

SH공사 경영혁신 지표 개발

2015

SH공사 도시연구소

연구진

연구책임	조동기	수석연구원	· SH도시연구소
연구원	김진성	연구원	· SH도시연구소
	이학주	연구원	· SH도시연구소

연구 요약

1. 연구개요

- SH공사 경영혁신 시민발표('15.03.11.) 이후, 부서별 혁신 및 중점사업 성과관리 실시한 결과, 부서 사업추진의 혁신성과를 직관적으로 나타낼 수 있는 “사업별 지표”의 개선에 대한 필요성이 제기, 2015년 5월 임원회의에서 ‘업무계획 사업별 지표’의 개선 필요성을 재차 언급 및 연구가 제안됨
- 이에 본 연구는 “SH공사 각 부서의 혁신성과관리를 위한 사업별 지표 개선안을 도출, 향후 사업별 지표를 작성할 때 필요한 가이드라인을 제시하는 것을 목적”으로 함
- 연구의 주요내용은 첫째, 기관 혁신성과관리 및 성과평가지표 관련 이론 및 사례 연구, 둘째, SH공사 관련 정부 및 서울시 성과평가지표 및 내부 BSC지표 분석. 셋째, 16개부서의 사업별 지표 분석과 외부 및 내부자문을 통한 사업별 지표 개선안 도출, 마지막으로, 업무계획 수립 시, 작성할 부서 사업별 지표 가이드라인을 제시

2. 연구결과

2.1 SH공사 내외부 성과관리 평가지표 현황 분석

2.1.1 지방공기업 성과관리 개요

- 「정부업무평가기본법」에서는 성과관리를 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 정의
- 성과관리는 기관의 임무, 성과목표와 성과지표의 설정, 성과자료의 수입 및 달성도 측정·평가, 평가결과의 환류 및 활용으로 구분된다.

- 정부가 공공부분 성과관리를 하는 원칙은 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시하고, (정부)업무의 성과-정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시하는 것임

2.1.2 SH공사의 내외부 성과관리 지표 현황

- SH공사는 정부 및 서울시의 경영평가와 내부평가 등 6개의 평가지표를 통해 성과관리가 이루어지고 있음
- 공사 내외부 성과관리 현황 종합

구 분	주관기관	주요내용
지방공기업 경영평가	행정자치부 (지방공기업 평가원)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 15개(도시개발공사群) • 성과지표 : 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 • 지방공기업 부채관리가 중요한 목적이므로 평가지표도 지방공기업 부채 및 재무관련 지표에 중점
정부 3.0 성과평가	행정자치부	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 정부3.0 구상 발표 ('12.7) 이후, 기관평가 시행 • 성과지표 : 추진역량, 중점과제성과(서비스정부, 유능한 정부, 투명한 정부) • 정부 3.0을 실현하는 추진계획이 성과지표가 되어 실행정도를 관리
투자.출연 기관 경영평가	서울시	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 서울시 투자, 출연기관 • 평가구성 : 핵심가치평가, 사장 경영성과계약 이행실적평가 • 성과지표 : 운영성과, 재무지표, 사업지표로 구분 - 운영성과 5개 지표(세부지표포함 총 16개), 재무지표 3개(총6개) • 사업성과지표 3개(총17개 지표) • 목표 달성도, 등급 등의 방식으로 평가하며, 평가결과는 성과급과 연관
투자.출연 기관 경영혁신평가	서울시	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 18개 기관(투자 5, 출연 12, 출자 1), 반기 평가와 종합평가 실시 • 기관별 실적에 맞는 과제평가 : 시 공통과제(70%) + 기관 고유과제(30%) • SH공사는 서울시 경영혁신 성과지표 외, 시민과의 약속 및 자체혁신 과제를 선정하여 경영혁신 사업으로 추진
BSC 성과관리	SH공사 내부 (경영혁신팀)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 1급 이하 직원 또는 본부 및 팀 단위로 BSC 성과관리 • 성과지표 : 본부지표(5개 내외), 팀별 BSC 성과지표(5개 내외) 실시 • 사장이 부서 및 직원평가를 위한 주요 자료로 활용
「SH공사 업무계획」	SH공사 내부	<ul style="list-style-type: none"> • 「2015 SH공사 업무계획」을 발간하면서 부서(실, 처, 소)별 핵심사업에 대한 사업별 지표를 설정하고 이를 평가 - 부서 사업추진을 위한 일종의 "성과관리계획서"라 할 수 있음 • 사업별 지표 : 부서의 주요 사업을 중심으로 지표로 설정 - 부서별로 15개에서 25개 정도의 사업별 지표를 설정하여 실행

2.1.3 공사 내외부 성과관리 지표별 시사점

- 지방공기업 경영평가지표의 시사점
 - 정부의 지방공기업 경영평가는 경제성과 효율성 중심의 평가지표
 - 공공임대주택 공급 등 주거복지를 담당하는 지방공기업의 공익성에 대한 평가 미흡
 - 성과 중심, 결과 중심의 평가지표로 인해 시민을 위한 투자사업의 평가 미흡
 - 행자부의 지방공기업 경영평가와 서울시의 경영평가 등 공기업 평가의 중복
 - 정부는 지방공기업에 대한 관리를 성과평가가 아닌 선택적 지표관리로 축소 필요
 - 지방공기업에 대한 정부의 성과관리 강화될수록 공기업의 적극적 사업참여 감소
- 서울시 투자·출연기관 경영(혁신)평가의 시사점
 - 서울시 경영평가, 경영혁신평가, 시민약속관리 등 투자기관에 대한 성과관리 복잡
 - 서울시의 경영평가는 재무성과(수익, 부채관리 등) 외에 서울시 핵심과제에 중점
 - 업역이 다른 투자기관에 대해 지표별 가중치를 부여하고, 사업성과지표를 달리함
 - 성과평가 외에 서울시는 투자출연기관 경영혁신 평가를 실시하고 있음
 - 서울시 경영성과지표 및 혁신평가지표 등 다수의 평가지표로 인한 행정업무 증가
 - 경영혁신지표의 경우 서울시의 혁신과제를 중심으로 하는 일회성의 성과지표 성격
 - SH공사의 경영혁신 고유지표의 경우 주거복지, 도시재생의 지표가 과중되어 있음

- SH공사는 서울시의 혁신과제 외에 자체 혁신과제를 선정하여 성과관리
- 혁신과제 중심의 성과관리는 자칫, 기존업무의 관리 소홀을 초래할 수 있음
- 기존 업무의 효율성제고도 중요한 혁신이 될 수 있으므로, 이에 대한 지표반영 필요
- SH공사 BSC 성과관리 평가지표의 시사점
 - 현재('14) 공사의 BSC성과평가는 본부 및 팀별 성과를 개량과 비계량으로 평가
 - 정부, 서울시의 경영평가 및 혁신지표와 내부 BSC평가 등으로 실무자 지표관리 혼란
 - 팀별 내부협력, 본부 및 처의 주관부서로서 자료취합 및 기획업무 성과 반영 미흡
 - BSC 평가지표와 서울시 혁신지표 및 경영평가지표, 안행부 평가지표의 연계성 부족
 - 부서 사업별 지표를 설정할 때, 경영혁신 외 기존업무의 혁신성과를 나타내는 지표로 BSC 평가지표를 활용
 - 본부(실), 처, 팀단위 BSC성과관리와 사업별 지표의 차별화 필요

2.1.4 내외부 성과관리지표 시사점 종합

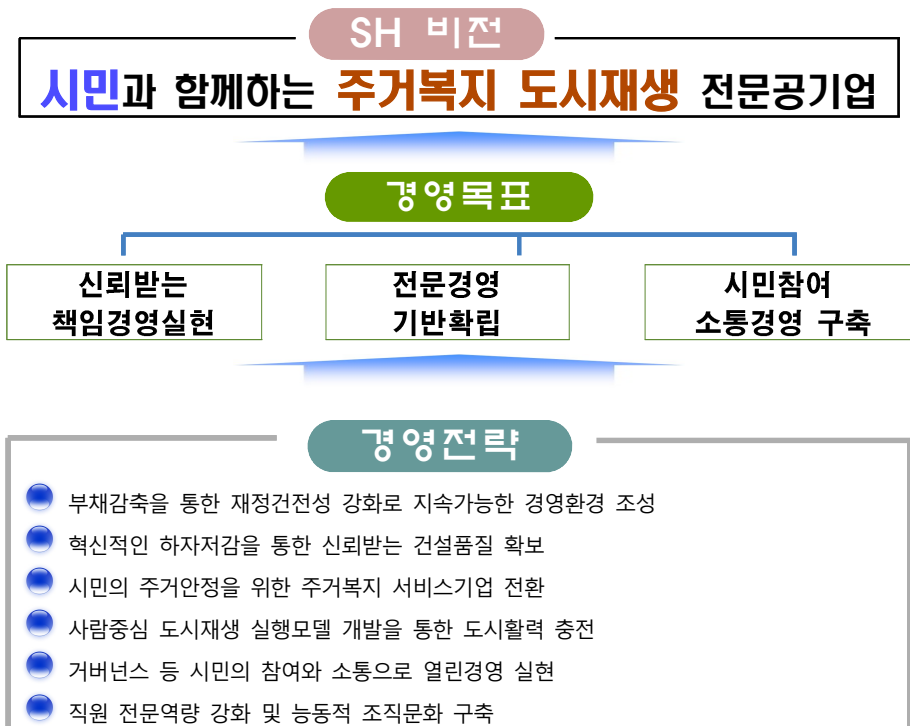
- 현재 공사는 정부 및 서울시, 내부성과평가 등 성과관리를 위해 다양한 평가 지표로 부서 및 팀을 평가 중임
- 특히 내부 BSC평가의 경우 그동안 평가 대상이 아니었던 처에 대한 평가도 진행할 계획임
- 이런 상황에서 「업무계획」의 사업별 지표를 성과평가를 위한 지표로만 활용하는 것은 행정적 낭비일 수 있음

- 따라서 사업별 지표는 기존의 성과평가와 차별화된 방식으로 운영되어야 하며, 평가에 치중하기보다는 사업에 대한 관리중심의 지표로 활용할 필요가 있음

2.2 『2015업무계획』 사업별 지표 분석

2.2.1 성과관리 수립체계 및 사업별 지표 현황

- 「2015 업무계획」에서는 각 부서(처,실,소)별 혁신사업 관리를 위한 지표가 설정되어 있음
- 『2015업무계획』의 목적은 SH공사 경영혁신 성과관리의 내실을 기하고, 핵심 사업에 대한 선택과 집중이 이루어 질 수 있도록 ‘처’단위에서 혁신과제를 선정하여 성과를 관리하기 위해 작성됨



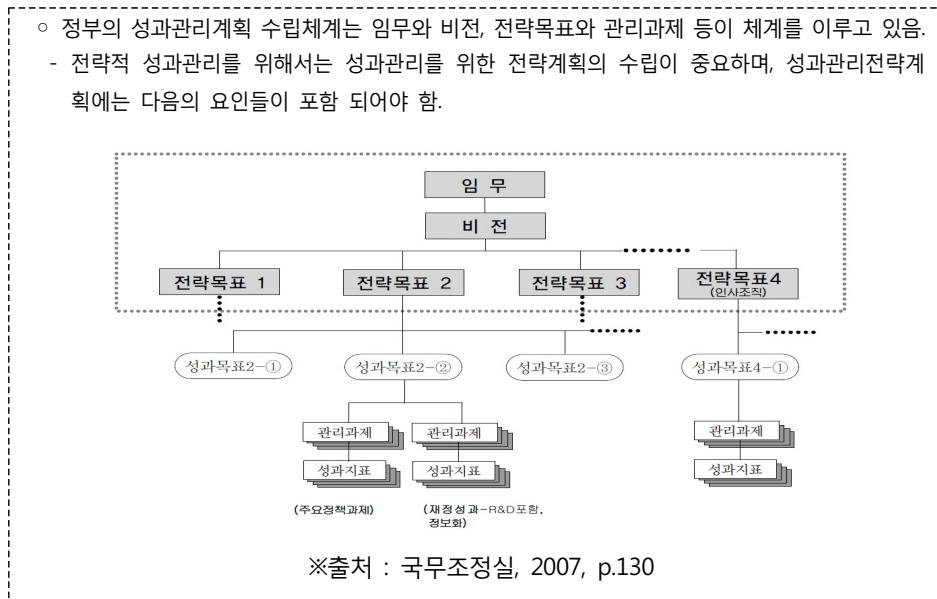
[그림 1] 「2015 SH공사 업무계획」의 SH공사 비전과 경영전략

- 경영혁신과제에 각 처(실)별 핵심사업을 종합하여 중점과제와 사업지표 설정
- 공사 전체의 비전과 전략, 사업별 지표를 설정하고 각 부서별로 동일체계로 설정
- 부서 사업별 지표를 기반으로 6개 분야 41개의 공사 전체 사업별 지표가 설정되어 있음

2.2.2 SH공사 '처단위' 사업별 지표의 문제점

- 첫째, 부서의 비전과 전략목표, 성과목표, 사업별 지표의 체계 미흡

<비전과 전략목표, 성과목표, 성과지표의 관리체계>



- 둘째, 사업별 지표의 목적(모니터링 vs 부서평가)이 불분명
- 셋째, 혁신사업 중심으로 지표가 구성되어 부서 주요업무 전반에 대한 반영 미흡
- 넷째, 사업별 지표가 부서를 대표하는 사업으로 구성되지 않는 문제

- 다섯째, 일반적인 성과평가지표의 원칙에 반하는 사업별 지표의 문제
- 여섯째, 비계량 지표로 인해 객관적 성과측정의 어려움.
- 일곱째, 부서별 지표 개수의 편차가 심하고, 지표의 중요성도 차이가 있음
- 여덟째, 일부 사업별 지표의 경우 지수(숫자)의 의미가 불명확
- 기타 문제점, 정부 및 서울시 경영평가, 정부 3.0평가, 서울시 경영혁신평가 등의 평가지표를 사업별 지표에 반영할 것인지의 문제, 공사 BSC 평가지표를 사업별 지표에 반영해야 하는지 문제, 부서 사업별 지표가 작을 경우, 부서 내 지표에서 소외된 팀이 발생할 수 있고 이로 인해 지표에 대한 관리가 편중되는 문제 등

2.2.3 부서 사업별 지표의 개선과제

- 성과체계를 부서에서 이해하기 쉽게 구성 필요
- 부서 핵심사업의 모니터링 역할의 강화 필요
- 부서 혁신업무와 일상적인 업무를 사어별 지표에 어떻게 반영할지 결정
- 부서 대표 성과지표와 단위과제 지표의 적절한 조정 필요
- 사업별 지표 중 지속적 성과관리가 어려운 지표는 개선 필요
- 비계량 지표를 계량지표와 정량지표 중심으로 개선 필요
- 부서별 특성을 감안하여 평가지표 개수의 탄력적 운용 필요
- 사업별 지표의 지수에 대한 명확한 의미 명시 필요
- 사업 중심의 지표가 가지는 계량화와 지속성의 문제

2.3 사업별 지표 개선방향과 개선안 도출을 위한 분석틀

2.3.1 사업별 지표작성의 작성의 원칙

- 기본방향
 - 비전-목표-성과지표의 성과관리체계는 단순하고 쉽게 구성
 - 사업별 지표는 부서 사업성과에 대한 모니터링을 목적으로 작성
 - 부서 혁신사업과 일반 업무를 반영하는 지표로 설정
 - 사업의 성과를 나타내는 개념적 성과지표와 단위사업 지표의 적절한 조화
 - 사업별 지표는 계량지표로 설정하고 부서별 특성을 반영
 - 사업별 지표의 지수(목표치)에 대한 의미와 산식 명확화
- 사업별 지표 작성을 위한 원칙
 - 첫째, 성과관리체계의 일관성 및 연계성 확보
 - 둘째, 사업별 지표가 부서 핵심사업의 모니터링 역할 수행
 - 셋째, 단위사업뿐만 아니라, 혁신의 가치를 담은 지표 설정
 - 넷째, 지표의 객관성과 일관성, 측정 가능성을 고려하여 계량화
 - 다섯째, 부서별 특성에 고려한 사업별 지표체계 구축
 - 여섯째, 전사적 차원의 업무 수행에 대한 지표의 반영
 - 일곱째, 모든 구성원이 쉽게 이해할 수 있는 지표로 설정

2.3.2 「2015 업무계획」 사업별 지표 개선안 도출을 위한 분석틀

○ 각 처별 과제달성을 위한 지표 분석틀

구분	검토항목	설명
성과관리체계	부서(처, 소, 실)의 업무목표의 명확성	임부와 비전의 의미를 담은 부서의 목표를 명확히 규정 전략목표의 관점에서 부서의 지향할 가치를 담은 업무목표 설정
	부서 성과목표의 구체성	부서의 특성을 반영한 성과목표를 설정 구체적이고 명확한 방향성을 담은 성과목표 설정
사업별지표	부서 전략목표와 성과목표를 대표하는가?(대표성)	부서를 대표하는 핵심 성과목표가 지표에 반영 정부, 서울시, 공사전체의 성과목표의 반영
	목표치 설정이 적절한가?(적절성)	목표치를 적절하게 설정하고 근거를 명확히 해야함 일반적으로 3년간의 추세치를 성과지표화함
	달성하려는 목표가 명확하고 구체적인가?(구체성)	직관적이고 쉽게 이해 가능한 지표 핵심사업을 대상으로 명확하고 구체적인 지표제시
	성과달성 정도의 측정이 가능한가?(측정가능성)	명확한 측정방법과 측정 자료의 신뢰성이 입증 정부, 서울시, 공사의 통계자료 반영 등 객관적 관점의 측정
	과거 및 유사성과와 비교가능한가?(비교가능성)	예산편성 등 활용을 위해 과거 성과 및 유사 사업과 비교가 가능 통상적으로 사용하는 지표 또는 장기과제 지표 유리
	기간 내에 달성 가능한가?(기한성)	연간 또는 일정기간 성과를 점검할 수 있는 지표 1회성 사업, 단일사업의 장기추진 등의 경우 성과평가 기간 한정
	목표-결과 간 인과관계가 파악되는가(인과성)?	목표를 달성하기 위한 부서의 노력 정도 반영 결과에 영향을 미칠 수 있는 외부요인을 통제 할 수 있는 지표
	정부, 서울시 등의 성과관리 핵심 가치가 반영 되었는가?	정부 경영평가, 서울시 성과평가 및 혁신평가 반영 공사 핵심과제에 대한 지표의 반영 여부
	공사 경영의 핵심가치가 부서 지표에 반영 되었는가?	공사 전체 사업별 지표에 대한 부서별 구분 재정, 청렴, 거버넌스 등 전사적 핵심성과와 연관성
	부서의 역량과 사업성과를 잘 반영하고 있는가?	부서장이 중점적으로 실행하려는 사업의 반영 여부 부서 성과관리를 위한 부서장의 노력과 관련부서와의 협력

2.4 사업별 지표 개발안 가이드라인

2.4.1 각 처별 사업별 지표 개선안 도출

- 16개 부처의 사업별 지표 개선안을 분석하여 그 대안을 제시함(부록수록)

2.4.2 「업무계획」의 성과관리체계 작성 가이드라인

- 실, 사장직속부서 : “비전-업무목표-성과목표-사업별 지표” 체계 구축
- 본부 산하 처는 “임무-업무목표-성과목표-사업별 지표” 체계 구축
- 비전과 업무목표는 직원들의 의견수렴 과정을 거쳐 부서장이 최종 결정
 - 성과관리체계 개선안

분류	개선 안	비고
임 무	부서의 존재이유와 주요기능(산하 팀)을 나열식으로 기술 가능 부서업무 전반을 포괄하되, 부서의 고유사업 및 핵심사업을 중심으로 열거 추상적인 용어보다는 구체적이고 명확한 용어로 정리	본부 산하 처
비 전	부서의 장기적인 목표와 바람직한 미래상을 구체적으로 기술 문장의 길이와 무관, 부서직원들이 이해할 수 있는 부서 특성을 담은 쉬운 문구	보상실, 마케팅실, 사장직속 부서
부서업무 목 표	부서의 업무 중 최대 중점을 두고 시행해야할 내용 중장기적으로 변하지 않을 목표로, 달성 여부를 명확히 표현 부서핵심 업무의 미래성과를 쉽게 풀어쓰는 방식으로 작성	부서공통
추진전략	업무목표 달성을 위한 구체적인 실행계획 부서 운영과 관련된 사항으로 부서장이 선별적으로 적용 가능	선택적 적용
성과목표	업무목표의 하위목표로서 계획 기간 내 달성하고자 하는 내용 가치와 방향성을 가지며, 사업별 지표와 목표치(지수)를 포함 사업별 지표의 기대효과 또는 달성후 성과로 볼 수 있음.	부서공통
사업별 지표	부서업무 목표와 성과목표를 달성하기 위해 추진하는 양적, 질적 지표 사업별 지표는 성과목표와 연관성 있게 개발 몇 가지 사업의 특성을 묶어 추상적 개념으로 정리하여 목표치를 제시 대규모 사업 및 부서 중점사업의 경우 단위 사업자체를 지표화 가능 지표는 계량적 지표를 우선으로 하며, 필요시 지수에 대한 설명을 첨부	부서공통

2.4.3 「업무계획」의 사업별 지표작성 가이드라인

- 사업별 지표 가이드라인은 「2016 SH공사 업무계획」을 작성할 때, 성과관리 체계 및 사업별 지표의 작성을 위한 제안임
- 사업별 지표 작성 원칙
 - 사업별 지표는 계량지표를 원칙으로 작성

- 사업별 지표의 수치를 명확히 이해할 수 있도록 표기
- 부서의 핵심업무를 중심으로 혁신과제를 담아 최소한의 지표수로 작성
- 부서별 특성을 반영하여 사업별 지표의 특성을 달리 표현
- 자체 지표개발이 어려울 경우, 부서와 관련된 내외부 성과평가지표를 활용
- 부서 중장기 핵심사업의 경우 단위사업을 지표로 설정 가능
- 부서를 대변하고 직원들이 공감할 수 있는 지표 설정
- 지표구성의 편리성, 가독성, 업무 이해도 등을 고려, 2가지 안 제시
- 사업별 지표 작성 가이드라인
 - 제1안 ; 부서 핵심업무와 혁신과제, 기본업무를 구분하여 사업별 지표 분류

[표 1] 부서 중정업무와 혁신과제를 구분하여 사업별 지표 분류 예시

구 분 ①	지 표 명 ②	단 위 ③	년도별 지수(목표치) ④				비 고 ⑤	성과목표 (기대효과) ⑥
			'15년	'16년	'17년	'18년		
1 부서 핵심 업무	1-1 경영진이 중점적으로 추진하는 전사적 사업에 대한 지표	건					(예) 부채감축 등 선제적 재무관리	
	1-2	%						
2 부서 혁신 과제	2-1 서울시 및 자체혁신과제 수행을 위한 사업별 지표						(예)참여와 소통 의 거버넌스 확대	
	2-2							
3 부서 기본 업무	3-1 부서의 일상적인 업무를 담은 사업별 지표							
	3-2							

※ 설명

- ① 부서 업무의 중요도 구분 / 업무의 특성 파악이 용이 / 전사적 사업 관리 용이
- ② 사업별 지표 / 부서 업무의 특성에 따라 사업별 지표를 구분 / 지표수 편차
- ③ 사업별 지표의 단위 / 건, 호, %, 억원 등으로 표시
- ④ 년도 별 부서의 목표치 / 달성 가능한 수치 설정
- ⑤ 지표업별 지표의 단위 / 건, 호, %, 억원 등으로 표시
- ④ 년도 별 부서의 목표치 / 달성 가능한 수치 설정
- ⑤ 지표에 대한 세부사업 기술 등 / 지수에 대한 설명 등
- ⑥ 지표가 지향하는 가치를 표시 / 개별 → 로 표기 가능 ※삭제 가능
- ⑧ 지표를 통해 이루고자 하는 목표 또는 성과 / 성과체계 ※삭제 가능

- 제2안 : 성과목표를 중심으로 사업별 지표를 분류

[표 2] 부서 성과목표를 중심으로 사업별 지표를 분류한 사례

성과목표 ①	지 표 명 ②	단위	년도별 지수(목표치)				비고
			'15년	'16년	'17년	'18년	
1 성과목표 (예, 부채감축 등 선제적 재무관리)	1-1 사업별 지표의 내용에 따 라 성과목표별로 분류	건					사업건수
	1-2	%					추진목표 대비달성률
2 성과목표	2-1						
	2-2						
3 성과목표	3-1						
	3-2						

※ 설명

- ① 부서 성과목표로 구분 / 지표를 통해 이루고자 하는 목표
- ② 사업별 지표 / 성과목표 달성에 필요한 사업의 지표

2.4.4 「2016 SH공사 업무계획」 사업별 지표 작성양식 제안

- 「2015 업무계획」의 부서별 계획구성은 “ I. 기존사업 평가 - II. 사업환경 및 과제분석 - III. 사업목표 및 추진전략 - IV. 사업별 지표 - V. 주요사업”으로 구성
 - 주요사업에서는 사업별 지표의 분야(성과목표)별로 각 사업별 지표의 내용을 설명
 - 사업별 지표의 내용구성을 살펴보면 1년 간의 추진일정과 예산 등을 작성한 부서도 있으나, 그렇지 않은 부서도 있어 일관성이 없음
 - 사업별 지표에 대한 지수의 의미를 구체화 하지 않고, 사업내용에 대해 다소 추상적인 설명을 담은 경우도 있음.
 - 특히, 부서의 일상적인 업무이나 공사의 중요한 사업에 대한 업무가 기술되어 있지 않아, 「업무계획」으로는 공사의 전반적인 업무를 파악할 수 없다는 문제
 - 혁신사업(신규업무)을 중심으로 지표를 설정한 결과, 전사적인 관심이 집중된

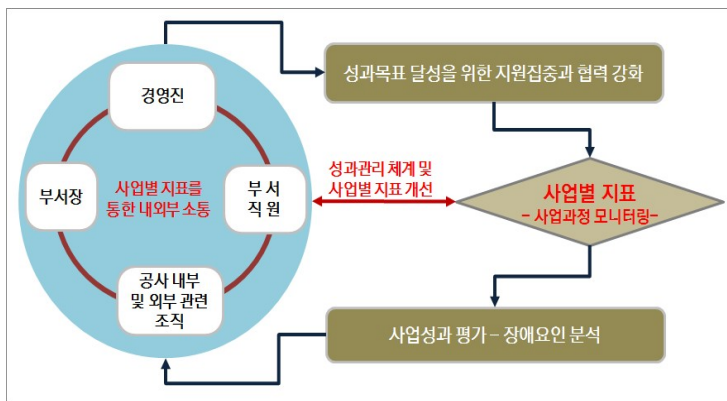
업무(고덕.강일, 향동, 구룡마을 등)는 업무내용에 반영되지 않아, 부서업무를 파악하는데 한계

- 「2016 업무계획」에서는 실행 일정 및 예산을 중심으로, 부서업무 전반을 파악할 수 있도록 업무계획 내용 구성
 - 전반적인 구성(I, II, III, IV, V)은 기존 체계로 가되, 사업목표 및 추진전략(III)의 내용을 성과관리체계에 맞게 구성하고, 사업별 지표(IV)는 계량지표를 중심으로 작성
 - 주요사업(V)은 사업별 지표를 중심으로 서술하고, 사업의 내용에 대한 자세한 기술 보다는 소요예산과 추진일정 등 사업추진계획을 중심으로 서술
 - 즉, 사업배경, 현황 및 문제점, 추진계획 등 사업내용을 자세하게 설명하기보다는 각 부서의 역할, 추진일정, 당해 년도의 목표치(호, %, 건, 억원)를 명확히 제시
 - 사업별 지표에서 목표대비 달성율(%) 등 지수에 대한 설명이 필요한 사항에 대해서도 간략히 정리하여, 지표에 대한 이해를 돕도록 함
 - 주요사업의 설명에서 사업별 지표에 선택된 사업 외에도, 성과목표와 관련된 부서 사업도 간략히 정리하여, 「업무계획서」를 보면 부서업무 현황을 파악할 수 있도록 작성
- 「2016 업무계획」에서는 사업별 지표 작성 방식 제1안을 제안
 - 업무계획 보고서를 통해 공사 임직원들이 부서의 중요업무와 혁신과제, 일반 업무를 한눈에 파악할 수 있는 구성 체계임
 - 전사적인 업무와 혁신과제 등 사업의 중요성을 파악할 수 있고, 성과관리를 선별적으로 할 수 있다는 장점
 - 「업무계획」은 연초에 행하는 부서별 업무계획과 달리 성과관리 중심의 보고서이므로 부서 핵심추진일정과 사업성과를 중심으로 간결하게 기술하는 것이 바람직함

2.5 사업별 지표의 관리 및 활용

2.5.1 사업별 지표의 관리방안

- 사업별 지표는 부서의 업무 전반을 나타내고, 혁신성과를 대변하는 지표로 지속적 개선이 필요함
- 특히 사업별 지표가 공사 내외부의 소통의 자료가 될수 있도록 관리가 필요함
- 숫자(지수) 관리가 아닌 사업의 원활한 추진을 위한 사업과정 관리



2.5.2 사업별 지표의 활용 : 사업목표 달성 모니터링 지표, 추진과정 관리, 행정업무 간소화 작업

- 부서 업무실적과 사업추진의 장애요인 극복을 위한 모니터링 지표
- 전사적 관심이 집중된 사업을 관리하는 지표
- 부서 역량의 선택과 집중을 위한 지표로 활용
- 대규모 사업의 경우 부서별 역할과 업무책임을 명확히 규정
- 부서 업무의 균형지표로써 사업관리의 사각지대 방지
- 경영진뿐만 아니라 공사 직원들의 부서업무 현황파악 및 소통자료

- 내외부 경영평가 및 BSC 평가를 위한 기본자료 활용
- 경영진 업무보고 등을 위한 간략보고서로 사업별 지표 활용
- 사업별 지표를 통해 개별 사업의 목적과 중요도 등을 구분

목 차

제1장 연구개요	3
1.1 연구배경 및 목적	3
1.2 연구의 주요 내용	4
제2장 SH공사 내외부 성과관리 평가지표 현황분석	7
2.1 정부 지방공기업 경영평가지표 현황분석	7
2.2 서울시 투자·출연기관 경영(혁신)평가지표의 현황분석	18
2.3 공사 내부 성과관리(BSC) 평가지표 현황분석	35
2.4 내외부 성과관리 지표의 시사점	42
제3장 「2015업무계획」 사업별 지표 분석	51
3.1 성과관리 수립체계 및 사업별 지표 현황	51
3.2 성과관리 수립체계 및 사업별 지표의 문제점 분석	54
3.3 사업별 지표 개선방향과 개선안 도출을 위한 분석틀	68
제4장 사업별 지표 개선안과 가이드라인	75
4.1 사업별 지표 개선안 도출	75
4.2 성과관리체계 및 사업지표 개선 가이드라인	81
제5장 사업별 지표의 관리 및 활용	91
5.1 사업별 지표의 관리방안	91
5.2 사업별 지표의 활용	92
제6장 결론	97
참고문헌	101

부록 : 처별 사업지표 개선안	103
1. 전략기획처	105
2. 경영지원처	110
3. 전략홍보처	115
4. 보상실	120
5. 택지사업처	125
6. 마곡사업처	129
7. 서비스혁신처	133
8. 건설사업처	138
9. 기전사업처	143
10. 재생기획처	147
11. 주거재생처	152
12. 주거복지처	156
13. 시설관리처	161
14. 가든파이버사업처	165
15. 마케팅실	169
16. 도시연구소	173

표목차

[표 1] 성과관리와 관련한 민간부문과 공공부문의 비교	9
[표 2] 정부(행자부) 경영평가 내용	11
[표 3] 공기업 경영평가 평가지표 및 평가방법	12
[표 4] 정부 3.0에서 SH공사 성과관리 지표	17
[표 5] 서울시 투자기관 평가지표 개요	19
[표 6] 서울시 투자기관 사장평가의 서울시 핵심가치 조정 지표	20
[표 7] 서울시 투자기관 핵심가치 성과지표 및 기관별 가중치	20
[표 8] 서울시 투자기관 핵심가치평가 평가지표 : 책임경영구현	22
[표 9] 운영성과/시정핵심과제 추진/일자리창출 실적지표의 투자기관별 목표('14년)	22
[표 10] 운영성과/시정핵심과제 추진/소통활동강화 지표 평가기준('14년 실적)	23
[표 11] 서울시 핵심가치평가 재정건전성지표	24
[표 12] 서울시 투자기관 핵심가치평가 SH공사 사업성과지표 내역	25
[표 13] 서울시 투자기관 핵심가치 세부평가 목표치 적절성 검증	26
[표 14] 서울시 투자·출연기관 경영혁신평가 주요내용	28
[표 15] 서울시 투자·출연기관 경영혁신 평가지표(SH 고유과제)	28
[표 16] SH공사 대시민 발표 경영혁신 과제	32
[표 17] SH공사 경영혁신을 위한 자체혁신과제 및 사업지표	33
[표 18] SH공사의 대시민 약속	34
[표 19] SH공사 본부, 실(소)별 공통지표	41
[표 20] SH공사 팀, 단, 센터별 BSC 성과관리 공통지표	41
[표 21] SH공사 해당 군별 BSC 성과관리 공통지표	41
[표 22] 공사 내외부 성과관리 현황 종합	42
[표 23] 사업별 지표 예시(전략기획처)	53
[표 24] 성과관리 시스템 구축을 위해 성과관리계획에 포함되어야할 요소	55
[표 25] 정책사업에 대한 모니터링 개념정의	56
[표 26] 기준사업에 따른 성과지표 구분	58
[표 27] 정량지표와 정성지표의 비교	60
[표 28] 정량지표의 종류	61
[표 29] SH공사 부서(처, 소, 실)의 사업별 지표 체크리스트	71
[표 30] (예시)보상실과 관련한 성과관리 지표 사례	75

[표 31] (예시)보상실 성과관리체계 현황	76
[표 32] (예시)보상실 성과관리체계 개선안	76
[표 33] (예시)SH공사 보상실 사업별 지표 현황 및 분석	77
[표 34] SH공사 보상실 사업별 지표 개선안(예시)	78
[표 35] 성과관리체계 개선안	81
[표 36] 부서 중정업무와 혁신과제를 구분하여 사업별 지표 분류 예시	84
[표 37] 제1안 구성에 의해 재구성한 사업별 지표(안) 사례 : 재생기획처 예시	85
[표 38] 부서 성과목표를 중심으로 사업별 지표를 분류한 사례	86
[표 39] 제2안 구성에 의해 재구성한 사업별 지표(안) 사례 : 재생기획처 예시	86

그림목차

[그림 1] 「2015 SH공사 업무계획」	3
[그림 2] SH공사 경영혁신 시민발표	31
[그림 3] BSC의 네가지 관점	38
[그림 4] SH공사 BSC 성과지표 정의서(예시)	40
[그림 5] 「2015 SH공사 업무계획」의 SH공사 비전과 경영전략	51
[그림 6] 성과관리 수립체계 예시(전략홍보처)	53
[그림 7] 성과관리계획의 목표체계	54
[그림 8] 성과지표의 개발원칙	59
[그림 9] 사업별 지표 개선 Process	72
[그림 10] (예시) 보상실 성과관리체계의 현황분석 및 개선방향	75
[그림 11] 사업별 지표 운영 및 관리방안	92

제1장 연구개요

1.1 연구배경 및 목적

1.2 연구의 주요내용

제1장 연구개요

1.1 연구배경 및 목적

1.1.1 연구의 배경

- SH공사 경영혁신 시민발표('15.03.11.) 이후, 혁신성과를 위한 부서별 사업추진 중 「2015 SH공사 업무계획 보고서」를 통해 부서별 혁신 및 중점사업 성과관리 실시
- 부서 사업추진의 혁신성과를 직관적으로 나타낼 수 있는 “사업별 지표” 개선 필요
- 부서 성과관리를 위한 사업별 지표가 객관적이고 명확하지 않아 개선 필요
- '15년 6월 19일, 임원회의에서 ‘업무계획 사업별 지표’의 개선 필요성 언급 및 연구제안



[그림 1] 「2015 SH공사 업무계획」

1.1.2 연구의 목적

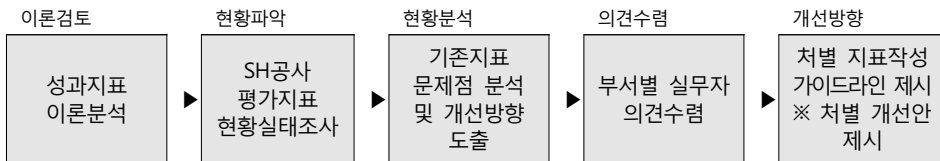
- 본 연구는 “SH공사 각 부서의 혁신성과관리를 위한 사업별 지표 개선

안을 도출하여, 향후 사업별 지표를 작성할 때 필요한 가이드라인을 제시하는 것을 목적”으로 함

- 첫째, 공기업 성과관리체계 및 성과지표에 대한 현황 분석
- 둘째, 각 부서별 사업별 지표 개선안 도출
- 셋째, 「업무계획」의 사업별 지표 작성을 위한 가이드라인 제시

1.1.3 연구의 범위와 방법

- 연구범위는 「2015 SH공사 업무계획」의 “사업별 지표”로 한정
 - 주거복지단 및 센터의 사업별 지표 제외(별도 연구수행 중)
- 공사 성과관리지표 및 BSC지표 문헌연구, 외부 전문가 및 내부 자문으로 진행



1.2 연구의 주요 내용

- 기관 혁신성과관리 및 성과평가지표 관련 이론 및 사례 연구
- SH공사 관련 정부 및 서울시 성과평가지표 및 내부 BSC지표 분석
- 16개부서의 사업별 지표 분석과 외부 및 내부자문을 통한 사업별 지표 개선안 도출
- 업무계획 수립 시, 작성할 부서 사업별 지표 가이드라인 제시
 - 사업별 지표 가이드라인 제시로 「2016 SH공사 업무계획」 사업별 지표의 일관성과 객관성 부여

제2장 SH공사 내외부 성과관리 평가지표 현황분석

- 2.1 정부 지방공기업 경영평가지표 현황분석
- 2.2 서울시 투자·출연기관 경영(혁신)평가지표 현황분석
- 2.3 공사 내부 성과관리(BSC) 평가지표 현황분석
- 2.4 내외부 성과관리 지표의 시사점

제2장 SH공사 내외부 성과관리 평가지표 현황분석

2.1 정부 지방공기업 경영평가지표 현황분석

2.1.1 지방공기업 성과관리 개요

(1) 공공부문 성과관리

성과관리의 의미

- 1990년대 초반 이후 세계 각국은 성과 중심의 정책 및 사업 관리와 고객 만족에 초점을 둔 공공행정을 추구
- 공공부문 혁신의 핵심은 성과 중심의 정책 및 사업관리와 고객만족에 초점(이환성, 2013, p.10)
- 통제 지향성 성과관리는 관리를 위한 통제가 목적으로 투입과정을 중시하여 재무적인 관점만을 부각하는 반면, 과정 중심의 성과관리는 이해 관계자들의 다양한 참여를 보장하고 재무적 관점 외의 다양한 관점을 중시하여 투입이나 산출(Output)보다는 결과와 성과(Outcome)을 중시(권우원, 2010, P.4)

성과관리의 개념

- 성과관리는 전략목표와 성과목표를 설정하여, 사업을 설계하고, 사업을 시행하며, 목표했던 산출과 결과가 달성되었는지를 평가하고, 이를 의사결정에 환류(고영선, 2004)
- 「정부업무평가기본법」에서는 성과관리를 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 정의(제2조)
- 성과관리는 이해 당사자와 협의하여 성과목표를 설정하고 자원을 우선

순위에 따라 배분하며, 성과목표를 달성하기 위하여 현재의 정책과 사업방향의 유지, 변경, 신설 여부에 관한 관리자의 결정을 돕기 위하여 성과측정의 정보를 활용하는 것을 의미(장무경, 2008, p.10)

- 성과관리는 “공공조직이건, 민간조직이건 조직이 불확실한 환경 속에서 미래의 의사결정을 위한 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 정해 놓고 이를 달성하기 위하여 다양한 인과적 수단들을 설계한 후 이들 간의 관계를 정기적으로 측정하여 정확한 정보를 생산해 내는 일련의 종합적 과정’임(목진휴 외, 2009)

성과관리의 3가지 구성

- 기관의 임무(Mission), 성과목표와 성과지표의 설정 : 구체적으로 실천할 연간 성과목표와 그 달성도를 측정하고 검증할 수 있는 성과지표를 성과계획서에 명기
- 성과자료의 수입 및 달성도 측정·평가¹⁾ : 기관의 임무와 목표 및 연간 성과목표를 달성하기 위하여 예산을 투입하고 사업을 집행하는 실천과정
- 평가결과의 환류 및 활용 : 사업이나 프로그램 종료 후에 성과목표의 달성도를 측정하고 평가하여, 성과계획수입의 타당성과 예산배분의 합리성을 높이는데 활용

성과관리의 핵심 : 측정·평가 결과를 예산과정에 반영²⁾

- 사업계획수립단계의 성과평가 : 성과목표 및 성과지표의 타당성을 검토하고, 예산배분과정의 합리성을 제고 시키는 역할 → 성과목표 및 성과지표 설정의 질제고
- 사업진행단계의 성과평가 : 주요 지표를 중심으로 사업집행에 대한 점검 및 모니터링 실시 → 성과목표 실현 극대화 및 사업의 축소·확대·폐지 등에 필요한 정보제공

1) 성과측정은 사전에 정해진 목표에 대한 진행과정을 평가하기 위해서 지표를 개발하고 지표에 근거해서 성과를 점검하는 과정을 말하며, 성과평가는 장기 또는 단기적 목표를 성취해 나가는 과정에서 주기적인 평가를 실시하고 사업성과를 향상시키기 위해 관리자에게 그 결과를 보고하는 것과, 예산과 자원의 활용을 통하여 달성되는 사업의 품질과 결과에 초점을 둠.(박희권, 2014, p.8)

2) 장무경, 2008, p.15

- 사업종료단계의 성과평가 : 성과결과에 대해 계획대비 성과달성도를 측정하고 성공여부를 평가 → 다음의 사업계획 수립 및 예산 반영에 활용

(2) 지방공기업의 성과관리

공공부문의 성과관리 특성

- 민간기업은 수익창출 결과를 중심으로 한 검증에 초점을 두는 반면, 공공은 기관의 임무가 효율적, 효과적 수행에 대한 투입과정에 초점
- 공공영역과 민간분야의 성과관리 차이는 측정기준의 여부인데, 민간분야의 경우 경영에 관해 시장점유율, 매출액, 이윤 등 다양한 기준과 지표를 통한 성과측정이 가능하지만, 공공(정부)의 경우 효과성과 효율성 등에 대한 정확한 측정기준이 분명치 않음(장무경, 2008)
- 또한 민간분야와 달리 공공분야의 성과측정은 예산, 인력과 같은 자원의 투입단계에서의 측정이 주류를 이룸³⁾

[표 1] 성과관리와 관련한 민간부문과 공공부문의 비교

구 분	민간부문	공공부문
미션, 비전	실리추구(비전중심), 단기적인 전략달성과제	존재이유, 사명(미션 중심) 중장기적 전략달성과제
전략목표	기업 경쟁력	임무달성 효과성, 정부기관평가 대응 / 고객만족
재무지표	이유, 성장, 시장점유율	비용절감, 효율성
조직가치	혁신, 창조, 신용도, 인지도	공고의무, 성실, 공정, 친절도 조직역량, 청렴, 고객만족
성과결과	고객만족, 수익률 증대	직무충실, 고객요구, 대응/만족
이해관계자	주주, 소유주, 시장	정부, 고객, 노동조합, 주주
주요성공요인	성장률, 매출액, 시장점유율 유일성, 첨단기술	우수관리사례, 일률적, 규모의 경제, 표준화된 기술

※ 권우원, 2010, p.7

공공부문의 성과관리 도입 배경

- 전통적으로 공공부문에서는 산출과 결과보다는 투입과 과정을 중시하여, 절차와 규칙을 중심으로 한 업무행태가 주를 이루었고,

3) 이것이 공공분야의 관리에서 산출물과 성과에 대한 중요성이 낮아지는 이유 중 하나임.

- 이러한 업무행태는 조직원들이 궁극적으로 추구해야 하는 최종적인 목표보다는 주어진 절차와 규칙을 준수하는 데에만 매진하게 하였고, 그 결과 공공부문의 효과성은 저조하게 나타남
- 결국, 이러한 전통적 통제방식과 기존의 조직 문화를 근본적으로 혁신하기 위한 방법으로 성과관리 체계가 도입되었으며, 이 체계에서 요구되는 것은 정책 목표 달성을 통한 효과성의 제고라 할 수 있음(국무조정실, 2006, p.5)

정부의 공공부문 성과관리 원칙(「정부업무평가기본법」제4조)

- 성과관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대하여는 자율성을 부여하고 그 결과에 대하여는 책임이 확보될 수 있도록 실시
- 성과관리는 업무의 성과·정책품질 및 국민의 만족도가 제고될 수 있도록 실시

「지방공기업법」에 의한 경영평가와 지자체 및 내부성과관리로 구분

- 「지방공기업법」 제78조에는 행자부장관이 지방공기업에 대해 경영목표의 달성도, 업무의 능률성, 공익성, 고객서비스 등에 관한 경영평가를 실시하도록 규정
- 행자부의 지방공기업 경영평가는 매년 실시(시행령 제68조)하며, 최근 행자부는 지방공기업 부채감축을 위해 재무안정 부문에 대한 평가를 강화하고 있음
- 또한 지자체별로 지방공기업에 대한 경영평가를 실시하고 있으며, 서울시의 경우 경영혁신에 대한 평가를 실시하고 있음

지방공기업 경영평가의 이유

- 민간기업은 경영개선을 위한 이윤동기와 시장의 경쟁이 이루어지지만, 공기업의 경우 이윤동기와 시장경쟁이 존재하지 않기 때문에 경영성과를 개선할 동인이 없음
- 따라서 지방공기업의 경우 정부와 자치단체가 공기업이 달성해야할 목표나 방향을 미리 설정해 주고, 사후에 이를 실적과 비교·평가하여 인센티브나 책임을 묻고 있음(한인섭, 2009)

2.1.2 행자부 지방공기업 경영평가

경영평가 개요

- 평가대상 : 15개(도시개발공사群)1
- 평가지표 : 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수
- 평가주관 : 안전행정부(지방공기업평가원)

[표 2] 정부(행자부) 경영평가 내용

대분류지표	주요 평가내용
리더십/전략	비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인(動因)이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부
경영시스템	사업추진 활동의 효율성 및 조직지원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부
경영성과	주요사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부
정책준수	인건비 인상률 준수 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 등을 제대로 준수하고 있는지 여부

정부 공기업 경영평가 측정방법

- 정성지표 평가방법 : 절대평가, 지방공기업의 조직·인력 규모 등 경영여건 고려
- 정량지표 평가방법 : 과거실적, 추세 등을 고려하여 기준목표의 달성도 평가
 - 목표대실적 : 해당 공기업이 제시한 목표를 근거로 목표달성도를 계산(실적/목표)
 - 목표부여(A) : 해당지표에 최고·최저목표를 기준, 목표달성도 계산
 - 목표부여(B) : 가중치 60%는 목표부여(A) 방법, 가중치 40%는 전년대비 개선도로 평가
 - 단계별평가 : 평가내용을 수치화하여 계량지표처럼 평가점수를 명확히 산정할 수 있는 경우, ‘공기업정책준수’ 등 시행여부를 기준으로 평가점수를 명확히 부여할 수 있는 경우, 지표별 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 평가점수를 부여

행자부 지방공기업 경영평가지표

- 행자부 지방공기업 경영평가지표는 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수의 4가지 관점에서 중분류지표와 ‘경영층 리더십’, ‘영업수지비율’ 등 세부지표 설정
- 20여개의 세부평가지표와 세부지표별 평가내용을 달리하는 과제(각각 평가)로 구성

[표 3] 공기업 경영평가 평가지표 및 평가방법

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법	세부내용(측정산식)
리더십 / 전략 (11점)	리더십 (7점)	1.경영층 리더십	3	절대평가	경영층이 리더십을 가지고 행하는 경영개선을 위한 노력, 경영목표와 계획의 적정성 및 이를 달성하고자 하는 노력과 성과를 평가
		2.고객 및 윤리경영	4	절대평가	공기업의 선량하고 모범적인 관리자로서 각종 불공정 행위나 부정, 부패행위를 근절하고 공기업의 사회적 책임을 다하고 있는지를 평가
	전략 (4점)	1.미션·비전 및 경영계획	4	절대평가	당해 공기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 미션과 비전을 어떻게 구축하였으며, 당해 공기업의 설립 목적에 부합하는 미션·비전·전략·경영계획을 적정하게 설정하여 추진하였는가를 평가
경영시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1.조직관리	3	절대평가 ² 단계별평가 ¹	공기업의 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직 관리의 적정성을 평가
		2.인사관리	3	절대평가	인적자원을 효율적으로 관리하기 위하여 인사제도, 인력운영 및 내부직원 만족도 등에 관하여 평가
		3.노사관리	3	절대평가	공기업의 노사관계를 발전시키고 합리적으로 관리·운영하기 위한 노력과 성과를 평가
		4.재무관리	6	절대평가	건전한 재무구조를 유지하고 경영계획에 따른 경영목표 달성을 위한 사업계획을 재무적으로 뒷받침하기 위한 재무적 운영노력을 평가
	주요사업활동 (15점)	1.재난·안전 관리	3	절대평가	재해·재난 및 안전사고 사전예방 및 사후처리 활동을 체계적·효과적으로 수행하기 위한 재난·안전관리시스템 구축, 역량강화, 관리활동 수행 등이 적절히 이루어지고 있는지를 종합적으로 평가
		2.주택·토지 사업 공공성 증진노력	4	절대평가	주택 및 토지를 공급함에 있어서 공공성 증진을 평가
		3.지역사회에의 공헌	4	절대평가	공기업으로서 지역사회에 대한 기여도를 평가
		4.친환경·기술개발 노력	4	절대평가	공기업으로서 환경 친화적 개발, 신기술·공법 개발 및 적용 노력 등에 관하여 평가

대분류 지표	중분류 지표	세부 지표	배점	평가방법	세부내용(측정산식)
경영성과 (49점)	주요 사업 성과 (13점)	1. 매각실적	7	목표부여 (A)	<p>토지·주택·시설물·회원권 등의 공급실적(계약체결)을 평가</p> <p>- 평가내용 : 공급실적(%) = (공급계약 체결실적/공급가능물량) × 100</p> <p>- 공급가능물량 : 공급허가결정되어 공고된후 공급(계약체결) 가능 총물량(신규물량+전년도 이월물량)</p> <p>- 공정률(손익계산서 작성시 적용 공사진행률) 80%이상 경우 공급공고여부 관계없이 공급가능물량포함</p> <p>- 평가방법</p> <ul style="list-style-type: none"> · 최고목표 : 100%, - 최저목표 : 0% · 평점 = (공급실적-최저목표)/(최대목표-최저목표) × 100 · 득 점 = (평점 / 100) × 배점
		2. 순영업 자산 회전을	3	목표부여 (A)	<p>순영업자산(매출채권+미수금+재고자산-선수금)의 현금화 속도를 평가</p> <p>- 평가내용 : 순영업자산회전율(%)=(영업수익/평균 순영업자산) × 100</p> <p>- 영업수익은 손익계산서 상의 매출액</p> <p>- 순영업자산(천 원) = 매출채권 + 미수금 + 재고자산 - 선수금</p> <p>- 평균 순영업자산(천 원) = (기초 순영업자산+기말 순영업자산) ÷ 2</p> <p>- 평가방법</p> <ul style="list-style-type: none"> · 최고목표 : 50%, · 최저목표 : 0% · 평점 = 20점+(순영업자산회전율실적-최저목표/최대목표-최저목표) × 80점 · 득 점 = (평점 / 100) × 배점
		3. 1인당 영업수익	3	목표부여 (A)	<p>임·직원 1인당 영업수익이 전년도에 비하여 얼마나 개선되었는지를 평가</p> <p>- 평가내용 : 1인당 영업수익(천 원) = 영업수익 / 임직원수</p> <p>- 영업수익은 손익계산서 상의 매출액</p> <p>- 임직원 수는 1월 1일과 매월 말일의 임직원수의 평균</p> <p>- 평가방법</p> <ul style="list-style-type: none"> · 최고목표 : 직전 3개년 실적 평균 × 110%, 최저목표 : 직전 3개년 실적 평균 × 0% · 평 점 = (1인당 영업수익 실적 - 최저목표 / 최대목표 - 최저목표) × 100 · 득 점 = (평점 / 100) × 배점
	경영 효율 성과 (26점)	1. 영업수지 비율	12	목표부여(B)	<p>영업활동의 수익성이 얼마나 양호한지, 그리고 과거에 비하여 얼마나 개선되었는지를 평가한다.</p> <p>- 영업수지비율(%) = (영업수익/영업비용) × 100</p> <p>- 영업수익은 손익계산서 상의 매출액</p> <p>- 영업비용은 손익계산서 상의 영업비용(매출원가 + 판매비와 관리비)</p> <p>- 평가방법</p> <ul style="list-style-type: none"> · 당해연도 실적평가 : 60%(가중치 7.2점 만점)

대분 류 지표	중분 류지 표	세부 지표	배 점	평가방법	세부내용(측정산식)
					$\triangleright \text{평점} = \frac{\text{당해연도실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100\text{점}$ $\triangleright \text{최고목표} : \min [129.70\%(15\text{개 도시개발공사의 } 2011\text{년} \sim 2013\text{년도 영업수지비율 평균 } 108.08\%\text{의 } 120\%), 120\%]$ $\triangleright \text{최저목표} : 0\%$ · 개선도 평가 : 40%(가중치 4.8점 만점) $\triangleright \text{평점} = \frac{\text{당해연도실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100\text{점}$ $\triangleright \text{최고목표} : \text{직전 } 3\text{개년실적평균}(X) \times 110\% \text{ (if } X \leq 120\%) \max [\text{직전 } 3\text{개년 실적 평균}(X), 132\%] \text{ (if } X > 120\%)$ $\triangleright \text{최저목표} : \text{직전 } 3\text{개년 실적 평균} \times 0\%$
		2. 1인당 당기순이익	3	목표부여 (A)	임·직원 1인당 당기순이익이 과거에 비하여 얼마나 개선되었는지를 평가한다. - 1인당 당기순이익(천원) = 당기순이익/임직원수 - 당기순이익은 손익계산서 상의 당기순이익 - 임직원 수는 1월 1일과 매월 말일의 임직원수의 평균 -평가방법 · 최고목표 : 직전 3개년 실적 평균 × 110%, 최저목표 : 직전 3개년 실적 평균 × 0%
		3. 부채관리	8	목표부여 (A)	○ 재무구조의 안전성 및 금융비용 부담능력을 평가 - 부채비율(%) = (타인자본/자기자본)× 100(배점 4점) - 당좌비율(%) = (당좌자산/유동부채)× 100(배점 2점) - 이자보상비율 = (금융비용 차감전 영업이익/금융비용(배점2점)) - 타인자본은 재무상태표(대차대조표) 상의 부채 중 장 단기 차입금 - 자기자본은 재무상태표(대차대조표) 상의 자본 총계 - 당좌자산은 재무상태표(대차대조표) 상의 유동자산 중 재고자산을 제외한 금액 - 유동부채는 재무상태표(대차대조표) 상의 금액 - 금융비용 차감전 영업이익이란 손익계산서 영업이익에서 매출원가에 포함된 금융비용을 가산한 금액 - 이자보상비율 계산시 분모의 금융비용이란 손익계산서 영업외비용의 이자비용과 당기에 자본화된 이자비용을 합한 금액 - 평가방법 · (부채비율) 최고목표 : 130%, 최저목표 : 280% · (당좌비율) 최고목표 : 100%, 최저목표 : 0%

대분류 지표	중분류 지표	세부 지표	배점	평가방법	세부내용(측정산식)
		4. 자기자본 이익률	3	목표부여(B)	<p>▷ 평점 = 20점((당해연도실적-최저목표)/(최고목표-최저목표))× 80점</p> <p>· (이자보상비율) 최고목표 : 1.1, 최저목표 : 0.5</p> <p>○ 자본생산성이 얼마나 양호한지를 평가</p> <p>- 자기자본이익률(%) = (당기순이익/연평균 자기자본)× 100</p> <p>- 당기순이익은 손익계산서 상의 당기순이익</p> <p>- 연평균 자기자본은 재무상태표(대차대조표)상 자본총계를 자본금과 잉여금(자본잉여금, 자본조정, 기타포괄손익누계액, 이익잉여금)으로 구분하여 다음과 같이 연 평균한 금액을 합산</p> <p>· 자본금은 1월 1일과 매월 말일의 금액을 평균.</p> <p>· 잉여금(자본잉여금, 자본조정, 기타포괄손익누계액, 이익잉여금)은 기초와 기말의 금액을 평균</p> <p>· 다만, 금융비용을 자본화하지 않고 당기 비용으로 처리한 경우에는 금융비용을 자본화하여 재작성한 재무제표를 기준으로 산정</p> <p>-평가방법</p> <p>· 당해연도 실적평가 : 60%(가중치 1.8점 만점)</p> <p>▷ 평점 = ((당해연도실적-최저목표)/(최고목표-최저목표))×100점</p> <p>▷ 최고목표 : 2.59%(한국은행발표 2014년 월별 국고채(3년) 시장금리 평균), 최저목표 : 0%</p> <p>· 개선도 평가 : 40%(가중치 1.2점 만점)</p> <p>▷ 평점 = ((당해연도실적-최저목표)/(최고목표-최저목표))×100점</p> <p>▷ 최고목표 : 직전 3개년 실적 평균 × 110%, 최저목표 : 직전 3개년 실적 평균 × 0%</p>
	고객 만족 성과	1. 고객 만족도	10	목표부여(B)	<p>고객만족도조사에 의한 고객평가 결과와 전년 대비 개선도를 평가</p> <p>- 당해연도 평가(60점 만점)</p> <p>▷ 최고목표 : 100점, 최저목표 : 0점</p> <p>- 전년대비 개선도 평가(40점 만점)</p> <p>▷ 최고목표 : 전년도 실적 + (100점 - 전년도 실적) × 10%, 최저목표 : 0점</p> <p>- 총 평점</p> <p>▷</p> $\text{평점} = \frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적})}$
정책 준수 수	정책 준수	1. 공기업 정책준수	10	단계별평가	인건비 인상을 준수, 예산 조기집행, 일자리 창출 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 이행실태를 평가

대분 류 지표	중분 류지 표	세부 지표	배 점	평가방법	세부내용(측정산식)	
(10점)					평가내용	배점
					① 인건비인상률 준수	2.0
					② 복리후생제도 정상화	(-3.0)
					③ 정부 3.0 추진	1.0
					④ 추가사업 타당성검토	(-1.0)
					⑤ 경영개선명령 이행여부	(-3.0)
					⑥ 감사원 감사결과 지적사항 이행여부	(-1.0)
					⑦ 성과급제도 운영의 적정성	0.5
					⑧ 업무추진비 집행의 적정성	0.5
					⑨ 통합경영공시 운용의 적정성	1.0
					⑩ 재정균형집행	1.0
					⑪ 정부권장정책 이행실적(장애인 채용, 중기 제품, 장애인제품, 친환경상품 구매, 사회적기 업 생산품구매)	2.0
					⑫ 개인정보보호 수준체계 및 대응 대책 수 립실행	0.5
					⑬ 고용안정 및 일자리창출	1.0
⑭ 유급휴가의 적절한 운영실적	0.5					
합	계	100 점	정성 40점 정량 60점			

2.1.3 정부 3.0 발전계획 성과평가지표 현황

정부 3.0 발전계획 개요

- 정부 3.0 발전계획 추진경위
 - 국정운영의 새로운 패러다임으로 정부3.0 구상 발표('12.7)
 - 정부3.0 비전선포('13.6), 추진계획 및 기관별 실행계획 수립('14.2)
 - '정부3.0 추진위원회' 출범('14.7)
- 정부 3.0 핵심과제 선정기준

- 정부의 일하는 방식을 개선하는 소프트웨어적 혁신 과제
- 부처 간 협업이 절실한 다부처간 얽힌 과제(wicked problems)
- 국민 참여, 신뢰를 향상시키는 민관협치 촉진 과제
- 일자리 창출, 양극화 해소 등 국민체감형 과제

정부 3.0 평가지표

- 정부 3.0 계획과 관련한 SH공사의 평가지표는 추진역량과 중점과제성
과로 구분
- 정부 3.0을 실현하는 추진계획이 성과지표가 되어 실행정도를 관리

[표 4] 정부 3.0에서 SH공사 성과관리 지표

대 분류	중 분류	소분류	추진계획(SH)
추진 역량	추진 역량	정부 3.0 변화관리 (홍보실적2건, 교육 실적2건)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부3.0 전직원 통합교육 시행 ▶ 정부3.0 전직원 결의대회 및 특별교육 실시 ▶ 정부3.0 아이디어 및 우수사례 경진대회 개최 <ul style="list-style-type: none"> - 우수제안 발표회 개최 및 우수사례집 발간
		우수사례 벤치마킹, 확산 실적 1건	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부3.0 우수사례, 선도과제 등을 참조 공공기관우수사례 벤치마킹 <ul style="list-style-type: none"> ※ 해외 선진사례 벤치마킹은 별도계획 수립
중점 과제 성과	서비 스 정부	국민 맞춤 서비스 추진 우수사례 2건	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 국민맞춤서비스 관련 실·본부 추진사업 중 매월 우수사례 2건이상 발굴 <ul style="list-style-type: none"> 예) 정부3.0 국민맞춤서비스 관련 임대주택 홍보책자 발간, 맞춤형 주거급여 서비스 및 찾아가는 현장상담소 운영 ※ 우수사례보고자료로 정부3.0 국민맞춤서비스 내용 포함(홍보 실적)
		공공서비스 목록현 행화 실적	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 공공서비스 목록 10건 이상 입력 및 현행화(가점1점 부여)
	유능 한 정부	기관 내 일하는 방 식 혁신 사례 1건	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 혁신세부시행계획 중 일하는 방식 개선실적관련 우수사례 발굴
		기관 간 협업행정(정 보공유 등) 우수사례 1건	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 타 기관과 정보공유 또는 협업 등을 통해 서비스 개선 우수 사례 발굴
	투명 한 정부	사전정보 공표 게시 실적	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 사전정보공표 표준모델 기준 적용건수 80건이상으로 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 전 부서 대상 사전정보공개 및 공공정보 데이터 취합
		사전정보 공표 운영 내실화	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 사전정보공개 강화를 위한 세부추진계획 수립 및 사전정보 공표 담당부서 실적관리 요청
데이터 개방, 활용 지원사례 1건		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 공공데이터 개방 및 활용 우수사례 발굴 <ul style="list-style-type: none"> 예) 결재문서 원공개시스템 구축 및 정착(전자결재와 홈페이지 간 자료연동) 	

2.2 서울시투자·출연기관 경영(혁신)평가지표의 현황분석

2.2.1 서울시 투자·출연기관 경영평가(핵심가치평가)

(1) 서울시 투자·출연기관 경영평가 개요

서울시 투자·출연기관 경영평가 목적과 근거

- 사업목적 : 시 투자·출연기관 '14년도 경영실적을 개관적이고 공정하게 평가하여 경영합리화를 도모하고, 시민만족도 조사평가를 통해 시민만족 경영마인드 확산
- 사업근거
 - 지방공기업법 및 지방공기업예산편성기준
 - 지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률
 - 서울특별시 투자·출연기관 평가 등에 관한 조례

경영평가의 종류

- 투자기관 : 시 핵심가치평가, 사장 경영성과계약 이행실적평가
- 출연기관 : “기관 경영평가”, “대표 경영성과계약 이행실적 평가”, “시민만족도조사”

경영평가의 방법 및 기간

- 평가방법 : 서면평가 및 현장평가 병행, 분야별 복수평가 실시
- 민간 전문기관 위탁 평가 : '15. 3 ~ 6월
- 시(주관부서) 자체 평가 : '15. 5월 ~ 6월
- 시 핵심가치평가 결과 활용 : '15. 7월

경영평가결과 조치

- 성과급 지급률 결정 : 행자부 경영평가결과 성과급지급률 범위내 차등 지급 기준, 투자기관 사장 경영성과계약 이행실적 평가에 활용(70%)

- 투자기관의 경우 안행부 평가결과를 기준으로 하고 시 평가결과는 보조적 활용
- 사장 경영성과 이행실적평가 : 투자기관(SH) 사장 성과급 지급률 결정에 활용(0% ~ 450%), 투자기관 사장 기본연봉 인상률 결정시 활용
- 대 상 : 5개 투자기관장의 '14년도 경영성과계약 이행실적
- 기 간 : 행자부 경영평가 및 시핵심가치평가 종료 후 (7월)

(2) 서울시 투자기관(SH 등) 평가내용

5개 투자기관 전년('14년)도 경영실적

- 평가결과 : ① 서울메트로 ② 도시철도공사 ③ 시설관리공단 ④ 농수산식품공사 ⑤ SH공사 순

투자기관 평가기준 및 지표

- '15년 지표개선 : 안전관리·서비스 질 향상 및 부채관리 지표 등 강화

[표 5] 서울시 투자기관 평가지표 개요

분 야	평가지표	평가방법	가중치
합 계			100
운영성과 (35점)	책임경영 구현	비계량	17
	시정핵심과제 추진	계량	5
	고객만족도 증진	계량	5
	청렴도 향상	계량	4
	지침준수	계량	4
재무지표 (15~20점)	수익증대	계량	7
	예산절감	계량/비계량	메트로·도철.SH 5, 기타 8
	부채관리	계량	메트로·도철.SH 8, 기타 0
사업지표 (45~50점)		계량/비계량	메트로·도철.SH 45, 기타 50

사장 경영성과계약 이행실적평가

- 대 상 : 5개 투자기관장의 '14년도 경영성과계약 이행실적
- 기 간 : 행자부 경영평가 및 市핵심가치평가 종료 후 (7월)
- 평가기준 : 행정자치부 경영평가 점수 30점 + 市 핵심가치평가결과 70점
 - 행자부평가는 평가군 별 공정성제고를 위하여 표준화 하여 반영
 - 시평가는 시정 연계성이 높은 운영지표의 가중치를 조정하여 평가결과에 활용

[표 6] 서울시 투자기관 사장평가의 서울시 핵심가치 조정 지표

지표 배점	기관	대표			기관	대표	
	메트로/ 도시철도/SH	메트로	도시철도	SH	시설공단/ 농수산	시설공단	농수산
운영성과	35	50	50	50	35	50	50
재무성과	20	20	20	20	15	15	15
사업성과	45	30	30	30	50	35	35
계	100	100	100	100	100	100	100

(3) '15년 서울시 투자기관 핵심가치 평가지표 및 가중치

서울시 투자기관 핵심가치 평가지표

- 각 투자기관별로 핵심가치의 가중치를 달리하고 있음.

[표 7] 서울시 투자기관 핵심가치 성과지표 및 기관별 가중치

평가 지표	평가방법	메트로	도철	SH	시설	농수산	비고 ('14년 평가)
I. 운영성과		35	35	35	35	35	35
1-1 책임경영구현	비계량	17	17	17	17	17	15
시정철학 구현노력		4	4	4	4	4	4
경영비전 수립 및 실행		2	2	2	2	2	2
경영혁신 현안 추진		5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	7
안전관리 및 서비스질 개선		4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	-
이사회 운영 내실화		1	1	1	1	1	2

1-2 시정핵심과제 추진		5	5	5	5	5	5
일자리 창출	계량	1	1	1	1	1	1
장애인 고용 확대	계량	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
사회적 약자기업 제품구매	계량	1	1	1	1	1	1
정보공개확대	계량/비계량	1	1	1	1	1	1
소통활동강화	계량/비계량	1	1	1	1	1	1
원전하나 줄이기	-	-	-	-	-	-	0.5
에너지절약	계량	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-
1-3 고객만족도 증진	계량	5	5	5	5	5	5
1-4 청렴도 향상	계량	4	4	4	4	4	4
1-5 예산편성기준 등 지침 준수	계량	4	4	4	4	4	
인건비 인상을 준수		1	1	1	1	1	1
복리후생제도 개선		3	3	3	3	3	-
예산편성기준 준수		-	-	-	-	-	메/도 3, 기타 4
1-6 합리적인 노사관리		-	-	-	-	-	-
무분규 및 임단협 타결		-	-	-	-	-	메/도 2, 기타 1
II. 재무성과		20	20	20	15	15	메/도/SH 20, 기타 15
2-1 수익 증대	계량	7	7	7	7	7	메/도 8, SH 5, 기타 5
2-2 예산 절감	계량/비계량 20%	5	5	5	8	8	메/도 7, SH 5, 기타 10
2-3 부채관리	계량	8	8	8	-	-	메/도 5, SH 10
부채비율 관리		2	2	2	-	-	
컨설팅 개선과제 이행		3	3	2	-	-	
채무감축 추진		3	3	4	-	-	메/도 5, SH 10
III. 사업성과	계량/비계량 10%	45	45	45	50	50	메/도/SH 45, 기타 50
계		100	100	100	100	100	100

서울시 투자기관 핵심가치 세부평가지표 : 1. 운영성과

- 운영성과 : 1-1 책임경영구현(17점)

[표 8] 서울시 투자기관 핵심가치평가 평가지표 : 책임경영구현

경영목표	평가기준	가중치	평가방법
시정철학 구현노력	- 시 정책 준수를 위한 실천전략 수립 및 추진 (2점) - 시 정책 추진에 대한 구성원의 이해 정도 (1점) - 임직원성과관리 제도의 효과적인 운영 (1점)	4	비계량 (9단계)
경영비전 수립 및 실행노력	- 환경변화에 맞는 경영비전 수립 - 비전구현을 위한 추진전략 수립 및 추진 - 주요현안과제 선정 및 경영계획수립의 합리성	2	
경영혁신 현안 추진노력	- 인력관리 효율화(현원 관리, 직제 조정 등)를 위한 계획 수립 및 집행과정의 합리성과 효율성 - 합리적인 조직 설계 및 효율적 운영 - 근무환경 및 조직문화 개선노력 · 가족친화경영 활성화(70%) · 실질적 성평등 구현을 위한 노력(30%)	3	
	- 합리적인 노사관계 유지 및 노무관리 역량 강화, 현안 대응 노력 및 성과 (별도) 파업시 1점, 기타 분규 발생 건당 0.2점 감점 ※ 분규:노동조합 및 노동관계조정법 2조 5호(쟁의행위)에 해당하는 행위 <'14년 중, 단체협약 체결 기관은 상기 지표 내 다음지표 추가> - 불합리한 단체협약 개선을 위한 노력과 성과 (1점) (별도) 연도내 임·단협 미타결時 0.5점 감점, ※ 임단협 대상 노조가 2개 이상인 기관 : 노조가입자 수에 따라 배점 배분	2.5	
안전관리 및 서비스질 개선	- 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력 (3점) - 시민만족도 향상 및 서비스 개선을 위한 노력 및 성과 (1.5점)	4.5	
이사회 운영 내실화	- 이사회 활성화 및 역할 강화 노력 - 이사회 운영규정 준수 - 비상임이사의 전문성 활용	1	

- 운영성과 : 1-2 시정핵심과제 추진(5점)

- ① 일자리창출 (1점) : 일자리창출 실적(지표), 목표달성도 평가

[표 9] 운영성과 / 시정핵심과제 추진 / 일자리창출 실적지표의 투자기관별 목표('14년)
(단위 : 명/개)

메트로	도철	SH	농수산	시설공단
120	196	905	54	33

- ② 장애인 고용 확대 (0.5점) : 장애인 의무고용률(지표), 목표달성도 평가 [기

관별 목표 : 장애인 의무고용률(상시근로자 × 3.0%)

- ③ 사회적 약자기업 제품구매 (1점) : 희망기업(중증장애인시설, 사회적 경제 기업) 제품구매 실적(지표), 목표달성도 평가⁴⁾
- ④ 정보공개확대 (1점) : 정보공개 확대노력(지표), 목표대비실적 및 비계량 평가
- ⑤ 소통활동강화 (1점) : 소통활동강화를 위한 협의체 참여 및 소통활동 실적(지표), 시민소통기획관 평가

[표 10] 운영성과 / 시정책심과제 추진 / 소통활동강화 지표 평가기준('14년 실적)

구분	평가기준			
1. 시민과 함께 하는 소통 실적(30%)	- 오프라인 : 공모전, 컨퍼런스, 토론회, 시민기자단, 체험행사 등 - 온라인 : 페이스북, 트위터, 블로그 등 SNS 게시글 수			
	평가기준		가중치(합산)	
	오프라인(사례)	온라인(게시글)	오프라인	온라인
	10건 이상	80건 이상	50%	50%
	8건 이상	60건 이상	40%	40%
	6건 이상	40건 이상	30%	30%
2. 기관별 홍보활동 실적(30%)	- 기관 별 주요사업별 홍보 사례 및 실적 제출(최대 3건) ※ 기관 특성 및 예산 등을 고려한 정성평가			
	- 서울시정 주요사업 및 타기관 콘텐츠 홍보 협력 건수			
	홍보 건수		가중치	
	30건 이상		100%	
	25건 이상		80%	
3. 홍보매체 공동활용(40%)	20건 이상		60%	
	15건 이상		40%	
	10건 미만		20%	

- ⑥ 에너지절약 (0.5점) : 에너지 절약을 위한 에코마일리지 회원가입 실적(지표), 목표달성도 평가⁵⁾

○ 운영성과 : 1-3 고객만족도 증진(5점)

- 평가지표 : 안행부 주관 2015년 지방공기업 경영평가시 고객만족도점수(100%) 활용(개선도포함 최종점수)

4) SH공사 목표 : 중증장애인 1,982백만원, 사회적경제기업 3,397백만원

5) 기관장, 임원, 직원의 에코마일리지 회원가입 실적(가입률)에 따라 가중치 부여

- 운영성과 : 1-4 청렴도 향상(4점)
 - 평가지표 : '14년 市 감사관 부패방지 시책평가 점수(100%) 활용
- 운영성과 : 1-5 예산편성기준 등 지침 준수(4점)
 - ① 인건비인상률 준수여부(1점)⁶⁾
 - ② 예산편성기준 및 복리후생제도 개선계획 이행여부 (3점)⁷⁾

서울시 투자기관 핵심가치 세부평가지표 : 2. 재정건전성 지표

- 재정건전성 지표 : 2-1 수익증대(7점)
 - 평가지표 : 예산기준 수입목표 달성
 - 평가방법 : 기관별 목표 달성도
 - SH공사: 용지 및 주택 분양수입('14년 달성 목표 : 59,506억원)
- 재정건전성 지표 : 2-2 예산절감(5~8점)
 - ① 경상경비 예산계획 수립의 적정성 (비계량, 20%)
 - ② 기관별 절감계획 목표대비 달성도(80%, 예산대비 경상경비 절감) : SH공사 100억원('14년 달성목표)
- 재정건전성 지표 : 2-3 부채관리(8점)
 - SH공사 배점기준 : 부채미율관리 2 + 개선과제추진 2 + 채무감축목표 4
 - ① 부채비율관리 : 부채관리종합계획상 2014년 부채비율(지표)

[표 11] 서울시 핵심가치평가 재정건전성지표/부채비율관리 지표의 기관별 부채관리 목표

구 분	메트로	도철	SH
최고목표	97%	25%	262%
최저목표	106% (최고*110%)	27% (최고*110%)	280%

※ 투자기관 부채관리계획 등이 변경될 경우, 목표조정

- 6) 평가지표 : 인건비 예산편성 및 집행시 예산편성기준 준수여부
평가방법 : 안전행정부 및 市의 총인건비 인상을 가이드라인 미준수시 0점
- 7) 평가지표 : 예산편성기준 및 복리후생제도 개선계획 이행여부
평가방법 : 이행여부에 따른 점수부여

- ② 개선과제추진 지표 : 부채관리종합계획상 시정컨설팅 개선과제 이행여부
- ③ 채무감축목표(지표) : 채무관리계획상 채무감축 목표

서울시 투자기관 핵심가치 세부평가지표 : 3. 사업성과지표

- 평가지표 : 각 기관별 세부 사업목표
- 평가방법 : 목표달성도 + 목표치의 적절성 평가 10% (비계량)
- SH공사(45점) 사업성과지표

[표 12] 서울시 투자기관 핵심가치평가 SH공사 사업성과지표 내역

지 표 명	'14년 목표	배점	전년대비
① 서민주택 안정적 공급		27.00	
1. 분양주택	1,600호	3.48	
2. 임대주택	3,575호	7.77	
3. 장기전세주택	938호	1.83	
4. 맞춤형임대주택	2,500호	4.89	
5. 장기안심주택	970호	1.90	
6. 맞춤형 임대주택	1,500호	2.93	
7. 원룸주택	1,000호	1.95	
8. 토지 공급	282천㎡	2.25	
② 임대아파트 시설개선		13.50	세 부 지 표 수 축소 27개 →17개
1. 급수방식 개선공사	15개단지	1.31	
2. 아파트시공품질 향상	92.00	0.45	
3. 임대주택노후시설 환경개선(공용)	23개단지	4.99	
4. 임대주택노후시설 환경개선(전용)	45개단지	6.75	
③ 입주민 주거지원 등 사회공헌 활동		4.50	
1. SH 아카데미 운영	117명	0.9	
2. 주거복지상담 서비스	14,000건	0.9	
3. 입주민 법률자문	56명	0.9	
4. 요보호 제도지원	543,400천원	0.9	
5. 사회적기업 지원	500세대	0.9	

서울시 투자기관 핵심가치 세부평가 점수 산정방식(공통)

- 목표달성도 : 목표 대비 실적평가 ($Y = \text{실적} / \text{목표}$)
 - 평점은 목표대비 실적의 백분율로서 계산, 평점의 상한치는 100%
 - 상향목표 평점= $Y \times \text{배점}$, 하향목표 평점= $1/Y \times \text{배점}$
- 목표치 적절성

[표 13] 서울시 투자기관 핵심가치 세부평가 목표치 적절성 검증

세부평가내용 및 착안사항
① 성과목표를 명확하고 합리적인 근거를 통해 설정하였는가? ② 성과제고를 위한 특별한 노력 없이 통상적인 사업수행을 통해 자동적으로 달성할 수 있는 수준을 초과하여 목표치를 설정하였는가? - 사전에 충분히 예측 가능한 외부환경 변화에 대해서는 대응방안을 마련하고 이를 반영하여 목표치를 합리적으로 설정해야 함 - 자동적으로 달성할 수 있는 수준은 과거 추세치 및 유사사업간 비교 등을 통해 자체적으로 판단하여 설정 ③ 성과지표의 목표치가 사업방식 개선 등 성과제고를 위한 노력을 반영하여 설정되었는가? - 사업추진과정에서 미흡한 점에 대한 개선노력을 통해 예상되는 성과제고 정도를 반영하여 목표치 수준을 설정 ④ 최근 실적을 고려하였을 때 적절한 수준인가?

- 비계량평가 : 9등급 평가
 - 평가항목별로 A+, A0, B+, B0, C0, D+, D0, E+, E0의 9등급으로 평가

2.2.2 서울시 투자·출연기관 경영혁신 평가지표

(1) 서울시 투자·출연기관 경영혁신평가 개요

경영혁신평가 근거

- 서울시 투자·출연기관 혁신평가를 위해 실시 <시장방침 제349호 (2014.12.10.)>
- ‘15년 투자·출연(출자) 경영평가 등 실시계획 <공기업담당관-1027, 2015.1.29.>

경영혁신평가 방향

- 외부전문가에 의한 시민체감형 혁신노력도의 공정한 평가 실시
- 기관 혁신 우수사례 발굴하고, 애로사항 및 문제점은 보완조치
- 우수기관 및 직원에 대한 인센티브 제공을 통한 자발적 참여유도

경영혁신평가 대상

- 평가대상 : 18개 기관(투자 5, 출연 12, 출자 1)
- 평가시기 : 연 2회 (7월/11월), 반기평가와 종합평가로 구분
- 평가단 : 3개 (내부평가단, 전문가평가단, 교차평가단)

경영혁신평가 평가체계

- 기관별 실정에 맞는 과제평가 : 시 공통과제(70%) + 기관 고유과제(30%)
 - 시 공통과제 : 목표달성도 평가(세부과제별 추진실적검증을 통한 목표대비 실적평가)
 - 기관 고유과제 : 혁신평가 전문가 평가단에 의한 방문평가(항목별 9등급으로 평가)
 - 설립근거 및 인력에 따라 3개 그룹으로 구분 평가 : 투자(1), 출자,출연(2)

경영혁신평가 평가결과 활용

- '15년 기관장 경영성과평가 시 반영(25%), 성과급 및 연봉 차등지급
- 우수 기관 및 직원, 市 주관·협조부서 직원 시장 표창 수여 (연2회)

(2) 서울시 경영혁신 평가지표

경영혁신 평가지표 : 서울시 공통혁신지표

- 6개 분야, 22개 전략과제, 90개 세부과제로 구성

[표 14] 서울시 투자·출연기관 경영혁신평가 주요내용

구 분 (가중치)		주 요 내 용	
시 공 통 과 제 (70%)	청렴분야	10%	서울시 '박원순법' 산하기관 확산 : 부정청탁, 입찰·채용비리 근절
	재정분야	10%	탄탄하고 튼튼한 건전재정구현 : 예산·회계 투명성, 수익모델개발 등
	안전분야	10%	안전목표제(황금시간)를 통한 생활 속 안전 확보 : 안전책임제, 안전매뉴얼 등
	인사분야	10%	맞춤형 인재확충 및 임직원 역량 강화 : 전문직·개방직 확대 등
	상생협력분야	10%	상생·협치를 통한 질 높은 대시민 서비스 제공
	혁신약정분야	15%	혁신약정 및 사기진작을 통한 자발적·지속적 혁신 추진
	시 협력분야	5%	종합계획수립·시행, 원순씨 핫라인 배너구축, 부채관리계획 수립·시행
기관 고유과제	30%	시민체감형 기관별 혁신과제 발굴	

SH 고유과제(지표)

- 6개 분야(촘촘한 주거복지, 맞춤형 도시재생, 안심주거서비스, 건전한 재정기반, 청렴/인사혁신/SH거버넌스)에 총 17개 지표

[표 15] 서울시 투자·출연기관 경영혁신 평가지표(SH 고유과제)

혁신과제명					
7.【고유과제】혁신사업					
① 촘촘한 주거복지					
1. 지역별 맞춤형 주거복지체계 구축					
핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
① 주거급여 및 서울형 주택바우처 사업 추진 : 주거비 보조제도 통합운영 참여	*신규는 기재생략	10%	30%	60%	
② 주택관리지원센터 지정 추진 : 제도반영 및 지정센터 수	"	1	10	10	4
③ 주거상담 및 주거지원서비스 추진실적 : 기관 협업 구축용역 및 시스템 구축	"	50% (연구용역)	50% (시스템 구축 완료)	-	-
④ 민간주택 지도점검 참여 실적 : 제도반영 및 지도점검 세대수	"	법제도개선 건의			
⑤ 민간주택 임대관리업 추진 : 시범사업 추진 세대수	"	200			
2. 맞춤형 공동체주택 10,000호(실) 공급					
핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
공동체주택 1만호 공급	-		3,300호	3,300호	3,300호
3. SH형 주거서비스 브랜드 개발					

혁신과제명						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	브랜드 개발	-	2015년	2016년	2017년	2018년
			100%	100%	100%	100%
② 맞춤형 도시재생						
1. 공공디벨로퍼(시유지개발)						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	시유지 위탁개발 계약 체결 (서울시-SH공사)	-	2015년	2016년	2017년	2018년
			-	1	2	2
공공디벨로퍼(저이용 공공시설 복합화)						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	저이용 공공시설 5개소 복합화 참여		2015년	2016년	2017년	2018년
			1	1	2	1
공공디벨로퍼(재난 위험주택 재생)						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	재난위험 공동주택 사업시행		2015년	2016년	2017년	2018년
			1	1		
공공디벨로퍼(노후 불량주택 밀집지역 재생)						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	노후 불량주택 밀집주거지역 재생 사업 참여(2개 지역)		2015년	2016년	2017년	2018년
			시범지 선정	사업지 추가선정	보상실시	공사착공
2. 리츠 등을 활용한 도시재생 투자기반 조성						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	도시재생REITs 설립		2015년	2016년	2017년	2018년
			1	1	2	2
3. 뉴타운 대안사업의 총괄시행자(장위 13 해제구역)						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	5개 재생사업구역 참여		2015년	2016년	2017년	2018년
			1개(시범)	1개	3개	
4. 10분 동네 실현						
	핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
	10분 동네 실현	* 신규는 기재생략	2015년	2016년	2017년	2018년
			1	1	2	2

혁신과제명

③ 안심 주거서비스

확실한 안전시스템 구축

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
확실한 안전시스템 구축	* 신규는 기재생략	100%	100%	100%	100%

2. 하자 제로

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
하자제로	* 신규는 기재생략				

④ 건전한 재정기반

3조원 부채감축

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
부채(억원)	171,490	179,326	179,401	148,641	141,222

2. 리츠 등을 활용한 재원조달 다양화

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
리츠 등을 활용한 재원조달 다양화	* 신규는 기재생략	1건			

⑤ 청렴, 인사혁신, SH 거버넌스

투명하고 열린 인사관리, 입찰비리 및 불공정 거래 근절

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
인사비리, 입찰비리 건수	* 신규는 기재생략	0건	0건	0건	0건

2. 주거복지, 도시재생 인재양성 5,000명

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
주거복지, 도시재생 인재양성 5,000명	* 신규는 기재생략				

3. 상생과 협치로 SH거버넌스 실천

핵심성과지표 (KPI)	2014년	목표치			
		2015년	2016년	2017년	2018년
시의회 소통강화	* 신규는 기재생략	강화	강화	강화	강화

※ 서울시 투자·출연기관 혁신평가에 제출하는 SH공사 평가지표는 공사 부서별 사업지표와 다를 수 있음

2.2.3 SH공사 대시민 발표 혁신과제 및 자체 혁신과제

- SH공사, 3월 11일, 경영혁신 시민발표
 - “시민과 함께하는 주거복지·도시재생 공공디벨로퍼”를 표방하며, 대시민 발표
- 5개 분야별 혁신과제(성과지표) 시민발표
 - 서울시의 투자·출연기관 경영혁신 평가지표와 별도로 SH가 시민과 약속한 혁신과제
 - SH 시민발표 혁신과제에는 서울시 투자·출연기관 경영혁신 평가지표를 포함



[그림 2] SH공사 경영혁신 시민발표

- SH는 시민 혁신과제 외 자체혁신과제를 선정하여 관리하고 있음
 - 시민발표 혁신과제에 담지 못한 핵심사업 및 부서업무에 대해, 자체적인 혁신과제를 선정하여 성과지표로 제시하고 있음
 - 건설사업처, 기전처, 보상실, 마곡사업처 등 기존 경영혁신 시민발표에서 제외된 부서를 중심으로 자체 혁신과제 선정

[표 17] SH공사 경영혁신을 위한 자체혁신과제 및 사업지표

연번	혁신 과제		추진부서
1	마곡전략 재정립		
	1-1.	마곡지구 이미지 제고방안 추진	마곡사업처
	1-2.	마곡산업단지 관계자 소통네트워크 구축	마곡사업처
	1-3.	마곡 중앙공원 공정지연 장애요소 사전 조치를 위한 통합 공정관리체계 구축, 운영	마곡사업처
2	무결점 주택 공급		
	2-1.	지급자재 관리강화	건설사업처
	2-2.	건설공사 거버넌스 운영	건설사업처
	2-3.	입주고객 Home Cleaning 서비스 제공	건설사업처
	2-4.	입찰참가 자격기준 심의제 도입운영	건설사업처
	2-5.	건설공사 현장식당 운영방법 개선검토	건설사업처
3	신재생에너지 보급확대 및 에너지 거버넌스 운영		
	3-1.	신재생에너지 보급확대	기전사업처
	3-2.	에너지 거버넌스 운영	기전사업처
	입주고객 주거편리성 및 안전성 확보		
	3-3.	가족“골든타임지킴이”서비스	기전사업처
	3-4.	승강기 코디네이터 교육	기전사업처
	3-5.	무인택배시스템 도입	기전사업처
4	공익사업 시행관련 고객만족도 향상		
	4-1.	보상사업추진 기록물 제작	보상실
	4-2.	취약계층 주민에 대한 지원 대책 마련	보상실
	보상기간 단축 및 금융비용 절감		
	4-3.	감정평가업자 선정기간 단축	보상실
4-4.	지장물 철거기간 단축	보상실	
5	토지공급방법의 다양화 및 일괄공급 총력지원		
	5-1.	매각후 지원을 통한 도시활성화	마케팅실
	5-2.	라이프동 현대백화점 입점 추진	마케팅실
	5-3.	톨동 대형 테넌트 일괄공급 추진	마케팅실
	5-4.	용지분양대금 연체료 이율 현실화	마케팅실

- SH공사의 경영혁신 대신민 약속
 - 경영혁신 시민발표 당시, 시민대표와 SH, 서울시가 별도의 성과지표를 약속
 - “시민과의 약속”으로 반드시 달성해야 한다는 의미를 가지고 있음

[표 18] SH공사의 대시민 약속

SH공사가 시민께 드리는 혁신 약속

- 일자리 알선 및 공동체를 활성화하여 입주민들의 삶을 획기적으로 바꿀 것을 약속합니다.
- 1인 가구, 노인, 청년층 등 맞춤형 공동체 주택 10,000호(실) 공급을 약속합니다.
- 도시재생사업에 1조원을 투자하고 서울의 활력을 제고하는 도시재생 전문기관으로 변화할 것을 약속합니다.
- 건설현장 사고발생 시 30분내 응급조치, 3시간 내 복구, 3일 내 재발방지대책 수립 등 확실한 안전시스템 구축을 약속합니다.
- 주택입주 시 하자 “제로”가 되도록 노력할 것을 약속합니다.
- 부채 3조원 이상 감축, 부채비율 180%를 2018년까지 달성할 것을 약속합니다.
- 투자재원 3조원 이상을 유치하여 더 많은 주거복지 실현을 약속합니다.
- 입찰비리 및 불공정거래에 대해서는 1 OUT 시키고 투명하고 열린 인사관리로 청렴도 지수 1등급 향상을 약속합니다.
- 주거복지, 도시재생 지역전문가 5,000명을 양성하는 인재 양성기관이 될 것을 약속합니다.

2.3 공사 내부 성과관리(BSC) 평가지표 현황분석

2.3.1 BSC 성과관리 개요

(1) BSC 성과관리란?

- 정부는 BSC(Balanced Score Card)를 공공부문의 성과관리 제도로 도입
 - 성과관리시스템을 통한 성과측정과 평가가 행정관리의 주요 영역으로 등장하면서 민간부문의 관리 기법인 BSC를 정부조직에 적용
 - 공공부문의 경우 성과평가의 객관적 측정도구의 부재 등으로 BSC 활용에 어려움 상존
- BSC(Balanced Score Card)의 개념
 - Kaplan & Norton은 1990년대 기업의 경쟁력의 원천이 매출액, 순이익 같은 유형자산에서 지식역량, 프로세스, 고객만족 등과 같은 무형자산으로 이동됨에 따라 무형자산이 기업의 시장가치를 결정하는데 중요한 원인이 된다는 것을 주장하며, BSC를 제안⁸⁾
 - 즉, BSC는 과거 매출이나 순이익에만 치우쳤던 기존의 재무관점(Financial Perspective)이외에 고객관점(Customer Perspective), 내부업무 프로세스 관점(Internal Business Process Perspective), 학습 및 성장 관점(Learning and Growth Perspective)에서 조직의 성과를 균형적으로 파악하는 성과관리 방법(Kaplan&Norton,1996)⁹⁾
 - BSC는 재무와 비 재무, 장기와 단기, 내부와 외부, 선행과 후행에 관한 지표들이 균형을 이루었다는 의미로 균형성과지표라고 함.

8) 기업이 장기적으로 생존하고 발전하기 위해서는 단기적 영업이익과 같은 단순한 재무적 요인들뿐만 아니라 제품과 기술의 개발, 내부프로세스의 혁신, 고객과 시장의 확대, 인적자원의 개발 등의 다양한 비 재무적 요인들을 측정하고 관리하는 것이 필요하게 되었다. 1992년 Harvard대학의 Robert Kaplan 교수와 기업컨설팅 전문회사인 Renaissance Solution사의 David Norton회장은 기업의 경영자들이 사업의 성과를 다양한 관점에서 측정하고 관리할 수 있도록 해주는 새로운 성과측정 및 관리방식으로써 BSC를 제안하였다(송영달, 2015, p.17).

9) Kaplan&Norton(1996)의 자료를 송영달(2015)에서 재인용

- BSC는 기존의 주요 측정지표인 재무관점 외에 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 4개 관점에 대한 균형된 성과측정을 도모(윤수재.조태준, 2010)

○ BSC의 기본체계¹⁰⁾

- BSC의 기본체계는 일반적으로 미션(Mission), 비전(Vision), 전략(Strategy), 관점(Perspectives), 핵심성공요인(CSF), 핵심성과지표(KPI) 등의 위계구조로 구성
- 미션 : 조직이 존재하는 이유와 존재가치, 즉 조직의 운영을 통해 궁극적으로 얻고자하는 것이 무엇인지에 대해 설명
- 비전 : 비전은 조직이 추구하는 중장기적인 목표(3년~5년 동안에 이루어야 할 목표)와 바람직한 미래상
- 전략 : 비전을 달성하려는 방법 및 계획을 뜻하며, 원하는 미래에 도달하기 위한 세부적인 행동지침
- 관점 : 관점은 ‘조직의 가치 창출의 원천’ 혹은 ‘전략적 성과지표들의 묶음 (categories)으로 정의
- 핵심성공요인(CFS, Critical Success Factor) : 조직 및 기업이 자신이 속한 환경 내에서 지속적으로 생존하고 번영하는 것에 중대한 영향을 미치는 소수의 특징적인 요인 및 요소들로 정의¹¹⁾
- 핵심성과지표(KPI, Key Performance Indicators) : 조직의 임무, 전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 척도로서 성과를 측정할 수 있도록 계량적 혹은 질적으로 나타낸 것¹²⁾

○ BSC의 4가지 관점 : 재무, 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장

- 재무 관점 : 우리기업은 주주들에게 어떻게 보일 것이며, 무엇을 목표로 할 것인가?

10) 송영달, 2015, pp.21-27

11) KFS(Key Success Factors)라고도 함. CSF은 조직이 가진 한정된 자원을 우선순위에 따라 전략적으로 배분할 수 있도록 하기 때문에 경영자들이 조직의 목표를 달성하기 위해 효율적 이고 효과적인 의사결정을 내릴 수 있게 지원하는 역할을 함

12) KPI는 여러 가지 지표들 중에서 무엇을 측정하고 관리하는 것이 조직의 전략과 비전을 달성할 수 있는 핵심인가에 초점을 맞추고 있음
BSC의 KPI는 조직의 전략적 의지가 담겨 있으며 개별 지표마다 담당 조직이나 책임자가 정해져 있기 때문에 성과에 대한 책임을 분명히 할 수 있음

- 고객 관점 : 비전을 달성하기 위해 고객에게 어떻게 보일 것인가?
- 내부프로세스 관점 : 우리기업은 고객만족을 위해 어떤 점에서 탁월해야 하며, 어떤 프로세스를 개선해야 하는가?
- 학습 및 성장 관점 : 비전을 달성하기 위해 우리기업은 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가?¹³⁾

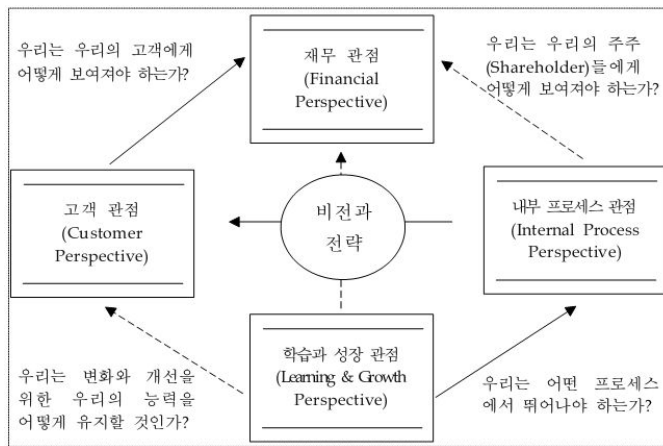
(2) 공기업의 BSC 성과관리

- 공기업의 설립취지가 이익창출보다는 공익성의 추구에 있기 때문에 기존 BSC 개념을 공기업에 적용할 때는 몇 가지 고려해야 함(권우원, 2010, p.31)
 - 수익성과 공익성을 동시에 추구해야하므로 재무적 관점 외, 다양한 목표를 상위 관점으로 사용하여 설계
 - BSC구축 시 정부(행자부) 경영평가지표와 같은 외부평가지표를 반영하고, 내부평가지표를 고려하여 설계
 - 공기업 업무의 특성상 계량화하기 어려운 지표가 많기 때문에 비계량 지표를 개발하여 평가의 공정성과 객관성 유지
- BSC의 4가지 관점에 대해 공공부문의 관점에서 재설계 필요¹⁴⁾
 - 고객 관점 : 정책관련 이해관계자 유지노력(홍보), 시민에게 보다 좋은 서비스를 실현하려는 의지, 직원 서비스에 대한 시민의 만족도, 민원처리, 조직의 책무성.서비스 성과 및 성과에 대한 중요성 인식 등이 핵심요소
 - 내부프로세스 관점 : 공공정책의 이미지 관리에 대한 내부노력, 시민분위 차원에서 정책.서비스 전달과정에서의 의사소통 원활화, 정책.서비스 성과시스템 구축 미 숙련도 제고, 그리고 윤리경영의 실천 등이 핵심요소 / 시민만족을 위해 조직 내부의 업무관리 과정에 대한 측정에 초점

13) Kpalan & Norton(1996)의 자료를 윤수재.조태준(2010) 재인용

14) 윤수재.조태준, 2010, p.94

- 학습 및 성장 관점 : 조직 또는 조직구성원을 어떻게 학습하고 혁신하며, 궁극적으로 그들의 능력을 어떻게 향상시키는지에 대한 관점. 업무성과를 달성하기 위해 인적자원에 대한 교육훈련과 정보시스템 향상, 업무절차에 대한 효율적인 조정에 초점
- 재무 관점 : 공공부문의 재무적 측정요인은 조직의 전략, 정책수행, 그리고 성과달성이 예산의 개선에 기여하였는지 여부를 측정 / 즉, 조직의 프로세스가 합리적, 효율적이고, 조직의 자원이 효과적으로 활용, 이용되어야 함을 측정



[그림 3] BSC의 네가지 관점

※출처 : 송영달, 2015

2.3.2 SH공사 BSC 성과관리 평가지표 현황

(1) 공사 경영실적평가 개요

- 「경영평가규정」에서 경영실적평가에 관한 사항을 수행하는 방법과 절차를 규정
 - “경영실적평가”라 함은 공사의 경영목표의 달성도 및 능률성을 평가하는 것으로서 외부경영실적평가와 내부경영실적평가로 구분
 - “외부경영실적평가”라 함은 지방공기업법 제78조에 의하여 공사 경영실적을 평가하는 것을 말함

- “내부경영실적평가”라 함은 공사의 경영목표를 효율적으로 달성하고 외부경영실적평가에 대비하기 위하여 공사 자체에서 개발한 평가기준 및 방법에 의하여 평가
- 주관부서 장은 각 본부, 실, 팀의 업무실적에 대하여 일정 기간마다 평가
 - 내부경영평가의 대상과 기준은 각 본부·실 등의 자율적인 노력에 의하여 경영성과 제고가 기대되는 중요업무를 중심으로 각 본부·실 등의 업무계획, 외부경영평가편람, 과거년도 업무실적 등을 고려하여 내부경영평가편람으로 정함

(2) 공사 BSC 성과관리 현황

- SH는 내부경영평가를 위해 BSC 성과관리를 실시하고 있음
 - “BSC성과관리”라 함은 공사의 경영목표 달성을 위하여 공사의 비전과 전략을 중심으로 재무적 관점과 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장의 다차원적인 관점에서 도출된 목표를 설정하고 추진하며, 이를 종합적으로 평가하는 일련의 절차
 - 사장은 1급 이하의 직원 또는 부서단위로 BSC성과관리를 실시
- BSC 목표는 BSC 성과관리운영계획이 정하는 기준에 따라 설정
 - 공사의 경영목표 및 사업계획 등의 변경으로 목표의 변경이 불가피할 경우에는 BSC성과관리운영계획에서 정한 절차에 따라 변경 가능
- BSC 성과관리자가 BSC성과관리 실적을 제출하면 성과관리 운영계획에 따라 평가
 - BSC성과관리평가자는 BSC성과관리 과정과 달성도를 객관성 있게 평가
 - BSC성과관리는 목표달성 미달 시 그 원인을 분석하여 향후 업무에 반영
- BSC 성과평가 결과에 따라 사장은 성과급차등지급, 근무평정 반영, 승급기간 차등, 표창, 포상 등을 할 수 있음
- 내부경영평가 지표 등을 포함하여 BSC성과관리를 실시할 경우 내부경영평가를 생략할 수 있음

(3) 공사 BSC 성과관리 지표

○ 공사 BSC 성과관리 지표 개요

- BSC 성과지표는 공통지표와 고유지표로 구분
- 공통지표에는 본부·실(소)별 공통지표, 팀·단·센터별 공통지표, 군별 공통지표가 있음
- SH공사 BSC 평가는 8개의 군으로 구분하여 성과관리를 하고 있음
- 군 구분 : 고객접점군, 주택관리군, 신규사업군, 시공군, 보상군, 계획설계군, 경영기획지원군, 절대평가군으로 구분
- BSC 성과지표는 각 지표별로 가중치를 부여하고 있으며, 계량과 비계량으로 평가
- BSC 성과평가 대상은 본부·실(소)과 군에 속한 각 팀·단·센터별 성과평가를 실시
- 현재 BSC 성과관리는 팀단위(단·센터)의 성과평가를 중심으로 하며, 팀의 주요업무를 중심으로 지표를 선정하여 평가하고 있음¹⁵⁾
- 팀별 성과관리는 팀의 과제별 성과지표 정의를 작성하여 지표를 산출

성과지표 정의서					
성과지표명	경비절감률	성과지표코드		가중치	5
전략목표	소통 및 투명경영	핵심성공요소	업무 효율화 제고노력		
설명사유	전사의 원가절감을 위하여 본부 내 각 팀의 경비절감을 통해 나타나는 성과를 평가에 반영			관점	내부 프로세스
평가 산출식	경비절감률 실적 / 경비절감률 목표 ※상한선 100, 하한선 60	실적 (output)	경비집행금액(백만원)	지표속성	
				평가유형	목표달성률
실적 상세정의	▶ 실적산출식 : 경비절감률 실적 = (1 - (경비집행금액 / 경비집행계획)) -경비절감 목표가 경비예산의 10% 절감이 목표이므로 경비절감률 목표 = 10% -판매비와 관리비중 경비절감이 필요한 소모품비, 도서인쇄비등 복리후생비 제외한 경비 -주경예산이 발생하는 경우 주경예산까지 대상에 포함			단위	%
				계량구분	계량
				향상방안	상향
				원천 시스템	시스템
				실적관리 부서	예산팀
				실적주기	년
목표주기	년				
목표수입방안	경비예산의 10%를 목표로 정의함(전사 경비절감률 동일적용)			목표수입 부서	

[그림 4] SH공사 BSC 성과지표 정의서(예시)

15) 2015년 BSC 성과관리는 팀단위 외에 처단위의 성과관리를 위한 지표를 설정하고 있음

- BSC 성과관리 공통지표(2014년)
- 본부·실(소)별 공통지표

[표 19] SH공사 본부·실(소)별 공통지표

연번	지 표 명	가중치	평가유형	계량구분	비고
	3개 지표	30			
1	성과기여도	15	상대평가	비계량	
2	외부경영평가점수	5	절대평가	계 량	
3	사회공헌노력	5	상대평가	계 량	
4	청렴지수	5	목표달성률	계 량	변경

- 팀·단·센터별 공통지표

[표 20] SH공사 팀·단·센터별 BSC 성과관리 공통지표

연번	지 표 명	가중치		평가유형	계량구분	비고
		팀·단	센터			
	4개 지표	30				
1	성과기여도	15	15	상대평가	비계량	
2	외부경영평가점수	5	-	절대평가 상대평가	계 량	
3	인당 교육시간	4	5	목표달성률	계 량	
4	창의혁신마일리지	3	5	목표달성률	계 량	
5	업무개선실적	3	5	상대평가	계 량	

※ 업무개선실적 성과지표는 목표대비 실적등급별 구간점수

- 해당 군별 공통지표(‘지표정의서’에 해당 군 표기)

[표 21] SH공사 해당 군별 BSC 성과관리 공통지표

연번	지 표 명	가감점수	평가유형	계량구분	비고
	8개 지표				
1	청렴이행노력(전 군)	건당 ±1	가 감 점	계 량	
2	전화응대모니터링 서비스 노력(전군)	-0.5 ~ +1	가 감 점	계 량	
3	신기술 신제품 신공법 도입실적 (기술, 시공관련군)	건당 +0.5	가 점	계 량	
4	공정관리 부진실적(시공군, 보상군)	건당 -2	감 점	계 량	
5	특별관리지구 만회실적(시공군)	건당 +1	가 점	계 량	
6	안전점검실적(시공군)	건당 -1	감 점	계 량	
7	민원처리기간 준수도(전군)	-3 ~ +3	가 감 점	계 량	
8	경영지원 노력도(전군)	-3 ~ +0.5	가 감 점	계 량	일부삭제
9	경영공시성실도 및 홈페이지 현행화 불이행	최대 -5	감 점	계 량	
10	사회봉사활동 참여실적	-2 ~ +1	가 감 점	계 량	
11	시정 컨설팅 경영개선과제 이행실적	+0.1~+0.5	가 점	계 량	신설
12	원가절감 우수사례 실적(시공군)	건당 +0.5	가 점	계 량	신설
13	예산절감 우수부서 실적(전군)	+0.1~+0.5	가 점	계 량	신설
14	정부3.0 실행계획 제안 노력도	+0.2~+0.5	가 점	계 량	신설

2.4 내외부 성과관리 지표의 시사점

(1) 공사 내외부 성과관리

- 정부 및 서울시의 경영평가와 내부평가 등을 통해 성과관리가 이루어짐

[표 22] 공사 내외부 성과관리 현황 종합

구 분	주관기관	주요내용
지방공기업 경영평가	행정자치부 (지방공기업 평가원)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 15개(도시개발공사群) • 성과지표 : 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 • 지방공기업 부채관리가 중요한 목적이므로 평가지표도 지방공기업 부채 및 재무관련 지표에 중점
정부 3.0 성과평가	행정자치부	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 정부3.0 구상 발표 ('12.7) 이후, 기관평가 시행 • 성과지표 : 추진역량, 중점과제성과(서비스정부, 유능한 정부, 투명한 정부) • 정부 3.0을 실현하는 추진계획이 성과지표가 되어 실행정도를 관리
투자·출연 기관 경영평가	서울시	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 서울시 투자, 출연기관 • 평가구성 : 핵심가치평가, 사장 경영성과계약 이행실적평가 • 성과지표 : 운영성과, 재무지표, 사업지표로 구분 <ul style="list-style-type: none"> - 운영성과 5개 지표(세부지표포함 총 16개), 재무지표 3개(총6개) • 사업성과지표 3개(총17개 지표) • 목표 달성도, 등급 등의 방식으로 평가하며, 평가결과는 성과급과 연관
투자·출연 기관 경영혁신평가	서울시	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 18개 기관(투자 5, 출연 12, 출자 1), 반기 평가와 종합 평가 실시 • 기관별 실정에 맞는 과제평가 : 시 공통과제(70%) + 기관 고유과제(30%) • SH공사는 서울시 경영혁신 성과지표 외, 시민과의 약속 및 자체혁신 과제를 선정하여 경영혁신 사업으로 추진
BSC 성과관리	SH공사 내부 (경영혁신팀)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 : 1급 이하 직원 또는 본부 및 팀 단위로 BSC 성과관리 • 성과지표 : 본부지표(5개 내외), 팀별 BSC 성과지표(5개 내외) 실시 • 사장이 부서 및 직원평가를 위한 주요 자료로 활용
「SH공사 업무계획」	SH공사 내부	<ul style="list-style-type: none"> • 「2015 SH공사 업무계획」을 발간하면서 부서(실, 처, 소)별 핵심사업에 대한 사업별 지표를 설정하고 이를 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 부서 사업추진을 위한 일종의 “성과관리계획서”라 할 수 있음 • 사업별 지표 : 부서의 주요 사업을 중심으로 지표로 설정 <ul style="list-style-type: none"> - 부서별로 15개에서 25개 정도의 사업별 지표를 설정하여 실행

(2) 지방공기업 경영평가지표의 시사점

- 정부의 지방공기업 경영평가는 경제성과 효율성 중심의 평가지표
 - 지방공기업에 대한 정부의 경영평가는 경영성과 증, 영업수익, 당기순이익, 부채관리, 자기자본 이익 등에 중점을 두고 있음

- 최근, 지방공기업의 부채가 사회적 문제로 등장하면서 이에 대한 정부의 관리가 강화될 필요는 있으나, 지방공기업의 공익성에 대한 부문의 평가는 미흡
- 공공임대주택 공급 등 주거복지를 담당하는 지방공기업의 공익성에 대한 평가 미흡
 - 지방공기업은 공공행정을 실행하는 공익기관이며, 수익이 목적이 아니라 시민 공공 서비스를 목적으로 하는 기관인 만큼 공익적 기능에 대한 성과평가를 강조해야함
 - 특히, 공공임대주택을 공급하는 주거복지 공기업의 경우 늘어나는 주거복지수요로 인해 적자가 확대될 수밖에 없는 상황이므로 이에 대한 고려 필요
- 성과 중심, 결과 중심의 평가지표로 인해 시민을 위한 투자사업의 평가 미흡
 - 행정기관에 대한 성과평가는 산출 및 결과의 성과를 평가하기 어려워, 투입 지표 및 과정지표를 주로 사용하고 있으나, 지방공기업의 경우 성과 중심의 지표가 많음
 - 정부의 낙후지역 활성화를 위한 도시재생 사업에 지방공기업이 참여하기 위해서는 초기 투자비용이 소요되는 만큼, 공기업의 공익적 투자에 대한 평가도 고려해야함
- 행자부의 지방공기업 경영평가와 서울시의 경영평가 등 공기업 평가의 중복
 - 지방공기업의 경우 정부의 경영평가와 서울시의 경영평가를 동시에 받고 있어, 성과관리에 대한 행정이 중복되고 있음
 - 또한 성과관리지표가 서로 상이하야, 공기업의 성과관리에 혼선이 초래되고 있음
- 정부는 지방공기업에 대한 관리를 성과평가가 아닌 선택적 지표관리로 축소 필요
 - 지방공기업의 부채관리가 필요하다면, 이 부문에 대한 선택적 관리를 실행하고, 종합적 성과관리는 지방자치단체에 일임할 필요가 있음

- 정부평가를 지속해야 한다면 지방공기업에 대한 평가를 매년 실시하기 보다는, 격년 혹은 5년 단위로 실시하여, 행정낭비를 방지해야함
- 지방공기업에 대한 정부의 성과관리 강화될수록 공기업의 적극적 사업 참여는 감소
 - 현재와 같은 수익성과 부채관리를 강화하는 평가지표로는 지방공기업의 적극적인 시민사업 투자는 이루어지기 어려운 상황임
 - 특히, 낙후지역 도시재생사업 등 신규사업 참여에는 더욱 소극적일 수 밖에 없고, 공기업의 자발적이고 선제적인 투자사업은 위축될 것임

(3) 서울시 투자·출연기관 경영(혁신)평가의 시사점

- 서울시 경영평가, 경영혁신평가, 시민약속관리 등 투자기관에 대한 성과관리 복잡
 - 서울시는 투자·출연기관에 대한 경영평가(핵심가치평가)는 매년 실시하고 있으며, 그 외에도 경영혁신에 대한 성과관리도 지속하고 있음
 - 또한 SH공사의 경우 시민발표에 대한 시민과의 약속도 성과관리를 해야 하는 상황이므로, 성과지표의 중복과 평가내용의 혼란 등이 초래될 수 있음
- 서울시의 경영평가는 재무성과(수익, 부채관리 등) 외에 서울시 핵심과제에 중점
 - 서울시의 경영평가지표는 시정핵심과제 추진에 중점을 두고 있으며, 시민서비스 강화를 우선으로 하고 있음
 - SH공사의 경우 정부의 재정안정 부문의 성과관리와 함께, 공익성이 높은 서울시의 핵심과제에 중점을 두어야 하는 상황
- 업역이 다른 투자기관에 대해 지표별 가중치를 부여하고, 사업성과지표를 달리함
 - 서울시 투자기관의 경영평가지표는 각 기관별로 동일한 지표로 평가하면서

기관별로 평가지표의 가중치를 달리하여 평가함

- 사업성과지표의 경우 각 기관별 특성을 반영하여 지표를 달리하여 평가하고 있음
- 성과평가 외에 서울시는 투자출연기관 경영혁신 평가를 실시하고 있음.
 - 18개 기관에 대해 혁신 중심의 성과지표를 도출하여, 공통지표와 기관 고유 지표를 설정하여 성과관리를 시행 중
 - 서울시 경영평가지표와 달리 혁신공통지표의 경우, 다수의 평가지표가 사업완료 시점을 평가하는 결과중심의 평가체계로 구성되어 있음
- 서울시 경영성과지표 및 혁신평가지표 등 다수의 평가지표로 인한 행정 업무 증가
 - 경영성과지표의 경우 CEO 평가 및 직원들의 성과급을 결정하는 중요한 평가 이고, 혁신평가의 경우 서울시가 중점과제여서 어느 하나 소홀히 할 수 없는 상황
 - 기관의 성과관리지표가 많아, 기관이 중점적으로 추진해야할 역점 사업에 대한 직원들의 업무 집중이 줄어들 수 있고, 성과지표 관리로 인한 행정력 낭비 증가
- 경영혁신지표의 경우 서울시의 혁신과제를 중심으로 하는 일회성의 성과지표 성격
 - 경혁혁신지표는 평가지표이기보다는 혁신과제를 완료하는 것을 목적으로 하는 평가지표로, 지속적인 평가보다는 단기적인 평가지표라 볼 수 있음
 - 또한 본부, 실, 처, 팀의 평가라기보다는 과제 중심의 평가지표로 평가지표에 대한 명확한 업무분장이 이루어지지 않을 경우 팀별, 처별로 주관부서 및 협력에 대한 논란의 소지가 있을 수 있음
 - SH공사의 경영혁신 고유지표의 경우 주거복지, 도시재생의 지표가 과중되어 있음

- 주거복지와 도시재생사업은 공사의 노력만으로 성과를 내기 어려운 사업으로 정부, 서울시, 지역주민의 협조가 있어야 성과를 낼 수 있는 사업임
- 따라서 성과지표를 줄이거나, 보다 현실성이 있는 지표(투입지표, 과정지표)를 설정하여 지속적으로 관리할 필요가 있음
- SH공사는 서울시의 혁신과제 외에 자체 혁신과제를 선정하여 성과관리
 - 도시재생, 주거복지, 재무안정 등에 대한 지표 중심의 혁신지표 외에 주택건설, 신재생에너지, 공익사업, 토지공급 등에 대한 자체 혁신평가지표를 설정하여 관리
- 혁신과제 중심의 성과관리는 자칫, 기존업무의 관리 소홀을 초래할 수 있음
 - 혁신지표는 기존업무 외, 혁신과제 중심의 성과지표가 많아, 혁신성과 관리를 강화할 경우 건축, 토목, 보상, 민원서비스 등 기존의 업무에 소홀할 수 있음
 - 사업비 및 소요예산을 고려할 때 주택공급(건축), 택지개발, 보상업무 등의 사업비가 대규모 소요되는 만큼, 기존업무에 대한 성과평가의 가중치를 높여야함
- 기존 업무의 효율성제고도 중요한 혁신이 될 수 있으므로, 이에 대한 지표반영 필요
 - 지원부서의 일상 업무의 서비스 질 개선이나, 건설감독 업무의 효율성 제고, 공정한 보상을 통한 민원 감소 등 기존업무의 개선도 혁신과제가 될 수 있음
 - 특히, 추가 8만호 임대주택공급과 같은 많은 예산을 수반하는 사업의 경우, 사업에 차질이 발생할 경우 공사 전체에 영향을 미칠 수 있으므로 이에 대한 관리 필요
 - 부서에서 기본적으로 행하는 업무에 대한 가치를 부여하고, 새로운 혁신과제를 추진하는 사업별 지표의 개선이 필요

(4) SH공사 BSC 성과관리 평가지표의 시사점

- 현재('14) 공사의 BSC성과평가는 본부 및 팀별 성과를 개량과 비계량으로 평가
 - 팀업무 성격에 따라 사업군으로 구분, 각 팀별로 4-8개의 지표로 성과평가 실시
 - 팀인원과 업무의 특성을 고려하여 평가지표 개수를 달리하고 있으나, 지표의 대표성, 부서별 특성의 반영성 등에 대한 지속적인 검토 필요
- 정부, 서울시의 경영평가 및 혁신지표와 내부 BSC평가 등으로 실무자 지표관리 혼란
 - 정부와 서울시 성과관리에 대한 지표관리가 중요하므로 내부 BSC에 대한 성과관리가 상대적으로 소홀할 수 있음
 - 4개의 외부 성과관리지표와 내부 BSC평가의 평가지표가 중복되거나 다양하여 팀별 업무관리에 혼란을 초래하고, 성과관리 담당자의 업무가 과중
- 팀별 내부협력, 본부 및 처의 주관부서로서 자료취합 및 기획업무 성과 반영 미흡
 - 실제로 공사 내부 및 외부(서울시) 협력업무 및 행정지원(서류취합 등)업무에 대한 지표의 반영이 미흡한 상황
- BSC 평가지표와 서울시 혁신지표 및 경영평가지표, 안행부 평가지표의 연계성 부족
 - 정부와 서울시의 평가지표의 통일 및 일관성이 선행되어야 하고, 이를 기반으로 팀별 BCS 평가지표도 개선할 필요가 있음
 - ※ 2015년 BSC 성과관리지표는 차별 지표를 새롭게 설정하고, 경영혁신관련 사업지표를 반영하여 재설정 중
- 부서 사업별 지표를 설정할 때, 경영혁신 외 기존업무의 혁신성과를 나타내는 지표로 BSC 평가지표를 활용

- 2015년 BSC 성과관리는 처별로 평가지표를 설정하여, 처별 성과관리도 수행할 예정이므로, 부서 사업별 지표를 설정할 때 처의 BSC평가지표의 반영도 필요
- 본부(실), 처, 팀단위 BSC성과관리와 사업별 지표의 차별화 필요
 - 부서 사업별 지표가 부서업무를 평가하기 위한 목적으로 사용된다면 BSC평가지표와 중복되는 문제가 발생
 - 업무계획에 표시되는 사업별 지표는 부서평가 목적보다는 부서업무의 모니터링 및 사업과정 관리의 목적으로 사용되는 것이 바람직함

(5) 내외부 성과관리지표 시사점 종합

- 현재 공사는 정부 및 서울시, 내부성과평가 등 성과관리를 위해 다양한 평가지표로 부서 및 팀을 평가 중임
- 특히 내부 BSC평가의 경우 그동안 평가 대상이 아니었던 처에 대한 평가도 진행할 계획임
- 이런 상황에서 「업무계획」의 사업별 지표를 성과평가를 위한 지표로만 활용하는 것은 행정적 낭비일 수 있음
- 따라서 사업별 지표는 기존의 성과평가와 차별화된 방식으로 운영되어야 하며, 평가에 치중하기보다는 사업에 대한 관리중심의 지표로 활용할 필요가 있음

제3장 「2015업무계획」 사업별 지표 분석

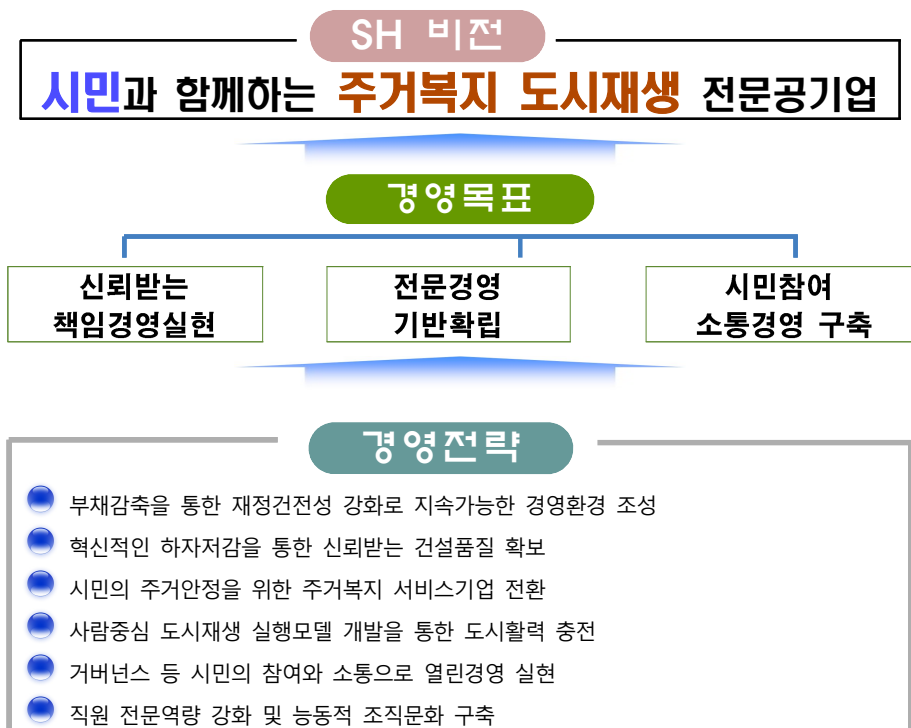
- 3.1 성과관리 수립체계 및 사업별 지표 현황
- 3.2 성과관리 수립체계 및 사업별 지표의 문제점 분석
- 3.3 사업별 지표 개선방향과 개선안 도출을 위한 분석틀

제3장 「2015업무계획」 사업별 지표 분석

3.1 성과관리 수립체계 및 사업별 지표 현황

3.1.1 「2015 업무계획」의 성과관리체계 현황

- 「2015 업무계획」에서는 각 부서(처,실,소)별 혁신사업 관리를 위한 지표 설정
 - SH공사 경영혁신 성과관리의 내실을 기하고, 핵심사업에 대한 선택과 집중이 이루어 질 수 있도록 처단위에서 혁신과제를 선정하여 성과를 관리하기 위해 작성
 - 각 처별 성과관리를 위한 평가지표 제시



[그림 5] 「2015 SH공사 업무계획」의 SH공사 비전과 경영전략

- 경영혁신과제에 각 처(실)별 핵심사업을 종합하여 중점과제와 사업지표 설정
 - 각 처별 핵심적으로 달성할 사업목표를 설정한 업무지표로, 기존의 경영혁신 지표와 서울시 경영평가지표를 종합하여 처별로 정리한 지표라 할 수 있음
- 공사 전체의 비전과 전략, 사업별 지표를 설정하고 각 부서별로 동일 체계로 설정
 - SH공사의 경영혁신의 비전과 전략을 기반으로 공사의 비전과 전략을 재설정
- 부서 사업별 지표를 기반으로 6개 분야 41개의 공사 전체 사업별 지표를 설정
 - 6개 분야 : 재정건전성 강화, 하자 ZERO 건설공사 안전체계 마련, 주거복지 서비스 기업혁신, 사람 중심 도시재생 실행모델 개발, 참여와 소통으로 열린 경영 실현, 전문성 강화 능동적 조직문화 구축

3.1.2 부서 사업별 지표 현황

- 부서별 성과관리 수립체계
 - 대체적으로 비전과 목표, 추진전략, 사업별 지표의 형태로 구성되어 있음.
 - 일부 부서의 경우 비전 설정을 하지 않고, 업무목표, 추진전략, 사업별 지표로 구성
 - 부서별 비전의 경우 공사 전체의 비전과 유사한 경우가 많았음.
- 부서의 사업별 지표는 각 분야별로 4~6개의 사업별 지표를 설정하여 연차별(2014-2018)로 목표 지수 제시
 - 사업별 지표의 지수는 계량지표가 많았으나, 일부 비계량 지표도 사용
 - 사업별 지표의 경우 유사 지표의 중복이나, 소규모 사업을 지표화 하는 경우도 있음



[그림 6] 성과관리 수립체계 예시(전략홍보처)

[표 23] 사업별 지표 예시(전략기획처)

분야	지 표 명	단위	2014	2015	2016	2017	2018
컨트롤타워 기능강화	PM 대상사업	적용 범 위	-	상반기 지침마련 하반기 전면시행	전 사업 지 구	전 사업 지 구	전 사업 지 구
	신규사업 타당성평가 기준개선	%	-	100			
	리스크위원회 운영	회		1	2	2	2
	신규사업 컨트롤	건		14	14	14	14
튼튼하고건 실한 재정관리	부채	조원	17.2	17.9	17.9	14.9	14.3
	채무	조원	6.7	7.4	7.0	4.9	3.9
	부채비율	%	273	262	246	195	182
	예산절감	억원	2,090	1,161	1,102	1,048	994
	성과주의 예산	계획		하반기 구성	운용	운용	운용
	준공단지 사업비 분석	회		1	1	1	1
	자금적기조달(자금수급계획)	회	13	13	13	13	13
출자사업 투자비회수	완료건		1	2			
조직역량강 화	부서협력 우수사례	건	10	10	10	10	10
	주체적 의사결정 사례	건	10	10	10	10	10
	지시사항 기준 이행율	%	80	90	90	90	90
	BSC 재무관련 KPI 비중	%	9~20%	20~30%	20~30%	20~30%	20~30%
창의적인 사업모델발 굴	PA제도 마련 및 운영	%	-	100	운영	운영	운영
	성동구치소, 동부지방법 원 부지 사업	%	-	50	100	-	-
	신규사업 참여 확정	건	-	2	2	2	2
	신규사업 후보지 조사	건	-	10	10	10	10
경영혁신인 실적관리	연중		연중	연중	연중	연중	
참여및소통 강화로 열 린 경영실현	시민참여 예산	계획		하반기 구성	운용	운용	운용
	시의회 소통강화 실적	건	5	5	5	5	5
	조례 및 제도개선 관련 운영(연구)실적	회	6	6	6	6	6
	민간참여 시범사업추진	공정		사업자 선정	착공	준공	

3.2 성과관리 수립체계 및 사업별 지표의 문제점 분석

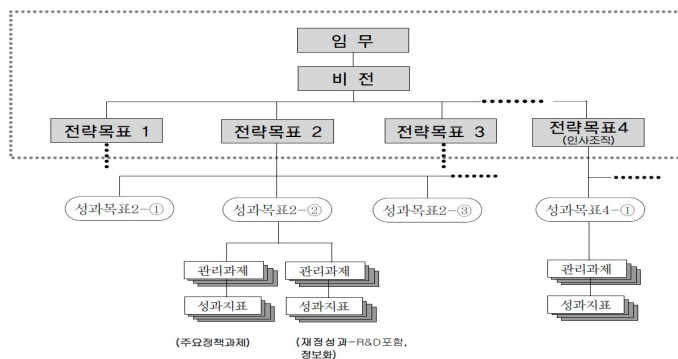
3.2.1 사업별 지표의 문제점

(1) 부서의 비전과 전략목표, 성과목표, 사업별 지표의 체계 미흡

- 각 처(실)에서 제시한 비전과 사업목표, 추진전략과 사업지표의 정합성 문제
 - 처의 비전과 전략 그리고 사업지표를 보면, 내용의 연계성이 부족하고, 전략이나 성과목표가 명확하지 않음
 - 전략적 성과관리를 위해서는 부서(기관)의 임무와 비전, 전략목표와 성과목표 그리고 성과지표가 명확하고 일관성 있게 배치되어야 함
- 부서임무가 불명확하고 비전/사업목표는 추상적이며, 성과목표는 설정하지 않음
 - 각 처별 임무가 명확하게 부여 되어 있지 않은 상황에서, 비전과 사업목표를 설정하고 있고, 성과지표 도출을 위한 하위단계의 성과목표의 제시도 되어 있지 않은 경우가 많은 상황

<비전과 전략목표, 성과목표, 성과지표의 관리체계>

- 정부의 성과관리계획 수립체계는 임무와 비전, 전략목표와 관리과제 등이 체계를 이루고 있음.
- 전략적 성과관리를 위해서는 성과관리를 위한 전략계획의 수립이 중요하며, 성과관리전략계획에는 다음의 요인들이 포함 되어야 함.



[그림 7] 성과관리계획의 목표체계

※출처 : 국무조정실, 2007, p.130

[표 24] 성과관리 시스템 구축을 위해 성과관리계획에 포함되어야할 요소

조 건	주요내용
임무	- 기관의 존재이유와 주요기능을 의미 - 기관의 모든 사업을 포괄할 수 있으며 타부서와의 업무중복을 배제
비전	장기적인 목표와 바람직한 미래상으로 조직의 정책추진방향 설정과 구성원에 대한 동기부여 가능 수행
전략목표	- 부서의 임무를 달성하기 위해 설정된 목표, 달성여부를 판단할 수 있도록 표현 정책목표, 기관의 임무와 비전 등을 감안하여 해당기관(부서)이 최대 중점을 두고 시행해야하거나 추진해야할 내용
추진전략	- 부처의 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 구체적인 계획을 의미 - 부서 내 각 조직(팀)에서 일상적으로 실행하는 사업 활동들과 연계
성과목표	- 전략목표를 구체화하는 하위목표로서 전략목표 실현을 위해 계획기간 내 달성하고자 하는 내용 - 성과목표는 바라는 성과의 구체적인 목표치(target)와 성과를 측정하는 성과지표(performanceindicators)로 구성
관리과제	성과목표 달성을 위해 추진하는 개별 정책 또는 사업단위
성과지표	성과목표와 관리과제의 정책추진 달성도를 양적,질적으로 제시하는 지수
외부환경요인에 대한 분석	- 외부환경요인은 부서의 사업성과에 영향을 미치는 반면에 통제 불가능한 변수 - 사전적으로 성과목표의 설정과정 외 사후적으로 사업성과의 분석과정서도 중요
조직내부사업평가계획과 평가결과 환류	- 전략계획수립과정에 있었던 사업평가 및 향후 계획기간 내에 예정되어 있는 사업평가의 대상범위, 평가방법, 시행계획에 대해 전략계획서에 정리되어 있어야 함. - 제도화 된 내부시스템의 운영과 실제 반영된 내용으로 구분하여 설명

※ 목진휴 외(2009, p17)와 국무조정실(2007, 「정부업무평가 백서」, p.129)의 자료를 재정리

(2) 사업별 지표의 목적(모니터링 vs 부서평가)이 불분명

모니터링이란?

- 모니터링은 집행의 능률성과 효과성을 확보하기 위한 일종의 평가로서 기존사업의 존립의 필요성을 재검토하거나 사업운영체계의 변화나 활성화를 제안하는 활동까지를 포함
- 모니터링은 관찰된 정책결과를 점검하기 위해 소행되며, 채택중인 정책의 귀결에 대한 정책관련 정보를 제공하여 정책집행의 단계에 활용

[표 25] 정책사업에 대한 모니터링 개념정의

구분	학자	연도	모니터링 개념
국내 학자	남궁근	2012	집행의 능률성과 효과성을 확보하기 위한 평가로 형성평가와는 구분
	김명수	2002	협의 : 정책에의 순응여부 검사, 제공된 용역을 추적하는 활동 광의 : 기존사업의 존립 필요성을 재검토하거나 사업운영체계의 변화나 활성화를 제안하는 활동까지 포함하는 개념
	이양재 김선웅	1997	정책의 실효성을 점검하고 그 정보를 정책결정자에게 제공함으로써, 정책이 지향하는 목표와 목적을 더 훌륭히 성취하기 위한 정책을 조정하는데 이용하는 것을 목적으로 함
해외 학자	Dunn	1994	관찰된 정책결과를 점검하기 위해 수행되며, 채택중인 정책의 귀결에 대한 관련정보를 제공하여 정책집행의 단계에서 시행되도록 활용
국제 기구	IFRC	2011	계획대비 진전을 추적하고, 기준을 달성했는지 점검하기 위한 일상적인 정보의 수집 및 분석
	UNAids	2010	프로젝트나 프로그램에 대한 중요(priority), 정보(투입, 활동, 산출, 결과, 영향)를 일상적으로 추적하고 보고하는 것
	OECD	2002	관리자와 관련 이해관계자들에게 제공되기 위한(정책, 프로젝트, 프로그램 등에 대한 성과 및 발전여부, 그 과정에 관한) 자료의 체계적 수집을 위한 지속적인 활동

※ 윤수재, 2013, p.25

- 모니터링은 평가와 달리 지속적이고 일상적인 점검으로, 목표대비 이행에 대한 점검이 주를 이룸¹⁶⁾
 - 평가는 상대적으로 단절된 시기에 실시되며, 그 시기가 집행의 과정 중이라 해도 상시적 성격을 지니지는 않음
 - 평가는 비록 사업수행 중에 중간평가가 실시된다고 하더라도 이미 어느 정도의 시간이 지난 뒤 수행되므로 수시로 발생하는 문제를 상시적으로 피드백하기는 어려움

사업별 지표는 평가지표인가 모니터링 지표인가?

- 평가와 모니터링은 명확히 구분하기 어려운 부문이 있음
 - 급변하는 사회에서 발생하는 예측 못한 변화나, 다른 나라에서 벌어지는 집행상황에서 발생하는 반응에 즉각적으로 대응해 최종적인 성과를 향상시키기 위해서는 모니터링 제도와 평가제도 간의 긴밀한 결합이 필요(윤수재, 2013, p.26)
- 그렇다고 해도 사업별 지표를 어디에 더 중점을 둘 것인지 결정할 필요가 있음

16) 윤수재, 2013, p.26

- 부서 평가를 위한 지표라면 부서 BSC 평가지표와 중복되는 문제가 있고, 부서 핵심사업의 모니터링이라고 본다면 기존 사업별 지표의 개선 필요
- 왜냐하면 혁신사업, 즉 신규사업을 중심으로 지표가 만들어 졌기 때문에 부서업무 전반을 반영한다고 보기 어렵기 때문임

(3) 혁신사업 중심으로 지표가 구성되어 부서 주요업무 전반에 대한 반영 미흡

- 「2015 SH공사 업무계획」에서는 신규혁신과제 중심으로 지표가 편성되어 있어, 부서의 일상적인 중심업무에 대한 반영이 미흡
 - 서비스혁신처의 설계업무, 건설사업처의 건설관리업무, 시설관리처의 시설교체 업무 등 사업부서에서 일상적 업무의 반영 미흡
 - 신규 혁신사업 중심으로 사업별 지표가 구성된 경우, 중장기 전망을 예측하기 어려울 수 있기 때문에 년차별 목표지수의 설정이 쉽지 않음
 - 부서에서 기본적으로 수행하는 업무에 대한 평가 및 가치부여가 적을 경우, 기본 업무의 부실을 초래하여 공사의 혁신을 방해할 수 있음
- 기존 사업별 지표의 경우, 부서 중심업무를 나타내는 보편적인 지표라기보다는 타부서보다 잘 하기 위한 보여주기 지표가 많음.
 - 현 지표의 최대 문제점은 10%의 핵심과제가 지표의 대부분을 차지하고 있어, 부서 업무의 대부분을 차지하는 기존업무의 반영이 적다는 것임(내부 자문회의)

<성과지표의 의미>

- 성과지표는 일반적으로 이루고자 하는 성과를 구체적이고 측정 가능한 형태로 정의하여 목표 달성 수준을 평가할 수 있도록 하는 도구를 의미함
- 공공부문 성과지표의 특성¹⁷⁾
 - 첫째, 전략목표가 명확할 때 성과목표는 구조화되고, 구조화된 성과목표에 따라 성과지표도 구체화되어야 함.
 - 둘째, 성과지표는 전략목표와 성과목표의 내용을 대표하여야 함. 즉, 정책이나 사업을 대표하지 못하고 달성이 용이한 지표를 설정할 경우 실제 성과에 기초한 관리가 어려움.
 - 셋째, 성과지표는 성과목표 달성기준을 구체적, 체계적, 객관적으로 제시하여야 함. 즉, 측정이 가능하고 계량화된 성과지표가 설정되어야만 평가자의 주관이 작용하지 않고 재평가를 실시하더라도 동일하거나 유사한 결과를 가져올 수 있음.
- 혁신성과지표는 공사의 혁신비전 및 목표의 달성정도를 평가하기 위한 수단임

(4) 사업별 지표가 부서를 대표하는 사업으로 구성되어 있지 않다는 문제

- 기준사업에 따라 기관대표 성과지표와 단위과제 성과지표로 구분
 - 조직 전체의 성과를 종합 측정하기 위한 지표인지, 단위과제의 목표 달성 여부를 측정하기 위한 지표인지 구분

[표 26] 기준사업에 따른 성과지표 구분

구분	기관대표 성과지표	단위과제 성과지표
정의	조직 전체의 성과를 종합 측정하기 위한 지표	단위과제의 당초 목표 달성여부를 측정하기 위한 지표
특성	기관의 고유임무를 기준으로 함. 한번 개발되면 매년 목표치만 변화시켜 반영구적으로 사용 가능 개발이 어려움	매년 단위사업이 달라지면 그에 맞게 신규개발해야함. 개발이 용이함.
예	GDP증가율 국민관광 총량 총수출액 GDP대비 국가채무비율	행복도시 부지 토지매수율 생태녹색체험관광 개발수 대덕특구 해외특허 등록건수

※ 출처 : 국무조정실, 2006, p.16

- 현재, 사업별 지표는 부서 대표 성과지표라기보다는 단위과제 성과지표의 성격
 - 팀 단위의 성과지표(BSC 등)의 경우 연도별 지표의 변화가 탄력적이지만, 부서단위에서는 지표의 연속성 측면에서, 지표 변화가 적은 보다 포괄적인 지표의 설정이 필요
 - 성과목표(분류) 다음에 관리과제를 설정하고, 관리과제 내에 세부 사업별 지표를 배치하는 형태로 구성하는 것도 고려
 - 부서 지표를 추상적으로 설정할 경우 지표체계가 복잡해 질 수 있다는 문제가 있음

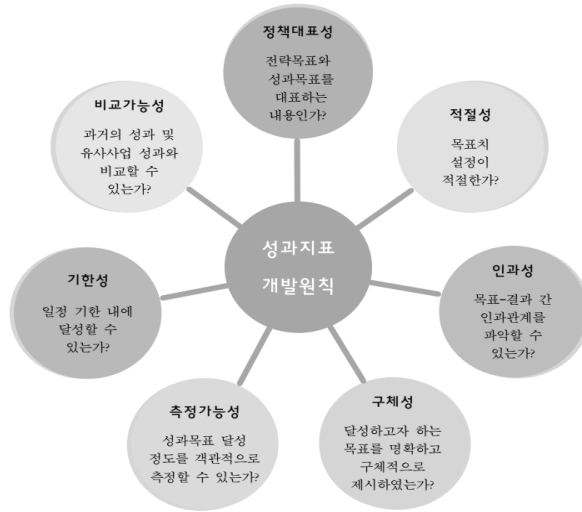
(5) 일반적인 성과평가지표의 원칙에 반하는 사업별 지표의 문제

- 지표는 타당성(relevance), 유용성 (user-friendliness), 비용효과성 (minimal cost requirement), 포괄성 (inclusiveness), 과정지향성 (process-oriented), 비교가능성 (comparative ability) 그리고 객관성 (objectivity)을 가지고 있어야 함¹⁸⁾

17) 국무조정실, 2006, p.11

<성과지표의 개발원칙>

- 정책대표성 : 전략목표와 성과목표의 핵심적인 내용이 성과지표에 포함되어야함.
- 적절성 : 지표의 목표치를 적절하게 설정하고 근거를 명확히 제시할 수 있어야함.
- 인과성 : 목표와 결과 간의 인과성을 파악할 수 있어야 함.
- 구체성 : 성과목표 또는 사업의 핵심내용을 대상으로 명확하고 구체적인 성과지표를 개발
- 측정가능성 : 성과목표의 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있도록 측정 방법을 명확하게 제시할 수 있는 성과지표를 개발해야함. 즉, 성과지표를 측정하는 데 사용되는 자료의 타당성과 신뢰성을 입증할 수 있어야 함.
- 기한성 : 사업종료 후 산출까지 많은 시간이 소요되지 않아야 함.
- 비교 가능성 : 과거의 성과 및 유사사업의 성과와 비교할 수 있어야 함.



[그림 8] 성과지표의 개발원칙
※ 국무조정실(2006, p.23)

- 또한 성과지표의 항목은 너무 많지 않도록 하여야 하며, 경영전략상의 핵심 성공요인들과 연계 되어야 하고, 지표분석을 통해 과거, 현재, 미래에 대한 변화의 흐름을 알아 볼 수 있어야하는데(백승익;박기호, 2006)
- 현재의 사업별 지표는 비계량 지표가 다수 있고, 소규모 단위가 지표로 설정되어 측정가능성과 정책대표성, 비교가능성 등에 문제
- 단, 지표는 변경 가능하고 환경과 전략변화에 따라 재조정 될 수 있음
 - 성과관리를 통해 조직원의 성과를 극대화시키고 업무방식과 추진의지를 성과지향적으로 변화시킬 수 있어야 함

18) 박희정(2003)의 자료를 목진휴(2009, p.21)에서 재인용

- 경영전략과 연계되어 업무 수행성과에 대한 효과적인 책임 구분이 가능해야함

(6) 비계량 지표로 인해 객관적 성과측정의 어려움

- 성과지표는 계량을 원칙으로 하며, 계량지표는 정량적 지표와 정성적 지표로 구분하고 있음

<성과지표의 종류 : 정량적 성과지표와 정성적 성과지표>

- 성과지표는 정량적 지표와 정성적 지표로 구분
- 정성지표는 결과가 수치로 산출되지 않아 평가자의 주관적 판단이 필요한 성과에 대한 평가지표
- 요구되는 평균 수준의 성과를 정의하고, 이를 기준으로 가이드라인을 설정
- 평가의 공정성 확보를 위해 초과 달성 및 미달에 대해 피평가자와 사전 협의
예) 인사제도 개선안의 적절성 등(만족도 조사 등은 정성지표로 분류)

[표 27] 정량지표와 정성지표의 비교

구분	정량지표	정성지표
정의	구체화된 양적 수치로 측정 가능한 지표	양적 수치로 측정이 불가능한 지표
특성	개량적 수치로 산출 가능한 성과지표 목표 대비 달성도에 따른 성과측정가능 구성원의 수용도는 높으나, 가능한 지표 가 제한적임. 특히, 공공부문 서비스의 경우 정략적 지표의 설정에 한계가 있음.	성과 달성도에 대해 평가자의 주관적인 개입이 필요한 지표 수행결과의 내용 뿐 아니라 질적인 면을 고려하여 성과 측정 구성원의 수용도가 낮을 수 있고, 객관성 확보가 어려움
예	우량농지조성면적 해외건설 수주액 관광수입액 증가율 인구 10명당 5대 범죄발생률 등	민원인 만족도 주요국정과제 대국민 인지도 정보관리시스템 구축 정도 제도개선 과제 이행도 등

*출처 : 국무조정실, 2006, p.15

- 현재 사업별 지표는 비계량 지표가 산재해 있어, 성과달성 여부를 판단하기 어려운 지표들이 다수 있음
- 경영진이 챙겨야할 업무를 중심으로 부서별 핵심사업을 계량지표로 선정하고, 계량화 어려운 사업의 경우 부서 BSC 성과지표를 인용하여 계량화가 필요한데 이에 대한 반영 부족
- 일부 정량적 사업별 지표의 경우 목표치를 1~2개의 숫자로 표시하여 성과의 의미와 달성정도에 대한 파악도 쉽지 않은 상황

<정량적 성과지표의 종류>

- 정량적 성과지표는 최대추구형, 범위형, 순위비교형, 상대비율형으로 구분 가능
- [표 28] 정량지표의 종류

구분	주요특징
최대 추구형	일반적인 정량지표, 성과 달성도가 높을수록 좋음 목표를 초과한 실적에 최고점수부여. 예) 매출액, 영업이익 등
범위형	적정수준의 범위 내에서 성과가 달성, 일반적으로 비용관련 지표에 해당 목표를 초과할 경우 오히려 낮은 평가. 예) 부채비율, 사업비 소진비율
최소추구형	발생률이 Zero에 근접할수록 우수한 성과, 일반적으로 적정 수준의 하안을 설정하고 그 이하일 때 최대점부 부과. 예) 불량률, 하자 등
순위비교형	실적이 순위로 평가 가능한 지표로 순위가 높을수록 우수 순위에 구간을 설정하여 구간별 등급부여. 예) 동종업계 매출순위 등
상대비율형	실적이 상대적 비율인 경우로, 목표 달성도를 수치화하기 보다는 비율 그 대로가 더 편리할 때 사용(일반적으로 구간별 등급 부여)

(7) 부서별 지표 개수의 편차가 심하고, 지표의 중요성도 차이가 있음

- 부서별로 지표의 개수의 편차가 심하고, 일부 지표의 중요도도 달라지고 있음
 - 일례로, 전략기획처의 경우 지표수가 25개 정도 되지만 서비스 혁신처의 경우 6개의 지표로 구성

<성과지표의 선정기준(국무조정실, 2006, p.35)>

- 단순성 및 충분성 : 단순하고 적은 수의 지표로 핵심업무를 평가할 수 있어야 함.
- 정량지표 : 정성지표보다는 정량지표를 활용
- 결과지표 : 투입, 과정, 산출지표보다는 결과지표를 활용
- 사업목적 왜곡 가능성 : 우수한 평가를 받기 위해 달성이 용이한 지표를 사용하였는지 점검 / 쉽게 목표를 달성할 수 있도록 개발된 성과지표를 제외
- 시의성 및 적시성 : 성과측정이 용이한 지표를 선정 / 수시로 측정이 가능하고, 신속하고 손쉽게 파악할 수 있는 자료를 활용할 수 있는 지표를 선택

- 적은 수의 지표로 부서사업을 평가 및 관리하는 것이 바람직하지만, 너무 많거나 적지 않게 적정 수준의 지표수를 유지해야 하는데 이에 대한 고려가 부족
- 부서별 업무의 특성을 반영한다고 해도, 부서별 사업별 지표 개수의 편차가 심할 경우, 다수의 지표를 관리하는 부서의 불만이 초래될 수 있음

(8) 일부 사업별 지표의 경우 지수(숫자)의 의미가 불명확

- 계량화된 사업별 지표는 년 1~2회, 00호, 건 등으로 지수를 제시하고 있으나, 일부 지표는 지수의 의미를 파악하기 어려운 경우가 있음
- 특히, 일부 지표의 지수는 산식에 대한 부문이 없어, 숫자의 의미 파악이 어려움

<성과지표의 측정방법>

- 성과지표 측정방법에는 ① 사업 결과 산출된 목표 달성정도, ② 국제평가지수 및 관련 통계와 같은 자료의 출처, ③ 결과지표로 활용한 만족도 조사 결과 등을 제시
- 목표 달성정도 : 성과지표의 목표치는 달성여부, 사례수, 비율, 범위, 점수 중 하나로 제시 하며, 객관적으로 측정할 수 있는 산식 또는 방법을 표현
 - 달성여부 : 확보여부, 수립여부 등 all-or-nothing 상황일 경우 제시
 - 사례수 : 인원수, 사업수, 처리건수, 투입인원, 예산액 등 목표수치 제시
 - 비율(%) : 이전 연도와와의 비교, 전체사례 대비 해당결과 사례, 투입 대비 산출 등 기준이 되는 변수에 대한 상대적인 결과를 확인할 경우 제시
 - 범위 : 단일 값이 아닌 최고 값과 최저 값, 최고비율과 최저비율의 범위 제시
 - 점수 : 점수화되어 있는 결과 제시
- 자료출처 : 성과지표의 측정방법에 활용한 출처 명시
- 만족도 조사 결과 : 객관적인 기준에 의해 조사하고 조사결과를 수량화

- 사업별 지표가 부서업무를 대변하기 위해서는 지표가 나타내는 수치의 의미에 대한 출처 및 근거를 명확히 제시하여야 하는데, 이에 대한 설명이나 출처의 제시가 없음
 - 부서 내부적으로 업무내용을 알기 때문에 숫자의 의미를 이해할 수 있다고 하더라도 부서외부 직원 및 경영진이 이해하기 어렵다면 지표의 산식 및 숫자에 대한 설명이 있어야 할 것임

(9) 기타 문제점

외부 경영평가지표 및 내부 BSC 평가지표의 반영 문제

- 정부 및 서울시 경영평가, 정부 3.0평가, 서울시 경영혁신평가 등의 평가지표를 사업별 지표에 반영할 것인지의 문제
 - 경영평가의 경우 평가지표가 부서별로 분배되지 않는 경향이 강하므로 반영하기 어렵지만, 서울시 경영혁신 성과지표의 경우 부서의 사업별 지표에 일부 반영해야 하나 그렇지 못한 상황

- 공사 BSC 평가지표를 사업별 지표에 반영해야 하는지 문제
 - 2015년부터 처별(실은 이미 반영) BSC 평가지표를 선정하여 반영할 계획이므로, 이를 사업별 지표에 반영하여 부서에서 관리할 것인지 검토
 - BSC 평가지표가 사업별 지표를 대변한다면 이를 반영하여 지표로 사용하는 것이 부서 성과관리와 지수설정에 도움이 될 것임

부서 팀별 고유 업무의 반영 문제

- 부서 사업별 지표가 작을 경우, 부서 내 지표에서 소외된 팀이 발생할 수 있고 이로 인해 지표에 대한 관리가 편중되는 현상 발생 가능
- 업무의 특성 상, 부서 내 모든 팀의 업무를 지표에 반영할 수 없으므로 이를 고려하여 전체를 포괄하는 사업별 지표를 작성의 한계

전사적 차원에서 중요한 사업에 대한 가중치 부여의 문제

- 사업부서의 경우 공사 예산의 많은 부분을 차지하는 사업(토목, 건설 등)에 대해 지표로 관리해야 하는데, 이에 대한 고려가 미흡
- 사업의 규모, 기간, 특성(신규사업, 기존사업 등)에 따라 성과달성의 어려움 정도가 다른 상황에서 지표로만 성과달성여부를 판단한다면 전사적으로 중요한 업무를 하는 부서가 소외 될 우려가 있음

외부 환경에 의해 영향을 받는 사업의 경우, 성과관리의 문제

- 전사적으로 중요한 업무이나, 외부환경에 의해 많은 부문이 결정되어 부서만의 노력으로 어려운 사업의 경우 지표화 하는 것의 문제
 - 가든파이버, 현대백화점 입점같이 전사적으로 중요한 사업이나 사업의 성공이 직원의 노력보다는 외부적 요인에 의해 결정되는 사업일 경우, 부서 사업별 지표로 활용하기에 부담
- 사업별 지표 중 외부 환경의 영향을 받는 지표에 대한 반영의 문제
 - 외부환경에 의해 좌우되는 사업의 경우 부서 사업별 지표로 반영하는데 한계가 있음
 - 사업의 중요성을 고려할 때, 지표로 사용할 수밖에 없는 사업의 경우 외부환경 요인을 고려하여 지표를 설정

3.2.2 부서 사업별 지표의 개선과제

성과체계를 부서에서 이해하기 쉽게 구성 필요

- 공사 전체의 비전과 부서의 비전이 혼란스러우므로, 부서에서는 임무와 비전을 생략하든가, 임무로 하든가, 검토 필요¹⁹⁾
- 본부, 실단위의 경우 비전설정이 필요하나 처단위의 비전설정은 제고
 - 성과관리체계는 기관에 대한 임무, 비전, 전략목표, 추진전략, 성과목표, 성과지표를 설정하는 체계이나 성과관리의 특성에 따라 일부 생략 가능

부서 핵심사업의 모니터링 역할의 강화 필요

- 업무계획 내, 사업별 지표의 특성을 고려하여 모니터링 역할 강화 필요
 - 경영평가, 혁신평가, BSC평가 등 평가를 위한 지표는 많이 있으므로, 모니터링을 중심으로 사업별 지표를 설정할 필요가 있음
- 사업별 지표의 성격을 어떻게 규정짓느냐에 따라 지표의 내용이 달라질 수 있으므로 이에 대한 고려 필요
 - 부서평가의 목적일 경우, 연도별 성과 지수를 설정할 때 보수적으로 작성할 수밖에 없고 경영평가, BSC 등 다수의 평가지표로 인해 직원들의 업무 부담으로 작용 가능
 - 단순 모니터링으로 활용한다면 굳이 지표를 설정하여 관리할 필요가 있는지에 대한 논란이 있음. 왜냐하면 업무보고 및 각종 경영진 보고에서 모니터링이 이루어지기 때문

부서 혁신업무와 일상적인 업무를 사어별 지표에 어떻게 반영할지 결정

- 부서 업무의 많은 부분을 차지하는 기본(중심)업무를 사업별 지표에 반영 필요
 - 부서 사업의 평가든 모니터링이든 부서의 기본업무에 대한 지표의 반영은 필요
 - 부서의 일상적인 업무, 전사적 업무, 혁신업무를 어떻게 지표에 반영할 것인가

19) 전문가 자문회의 의견

지 고민 필요

- 일상적인 업무를 창조적이고 효율적으로 수행하는 것 또한 혁신의 하나이고, 일상업무의 하자로 인한 문제발생 시 대외 이미지 손상이 우려되므로, 부서 일상 업무와 혁신업무를 적절히 반영한 사업별 지표 필요

부서 대표 성과지표와 단위과제 지표의 적절한 조정 필요

- 사업별 지표의 경우 장장기적으로 지속적인 관리를 목적으로 작성 되었으므로 지표의 일관성이 중요하므로 지표가 부서의 성과를 대표할 수 있어야 함
- 소규모 단위사업별 지표를 통합하여 사업별 성과를 담은 지표를 설정하고, 그 지표에 해당하는 사업을 표시하는 방식 검토
- 업무계획 상의 사업별 지표라는 특성으로, 단위과제의 성과지표의 반영 필요
- 부서 혁신과제 및 핵심과제를 지표에 반영하여 관리하는 것도 중요
- 각 부서별 특성에 맞게 부서 대표지표와 단위사업 비표의 적절한 조정 필요
- 사업부서와 지원부서, 사업부서 내에서도 신규사업 부서와 기존사업부서의 특성을 반영하여 사업별 지표 설정 필요

사업별 지표 중 지속적 성과관리가 어려운 지표는 개선 필요

- 단발성 사업이나, 시스템 개선 등 모호한 지표의 경우 개선 필요
- 위원회 운영, 각종 매뉴얼 작성, 신규사업 컨트롤 등 측정하기 어려운 지표나, 일회성으로 끝나는 지표의 경우 개선이 필요
- 지표가 지향하는 목표를 명확히 표현하지 못하는 모호한 지표도 개선 필요
- 정책 대표성이 없거나 부서의 성과목표 및 전략목표를 반영하지 못할 경우 개선 필요

비계량 지표를 계량지표와 정량지표 중심으로 개선 필요

- 대부분의 부서 사업별 지표에 비계량지표가 포함되어 있으므로 이를

계량지표로 변경해야 할 것임

- 00시스템 구축(지표)의 년도별 성과로 운용이라고 표시한 지표
- 일례로, 어울마당조성(경영지원처), 미매각용지 원인분석 및 개선방안(택지사업처) 등
- 사업별 지표는 계량지표를 원칙으로 구성하고 정량지표 중심으로 개편 필요
 - 현재, 비계량 지표로 설정된 부서 사업별 지표는 계량지표로 개선 필요
 - 업무의 특성 상, 서비스 만족도, 주거만족도 등 정성지표를 통한 성과관리도 필요하나, 되도록 정량지표로 개선

부서별 특성을 감안하여 평가지표 개수의 탄력적 운용 필요

- 부서별 특성을 고려한 지표 개수의 편차를 고려하되 지표 개수를 적정하게 유지
 - 부서별 지표 개수의 편차를 고려하더라도 지나치게 차이가 나지 않도록 해야 함
- 단순하고 적은 지표로 핵심업무를 평가할 수 있도록 지표개발 필요
 - 지표 개수가 적은 부서의 경우, 부서의 핵심 업무를 쉽게 표현할 수 있는 지표로 분리 또는 반영되지 않은 업무를 지표화 하는 작업 필요

사업별 지표의 지수에 대한 명확한 의미 명시 필요

- 건, 호, %, 억원 등으로 표현되는 지수에 대해, 숫자가 의미하는 뜻을 명확히 표현
 - ‘공공임대주택 공급호수’와 같이 지표 자체가 명확한 경우 제시된 지수(숫자)에 대한 설명이 불필요하지만, 그렇지 않은 경우 지수의 의미를 명시
- 지표의 지수(숫자)에 대한 산식을 명확히 규정하고, 인용한 경우 출처를 명시
 - ‘공정률’이 지표라면 “년도별 목표대비 실행 비율”이라는 산식을 명시
 - 주거만족도와 같이 매년 공사에서 시행하는 조사의 결과를 지표로 사용할 경우, 만족도 숫자의 인용출처를 명시

사업 중심의 지표가 가지는 계량화와 지속성의 문제

- 사업별 지표 중 비계량 지표를 어떻게 계량화 하여 반영할 것인지 검토
 - 계량화하기 어려운 사업별 지표라도 다양한 계량화 방를 어떻게 표현할 것인지 고민 필요
 - 특히 신규사업 부서의 경우 신규사업 수주실적도 중요하지만 신규사업 발굴을 위한 직원들의 노력도 반영
 - 중장기, 대규모 사업의 경우 사업단위 지표를 설정가능하나, 소규모 단위사업은 하나의 범주로 묶어 지표화 할 필요

3.3 사업별 지표 개선방향과 개선안 도출을 위한 분석틀

3.3.1 사업별 지표 개선방향과 지표작성의 원칙

(1) 사업별 지표 개선을 위한 기본방향

비전-목표-성과지표의 성과관리체계는 단순하고 쉽게 구성

- 본부 산하 부서의 경우 본부의 비전을 사용하고, 임무로 대체
- 사장직속부서 및 독립부서(실)의 별도의 비전 설정

사업별 지표는 부서 사업성과에 대한 모니터링을 목적으로 작성

- 부서 사업에 대한 모니터링에 중점을 두어, 경영진이 부서업무의 진행 정도를 파악하는 지표로 활용
- 사업별 지표에 대한 모니터링 기능의 강화는 전사적 사업성과 목표 달성을 위한 전략적 역량집중의 판단 근거가 될 수 있음

부서 혁신사업과 일반 업무를 반영하는 지표로 설정

- 부서 직원이 많은 시간을 투입하는 부서 사업을 지표에 반영
- 기존 사업의 효율적 추진도 혁신이라고 볼 수 있음

사업의 성과를 나타내는 개념적 성과지표와 단위사업 지표의 적절한 조화

- 사업의 성과를 지표로 사용할 경우 지표가 포함하는 세부 사업에 대한 근거자료 제시
- 아래의 사업의 경우 단위사업을 지표로 설정 가능
 - 장기적이고 지속적인 사업
 - 대규모 사업으로 전사적 관리가 필요한 사업
 - 서울시 및 경영진의 핵심 관심사업으로 관리가 필요한 사업
 - 부서를 대표하는 사업으로 지속적 역량집중이 필요한 사업 등
- 지원부서는 개념적인 지표가 많을 수 있고, 사업부서는 단위사업 지표

가 많을 수 있음

사업별 지표는 계량지표로 설정하고 부서별 특성을 반영

- 비계량지표를 계량지표로 변경 : 계획목표대비 달성목표 등
- 계량지표도 정성지표보다는 정량지표를 중심으로 설정
- 사업부서와 지원부서, 부서의 인력과 예산, 사업의 규모 등을 고려하여 사업별 지표를 설정

사업별 지표의 지수(목표치)에 대한 의미와 산식 명확화

- 지표의 지수(숫자)에 대한 산식을 명확히 규정하고, 인용한 경우 출처를 명시
 - 주거만족도와 같이 매년 공사에서 시행하는 조사의 결과를 지표로 사용할 경우, 만족도 숫자의 인용출처를 명시

(2) 사업별 지표 작성을 위한 원칙

첫째, 성과관리체계의 일관성 및 연계성 확보

- 임부-비전-전략목표-성과목표의 성과관리체계를 부서별 특성을 반영하여 쉽게 작성
- 본부 산하 처의 경우 성과관리체계를 달리 하는 방안 모색

둘째, 사업별 지표가 부서 핵심사업의 모니터링 역할 수행

- 사업별 지표는 부서 중심사업에 대한 모니터링의 의미를 부여할 수 있도록 개선
- 지표가 부서의 혁신사업뿐만 아니라 기본(중심)업무를 반영하는 지표 설정을 고려

셋째, 단위사업뿐만 아니라, 혁신의 가치를 담은 지표 설정

- 전사적으로 중요한 가치가 있는 단위사업의 경우 지표화 하여 지속적인 성과관리
- 소규모 사업별 지표는 혁신의 가치를 담아, 새로운 지표로 개선

넷째, 지표의 객관성과 일관성, 측정 가능성을 고려하여 계량화

- 객관성과 측정 가능성이 어려운 지표는 배제 또는 측정방식을 명확히 하여 지표화
- 지표는 계량지표로 설정하고 지수에 대한 산식과 출처를 명확히 표현

다섯째, 부서별 특성에 고려한 사업별 지표체계 구축

- 사업부서와 지원부서 등 부서의 특성을 반영하여 지표수와 지표의 내용 달리 표현
- 신규사업 추진부서는 신규사업 발굴 및 수주를 위한 노력정도를 반영

여섯째, 전사적 차원의 업무 수행에 대한 지표의 반영

- 서울시 경영혁신과제, 8만호 임대주택공급, 채무감축 등 전사적 사업은 지표 반영

일곱째, 모든 구성원이 쉽게 이해할 수 있는 지표로 설정

- 경영진과 직원들이 직관적으로 인지할 수 있는 쉬운 용어의 사업별 지표 설정

3.3.2 「2015 업무계획」 사업별 지표 개선안 도출을 위한 분석틀

(1) 과제 달성을 위한 사업별 지표 분석틀

부서 사업별 지표 체크리스트

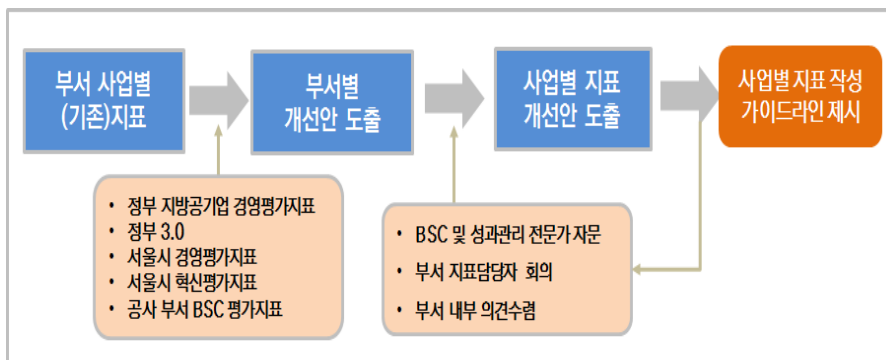
- 각 처의 사업별 지표의 개선을 위해 성과관리 평가지표 작성원칙의 부합성 검토
- 공사 성과관리(경영평가, 혁신과제, BSC) 지표를 사업별 지표에 반영 가능한지 검토
- 전사적으로 사업의 중요성, 부서 대표성, 부서 간 형평성 등을 점검
- 쉽고 직관적으로 이해할 수 있는 사업별 지표의 설정 검토
- 지표의 지수에 대한 산식과 숫자의 의미, 자료출처의 명확성 검토

[표 29] SH공사 부서(처, 소, 실)의 사업별 지표 체크리스트

구분	검토항목	설 명
성과 관리 체계	부서(처, 소, 실)의 업무목표의 명확성	임부와 비전의 의미를 담은 부서의 목표를 명확히 규정 전략목표의 관점에서 부서의 지향할 가치를 담은 업무목표 설정
	부서 성과목표의 구체성	부서의 특성을 반영한 성과목표를 설정 구체적이고 명확한 방향성을 담은 성과목표 설정
사업별 지표	부서 전략목표와 성과목표를 대표하는가?(대표성)	부서를 대표하는 핵심 성과목표가 지표에 반영 정부, 서울시, 공사전체의 성과목표의 반영
	목표치 설정이 적절한가?(적절성)	목표치를 적절하게 설정하고 근거를 명확히 해야함 일반적으로 3년간의 추세치를 성과지표화함
	달성하려는 목표가 명확하고 구체적인가?(구체성)	직관적이고 쉽게 이해 가능한 지표 핵심사업을 대상으로 명확하고 구체적인 지표제시
	성과달성 정도의 측정이 가능한가?(측정가능성)	명확한 측정방법과 측정 자료의 신뢰성이 입증 정부, 서울시, 공사의 통계자료 반영 등 객관적 관점의 측정
	과거 및 유사성과와 비교가능한가?(비교가능성)	예산편성 등 활용을 위해 과거 성과 및 유사 사업과 비교가 가능 통상적으로 사용하는 지표 또는 장기과제 지표 유리
	기간 내에 달성 가능한가? (기한성)	연간 또는 일정기간 성과를 점검할 수 있는 지표 1회성 사업, 단일사업의 장기추진 등의 경우 성과평가 기간 한정
	목표-결과 간 인과관계가 파악되는가(인과성)?	목표를 달성하기 위한 부서의 노력 정도 반영 결과에 영향을 미칠 수 있는 외부요인을 통제 할 수 있는 지표
	정부, 서울시 등의 성과관리 핵심 가치가 반영 되었는가?	정부 경영평가, 서울시 성과평가 및 혁신평가 반영 공사 핵심과제에 대한 지표의 반영 여부
	공사 경영의 핵심가치가 부서 지표에 반영 되었는가?	공사 전체 사업별 지표에 대한 부서별 구분 재정, 청렴, 거버넌스 등 전사적 핵심성과와 연관성
	부서의 역량과 사업성과를 잘 반영하고 있는가?	부서장이 증점적으로 실행하려는 사업의 반영 여부 부서 성과관리를 위한 부서장의 노력과 관련부서와의 협력

(2) 처별 사업지표 개선안 도출 PROCESS

- 기존 사업별 지표를 체크리스트로 검토하고, 문제점을 분석하여 개선 방향 설정
- 성과평가 관련 외부전문가 자문을 통한 성과관리체계 및 지표 타당성 검증
- 공사 부서 성과지표 담당자 개별 자문회의
- 사업별 지표 개선안에 대해 부서장 및 직원들의 의견수렴, 보완
- 「2016 SH공사 업무계획」의 사업별 지표 작성을 위한 가이드라인 제시



[그림 9] 사업별 지표 개선 Process

제4장 사업별 지표 개선안과 가이드라인

4.1 사업별 지표 개선안 도출

4.2 성과관리체계 및 사업별 지표 개선 가이드라인

제4장 사업별 지표 개선안과 가이드라인

4.1 사업별 지표 개선안 도출

부서 사업별 지표 개선안 도출 예시 : 보상실

- 사업별 지표 및 성과관리체계 현황분석
 - 계량지표를 중심으로 구체적이고 도전적인 지표 추가 필요

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ○ 비전과 사업목표가 명확하나, 일부 명제가 부서업무를 벗어나는 경우가 있음(원주민 재입주 등) ○ 거버넌스, 위상제고 등의 추상적 개념 사용 ○ 사업별 지표는 보상업무 중심으로 적절히 분류 ○ 지표에서 평가 및 측정이 어려운 단어(친절, 협력체계 등)의 개선 필요 ○ 기존 지표 중 비계량 지표를 계량지표로 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무의 특성을 반영한 업무 및 성과목표 설정 ○ 거시적이고 추상적 명제 <ul style="list-style-type: none"> → 구체화, 단순화 ○ 추상적인 지표명을 구체적인 지표로 개선 ○ 측정이 어려운 정성적 개념 <ul style="list-style-type: none"> → 정량적 개념 ○ 비계량 지표 <ul style="list-style-type: none"> → 계량지표로 변경(BSC 평가지표 반영) ○ 보상실의 적극적 업무수행을 유도하는 사업지표 발굴 <ul style="list-style-type: none"> → 신규(보상)사업 발굴 등

[그림 10] (예시) 보상실 성과관리체계의 현황분석 및 개선방향

- 보상실과 관련한 내외부(경영평가, BSC 등) 성과관리 평가지표 조사
 - 업무 유사성 등을 고려하여 기존 지표에서 추출

[표 30] (예시)보상실과 관련한 성과관리 지표 사례

번호	구분	관련 지표
1	행자부 공기업 경영평가	·주택·토지사업 공공성 증진노력 ·지역사회에의 공헌 ·공기업 정책준수 ·1인당 영업 수익 ·고객 만족도
2	정부 3.0 성과평가	·기관 내 일하는 방식 혁신 사례 1건 ·기관 간 협업 행정 우수사례 1건 ·데이터 개방, 활용 지원 사례 1건
3	서울시 경영평가	·(운영성과) 정보공개 확대 ·(재무성과) 수익증대, 예산절감
4	서울시 경영혁신평가 (SH공사 고유과제)	·상생과 협치로 SH거버넌스 실천
5	SH공사 시민발표 혁신과제	[보상실 자체 혁신과제] ·보상사업 추진 기록물 제작 ·취약계층 주민에 대한 지원대책 마련 ·감정평가업자 선정기간 단축 ·지적물 철거기간 단축
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	·보상기간 준수율 ·보상협의를 ·인당 보상처리 실적 ·보상업무 기준 수립의 적정 ·이주대책심사 처리 실적 ·지적 프로세스 일정 준수율 ·예산 집행률

○ (2015 업무계획)성과관리체계 개선안 도출

- 보상실 업무계획의 성과관리체계 현황

[표 31] (예시)보상실 성과관리체계 현황

분류	현황
비전	고객에게 신뢰받는 보상업무 수행
사업 목표	-보상 신뢰성 제고 -대관 및 부서간 협력 거버넌스 실현 -금융비용 감축, 원주민 재정착률 제고 -보상전문기관으로서 위상 제고
추진 전략	-보상 추진절차 홍보강화 등 민원 친절응대 및 평가업자 사전교육, 심사 강화로 평가의 공정성, 보상업무 신뢰성 제고 -감정평가업자 선정, 철거기간 등 보상기간 단축으로 금융비용 절감하는 보상추진 및 원주민 재정착률 제고 -대관업무 강화 및 존치·국공유지·잔여지보상·특수지장물처리 등 계획수립 시 부터 부서간 협력 거버넌스 실현 -외부 보상수탁 적극 참여 및 보상업무 교육 강화 등으로 -보상전문기관으로서의 위상 제고



- 성과관리체계는 “비전 - 업무목표 - 성과목표”로 구성

- 보상실은 본부 산하의 처와 달리 독립부서로, 별도의 비전을 설정

[표 32] (예시)보상실 성과관리체계 개선안

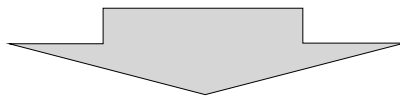
분류	개선안	비고
비전	고객에게 신뢰받는 보상업무 수행	기존 비전
업무 목표	-고객 중심의 투명·공정·청렴·친절한 업무처리로 보상업무 신뢰성 제고 -대관 및 부서 간 협력 강화를 통한 신속한 보상업무 추진 -보상대상자와의 신뢰확보를 통해 보상기간 단축 및 금융비용 절감 -보상 전문기관으로 관련기관 보상업무 수탁사업 확대	기존 사업목표 및 추진전략 활용
성과 목표	1. 보상업무 홍보 및 공정성 제고 2. 보상기간 단축으로 금융비용 절감 3. 원주민 지원 및 관련기관 협력 강화 4. 보상업무 전문성 확보	기존 목표 → 쉽게 재구성

○ 기존(2015년) 사업별 지표 분석 및 개선안 도출

- 비계량지표를 계량지표로 변경, 지표의 내용에 따른 재분류, 일부 지표 삭제, 통합 등

[표 33] (예시)SH공사 보상실 사업별 지표 현황 및 분석

분야	기 존 지 표				분석내용	비 고
	지 표 명	단위	2015	2016		
1. 보상 신뢰성 제고	보상절차 홍보 강화	안내 문작 성	작성	운영	비계량지표로 평가지수가 작성, 운영은 성과관리 지 수로 미흡	지수 개선
	보상 민원 친절 응대	건	1900	1700	원주민에 대한 서비스 보상민원 응대 건수로 변경	변경
	감정평가의 공정성 제 고	방침 수립	수립	운영	추상적 지표로 지표측정 어 려움 → 계량적 지표로 개선	개선
※ 민원인 내방 : 팀당 1~2건/일, 근무일 : 264일/년. (※ 22일/월)						
2. 보상 기간 단축, 금융 비용 절감	감정평가업자 선정 기 간 단축 (표준기간 대비)	%	90	90	사업별 지표로 사용	사용
	지장물 철거기간 단축 (표준기간 대비)	%	70	70	신속한 사업추진 지표로 적 절함	사용
	이주대책 등 심사기간 단축(표준기간 대비)	%	80	80	사업지피로 적절함	사용
3. 협력 거버 넌스 실현	서울시 및 구청 대관 업무 강화	회	30	30	사업장 별 횡수인지 등 지 수에 대한 설명 필요	재검토
	수용재결기간 단축 협 의 강화(1~2개월 단축 목표)	%	80	90	보상기간 단축이 목표이므 로 재분류 필요	재분류
	사내 부서 간 협력체 계 강화	회	12	12	회의 건 수로 성과평가의 어려움	개선 또 는 삭제
4. 보상 전문 기관 위상 제고					원주민 신뢰확보를 위한 서 비스 지표 추가	업 무 보 고 자 료 참조
					사업수주 목표치 제시 등 명확한 지수 설정	
	보상전문가 등 전문인 력 활용방안 구축	방침 수립	방침 수립	운영	비계량지표로 개선 필요	개선
	보상 위·수탁업무 지 속 발굴 및 외부 위· 수탁시 적극 참여	건	연중	연중	비계량지표로 목표치 산정 필요	개선
보상업무 교육 강화	회	4	4	교육 횡수보다는 참석자 수 등으로 교체 필요	개선	



- 12개 지표를 그대로 유지, 성과목표별 지표수를 3개 내외로 조정
- 사업별 지표명과 지수를 명확하게 표현, 부서 BSC 지표 활용

[표 34] SH공사 보상실 사업별 지표 개선안(예시)

성과목표	지 표 명	단위	년도별 목표치				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 보상업무 홍보 및 공정성 제 고	1-1 보상관련 홍보물 제작건수 (보도자료, 공고문 등 인쇄물 제작건)	건					기존지표 → 계량화
	1-2 보상관련 현장설명회 건수 (주민 대상 설명회, 현장 상담 등 건수)	건					신규 : 부서 내 협의 보상실 업무보고 참조
	1-3 감정평가 공정성 확보 노력 (감정평가업자 회의 건수, 각종 심의 건수)	건					기존 → 계량화 (감정평가업자 회의, 각종 심의회 등 건수 총합)
2. 보상기간 단축으로 금융비용 절 감	2-1 감정평가업자 선정기간 및 지 장물 철거기간 단축 (표준기간 대비)	%					기존지표 통합 (표준기간 대비 실제 소요기간 비율)
	2-2 이주대책 등 심사기간 단축(표준기간 대비)	%					기존지표
	2-3 수용재결기간 단축	%					기존 지표 재분류 (표준기간 대비 실제 소요기간 비율)
3. 원주민 지원 및 관련기관 협력강화	3-1 서울시, 구청 대관업무	건					기존지표 (대관업무 건수)
	3-2 원주민 지원 서비스 사업 (고향 앨범 제작 등 원주민 사업)	건					업무계획자료 참조 (고향앨범제작 등 원주민 관련 지원 건수)
	3-3 보상 관련 민원 대응 건수 (민원기록 건수, 현장출장 건수)	건					기존 → 표현 변경 보상실 업무보고 참조
4. 보상업무 전문성 확보	4-1 보상전문가 등 전문인력활용 건수 (변호사, 민원조정관 등 활용 건수)	건					기존 → 계량화 보상실 업무보고 참조
	4-2 인당 보상처리 실적	건					보상실(팀) BSC 평가지표
	4-3 보상업무 위.수탁 수주 금액	억원					신규 : 부서에서 결정 (면적 또는 금액)

기존 사업별 지표체계 및 개선안에 대한 부서의견

- 부서 사업에 대한 평가지표와 사업별 지표의 구분이 모호함
 - 기존 수행업무에 대한 평가지표 (BSC지표 등)와 경영혁신 과제상의 평가지표가 중복적으로 설정되어 있어 혼선 야기
- 경영혁신 과제 위주의 사업별 지표로 인해 부서업무 전반을 담지 못하는 문제점 지적
 - 현행 업무 위주의 사업지표 관리가 되어야 하나, 혁신과제 위주의 사업지표 설정
 - 혁신사업 중심의 지표로 부서 본연의 업무와 동떨어진 지표가 많으므로, 「업무계획」에서는 부서 업무 전반을 반영한 사업별 지표의 설정이 필요
- BSC평가 등 공사의 성과관리체계 전반에 대한 개선 필요
 - 현재 BSC평가, 경영평가, 서울시 각종 평가, 중장기 계획, 연도별 사업계획수립, 혁신계획 등 평가 종류 및 업무가 너무 많아 행정업무가 과다
 - 현재 BSC 팀별 평가결과를 처별로 합산하여 비교 평가하는 방식을 건의
- 성과관리체계 및 사업별 지표의 비계량지표에 대한 평가방식 명확화 필요
 - 전략목표, 성과목표, 사업지표에 대한 일관성 확보가 필요하며 유사·중복되는 지표에 대한 개선 필요
 - 비계량 지표를 계량화 할 경우 평가방식을 보다 명확히 제시해야함
- 사업별 지표의 목표치(지수)에 대한 객관성 확보 및 전사적 관점에서 지표 선정
 - 정부와 서울시의 경영평가 및 혁신과제에 의해 설정된 사업별 지표의 목표치가 공사 차원에서 불리할 수 있으므로 이에 대한 고려 필요
 - ※ 신기술 신공법은 원가가 높더라고 기술개발 권장 차원에서 국가에서 쓰도록 하고 있는 제도로서, 대부분 기존 보다 원가가 높으므로 많이 도입할수록 원가측면에서 불리할 수 있음

○ 기타의견

- 연구보고서의 경영혁신지표는 기존 서울시 경영혁신평가 관련 지표를 연상케 하므로 SH 경영혁신지표 대신에 “SH 성과관리지표”로 명칭 변경 필요
- 현재 직제(조직)개편 작업이 진행중이므로 조직개편 이후사업지표 수립 필요

※ 부서별 개선안은 향후 부서별로 「업무계획」 작성 시, 사업별 지표 설정의 참고용임.

- 조직개편 등으로 「2016 SH공사 업무계획」의 사업별 지표가 2015년과 달리 구성 될 것이므로, 개선안을 참고하여 관련 부서에서 새로운 사업별 지표를 설정
- 각 부서별 지표 개선안의 내용은 부록 참조

4.2 성과관리체계 및 사업지표 개선 가이드라인

4.2.1 「업무계획」의 성과관리체계 개선 가이드라인

실, 사장직속부서 : “비전-업무목표-성과목표-사업별 지표” 체계 구축

- 보상실, 마케팅실, 전략홍보처, 연구소 등 개별 부서의 경우 부서별 비전 설정
- 비전과 함께 부서의 년도별 업무목표와 성과목표 설정

본부 산하 처는 “임무-업무목표-성과목표-사업별 지표” 체계 구축

- 본부 산하 처의 경우, 본부의 비전과 전략목표를 설정하여, 본부의 비전으로 가름
- 임무는 부서 산하 팀별 업무를 중심으로 전사적 관점에서 처가 수행할 업무를 직시

비전과 업무목표는 직원들의 의견수렴 과정을 거쳐 부서장이 최종 결정

- 부서직원의 업무목표에 대한 공감대 형성과 부서장 의지를 담은 목표 설정

[표 35] 성과관리체계 개선안

분류	개선 안	비고
임 무	부서의 존재이유와 주요기능(산하 팀)을 나열식으로 기술 가능 부서업무 전반을 포괄하되, 부서의 고유사업 및 핵심사업을 중심으로 열거 추상적인 용어보다는 구체적이고 명확한 용어로 정리	본부 산하 처
비 전	부서의 장기적인 목표와 바람직한 미래상을 구체적으로 기술 문장의 길이와 무관, 부서직원들이 이해할 수 있는 부서 특성을 담은 쉬운 문구	보상실, 마케팅실, 사장직속 부서
부서업무목 표	부서의 업무 중 최대 중점을 두고 시행해야할 내용 중장기적으로 변하지 않을 목표로, 달성 여부를 명확히 표현 부서핵심 업무의 미래성과를 쉽게 풀어쓰는 방식으로 작성	부서공통
추진전략	업무목표 달성을 위한 구체적인 실행계획 부서 운영과 관련된 사항으로 부서장이 선별적으로 적용 가능	선택적 적용
성과목표	업무목표의 하위목표로서 계획 기간 내 달성하고자 하는 내용 가치와 방향성을 가지며, 사업별 지표와 목표치(지수)를 포함 사업별 지표의 기대효과 또는 달성후 성과로 볼 수 있음.	부서공통
사업별 지표	부서업무 목표와 성과목표를 달성하기 위해 추진하는 양적·질적 지표 사업별 지표는 성과목표와 연관성 있게 개발 몇 가지 사업의 특성을 묶어 추상적 개념으로 정리하여 목표치를 제시 대규모 사업 및 부서 중점사업의 경우 단위 사업자체를 지표화 가능 지표는 계량적 지표를 우선으로 하며, 필요시 지수에 대한 설명을 첨부	부서공통

※ 부서장이 필요하다고 판단할 경우, 성과관리체계의 변경 가능(처의 비전설정 등)

4.2.2 「업무계획」의 사업별 지표 작성 가이드라인

(1) 사업별 지표작성 가이드라인 개요

- 사업별 지표 가이드라인은 「2016 SH공사 업무계획」을 작성할 때, 성과관리체계 및 사업별 지표의 작성을 위한 제안임
 - 사업별 지표작성 가이드라인은 부서 사업별 지표를 작성할 때, 필요한 사항을 기술
 - 「SH업무보고서」 한 권으로 공사업무 전반을 이해할 수 있도록 가이드라인 제안
 - 사업별 지표가 공사 부서간의 소통과 이해, 사업관리의 기준이 될 수 있어야 함
- 지표구성의 편리성, 가독성, 업무 이해도 등을 고려, 2가지 안 제시
 - 1안 : 사업별 지표의 구분을 부서 업무 중심으로 분류
 - 2안 : 기존의 성과체계에 맞춰 성과목표로 지표를 분류

(2) 사업별 지표 작성 원칙

- 사업별 지표는 계량지표를 원칙으로 작성
 - 지표의 특성상 수치로 나타낼 수 있어야 하며, 계량지표로 표시
- 사업별 지표의 수치를 명확히 이해할 수 있도록 표기
 - 지표가 나타내는 수치(건, %, 호, 억원 등)는 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 표기 되어야 하며, 설명이 필요할 경우 첨부
- 부서의 핵심업무를 중심으로 혁신과제를 담아 최소한의 지표수로 작성
 - 지표수는 관리가 가능한 범위에서 최소한으로 작성하며, 일부 유사 사업별 지표는 묶어서 하나로 통합(통합지표에 대한 설명이 필요할 경우 별도 표기)
- 부서별 특성을 반영하여 사업별 지표의 특성을 달리 표현
 - 지원부서와 사업부서의 업무 특성상 지표의 개수, 지표 내용을 달리 할 수 있음

- 자체 지표개발이 어려울 경우, 부서와 관련된 내외부 성과평가지표를 활용
 - 정부 및 서울시 경영평가지표, 혁신평가지표, 내부 BSC 지표 등을 필요시 반영
- 부서 중장기 핵심사업의 경우 단위사업을 지표로 설정 가능
 - 단위사업을 지표로 설정할 경우, 지수의 표현을 년도별 목표대비 성과 등으로 계량화
- 부서를 대변하고 직원들이 공감할 수 있는 지표 설정
 - 부서직원들이 이해하기 쉽고 달성하고자 하는 방향이 명확하며, 직원의 노력을 담을 수 있는 지표 설정

(3) 사업별 지표 구성안

제1안 : 부서 핵심업무와 혁신과제, 기본업무를 구분하여 사업별 지표 분류

- 부서 핵심업무는 '전사적 관점에서 경영진이 중요하게 생각하는 사업'을 말하고, 부서 혁신과제는 '서울시 경영혁신 및 내부혁신 사업'이며, 부서 기본업무는 '부서에서 일상적으로 수행하는 기본적인 업무와 담당사업'을 말함
- 전사적 추진업무, 경영혁신 업무, 부서의 일상 업무 등을 경영진이 한눈에 파악 가능
- 주로 사업부서에서 사용 가능한 양식으로 공공임대주택 공급, 시유지개발 사업 등 단위 사업을 지표로 사용할 수 있음
- 기존의 추상적인 명제에 의한 구분이 아니라, 사업별 특성 및 중요도에 따라 지표를 구분하므로 지표 담당자의 업무 편리성 도모
- 각 구분별 지표수의 편차가 발생할 수 있고, 사업별 지표가 지향하는 성과목표 및 기대효과가 불분명 해 질 수 있다는 단점

[표 36] 부서 중정업무와 혁신과제를 구분하여 사업별 지표 분류 예시

구분 ①	지표명 ②	단위 ③	년도별 지수(목표치) ④				비고 ⑤	성과목표 (기대효과) ⑥
			'15년	'16년	'17년	'18년		
1 부서 핵심 업무	1-1 경영진이 중점적으로 추진하는 전사적 사업에 대한 지표	건					(예) 부채감축 등 선제적 재무관리	
	1-2	%						
2 부서 혁신 과제	2-1 서울시 및 자체혁신과제 수행을 위한 사업별 지표						(예)참여와 소통의 거버넌스 확대	
	2-2							
3 부서 기본 업무	3-1 부서의 일상적인 업무를 담은 사업별 지표							
	3-2							

※ 설명

- ① 부서 업무의 중요도 구분 / 업무의 특성 파악이 용이 / 전사적 사업 관리 용이
- ② 사업별 지표 / 부서 업무의 특성에 따라 사업별 지표를 구분 / 지표수 편차
- ③ 사업별 지표의 단위 / 건, 호, %, 억원 등으로 표시
- ④ 년도 별 부서의 목표치 / 달성 가능한 수치 설정
- ⑤ 지표업별 지표의 단위 / 건, 호, %, 억원 등으로 표시
- ④ 년도 별 부서의 목표치 / 달성 가능한 수치 설정
- ⑤ 지표에 대한 세부사업 기술 등 / 지수에 대한 설명 등
- ⑥ 지표가 지향하는 가치를 표시 / 개별 → 로 표기 가능 ※삭제 가능
- ⑧ 지표를 통해 이루고자 하는 목표 또는 성과 / 성과체계 ※삭제 가능

[표 37] 제1안 구성에 의해 재구성한 사업별 지표(안) 사례 : 재생기획처 예시

구분	지표명	단위	년도별 지수(목표치)				비고	성과목표 (기대효과)
			'15년	'16년	'17년	'18년		
1 부서 핵심 업무	1-1 창동.상계 신경제중심지 사업 진행율	%					목표대비 달성율	지역경제 활 성화 거점사 업 추진
	1-2 공공시설 및 토지활용사업	건					사업명 각각 명시 (경영혁신 시민발표)	
	1-3 도시재생 1조원 투자사업 추진율(투자 실적)	%					목표대비 달성율 (시민약속)	
2 부서 혁신 과제	2-2 정비사업 참여 및 해제구 역 대안사업 (갈등.정체 정비사업 추가사업 + 뉴 타운 해제지역 대안사업)	건					사업구역 명시 (경영혁신 시민발 표)	지역자산 활 용 주거지 재생사업 추 진
	2-3 위험.열악 주거밀집지역 재생사업 실적	건					사업구역 명시 (서울시 혁신지표)	
	2-4 시유지 출자 및 위탁사업 확보실적(출자형 시유지 개발사업 + 위탁형 시유 지 개발사업)	건					사업구역 명시 (서울시 혁신지표)	
3 부서 기본 업무	3-1 신규사업(도시재생0 검토 실적)	건					본부장 방침 건수	낙후지역 주 민협력 공공 사업 시행
	3-2 시유지 활용사업을 위한 노력 (서울시 및 구청 협의, 국토 부협의, 공식회의 등)	건					처장방침 특한 협 의회 건수	
	3-3 기존 공사참여 정비사업 진행율 (신길 13구역 등)	%					목표대비 추진율	
	3-4 동부지방법원 이전부지 사업 진행율	%					목표대비 추진율	
	3-5 주민협력사업 추진을 위 한 노력 (주민협의회 회의, 구청회 의, 시회의 등 건수)	건					관련회의 및 행사 건수	

※ 본 사례는 연구진이 임의로 지표를 설정한 것으로 재생기획처에서 제안한 사업별 지표(안)는 아님.

제2안 : 성과목표를 중심으로 사업별 지표를 분류

- 성과목표를 설정하고, 이에 부합하는 사업별 지표를 선정하여 년도별 지수를 표기
- 사업별 지표의 내용에 따라 일목요연하게 분류가 가능하고, 사업별 지표가 지향하는 목표를 명확하게 표기 가능
- 사업의 지향 목표가 다양할 경우 분류상의 문제가 발생할 수 있고, 사업별 지표의 중요도를 직관적으로 알 수 없다는 단점

[표 38] 부서 성과목표를 중심으로 사업별 지표를 분류한 사례

성과목표 ①	지 표 명 ②	단위	년도별 지수(목표치)				비고
			'15년	'16년	'17년	'18년	
1 성과목표 (예, 부채감축 등 선제적 재무관리)	1-1 사업별 지표의 내용에 따라 성과목표별로 분류	건					사업건수
	1-2	%					추진목표 대 비 달성률
2 성과목표	2-1						
	2-2						
3 성과목표	3-1						
	3-2						

※ 설명

① 부서 성과목표로 구분 / 자료를 통해 이루고자 하는 목표

② 사업별 지표 / 성과목표 달성에 필요한 사업의 지표

[표 39] 제2안 구성에 의해 재구성한 사업별 지표(안) 사례 : 재생기획처 예시

성과목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 경지역경제 활성화 거점사업 추진	1-1 창동상계 신경계중심지 사업 진행율	%					목표대비 달성율
	1-2 성동구치소 사업 진행율	%					목표대비 달성율
	1-3 동부지방법원 이전부지 사업 진행율	%					목표대비 달성율
	1-4 도시재생 1조원 투자사업 추진율 (또는, 도시재생사업 투자 실적)	%					목표대비 달성율
2. 지역자산 활용 주거지재생 사업 추진	2-1 공공시설 및 토지 활용 사업 (공공시설 복합화 + 소규모 공공토지 활용)	건					통합 건수로 측정 사업명 명시(비고란)
	2-2 신규사업(도시재생) 검토 실적	건					본부장방침 특한 방침 건수
	2-3 주민 협력사업 추진을 위한 노력 (주민협의회 회의, 구청회의, 사회의 등)	건					관련회의 및 행사 건
3. 낙후지역 주민협력 공공사업 시행	3-1 위험.열악 주거밀집지역 재생사업 실적	건					사업명 명기
	3-2 기존 공사참여 정비사업 진행율 (신길 13구역 등)	%					목표대비 진행율 년도별 목표 명시
	3-3 정비사업 참여 및 해제구역 대안사업 (갈등.정체 정비사업 추가사업 + 뉴타운 해제지역 대안사업)	건					사업명 명시
4. 시유지 관리 및 활용사업 시행	4-1 시.구유지 관리 실적	m ²					서울시 토지관리 실적 면적(필지 표시 가능)
	4-2 시유지 출자 및 위탁사업 확보실적 (출자형 시유지 개발사업 + 위탁형 시유지 개발사업)	건					확보사업 건수 사업명 명기
	4-3 시유지 활용사업을 위한 노력 (서울시 및 구청 협의, 국토부협의, 공식회 의 등)	건					처장방침 특한 협의회 건 수

※ 본 사례는 연구진이 임의로 지표를 설정한 것으로 재생기획처에서 제안한 사업별 지표(안)는 아님.

4.2.3 「2016 SH공사 업무계획」 사업별 지표 작성양식 제안

「2015 업무계획」의 부서별 계획구성은 "Ⅰ. 기존사업 평가 - Ⅱ. 사업환경 및 과제분석 - Ⅲ. 사업목표 및 추진전략 - Ⅳ. 사업별 지표 - Ⅴ. 주요사업"으로 구성

- 주요사업에서는 사업별 지표의 분야(성과목표)별로 각 사업별 지표의 내용을 설명
- 사업별 지표의 내용구성을 살펴보면 1년 간의 추진일정과 예산 등을 작성한 부서도 있으나, 그렇지 않은 부서도 있어 일관성이 없음.
- 사업별 지표에 대한 지수의 의미를 구체화 하지 않고, 사업내용에 대해 다소 추상적인 설명을 담은 경우도 있음.
- 특히, 부서의 일상적인 업무이나 공사의 중요한 사업에 대한 업무가 기술되어 있지 않아, 「업무계획」으로는 공사의 전반적인 업무를 파악할 수 없다는 문제
- 혁신사업(신규업무)을 중심으로 지표를 설정한 결과, 전사적인 관심이 집중된 업무(고덕.강일, 향동, 구룡마을 등)는 업무내용에 반영되지 않아, 부서업무를 파악하는데 한계

「2016 업무계획」에서는 실행 일정 및 예산을 중심으로, 부서업무 전반을 파악할 수 있도록 업무계획 내용 구성

- 전반적인 구성(Ⅰ,Ⅱ,Ⅲ,Ⅳ,Ⅴ)은 기존 체계로 가되, 사업목표 및 추진전략(Ⅲ)의 내용을 성과관리체계에 맞게 구성하고, 사업별 지표(Ⅳ)는 계량지표를 중심으로 작성
- 주요사업(Ⅴ)은 사업별 지표를 중심으로 서술하고, 사업의 내용에 대한 자세한 기술 보다는 소요예산과 추진일정 등 사업추진계획을 중심으로 서술
- 즉, 사업배경, 현황 및 문제점, 추진계획 등 사업내용을 자세하게 설명하기보다는 각 부서의 역할, 추진일정, 당해 년도의 목표치(호, %, 건, 억원)를 명확히 제시

- 사업별 지표에서 목표대비 달성율(%) 등 지수에 대한 설명이 필요한 사항에 대해서도 간략히 정리하여, 지표에 대한 이해를 돕도록 함.
- 주요사업의 설명에서 사업별 지표에 선택된 사업 외에도, 성과목표와 관련된 부서 사업도 간략히 정리하여, 「업무계획서」를 보면 부서업무 현황을 파악할 수 있도록 작성

「2016 업무계획」에서는 사업별 지표 작성 방식 제1안을 제안

- 업무계획 보고서를 통해 공사 임직원들이 부서의 중요업무와 혁신과제, 일반 업무를 한눈에 파악할 수 있는 구성 체계임
- 전사적인 업무와 혁신과제 등 사업의 중요성을 파악할 수 있고, 성과관리를 선별적으로 할 수 있다는 장점
- 「업무계획」은 연초에 행하는 부서별 업무계획과 달리 성과관리 중심의 보고서이므로 부서 핵심추진일정과 사업성과를 중심으로 간결하게 기술하는 것이 바람직함

제5장 사업별 지표의 관리 및 활용

5.1 사업별 지표의 관리방안

5.2 사업별 지표의 활용

제5장 사업별 지표의 관리 및 활용

5.1 사업별 지표의 관리 방안

사업별 지표의 지속적인 보완과 개선

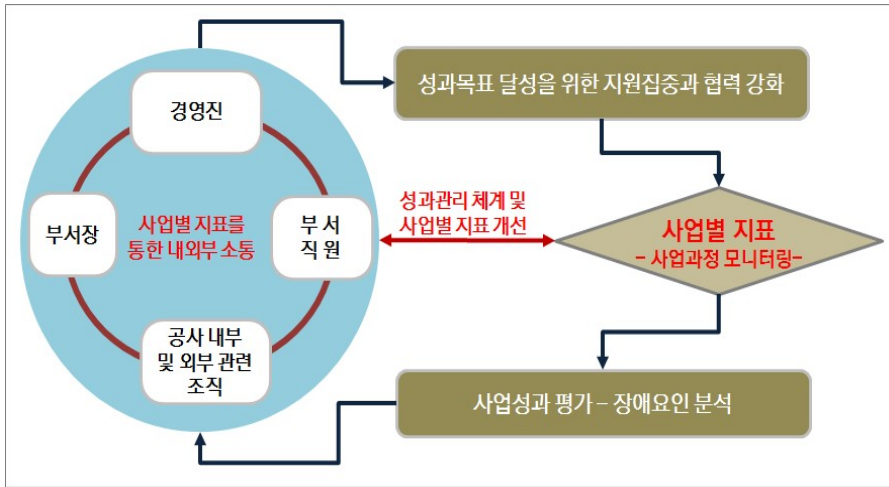
- 부서의 업무 전반을 나타내고, 혁신성과를 대변하는 지표로 지속적 개선
 - 내외부 사업환경 변화 등을 고려하여 년도별 성과목표 및 사업별 지표를 재작성
- 부서 업무 및 사업성과를 계량화 하여, 객관적인 평가와 관리가 이루어지도록 노력

사업별 지표가 공사 내외부의 소통의 자료가 될 수 있도록 관리

- 사업별 지표 설정을 위한 내부 직원들의 회의, 워크숍 등을 통해 부서 업무에 대한 직원들의 이해와 적극적 참여 의지를 고양
- 부서 직원들이 자신의 업무가 부서성과목표 달성에 기여하고 있음을 스스로 느낄 수 있도록 함으로써 직원의 성취욕구 충족과 역량의 집중 유도
- 부서 업무를 공사 내부직원 및 대외에 공개함으로써 부서의 성과를 홍보

숫자(지수) 관리가 아닌 사업의 원활한 추진을 위한 사업과정 관리

- 사업과정에 대한 지속적인 모니터링과 현장의 피드백을 통해 사업추진 과정의 장애요인을 사전에 제거하여 성과목표를 달성
- 사업별 지표가 전사적 역량의 집중과 자원 배분의 근거가 될 수 있도록 관리
- 행정처리 및 보고를 위한 자료가 아닌, 부서 자원(직원역량)의 흐름을 파악할 수 있는 지표가 될 수 있도록 관리



[그림 11] 사업별 지표 운영 및 관리방안

5.2 사업별 지표의 활용

부서의 사업목표 달성을 위한 모니터링 지표로 활용

- 부서 업무실적과 사업추진의 장애요인 극복을 위한 모니터링 지표
 - 경영진의 사업별 지표 관리의 목적은 사업이 계획대로 원활하게 이루어지고 있는지를 파악하고, 필요한 행정적, 재정적 지원을 위한 자료로 활용
- 전사적 관심이 집중된 사업을 관리하는 지표
 - 사업별 지표는 공사의 전사적 역량이 집중된 사업과 경영혁신과제의 추진 현황을 경영진이 한눈에 파악할 수 있도록 작성 되어야함
 - 대외적으로 공사의 혁신성과 관리 및 추진과정을 홍보 할 수 있는 지표로 활용
- 부서 역량의 선택과 집중을 위한 지표로 활용
 - 전사적 관심 사업 및 혁신과제의 경우 부서 역량의 집중이 필요하므로, 사업별 지표 모니터링을 통해 사업단계별 부서역량을 분배

부서사업 추진과정 관리를 위한 지표로 활용

- 대규모 사업의 경우 부서별 역할과 업무책임을 명확히 규정
 - 두 부서 이상이 참여하는 사업의 경우 부서 간 역할구분을 명확히 하기 위해 RASCI Map²⁰⁾ 작성
 - 사업별 지표의 내용 또한 관련 부서의 역할을 명확히 규정
- 부서 업무의 균형지표로써 사업관리의 사각지대 방지
 - 예기치 못한 긴급업무 등으로 인해 부서 업무가 소홀해 질 수 있으나, 경영진 및 부서장의 사업별 지표관리를 통해 부서 업무 누락 등 관리부실 예방
- 경영진뿐만 아니라 공사 직원들의 부서업무 현황파악 및 소통자료
 - 당해년도 추진 될 사업과정을 미리 파악함으로써 직원들의 업무 준비를 돕고, 관련부서의 업무추진현황 파악을 통해 부서 간 소통 확대
 - 계획적인 업무 실행으로 부서 내 조직 간의 업무를 적절히 배분할 수 있도록 지원

행정업무 간소화 작업의 일환으로 사업별 지표 활용

- 내외부 경영평가 및 BSC 평가를 위한 기본자료 활용
 - 사업별 지표의 관리를 통해 정부 및 서울시 경영평가, 경영혁신평가, 내부 BSC 평가 등의 자료 작성의 기준 지표로 활용
- 경영진 업무보고 등을 위한 간략보고서로 사업별 지표 활용
 - 월별, 분기별 부서 업무보고 자료의 기본 자료로 사용하여, 보고내용을 간략화
- 사업별 지표를 통해 개별 사업의 목적과 중요도 등을 구분
 - 사업의 중요성에 따라 보고 순서, 내용 등을 달리 할 수 있도록 하는 기준

20) 책임자(Responsible), 승인자(Approval), 지원자(Supporter), 컨설턴트(Consultant), 공지대상(Informed)의 약자로, 사업과정의 책임영역을 명확히 규정하는 매트릭스

제6장 결 론

제6장 결론

「2015 SH공사 업무계획」의 사업별 지표는 공사의 성과관리체계의 혁신적 변화로 볼 수 있음

- 그동안 공사는 서울시 핵심가치평가를 위한 성과관리를 실시하였고, 각 팀별 BSC 평가를 통해 직원성과를 관리하였음
- 「2015 업무계획」은 경영혁신을 위한 성과관리 계획으로 각 부서별로 사업별 지표를 설정하여 혁신성과를 관리하려는 시도
- 혁신사업을 중심으로 사업별 지표를 설정하여 부서 업무성과를 관리한다는 측면에서 혁신 실현을 위한 강력한 의지의 표명이라 할 수 있음

「업무계획」의 체계 및 사업별 지표를 보완하여 전사적 성과관리 및 부서업무 이해와 소통을 위한 자료로 활용

- 현재 사업별 지표는 다수의 비계량지표와 일회성 사업을 지표로 하는 등의 문제점이 있으나, 이는 지표의 개선으로 가능
- 문제는 업무계획의 사업별 지표가 혁신사업 중심으로 설정되어 부서의 핵심업무를 담지 못한다는 것임
- 성과관리체계와 사업별 지표를 개선하여 부서업무 전반을 반영하고, 객관적인 지표를 설정하여 성과목표 달성을 위한 사업관리를 지속해야 함
- 「업무계획 보고서」, 한편으로 공사 부서업무 전반을 파악하고, 공사의 업무를 예측할 수 있다면 내외부 소통의 자료로 유용할 것임
- 특히, 사업별 지표를 통해 전사적 사업에 대한 모니터링이 강화되면, 성과목표 달성을 위한 전사적 역량의 전략적 집중이 가능할 것임

추상적이고 불명확한 성과체계보다는 단순명료한 성과체계 필요

- 사업별 지표의 성과관리체계를 부서의 특성을 반영하여 단순하고 명료하게 작성

- 비전(임무)이나 부서업무목표, 성과목표를 추상적인 개념으로 정리하기 보다는 부서 직원들이 쉽게 이해할 수 있는 직설적인 표현으로 작성
- 사업별 지표는 부서업무에서 차지하는 비중과 전사적 중요성을 고려하여 설정
 - 전사적으로 반드시 달성하여야 할 사업, 부서의 핵심업무 등이 반영된 지표 설정
- 「2016 SH공사 업무계획」에서는 신규 혁신사업 중심의 사업별 지표에서 전사적 관심사업 등 부서 핵심사업을 담은 지표로 개선
- 경영혁신은 지속적으로 추구해야할 가치이며 창조적인 신규혁신사업은 물론 기존사업의 혁신적 개선도 중요한 가치로 인식해야 함
- 「2016 SH공사 업무계획」은 부서사업별 중요성을 반영하여 지표를 설정하고, 이를 관리하여 목적인 성과를 달성하도록 해야 함

사업별 지표는 부서 사업대안 모니터링 도구로, 공사의 성과목표 달성을 위한 관리지표로 활용

- 사업별 지표는 BSC 평가지표와 달리 사업 중심의 지표로, 사업에 대한 지속적인 모니터링을 전제로 함
- 모니터링은 사업관리를 통해 사업의 목적을 달성하는 것이 목표이므로, 사업별 지표의 목표 또한 전사적 혁신사업의 실현을 목적으로 관리되어야 할 것임

단기간, 부서의 사업별 지표 개선안 돌출의 한계

- 당초 연구의 목적은 「업무계획」의 사업별 지표를 개선하여 정리하는 것이었으나, 연구소에서 부서업무 특성을 세밀하게 파악하는 데는 한계
- 성과지표가 가져야할 원칙을 기준으로 부서업무를 반영하여 기존의 지표를 개선하는 수준의 안을 제시

조직개편 등으로 부서의 사업별 지표(안) 반영에 한계

- 곧 조직개편이 이루어지면, 부서업무 재편으로 사업별 지표(안)를 사용하기 어려움

- 다만, 사업중심의 지표는 해당 사업을 담당하는 부서에서 사용할 수 있을 것임

사업별 지표는 사업관리를 위한 중요한 지표로 지속적인 관리 필요

- 사업별 지표가 여러 가지 문제점을 안고 있으나, 사업 중심의 성과관리를 지향한다는 측면에서 혁신적이고 합리적인 시도이므로 이를 지속적으로 발전시켜야 할 것임
- 사업별 지표를 지속적으로 관리하고 개선하는 노력 필요

참 고 문 헌

- 고영선, 성과관리체계의 도입과 정착, 대외경제연구원 전문가회의 자료, 2004
- 국무조정실, 성과지표 개발·관리 매뉴얼, 국무조정실, 2006
- 국무조정실, 정부업무평가 백서, 국무조정실, 2007
- 국무조정실, 정부업무 성과관리 및 평가, 국무조정실, 2008
- 기획재정부, 2014년도 공공기관 경영평가편람, 기획재정부, 2013
- 김현종, 공공부문 성과지표 개선에 관한 연구 : 재정사업 자율평가 중심으로, 아주대학교 학위논문(석사), 2015
- 권우원, 공기업의 전략적 성과관리 사례 연구, 경희대학교 학위논문(석사), 2010
- 목진휴, 국민권익위원회 성과목표 및 지표개발 연구, 국민권익위원회, 2009
- 박희권, 지방공기업 성과관리제도의 현황 및 개선방안, 한남대학교 학위논문(석사), 2014
- 백승익, UCI 핵심성과측정지표(KPI)개발 UCI Ad-hoc 2006-UCI-04 / 2006.12, 한국정보사회진흥원, 2006
- 백승천, 지방공기업 경영평가지표 선정 및 가중치 설정, 고려대학교 학위논문(박사), 2003
- 송영달, 지역사회복지관의 BSC 성과관리모형 개발, 경북대학교 학위논문(박사), 2015
- 서울시, 투자, 출자·출연기관 경영혁신 평가계획, 서울시 기획조정실(서울시 홈페이지), 2015

- 윤수재, ODA사업 평가 및 모니터링 시스템 개선에 관한 연구, 한국행정연구원, 2013
- 윤수재, BSC 성과관리시스템의 구성개념 타당도에 대한 연구, 한국정책과학학회보 제14권 제2호(2010.6): 91~109, 한국정책과학회, 2010
- 이동욱, 공공부문 성과평가론, 박영사, 2013
- 이상완, 성과지표의 다양성과 관리적 성과 간의 관계에서 공공성과 조직시민행동의 역할 The Journal of Digital Policy & Management 2013 Nov; 11(11): 219-231, 한국디지털정책학회, 2013
- 이환성, 성과관리계획 수립·운영실태 및 개선방안, 한국지방행정연구원, 2013
- 장무경, 서울시 성과참조모델(PRM) 개발 방안, 서울연구원, 2008
- 한인섭, 지방공기업의 개편을 통한 경영혁신의 성과와 과제, 한국지방공기업학회보 vol.5 no.2(2009.12), pp83-102, 한국지방공기업학회, 2009

부 록

처별 사업지표 개선안

1. 전략기획처

1.1 전략기획처 성과관리체계 개선안

○ 전략기획처 성과관리체계의 문제점과 개선방향

문제점	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 비전-전략목표-성과목표 체계 없음 ■ 추상적인 사업목표와 다양한 업무를 반영하여 구체적인 성과목표 설정 필요 ■ 년도별 동일 숫자 지표, 일부 단위사업 지표로 설정하는 등 부적절한 지표 ■ 행자부, 서울시 등의 경영평가의 반영 미흡 ■ 고유 업무인 조직운영 지표 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 컨트롤 타워 중심 부서임무 설정 ■ 부서 특성을 반영하여 부서목표, 성과목표 설정 ■ 단위사업 지표, 비계량지표 등은 개선 ■ 사업의 성과 측정이 가능한 지수로 개선 ■ 사업 지표 외 부서를 대표하는 신규지표 설정 ■ 정부, 서울시 경영평가 및 혁신과제 반영 ■ 팀별 고유업무를 담은 BSC 평가지표 반영

○ 전략기획처와 관련한 내외부 성과관리 평가지표²¹⁾

구분	관련 지표
1 행자부 공기업 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 순영업 자산회전을 1인당 영업 수익 ■ 1인당 단기 순이익, 영업수지 비율 ■ 부채관리, 자기자본이익률 ■ 공기업 정책 준수
2 정부 3.0 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 1건 - 혁신세부 시행계획 중 일하는 방식 개선실적 관련 우수사례 발굴 ■ 기관 간 협업 행정 우수사례 1건 - 타 기관과 정보공유 또는 협 협업 등을 통해 서비스 개선한 우수사례 발굴
3 서울시 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 책임경영 구현 : 시정철학구현 노력, 경영비전 수립 및 실행, 경영혁신 현안추진, 이사회 운영 내실화 ■ 시정핵심과제 추진 : 일자리 창출, 소통활동 강화 등 ■ 예산편성기준 등 지침 준수 : 인건비 인상을 준수, 복리후생제도 개선, 예산편성기준 준수 ■ 합리적인 노사관리 : 무분규 임단협 타결 (재무성과) 수익증대, 예산절감, 부채관리(부채비율관리, 컨설팅 개선과제 이행, 채무감축 추진)
4 市경영혁신평가 (SH고유과제)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3조원 부채 감축 ■ 리츠 등을 활용한 재원조달 다양화 ■ 상생과 협치로 SH거버넌스 실천
5 SH공사 시민발표 혁신과제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사내 직위공모 확대 및 희망직무 신청 정례화 ■ 상생·협치의 노사관계 모델 구축 <p>[시민께 드리는 약속]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 부채 3조원 이상 감축, 부채비율 180%를 2018년 까지 달성
6 내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 중장기 경영전략 수립의 적정성 ■ 회의 및 관리업무의 적정성 ■ 지시사항 이행 관리 실적 ■ 경비 절감률, 사업관리의 적정성 ■ 투자심사위원회 운영의 적정성 ■ 투자타당성 심사 및 신규사업 참여 결정실적 ■ 자금운영 및 조달의 적정성 ■ 분양가 결정에 대한 적정성 ■ 적정자금 보유율, 부채비율관리 실적 ■ 예산편성 및 운영의 적정성 ■ 원가관리 운영의 적정성 ■ 예산 집행률 ■ 목표원가 준수율 ■ 사업기획의 적정성 ■ 신규사업 및 위탁사업 확보실적 ■ 신규사업 검토 실적

21) 공사의 내외 성과평가 지표로 부서와 연관된 지표를 선별적으로 설정하였으나, 부서별 중복업무가 있을 수 있음.

○ 전략기획처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황	개선방향
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속가능한 주거복지·도시재생 경영기반 확립 	부서의 지향 가치를 구체적으로 설정
사업 과제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 컨트롤 타워기능 강화 ■ 조직역량 강화 ■ 참여 및 소통강화로 열린경영실현 ■ 튼튼하고 건실한 재정관리 ■ 창의적인 사업모델 개발 	개선하여 전략목표로 설정(제안)
실천 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 프로젝트별 End to end 사업관리 및 리스크관리 프로세스 등 컨트롤시스템 구축 ■ 제도개선을 통한 획기적인 부채감축 및 소요자금 적기조달 ■ 소통강화와 현장중심 조직구축 ■ 기획단계부터 전문가그룹 활용한 사업모델개발 및 선제적 사업필요 제안 ■ 국회, 시의회, 시민 등과 협력 거버넌스 구축 	사업과제와 중복 되므로 성과목표로 압축하여 정리

○ 전략기획처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재무 및 조직관리, 대외 경영환경 변화 대응, 대외 협력, 신사업 기획 	경영진 협의 → 부서장 설정
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 대외 경영환경 변화에 능동적인 대응을 위한 컨트롤 타워 시스템 구축 ■ 부채감축 등 안정적 재무관리와 현장중심의 능동적 조직체계 구축 ■ 주거복지·도시재생 전문공기업을 위한 지속가능한 신규 사업 발굴 ■ 시민소통과 협치를 위한 국회, 시의회, 시민 등과 협력 거버넌스 구축 	기존 실천전략 → 개선하여 사업목표(전략)목표로 설정
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 전사적 성과관리 강화 3. 조직운영 및 업무관리 효율화 5. 참여와 소통의 거버넌스 확대 2. 부채감축 등 선제적 재무관리 4. 신사업 발굴 등 창조적 사업관리 	기존 성과목표 재구성 → 부서에서 작성

1.2 전략기획처 사업별 지표 개선안

○ 전략기획처 기존 사업별 지표 분석

분야	기존 사업별 지표		분석내용	비고
	지 표 명	단위		
컨트롤 타워 기능 강화			전사적 성과관리에 대한 지표 설정 필요	성과목표 변경
	PM 대상사업	적용 범위	지표 이해도 어려움	삭제
	신규사업 타당성심의 기준개선	%	일회성 지표 성격	삭제
	리스크위원회 운영	회	위원회 운영 - 지표로서 미흡	삭제
	신규사업 컨트롤	건	지표로서 불명확 - 변경필요	신규사업 분야로
튼튼하 고 건설하 는 재정 관리			성과관리 중심의 신규 및 기존지표로 변화	지표 전체 교체
	부채	조원	하나의 지표로 통합 → 부채비율	지표통합
	채무	조원		
	부채비율	%		
	예산절감	억원	실적으로 지표변경 → 예산절감율로 변화	부서 BSC 참조
	성과주의 예산	계획	건별 사업으로 중기지표로 미흡 → 부서 BSC 평가지표 활용	예산편성운영 의 적정성 등
	준공단지 사업비 분석	회		
	자금적조달(자금수급 계획)	회		
출자사업 투자비회수	완료건			
		재정 건전성을 위한 자금조달 성과를 지표화	신규지표 설정	
조직역 량강화	부서협력 우수사례	건	건수 → 목표치 대비 달성비율로 변경 검토	산식변경 검토
	주체적 의사결정 사례	건	평가방식 및 명확성 측면에서 제고	삭제
	지시사항 기준 이행율	%	-	기존지표 사용
	BSC 재무관련 KPI 비중	%	부서 성과관리 부문으로 이전	재분류
		조직설계 및 관리와 관련한 지표설정 필요	BSC 지표 활용	
창의 적인 사업 모델 발굴	PA제도 마련 및 운영	%	단기사업을 지표화 재검토 → 사업진행율로 성과관리 가능, 새로운 지표로 통합처리	기존지표 통합
	성동구치소, 동부지방법원 부지 사업	%		
	신규사업 참여 확정	건	신규사업 참여 실적으로 정리 필요	지표 통합정리
	신규사업 후보지 조사	건		
	경영혁신안 실적관리	연중	비계량지표 → 계량지표로 변경	신규지표 설정
		신규사업과 관련한 새로운 지표 설정 필요	BSC 지표 활용	
참여 및 소통 강화로 열린 경영 실현	시민참여 예산	계획	예산액 → 예산집행율(목표 대비 실적) 변경	산식변경
	시의회 소통강화 실적	건	-	기존지표 사용
	조례 및 제도개선 관련 운영(연구)실적	회	부서 성과지표로 미흡	지표 삭제
	민간참여 시범사업추진	공정	계량지표로 변경 (목표대비 달성율)	산식변경
			거버넌스 운영 관련 신규지표 필요	기존지표 통합

○ 전략기획처 사업별 지표 개선안 : 25개 지표 → 19개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비 고
			'15	'16	'17	'18	
1. 전사적 성과관리 강화	1-1 정부 3.0 성과관리 달성도	%					신규 정부 3.0 성과관리
	1-2 경영평가 점수	점					기획경영본부 BSC 성과지표
	1-3 BSC 재무관련 KPI 비중	%					기존지표
2. 부채감축 등 선제적 재무관리	2-1 부채비율(부채, 채무)	%					기존지표
	2-2 예산절감율	%					기존 → 변화 목표대비 실적으로 변경
	2-3 리츠 등을 활용한 재원조달 다양화	억원					서울시 경영혁신 평가지표
	2-4 예산편성 및 운영의 적정성	등급					(구)예산팀 BSC 평가지표
3. 조직운영 및 업무관리 효율화	3-1 부서협력 우수사례	건					기존지표
	3-2 회의 및 관리업무 적정성	등급					기획관리팀 BSC 평가지표
	3-3 사장 지시사항 이행율	%					기획관리팀 BSC 평가지표
	3-4 합리적 조직설계 및 효율적 운영	등급					서울시 투자기관 핵심가치평가 지표
4. 신사업 발굴 등 창조적 사업관리	4-1 신규사업 및 위탁사업 확보실적	점					사업기획팀 BSC 평가지표
	4-2 신규사업 검토실적	점					상동
	4-3 투자타당성 심사 및 신규사업 참여 결정 실적	점					투자사업팀 BSC 평가지표
	4-4 사업관리 운영실적(PM, PA제도)	%					기존 → 변경 목표치 대비 실적
5. 사참여와 소통의 거버넌스 확 대	5-1 시민참여 편성예산 대비 집행율	%					기존 → 변형 계획예산대비 집행율
	5-2 시의회 소통강화 실적	건					기존 → 변경 검토
	5-3 거버넌스조직 운영실적 (리스크위원회 등 각종 위원회)	건					신규
	5-4 민간참여사업 추진율	%					기존 → 변경 목표치 대비 실행

○ 전략기획처 사업별 지표 평가방식

사업별 지표(성과지표)	평가방법(산식)	비고
1-1 정부 3.0 성과관리 달성도	산식 : 정부 3.0 성과목표 달성율, % 방식 : 정부 3.0 성과지표의 달성 정도를 기준으로 평가	정부지표
1-2 경영평가 점수	-경영평가 점수에 서울시 핵심가치 평가 및 경영혁신평가가 반영되어야 함 -산식 : 90+[(당기 외부 경영평가 점수 합계 - 전기 외부 경영평가 점수 합계) / 전기 외부 경영평가 점수 합계] × 100 -경영평가 점수 합계 : 행자부 경영평가, 서울시 핵심가치 및 경영혁신 평가	BSC지표 준용
1-3 BSC 재무관련 KPI 비중	기존지표 산식 준용, 단위 %	
2-1 부채비율	기존지표 산식 준용, 단위 %	
2-2 예산절감 목표 달성율	산식 : 예산절감 실적 / 예산절감 목표, 단위 % 방식 : 예산절감 달성율 또는 예산절감 목표 달성율	부서 BSC 참조
2-3 리츠 등을 활용한 재원조달 다양화	산식 : 신규재원조달 금액(부서에서 설정) 방식 : 리츠 등을 통한 재원조달 금액, 목표금액 대비 달성금액 비율로 설정할지는 부서에서 결정	신규
2-4 예산편성 및 운영의 적정성	산식 : 예산편성계획의 적정성 및 환경변화 적시 대응실적 등 방식 : 구, 예산팀 BSC 평가방식 준용	BSC
3-1 부서협력 우수사례	기존지표 산식 준용	기존
3-2 회의 및 관리업무 적정성	산식 : 지표추진 실적에 대한 비계량 등급평가 방식 : 구, 기획팀 BSC 평가방식 준용	BSC
3-3 사장 지시사항 이행율	기존지표 산식 준용	기존
3-4 합리적 조직설계 및 효율적 운영	산식 : 비계량 9등급 방식 : 서울시 투자기관 경영평가 평가지표 산출방식 준용	서울시 지표
4-1 신규사업 및 위탁사업 확보실적	산식 : 확보 달성 실적 / 확보 목표 방식 : 사업기획팀 BSC 평가방식 준용	BSC
4-2 신규사업 검토실적	산식 : 90 + ((당기실적-전기실적)/전기실적) * 100 방식 : 사업기획팀 BSC 평가방식 준용	BSC
4-3 투자타당성 심사 및 신규사업 참여 결정 실적	산식 : 90 + ((당기실적-전기실적)/전기실적) * 100 방식 : 투자사업팀 BSC 평가방식 준용	BSC
4-4 사업관리 운영실적(PM, PA제도)	산식 : 추진실적 / 추진목표 방식 : 기존 지표 중 PM 및 PA제도 추진 실적을 점수로 환산 (신규지표로 부서에서 새로운 지표수치 제시)	신규
5-1 시민참여 편성예산 대비 집행율	2015년도 평가방법 변경 : 시민참여 예산편성 여부 산식 : 편성예산 대비 집행률, %	기존
5-2 시의회 소통강화 실적	기존지표 산식 준용 → 건수의 총합을 어떻게 산정할 것인지, 부서에서 결정	기존
5-3 거버넌스조직 운영실적 (리스크위원회 등 각종 위원회)	산식 : 추진실적 / 추진목표 또는 운영 건수나 위원회 수로 산정 방식 : 비율(%), 건수, 위원회수 등으로 설정 가능 → 부서에서 지표 기준을 어떻게 할 것인지 결정	기존 변형
5-4 민간참여사업 추진율	산식 : 추진실적 / 추진목표 방식 : 기존지표 산식 준용 → 현재 지표로는 개량수치 파악이 어려우므로 목표 대비 성과달성율을 지표로 하는 것 검토	기존 변형

2. 경영지원처

2.1 경영지원처 성과관리체계 개선안

○ 경영지원처는 성과관리체계의 문제점과 개선방향

문제점	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 비전이 추상적이며, 부서 특성 반영 미흡 ■ 행정지원 업무를 반영하는 사업목표와 간단 명료한 성과목표 설정 필요 ■ 행정지원의 특성을 반영하는 지표 개선 필요 ■ 다수의 비계량지표로 인해 객관적 평가 어려움 ■ 행자부, 서울시에서 강조하는 인사부문 및 계약비리 근절 관련 성과지표 반영 미흡 ■ 행정서비스에 대한 내부고객 만족도 반영 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 행정지원 중심 부서임무 설정 ■ 회계, 인사 등 지원업무 혁신을 위한 부서목표 ■ 비계량지표, 1회성 사업지표의 삭제와 개선 ■ 정량적 지표의 설정과 지수에 대한 산식 명확화 ■ 비슷한 성격의 지표에 대한 통합 및 지수개선 ■ 인사, 계약비리근절 등 서울시 혁신지표 반영 ■ 목표대시 실행비율 등 지표 산식의 명확화 ■ 내부고객 행정지원 관련 BSC 평가지표 반영

○ 경영지원처와 관련한 내외부 성과관리 평가지표

번호	구분	관련 지표	
1	행자부 공기업 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 경영층 리더십 ■ 고객 및 윤리경영 ■ 인사관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지역사회에의 공헌 ■ 고객 만족도 ■ 공기업 정책준수(정부 3.0추진 등)
2	정부 3.0 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 1건, 기관 간 협업 행정 우수사례 1건 ■ 정부 3.0 전직원 통합교육 시행, 전직원 결의대회 및 특별교육 실시, 아이디어.우수사례 경진대회 개최 ■ 공공서비스 목록 현행화 실적, 사전정보 공표 게시 실적, 사전정보 공표 운영 내실화 ■ 데이터 개방, 활용 지원사례 1건(우수사례 발굴) 	
3	서울시 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ (운영성과) 시정핵심과제 추진 : 일자리 창출, 장애인 고용확대, 사회적 약자기업 제품구매, 정보공개 확대, 소통활동 강화, 원전하나 줄이기, 에너지 절약 등 ■ (운영성과) 고객만족도 증진, 청렴도 향상 ■ (SH공사 사업성과지표) 입주민 주거지원 및 사회공헌활동 : 입주민 불발자문, SH 아카데미 운영 등 	
4	서울시 경영혁신평가 (SH고유과제)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 투명하고 열린 인사관리, 입찰비리 및 불공정 거래 근절 (인사비리, 입찰비리건수 - 0건) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상생과 협치로 SH거버넌스 실천
5	SH공사 시민발표 혁신과제	<ul style="list-style-type: none"> ■ SH신문고 내 입찰비리신고센터 설치, 성희롱 고충상담 기관장 HOT 라인 신고센터 운영 ■ 사내 직위공모의 확대 및 희망직무 신청 정례화, 인사채용 투명성 확보 등 <p>[시민께 드리는 약속]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 입찰비리 및 불공정 거래에 대해서는 1 OUT 	
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사옥관리의 적정성 ■ 행사 및 기타 총무업무의 적정성 ■ 내부고객만족도(사옥관리, 행사 및 기타 총무업무) ■ 소송 승소율, 규정개선노력의 적정성 ■ 법무지원업무 수행의 적정성 ■ 내부고객만족도(법률 서비스) ■ 계약업무 수행의 적정성, 계약업무처리의 효율성 ■ 자재 납품대금 지급실적, 인단 자재발주 실적 ■ 회계업무의 적정성, 회계업무처리의 효율성 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 노사관리 합리화, 인사관리 적정성 ■ 내부고객만족도(교육 및 복리후생) ■ 실무 전문인력 보유율, 교육관리 실적 ■ 경영정보화(교육, 시스템 개선) 노력 ■ 내부고객 만족도(전산시스템 이용) ■ 시스템안정 운용률, 경영정보시스템 개선 실적 ■ 공사대금 지급실적, 물품.용역대금 지급 실적 ■ 정부정책 이행실적, 경비 절감률 ■ 성실납세 준수율

○ 경영지원처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황	개선방향
비전	상생.협치 하는 경영기반 지원 강화	보다 구체화 필요
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창조적 인재양성 ■ 법무역량 강화 ■ 시민서비스 확대 ■ 회계.계약 투명성 제고 ■ 정보 서비스 개선 	부서 지향가치 중심으로 개선
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ '일하는 만큼 평가(Appraisal)받고, 일하는 만큼 보상(Compensation) 받는' 전략적 인적자원관리 ■ 국제회계기준 도입을 통한 회계투명성 제고 ■ 핵심사업에 대한 법률지원서비스 강화 ■ 경영환경 변화에 대응한 정보서비스 개선 ■ 시민과 소통을 방해하는 요인 제거 	전략목표와 성과목표로 재설정

○ 전략기획처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
부서 임무	인사 및 직원역량관리, 회계 및 계약관리, 부서 행정지원, 경영진 보좌	팀업무
부서 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ '일하는 만큼 평가(Appraisal)받고, 일하는 만큼 보상(Compensation) 받는' 전략적 인적자원관리 ■ 국제회계기준의 회계 시스템 구축 및 계약관련 비리의 근절로 투명 경영 실현 ■ 전방위 소통으로 업무공간, 법률지원, 전산정보 등 행정서비스 만족도 향상 	압축적으로 부서의 지향점 명시
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 능력과 소통 중심의 인사체계 구축 3. 법률 지원서비스 강화 5. 시민소통과 직원활력사업 확대 2. 투명하고 공정한 회계 및 계약체계 구축 4. 정보관리 등 업무지원 서비스 질 향상 	추진전략 재구성

2.2 경영지원처 사업별 지표 개선안

○ 경영지원처 기존 사업별 지표 분석

분 야	기존지표		분석내용	비 고
	지 표 명	단위		
창조적 역량 강화			인사관리의 중요성을 고려 지표 변경	성과목표(분야) 변경
	팀장의 근무성적평정 권한 강화	계획 회	비계량지표로 성과관리 어려움	삭제
	혁신성과표창 실시	회	표창횟수를 지표로 사용하기 미흡	삭제
	전문직원 양성	계획	일회성사업 지표로 부적합	삭제
건전 재정 구현			인사관련 서울시 혁신지표 반영 필요	전면 개선
	구분회계 결산 시행	횟수	서울시, 회계투명성과 입찰비리 역점 시행을 지표로 부적합	성과목표 변경 삭제
	국제회계기준 도입컨설팅 및 비 교연도 재무제표 작성용역	%(연)	1회성 컨설팅 - 지표로 부적합	삭제
	임대주택 공정가치 파악 용역	횟수	용역시행은 지표로 부적합	삭제
	공사직원 대상 회계교육 실시 (센터직원 포함)	횟수	교육도 중요하나, 회계투명성 지표 반영 필 요	삭제
법률 지원 서비스 강화			입찰비리, 계약 등의 지표 추가	BSC 지표 반영
	법령·조례 개선 ²²⁾		지표의 통합과 변경 필요	전면 개선
	핵심사업(주거급여 등) 관련 법령 개선(법령건의 및 의견제 출 체계 마련 등)	%(연)	2017년 이후 지표 없음 - 일관성 측면에서 지표로 부적합	삭제
	도시계획관리위원회 소관 조 례 및 규칙 개선 건의	건수	2016년 이후 없고, 업무결과의 반영으로 목 표치 예측불가	삭제
	법무정보시스템 개선 (※ 개선 후 지속 관리)	%(연)	100% 달성 이후 지표 일관성 없음	삭제
	법무매뉴얼 작성 (법무매뉴얼 작성 후) 직원교육	%(연) 횟수	상동 1회 교육 반복으로 측정가능성 미흡	삭제 삭제
	송무업무 관리 등 개선			
	소송업무 관리 개선, 임대차 관련 소송 개선	%(연)	'15년 이후 지표가 없어, 지표의 일관성 결 여	삭제
	중요문서(계약서,공고문 등) 사전검토 제도화	%(연)	제도화 이후 성과관리 지표 없음	삭제
			정보서비스 외 행정서비스 통합 고려	전면 개선
정보 서비스 개선	임대주택 재계약 소득심사 시스 템 구축	%(연)	지표의 비교가능성 불가	삭제
	추첨대상 용지 청약시스템 구축	%(연)	지표로서 부서 대표성 등 미흡	삭제
	정보화시스템 통합위탁 용역	%(연)	용역 및 용역관리를 지표화 부적합	삭제
시민 서비스 확대			내부 직원에 대한 서비스 포함 필요	전면 개선
	어울마당 조성	계획	목표치 설정이 부적절	삭제
	공사 대강당 개방	건	대표 서비스로 보기 어려움	삭제
	전자결재문서 원문공개 추진	%(연)	정부 3.0에 부합하는 방향으로 개선	개선
입찰공개시스템 구축	%(연)	비교가능성 측면 부적합	개선	

22) 법령 등 입법예고건에 대한 의견회신은 발생시 수시 처리

○ 경영지원처 사업별 지표 개선안 : 23개 지표 → 19개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 능력과 소통 중심의 인사체계 구축	1-1 개방직,전문직 등 맞춤형 인재확충	%				서울시 경영혁신 평가지표(인사분야)	
	1-2 역량 있는 직원육성을 위한 지원 확대 (전문직원양성, 전문관제 도입 등)	달성도 (%)				서울시 경영혁신 평가지표(인사분야)	
	1-3 인사관리의 적정성	등급				인사팀 BSC 평가지표	
	1-4 교육관리실적	%				인사팀 BSC 평가지표	
2. 투명하고 공정한 회계 및 계약체계 구축	2-1 회계감사인 지정절차 및 경영정보공개 강화로 회계투명성 확보 (구문회계, 재무제표 작성, 직원회계교육)	달성도 (%)				서울시 경영혁신 평가지표(재정분야)	
	2-2 회계업무수행의 적정성	점수				회계팀 BSC 평가지표	
	2-3 입찰비리 및 불공정 거래 근절을 위한 장치 마련	달성도 (%)				서울시 경영혁신 평가지표(청렴분야)	
	2-4 계약업무 처리의 효율성	등급				계약팀 BSC 평가지표	
3. 법률지원 서비스 강화	3-1 규정개선 노력의 적정성	등급				법무팀 BSC 평가지표	
	3-2 법무정보시스템 및 송무업무 관리 개선 실적	달성도 (%)				기존지표 → 통합 법무팀에서 산식 제시	
	3-3 입주민 법률 자문서비스 실적	명				서울시 투자기관 핵심가치평가 지표	
4. 정보관리 등 업무지원 서비스 질 향상	4-1 경영정보화(교육, 시스템개선) 노력	점				전략정보팀 BSC 평가지표	
	4-2 내부고객 만족도 : 전산시스템 이용	점				전략정보팀 BSC 평가지표	
	4-3 내부고객 만족도 : 교육 및 복리후생	점				인사팀 BSC 평가지표	
	4-4 행사 및 기타 총무업무의 적정성	등급				총무팀 BSC 평가지표	
5. 시민소통과 직원활력 사업확대	5-1 사전정보 공표 게시 실적 (전자결재문서 원문공개 추진)	%(연)				정부 3.0 평가지표 기존지표를 정부 3.0에 맞게 조정	
	5-2 시민 소통공간 개선 실적 (어울마당조성, 대강당개방 등 시설활용)(%)	달성도 (%)				어울림마당조성, 대강당개방 등 기존지표 → 변경	
	5-3 노사관리 합리화	등급				인사팀 BSC 평가지표	
	5-4 객관적 평가와 우수직원에 대한 포상	달성도 (%)				신규, 처의 주요업무 사업계획 목표 달성정도	

○ 경영지원처 사업별 지표 평가방식

사업별 지표(성과지표)	평가방법(산식)	비고
1-1 개방직,전문직 등 맞춤형 인재확충	산식 : 서울시 경영혁신과제 년도별 목표 달성율, 단위 = % 방식 : 전문개방직 비율확대 + 장애인 채용 + 고교졸업자 채용 + 청년고용 + 기타 소외계층 채용확대의 서울시 혁신과제의 달성도를 평가함 ※ 서울시 혁신성과 평가방식을 우선적용	서울시 혁신지표
1-2 역량 있는 직원육성을 위한 지원 확대(전문관제 도입 등)	산식 : 서울시 경영혁신과제 달성률, 단위 = % 방식 : 역량 있는 직원 전문관으로 선발운영 + 전문관 인사우대 및 수단시설의 두 혁신과제의 실행목표를 설정하고 이를 달성하는 비율로 지표설정	서울시 혁신지표
1-3 인사관리의 적정성	산식 : 지표 추진실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점 방식 : 인사팀 BSC 평가방식 준용(9등급 등급평가)	BSC
1-4 교육관리실적	산식 : (교육이수율*0.5) + (인당교육비율*0.5), 단위 % 방식 : 인사팀 BSC 평가방식 준용	BSC
2-1 회계감사인 지정절차 및 경영정보공개 강화로 회계투명성 확보	산식 : 실행 / 계획목표(서울시 경영혁신과제 달성률), 단위 = % 방식 : 서울시 경영혁신과제 년도별 목표 대비 추진실적 평가 결과 반영	서울시 혁신지표
2-2 회계업무수행의 적정성	산식 : 지표추진 실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점 방식 : 회계팀 BSC 평가방식 준용(9등급 평가) ※ 기존지표를 통합하여 "국제회계기준 준수를 위한 노력" 등으로 지표 생성 가능	BSC
2-3 입찰비리 및 불공정거래 근절을 위한 장치 마련	산식 : 서울시 경영혁신과제 달성률, 단위 = % 방식 : 입찰비리 관련 서울시 혁신과제 8개 항목의 달성목표를 년도별로 설정하고 실행 정도를 비율로 표시	서울시 혁신지표
2-4 계약업무 처리의 효율성	산식 : 지표추진 실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점 방식 : 계약팀 BSC 평가방식 준용(9등급 평가) ※ 계약팀에서 새로운 지표를 설정하여 제시 가능	BSC
3-1 규정개선 노력의 적정성	산식 : 지표추진 실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점 방식 : 법무팀 BSC 평가방식 준용(9등급 평가)	BSC
3-2 법무정보시스템 및 송무업무 관리 개선 실적	산식 : 정보시스템 및 송무업무 개선 목표 대비 실적, 단위 = % 방식 : 기존지표(법무정보시스템 개선 + 법무매뉴얼 작성 + 송무업무관리 개선)를 통합하여 년도별 목표를 설정하고 달성비율로 측정 ※법무팀에서 자체적인 지표로 재구성 필요	기존지표 통합
3-3 입주민 법률 자문 서비스 실적	산식 : 서울시 투자기관 핵심가치평가 성과지표 목표 달성률, 단위 = % 방식 : 서울시 투자기관 경영평가 성과지표의 년도별 달성목표 대비 실행비율(서울시 경영평가 SH공사 사업성과지표, 입주민 주거지원 등 사회공헌 활동 부문)	서울시 경영평가 지표
4-1 경영정보화(교육, 시스템개선)노력	산식 : 지표추진실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점수 방식 : 전략정보팀 BSC 평가방식 준용(※ 정보팀 자체지표 개발 가능)	BSC
4-2 내부고객 만족도 : 전산시스템 이용	산식 : (실적 상대평가점수 * 70%) + (개선도 상대평가점수 * 30%), 단위 = 점수 방식 : 전략정보팀 BSC 평가방식 준용	BSC
4-3 내부고객 만족도 : 교육 및 복리후생	산식 : (실적 상대평가점수 * 70%) + (개선도 상대평가점수 * 30%), 단위 = 점수 방식 : 인사팀 BSC 평가방식 준용	BSC
4-4 행사 및 기타 총무업무의 적정성	산식 : 지표추진실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점수 방식 : 총무팀 BSC 평가방식 준용(※ 자체지표 개발 가능)	BSC
5-1 사전정보 공표 게시 실적(전자결재문서 원문 공개 추진)	산식 : 전자결재문서 원문공개 등 사전정보공개 실적, 단위 = 건수 방식 : 기존 지표(전자결재문서 원문공개 추진)를 정부 3.0을 준수하는 방식으로 변경하여 새롭게 산정 → 정보공개게시 년도별 목표 건수설정(정부 3.0은 80건 이상)	기존지표 정부 3.0지표
5-2 시민 소통 공간 개선 실적	산식 : 어울마당 조성, 공사 공간 개방 등 기존 사업별 지표의 달성정도, 단위 = % 방식 : 시민 소통공간(공사 사옥 + 공사소유 공간) 활용을 위한 년도별 계획 목표 달성 비율로 평가(총무팀에서 년도별 사업계획을 설정하여 계획목표 및 달성비율 설정)	기존지표 통합변경
5-3 노사관리 합리화	산식 : 지표추진실적에 대한 비계량 등급평가, 단위 = 점수 방식 : 인사팀 Bsc 평가방식 준용(※ 인사팀에서 노사화합 관련 성과지표 제안 가능)	기존 변형
5-4 객관적 평가와 우수 직원에 대한 포상	산식 : 팀장의 근무성정평정 권한 강화 + 승진인사 개선 + 직원포상 등의 혁신사업 계획 목표 대비 실행률, 단위 = % 방식 : 경영지원처 사업 중 평가 및 직원포상과 관련한 개선계획의 성과목표를 설정하고 이를 달성하는 정도로 평가(※ 인사팀에서 수정 제안 필요)	신규지표 경영지원처 사업 달성도

3. 전략홍보처

3.1 전략홍보처 성과관리체계 개선안

○ 전략홍보처는 성과관리체계의 문제점과 개선방향

문제점	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전의 경우 홍보처의 특성을 담은 비전이 필요 ▪ 제시된 목표는 추상적이며, 추진전략이 홍보처의 특성을 반영하고 있음. ▪ 사업별 지표는 타부서에 비해 정리되어 있음. ▪ 세부지표로 구분된 중복지표의 경우 통합하고, 성과목표체계에 맞춰 재구성 필요 ▪ 정부 3.0 등 홍보관련 상위 기관의 지표 반영이 필요하고, 성과목표(맞춤형 홍보)를 보다 구체화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부서임무 키워드 설정 및 부서목표 설정 ▪ 성과목표를 보다 명확히 하고, 지표를 재분류 ▪ 일부지표(공정기사, 부정기사)에 대해 성과를 가늠할 수 있는 비교대상 또는 기준 제시(부서) ▪ 정부 및 서울시의 홍보관련 지표 일부 반영 ▪ 세분화된 지표를 통합하여 하나의 지표로 정리 ▪ 맞춤형 홍보에 대한 구체화된 사업지표 신설 ▪ 부서협력(보도자료 등)과 관련한 지표 신설

○ 전략홍보처와 관련한 내외부 성과관리 평가지표

번호	구 분	관련 지표	
1	행자부 공기업 경영평가	고객 및 윤리경영	공기업 정책준수(정부 3.0추진 등)
2	정부 3.0 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 1건, 기관 간 협업 행정 우수사례 1건 ▪ 공공서비스 목록 현행화 실적, 사전정보 공표 게시 실적, 사전정보 공표 운영 내실화 ▪ 데이터 개방, 활용 지원사례 1건(우수사례 발굴) 	
3	서울시 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (운영성과) 소통활동 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 시민과 함께하는 소통실적(온라인, 오프라인), 기관별 홍보활동 실적, 홍보매체 공동활용 	
4	서울시 경영혁신평가 (SH공사 고유과제)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SH형 주거서비스 브랜드 개발 ▪ 상생과 협치로 SH거버넌스 실천 	
5	SH공사 시민발표 혁신과제	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SH형 주거서비스 브랜드 갭라 	
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 홈페이지 활성화 실적 ▪ 일반 홍보 실적 ▪ 홍보업무 수행의 적정성 ▪ 언론보도 지원의 적정성 ▪ 경비 절감률 	

○ 전략홍보처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황		개선방향
비전	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시민결에 든든하고 따뜻한, 주거복지와 도시재생 전문기관 SH 		홍보처 특성 반영 미흡
목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 믿을 수 있는 SH, 전문성을 갖춘 SH, 따뜻한 SH 		지향할 가치로 볼 수 있으나 홍보처 역할 명기
추진전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customer-Driven ■ Cross-Media 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaboration ■ Creative 	지향할 가치를 나타내모르 전략목표로 활용
사업과제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기업이미지 혁신 ■ 언론 위기관리 강화 및 언론 ■ 홍보 프로세스 재정립 ■ 소셜 커뮤니케이션 강화 ■ 대외 협력홍보 강화 ■ 고객별 맞춤형 홍보 		중복개념 정리하고 성과목표로 재구성 필요

○ 전략홍보처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	기업 이미지 관리, 언론 위기관리, 사업 홍보, 시민소통 확대	가치 지향점 반영
전략 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customer-Driven : 시민 중심의 가치를 강조하는 전략적 홍보 추진 ■ Collaboration : 시민, 언론사, 관련기관 등과 SH 이미지 제고를 위한 협력 확대 ■ Cross-Media : 온라인과 오프라인 등 다양한 매체 간의 결합으로 SH의 진가를 전달 ■ Creative : 창조적인 아이디어로 시민과 직원들에게 감동을 주는 홍보업무 추진 	기존 추진전략 활용 단어에 대한 설명 검토(부서)
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 시민기업으로 이미지 혁신 3. 소셜 커뮤니케이션 강화 2. 언론 위기관리 및 홍보 프로세스 정립 4. 고객 맞춤형 홍보 추진 	사업과제 재구성 4개로 축소

3.2 전략홍보처 사업별 지표 개선안

○ 전략홍보처 기존 사업별 지표분석

분야	기 존 지 표			분석내용	비 고
	지	표	단위		
기업 이미지 혁신	평판 지수 향상	인지도 (최초상기도)	%	평판지수향상을 지표로 세 개의 항목 중 하나를 선별하여 선정 → 신뢰도	1개의 지표로 줄임
		신뢰도	점		
		선호도	점		
	광고미디어 믹스	%	뉴미디어	평가산식 명확히 규정	사 용
홍보 자문회의 운영	건		자문회의운영이 지표로서 미흡 기업이미지와 관련한 지표 분류 조정	삭 제 지표 재분류	
※평판지수 목표는 브랜드컨설팅 진단결과 후 재조정 예정					
언론 위기 관리 강화 및 프로 세스 재정립				분야(성과목표)를 단순화	언론 위기관리 강화
	긍정기사 보도 확대	%		비율에 대한 근거 명확화	사 용
	부정기사 보도 감소	%		숫자 근거 명확화	사 용
	기획기사 아이템 발굴	건	(자체보도)	기업이미지와 관련된 지표	이 전
	위기관리 매뉴얼 구축	%		일회성 지표로 지속성 미흡	삭 제
	언론스킨십 강화(간담회 등)	건		적정 건수가 몇 건인지, 지속적인 증가가 어려운 지표이므로 단위 변경(%) 검토	사 용
			언론보도 지원에 대한 지표 추가	홍보처 BSC 지표	
소셜 커뮤니케이션 강 화				카테고리를 시민참여와 소통으로 변경	
	소셜미디어 회원 확대	명		두 지표가 유사 - 하나로 통합 또는 선별하여 하나만 설정	블로그 방문자 유입확대 사용
	블로그 방문자 유입 확대	수	(일평균)		
	블로그 콘텐츠 생성	건	(연평균)	콘텐츠의 자체생성이 아니라면 홍보처 지표로 미흡	삭 제
	시민 참여 온라인 이벤트	건		참여 측면에서 적절함	사 용
			업무교류, 부서협력 등의 지표 추가	신규지표	
고객별 맞춤형 홍보	맞춤형 공사 견학 운영	건			사 용
	CSR연계 기업이벤트	건		기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility) 단어 어려움	재검토
	맞춤형 홍보 콘텐츠 제작	건		콘텐츠의 구체적 언급 필요 - 임대 주택공급 또는 관리와 관련한 콘텐츠	입주민 홍보 콘텐츠 등
				정부 3.0 홍보와 관련한 지표 필요	신 설
대외 협력 홍보 강화	해외·국내 주거복지 및 도시재생 학회 교류 확대	기관		대외협력의 경우 참여와 소통으로 분류하여 통합 - 지표명 개선	사 용

○ 전략홍보처 사업별 지표 개선안 : 18개 지표 → 15개 지표

성과목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 시민기업으로 이미지 혁신	1-1 기업 평판지수(신뢰도) 향상	점					기존
	1-2 광고미디어 믹스	% (뉴미디어)					기존
	1-3 기획기사 아이템 발굴	건 (자체보도)					기존
2. 언론 위기관리 및 홍보 프로세스 정립	2-1 긍정기사 보도 확대	%					기존
	2-2 부정기사 보도 감소	%					기존 / 재검토
	2-3 언론 스킨십 강화(간담회)	건					기존
	2-4 언론보도 지원의 적정성	점수					BSC 지표
3. 소셜 커뮤니케이션 강화	3-1 블로그 방문자 유입 확대	수 (일평균)					기존
	3-2 시민 소통활동 강화 실적	점					서울시 핵심가치평가 지표
	3-3 국내외 업무교류 확대(학회)	기관					기존 → 지표명만 변경
	3-4 부서 협력 홍보(보도)자료 발간	건					신설
4. 고객 맞춤형 홍보 추진	4-1 맞춤형 공사 견학 운영	건					기존
	4-2 CRS연계 기업이벤트	건					기존
	4-3 임대주택 입주자 홍보콘텐츠 제작 건수	건					기존 변형 신규지표 필요
	4-4 정부 3.0 실현 위한 홍보실적	건					신설

○ 전략홍보처 사업별 지표 평가방식

사업별 지표(성과지표)	평가방법(산식)	비고
1-1 기업 평판지수(신뢰도) 향상	기존지표 준용	
1-2 광고미디어 믹스	기존지표 준용	
1-3 기획기사 아이템 발굴	기존지표 준용	
2-1 긍정기사 보도 확대	기존지표 준용	
2-2 부정기사 보도 감소	기존지표 준용	
2-3 언론 스킵십 강화 (간담회)	기존지표 준용 → 계량화에 대한 새로운 산식 검토 필요	
2-4 언론보도 지원의 적정성	<p>평가산출식 : 지표 추진실적에 대한 비계량 평가 실적 : 해명자료 실적 보고서 실적 산출식 : 언론보도내용에 대한 해명기사 및 보도관련 업무를 비계량으로 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 언론보도(지원, 해명)에 대한 비계량 평가 <p>언론보도 : 기획기사 및 자료제공, 비우호적 기사에 대한 해명자료(기사) 작성 및 기자설명회</p> <ul style="list-style-type: none"> - 경영개선과제 중 언론보도 위기요소사전관리 강화 과제에 대한 추진결과 및 효과성에 대한 평가 	BSC 지표
3-1 블로그 방문자 유입 확대	기존지표 준용	
3-2 시민참여 온라인 이벤트	서울시 투자.출연기관 경영평가지표 준용 소통활동강화 : 시민과 함께 하는 소통실적(30%)+ 기관별 홍보활동실적(30%)+ 홍보매체 공동활용(40%)	신설
3-3 국내외 업무교류 확대 (학회)		
3-4 부서 협력 홍보(보도) 자료 발간	평가산출식 : 보도자료 건수, 계량지표 실적 : 홍보처를 통해 배포된 부서 보도자료 - 본사 부서, 주거복지센터, 관리사무소 등과 협력자료	신설
4-1 맞춤형 공사 견학 운영	기존지표 준용	
4-2 CRS연계 기업이벤트	기존지표 준용	
4-3 임대주택 입주자 홍보 콘텐츠 제작	평가산출식 : 각종 홍보자료 건수, 계량지표 실적 : 임대주택 입주민과 관련한 홍보자료 - 입주민 정보제공, 입주민 관련 보도자료, 입주민 행사 등	기존 변형
4-4 정부 3.0 실현 위한 홍보 보실적	평가산출식 : 정부 3.0 관련 홍보자료(홍보책자, 보고자료) 발간건수, 계량지표 실적 : 정부 3.0관련 전직원 결의대회 등 정부 3.0실현 관련 보도자료, 국민맞춤 서비스 추진 우수사례 보도자료, 홍보책자 등 발간 건수	정부 3.0 실적

4. 보상실

4.1 보상실 성과관리체계 개선안

○ 보상실 성과관리체계 현황 및 개선방향

- 보상실은 “고객에서 신뢰 받는 보상업무 수행”를 비전으로, 사업목표와 추진전략 제시

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪비전과 사업목표가 명확하나, 일부 명제가 부서업무를 벗어나는 경우가 있음(원주민 재입주 등) ▪거버넌스, 위상제고 등의 추상적 개념 사용 ▪사업별 지표는 보상업무 중심으로 적절히 분류 ▪지표에서 평가 및 측정이 어려운 단어(친절, 협력체계 등)의 개선 필요 ▪기존 지표 중 비계량 지표를 계량지표로 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ▪업무의 특성을 반영한 업무 및 성과목표 설정 ▪거시적이고 추상적 명제 → 구체화, 단순화 ▪추상적인 지표명을 구체적인 지표로 개선 ▪측정이 어려운 정성적 개념 → 정량적 개념 ▪비계량 지표 → 계량지표로 변경(부서 BSC 평가지표 반영) ▪보상실의 적극적 업무수행을 유도하는 사업 지표 발굴 → 신규(보상)사업 발굴 등

○ 보상실과 관련한 내외부 성과관리 평가지표

번호	구분	관련 지표	
1	행자부 공기업 경영평가	주택.토지사업 공공성 증진노력 지역사회에의 공헌 공기업 정책준수	1인당 영업 수익 고객 만족도
2	정부 3.0 성과평가	기관 내 일하는 방식 혁신 사례 1건 기관 간 협업 행정 우수사례 1건 데이터 개방, 활용 지원 사례 1건	
3	서울시 경영평가	(운영성과) 정보공개 확대 (재무성과) 수익증대, 예산절감	
4	서울시 경영혁신평가 (SH고유과제)	상생과 협치로 SH거버넌스 실천	
5	SH공사 시민발표 혁신과제	[보상실 자체 혁신과제] 보상사업 추진 기록물 제작 취약계층 주민에 대한 지원대책 마련 감정평가업자 선정기간 단축 지장물 철거기간 단축	
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	보상기간 준수율 보상협의율 인당 보상처리 실적 보상업무 기준 수립의 적정	이주대책심사 처리 실적 지적 프로세스 일정 준수율 예산 집행률

○ 보상실 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황		개선방안
비전	고객에게 신뢰받는 보상업무 수행		키워드 중심 임무로 단순화
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 보상 신뢰성 제고 ■ 대관 및 부서간 협력 거버넌스 실현 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 금융비용 감축, 원주민 재정착률 제고 ■ 보상전문기관으로서 위상 제고 	지향가치 중심으로 개선 → 업무목표(전략목표)
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 보상 추진절차 홍보강화 등 민원 친절응대 및 평가업자 사전교육, 심사 ■ 강화로 평가의 공정성, 보상업무 신뢰성 제고 ■ 감정평가업자 선정, 철거기간 등 보상기간 단축으로 금융비용 절감하는 ■ 보상추진 및 원주민 재정착률 제고 ■ 대관업무 강화 및 존치·국공유지·잔여지보상·특수지장물처리 등 계획수립 시 부터 부서간 협력 거버넌스 실현 ■ 외부 보상수탁 적극 참여 및 보상업무 교육 강화 등으로 ■ 보상전문기관으로서의 위상 제고 		단순화, 명확화 → 성과목표

○ 보상실의 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	투명하고 공정한 보상, 보상업무 신뢰확보, 보상업무 전문화, 시민(원주민) 서비스 강화	부서장 설정
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객 중심의 투명·공정·청렴·친절한 업무처리로 보상업무 신뢰성 제고 ■ 대관 및 부서 간 협력 강화를 통한 신속한 보상업무 추진 ■ 보상대상자와의 신뢰확보를 통해 보상기간 단축 및 금융비용 절감 ■ 보상 전문기관으로 관련기관 보상업무 수탁사업 확대 	기존 사업목표 및 추진전략 활용
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 보상업무 홍보 및 공정성 제고 2. 보상기간 단축으로 금융비용 절감 3. 원주민 지원 및 관련기관 협력 강화 4. 보상업무 전문성 확보 	기존 목표 → 쉽게 재구성

4.2 보상실 사업별 지표 개선안

○ 보상실 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표			분석내용	비 고
	지 표 명	단위			
1. 보상 신뢰성 제고	보상절차 홍보 강화	안내문 작성		비계량지표로 평가지수가 작성, 운영은 성과관리 지수로 미흡	지수개선
	보상 민원 친절 응대	건		원주민에 대한 서비스 보상민원 응대 건수로 변경	변경
	감정평가의 공정성 제고	방침 수립		추상적 지표로 지표측정 어려움 → 계량적 지표로 개선	개선
※ 민원인 내방 : 팀당 1~2건/일, 근무일 : 264일/년. (※ 22일/월)					
2. 보상 기간 단축, 금융 비용 절감	감정평가업자 선정 기간 단축(표준기간 대비)	%		사업별 지표로 사용	사용
	지장물 철거기간 단축 (표준기간 대비)	%		신속한 사업추진 지표로 적절함	사용
	이주대책 등 심사기간 단축(표준기간 대비)	%		사업지피로 적절함	사용
3. 협력 거버넌스 실현	서울시 및 구청 대관업무 강화	회		사업장 별 횡수인지 등 지수에 대한 설명 필요	재검토
	수용재결기간 단축 협의 강화 (1~2개월 단축 목표)	%		보상기간 단축이 목표이므로 재분류 필요	재분류
	사내 부서 간 협력체계 강화	회		회의 건 수로 성과평가의 어려움 원주민 신뢰확보를 위한 서비스 지표 추가	개선 또는 삭제 업무보고 자료 참조
4. 보상 전문 기관 위상 제고				사업수주 목표 수치 등 명확한 지수 제시 필요	
	보상전문가 등 전문인력 활용 방안 구축	방침 수립		비계량지표로 개선 필요	개선
	보상 위·수탁업무 지속 발굴 및 외부 위·수탁시 적극 참여	건		비계량지표로 목표치 산정 필요	개선
	보상업무 교육 강화	회		교육횟수보다는 참석자 수 등으로 교체 필요	개선

○ 보상실 사업별 지표 개선안 : 12개 지표 → 12개 지표(기존지표 준용)

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 보상업무 홍보 및 공정성 제 고	1-1 보상관련 홍보물 제작건수 (보도자료, 공고문 등 인쇄물 제작 건)	건					기존지표 → 계량화
	1-2 보상관련 현장설명회 건수 (주민 대상 설명회, 현장 상담 등 건 수)	건					신규 : 부서 내 협의 보상실 업무보고 참조
	1-3 감정평가 공정성 확보 노력 (감정평가업자 회의 건수, 각종 심 의 건수)	건					기존 → 계량화 업무계획 평가절차 참 조
2. 보상기간 단축으로 금융비용 절 감	2-1 감정평가업자 선정기간 및 지장물 철거기간 단축(표준기간 대비)	%					기존지표 통합
	2-2 이주대책 등 심사기간 단축(표준기 간 대비)	%					기존지표
	2-3 수용재결기간 단축	%					기존 재표 재분류
3. 원주민 지원 및 관련기관 협력강화	3-1 서울시, 구청 대관업무	회					기존지표
	3-2 원주민 지원 서비스 사업 (고향 앨범 제작 등 원주민 사업)	건					업무계획자료 참조
	3-3 보상 관련 민원 대응 건수 (민원기록 건수, 현장출장 건수)	건					기존 → 표현 변경 보상실 업무보고 참조
4. 보상업무 전문성 확 보	4-1 보상전문가 등 전문인력활용 건수 (변호사, 민원조정관 등 활용건수)	건					기존 → 계량화 보상실 업무보고 참조
	4-2 인당 보상처리 실적	건					보상실(팀) BSC 평가 지표
	4-3 보상업무 위.수탁 수주 금액	억원					신규 : 부서협의

○ 보상실 사업별 지표 평가방식

사업별 지표(성과지표)	평가방법(산식)	비고
1-1 보상관련 홍보물 제작건수 (보도자료, 공고문 등 인쇄물 제작건)	산식 : 보상업무와 관련한 보도자료, 공고문, 홍보 팜플릿 등 인쇄물 제작 단위 : 건수 ※ 보상업무와 관련한 홍보물 제작 건수로 할 것인지, 홍보물 제작 목표 대비 실행으로 할 것인지 검토	신규
1-2 보상관련 현장설명회 건수 (주민 대상 설명회, 현장 상담 등 건수)	산식 : 보상업무와 관련하여 대상지역 주민에 대한 설명회, 공청회 등 횟수 단위 : 건수	신규
1-3 감정평가 공정성 확보 노력 (감정평가업자 회의 건수, 각종 심의 건수)	산식 : 감정평가업자 회의 및 각종 심의회의 건수 단위 : 건 ※ 업무계획 상의 정해진 회의 건수 대비 실행율(%)로 할 것인지, 계획 건수를 년도별로 설정하여 달성하는 것으로 할 것인지 부서에서 결정	신규
2-1 감정평가업자 선정기간 및 지장물 철거기간 단축(표준기간 대비)	산식 : 표준기간 대비 실제 소요기간 비율 단위 : % ※ 두 개의 지표를 통합한 것이므로, 두 기간의 총 단축기간 비율로 설정	기존
2-2 이주대책 등 심사기간 단축(표준기간 대비)	산식 : 표준기간 대비 실제 소요기간 비율 단위 : %	기존
2-3 수용재결기간 단축	산식 : 표준기간 대비 실제 소요기간 비율 단위 : %	기존
3-1 서울시, 구청 대관업무	산식 : 대관업무 건수 단위 : 건	기존
3-2 원주민 지원 서비스 사업 (고향 앨범 제작 등 원주민 사업)	산식 : 고향앨범제작 등 원주민 관련 지원사업 건수 단위 : 건수 ※ 원주민들을 위한 각종 지원사업 총괄하여 건수로 표시, 년도별 사업 건수를 설정	신규
3-3 보상 관련 민원 대응 건수 (민원기록 건수, 현장출동 건수)	산식 : 보상관련 민원기록 건수 및 현장출동 건수 총합 단위 : 건수	기존 변경
4-1 보상전문가 등 전문인력활용 건수 (변호사, 민원조정관 등 활용 건수)	산식 : 단위 보상업무에 참여하는 외부 보상 관련 전문가 참여 횟수(자문회의, 현장 조정회의 등에 전문가 참여 횟수) 단위 : 건수 보상전문가 : 감정평가사, 변호사, 민원조정관 등	신규
4-2 인당 보상처리 실적	산식 : 보상실 BSC 산출식 준용 - 식 : $90 + [(\text{당기 실적} - \text{전기실적}) / \text{전기실적}] \times 100$ 단위 : 건	BSC 지표
4-3 보상업무 위.수탁 수주 금액	산식 : 보상관련 외부 위.수탁 수주금액 단위 : 억원 ※ 금액으로 할 것인지, 건수 혹은 수주노력의 정도로 할 것인지 부서협의	신규

5. 택지사업처

5.1 택지사업처 성과관리체계 개선안

- 현재 택지사업처는 사업목표, 사업과제, 실천전략으로 구성

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목표 및 전략 구성이 다른 사업'처'들과 다름 ▪ 사업별 지표는 실제 수행 사업중심으로 적절히 분류 되었으나 대표성이 약하고 사업목표, 사업과제, 실천전략의 표현의 수정이 필요함(재 그룹화) ▪ 지표에서 평가 및 측정이 어려운 단어(도로특화, 대 등)의 개선 필요 ▪ 기존 지표 중 일부 비계량 지표는 계량지표로 개선 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업부서로서의 업무 특성을 반영한 목표 및 지표로 개선 ▪ 거시적·추상적 명제 → 구체화, 단순화, 정량화 ▪ 비계량 지표 → 계량지표로 변경(부서 BSC 평가지표 반영) ▪ 외부기관 평가지표와 연관성있는 지표 포함 ▪ 택지사업처의 특성 및 노력이 담겨있는 사업지표 발굴 → 신규사업모델 개발 등 ▪ 현행 지표를 중심으로 추후 업무목표, 성과목표를 재작성 필요

- 택지사업처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

구 분		관련 지표
1	행자부 공기업 경영평가	(주요사업활동) : 재난안전관리, 주택토지 사업공공성 증진노력, 지역사회에의 공헌, 친환경·신기술 등의 개발 및 적용, 토지 및 시설물 매각실적
2	정부 3.0 성과평가	(중점과제성과) : 공공서비스 목록현행화 실적, 기관 내 일하는 방식 혁신 사례, 타 기관과 정보공유 및 협업 사례실적, 공공데이터 개발 및 활용 사례실적
3	서울시 경영평가	(안전관리 및 서비스질 개선) : 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력
4	市경영혁신평가 (SH고유과제)	(안심주거 서비스) : 안전시스템 구축, 안전매뉴얼 마련, 모니터링단 구성 및 운영
5	SH공사 시민발표 혁신과제	-
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	(계획설계군) : 개발계획 추진실적, 설계경제성(or사업성) 검토실적 (시공군) : 공정률(or일정준수율), 예산집행률 ※ BSC지표용역 : 인당 사업실적, 공정률, 원가절감 실적, 재난안전사고 저감률, 예산집행률

○ 택지사업처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황	개선방향
사업목표	택지개발 재 구조화를 통한 신사업모델 창출 안전과 재난 Zero를 우선하는 사업환경 조성	키워드 중심의 임무로 명확화
사업과제	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영정상화를 위한 노력 ▪ 시민고객과 함께하는 공공사업 시행 ▪ 부동산 시장에 부합하는 개발계획 수립 ▪ 안전과 환경 	일부 수정하여 → 부서목표로 작성
실천전략	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전문가 자문단 구성·활용을 통한 차별화(특화) 및 대안 수립 ▪ 주민·자치단체와 함께 소통과 화합의 주거 커뮤니티 정착기반 마련 ▪ 사례분석 등을 통한 주택건설사업 신사업모델 발굴 ▪ 선제적 안전예방, 재난 예방을 위한 재난안전관리 System 구축 	성과목표로 재구성

○ 택지사업처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안(예시)	비고
임무	택지계획 및 설계, 택지조성, 택지조경, 위례사업, 재난 안전관리	각 팀의 역할
부서 목표	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부동산 시장에 부합하는 택지의 개발 및 관리 ▪ 지역주민을 배려하는 사람중심의 택지개발 추진 ▪ 안전관리 및 재난 대응을 위한 선제적 건설환경 시스템 구축 	부서의 지향점 명시
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 부동산 시장변화 대응 택지계획 수립 2. 택지사업의 시민 소통과 서비스 강화 3. 사업장 안전 및 재난 관리시스템 구축 4. 택지사업의 원활한 추진과 효율성 향상 	실행과제 및 전략

5.2 택지사업처 사업별 지표 개선안

○ 기존 택지사업처 사업별 지표 분석

분야	지 표 명	단위	분석내용	비 고
참여와 소통강화 및 시대적 패러다임 모색	주민 공동체 활성화 전략 수립	건	-행자부 공기업평가항목과 연관: 지역사회에 공헌 -사업단위별 전략 수립 건수로 조정	유지
	환경보전 및 탄소저감 등 친환경 계획 수립	건	-행자부 공기업 평가항목과 연관: 친환경·신기술 적용 -사업단위별 계획수립 건수 → 적용건수로 할지 검토	유지
	분야별 외부전문가 자문 시행	회	-회의 건 수로 성과평가의 어려움	삭제
	지역공동체 및 전문가 협력 강화	회	-정부3.0과 연계된 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 또는 타 기관과 정보공유 및 협업 사례실적으로 개선 필요	재검토
	공동체주택 보급 확산을 위한 사업추진	회	-행자부 공기업평가항목과 연관: 사업공공성 증진 노력 -단위가 '회'가 아니라 검토실적 등으로 변경검토 필요 -계획에 대한 성공뿐 아니라 과정에서의 노력도 함께 평가 -BSC의 개발계획 추진실적과 연계필요	유지
자본시장 환경변화에 따른 재무건전성 노력	미매각용지 원인분석 및 개선방안	검토 용역	-BSC의 설계경제성(사업성) 검토실적과 연계필요	유지
	은평중심상업지 계획변경을 통한 재무건전성 기여	계획 변경	-공사전체의 목표와 부합되나 '단위'에 대한 수정필요 -'계획변경 건수'로 조정 필요	유지
	고덕강일지구 공사채발행 절차이행	%	-절차이행은 사업지표가 될 수 없음 ※ 각 사업지구별 금융계획 목표이행률로 조정검토	삭제
	수목 하자저감을 위한 종합적인 대책마련	개소	-정부3.0 발전계획과 연관: 기관내 일하는 방식혁신사례 -서비스 혁신처의 하자업무 시스템 강화와 중복임 -하자에 대한 새로운 시스템 개발쪽으로 변경 필요 -'하자발생률' 등으로 계량화 필요	유지
조직역량 강화	은평뉴타운내『한옥마을』도로 특화	시 공 계획	-행자부 공기업 경영평가와 연관: 지역사회에의 공헌 -대표성이 약함	삭제
	공공시설물 인수인계 적극 추진	건	-대표성이 약함 -서울시 투자기관 핵심가치 평가와 관련 유도로 검토 : 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력	삭제
	기본 및 실시설계 경제성 검토(VE)를 통한 원가절감	건	-BSC지표와 연관: 설계설계성 검토실적 -검토건수도 가능하지만 '원가절감률or 원가절감실적'로 개선 검토 필요	개선
	가족텃밭 사업 추진	건		재조정
창의적인 사업모델 개발	주민참여를 통한 내가만든 공원조성	건	-BSC지표와 연관: 개발계획 추진실적 -신규사업개발 건수로 재편	재조정
	주민참여를 통한 '도시숲 만들기'사업 추진	건	-행자부 공기업 경영평가와 연관: 지역사회에의 공헌 ※주민참여 관련 사업지표를 신설하여 관련사업건수 개선	재조정
	건설공사장 단계별 안전관리 개선방안	단계		재조정
건설공사장 재난·안전 확보를 위한 노력	건설공사장 기동안전점검 및 고위험구간 사고방지 대책 수립시행	회		재조정
	공사장 주변 지반 동공여부 확인 탐사 시행	건	-서울시 경영혁신 평가, 투자기관 평가와 연관 -사업장별 안전관리 매뉴얼 '개발 실적개선'과 '안전사고 저감률'로만 구분하여 조정 필요	재조정
	대형사고 유형별 안전매뉴얼 마련	회		재조정
	시민 안전모니터링단 및 시민 안전신고센터 구성·운영	회		재조정

○ 택지사업처 지표 개선안 : 20개 지표 → 12개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 부동산 시장변화 대응 택지계획 수립	1-1 환경보전·탄소저감 등 친환경 계획 건수	건수					기존지표 ※ 수립 or 적용 건수?
	1-2 미매각용지 분석 및 활용계획 수립	건수					기존지표 개선
	1-3 은평 중심상업지 계획변경	% (성공률)					기존지표 개선
2. 택지사업의 시민소통과 서비스 강화	2-1 사업별 주민 공동체 활성화 전략수립	건수					기존지표
	2-2 주민참여 사업 실적 (내가 만든 공원, 가족텃밭 사업, 도시숲 만들기 등)	건수					기존지표 개선
	2-3 수목 하자저감을 위한 노력(하자 종합대책)	개소					기존지표
3. 사업장 안전 및 재난관리시스템 구축	3-1 사업장별 안전관리 매뉴얼 수립 실적	%					기존지표 통합
	3-2 사업장 단계별 안전모니터링단 운영 이행률	%					기존지표 개선 ※ 목표대비
	3-3 재난안전사고 저감률	%					BSC지표 반영(신규)
4. 택지사업의 원활한 추진과 효율성 향상	4-1 기존 진행사업장 목표대비 공정률 (고덕 강일 등 자체 택지사업)	%					BSC지표 반영(신규)
	4-2 위례신도시 사업 공정률	%					신규(목표대비)
	4-2 목표대비 원가절감 실적	%					BSC지표 반영(신규) (목표대비)

6. 마곡사업처

6.1 마곡사업처 성과관리체계 개선안

○ 마곡사업처 성과관리체계 현황 및 개선방향

- 현재 마곡사업처는 비전, 사업목표, 추진전략으로 구성

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업목표는 비교적 명확하게 잘 담고 있음 ■ 추진전략은 체계적이고 구체적인 표현으로 변경 필요 ■ 기존지표들이 비교적 사업부서의 특성과 대표성을 담고 있으나, 일부 지표들의 단위는 개선이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비교적 사업부서의 사업부서로서의 업무 특성을 반영한 목표 및 지표로 개선 ■ 거시적, 추상적 명제 → 구체화, 단순화, 정량화 ■ 비계량 지표 → 계량지표로 변경(부서 BSC 평가지표 반영) ■ 외부기관 평가지표와 연관성있는 지표 포함 ■ 마곡사업처의 중요성이 담겨있는 사업지표로 개선 ■ 현행 지표를 중심으로 추후 업무목표, 성과목표를 재작성 필요

○ 마곡사업처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 도출

구 분		관련 지표
1	행자부 공기업 경영평가	(주요사업활동) : 재난안전관리, 주택토지 사업공공성 증진노력, 지역사회에의 공헌, 친환경·경신기술 등의 개발 및 적용, 토지 및 시설물 매각실적
2	정부 3.0 성과평가	(중점과제성과) : 공공서비스 목록현행화 실적, 기관 내 일하는 방식 혁신 사례, 타 기관과 정보공유 및 협업 사례실적, 공공데이터 개발 및 활용 사례실적
3	서울시 경영평가	(안전관리 및 서비스질 개선) : 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력, 서민주택 안정적 공급(호수)
4	市경영혁신평가 (SH고유과제)	(안심주거 서비스) : 안전시스템 구축, 안전매뉴얼 마련, 모니터링단 구성 및 운영
5	SH공사 시민발표 혁신과제	-
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	(계획설계군) : 개발계획 추진실적, 설계경제성(or사업성) 검토실적 (시공군) : 공정률(or일정준수율), 예산집행률 ※ BSC지표용역 : 인당 사업실적, 공정률, 원가절감 실적, 재난안전사고 저감률, 예산집행률

○ 마곡사업처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	동북아 미래를 선도하는 지식산업 녹색도시 마곡	지역의 비전이 아닌 부서의 비전으로 수정
사업목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업시행자로서 마곡전략 재정립 ■ 민원, 하자 사전예방을 위한 현장관리 강화 ■ 안전하고 편리한 기반시설 등의 차질없는 사업추진 	부서목표에 해당하는 문구로 표현 수정
추진전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 마곡지구 활성화를 위한 특별계획구역 실행전략 수립, 실행 ■ 마곡도시개발사업 중간평가와 2단계 개발전략 수립, 실행 ■ 차질없는 사업추진으로 지역 안정화 및 활성화 ■ 민원 및 하자 사전예방 현장관리 강화 ■ 재해와 범죄로부터 걱정없는 안전한 미래형 첨단도시 조성 	성과목표로 문구 재수정

○ 마곡사업처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안(예시)	비고
임무	마곡지구 택지계획 및 설계, 기반시설 조성, 건축시공, 하자없는 공사	각 팀의 목적
부서 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 안전하고, 미래지향적 첨단도시로서의 택지 개발 및 관리 ■ 민원, 하자 사전예방을 위한 현장관리 ■ 안전하고 편리한 기반시설 및 단지조성의 차질없는 사업추진 	부서의 지향점 명시
성과 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업성공을 위한 마곡전략 재정립 ■ 민원, 하자 사전예방을 위한 현장관리 강화 ■ 미래형 안전·스마트 도시 조성 ■ 마곡사업의 원활한 추진과 효율성 향상 	실행과제 및 전략

6.2 마곡사업처 사업별 지표 개선안

○ 마곡사업처 기존 사업별 지표 분석

분 야	지 표 명	단위	분석내용	비 고
마곡 전략 재정립	마곡지구 활성화 를 위한 특별계 획구역 실행전략	전략수립	% (연) -행자부 공기업평가항목과 연관: 사업공공 성 증진 노력 -마곡지구의 전체 면적대비 실행계획 수립 율로 표현	개선
		전략실행	% (연) -년간 실행계획 대비 BSC의 공정률로 조 정	개선
	마곡도시개발사 업 중간평가와 2 단계 개발전략	중간평가 및 전 략 수립	% (연) -행자부 공기업평가항목과 연관: 사업공공 성 증진 노력 -마곡지구의 전체 면적대비 실행계획 수립 율로 표현	개선/통 합
		전략 실행	% (연) -년간 실행계획 대비 BSC의 공정률로 조 정	개선/통 합
	수요자 요구와 여건변화에 대응하 는 토지이용계획의 조정	회 (연)	-행자부 공기업평가항목과 연관: 사업공공 성 증진 노력, 지역사회와의 공헌과 연관 -단위는 횡수보다는 조정비율로 조정	개선
사전 예방	준중단지별 하자관리 T/F팀 운영 및 담당 지정제 하자관리	단지	-정부3.0 발전계획과 연관: 기관내 일하는 방식혁신사례 -단지 건수가 아니라 단지별 담당자 확보 율로 변경: 2인 1단지를 기준?	개선
	현장 관리 강화	회 (연)	-BSC의 재난안전사고 저감률과 연관 -단지별 세대수 대비 주민불편사항 발생건 수 비율(ex. 5%이하)	개선
	진행지구 전담팀장제 도입	단지	-대표성이 약하고 지표로서의 의미가 없음	삭제
	보도공사 품질강화방안 시행	회 (연)	-회성 성격의 지표임 -보도공사 전담 감리원 확보율로 변경	개선
차질 없는 사업 추진	주거, 산업단지 등 도시기능 지원차 질없도록 단계별 기반시설 완료	% (연)	-기산시설 중심으로 표현 간략화 및 통합	개선
	마곡광장조성 및 관리	% (연)	-BSC 공정률로 통합	삭제
	신방화역 환승주차장 대행사업추진	% (연)	-BSC 설계경제성(사업성) 검토실적으로 통 합	삭제
	주택건설 및 공급	호		유지
	수방능력 향상을 위한 빗물펌프장 확충	% (연)		유지
	첨단정보통신 기술을 활용한 스마 트시티추진	% (연)	-행자부 공기업 평가항목과 연관: 친환경· 신기술 적용 -사업단위별 첨단정보통신 기술 적용 건수 로 검토	유지
	마곡중앙공원 조성	% (연)	-BSC 공정률로 통합	삭제

○ 마곡사업처 지표 개선안 : 16개 지표 → 12개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 사업성공을 위한 마곡 전략 재정립	1-1 마곡지구 특별계획구역 전략수립	% 공정률					기존지표(목표대비)
	1-2 마곡 도시개발사업 중간 자체평가	점수					기존지표
	1-3 마곡 도시개발사업 2단계 개발계획 수립	% 공정률					기존지표(목표대비)
	1-4 수요자 요구와 여건변화에 대응하는 토지 이용계획의 조정	%					기존지표 ※수요자 요구대비 반영률
2. 민원, 하자 사전예방을 위한 현장관리 강화	2-1 진행지구별 품질점검 실적 (주택, 기반시설)	건					개선
	2-2 준공단지별 하자관리 담당자별 관리호수	호					개선
	2-3 준공단지별 주민 및 기업불편사항 사전발굴 (주택, 기반시설)	%					개선 (목표대비 발견률)
3. 미래형 안전·스마트 도시 조성	3-1 수방능력 향상을 위한 빗물펌프장 확충	%					기존지표
	3-2 첨단, 스마트화 기술 적용 실적	면적					기존지표
4. 마곡사업의 원활한 추진과 효율성 향상	4-1 마곡 도시기반시설 목표대비 공정률	%					BSC지표 반영(신규)
	4-2 주택 건설 및 공급 실적	호					기존지표
	4-3 목표대비 원가절감 실적	%					BSC지표 반영(신규)

7. 서비스혁신처

7.1 서비스혁신처 성과관리체계 개선안

○ 서비스혁신처 성과관리체계 현황 및 개선방향

- 서비스혁신처는 건설관련 기준 및 하자관련 제도를 제정하는 지원부서와 건축, 단지, 기전 설계를 수행하는 사업부서가 혼재된 부서임

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심업무의 과도한 단순화(다른 '처'들과 다름) ▪ 원가절감, 품질향상에 대한 지표 부족 ▪ 단순 건설 호수를 지표화함 ▪ 주택공급유형이 세분화되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규 혁신과제 반영 ▪ 원가 및 품질관련 기존 지표 활용 ▪ 호수 대신 계획대비 진도율로 표기 ▪ 주택공급유형을 단순화

○ 서비스혁신처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

	구 분	관련지표				
1	지방공기업 경영평가	친환경, 기술개발 노력 환경친화적 설계적용 여부 신기술, 신공법 등 개발 및 도입 적용 노력 신기술, 신공법 도입을 통한 품질향상 및 원가절감 노력 주택,토지사업 공공성 증진노력 원가관리를 통한 공급가격 인하 계약방법 개선, 기술개발, 시공방법 개선 수요자 중심의 편의시설 공급 시설물, 하자보수, 시설개선, 입주관리 등 서비스 개선노력 지역사회에의 공헌 공익적 고려 임대주택 공급확대 노력 및 실적 고객맞춤경영 불공정한 하도급 관행개선 공급 및 계약제도 개선				
2	정부 3.0 성과평가	맞춤형 서비스 우수사례				
3	핵심가치평가	서민주택 안정적 공급 임대주택 8만호 공급 아파트시공 품질향상(시공중 평가, 준공평가)				
4	서울시 경영혁신 평가지표	-				
5	BSC 성과관리	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="598 1456 717 1557">기준수립군</td> <td data-bbox="720 1456 1211 1557"> 설계지침 및 기준수립 노력 기술표준화 수행실적 시공하자발생률 원가절감실적 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="598 1561 717 1684">계획설계군</td> <td data-bbox="720 1561 1211 1684"> 공정률 인당사업물량 일정준수율 주택건설사업실적 설계경제성 검토실적 </td> </tr> </table>	기준수립군	설계지침 및 기준수립 노력 기술표준화 수행실적 시공하자발생률 원가절감실적	계획설계군	공정률 인당사업물량 일정준수율 주택건설사업실적 설계경제성 검토실적
기준수립군	설계지침 및 기준수립 노력 기술표준화 수행실적 시공하자발생률 원가절감실적					
계획설계군	공정률 인당사업물량 일정준수율 주택건설사업실적 설계경제성 검토실적					

○ 서비스혁신처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	살고 싶은 정이 드는 주택공급	키워드 중심 임무로 단순화
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 맞춤형 주택건설-고객만족도 향상 ■ 새로운 주거유형 개발-건설원가 절감 ■ 하자관리시스템 개선-입주민 만족도 향상 ■ 임대주택 8만호-건설공급 달성 	유지
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주택공급 유형을 고려한 수요자 맞춤형 주거 공간계획 ■ 1~2인 가구를 위한 세어하우스형 주택공급 ■ 연구개발 및 자체노력을 통한 건설원가 절감 ■ 하자예방 차원의 품질관리시스템 진단 및 개선 ■ 신속한 하자처리 서비스제공을 위한 하자관리 시스템 혁신 ■ 임대주택 8만호 공급목표 달성을 위한 미 매각부지 활용 	단순화, 명확화 → 성과목표

○ 서비스혁신처 성과관리체계 개선안

분류	개선 안	비고
임무	고객이 만족하는 주택의 공급, 임대주택 공급목표 달성	부서장 설정
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 맞춤형 주택건설로 고객 만족도 향상 ■ 저렴한 주택공급 및 품질향상 ■ 하자관리 시스템 개선으로 입주민 불편 해소 ■ 임대주택 8만호 건설공급 달성 	기존 사업목표 및 추진전략 활용
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 수요자 맞춤형 주택공급 확대 2. 품질향상 주택공급 확대 3. 하자관리를 통한 시민 만족도 향상 4. 주택건설공급 공정준수 및 원가절감 	기존 목표 → 쉽게 재구성

7.2 서비스혁신처 사업별 지표 개선안

○ 서비스혁신처 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표				분석내용	비 고
	지 표 명	단위	2015	2016		
1. 맞춤형 주택	고객 맞춤형 주택공급 (사업승인기준)	호	위례 지구 A1-3 (168 호)	고덕 강일 (1,50 0호)	합계적인 건별 지표로 진도 측정 어려움 → 진도형 계량적 지표로 개 선	개선
2. 8만호 건설형 주택공급	계	호	5,362	4,407	건설형 주택공급 중 8만호 기획 및 설계에 대한 누적 진도율 확인 필요 → 8만호에 대한 사업화 진 도율 계량화	개선
	공동주택 등	호	3,390	4,097		
	미매각용지	호	1,118	210		
	기타(성동구치소)	호	0	0		
	시유지	호	854	100		

※ 기존사업과 혁신사업의 구분

공동주택 건설공급이라는 기존사업에 수요자 맞춤형, 원가절감형, 품질향상의 신규사업을 추가함

※ 성과관리 평가지표의 통합

부서작성지표를 바탕으로 BSC 5건, 경영평가 2건, 핵심가치평가 1건을 통합함

※ 계량지표 중심, 진도율 중심

호수 중심의 지표를 계획대비 진행률의 형태로 계량화 하였으며, 기존 BSC지표를 통해 계량화함

○ 서비스혁신처 사업별 지표 개선안 : 6개 지표 → 11개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 수요자 맞춤형 주택공급 확대	1-1 고객 맞춤형 주택 계획 호수 (여성안심, 공공기숙사, 의료안심주택 등)	호					기존지표
	1-2 맞춤형주택 일정준수율(계획, 설계)	%					기존 BSC 적용 (수요자 맞춤형 주택 대상)
2. 품질향상 주택공급 확대	2-1 설계 지침 및 기준수립 노력 (기술표준화 수행 실적)	%					기존 BSC 적용
	2-2 신기술,신공법 도입실적	건					기존 BSC 적용 ※ 도입여부를 부서에서 결정하는 업무가 아니므로 이를 반영하여 지표 적용
3. 하자관리를 통한 시민만족도 향상	3-1 건설공사 품질점검 노력 (품질점검 진행률)	%					공사업무계획 내용
	3-2 하자 저감율	점					서울시 경영혁신
	3-3 서비스 개선 노력 (하자준공 검사제, 하자백서 등)	건					지방공기업 경영평가
4. 주택 건설공급 공정준수 및 원가절감	4-1 임대주택 8만호 계획대비 공정률	%					기존지표
	4-2 주택건설 일정준수율(계획, 설계)	%					기존 BSC 적용
	4-3 주택건설 인당사업물량(?)	%					기존 BSC 적용
	4-4 설계경제성 검토실적(VE) (원가절감 실적)	%					기존 BSC 적용

○ 서비스혁신처 사업별 지표 평가방식

성과목표	지 표 명	지 표	내 용
1. 수요자 맞춤형 주택공급 확대	1-1 고객 맞춤형 계획 호수/달성율	2015 공사업무계획 지표	입주대상이 세부적으로 지정되는 사업의 사업승인기준 건설 계획 세대수
	1-2 일정준수율(계획, 설계)	2015 공사업무계획 기존 BSC 지표 활용	평균값 (단계별 지구별 목표일수 / 지구별 실적일수)
2. 품질향상 주택공급 확대	2-1 설계지침 및 기준수립 노력 (기술표준화 수행 실적)	기존 BSC 적용	설계 및 시공 기술기준 수립 건수 + 신기술/인증신제품 도입 건 (목표대비 실적)
	2-2 신기술,신공법 도입실적	기존 BSC 적용	신공법의 설계와 시공에 적용한 건 ※ 지표 및 산식 변경 가능
3. 하자관리를 통한 시민만족도 향상	3-1 건설공사 품질점검 진행 건수	2015 공사업무계획 내용	품질점검 수행 대상 현장 대비 수행 건
	3-2 하자 저감율	서울시 경영혁신	서비스 혁신처는 고유과제 중 안심주거서비스의 하자제로를 담당하므로 이 사항 반영필요 산식 예시: 전년도 대비 하자 개선도 혹은 전체 준공호수 중 하자 발생을 기준을 잡아놓고 해당 목표대비 실적을 측정하는 목표달성률 지표를 신설하여 관리함이 필요 2015년도 BSC 지표중 건설사업본부등의 품질개선도 지표 참고 ※ 경영혁신팀 제안
	3-3 서비스 개선 노력	지방공기업 경영평가	하자관련 기준 수립 건수 및 사례
4. 주택 건설공급 공정준수 및 원가절감	4-1 임대주택 8만호 계획대비 공정률	2015 공사업무계획 지표	기존 세대수에서 목표대비 실적으로 변경
	4-2 주택건설 일정준수율(계획, 설계)	BSC 적용	평균값 (단계별 지구별 목표일수 / 지구별 실적일수)
	4-3 주택건설 인당사업물량	BSC 적용	전기실적 대비 당기실적을 통한 산식
	4-4 설계경제성 검토실적 (원가절감 실적)	기존 BSC 적용	처 산하팀의 설계경제성 검토실적 지표 점수의 평균

8. 건설사업처

8.1 건설사업처 성과관리체계 개선안

○ 건설사업처 성과관리체계 현황 및 개선방향

- 건설사업처는 공동주택 등을 공급하기 위한 계약, 시공, 하자처리를 수행하는 사업부서임

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규사업 위주 작성 및 지표의 과도한 세분화 ▪ 원가-품질-안전 본연의 업무 지표 반영 부족 ▪ 공동주택 공급관련 지표 반영 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규 혁신과제 지표의 통합화 ▪ 기본적 업무의 지표화 반영(품질, 안전, 원가, 공정) ▪ 공급주택 공급관련 지표 반영 ▪ 중점 혁신 지표 반영

○ 건설사업처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

구분	내용
1 지방공기업 경영평가	지속적인 사업비 절감노력 안전사고 발생현황 원가관리를 통한 공급가격 인하 계약방법 개선, 기술개발, 시공방법 개선
2 정부 3.0 성과평가	맞춤형 서비스 우수사례 기관 내 일하는 방식 혁신 사례
3 핵심가치평가	서민주택 안정적 공급 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력
4 서울시 경영혁신 평가 지표	입찰비리 및 불공정거래 근절 제도 안전목표제를 통한 생활 속 안전 확보 무결점 주택 공급
5 BSC 성과관리	공정률 시공하자발생률 인당사업물량 주택건설사업실적 일정준수율 견적 및 발주기준 업무적정성 건설공사비 지수 관리실적 발주절차 관리실적 인당 견적발주실적

○ 건설사업처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	살고 싶은 정이 드는 주택공급	키워드 중심 임무로 단순화
사업목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속적인 품질혁신 무결점 주택 공급 ■ 상생협력 win-win 구현 ■ 서비스 혁신 고객감동 달성 	신규혁신목표 위주 → 기존사업과 신규사업 구분
추진전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 품질목표 달성을 위한 다각적인 현장 협업체계 방안 마련 ■ 효율적인 관리 감독 체계 확립을 통한 공정 및 품질관리 방안 마련 ■ 갑을 관계 혁신을 통한 상생 협력으로 최적의 공사 여건 조성 ■ 서비스 혁신을 위한 하자 예방과 관리방안 마련 	업무목표에 일치하는 성과목표 설정 → 일부 지표로 활용

○ 건설사업처 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	고객이 만족하는 주택의 공급, 임대주택 공급목표, 적기발주 달성	부서장 설정
업무목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속적인 품질혁신 무결점 주택 공급 ■ 지속적인 안전사고 예방 및 공사비 절감노력 ■ 시스템 개선 및 서비스 혁신을 통한 협력기관 및 고객 만족도 향상 ■ 임대주택 8만호 건설공급 달성 	기존 사업목표 및 추진전략 활용
성과목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 지속적인 주택품질 혁신 2. 무결점 주택공급 달성 3. 협력업체 및 시민 소통 강화 4. 주택 건설공급 공정준수 5. 원가절감 노력 	기존 목표 → 쉽게 재구성

8.2 건설사업처 사업별 지표 개선안

○ 건설사업처 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표		분석내용	비 고
	지 표 명	단위		
1. 무결점 주택 공급	현장과 설계자의 협업	건	정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 활용가능	통합
	효율적인 검측감리원 활용	인	지방공기업 경영평가 : 지속적인 사업비 절감 노력 정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례	통합
	샘플하우스 건립기간 단축	건	지방공기업 경영평가 : 계약방법 개선, 기술개발, 시공방법 개선	통합
	조경 식재시기 조정	건	BSC 성과관리 : 시공하자절감률	사용
			전체적으로 기존 평가지표의 사례로 활용가능하나 지표로 활용하기에 세분화되어 있음 → 관련지표 안으로 통합	
2. win-win 구현	건설공사 거버넌스 운영	회	정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례	통합
	Work-Shop 및 원간공정 회의	회	BSC 성과관리 : 공정률 정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례	통합
	건설공사 내역관리 시스템 재정비	%	정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례	통합
			전체적으로 기존 평가지표의 사례로 활용가능하나 지표로 활용하기에 세분화되어 있음 → 관련지표 안으로 통합	
3. 고객감동	입주고객 Home Cleaning 서비스	세대	정부 3.0 성과평가 : 맞춤형 서비스 우수사례	통합
	입주초기 하자관리 강화	인	정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례	통합
	하자공유 및 업무용 앱(app) 시스템 구축	%	정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례	통합
			전체적으로 기존 평가지표의 사례로 활용가능하나 지표로 활용하기에 세분화되어 있음 → 관련지표 안으로 통합	

- ※ 기존사업과 혁신사업의 구분
공동주택 건설공급이라는 기존사업에 안전, 원가, 품질, 서비스, 상생 등의 혁신업무를 추가
- ※ 성과관리 평가지표의 통합
부서작성지표를 바탕으로 BSC 8건, 경영평가 1건을 통합함
- ※ 계량지표 중심, 진도율 중심
진도율 등 계량지표를 적용하였으나 단 일부 신규 혁신과제의 경우 전체 계획대비 추진건으로 표기

○ 건설사업처 사업별 지표 개선안 : 10개 지표 → 18개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 지속적인 주택품질혁신	1-1 시공하자처리율(품질개선도)	%					신규 BSC 적용
	1-2 지속적인 품질혁신 과제 수행	건					기존지표
	1-3 계약방법 개선, 기술개발, 시공방법 개선	건					지방공기업 경영평가
	1-4 조경식재시기 조정	건					기존 지표
2. 무결점 주택공급 달성	2-1 안전관리 개선 실적	건					부서의견 반영
	2-2 품질시험 실적(추가)	건					부서의견 반영
	2-3 품질관리 개선 실적	건					부서의견 반영
	2-4 전담세대 점검실적	세대					부서의견 반영
3. 협력업체 및 시민소통 강화	3-1 입주고객 Home Cleaning 서비스	세대					기존지표
	3-2 민원인과의 소통횟수	건					부서의견 반영
	3-3 하도급업체와의 현장간담회	건					부서의견 반영
	3-4 민원해소 실적	건					부서의견 반영
4. 주택 건설공급 공정준수	4-1 임대주택 8만호 계획대비 공정률	%					기존 BSC 적용
	4-2 주택건설 일정준수율(시공)	%					기존 BSC 적용
	4-3 주택건설 인당사업물량	%					기존 BSC 적용
5. 원가절감 노력	5-1 원가관리를 통한 공급가격 인하	%					기존 BSC 적용
	5-2 원가절감 노력	%					부서의견 반영
	5-3 자체감독 실적	금액					부서의견 반영

○ 건설사업처 사업별 지표 평가방식

성과 목표	지 표 명	평가방식	비 고
1. 지속적인 주택품질혁신	1-1 시공하자처리율 (품질개선도)	단위당 하자발생건수에 대한 전기실적 대비 당기 실적	신규 BSC 적용
	1-2 지속적인 품질혁신 과제 수행	품질혁신 과제 수행 건	2015 공사업무계획 내용
	1-3 계약방법 개선, 기술개발, 시공방법 개선	지방공기업 경영평가 산식 준용	지방공기업 경영평가
	1-4 조정식재시기 조정	부서 자체 개발	기존 BSC 적용
2. 무결점 주택공급 달성	2-1 안전관리 개선 실적	안전관리 개선을 건수로 평가하여 적극적인 현장관리를 유도	2015 공사업무계획 내용
	2-2 품질시험 실적(추가)	현장반입 자재에 대한 의뢰 및 현장시험을 장려하여 우수한 자재가 반입될 수 있도록 함	2015 공사업무계획 내용
	2-3 품질관리 개선 실적	품질관리 개선을 건수로 평가하여 고품질의 무결점 주택공급 달성	부서의견
	2-4 전담세대 점검실적	전담직원을 배치하여 입주세대를 점검한 실적으로 평가(단, 분양세대 가중치 부여)	부서의견
3. 협력업체 및 시민소통 강화	3-1 입주고객 Home Cleaning 서비스	서비스 추진 실적, 호수	기존지표
	3-2 민원인과의 소통횟수	적극적인 민원처리 실적을 지표로하여 민원처리 실적을 평가함	세대
	3-3 하도급업체와의 현장간담회	하도급업체와의 정례간담회 회수 현장 문제점 조기파악 및 품질안전향상 도모	
	3-4 민원해소 실적	민원인의 고질적인 민원을 해소시켜 생활불편 사항 최소화 및 적극적인 고객만족 지향	부서에서 사식개발
4. 주택 건설공급 공정준수	4-1 임대주택 8만호 계획대비 공정률	매월 실제공정률/매월 목표공정률의 평균	기존 BSC 적용
	4-2 주택건설 일정준수율(시공)	단계별 지구별 목표일수/지구별 실적일수%	
	4-3 주택건설 인당사업물량	시공대상면적/시공업무 투입 인원수	BSC 적용
5. 원가절감 노력	5-1 원가관리를 통한 공급가격 인하	BSC 산식 준용	BSC 적용
	5-2 원가절감 노력	목표원가 달성을 위한 현장별 원가절감 노력을 금액으로 평가	%
	5-3 자체감독 실적	적극적으로 자체감독을 수행하여 원가절감 금액으로 평가	

9. 기전사업처

9.1 기전사업처 성과관리체계 개선안

○ 기전사업처 성과관리체계 현황 및 개선안

- 기전사업처는 공동주택 등을 공급하기 위한 시공 및 하자처리를 수행하는 사업부서임

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규사업 위주 작성 및 지표의 과도한 세분화 ▪ 공동주택 공급관련 지표 반영 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규 혁신과제 지표의 통합화 ▪ 기본적 업무의 지표화 반영 ▪ 세부과제에 대한 정량적 지표화 ▪ 기전사업처의 혁신업무 반영

○ 기전사업처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

	구 분	내 용
1	지방공기업 경영평가	지속적인 사업비 절감노력 안전사고 발생현황 원가관리를 통한 공급가격 인하 계약방법 개선, 기술개발, 시공방법 개선
2	정부 3.0 성과평가	맞춤형 서비스 우수사례 기관 내 일하는 방식 혁신 사례
3	핵심가치평가	서민주택 안정적 공급 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력
4	서울시 경영혁신 평가지표	신재생에너지 보급확대 및 에너지 거버넌스 운영 입주고객 주거편리성 및 안전성 확보 안전목표제를 통한 생활 속 안전 확보 무결점 주택 공급
5	BSC 성과관리	공정률 시공하자발생률 인당사업물량 주택건설사업실적 일정준수율 견적 및 발주기준 업무적정성 건설공사비 지수 관리실적

○ 기전사업처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	살고 싶은 정이 드는 주택공급	키워드 중심 임무로 단순화
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 맞춤형 주택건설-고객만족도 향상 ■ 새로운 주거유형-저렴한 주택공급 ■ 하자관리시스템 개선-입주민 불편 해소 ■ 임대주택 8만호-건설공급 달성 	유지
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신재생 에너지 보급 선도적 역할 담당 ■ 에너지 거버넌스 운영을 통하여 에너지 전문기관으로 도약하는 발판 마련 ■ 무인택배 도입 확대로 바쁘게 사는 고객의 택배 불안요인 완전 해소 ■ 자체감리 확대 시행으로 재정건전성 확보 주역 담당 ■ 기전분야 “하자발생 ZERO” 실현으로 무결점 아파트 공급 	단순화, 명확화 → 성과목표

○ 기전사업처 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	고객이 만족하는 주택의 공급, 임대주택 공급목표 달성	부서장 설정
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 에너지절감형 공동주택 보급 확대 ■ 입주고객 주거편리성 및 안전성 확보 ■ 저렴한 주택공급을 위한 원가 절감 ■ 임대주택 8만호 건설공급 달성 	기존 사업목표 및 추진전략 활용
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 신재생 에너지 보급 확대 2. 입주고객 주거편리성 향상 3. 건설 공정준수 및 원가절감 	기존 목표 → 쉽게 재구성

9.2 기전사업처 사업별 지표 개선안

○ 기전사업처 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표				분석내용	비 고	
	지 표 명	단위	2015	2016			
1. 신재생에너지보급 확대	신재생에너지 설비 설치	신축 아파트	에너지공급 1%이상 적용설치	에너지공급 1%이상 적용설치	서울시 경영혁신 평가지표 : 신재생에너지 보급확대 및 에너지 거버넌스 운영	적용	
	미니 태양광발전소 보급 확대	신축 아파트	1개 단지 시범 적용	1개 단지 시범 적용	서울시 경영혁신 평가지표에 해당되나 시범적용 이후 지표로 설정 → 신재생에너지 설비설치에 포함	통합	
	에너지 거버넌스 운영	운영 횟수		1회	2회	일년에 1~2회 운영하는 사업을 지표로 설정하기 어려움 → 에너지 거버넌스 내용에 포함	삭제
		내용		연구회 구성 및 보고회	연구보고회	서울시 경영혁신 평가지표 : 신재생에너지 보급확대 및 에너지 거버넌스 운영	적용
2. 입주고객 주거편리성 및 안전성 확보	가족 "골든타임 지킴이" 서비스	신축 아파트	2개 단지	전 사업지구	정부 3.0 성과평가 : 맞춤형 서비스 우수사례 → 입주고객주거편리성 증대 지표로 통합	통합	
	승강기 코디네이터 교육	회	2회	2회			
	무인택배시스템 도입	신축 아파트	세대수의 15~20%	세대수의 15~20%	정부 3.0 성과평가 : 맞춤형 서비스 우수사례	적용	
3. 예산절감 및 품질확보, 하자관리	자체감리 예산절감 시행으로 예산절감	진행중인 공사	11.5억	17.5억	정부 3.0 성과평가 : 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 → BSC 시공하자발생률로 대체	통합	
	기전분야 "하자발생 ZERO" 무결점 아파트 공급을 위한 점검 실시	신축 아파트	현장별 4회	현장별 4회	년간 4회 점검실시를 지표로 설정하기 어려움 → BSC '원가관리를 통한 공급가격 인하'로 대체	교체	

○ 기전사업처 사업별 지표 개선안 : 8개 지표 → 9개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 신재생 에너지 보급 확대	1-1 신재생에너지 보급확대	%					기존지표
	1-2 에너지 거버넌스 운영	%					기존지표
	1-3 미니 태양광발전소 보급 확대(시범적용)	건					서울시, 공사 역점 과제
2. 입주고객 주거 편리성 향상	2-1 입주고객 주거편리성 개선 사례 발굴	건					기존지표
	2-3 시공하자발생률(품질개선도)	%					기존 BSC 적용
3. 건설 공정준수 및 원가절감	4-1 임대주택 8만호 계획대비 공정률	%					기존 BSC 적용
	4-2 주택건설 일정준수율(시공)	%					기존 BSC 적용
	4-3 주택건설 인당사업물량	%					기존 BSC 적용
	4-4 원가관리를 통한 공급가격 인하	%					기존 BSC 적용

○ 기전사업처 사업별 지표 평가방식

성과 목표	지 표 명	평가방법(산식)	지 표
1. 신재생 에너지 보급 확대	1-1 신재생에너지 보급확대	계획대비 실행실적 및 전년대비 당기실적	2015 공사업무계획 지표
	1-2 에너지 거버넌스 운영	계획대비 실행실적 및 전년대비 당기실적	2015 공사업무계획 지표
	1-3 미니 태양광발전소 보급 확대	미니 발전소 보급 건수	부서의견 반영
2. 입주고객 주거 편리성 향상	2-1 입주고객 주거편리성 개선 사례 발굴	개선 사례 건수	2015 공사업무계획 지표
	3-2 시공하자발생률(품질개선도)	단위당 하자발생건수에 대한 전기실적 대비 당기 실적	신규 BSC 적용
3. 건설 공정준수 및 원가절감	4-1 임대주택 8만호 계획대비 공정률	매월 실제공정률/매월 목표공정률의 평균	기존 BSC 적용
	4-2 주택건설 일정준수율(시공)	단계별 지구별 목표일수/지구별 실적일수	기존 BSC 적용
	4-3 주택건설 인당사업물량	시공대상면적/시공업무 투입 인원수	기존 BSC 적용
	4-4 원가관리를 통한 공급가격 인하	원가절감 실적/계약금액	기존 BSC 적용

10. 재생기획처

10.1 재생기획처 성과관리체계 개선안

○ 재생기획처의 성과체계 및 사업별 지표 현황분석

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 도시재생 추진전략, 사업의 기본원칙, 사업 유형 구분 등으로 비교적 자세한 전략 수립 ▪ 재생사업기획과 관련한 업무의 지표반영 필요 ▪ 서울시 도시재생사업 초기단계로, 구체적인 사업 물량이 없는 상황에서 성과지표가 과도한 상황 ▪ 사업별 지표는 주요 사업을 중심으로 지표를 설정하여 사업추진 과정을 년도별로 제시 ▪ 서울시, 관계기관 등과 협력이 필요한 사업을 지표화 하여, 자체노력만으로 성과달성의문 ▪ 관련 기관협력, 시민소통 관련 지표 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심사업의 경우 사업명을 명시하나, 그 외 사업의 경우 하나의 지표로 통합 ▪ 비계량 지수(계약, 착공 등)의 경우 목표 대비 성과 달성률 등 계량지표로 개선 ▪ 최근 재생기획처에서 추진하는 서울시 토지관리 등 관련 지표 신설 ▪ 재원조달 등 타부서(AMC 사업단) 업무에 대한 부분은 사업별 지표에서 생략 ▪ 기존 지표 지수에 대한 산식(계산방식)의 명확화 ▪ 추진전략의 “지역주민과 함께” 관련 지표 보완

○ 재생기획처와 관련한 내외부 성과관리 평가지표

번호	구분	관련 지표	
1	행자부 공기업 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주택, 토지사업의 공공성 증진노력 <ul style="list-style-type: none"> - 주택 및 토지를 공급함에 있어서 공공성 증진을 평가 ▪ 지역사회에의 공헌 : 공기업으로서 지역사회에 대한 기여도를 평가 ▪ 1인당 영업수익 : 임직원 1인당 영업수익의 전년도 대비 개선 실적 평가 ▪ 영업수지 비율 : 영업활동의 수익성이 얼마나 양호한지, 과거 대비 개선실적 평가 	
2	정부 3.0 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국민맞춤서비스 관련 각 실·본부 추진사업 중 매월 우수사례 2건 이상 ▪ 공공서비스 목록 10건 이상 입력 및 현행화(가점1점 부여) ▪ 혁신세부시행계획 중 일하는 방식 개선실적관련 우수사례 발굴 	
3	서울시 경영평가	재생기획처와 직접적인 관련 지표 없음	
4	서울시 경영혁신평가 (SH공사 고유과제)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사유지 위탁개발 계약 체결 ▪ 저이용 공공시설 복합화 ▪ 재난위험주택 재생 ▪ 노후 불량주택 밀집지역 재생 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 리츠 등을 활용한 도시재생 투자 기반 조성 ▪ 뉴타운 대안사업의 총괄시행사 ▪ 10분 동네 실현
5	SH공사 시민발표 혁신과제	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 서울시 경영혁신평가 SH 고유 과제 외 <ul style="list-style-type: none"> - 임대주택 단지 재생 - 도시재생형 청전자립거점 마련 사업 [시민께 드리는 약속] <ul style="list-style-type: none"> ▪ 도시재생사업에 1조원 투자 	
6	내부 BSC 성과평가(14 년)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업추진 노력 ▪ 신규사업 및 위탁사업 확보실적 ▪ 신규사업 검토실적 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공공관리자 위탁 활성화 노력 ▪ 사업추진 노력 ▪ 일정 준수율

○ 재생기획처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황	개선방향
비전	행복하고 지속가능한 도시재생 전문기관 실현	본부비전이 있으므로 → 임무로 대치
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 도시재생사업 기반구축 ■ 균형발전을 위한 경제기반형 재생모델 ■ 장소.수요자 중심의 맞춤형 근린재생 모델 ■ 지역주민과 함께 	보다 구체화 하여 부서 업무목표로 개편
처의 핵심 키워드	<ul style="list-style-type: none"> ■ 공공 Coordinator ■ 공공 Developer ■ 공공자산관리자 ■ 퍼스트 핑귄역할 	성과목표에 반영 필요

○ 재생기획처 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	도시재생사업 기획 및 실행, 공동토지관리, 세운사업 관리	각 팀별 주요업무
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서울 도시재생사업 활성화 기반 구축 ■ 경제기반형 도시재생사업 모델 구현 ■ 장소.수요자 중심의 맞춤형 근린재생사업 실행 ■ 지역주민을 위한 공공코디네이터 역할 수행 	추진전략 구체화 핵심 키워드 반영
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 광역거점복합개발(현행) → 지역경제 활성화 거점사업 추진 2. 지역자산 근린재생(현행) → 지역자산 활용 주거지재생사업 추진 3. 공익성 도시재생 → 낙후지역 주민협력 공공사업 시행 4. 시유지 개발 → 시유지 관리 및 활용사업 시행 	기존 분류 → 방향성을 담은 성과목표로 재구성

10.2 재생기획처 사업별 지표 개선안

○ 재생기획처 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표				분석내용	비 고
	지 표 명	단위	2015	2016		
1. 광역거점 복합 개발	창동상계 신경제중심지	단계	бом업 시설 대행 계약	선도 사업 위탁 계약	비계량지표 → 계량지표로 변경 처의 핵심사업이므로 지표화	존속 계량지표로 변경
	신규 추가사업	사업	-	1	구체적인 지표로 변경 '광역거점복합개발사업'을 지표로 설정 필요 광역거점 복합개발을 담은 성과목표 설정	삭제
2. 지역 자산 근린 재생	임대주택경계확장	사업	1 (시범)	4	사업명 또는 지표명을 구체적으로 명시	존속
	성동구치소	단계	-	-	사업명을 지표로 설정할지 재검토	재검토
	동부지방법원 이전부지	단계	-	-		
	저이용 공공시설 복합화	사업	1	1	공공시설은 시유지 관련 사업으로 이관	재분류
	쇠퇴산업 유휴부지	사업	1	2	지표를 구체화 하거나, 삭제	삭제
	소규모 공공토지 활용	사업	1	4	공공토지활용 근린생활시설 설치 등으로 수정	수정
					근린재생에 중점을 두어 지표 재정리	
3. 공익성 도시 재생	갈등-정체 정비사업 (신길13구역)	단계	중전 관리 처분 정리	2단계 약정	동일지표로 통합 또는 변경 필요	통합 개선
	갈등-정체 정비사업 (추가사업)	사업	1	1		
	위험-열악 주거밀집지역 뉴타운 해제지역 대안 사업	사업	1	3	실적을 표시	사용
		지역	1	1	구체적인 지표로 재설정 필요	재검토
					공익성사업보다는 시민협력사업으로 변경	
4. 시유지 개발	출자형 시유지 개발사업	사업	1	1	통합하여 하나의 지표로 변경	통합
	위탁형 시유지 개발사업	사업	1	3		
						현재 추진 중인 시유지 관리 등과 관련한 지표 설정 필요

○ 재생기획처 사업별 지표 개선안 : 14개 지표 → 13개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 경지역경제 활성화 거점사업 추진	1-1 창동상계 신경제중심지 사업 진행율	%					기존지표 단위변경 목표대비 달성율
	1-2 성동구치소 사업 진행율	%					기존지표 단위변경 목표대비 달성율
	1-3 동부지방법원 이전부지 사업 진행율	%					기존지표 단위변경 목표대비 달성율
	1-4 도시재생 1조원 투자사업 추진율 (또는, 도시재생사업 투자 실적)	%					시민께 드리는 약속 목표대비 달성율
2. 지역자산 활용 주거지재생사업 추진	2-1 공공시설 및 토지 활용 사업 (공공시설 복합화 + 소규모 공공토지 활용)	건					기존지표 통합 통합 건수로 측정 사업명 명시(비고란)
	2-2 신규사업(도시재생) 검토 실적	건					BSC 평가지표 - 본부장방침 특한 경우
3. 낙후지역 주민협력 공공사업 시행	3-1 위험.열악 주거밀집지역 재생사업 실적	건					기존지표
	3-2 기존 공사참여 정비사업 진행율 (신길 13구역 등)	%					기존 비계량지표 개선 목표대비 진행율 년도별 목표 명시
	3-3 정비사업 참여 및 해제구역 대안사업 (갈등.정체 정비사업 추가사업 + 뉴 타운 해제지역 대안사업)	건					기존지표 통합 사업명 명시
	3-4 주민 협력사업 추진을 위한 노력 (주민협의회 회의, 구청회의, 시회의 등)	건					신규지표 관련회의 및 행사 건
4. 시유지 관리 및 활용사업 시행	4-1 시.구유지 관리 실적	m ²					서울시 토지관리 실적 면적으로 할지, 필지로 할 것인지 검토
	4-2 시유지 출자 및 위탁사업 확보실적 (출자형 시유지 개발사업 + 위탁형 시 유지 개발사업)	건					기존지표 + BSC 지표 기존지표 통합
	4-3 시유지 활용사업을 위한 노력 (서울시 및 구청 협의, 국토부협의, 공 식회의 등)	건					신규지표 처장방침 특한 협의회 건 수

○ 재생기획처 사업별 지표 평가방식

사업별 지표(성과지표)	평가방법(산식)	비고
1-1 창동상계 신경제중심지 사업 진행율	산식 : 년도별 사업추진 목표(단계) 대비 달성율, % 방식 : 사업목표 설정 후, 달성여부 표시	비계량 → 계량
1-2 성동구치소 사업 진행율	상동	비계량 → 계량
1-3 동부지방법원 이전부지 사업 진행율	상동	기존
1-4 도시재생 1조원 투자사업 추진율 (또는, 도시재생사업 투자 실적)	산식 : 목표 금액(사업) 대비 년도별 진행율, % - 공사의 도시재생 투자금액 실적(역원)으로 표시 가능 방식 : 시민과의 약속 이행 실적으로, 도시재생과 관련한 공사의 투자금액 전체를 표시할 수 있음.	신규
2-1 공공시설 및 토지 활용 사업 (공공시설 복합화 + 소규모 공공토지 활용)	산식 : 기존 저비용 공공시설 복합화 사업과 소규모 공공토지활용사업 건수의 합, 건수 방식 : 위의 두 사업의 합을 건수로 표시	지표통합
2-2 신규사업(도시재생) 검토 실적	산식 : 도시재생과 관련한 사업기획서 작성건, 건수 방식 : 본부장의 결재를 득한 사업기획 검토건수를 표시 - 공문으로 처리하여 객관적인 확인 가능해야 함 - 검토보고서 명칭을 비교란에 적시	신규
3-1 위험.열악 주거밀집지역 재생사업 실적	기존지표 산식	
3-2 기존 공사참여 정비사업 진행율 (신길 13구역 등)	산식 : 참여 정비사업에 대한 목표 공정률 대비 년도별 달성율 표시, % 방식 : 신길 13구역 등 처의 정비사업진행율을 숫자로 표시 - 년도별 목표(관리처분 등)를 명기하고, 달성목표(100%)를 설정	비계량지표 → 계량화
3-3 정비사업 참여 및 해제구역 대안사업 (갈등.정체 정비사업 추가사업 + 뉴타운해제지역 대안사업)	산식 : 정비사업 및 뉴타운 대안사업 참여수, 건수 방식 : 기존 갈등정체 정비사업(추가사업) + 뉴타운해제지역 대안사업 참여 건수를 통합하여 표시	지표통합
3-4 주민 협력사업 추진을 위한 노력 (주민협의회 회의, 구청회의, 시회의 등)	산식 : 도시재생을 위한 주민협력 노력을 공식 회의 및 협의 건으로 표시, 건수 방식 : 정비사업, 뉴타운 해제구역 대안사업, 각종 도시재생 주민협력 사업과 관련하여 개최된 공식 회의 및 공공기관 협의회 건수 - 본부장에게 결과보고를 한 건수를 표시 - 공문으로 처리하여 객관적으로 확인할 수 있어야 함	신규
4-1 시.구유지 관리 실적	산식 : 사유지 및 구유지 관리 면적, m ² 방식 : 사유지 및 구유지 관리 면적을 년도별로 표시 - 면적 확장성 여부를 고려하여 처에서 지표 재검토	신규
4-2 사유지 출자 및 위탁사업 확보실적 (출자형 사유지 개발사업 + 위탁형 사유지 개발사업)	산식 : 서울시 출자 및 위탁사업 확보수, 건수 방식 : 기존 출자형 및 위탁형 사유지개발사업의 통합 건수합	기존지표 통합
4-3 사유지 활용사업을 위한 노력 (서울시 및 구청 협의, 국토부협의, 공식회의 등)	산식 : 사유지 활용사업을 위한 공식 회의 및 협의 건, 건수 방식 : 사유지 활용을 위한 각종 자문회의 및 서울시 협의 건수를 표시 - 본부장에게 결과보고를 한 건수를 말함 - 공문으로 처리하여 객관적으로 확인할 수 있어야 함	신규

11. 주거재생처

11.1 주거재생처 성과관리체계 개선안

○ 주거재생처 성과관리체계 현황 및 개선방향

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업목표가 잘 정리되어 있음 ▪ 지표가 공급호수로 계량화 되어 있음 ▪ 지표가 6개 카테고리로 구분되어 있음 ▪ 실행사업을 지표화 한 사례가 많아, 수량이 작은 사업의 경우 지표로서 가치 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업목표와 연관된 성과목표 설정 ▪ 성과목표를 구체화 하여 사업별 지표 재분류 ▪ 특정사업보다는 지속적인 사업명으로 변경 ▪ 사업명이 지표로 된 경우, 통합 또는 변경

○ 주거재생처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

	구 분	내 용
1	지방공기업 경영평가	(주요사업활동) : 재난·안전관리, 주택·토지사업공공성 증진노력, 지역사회에의 공헌
2	정부 3.0 성과평가	(중점과제성과) : 공공서비스 목록현행화 실적 기관 내 일하는 방식 혁신 사례 기관 간 협업 행정 우수사례 사전정보 공표 게시 실적 사전정보 공표 운영 내실화 데이터 개방, 활용 지원사례
3	핵심가치평가	(운영성과) : 안전관리 및 서비스질 개선, 소통활동 강화 사업성과 : 서민주택 안정적 공급 호수, 임대아파트 시설개선 단지수, 입주민 주거지원 등 사회공헌 활동 건수
4	서울시 경영혁신 평가지표	(안전분야) : 시설 및 공간별 책임관리제 확행, 주기적인 재난안전 관리평가제도 도입, 위험 유형별 안전목표제 도입, 시민안전모니터링단 구성및운영, 신고포상제 도입, 대형사고 유형별 안전매뉴얼 마련, 위험상황별 유관기관 시민참여 정기훈련 (혁신사업) : 맞춤형 공동체주택 공급, 하자업무 시스템 강화, 시민과 함께 품질 거버넌스 및 품질혁신 전담조직 신설
5	BSC 성과관리	(기존고유지표) : 공정률, 신규사업 및 위탁사업 확보실적, 신규사업검토실적, 시공하자발생률, 주택건설사업실적, 예산집행률 (신규용역지표) : 사업추진 노력, 신규사업 및 위탁사업 확보실적, 주택건설사업실적, 임대주택매입실적, 품질개선도

○ 주거재생처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	지속가능한 맞춤형 도시재생사업의 성공적 실현	키워드 중심 임무로 단순화
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 매입임대주택 공급목표 달성 ■ 공공참여형 도시재생사업 체계적 추진 ■ 지속가능한 공동체주택 공급방안마련 ■ 지자체협력을 통한 재생사업 활성화 ■ 품질관리, 체계개선 하자제로 구현 	업무 중심의 적정 설정
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 민간건설 매입임대 및 시유지 활용 임대주택 8만호 공급목표 달성 및 다양한 유형의 맞춤형 주택 확대공급 ■ 도시재생사업의 효율적 추진을 위한 전문성 및 단계별 점검시스템 강화 ■ 지속가능한 공동체 주택의 효율적 공급 및 수익사업 모델 발굴 ■ 지자체 협업체계 강화로 도시재생 실행모델 제안 및 집행기능 강화 ■ 품질점검사항 D/B구축, 표준평면 개발과 방재분야 점검강화로 입주자 만족도 제고 	업무목표에 일치하는 성과목표 설정 → 일부 지표로 활용

○ 주거재생처 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	공동체주택 공급, 한옥마을 조성, 매입임대주택 공급 및 품질점검, 도시재생사업	부서장 설정
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 매입임대주택 공급목표 달성 및 품질관리 강화 ■ 공공참여형 도시재생사업 체계적 추진 ■ 지속가능한 공동체주택 공급 구현 ■ 대외협력을 통한 주거재생사업 확대 	기존 사업목표 일부 수정
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 매입임대주택 공급 및 품질향상 2. 주거재생 사업을 통한 맞춤형 임대주택공급 확대 3. 공공참여형 재생사업 추진 4. 공동체주택 1만호 공급 	기존 목표 → 재구성

11.2 주거재생처 사업별 지표 개선안

○ 주거재생처 기존 사업별 지표 분석

분 야	기 존 지 표				분석내용	비 고
	지 표 명	단위	2015	2016		
1. 임대주택 공급계획	매입형(다구구, 원룸)임대주택	호	2,000	2,000	주거재생처의 핵심사업	유지
	맞춤형 임대주택 공급	호	328	400	도전숙, 여성안심 등 지역별 취약계층을 위한 임대주택 공급	유지
	창신동 도시형생활주택	호	35	-	특정사업이 아닌 일반사업명으로 변경	재검토
2. 공공참여형 도시재생사업	신정도시개발사업	단계	환지 계획 인가	공사 착공 (30%)	단계를 지표로서 활용 가능한 것으로 판단	유지
	답십리 17구역 주택재개발	단계	사업 시행 인가	관리 처분 인가		유지
	천호1구역 도시환경	단계	시공 사 선정	관리 처분 인가	주택재개발과 통합하는 것이 좋을 것으로 판단	재검토
3. 공동체 주택 (1,000호)	토지임대부 및 자립형 협동조합	호	121	140	주택공급과 관련한 재분류 필요	재분류
	사회주택(뉴타운 해제구역)	호	40	120		
4. 대형 및 한옥개보수	인접지 매입을 통한 노후다 가구 재건축	호	15	30	한옥 인접지 명기	유지
	한옥 단가보수	백만원	200	200	지표 명확화	유지
	민간 한옥신축 대형	호	1	2	공급호수가 소규모로 지표 재검토	삭제
5. 품질관리	다가구, 원룸 등 단계별 점검	회	1,110	1,110	하나의 분류에 하나의 지표로 재분류	유지
6. 신규재생사업	위험주택 정비사업 (위험등급 D,E등급)	호	-	330	재생기획처와 겹치는 부문 검토	유지
	뉴타운 정상화 지원 (소규모 정비사업지원 등)	개소	-	5	지표로 사용한다면 구체적으로 어떤 지원을 하는지 명확화	재검토

○ 사업별 지표 개선안 : 14개 지표 → 12개 지표

성공목표	지표명	단위	년도별 지수				비고(산식)
			'15	'16	'17	'18	
1. 매입임대주택공급 및 품질향상	1-1 매입형 다가구 등 기존주택 공급실적	호					공급 호수
	1-2 매입 공공원룸주택 공급실적	호					공급 호수
	1-3 매입임대주택 품질점검 (다가구 등 기존주택 및 원룸 등 단계별 점검)	회					품질점검 횟수
2. 주거재생 사업을 통한 맞춤형 임대주택 공급 확대	2-1 도전숙, 여성안심 등 지역 맞춤형 임대주택 공급(신혼부부, 근로자 등)	호					공급 호수
	2-2 인접지 매입을 통한 노후다가구 재건축	호					사업대상 호수
	2-3 한옥 단가보수 사업	호					사업대상 호수
3. 공공참여형 재생사업 추진	3-1 신정도시개발사업 추진율	%					기존지표 산식변경 목표대비 달성율 년도별 목표 단계 명시 (시공사 선정, 착공 등)
	3-2 답십리 17구역 재개발사업 추진율	%					상동
	3-3 돈의문 박물관마을 조성사업 추진율	%					상동 부서의견 반영
4. 공동체주택 1만호 공급	4-1 1인가구 공공 준주택 공급실적	실					공급 호수로 계산 (부서의견 반영)
	4-2 지원주택 공급실적	호					
	4-3 사회주택 공급실적	호					서울시 투자.출연기관 경영혁신 평가지표 반영 (SH고유과제)
	4-4 맞춤형 공공주택 공급실적	호					

12. 주거복지처

12.1 주거복지처 성과관리체계 개선안

○ 주거복지처의 성과체계 및 사업별 지표 현황분석

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업목표는 주거복지처가 수행할 업무와 역할을 명시한 것으로 타부서와 차별화되어 있음 ■ 사업목표와 구체적인 성과목표의 설정 미흡 ■ 주거복지처의 업무성과로 보기 어려운 지표 (임대공급 목표 등)의 반영에 대한 고민 필요 ■ 현행 지표는 처의 업무성과를 반영하는데 부족 ■ 행자부(정부 3.0), 서울시 경영혁신 주거복지 부문의 성과지표 반영 필요 ■ 소규모 단위사업 지표 등의 통합과 재분류 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 처의 특성을 고려하여 사업목표 중심으로 체계화 ■ 주거복지처 대표사업을 담은 지표로 개선 ■ 외부 경영평가, 혁신평가의 지표를 반영 ■ 부서 및 팀의 BSC 평가지표 반영 ■ 공공임대주택 공급물량과 관련하여 지표 통합 및 주거복지처에 부합하는 지표로 변경 ■ 임대관리, 사회공헌 등에 대한 지표 반영 ■ 단위 사업별 지표는 재검토하여 변경 또는 개선

○ 주거복지처와 관련한 내외부 성과관리 평가지표

번호	구분	관련 지표		
1	행자부 공기업 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주택·토지사업의 공공성 증진노력 <ul style="list-style-type: none"> - 주택 및 토지를 공급함에 있어서 공공성 증진을 평가 ■ 지역사회에의 공헌 : 공기업으로서 지역사회에 대한 기여도를 평가 ■ 고객만족도 : 고객만족도조사에 의한 고객평가 결과와 전년 대비 개선도 평가 		
2	정부 3.0 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 우수사례 벤치마킹 확산실적 1건 : 공공기관 우수사례 벤치마킹 ■ 국민 맞춤서비스 추진 우수사례 2건 : 매월 우수사례 2건 이상 발굴 		
3	서울시 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 안전관리 및 서비스질 개선(책임경영) <ul style="list-style-type: none"> - 시민만족도 향상 및 서비스 개선을 위한 노력 및 성과 ■ 사회적 약자기업 제품구매 		
4	서울시 경영혁신평가 (SH 고유과제)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지역별 맞춤형 주거복지체계 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 주거급여 및 서울형 주택바우처 사업 추진 : 주거보 보조제도 통합운영 참여 - 주택관리지원센터 지정 추진 : 제도반영 및 지정센터 수 - 주거상담 및 주거지원서비스 추진실적 : 기관협업 구축용역 및 시스템 구축 - 민간주택 임대관리업 추진 : 시범사업 추진 세대수 		
5	SH공사 시민발표 혁신과제	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ 천만시민의 주거안정 파수꾼 ■ 입주민 일자리 6,500개 창출 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ 민선6기 임대주택 4만호 공급 (임대주택 공급과 연관) </td> </tr> </table> <p>[시민께 드리는 약속]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 공동체주택 10,000호 공급(직접 매입공급하지 않더라도, 관련 업무를 처에서 수행) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 천만시민의 주거안정 파수꾼 ■ 입주민 일자리 6,500개 창출 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 민선6기 임대주택 4만호 공급 (임대주택 공급과 연관)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 천만시민의 주거안정 파수꾼 ■ 입주민 일자리 6,500개 창출 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 민선6기 임대주택 4만호 공급 (임대주택 공급과 연관) 			
6	내부 BSC 성과평가(14 년)	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ 고객만족 혁신전략의 적정성 ■ 민원처리기간 단축률 ■ 고객지원 실적 ■ 사회봉사활동 실적 ■ 전화응대 모니터링 (향상)실적 ■ 임대주택 입주 부적격자 조치실적 ■ 임대주택 공급업무의 적정성 ■ 임대주택 공급 실적 </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ 외부 고객 만족도 ■ 상담 응대율 ■ 경비절감률 ■ 주택관리업무수행의 적정성 ■ 주거만족도 ■ 인당관리실적 / 인당 공급실적 ■ 임대주택 거주율 ■ 경비 절감율 </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객만족 혁신전략의 적정성 ■ 민원처리기간 단축률 ■ 고객지원 실적 ■ 사회봉사활동 실적 ■ 전화응대 모니터링 (향상)실적 ■ 임대주택 입주 부적격자 조치실적 ■ 임대주택 공급업무의 적정성 ■ 임대주택 공급 실적 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 외부 고객 만족도 ■ 상담 응대율 ■ 경비절감률 ■ 주택관리업무수행의 적정성 ■ 주거만족도 ■ 인당관리실적 / 인당 공급실적 ■ 임대주택 거주율 ■ 경비 절감율
<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객만족 혁신전략의 적정성 ■ 민원처리기간 단축률 ■ 고객지원 실적 ■ 사회봉사활동 실적 ■ 전화응대 모니터링 (향상)실적 ■ 임대주택 입주 부적격자 조치실적 ■ 임대주택 공급업무의 적정성 ■ 임대주택 공급 실적 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 외부 고객 만족도 ■ 상담 응대율 ■ 경비절감률 ■ 주택관리업무수행의 적정성 ■ 주거만족도 ■ 인당관리실적 / 인당 공급실적 ■ 임대주택 거주율 ■ 경비 절감율 			

○ 주거복지처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	서울시민의 주거안정과 주거복지 향상	핵심 업무 중심으로 변화 → 업무
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주거문제에 민감하고 책임감 있게 대응하는 조직 만들기 ■ 서울시 주거복지정책의 실행, 평가, 제안자 역할 ■ 국가 주거복지정책 혁신의 거점 	주거복지처의 업무 목표로 볼 수 있음
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전통적 업무영역에서 혁신과제 발굴 ■ 주거복지분야별로 요구되는 과제에 대응하면서 신규사업 개발 ■ 주거복지 논의 활성화와 정책 혁신의 중심 역할 수행 ■ 서울시, 지자체, 주거복지 관련기관 간의 협업체계 구축 	내용을 반영 → 성과목표로 재 설정

○ 주거복지처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
업무	주거복지업무 총괄, 주거복지사업 발굴, 주거복지 전문성 확보, 주거복지 서비스 강화	부서장 설정
업무 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주거문제에 민감하고 책임감 있게 대응하는 조직 만들기 ■ 서울시 주거복지정책의 실행, 평가, 제안자 역할 ■ 국가 주거복지정책 혁신의 거점 	기존 사업목표를 업무목표로 설정
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. (기존) 주거복지 → (안) 주거복지 서비스 전문화 2. (기존)공동체 활성화 → (안) 마을공동체 활성화 3. (기존)주택관리 → (안) 주택관리 전문성 확보 4. (기존) 임대공급 → (안) 임대주택 공급서비스 전문화 5. (안) 사회공헌 및 시민소통 강화 	기존 분류 → 방향성을 가진 목표로 재구성

12.2 주거복지처 사업별 지표 개선안

○ 주거복지처 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표				분석내용	비 고
	지 표 명	단위	2015	2016		
1. 주거 복지	고객만족도	점	73.0	75.0	복지부문 외의 공사 전반 서비스와 연관 → 시민소통, 서비스와 관련	재분류
	콜센터 응대율	%	96.0	96.5	시민소통과 관련	재분류
	안심콜 서비스	명	130	150		사용
	직원 자원봉사	시간	13,500	13,700	사회공헌과 연관	재분류
					주거복지 서비스 체계와 관련한 지표 필요	신설
2. 공동체 활성화	SH 작은도서관	단지	20	25	단위사업을 포함하는 지표로 변경	변경
	주거복지사 자격증 취득	명	100	150	마을공동체와 연관성 부족 → 직원 전문성 강화와 연관	변경 재분류
	일자리 창출(희망돌보미)	명	1,000	1,500	공동체 활성화 부문과 연관성 부족	재분류
					마을기업, 임대단지 공동체 등과 관련한 지표	신설
3. 주택 관리	임대주택 관리호수	세대	171,503	183,587	단순지표이나, 관리물량의 가시적 성과 측면에서 존치	사용
	임차인대표회의 구성 단지수	개	161	169	마을공동체와 연관	재분류
	노인정 지원 단지수	개	252	255	공동체 활성화와 연관 단위사업으로 총괄지표에 포함	재분류 변경
					주택관리의 전문성, 효율성 등의 지표 필요	신설
4. 임대 공급	공공임대	세대	2,611	3,196	공공임대주택 공급은 타 부서(건설 등)와 연관된 지표로, 주거복지처만의 업무가 아니므로, 처의 고유업무 관련 지표를 확대하고, 공급은 1개로 통합 (세부 공급 내역 별도 명기)	통합
	장기전세	세대	1,709	3,260		
	전세임대	세대	2,500	2,500		
	장기안심주택	세대	1,500	1,500		
					임대주택 공급과 관련하여 주거복지처에서 추진 중인 사업으로 지표 설정	신설
				사회공헌과 시민소통 관련 지표 보완	신설	

○ 주거복지처 사업별 지표 개선안 : 14개 지표 → 17개 지표

성과목표	지표명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 주거복지 서비스 전문화	1-1 주거복지 상담 서비스	건					서울시 핵심가치 평가지표
	1-2 전화응대 모니터링 향상실적	점					주거복지팀 BSC 평가지표 (본부 평가지표)
	1-3 안심콜 서비스	명					기존지표
	1-4 일자리 창출(희망돌보미)	명					기존지표
2. 마을공동체 활성화	2-1 마을공동체 활성화 지원(작은도서관)	개					SH공사 대시민 혁신발표 과제
	2-2 사회기업지원 (마을기업, 사회적기업 등)	세대					서울시 핵심가치 평가지표
	2-3 임차인 대표회의 구성 단지수	개					기존지표
3. 주택관리 전문성 확보	3-1 주거만족도	점					주택관리팀 BSC 평가지표
	3-2 지역별 주거복지체계 구축 (주택관리지원센터 지정 추진 등)	%					서울시 경영혁신 평가지표
	3-3 민원처리기간 단축률	%					주거복지팀 BSC 평가지표 (본부 평가지표)
	3-4 직원 전문성 강화 (주거복지사 자격증 취득 등 교육자 수)	명					기존 지표 활용 → 개선
4. 임대주택 공급 서비스 전문화	4-1 공공임대주택 공급실적 (건설공급, 비건설공급 등 총합)	세대					통합 → 임대공급 총괄
	4-2 임대주택 공급업무의 적정성 (주택공급 공고, 입주자선정 등 업무 전반)	점					BSC 평가지표
5. 사회공헌 및 시민소통 강화	5-1 사회봉사활동실적(직원봉사시간)	시간					주거복지본부 BSC 평가지표
	5-2 사회공헌사업 건수	건					신규지표 → 사회공헌 사업 건
	5-3 콜센터 응대율	%					기존지표
	5-4 고객만족도	점					기존지표

○ 주거복지처 사업별 지표 평가방식

사업별 지표(성과지표)	평가방법(산식)	비고
1-1 주거복지 상담 서비스	산식 : 주거복지 상담 건수(목표치) 방식 : 서울시 핵심가치평가 지표 준용	서울시 지표
1-2 전화응대 모니터링 향상 실적	산식 : 실적/목표, 당년 전화모니터링 전체평균점수 방식 : 주거복지본부 BSC 평가방식 준용	BSC
1-3 안심콜 서비스	기존지표	기존
1-4 일자리 창출(희망돌보미)	기존지표	기존
2-1 마을공동체 활성화지원 (작은도서관)	산식 : 작은도서관 공급수, 개수 방법 :작은도서관 시설 공급 개수 합	기존
2-2 사회기업지원 (마을기업, 사회적기업 등)	산식 : 세대 방식 : 서울시 투자기관 핵심가치평가 세부평가지표 준용	서울시 지표
2-3 임차인 대표회의 구성 단 지수	기존지표	기존
3-1 주거만족도	산식 : 실적/목표 방식 : 주택관리팀 BSC 성과지표 준용	BSC
3-2 지역별 주거복지체계 구 축	산식 : 비계량 지표, % 부서에서 선정 - 공사의 주거복지 및 도시재생 전문기관 전환 역할에 맞게 목표명칭 변경 - 신규사업으로 중앙정부 및 서울시의 정책방향에 큰영향을 받음 - 따라서 각 사업에 대해 단계별 목표를 수립하여 계량이 아 닌 비계량 목표달성 수치(%)로 측정하여 총합 (실적/목표) 으로 표현하여야 함	서울시 혁신지표
3-3 민원처리기간 단축률	산식 : $95 + \{ (단기실적.전기실적)/전기실적 \} * 100$ 방식 : 주거복지본부(구, 임대관리본부) BSC 평가지표 준용	BSC
3-4 직원 전문성 강화 (주거복지사 자격증 취득 자, 교육이수자)	산식 : 기존지표, 주거복지사 자격증 취득 방식 : 기존지표 준용, 주거복지 교육인원 수 등 새로운 산식 도출 필요	기존
4-1 공공임대주택 공급실적 (건설공급, 비건설공급 등 총합)	산식 : 기존지표 준용, 기존지표 중 임대공급주택 총합 명기 방식 : 임대주택공급 총합 또는 임대공급주택 목표치의 성과달 성을	BSC
4-2 임대주택 공급업무의 적 정성	산식 : 임대주택 공급 기준 및 계획에 대한 비계량평가 방식 : 임대공급팀(구, 임대1팀) BSC 평가지표 준용	BSC
5-1 사회봉사활동실적 (직원봉사시간)	산식 : 사회봉사활동 시간(사회봉사활동 실적인원 / 사회복사활 동 목표인원) 방식 : 주거복지본부 BSC 평가지표 준용	BSC
5-2 사회공헌사업 건수	산식 : SH공사 사회공헌사업 건수 (투입예산, 수혜인원수 등) → 부서산정 방식 : 공사에서 추진 하는 사회공헌활동 건수를 지표로 선정 - 사회공헌 투입 예산 또는 수혜인원 수를 산정하여 설 정 가능	신규 (계량지표)
5-3 콜센터 응대율	기존지표	기존
5-4 고객만족도	산식 : 기존 지표 방식 : 행자부 지방공기업 경영평가 및 서울시 핵심가치평가 지 표 준용	기존

13. 시설관리처

13.1 시설관리처 성과관리체계 개선안

○ 시설관리처 성과관리체계 현황 및 개선안

- 시설관리처는 준공된 주택에 대한 주요시설물 유지보수와 주거환경 개선을 수행하는 계획과 사업부서가 혼재된 부서임

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 핵심사업이 입주민의 주거만족도 실현임에도 주거만족도 평가 방법이 없음 ■ 사업목표가 잘 구성되어 있으나 업무단위로 세분화되어 있음 ■ 사업별 지표 중 비계량 지표의 개선 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 외부주거만족도 반영 ■ 일부 세분화된 지표를 통합하여 단순화 ■ 원가관리에 유효한 사업추가(인센티브 마일리지) ■ 비계량지표를 계량지표로 변경

○ 시설관리처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

	구 분	내 용
1	지방공기업 경영평가	시민고객만족도 향상 지역주민과의 유대 강화 수요자 중심의 편의시설 공급 노후시설 개선으로 입주자 만족도 증대 시설물유지관리 서비스 개선 노력 서민 주거안전을 위한 노력 하자보수 및 시설물 유지관리 관련 입주민 만족도 증진 노력
2	정부 3.0 성과평가	맞춤형 서비스 우수사례
3	핵심가치평가	고객만족도 증진 안전한 시설관리 및 사고예방을 위한 기관의 노력 시민만족도 향상 및 서비스 개선을 위한 노력 및 성과 임대아파트 시설개선
4	서울시 경영혁신 평가지표	임대주택 단지 재생
5	BSC 성과관리	민원처리기한 단축률 시설물유지보수처리율 외부고객만족도 시설관리 업무 수행의 적정성 주거만족도 안전관리 점검실적 전화응대 모니터링 점수 인당관리실적 경비절감율 하자저감 및 시설개선 업무수행의 적정성 시설개선계획 일정준수율

○ 시설관리처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황	개선방안
비전	행복, 안전, 편안한 SH아파트 구현으로 서울시민 삶의 질 향상	부서의 임무로 수정
사업목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시설운영 - 유지보수, 하자·민원, 재난·안전·화재 무사고 달성 ■ 시설재생 - 주거단지 재생, 친환경·생태단지 조성 ■ 시설복지 - 주거복지, 교육·문화·일자리 	유지
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 효율적인 시설물보수 예산사용을 통한 노후화 방지 ■ 입주민들의 하자 및 민원요구 사항에 대한 적극적인 대처 ■ 각종 안전사고 대비 현장조사 및 교육시행으로 무사고 달성 ■ 노후화 단지 리모델링 주거재생을 통한 단지환경개선 ■ 유휴공간의 최대확보를 통한 친환경 생태단지 조성 ■ 입주민들의 공동체 활동공간 마련 및 개선 	단순화, 명확화 → 성과목표

○ 시설관리처 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
임무	시설물 유지·보수 계획, 시설물 관리	각 팀의 역할
업무목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시설운영 고도화 : 유지보수 철저, 하자·민원 감소, 재난·안전·화재 무사고 달성 ■ 기존시설 리뉴얼 : 주거단지 리모델링, 친환경·생태단지 조성 ■ 입주민 복지 향상 : 교육·문화·일자리 창출, 공동체 공간 확대 	기존 사업목표 일부 수정
성과목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 입주민 시설관리 서비스 강화 2. 시설물 안전관리 강화 3. 시설물 관리사업 효율성 증대 4. 입주민 삶의 질 향상 	기존 목표 → 쉽게 재구성

13.2 시설관리처 사업별 지표 개선안

○ 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표			분석내용	비 고
	지 표 명	단위			
1. 시설관리 (유지,보수)	시설물 보수계획	적용 범위		시설관리처 기본업무로 적용 필요	유지
	노후화 중장기계획 (20년이상)	세대		시설물의 효율적 관리로 통합 실적을 호수로 표현 방안마련 필요	유지, 통합
	매입주택 관리방안 마련	%			
2. 시설관리 (하자,민원)	바로콜센터 운영	건		하자관리는 중요한 업무이므로 비 계량 지표를 계량지표로 변형	재 검 토
	신규입주단지 전사적 대처	적용 범위			
	준공일 이후 추가공사 안전	적용 범위			
3. 재난·안전· 화재 무사고달 성	안전 예방 전수조사	%		주거시설 만족도 증대로 이동	통합
	법규정시설물별 안전점검	%			
4. 주거단지 재생	노후화단지 문제점	%		외부전문가 용역건으로 용역보고 후 사업시행 시점부터 지표화	삭제
	상가리모델링 시행	%		시범사업 추진 호수로 변경	유지
	수선주기평가제	적용 범위		적용 호수로 활용	유지
5. 친환경 생태단지 구성	식물공장 운영	건		친환경 생태단지 구성에 대한 통합 적 지표 개발 필요	통합
	유휴공간 조사 및 시행	%			
	외부 친환경,생태단지	%			
6. 주거복지 ·재생 협업	25개구정 협업구축	%		구체적인 협업구축 내용 추가 필요	재 검 토
	단지외부 커뮤니티센터 설치	건		교육,문화,일자리 공간설치와 통합	유지
	주거복지 개인업무 이행	%		지표로 무엇을 나타내는 지 불명확	삭제
7. 교육·문화 일자리 공간설치	마을공동체공간설치	건		공동체공간 공급확대로 성격이 유 사한 사업은 통합 필요	재 검 토 통합
	작은도서관 설치	건			
	무료빨래방설치	건			
	경로당확장 외	건			

○ 시설관리처 사업별 지표 개선안 : 21개 지표 → 11개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고(산식)
			'15	'16	'17	'18	
1. 입주민 시설관리 서비스 강화	1-1 주요시설물 유지.보수 예산집행 (단지평가제 적용단지 제외)	%					예산집행 목표대비 집행실적
	1-2 시설물 유지보수 집행 (사업별 집행건수 실적)	%					BSC 적용 처리실적/접수건수
	1-3 입주민 소통서비스 강화	건					서울시 투자기관 핵심 가치평가 지표 입주민 상담 건수
2. 시설물 안전관리 강화	2-1 시설물 안전 점검	건					기존지표 + BSC지표 안전점검 목표대비 점검 횟수
	2-2 시설물 안전예방 활동	건					지방공기업 경영평가 - 시설물 안전예방활동 목표 대비 실적 건수
3. 시설물 관리사업 효율성 증대	3-1 시설물 효율적 관리를 위한 대책마련 실적(아파트, 매입주택, 아파트단지)	호					관리대책 마련 및 관리주택 호수
	3-2 시설물 유지보수 예산절감 (단지평가제 등)	천원					유지보수 예산절감 금액
	3-3 인센티브 마일리지 확대	천원					인센티브 마일리지 확대 금액
4. 입주민 삶의 질 향상	4-1 마을 공동체 공간 조성 실적 (무료빨래방, 경로당 등 통합)	건					마을공동체 관련 공급 건수 총합
	4-2 친환경 생태단지 조성 건 (식물공장, 유희공간, 생태단지 조성 등)	건					친환경 공간 조성 건수
	4-3 상가리모델링, 단지환경 디자인 시범 사업 추진 호수	건					사업 대상 호수

14. 가든파이브사업처

14.1 가든파이브사업처 성과관리체계 개선안

○ 현재 가든파이브사업처는 비전, 목표, 전략으로 구성

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업목표와 전략이 잘 구성되어 있음 ■ 업무의 특성상 사업별 지표를 다양하게 설정에 한계가 있음 ■ 가든파이브 사업처의 핵심 사업을 지표화 하였으나, 동일한 내용의 중복 지표가 있음. ■ 가든파이브 활성화와 관련한 지표가 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 특정지구를 담당하는 사업부서로서의 업무 특성을 반영한 목표 및 지표로 개선 ■ 비계량 지표 → 계량지표로 변경(부서 BSC 평가 지표 반영) ■ 외부기관 평가지표와 연관성 있는 지표 반영 ■ 가든파이브의 활성화를 이끌어 내는 노력이 담겨 있는 지표 발굴 ■ 현행 지표를 중심으로 추후 업무목표, 성과목표 재작성 필요

○ 가든파이브사업처의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 도출

구 분		관련 지표
1	행자부 공기업 경영평가	(주요사업성과) : 매각실적, 1인당 영업수익 (주요사업활동) : 주택·토지 사업 공공성 증진 노력, 지역사회에의 공헌
2	정부 3.0 성과평가	(추진역량) : 우수사례 벤치마킹, 확산 실적 (중점과제성과) : 공공서비스 목록현행화 실적, 기관 내 일하는 방식 혁신 사례, 기관 간 협업 행정 우수사례, 사전정보 공표 게시 실적, 사전정보 공표 운영 내실화, 데이터 개방, 활용 지원사례
3	서울시 경영평가	(책임경영구현) : 정보공개 확대, 소통활동 강화(시민과 함께하는 소통 실적)
4	市경영혁신평가 (SH고유과제)	(책임경영구현) : 라이프동 현대 백화점 입점 추진, 톨동 대형 테넌트 일괄공급 추진
5	SH공사 시민발표 혁신과제	
6	내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	(BSC용역지표) : 홍보마케팅 강화 및 일괄공급 추진 노력, 공급률, 징수율, 시설개선 일정 준수율, 하자관리 점검실적, 전화응대 모니터링 점수

○ 가든파이브사업처 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	하이파이브, 가든파이브	슬로건이 아닌 부서의 임무로 수정
목표	쇼핑과 문화의 메카로 랜드마크 구축	구체적인 표현으로 구분하여 기술
핵심 추진전략	일괄공급(테넌트 입점) 총력 지원 가든파이브 수익 건전성 제고 홍보 마케팅 전략 추진	경영혁신 평가 지표와 연계하여 전략 표현 수정

○ 가든파이브사업처의 성과관리체계 개선안

분류	개선안(예시)	비고
임무	가든파이브 테넌트 공급 및 관리, 시설관리, 가든파이브 활성화 노력	각 팀의 역할
부서 목표	가든파이브 테넌트 일괄공급을 통한 사업정상화 가든파이브 운영(분양·임대·매출) 실적 향상 가든파이브 정상화를 통한 SH 수익건전성 향상	부서의 지향점 명시
성과 목표	가든파이브 대형 테넌트 일괄공급 추진 가든파이브 활성화를 위한 홍보·고객서비스 지원강화 가든파이브 운영관리업무 전문성 강화	실행과제 및 전략

14.2 가든파이브사업처 사업별 지표 개선안

○ 가든파이브사업처 기존 사업별 지표 분석

분 야	지 표 명	단위	분석내용	비 고
일괄 공급 추진	라이프동 현대백화점 입점	% (연)	-SH경형혁신 지표 -입점의 성공 열쇠인 미동의 점포 동의를 제 고로 표기	유지
	틀동 일괄공급(대형테넌트 입점)	% (연)	-SH경형혁신 지표 -목표대비 입점률로 변경	유지
수익 건정성 제고	분양 신규 계약 호수	호	-가든파이브의 점포의 입주율이 중요하기 때 문에 연간 실적이 얼마나 개선되었는지가 중 요 -BSC의 실적으로 통합 관리	통합
	분양전환 계약 호수	호		
	임대 신규 계약 호수	호		
	분양금	억원		
	임대보증금	억원		
	임대료	억원		
홍보 마케팅 추진	가든파이브 문화행사 시행	% (연)	-서울시 투자기관 평가지표 “서울시 시민과 함께하는 소통실적”으로 변경	개선
	공사와 입점상인 간 네트워크 결 성	% (연)	-가든파이브 상인회 개선실적으로 통합	통합
	상인공동체 활성화 지원	% (연)		
	교육 프로그램 지원	% (연)		
	장지역 개명 추진 ※ 서울시 등 유관기관 협조	% (연)		

○ 가든파이스사업처 지표 개선안 : 14개 지표 → 9개 지표

성과 목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 가든파이브 대형 테넨트 일괄공급 추진	1-1 라이프동 현대백화점 입점 지원 (SH공사 임대상가 명도율)	%					이주임대상가 대비 명도상가 비율
	1-2 툴(Tool)동 대형 테넨트 입점 지원	건					대형테넨트 입점 지원 업무 건수(부서 자체수립)
2. 가든파이브 활성화를 위한 홍보·고객서비스 지원 강화	2-1 가든파이브 활성화를 위한 소통 (상인 간담회 개최 등)	건					부서의견(산식 별도설정) 가든파이브 활성화를 위한 필수사항인 상인과의 직접적인 소통 관련 사항을 지표로 선정
	2-2 가든 파이브 활성화 지원 (각종 문화행사 등)	건					상가 활성화를 위한 축제 등 문화행사 건수 총합
	2-3 가든파이브 홍보 실적(신문, 방송)	건					보도자료 배포 및 언론보도 건수(부서에서 산식 재설정)
3. 가든파이브 운영관리업무 전문성 강화	3-1 가든파이브 입주 공급률 (당해년도 가든파이브 상가 계약건수)	%					BSC지표 산식 준용
	3-2 분양 및 임대 대금 징수율 (분양, 임대대금 징수 실적)	%					BSC지표 산식 준용
	3-3 가든 파이브 관리단 회의 참석 실적 (상가협의 등을 통한 전문성 강화)	건					관리단 회의의 건수 총합 (회의 수준에 대해서는 부서에서 설정)
	3-4 가든파이브 하자관리 점검실적	회					BSC지표 산식 준용

15. 마케팅실

15.1 마케팅실 성과관리체계 개선안

○ 마케팅실 성과관리체계 현황 및 개선방향

- 현재 마케팅실은 비전, 목표, 핵심추진전략으로 구성

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업지표는 현재 수행하고 있는 중요한 업무 중심으로 표현되었으나, 신규사업으로 넣은 부분의 지표 보완이 필요함 ■ 고객서비스 지표부분은 현안 업무중심으로 작성되어있어 재검토 필요 ■ 기존 지표 중 일부 비계량 지표(수시..등)는 계량지표로 개선 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업부서로서의 업무 특성을 반영한 목표 및 지표로 개선 ■ 비계량 지표 → 계량지표로 변경(부서 BSC 평가지표 반영) ■ 외부기관 평가지표와 연관성있는 지표 포함 ■ 마케팅실의 전략과 노력이 담겨있는 지표 발굴 → 체납방지 방안 등 ■ 현행 지표를 중심으로 추후 업무목표, 성과목표 재작성 필요

○ 마케팅실의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석(도출)

구분	관련 지표
1 행자부 공기업 경영평가	매각실적, 1인당 영업수익
2 정부 3.0 성과평가	(중점과제성과) : 공공서비스 목록현행화 실적, 기관 내 일하는 방식 혁신 사례, 기관 간 협업 행정 우수사례, 사전정보 공표 게시 실적, 사전정보 공표 운영 내실화, 데이터 개방, 활용 지원사례
3 서울시 경영평가	(책임경영구현) : 정보공개 확대, 소통활동 강화
4 市경영혁신평가 (SH고유과제)	(토지공급방법의 다양화 및 일괄공급 총력지원) : 매각 후 지원을 통한 도시활성화, 용지분양대금 연체료 이율 현실화
5 SH공사 시민발표 혁신과제	
6 내부(소속 팀) BSC 성과평가('14년)	(기존고유지표) : 분양금 및 임대료 수납실적, 공급실적, 미공급물량 판매실적, 인당공급 실적, 전화응대모니터링 점수

○ 마케팅실 사업목표와 실천전략 현황과 개선방향

분류	현황	개선방향
비전	지속가능한 미래도시 도시가치 중심의 마케팅	추상적임
목표	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공공주도형 Project 추진- 공공디벨로퍼 역할 수행 ▪ 시민주거 안정을 위한 분양주택 적기공급- 수요자 중심, 분양성 제고 ▪ 도시재생, 주거복지 등 사업 재원확보- 택지매각 및 수납활동 	-
핵심 추진전략	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공공주도 공모 개발사업 ▪ 사업재원 확보 ▪ 주택 분양성 제고 ▪ 금융구조 고도화 고객지원 	성과목표로 재구성 필요

○ 마케팅실의 성과관리체계 개선안

분류	개선안(예시)	비고
임무	택지판매, 주택분양, 수납활동	각 팀의 역할
부서 목표	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 토지공급방법의 다양화를 통한 공공주도형 프로젝트 추진 ▪ 시민 주거 안정을 위한 분양주택 적기공급 ▪ 도시재생, 주거복지 사업 재원확보를 위한 지구별 매각 및 수납 실적 향상 ▪ 매각 후 지원을 통한 도시활성화 	부서의 지향점 명시
성과 목표	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 택지 및 용지매각으로 재정건전성 강화 ▪ 고객서비스 지원 강화 ▪ 마케팅업무 전문성 강화 	실행과제 및 전략

15.2 마케팅실 사업별 지표 개선안

○ 마케팅실 기존 사업별 지표 분석

분야	지표명	단위	분석내용	비고
수익 건정성 제고	택지공급* 1조 1,076억원, (241필지, 298,278㎡)	억원	-표현이 구체적이지 않고 모호하나 필요한 지표임 -BSC연관지표	유지
	주택 및 상가 공급 3,966억원 (주택 935세대, 상가 76호)	억원	-표현이 구체적이지 않고 모호하나 필요한 지표임 -BSC연관지표	유지
	수납 계획 2조 2,603억원 (분양금, 임대료, 임대보증금)	억원	-표현이 구체적이지 않고 모호하나 필요한 지표임 -BSC연관지표	유지
*향후 구로구 향동, 위례신도시, 고덕 강일 추가예정				
고객 서비스 지원	토지 매입자 A/S 관련 (매입자 정례 미팅, 개발관련 자문)	회	-매각후 지원에 관한 기능으로 중요한 지표임 -다만 표현을 '원스톱 지원센터 운영' 등으로 수정 -SH혁신과제와 관련	유지
	토지사용승낙서 발급	건	- 세부 지표이나, 마케팅 업무의 특성을 고려하여 일부 지표를 제외하고 사업별 지표로 사용	사용
	명의 변경 관련 업무	건		
	대출추천서 발급	건		
	금융기관 대출협약 체결	건		
채권양도 관련 승낙서 발급	건			
홍보 마케팅 추진	분양 공고	회	-연간실적을 계획할 수 있는 중요한 지표임 -표현만 수정필요	유지
	공모형 개발사업 추진	회	마케팅 전문분야	유지
	외부기관 협약 체결	수시	-고객서비스 지원 분야와 통합하여 수정	개선
	다양한 고객 DB 구축	수시	마케팅 전문화 중요 기반요소	유지
	토지매각 행사 및 프로모션	회	-고객서비스 지원 분야와 통합하여 수정	개선

○ 마케팅실 사업별 지표 개선안 : 14개 지표 → 12개 지표

성과목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고(산식)
			'15	'16	'17	'18	
1. 택지 및 용지매각으로 재정건전성 강화	1-1 신규택지공급 실적	억원					매각 금액 총합 BSC평가지표 산식 준용
	1-2 신규 주택 및 상가공급 실적	억원					
	1-3 은평, 마곡 미매각 용지 매각 실적	억원					
	1-4 기타 미매각 용지 매각 실적	억원					
2. 고객서비스 지원 강화	2-1 토지 매입자 A/S 지원 (매입자 정례 미팅, 개발관련 자문 등)	건					토지 구매자에 대한 각종 서비스 건수 (산식에 대한 구체적 방안 은 부서에서 설정)
	2-2 명의 변경 관련 업무	건					명의변경 업무 건수 총합
	2-3 대출 추천서 발급	건					추천서 발급 건수 총합
	2-4 금융기관 택출협약체결	개					협약체결 기관 수
3. 마케팅업무 전문성 강화	3-1 분양 및 토지매각을 위한 노력 (토지매각 행사 및 프로모션)	건					각종 판촉행사, 협약체결 등 건수의 총합 (기존지표 산식 준용, 부서 설정)
	3-2 다양한 고객 DB구축	건					DB구축 고객수 (부서에서 산식 설정)
	3-3 공모형 개발사업 추진	건					신규 ※전기대비 체납비율
	3-4 연간 수납실적	억원					BSC지표 산식 준용

16. 도시연구소

16.1 도시연구소 성과관리체계 개선안

○ 도시연구소 성과관리체계 현황 및 개선안

-도시연구소는 연구수행 독자 기관이며, CEO직속으로 보좌의 역할 수행

현황 분석	개선방향
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SH아카데미사업을 연구소 주요 업무로 편성 ▪ 연구과제 및 지원업무를 세분화하여 지표화 ▪ 연구소업무의 단일성 등을 고려할 때 지표수가 많은 상황 ▪ 연구시스템 구축 등의 경우 구축 후, 운영 ▪ 관리에 대한 업무로 지표화 하는데 무리 ▪ 실무부서 현안지원 등 다수의 비례량 지표에 대한 계량지표화 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직개편 등을 고려하여 아카데미 업무를 연구소 업무에서 분리 ▪ 연구업무의 특성상 지표수를 적절히 조절하고 연구내용의 양적, 질적 평가를 반영 ▪ 2015년 연구업무 관련 규정 개선을 반영 ▪ 연구시스템 구축, 현안지원 등과 같은 비계량지표에 대한 계량화 ▪ 경영진, 현업부서, 유관기관, 관련 전문가 등과의 교류 및 협력 부문 지표 첨가

○ 도시연구소의 SH공사 외부기관 평가지표와의 연관성 지표 분석

	구분	내용
1	지방공기업 경영평가	지역주민과의 유대 강화 핵심업무 역량 강화 수익구조 개선을 위한 노력과 성과 주택, 토지, 시설 등 공급제도 개선 수요자 중심의 편의시설 공급 환경친화적 개발사업 추진노력 신기술, 신공법 적용 및 품질향상
2	정부 3.0 성과평가	타 기관과 정보공유 또는 협업 등을 통한 서비스 개선한 우수 사례 발굴 공공데이터 개방 및 활용 우수사례 발굴
3	핵심가치평가	경영비전 수립 및 실행 고객만족도 증진 소통활동 강화 예산절감
4	서울시 경영혁신과제	주거복지·도시재생 인재 양성 상생과 협치로 SH거버넌스 실현
5	BSC 성과관리	연구과제 선정 및 수행의 적정성(비계량) 공사 장단기 발전과제에 관한 연구(비계량) 신기술, 신공법 등 연구 추진실적(계량) 경비절감률(계량)

○ 도시연구소 사업목표와 실천전략 현황과 개선방안

분류	현황	개선방안
비전	지속가능한 공사 발전을 위한 현장중심의 연구거버넌스 실현	부서의 임무로 수정
사업 목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 현장중심연구 ■ SH아카데미 운영 ■ 연구관리 및 운영시스템 구축 ■ CEO 보좌 및 실무지원 ■ 대외홍보 강화 	유지
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주거복지와 도시재생사업의 선도연구 추진 ■ 직원의 전문성 제고와 지역재생전문가 양성으로 실행력 제고 ■ 효율적인 인력과 예산활용, 체계적 과제관리로 연구품질 향상 ■ 전문 지식정보 제공으로 경영진 의사결정 지원 ■ 연구 거버넌스 체계 구축으로 연구역량 강화 	단순화, 명확화 → 성과목표

○ 도시연구소 성과관리체계 개선안

분류	개선안	비고
비전	공사의 지속가능한 발전과 창조적 혁신을 위한 현장중심의 연구거버넌스 실현	사장직속의 독립부서로 부서 비전 설정
업무 목표	공사의 미래지향적 경영을 위한 CEO 연구지원 강화 주거복지 및 도시재생 전문공기업을 위한 선도연구 현업부서와 유기적 협력을 통한 현장중심의 연구수행 내외부 전문가 및 관련기관과의 협력을 통한 연구역량 강화	추진전략을 중심으로 개편
성과 목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 연구과제의 전략적 분배 2. 부서 및 CEO 연구지원 강화 3. 연구내용의 질적 향상 4. 연구성과 홍보 및 교류확대 	연구소운영체계 개편에 따른 성과목표 변경

16.2 도시연구소 사업별 지표 개선안

○ 도시연구소 기존 사업별 지표 분석

분야	기 존 지 표				분석내용	비 고
	지 표 명	단위	2015	2016		
1. 정책실 현 현장중 심연구 구 확대	장기발전 전략과제	건	3	6	공사 미래전략 연구로 변경	지표의 단위를 전체 연구과제의 비중으로 개선
	실무부서 현안과제	건	12	15	사용	
	국책과제 등 수탁과제	건	3	3	기술혁신 및 협력연구로 변경	
	현안과제 추진협의회	건	수시	수시	비계량지표, 협의회 운영은 지표로 미흡	
2. SH아 카데미 운영	SH교육시스템 개발	비계량	지침 마련	운영	조직개편 후, 도시연구소 업무와 분리	삭제
	SH포럼 운영	건	5	6		
3. 연구 시스템 구축	연구과제운영시스템 구축	비계량	지침 마련	운영	운영시스템 구축의 경우 지표의 지속성 측면에서 문제가 있음	삭제
	연구과제관리시스템 구축(연구예산,인력)	비계량	지침 마련	운영		
4. CEO 보좌 실무 지원	CEO Report 운영	발간 횟수	15	15	CEO리포트로 한정하기 보다는 CEO에 대한 정보제공 등 전반을 포함하는 지표로 변경	변경
	실무부서 현안 지원	발간 횟수	수시	수시	연구과제 중심으로 지표 변경 → 현안 및 수시연구과제	변경
5. 대외 홍보 강화	연구성과 발표회 개최	건	3	5	성과발표회는 중요한 연구소 홍보기회	유지
	대도시행정세미나 개최	건	1	1	학회지원, 세미나 등을 통합 → 대외 학술협력사업건수	변경 통합
	연구공모사업 시행	건	1	1	대외 학술협력사업건수로 변경	
	홈페이지 운영 개선	건	수시	수시	홈페이지운영의 목적을 고려하여 변경 → 연구성과 정보공개 강화	변경

○ 도시연구소 사업별 지표 개선안 : 14개 지표 → 9개 지표

성과목표	지 표 명	단위	년도별 지수				비고
			'15	'16	'17	'18	
1. 연구과제의 전략적 분배	1-1 공사 미래전략 연구과제	%	30				전체 연구과제(건수)에서 차지하는 비율
	1-2 실무부서 및 현안과제	%	40				현장중심 연구소를 위해 연구과제 비율 확대
	1-3 기술혁신 및 협력연구과제	%	30				전체 연구과제에서 차지하는 비율
2. 부서 및 CEO 연구지원 강화	2-1 CEO 경영지원 연구 실적 (CEO 리포트, CEO 지시사항 이행 등)	건	20				CEO리포트 건수 + CEO 지시사항 연구건수
	2-2 부서제안 수시연구과제 수행실적	건	10				수시연구과제 수행 건수
3. 연구내용의 질적 향상	3-1 연구결과 발표회 개최	회	3				연구결과 대외발표(세미나) 건수
	3-2 내외부 전문가 자문회의 건수	건	45				각 과제별 외부전문가 자문회의 + 내부전문가 자문회의(자문회의 결과보고 연구소장 결재건수)
4. 연구성과 홍보 및 교류확대	4-1 대외 학술협력 연구사업 건수 (대도시행정세미나, 학회지원, 학술지 발간 등)	건					대외기관 협력사업 건수의 총합
	4-2 연구성과 정보공개 건수 (연구소 홈페이지 연구성과물 게재)	건					홈페이지 연구결과물 게재 건수

SH연구 2015-12

SH공사 경영혁신 지표 개발

인 쇄 | 2015년 12월 31일

발 행 | 2015년 12월 31일

발행인 | 도시연구소장 장영희

발행처 | 서울특별시 SH공사 도시연구소

주 소 | 서울특별시 강남구 개포로 621

전 화 | 1600-3456

팩 스 | 02-3410-8529

<http://shuri.i-sh.co.kr/>

© 2015, SH도시연구소

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
SH공사의 정책과는 다를 수도 있습니다.
