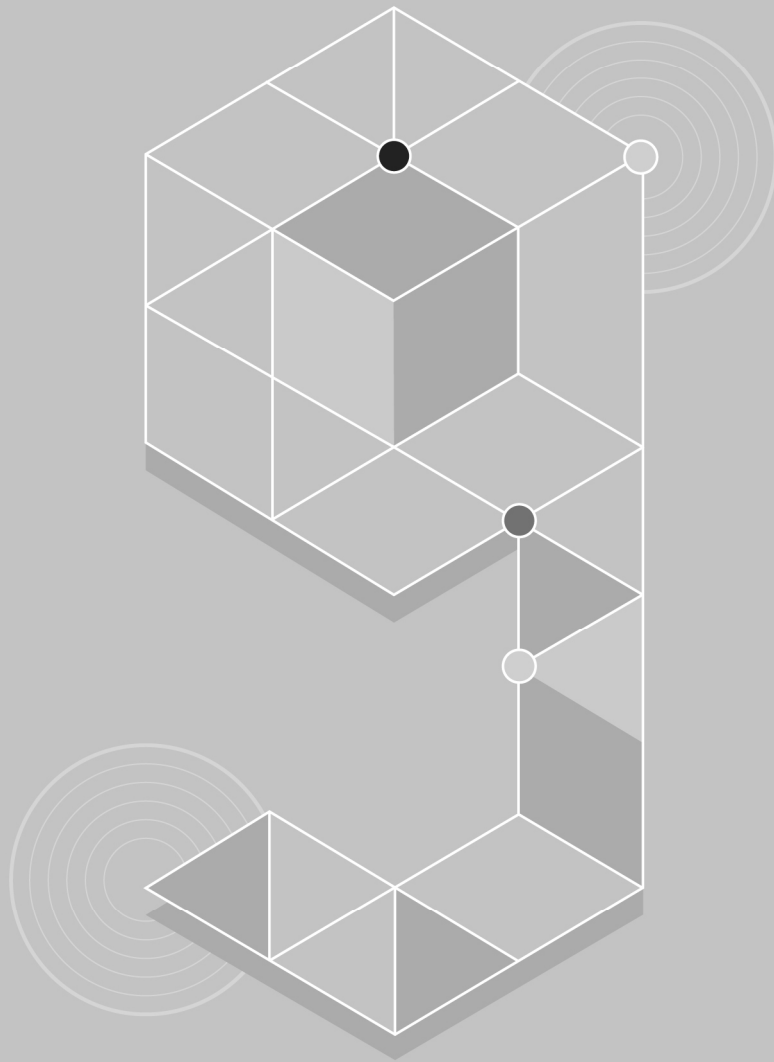


서울시복지재단-2019-10

서울시 복지정책 성과관리체계 구축방안 연구



연구진

연구책임 : 이 수 영 (정책연구실 연구개발팀 연구위원)

공동연구 : 이 근 주 (이화여자대학교 행정학과 교수)

도 명 록 (송실대학교 행정학과 초빙교수)

자문위원

오 영 민 (동국대학교 행정학과 교수)

이 광 희 (한국행정연구원 선임연구위원)

송 다 영 (인천대학교 사회복지학과 교수)

최 혜 지 (서울여자대학교 사회복지학과 교수)

연 · 구 · 요 · 약

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

- 정책효과성 향상 및 국정운영의 책임성 강화를 위한 성과관리 운영의 필요성
 - 성과관리의 궁극적 목적은 일 잘하고 책임 있는 정부를 만들어 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 데 있음(노승용, 2018:128)
 - 공공부문에 성과관리시스템이 도입된 이후 시행착오를 거치기는 하였으나 △전반적인 업무실적 향상 및 업무처리 효율성 개선으로 생산성 향상, △공공서비스 품질의 경쟁력 향상, △수익성과 및 예산절감 효과라는 긍정적 성과가 보고되고 있음(김은희, 2012:346)

- 공공서비스 품질향상을 위한 지방자치단체의 정책관리수단으로서의 성과관리
 - 김은희(2018)는 지방정부기관의 BSC 운용성과에 관한 실증적 연구를 통해 지방정부기관의 BSC 성과관리시스템 운용으로 △공공서비스 이용고객들은 서비스 품질이 향상되었다고 인식하고, △지방공무원들은 조직성과가 향상되었다고 인식하고 있으며, △BSC 성과관리시스템 활용정도가 클수록 공공서비스 품질향상에 기여하고 궁극적으로 조직의 성과향상에 긍정적 영향을 미친다고 분석하였음
 - 이러한 연구결과는 지역주민을 대상으로 직접적인 행정서비스를 제공하는 지방자치단체에게 있어서 성과관리가 매우 중요한 정책관리 수단임을 보여줌

- 시민체감형 공공서비스인 복지서비스에 대한 시민 만족도와 성과관리
 - 복지서비스의 경우 시민에게 현물과 서비스를 제공하는 특성상 서비스의 품질을 시민이 직접적으로 체감할 수 있음
 - 이는 복지서비스의 품질이 곧 시민의 정책 만족도, 나아가 지방자치단체 및 단

체장에 대한 만족도에 영향을 미칠 수 있음을 의미함

- 사회복지예산의 증가는 복지서비스의 양적·질적 확대로 이어지고, 복지서비스의 품질이 곧 서울시정에 대한 시민 만족도로 귀결되는 구조를 형성할 수 있음
- 따라서, 복지정책에 대한 성과관리가 결과적으로 서울시정에 대한 시민 만족으로 이어질 수 있다는 전제 하에 본 연구에서는 복지정책에 대한 성과관리 현황을 살펴보고, 성과중심의 복지정책 관리체계를 제안하고자 함

2. 연구 내용 및 범위

■ 공공부문 성과관리체계 검토

- 성과관리는 민간부문에서 먼저 도입된 후 그 성과가 확인되면서 공공부문으로 확장되는 양상을 보였음
- 우리나라 공공부문 성과관리는 노무현 정부 시절 해양경찰청과 행정안전부가 성공적으로 BSC를 구축·운영하면서 전 부처로 확대되었고, 지방자치단체는 2004년 부천시를 시작으로 2006년 부산, 대구, 충남, 2007년 서울 등으로 확대되었음
- 본 연구의 목적이 서울시 복지정책 성과관리시스템을 확인하고, 정책효과성과 시정 책임성 확보를 위한 개선방안 제시이므로 민간이 아닌 공공의 성과관리시스템을 검토함

■ 연구 범위의 제한

- 우리나라 공공부문 성과관리는 2006년 제정된 「정부업무평가기본법」을 기준으로 중앙정부 업무평가, 지방자치단체 업무평가, 공공기관 업무평가로 구분됨
- 본 연구에서는 서울시 복지정책에 대한 성과관리체계를 대상으로 하므로 준거 성과관리체계로 정부업무평가제도, 그 중에서도 중앙행정기관 업무평가제도를 삼고, 비교 성과관리체계로 서울시의 성과관리체계와 서울시 복지정책실 성과관리제도 운용현황을 분석함
- 서울시 복지정책 및 사업의 경우 복지업무 주무부서인 복지정책실에서 주관하

는 것과 그 외의 부서에서 실행하는 사업이 있으나, 본 연구에서는 주무부서에 따라 운영방식의 차이가 있을 수 있으므로 연구대상을 명확히 하기 위해 복지정책 주무부서인 복지정책실의 복지정책 및 사업을 연구 범위를 제한함

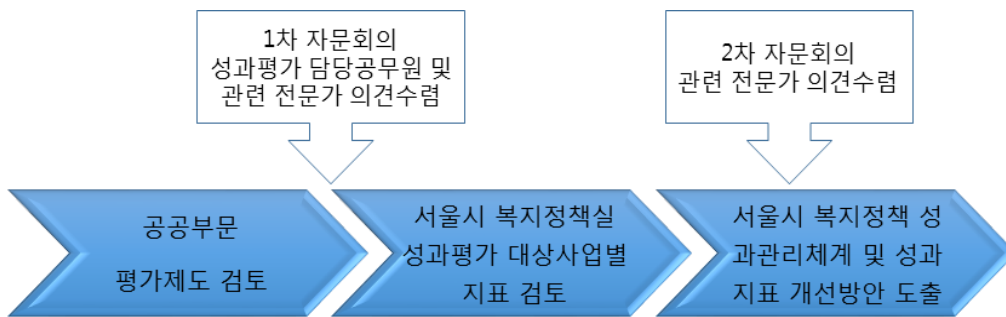
3. 연구 방법

■ 연구 흐름

- 본 연구는 정부업무평가제도와 서울시 성과관리제도, 성과관리 관련 문헌을 분석하고
- 문헌분석을 바탕으로 서울시 복지정책실 성과관리 대상사업과 핵심성과지표를 검토하여 성과(outcome) 중심 성과관리를 위한 핵심성과지표를 제안함

■ 문헌연구와 전문가 자문

- 연구 목적에 맞는 결론을 도출하기 위해 문헌연구와 전문가 자문을 실시함
- 문헌연구는 정부업무평가를 주관하는 국무조정실과 서울시 성과관리제도 주무부서인 서울시 평가담당관실에서 제도 실행을 위해 생산한 문서를 분석하고, 성과관리제도 자체와 지방자치단체에서의 성과관리 실행과 관련한 선행연구를 검토함
- 전문가 자문은 연구 자문위원회를 구성하여 연구 전반에 대한 자문을 진행하고, 핵심성과지표에 대한 분야별 전문가 자문을 위해 별도의 일회성 전문가 자문을 수행함



[그림 1-1] 연구 절차도

II. 성과관리체계 이론적 논의

1. 성과관리의 이론적 배경

■ 성과와 공공부문 성과

● 성과의 개념

- 성과는 조직 및 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 목적으로 수행한 업무나 정책 및 활동의 계획, 목표에 대한 실적 또는 효과의 정도를 말함(Ammons, 1995)
- Poister & Streib(2005)는 성과는 기본적으로 산출물(outputs)과 구분되는 개념으로, 산출물이 활동을 통해 도출되는 내용물을 의미한다면 성과는 산출물을 통해 나타나는 결과를 의미한다고 정의(윤수재, 2017:18)

● 공공부문의 성과

- 공공부문의 성과는 민간부문과 달리 단순히 이익을 극대화 하는 것으로 볼 수 없고, 공공 부문에 대한 기대나 기관의 조직 목표(goal)를 달성하는 것(Mettler & Rohner, 2009:700). 즉 성과는 조직 또는 정책의 목표에 따라서 다르게 정의될 수 있음
- 정부부문에서 성과(performance)란 “정부가 수립하고 추진한 정책 또는 사업이 생산하는 결과적 측면에서의 산출물(outputs), 일차적인 산출물이 직·간접적으로 사회 및 수혜자에게 미치는 효과(outcomes), 그 효과로 인한 궁극적인 목적에 해당하는 최종적인 실현 정도인 영향(impacts) 등을 모두 포함하는 개념(Nachmias, 1979; 문신용·윤기찬, 2008:44 재인용)”

■ 성과관리와 공공부문 성과관리

● 성과관리의 개념

- 성과관리는 정부의 비효율성 문제를 제기하는 정부실패를 극복하기 위해 관리적 차원에서 등장한 대안 중 하나로 1980년대 이후 영국, 호주, 캐나다 등을 중심으로 성과관리 자체를 법령 등을 통해 제도화함으로써 본격적으로 확산되기 시작(이광희·윤수재, 2012:39)

- 성과관리는 성과(performance)를 중심으로 공공부문 및 민간부문을 관리하는 것이고 전 지구적으로 공공부문 혁신의 주요 수단으로 활용되고 있음(이남국·나태준, 2005).

● 성과관리를 통한 성과창출 과정

- 성과관리를 통한 성과창출 과정은 학자마다 단계의 세분화 정도와 명칭에는 조금씩 차이가 있지만 대개 투입, 활동, 산출, 결과, 영향 등으로 이어지는 논리 모형의 구조에 근거하고 있음(황혜신·조문석, 2016:14)
- 성과관리는 사업의 결과에 초점을 두는 것이 원칙이나, 현실에서는 이를 파악하기에 한계가 있는 경우가 많아서 주요국에서는 차선택으로 산출물로 성과를 파악하기도 함
- 정책사업의 최종적 성과는 일반적으로 결과(outcome)로 일컬음. 산출은 조직 활동을 수행하면 자연스럽게 도출되기 때문에 정책을 통한 영향력이나 의도한 사회·문화적 변화를 뜻하는 것은 아님. 정책 사업의 최종적인 성과를 확인하기 위해서는 산출 중심에서 결과 중심으로 성과관리의 대상을 전환해야 할 필요가 있음(Moynihan, 2008:189-210)

■ 공공부문의 성과관리

● 공공부문 성과관리의 특징

- 성과관리는 민간부문에서 시작되었으나 그 기법을 공공부문에 바로 적용하기에는 한계가 있음
- 정부조직의 다양한 측면을 고려할 때 성과관리의 목적 또한 단순한 성과향상에만 있는 것이 아니라 목표를 중심으로 구성원의 활동을 통제하고, 학습을 통한 개선, 대외적인 인식 제고 등 여러 방식을 통해 접근이 필요함(황혜신·조문석, 2016:14)

■ 성과측정의 개념과 성과측정 단계

● 성과측정의 개념과 중요성

- 성과관리는 성과를 규정하고 측정하여 공공조직 또는 정책의 목표를 파악하고 관리할 수 있다는 전제 하에서 이루어지므로, 성과의 규정과 측정방법이 성과관리제도 성공의 핵심요소라 할 수 있음(이광희 외, 2016:8)
- 성과측정은 기관 또는 사업의 설정된 목표 및 실행전략 등을 실제 집행된 행정활동과 비교·점검·평가하는 일체의 활동임. 사업의 성과를 의미하는 성과지표를 설정한 후 이를 측정하고 목표치와 비교하는 작업을 의미함(이광희 외, 2016:8)

● 성과측정의 단계

- 성과측정을 위해서 논리모형을 활용하는데 이때 성과측정 단계는 총 5단계로 구성되어 있음(이은국 외, 2015:24)
 - 1단계: 국가차원의 우선순위에 관련된 개별부처의 전략을 정의
 - 2단계: 서비스 공급자, 이해관계자, 유관 부처 간의 이해관계를 조정
 - 3단계: 반복적인 과정을 통하여 적합한 각각의 성과측정에 대한 정의
 - 4단계: 부정확한 측정 등의 위험요소 파악
 - 5단계: 기준을 정하고 마지막으로 목표치 설정

■ 성과지표의 개념 및 유형

● 성과지표의 개념

- 성과지표(performance indicator)는 “정책을 수행하였을 때 이루고자 하는 목표인 성과목표의 달성도를 양적, 질적으로 제시하는 지수”이며(국무조정실, 2015), “성과목표 또는 관리과제가 추구하는 목적 달성여부를 측정하는 도구”임(기획재정부, 2012)
- 성과지표 설정의 기본원칙은 “정책이나 사업의 목표 달성도를 측정할 수 있도록 가능한 한 객관적·정량적으로 설정하되, 객관적·정량적 설정이 곤란한 경우는 최대한 이를 담보할 수 있는 형태로 설정”하여야 함(「정부업무평가기본법」 제6조 2)

● 성과지표의 유형

- 성과지표는 정량지표와 정성지표로 구분됨(이광희 외, 2016:12). 정량지표는 계량화, 수치화되어 측정이 가능한 지표이며 평가자의 주관이 개입될 수 없는 객관적 지표
- 정성지표는 계량화, 수치화하기 불가능함. 평가자의 주관에 개입될 여지가 있는 지표
- 성과지표는 일반적으로 투입지표, 과정지표, 산출지표, 결과지표로 유형화가 가능함(이광희 외, 2016:13)

2. 지방정부 복지사업과 성과관리

■ 중앙·지방정부 간 사회복지사업에 대한 갈등

- 2012년 서울시 무상보육 중단 선언, 누리과정 예산 갈등, 서울시 청년수당의 정부 불수용조치 등과 같은 사례(김승연, 2019:3)
- 주요 복지사업은 정부와 지방정부 간 사무배분에 관한 명확한 기준이 없고, 사무 권한이 중앙에 집중되어 있음(김승연, 2019:4)
- 반면 국고보조사업 관련 재정은 중앙과 지방이 공동으로 분담하지만 분담비율을 정하는 기준 없이 불분명함

■ 자치분권을 위한 노력

- 사무 재배분, 기능 중심 포괄 이양, 재정분권, 자율성과 책임성 확보 등을 주요 과제로 삼고 있음
 - 중앙정부는 자치분권을 위해 중앙권한을 획기적으로 이양하기 위하여 중앙-자치단체 간 사무 재배분, 기능중심 포괄이양 등의 과제를 수행
 - 재정분권을 추진하기 위해 국세·지방세 구조개선, 지방세입 확충 기반 강화, 국고보조 사업개편 등을 수행함
 - 자치단체의 자율성과 책임성을 확대하기 위해서는 자치조직권 강화 및 책임성 확보, 재정운영의 자율성 제고, 자치분권형 평가체계 구축 등을 목표로 하고 있음

■ 지방정부 복지사업 성과관리의 필요성

- 정부의 분권기조에 따라서 지방정부의 자율성이 증대될 것으로 예측됨
- 지방정부의 자율성 증가는 중앙정부로부터의 통제 약화를 의미. 지방정부의 성과 제고를 위한 중앙의 노력이 지방정부의 노력으로 대체될 필요가 있음
- 즉, 지방정부의 책임성 또한 증대됨을 의미. 시민의 요구에 부응할 수 있도록 과거 보다 더 나은 성과를 거두기 위해 지방정부는 '스스로' 관리할 필요성이 대두

■ 복지사업의 특징 : 시민체감과 예산투입 증가

- 복지정책은 국민 삶의 질과 직결된 사업이기 때문에 시민들에게 가장 체감되는 영역임
- 복지서비스 제공의 성과를 향상시키기 위해서 서비스 체감 수준 및 만족 수준을 높이기 위한 시도가 계속되고 있으며, 그 일환으로 복지정책은 현재의 공급자 중심 정책에서 수요자 중심 정책으로 기조가 변화
- 지방정부는 지역의 복지 수요 파악이 용이하기 때문에 시민이 실제 필요로 하는 서비스를 전달할 수 있다는 점에서 가장 중요한 서비스 공급 주체임
- 시민체감형 수요중심 복지서비스의 효율적 전달과 복지예산 증가에 따른 시민들의 책임성 요구에 대응하기 위해, 현재는 다소 미흡한 지방정부의 복지사업 성과관리 체계를 고도화할 필요성이 제기됨

Ⅲ. 정부부문 성과관리체계

1. 정부업무평가제도

■ 정부업무평가의 목적 및 방법

- 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상
 - 「정부업무평가기본법」 제1조에는 정부업무평가의 목적을 “통합적인 성과관리 체계의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것”으로 정의하고 있음
 - 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상을 위해 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관을 평가 대상으로 포함함
- 성과관리를 통한 정부업무평가
 - 정부업무평가는 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 확보하기 위해 평가대상기관(중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관)이 행하는 정책 등을 평가하는 것을 의미함(「정부업무평가기본법」 제2조 2)
 - ‘성과관리’는 “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”을 의미함(「정부업무평가기본법」 제2조 6)
 - 「정부업무평가기본법」은 정부업무평가가 평가대상기관의 정책에 대한 성과관리를 통해 이루어지고 있음을 보여줌

■ 정부업무평가 체계

- 정부업무평가위원회를 통한 정부업무평가
 - 정부업무평가는 자율성, 독립성, 신뢰성, 공정성, 참여, 투명성의 원칙(「정부업무평가기본법」 제7조)을 세우고 있음
 - 이러한 원칙을 바탕으로 국무총리 소속 하에 정부업무평가위원회를 구성하고, 심의·의결함(「정부업무평가기본법」 제9조)

● 평가대상기관별 정부업무평가

- 정부업무평가는 국무조정실이 주관하는 중앙행정기관 평가와 행안부가 주관하는 지방자치단체 평가, 기획재정부 등이 주관하는 공공기관 평가로 구성됨
- 중앙행정기관 평가는 국무총리가 중앙행정기관을 대상으로 주요사업과 현안시책 등을 평가하는 특정평가와 중앙행정기관이 소관정책 등을 스스로 평가하는 자체평가로 세분됨
- 지방자치단체 평가는 행정안전부 장관이 관계 중앙행정기관장과 합동으로 국가 위임사무를 평가하는 합동평가와 지자체장 책임 하에 고유사무 전반을 평가하는 자체평가로 세분됨

■ 정부업무 성과관리

● 성과관리 전략계획과 성과관리 시행계획

- 성과관리 전략계획은 중앙행정기관의 장이 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표 달성을 위해 수립하는 5년 단위의 중·장기계획으로 기관의 임무 비전 전략목표와 5년 단위 성과목표를 설정하며 국가재정법이 의한 중·장기 재정운용계획과 다른 법령에 의한 중·장기 계획을 포함함
- 성과관리 시행계획은 '성과관리 전략계획'에 기초하여 당해년도의 성과목표를 달성하기 위해 수립하는 연도별 실행계획으로 당해년도의 성과목표·성과지표를 제시하여, 재정부분의 과거 3년간 성과결과 등을 포함함

● 성과관리 집행·점검 및 평가

- 중앙행정기관은 한정된 자원의 효율적 배분, 과제 추진과정 및 실적 등에 대한 이행점검을 실시하여 정책의 목표달성에 차질이 없도록 관리해야 함
- 이를 위해 중앙행정기관은 매년 4월에 평가계획을 수립하고, 연말실적을 기준으로 다음해 1~3월간 자체평가 실시함
- 성과관리 시행계획의 관리과제와 과제별 성과지표는 중앙행정기관 자체평가의 대상과제 및 성과지표로 활용함

● 평가결과 환류

- 기관차원의 평가결과 환류는 정책개선과 조직관리에 활용됨
- 개인차원의 평가결과 환류는 개인성과 및 인사와 연계되고 승진, 보직, 정부직 및 고위공무원 인선 등의 인사관리에 활용됨
- 4급 이상 공무원은 직무성과계약제를 통해, 5급 이하 공무원은 근무성적 평가를 통해 평가결과가 개인의 인사에 반영되도록 제도화하였음

■ 성과관리 운영실태 점검강화

● 성과관리·자체평가계획 적정성 검토 및 운영실태 점검¹⁾

- 국무조정실은 중앙행정기관의 성과관리·자체평가계획, 제도운영 실태 점검을 매년 실시하고 있음
- 운영실태 점검은 국무조정실과 성과관리 전문가 등으로 점검단을 구성하여 부처의 실적자료를 토대로 서면점검 및 현장점검을 실시하고, 운영실태 점검결과를 정부업무평가위원회에 보고하고 확정함

● 지표에 의한 체계적 점검

- 운영실태 점검에서는 성과목표와 관리과제간 연계성 및 성과지표의 적절성 확보 노력, 상반기 자체점검의 충실성 및 자체평가위원회 운영의 적절성 등 확보 노력, 자체평가 결과 미흡과제에 대한 심층분석, 정책개선 반영여부, 성과지표 달성도 제고노력 및 전략목표 성과지표별 성과분석 보고서 작성의 충실성 등을 점검함
- 점검항목의 성격에 따라 정량평가와 정성평가가 병행됨

1) 국무조정실(2019), 2019년도 중앙행정기관 성과관리 및 자체평가 운영실태 점검계획(안)(2019.7.19.)에서 정리함.

2. 서울시 BSC 기반 성과관리체계²⁾

■ 서울시 업무평가의 목적 및 방법

- 업무추진의 효율성·책임성·시민 신뢰 향상
 - 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제1조에는 업무추진의 효율성 향상, 책임성 확보, 서울시 업무에 대한 시민 신뢰 향상을 그 목적으로 정의하고 있음
- 성과관리를 통한 서울시 업무평가
 - 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」은 성과관리를 업무평가의 방법적 수단으로 명기하고 있음
 - 평가의 절차를 정리한 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제13조에는 “업무등을 추진하는 경우 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동(「서울특별시업무등의평가에관한규칙」 제2조 5)”인 성과관리의 방법을 평가의 절차에 적용하고 있음

■ 서울시 업무평가 체계

- 평가기본계획에 의한 평가 진행
 - 서울시는 매년 ‘평가기본계획’을 수립하고 그에 따라 관련 평가를 진행하고 있음
 - ‘평가기본계획’은 회계연도 단위로 진행되는 서울시 부서 및 정책에 대한 계획으로, 시정 주요사업에 대한 정기·수시평가, BSC 기반 성과평가, 지속가능발전평가, 정부합동평가가 포함됨
 - ‘성과관리’에는 모니터링 차원에서의 월단위 정기평가와 수시평가가, ‘협치평가’에는 기관평가와 개인평가로 연동되는 BSC 기반 성과평가와 국가위임사무 등에 대한 정부합동평가가, ‘지속가능발전평가’에는 2년 단위의 시정 전반에 대한 지속가능성 평가와 중장기 행정계획이 포함됨

2) 서울시에서 생산되고 있는 문헌들에는 ‘BSC 기반 성과관리’와 ‘BSC 기반 성과평가’가 혼재되어 사용되고 있음. 관리의 측면을 강조할 때는 ‘성과관리’를, 수단으로서의 평가를 강조할 때는 ‘평가’를 사용하고 있는 것으로 판단됨. 본 연구에서는 강조점에 따라 ‘성과관리’와 ‘성과평가’의 용어를 서울시 생산 문헌에 준하여 혼용하여 사용하였음.

- 본 연구에서는 '협치평가'에 속한 BSC 기반 성과평가로 연구범위를 한정하고자 함

■ BSC 기반 성과관리 주요 내용

- BSC 기반 성과관리 개요
 - 「정부업무평가기본법」제18조(지방자치단체의 자체평가) 및 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에 근거하여 매년 성과평가가 진행됨
 - 성과평가의 대상은 실·본부·국·사업소, 책임운영기관 및 4급 이상 부서로 48개 3급 이상 기관(실·본부·국)과 254개 4급 이상 부서(과·담당관)이 해당됨
- 주요사업 성과제고를 위한 BSC 기반 성과관리
 - 서울시는 2008년 기존의 4급 이상에 대한 개인평가(MBO)와 부서평가, 주요사업평가 등을 BSC기반 성과관리로 통합·운영하고 있음(강상원·최병대, 2012:832)
- 성과관리계획 수립 기준³⁾
 - 전략목표는 비전달성을 위한 실·본부·국 단위의 전략적 목표로 민선 7기 서울시 비전/전략목표와 연계되도록 설정하고, 전략목표 수는 과·담당관 수로 제한함
 - 성과목표 설정 시에는 중요성(성과에 미치는 영향이 큰 목표), 명확성(구체적이고 이해하기 쉬움), 독립성(다른 목표와 중복되지 않음), 통제가능성(조직의 역량으로 관리 가능), 균형성(분야별 균형적으로 구성)을 고려하여 설정함
 - 주요사업은 전략(성과)목표를 뒷받침하는 사업으로 핵심성과지표로 성과를 측정함
 - 핵심성과지표는 전략(성과)목표 및 주요사업의 달성여부를 측정하는 지표로 핵심성과지표 설정 시 구체성, 사회적 가치, 측정가능성, 달성가능성, 연관성, 시간제약을 고려해야 함
- 사전평가와 반기별 모니터링
 - 사전평가는 성과관리계획의 주요사업 및 성과지표에 대해 중요도(「서울시정 4개년 계획」과제 포함 여부), 난이도(장애요인, 다수 절차 등 사업 추진상의 어려

3) '2019년도 성과관리계획 수립지침(2019. 3)'의 내용을 정리하였음

움 정도), 적정성(전략목표 달성 측정에 적정한 지표설정 여부), 도전성(최근 3년간 실적치 평균의 5%(%p)이상 반영 여부 등을 평가함

- 총괄부서와 사업부서의 업무 분리
 - BSC기반 성과관리는 평가협업담당관에서 총괄업무를 담당하고 사업부서(실·본부·국)에서 부서단위 성과관리계획을 수립하고 있음

3. 중앙행정기관 정부업무평가와 서울시 BSC기반 성과관리제도 비교

■ 중앙행정기관과 지방자치단체의 특성과 평가원칙

- 평가의 원칙
 - 정부업무평가와 서울시업무평가 모두 신뢰성과 공정성을 공통의 원칙으로 제시함
 - 평가의 원칙에 있어 중앙정부의 정부업무평가는 각 부처에 대한 독립성과 평가 대상의 평가참여를 강조하고, 지방자치단체인 서울시 업무평가는 성과지향성과 중복방지를 강조하고 있음
- 정부 특성에 따른 평가 목적과 평가 원칙
 - 평가의 목적에 있어 중앙정부는 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상을, 지방자치단체인 서울시는 효율성·책임성·신뢰 향상을 목적으로 하고 있음
 - 서울시의 업무평가는 중앙정부의 평가목적에 '신뢰 향상'을 추가하고 있음. 이는 직접적인 대시민 서비스를 제공하는 지방자치단체의 업무특성이 반영된 것으로 보여짐
 - 평가의 원칙에 있어 중앙정부의 정부업무평가와 서울시 업무평가의 강조점에 차이가 나는 것은 중앙정부와 지방자치단체의 특성에 기인한 것으로 보여짐

■ 평가체계의 실효성

- 강제규정과 임의규정
 - 중앙행정기관 평가의 경우 근거법인 「정부업무평가기본법」의 세부 조항이 '해야 한다'의 강제규정으로 구성되어 있음

- 서울시 업무평가의 법적 근거인 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」은 세부 조항이 강제조항이 아닌 임의조항으로 구성되어 있음

● 평가를 통한 정책 및 사업 개선

- 평가를 통한 정책 및 사업개선을 위해서는 평가결과의 환류가 전제되어야 함
- 중앙행정기관 평가의 경우 평가결과의 공개와 환류체계의 구성이 근거법에 의해 강제되어 있고, 정부업무평가위원회 홈페이지를 통해 평가결과가 공개되고 있으며, 평가결과가 차년도 계획에 반영되도록 강제하고 있어 평가결과를 통해 정책 및 사업 개선으로 이어지는 선순환 구조를 가지고 있음
- 서울시 업무평가의 결과는 근거법에 의해서도 공개가 강제되지 않고, 시민에게도 공개되지 않고 있으며, 4급이상 공무원의 성과연봉과 기관에 대한 포상금 지급에만 연계되고 있음. 결과적으로 공개되는 평가결과는 기관별 평가 등급이고, 대신 민 공개가 아니라 해당 기관에만 등급을 제한적으로 알려주는 방식을 택하고 있음

IV. 서울시 복지정책실 BSC 기반 성과관리체계 운영 현황

1. 서울시 복지정책실 BSC 기반 성과관리

■ 대상사업 현황

● BSC 대상사업 및 핵심성과지표

- 대상사업 선정의 주체는 개별 사업부서로 복지정책실과 산하 8개 과는 14개 사업을 BSC기반 성과관리의 대상사업으로 선정하였음
- 서울시는 성과관리계획 수립지침을 통해 투입·과정지표 설정을 지양하고 부서별 결과지표 1개 이상을 필수로 설정하도록 하였음⁴⁾
- 각 부서에서 제출한 주요사업계획서와 지표정의서를 바탕으로 평가협업담당관에서는 4개의 주요사업에 대한 핵심성과지표 14개 중 2개(서울 사회서비스원 채용 종사자 수, 장애인 지원주택 가구 수)는 결과지표로, 나머지 12개 지표는 산출지표로 분류하였음
- 그러나, 결과지표로 분류된 2개의 지표⁵⁾가 성과관리계획 수립지침에서 정의한 결과지표의 내용(정의 궁극적 효과, 질적 측면을 측정하기 위한 지표)에 부합한다고 보기 어려움

● BSC 대상사업의 특성

- 선정된 14개 사업 중 8개 사업은 서울시정 4개년 계획(2019~2022)의 핵심사업으로, 장기적인 시정운영계획에 따라 BSC기반 성과관리를 운영하려는 방향성이 나타나고 있음

4) 2019년도 성과관리계획 수립지침(2019.3.)에는 지표유형에 따른 내용과 예시를 다음과 같이 명시하고 있음

구분	내용	예시	비고
투입지표	목표달성을 위한 예산, 인력 등 투입요소와 관련된 지표	한옥수선 및 신축지원 비용	지양 ⇕ 권장
과정지표	업무의 과정 및 단계별 목표달성 여부를 측정하는 지표	수방시설 조성사업 공정률	
산출지표	사업완료 후 1차적 결과 또는 산출물과 관련된 지표	공공WiFi 인프라 확충 개소	
결과지표	정의 궁극적 효과, 질적 측면을 측정하기 위한 지표	미세먼지 오염도, 문화 만족도	

5) 사업부서에서 제출한 사업별 성과지표에 대한 지표성격 구분은 평가협업담당관 담당자와 사전컨설팅 업체와의 협의를 통해 이루어졌음.

- 예산의 관점에서 보면, 주로 '시비 100%' 사업으로 서울시가 정책적 의지를 가지고 실행하는 사업이 성과관리 대상사업으로 선정되어 있고, '시비 100%' 사업이 아닌 경우에도 서울시의 정책추진에 대한 의지가 강한 사업이 선정되어 있음

■ 시정운영 방향성에 맞춘 성과관리

- 서울시정 4개년 계획의 핵심사업과 BSC 대상 사업의 연계
 - 성과관리계획 수립지침에서 서울시정 4개년 계획의 핵심과제 및 일반과제를 반드시 포함하도록 함으로써 시정운영의 큰 방향성에 맞춘 성과관리가 이루어지고 있음
- 법정계획인 지역사회보장계획과의 낮은 연계도
 - 서울시정 4개년 계획의 핵심사업이 전국단위 법정계획인 지역사회보장계획에 반영되지 않는 경우가 발생하여 결과적으로 BSC 대상사업과 지역사회보장계획의 세부사업 연계도는 낮음

■ 산출지표 중심의 성과지표 설정

- 예산투입에 따른 산출지표 설정
 - 대체로 핵심성과지표가 예산투입에 따른 산출지표로 설정되어 있음. 대표적인 산출지표로는 이용자 수, 가구 수, 참여자 수, 지원 인원 수, 이용건수 등임
 - 예산투입에 따른 산출지표의 경우 예산 증감에 따른 인과성이 있어 단순 실적 증가만으로는 서비스의 질을 확인하기 어려움. 오히려 서비스의 질이 하락할 수 있음
 - 따라서, 산출지표를 적용한다면 질적 평가를 같이 진행할 수 있도록 만족도 등의 보조지표가 추가될 필요가 있음

2. 성과지표의 검토

■ 성과지표의 의미

- 성과지표(performance indicator)는 “정책을 수행하였을 때 이루고자 하는 목표인 성과목표의 달성도를 양적, 질적으로 제시하는 지수”이며(국무조정실, 2015), “성과목표 또는 관리과제가 추구하는 목적 달성여부를 측정하는 도구”임(기획재정부, 2012)

- 성과지표는 조직의 전략목표, 성과목표 달성여부를 측정하기 위한 척도
- 성과지표는 “정책이나 사업의 목표 달성도를 측정할 수 있도록 가능한 한 객관적·정량적으로 설정하되, 객관적·정량적 설정이 곤란한 경우는 최대한 이를 담보할 수 있는 형태로 설정”하여야 함(「정부업무평가기본법」 제6조 2)
- 공공부문 성과지표는 업무의 특수성을 고려하여 양적 지표 외에 질적 지표도 활용되어야 함

■ 바람직한 성과지표의 기준

- 국무조정실과 기획재정부는 성과지표 검토 및 개발기준을 제시하고 있으며, 대다수 부처가 이를 활용하고 있음
- 국무조정실 2017년 정부업무 성과관리 운영지침에 따르면 성과지표 설정시 고려 사항으로 정책대표성, 목표치 수준의 적절성, 목표와 결과 간 인과성, 성과지표의 명확성 및 구체성, 측정가능성, 기한성, 비교가능성을 제시하고 있음(국무조정실, 2017:23-26)

■ 사업별 지표 검토

- 서울시 복지정책실 성과지표를 정책대표성, 인과성, 명확성, 측정가능성, 목표치 적절성의 5가지 기준을 통해 검토한 결과 다음의 특징이 발견됨
 - 첫째, 대다수의 성과지표들은 이용건수, 설치 수 등과 같은 산출지표로 구성되어 있음
 - 둘째, 정책대표성, 인과성, 목표치의 적절성 등은 다소 적절하지 않은 경우가 있으며 명확성, 측정가능성은 높은 것으로 나타남
 - 셋째, 자발적 참여방식으로 이루어지는 사업이 많기 때문에 참여를 고려할 수 있는 방안이 필요함
 - 넷째, 서울시 복지정책실의 성과관리는 실적(산출)을 관리하기 위한 것으로 판단됨
- 지표 검토를 통해 발견되는 문제점을 해결하기 위해서는 다음과 같은 측면이 고려되어야 함
 - 첫째, 결과지표로의 전환. 산출지표는 실질적인 정책 효과를 판단하기 어려운 측면이 있기 때문에 궁극적인 사업의 효과를 판별하기 위해서는 결과지표로의 개선이 필요함
 - 둘째, 지표의 통제가능성을 높이기 위해서는 외부조건에 관한 엄밀한 분석이 필요함

- 셋째, 현재 실적 관리 위주의 성과관리를 목표로 한다면 현재의 지표 설정이 큰 문제는 없으나, 실제 정책 효과를 파악하고 사업 개선방안을 찾는 데 초점을 두고자 한다면 대폭적인 성과지표의 개선이 필요함

■ 평가 기준별 검토 및 핵심성과지표 개선안

● 정책 대표성

- 전반적으로 성과지표의 대표성은 확보되어 있으나, 일부 지표의 경우 사업의 일부를 대표하는 지표를 사용하여 수정될 필요가 있음

● 인과성

- 지표들은 정책 및 사업의 영향력에 따른 것으로 인과성이 있다고 볼 수 있는 반면, 기관의 노력도 비중이 적은 달성하기 쉬운 지표, 예산 투입에 따라서 자연스럽게 달성되는 지표 등이 발견됨
- 대다수의 지표들이 산출지표로 구성되어 있기 때문에 사업의 질을 판단하기 어려움. 즉 정책효과를 판단할 수 없음

● 명확성, 측정가능성

- 지표들의 명확성과 측정가능성은 높은 것으로 나타났음. 다만 일부 지표들이 의미를 정확하게 전달하지 못한 경우가 발견됨
- 다만, 명확성과 측정가능성을 대다수 지표가 만족시키고 있다는 점은 지표가 잘 설정되었다는 측면보다는 ‘실적 모니터링’ 위주의 지표로 설정되었다는 의미로 해석될 수 있음
- 특히, 정책대표성과 인과성이 상대적으로 미흡한 상태이기 때문에 실질적인 정책효과보다는 관찰가능하고 달성하기 쉬운 지표를 설정했다는 논란을 피하기는 어려운 것으로 판단됨

● 목표치 적절성

- 대다수 지표들이 목표치를 정확하게 제시하지 않고 있기 때문에 적절한 수준의 목표치를 판별하기 어려움. 이는 목표치의 중요성이나 필요성에 대한 전반적인 인식이 부족한 것으로 판단됨

V. 정책효과 제고를 위한 서울시 복지정책실 성과관리체계 개선방향

1. 성과관리제도 개선방향⁶⁾

1) 사업의 성과제고

■ 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영

● 성과관리제도 운영 개선방향

- 평가 결과를 활용하여 사업의 성과 수준을 제고하는 방식으로 운영을 개선할 필요가 있음
- 성과관리제도의 목표에 부합되게 운영되기 위해서는 BSC성과관리의 목표를 확장하여 수행하고 있는 사업의 성과관리 결과에 대한 피드백을 강화하여 사업 개선을 위한 근거 자료로 활용해야 함
- 평가가 사업 수행의 질적인 향상을 위한 수단으로 활용되기 위해서는 다음과 같은 내용을 포함한 제도 개선이 요망됨
 - 사업 수행의 전반을 양적, 질적으로 평가할 수 있는 체계적인 평가 지표 체계의 구성
 - 지표는 사업 추진 계획의 적정성, 집행의 효율성, 성과의 충분성 등 핵심 내용 중심으로 구성하여 평가의 부담은 최소화 하고 평가 결과가 사업 수행 개선에 필요한 정보를 산출할 수 있도록 구성
 - 사업부서는 사업 수행과 관련한 전문성은 우수하나 평가 및 성과관리 전문성은 상대적으로 낮으므로 평가 부담을 완화하고 평가가 원활하게 추진되기 위하여 성과관리 운영 전반에 대하여 평가 및 복지 전문가의 지속적이고 일관적인 지원 체계 구축
 - 평가지표의 설정 및 평가지원에 필요한 전문가의 지속적이고 일관적인 지원과 관련한 내용은 장 후반에 “성과관리 운영 개선안”에 자세하게 기술하고 있음

6) 성과관리제도 개선은 복지정책실 사업 성과제고, 성과관리의 체계화 그리고 부서의 평가부담경감을 주된 방향으로 설정하고 구성되었음

■ 성과급과 연계와 정책 개선 간의 trade-off관계 고려

● 정책개선의 고려사항과 대안

- 성과관리제도의 운영에 있어서 성과평가와 성과급과의 밀접한 연계로 인한 문제를 완화하기 위하여 정책 개선 중심으로 변경하는 경우 정책 개선에 중점을 두고 성과관리를 하는 경우 성과평가에 대한 관심이 낮아질 수 있는 문제점이 있음
- 정책 개선을 위한 성과관리로 전환하면서 성과관리에 대한 관심도가 낮아지는 문제를 해결하기 위해서는 다음과 같은 대안을 검토할 수 있음
 - 대안 1: 정책 개선을 위한 정보 생산 활동으로 성과관리를 강화하면서 동시에 성과급과의 연계는 점진적으로 약화시키는 방법
 - 대안 2: 정책 개선을 위한 정보 생산 활동으로 성과관리를 강화하면서 동시에 개인 성과급과의 연계는 약화시키고 조직 성과급과의 관계를 상대적으로 강화시키는 방안
 - 대안 3: 정책 개선을 위한 정보 생산의 수준과 이에 따른 정책 개선 수준을 성과관리의 대상에 포함시키는 방안

■ 서울시 복지정책 종합평가

● 서울시 복지정책 종합평가의 필요성

- 현재 복지정책실의 BSC로는 서울시 복지정책의 방향성이나 대표 브랜드를 확인하기 어려운 상황으로 “박원순표 복지”의 핵심이 부각되지 않음
- 복지 예산은 늘었고 많은 사업이 추진되고 있으나 대표적인 브랜드가 없어 서울시 복지 사업의 임팩트를 확인하기 어려운 상황임
- 성과관리를 통한 사업 개선이 이루어질 경우 BSC를 통하여 서울시 복지정책의 방향성 확인이 용이하며 서울시 복지사업의 대표 브랜드 관리가 가능할 수 있음
- 하지만 현재 1년 주기의 개별 사업 중심으로 BSC 평가가 구성되어 있어 개별 사업단위의 성과만 측정, 관리되고 있어 이에 대한 개선이 검토되어야 함

● 서울시 복지정책 종합평가의 개선 방향

- 1년 주기의 개별사업 단위의 평가의 한계를 극복하기 위하여 서울시 주요 복지 정책을 다년도를 대상으로 하는 종합평가를 실시

- 예산비중, 정책 목표의 중요성, 파급 효과의 크기 등을 기준으로 서울시가 중점적으로 추진해온 핵심 복지사업들을 선정하여 개별사업 단위가 아니라 전체 사업을 대상으로 종합 평가를 실시
- 평가 대상 사업 및 정책은 단일 사업이 아니라 서울시가 그동안 중점적으로 추진해온 주요 사업들을 대상으로 종합 평가
- 평가의 초점은 사업들의 시너지 효과, 다수의 사업이 종합적으로 달성한 성과를 서울시와 복지정책실의 추진 노력과 성과를 사업 전후 비교 방식으로 평가
- 평가 대상기간은 사업이 처음 시작된 시점부터 최근까지로 정하여 정책의 라이프사이클 기준으로 선정
- 종합 평가의 결과는 향후 복지정책의 방향과 목표를 재정립하고 정책의 개발 및 기존 정책의 개선에 필요한 정보로 활용

2) 성과관리의 체계화

■ 총괄부서인 평가협업담당관의 정성평가 개선

● 정성평가 개선 방향

- 평가협업담당관실에서 수행하는 정성평가에 대한 지원과 복지정책실에서 수행하는 활동을 지원하는 외부 컨설팅에 복지관련 외부 전문기관 활용
- 정성평가를 개선위한 평가협업담당관실 지원 방안은 두 가지 대안을 검토할 수 있음
 - 대안 1: 평가협업담당관실에서 수행하는 평가에 복지관련 전문가를 참여하도록 하여 정성평가가 복지정책 관련 전문내용이 적절하게 평가될 수 있도록 하는 방안
 - 대안 2: “1) 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영”에서 논의한 정성평가 관련 내용을 평가협업담당관실에서 수행되는 정성평가에 반영될 수 있도록 하는 방안

■ 평가 결과의 공개

● 평가 결과 공개 개선 방향

- 업무평가위원회에서 매년 성과관리 시행 후 평가 결과 다음의 세 가지 차원에서 확대가 가능함

- 개인정보와 관련된 내용을 제외하고 사업의 성과, 사업 추진과 관련된 기관의 노력, 사업 추진 전후의 개선 사항 등 평가된 내용의 대부분을 대외적으로 공개할 수 있음
- 현재는 성과급 관련하여 활용되므로 공개 대상이 관련 부서 내부적으로 한정되거나 평가의 초점이 앞서 제안된 내용으로 개선된 경우 평가 결과의 공개를 확대할 수 있음

■ 복지정책실과 복지정책관의 성과지표 차별화

● 복지정책실과 복지정책관 성과지표 개선 방향

- 복지정책실의 성과지표가 복지정책관의 성과지표보다 포괄적으로 정의될 수 있도록 복지정책실과 복지정책관의 성과지표를 분리하는 방안 모색
- 복지정책실은 서울시 복지정책을 총괄하므로 서울시장과 협의하여 서울시 복지정책을 성공적으로 운영하기 위하여 관리되어야 할 핵심 지표를 결정
 - 이 경우 핵심 지표는 복지정책실에서 수행하는 개별 사업의 지표가 아니라 이러한 사업의 수행을 통하여 달성해야 할 더 높은 차원의 지표를 설정
 - 복지정책실의 각과를 총괄하고 조율하여 각 사업이 성공적으로 수행되어 서울시 복지정책이 성과를 달성할 수 있도록 하는 것이 복지정책실의 책무이므로 복지정책실의 모든 사업을 통하여 달성해야 할 성과지표는 계량적으로 관리되는 것도 가능하지만 정성적으로 평가될 수 있는 지표도 가능함
- 복지정책관의 성과지표는 복지정책실의 각과에서 수행하는 사업 중 대표적인 사업의 지표를 중심으로 설정하는 것이 가능함
 - 각 과에서 수행하는 사업의 지표와 일부 중복될 수 있으나 복지정책관이 핵심적으로 관리하는 사업이 명확하게 구별될 수 있으므로 성과관리의 선택과 집중이 가능할 수 있음
 - 시정운영 4개년 계획에 포함된 과제를 중심으로 복지정책관의 성과지표를 구성하는 방안이 있을 수 있음

3) 평가 부담 경감

■ 외부 전문기관의 지원 강화

● 평가 부담 경감의 필요성

- 현재 복지정책실의 성과관리는 일부 외부 컨설팅을 받고 있는 것 이외에는 직접 수행하고 있음
- 하지만 개선안의 내용을 실천에 옮기기 위해서는 복지정책실의 평가부담이 늘어나게 됨
- 또한, 성과관리의 개선을 위한 활동 중 상당부분은 외부 전문가 집단이 수행하거나 외부전문가 집단의 조력을 받는 것이 성과관리 수준을 높이는데 필수적임

● 평가 부담 경감을 위한 개선 방향

- 서울시 복지정책실의 성과관리를 체계적으로 개선하고 평가 결과의 활용 수준과 수용도를 높이기 위하여 외부 전문기관 및 전문가 집단의 활용을 적극적으로 검토할 필요가 있음
- 이 경우 외부 전문기관은 서울시 복지사업과 관련된 전문성과 성과관리의 전문성을 갖추어야 함
- 외부 전문기관을 복지정책실 성과관리를 지원하는 기관으로 지정하면 전문성 있는 기관이 장기적 시각을 갖고 안정적으로 복지정책실의 성과관리를 지원할 수 있어 사업의 성과제고, 성과관리의 수준 제고가 가능할 것임

2. 성과관리 운영 개선안

1) 외부 전문기관의 복지정책실 성과관리 지원 제도화

■ 특정 기관을 서울시 복지정책실 성과관리 지원기관으로 지정

- 외부 전문기관이 복지정책실의 성과관리를 지원하는 경우 성과관리계획서 작성, 사업성과 제고를 위한 성과평가, 종합평가, 평가협업담당관실관실 업무 지원, 성과관리와 관련된 자문, 성과관리 수준 제고를 위한 연구 등이 주된 내용이 될 수 있을 것임

- 외부 전문기관과 서울시 복지정책실간의 지원 및 협력관계를 제도화하는 것은 두 조직 간 협력과 지원이 일회성이 아니라 장기적으로 지속적으로 이루어지는데 필수적인 전제조건임
- 외부 전문기관이 복지정책실의 성과관리를 지원하는 역할을 수행하는 것이 결정된다며 구체적인 방안에 대한 연구 검토가 추가적으로 필요한 것으로 판단됨

2) 외부 전문기관과 복지정책실의 복지 네트워크를 구축: 가칭 ‘서울시 복지네트워크’

■ 전문성과 독립성을 바탕으로 한 협력체계 구축

- 복지 네트워크를 구축하는 방안은 전문기관 지정과 비교하여 상대적으로 두 기관의 독립성은 더 많이 유지하되 좀 더 자율적으로 상호 협력하는 방안임
- 복지정책실과 외부 전문기관이 주축이 되어 서울시의 복지관련 기관 및 전문가 집단이 참여하는 네트워크 혹은 포럼을 구성 (가칭 ‘서울시 복지 네트워크’)하여 복지정책실의 성과관리 및 복지정책 수행 전반에 대한 지원을 함
- 외부 전문기관은 네트워크(혹은 포럼)의 핵심 주축으로 모든 활동은 계획하고 추진하는데 주도적인 역할을 함
- 서울시 복지 네트워크를 구축하는 경우에도 외부 전문기관 내 전담 조직을 구축해야함

목·차

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	3
2. 연구 내용 및 범위	4
3. 연구 방법	5
II. 성과관리체계 이론적 논의	7
1. 성과관리의 이론적 배경	9
1) 성과(Performance)와 성과관리(Performance Management)	9
2) 성과관리(Performance Management)	12
3) 성과측정(Performance Measurement)	16
4) 성과지표(Performance Indicator)	19
5) 성과관리의 절차(Performance Management Process)	24
2. 지방정부 복지사업과 성과관리	26
1) 지방정부 복지사업의 현황 : 지방정부의 자율성 강화 기초	26
2) 지방정부 복지사업 성과관리의 필요성	28
III. 정부부문 성과관리체계	31
1. 정부업무평가제도	33
1) 정부업무평가제도의 구성	33
2) 정부업무 성과관리	36
2. 서울시 BSC 기반 성과관리체계	39
1) 서울시 평가제도의 구성	39
2) BSC 기반 성과관리	42

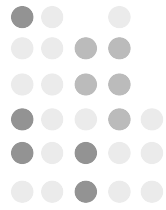
3. 중앙행정기관 정부업무평가와 서울시 BSC기반 성과관리제도 비교	45
1) 평가환경	45
2) 평가투입	48
3) 평가과정	50
4) 평가결과 및 활용	52
5) 성과관리제도 비교 종합	54
IV. 서울시 복지정책실 BSC 기반 성과관리체계 운영 현황	61
1. 서울시 복지정책실 BSC 기반 성과관리	63
1) 대상사업 현황 및 특성	63
2) 성과관리 현황과 한계	66
2. 성과지표의 검토	67
1) 성과지표의 의의와 바람직한 성과지표 기준	67
2) 사업별 지표 검토	70
3. 소결	99
1) 총평 및 요약	99
2) 평가 기준별 검토 및 핵심성과지표 개선안	100
V. 정책효과 제고를 위한 서울시 복지정책실 성과관리체계 개선방향	105
1. 성과관리제도 개선방향	107
1) 사업의 성과제고	107
2) 성과관리의 체계화	111
3) 평가 부담 경감	115
2. 성과관리 운영 개선안	117
1) 외부 전문기관의 복지정책실 성과관리 지원 제도화	117
2) 외부 전문기관과 복지정책실의 복지 네트워크를 구축: 가칭 '서울시 복지네트워크'	118
참고문헌	121
<부록> 서울시 복지정책실 BSC 대상사업별 핵심성과지표 검토내용	129

표 · 목 · 차

[표 II-1] 성과의 개념	9
[표 II-2] 공공부문 성과에 대한 개념 논의	11
[표 II-3] 성과관리의 개념	13
[표 II-4] 성과 측정방법의 특징과 장단점	18
[표 II-5] 측정방식에 따른 성과지표 유형	20
[표 II-6] 단계별 성과지표 활용 예	22
[표 II-7] 캐나다 성과측정 매뉴얼의 논리모형	22
[표 II-8] 성과관리 절차와 고려사항	25
[표 II-9] 자치분권 6대 추진전략	27
[표 III-1] 2019 성과관리 및 자체평가 운영실태 점검지표 및 배점	38
[표 III-2] 서울시 평가체계에 따른 평가내용	41
[표 III-3] 사전평가 항목 및 점수	43
[표 III-4] 중앙행정기관 정부업무평가와 서울시 BSC 기반 성과관리제도 비교	57
[표 IV-1] 2019 서울시 복지정책실 BSC 대상사업 및 성과지표 현황	64
[표 IV-2] 2019 서울시 복지정책실 BSC 대상사업의 특성	65
[표 IV-3] 성과지표 평가 기준	69
[표 IV-4] 지표 검토 결과의 요약	99
[표 IV-5] 세부사업별 핵심성과지표 개선안	102
[표 V-1] 개선안 비교	119

그림·목·차

[그림 I-1] 연구 절차도	6
[그림 II-1] 생산 또는 업무수행의 결과발생 단계	14
[그림 II-2] 단계별 성과지표 유형	21
[그림 II-3] 전국 지방자치단체의 분야별 정책사업 구성비	26
[그림 III-1] 정부업무평가 체계도	35
[그림 III-2] 중앙정부 자체평가결과 환류 절차	37
[그림 III-3] 정부업무 성과관리 체계도	37
[그림 III-4] 서울시 평가체계도	40
[그림 III-5] 서울시 성과관리 절차도	45



I

서론



I 서론

1. 연구 배경 및 목적

- 정책효과성 향상 및 국정운영의 책임성 강화를 위한 성과관리 운영의 필요성
 - 성과관리의 궁극적 목적은 일 잘하고 책임 있는 정부를 만들어 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 데 있음(노승용, 2018:128)
 - 민간 부문에서의 성공적 BSC 도입에 따라 정부 부문에서도 조직의 성과를 평가하고 성과평가 결과가 인사 및 예산에 반영되는 BSC 기반의 성과관리시스템 도입이 2000년대 들어 본격적으로 시행되었음
 - 정부 부문의 성과관리는 2006년 「정부업무평가기본법」의 제정으로 법적 근거를 갖게 되었고, 정부업무평가는 국정운영의 효과성과 책임성을 확보하기 위해 평가결과를 정책개선에 활용할 수 있도록 성과정보를 구성하고 있음(국무조정실, 2016; 이광희 외, 2016 재인용)
 - 공공부문에 성과관리시스템이 도입된 이후 시행착오를 거치기는 하였으나 △전반적인 업무실적 향상 및 업무처리 효율성 개선으로 생산성 향상, △공공서비스 품질의 경쟁력 향상, △수익성과 및 예산절감 효과라는 긍정적 성과가 보고되고 있음(김은희, 2012:346)
- 공공서비스 품질향상을 위한 지방자치단체의 정책관리수단으로서의 성과관리
 - 김은희(2018)는 지방정부기관의 BSC 운용성과에 관한 실증적 연구를 통해 지방정부기관의 BSC 성과관리시스템 운용으로 △공공서비스 이용고객들은 서비스 품질이 향상되었다고 인식하고, △지방공무원들은 조직성과가 향상되었다고 인식하고 있으며, △BSC 성과관리시스템 활용정도가 클수록 공공서비스 품질 향상에 기여하고 궁극적으로 조직의 성과향상에 긍정적 영향을 미친다고 분석하였음
 - 이러한 연구결과는 지역주민을 대상으로 직접적인 행정서비스를 제공하는 지방자치단체에게 있어서 성과관리가 매우 중요한 정책관리 수단임을 보여줌

■ 시민체감형 공공서비스인 복지서비스에 대한 시민 만족도와 성과관리

- 복지서비스의 경우 시민에게 현물과 서비스를 제공하는 특성상 서비스의 품질을 시민이 직접적으로 체감할 수 있음
- 이는 복지서비스의 품질이 곧 시민의 정책 만족도, 나아가 지방자치단체 및 단체장에 대한 만족도에 영향을 미칠 수 있음을 의미함
- 2011년 하반기 재보궐선거로 박원순 시장이 취임한 서울시의 경우 사회복지예산이 크게 증가하여 2012년 5조 1658억원에서 2019년 11조 1574억원으로 2배 이상 증가하였고, 전체 예산에서 사회복지예산이 차지하는 비중도 2012년 25.9%에서 2019년 35.0%로 약 10%p 증가하였음
- 이러한 사회복지예산의 증가는 복지서비스의 양적·질적 확대에 이어지고, 복지서비스의 품질이 곧 서울시정에 대한 시민 만족도로 귀결되는 구조를 형성할 수 있음
- 따라서, 복지정책에 대한 성과관리가 결과적으로 서울시정에 대한 시민 만족으로 이어질 수 있다는 전제 하에 본 연구에서는 복지정책에 대한 성과관리 현황을 살펴보고, 성과중심의 복지정책 관리체계를 제안하고자 함

2. 연구 내용 및 범위

■ 공공부문 성과관리체계 검토

- 성과관리는 민간부문에서 먼저 도입된 후 그 성과가 확인되면서 공공부문으로 확장되는 양상을 보였음
- 우리나라 공공부문 성과관리는 노무현 정부 시절 해양경찰청과 행정안전부가 성공적으로 BSC를 구축·운영하면서 전 부처로 확대되었고, 지방자치단체는 2004년 부천시를 시작으로 2006년 부산, 대구, 충남, 2007년 서울 등으로 확대되었음
- 본 연구의 목적이 서울시 복지정책 성과관리시스템을 확인하고, 정책효과성과 시정 책임성 확보를 위한 개선방안 제시이므로 민간이 아닌 공공의 성과관리시스템을 검토함

■ 연구 범위의 제한

- 우리나라 공공부문 성과관리는 2006년 제정된 「정부업무평가기본법」을 기준으로 중앙정부 업무평가, 지방자치단체 업무평가, 공공기관 업무평가로 구분됨
- 본 연구에서는 서울시 복지정책에 대한 성과관리체계를 대상으로 하므로 준거 성과관리체계로 정부업무평가제도, 그 중에서도 중앙행정기관 업무평가제도를 삼고, 비교 성과관리체계로 서울시의 성과관리체계와 서울시 복지정책실 성과관리제도 운용현황을 분석함
- 서울시 복지정책 및 사업의 경우 복지업무 주무부서인 복지정책실에서 주관하는 것과 그 외의 부서에서 실행하는 사업이 있으나, 본 연구에서는 주무부서에 따라 운영방식의 차이가 있을 수 있으므로 연구대상을 명확히 하기 위해 복지정책 주무부서인 복지정책실의 복지정책 및 사업을 연구 범위를 제한함

3. 연구 방법

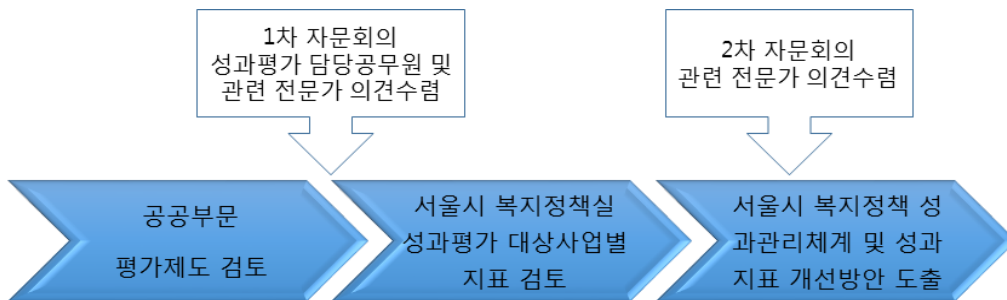
■ 연구 흐름

- 본 연구는 정부업무평가제도와 서울시 성과관리제도, 성과관리 관련 문헌을 분석하고
- 문헌분석을 바탕으로 서울시 복지정책실 성과관리 대상사업과 핵심성과지표를 검토하여 성과(outcome) 중심 성과관리를 위한 핵심성과지표를 제안함
- 더불어, 서울시 성과관리체계가 ‘정책개선’으로 활용되기 위한 시스템 상의 개선방안을 제시함

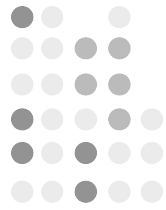
■ 문헌연구와 전문가 자문

- 연구 목적에 맞는 결론을 도출하기 위해 문헌연구와 전문가 자문을 실시함
- 문헌연구는 정부업무평가를 주관하는 국무조정실과 서울시 성과관리제도 주무부서인 서울시 평가담당관실에서 제도 실행을 위해 생산한 문서를 분석하고, 성과관리제도 자체와 지방자치단체에서의 성과관리 실행과 관련한 선행연구를 검토함
- 전문가 자문은 연구 자문위원회를 구성하여 연구 전반에 대한 자문을 진행하고, 핵심성과지표에 대한 분야별 전문가 자문을 위해 별도의 일회성 전문가 자문을 수행함

- 자문위원회는 사회복지영역과 성과관리영역으로 나눠 각각의 전문가로 구성하였고, 성과관리영역의 전문가는 정부업무성과관리에 직·간접적으로 참여한 전문가로 제한하였음
- 핵심성과지표에 대한 분야별 전문가는 서울시 복지사업에 대한 전문성을 바탕으로 핵심성과관리지표를 검토할 수 있는 역량을 갖춘 전문가의 의견을 수렴하였음



[그림 1-1] 연구 절차도



II

성과관리체계
이론적 논의



II 성과관리체계 이론적 논의

1. 성과관리의 이론적 배경

1) 성과(Performance)와 성과관리(Performance Management)

■ 성과와 공공부문 성과

● 성과의 개념

- 성과는 조직 및 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 목적으로 수행한 업무나 정책 및 활동의 계획, 목표에 대한 실적 또는 효과의 정도를 말함(Ammons, 1995)
- Poister & Streib(2005)는 성과는 기본적으로 산출물(outputs)과 구분되는 개념으로, 산출물이 활동을 통해 도출되는 내용물을 의미한다면 성과는 산출물을 통해 나타나는 결과를 의미한다고 정의(윤수재, 2017:18)

[표 II-1] 성과의 개념

학자	성과의 개념
Colquitt et al.(2011)	• 조직목표를 위해 헌신하는 조직의 구성원으로부터 파생되는 모든 가치 있는 것들
Summermatter & Siegel(2009)	• 조직이 목표달성에 얼마나 가까이 접근했는지 결과(outcome)와 산출(output)의 차원에서 접근
Hoffmann(1999)	• 성과란 조직의 목표달성에 대한 기여의 정도
Otley(1999)	• 달성 결과뿐만 아니라 업무를 수행하는 모든 과정(process)과 관련한 것들
Flynn(1997), Osborne et al.(1993)	• 경제성, 효율성, 효과성, 형평성 등을 포함하는 개념
Rogers(1990)	• 민간부문에서의 성과는 기업의 경영실적으로 인식되며, 투자에 따른 매출액, 영업이익률, 그리고 기업규모와 서비스 품질 등 정량적 목표를 달성하는 것 • 반면 공공부문에서는 정부가 공공서비스 제공을 통해 공공성을 어느 정도 달성하였는지에 대한 정도를 의미
Porter(1968)	• 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 결과, 즉 조직의 목표달성을 위한 과정의 실행 정도

학자	성과의 개념
Kearney & Berman (1999)	• 결과를 성취하기 위한 자원의 효과적이고 능률적인 사용. 민간부문에서는 능률성의 측면이 강조되지만 공공부문에서는 효과성, 경제성 등 다양한 기준들에 의해 관리되고 평가됨
Berger & Luckman(1967)	• 성과는 측정과 평가의 대상이 되는 객관적 실체(objective reality)가 아닌 사회적으로 구성된 실체(socially constructed reality)로서 사회적 규범이나 문화, 가치관 등에 영향을 받음
이윤식 외(2006)	• 성과는 생산성(productivity)이라는 용어와 유사하며 능률성, 효과성, 경제성, 서비스품질, 서비스 형평성, 정부재정의 안정성, 정책에 대한 순응 등을 포함하는 다차원적 개념
김태룡·안희정(2006)	• 조직효과성과 동일한 목표달성도의 개념
박중훈(1999)	• 조직 및 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 위해 수행한 업무, 정책 및 활동 등의 현황 또는 정도
김영기(1991)	• 의도된 활동으로서 공공서비스를 통해 주민들의 욕구충족이나 가치실현에 미친 결과나 영향 정도

출처: 윤수재 외(2009), 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구, p.14 재구성

● 공공부문의 성과

- 공공부문의 성과는 민간부문과 달리 단순히 이익을 극대화 하는 것으로 볼 수 없고, 공공 부문에 대한 기대나 기관의 조직 목표(goal)를 달성하는 것(Mettler & Rohner, 2009:700). 즉 성과는 조직 또는 정책의 목표에 따라서 다르게 정의될 수 있음
- 정부부문에서 성과(performance)란 “정부가 수립하고 추진한 정책 또는 사업이 생산하는 결과적 측면에서의 산출물(outputs), 일차적인 산출물이 직·간접적으로 사회 및 수혜자에게 미치는 효과(outcomes), 그 효과로 인한 궁극적인 목적에 해당하는 최종적인 실현 정도인 영향(impacts) 등을 모두 포함하는 개념(Nachmias, 1979; 문신용·윤기찬, 2008:44 재인용)”
- 공공서비스를 정부가 대중의 욕구를 충족시키기 위한 활동이라고 정의한다면, 그 성과는 공공서비스 수행의 결과이자 대중의 욕구 만족 정도라고 정의(문신용·윤기찬, 2008:44).
- 다만 정책 효과로서의 성과는 반드시 의도한 성과만을 의미하는 것은 아니며 성과는 의도 여부와 관계없는 궁극적 효과(문신용·윤기찬, 2008:44). 정부의 활

동량, 정부의 직접적 산출물, 업무수행의 질 등을 포함하는 총체적인 결과물임 (김영희, 2002:476-477).

- 이렇게 공공부문에서의 성과는 다양한 측면을 가지고 있으며, 공공부문의 성과를 정부의 목적과 역할, 신공공관리 개혁과 탈NPM, 수평적 범위와 수직적 범위의 범주로 나누어 볼 수도 있음(이광희, 2015)
- 공공부문의 성과는 정부(정권)의 목표에 따라서 달라질 수 있음
- 신공공관리 개혁에 따른 경제성, 효율성, 효과성을 강조하는 측면이나 탈 신공공관리 이론에 따라 공공성을 강조는 측면을 고려해볼 수 있음
- 또한 성과는 사업평가 수준뿐만 아니라 기관이나 국가 수준의 성과까지도 그 수준이 다양하게 정의될 수 있음

[표 II -2] 공공부문 성과에 대한 개념 논의

구분	주요 성과 개념	함의
정부의 목적과 역할/개입범위	<ul style="list-style-type: none"> • 국가의 개입 유형에 따라 성과 초점 달라짐 - 규제완화, 세금감소, 경제 발전, 국민소득 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 정권이 강조하는 국정목표에 따라 국정성과 초점이 달라질 수 있음 • 국정의 우선순위(국정성과)와 상관없이 수행되는 국가 기능 및 부처수준의 성과 존재 • 정부 기능 간 상충하는 가치로 인한 정부 성과 규정의 어려움
신공공관리 개혁과 탈NPM	<ul style="list-style-type: none"> • NPM: 3E (경제성, 효율성, 효과성) • 탈NPM: 3E 외에 공익, 공정성 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리제도 운영에 영향 • NPM에 따르면 경쟁 및 통제 위주의 성과관리시스템 강조
수평적 범위와 수직적 범위	<ul style="list-style-type: none"> • 정책 및 공공서비스 제공에서의 성과 - 논리모델에 따른 효율성, 효과성 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 논리모델에 따른 성과개념이 정책/사업, 기관, 국가 수준에 따라 다양하게 확대될 수 있음

출처: 이광희(2015), 평가의 타당성 제고를 위한 성과측정 매뉴얼 개발 연구, p.49

2) 성과관리(Performance Management)

■ 성과관리와 공공부문 성과관리

● 성과관리의 개념

- 성과관리는 정부의 비효율성 문제를 제기하는 정부실패를 극복하기 위해 관리적 차원에서 등장한 대안 중 하나로 1980년대 이후 영국, 호주, 캐나다 등을 중심으로 성과관리 자체를 법령 등을 통해 제도화함으로써 본격적으로 확산되기 시작(이광희·윤수재, 2012:39)
- 성과관리는 성과(performance)를 중심으로 공공부문 및 민간부문을 관리하는 것이고 전 지구적으로 공공부문 혁신의 주요 수단으로 활용되고 있음(이남국·나태준, 2005).
- 성과의 개념과 마찬가지로 성과관리 또한 다양하게 정의. 일반적으로 성과관리는 조직 목표를 능률적, 효과적으로 달성하기 위해 성과를 체계적으로 관리하고 통제하는 활동(이윤식 외, 2006).
- 성과관리는 목표를 설정하는 것부터 시작하여 이를 달성하기 위한 계획의 수립·공유, 성과 달성도에 대한 측정(measurement), 그리고 이를 토대로 한 평가(evaluation) 등을 포괄하는 개념(윤수재, 2017:19)
- 선행연구들에서는 성과관리에 대해 다양하게 정의내리고 있음(윤수재, 2017:19)
 - Armstrong(2006)은 성과관리를 “개인과 팀의 성과를 진전시킴으로써 조직성과를 개선하기 위한 체계적인 과정”이라 정의. Lockett(1992)은 조직에 헌신하고자 하는 개인들이 조직의 공통목표를 달성하기 위한 일련의 작업으로 규정. Walters(1995)는 구성원들이 조직의 요구에 대응하여 효율적이면서도 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 관리하고 지원하는 과정. Armstrong & Baron(1998)은 성과관리를 조직구성원들의 업무성과를 개선하고 팀과 개인의 역량을 개발하는 전략적이면서도 통합적인 접근이라 정의
 - 정부에서의 성과관리는 「정부업무평가기본법」 제2조에서 “정부업무의 추진에 있어 기관 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 정의하고 있음

- 성과를 관리한다는 것은 단순히 성과 달성도를 측정하는데 그 의미가 있는 것이 아님. 이를 통해 포괄적으로 조직성과를 개선하고 이를 위한 조직 구성원의 역량을 개선하는 것(윤수재, 2017:19)
- 성과에 대한 평가를 통해 축진의 효과(pump-priming effect)를 얻고, 성과관리 활동에 대한 참여를 통해 학습의 효과(learning by doing)를 얻는 것이 목표가 되기도 함(이광희 외 역, 2006)

[표 II-3] 성과관리의 개념

학자	성과관리 개념
국무조정실(2015)	성과관리란 각 기관이 그 임무달성을 위해 전략적 관점에서 계획을 수립하고, 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 업무를 추진한 후, 조직의 역량과 성과를 정확히 측정하여 그 결과를 정책의 개선이나 자원배분, 개인의 성과보상에 반영함으로써 조직의 전반적인 효율성을 높이고자 하는 과정
Armstrong(2006)	개인과 팀의 성과를 진전시킴으로써 조직성과를 개선하기 위한 체계적인 과정
Kelly & Rivenbark (2003)	정보시스템을 활용하여 경제성 또는 효율성과 효과성을 제고시킴으로써 운영적 책임성(operational accountability)을 제고하고자 하는 방법론을 의미함. 성과관리를 통해서 관리자에게 어떤 서비스를 제공할지를 결정해주지는 못하지만, 공공조직에서 시간, 자원, 정치적 요인 등의 제약 하에서 어떻게 서비스를 제공하여야 하는지에 관한 정보는 제공할 수 있음
Lockett(1992)	조직에 헌신하고자 하는 개인들이 조직의 공통목표를 달성하기 위한 일련의 작업
Poister(1999)	성과관리는 장기적·단기적 목표를 성취해 가는 과정에서 주기적으로 관리자에게 평가와 사업의 성과결과를 보고하여 효과를 향상시키기 위한 것
Wholey & Hatry(1992)	예산과 자원의 활용을 통하여 달성하는 사업의 질과 결과에 초점을 두고 이의 성과는 무엇인가에 대한 답을 찾는 것
Nachmias(1979)	진행 중인 사업이 달성하고자 하는 사업목표와 관련하여, 그것이 대상 집단에 미치는 효과를 객관적·체계적·실증적으로 검토하는 것

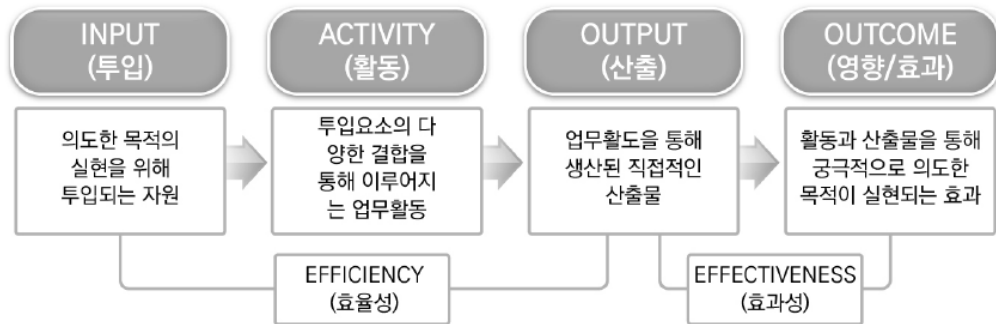
출처: 이은국 외(2015), 성과지표 개선방안 연구, p.12-13 수정보완

- 실무적 차원에서 우리나라의 경우 성과측정, 성과주의예산, 직무성과계약, 성과급제도 등의 제도들이 성과관리로 이해되고 있음. 핵심내용은 이하와 6가지로 요약됨(윤수재, 2017:20)
 - 산출, 결과, 과정, 투입에 초점을 둠
 - 조직의 성공을 위한 계획과 밀접함
 - 성과측정이 필수적임

- 조직의 목표달성을 위한 지속적인 성과 증진 및 제도운영 개선에 관심을 둠
- 이해관계자들의 참여 및 의사소통 제도에 중점
- 공정성과 투명성이 매우 중요한 요소임

● 성과관리를 통한 성과창출 과정

- 성과관리를 통한 성과창출 과정은 학자마다 단계의 세분화 정도와 명칭에는 조금씩 차이가 있지만 대개 투입, 활동, 산출, 결과, 영향 등으로 이어지는 논리 모형의 구조에 근거하고 있음(황혜신·조문석, 2016:14)
- 논리모형을 구성하는 주요 개념들의 정의를 살펴보면,
 - 첫째, 투입은 목표 달성을 위해 조직이 운영할 수 있는 자원
 - 둘째, 활동은 목표 달성을 위한 산출물을 만들어내기 위한 일련의 과정
 - 셋째, 산출물은 활동을 통해 자연스럽게 만들어지는 직접적인 산출물
 - 마지막으로 영향 및 효과는 업무수행의 결과로 인하여 조직이 지향하는 목표와 관련한 경제·사회·문화적인 측면에 영향을 미치는 것을 의미함
- 성과관리는 사업의 결과에 초점을 두는 것이 원칙이나, 현실에서는 이를 파악하기에 한계가 있는 경우가 많아서 주요국에서는 차선택으로 산출물로 성과를 파악하기도 함



출처: 황혜신·조문석(2016), 정부업무평가제도의 운영효과에 관한 연구, p.15

[그림 II-1] 생산 또는 업무수행의 결과발생 단계

7) 학자에 따라서 결과/영향을 구분하여 결과(outcome)는 과정에 따른 단기, 중기, 장기적인 변화로, 영향(impact)은 사업성 과로 인한 의도하거나 의도하지 않은 경제, 사회적 변화, 국민의 삶의 질과의 연관성으로 파악하기도 함(이은국 외, 2015:24)

- 정책사업의 최종적 성과는 일반적으로 결과(outcome)로 일컬음. 산출은 조직 활동을 수행하면 자연스럽게 도출되기 때문에 정책을 통한 영향력이나 의도한 사회·문화적 변화를 뜻하는 것은 아님. 정책 사업의 최종적인 성과를 확인하기 위해서는 산출 중심에서 결과 중심으로 성과관리의 대상을 전환해야 할 필요가 있음(Moynihan, 2008:189-210)
- 투입·활동·산출·영향(결과)의 관계를 통해 성과를 파악하는 접근도 존재(박중훈, 1998:113)
 - 효율성은 “투입과 산출 간의 관계를 통해 파악하는 것으로 구체적으로는 산출물 1단위를 생산하는데 투입된 자원의 양”을 의미(박중훈, 1998:13)
- 민간부문은 산출물 측정이 비교적 용이하고 산출 자체가 목적인 경우가 많아서 투입 대비 산출은 지표로 활용가능성이 높음. 그러나 공공부문에서는 산출물이 서비스 자체인 경우가 많고, 서비스를 제공함으로써 경제·사회적 변화가 나타날 가능성이 높기 때문에 비용 대비 산출 지표는 효용성이 낮음. 공공부문에서는 실제로 의도한 목적을 달성하여 국민들에게 영향을 미치게끔 하는 것이 더 중요함

■ 공공부문의 성과관리

● 공공부문 성과관리의 특징

- 성과관리는 민간부문에서 시작되었으나 그 기법을 공공부문에 바로 적용하기에는 한계가 있음
- 민간 부문과 차별되는 공공 부문 성과관리의 특징은 크게 5가지로 요약할 수 있음(윤수재, 2017:21)
 - 첫째, 기업은 최대이익의 추구라는 명확한 경제학적 목표와 방향성을 지닌데 비하여 공공 부문은 민주성, 형평성 등 다차원적 가치를 지향함
 - 둘째, 정부는 국가의 거의 모든 정책환경을 고려해야하기 때문에 환경분석을 통한 전략적 접근이 어려우며, 정책목표들은 상호 모순되기도 함
 - 셋째, 공공 부문은 민간 부문과 비교했을 때 더 많은 이해관계자를 가지며, 재정적 기반을 제공하고 있는 납세자들에 대한 책임감을 가짐. 한편 주인-대리인문제로 인해 공무원의 책임 회피, 레드테이프 등의 문제도 야기됨
 - 넷째, 직업 공무원제와 관료제의 틀 안에서 운영되는 계획-집행-평가 방식에 익숙한

정부 구성원들은 성과관리 프로세스의 내재화에 한계를 경험하고 있음. 그 결과 성과 관리 프로세스의 도입에도 불구하고 실질적인 성과관리가 운영되는데 한계를 갖게 되고 그 실효성에 대한 의문을 제기

- 다섯째, 국회 등 정부의 정책 결정과 집행에 영향을 미치는 권력 관계와 이해관계자들 간 경쟁, 갈등 등이 성과에 영향을 미쳐 그 책임소재를 명확하게 하기 어려움
- 정부조직의 다양한 측면을 고려할 때 성과관리의 목적 또한 단순한 성과향상에만 있는 것이 아니라 목표를 중심으로 구성원의 활동을 통제하고, 학습을 통한 개선, 대외적인 인식 제고 등 여러 방식을 통해 접근이 필요함(황혜신·조문석, 2016:14)

3) 성과측정(Performance Measurement)

■ 성과측정의 개념과 성과측정 단계

● 성과측정의 개념과 중요성

- 성과관리는 성과를 규정하고 측정하여 공공조직 또는 정책의 목표를 파악하고 관리할 수 있다는 전제 하에서 이루어지므로, 성과의 규정과 측정방법이 성과관리제도 성공의 핵심요소라 할 수 있음(이광희 외, 2016:8)
- 성과측정은 기관 또는 사업의 설정된 목표 및 실행전략 등을 실제 집행된 행정활동과 비교·점검·평가하는 일체의 활동임. 사업의 성과를 의미하는 성과지표를 설정한 후 이를 측정하고 목표치와 비교하는 작업을 의미함(이광희 외, 2016:8)

● 성과측정의 단계

- 성과측정을 위해서 논리모형을 활용하는데 이때 성과측정 단계는 총 5단계로 구성되어 있음(이은국 외, 2015:24)
 - 1단계: 국가차원의 우선순위에 관련된 개별부처의 전략을 정의
 - 2단계: 서비스 공급자, 이해관계자, 유관 부처 간의 이해관계를 조정
 - 3단계: 반복적인 과정을 통하여 적합한 각각의 성과측정에 대한 정의
 - 4단계: 부정확한 측정 등의 위험요소 파악
 - 5단계: 기준을 정하고 마지막으로 목표치 설정

■ 성과측정과 평가 방법

- 실제 활용될 수 있는 성과측정과 평가방법(이광희, 2015:58~63)
 - 첫째, 균형성과표에 의한 성과측정 및 평가. 균형성과표는 사업전략의 수단으로 사용됨. 전략 맵(strategy map)을 활용하는데 전략 맵은 영향력 다이어그램(influence diagram)의 형태를 띠고 우수한 성과로 이어지는 요인들 간 상호작용에 대한 이해를 개발하는데 초점을 둠
 - 둘째, 목표지 설정을 통한 성과측정 및 평가. 목표지 설정 방식은 목표 대비 실제 성과를 측정하는 방식. 목표지 방식은 모니터링 및 통제를 위한 성과측정 목적에 적합한 방식으로 알려져 있음. 공공부문의 성과관리에서는 목표(goals), 기준(standards), 바람직한 산출과 결과 등으로 표현되는 목표치(target)가 중요한 역할을 하고 있음(Pidd, 2012: 100-105)
 - 셋째, 시계열 분석에 따른 성과측정 및 평가. 시간적 흐름에 따라 성과를 파악하여 개선정도를 확인할 수 있는 도구
 - 넷째, 자료포락분석에 의한 성과 측정. 의사결정단위(서비스 공급기관)에 따라, 특히 공공기관의 복합적 성과를 비교하는데 유용한 도구. 자료 선택에 유연하며 효율성, 효과성 등 다양한 평가를 실시할 수 있다는 장점이 있음
 - 다섯째, 서열화에 의한 성과측정 및 평가. 성과측정과 평가에 있어서 서열법은 널리 알려진 기법임. 서열화는 공공기관평가, IMD 국가경쟁력평가, UNDP의 인간개발지수, OECD 국제학업성취도 평가 등에서 활용되고 있음
 - 여섯째, 다차원 측정을 활용한 성과측정 및 평가. 다차원 성과측정 모델(Multiple Dimension Model)의 구성요소는 세부적으로 조금씩 차이가 나지만, 리더십, 전략, 인적자원관리, 재무관리, 소통 등 조직이나 기관의 역량에 해당하는 “동인(enabler)”과 기관이 제공하는 정책이나 서비스의 “성과”로 구분. 유럽연합의 공통평가프레임워크(CAF), 캐나다의 관리책임성프레임워크(MAF) 등이 있음

[표 II-4] 성과 측정방법의 특징과 장단점

측정방법	특징	장단점
균형성과표	<ul style="list-style-type: none"> • 통제보다는 전략관점 강조 • 전략 맵 개념 도입 • 기관장이 고려해야 할 핵심목표(전략)에 근거한 성과관리 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 보편화되고 있음 • 사용방법의 적절성에 대한 실증적 증거 부재
목표치	<ul style="list-style-type: none"> • 목표 기준 대비 실제 성과를 측정하는 방식 • 모니터링 및 통제를 위한 적에 적합 • 목표치 설정 방법의 유형화(과거경향, 예측모형, 유사부문이나 조직과 비교 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 특성이 다른 기관이나 정책평가에 유용 • 목표치 설정을 둘러싼 성과측정의 역설현상 발생(게이밍 등)
시계열분석	<ul style="list-style-type: none"> • 시간적 흐름에 따른 성과개선 파악 • 데이터 양의 형태를 나타내는 동향 또는 추세 분석 • 규칙적이고 주기적 변동성 여부 파악 • 데이터 추세의 수준 변화 파악 	<ul style="list-style-type: none"> • 단년도 위주의 성과관리에 활용되는데 한계 • 목표치 설정에 부분적으로 활용 가능
자료포락분석	<ul style="list-style-type: none"> • 동일한 정책이나 서비스를 제공하는 기관 간 비교 • 자료 선택 시 유연성을 가지며 효율성 및 효과성을 포함한 다양한 조합의 평가 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 공공기관의 복합적 성과 비교 가능 • 수학적으로 복잡 • 비효율성을 야기하는 요인에 대한 파악 불가
서열화	<ul style="list-style-type: none"> • 실적표(league table) 활용 • 공공기관 비교에 많이 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터 오류와 가중치에 대한 민감도
다차원측정	<ul style="list-style-type: none"> • 공공부문의 다양한 성과를 통합적으로 측정하는 모형 • MAF, CAF 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 역량과 조직성과를 통합하는 모델

출처: 이광희(2015), 평가의 타당성 제고를 위한 성과측정 매뉴얼 개발연구, p.65

● 성과측정 역설의 개념 및 내용

- 성과의 역설은 성과지표가 성과를 측정하는 본연의 가치를 상실하여 좋은 성과와 나쁜 성과를 더 이상 구분하지 못하게 되면서 나타나는 현상으로 실제 성과와 보고된 성과 간의 관계가 약해지는 것을 의미(이광희, 2015:74)
- 이와 같은 역설현상은 성과의 역설은 의도하지 않은 것과 의도한 것으로 나눌 수 있음(이광희, 2015:75-77)
- 의도하지 않은 역설
 - 성과지표의 문제: 투입 및 산출 지표가 중심인 체제에서는 실질적인 성과보다는 절차

- 에 초점을 맞추는 경향이 있기 때문에 성과의 역설을 발생시키는 경우가 많음
- 정책 목표가 가지는 모호성(elusiveness) 문제: 공공부문의 정책들의 목표들이 모호하여 결과(outcome)가 중요한지 산출(output)이 중요한지에 대한 고민 없이 정책을 수행함으로써 성과 역설이 발생할 수 있음. 즉 서비스를 제공하는 것이 목적(서비스 수요자 수)인지, 서비스 제공을 통해 정책대상자의 문제를 해결(서비스 혜택에 따른 문제 해결)인지가 불분명한 경우
- 공공부문의 성과측정의 어려움: 외교활동, 국가안보 활동 등과 같이 측정하기 어려운 경우에는 성과 역설이 발생할 수 있음
- 조직 내부에서 모니터링과 효율성을 강조 경향: 모니터링과 효율성을 강조함으로써 발생하는 경직성으로 인하여 성과 역설이 발생할 가능성이 큼
- 고의적 역설
- 잘못된 학습: 측정을 위한 자료를 잘못된 제출하거나 허위 진술을 함으로써 좋지 않은 성과를 숨기려는 경향
- 좁은 시야: 쉽게 측정할 수 있는 성과를 강조하고 측정하기 어려운 측면에 대해서는 언급하지 않는 것
- 부분 최적화에 따른 근시안적 사고: 달성하기 용이한 성과를 앞세우거나, 부분 최적화의 입장에서 효율적인 근시안적인 목표들을 설정하는 것
- 성과측정과 관련한 이와 같은 역설현상은 상당히 많이 나타나는 것으로 알려져 있으며 국무조정실에서는 이와 같은 현상을 방지하기 위한 검토 기준을 세우고 있음

4) 성과지표(Performance Indicator)

■ 성과지표의 개념 및 유형

● 성과지표의 개념

- 성과지표(performance indicator)는 “정책을 수행하였을 때 이루고자 하는 목표인 성과목표의 달성도를 양적, 질적으로 제시하는 지수”이며(국무조정실, 2015), “성과목표 또는 관리과제가 추구하는 목적 달성여부를 측정하는 도구”임(기획재정부, 2012)
- 성과지표 설정의 기본원칙은 “정책이나 사업의 목표 달성도를 측정할 수 있도록

가능한 한 객관적·정량적으로 설정하되, 객관적·정량적 설정이 곤란한 경우는 최대한 이를 담보할 수 있는 형태로 설정”하여야 함(「정부업무평가기본법」 제6조 2)

- 성과지표란 조직의 임무, 전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 척도, 즉 성과목표 달성도의 판단 기준(이광희 외, 2016:12)
- 성과지표는 조직단위의 업무와 밀접하게 연관되어 목표에 대한 성과측정의 기준을 상세하게 기술함. 만약 성과지표를 통해 객관적으로 또는 정확하게 성과달성수준의 측정이 불가능하면 성과관리의 목적을 달성할 수 없음
- 공공부문은 업무의 특수성으로 인해 양적 지표와 질적 지표를 동시에 고려하여야 하며, 더불어 환경 특성, 기관 특성 또한 신중하게 고려해야함

● 성과지표의 유형

- 성과지표는 정량지표와 정성지표로 구분됨(이광희 외, 2016:12). 정량지표는 계량화, 수치화되어 측정이 가능한 지표이며 평가자의 주관이 개입될 수 없는 객관적 지표
- 정성지표는 계량화, 수치화하기 불가능함. 평가자의 주관에 개입될 여지가 있는 지표

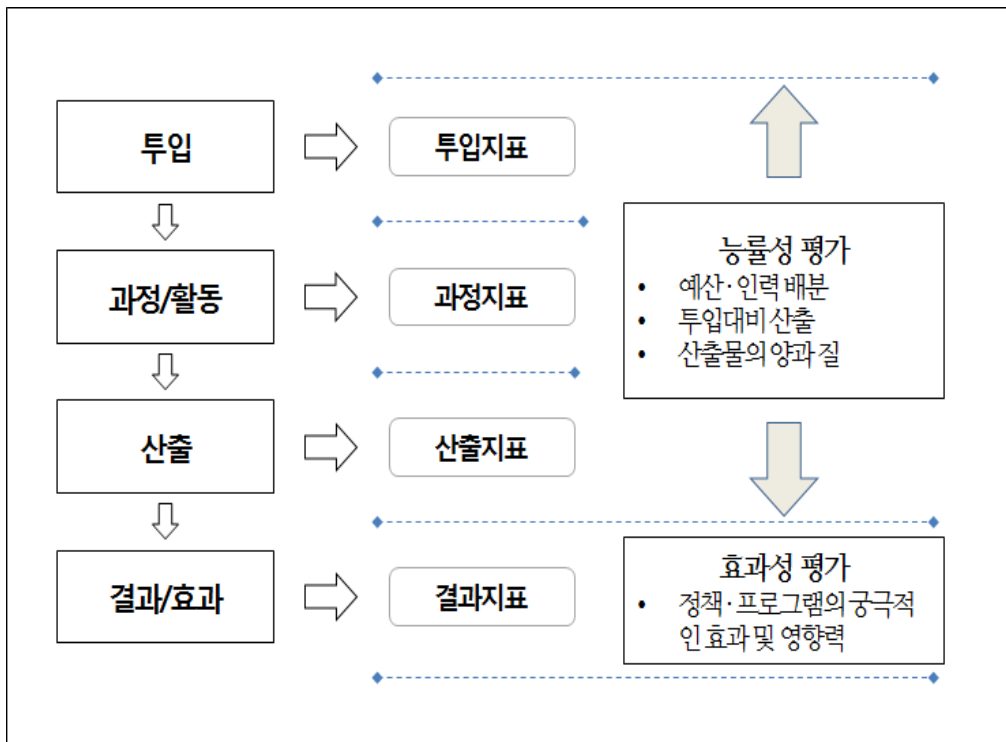
[표 II-5] 측정방식에 따른 성과지표 유형

구분	정량(계량)지표	정성(비계량)지표
정의	측정결과가 양적 수치로 나타나는 지표	측정결과가 일반적으로 수치로 나타나지 않는 지표
특성	평가자의 주관 개입 가능성 낮아 객관성이 확보 가능함	평가자의 주관 개입 가능성이 높음
사례	증감율, 건수, 금액, 달성율 등	만족도 및 인지도 조사, 평가위원의 평가 등

출처: 이은국 외(2015), 성과지표 개선방안 연구, p.22 수정

- 성과지표는 일반적으로 투입지표, 과정지표, 산출지표, 결과지표로 유형화가 가능함(이광희 외, 2016:13)
- 투입(input)지표: 투입지표는 자원이 계획에 따라 집행되었는지를 평가하는 지표임. 예산집행율, 인력 및 재원의 배분 등의 평가에 활용되어, 예산집행과 사업추진 과정의 문제를 파악할 수 있음. 이는 합리적 자원배분이 반드시 최종목표를 달성할 수 있는 것이 아니며 또한 구성원들이 수단에 몰입하는 목표대치 현상이 나타날 수 있음

- 과정(process)지표: 과정지표는 사업추진 단계 별로 목표달성 여부를 평가하는 지표임. 중간점검에 활용되거나, 회계연도 말까지 최종 산출물이 이루어지지 않는 경우 또는 효과가 나타나기 어려울 때 활용함
- 산출지표(output)지표: 산출지표는 1차 산출물을 평가하는 지표임. 자원 투입 대비 목표 달성도를 측정하기 위한 지표
- 결과지표(outcome)지표: 결과지표는 사업 시행을 통해 궁극적으로 달성하려는 효과를 평가함. 사업의도가 최종목표를 달성했는지를 평가하기 위한 지표임



출처: 국무조정실(2016), 성과지표 개발·관리 매뉴얼, p.17 재구성

[그림 II-2] 단계별 성과지표 유형

- 재정사업 성과지표 개발 매뉴얼에는 단계별 성과지표 유형과 예시가 적시되어 있음

[표 II-6] 단계별 성과지표 활용 예

성과지표	내용 및 설정 예시 (직업훈련학교 지원사업의 경우)	특성
투입지표	사업추진에 투입된 자원과 인력, 기타의 자원을 나타냄 예: 예산집행률(%)	예산집행과 사업 진행과정 상의 문제점을 발견하는 데 도움
과정지표	사업진행과정에서 나타나는 산출물의 양을 나타냄 예: 훈련학교 건설 공정률(%)	사업진도 등 사업추진 정도를 중간 점검하는 데 도움
산출지표	사업완료 후 나타나는 1차적 결과 또는 산출물을 나타냄 예: 직업훈련 수료자 수(명)	사업이 의도한 1차적 목표를 달성하였는가를 점검하는 데 도움
결과지표	사업완료 후 나타나는 궁극적인 결과를 나타냄 예: 직업훈련 참가자 취업률(%)	사업이 의도한 최종목표의 달성정도를 측정하는 데 도움

출처: 이광희(2015), 평가의 타당성 제고를 위한 성과측정 매뉴얼 개발연구, p. 122 재인용

- 투입부터 결과까지의 모든 지표는 성과지표로 활용될 수 있지만, 정책 및 사업 성과는 중장기적으로 발생한다는 것에는 이견이 없으며 성과관리에서 활용되어야 할 성과지표는 단기 결과 뿐 만 아니라 중장기적 결과에 대해서도 관리되어야 할 성과지표로 포함해야함(이은국 외, 2015:24)
- 영향이 1-3년에 일어나는 단기 결과, 4-6년에 발생하는 중기 결과, 7년 이후로 발생하는 장기 결과로 구분하는 주장
- 일부 학자들은 투입, 활동, 산출이 포함되는 성과지표는 단기 지표, 결과는 중기 지표, 영향은 장기지표로 구분하기도 함
- 캐나다의 성과측정을 위해 활용하고 있는 논리모형은 성과측정과 지표를 성과관리 차원에서 조망하도록 구성되어 있음. 초기에는 대상집단의 의식변화를, 중기에는 행동변화를, 최종에는 상태변화에 중점을 두고 있는 좋은 사례라 할 수 있음

[표 II-7] 캐나다 성과측정 매뉴얼의 논리모형

요소	설명	예
투입	• 업무제공, 산출 생산, 결과 달성에 사용되는 재정/비재정 자원	• 자금, 인력 • 장비, 자재, 물리적 시설
활동	• 프로그램 하에서 하나 이상의 산출을 생산하기 위한 업무 • 프로그램의 “어떻게”를 설명 • 때로 활동은 “과정”, “전략” 또는 “행동단계”로 지칭됨	• 연구 및 분석 시행 • 교육과정 제공 • 이해당사자 의견 참여, 상담 • 점검 시행

요소	설명	예
산출	<ul style="list-style-type: none"> 조직 활동, 정책, 프로그램으로 도출된 직접적 생산물 또는 서비스 주로 조직 자체의 통제 하에 있음 보통 형태가 있고 가산적임 프로그램의 “무엇”을 설명 	<ul style="list-style-type: none"> 팸플릿 정수처리장 교육과정완수, 교육받은 사람 수 성명서, 연구보고서
결과	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램 산출로 인한 변화 또는 차이 프로그램의 “목적”을 설명 보다 높은 수준의 결과의 경우 단일프로그램 보다는 조직의 영향력 범위 안에 존재 때로 결과는 “영향(impact)” 또는 “결과(result)”로 지칭됨 	<ul style="list-style-type: none"> 파트너들 간 개선된 협업 및 조정 특정 사안의 증가된 가시성 개선된 정책
초기결과	<ul style="list-style-type: none"> 제공된 산출에 따른 결과 기간적 측면에서 단기적 결과 	<ul style="list-style-type: none"> 대상 집단의 의식, 지식, 기량 또는 입장변화 (예: 특정 사안의 지식 증가)
중기결과	<ul style="list-style-type: none"> 하나 이상의 초기결과가 달성되면 한 번은 발생할 것이라고 논리적으로 예상되는 결과 대개 중기결과는 대상 집단의 기량, 지식, 의식 및 입장이 향상됨으로써 발생하는 행동변화를 설명 변화는 개인, 집단, 조직 또는 지역사회 수준에서 발생할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 대상 집단의 행동변화
최종결과	<ul style="list-style-type: none"> 정책, 프로그램 또는 이니셔티브에 기인하는 가장 높은 수준의 결과 하나 이상의 중기결과를 달성한 결과 대개 보다 높은 수준의 부처의 전략적 결과에 기여 	<ul style="list-style-type: none"> 대상 집단의 상태변화 (예: 사회적 효과)

출처: 이광희(2015), 평가의 타당성 제고를 위한 성과측정 매뉴얼 개발연구, p. 235 재인용

- 한편 여러 기관에서 도입한 BSC(Balanced Score Card)의 성과지표 유형은 고객, 내부프로세스, 재무, 학습과 성장으로 나누어짐(Kaplan & Norton, 2014:52-80; 이광희 외, 2016:14 재인용)
- 고객 지표: BSC에서의 고객은 모든 고객이 아닌 조직의 목표와 관련된 고객을 의미. 정부기관의 경우 국민, 관계기관 및 부처, 관련된 산업의 종사자들, 그리고 내부 고객으로서 조직구성원 등을 포함함
- 내부프로세스 지표: 조직 내 주어진 물리적, 인적 자원은 한정되어 있으며 한정된 자원 속에서 어떻게 고객을 만족시킬 것인가에 관한 성과지표임. 일반적으로 조직 구성원들이 잘 훈련되어 있고 역량이 뛰어나도록 고객서비스의 품질이 향상되고 고객만족도

도 증가하게 됨. 또한 고객들의 기대와 욕구를 충족시키기 위한 조직의 핵심 역량과 프로세스가 무엇인지 규명하고, 이를 위해 어떤 방식이 효율적인지 구체화 하는 과정에 해당함.

- 재무 지표: 재무 관점의 핵심은 어떻게 비용을 최소화하면서 고객을 위한 부가가치를 최대화 할 것인지와 관련됨. 전통적으로 강조되는 성과지표로서 BSC에서는 설정된 핵심성과지표(KPI)와 핵심성공요인(CSF)들이 재무적 성과와 인과관계를 이루며 영향을 미치게 됨.
 - 학습 및 성장 지표: 조직 및 조직구성원의 학습은 변화와 혁신을 가능케하고 조직의 성장에 긍정적인 영향을 미침. 조직의 모든 업무과정에 대한 지속적인 개선 노력뿐만 아니라 혁신적 제도를 개발할 수 있는 능력이 강조됨.
- 성과지표가 측정하는 내용에 대한 중요도와 속성에 따라서 네 가지로 구분하기도 함⁸⁾. 이와 같은 유형에서 성과지표는 ‘해야만 하는 것’을 의미하며 결과지표는 ‘한 것에 대한 결과’를 의미함. 다양한 지표들 중에 조직의 전략목표에 결정적(Critical)으로 영향을 주는 성과지표와 결과지표를 핵심(Key) 지표로 설정하여 관리함(이광희 외, 2016:15)

5) 성과관리의 절차(Performance Management Process)

- 성과관리를 위한 단계 및 절차는 국내의 경우 ‘미션-비전-전략목표-성과목표-성과지표’로 구성된 성과목표체계와 이에 대한 모니터링 및 평가, 결과환류 등으로 구성되며, 순환구조라 할 수 있음(국무조정실, 2006:6).
- 주요국 정부는 전 부처 또는 전 지역, 전 기관 등에서 성과관리 절차를 일관되게 운영할 수 있도록 구체적인 단계별 지침을 제공하며 성과관리 절차는 실무에 활용되어야 하므로 이론적 논의보다는 지침을 구체화하는 방향으로 발전되어왔음. 주요국들은 해당국의 맥락에 맞는 성과관리 프로세스를 구축하고, 성과관리 프로세스가 성과관리를 통한 학습과 성과촉진의 효과를 개선하는데 기여할 수

8) Parmenter(2010)는 성과지표를 핵심결과지표(KRI: Key Result Indicator), 결과지표(RI: Result Indicator), 성과지표(PI: Performance Indicator), 핵심성과지표(KPI: Key Performance Indicator)로 구분하였음. 핵심결과지표(KRI)는 주요성공요소에 대해 어떻게 했는지를, 결과지표(RI)는 어떻게 했는지를, 성과지표(PI)는 무엇을 해야 할지를, 핵심성과지표(KPI)는 성과를 극적으로 향상시키기 위해 무엇을 해야 할지 보여줌(Parmenter, 2010: 28).

있도록 지속적으로 수정·보완하고 있음(윤수재, 2017:26)

- 주요국 별로 성과관리의 형태나 내용에 맥락이 반영되어 발전한 까닭에 뚜렷한 차이가 있지만, 성과관리의 절차의 경우는 주로 ① 환경분석 및 우선순위 설정, ② 계획수립, ③ 중간점검(모니터링) ④ 성과평가, ⑤ 결과 활용 및 환류 등 순환되는 성과관리 단계에 따라 진행됨(윤수재, 2017:26)
- 한국도 마찬가지로 성과관리의 절차는 5단계로 진행되고 있음(윤수재, 2017:26)
 - 1단계 ‘환경분석 및 우선순위설정’: 주로 전년도 성과 및 과학적 환경분석 결과에 따른 전략적 우선순위 설정 과정으로, 국내 성과관리 프로세스 중 전략계획수립의 과정
 - 2단계 ‘계획수립’: 성과목표와 목표치, 성과지표의 결정 과정으로, 국내 성과관리 프로세스 중 성과계획수립의 과정. 기관의 미션 및 비전, 전략목표, 성과목표, 성과지표, 목표치 설정 등에 이르는 목표체계 간의 연계성, SMART 측정지표의 활용, 조직-개인의 목표 간 연계 등을 고려
 - 3단계 ‘중간점검’: 계획을 집행하는 과정에서 계획대비 이행 수준에 대한 측정과 조기 피드백 과정
 - 4단계 ‘성과평가’: 1년간의 성과계획 집행 결과를 종합적으로 측정하고, 계획대비 성과목표 달성 여부를 분석하는 과정
 - 5단계 ‘결과 활용 및 환류’: 평가 결과를 조직 및 사업의 차년도 예산과 계획, 개인의 인사 및 평가 등에 반영하는 과정

[표 II-8] 성과관리 절차와 고려사항

단계	핵심요소	필수 고려사항
환경분석 및 우선순위 설정	환경분석	• 과학적 환경분석에 따른 우선순위 영역선정
	우선순위 영역선택	• 우선순위 영역에 따른 선택과 집중여부
계획수립	목표체계	• 목표체계 간 유기적 연계
	성과지표 및 목표치	• 개인목표-조직목표 간 연계
집행 및 모니터링	모니터링 과정	• 모니터링 프로세스에 대한 조직 내 공유수준
	모니터링 결과활용	• 모니터링이 평가가 아닌 업무지원을 위한 목적으로 운영
평가 및 환류	평가	• 자체평가수행의 공정성, 중립성, 전문성 • 평가등급배분 및 평가 기준의 타당성
	환류	• 전략계획 수립 시 기존 평가결과 반영여부 • 평가결과보고서를 통한 업무개선방안 모색가능성

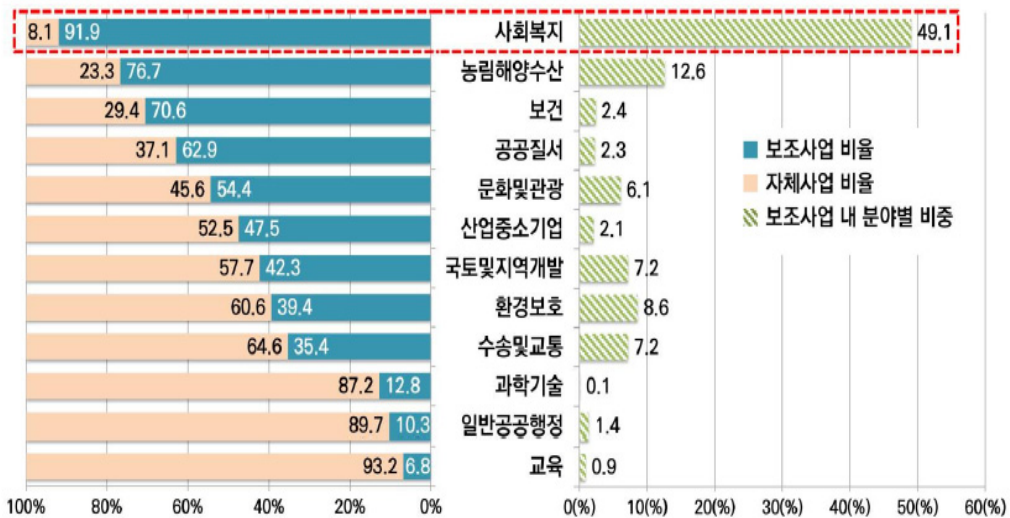
출처: 윤수재(2017), 정부 성과관리 프로세스 진단 및 개선방안 연구, p.28

2. 지방정부 복지사업과 성과관리

1) 지방정부 복지사업의 현황 : 지방정부의 자율성 강화 기초

■ 중앙·지방정부 간 사회복지사업에 대한 갈등

- 2012년 서울시 무상보육 중단 선언, 누리과정 예산 갈등, 서울시 청년수당의 정부 불수용조치 등과 같은 사례(김승연, 2019:3)
- 주요 복지사업은 정부와 지방정부 간 사무배분에 관한 명확한 기준이 없고, 사무 권한이 중앙에 집중되어 있음(김승연, 2019:4)
- 반면 국고보조사업 관련 재정은 중앙과 지방이 공동으로 분담하지만 분담비율을 정하는 기준 없이 불분명함
- 국고보조사업이 많을수록 지방정부에 부담으로 작용하는 구조적 문제가 있으며, 지방정부의 복지사업 중 91.9%가 국고보조사업이며 지방자치단체 사업은 8.1% 수준으로 지방정부의 재정분담 수준이 매우 높음



출처: 김승연(2019), 지방분권시대 중앙·지방 간 복지사업 역할분담 재정립 방안, p.4

[그림 II-3] 전국 지방자치단체의 분야별 정책사업 구성비

- 중앙정부에서는 이와 같은 지방자치단체와의 역할 배분과 관련한 문제상황을 개선하기 위하여 행정안전부에서는 2017년 “자치분권로드맵”을 발표
- 자치분권 6대 전략 33개 과제를 수립

[표 II-9] 자치분권 6대 추진전략

구분	내용
① 주민주권 구현	자치단체의 정책과정에 주민참여를 확대해 지방자치의 민주성과 주민에 대한 책임성을 강화한다. 대의 민주주의의 한계를 극복하기 위해 속의 기반의 주민참여 방식을 도입한다. 주민이 자발적으로 지역현안과 지역문제를 해결할 수 있도록 주민자치회의 대표성을 높인다. 주민이 지방의회에 직접 조례 제정과 개폐를 청구할 수 있도록 제도를 개선한다.
② 중앙권한의 획기적 지방이양	지역 특성을 반영한 창의적 자치를 실현하기 위해 국가·지방 간 권한을 합리적으로 배분한다. 합리적 권한 배분을 위해 중앙과 지방사무의 명확한 구분 기준을 마련한다. 중앙의 권한은 기능중심으로 자치단체에 이양한다. 자치권 침해를 막기 위해 자치분권 법령 사전협의제를 도입한다. 자치경찰제를 도입하여 질 높은 민생치안 서비스를 제공한다. 유·초·중등 교육 권한을 시·도 교육청과 학교로 단계적으로 이양한다.
③ 재정분권의 강력한 추진	국세와 지방세의 비율을 현행의 8:2에서 7:3으로, 장기적으로는 6:4까지 개편한다. 지방세입 확충기반을 강화한다. 고향사랑기부제를 도입하고 국고보조사업을 개편한다. 자치단체 간 재정격차를 줄이고 균형발전을 위해 지방교부세의 형평 기능을 높인다.
④ 중앙-지방 및 자치단체간의 협력 강화	중앙정부와 자치단체 간 소통과 협력이 정립될 수 있도록 협력기구를 구성한다. 제주특별자치도와 세종특별자치시의 분권 모델을 강화한다.
⑤ 자치단체의 자율성과 책임성 확대	지방의회의 의정활동과 집행부 견제 기능을 강화한다. 행정수요에 신속히 대응할 수 있도록 지방조직의 자율성과 탄력성을 확대한다. 지방자체단체의 특성에 맞는 인사제도의 자율성을 강화한다. 지방공무원의 전문성과 주민서비스 품질을 높인다. 자치단체 재정운영의 자율성을 높인다.
⑥ 지방행정체제 개편과 지방선거제도 개선	시대변화에 맞는 자치단체의 행정체제 개편을 추진한다. 선거구제, 정당공천제, 비례대표제, 교육감 선거제도 등 지방선거제도 개편을 국회와 협력을 통해 추진한다.

출처: <http://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148863555>(검색일: 2019.9.19.)

■ 자치분권을 위한 노력

- 사무 재배분, 기능 중심 포괄 이양, 재정분권, 자율성과 책임성 확보 등을 주요 과제로 삼고 있음
- 중앙정부는 자치분권을 위해 중앙권한을 획기적으로 이양하기 위하여 중앙-자치단체 간 사무 재배분, 기능중심 포괄이양 등의 과제를 수행

- 재정분권을 추진하기 위해 국세·지방세 구조개선, 지방세입 확충 기반 강화, 국고보조 사업개편 등을 수행함
- 자치단체의 자율성과 책임성을 확대하기 위해서는 자치조직권 강화 및 책임성 확보, 재정운영의 자율성 제고, 자치분권형 평가체계 구축 등을 목표로 하고 있음

2) 지방정부 복지사업 성과관리의 필요성

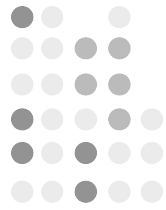
■ 지역주민들에 대한 책임성 확보

- 정부의 분권기조에 따라서 지방정부의 자율성이 증대될 것으로 예측됨
 - 기능과 사무가 적절히 배분되고 인사·재정 자율도의 증대
- 지방정부의 자율성 증가는 중앙정부로부터의 통제 약화를 의미. 지방정부의 성과 제고를 위한 중앙의 노력이 지방정부의 노력으로 대체될 필요가 있음
- 즉, 지방정부의 책임성 또한 증대됨을 의미. 시민의 요구에 부응할 수 있도록 과거 보다 더 나은 성과를 거두기 위해 지방정부는 ‘스스로’ 관리할 필요성이 대두
- 사회복지분권도 이와 같은 기조에 부응하여 중앙정부 개입은 축소될 것으로 예측됨(김승연, 2019:19). 중앙-지방의 복지 역할 분담에 대한 논의가 진행될 것이라 볼 수 있음
- 이에 따라 복지사업에 대한 지방정부의 자율성도 증대될 것으로 예측되나 책임성 확보를 위해 지방정부 자체적인 성과관리 노력 필요
 - 과도한 자율성은 복지예산의 방만한 사용, 중복 투자 등의 문제를 초래할 수 있으며, 기초자치단체로 내려갈수록 복지 인력 및 복지 전문성으로 인해 효율성이 제고되지 않을 가능성이 있음(홍석철, 2017:97-98)
 - 지금까지 성과제고를 위해 중앙정부는 총괄평가 위주의 통제방식을 활용해왔으나, 이와 같은 통제가 약화될 것이 예상됨에 따라서 지방정부는 스스로의 사업성과를 관리해야 할 필요성이 제기됨

■ 복지사업의 특징 : 시민체감과 예산투입 증가

- 복지정책은 국민 삶의 질과 직결된 사업이기 때문에 시민들에게 가장 체감되는 영역임

- 복지서비스 제공의 성과를 향상시키기 위해서 서비스 체감 수준 및 만족 수준을 높이기 위한 시도가 계속되고 있으며, 그 일환으로 복지정책은 현재의 공급자 중심 정책에서 수요자 중심 정책으로 기조가 변화
- 지방정부는 지역의 복지 수요 파악이 용이하기 때문에 시민이 실제 필요로 하는 서비스를 전달할 수 있다는 점에서 가장 중요한 서비스 공급 주체임
- 따라서 지방정부는 지역 상황에 부합하는 다양한 형태의 복지서비스 전달체계 구축과 운영이 필요함
 - 지방정부에서는 서비스별, 사업별 성과를 체계적으로 관리할 필요가 있음
- 한편 복지정책은 경우 저출산-고령화 문제를 중심으로 복지수요가 빠르게 증가
 - 국가 재정 부담이 증가되는 상황에서 복지정책의 효율적인 자원활용은 예산활용의 주된 이슈가 됨
 - 책임성을 담보하기 위해서는 지속가능하고 효율적인 복지정책을 위한 방안이 절실하며, 성과를 체계적으로 관리하기 위한 제도 및 역량 갖추어져야 할 것임
- 시민체감형 수요중심 복지서비스의 효율적 전달과 복지예산 증가에 따른 시민들의 책임성 요구에 대응하기 위해, 현재는 다소 미흡한 지방정부의 복지사업 성과관리 체계를 고도화할 필요성이 제기됨



III

정부부문 성과관리체계



III 정부부문 성과관리체계

1. 정부업무평가제도

1) 정부업무평가제도⁹⁾의 구성

■ 정부업무평가의 목적 및 방법

- 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상
 - 「정부업무평가기본법」 제1조에는 정부업무평가의 목적을 “통합적인 성과관리 체계의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것”으로 정의하고 있음
 - 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상을 위해 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관을 평가 대상으로 포함함
 - 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등 공공 재원이 투입되는 거의 모든 공공 영역을 정부업무평가의 대상으로 포괄한 것은 공공영역의 책임성 확보를 위한 의지로 해석할 수 있음(황혜신·조문석, 2016:35)
- 성과관리를 통한 정부업무평가
 - 정부업무평가는 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 확보하기 위해 평가대상기관(중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관)이 행하는 정책 등을 평가하는 것을 의미함(「정부업무평가기본법」 제2조 2)
 - ‘성과관리’는 “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”을 의미함(「정부업무평가기본법」 제2조 6)
 - 「정부업무평가기본법」은 정부업무평가가 평가대상기관의 정책에 대한 성과관리를 통해 이루어지고 있음을 보여줌

9) 정부부문 성과관리체계는 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상을 목적으로 하는 정부업무평가제도와 정부예산의 투명성 및 책무성 제고, 재정사업의 효율성 및 효과성 제고, 예산 재배분을 통한 해분적 효율성 제고를 목적으로 하는 재정사업성과 관리제도가 있으나 본 연구에서는 정부업무평가제도로 제한하여 연구를 진행함. 이는 지자체 복지사업 예산구조의 특수성으로 인해 재정사업성과관리제도의 목적을 지자체 차원에서 구현하는데 한계가 있기 때문임.

정부업무평가 체계

● 정부업무평가위원회를 통한 정부업무평가

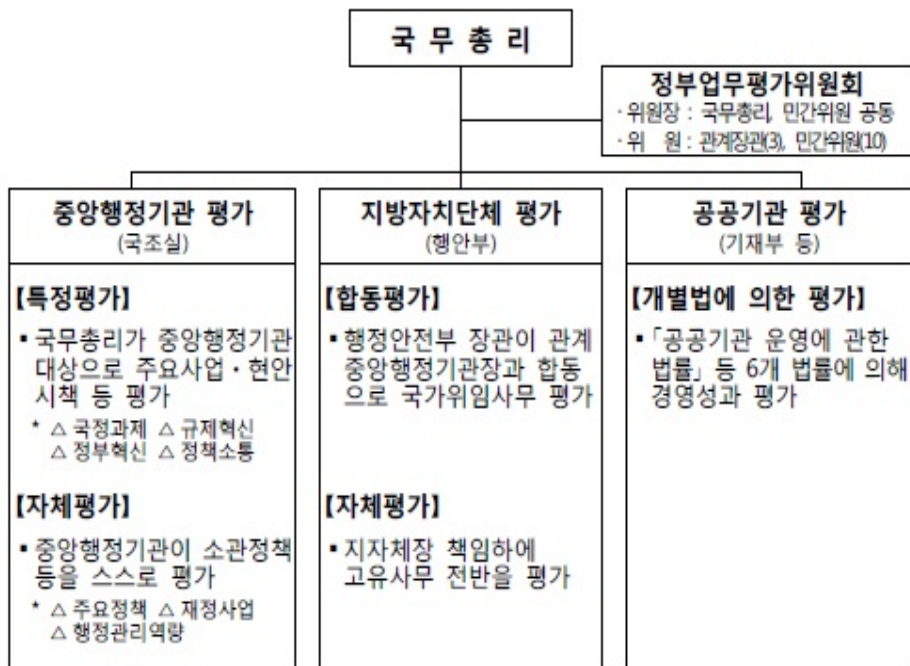
- 정부업무평가는 자율성, 독립성, 신뢰성, 공정성, 참여, 투명성의 원칙(「정부업무평가기본법」 제7조)을 세우고 있음
- 이러한 원칙을 바탕으로 국무총리 소속 하에 정부업무평가위원회를 구성하고, 다음의 사항을 심의·의결함(「정부업무평가기본법」 제9조)
 - 국가 차원의 중장기 평가기반의 구축·운영계획의 수립 및 추진에 관한 사항
 - 정부업무평가기본계획 및 정부업무평가시행계획의 수립에 관한 사항
 - 정부업무평가의 기획·조정·총괄에 관한 사항
 - 정부업무평가제도와 관련된 성과관리에 관한 사항
 - 정부업무평가결과의 활용 및 평가제도간 연계방안에 관한 사항
 - 정부업무평가결과의 보고에 관한 사항
 - 평가관련 기관 간 협조 및 평가업무의 조정에 관한 사항
 - 특정평가계획의 수립 및 시행에 관한 사항
 - 자체평가제도의 운영·개선에 관한 사항
 - 자체평가계획의 조정에 관한 사항
 - 자체평가결과의 확인·점검에 관한 사항
 - 자체평가결과에 대한 재평가에 관한 사항
 - 평가제도 운영실태의 점검에 관한 사항
 - 새로운 평가제도의 도입에 관한 사항
 - 이 법 또는 다른 법률에 의하여 위원회의 업무로 규정된 사항
 - 그 밖에 위원장이 정부업무평가제도의 발전을 위하여 위원회의 심의·의결이 필요하다고 인정하는 사항

● 평가대상기관별 정부업무평가

- 정부업무평가는 국무조정실이 주관하는 중앙행정기관 평가와 행안부가 주관하는 지방자치단체 평가, 기획재정부 등이 주관하는 공공기관 평가로 구성됨
- 중앙행정기관 평가는 국무총리가 중앙행정기관을 대상으로 주요사업과 현안시책 등을 평가하는 특정평가와 중앙행정기관이 소관정책 등을 스스로 평가하는

자체평가로 세분됨

- 지방자치단체 평가는 행정안전부 장관이 관계 중앙행정기관장과 합동으로 국가 위임사무를 평가하는 합동평가와 지자체장 책임 하에 고유사무 전반을 평가하는 자체평가로 세분됨
- 공공기관 평가는 공공기관 운영에 관한 법률 등 6개 법률에 의해 경영성과를 평가함



출처: 국무조정실(2018), 2019년도 정부업무평가 시행계획(2018. 12.), p.2

[그림 III-1] 정부업무평가 체계도

2) 정부업무 성과관리¹⁰⁾

■ 성과관리 주요내용¹¹⁾

● 성과관리 전략계획과 성과관리 시행계획

- 성과관리 전략계획은 중앙행정기관의 장이 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표 달성을 위해 수립하는 5년 단위의 중·장기계획으로 기관의 임무 비전 전략목표와 5년 단위 성과목표를 설정하며 국가재정법이 의한 중·장기 재정운용계획과 다른 법령에 의한 중·장기 계획을 포함함
- 성과관리 전략계획은 최소 3년마다 계획의 타당성을 검토하여 수정·보완해야 함
- 성과관리 시행계획은 '성과관리 전략계획'에 기초하여 당해년도의 성과목표를 달성하기 위해 수립하는 연도별 실행계획으로 당해년도의 성과목표·성과지표를 제시하여, 재정부분의 과거 3년간 성과결과 등을 포함함

● 성과관리 집행·점검 및 평가

- 중앙행정기관은 한정된 자원의 효율적 배분, 과제 추진과정 및 실적 등에 대한 이행점검을 실시하여 정책의 목표달성에 차질이 없도록 관리해야 함
- 이를 위해 중앙행정기관은 매년 4월에 평가계획을 수립하고, 연말실적을 기준으로 다음해 1~3월간 자체평가 실시함
- 성과관리 시행계획의 관리과제와 과제별 성과지표는 중앙행정기관 자체평가의 대상과제 및 성과지표로 활용함

● 평가결과 환류

- 기관차원의 평가결과 환류는 정책개선과 조직관리에 활용됨
- 자체평가와 자체평가에 대한 평가총괄관련기관의 확인·점검 결과 정책 등에 문제점이 발견되면 중앙행정기관의 장은 자체 시정조치 또는 감사를 실시하고, 그 결과를 '정부업무평가위원회'에 제출하는 등 정책의 지속적인 개선을 추진함
- 평가결과에 따라 부처의 조직관리에 대한 자율권이 차등적으로 부여되어 직급별 정원 조정 등 부처의 자율적 조직관리가 가능함

10) 정부업무평가체계는 중앙행정기관 평가, 지방자치단체 평가, 공공기관 평가로 분류되는 데, 본 연구에서는 연구범위의 차원(dimension)을 맞추기 위해 국무조정실에서 주관하는 중앙행정기관 평가로 연구의 범위를 제한하고자 함.

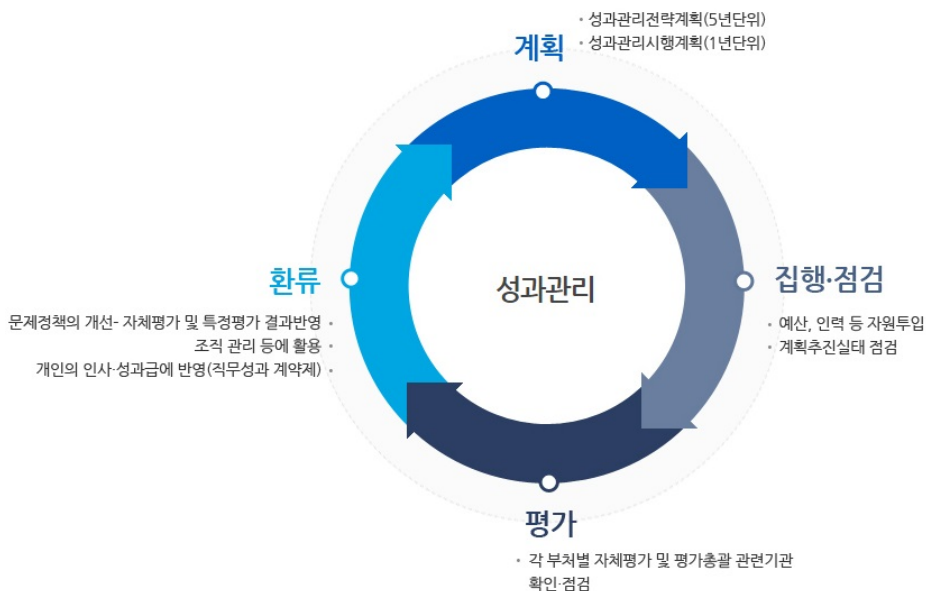
11) 정부업무평가위원회(www.evaluation.go.kr)의 제도소개 내용을 발췌·요약하였음(검색일 2019. 9.19).



출처: http://www.evaluation.go.kr/psec/intro/intro_1_2_4.jsp(검색일: 2019.9.19.)

[그림 III-2] 중앙정부 자체평가결과 환류 절차

- 개인차원의 평가결과 환류는 개인성과 및 인사와 연계되고 승진, 보직, 정부직 및 고위공무원 인선 등의 인사관리에 활용됨
 - 평가결과는 과제를 추진한 개인의 성과와 연계하여 인사에 반영하고 있어서 결과적으로 성과와 경쟁시스템 도입을 통해 행정서비스의 질적 향상과 생산성 제고에 기여함
- 4급 이상 공무원은 직무성과계약제를 통해, 5급 이하 공무원은 근무성적 평가를 통해 평가결과가 개인의 인사에 반영되도록 제도화하였음
- 직무성과계약이 경우 성과평가시 정부업무평가 결과를 반영하고, 그 결과는 인사와 연계되고, 근무성적평정은 정부업무평가 결과를 토대로 근무실적이 평정됨



출처: http://www.evaluation.go.kr/psec/intro/intro_1_2_1.jsp(검색일: 2019.9.19.)

[그림 III-3] 정부업무 성과관리 체계도

■ 성과관리 운영실태 점검강화

- 성과관리·자체평가계획 적정성 검토 및 운영실태 점검¹²⁾
 - 국무조정실은 중앙행정기관의 성과관리·자체평가계획, 제도운영 실태 점검을 매년 실시하고 있음
 - 운영실태 점검은 국무조정실과 성과관리 전문가 등으로 점검단을 구성하여 부처의 실적자료를 토대로 서면점검 및 현장점검을 실시하고, 운영실태 점검결과를 정부업무평가위원회에 보고하고 확정함
- 지표에 의한 체계적 점검
 - 운영실태 점검에서는 성과목표와 관리과제간 연계성 및 성과지표의 적절성 확보 노력, 상반기 자체점검의 충실성 및 자체평가위원회 운영의 적절성 등 확보 노력, 자체평가 결과 미흡과제에 대한 심층분석, 정책개선 반영여부, 성과지표 달성도 제고노력 및 전략목표 성과지표별 성과분석 보고서 작성의 충실성 등을 점검함
 - 점검항목의 성격에 따라 정량평가와 정성평가가 병행됨

[표 III-1] 2019 성과관리 및 자체평가 운영실태 점검지표 및 배점

점검항목	점검지표	측정내용	배점
성과관리 계획 수립의 적정성 (30)	계획 및 지표의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 성과목표, 관리과제 간 연계성 및 관리과제 설정의 적절성(5) • 성과목표 성과지표 설정의 적절성(5) • 환류체계 등 관련계획의 체계성(5) 	15
	계획수립 노력도	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리계획 수립 시 사전검토 등 충실성(5) • 성과지표 적절성 확보 노력(10) 	15
상반기 점검 및 자체평가의 적절성 (30)	상반기 점검의 충실성	<ul style="list-style-type: none"> • 상반기 자체점검 내용의 충실성(5) 	5
	자체평가의 적절성 확보노력	<ul style="list-style-type: none"> • 자체평가 계획의 적절성 확보 노력(4) • 자체평가위원회 구성·운영의 적절성 확보 노력(8) • 자체평가 결과의 적절성 확보 노력(5) • (가점)자체평가 부문 간 연계노력(0.5) 	17
	평가결과 분석의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 자체평가 결과 원인분석 및 정책대안 마련 충실성(8) 	8

12) 국무조정실(2019), 2019년도 중앙행정기관 성과관리 및 자체평가 운영실태 점검계획(안)(2019.7.19.)에서 정리함.

점검항목	점검지표	측정내용	배점
환류의 적절성 (15)	환류의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • (기관)정책개선 및 인사, 조직, 예산 반영도(8) • (개인)성과급 및 성과연봉 반영도(5) • 성과관리 제도 간 연계 노력(2) 	15
성과 제고 노력 (25)	기관역량 제고 노력도	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장 의지 및 관심도(5) • 성과관리 역량강화 및 체계 확산 노력(5) • 전략목표 성과지표별 성과분석보고서 작성의 충실성(5) 	15
	제도운영 우수사례	• 성과관리·자체평가 우수사례(5)	5
	성과지표 달성도 제고노력	• 관리과제의 성과지표 달성도 제고노력(5)	5
합계			100

출처: 국무조정실(2019), 2019년도 중앙행정기관 성과관리 및 자체평가 운영실태 점검계획(안)(2019.7.19.), p.3

2. 서울시 BSC 기반 성과관리체계¹³⁾

1) 서울시 평가제도의 구성

■ 서울시 업무평가의 목적 및 방법

● 업무추진의 효율성·책임성·시민 신뢰 향상

- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」 제1조에는 업무추진의 효율성 향상, 책임성 확보, 서울시 업무에 대한 시민 신뢰 향상을 그 목적으로 정의하고 있음
- 서울시 업무평가는 자체평가와 종합평가로 구분되고, 자체평가는 평가대상기관이 자체적으로 업무 추진내용 및 집행성과를 평가하는 것을, 종합평가는 평가대상기관의 자체평가 결과를 바탕으로 관련 자료의 수집, 현지조사 또는 점검, 평가기법 적용 등을 통해 종합평가하는 것을 의미함(「서울특별시업무등의평가에관한규칙」 제2조 3, 4)

● 성과관리를 통한 서울시 업무평가

- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」은 성과관리를 업무평가의 방법적 수단으로 명기하고 있음

13) 서울시에서 생산되고 있는 문건들에는 'BSC 기반 성과관리'와 'BSC 기반 성과평가'가 혼재되어 사용되고 있음. 관리의 측면을 강조할 때는 '성과관리'를, 수단으로서의 평가를 강조할 때는 '평가'를 사용하고 있는 것으로 판단됨. 본 연구에서는 강조점에 따라 '성과관리'와 '성과평가'의 용어를 서울시 생산 문건에 준하여 혼용하여 사용하였음.

- 평가의 절차를 정리한 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제13조에는 “업무등을 추진하는 경우 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동(「서울특별시업무등의평가에관한규칙」 제2조 5)”인 성과관리의 방법을 평가의 절차에 적용하고 있음
- 서울시 업무평가는 성과목표와 성과측정을 위한 성과지표 및 검증방법, 성과목표 달성을 위한 주요사업 및 사업비 등이 포함된 성과관리계획 및 주요업무계획을 수립하고, 이에 근거하여 업무평가를 실시하도록 하고 있음

■ 서울시 업무평가 체계

● 평가기본계획에 의한 평가 진행

- 서울시는 매년 ‘평가기본계획’을 수립하고 그에 따라 관련 평가를 진행하고 있음
- ‘평가기본계획’은 회계연도 단위로 진행되는 서울시 부서 및 정책에 대한 계획으로, 시정 주요사업에 대한 정기·수시평가, BSC 기반 성과평가, 지속가능발전평가, 정부합동평가가 포함됨



출처: 평가협업담당관(2019), 2019년 평가기본계획, p.2

[그림 III-4] 서울시 평가체계도

- '성과관리'에는 모니터링 차원에서의 월단위 정기평가와 수시평가가, '협치평가'에는 기관평가와 개인평가로 연동되는 BSC 기반 성과평가와 국가위임사무 등에 대한 정부합동평가가, '지속가능발전평가'에는 2년 단위의 시정 전반에 대한 지속가능성 평가와 중장기 행정계획이 포함됨
- 본 연구에서는 '협치평가'에 속한 BSC 기반 성과평가로 연구범위를 한정하고자 함

[표 III-2] 서울시 평가체계에 따른 평가내용

대분류	중분류	내 용
성과관리	정기평가 (시정 핵심사업)	<ul style="list-style-type: none"> • 시기: 매월 • 내용: 주요사업 준비현황, 추진실적, 예산집행 등 사업 축소·확대 등 변동내역 평가 및 관리 필요시 전문가, 시민평가단과 현장평가 실시 및 리스크 발굴 • 결과조치: 사업지연, 문제발생 사업은 현안 조정회의로 대책 논의
	수시평가 (주요 현안사업)	<ul style="list-style-type: none"> • 시기: 수시 • 내용: 사업성과, 시민 불편사항, 사업 장애요인 등 • 결과조치: 필요시 현안 조정회의로 대책 논의
협치평가	BSC기반 성과평가	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상: 3급 이상 기관 및 4급 이상 부서 • 평가방법: 지표설정의 적절성, 기관별 핵심사업(외부평가) 목표달성도, 추진 성과, 대내 협업성과 등 정량·정성평가(내부평가) • 결과활용: 기관평가 및 개인평가에 반영
	정부합동 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상: 국가위임사무, 국고보조사업, 국가 주요시책 • 평가방법: 온라인평가, 주민만족도 조사, 집합검증실시
지속가능 발전평가	시정 전반(2년)	<ul style="list-style-type: none"> • 대상: 지속가능발전지표 30개, 성과지표 405개 • 평가방법: 성과지표 달성도 측정 • 결과활용: 정책 발전방향 제시(특정 정책이 지속가능성 목표에 기여하는 정도, 사업확대·축소·폐지여부, 별도사업 필요여부 등 제시)
	중장기 행정계획 (수시)	<ul style="list-style-type: none"> • 대상: 시 지속가능발전 기본조례에 의한 30개 계획 • 평가방법: 중·장기 행정계획에 대한 경제·사회문화·환경·협치 분야별 지속 가능성 평가 • 결과활용: 차기 지속가능발전 기본계획 수립에 반영

출처: 평가협업담당관(2019), 2019년 평가기본계획, pp.2-6 내용정리

2) BSC 기반 성과관리

■ BSC 기반 성과관리 주요 내용

● BSC 기반 성과관리 개요

- 「정부업무평가기본법」제18조(지방자치단체의 자체평가) 및 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에 근거하여 매년 성과평가가 진행됨
- 성과평가의 대상은 실·본부·국·사업소, 책임운영기관 및 4급 이상 부서로 48개 3급 이상 기관(실·본부·국)과 254개 4급 이상 부서(과·담당관)이 해당됨
- 평가는 기관별 핵심사업 및 성과지표에 대한 내·외부 평가로 진행되며, 외부 전문가에 의한 외부평가는 지표설정의 적정성 등을 평가하고, 해당 실·본부·국에서 진행하는 내부평가는 지표의 목표달성도, 핵심사업 추진성과, 대내 협업성과 등을 평가함

● 주요사업 성과제고를 위한 BSC 기반 성과관리

- 지방자치단체는 2004년 부천시가 최초로 BSC를 도입하였음
- 서울시는 2008년 기존의 4급 이상에 대한 개인평가(MBO)와 부서평가, 주요사업 평가 등을 BSC기반 성과관리로 통합·운영하고 있음(강상원·최병대, 2012:832)
- 2019년 현재 3급 이상 기관 및 4급 이상 부서(47개 실·본부·국, 256개 과·담당관)에 대해 BSC 기반 성과관리를 적용하고 있음

● 성과관리계획 수립 기준¹⁴⁾

- 전략목표는 비전달성을 위한 실·본부·국 단위의 전략적 목표로 민선 7기 서울시 비전/전략목표와 연계되도록 설정하고, 전략목표 수는 과·담당관 수로 제한함
- 성과목표는 핵심적으로 수행하는 부서단위 중점목표이자 구체적 활동목표로 실·본부·국 지표와 연계되도록 설정하고, 성과목표 수는 부서별 2개 이내로 함. 다만, 주요사업이 시정 4개년 계획의 핵심과제 및 일반과제에 포함된 부서는 3개 이상 설정 가능함
- 성과목표 설정 시에는 중요성(성과에 미치는 영향이 큰 목표), 명확성(구체적이

14) '2019년도 성과관리계획 수립지침(2019. 3)'의 내용을 정리하였음

고 이해하기 쉬움), 독립성(다른 목표와 중복되지 않음), 통제가능성(조직의 역량으로 관리 가능), 균형성(분야별 균형적으로 구성)을 고려하여 설정함

- 주요사업은 전략(성과)목표를 뒷받침하는 사업으로 핵심성과지표로 성과를 측정함. 주요사업은 중점사업 및 부서 고유업무로 설정하되 시정 4개년 계획의 핵심과제(실·본부·국 계획)와 일반과제(부서계획)를 필수 포함하고, 주요사업 수는 부서별 2개 이내로 하며 주요사업과 핵심성과지표는 1:1로 매칭되도록 설정함
- 주요사업 중 최우선사업 1건을 핵심으로 선정하여 집중 관리함(월별 추진사항 입력)
- 핵심성과지표는 전략(성과)목표 및 주요사업의 달성여부를 측정하는 지표로 핵심성과지표 설정 시 구체성, 사회적 가치, 측정가능성, 달성가능성, 연관성, 시간제약을 고려해야 함
- 핵심성과지표 설정 시 다음의 사항을 유의해야 함
 - 부서별 '반기' 평가주기 핵심성과지표가 1개 이상 포함
 - 성과지표에 '사회적 가치'를 고려하여 설정
 - 달성이 용이하거나, 노력 없이 시간의 경과에 따라 달성되는 지표 설정 지양
 - 동일 내용의 지표의 경우 명칭의 일관성 유지로 혼란 최소화
 - 일정수준 이상 목표가 달성된 지표는 제외하고 신규지표 발굴
 - 투입·과정지표 설정 지양하고, 부서별 결과지표 1개 이상 필수 설정

● 사전평가와 반기별 모니터링

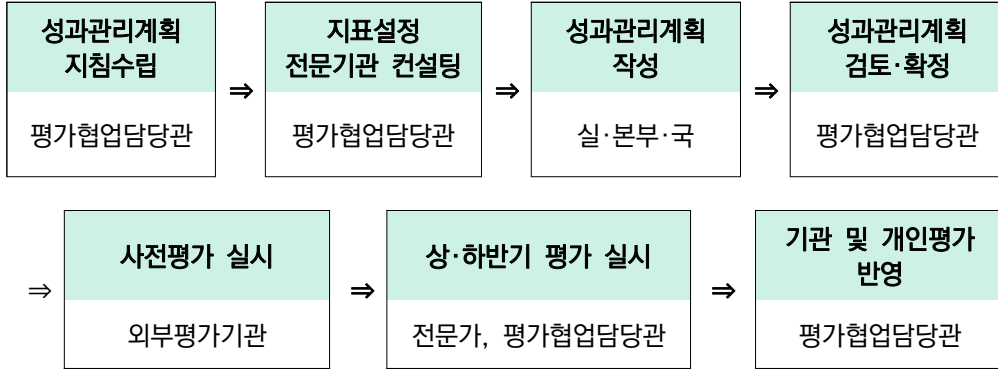
- 사전평가는 성과관리계획의 주요사업 및 성과지표에 대해 중요도(「서울시정 4개년 계획」과제 포함 여부), 난이도(장애요인, 다수 절차 등 사업 추진상의 어려움 정도), 적정성(전략목표 달성 측정에 적절한 지표설정 여부), 도전성(최근 3년간 실적치 평균의 5%(%p)이상 반영 여부 등을 평가함

[표 III-3] 사전평가 항목 및 점수

합계	주요사업 평가(40점)		핵심성과지표 평가(60점)	
	중요도	난이도	적정성	도전성
100점	25점	15점	30점	30점

출처: 기획조정실(평가협업담당관)(2019), 2019년도 성과관리계획 확정 및 운영계획, p.5

- 사전평가는 전문 컨설팅 기관을 통해 진행되었고, `19년에는 성과관리계획 수립 전 컨설팅을 진행한 외부 전문기관에서 진행함
- BSC 성과관리시스템을 활용하여 지표달성도 및 핵심사업 추진상황을 반기별로 모니터링함
 - 사업부서(실·본부·국)에서 성과관리시스템에 추진상황을 입력한 결과값을 총괄부서에서 모니터링하는 방식으로 진행함
- 총괄부서와 사업부서의 업무 분리
 - BSC기반 성과관리는 평가협업담당관에서 총괄업무를 담당하고 사업부서(실·본부·국)에서 부서단위 성과관리계획을 수립하고 있음
 - 평가협업담당관에서는
 - 성과관리계획을 수립하여 사업부서별 성과관리계획을 수립할 수 있도록 함
 - 2019년 처음으로 ‘성과관리계획 컨설팅’을 시도하여 외부전문가를 통해 지표의 전문성 부족을 보완하도록 하였음
 - 상·하반기에 걸쳐 두 번 실시되는 평가는 사업부서에서 BSC 시스템에 입력한 값을 기준으로 평가하는 정량평가와 외부전문가와 평가협업담당관에서 평가하는 정성평가에 의해 이루어짐
 - 사업부서(실·본부·국)에서는
 - 평가협업담당관에서 수립한 당해년도 성과관리계획에 따라 서울시정 4개년 계획에 맞춰 각 과별 BSC 대상사업을 선정하고 그에 따른 성과지표를 설정함
 - 1차적으로 선정된 대상사업과 성과지표는 외부 컨설팅기관을 통해 대상사업 선정의 적절성, 성과지표의 타당성 등의 컨설팅을 받음
 - 컨설팅 이후 각 사업부서별 대상사업과 성과지표가 설정되어 평가협업담당관에 제출되면 평가협업담당관의 검토를 거쳐 당해년도 서울시 성과관리계획이 확정되어 운영됨
 - 평가를 위해 사업부서는 BSC 시스템에 사업진행과 관련된 정보를 입력하고 관련 증빙 자료를 첨부함



출처: 평가협업담당관(2019), 2019년 평가기본계획, p.3

[그림 III-5] 서울시 성과관리 절차도

3. 중앙행정기관 정부업무평가와 서울시 BSC기반 성과관리제도 비교¹⁵⁾

1) 평가환경

■ 평가제도의 적정성

● 법제도적 근거의 명확성

- 「정부업무평가기본법」은 2006년 제정되어 정부업무평가의 목적 및 정의, 평가의 원칙, 평가방법(정부업무평가위원회 구성 및 임무), 평가대상(중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관), 평가절차, 평가결과의 활용 등을 명시하고 있음
- 따라서, 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관을 대상으로 하는 정부업무평가는 「정부업무평가기본법」을 법적 근거로 수행됨
- 서울시의 BSC 기반 성과평가는 「정부업무평가기본법」 제18조(지방자치단체의 자체평가)와 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」을 법적 근거로 시행됨

15) 본 절에서는 제도의 비교를 위해 이광희·이환성(2017), '재난안전 분야 평가제도 메타평가 및 개선방안'의 분석틀을 선택적으로 적용하였음. 이는 재난안전 분야 평가제도 메타평가의 경우 서로다른 근거법을 갖고있고 각기 다른 주관부처에서 행해지는 재난안전 업무에 대한 평가인 반면, 중앙행정기관 정부업무평가와 서울시 BSC 기반 성과평가의 경우 단일 법률이 적용되고 독립적인 부처(중앙행정기관) 또는 실·본부·국(서울시) 내에서 행하는 업무에 대한 평가라는 차이가 있기 때문임.

- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에는 평가의 원칙(제4조), 평가의 대상업무 및 기관(제5, 6조), 평가절차(제13조), 평가결과 활용(제21조) 등을 내용을 포함하고 있음

■ 평가기획의 명확성

● 평가목적의 명확성

- 「정부업무평가기본법」제1조에서 정부업무평가는 “성과관리체제의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것”을 목적으로 명기하고 있음
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제1조는 업무평가의 목적을 “업무추진의 효율성을 높이고 책임성을 확보하여 서울특별시의 업무에 대한 시민의 신뢰를 높임”을 목적으로 명기하고 있음

● 평가대상의 명확성

- 「정부업무평가기본법」제2조는 정부업무평가의 대상을 평가대상기관(중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 공공기관)이 행하는 정책으로 한정하고 있음
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제5조는 평가의 대상업무를 성과관리계획서의 성과목표·주요사업과 주요업무계획·시행계획의 주요시책 및 사업으로 정의하고 있음
- 또한, 시장은 필요하다고 인정하는 경우 자치구가 행하는 국가 또는 시의 위임사무와 보조금 등 각종 지원사업을 평가대상업무로 지정할 수 있음
- 정부업무평가 및 서울시 BSC기반 성과평가 모두 근거법에 평가의 대상을 정의하고 있음

■ 평가추진체계의 적합성

● 평가 운영주체의 역할과 권한 배분의 적절성

- 중앙정부 정부업무평가의 효율적 운영과 평가기반 구축을 위해 국무총리 소속하

- 에 정부업무평가위원회를 설치·운영하고, 국무조정실에 평가총괄기관인 정부업무평가실을 설치하여 자체평가결과의 확인·점검 기능을 수행토록 하고 있음
- 정부업무평가위원회는 중장기 평가기반 구축 및 운영계획수립, 정부업무평가기본계획 및 시행계획 수립, 정부업무평가 기획·조정·총괄, 정부업무평가와 관련한 성과관리, 정부업무평가결과 활용 및 평가제도간 연계, 정부업무평가결과 보고, 특정평가계획 수립 및 시행, 자체평가제도 운영·개선, 평가제도 운영실태 점검 등에 대한 심의·의결권을 가진
 - 정부업무평가위원회는 위원장 2인 포함 15인 이내로 구성되고, 위원장은 국무총리와 관련하여 대통령이 지명한 자가 됨
 - 서울시는 평가의 공정성·객관성·신뢰성 확보를 위해 시장 소속하에 서울특별시 업무평가위원회를 두고, 평가협업담당관에서 평가총괄업무를 담당하고 있음
 - 서울특별시업무평가위원회는 당해연도 평가 실시방향 및 평가계획 수립, 평가 대상업무 선정 및 평가방법, 평가결과, 그 밖의 주요사항을 심의함
 - 위원회는 위원장 1명 포함 10명 이상 15명 이내로 구성되고 위원장은 기획조정실장이, 위원은 시 본청의 실·국장급 이상 공무원과 평가업무에 전문적인 지식과 경험이 풍부한 자를 시장이 임명 또는 위촉하여 구성함
 - 중앙정부 정부업무평가위원회는 심의와 의결의 기능을 모두 갖는 반면, 서울특별시업무평가위원회는 심의기능만 갖고 있음
 - 중앙정부 정부업무평가위원회는 심의와 의결을 모두 하는 반면, 서울특별시업무평가위원회는 심의기능만 수행하고 있음. 이는 중앙정부 정부업무평가위원회의 권한이 큼을 보여주는 것으로, 중앙정부 정부업무평가에 대한 민간 전문가의 통제가 이루어질 수 있는 제도적 구조를 갖추고 있음을 보여줌
 - 반면, 서울시특별시업무평가위원회는 심의기능만 수행하므로 서울시 업무평가에 대한 전문가적 통제가 제한적으로 이루어짐을 알 수 있음

2) 평가투입

■ 평가인력·예산의 적정성

● 평가 담당 공무원의 규모 적정성 및 전문성¹⁶⁾

- 중앙행정기관 정부업무평가의 총괄부서는 국무조정실 산하 정부업무평가실의 3관(국정과제관리관, 평가관리관, 성과관리정책관)임
- 3관 중 평가관리관은 집중관리과제 관리에 관한 사항, 국민만족도 조사에 관한 사항, 경제정책 평가 총괄, 공공기관 평가에 관한 사항을 담당하고 있음
- 중앙행정기관 업무평가와 성과관리제도 운영과 관련한 총괄 업무는 국정과제관리관과 성과관리정책관에서 담당하고 있으면 관련한 총 담당인원은 33명임
- 홈페이지 상에서 구성원별 경력과 업무내용은 확인할 수 없으므로 전문성과 내용은 판단할 수 없음
- 서울시의 평가관련 업무는 기획조정실의 정책기획관 산하 평가협업담당관임
- 평가협업담당관 산하에 7개팀(평가총괄팀, 협업조정팀, 지속가능평가팀, 평가1팀, 평가2팀, 평가3팀, 평가4팀)이 있고, 이 중 평가총괄팀이 정부합동평가와 지속가능평가를 제외한 평가업무를 총괄하고 있음
- 평가1~4팀은 각 실·국·본부의 성과관리를 담당하는 팀으로 담당자별 1~5개의 실·본부·국의 성과관리 업무를 담당하고 있음

● 평가위원의 전문성과 공정성

- 「정부업무평가기본법」제10조에 의하면 정부업무평가위원회의 위원장은 국무총리와 대통령이 위촉한 민간위원 중 대통령이 지명한 자가 됨
- 정부업무평가위원회의 정부위원은 기획재정부장관, 행정안전부장관, 국무조정실장임
- 정부업무평가위원회의 민간위원은 ▲평가관련 분야를 전공한 자로 대학이나 공인된 연구기관에서 부교수 이상 또는 이에 상당하는 직에 있거나 있었던 자 ▲1급 이상 또는 이에 상당하는 공무원의 직에 있었던 자 ▲그 밖에 평가 또는 행정에 관하여 위와

16) 국정부업무평가실의 조직 및 구성은

http://www.opm.go.kr/opm/office/group01.do?id01-b&search_key=part&search_val=정부업무평가실(검색일: 2019.11.13.)을, 서울시 평가협업담당관의 조직 및 구성은 <http://org.seoul.go.kr/org/orgChartView.do>(검색일: 2019.11.13.)을 참고하였음.

- 동등한 정도의 학식과 경험이 풍부하다고 인정되는 자 중에서 대통령이 위촉함
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제27조에 의하면 평가위원회는 1명의 위원장을 포함하여 1~15명 이내의 위원으로 구성됨
 - 위원장은 기획조정실장이 되고, 평가위원은 시 본청의 실·국장급 이상 공무원, 평가업무에 전문적인 지식과 경험이 풍부한 자 중 시장이 임명 또는 위촉함
- 정부업무평가의 경우 별도의 정부업무평가위원회 홈페이지(www.evaluation.go.kr)를 운영하고 평가위원회의 구성과 위원의 주요경력을 공개하고 있으나, 서울시의 평가위원은 공개되지 않아 평가위원의 전문성과 공정성을 확인할 수 없음

● 평가예산의 충분성

- 「정부업무평가기본법」제24조는 평가예산 확보와 관련한 강행규정을 포함하고 있음
 - 중앙행정기관의 장은 정책등의 평가에 소요되는 적정비용을 포함하여 예산을 요구하여야 함(제24조 ①)
 - 지방자치단체는 정책등의 평가에 소요되는 적정비용을 예산에 반영하여야 함(제24조 ②)
 - 위원회는 평가비용의 확보를 위하여 필요한 때에는 기획재정부장관에게 의견을 제시할 수 있음
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에는 예산을 사용할 수 있다는 규정은 있으나 예산확보에 대한 내용은 포함되어 있지 않음
 - 제20조는 ‘평가관련 조사 등의 위탁’과 관련하여 위탁에 필요한 경비를 예산 범위 내에서 지급할 수 있다고 규정하고 있음
 - 평가위원회 참석과 관련하여 평가위원 및 관계전문가에게 예산 범위 내에서 수당 및 여비를 지급할 수 있음(제33조)

3) 평가과정

■ 평가방법의 적정성¹⁷⁾

● 평가지표의 적정성

- 중앙행정기관에 대한 특정평가의 평가항목은 ‘정책추진 노력’, ‘목표(지표) 달성’, ‘정책효과’의 3개로 구성됨
- 정책추진 노력의 세부 평가지표는 ‘과제 이행계획을 충실히 수립하고 이에 따라 차질 없이 추진했는지 여부’를 확인하는 것으로, 정성평가와 정량평가를 모두 적용하고 정책추진 노력에 대한 평가 비중은 10%임
- 목표(지표) 달성은 ‘사전에 설정된 성과지표의 목표치 달성 여부’로, 정성평가와 정량평가를 모두 적용하고 목표(지표) 달성에 대한 평가 비중은 60%로 가장 큼
- 정책효과는 ‘이행계획/성과지표에 나타나지 않은 정책성과’에 대한 것으로 정성평가와 정량평가를 모두 적용하고 정책효과에 대한 평가비중은 30%임
- 서울시 BSC 기반 성과평가는 사전평가, 달성도평가, 정성평가로 구성됨
- 사전평가는 주요사업의 중요도와 난이도, 성과지표의 적정성 및 도전성을 평가 내용으로 하고, 전체 평가 중 20%를 차지함
- 달성도평가는 지표 달성도를 확인하는 것으로 부서별 성과지표에 대한 목표달성도를 정량평가함. 성과관리시스템을 통해 부서에서 실적을 입력하면 평가협업담당관에서 증빙자료와 실적을 검증·평가하는 방식으로 전체 평가 중 20%를 차지함
- 정성평가는 부서별 핵심사업 추진 실적에 대한 평가로 중요도, 난이도, 추진역량, 추진성과 등을 기준으로 평가총괄부서인 기획조정실과 전문가집단에 의해 정성적 방법으로 평가됨(개인평가의 경우 실·본부·국 자체평가 포함함)
- 중앙행정기관 특정평가는 ‘정책추진-목표달성도-정책효과’라는 일련의 과정에 대한 평가지표를 구성하고 있는 반면, 서울시의 평가지표는 ‘평가’라는 행위 자체에 초점을 맞춰 평가행위 시점을 기준으로 ‘사전평가-중간평가-사후평가’로 구성되어 있음
- 중앙행정기관 특정평가의 평가지표는 ‘정부는 정책추진을 위해 적극적인 행동

17) 국무조정실(2018), ‘2019년도 정부업무평가 시행계획’과 기획조정실(2019), ‘2019년 평가기본계획’의 내용을 기준으로 분석하였음.

을 해야 하고 설정된 목표를 달성하기 위해 노력해야 하며, 이러한 과정을 통해 정책효과까지 구현해야 한다'는 소명을 지표화하고 있음

- 반면, 서울시 BSC 기반 성과평가의 지표구성은 평가라는 행위를 하기위해 적절한 준비가 되어있는지(사전평가), 성과목표는 어느 정도 달성하고 있는지, 핵심사업은 잘 추진하고 있는지를 보는 것으로, 지표에 시정운영의 철학을 담았다고 하기에는 부족해 보임

● 평가방법의 타당성

- 중앙행정기관 특정평가는 국정과제별 각 100점 만점으로 평정 후 기관별 과제 평균점수를 산출하여 평가등급을 부여함
 - 정책추진 노력은 과제별 이행계획 대비 추진사항 완수 여부를 평정함
 - 목표달성은 지표별 목표치의 적극성 및 달성여부를 평정하는 것으로 사전에 설정한 각 지표별 가중치에 따라 합산함
 - 정책효과는 정책추진 과정에서 발생된 문제점 개선 및 평가지표만으로 측정할 수 없는 정책효과를 평가하는 것으로, 국정과제 성과에 대해서는 전문리서치기관을 활용하여 국민만족도 조사를 실시함
 - 부처의 적극적 노력에도 불구하고 대외여건 등 외생적 요인으로 목표달성이 부진한 경우 일부 범위 내에서 조정점 부여함
- 서울시 BSC 기반 성과평가는 외부평가와 내부평가의 방법으로 평가함. 외부평가는 지표설정의 적정성과 기관별 핵심사업에 대한 외부 전문가 평가로, 내부평가는 지표 목표달성도, 핵심사업 추진성과, 대내 협업성과 등이 있음
- 그러나, 평가방법과 관련하여 세부평가방법 및 기준에 대해 공개된 문서가 없어서 구체적인 내용을 알 수 없음. 특히, 기관별 핵심사업에 대한 외부 전문가 평가의 경우 전문가의 구성이나 평가기준 등을 실·본부·국에서 알지 못하고 있어서 '깜깜이 평가'가 되기 쉬움

■ 평가수행의 합리성

● 평가 운영과정 모니터링(의견수렴)의 적정성

- 「정부업무평가기본법」제25조는 평가제도 운영실태를 확인·점검하고, 그 결과

- 에 따라 제도개선방안 강구 등 필요한 조치를 하도록 명시하고 있음
- 정부업무평가위원회는 법률에 의거(제11조)해 평가의 부문별 총괄 관련 중앙행정기관에 부문별 자체평가결과의 확인·점검을 요청할 수 있고, 이러한 확인·점검 과정에 민간전문가를 참가하게 할 수 있음
- 또한, 정부업무평가위원회는 평가제도의 운영·개선, 평가지침 및 평가지표 작성, 자체평가결과의 확인·점검, 재평가의 실시 여부, 그 밖에 자체평가의 운영에 필요한 사항에 대한 의견을 제시할 수 있음
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에는 운영실태 확인·점검과 관련한 내용은 담겨있지 않음. 다만, 제23조(이행상황의 확인·점검)는 이행 부진에 대한 보완의 내용을 포함하고 있음
- 「정부업무평가기본법」은 평가제도에 대한 모니터링의 내용을 포함한 반면, 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」은 평가제도에 대한 모니터링이 아니라 사업이행에 따른 부진확인과 이에 대한 보완을 포함하고 있다는 차이가 있음

4) 평가결과 및 활용

■ 평가결과 관리의 적정성

● 평가결과 공개의 적정성

- 「정부업무평가기본법」제26조에 의하면, “국무총리·중앙행정기관의 장·지방자치단체의 장 및 공공기관평가를 실시하는 기관의 장은 평가결과를 전자통합평가체계 및 인터넷 홈페이지 등을 통하여 공개하여야” 함
- 평가결과의 공개와 함께 국무총리는 평가결과를 국무회의에 공개하거나 평가보고회를 개최해야 하고, 중앙행정기관의 장은 정부업무평가위원회에서 심의·의결된 자체평가결과를 국회 소관 상임위원회에 보고해야 함
- 즉, 정부업무평가의 결과는 인터넷 홈페이지 등을 통해 일반에 공개되어야 하고, 국무회의와 국회 상임위원회에 보고함으로써 행정부와 입법부에 공개하고 있음
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제4장은 평가결과 활용에 대해 규정하고 있음. 평가결과는 평가위원회 심의를 거쳐 공정성을 확보하고(제21조), 평가결

과 시정을 요하는 사항이 있을 경우 시장은 관계기관에 시정을 명령할 수 있고, 관계기관의 장은 시정 조치를 하고 그 결과를 시장에 보고해야 함(제22조)

- 그러나, 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에는 평가결과 공개에 관한 내용은 포함되지 않음

■ 평가결과 환류의 적정성

● 평가결과 환류체계의 적정성

- 「정부업무평가기본법」제28조는 평가결과를 예산·인사 등과 연계·반영하도록 강제하고 있음
 - 중앙행정기관의 장은 평가결과를 조직·예산·인사 및 보수체계에 연계·반영하여야 함
 - 중앙행정기관의 장은 평가결과를 다음 연도의 예산요구시 반영하여야 함
 - 기획재정부장관은 평가결과를 중앙행정기관의 다음 연도 예산편성시 반영하여야 함
- 「정부업무평가기본법」제29조는 평가결과에 따른 자체 시정조치 및 감사에 대한 강제규정을 담고 있음
- 정부업무평가 결과 우수사례로 인정되는 소속부서·기관 또는 공무원에게는 포상, 성과급 지급, 인사상 우대 등의 조치를 하고 그 결과를 정부업무평가위원회에 제출해야 함(제30조)
 - 우수기관에 대한 표창수여, 포상금 지급 등의 우대조치는 강제조항은 아님
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제22조에 의하면, 평가결과 시정을 요하는 사항이 있을 경우 시장은 관계기관에 시정을 명령할 수 있고, 관계기관의 장은 시정 조치를 하고 그 결과를 시장에 보고해야 함
- 시정명령이 내려지면 시장은 그 이행상황을 확인·점검할 수 있고, 이행상황 확인·점검 결과에 따라 이행이 부진한 사항에 대한 보완조치와 관계기관에 대해 필요한 조치를 할 수 있음(제23조)
- 즉, 시정명령은 의무사항은 아니나 시정명령이 내려지면 시정 조치 결과는 보고해야 함
- 이행상황 확인·점검 역시 시정명령과 동일하게 강행규정이 아니고, 평가결과에 따른 예산반영 역시 의무조항이 아니므로 평가결과가 안정적으로 환류되는 체계구현에는 한계가 있음

- 시장은 업무평가 우수기관 및 공무원에 대해 예산지원·포상 및 인사상 우대 등의 조치를 할 수 있음
- 중앙행정기관 평가는 법률에 의해 평가예산 확보, 평가결과에 따른 시정조치 및 포상성과급 지급인사상 우대 조치의 보고 등을 강제하고 있는 반면, 서울시의 평가는 이와 관련한 내용이 임의조항이어서 실효성 있는 환류체계 실현에 한계가 있음

5) 성과관리제도 비교 종합

중양행정기관과 지방자치단체의 특성과 평가원칙

● 평가의 원칙

- 「정부업무평가기본법」제7조는 정부업무평가의 원칙을 세 가지로 제시하고 있음
 - 정부업무평가는 자율성과 독립성이 보장되어야 함
 - 정부업무평가는 객관적이고 전문적 방법을 통해 결과의 신뢰성과 공정성을 확보해야 함
 - 정부업무평가의 과정은 가능한 평가대상이 되는 정책 관련자가 참여할 수 있는 기회를 보장하고 그 결과가 공개되는 등 투명하게 진행해야 함
- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제4조는 정부업무평가의 원칙을 세 가지로 제시하고 있음
 - 평가는 객관적이고 전문적인 방법을 통해 결과의 신뢰성과 공정성을 확보해야 함
 - 평가는 투입에 따라 산출된 결과와 효과에 대해 성과지향적으로 실시되어야 함
 - 평가는 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고는 중복되지 않아야 함
- 정부업무평가와 서울시업무평가 모두 신뢰성과 공정성을 공통의 원칙으로 제시함
- 평가의 원칙에 있어 중앙정부의 정부업무평가는 각 부처에 대한 독립성과 평가대상의 평가참여를 강조하고, 지방자치단체인 서울시 업무평가는 성과지향성과 중복방지를 강조하고 있음

● 정부 특성에 따른 평가 목적과 평가 원칙

- 평가의 목적에 있어 중앙정부는 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상을, 지방자치단체인 서울시는 효율성·책임성·신뢰 향상을 목적으로 하고 있음
- 서울시의 업무평가는 중앙정부의 평가목적에 '신뢰 향상'을 추가하고 있음. 이는 직

- 접적인 대시민 서비스를 제공하는 지방자치단체의 업무특성이 반영된 것으로 보여짐
- 평가의 원칙에 있어 중앙정부의 정부업무평가와 서울시 업무평가의 강조점에 차이가 나는 것은 중앙정부와 지방자치단체의 특성에 기인한 것으로 보여짐
- 즉, 중앙정부의 정부업무평가는 조직의 설치와 직무범위를 법률에 기반하는 중앙행정기관을 대상으로 수행되므로 법률에 기반한 독립적 행정기관의 독립성을 유지하고 반영하는 것이 강조되는 반면
- 서울시 업무평가는 성과지향성이 강조됨. 이는 성과의 목적 설정과도 연결되는 것으로 직접적인 대시민 서비스를 제공하는 지방자치단체의 경우 업무성과를 통해 지방자치단체에 대한 시민의 신뢰 향상이 이루어져야 한다는 측면에서 '성과지향'을 강조한 것으로 해석할 수 있음

■ 평가체계의 실효성

● 강제규정과 임의규정

- 중앙행정기관 평가의 경우 근거법인 「정부업무평가기본법」의 세부 조항이 '해야 한다'의 강제규정으로 구성되어 있음
 - 정부업무평가위원회에 심의의결권을 부여하고, 예산의 확보, 운영실태 확인·점검 및 시정조치, 평가결과의 공개, 평가결과 환류 등 '평가 투입-과정-환류'체계 전반을 법적으로 강제하고 있음
- 서울시 업무평가의 법적 근거인 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」은 세부 조항이 강제조항이 아닌 임의조항으로 구성되어 있음
 - 업무평가위원회는 심의권은 있으나 의결권은 없고, 예산의 확보, 이행상황 확인·점검, 평가결과 환류는 '할 수 있다'는 임의조항이며, 평가결과 공개에 관한 내용은 언급되어 있지 않음

● 평가를 통한 정책 및 사업 개선

- 평가를 통한 정책 및 사업개선을 위해서는 평가결과의 환류가 전제되어야 함
- 중앙행정기관 평가의 경우 평가결과의 공개와 환류체계의 구성이 근거법에 의해 강제되어 있고, 정부업무평가위원회 홈페이지를 통해 평가결과가 공개되고 있으며, 평가결과가 차년도 계획에 반영되도록 강제하고 있어 평가결과를 통해

정책 및 사업 개선으로 이어지는 선순환 구조를 가지고 있음

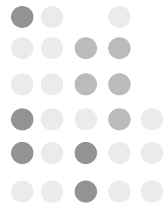
- 서울시 업무평가의 결과는 근거법에 의해서도 공개가 강제되지 않고, 시민에게도 공개되지 않고 있으며, 4급이상 공무원의 성과연봉과 기관에 대한 포상금 지급에만 연계되고 있음. 결과적으로 공개되는 평가결과는 기관별 평가 등급이고, 대시민 공개가 아니라 해당 기관에만 등급을 제한적으로 알려주는 방식을 택하고 있음
- 결과적으로 서울시의 BSC 기반 성과평가의 결과는 4급이상 공무원의 성과연봉과 기관에 대한 포상금 지급을 위한 수단으로 활용될 뿐 사업의 개선으로 연계되지 못하는 한계를 가지고 있음

[표 III -4] 중앙행정기관 정부업무평가와 서울시 BSC 기반 성과관리제도 비교

요소	세부항목	구체적 기준	중앙행정기관 평가	서울시 BSC기반 성과평가
평가환경	평가제도의 적정성	법제도적 근거의 명확성	「정부업무평가기본법」	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」
	평가계획의 명확성	평가목적의 명확성	「정부업무평가기본법」제1조 • 성과관리체계 구축 • 국정운영의 능률성·효과성·책임성 향상	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제1조 • 업무추진의 효율성·책임성·대시민 신뢰도 향상
		평가대상의 명확성	「정부업무평가기본법」제2조 • 중앙행정기관 • 지방자치단체 • 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관 • 공공기관	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제5조 • 성과관리계획서의 성과목표·주요사업 • 주요업무계획시행계획의 주요시책 및 사업
평가투입	평가추진체계의 정합성	평가운영주체의 역할과 권한 배분의 적절성	「정부업무평가기본법」제9, 10조 • 정부업무평가위원회 구성 • 정부업무평가위원회에 중장기 평가기반 구축 및 운영 계획수립, 정부업무평가기본계획수립 및 시행계획수립, 정부업무평가 기획조정 총괄, 평가결과 보고, 평가제도 운영실태 점검 등에 대한 심의·결권 부여	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제25~27조 • 평가위원회 설치 • 평가위원회는 평가실시방향, 평가계획 수립, 평가 대상 업무 선정 및 평가방법, 평가결과 등을 심의
	평가인력·예산의 적정성	평가담당 공무원의 규모 적정성 및 전문성	• 국무조정실 정부업무평가실 산하 3관에서 평가업무 담당 • 중앙행정기관 업무평가와 성과관리제도 운영 관련 담당 공무원 33명	• 기획조정실 정책기획관 산하 평가협업담당관에서 평가 업무 담당 • 평가총괄팀이 평가업무 총괄, 평가1~4팀 소속 공무원

요소	세부항목	구체적 기준	중임행정기관 평가	서울시 BSC기반 성과평가
평가과정	평가방법의 적정성	평가위원의 전문성과 공정성	<ul style="list-style-type: none"> 평가담당 공무원의 전문성 판단근거 확인 안 됨 「정부업무평가기본법」제10조 평가관련 분야 전공 연구기관 부교수 이상 또는 이에 상응하는 자 1급이상 또는 이에 상당하는 공무원 직에 있었던 자 그 밖에 평가 또는 행정에 관해 위와 동등한 정도의 학식과 경험이 풍부하다고 인정된 자 정부업무평가위원회 홈페이지에 평가위원 구성과 경력 공개 	<ul style="list-style-type: none"> 이 1~5개 실·본부·국에 대한 성과관리 담당 평가담당 공무원의 전문성 판단근거 확인 안 됨
		평가예산의 충분성	<ul style="list-style-type: none"> 「정부업무평가기본법」제24조 평가 관련 예산 확보에 대한 의무규정 포함 	<ul style="list-style-type: none"> 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제20조 평가관련 조사를 위한 위탁경비 지급 관련 임의조항 포함 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제32조 평가위원회 운영에 따른 수당지급 관련 임의조항 포함 평가 전반에 대한 예산 확보 관련 의무규정 없음
평가과정	평가방법의 적정성	평가지표의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> 정부업무평가기본계획 정부업무평가시행계획 정책추진 노력, '목표달성', '정책효과' 항목에 따른 평가지표 구성 정책추진 과정에 따른 평가지표 구성 	<ul style="list-style-type: none"> 「평가기본계획」 사전평가, 달성도평가, 정성평가 평가행위 시점을 기준으로 사전, 중간, 사후평가의 관점에서 평가지표 구성

요소	세부항목	구체적 기준	중요행정기관 평가	서울시 BSC기반 성과평가
평가결과 및 활용		평가방법의 타당성	「정부업무평가기본계획」 「정부업무평가시행계획」 • 지표별 평가기준 제시	「평가기본계획」 • 외부평가와 내부평가로 평가하나 세부평가방법 및 기준 미공개
	평가수행의 합리성	평가 운영과정 모니터링의 적정성	「정부업무평가기본법」제25조 • 평가제도 운영실태 확인·점검과 그에 따른 제도개선방안 강구 등 필요한 조치 시행에 대한 강제규정 있음	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제23조 • 이행상황 확인·점검에 대한 내용은 있으나 의무조항 아님
	평가결과 관리의 적정성	평가결과와 공개의 적정성	「정부업무평가기본법」제26조 • 평가결과는 공개에 대한 의무조항 있음 • 정부업무평가위원회 홈페이지에 평가보고서 공개	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」 • 평가결과와 공개에 대한 규정 없음
	평가결과 활용의 적정성	평가결과와 환류체계의 적정성과 실효성	「정부업무평가기본법」제28조 • 평가결과를 예산, 인사 등과 연계 반영하도록 강제하고 있음 • 평가결과를 차기 계획에 반영하도록 강제함	「서울특별시업무등의평가에관한규칙」제22조 • 평가결과에 따른 우수기관 및 공무원에 대한 예산지원·표창 및 인사상 우대 조치 등에 대한 언급 있으나 의무조항 아님



IV

서울시 복지정책실
BSC 기반 성과관리체계
운영 현황



IV 서울시 복지정책실 BSC 기반 성과관리체계 운영 현황

1. 서울시 복지정책실 BSC 기반 성과관리

1) 대상사업 현황 및 특성

■ 대상사업 현황

● BSC 대상사업 및 핵심성과지표

- 대상사업 선정의 주체는 개별 사업부서로 복지정책실과 산하 8개 과는 14개 사업을 BSC기반 성과관리의 대상사업으로 선정하였음
- 서울시는 성과관리계획 수립지침을 통해 투입·과정지표 설정을 지양하고 부서별 결과지표 1개 이상을 필수로 설정하도록 하였음¹⁸⁾
- 각 부서에서 제출한 주요사업계획서와 지표정의서를 바탕으로 평가협업담당관에서는 4개의 주요사업에 대한 핵심성과지표 14개 중 2개(서울 사회서비스원 채용 종사자 수, 장애인 지원주택 가구 수)는 결과지표로, 나머지 12개 지표는 산출지표로 분류하였음
- 그러나, 결과지표로 분류된 2개의 지표¹⁹⁾가 성과관리계획 수립지침에서 정의한 결과지표의 내용(정의 궁극적 효과, 질적 측면을 측정하기 위한 지표)에 부합한다고 보기 어려움

18) 2019년도 성과관리계획 수립지침(2019.3.)에는 지표유형에 따른 내용과 예시를 다음과 같이 명시하고 있음

구분	내용	예시	비고
투입지표	목표달성을 위한 예산, 인력 등 투입요소와 관련된 지표	한옥수선 및 신축지원 비용	지양 ⇕ 권장
과정지표	업무의 과정 및 단계별 목표달성 여부를 측정하는 지표	수방시설 조성사업 공정률	
산출지표	사업완료 후 1차적 결과 또는 산출물과 관련된 지표	공공WiFi 인프라 확충 개소	
결과지표	정의 궁극적 효과, 질적 측면을 측정하기 위한 지표	미세먼지 오염도, 문화 만족도	

19) 사업부서에서 제출한 사업별 성과지표에 대한 지표성격 구분은 평가협업담당관 담당자와 사전컨설팅 업체와의 협의를 통해 이루어졌음.

[표 N-1] 2019 서울시 복지정책실 BSC 대상사업 및 성과지표 현황

담당 부서	성과목표	주요사업	핵심성과지표
지역돌봄 복지과	돌봄SOS센터 설치로 주민 돌봄욕구 해소	돌봄SOS센터 설치 운영	돌봄SOS센터 돌봄서비스 이용자 수
	고독사 없는 서울 추진	고독사 없는 서울	주민관계망 형성사업 시행동 수
어르신 복지과	독거어르신 건강안전관리를 통한 어르신 돌봄서비스 지원강화	독거어르신 건강안전관리솔루션 (IoT)사업	IoT 기기 설치 독거어르신 가구수
	어르신돌봄가족 지원기반 마련	어르신 돌봄가족 휴가제 운영	어르신 돌봄가족 휴가제 참여자수
장애인 자립지원과	지역공동체가 살아있는 돌봄복지	고령장애인 돌봄서비스	고령장애인 돌봄서비스 지원 인원수
	장애인 자립지원 생활기반 조성	청년 청각장애인 문자통역 지원	청년 청각장애인 문자통역지원 이용건수
복지정책과	복지사각지대 발굴지원	기초보장제도 운영	기초보장 수급인원
	보편적 복지실현을 위한 사회서비스 활성화	지역사회서비스투자사업 활성화	지역사회서비스 투자사업 서비스 이용자수
인생이모작지원과	어르신 사회활동 지원기반 마련	어르신사회활동 지원사업	어르신 일자리 및 사회활동지원사업 참여자수
	50+장년층 일자리 지원기반 마련	50+일자리 지원사업	50+일자리 지원사업 참여자 수
사회서비스혁신 추진반	사회서비스 공공성 강화 및 서비스 품질 제고	서울시 사회서비스원 설립·운영	서울 사회서비스원 채용 종사자 수*
장애인 복지정책과	장애인 자립지원 강화	장애인 지원주택 운영	장애인 지원주택 가구 수*
		발달장애인평생교육센터 설치	발달장애인 평생교육센터 설치 개소 수
자활지원과	노숙인 보호 및 자활지원 강화	노숙인·쪽방주민 일자리지원	노숙인·쪽방주민 일자리 제공률

주1) **진하게** 표시된 지표는 과별 지표 중 복지정책실 지표로 사용되는 지표임

주2) *는 핵심성과지표의 성격이 결과지표임

● BSC 대상사업의 특성

- 선정된 14개 사업 중 8개 사업은 서울시정 4개년 계획(2019~2022)의 핵심사업으로, 장기적인 시정운영계획에 따라 BSC기반 성과관리를 운영하려는 방향성이 나타나고 있음

- 예산의 관점에서 보면, 주로 ‘시비 100%’ 사업으로 서울시가 정책적 의지를 가지고 실행하는 사업이 성과관리 대상사업으로 선정되어 있고, ‘시비 100%’ 사업이 아닌 경우에도 서울시의 정책추진에 대한 의지가 강한 사업이 선정되어 있음

[표 Ⅳ-2] 2019 서울시 복지정책실 BSC 대상사업의 특성

해당 부서	2019 BSC 대상사업	시정운영 4개년 계획	2019 복지정책실 예산	비고
지역 돌봄 복지과	돌봄SOS센터 설치 운영	돌봄특별시, 「돌봄 SOS센터」 설치(핵)	시비 100%	
	고독사 없는 서울	고독사 없는 서울	시비 100%	
어르신 복지과	독거어르신 건강안전관리솔루션(IoT) 사업	돌봄특별시, 「돌봄 SOS센터」 설치(핵)	시비 100%	돌봄특별시 사업의 세부내용 사업
	어르신 돌봄가족 휴가제 운영	장애인·어르신 돌봄 가족 및 종사자의 행복지원	시비 100%	민선6기 시장 공약사업
장애인 자립 지원과	고령장애인 돌봄서비스	장애인 생활편의 서비스 지원확대	시비 100%	장애인활보에 대한 서울시 추가사업
	청년 청각장애인 문자통역 지원		시비 100%	시범사업 실시 후 확대여부 판단
복지 정책과	기초보장제도 운영	서울형 기초보장 부양의무자 폐지 등으로 빈곤 사각지대 해소	시비 100%	
	지역사회서비스투자사업 활성화		시비 40%	
인생 이모작 지원과	어르신사회활동 지원사업	어르신 일자리 확대로 어르신 사회참여 활성화	시비 약 54% (시비 100%)	서울시 추가사업
	50+일자리 지원사업	50+세대 사회적 역할 강화 및 재능기부 활성화	시비 100%	
사회 서비스 혁신 추진반	서울시 사회서비스원 설립·운영	좋은 돌봄·좋은 일자리, 서울시 사회서비스원 설치(핵)	시비 83%	

해당 부서	2019 BSC 대상사업	시정운영 4개년 계획	2019 복지정책실 예산	비고
장애인복지 정책과	장애인 지원주택 운영	장애인 등 주거 취약계층 주거지원 확대	시비 100%	
	발달장애인평생교육센터 설치		시비 100%	
자활 지원과	노숙인·쫓방주민 일자리지원		시비 100%	

주1) **진하게**: 복지정책실장 및 국장 성과지표

주2) (핵): 서울시정 4개년 계획(2019~2022) 핵심사업

2) 성과관리 현황과 한계

■ 시정운영 방향성에 맞춘 성과관리

- 서울시정 4개년 계획의 핵심사업과 BSC 대상 사업의 연계
 - 성과관리계획 수립시점에서 서울시정 4개년 계획의 핵심과제 및 일반과제를 반드시 포함하도록 함으로써 시정운영의 큰 방향성에 맞춘 성과관리가 이루어지고 있음
- 법정계획인 지역사회보장계획과의 낮은 연계도
 - 서울시정 4개년 계획의 핵심사업이 전국단위 법정계획인 지역사회보장계획에 반영되지 않는 경우가 발생하여 결과적으로 BSC 대상사업과 지역사회보장계획의 세부사업 연계도는 낮음
 - 지역사회보장계획은 보건복지부 중심의 복지분야만을 망라한 4년단위 중기계획이고, 계획의 수립시점과 지자체장의 선출시점이 교차하여 지자체장의 정책적 의지가 반영되기 어려움

■ 산출지표 중심의 성과지표 설정

- 예산투입에 따른 산출지표 설정
 - 대체로 핵심성과지표가 예산투입에 따른 산출지표로 설정되어 있음. 대표적인 산출지표로는 이용자 수, 가구 수, 참여자 수, 지원 인원 수, 이용건수 등임

- 예산투입에 따른 산출지표의 경우 예산 증감에 따른 인과성이 있어 단순 실적 증가만으로는 서비스의 질을 확인하기 어려움. 오히려 서비스의 질이 하락할 수 있음
- 따라서, 산출지표를 적용한다면 질적 평가를 같이 진행할 수 있도록 만족도 등의 보조지표가 추가될 필요가 있음

2. 성과지표의 검토

1) 성과지표의 의의와 바람직한 성과지표 기준

■ 성과지표의 의의

- 성과지표(performance indicator)는 “정책을 수행하였을 때 이루고자 하는 목표인 성과목표의 달성도를 양적, 질적으로 제시하는 지수”이며(국무조정실, 2015), “성과목표 또는 관리과제가 추구하는 목적 달성여부를 측정하는 도구”임(기획재정부, 2012)
- 성과지표는 조직의 전략목표, 성과목표 달성여부를 측정하기 위한 척도
 - 성과의 측정은 성과관리에 가장 중요한 부분 중 하나로 성과지표를 통해 성과의 달성 수준을 측정할 수 없다면 성과관리의 목적을 달성하기 어려움
- 성과지표는 “정책이나 사업의 목표 달성도를 측정할 수 있도록 가능한 한 객관적·정량적으로 설정하되, 객관적·정량적 설정이 곤란한 경우는 최대한 이를 담보할 수 있는 형태로 설정”하여야 함(「정부업무평가기본법」 제6조 2)
 - 성과지표는 조직단위 업무와 밀접하게 연관되어야 하며 성과측정을 위한 기준을 상세하게 기술할 필요가 있음
- 공공부문 성과지표는 업무의 특수성을 고려하여 양적 지표 외에 질적 지표도 활용되어야 함

■ 바람직한 성과지표의 기준

- 국무조정실과 기획재정부는 성과지표 검토 및 개발기준을 제시하고 있으며, 대다수 부처가 이를 활용하고 있음
- 국무조정실 2017년 정부업무 성과관리 운영지침에 따르면 성과지표 설정시 고

려 사항으로 정책대표성, 목표치 수준의 적절성, 목표와 결과 간 인과성, 성과지표의 명확성 및 구체성, 측정가능성, 기한성, 비교가능성을 제시하고 있음(국무조정실, 2017:23-26)

- 정책대표성: 성과지표는 해당 성과목표 및 관리과제의 핵심적인 내용이 포함될 수 있도록 하고, 지표개발 용이성만을 고려하여 지엽적인 내용으로 설정하지 않도록 주의
 - 목표치 수준의 적절성: 목표치는 과거 3년간의 추세치 및 전년도 성과에 근거하여 적극적 업무 수행 관점에서 도전적으로 설정하고, 구체적으로 어떠한 근거와 논리를 통해 목표치를 설정하였는지 명확히 제시
 - 목표와 결과 간 인과성: 결과에 영향을 미칠 수 있는 외부요인의 통제가 가능하고, 정책 목표달성을 위한 기관의 직접적인 노력과 역량이 포함된 지표 설정
 - 성과지표의 명확성 및 구체성: 성과목표 또는 사업의 핵심적인 내용을 대상으로 명확하고 구체적인 성과지표 개발
 - 측정가능성: 성과지표의 측정방법 및 근거 등은 공식적인 자료를 활용하며 출처를 명확히 제시하는 등 성과측정 자료의 신뢰성을 확보할 수 있는 방법을 제시
 - 기한성: 사업 종료 후 산출까지 많은 시간이 소요되지 않아 해당 연도의 성과를 평가할 수 있는 지표여야 함
 - 비교가능성: 예산편성 등에서 활용할 수 있도록 과거의 성과 및 유사사업의 성과와 비교 가능하도록 설정
- 기획재정부는 2012년 재정사업 성과지표개발 매뉴얼에서 명확성, 측정가능성, 원인성, 신뢰성, 적시성의 5가지로 성과지표 검토기준을 제시하고 있음(이광희 외, 2016)
- 명확성(Specific): 일관성 있는 성과데이터의 수집과 공정한 비교를 위해 성과지표는 명확하고 알기 쉽게 정의되어야 함
 - 측정가능성(Measurable): 성과지표는 측정을 위한 데이터가 존재해야 하며 사용에 제약이 크지 않아야 함
 - 원인성(Attributable): 해당 사업성과의 변화가 성과지표의 변화를 가져와야 함
 - 신뢰성(Reliable): 성과지표는 제 3자가 검토하더라도 일관된 결과가 나올 수 있어야 하고, 가급적 공식적이고 객관적인 통계정보를 활용할 수 있도록 함
 - 적시성(Timely): 성과측정 대상년도의 성과정보가 성과측정 전에 나와야 함
- 본 연구에서는 각 부처에서 제시하고 있는 기준을 바탕으로 서울시 복지정책 검

토를 위한 기준을 정책대표성, 인과성, 명확성, 측정가능성, 목표치 적절성의 5가지로 정의하였음

[표 N-3] 성과지표 평가 기준

기준	세부기준	내용
정책 대표성	<input type="checkbox"/> 성과지표가 평가대상이 되는 정책/사업의 내용을 모두 포괄하고 있는가?	
	대표성	제시된 성과지표는 정책대표성을 갖추고 있는가? - 성과지표가 해당과제를 대표하지 못하는 경우 - 성과지표가 일부결과가 전체성과를 왜곡시키는 경우
	포괄성	목표 달성만을 의식하여 지엽적인 지표를 제시하지는 않았는가?
인과성	<input type="checkbox"/> 성과지표는 평가대상이 되는 정책/사업의 영향력에 따른 것인가?	
	통제 가능성	해당 과제를 통해 지표의 목표치 달성이 가능한가? - 해당 부서의 노력과 관계없이 외부조건에 따라 달성여부가 좌우되는 지표 사용 여부 확인
	결과 지향성	정량화의 오류를 범하고 있지는 않은가? - 회의참석 횟수, 보고서 제출 건수 등 의미 없는 사항을 지표화하지는 않았는지 지표 개발이 용이한 '투입'·'과정' 지표 위주로만 설정되지는 않았는가?
명확성	<input type="checkbox"/> 성과지표가 정보를 일관적이고 구체적이며 정확하게 제공하고 있는가?	
	지표 정의의 구체성	지표의 기술 및 정의가 정확하고 구체적인가?
	계량성	계량화(정량)가 가능함에도 비계량(정성)지표를 활용하고 있지는 않은가?
측정 가능성	방법의 구체성	
	측정방법은 구체화 되었는가? - 산식을 제시한 경우, 산식의 타당성 등을 면밀히 검토	
	<input type="checkbox"/> 성과지표 측정을 위한 데이터 활용에 제약이 크지는 않은가?	
	신뢰성	공식적이고 객관적인 통계기준을 활용하여 신뢰성을 확보하였는가? - 기관 내부자료 등은 가급적 피해야 함
	자료 활용의 제약	측정을 위한 자료가 존재하여 사용하는데 제약이 크지는 않은가?
목표치 적절성	자료 수집의 용이성	
	현재 자료가 존재하지 않지만 평가를 위해 수집 및 생산이 가능한가?	
	자료 수집 비용	
	자료의 수집 및 생산에 소요되는 시간과 비용은 적절한가?	
목표치 적절성	<input type="checkbox"/> 성과지표의 목표치 설정이 적절한가?	
	목표치 적절성	목표치 산출근거의 내용이 타당하며 구체적인가?

2) 사업별 지표 검토

(1) 기초보장제도 운영

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 기초생활수급자에게 생계, 의료, 주거, 교육, 해산, 장제급여 등 맞춤형 급여를 실시하여 최저생활을 보장함과 동시에 부양의무자 등 법정기준이 맞지 않아 보호를 받지 못하고 있는 비수급 빈곤층을 지원하여 복지사각지대 해소 도모
- 월별 생계급여(맞춤형 급여 및 서울형 급여) 등을 현금 또는 현물로 제공함으로써 빈곤층을 지원

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 적정생활을 보장하는 안심복지
- 성과목표: 복지사각지대 발굴지원
- 세부사업: 기초생활수급자 급여 / 서울형 기초보장제도 운영

● 성과지표

- 기초보장 수급자 수
 - 국민 가구소득의 중위값인 기준 중위소득 대비 일정 비율을 적용하여 수급자 선정기준으로 활용하고 있으며, 아울러 부양의무자 등 법정기준이 맞지 않아 보호를 받지 못하고 있는 빈곤층 수까지 서울형 수급자로 지정하여 합산한 값

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
기초보장 수급인원(연도말)	272,606	270,289	296,330	305,220	314,377

- 설정근거

- 2019년 1월 “부양의무자 기준 완화”로 기초생활수급자수가 증가하고 있으나 서울형 기초보장 수급자의 약 50% 정도가 주거급여 대상자로 전환될 것으로 예상됨에 따라, 전년 대비 수급자 증가율 목표치 3% 반영

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- '기초보장 수급자 수' 지표는 대체적으로 복지사각지대 발굴 및 지원의 핵심내용을 포괄하는 지표로 볼 수 있음
- 다만 기초보장 수급자 수 지표는 복지사각지대 발굴보다 큰 개념을 측정하는 것으로 해석될 여지가 있음
- 즉, 사업의 핵심 내용인 복지 사각지대 해소와 현금/현물 지원은 비수급 빈곤층에 대한 적절한 규모와 내용의 지원을 의미한다면 '기초보장 수급자수'의 의미를 보다 명확하게 할 필요가 있음

● 인과성

- '기초보장 수급자 수'는 맞춤형 급여 등 법정기준이 맞지 않아 보호받지 못하는 비수급 빈곤층을 지원하기 위한 정책 수행의 결과로서 볼 수 있음
- 다만 기관의 노력도가 포함되어 있다고 말하기는 어려움. 예산 투입에 따라 수급자 수가 증가하는 단순 실적 측면이 강하기 때문에 인과성은 다소 약한 것으로 판단됨
- 기관의 노력으로 '기초보장 수급자수'가 증가할 수 있다는 점을 보여주어야 함. 기관이 어떤 노력을 하면 실적치가 증가 할 수 있는지에 대한 논리적 설명과 실제 어떤 노력을 하여 실적치가 증가하였는지 대한 증빙이 제시되어 인과성이 보여질 수 있어야 함.

● 명확성

- 성과지표는 연도 말에 기초보장 수급인원으로 측정되는데 신규 수급 인원 수 인지 누적 인원 수 인지를 명시하지 않고 있기 때문에, 명확성이 다소 부족하다고 할 수 있음

● 측정가능성

- 월별 생계급여 등 지급, 모니터링을 매월 지속적으로 실시함에 따라 계량적으로 수치화되어 있으며 측정가능성은 높은 것으로 판단됨

● 목표치 적절성

- 서울형 기초생활보장 수급자의 약 50% 정도가 주거급여 대상자로 전환될 것으로 예상하고 있는데, 이러한 전환율이 전년 대비 수급자 증가율 목표치 설정에 미치는 이유나 근거를 명확히 제시할 필요가 있음
- 과거 3-5년간의 실적치의 변화추세 혹은 타 자치단체의 변화추세등과 비교하여 서울시의 목표치 설정 기준이 적절한지, 도전성이 있는지 등을 보여줄 수 있어야 함.

● 성과지표 개선안

- 단순 실적 증가가 아닌 사각지대 감소를 판단할 수 있는 지표를 고려할 필요가 있음
- 사업의 핵심 내용인 기초수급 사각지대의 감소와 적절한 지원 수준을 정도를 객관적으로 보여줄 수 있는 지표로 개선이 요망됨
- 사각지대 감소율, 기준 외 기초보장 수급인원 수 증가율, 지원 수준/규모 등으로 전환 혹은 추가를 고려할 필요가 있음

(2) 지역사회서비스 투자사업 활성화

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 지역특성 및 수요에 부합하는 사회서비스 발굴·기획을 통한 시민체감형 사회서비스 제공 및 사회서비스 시장 활성화
- 심리상담지원, 건강증진, 안마서비스 등 보편적 복지서비스제공(사업유형20개)

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 적정생활을 보장하는 안심복지
- 성과목표: 보편적 복지실현을 위한 사회서비스 활성화
- 세부사업: 지역사회서비스투자사업

● 성과지표

- 지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수(누적 인원)
 - 사회보장정보원 사회서비스 전자바우처 시스템의 이용자 수 정보 활용

- 지역사회서비스 투자사업 20개 유형 서비스 이용 인원

- 목표치 및 설정 근거
 - 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수	15,863	13,678	13,750	13,800	13,850

- 설정근거
 - 연도별 예산확대, 집행률 제고를 통한 서비스 이용자 수
 - 정부합동평가 지표 중 사회서비스 제공률 목표치 반영(서비스제공율의 전년 대비 증가율 목표치: 1%)

■ 지표의 검토

- 정책 대표성
 - 이용자 수와 같은 단순 실적지표로는 사업 내용을 포괄하지 못함
 - 보편적 복지실현과 사회서비스 활성화라는 성과목표를 측정을 위해서 이용자 수를 활용하는 것은 수혜자 위주의 측정으로 사업 내용을 포괄하지 못함
 - 사업 내용 중 사회서비스 시장 활성화를 포괄할 수 있는 보조 지표 등이 필요한 것으로 판단됨
 - 또한 사회서비스 유형별 이용자 실태 분석 및 이에 따른 사업개선에 필요한 피드백이 이루어질 필요가 있음
 - 20개의 사업 유형별 특성이 있을 수 있으나 이를 고려하지 않고 전체 규모만을 측정하는 것은 대표성이 충분하다고 보기 어려움
- 인과성
 - 인과성 다소 있음
 - 서비스 이용자 수는 서비스 투자사업의 결과로 나타나는 것이며, 서비스 이용자를 증가시키기 위한 노력도도 포괄하고 있음
 - 그러나 서비스 제공을 통해 수혜자들이 받는 혜택 수준, 만족 수준 등과 같은 결과보다는 산출위주의 지표로 구성되어 있음

- 발굴/기획의 결과라는 점을 보여주기에는 한계가 있음.

- **명확성**

- 지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수를 누적인원으로 지표를 설정함으로써 구체적으로 제시하고 있음

- **측정가능성**

- 사회보장정보원 사회서비스 전자바우처 시스템 이용자 수를 통해 축적되는 정보를 활용함으로써 측정이 용이한 지표라 할 수 있음

- **목표치 적절성**

- 목표치의 도전성이 높지 않은 전년대비 50 증가했음
- 목표치 근거가 불명확함. 합동평가지표 목표치를 근거로 하는 이유가 무엇인지 제시될 필요가 있으며, 합동평가지표 목표치에 따라 1%로 한다고 해도 다소 미흡한 수준임
- 2016년 이후 실적이 다소 낮아지고 있는데 이에 대한 이유를 파악하고 목표치 설정 근거에 제시할 필요가 있음

- **성과지표 개선안**

- 유형별 특성을 감안하여 성과 수준을 측정할 수 있는 지표의 개발이 필요함
- 목표치의 적절성을 판단할 수 있도록 과거 추세 혹은 타 지방자치단체의 수준을 목표치 설정의 근거로 제시할 필요가 있음
- 1년 주기의 성과평가에서 누적값을 사용하는 논리를 명확하게 할 필요가 있음
- '육구' 기준 대상자 선정비율, 이용자 만족도 및 현장점검 등 결과지표를 활용할 필요가 있음

(3) 서울시 사회서비스원 설립·운영

■ 사업 개요

- **사업목적 및 내용**

- 서울시 사회서비스원 설립·운영을 통한 사회서비스 공공성 강화, 종사자 노동

조건 개선, 사회서비스 질 향상

- 국공립사회복지시설 직접 운영, 종합재가센터 설치·운영, 민간서비스 기관 지원 등

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 시민의 미래에 투자하는 자립복지

- 성과목표: 사회서비스 공공성 강화 및 서비스 품질 제고

- 세부사업: 사회서비스혁신추진반 운영 /서울특별시 사회서비스원 품질관리 체계 구축 / 서울특별시 사회서비스원 설립 및 운영

● 성과지표

- 서울시 사회서비스원 고용 종사자 수 (누적 인원)

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
사회서비스원 채용 종사자 수	-	-	-	500	1,190

- 설정근거

• 서울시정 4개년 계획 반영

• 사회서비스원 종사자 수 목표값: 500명

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 서울시 서비스원 채용 종사자수는 이미 여타 기본계획에 나와 있기 때문에 사업의 성과지표가 될 수 없음

- 채용 종사자수는 사회서비스원의 설립과 운영의 성과가 아니라 운영을 위한 투입임

● 인과성

- 인과성이 있으나 관계가 반대임

• 사회서비스원을 설립하고 운영하기 위해서 적정수준의 인원을 채용하는 것은 공공성 강화와 서비스 품질 제고를 위한 필요조건으로 판단됨

- 하지만 설립 운영을 통하여 성과를 창출 한 것이 종사자가 되기 위해서는 사업의 목적인 일자리 창출로 오해될 수 있으므로 설립과 운영이 원인이 되고 그 결과로 달성하려고 하는 설립 목적, 수행하는 사업의 목적을 측정할 수 있어야 함.
 - 사회서비스 채용 종사자 수 자체는 사회서비스원의 운영을 통해 나타나는 결과와는 다소 거리가 있음
 - 사회서비스의 공공성을 강화하고, 사회서비스 질 향상이 단순하게 종사자 수의 증감만으로 달성된다고 보기 어려움
- 명확성
 - 명확하나 채용된 조사자 500명이 어떤 정책 효과를 내는지에 대한 정보가 제시될 필요가 있음
 - 측정가능성
 - 사회서비스원 설립에 따라 충원되는 인력에 대해 파악하는 것은 용이하며 계량화되어 있기 때문에 측정가능성 높음
 - 목표치 적절성
 - 지표의 대표성이 미약하여 목표치 적절성을 판단하기 어려움
 - 성과지표 개선안
 - 사회서비스원 설립과 운영 사업의 목표는 단기적으로는 설립계획의 실천을 통한 사회서비스원의 설립임
 - 기 설립된 사회서비스원의 성과를 관리하기 위해서는 사회서비스원이 수행하는 주요 사업을 평가 대상으로 설정하고 이의 성과를 측정, 관리할 필요가 있음
 - 서울시 사회서비스원 이용자 만족도, 종합재가센터 운영모델 및 교육·모니터링 체계 평가지표 개발 유무 등 질적 평가지표 보완 필요함
 - 사업의 명칭을 기관의 설립/운영에서 기관에서 수행하는 사업명으로 변경할 필요가 있음

(4) 돌봄SOS센터 설치 운영

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 시민의 중심인 돌봄체계로의 혁신을 통해 동 복지기능을 강화하고, 다양한 돌봄 수요에 대응하기 위해 돌봄SOS센터를 설치하여 시민의 돌봄부담이 제로(zero)인 서울을 구현하고자 함
- 돌봄SOS센터를 통해 신청·접수된 대상자에 대해 돌봄 매니저 방문, 돌봄욕구 파악 후, 긴급·일반·일상편의서비스 맞춤형 지원

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄복지
- 성과목표: 돌봄SOS센터 설치로 주민 돌봄욕구 해소
- 세부사업: 서울돌봄SOS센터 설치운영

● 성과지표

- 돌봄서비스(긴급, 일상편의) 이용자 수

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
돌봄SOS센터 돌봄서비스 지원자 수	-	-	-	4,160	12,480

- 설정근거

$$\left\{ \left(\frac{143,447 \text{명(돌봄사각지대추정인원)}}{25 \text{(전체자치구수)}} \times 5 \text{개구} \right) \times 29\% \text{(돌봄욕구표출비율)} \right\} \times 0.5 \text{(6개월)}$$

※ 돌봄사각지대 추정인원: 143,447명 (어르신+중증장애인 돌봄수요)

- 어르신 돌봄수요: 107,189명 ('19.3월말 기준)

전체 어르신 인구 1,429,163명	
① 기능제한자(228,666명)	일반 어르신
② 돌봄이용자(121,477명)	③ 돌봄 사각지대(107,189명) (1,200,497명)

- 중증장애인 돌봄수요: 36,258명(18.12월말기준)
 : 36,258명 = 85,410명(1,2급장애인) - 16,999명(활동지원제도이용자) - 32,153명
 (장애인 중 노인 수)
 ※ 욕구표출비율: 돌봄이 필요한 어르신, 중증장애인 대상자 중 돌봄욕구 표출 비율 평균
- 돌봄욕구 표출비율 평균값 29% = 28.5%(어르신) + 29.6% (장애인)
 <기준: 2018년 서울시 지역사회보장계획 돌봄욕구 비율>

지표의 검토

- 정책 대표성
 - 돌봄 SOS센터 돌봄서비스 지원자 수는 대체로 해당 사업을 포괄하고 있으나, 산출 위주의 지표로 판단됨
- 인과성
 - 인과성은 높은 편이나, 돌봄 서비스 이용자 수는 시범사업 실시에 따른 영향력을 포함하고 있음
 - 주민 돌봄욕구 해소 결과에 대한 고려가 필요
 - 서비스 이용에 따른 효과를 판단할 수 있는 지표가 부재
- 명확성
 - 이용자 수라는 정보를 일관되게 제공하고 있기 때문에 명확한 지표임
- 측정가능성
 - 돌봄서비스 이용자 수는 사업평가 및 모니터링을 통해 측정되고 있기 때문에 측정가능성 높음
- 목표치 적절성
 - 돌봄사각지대 추정 인원을 도출하여 목표치 설정의 근거로 제시하고 있어 적절하다고 판단됨
- 성과지표 개선안
 - 사업명을 기관의 설치/운영에서 해당 기관에서 수행하고 있는 핵심 사업명칭으로 변경하는 것이 더 타당할 것으로 판단됨

- 돌봄 SOS센터 이용자 만족도 등 서비스 품질 개선을 위한 보조지표 필요함

(5) 고독사 없는 서울

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 고독사 예방을 위한 사회적 고립가구 발굴·지원 및 다양한 복지공동체 활동을 통해 시민과 함께하는 사회안전망 구축으로 ‘고독사 없는 서울’을 구현하고자 함
- 고독사 위험가구 발굴체계 구축·강화 / 대상자 위험군별 서비스 지원으로 고독사 예방 / 사후관리 - 존엄한 장례의식을 갖춘 공영장례시스템 지원

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄복지
- 성과목표: 고독사 없는 서울 추진
- 세부사업: 고독사 예방사업 / 서울형 긴급복지

● 성과지표

- 주민관계망 형성사업 시행 동 수

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
주민관계망 형성사업 시행 동 수	-	3	26	80	160

- 설정근거

- 민선7기 서울시정 4개년 계획 반영
- 고독사 예방사업대상 목표값: 80개동

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 주민관계망 형성사업 시행동 수는 그 효과가 지나치게 포괄적이어서 고독사 없는 서울이라는 목표를 달성하는지에 대해 대표성이 있는지 판단하기 어려움
- 또한 주민관계망 형성사업 시행동 수는 해당사업을 추진하고자 하는 동만을 대상으로 하기 때문에 계획에 초점을 둔 지표로 정책효과 등을 판별하기 어려움

● 인과성

- 세부사업에 시행에 따라 달성되는 지표라 볼 수 있음
- 그러나 사업실시 결과를 파악할 수 없음. 고독사 감소 비율과 같은 정책효과를 판단할 수 있는 지표가 필요
- 주민관계망의 확대가 고독사를 줄일 수 있다는 논리적 인과관계를 설명할 수 있어야 함.

● 명확성

- 주민관계망 형성사업 시행 대상을 동으로 설정함으로써 명확함

● 측정가능성

- 주민관계망 형성사업 추진 동을 서울시에서 주체적으로 선정하고 있기 때문에 측정가능함

● 목표치 적절성

- 민선7기 서울시정 4개년 계획 반영

● 성과지표 개선안

- 고독사 건수를 함께 사용하는 방안을 검토할 필요가 있음
- 주민관계망 형성 사업 수, 주민관계망형성사업 참여자 수 등으로 지표 변경 필요함
- 독거어르신 건강안전관리 솔루션 사업과 일부 중복되는 부분이 있어 보여 이에 대한 검토 요망

(6) 독거어르신 건강안전관리 솔루션(IoT) 사업

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 취약 독거어르신 고독사 예방
 - 4차 산업혁명 시대 도래에 따라 IT를 활용한 스마트한 돌봄서비스를 도입하여 사회적 관계망이 취약한 고위험 독거어르신에 대한 고독사 예방
 - 빅데이터 활용, 독거어르신의 실시간 안전 확인

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄 복지
- 성과목표: 독거어르신 건강안전관리를 통한 어르신 돌봄서비스 지원강화
- 세부사업: 독거어르신 안전관리 사업(IoT)

● 성과지표

- IoT기기 설치 가구수

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
IoT기기 설치 독거어르신 가구수	-	689	2,800	5,000	7,500

- 설정근거
 - 민선7기 서울시정 4개년 계획 반영
 - IoT기기 설치 독거어르신 가구수 목표값: 5,000가구

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 산출에 해당하여 대표성을 지니고 있음
- 실제 돌봄서비스가 잘 이루어지고 있는지에 대한 고려가 필요함. 자치구 추진실

태 및 기기 운영에 대한 모니터링 실적을 포함할 필요가 있음

- 설치와 함께 사용율, 관리 수준 등을 함께 볼 경우 대표성이 더 높아질 수 있을 것으로 보임

● 인과성

- IOT 독거어르신 가구 수는 해당 사업의 영향력에 따른 것으로 볼 수 있으나, 예산에 의해 증가될 수 있는 것이므로 인과성이 다소 약함

● 명확성

- 신규건수인지 누적건수인지 명확하지 않음

● 측정가능성

- 자치구 별로 신고 대상자를 선정하고, 기기 운영 및 자치구별 추진 실태를 파악하고 있는 등 모니터링을 실시하고 있기 때문에 측정가능성 높음

● 목표치 적절성

- 민선7기 서울시정 4개년 계획에 따라 제시하고 있음
- 그러나 이전 실적을 검토하여 반영할 필요가 있음
- 사업의 특성상 임계치가 있을 것으로 판단되므로 이를 감안하여 목표치와 함께 향후 몇 년 내 완료할 계획도 함께 고려할 필요 있어 보임.

● 성과지표 개선안

- 단순한 설치율과 함께 사용율, 고장발생률 혹은 점검건수 등 적절할 관리 수준을 측정지표를 보완하는 것 검토
- 기기운영 모니터링 지표 및 서비스 만족도 지표 등으로 보완할 필요가 있음

(7) 어르신돌봄가족휴가제 운영

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 어르신돌봄 가족에게 휴가비를 지원하여 일상을 벗어나 휴식할 수 있는 기회 제공을 통해 가족 기능의 강화 및 안정 도모

- 단체여행, 개별여행(3:7 비율)
- 전략목표, 성과목표 및 세부사업
 - 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄 복지
 - 성과목표: 어르신돌봄가족 지원기반 마련
 - 세부사업: 돌봄가족 휴가제
- 성과지표
 - 어르신돌봄가족휴가제 참여자수
- 목표치 및 설정 근거
 - 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
어르신돌봄가족휴가제 참여자수	1,219	1,198	1,188	1,300	1,400

- 설정근거
 - 민선7기 서울시정 4개년 계획 반영
 - 어르신 돌봄휴가제 대상자 목표값: 1,300명

■ 지표의 검토

- 정책 대표성
 - 어르신돌봄가족휴가제 참여자 수는 어르신돌봄가족 지원기반 마련의 일부만을 반영하는 것으로 판단됨
- 인과성
 - 인과성 다소 낮음. 홍보 활동을 많이 한다 해도 사업 대상자의 개별 특성이나 개인적 이유가 작용할 가능성이 있으므로 이에 대한 검토 필요
 - 여행지원사업의 경우 여행지원의 효과가 중요하기 때문에 여행을 통해 나타나는 만족수준 등과 같은 결과지표가 고려되어야 함

- 명확성
 - 어르신돌봄가족휴가제 참여자는 수치화되어 있고, 목표치 또한 참여 인원수로 명확하게 제시되어 있음
- 측정가능성
 - 어르신돌봄가족휴가제는 지원센터에서 신청자를 받아 시행되고 있기 때문에 참여자 수는 측정가능성이 높은 지표임
- 목표치 적절성
 - 지난 3년 간 실적이 줄어드는 추세인데, 감소하는 이유를 파악하여 목표치 설정에 반영할 필요가 있음
- 성과지표 개선안
 - 단체여행과 개별여행으로 사업이 구분되므로 이를 성과지표에 반영하는 방안 검토
 - 1인당, 일당 지원 규모 등 지원규모 반영 검토
 - 지원의 효과 측정방안 검토
 - 여행참여 증가율, 만족도 등 효과 측정방안 검토

(8) 50+일자리 지원사업

■ 사업 개요

- 사업목적 및 내용
 - 사회적 경험과 전문성을 갖춘 50+세대에게 사회공헌 일자리 제공을 통해 지속적인 사회참여 기회 제공 및 활력 있고 안정된 노후생활 유도
 - 50+세대 일자리 지원
- 전략목표, 성과목표 및 세부사업
 - 전략목표: 적정생활을 보장하는 안심복지
 - 성과목표: 50+장년층 일자리 지원기반 마련
 - 세부사업: 보람일자리 지원

● 성과지표

- 50+일자리 지원사업 참여자 수(누적)
 - 각 수행기관에서 모집 및 선발하여 활동처에 파견한 50+일자리 참여자 수
 - 보람일자리사업 유형별 분류

유형별	추진사업
사회서비스형	장애인시설지원단 등 8개
마을형	공공복지서포터즈 등 8개
세대통합형	학교안전관리지원단 등 12개
당사자 지원형	50+컨설턴트 등 3개
사회적 경제형	50+자활지원단 등 2개

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
50+일자리 지원사업 참여자 수	719	2,059	2,273	2,500	2,700

- 설정근거
 - 민선7기 서울시정 4개년 계획
 - 보람일자리 참여 인원 목표값: 2,500명

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 50+일자리 참여자 수는 50+ 장년층 일자리 지원 기반에 관한 내용을 대체적으로 포괄하고 있는 것으로 판단됨

● 인과성

- 50+일자리 참여자 수는 일자리 지원 정책의 영향력에 따른 것으로 판단됨
- 다만 예산 투입에 따른 단순 실적 지표로 볼 수도 있기 때문에 보다 전체적인 효과를 판단할 수 있는 지표로 보완할 필요가 있음

- 또한 참여자 모집이 계획대로 되지 않을 경우를 고려하면 홍보에 대한 노력이 필요할 것임

● 명확성

- 누적인원 기준이 명확하지 않음, 매년 사업에 참여하는 수를 기준으로 함으로 연간 누적인원이라고 볼 수 없음, 단년도 분기별 누적인원 기준을 제시하는 것은 별 의미가 없음
- 세부유형별(사회서비스형, 마을형, 세대통합형, 당사자 지원형, 사회적 경제형 등) 성과정보(참여인원 수 등)를 제공하도록 해야 함

● 측정가능성

- 50+ 일자리 지원사업 참여자 수는 참여자 모집 인원을 통해서 측정할 수 있기 때문에 측정가능성이 높음. 다만 보다 세분화되어 유형별로 제공할 필요가 있음

● 목표치 적절성

- 전년 대비 목표치 증가율 추이에 따라서 목표치가 설정되었으며 목표치 수준이 적절함

● 성과지표 개선안

- 지원자 중에서 일자를 얻지 못한 경우도 있다면 지원자와 참여자(일자리를 얻은 사람) 구분하여 비율을 제시하는 것도 바람직함
- 1년 주기의 성과평가에서 누적인원을 사용하는 논리를 명확하게 제시할 필요 있음

(9) 어르신 사회활동지원사업

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 건강하고 활동능력이 있는 어르신에게 일자리를 마련하여 제공함으로써 어르신의 소득 지원 및 사회참여 기회 확대

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 적정생활을 보장하는 안심복지
- 성과목표: 어르신의 사회참여활동 지원기반 마련
- 세부사업: 어르신사회활동지원사업

● 성과지표

- 어르신 사회활동지원사업 참여자 수
 - 어르신 사회활동지원사업 참여자 수 = 공익활동(사회서비스형 포함) 사업 참여자수 + 시장형 사업 참여자수 + 인력파견형 사업 참여자 수(누적인원 기준)
 - : ① 공익활동(사회서비스형 포함): 노노케어, 공공시설 봉사, 취약계층 지원, 경륜전수 활동 등 지역사회 공익증진을 위한 사회활동지원사업 참여자 수 ② 시장형: 공동작업형, 제조판매형, 전문서비스형 등 수익이 발생하는 일자리 사업 참여자 수 ③ 인력파견형: 민간 수요처에 취업 인력 파견 참여자 수

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
어르신 사회활동지원사업 참여자 수	56,177	59,031	66,617	70,000	81,000

- 설정근거
 - 민선7기 서울시정 4개년 계획 반영하되, 예산미확보에 따른 목표값 조정
 - 어르신일자리 참여인원 목표값: 74,229명
 - ※ 조정사유: 2019년 자치구 매칭비 미확보에 따른 사업량 축소 및 최근 3년간 증가분을 고려하여 목표값 재설정

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 어르신 사회활동지원사업 참여자 수는 정책을 포괄하지 못하는 것으로 판단되며 일정부분 대표성 제고가 필요함
- 산출지표로 고용의 양만을 측정하고 있기 때문에 고용의 질을 포괄할 수 있는 지표의 설정이 필요함

- 민관협의체 운영, 지도점검 등에 대한 평가 지표 또한 필요한 것으로 판단됨
- 인과성
 - 어르신 사회활동지원사업 참여자 수는 어르신 사회활동지원사업의 영향력에 따른 것으로 볼 수 있음
 - 다만 노력도를 판단하기 힘들고 예산투입에 대한 산출인 측면이 강함
- 명확성
 - 명확함. 다만 심층적 성과정보 제공 필요 (유형별 참여자 수 등)
 - 단, 50+와 구분하기 위하여 어르신의 정의를 명시적으로 보여줄 필요 있음
- 측정가능성
 - 참여자를 모집하여 사업을 진행하기 때문에 측정가능성이 높음
- 목표치 적절성
 - 예산 미확보에 따른 목표치 조정은 타당하다고 볼 수 있으나 그 근거가 구체적으로 제시될 필요가 있음. 즉 당초에 비해 얼마나 부족하여 목표치가 얼마나 축소되었는지를 제시해야 함
 - 또한 예산이 확보되지 못한 이유도 제시될 필요가 있음
- 성과지표 개선안
 - 1년 주기 성과평가에서 누적인원을 사용하는 논리를 명확하게 제시할 필요 있음
 - 일자리 만족도 지표 검토 필요함
 - 유형별 성과지표를 나눠서 적용하는 방안 검토 필요함

(10) 장애인 지원주택 운영

■ 사업 개요

- 사업목적 및 내용
 - 탈시설 장애인 증가 및 재가 장애인의 자립 욕구가 증대됨에 따라 지역 중심의 주거지원체계를 마련하여 장애인의 안정적인 독립생활 지원

- 지역사회 장애인 거주생활 지원체계 운영
- 전략목표, 성과목표 및 세부사업
 - 전략목표: 시민의 미래에 투자하는 자립복지
 - 성과목표: 장애인 자립 지원 강화
 - 세부사업: 장애인 공동생활가정 운영
- 성과지표
 - 장애인 지원주택 가구 수
 - 지원주택: 신체 또는 정신 장애인을 대상으로 지역사회 내 독립적이고 안정적인 생활을 위해 서비스 지원이 필요한 저소득 취약계층에게 공급되는 임대주택
 - 지원주택 가구수: 탈시설 후 지역 독립거주를 희망하는 장애인 및 부모로부터 독립하여 살고 싶은 중증장애인에게 공급되는 공공임대 지원주택의 수
 - ※ 주택정책과의 지원주택 공급 물량에 따라 확보 주택 수 결정
- 목표치 및 설정 근거
 - 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
장애인 지원주택 가구수	-	시범	시범	60	60

- 설정근거
 - 시정4개년 계획 및 2019년 탈시설 사업 추진 계획

■ 지표의 검토

- 정책 대표성
 - 장애인 지원주택 가구 수는 장애인 자립 지원이라는 목표를 달성하기 위한 주요 지표로 대표성을 가짐
- 인과성
 - 장애인 지원주택가구 수는 장애인 자립 지원 강화의 영향력에 따른 것이나, 예산범위 내에서 지원하는 것으로 인과성이 다소 약한 편임

- 또한 문제가 될 수 있는 것은 한정된 예산 하에서 지원주택가구수를 늘리기 위해 품질이 낮은 주택을 늘려 성과지표를 채울 우려가 있음
- 장애인 주택지원에 따른 수혜자의 만족수준과 같은 결과성을 고려할 필요가 있음

● 명확성

- 탈 시설 후 지역 독립거주를 희망하는 장애인과 부모로부터 독립하여 살고 싶은 중증장애인 등 대상이 명확하고 제공하고자하는 주택도 수치화 되어 제시됨으로써 명확한 지표라 할 수 있음

● 측정가능성

- 측정가능함
- 측정은 명확하게 할 수 있으나 시설별 규모, 위치 및 시설 수준 등의 차이가 날 수 있다는 점에서는 측정가능성이 우수하다고 보기 어려움

● 목표치 적절성

- 목표치 설정 근거가 시정 4개년 계획 및 2019년 탈시설 사업 추진 계획에 따른 것으로 제시되고 있으나, 왜 60가구 수가 목표가 되어야 하는지에 대해서는 구체적인 보완 설명이 필요함

● 성과지표 개선안

- 시범사업 이후 신규로 시작된 사업으로 양적이 팽창보다는 시설 운영의 내실을 기하기 위한 노력이 필요한 시점으로 보임. 현실적으로 시설의 숫자를 무한정 늘리는 것
- 따라서 단순한 양적 지표보다는 주거만족도 등 운영의 내실을 측정할 수 있는 지표로 개선할 필요 있음.

(11) 발달장애인 평생교육센터 설치

■ 사업 개요

● 사업목적 및 내용

- 중등교육 이후 계속 교육을 받고자 하는 성인 발달장애인을 위해 직업능력 향상 과 문화예술 프로그램 등을 제공하는 평생교육센터 설치·지원
- 학령기 이후 계속 교육을 받고자 하는 성인 발달장애인에게 직업능력향상 및 사회 적응 교육 등을 제공하기 위해 발달장애인 평생교육센터 설치·운영 중
- 자치구 공모를 통해 발달장애인 평생교육센터 설치 지역 선정

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 시민의 미래에 투자하는 자립복지
- 성과목표: 장애인 자립 지원 강화
- 세부사업: 발달장애인 평생교육센터 운영

● 성과지표

- 발달장애인 평생교육센터 설치 개소수

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
발달장애인 평생교육센터 설치개소수	2	3	5	5	5

- 설정근거

- 발달장애인 평생교육센터 설치지원 개소 수

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 발달장애인 평생교육센터 설치지원 개소수는 정책 및 사업 내용을 포괄한다고 보기 힘들며 대표성 제고 필요

- 정책효과를 파악할 필요가 있음. 즉 발달장애인의 직업능력 향상을 위한 프로그램 운영, 교육 만족도, 취업효과 등
- 설치 자체가 사업의 목적이 아니며 센터 운영을 통하여 수요자들에게 적절한 서비스를 운영하는 것이 궁극적인 목적이므로 이를 측정할 수 있는 대표성 있는 지표의 설정이 필요
- 인과성
 - 평생교육센터 설치 개소는 전형적인 과정지표로서 노력에 의해 달성되는 것이 아니므로 다소 인과성이 약함
- 명확성
 - 지표자체로는 명확하나 발달장애인 평생교육센터 설치로 인해 나타나는 정책효과를 파악할 필요가 있음
- 측정가능성
 - 발달장애인 평생교육센터 설치지원 수는 측정가능성이 높은 지표라 할 수 있음
- 목표치 적절성
 - 목표치 설정 근거가 명확히 제시되지 않음
- 성과지표 개선안
 - 단기적으로는 센터 이용자수, 운영되는 프로그램 수 등 센터의 운영 수준을 측정하는 방안을 모색할 필요가 있으며 장기적으로는 센터의 궁극적인 목적인 취업률, 프로그램 만족도, 프로그램 이수자 취업률 등을 성과로 측정할 필요가 있음

(12) 고령장애인 돌봄서비스 지원

■ 사업 개요

- 사업목적
 - 만65세 도래에 따라 장애인활동지원에서 노인장기요양급여로 전환되는 고령의 중증장애인에 대한 지역사회 내 자립생활 여건 조성을 위하여「위기대응 순회 돌봄서비스」제공

- 지원대상: 65세 이상 외상·사지마비 중증장애인(독거장애인 우선 지원)
 - 활동지원 인정점수 380점 이상 외상·사지마비 장애인으로 시비 추가 수급자 중 만65세가 되어 노인장기요양급여 대상으로 전환된 사람
 - 연차별 대상 추계: '19년 170명 → '22년 300명

● 전략목표, 성과목표 및 세부사업

- 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄복지
- 성과목표: 고령장애인에 대한 자립생활지원 강화
- 세부사업: 고령장애인 돌봄서비스지원

● 성과지표

- 고령장애인 돌봄서비스지원 인원수

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수	-	-	-	170	210

- 설정근거
 - 민선7기 서울시정 4개년 계획
 - 고령장애인 돌봄서비스 지원 목표값: 170명

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수 지표는 대체적으로 대표성이 있음
- 1차년도 사업이니 만큼 수혜자의 수에 집중하여 사업을 진행하는 것이 당연하지만 추후에는 서비스품질을 파악할 수 있는 지표를 마련할 필요가 있음

● 인과성

- 인과성 있으나 이용자 모집이 불가능한 경우에 대한 검토 필요

- 명확성
 - 서비스 제공 대상에 대한 기준을 65세 이상 와상·사지마비 중증장애인으로 명확하게 정의하고 있음
- 측정가능성
 - 고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수는 서비스를 실시함에 따라 축적되는 자료이며, 지속적으로 서비스를 제공하고 모니터링을 실시하고 있으므로 측정가능성이 높다 할 수 있음
- 목표치 적절성
 - 민선 7기 서울시정 4개년 계획에 반영되어 있다고 하나 구체적인 근거를 제시하지 않고 있어 적절성을 판단하기 어려움
- 성과지표 개선안
 - 이용자수는 서비스를 신청한 수에 의존하므로 성과지표로 사용하는데 한계가 있을 수 있음
 - 적시에 서비스가 전달됐는지, 서비스 수준은 적절하였는지 등 만족도를 통해 서비스의 질적 수준을 점검할 수 있는 지표를 활용하는 방안 검토 필요

(13) 청년 청각장애인 문자통역 지원

■ 사업 개요

- 사업목적
 - 청각장애 청년의 의사소통, 자기계발, 사회참여 촉진
 - 장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률 제21조: 정보통신·의사소통 등에서의 정당한 편의제공 의무
 - 장애인복지법 제22조: 정보접근 지원
- 전략목표, 성과목표 및 세부사업
 - 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄복지
 - 성과목표: 장애인 자립 생활기반 조성

- 세부사업: 서울 청년 청각장애인 문자통역 지원사업

● 성과지표

- 청각장애인의 문자통역서비스 이용건수(연 누계)

- 문자통역: 소리를 듣지 못하는 청각장애인에게 소리를 문자로 통역해서 제공하는 서비스
- 제공방법: 청각장애인이 취업, 직무, 자기계발의 영역에서 문자통역을 신청하면 한글 속기자격증을 소지한 문자통역사가 현장에 파견
- 제공대상: 주민등록상 서울에 거주하는 만 39세 이하 청각장애인

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
청년 청각장애인 문자통역지원 이용건수	-	-	-	500	600

- 설정근거

- 민선7기 서울시정 4개년 계획
- (청년 청각장애인 문자통역 지원 목표값: 90명)
- 단, 서비스 이용활성화 및 자립지원강화측면에서 측정이 용이하도록 목표값 수치를 이용건수로 변경하여 적용

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 청년 청각장애인 문자통역지원 이용건수는 적절한 편이나 당초 설정한 이용자 수도 포함할 필요가 있음
- 두 개의 지표를 사용하는 것도 가능하도록 해야 함

● 인과성

- 인과성이 다소 있으나 초기 사업임을 고려하여 홍보 활동 등이 관건임

● 명확성

- 이용자 수 및 이용건수를 같이 볼 필요가 있음

- 측정가능성
 - 청각장애인 지원 인원 수는 사업을 시행함에 따라 자연스럽게 축적되는 자료로서 측정가능성이 높음
- 목표치 적절성
 - 목표치 설정의 변경 근거로 제시된 내용은 성과지표 변경의 이유라고 할 수 있으며, 변경된 성과지표에 따른 목표치 설정의 근거가 구체적이지 못함
- 성과지표 개선안
 - 1회 지원의 구체적인 정의가 제시될 필요가 있음. 신청자에 따라 서비스 사용 시간, 내용의 난이도 등에서 차이가 날 수 있으므로 1회 지원의 구체적인 의미를 명확하게 해야 함
 - 목표치의 적정성은 과거 실적이 없어 판단하기 어려우므로 향후 실적을 보고 목표치를 수정할 필요 있음.
 - 정책대상 모집단을 정확히 추정하고 모집단 대비 수혜비율 등을 검토할 필요 있음

(14) 노숙인·쪽방주민 일자리 지원

■ 사업 개요

- 사업목적
 - 노숙인과 쪽방주민을 대상으로 공공과 민간일자리를 효율적으로 제공하여 노동능력 배양 및 자활·자립을 지원하고자 함
 - 공공일자리 지원, 민간일자리 발굴, 공동작업장
- 전략목표, 성과목표 및 세부사업
 - 전략목표: 시민의 미래에 투자하는 자립복지
 - 성과목표: 노숙인 보호 및 자활지원 강화
 - 세부사업: 노숙인 일자리 지원
- 성과지표
 - 노숙인·쪽방주민 일자리 참여율(%)

- 일자리 참여자 수 / 근로능력 있는 노숙인·쪽방주민
- 지표정의
 - “일자리 참여자 수” → 민간 및 공공 일자리 참여자 수
 - ※ 공공일자리, 민간영역, 공동 작업장의 일자리 포함
 - “근로능력 있는 노숙인 시설 입소자 및 쪽방주민”
 - ※ 노숙인시설 입소자 및 쪽방주민 중 근로능력이 있는 자를 말함
- 대상자 선정기준
 - 2017년 노숙인 근로능력 평가 실시로 8개 항목(장애, 질환, 노동의지, 노동가능 시간, 기초생활 수급여부, 신용정도) 측정에 따른 5단계 분류
 - 단계별 분류

구분	계	A	B	C	D	E
비율	100%	8%	25%	22%	36%	9%

- 근로가능비율: A~C단계 해당자로 55%(누적)
- 2018년 근로능력 평가 지표 개발로 평가도구 개발(8개→12개)로 세분화, 정밀화한 근로능력 평가 실시
 - ※ 평가지표: 연령, 노숙기간, 직업력, 체력, 신체질환, 정신질환, 우울감, 중독, 노동의욕, 자기관리, 자기통제, 의사소통
- '19년 근로가능자: 3,473명(대상자 6,316명× 비율 55%)

● 목표치 및 설정 근거

- 목표치

지표명	실적치			목표치	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
노숙인·쪽방주민 일자리 제공률(%)	74	78	76.3	78.3	78.3

- 설정근거
 - '17, '18년 조사된 노숙인 및 쪽방주민 근로능력 평가에 따른 근로능력 있는 노숙인·쪽방주민 수 선정
 - ※ '19년에도 근로능력평가 실시 예정

■ 지표의 검토

● 정책 대표성

- 노숙인·쪽방주민 일자리 제공률은 노숙인 보호 및 자활지원 강화라는 목표를 달성하기 위해 대표성을 가지고 있으며, 포괄성 또한 확보하고 있음

● 인과성

- 과제를 충실하게 수행하게 되면 목표를 달성할 수 있으며, 지표를 통해 이를 측정할 수 있음

● 명확성

- 노숙인·쪽방 주민 일자리 참여율이라는 성과지표에 측정산식을 명확히 제시하고 있음
- 측정산식에 제시된 일자리 참여자 수, 근로능력 있는 노숙인 시설 입소자 및 쪽방 주민에 대한 정의가 명확히 제시됨
- 대상자 선정기준을 명확히 제시함

● 측정가능성

- 지표의 정의가 충실하고 대상자 명확하며 사업을 수행함에 따라 축적되는 성과 정보를 활용할 수 있으므로 측정가능성이 높음

● 목표치 적절성

- 목표치의 도전성이 18년 76.3%에서 19년 78.3%의 2%증가에 머물고 있어 다소 낮음, 노숙인의 일자리 참여를 통한 사회복귀는 중요한 과제이기 때문에 목표치를 다소 높여 잡을 필요가 있음
- 목표치 설정이 매우 구체적이고 적절함

● 성과지표 개선안

- 현재로는 매우 우수한 지표임
- 하지만, 매년 모집단이 달라질 수 있다는 점, 매년 비율을 지속적으로 높이는데 한계가 있다는 점, 1년 주기 평가에 적합한 지표의 설정이 필요하다는 점 등 현실적인 상황을 고려하여 장기간 사용이 가능한 지표로 지속적인 점검, 개선 노력이 요망됨.

3. 소결

1) 총평 및 요약

- 서울시 복지정책실 성과지표를 정책대표성, 인과성, 명확성, 측정가능성, 목표치 적절성의 5가지 기준을 통해 검토함
- 서울시 복지정책 핵심성과지표를 통해서 복지정책실의 사업 및 성과관리에 관한 몇 가지 특징을 발견할 수 있음
 - 첫째, 대다수의 성과지표들은 이용건수, 설치 수 등과 같은 산출지표로 구성되어 있음
 - 둘째, 정책대표성, 인과성, 목표치의 적절성 등은 다소 적절하지 않은 경우가 있으며 명확성, 측정가능성은 높은 것으로 나타남
 - 셋째, 자발적 참여방식으로 이루어지는 사업이 많기 때문에 참여를 고려할 수 있는 방안이 필요함
 - 넷째, 서울시 복지정책실의 성과관리는 실적(산출)을 관리하기 위한 것으로 판단됨
- 지표 검토를 통해 발견되는 문제점을 해결하기 위해서는 다음과 같은 측면이 고려되어야 함
 - 첫째, 결과지표로의 전환. 산출지표는 실질적인 정책 효과를 판단하기 어려운 측면이 있기 때문에 궁극적인 사업의 효과를 판별하기 위해서는 결과지표로의 개선이 필요함
 - 둘째, 지표의 통제가능성을 높이기 위해서는 외부조건의 영향력에 관한 엄밀한 분석이 필요함
 - 셋째, 현재 실적 관리 위주의 성과관리를 목표로 한다면 현재의 지표 설정이 큰 문제는 없으나, 실제 정책 효과를 파악하고 사업 개선방안을 찾는 데 초점을 두고자 한다면 대폭적인 성과지표의 개선이 필요함

[표 N-4] 지표 검토 결과의 요약

성과목표	성과지표	정책 대표성	인과성	명확성	측정 가능성	목표치 적절성
복지사각지대 발굴지원	기초보장 수급인원	보통	보통	보통	높음	낮음
보편적 복지실현을 위한 사회서비스 활성화	지역사회서비스 투자사업 서비스 이용자 수	낮음	보통	높음	높음	낮음

성과목표	성과지표	정책 대표성	인과성	명확성	측정 가능성	목표치 적절성
사회서비스 공공성 강화 및 서비스 품질 제고	서울 사회서비스원 채용 종사자 수	낮음	보통	높음	높음	낮음
돌봄SOS센터 설치로 주민 돌봄욕구 해소	돌봄SOS센터 돌봄서비스 이용자 수	보통	보통	높음	높음	높음
고독사 없는 서울 추진	주민관계망 형성사업 시행동 수	낮음	보통	높음	높음	보통
독거어르신 건강안전관리를 통한 어르신 돌봄서비스 지원강화	IoT 기기 설치 독거어르신 가구 수	보통	보통	보통	높음	보통
어르신돌봄가족 지원기반 마련	어르신 돌봄가족 휴가제 참여자 수	낮음	낮음	높음	높음	보통
50+장년층 일자리 지원기반 마련	50+일자리 지원사업 참여자 수	보통	높음	보통	높음	높음
어르신 사회활동 지원기반 마련	어르신 일자리 및 사회활동지원사업 참여자 수	보통	보통	높음	높음	보통
장애인 자립지원 강화	장애인 지원주택 가구 수	보통	낮음	높음	높음	보통
장애인 자립지원 강화	발달장애인 평생교육센터 설치 개소 수	낮음	낮음	높음	높음	낮음
지역공동체가 살아있는 돌봄복지	고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수	보통	보통	높음	높음	보통
장애인 자립지원 생활기반 조성	청년 청각장애인 문자통역지원 이용 건수	보통	보통	높음	높음	보통
노숙인 보호 및 자활지원 강화	노숙인·쪽방주민 일자리 제공률	높음	높음	높음	높음	높음

2) 평가 기준별 검토 및 핵심성과지표 개선안

● 정책 대표성

- 전반적으로 성과지표의 대표성은 확보되어 있으나, 일부 지표의 경우 사업의 일부를 대표하는 지표를 사용하여 수정될 필요가 있음

예) 지역사회서비스 투자사업 서비스 이용자 수, 서울 사회서비스원 채용 종사자 수, 주민관계망 형성사업 시행동 수, 어르신 돌봄가족 휴가제 참여자 수, 발달장애인 평생교육센터 설치 개소 수 등

● 인과성

- 지표들은 정책 및 사업의 영향력에 따른 것으로 인과성이 있다고 볼 수 있음
- 반면에, 기관의 노력도 비중이 적은 달성하기 쉬운 지표, 예산 투입에 따라서 자연스럽게 달성되는 지표 등이 발견됨
- 예) 어르신 돌봄가족 휴가제 참여자 수, 장애인 지원주택 가구 수, 발달장애인 평생교육 센터 설치 개소 수 등
- 대다수의 지표들이 산출지표로 구성되어 있기 때문에 사업의 질을 판단하기 어려움. 즉 정책효과를 판단할 수 없음

● 명확성, 측정가능성

- 지표들의 명확성과 측정가능성은 높은 것으로 나타났음. 다만 일부 지표들이 의미를 정확하게 전달하지 못한 경우가 발견됨
- 예) 기초보장 수급인원, IoT 기기 설치 독거어르신 가구수, 50+일자리 지원사업 참여자 수
- 다만 명확성과 측정가능성을 대다수 지표가 만족시키고 있다는 점은 지표가 잘 설정되었다는 측면보다는 ‘실적 모니터링’ 위주의 지표로 설정되었다는 의미로 해석될 수 있음
- 특히 정책대표성과 인과성이 상대적으로 미흡한 상태이기 때문에 실질적인 정책효과보다는 관찰가능하고 달성하기 쉬운 지표를 설정했다는 논란을 피하기는 어려운 것으로 판단됨

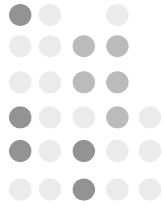
● 목표치 적절성

- 대다수 지표들이 목표치를 정확하게 제시하지 않고 있기 때문에 적절한 수준의 목표치를 판별하기 어려움. 이는 목표치의 중요성이나 필요성에 대한 전반적인 인식이 부족한 것으로 판단됨
- 물론 민선7기 서울 4개년 계획에 따른 것으로서 타당한 형식으로 정해졌을 가능성이 있으나, 그럼에도 불구하고 달성하기 쉬운 수준의 목표 설정이 아닌 적극적인 목표설정을 위해서는, 객관적으로 목표치를 추계하여 공유할 필요가 있음

[표 IV-5] 세부사업별 핵심성과지표 개선안

사업명	기존 핵심성과지표	핵심성과지표 개선안/개선방향
1. 기초보장제도 운영	기초보장 수급자 수	<ul style="list-style-type: none"> • 법정기준 외 기초보장 수급인원 수 증가율 • 사각지대 감소를 판단할 수 있는 지표 필요
2. 지역사회서비스 투자사업 활성화	지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수	<ul style="list-style-type: none"> • '육구' 기준 대상자 선정비율 • 이용자 만족도 추가 • 유형별 특성을 감안한 성과지표 필요
3. 서울시 사회서비스원 설립·운영	서울시 사회서비스원 고용 종사자 수	<ul style="list-style-type: none"> • 이용자 만족도 추가 • 사회서비스원이 수행하는 주요 사업을 평가대상으로 설정하고 그에 따른 성과지표 설정 필요 • 사회서비스원에서 제공하는 있는 사업에 대한 질적 평가지표 보완 필요
4. 돌봄 SOS센터 설치 운영	돌봄서비스(긴급, 일상편의) 이용자 수	<ul style="list-style-type: none"> • 돌봄서비스 이용아 만족도
5. 고독사 없는 서울	주민관계망 형성사업 시행 동 수	<ul style="list-style-type: none"> • 주민관계망 형성 사업 수 • 주민관계망 형성 사업 참여자 수
6. 독거어르신 건강안전관리 솔루션(IoT) 사업	IoT 기기 설치 가구 수	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 만족도 추가 • 적절한 관리수준을 측정할 수 있는 지표(사용율, 고장발생율, 점검건수 등)
7. 어르신돌봄가족휴가제 운영	어르신돌봄가족휴가제 참여자 수	<ul style="list-style-type: none"> • 1인당 지원규모 • 1일당 지원규모 • 여행참여 증가율 • 이용자 만족도 • 단체여행과 개별여행으로 구분한 성과지표 필요
8. 50+일자리 지원사업	50+일자리 지원사업 참여자 수	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자 대비 참여자 비율
9. 어르신 사회활동지원사업	어르신 사회활동지원사업 참여자 수	<ul style="list-style-type: none"> • 일자리 만족도 • 유형별 성과지표 설정 검토
10. 장애인 지원주택 운영	장애인 지원주택 가구 수	<ul style="list-style-type: none"> • 주거만족도 • 운영 내실을 측정할 수 있는 지표 개발
11. 발달장애인 평생교육센터 설치	발달장애인 평생교육센터 설치 개소 수	<ul style="list-style-type: none"> • 센터 이용자 수 • 운영 프로그램 수 • 프로그램 만족도 • 프로그램 이수자 취업율

사업명	기존 핵심성과지표	핵심성과지표 개선안/개선방향
12. 고령장애인 돌봄서비스 지원	고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수	<ul style="list-style-type: none"> • 이용자 만족도 • 서비스의 질적 수준 확인할 수 있는 지표설정 필요
13. 청년 청각장애인 문자통역 지원	청각장애인 문자통역서비스 이용건 수(연 누계)	<ul style="list-style-type: none"> • 모집단 대비 수혜자 비율
14. 노숙인·쪽방주민 일자리 지원	노숙인·쪽방주민 일자리 참여율(%)	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 핵심성과지표 우수



V

정책효과 제고를 위한
서울시 복지정책실
성과관리체계 개선방향



V 정책효과 제고를 위한 서울시 복지정책실 성과관리체계 개선방향

1. 성과관리제도 개선방향²⁰⁾

1) 사업의 성과제고

■ 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영

● 성과관리제도 운영의 배경

- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에 따르면 서울시 업무평가의 목표는 업무추진의 효율성 향상, 책임성 확보, 서울시 업무에 대한 시민 신뢰향상을 목적으로 정의하고 있음
- 평가를 통하여 업무의 효율성 제고, 책임성 확보 및 시민의 신뢰향상을 달성하기 위해서는 제도의 목표에 부합되게 평가 결과가 활용되어야 함
- 하지만 현재 BSC 운영은 서울시 복지정책실의 사업 추진의 진행 상황을 내부적으로 점검하는 모니터링하고 그 결과를 성과급과 연결시키고 있음

● 성과관리제도 운영 개선방향

- 평가 결과를 활용하여 사업의 성과 수준을 제고하는 방식으로 운영을 개선할 필요가 있음
- 성과관리제도의 목표에 부합되게 운영되기 위해서는 BSC성과관리의 목표를 확장하여 수행하고 있는 사업의 성과관리 결과에 대한 피드백을 강화하여 사업 개선을 위한 근거 자료로 활용해야 함
- 사업 개선을 위한 정보를 생산하고 활용하는 BSC가 되기 위해서는 다음의 내용 중심으로 개선
 - 연도말에 작성하는 평가 보고서에 달성된 성과 수준에 대한 원인 분석 및 평가에 대한 내용을 강화하여 사업 개선에 필요한 실질적인 내용이 많이 포함될 수 있도록 함
 - 목표 달성도 중심의 양적인 평가와 함께 질적인 수준을 평가할 수 있는 다양한 평가 지표

20) 성과관리제도 개선은 복지정책실 사업 성과제고, 성과관리의 체계화 그리고 부서의 평가부담경감을 주된 방향으로 설정하고 구성되었음

- 를 설정하여 사업의 운영 방법, 운영 수준, 성과 제고 노력 등을 종합적, 체계적으로 평가
- 평가 결과는 차년도 사업 계획 수립에 반영하여 매년 지속적으로 사업이 개선될 수 있도록 함
- 평가가 사업 수행의 질적인 향상을 위한 수단으로 활용되기 위해서는 다음과 같은 내용을 포함한 제도 개선이 요망됨
- 사업 수행의 전반을 양적, 질적으로 평가할 수 있는 체계적인 평가 지표 체계의 구성
- 지표는 사업 추진 계획의 적정성, 집행의 효율성, 성과의 충분성 등 핵심 내용 중심으로 구성하여 평가의 부담을 최소화 하고 평가 결과가 사업 수행 개선에 필요한 정보를 산출할 수 있도록 구성
- 사업부서는 사업 수행과 관련한 전문성은 우수하나 평가 및 성과관리 전문성은 상대적으로 낮으므로 평가 부담을 완화하고 평가가 원활하게 추진되기 위하여 성과관리 운영 전반에 대하여 평가 및 복지 전문가의 지속적이고 일관적인 지원 체계 구축
- 평가지표의 설정 및 평가지원에 필요한 전문가의 지속적이고 일관적인 지원과 관련한 내용은 장 후반에 “성과관리 운영 개선안”에 자세하게 기술하고 있음

● 성과관리제도 개선을 통한 기대 효과

- BSC 평가를 사업 운영 수준의 제고를 위한 사업 내용 개선, 사업 수행방식의 개선 등을 위하여 평가 결과를 활용할 경우 서울시 업무 평가의 목표인 사업 추진의 효율성 향상과 책임성 확보가 가능해 질 것임

■ 성과급과 연계와 정책 개선 간의 trade-off관계 고려

● 정책개선의 고려사항과 대안

- 성과관리제도의 운영에 있어서 성과평가와 성과급과의 밀접한 연계로 인한 문제를 완화하기 위하여 정책 개선 중심으로 변경하는 경우 다음과 같은 사항에 대한 고려가 있어야 할 것임
- 성과평가를 성과급과 밀접하게 연동하는 경우 목표의 대치 현상이 발생하게 되어 평가 받는 지표에만 집중하게 되고 평가지표에 포함되지 않은 업무에 대해서는 관심도가 낮아지게 됨
- 목표의 대치 현상을 완화하고 평가의 궁극적인 목적을 달성하기 위해서는 평가의 목적을 정책 개선에 두는 것이 필요함

- 하지만, 정책 개선에 중점을 두고 성과관리를 하는 경우 성과평가에 대한 관심이 낮아질 수 있는 문제점이 있음
- 성과관리의 결과가 개인의 성과와 무관하게 되는 경우 성과관리에 대한 관심이 낮아지고 결과적으로 정책 개선을 위한 성과관리도 적절하게 이루어지지 않을 수 있음
- 정책 개선을 위한 성과관리로 전환하면서 성과관리에 대한 관심도가 낮아지는 문제를 해결하기 위해서는 다음과 같은 대안을 검토할 수 있음
- 대안 1: 정책 개선을 위한 정보 생산 활동으로 성과관리를 강화하면서 동시에 성과급과의 연계는 점진적으로 약화시키는 방법
- 대안 2: 정책 개선을 위한 정보 생산 활동으로 성과관리를 강화하면서 동시에 개인 성과급과의 연계는 약화시키고 조직 성과급과의 관계를 상대적으로 강화시키는 방안
- 대안 3: 정책 개선을 위한 정보 생산의 수준과 이에 따른 정책 개선 수준을 성과관리의 대상에 포함시키는 방안

● 각 대안의 평가

- 대안1의 경우 성과관리 부담은 줄어드는 장점이 있으나 조직 문화의 변화가 따르지 않는다면 개인 성과급과의 관계 약화로 정책 개선을 위한 정보 생산도 함께 약화될 수 있을 가능성이 있음
- 대안2의 경우 개인 단위의 성과관리 부담은 줄고 조직단위 성과급을 강화하여 성과관리 자체에 대한 관심도가 낮아질 가능성은 대안1보다는 낮을 것으로 예상됨
- 대안 3은 기존의 성과관리에 정책 개선 관련 부분을 성과관리 대상으로 포함시키는 것으로 정책 개선과 성과관리가 모두 강화될 수 있는 장점이 있으나 성과관리의 부담이 현재보다는 커질 수 있음

■ 서울시 복지정책 종합평가

● 서울시 복지정책 종합평가의 필요성

- 현재 복지정책실의 BSC로는 서울시 복지정책의 방향성이나 대표 브랜드를 확인하기 어려운 상황으로 “박원순표 복지”의 핵심이 부각되지 않음
- 복지 예산은 늘었고 많은 사업이 추진되고 있으나 대표적인 브랜드가 없어 서울시 복지 사업의 임팩트를 확인하기 어려운 상황임

- 성과관리를 통한 사업 개선이 이루어질 경우 BSC를 통하여 서울시 복지정책의 방향성 확인이 용이하며 서울시 복지사업의 대표 브랜드 관리가 가능할 수 있음
- 하지만 현재 1년 주기의 개별 사업 중심으로 BSC 평가가 구성되어 있어 개별 사업단위의 성과만 측정, 관리되고 있어 이에 대한 개선이 검토되어야 함
 - 1년 주기로 복지사업을 개별사업 단위로 평가하는 것은 집행 과정에서의 문제점을 파악하고 개선점을 찾는 데는 효과가 있으나 복지정책 전반에 대한 방향성의 정립과 장기적인 정책의 성과를 종합적으로 파악하는데 한계가 있음
 - 1년 주기로 평가하는 경우 전년대비 변화에만 초점을 두기 때문에 정책이 처음 입안되었을 때 의도했던 목표 달성 여부를 확인하고 평가하는데 한계가 있음
 - 개별 사업 단위로 평가가 이루어지는 경우 개별 사업과 관련된 세부적인 활동에 집중하여 다양한 사업간 시너지 효과나 복지정책 전반의 성과에 대한 측정과 평가는 간과되기 쉬움
- 서울시 복지정책 종합평가의 개선 방향
 - 1년 주기의 개별사업 단위의 평가의 한계를 극복하기 위하여 서울시 주요 복지정책을 다년도를 대상으로 하는 종합평가를 실시
 - 예산비중, 정책 목표의 중요성, 파급 효과의 크기 등을 기준으로 서울시가 중점적으로 추진해온 핵심 복지사업들을 선정하여 개별사업 단위가 아니라 전체 사업을 대상으로 종합 평가를 실시
 - 평가 대상 사업 및 정책은 단일 사업이 아니라 서울시가 그동안 중점적으로 추진해온 주요 사업들을 대상으로 종합 평가
 - 특히, 복지서술을 구현하기 위하여 관리해야 할 사업이나 소관이 달라 복지정책실 BSC에 포함되지 않은 사업도 종합평가 대상에 포함하여 평가
 - 평가의 초점은 사업들의 시너지 효과, 다수의 사업이 종합적으로 달성한 성과를 서울시와 복지정책실의 추진 노력과 성과를 사업 전후 비교 방식으로 평가
 - 평가 대상기간은 사업이 처음 시작된 시점부터 최근까지로 정하여 정책의 라이프사이클 기준으로 선정
 - 1년 주기로 평가하는 경우 사업의 전체적인 추진 노력과 성과를 종합적으로 평가할 수 없으나 정책 주기에 기초하여 장기적인 관점에서 평가하는 경우 정책의

핵심 성과가 부각될 수 있음

- 1년 단위가 아닌 정책의 라이프사이클을 기준으로 평가하는 것은 복지정책실이 주관하여 추진하되 서울시복지재단과 같이 복지관련 전문성과 평가관련 전문성을 갖춘 기관에서 실질적으로 수행하며 필요한 경우 외부 전문가를 참여시키는 형태로 수행하는 것이 바람직함
- 종합 평가의 결과는 향후 복지정책의 방향과 목표를 재정립하고 정책의 개발 및 기존 정책의 개선에 필요한 정보로 활용

● 서울시 복지정책 종합평가 개선을 통한 기대 효과

- BSC에서 핵심 성과관리 사업을 선정하여 정책의 라이프사이클을 기준으로 지속적인 성과관리를 할 경우 “박원순표 복지”의 대표 브랜드를 부각시킬 수 있을 것임
- 서울시 복지정책 전반의 방향성을 제시하고 복지정책 전반의 성과를 부각시킬 수 있음

2) 성과관리의 체계화

■ 총괄부서인 평가협업담당관의 정성평가 개선

● 정성평가 운영 현황

- BSC기반 성과관리는 평가협업담당관과 사업부서가 업무를 분리하여 수행하고 있음
- 총괄부서인 평가협업담당관실에서는 성과관리시행계획 수립, 외부컨설팅을 통한 지표 점검, 사업부서에 대한 정성평가 등을 포함하는 총괄업무를 수행
- 사업부서(실, 본부, 국)에서는 부서단위 성과관리계획 수립, 1차적으로 선정된 대상사업 및 성과지표에 대하여 외부컨설팅 및 정량지표관련 자료 입력활동을 하는 것으로 구분
- 인터뷰 등을 통하여 제도 운영 상황을 분석한 결과 다음과 같은 개선 착안점을 파악하였음
 - 평가협업담당관실에서 수행하는 정성평가는 외부컨설팅 자문으로 평가 지표에 대한 일반적인 점검은 가능하나 분야별 전문가가 충분하지 않아 실질적인 정성평가가 이루어지기 어려운 구조임

- 사업부서에서 실시하는 외부 컨설팅의 경우도 일반적인 지표 점검은 가능하나 외주 형식으로 이루어지기 때문에 장기간 안정적으로 일관성 있게 전문적인 지원을 받기에는 어려운 구조임

● 정성평가 개선 방향

- 평가협업담당관실에서 수행하는 정성평가에 대한 지원과 복지정책실에서 수행하는 활동을 지원하는 외부 컨설팅을 서울시 복지재단 등 서울시 산하 복지관련 전문기관 활용
- 정성평가를 개선위한 평가협업담당관실 지원 방안은 두 가지 대안을 검토할 수 있음
 - 대안 1: 평가협업담당관실에서 수행하는 평가에 서울시 복지재단 등 복지관련 전문가를 참여하도록 하여 정성평가가 복지정책 관련 전문내용이 적정하게 평가될 수 있도록 하는 방안
 - 대안 2: “1) 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영”에서 논의한 정성평가 관련 내용을 평가협업담당관실에서 수행되는 정성평가에 반영될 수 있도록 하는 방안
- 두 대안 중에서 “대안 2”가 더 타당하다고 판단됨
 - “1) 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영”의 도입 여부가 우선 결정되어야 하겠으나 “1) 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영”은 사업의 성과 제고를 위하여 더 우선적으로 도입이 검토되어야 할 부분임
 - “1) 사업의 성과 제고를 위한 성과관리 제도 운영”의 내용이 도입된다면 그 평가 결과를 반영할 수 있도록 하는 것이 평가 부담을 줄이는 방안이 될 수 있음.

● 정성평가 개선을 통한 기대효과

- 평가협업담당관실의 정성평가에 대한 지원이 적절하게 이루어질 경우 성과관리 총괄부서와 복지정책실간의 소통이 활성화되고 사업과 관련된 적절한 환류가 강화되어 서울시에서 추진하는 복지사업의 성과가 제고될 수 있을 것임

■ 평가 결과의 공개

● 평가 결과 공개 현황

- 「서울특별시업무등의평가에관한규칙」에 따르면 서울시 업무평가의 목표는 업무 추진의 효율성 향상, 책임성 확보, 서울시 업무에 대한 시민 신뢰향상을 목적으로 정의하고 있음

- 하지만 현재 제도적으로 평가 결과의 공개는 임의규정으로 되어 있으며 실제 공개되는 내용은 기관별 평가 등급이며 공개 대상도 해당 기관에 한정되어 있음
- 책무성 제고와 시민의 신뢰 확보 차원에서 성과관리 결과를 적극적으로 공개하는 것이 바람직함
- 제도의 목표가 추구하는 것과 같이 시민의 신뢰를 향상을 위하여 성과관리제도가 운영되기 위해서는 평가 결과의 공개 범위를 확대하여 시민들이 평가 결과를 알 수 있도록 해야 할 필요가 있음
- 업무평가위원회가 “평가 결과를 공개할 수 있다”는 근거 규정을 갖고 있으므로 이 규정을 활용할 필요가 있음
- 평가 내용 중 개인 정보에 해당하는 등 공개가 어려운 부분을 제외하고는 시민들이 평가 결과를 알 수 있도록 공개하는 방안을 적극적으로 모색할 필요가 있음

● 평가 결과 공개 개선 방향

- 업무평가위원회에서 매년 성과관리 시행 후 평가 결과 다음의 세 가지 차원에서 확대가 가능함
- 공개 내용의 확대
 - 현재와 같이 성과급 기준으로만 활용되는 경우 대외적으로 공개할 수 있는 내용이 매우 제한적임
 - 평가의 초점을 사업의 성과제고를 위한 종합적이고 체계적인 평가로 전환하는 경우 공개되는 평가 결과의 폭이 넓어질 수 있음
 - 개인정보와 관련된 내용을 제외하고 사업의 성과, 사업 추진과 관련된 기관의 노력, 사업 추진 전후의 개선 사항 등 평가된 내용의 대부분을 대외적으로 공개할 수 있음
- 공개 대상
 - 현재는 성과급 관련하여 활용되므로 공개 대상이 관련 부서 내부적으로 한정됨
 - 평가의 초점이 앞서 제안된 내용으로 개선된 경우 평가 결과의 공개를 확대할 수 있음
 - 공개의 대상은 공개의 목적이 시민의 신뢰를 회복하기 위한 것이므로 서울 시민 모두를 대상으로 하는 것이 가장 바람직함
- 공개 방법
 - 평가 격과가 서울 시민 모두에게 공개되고 서울 시민 누구나가 쉽게 접근하여 평가 결

과를 확인하기 위해서는 서울시 홈페이지를 이용하는 방법이 가장 효과적임

- 공개 절차

- 업무평가위원회에서 공개와 관련된 사항은 평가가 종료된 후 결정하면 됨
- 업무평가위원회에서는 공개되는 보고서, 내용 등을 구분하여 개인 정보 등 법적으로 문제가 될 수 있는 사항을 검토 후 최종적으로 공개되는 평가결과의 내용과 형식을 결정함

● 평가결과 공개를 통한 기대효과

- 평가결과가 서울시 홈페이지에서 공개되어 서울 시민 누구라도 확인할 수 있게 된다면 서울시 복지정책 사업 추진과 관련된 서울시의 책무성이 확보하고 서울 시민의 신뢰를 제고할 수 있는 계기가 될 수 있을 것임.

■ 복지정책실과 복지정책관의 성과지표 차별화

● 복지정책실과 복지정책관 성과지표 운영 현황

- 현재 복지정책실과 복지정책관의 성과지표가 동일하게 설정되어 있음
- 다른 직급에서 동일한 성과지표를 관리하는 것은 바람직하지 않음

● 복지정책실과 복지정책관 성과지표 개선 방향

- 복지정책실의 성과지표가 복지정책관의 성과지표보다 포괄적으로 정의될 수 있도록 복지정책실과 복지정책관의 성과지표를 분리하는 방안 모색
- 복지정책실의 경우 고위공무원단의 직무성과계약의 개념을 원용하여 성과 지표 설정
 - 우선 복지정책실은 서울시 복지정책을 총괄하므로 서울시장과 협의하여 서울시 복지정책을 성공적으로 운영하기 위하여 관리되어야 할 핵심 지표를 결정
 - 이 경우 핵심 지표는 복지정책실에서 수행하는 개별 사업의 지표가 아니라 이러한 사업의 수행을 통하여 달성해야 할 더 높은 차원의 지표를 설정
 - 복지정책실의 각과를 총괄하고 조율하여 각 사업이 성공적으로 수행되어 서울시 복지정책이 성과를 달성할 수 있도록 하는 것이 복지정책실의 책무이므로 복지정책실의 모든 사업을 통하여 달성해야 할 성과지표는 계량적으로 관리되는 것도 가능하지만 정성적으로 평가될 수 있는 지표도 가능함
- 복지정책관의 성과지표는 복지정책실의 각과에서 수행하는 사업 중 대표적인 사업의 지표를 중심으로 설정하는 것이 가능함

- 각 과에서 수행하는 사업의 지표와 일부 중복될 수 있으나 복지정책관이 핵심적으로 관리하는 사업이 명확하게 구별될 수 있으므로 성과관리의 선택과 집중이 가능할 수 있음
- 시정운영 4개년 계획에 포함된 과제를 중심으로 복지정책관의 성과지표를 구성하는 방안이 있을 수 있음
- 복지정책실과 복지정책관 성과지표 개선을 통한 기대 효과
 - 복지정책실과 시장과 협의를 통하여 복지정책실의 대표지표를 설정하는 경우 시장의 정책 지향이 사업에 반영될 수 있으며 궁극적으로 ‘박원순표 복지’ 브랜드 형성에도 긍정적인 효과가 있을 수 있음

3) 평가 부담 경감

■ 서울시복지재단의 지원 강화

- 평가 부담 경감의 필요성
 - 현재 복지정책실의 성과관리는 일부 외부 컨설팅을 받고 있는 것 이외에는 직접 수행하고 있음
 - 정성평가는 평가협업담당관실에서 주도적으로 하고 있으며 복지정책실은 성과관리시행계획의 수립과 정량평가에 필요한 자료를 입력이 주된 활동임
 - 하지만 개선안의 내용을 실천에 옮기기 위해서는 복지정책실의 평가부담이 늘어나게 됨
 - 성과관리 수준을 높여 복지정책실의 사업성과를 제고하는 것도 반드시 필요하지만 평가 부담이 늘어나게 된다면 사업성과 제고에 부정적으로 작용할 수 있음
 - 또한, 성과관리의 개선을 위한 활동 중 상당부분은 외부 전문가 집단이 수행하거나 외부전문가 집단의 조력을 받는 것이 성과관리 수준을 높이는데 필수적임
 - 외부 전문가 혹은 외부 조직에 의하여 평가가 수행되는 경우 평가 결과의 객관성을 확보할 수 있음
 - 평가 결과의 객관성 확보는 평가에 대한 시민의 신뢰 확보 및 책무성 제고에 필수적인 요소임
- 평가 부담 경감을 위한 개선 방향
 - 서울시 복지정책실의 성과관리를 체계적으로 개선하고 평가 결과의 활용 수준

과 수용도를 높이기 위하여 외부 전문기관 및 전문가 집단의 활용을 적극적으로 검토할 필요가 있음

- 이 경우 외부 전문기관은 서울시 복지사업과 관련된 전문성과 성과관리의 전문성을 갖추어야 함
- 외부 전문기관을 복지정책실 성과관리를 지원하는 기관으로 지정하면 전문성 있는 기관이 장기적 시각을 갖고 안정적으로 복지정책실의 성과관리를 지원할 수 있어 사업의 성과제고, 성과관리의 수준 제고가 가능할 것임
 - 현재와 같이 외부 컨설팅에 의존하는 방식은 복지에 대한 전문성이 충분하지 않은 조직이 일회성으로 지원하는 것이므로 복지의 관점이 충분하게 고려되기 어려우며 단기적인 관점에서 성과관리가 될 수 있음
- 외부 전문기관이 복지정책실 성과관리 지원하는 형식은 크게 두 가지 방향으로 검토할 수 있음
 - 특정기관을 외부 전문기관으로 지정하는 방안
 - 특정기관과 복지정책실이 네트워크를 형성하여 성과관리를 지원하는 방안
- 외부 전문기관의 복지정책실 지원의 형식이나 구체적이 역할과 기능에 대하여는 서울시 복지정책실과의 별도의 협의가 필요한 사항이나 상기와 같은 활동을 포함하는 다양한 방식의 지원이 가능할 것으로 판단됨
 - 다음에 기술되는 “2 성과관리 운영개선안” 부분에서 지원 형식에 대한 구체적인 내용을 검토하고 있음

● 외부 지원을 통한 기대효과

- 외부 전문기관을 복지정책실 성과관리를 지원하는 전문기관으로 지정하는 경우 복지정책실의 평가 부담은 늘리지 않고 성과관리의 수준 제고하고 사업성과 수준을 높이는데 핵심적인 역할을 할 수 있을 것으로 판단됨

2. 성과관리 운영 개선안

1) 외부 전문기관의 복지정책실 성과관리 지원 제도화

■ 특정 기관을 서울시 복지정책실 성과관리 지원기관으로 지정

- 외부 전문기관이 복지정책실의 성과관리를 지원하는 경우 주요 지원 분야 및 활동은 다음과 같은 내용을 포함할 수 있을 것임
- 외부 전문기관이 복지정책실의 성과관리를 지원하는 경우 성과관리계획서 작성, 사업성과 제고를 위한 성과평가, 종합평가, 평가협업담당관실관실 업무 지원, 성과관리와 관련된 자문, 성과관리 수준 제고를 위한 연구 등이 주된 내용이 될 수 있을 것임
- 외부 전문기관과 서울시 복지정책실간의 지원 및 협력관계를 제도화하는 것은 두 조직 간 협력과 지원이 일회성이 아니라 장기적으로 지속적으로 이루어지는데 필수적인 전제조건임
 - 일회성 지원은 현재와 같이 외부 컨설팅 업체를 활용하는 방식이 가능하나 이 경우 지원의 내용이 매우 한정적임
 - 복지정책실의 수요를 정확하게 파악하여 적절한 지원이 이루어지기도 어려우며 단기적인 관점에서 지원이 이루어지므로 장기적인 효과를 기대하기 어려움
- 외부 전문기관이 복지정책실의 성과관리를 지원하는 역할을 수행하는 것이 결정된다면 구체적인 방안에 대한 연구 검토가 추가적으로 필요한 것으로 판단됨
- 외부 전문기관을 복지정책실에서 수행하는 성과관리를 지원하는 전문기관으로 지정하는 것은 총리실의 정책평가위원회를 지원하는 기관으로 한국행정연구원이 지정된 것과 유사한 형태임
 - 한국행정연구원은 총리실에 있는 정책평가위원회의 정부업무 평가관련 업무를 지원하는 전문기관으로 지정된 후 정책평가센터를 연구원내에 설치하고 정책평가위원회의 업무 지원, 관련 연구 등의 활동을 지속적으로 하고 있음
 - 한국행정연구원은 평가 전문기관으로 지정된 후 정책평가와 관련된 다양한 연구는 물론 정책평가위원회의 주요 활동을 전문적으로 지원하고 있음

■ 성과관리 지원기관 설정을 통한 기대효과

- 외부 전문기관이 성과관리 지원기관으로 지정되면 다음과 같은 방식으로 복지정책실을 지원할 수 있음
 - 외부 전문기관이 직접 복지정책실의 성과관리 및 정책 평가를 수행
 - 복지 및 성과관리 외부 전문가 집단을 활용하여 성과관리 및 정책 평가 수행 및 지원
- 외부 전문기관이 복지정책실 성과관리 지원 전문기관으로 지정되는 것은 장기적, 안정적으로 복지정책실이 전문성 높은 지원을 받는데 필수적임
 - 서울시 공무원으로 운영되는 복지정책실의 경우 순환보직 등 인사 운영상의 이유로 오랫동안 안정적으로 복지정책을 수행하기 어려운 구조임
 - 반면에 외부 전문기관의 경우 관련 전문성을 갖춘 인력이 집중적으로 복지관련 연구 등의 업무를 수행하고 있으므로 복지정책실의 업무를 높은 전문성을 갖고 지원할 수 있음
- 외부 전문기관도 복지정책실에 대한 지원을 효과적으로 수행하기 위하여 외부 전문기관 내 복지정책실을 지원하는 전담 조직의 설치할 필요가 있음
 - 한국행정연구원도 정부업무를 지원하는 전문기관으로 지정된 후 정책평가센터를 설치하여 전담 인력을 배치하여 정책평가 업무를 전적으로 지원하고 있음

2) 외부 전문기관과 복지정책실의 복지 네트워크를 구축: 가칭 ‘서울시 복지네트워크’

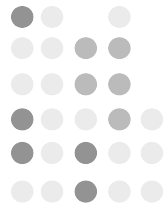
■ 전문성과 독립성을 바탕으로 한 협력체계 구축

- 복지 네트워크를 구축하는 방안은 전문기관 지정과 비교하여 상대적으로 두 기관의 독립성은 더 많이 유지하되 좀 더 자율적으로 상호 협력하는 방안임
 - 성과관리 전문기관으로 지정되는 경우 협력의 범위가 성과관리 및 정책평가에 한정됨
 - 네트워크 형식으로 두 기관이 협력관계를 구축하는 경우 성과관리 및 정책평가를 포함하여 복지사업 전반에 걸친 협력관계를 구축할 수 있음
- 복지정책실과 외부 전문기관이 주축이 되어 서울시의 복지관련 기관 및 전문가 집단이 참여하는 네트워크 혹은 포럼을 구성 (가칭 ‘서울시 복지 네트워크’)하여 복지정책실의 성과관리 및 복지정책 수행 전반에 대한 지원을 함
 - 서울시 복지정책과 관련된 학제적 연구, 복지정책 수행과 관련된 기관 간 협력체계 구축, 복지정책의 수립, 효과적인 수행 및 성과제고를 위한 다양한 담론의 형성 등 서울

- 시 복지정책의 수준을 높일 수 있는 다양한 활동의 수행이 가능할 것임
- 서울시 복지정책의 개선을 위한 다양한 아이디어의 창출부터 집행방안의 모색, 성과관리, 정책 평가 등의 활동을 통하여 서울시와 서울시 복지정책실이 서울시 복지정책의 질적인 향상과 성과제고 하는데 필요한 지원을 할 수 있음
 - 외부 전문기관은 네트워크(혹은 포럼)의 핵심 주축으로 모든 활동은 계획하고 추진하는데 주도적인 역할을 함
 - 복지정책실은 복지사업 수행이 주된 활동인 조직으로 다양한 활동을 하는 서울시 복지네트워크를 유지 관리하는데 한계가 있음
 - 따라서, 외부 전문기관은 복지사업 수행, 연구수행은 물론 복지 및 성과관리 전문가들과 넓은 네트워크를 형성하고 있어야 함
 - 서울시 복지 네트워크를 구축하는 경우에도 외부 전문기관 내 전담 조직을 구축해야함
 - 직접 연구 수행, 네트워크 관리, 다양한 행사 및 활동 준비, 외부 전문기관과 네트워크 참여자들 간의 관계 유지를 위한 다양한 업무가 지속적으로 수행되어야 하므로 전담 조직의 설치가 필요함

[표 V-1] 개선안 비교

	외부 전문기관의 성과관리 지원	외부 전문기관과 복지정책실의 네트워크 구축
주요 지원분야 및 활동	-성과관리계획서 작성 -사업성과 제고를 위한 성과평가 및 종합평가 -평가담당관실 업무지원 -성과관리 관련 자문 -성과관리 수준 제고를 위한 연구 등	-성과관리 -정책평가 -서울시 복지정책 관련 학제적 연구 -복지정책 수행 관련기관간 협력체계 구축 -복지정책 수립 등
기대효과	-외부 전문기관의 복지 및 성과 전문가 집단 활용을 통해 복지정책실 성과관리 및 정책평가 수행 -장기적·안정적 지원	-기관의 독립성을 유지하면서 자율적 상호협력 가능 -성과관리 및 정책평가 포함 복지사업 전반에 걸친 협력관계 구축 가능
전제조건	-외부 전문기관 내 복지정책실 지원 전담조직 설치	-외부 전문기관이 네트워크의 핵심 주축으로 활동 -외부 전문기관 내 네트워크 전담조직 설치



참 고 문 헌



참 고 문 헌

- 강상원·최병대. (2012). 서울특별시 BSC 도입효과에 대한 영향요인 분석. 「한국행정논집」. 24(4): 831~856.
- 국무조정실. (2006, 2016). 성과지표 개발·관리 매뉴얼
- 국무조정실. (2017). 정부업무 성과관리 운영지침
- 국무조정실. (2018). 2019년도 정부업무평가 시행계획(2018.12.)
- 국무조정실. (2019). 2019년도 중앙행정기관 성과관리 및 자체평가 운영실태 점검계획 (안)(2019.7.19.)
- 기획재정부. (2012). 재정사업 성과지표개발 매뉴얼
- 기획조정실. (2019). 2019년 평가기본계획
- 기획조정실. (2019). 2019년도 성과관리계획 수립지침(2019. 3)
- 기획조정실. (2019). 2019년도 성과관리계획 확정 및 운영계획(2019.5.)
- 김승연. (2019). 지방분권시대 중앙· 지방 간 복지사업 역할분담 재정립 방안. 「서울연구원 정책리포트」. 271(2019.3.11.).
- 김영기. (1991). 공공서비스 성과에 대한 수혜자평가의 결정요인. 부산대학교 박사학위논문.
- 김영희. (2002). 행정서비스현장제의 성과와 영향요인. 「한국정책학회보」. 11(4): 457~485.
- 김은희. (2012). 지방정부기관의 BSC 운용성과에 관한 실증적 연구: 공공서비스 품질과 조직성과에 미치는 효과성을 중심으로. 「한국행정논집」. 24(2): 343~369.
- 김태룡·안희정. (2006). 팀제가 조직성과에 미치는 영향. 「한국행정학보」. 40(4): 303~326.
- 노승용. (2018). 전략적 기획과 성과관리: 이론과 실제. 서울: 윤성사.
- 문신용·윤기찬. (2008). 공공서비스의 통합적 분석-성과분석 평가의 이해. 서울: 삼영사.
- 박중훈. (1998). 결과중심의 성과측정 및 성과관리제도에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 박중훈. (1999). 현 정부개혁의 평가와 과제-국민의 정부 반부패 개혁정책의 내용 및 평가. 「한국행정연구」. 8(4): 99~100.

- 윤수재·임동진. (2009). 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구. 한국행정연구원.
- 윤수재. (2017). 정부 성과관리 프로세스 진단 및 개선방안 연구. 한국행정연구원.
- 이광희·한종희·윤수재·강은숙·공병천·홍재환(역). (2006). 정책평가와 성과관리. 서울: 대영문화사.
- 이광희·윤수재. (2012). 성과관리와 평가체계의 관계에 대한 비교 연구: 캐나다와 한국 사례를 중심으로. 「행정논총」. 50(1): 37~65.
- 이광희. (2015). 평가의 타당성 제고를 위한 성과측정 매뉴얼 개발 연구. 한국행정연구원
- 이광희·황혜신·윤수재·도명록. (2016). 특정평가 개선방안 연구: 성과지표 및 측정산식을 중심으로. 한국행정연구원.
- 이광희·이환성. (2017). 재난안전 분야 평가제도 메타평가 및 개선방안. 한국행정연구원.
- 이남국·나태준. (2005). 성과관리제도 도입의 명암: 교육인적자원부 성과목표체계 개발 사례를 중심으로. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집. 75~93.
- 이윤식·제갈돈·김주환·김흥률·심광호·윤기석·박재신. (2006). 정부성과관리와 평가제도. 서울: 대영문화사.
- 이은국·이영범·이창길. (2015). 성과지표 개선방안 연구. 한국정책학회.
- 홍석철. (2017). 효율적 복지정책을 위한 중앙정부와 지자체의 역할 재정립. 「한국경제포럼」. 10(2): 85~100.
- 황혜신·조문석. (2016). 정부업무평가제도의 운영효과에 관한 연구. 한국행정연구원.
- Ammons, D. N. (1995). Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. *Public Administration Review*. 55(1): 37~47.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2006). Competition in Two-Sided Markets. *RAND Journal of Economics*. 37(3): 668~691.

- Berger, P. L. & Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality; a Treatise in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Colquitt, J., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Flynn, B. B. (1997). The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. *Management Science*, 43(9): 1246~1257.
- Hoffmann, O. (1999). *Performance Management*. Bern: Haupt.
- Kearney, R. & Berman, E. (1999). *Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement*. Colorado: Westview Press.
- Kelly, J. M. & Rivenbark, W. C. (2003). *Performance Budgeting for State and Local Government*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Lockett, J. (1992). *Effective Performance Management*. London: Kogan Page.
- Mettler, T. & Rohner, P. (2009). Performance Management in Health Care: The Past, The Present, and The Future. In *Proceedings of the 9th International Conference on Business Informatics*, 699~708.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Nachmias, D. (1979). *Public Policy Evaluation: Approaches and Methods*. New York: St. Martin's Press.
- Osborne, D. (1993). Reinventing Government. *Public Productivity & Management Review*, 349~356.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4): 363~382.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Hoboken.

- Pidd, M. (2012). *Measuring the Performance of Public Services-Principles and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poister, T. H. & Streib, G. (1999). Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice. *Public Administration Review*. 325~335.
- Poister, T. H. & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*. 65(1): 45~56.
- Porter, L. W. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Summermatter, L. & Siegel, J. P. (2009). Defining Performance in Public Management: Variations over Time and Space. Thirteenth Annual Conference of the International Research Society for Public Management.
- Walters, M. (Ed.). (1995). *The Performance Management Handbook*. Institute of Personnel and Development.
- Wholey, J. S., and Hatry, H. P. (1992). The Case for Performance Monitoring. *Public Administration Review*. 52(6): 604~610.

국무조정실-정부업무평가실의 조직 및 구성

[http://www.opm.go.kr/opm/office/group01.do?id01-b&search_key=part
&search_val=정부업무평가실](http://www.opm.go.kr/opm/office/group01.do?id01-b&search_key=part&search_val=정부업무평가실)(검색일: 2019.11.13.)

서울시-평가협업담당관의 조직 및 구성

<http://org.seoul.go.kr/org/orgChartView.do>(검색일: 2019.11.13.)

정부업무평가 기본법(검색일 2019.9.19.)

정부업무평가위원회 홈페이지 www.evaluation.go.kr(검색일 2019.9.19.)

정부업무평가위원회-성과관리 주요내용

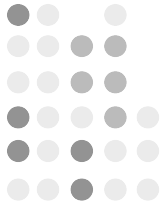
http://www.evaluation.go.kr/psec/intro/intro_1_2_4.jsp(검색일: 2019.9.19.)

정부업무평가위원회-성과관리의 개념

http://www.evaluation.go.kr/psec/intro/intro_1_2_1.jsp(검색일: 2019.9.19.)

정책위키-자치분권

<http://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148863555>
(검색일: 2019.9.19.)



〈부록〉 서울시 복지정책실 BSC 대상사업별 핵심성과지표 검토내용

1. 기초보장제도 운영

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 기초생활수급자에게 생계, 의료, 주거, 교육, 해산, 장제급여 등 맞춤형 급여를 실시하여 최저생활을 보장함과 동시에 부양의무자 등 법정기준이 맞지 않아 보호를 받지 못하고 있는 비수급 민중층을 지원하여 복지사각지대 해소 도모 - 월별 생계급여(맞춤형 급여 및 서울형 급여) 등을 현금 또는 한물로 제공함으로써 민중층을 지원 	정책 대표성	<ul style="list-style-type: none"> - '기초보장 수급자 수' 지표는 대체적으로 복지사각지대 발굴 및 지원의 핵심내용을 포괄하는 지표로 볼 수 있음 - 다만 기초보장 수급자 수 지표는 복지사각지대 발굴보다 큰 개념을 측정하는 것으로 해석될 여지가 있음 - 사업의 핵심 내용인 복지 사각지대 해소와 현금/현물 지원은 비수급 민중층에 대한 적절한 규모와 내용의 지원을 의미한다면 '기초보장 수급자수'의 의미를 보다 명확하게 할 필요가 있음 																	
전략목표	- 전략목표 : 적정생활을 보장하는 인심복지	인과성	<ul style="list-style-type: none"> - '기초보장 수급자 수'는 맞춤형 급여 등 법정기준이 맞지 않아 보호받지 못하는 비수급 민중층을 지원하기 위한 정책 수행의 결과로서 볼 수 있음 - 다만 기관의 노력도가 포함되어 있다고 말하기는 어려움. 예산 투입에 따라 수급자 수가 증가하는 단순 실적 측면이 강하기 때문에 인과성은 다소 약한 것으로 판단됨 - 기관의 노력으로 '기초보장 수급자수'가 증가할 수 있다는 점을 보여주어야 함. 기관이 어떤 노력을 하면 실적이 증가 할 수 있는지에 대한 논리적 설명과 실제 어떤 노력을 하여 실적이 증가하였는지에 대한 증명이 제시되어야 인과성이 보여질 수 있어야 함. 																	
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 : 복지사각지대 발굴지원 - 세부사업 : 기초생활수급자 급여 / 서울형 기초보장제도 운영 - 기초보장 수급자 수 • 국민 가구소득의 중위값인 기준 중위소득 대비 일정 비율을 적용하여 수급자 선정기준으로 활용하고 있으며, 아울러 부양의무자 등 법정기준이 맞지 않아 보호를 받지 못하고 있는 민중층 수가 지 서울형 수급자로 지정하여 합산한 값 																			
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="3">실적치</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>기초보장 수급인원(연도말)</td> <td>272,606</td> <td>270,289</td> <td>296,330</td> <td>305,220</td> <td>314,377</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치			목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	기초보장 수급인원(연도말)	272,606	270,289	296,330	305,220	314,377	측정 가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 월별 생계급여 등 지급, 모니터링을 매월 지속적으로 실시함에 따라 계량적으로 수치화되어 있으며 측정가능성은 높은 것으로 판단됨 - 서울형 기초생활보장 수급자의 약 50% 정도가 추가급여 대상자로 전환될 것으로 예상하고 있는데, 이러한 전환율이 전년 대비 수급자 증가율 목표치 설정에 미치는 이어나 근거를 명확히 제시할 필요가 있음 - 과거 3-5년간의 실적치의 변화추세 혹은 타 자치단체의 변화추세등과 비교하여 서울시의 목표치 설정 기준이 적정인지, 도전성이 있는지 등을 보여줄 수 있어야 함
지표명	실적치			목표치																
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년															
기초보장 수급인원(연도말)	272,606	270,289	296,330	305,220	314,377															
목표치 설정근거	- 2019년 1월 '부양의무자 기준 완화'로 기초생활수급자수가 증가하고 있으나 서울형 기초보장 수급자의 약 50% 정도가 추가급여 대상자로 전환될 것으로 예상됨에 따라, 전년 대비 수급자 증가율 목표치 3% 반영	성과지표 개선안	<ul style="list-style-type: none"> - 단순 실적 증가가 아닌 사각지대 감소를 판단할 수 있는 지표를 고려할 필요가 있음 - 사업의 핵심 내용인 기초수급 사각지대의 감소와 적절한 지원 수준을 객관적으로 보여줄 수 있는 지표로 개선이 요망됨 - 사각지대 감소율, 기준 외 기초보장 수급인원 수 증가율, 지원 수준/규모 등으로 전환 혹은 추가를 고려할 필요가 있음 																	

2. 지역사회서비스 투자사업 활성화

분류	서울시 공표 사업내용	핵심성과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 지역특성 및 수요에 부합하는 사회서비스 발굴·기획을 통한 시민체감형 사회서비스 제공 및 사회서비스 시장 활성화 - 심리상담지원, 건강증진, 인마서비스 등 보편적 복지서비스제공(사업유형20개) 	<ul style="list-style-type: none"> - 이용자 수와 같은 단순 실적지표는 사업 내용을 포괄하지 못함 - 포괄적 복지실현과 사회서비스 활성화라는 성과목표를 측정할 위해서 이용자 수를 활용하는 것은 수혜자 위주의 측정으로 사업 내용을 포괄하지 못함 - 사업 내용 중 사회서비스 시장 활성화를 포괄할 수 있는 보조 지표 등이 필요한 것으로 판단됨 - 또한 사회서비스 유형별 이용자 실적 분석 및 이에 따른 사업개선에 필요한 피드백이 이루어질 필요가 있음 - 20개의 사업 유형별 특성이 있을 수 있으나 이를 고려하지 않고 전체 규모만을 측정하는 것은 대 표성이 충분하다고 보기 어려움 																	
전략목표	- 전략목표 : 직장생활을 보장하는 인심복지	- 인과성 다소 있음																	
성과목표	- 성과목표 : 보편적 복지실현을 위한 사회서비스 활성화	- 서비스 이용자 수는 서비스 투자사업의 결과로 나타나는 것이며, 서비스 이용자를 증가시키기 위 한 노력도도 포괄하고 있음																	
세부사업	- 세부사업 : 지역사회서비스투자사업	- 그러나 서비스 제공을 통해 수혜자들이 받는 혜택 수준, 만족 수준 등과 같은 결과보다는 산출위 주의 지표로 구성되어 있음																	
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> - 지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수(누적 인원) • 사회보장정보원 사회서비스 전자배우처시스템의 이용자 수 정보 활용 • 지역사회서비스 투자사업 20개 유형 서비스 이용 인원 	<ul style="list-style-type: none"> - 발굴/기획의 결과라는 점을 보여주지 못하는 한계가 있음. - 지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수를 누적인원으로 지표를 설정함으로써 구체적으로 제시 하고 있음 																	
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="3">실적치</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수</td> <td>15,863</td> <td>13,678</td> <td>13,750</td> <td>13,800</td> <td>13,850</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치			목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수	15,863	13,678	13,750	13,800	13,850	<ul style="list-style-type: none"> - 사회보장정보원 사회서비스 전자배우처 시스템 이용자 수를 통해 측정되는 정보를 활용함으로써 측정이 용이한 지표라 할 수 있음 - 목표치의 도전성이 높지 않은 전년대비 250 증가 허용 - 목표치 근거가 불명확함. 합동평가 지표 목표치를 근거로 하는 이유가 무엇인지 제시될 필요가 있 으며, 합동평가 지표 목표치에 따라 1%로 하도 다스 미를한 수준임 - 2016년 이후 실적치 다소 낮아지고 있는데 이에 대한 이유를 파악하고 목표치 설정 근거에 제시할 필요가 있음
지표명	실적치			목표치															
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년														
지역사회서비스투자사업 서비스 이용자 수	15,863	13,678	13,750	13,800	13,850														
목표치 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> - 인도별 예산확대, 집행률 제고를 통한 서비스 이용자 수 - 정부합동평가 지표 중 사회서비스 제공률 목표치 반영(서비스제공률의 전년 대비 증가율 목표치 : 1%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 유형별 특성을 감안하여 성과 수준을 측정할 수 있는 지표의 개별이 필요함 - 목표치의 적절성을 판단할 수 있도록 과거 추세 혹은 타 지방자치단체의 수준을 목표치 설정의 근 거로 제시할 필요가 있음 - 1년 주기의 성과평가에서 누적값을 사용하는 논리를 명확하게 할 필요가 있음 - '육구' 기준 대상자 선정비율, 이용자 만족도 및 현장점검 등 결과지표를 활용할 필요가 있음 																	

3. 서울시 사회복지서비스원 설립·운영

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용		
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 서울시 사회복지서비스원 설립·운영을 통한 사회복지서비스, 공공성 강화, 종사자 노동조건 개선, 사회복지서비스 질 향상 - 국민공감사회복지서비스 질 향상, 종합케어센터 설치 운영, 민간서비스 기관 지원 등 	정책 대표성	<ul style="list-style-type: none"> - 서울시 사회복지서비스원 채용 종사자수는 이미 여타 기관에 비해 낮고 있기 때문에 사업의 성과지표가 될 수 없음 - 채용 종사자수는 사회복지서비스원의 설립과 운영의 성과가 아니라 운영을 위한 투입임 - 인과성이 있으나 관계가 반대임 • 사회복지서비스원을 설립하고 운영하기 위해서 적정수준의 인원을 채용하는 것은 공공성 강화와 서비스 품질 제고를 위한 필요조건으로 판단됨 • 하지만 설립 운영을 통하여 성과를 창출 한 것이 종사자가 되기 위해서는 사업의 목적인 일자리 창출로 오히려 수 있으므로 설립과 운영이 원인이 되고 그 결과로 달성하려고 하는 설립 목적, 수 행하는 사업의 목적을 측정할 수 있어야 함. - 사회복지서비스원 채용 종사자 수 자체는 사회복지서비스원의 운영을 통해 나타나는 결과와는 다소 거리가 있음 • 사회복지서비스원의 공공성을 강화하고, 사회복지서비스 원 환경이 단순하게 종사자 수의 증감만으로 달성 된다고 보기 어려움 		
전략목표	- 전략목표 : 시민의 미래에 투자하는 자립복지	인과성			
성과목표	- 성과목표 : 사회복지서비스원 공공성 강화 및 서비스 품질 제고				
세부사업	- 세부사업 : 사회복지서비스원 혁신추진반 운영 / 서울특별시 사회복지서비스원 품질관리 체계 구축 / 서울특별시 사회복지서비스원 설립 및 운영				
성과지표	- 서울시 사회복지서비스원 고용 종사자 수 (누적 인원)	명확성	- 명확하나, 채용된 조사자 500명이 어떤 정책 효과를 내는 지에 대한 정보가 제시될 필요가 있음		
목표치	지표명	실적치		목표치	
		2016년	2017년		2018년
	서울복지서비스원 채용 종사자 수	-	-	500	1,190
목표치 설정근거	- 서울시정 47개년 계획 반영 - 사회복지서비스원 종사자 수 목표값 : 500명	측정 가능성	- 지표의 대표성이 미약하여 목표치 적절성을 판단하기 어려움		
		목표치 적절성	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지서비스원 설립과 운영 사업의 목표는 단기적으로는 설립계획의 실적을 통한 사회복지서비스원의 설립임 - 기 설립된 사회복지서비스원의 성과를 관리하기 위해서는 사회복지서비스원이 수행하는 주요 사업을 평가 대상으로 설정하고 이의 성과를 측정, 관리할 필요가 있음 - 서울시 사회복지서비스원 이용자 만족도, 종합케어센터 운영모델 및 교육·모니터링 체계 평가지표 개발 여부 등 질적 평가지표 보완 필요함 - 사업의 명칭을 기관의 설립/운영에서 기관에서 수행하는 사업명으로 변경할 필요가 있음 		

4. 돌봄SOS센터 설치 운영

분류	서울시 공표 사업내용	핵심성과지표 연구진 검토내용															
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 시민의 중대한 돌봄체계의 혁신을 통해 돌봄지기를 강화하고, 다양한 돌봄수요에 대응하기 위해 돌봄SOS센터를 설치하여 시민의 돌봄부담이 제로(zero)인 서울을 구현하고자 함 - 돌봄SOS센터를 통해 신장·갑수된 대상자에 대해 돌봄 매니저 방문, 돌봄육구 파악, 후, 긴급요반, 일상필요서비스 맞춤형 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 돌봄 SOS센터 돌봄서비스 지원자 수는 대체로 해당 사업을 포괄하고 있으나, 신출 위주의 지표로 판단됨 															
전략목표	<ul style="list-style-type: none"> - 전략목표 : 지역공동체가 살아있는 돌봄복지 	<ul style="list-style-type: none"> - 인과성은 높은 편이나, 돌봄 서비스 이용자 수는 시범사업 실시에 따른 영향력을 포함하고 있음 															
성과목표	<ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 : 돌봄SOS센터 설치로 주민 돌봄육구 해소 	<ul style="list-style-type: none"> - 주민 돌봄육구 해소 결과에 대한 고려가 필요 • 서비스 이용에 따른 효과를 판단할 수 있는 지표가 부재 															
세부사업	<ul style="list-style-type: none"> - 세부사업 : 서울돌봄SOS센터 설치운영 																
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> - 돌봄서비스(긴급, 일상필요) 이용자 수 <table border="1"> <thead> <tr> <th>지표명</th> <th colspan="3">실적지</th> <th>목표치</th> </tr> <tr> <td></td> <td>2016년</td> <td>2017년</td> <td>2018년</td> <td>2020년</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>돌봄SOS센터 돌봄서비스 지원자 수</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>12,480</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적지			목표치		2016년	2017년	2018년	2020년	돌봄SOS센터 돌봄서비스 지원자 수	-	-	-	12,480	<ul style="list-style-type: none"> - 이용자 수라는 정보를 일관되게 제공하고 있음
지표명	실적지			목표치													
	2016년	2017년	2018년	2020년													
돌봄SOS센터 돌봄서비스 지원자 수	-	-	-	12,480													
목표치	$\left\{ \frac{143,447 \text{명} (\text{돌봄사각지대 추정인원})}{25 (\text{전체 저소득가구})} \times 5 \text{개구} \right\} \times 29\% (\text{돌봄육구 표출비율}) \times 0.5 (6\text{-개월})$ <ul style="list-style-type: none"> ※ 돌봄사각지대 추정인원 : 143,447명 (아르산+중증장애인 돌봄수요) - 아르산 돌봄수요 : 107,189명 (19.3월말 기준) 	<ul style="list-style-type: none"> - 측정가능 															
성과지표 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 아르산 인구 1,429,163명 ① 기능제한자(228,666명) 일반 아르산 (1,200,497명) ② 돌봄이용자(121,477명) ③ 돌봄 사각지대(107,189명) - 중증장애인 돌봄수요 : 36,258명(18.12월말 기준) : 36,258명 = 85,410명(1.2급 장애인) - 16,999명(활동지원제도 이용자) - 32,153명(장애인 중 노인 수) ※ 육구표출비율 : 돌봄이 필요한 아르산, 중증장애인 대상자 중 돌봄육구 표출 비율 평균 - 돌봄육구 표출비율 평균값 29% = 28.5%(아르산) + 29.6%(장애인) (기준 : 2018년 서울시 지역사회보장계획 돌봄육구 비율) 	<ul style="list-style-type: none"> - 돌봄사각지대 추정 인원을 도출하여 목표치 설정의 근거로 제시하고 있어 적절하다고 판단됨 - 사업상을 기반의 설치/운영에서 해당 기점에서 수행하고 있는 핵심 사업영역으로 변경하는 것이 더 타당할 것으로 판단됨 - 돌봄 SOS센터 이용자 만족도 등 서비스 품질 개선을 위한 보조지표 필요함 															

5. 고독사 없는 서울

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 고독사 예방을 위한 사회적 고립가구 발굴, 지원 및 다양한 복지공동체 활동을 통해 시민과 함께하 는 사회안전망 구축으로 '고독사 없는 서울'을 구현하고자 함 - 고독사 위험가구 발굴체계 구축, 강화 / 대상자 위험군별 서비스 지원으로 고독사 예방 / 사후관리 - 존엄한 장례의식을 갖춘 공영장례시스템 지원 	정책 대표성	<ul style="list-style-type: none"> - 주민관계망 형성사업 시행동 수는 그 효과가 지나치게 포괄적이어서 고독사 없는 서울이라는 목표 를 달성하는지에 대해 대표성이 있는지 판단하기 어려움 - 또한 주민관계망 형성사업 시행동 수는 해당사업을 추진하고자 하는 동 민을 대상으로 하기 때문에 계획에 초점을 둔 지표로 정책효과 등을 판별하기 어려움 																	
전략목표	<ul style="list-style-type: none"> - 전략목표 : 지역공동체가 살아있는 돌봄복지 	인과성	<ul style="list-style-type: none"> - 세부사업에 시행에 따라 달성되는 지표라 볼 수 있음 - 그러나 사업실시결과를 파악할 수 없음. 고독사 감소 비율과 같은 정책효과를 판단할 수 있는 지표가 필요 - 주민관계망의 확대가 고독사를 줄일 수 있다는 논리적 인과관계를 설명할 수 있어야 함 																	
성과목표	<ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 : 고독사 없는 서울 추진 - 세부사업 : 고독사 예방사업 / 서울형 긴급복지 - 주민관계망 형성사업 시행 동 수 	명확성	<ul style="list-style-type: none"> - 명확함 																	
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="3">실적치</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>주민관계망 형성사업 시행 동 수</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>26</td> <td>80</td> <td>160</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치			목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	주민관계망 형성사업 시행 동 수	-	3	26	80	160	측정 가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 측정 가능함
지표명	실적치			목표치																
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년															
주민관계망 형성사업 시행 동 수	-	3	26	80	160															
목표치	<ul style="list-style-type: none"> - 주민관계망 형성사업 시행 동 수 	목표치 적절성	<ul style="list-style-type: none"> - 민선7기 서울시정 4개년 계획 반영 																	
목표치 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> - 민선7기 서울시정 4개년계획 반영 - 고독사 예방사업대상 목표값 : 80개동 	성과지표 개선안	<ul style="list-style-type: none"> - 고독사 간수를 함께 사용하는 방안을 검토할 필요가 있음 - 주민관계망 형성 사업 수, 주민관계망 형성 사업 참여자 수 등으로 지표 변경 필요함 - 두가어트신 건강안전관리 솔루션 사업과 일부 중복되는 부분이 있어 보여 이에 대한 검토 요청 																	

6. 독거어르신 건강안전관리 솔루션(IoT) 사업

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용															
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 취약 독거어르신 고독사 예방 • 4차 산업혁명 시대 도래에 따라 IT를 활용한 스마트한 돌봄서비스를 도입하여 사회적 관계망이 취약한 고위험 독거어르신에 대한 고독사 예방 • 빅데이터 활용, 독거어르신의 실시간 안전 확인 	정책 대표성	<ul style="list-style-type: none"> - 신술에 해당하여 대표성을 지니고 있음 - 실제 돌봄서비스가 잘 이루어지고 있는지에 대한 고려가 필요함, 자치구 추진실태 및 기기 운영에 대한 모니터링 실적을 포함할 필요가 있음 - 설치와 함께 사용자, 관리 수준 등을 함께 볼 경우 대표성이 더 높아질 수 있을 것으로 보임 															
전략목표	- 전략목표 : 지역공동체가 살아있는 돌봄 복지	인과성	- IoT 독거어르신 가구 수는 해당 사업의 영향력에 따른 것으로 볼 수 있으나, 예산에 의해 증가될 수 있는 것이므로 인과성이 다소 약함															
성과목표	- 성과목표 : 독거어르신 건강안전관리를 통한 어르신 돌봄서비스 지원강화	명확성	- 신규간수인지 추적간수인지 명확하지 않음															
세부사업	- 세부사업 : 독거어르신 안전관리 사업(IoT)	측정 가능성	- 측정 가능함															
성과지표	- IoT기기 설치 가구 수																	
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="4">실적치</th> <th rowspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IoT기기 설치 독거어르신 가구 수</td> <td>-</td> <td>689</td> <td>2,800</td> <td>5,000</td> <td>7,500</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치				목표치	2016년	2017년	2018년	2019년	IoT기기 설치 독거어르신 가구 수	-	689	2,800	5,000	7,500	<ul style="list-style-type: none"> - 민선7기 서울시정 4개년 계획에 따라 제시하고 있음 - 그러나 이전 실적을 검토하여 반영할 필요가 있음 - 사업의 특성상 인계지가 있을 것으로 판단되므로 이를 감안하여 목표치와 함께 향후 몇 년 내 인로 할 계획도 함께 고려할 필요 있어 보임
지표명	실적치				목표치													
	2016년	2017년	2018년	2019년														
IoT기기 설치 독거어르신 가구 수	-	689	2,800	5,000	7,500													
목표치 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> - 민선7기 서울시정 4개년계획 반영 - IoT기기 설치 독거어르신 가구수 목표값 : 5,000가구 	성과지표 개선안	<ul style="list-style-type: none"> - 단순한 설치율과 함께 사용자, 고장발생률 혹은 점검간수 등 적절한 관리 수준을 측정지표를 보완 하는 것 검토 - 기문영 모니터링 지표 및 서비스 만족도 지표 등으로 보완할 필요 있음 															

7. 어르신돌봄가족휴가제 운영

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 어르신돌봄 가족에게 휴가비를 지원하여 일상을 벗어나 휴식할 수 있는 기회 제공을 통해 가족 기능의 강화 및 안정 도모 - 단체여행, 개별여행(3:7 비율) 	<p>정책 대표성</p> <p>인과성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 어르신돌봄가족휴가제 참여자 수는 어르신돌봄가족 지원기반 마련의 일부분을 반영하는 것으로 판단됨 - 인과성 다소 낮음. 홍보 활동을 많이 한다 해도 사업 대상자의 개별 특성이나 개인적 이유가 작용할 가능성이 있으므로 이에 대한 검토 필요 - 여행지원사업의 경우 여행지원의 효과가 중요하기 때문에 여행에 영향을 통해 나타나는 만족수준 등과 같은 결과지표가 고려되어야 함 																	
진행목표	<ul style="list-style-type: none"> - 전략목표 : 지역공동체가 살아있는 돌봄 복지 	명확성	- 명확함																	
성과목표	<ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 : 어르신돌봄가족 지원기반 마련 	측정 가능성	- 측정가능함																	
세부사업	<ul style="list-style-type: none"> - 세부사업 : 돌봄가족 휴가제 	목표치 측정성	<ul style="list-style-type: none"> - 지난 3년 간 실적이 좋아드는 추세인데, 감소하는 이유를 파악하여 목표치 설정에 반영할 필요가 있음 																	
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> - 어르신돌봄가족휴가제 참여자 수 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="3">실적치</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>어르신돌봄가족휴가제 참여자 수</td> <td>1,219</td> <td>1,198</td> <td>1,188</td> <td>1,300</td> <td>1,400</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치			목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	어르신돌봄가족휴가제 참여자 수	1,219	1,198	1,188	1,300	1,400	성과지표 개선안	<ul style="list-style-type: none"> - 단체여행과 개별여행으로 사업이 구분되므로 이를 성과지표에 반영하는 방안 검토 - 1인당, 일당 지원 규모 등 지원규모 반영 검토 - 여행참여 증가율, 만족도 등 효과 측정방안 검토
지표명	실적치			목표치																
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년															
어르신돌봄가족휴가제 참여자 수	1,219	1,198	1,188	1,300	1,400															
목표치 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> • 민선7기 서울시정 4개년계획 반영 • 어르신 돌봄가족제 대상자 목표값 : 1,300명 																			

8. 50+일자리 지원사업

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과표 연구진 검토내용																																														
사업목적 및 내용	- 사회적 경합과 전문성을 갖춘 50+ 세대에게 사회공헌 일자리 제고를 통해 지속적 사회참여 기회 제공 및 활력 있고 안정된 노후생활 유도 - 50+세대 일자리 지원	정책 대표성	- 50+일자리 참여자 수는 50+ 장년층 일자리 지원 기반에 관한 내용을 대체적으로 포괄하고 있는 것으로 판단됨 - 50+일자리 참여자 수는 일자리 지원 정책의 영향력에 따른 것으로 판단됨 - 다만 예산 투입에 따른 단순 실적 지표로 볼 수도 있기 때문에 보다 전체적인 효과를 판단할 수 있는 지표로 보완할 필요가 있음 - 또한 참여자 모집이 계획대로 되지 않을 경우를 고려하면 홍보에 대한 노력이 필요할 것임																																														
전략목표	- 전략목표 : 직장생활을 보장하는 인심복지	인과성																																															
성과목표	- 성과목표 : 50+장년층 일자리 지원기반 마련	명확성	- 주적인원 기준이 명확하지 않음, 매년 사업에 참여하는 수를 기준으로 함으로 연간 주적인원이라고 볼 수 없음, 단년도 분기별 주적인원 기준을 제시하는 것은 별 의미가 없음 - 세부유형별(사회서비스형, 마을형, 세대통합형, 당사자 지원형, 사회적 경제형 등) 성과정보(참여 인원 수 등)를 제공하도록 해야 함																																														
세부사업	- 세부사업 : 보람일자리 지원	측정 가능성	- 측정가능함																																														
	- 50+일자리 지원사업 참여자 수(누적) • 각 수행기관에서 모집 및 선발하여 활동처에 파견한 50+일자리 참여자 수 • 보람일자리사업 유형별 분류	목표치 적절성	- 전년 대비 목표치 증가를 추이에 따라서 목표치가 설정되었으며 목표치 수준이 적절함																																														
성과지표	<table border="1"> <thead> <tr> <th>유형별</th> <th>추진사업</th> <th>실적치</th> <th>목표치</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>사회서비스형</td> <td>장애인시설지원단 등 8개</td> <td>2016년</td> <td>2017년</td> <td>2018년</td> <td>2019년</td> <td>2020년</td> </tr> <tr> <td>마을형</td> <td>공공복지서비스포터즈 등 8개</td> <td>719</td> <td>2,059</td> <td>2,273</td> <td>2,500</td> <td>2,700</td> </tr> <tr> <td>세대통합형</td> <td>학교안전관리지원단 등 12개</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>당사자 지원형</td> <td>50+컨설팅토 등 3개</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>사회적 경제형</td> <td>50+자활지원단 등 2개</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	유형별	추진사업	실적치	목표치			2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	사회서비스형	장애인시설지원단 등 8개	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	마을형	공공복지서비스포터즈 등 8개	719	2,059	2,273	2,500	2,700	세대통합형	학교안전관리지원단 등 12개						당사자 지원형	50+컨설팅토 등 3개						사회적 경제형	50+자활지원단 등 2개						성과지표 개선안	- 지원자 중에서 일자리를 얻지 못한 경우도 있다면 지원자와 참여자(일자리)를 얻은 사람(사업) 구분하여 비율을 제시하는 것도 바람직함 - 1년 후기의 성과평가에서 주적인원을 사용하는 논리를 명확하게 제시할 필요 있음
유형별	추진사업	실적치	목표치																																														
		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년																																											
사회서비스형	장애인시설지원단 등 8개	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년																																											
마을형	공공복지서비스포터즈 등 8개	719	2,059	2,273	2,500	2,700																																											
세대통합형	학교안전관리지원단 등 12개																																																
당사자 지원형	50+컨설팅토 등 3개																																																
사회적 경제형	50+자활지원단 등 2개																																																
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th>지표명</th> <th>실적치</th> <th>목표치</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50+일자리 지원사업 참여자 수</td> <td>719</td> <td>2,059</td> <td>2,273</td> <td>2,500</td> <td>2,700</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치	목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	50+일자리 지원사업 참여자 수	719	2,059	2,273	2,500	2,700																																	
지표명	실적치	목표치																																															
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년																																												
50+일자리 지원사업 참여자 수	719	2,059	2,273	2,500	2,700																																												
목표치 설정근거	- 민선7기 서울시정 4개년계획 - 보람일자리 참여 인원 목표값: 2,500명																																																

9. 어르신 사회활동지원사업

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	- 건강하고 활동능력이 있는 어르신에게 일자리를 마련하여 제공함으로써 어르신의 소득 지원 및 사회 참여 기회 확대	정책 대표성	- 어르신 사회활동지원사업 참여자 수는 정책을 포괄하지 못하는 것으로 판단되며 일정부분 대표성 제고가 필요함 <ul style="list-style-type: none"> • 산출지표로 고용의 양면을 측정하고 있기 때문에 고용의 질을 포괄할 수 있는 지표의 설정이 필요함 • 민관협약제 운영, 지도점검 등에 대한 평가 지표 또한 필요한 것으로 판단됨 																	
전략목표	- 전략목표 : 직장생활을 보장하는 인심복지	인과성	- 어르신 사회활동지원사업 참여자 수는 어르신 사회활동지원사업의 영향력에 따른 것으로 볼 수 있음 - 다만 노력도를 판단하기 힘들고 예산투입에 대한 산출인 측면이 강함																	
성과목표	- 성과목표 : 어르신의 사회참여활동 지원기반 마련	명확성	- 명확함. 다만 심층적 성과정보 제공 필요 (유형별 참여자 수 등) - 단, 50+과 구분하기 위하여 어르신의 정의를 명시적으로 보여줄 필요 있음																	
세부사업	- 세부사업 : 어르신사회활동지원사업	측정 가능성	- 측정 가능함																	
성과지표	- 어르신 사회활동지원사업 참여자 수 <ul style="list-style-type: none"> • 어르신 사회활동지원사업 참여자 수 = 공익활동(사회서비스형 포함) 사업 참여자수 + 시장형 사업 참여자수 + 인력파견형 사업 참여자 수(누적인원 기준) : ① 공익활동(사회서비스형 포함) : 노노케어, 공공시설 봉사, 취약계층 지원, 경륜전수 활동 등 지역사회 공익증진을 위한 사회활동지원사업 참여자 수 ② 시장형 : 공동작업형, 제조판매형, 전문서비스형 등 수익이 발생하는 일자리 사업 참여자 수 ③ 인력파견형 : 민간 수요처에 취업 인력 파견 참여자 수	목표치 적절성	- 예산 미확보에 따른 목표치 조정은 타당하다고 볼 수 있으나 그 근거가 구체적으로 제시될 필요가 있음. 즉 당초에 비해 얼마나 부족하여 목표치가 얼마나 축소되었는지를 제시해야 함 - 또한 예산이 확보되지 못한 이유도 제시될 필요가 있음																	
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="3">실적치</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>어르신 사회활동지원사업 참여자 수</td> <td>56,177</td> <td>59,031</td> <td>66,617</td> <td>70,000</td> <td>81,000</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치			목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	어르신 사회활동지원사업 참여자 수	56,177	59,031	66,617	70,000	81,000	성과지표 개선안	- 1년 주기 성과평가에서 누적인원을 사용하는 논리를 명확하게 제시할 필요 있음 - 일자리 만족도 지표 검토 필요함 - 유형별 성과지표를 나누어서 적용하는 방안 검토 필요함
지표명	실적치			목표치																
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년															
어르신 사회활동지원사업 참여자 수	56,177	59,031	66,617	70,000	81,000															
목표치 설정근거	- 민선7기 서울시정 4개년계획 반영하되, 예산미확보에 따른 목표값 조정 - 어르신일자리 참여인원 목표값 : 74,229명 ※ 조정사유 : 2019년 자치구 매칭비 미확보에 따른 사업량 축소 및 최근 3년간 증가분을 고려하여 목표값 재설정																			

10. 장애인 지원주택 운영

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 일시적 장애인 증가 및 재가 장애인의 자립 욕구가 증대됨에 따라 지역 중상의 주거지원체계를 마련하여 장애인의 안정적인 독립생활 지원 - 지역사회 장애인 거주생활 지원체계 운영 	정책 대표성	<ul style="list-style-type: none"> - 장애인 지원주택 가구 수는 장애인 자립 지원이라는 목표를 달성하기 위한 주요 지표로 대표성을 가진 - 장애인 지원주택가구 수는 장애인 자립 지원 강화의 영향력에 따른 것이나, 예산범위 내에서 지원하는 것으로 인과성이 다소 약한 편임 - 또한 문제가 될 수 있는 것은 한정된 예산 하에서 지원주택가구수를 늘리기 위해 품질이 낮은 주택을 늘려 성과지표를 채울 우려가 있음 - 장애인 주택지원에 따른 주택자의 만족수준과 같은 결과성을 고려할 필요가 있음 																	
전략목표	<ul style="list-style-type: none"> - 전략목표 : 시민의 미래에 투자하는 자립복지 - 성과목표 : 장애인 자립 지원 강화 - 세부사업 : 장애인 공동생활가정 운영 	인과성	<ul style="list-style-type: none"> - 장애인 지원주택 가구 수 - 명확함 																	
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> • 지원주택 : 신체 또는 정신 장애인을 대상으로 지역사회 내 독립적이고 안정적인 생활을 위해서 비스 지원이 필요한 저소득 취약계층에게 공급되는 임대주택 • 지원주택 가구 수 : 탈시설 후 지역 독립가구를 희망하는 장애인 및 부모로부터 독립하여 살고 싶은 중장애인에게 공급되는 공공임대 지원주택의 수 ※ 주택정책과의 지원주택 공급 물량에 따라 확보 주택 수 결정 	명확성	<ul style="list-style-type: none"> - 명확함 																	
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="3">실적치</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>장애인 지원주택 가구 수</td> <td>-</td> <td>시범</td> <td>시범</td> <td>60</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치			목표치		2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	장애인 지원주택 가구 수	-	시범	시범	60	60	측정 가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 측정 가능함 - 측정은 명확하게 할 수 있으나 시설별 규모, 위치 및 시설 수준 등의 차이가 날 수 있다는 점에서는 측정가능성이 우수하다고 보기 어려움
지표명	실적치			목표치																
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년															
장애인 지원주택 가구 수	-	시범	시범	60	60															
목표치 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> - 시정4개년 계획 및 2019년 탈시설 사업 추진 계획 	목표치 적절성	<ul style="list-style-type: none"> - 목표치 설정 근거가 시정 4개년 계획 및 2019년 탈시설 사업 추진 계획에 따른 것으로 제시되고 있으나, 왜 60가구 수가 목표가 되어야 하는지에 대해서는 구체적인 보완 설명이 필요함 																	
성과지표 개선안		성과지표 개선안	<ul style="list-style-type: none"> - 시범사업 이후 신규로 시작된 사업으로 양적이 팽창보다는 시설 운영의 내실을 기하기 위한 노력이 필요한 시점으로 보임. 현실적으로 시설의 숫자를 무한정 늘리는 것 따라서 단순한 양적 지표보다는 추가민족도 등 운영의 내실을 측정할 수 있는 지표로 개선할 필요 있음 																	

11. 발달장애인 평생교육센터 설치

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용																	
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 중등교육 이후 계속 교육을 받고자 하는 성인 발달장애인을 위해 직업능력 향상과 문화예술 프로그램 등을 제공하는 평생교육센터 설치·지원 • 학령기 이후 계속 교육을 받고자 하는 성인 발달장애인에게 직업능력향상 및 사회직업교육 등을 제공하기 위해 발달장애인 평생교육센터 설치·운영 중 • 자치구 공모를 통해 발달장애인 평생교육센터 설치 지역 선정 	<p>정책 대표성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 발달장애인 평생교육센터 설치지원 개소수는 정책 및 사업 내용을 포괄한다고 보기 힘들며 대표성 제고 필요 • 정책효과를 파악할 필요가 있음. 즉 발달장애인의 직업능력 향상을 위한 프로그램 운영, 교육 단축도, 취업효과 등 - 설치 지원이 사업의 목적이 아니며 센터 운영을 통하여 수요자들에게 적절한 서비스를 운영하는 것이 궁극적인 목적이므로 이를 측정할 수 있는 대표성 있는 지표의 설정이 필요 																	
전략목표	- 전략목표 : 시민의 미래에 투자하는 자립복지	인과성	- 평생교육센터 설치 개소는 전형적인 과정지표로서 노력에 의해 달성되는 것이 아니므로 다소 인과성이 약함																	
성과목표	- 성과목표 : 장애인 자립 지원 강화	명확성	- 지표지표에는 명확하나 발달장애인 평생교육센터 설치로 인해 나타나는 정책효과를 파악할 필요가 있음																	
세부사업	- 세부사업 : 발달장애인 평생교육센터 운영	추정 가능성	- 측정 가능성																	
성과지표	- 발달장애인 평생교육센터 설치 개소 수	목표치 적절성	- 목표치 설정 근거가 명확히 제시되지 않음																	
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th>지표명</th> <th colspan="2">실적지</th> <th colspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <td></td> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> <th>2020년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>발달장애인 평생교육센터 설치개소 수</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적지		목표치			2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	발달장애인 평생교육센터 설치개소 수	2	3	5	5	5		
지표명	실적지		목표치																	
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년															
발달장애인 평생교육센터 설치개소 수	2	3	5	5	5															
목표치 설정근거	- 발달장애인 평생교육센터 설치지원 개소 수	성과지표 개선안	- 단기적으로는 센터 이용자수, 운영되는 프로그램 수 등 센터의 운영 수준을 측정하는 범인을 모색할 필요가 있으며 장기적으로는 센터의 궁극적인 목적인 취업률, 프로그램 만족도, 프로그램 이수자 취업률 등을 성과로 측정할 필요가 있음																	

12. 고령장애인 돌봄서비스 지원

분류	서울시 공표 사업내용	핵심성과지표 연구진 검토내용	검토기준																
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 만65세 도래에 따라 장애인활동지원에서 노인장기요양급여로 전환되는 고령의 중증장애인에 대한 지역사회 내 자립생활 여건 조성을 위하여 '위기대응 순회 돌봄서비스, 계몽' - 지원대상 : 65세 이상 외상·사지마비 중증장애인(특기장애인 우선 지원) • 활동지원 인정점수 380점 이상 외상·사지마비 장애인으로 시비 추가 수급자 중 만65세가 되어 노인장기요양급여 대상으로 전환된 사람 • 연차별 대상 추계 : '19년 170명 → '22년 300명 	<ul style="list-style-type: none"> - 고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수 지표는 대체적으로 대표성이 있음 - 1차년도 사업이나 민공 수혜자의 수에 집중하여 사업을 진행하는 것이 당연하지만 추후에는 사비 스폰지질을 파악할 수 있는 지표를 마련할 필요가 있음 - 인과성 있으나 이용자 모집이 불가능한 경우에 대한 검토 필요 	정책 대표성																
전략목표	<ul style="list-style-type: none"> - 전략목표 : 지역공동체가 살아있는 돌봄복지 	<ul style="list-style-type: none"> - 명확함 	인과성																
성과목표	<ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 : 고령장애인에 대한 자립생활지원 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 측정 가능성 	명확성																
세부사업	<ul style="list-style-type: none"> - 세부사업 : 고령장애인 돌봄서비스지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 측정 가능성 	측정 가능성																
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> - 고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수 	<ul style="list-style-type: none"> - 민선 7기 서울시장 4개년 계획에 반영되어 있다고 하나 구체적인 근거를 제시하지 않고 있어 직접성을 판단하기 어려움 	목표치 적절성																
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="4">실적치</th> <th rowspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>170</td> <td>210</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치				목표치	2016년	2017년	2018년	2019년	고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수	-	-	-	170	210	<ul style="list-style-type: none"> - 이용자수는 서비스를 신청한 수에 의존하므로 성과지표로 사용하는데 한계가 있을 수 있음 - 적시에 서비스가 전달됐는지, 서비스 수준은 적절하였는지 등 만족도를 통해 서비스의 질적 수준을 점검할 수 있는 지표를 활용하는 방안 검토 필요 	성과지표 개선안
지표명	실적치				목표치														
	2016년	2017년	2018년	2019년															
고령장애인 돌봄서비스 지원 인원 수	-	-	-	170	210														
목표치 설정근거	<ul style="list-style-type: none"> - 민선7기 서울시장 4개년계획 - 고령장애인 돌봄서비스 지원 목표값 : 170명 																		

13. 청년 창직장애인 문자통역 지원

분류	서울시 공표 사업내용	검토기준	핵심성과지표 연구진 검토내용																
사업목적 및 내용	- 창직장애 청년의 의사소통, 자기계발, 사회참여 촉진 - 장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률 제2조: 장보통인과의 사 소통 등에서의 정당한 편의제공 의무 - 장애인복지법 제22조: 정보접근 지원	정책 대표성	- 청년 창직장애인 문자통역지원 이용건수는 적정한 편이나 당초 설정한 이용자 수도 포함할 필요가 있음 - 두 개의 지표를 사용하는 것도 가능하도록 해야 함																
전략목표	- 전략목표: 지역공동체가 살아있는 돌봄복지	인과성	- 인과성이 다소 있으나 초기 사업임을 고려하여 홍보 활동 등이 관련됨																
성과목표	- 성과목표: 장애인 자립 생활기반 조성	명확성	- 이용자 수 및 이용건수를 같이 볼 필요가 있음																
세부사업	- 세부사업: 서울 청년 창직장애인 문자통역 지원사업	측정 가능성	- 측정 가능성																
성과지표	- 창직장애인의 문자통역서비스 이용건수(연 누계) • 문자통역: 소리를 듣지 못하는 창직장애인에게 소리를 문자로 통역해서 제공하는 서비스 • 제공방법: 창직장애인이 취업, 직무, 자기계발의 영역에서 문자통역을 신청하면 한글축기자격을 소지한 문자통역사가 현장에 파견 • 제공대상: 주민등록상 서울에 거주하는 만 39세 이하 창직장애인	목표치 적절성	- 목표치 설정의 변경 근거로 제시된 내용은 성과지표 변경의 이유라고 할 수 있으며, 변경된 성과지표에 따른 목표치 설정의 근거가 구체적이지 못함																
목표치	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">지표명</th> <th colspan="4">실적치</th> <th rowspan="2">목표치</th> </tr> <tr> <th>2016년</th> <th>2017년</th> <th>2018년</th> <th>2019년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>청년 창직장애인 문자통역 지원 이용건 수</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>500</td> <td>600</td> </tr> </tbody> </table>	지표명	실적치				목표치	2016년	2017년	2018년	2019년	청년 창직장애인 문자통역 지원 이용건 수	-	-	-	500	600	성과지표 개선안	- 1회 지원의 구체적인 장의가 제시될 필요가 있음. 신청자에 따라 서비스 사용 시간, 내용의 난이도 등에서 차이가 날 수 있으므로 1회 지원의 구체적인 의미를 명확하게 해야 함 - 목표치의 적정성은 과거 실적 없이 판단하기 어려우므로 향후 실적을 보고 목표치를 수정할 필요 있음 - 정책대상 모집단을 정확히 추정하고 모집단 대비 수혜비율 등을 검토할 필요 있음
지표명	실적치				목표치														
	2016년	2017년	2018년	2019년															
청년 창직장애인 문자통역 지원 이용건 수	-	-	-	500	600														
목표치 설정근거	- 민선7기 서울시정 4개년계획 - (청년 창직장애인 문자통역 지원 목표값: 90명) - 단, 서비스 이용활성화 및 자립지원강화추진에서 측정이 용이하도록 목표값 수치를 이용건수로 변경하여 적용																		

14. 노숙인·폭방주민 일자리 지원

분류	서울시 공표 사업내용	진도기준	핵심성과지표 연구진 검토내용													
사업목적 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 노숙인과 폭방주민을 대상으로 공공과 민간일자리를 효율적으로 제공하여 노동 능력 배양 및 자활 지원을 지원하고자 함 - 공공일자리 지원, 민간일자리 발굴, 공동작업장 	<ul style="list-style-type: none"> - 적절함 - 인과성 있음 														
전략목표	<ul style="list-style-type: none"> - 전략목표 : 시민의 미래에 투자하는 저임복지 - 성과목표 : 노숙인 보호 및 자활지원 강화 - 세부사업 : 노숙인 일자리 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 인과성 있음 														
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> - 노숙인·폭방주민 일자리 참여율(%) <ul style="list-style-type: none"> • 일자리 참여자 수 / 근로능력 있는 노숙인·폭방주민 - 지표정의 <ul style="list-style-type: none"> • "일자리 참여자 수" → 민간 및 공공 일자리 참여자 수 ※ 공공일자리, 민간영역, 공동 작업장의 일자리 포함 • "근로능력 있는 노숙인" 시정 인사자 및 폭방주민" ※ 노숙인시설 입소자 및 폭방주민 중 근로능력이 있는 자를 말함 - 대상자 선정기준 <ul style="list-style-type: none"> • 2017년 노숙인 근로능력 평가 실시로 8개 항목(영양, 질환, 노동의지, 노동가능시간, 기초생활수급여부, 신용정도) 측정해 따른 5단계 분류 • 단계별 분류 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>계</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>비율</td> <td>100%</td> <td>8%</td> <td>25%</td> <td>22%</td> <td>36%</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table> - 근로가능비율 : A~C단계 해당자로 55%(누적) • 2018년 근로능력 평가 지표 개발로 평가도구 개발(8개→12개)로 세분화, 정밀화한 근로능력 평가 실시 ※ 평가지표 : 연령, 노숙기간, 직업력, 체력, 신체질환, 정신질환, 우울감, 중독, 노동의욕, 자기관리, 자기통제, 의사소통 • '19년 근로가능자 : 3,473명(대상자 6,316명× 비율 55%) 	구분	계	A	B	C	D	E	비율	100%	8%	25%	22%	36%	9%	<ul style="list-style-type: none"> - 노숙인·폭방 주민 일자리 참여율이라는 성과지표에 측정산식을 명확히 제시하고 있음 - 측정산식에 제시된 일자리 참여자 수, 근로능력 있는 노숙인 시설 입소자 및 폭방 주민에 대한 정의가 명확히 제시됨 - 대상자 선정기준을 명확히 제시함
구분	계	A	B	C	D	E										
비율	100%	8%	25%	22%	36%	9%										
성과지표		<ul style="list-style-type: none"> - 측정 가능함 														
목표치		<ul style="list-style-type: none"> - 목표치 도달성 - 목표치 적절성 	<ul style="list-style-type: none"> - 목표치의 도전성이 18년 76.3%에서 19년 78.3%의 2%증가에 머물고 있어 다소 낮음, 노숙인의 일자리 참여를 통한 사회복귀는 중요한 과제이기 때문에 목표치를 다소 높여 잡을 필요가 있음 - 목표치 설정이 매우 구체적이고 적절함 													
목표치 설정근거		<ul style="list-style-type: none"> - 성과지표 개선안 	<ul style="list-style-type: none"> - 현재로는 매우 우수한 지표임 - 하지만, 매년 도전단이 달라질 수 있다는 점, 매년 비율을 지속적으로 높이는데 함계가 있다는 점, 1년 주기 평가에 적합한 지표의 설정이 필요하다는 점 등 현실적인 상황을 고려하여 장기간 사용이 가능한 지표로 지속적인 점검, 개선 노력이 요망됨 													

서울시복지재단 2019-10

서울시 복지정책 성과관리체계 구축방안 연구

발행일 2019년 11월 30일

발행처 서울시복지재단

발행인 홍영준

편집인 서종녀

주소 서울시 마포구 백범로 31길 21

전화 02-1670-5755

팩스 02-6353-0221

홈페이지 www.welfare.seoul.kr

인쇄업체 (사)한국장애인이워크협회

I S B N 978-89-6298-576-4

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.