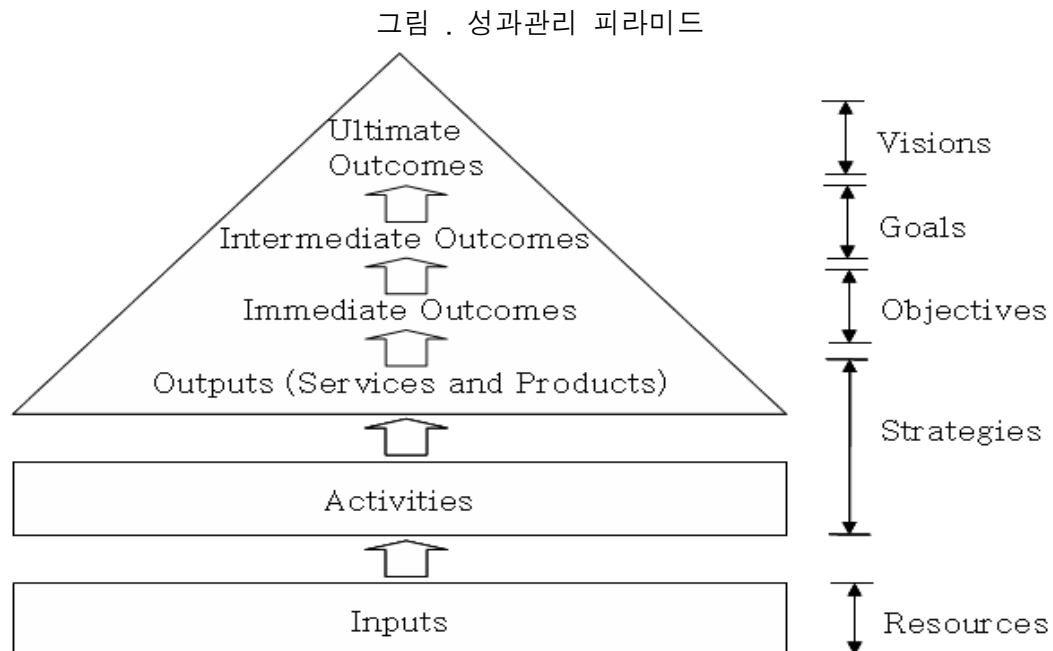
3. 캐나다

- 캐나다는 예산투명성과책임법률(Budget Transparency and Accountability Act; BTAA)에 의해 정부의 전략계획과 서비스계획을 정기적으로 작성하여 결과에 대해 쉽게 접근할 수 있도록 규정하고 있음.
 - BTAA는 정기보고서에 정부와 지방정부의 목표, 목적, 정책 수단 등을 포함하는 계획을 매 3년마다 보고하도록 요구하고 있음.
 - 또한 BTAA는 계획대비 성과에 대한 결과도 매 3년마다 보고하도록 정하고 있음.
- 성과평가는 정책활동의 결과에 초점을 맞추고 있음. 또한 성과평가는 실

체화된 프로세스로부터 얻는 데이터를 사용하고 있음.

- 성과평가에 사용되는 자료는 꾸준히 업데이트 하고 있음.

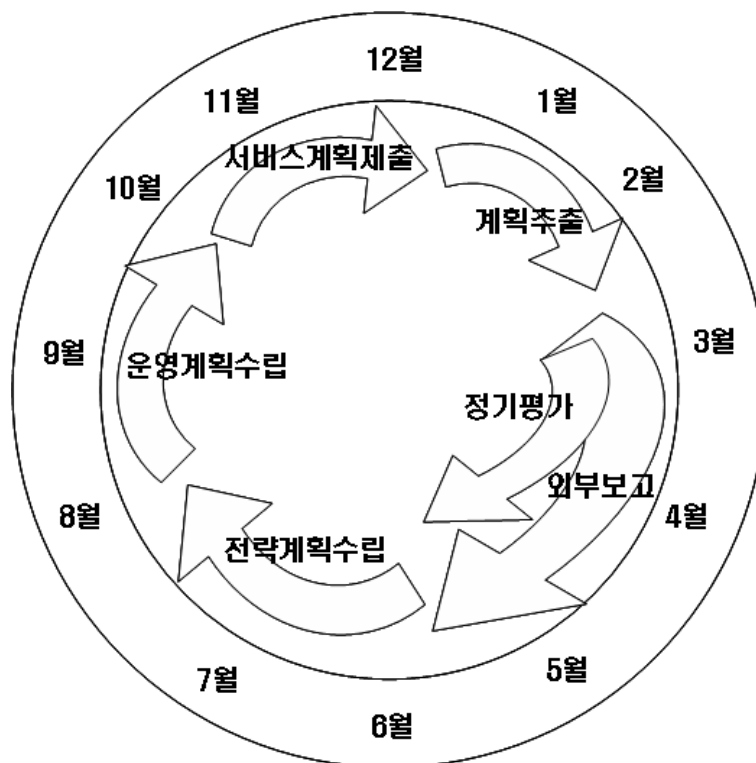
- 신뢰할 수 있고 타당한 정보를 활용한 성과평가도 높게 평가되는 것만큼 적시성(timeliness)도 중시하고 있음.



- 성과를 평가하기 위해 다음과 같은 세 가지 방법이 사용되고 있음.
 - 산출/업무량(Output/Workload) : 산출은 프로그램 시행 결과 생산된 재화와 서비스로 정의됨. 업무량은 수행한 업무나 제공된 서비스의 총량으로 측정함.
 - 결과/효과성(Outcome/Effectiveness) : 효과성은 정부가 시행한 프로그램이 공공의 목적에 접합한 여부로 평가됨. 실제로 정부정책이 지역의 필요성에 얼마만큼 충족되었는지를 통해 평가됨.
 - 효율성/비용대비 효과성(Efficiency/Cost-effectiveness) : 효율성은 정부

가 제공한 서비스 시행비용 대비 서비스 양의 비율로 정의됨.

그림 . 성과관리 순환주기



- 성과관리는 매년 순환주기를 갖고 진행되고 있음. 매년 6월부터 8월까지 주정부의 전략계획을 수립하고 9~10월에 운영계획을 수립함. 10월부터 12월까지 연간 서비스계획을 제출하며 익년 2월까지 계획을 추출함. 마지막으로 5월까지 성과결과에 대해 정기평가와 외부에 대해 보고하게 됨.
 - 전략계획수립 단계에서는 지난해의 전략에 대해 리뷰하고 상위수준의 목표와 목적을 수립함.
 - 운영계획수립 단계에서는 시나리오별 우선권을 제출하고 예산, 리스크 등을 고려하여 전략을 선택함.
 - 서비스계획제출 단계에는 예산과 리스크, 선택된 전략을 정렬해서 서비스계획을 수립함.

- 계획추출 단계에는 서비스계획 중에서 추출해서 일반인들에게 공개함.
 - 3월부터 5월까지의 성과를 검토(Review)하는 정기평가를 수행하고 서비스계획보고서를 제출하여 일반인에게 공개하는 과정을 거침.
- British Columbia 매년 주정부 내의 농업국토부(Ministry of Agriculture & Lands)는 부처의 목표와 정책수단을 엮은 서비스 계획을 발표하고 있음.
- 서비스계획은 우리나라의 부처의 비전과 정책목표, 추진전략 등이 포함되어 있기 때문에 중요한 분석자료로 평가됨.
- 농업국토부의 목적(Purpose)은 다음의 세 가지로 구분할 수 있음.
- 농업 및 식품산업⁵의 경제적 발전 및 환경적으로 지속가능성을 높임.
 - 주민들의 즐거움과 웰빙을 위해 안전하고 높은 품질의 농산물을 공급함.
 - 국토와 자원⁶을 경제적이고 사회적으로 환경적인 정부의 목표를 달성하기 위해 관리함.
- 농업국토부의 비전은 모든 주민들의 번영에 이바지하는 높은 수준의 식품, 농업 및 crown land 관리체계 구축임. 또한 미션은 지속가능한 농업 및 식품시스템을 진흥하고 crown land의 지속가능한 사용발전을 위한 균형적인 접근임.
- 농업국토부의 전략개발과 의사결정을 위해 다음의 네 가지의 핵심가치를 규정하고 있음.
- 공정함과 기회의 균등(Fair and Equitable) : 상호신뢰와 통합, 유연성과

5 British Columbia 주의 농업과 식품산업은 수산업과 가공산업까지 포함하고 있음. 연간 총 소비액은 22,000만 달러이고 28만개의 고용을 창출하고 있음.

6 British Columbia 주의 전체면적 94.8백만 ha 중 92%가 crown land임. Crown land는 사유지, 주유지(州有地)로써 개발이 제한되는 보호구역임. British Columbia주는 crown land에 대한 관리책임이 있음.

혁신에 기초한 팀워크와 협동체계를 구축하고 유지함. 다양한 업무역량을 인정하고 배타적이지 않는 작업환경을 조성함.

- 책임과 회계(Responsibility & Accountable) : 자원의 책임있는 이용 및 자원이용에 있어서의 회계 투명성
- 서비스 지향(Service-oriented) : 공공, 이해관계자, 지역사회 및 참모의 필요에 적기에 대응하고 상호간에 공정하게 대처함.
- 목표 지향(Goal-oriented) : 성과를 높이고 프로세스를 이행 수 있도록 노력하고 리스크의 관리와 결과성취에 대해 기업가정신을 도입함.

○ 농업국토부의 정책목표(Goal)는 크게 네 가지로 구분할 수 있음.

- 경쟁력 있는 세계수준의 농업 및 식품산업 : 경쟁력과 수익성에 기반을 둔 지속적인 농식품관련 투자와 산출을 목표로 함. 이를 위해 혁신유도, 지식전파, 시장접근, 규제완화 및 도농간 격차를 줄이는 정책을 실시함.
- 환경적으로 지속가능하고 인간 및 환경의 건강을 증진시키는 농업 및 식품산업 : 생산물의 원산지, 품질, 안전성에 대한 관심이 지속적으로 증가하고 있기 때문에 생산물의 안전과 품질유지를 위해 노력함.
- 지속가능한 이익을 높이기 위한 조화로운 Crown land의 관리와 배분 : Crown land를 이용함에 있어 현재와 미래의 주민이 얻는 사회, 환경, 경제적인 이익을 고려한 균형있는 관점을 견지함.
- 오염지역의 관리와 치유를 통해 지속가능성을 제고 : 지방정부의 관련 부처 간 교차점검을 통해 Crown land 내의 오염지역을 설정하고 평가함.

○ 경쟁력 있는 세계수준의 농업 및 식품산업을 육성을 목표로 하는 성과는 달러가치 산업투자액으로 측정함.

- 전년도의 사업여건을 나타내는 지표로써 노동, 자본 면에서의 신규투자를 측정하는 수단임. 달러가치 산업투자는 농업, 식품산업에 대한 투자자의 신뢰를 나타내는 동시에 경쟁력에 영향을 주는 다른 지표를 통합, 표시하기 때문에 농업, 식품산업의 경쟁력을 나타내는 지표로 평가됨.

- 실제로 British Columbia 주정부의 2005년 베이스라인은 농업부분은 209.7백만 달러이고 식품, 음료제조업은 159.4백만 달러임. 2006년부터 2009년까지 3년 이동평균 성장률 이상 증가시키는 것을 지표로 설정함.
- 환경적으로 지속가능하고 인간 및 환경의 건강을 증진시키는 농업 및 식품산업을 달성하기 위한 실행목표 중 환경위험의 효과적인 관리 성과는 관리실천계획 실시비중과 환경농장계획 참여농장 수로 측정됨.
 - 최고관리실천계획의 목적은 농가, 목장, 양식업자가 환경상 지속가능성 목표에 적합한 활동을 할 수 있도록 돕는 것임. 2005년 British Columbia주의 관리실천계획 실시비중은 90%였는데 21006년에 96%로 높이고 2007년부터는 100% 달성하는 것을 목표로 함.
 - 환경농장계획은 농가와 목장이 최고관리실천계획을 실시하는 분야를 측정하는 지표임. 농가가 최고관리실천계획을 실천하는데 재정적인 지원을 받기 위해서는 참여하도록 권장하고 있음. 2005년 British Columbia주의 환경농장계획이 완료된 농장은 264개소인데 2009년까지 1,400여개로 늘릴 것을 목표로 함.
- 지속가능한 이익을 높이기 위한 조화로운 Crown land의 관리와 배분을 달성하기 위한 성과지표로 효과적인 Crown land 분배구조를 선택함.
 - 이를 측정하기 위해 2005년부터 3년간 crown land의 운영정책과 수단이 포함되어 있는 구조(framework)를 개발하는데 투입되는 노력수준(level of effort)을 반영함.
 - British Columbia주에서는 2007년까지 crown land의 관리와 배분에 관한 정책분석을 완료하고 2009년까지 구조를 개발하는 것을 목표로 하고 있음.
- Crown land 중 오염지역의 관리와 치유를 통해 지속가능성을 제고하기 위해 리스크 베이스 접근법을 통한 오염지역의 목록을 작성하고, 우선순위를

설정하여 지원, 관리함.

- 이 정책의 성과는 오염치유가 진행 중이거나 완료된 지역 수를 누계로 측정함. 치유(Remediation)란 오염지역의 청정화와 이에 필요한 선행조사활동을 포함함.
 - British Columbia주는 2006년까지 9개 지역을 목표로 하고 2009년에는 33개 지역으로 확대할 계획임.
- British Columbia주에서는 상위의 목적을 달성하기 위해 부처 간 협조체계를 구축하고 있음. 다만 부처보다 상위 조정기관을 두지 않고 주로 부처장간의 회의를 통해 해결하고 있음.
- 실제로 농업국토부에서 축산가공시설에 지원하는 육류전환보조프로그램을 시행하면서 건강부(Ministry of Health)와 협조하여 육류검사규정을 프로그램 안에 포함시킴으로써 축산농가의 각종 비용을 감축시킨 바 있음.
- British Columbia주의 성과평가는 공무원에 의해 수행되고 있음. 성과평가결과는 다음 해의 예산에 반영되지만 성과평가결과로 인해 담당 공무원에게 인센티브나 페널티가 부여되지 않음.
- 다만 성과가 높은 공무원에 대해서는 연수의 기회를 부여하고 있음.
- 성과평가, 역량, 경력 계획, 후계자 육성 계획 등 종합적인 인력관리 방법을 사용함으로써 각 내용별로 유기적으로 결합할 수 있는 제도를 마련하고 있음.
- 주 정부에서는 일반적인 성과관리 방법을 소개함으로써 각 기관의 특성에 맞는 제도를 설계하여 사용할 수 있도록 자율성을 최대한 보장함.
- 성과관리제도가 조직 내에서 안정적으로 정착하기 위해 평가자의 의지와 평가시, 주관적인 편견을 배제하는 것이 중요함. 성과관리 주기에 따라 평

가자의 역할을 자세히 안내하는 교육프로그램을 운영하고 있음.

- 새로운 제도를 도입하는데 있어 장기적인 계획을 가지고 점진적으로 추진하고 있음. 특히 노조와 충분히 협의함으로써 공무원 스스로 계발할 수 있는 기회를 제공하고 변화의 필요성에 대해 공감하도록 조성하고 있음.
- 농업국토부의 서비스 계획을 작성하기 위해서는 연방정부의 농업정책구조(Agricultural Policy Framework), 주정부의 대목표(Goals), 주정부 내 다른 부처의 목표, 정책대상의 의견과의 조화가 중요함.
 - 서비스계획은 정책적인 고려와 이해관계자와의 대화와 타협의 산물이라고 평가할 수 있음.

4. 비교 및 시사점

- 주요국의 성과관리시스템을 비교한 결과 우리나라는 일본의 시스템과 유사한 것으로 나타남. 또한 성과관리 목적, 성과평가 방법과 성과평가의 반영 내용은 대부분 유사한 것으로 조사됨.
- 성과관리의 목적은 대체적으로 정책의 투명성을 확보해서 국민들로부터 신뢰를 받는 것임. 이에 비해 한국은 정책의 장기방향을 제시하고 농정체계를 혁신하는 데 주된 목적이 있음.
- 성과관리의 주체는 일본, 캐나다, 한국은 공무원이 자체적으로 평가하는 반면 미국 Oregon주는 지방정부와 시민이 적극적으로 참여하고 있음.
 - 미국 연방정부의 경우는 이와 달리 연방정부 공무원에 의해서만 평가되고 외부 전문가, 연구기관 등의 평가를 차단하고 있음.

- 캐나다 British Columbia주는 성과 관리의 핵심 주체를 공무원 개인에 초점을 맞추고 있음. 공무원 스스로가 성과 계획을 설정하고 코칭, 평가하는 과정에서 해야 할 일을 안내서(Guideline)를 만들어 소개하고 있음.

표 . 주요국의 성과관리시스템 비교

구분	미국(Oregon)	일본	캐나다(B. C.)	한국
성과관리 목적	정책의 효율성, 효과성제고, 국민으로부터 신뢰 확보	대국민 정책 투명성 확보	정책투명성 확보, 정책의 장기 계획 마련	정책의 장기방향 제시, 농정체계 혁신
성과관리 주체	지방정부와 시민 참여	공무원에 의한 자체 평가	공무원에 의한 자체 평가	공무원에 의한 자체 평가
성과지표 선정	특별전문위원회에서 선정	각 부처별로 선정, 상위 조정기관 있음	각 부처별로 선정, 상위 조정기관 없음	각 부처별로 선정, 상위 조정기관 있음
성과 감사기관	입법부 심의를 받는 감사기관	각 부처로부터 독립된 총무성	-	각 부처로부터 독립된 국무조정실
성과평가 방법	결과중심, 양적 평가 위주	결과중심, 양적 평가 위주	결과중심, 양적평가, 적시성 중시	결과중심, 양적 평가 위주
전문가, 시민참여	적극적	소극적	소극적	소극적
성과평가 반영	익년 예산에 반영, 별도 프로그램 운영(PART)	익년 예산에 반영, 별도 프로그램 없음	익년 예산에 반영, 별도 프로그램 없음	익년 예산에 반영, 별도 프로그램 없음
성과평가 보상체계	없음	없음	교육, 연수기회 부여 등 소극적	적극적으로 반영

- 캐나다에서는 성과목표를 설정할 때 SMART(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound)방식을 활용하도록 권고함으로써 목표설정 과정에서 공무원이 겪을 수 있는 어려움을 해소하고자 하는 노력을 보이고 있음.
- 성과지표는 대부분 각 부처별로 선정되는데 부처별로 의견 충돌이 있는 경우 한국과 일본은 조정기능을 가진 상위조직이 있는 반면, 캐나다의

British Columbia주에서는 부처장 간의 미팅을 통해 해결하고 있음.

- 미국 Oregon주는 시민들로 구성된 특별전문위원회에서 선정함.
 - 캐나다에서는 성과관리의 각 단계(Phase)에서 평정자와 피평정자 간의 대화를 통한 합의과정을 중시하고 있음.
- 미국은 각 연방행정기관에 감찰부서를 설치하여 감사활동을 하고 있으며 일본은 총무성의 행정평가국을 통해 성과평가 및 행정감사를 하고 있음.
- 일본은 총무성의 행정평가국이 성과평가 및 감사를 동시에 관장하고 있음.
 - 미국은 감사원이 입법부 소속인 반면, 일본은 독립적인 기관임. 감사원이 수행하는 역할은 회계감사, 성과감사 등임.
- 미국은 입법부 소속의 GAO(Government Accountability Office)가 재무감사와 성과감사를 겸하여 수행하고 있으며 연방정부의 프로그램에 대한 평가도 수행하고 있음.
- 모든 연방행정기관에 설치된 감찰관이 감사, 조사 등 업무를 수행하며 OMB(Office of Management and Budget)와 각 행정기관이 GPRA에 따라 성과를 측정함.
- 일본은 입법부 및 행정부로부터 독립된 감사원이 국가재정지출과 관련된 회계감사를 수행하며 중앙행정기관의 하나인 총무성이 성과감사 및 성과평가를 수행함.
- 동시에 각 부처는 정부정책평가법에 의해 정책평가를 실시해 보고서를 작성하고 있음.
- 성과평가는 모두 결과중심으로 양적인 평가를 위주로 이루어지고 있음. 양적인 데이터를 확보하지 못하거나 공정성이 의심되는 경우에만 부분적으로 질적 평가를 사용하고 있음.
- 캐나다에서는 성과지표(Performance Measures)도 계량화할 수 있는 양적 평

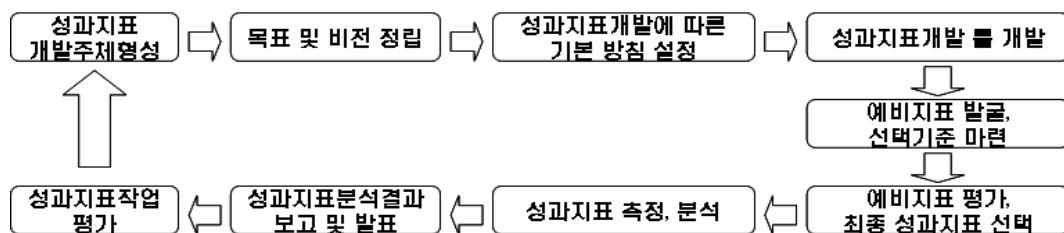
가뿐만 아니라 적시성(Timeliness) 등 정성적인 요소도 고려하도록 권고함.

- 성과평가는 대부분 다음 해 예산에 반영되고 있고 성과평가에 대한 보상은 미국과 일본, 캐나다는 없는 반면 한국은 인센티브 체계에 적극적으로 반영되고 있음.
 - 미국, 일본, 캐나다는 업무의 형평성을 중시하기 때문에 성과평가결과로 인해 담당 공무원에게 인센티브나 페널티가 부여되지 않음. 다만 캐나다의 경우 교육이나 연수기회를 부여하는 등 소극적인 인센티브를 주고 있음.
- 다른 나라의 성과관리시스템을 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있음.
 - 성과관리시스템을 정립하기 위해서 정책의 목표와 대상자를 명확히 해야 함.
 - 거버넌스와 전체적인 책임을 위해 공식적인 체계를 명확히 해야 함.
 - 전문가 그룹을 확보하여 성과관리 시스템 안에서 활용해야 함.
 - 성과관리시스템을 위한 충분한 투자가 이루어져야 함.
 - 성과관리시스템 안에서 독립성과 책임성을 분명히 해야 함.
 - 담당자가 의사결정을 하고 충분히 이해할 수 있도록 성과지표를 명확히 해야 함.
 - 성과관리시스템의 효과성에 대해 정기적으로 평가하는 작업이 필요함.
- 미국 **Oregon**주의 지속가능한 성과지표개발사례는 각 지역의 특성과 여건, 목표 등에 따라 주체가 명확하며 성과지표개발 과정에 시민참여 기회를 확대함으로써 사회적 공감대를 형성할 수 있었음. 또한 개발된 성과지표에 목표가 설정되어 이에 대한 평가과정이 수반되고 있어 벤치마킹이 필요한 사례로 평가됨.
 - 시민의 공감대로 형성된 예비지표에는 전문가에 의해 평가된 최종 성과지표가 도출되며 명확한 평가기준에 의해 개발된 성과지표를 평가하는 과정을 거침.
 - 조직과 조직 내에 성과지표개발팀을 구성한 뒤, 시민의견을 수렴한 예

비지표를 개발함. 이후 공개 워크숍과 시민패널을 통해 예비지표를 대중적으로 평가하여 최종 성과지표를 도출함.

- 선진적이고 지속가능한 성과지표개발은 명확한 주체에 의해 이루어지고 사회 전반적인 공감대를 형성하고 있음.
 - 공감대는 성과지표개발의 필요성, 목표 및 장래비전의 정립, 성과지표의 재평가를 성과지표 개발과정에 삽입함으로써 형성됨.
 - 성과지표를 개발할 때는 먼저 예비지표를 도출하며 사회구성원 및 전문가를 중심으로 예비지표를 평가하여 최종안을 도출해야 함.

그림. 성과지표개발의 단계별 과정



- 성과지표를 개발하는 과정에서 단계별로 고려해야 하는 내용은 다음과 같음.
 - 성과지표개발 주체형성 : 정부가 주도하거나 민간이 주도하느냐를 결정해야 함. 이때 조직의 견고성과 독립성이 함께 요구됨.
 - 목표 및 비전정립 : 다양한 이해집단과 시민그룹의 참여를 유도해야 함.
 - 성과지표개발에 따른 기본방침 설정 : 성과지표의 대상, 구체적인 활용 목적을 설정하고 성과분석의 주기를 확정해야 함.
 - 예비지표 발굴, 성과지표선택기준 마련 : 각종 여론조사와 공청회 등을 통해 수렴된 의견을 중심으로 성과지표를 개발함.
 - 예비지표 평가를 통한 최종 성과지표의 선택 : 설정된 성과지표 기준을 이용한 체크리스트나 평가 매트릭스를 이용함. 이때 관련 전문가의 조

언이 필수적임.

- 성과지표에 대한 측정, 분석 : 최종분석은 성과지표가 평가대상으로 하는 목표가 성취되었느냐에 대한 판단을 필요로 함.
- 성과지표 분석결과 보고 및 발표 : 보고서는 일반적으로 이해하기 쉽도록 작성해야 함.

참고문헌

- 김용택 외, 「지방자치단체 농정평가체계 개선방안에 관한 연구」, 한국농촌경제연구원, 2005.
- 이천일, 「농식품 유통개선 및 수출촉진방안 연구- British Columbia주 사례를 중심으로」, 훈련결과보고서, 2007.
- Bruce A. Weber et al., 「Rural Dimension of Welfare Reform」, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2002.
- Ministry of Agriculture and Lands, "2005/06 Annual Service Plan Report", British Columbia, 2007.
- Mike Lewis and Sandy Lockhart, "The Oregon Benchmark", David de Montreuil, 2006.
- Province of British Columbia, "Strategic Plan 2006/07~2008/09", British Columbia, 2006.
- Richard D. Young, "An Overview: Oregon Shines II and Oregon Benchmark", Competitive Index 2005, 2005.
- 農林水産省, “農林水産省政策評價基本計劃”, 2006.