

# 목차

01 연구의 개요	2
1_연구의 배경 및 목적	2
2_연구의 내용 및 방법	4
02 서울시 시정 평가체계 현황 및 운영실태	8
1_협치친화형 평가제도에 관한 예비적 논의	8
2_서울시 주요 평가제도 운영현황 및 실태	18
03 서울시 평가제도 운영실태 분석	66
1_조사 개요	66
2_시정 평가제도 운영실태 설문조사 분석결과	68
3_민간위탁사무 수탁기관 인터뷰 조사결과	95
4_요약 및 시사점	99
04 협치친화형 평가체계 구축을 위한 주요 현안문제	104
1_현행 시정 평가제도 진단: 총론	104
2_세부 현안문제 진단	107
3_제도 개선의 기본방향	131
05 협치친화형 평가제도 구축방안	140
1_협치친화형 평가모델 개발	140
2_협치친화형 시정 평가제도 구축	160

3_협치지향적 민간위탁 평가제도의 정립	175
4_지역사회기반 협치사업 평가체계 구축	189
5_협치친화형 평가제도 지원환경 조성	199
참고문헌	213
부록	216
Abstract	237

## 표

[표 2-1] 서울시정 평가제도 운영 현황(2016년)	19
[표 2-2] 시정평가 패러다임의 변화	22
[표 2-3] 서울시 성과관리계획 구성요소와 그 내용	23
[표 2-4] BSC 기반 성과평가 분야별 평가자료 및 평가항목(2016년)	25
[표 2-5] 서울시 기관 및 개인평가 평가비중	27
[표 2-6] 2013~2016년 BSC 기반 성과평가 내 지표의 비중 변화	29
[표 2-7] 2016년 대내외 협력성과 평가항목	29
[표 2-8] 2016년 상반기 기관별 성과평가 결과	30
[표 2-9] 서울혁신기획관 산하 부서별 핵심성과지표(KPI)의 유형	33
[표 2-10] 도시재생본부 재생정책기획관 공공개발센터의 주요사업계획	36
[표 2-11] 실·국·본부의 민간위탁사업 현황	37
[표 2-12] 민간위탁의 사무 유형	37
[표 2-13] 사무유형별 민간위탁사업 현황: 2016년 연간 예산액 기준	38
[표 2-14] 사무유형별 민간위탁사업 현황: 계약기간	38
[표 2-15] 지도·점검 및 종합성과평가에 관한 법적 근거	39
[표 2-16] 일반운영 분야의 점검 분야와 점검 항목	42
[표 2-17] 운영성과 분야의 점검 분야 및 주요 점검 항목	42
[표 2-18] 사무유형별 평가영역 및 지표	45
[표 2-19] 종합성과평가 세부 프로세스	46
[표 2-20] 차수별 민간위탁사업 종합성과평가 결과(2016년)	47
[표 2-21] 2016년 중간지원조직형 민간위탁사업 현황	48

[표 2-22] ‘마을공동체 종합지원센터 운영’ 종합성과평가 개요(2015년)	49
[표 2-23] ‘NPO지원센터’ 종합성과평가 결과(2016년)	51
[표 2-24] 보조금 사업의 종류	55
[표 2-25] 유형별 지방보조사업 현황(2016년)	55
[표 2-26] 실·국·본부별 지방보조사업 현황	56
[표 2-27] 평가대상의 보조유형별 구분	58
[표 2-28] 자체평가 지표체계의 분야, 내용 및 배점	60
[표 2-29] 지방보조사업 성과평가 결과 환류	62
[표 2-30] 2016년도 지방보조사업 성과평가 결과	63
[표 2-31] 아동급식지원 사업의 자체평가 평가지표 및 득점 현황	64
[표 4-1] 사무유형별 종합성과평가지표(공동사무) 비교	115
[표 4-2] 대내외 협력성과 지표 변화	117
[표 5-1] 좋은 거버넌스와 관련한 8가지 기준과 특성	141
[표 5-2] 로컬 거버넌스 수준에서의 거버넌스 측정지표	142
[표 5-3] 환경 거버넌스 평가지표	143
[표 5-4] 선행연구의 세부지표 유형과 공통지표 영역의 도출	146
[표 5-5] 2016 협치서울선언의 주요 과제	149
[표 5-6] 협치역량평가체계의 ‘협치맞춤형 평가지표체계’(협치평가 지표체계) 구성(안)	156
[표 5-7] 평가지표별 평가주체 및 평가방식(안)	159
[표 5-8] 협치친화적 시정 평가제도: 협치역량평가지표체계 구성(안)	167
[표 5-9] 협치친화적 시정 평가제도: 협치역량평가지표(안)의 평가방법 및 평가주체	169
[표 5-10] 운영모니터링을 위한 체크리스트(안)	179
[표 5-11] 협치지향적 민간위탁사업 성과평가제도: 경영성과평가지표체계 구성(안)	180
[표 5-12] 협치지향적 민간위탁사업 성과평가제도: 협치역량평가지표체계 구성(안)	181
[표 5-13] 협치지향적 민간위탁사업 성과평가제도: 협치역량평가지표(안)의 평가방법 및 주체	183
[표 5-14] 지역사회 기반 협치사업 평가체계의 구성	193

## 그림

[그림 2-1] 통합적 접근의 성과관리	11
[그림 2-2] 서울시 평가시스템의 변화 방향	16
[그림 2-3] 협치친화형 통합적 성과관리	18
[그림 2-4] 균형성과표(BSC)의 종합적 틀	20
[그림 2-5] BSC 기반 성과평가의 구성체계	23
[그림 2-6] BSC 기반 성과평가 프로세스	27
[그림 2-7] 2016년 서울혁신기획관 성과관리계획 수립 현황	32
[그림 2-8] 2016년 도시재생본부 성과관리계획 수립 현황	35
[그림 2-9] 민간위탁사업 성과평가의 체계	40
[그림 2-10] 지방보조사업 성과평가제도의 구성체계	58
[그림 2-11] 지방보조사업 성과평가 프로세스	59
[그림 3-1] 실태조사 개요	67
[그림 3-2] 시정 평가제도별 중요성(복수선택)	69
[그림 3-3] 협치시정 실현을 고려한 평가제도의 적절성	69
[그림 3-4] 협치형 사업 평가와 관련한 현행 시정 평가제도의 충분성	70
[그림 3-5] 협치시정을 고려한 바람직한 시정 평가제도 구축방안	71
[그림 3-6] 새로운 협치친화형 평가제도 구축 방식	72
[그림 3-7] 협치친화형 평가제도에 대한 민간 참여의 바람직한 방식	73
[그림 3-8] 협치의 역량이나 성과 평가에 있어서 중요하게 고려해야 할 요소(복수선택)	73
[그림 3-9] 성과관리계획의 수립	74

[그림 3-10] 성과관리계획 수립 시 민간주체의 참여 여부	75
[그림 3-11] 전략목표 및 성과목표 설정 시 중요 고려요소	76
[그림 3-12] '핵심성과지표(KPI)' 개발 시 중요하게 고려하는 기준	77
[그림 3-13] '핵심성과지표(KPI)' 개발 시 갖는 주요 애로사항(복수선택)	78
[그림 3-14] BSC 성과관리와 대내외 협력성으로 구성된 현재의 평가지표체계의 타당성	79
[그림 3-15] 현행 대내외 협력성과 구성체계에 대한 평가(복수선택)	80
[그림 3-16] 현행 대내외 협력성과 지표체계에 대한 평가	80
[그림 3-17] BSC 기반 성과평가 결과의 활용 방식	81
[그림 3-18] BSC 기반 성과평가 과정에서 민간의 참여 가능성	82
[그림 3-19] BSC 성과평가제도에 민간 주체가 참여하는 것에 대한 의견	82
[그림 3-20] 협치시정 실현의 관점에서 볼 때 현행 민간위탁사업 성과평가제도에 대한 의견	83
[그림 3-21] 지도·점검 평가에 대한 의견	84
[그림 3-22] 지도·점검 체크리스트에 고려된 평가항목이나 지표에 대한 의견	85
[그림 3-23] 운영성과 분야 체크리스트에 대한 의견(上) 및 지도·점검이 어려운 지표 항목(下)	86
[그림 3-24] 현행 지도·점검 과정에의 민간의 참여 여부(上) 및 주요 참여주체(下)	87
[그림 3-25] 현재의 종합성과평가에 대한 의견	88
[그림 3-26] 종합성과평가 시 사무의 유형별 구분에 대한 의견	89
[그림 3-27] 종합성과평가 시 중간지원조직형 별도 구분에 대한 의견	89
[그림 3-28] 종합성과평가과정의 민간참여 방식(上)과 주요 참여주체(下)	90
[그림 3-29] 종합성과평가 결과의 활용 상태	91
[그림 3-30] 민간위탁사무의 평가에 있어서 협치적 방식의 필요성 인식과 이유	92
[그림 3-31] 협치적 관점에 기초한 민간위탁사업 성과평가제도 구축을 위한 요소	93
[그림 3-32] 민간위탁사무의 협치역량 및 성과평가의 중점 고려사항(복수선택)	94
[그림 4-1] 핵심성과지표 개발 시 고려요소 실태조사 결과	110
[그림 4-2] 서울혁신기획관 산하 부서별 핵심성과지표 설정 현황	111

[그림 4-3] 대내외 협력성과 지표의 문제점에 대한 인식	118
[그림 4-4] BSC 기반 성과평가에서 민간의 참여 영역	123
[그림 4-5] BSC 기반 성과평가 결과의 활용방식	127
[그림 4-6] 협치시정을 둘러싼 평가제도 주요 현안: 종합	131
[그림 4-7] 시정 평가제도의 전환: 통합적 성과관리를 향해	132
[그림 4-8] 협치평가모델 적용을 위한 대안 검토	133
[그림 4-9] 협치친화형 평가체계 구축을 위한 세부 추진과제	137
[그림 5-1] 협치시정 평가제도 구축 기본구상	152
[그림 5-2] 협치맞춤형 평가지표체계 개발을 위한 대안검토	154
[그림 5-3] 협치친화형 시정 평가제도로의 전환	162
[그림 5-4] 협치역량평가체계 세부 내용	163
[그림 5-5] 「협치이행계획서」 구성(안)	165
[그림 5-6] 협치역량평가지표 항목의 구성	166
[그림 5-7] 협치친화형 시정 평가제도의 피평가 주체(안)	172
[그림 5-8] 협치친화형 시정 평가제도 중 협치역량평가의 평가관련 주체	172
[그림 5-9] 협치역량평가와 BSC 성과평가 프로세스 비교	173
[그림 5-10] 평가결과의 2단계 활용 방안	175
[그림 5-11] 협치지향형 민간위탁 평가체계 기본구상	178
[그림 5-12] 경영성과관리 및 협치이행계획서 구성(안)	185
[그림 5-13] 협치친화적 민간위탁사업 성과평가 결과 활용	188
[그림 5-14] 지역사회 기반 협치사업 평가제도 기본구상	191
[그림 5-15] 지역사회 기반 협치사업 평가 결과(안)	194
[그림 5-16] 지역사회 기반 협치사업 연차별 평가 프로세스	199
[그림 5-17] 협치친화형 평가제도 전담조직 설치방안	203
[그림 5-18] 협치친화형 평가모델의 구성요소	204