

A Study on the Improvement of Budget
Performance in Goyang City

고양시 사업예산
성과관리 제도
개선방안 연구

박종혁
박지성

A Study on the Improvement of Budget Performance in Goyang City

고양시 사업예산 성과관리 제도 개선방안 연구

연구책임자

박종혁(고양시정연구원, 시민정책연구부, 선임연구위원)

공동연구자

박지성(고양시정연구원, 시민정책연구부, 위촉연구위원)

발행일 2019년 10월 31일

저자 박종혁, 박지성

발행인 이재은

발행처 고양시정연구원

주소 10393 경기도 고양시 일산동구 태극로 60 빛마루방송지원센터 11층

전화 031-8073-8341

홈페이지 www.gyri.re.kr

S N S <https://www.facebook.com/goyangre/>

I S B N 979-11-89636-25-8

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서, 고양시 정책과는 다를 수 있습니다.

목 차

| | |
|--|------------|
| 요약 | i |
| 제1장 서론 | 1 |
| 제1절 연구배경 및 목적 | 3 |
| 제2절 연구내용 및 방법 | 6 |
| 제2장 성과관리의 이론 및 제도 고찰 | 9 |
| 제1절 성과관리의 이론적 배경 | 11 |
| 제2절 사업예산 성과관리 제도 | 14 |
| 제3장 고양시 사업예산 및 조직 성과관리 현황분석 | 25 |
| 제1절 고양시 사업예산 성과관리 현황 | 27 |
| 제2절 고양시 조직 성과관리 운용 실태 | 93 |
| 제3절 고양시 성과관리 비교 | 126 |
| 제4장 사업예산 성과관리 제도의 개선방안 | 151 |
| 제1절 제도개선의 기본방향 | 153 |
| 제2절 고양시 사업예산 성과관리의 개선안 | 154 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 제5장 결론 및 정책 제언 | 169 |
| 제1절 연구결과 요약 및 시사점 | 171 |
| 제2절 정책제언 | 174 |
| 참고문헌 | 175 |
| Abstract | 177 |

표 목차

| | |
|--|----|
| [표 1-1] 사업예산 성과관리 관련 법률 | 4 |
| [표 2-1] 지방재정법상 '성과계획서' 조문내용 | 14 |
| [표 2-2] 성과계획서 작성 방향 | 20 |
| [표 2-3] 성과보고서의 작성체계 | 24 |
| [표 3-1] 2017~2019년 정책기획담당관 성과계획 현황 | 30 |
| [표 3-2] 2017~2019년 시민소통담당관 성과계획 현황 | 31 |
| [표 3-3] 2017~2019년 인적자원담당관 성과계획 현황 | 31 |
| [표 3-4] 2017~2019년 공보담당관 성과계획 현황 | 32 |
| [표 3-5] 2017~2019년 감사담당관 성과계획 현황 | 33 |
| [표 3-6] 2017~2019년 자치행정실 성과계획 현황 | 34 |
| [표 3-7] 2017~2019년 시민복지국 성과계획 현황 | 35 |
| [표 3-8] 2017~2019년 여성가족국 성과계획 현황 | 36 |
| [표 3-9] 2017~2019년 교육문화국 성과계획 현황 | 37 |
| [표 3-10] 2018~2019년 민생경제국 성과계획 현황 | 38 |
| [표 3-11] 2017~2019년 미래전략국 성과계획 현황 | 39 |
| [표 3-12] 2017~2018년 시민교통실 성과계획 현황 | 40 |
| [표 3-13] 2019년 시민안전주택국 성과계획 현황 | 41 |
| [표 3-14] 2019년 교통건설국 성과계획 현황 | 42 |
| [표 3-15] 2017~2018년 도시주택국 성과계획 현황 | 43 |
| [표 3-16] '19년 도시정책실 성과계획 현황 | 43 |
| [표 3-17] 2017~2019년 의회사무국 성과계획 현황 | 44 |
| [표 3-18] 2017~2019년 직속기관 성과계획 | 45 |
| [표 3-19] 2017~2019년 사업소 성과계획 | 46 |
| [표 3-20] 2017~2019년 정책기획담당관 성과보고 | 47 |

| | |
|---|----|
| [표 3-21] 2017~2019년 시민소통담당관 성과보고 | 48 |
| [표 3-22] 2017~2019년 인적자원담당관 성과보고 | 49 |
| [표 3-23] 2017~2019년 공보담당관 성과보고 | 49 |
| [표 3-24] 2017~2019년 감사담당관 성과보고 | 50 |
| [표 3-25] 2017~2019년 자치행정실 성과보고 | 50 |
| [표 3-26] 2017~2019년 시민복지국 성과보고 | 51 |
| [표 3-27] 2017~2019년 여성가족국 성과보고 | 51 |
| [표 3-28] 2017~2019년 교육문화국 성과보고 | 52 |
| [표 3-29] 2017~2019년 민생경제국 성과보고 | 53 |
| [표 3-30] 2017~2019년 미래전략국 성과보고 | 53 |
| [표 3-31] 2017~2018년 시민교통안전실 성과보고 | 54 |
| [표 3-32] 2019년 시민안전주택국 성과보고 | 54 |
| [표 3-33] 2018~2019년 교통건설국 성과보고 | 55 |
| [표 3-34] 2017~2019년 도시주택국 성과보고 | 55 |
| [표 3-35] 2017~2019년 도시정책실 성과보고 | 56 |
| [표 3-36] 2017~2019년 의회사무국 성과보고 | 56 |
| [표 3-37] 2017~2019년 직속기관 성과보고 | 57 |
| [표 3-38] 2017~2019년 사업소 성과보고 | 58 |
| [표 3-39] 정책기획담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 60 |
| [표 3-40] 시민소통담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 61 |
| [표 3-41] 인적자원담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 62 |
| [표 3-42] 공보담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 63 |
| [표 3-43] 감사담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 64 |
| [표 3-44] 자치행정실 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 65 |
| [표 3-45] 민생경제국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 67 |

| | |
|---|-----|
| [표 3-46] 시민복지국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 70 |
| [표 3-47] 여성가족국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 73 |
| [표 3-48] 교육문화국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 74 |
| [표 3-49] 미래전략국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 76 |
| [표 3-50] 도시정책실 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 80 |
| [표 3-51] 시민안전주택국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 82 |
| [표 3-52] 교통건설국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 83 |
| [표 3-53] 의회사무국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 85 |
| [표 3-54] 직속기관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 86 |
| [표 3-55] 사업소 2017~2019년 목표치/실적치 비교표 | 89 |
| [표 3-56] 목표대비 달성률에 따른 성과달성 등급 구분 | 95 |
| [표 3-57] 성과평가 가중치 기준 | 96 |
| [표 3-58] 지표유형 및 정의 | 96 |
| [표 3-59] 평가별 등급 조정(S등급~C등급) 구분 | 97 |
| [표 3-60] 평가구분별 평가점수/평가항목 | 98 |
| [표 3-61] 2018년 지자체별 성과지표 달성/미달성율(%) | 98 |
| [표 3-62] 평가등급 비율 | 99 |
| [표 3-63] 1/2그룹 등급별 점수 | 99 |
| [표 3-64] 3/4그룹 등급별 점수 | 99 |
| [표 3-65] 환산 전후 점수 | 100 |
| [표 3-66] 시군종합평가 공통지표 항목 | 101 |
| [표 3-67] 우수팀 선정기준 | 102 |
| [표 3-68] 우수팀 선정 인센티브 부여 구분 | 102 |
| [표 3-69] 평화미래정책관 조직 성과관리의 성과지표 | 104 |
| [표 3-70] 감사관 조직 성과관리의 성과지표 | 105 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| [표 3-71] 언론홍보담당관 조직 성과관리의 성과지표 | 105 |
| [표 3-72] 기획담당관 조직 성과관리의 성과지표 | 106 |
| [표 3-73] 예산담당관 조직 성과관리의 성과지표 | 107 |
| [표 3-74] 행정지원과 조직 성과관리의 성과지표 | 107 |
| [표 3-75] 주민자치과 조직 성과관리의 성과지표 | 108 |
| [표 3-76] 민원여권과 조직 성과관리의 성과지표 | 108 |
| [표 3-77] 일자리정책과 조직 성과관리의 성과지표 | 109 |
| [표 3-78] 기업지원과 조직 성과관리의 성과지표 | 109 |
| [표 3-79] 소상공인지원과 조직 성과관리의 성과지표 | 110 |
| [표 3-80] 복지정책과 조직 성과관리의 성과지표 | 111 |
| [표 3-81] 여성가족과 조직 성과관리의 성과지표 | 111 |
| [표 3-82] 장애인복지과 조직 성과관리의 성과지표 | 112 |
| [표 3-83] 아동청소년과 조직 성과관리의 성과지표 | 112 |
| [표 3-84] 환경정책과 조직 성과관리의 성과지표 | 113 |
| [표 3-85] 기후대기와 조직 성과관리의 성과지표 | 114 |
| [표 3-86] 식품안전과 조직 성과관리의 성과지표 | 114 |
| [표 3-87] 평생교육과 조직 성과관리의 성과지표 | 115 |
| [표 3-88] 문화예술과 조직 성과관리의 성과지표 | 116 |
| [표 3-89] 문화유산관광과 조직 성과관리의 성과지표 | 116 |
| [표 3-90] 체육정책과 조직 성과관리의 성과지표 | 117 |
| [표 3-91] 도시정비과 조직 성과관리의 성과지표 | 117 |
| [표 3-92] 도시계획과 조직 성과관리의 성과지표 | 118 |
| [표 3-93] 교통정책과 조직 성과관리의 성과지표 | 119 |
| [표 3-94] 대중교통과 조직 성과관리의 성과지표 | 119 |
| [표 3-95] 도로정책과 조직 성과관리의 성과지표 | 120 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| [표 3-96] 시민안전과 조직 성과관리의 성과지표 | 121 |
| [표 3-97] 주택과 조직 성과관리의 성과지표 | 121 |
| [표 3-98] 건축과 조직 성과관리의 성과지표 | 122 |
| [표 3-99] 토지정보과 조직 성과관리의 성과지표 | 122 |
| [표 3-100] 도시균형개발과 조직 성과관리의 성과지표 | 123 |
| [표 3-101] 도시재생과 조직 성과관리의 성과지표 | 123 |
| [표 3-102] 재정비축진과 조직 성과관리의 성과지표 | 124 |
| [표 3-103] 보건소 조직 성과관리의 성과지표 | 124 |
| [표 3-104] 담당관의 성과관리별 전략 | 126 |
| [표 3-105] 기획조정실의 성과관리별 전략 | 127 |
| [표 3-106] 자치행정국의 성과관리별 전략 | 128 |
| [표 3-107] 일자리경제국의 성과관리별 전략 | 129 |
| [표 3-108] 복지여성국의 성과관리별 전략 | 130 |
| [표 3-109] 기후환경국의 성과관리별 전략 | 131 |
| [표 3-110] 교육문화국의 성과관리별 전략 | 131 |
| [표 3-111] 도시교통정책실의 성과관리별 전략 | 132 |
| [표 3-112] 시민안전주택국의 성과관리별 전략 | 133 |
| [표 3-113] 도시개발균형국의 성과관리별 전략 | 134 |
| [표 3-114] 담당관의 성과관리별 지표 | 134 |
| [표 3-115] 기획조정실의 성과관리별 지표 | 136 |
| [표 3-116] 자치행정국의 성과관리별 지표 | 137 |
| [표 3-117] 일자리경제국의 성과관리별 목표 | 139 |
| [표 3-118] 복지여성국의 성과관리별 지표 | 141 |
| [표 3-119] 기후환경국의 성과관리별 지표 | 142 |
| [표 3-120] 교육문화국의 성과관리별 지표 | 143 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| [표 3-121] 도시교통정책실의 성과관리별 지표 | 144 |
| [표 3-122] 시민안전주택국의 성과관리별 지표 | 146 |
| [표 3-123] 도시개발균형국의 성과관리별 지표 | 147 |
| [표 4-1] 사업예산 성과관리 제도의 개선방향 | 153 |
| [표 4-2] 정량지표/정성지표 구분 | 159 |
| [표 4-3] 투입/과정/산출/결과지표 개념 및 특징 | 160 |

그림 목차

| | |
|---|-----|
| [그림 1-1] 연구내용 및 연구방법 | 7 |
| [그림 2-1] 성과예산서와 성과계획서 작성체계 | 15 |
| [그림 2-2] 정책사업목표 설정 예시 | 17 |
| [그림 2-3] 정책사업, 정책사업목표, 단위사업의 체계 예시 | 18 |
| [그림 2-4] 성과목표관리의 기본구조 | 21 |
| [그림 2-5] 성과계획서와 성과보고서 | 22 |
| [그림 3-1] 고양시 비전 체계와 실국별 전략목표 | 27 |
| [그림 3-2] 핵심전략과 실국별 전략목표와의 상관성 표시 | 29 |
| [그림 3-3] 조직 성과관리 추진과정 | 94 |
| [그림 3-4] 2018년 지자체별 성과지표 달성/미달성율(%) | 94 |
| [그림 3-5] 성과관리 평가지표 설정단계 | 103 |
| [그림 4-1] 성과지표의 분류와 평가 기준 | 161 |

요 약

1. 서론

□ 연구배경

○ 지자체 성과를 촉진하기 위한 성과관리제도의 필요성 증가

- 지방자치단체의 성과관리제도는 2006년 제정된 정부업무평가기본법에 따라 매년 BSC(균형성과평가제도)형태 혹은 이와 유사한 형태로 운영되고 있음. 지자체의 성과를 촉진하는데 많은 기여를 하고 있다는 점에서 정부업무성과평가에 꼭 필요한 제도로 자리매김하고 있음.

○ 조직 성과관리와 사업예산 성과관리의 혼란 발생

- 현재 대부분의 지방자치단체는 2010년부터 조직 성과관리 제도를 도입하여 부서별 성과평가를 실시하고 있으며, 승진 및 인센티브 제공에 활용되고 있음.
- 그리고 2014년 지방재정법 개정과 2016년 지방회계법 제정으로 인하여 사업예산 성과관리 제도가 도입 되면서 2016년부터 ‘사업예산 성과계획서’와 ‘사업예산 성과보고서’를 작성하여 지방의회에 제출하도록 의무화되었음.
- 그러나 성과관리를 담당하는 실무 부서는 사업예산 성과관리에 대한 이해가 부족하고 일반적으로 성과관리 제도에서 사용되는 ‘정책사업’, ‘사업 목표’, ‘성과지표’, ‘목표치’, ‘실적치’ 등의 용어들이 혼용되어 많은 혼란을 겪고 있음.
- 특히, 성과관리 실무부서는 인센티브와 연계된 조직 성과관리에 많은 관심을 가지는 반면에 새롭게 도입된 사업예산 성과관리는 형식적 업무에

그치고 있음.

○ **성과관리 핵심요소의 비교분석을 통한 개선방안 도출 필요**

- 새롭게 도입된 사업예산 성과관리 제도가 고양시에서 제대로 정착되기 위해서는 기존 조직 성과관리와 비교분석을 통해 개선방안을 찾는 것이 필요함.
- 특히, 고양시에서 작성한 사업예산 성과계획서 및 성과보고서를 연도별로 비교 분석하는 것이 필요함.
- 전략, 목표, 지표, 사업 등은 사업예산 성과관리나 조직 성과관리에서 공통적으로 설정되어야 하며, 특히, 동일한 성과를 판단하는 지표는 모두 동일해야 올바른 성과관리가 이루어진다고 할 수 있음.

□ **연구목적**

○ **고양시 사업예산 성과관리 제도의 조기 정착**

- 2016년부터 작성하기 시작한 사업예산 성과계획서 및 성과보고서의 연도별 자료를 분석하여 개선방안 도출하고자함.
- 성과지표의 지속적 유지방안, 성과계획서의 목표치와 성과보고서의 실적치에 대한 합리적 개선 방안 도출.

○ **실현가능한 사업예산 성과관리 제도 개선방안 마련**

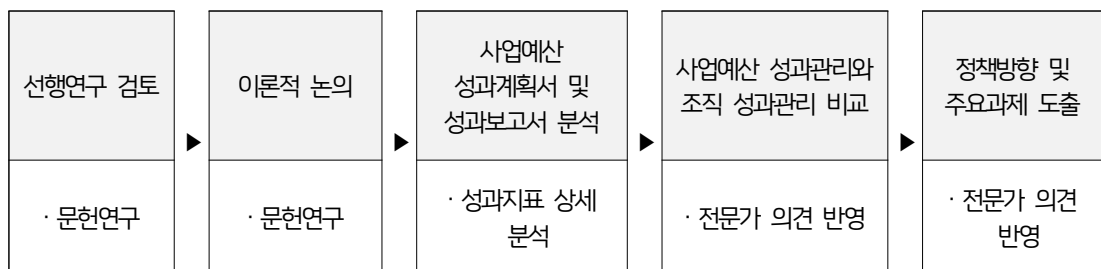
- 2016년 성과계획서부터 2019년 성과계획서까지의 자료를 바탕으로 운용실태를 파악하고, 개선방안 마련함.
- 현장의 실무자의 개선요구를 반영하는 동시에, 전문가의 정책제언을 반영한 사업예산 성과관리 제도 개선방안 마련함.

□ 연구내용 및 방법

○ 연구내용

- 문헌연구를 통한 관련 선행연구 검토
- 이론, 제도적 논의
- 사업예산 성과관리(성과계획서, 성과보고서) 현황 파악 및 자료 분석
- 조직 성과관리 제도의 현황 파악
- 사업예산 성과관리와 조직 성과관리 간의 비교분석
- 개선 방안 및 정책제언

○ 연구절차 및 방법



2. 성과관리 이론 및 제도 고찰

□ 이론적 논의

○ 신공공관리와 조직 성과관리

- 전통적 행정은 자원의 투입에 대한 관심이 높았다면, 신공공관리는 자원의 투입보다는 결과에 더 많은 관심을 집중하며, 핵심은 시민(고객)의 만족과 성과지표와의 연계성을 높이는 것임
- 신공공관리는 정책이 아닌 관리나 성과, 효율성과 효과성에 초점을 두어 운영하는 것으로서 성과에 입각하여 행정관리를 도모하는 것임

- 반면, 균형성과표에 기반한 조직 성과관리는 재정적 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점 등의 균형적 결합을 통해 재무/비재무, 단기/장기, 내/외부 관점을 동시에 고려하는 균형적 성과관리에 초점을 두고 운영되고 있음.

□ 사업예산 성과관리 제도

○ 사업예산 성과관리계획서 및 성과보고서 작성

- 지방재정법 개정(2014년 5월)과 지방회계법 제정(2016년 5월)에 따라 2016년부터는 예산의 성과계획서와 성과보고서를 지방의회에 제출하도록 법제화됨.
- 성과계획서 및 성과보고서 상의 성과지표에 관한 적정성 검증은 정책사업별로 사업목적 달성을 위해 측정가능한 지표를 개발하고, 전년도 실적치를 반영함.

○ 사업예산 성과보고서 작성 원칙

- 지방자치단체는 성과보고서를 4가지 원칙에 따라 작성함.
- 첫째, 성과보고서는 전년도 성과계획서와 일치해야 함.
- 둘째, 성과보고서 신뢰성 제고를 위한 성과분석을 실시해야함.
- 셋째, 성과보고의 객관성 제고를 위한 목표달성의 구체적 근거를 제시함.
- 넷째, 내/외부적 지적사항이 있을 경우, 이에 대한 조치내용을 기재하여야함.

○ 사업예산 성과관리를 위한 비전, 목표, 전략

- 사업예산 성과관리를 위한 대표적인 슬로건, 정책목표와 핵심전략을 설정하고 운용함.

○ 사업예산 성과관리 추진절차

- 사업예산의 성과관리 제도는 재정사업의 전략과 목적에 따라 사업별 성과목표와 성과지표를 설정하고, 성과지표에 의한 평가결과를 차년도 재

정운용에 반영하는 과정을 반복함.

- 행정안전부 성과보고서 작성 지침에 따르면, 사업예산 성과보고서는 마감관리, 기초자료관리, 결산서관리 등 성과보고 후에 성과보고서 내 포함된 기초자료를 실국별로 관리하고, 정책사업에 해당하는 성과지표와 실적, 단위사업성과관리를 별도로 추진함.

3. 고양시 사업예산 및 조직 성과관리의 현황분석

□ 고양시의 연도별 사업예산 성과계획서 및 성과보고서 분석

○ 연도별 사업예산 성과관리 성과계획서 분석 결과

- 실국 단위로 설정한 예산사업의 정책사업목표가 사업의 목적을 제대로 반영하지 못하고 있으며, 다수의 개념이 혼재된 긴 서술형 문장으로 기술되어 이해에 어려움이 발생.
- 사업예산 성과관리 성과계획서 상에서 성과지표가 예산의 성과를 제대로 반영하지 못하고 있으며, 동일 부서 성과지표가 연도에 따라 변경되는 경우도 자주 발생하고 있음.
- 사업예산 성과계획서 상에서 전략목표, 정책사업목표, 단위사업 등 핵심적 내용 간의 연계성이 부족함.

○ 연도별 성과보고 분석 결과

- 성과지표의 목표달성 여부로 부서가 사업예산 성과목표라고 판단하기에는 무리가 있음.
- 목표치를 지나치게 보수적으로 설정하고, 실적치에 대한 근거도 미흡함.
- 사업예산 성과보고서 상에서 예산액과 결산액에 관한 비교 검토가 없음.

○ 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교 분석 결과

- 많은 부서에서 전년도에 작성한 성과계획서 상의 목표치가 당해 연도 성과보고서 상에서 다르게 표기되고 있음.

- 성과지표의 오류가 많이 발견되며 주관적 수치나 비율이 많이 존재함.
- 일부 부서는 성과지표의 목표치와 실적치를 부정적으로 제시함.

□ 고양시 사업예산 성과관리와 조직 성과관리의 비교

○ 성과관리의 전략 비교

- 사업예산 성과관리 및 조직 성과관리의 핵심전략은 대부분 상이하게 설정되어 있고, 일부 유사하거나 동일하게 설정된 경우는 매우 적음.
- 사업예산 성과관리는 전략목표, 정책사업목표(성과지표), 단위사업, 예산액 등으로 구성된 반면에 조직 성과관리는 핵심전략, 성과목표, 성과지표 등으로 구성됨.

○ 성과관리의 성과지표 비교

- 두 개의 성과관리 제도상에서 성과지표는 대부분 상이하게 설정되어 있고, 동일한 성과지표로 설정된 경우는 매우 적음.
- 조직 성과관리의 성과지표는 매우 세밀하고 정확하게 설정된 반면에, 사업예산 성과관리의 성과지표는 정확성, 엄밀성, 객관성 등이 미흡함.

4. 사업예산 성과관리의 개선방안 및 정책제언

□ 고양시 개선방안

○ 사업예산 성과관리에 관한 교육실시

- 사업예산 성과관리 제도의 필요성과 올바른 운용을 위해 외부 전문가에 의한 사전교육을 실시할 것을 제안함.
- 기존에 운용되고 있는 조직 성과관리의 교육과 병행한 별도의 교육이 필요함.
- 교육대상은 성과계획서 및 성과보고서를 작성하는 실무부서 뿐만 아니라 자료를 받고 이해해야 하는 지방의회 시의원까지도 포함해야함.

○ 사업예산 성과관리를 위한 '성과목표관리 체계도' 작성

- 사업예산 성과관리의 성과계획서와 성과보고서를 올바르게 작성하려면, 가장 기본적인 성과목표에 관한 체계도를 우선적으로 작성해야 함.

○ 사업예산 성과관리의 '성과지표'에 대한 전면적 개선

- 예산의 성과를 판단하는 기준인 성과지표에 관하여 정확하고 합리적인 개선방향이 필요함.
- 고양시에서 지난 수년간 운영하고 있는 조직 성과관리 상의 성과지표를 활용한 개선방향이 필요함.
- 특히, 성과지표 개발의 원칙에 따른 올바른 지표개발이 절실한 실정임.

□ 정책제언

- 고양시에서 사업예산 성과관리 제도는 필요성에 대한 인식 없이 법률적 규정에 의해 급히 도입된 제도이며, 전략, 목표, 지표 등이 기존의 조직 성과관리와 유사하여 혼란이 발생하고 있음.
- 특히, 조직 성과관리에서 성과지표를 설정하고 있음에도 불구하고 사업 예산 성과관리에서 형식적으로 성과지표를 새롭게 설정하고 있음.
- 따라서 고양시는 올바른 성과관리가 이루어지기 위해서 새롭게 도입된 사업예산 성과관리와 기존의 조직 성과관리에서 공유할 수 있는 성과지표를 개발하는 것이 필요하고, 나아가 두 제도의 통합운영을 위한 노력도 필요함.

제 1 장 서론

제1절 연구배경 및 목적

제2절 연구내용 및 방법

제절 연구배경 및 목적

1. 연구의 배경

현재 대부분의 지방자치단체는 행정의 성과(Performance)를 높이기 위한 방법으로 자체평가, 합동평가, 경영평가 등 다양한 평가 제도를 운영하고 있으며, 성과관리(Performance Management)도 이러한 평가 제도들과 매우 긴밀하게 연계되어 운용되고 있다.

지방자치단체가 평가 제도를 통해 성과관리를 운영하기 시작한 것은 2006년 「정부업무평가기본법」이 제정되면서부터라고 할 수 있다. 이 법에 의하면, 지방자치단체는 매년 BSC(균형성과평가제도)이나 그와 유사한 형태의 성과관리를 제도로써 운영하도록 의무화하고 있다. 그리고 오늘날 많은 지방자치단체에서 성과관리가 성과를 촉진하는데 많은 기여를 하고 있다는 점에서, 행정의 성과를 높이는데 반드시 필요한 제도라고 할 수 있다. 다만, 우리나라와 같은 유교주의 내지 관료문화의 전통을 공유하고 있는 사회에서 미국식 성과관리 제도를 도입하면, 의사결정구조의 집권화, 불필요한 행정절차(Red-Tape) 양산, 지나친 결과 중시 등의 부정적 영향으로 인하여 부적합하다고 문제를 제기하는 연구들도 나타나고 있다.

이러한 상황에서 정부는 2016 회계연도부터 지방자치단체의 예산·결산과 관련된 성과를 제고하기 위하여 ‘성과보고서’를 작성하도록 법제화하였다. 지방자치단체의 성과보고서 작성과 관련된 사항은 「지방재정법」 제5조 ‘성과중심의 지방재정운용’, 「지방회계법」 제15조 ‘결산서의 구성’ 및 「지방회계법」 제16조 ‘결산서의 작성’ 등에 제도적 근거를 두고 있다. 특히, 「지방회계법」 제15조에 따르면, 지방자치단체의 기관장은 결산서를 작성하여 지방의회가 선임한 감사위원회에게 감사를 의뢰하도록 되어있으며, 결산서상의 성과보고서는 ‘성과계획서’와 ‘성과보고서’로 구분하여 ‘전략’, ‘사업목표’, ‘성과지표’를

관리하도록 하였다.

그러나 현재 지방자치단체에서 2000년대 후반부터 정부업무평가기본법에 의해 실시하고 있는 기존 조직의 성과관리 제도에서도 부서별로 ‘사업목표’, ‘성과지표’ 등을 설정해 두고 있다 실무적인 측면에서 혼돈이 발생하고 있다.

[표 1-1] 사업예산 성과관리 관련 법률

| 조항 | | 주요 내용 |
|-----------------------|---------------------|--|
| 「지방재정법」 제5조 | 성과중심의 지방재정운용 | <ol style="list-style-type: none"> ① 지방자치단체의 장은 재정활동의 성과관리체계를 구축하여야 한다. ② 지방자치단체의 장은 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 예산의 성과계획서 및 성과보고서를 작성하여야 한다. ③ 지방자치단체의 장은 대통령령으로 정하는 바에 따라 주요 재정 사업을 평가하고 그 결과를 재정운용에 반영할 수 있다. ④ 성과 중심의 지방재정 운용을 위하여 필요한 그 밖의 사항은 행정안전부령으로 정한다. |
| 「지방회계법」 제15조, 제16조 | 결산서의 구성, 결산서의 작성 | <p>(결산서의 구성) 결산 개요, 세입·세출 결산, 재무제표(주석을 포함한다. 이하 같다), 성과보고서</p> <p>(결산서의 작성)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 제15조제1호에 따른 결산 개요는 같은 조 제2호부터 제4호까지의 규정에 따른 내용을 요약하고 주민이 쉽게 이해할 수 있도록 작성하여야 한다. ② 제15조제2호에 따른 세입·세출 결산은 세입·세출 예산 또는 기금운용계획과 같은 구분에 따라 그 집행 결과를 종합하여 작성하여야 한다. ③ 제15조제3호에 따른 재무제표는 지방회계기준에 따라 작성하여야 하고, 「공인회계사법」에 따른 공인회계사의 검토의견을 첨부하여야 한다. ④ 제15조제4호에 따른 성과보고서는 「지방재정법」 제5조제2항에 따른 성과계획서에서 정한 성과목표와 실적을 대비하여 작성하고, 사업원가와 성과를 연계할 수 있도록 하여야 한다. ⑤ 제1항에 따른 결산 개요 및 제2항에 따른 세입·세출 결산의 작성방법 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다. |

2. 연구의 목적

본 연구는 지방자치단체에서 행정의 성과를 높이기 위해 성과관리 제도가 필요하다는 전제하여 실무현장에서 새롭게 도입된 사업예산 차원의 성과관리가 기존의 조직 내부처 차원에서 이루어지고 있던 성과관리와 많은 혼란이 발생하고 있다는 점에 주목하였다. 따라서 본 연구의 대상은 2016년부터 도입한 고양시의 사업예산 성과관리이며, 2017년부터 2019년까지 작성한 성과계획서와 성과보고서의 내용을 집중 분석하였다. 특히, 연도별 성과지표, 목표치, 실적치 등을 집중 비교, 분석하여 성과계획서와 성과보고서의 일관성과 적정성을 검토하였다. 그리고 사업예산 성과관리의 전략, 목표, 사업, 성과지표 등의 내용을 기존의 조직 성과관리의 내용과 비교하여 개선방안을 찾고자 하였다. 또한, 현장의 실무 인력들의 개선요구와 전문가의 정책제언을 반영하여 사업예산 성과관리 제도를 운영하는 중앙정부로 하여금 제도적 개선의 근거로 활용될 수 있도록 하였다.

이를 위하여 첫째로, 성과관리의 이론적·개념적 부분들을 살펴보고, 둘째로, 사업예산 성과관리의 제도도입의 배경과 필요성을 살펴본다. 현재 운영되고 있는 사업예산의 성과계획서 및 성과보고서 작성 현황에 대해서도 함께 논의하였다. 그리고 마지막으로, 고양시 ‘사업예산 성과계획서’, ‘사업예산 성과보고서’, ‘조직의 성과관리’ 내 성과지표를 지표의 유형, 성격 및 내용, 연도별 성과지표를 분석하여 성과관리가 어떻게 이루어지고 있는지 전반적인 현황을 분석한다. 이를 토대로 고양시의 ‘사업예산 성과관리’의 개선안을 제안하고자 하였다.

제2절 연구내용 및 방법

1. 연구내용

본 연구의 내용은 크게 다섯 가지로 구성된다. 첫째, 정부업무 성과평가 제도 관련 선행연구를 검토한다. 둘째, ‘사업예산 성과제도 이론’ 및 도입배경을 분석한다. 셋째, 고양시 예산 성과관리에 관한 현황조사 및 운용실태를 파악한다. 넷째, 고양시 조직 성과관리 현황에 대해 점검한다. 다섯째, 분석된 결과를 토대로 ‘사업예산 성과계획서’ 및 ‘사업예산 성과보고서’ 작성의 개선방안을 제시한다.

2. 연구방법

본 연구는 다음의 연구방법론을 사용하였다. 우선 크게 문헌고찰, 현황분석, 전문가 자문 등의 방법론을 토대로 연구하였다. 문헌고찰은 국내 성과관리 관련 문헌을 중점적으로 살펴보았다. 다음으로 고양시 사업예산의 ‘성과계획서’, ‘성과보고서’ 분석을 통해 고양시의 전반적인 사업예산 성과관리 운영방향을 파악한다. 마지막으로, 정책제언을 위해 전문가의 인터뷰 및 자문 내용을 활용한다.

[그림 1-1] 연구내용 및 연구방법

| 연구절차 | 주요내용 | 연구방법 |
|--------------------------------|--|---|
| 1. 문헌연구 2. 관련 선행연구 검토 | <ul style="list-style-type: none"> • 연구의 목적, 필요성 기술 • 연구의 내용 및 방법 구체화 <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • ‘사업예산 성과계획서’, ‘사업예산 성과보고서’ 분석 • 조직 성과관리 분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 문헌자료 검토 • 관련 선행연구 분석 • 관련 법·정책 분석 |
| 3. 사업예산 성과지표 및 조직 성과평가 성과지표 분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 부서별 전략, 사업 성과목표, 성과 지표 수집 및 자료 재구성 • 자료별 분석 → 연도별 지표, 성과 계획서/성과보고서 지표/사업예산, 조직관리 성과지표 간 분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 문헌자료 검토(정부 중앙 부처 발행) |
| 4. 결과분석 | <ul style="list-style-type: none"> • ‘사업예산 성과계획서’ 연도별 성과 지표(목표치 비교) • ‘사업예산 성과계획서/성과보고서’ 성과지표 비교(목표치/실적치 비교) • ‘조직 성과평가’ 지표, ‘사업예산 성과보고서’ 간 성과지표 비교 | <ul style="list-style-type: none"> • 현황분석 • 정부 발간 성과보고서 자료 분석 |
| 5. 정책제언 | <ul style="list-style-type: none"> • 정책방향, 방안 제시 • 연구의 결론 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문가 자문 |
| 6. 최종보고서 작성 | <ul style="list-style-type: none"> • 연구보고서 수정/보완/작성완료 | - |

제 2 장

성과관리의 이론 및 제도 고찰

제1절 성과관리의 이론적 배경

제2절 사업예산 성과관리 제도

제절 성과관리의 이론적 배경

성과관리는 ‘효율성’과 ‘효과성’을 강조하는 민간부문에서 먼저 시작되었으며, 공공 부문은 세계 각국에서 신공공관리론(New Public Management theory)의 등장과 함께 본격적으로 논의되기 시작하였다.

공공부문에 있어 성과관리에 대한 논의는 성과중심의 관리가 시민(고객)중심의 관리, 시장중심의 관리와 함께 행정개혁의 중요한 화두로 설정되면서 시작되었다. 공공부문의 성과관리는 세부적으로 민간부문과 공공부문 간의 경쟁, 공공부문의 분권화 경향, 정부의 계층구조 간소화 내지 간편화 추세, 시민 참여 및 선택의 확대, 성과산출 측정 가능, 성과계약제도 도입, 재정 인센티브 부여, 민간부문의 관리기술 도입 등으로 구체화되었다.¹⁾

일반적으로 신공공관리론은 신제도주의 경제학(new institutional economics)과 비즈니스형 관리주의(business-type managerialism)와의 결합이라고 할 수 있다. 신제도주의 경제학은 Black(1963)과 Arrow(1963)의 초기 연구로부터 Niskanen(1971)의 관료제에 관한 중요한 이론에 이르는 공공선택이론(public choice theory), 거래비용이론(transaction cost theory), 주인-대리인이론(principal-agent theory)을 기초로 하고 있다. 이러한 신제도주의 경제학자들은 경합가능성, 이용자 선택, 투명성, 인센티브 구조라는 아이디어에 기초하여 행정개혁이 가능하다고 주장하였다. 한편, 비즈니스형 관리주의는 Merkle(1980), Hume(1981), Pollitt(1990)의 국제적인 과학적 관리의 전통과 연계된 것이다. 비즈니스형 관리주의는 결과를 달성하기 위해 자율적 재량의 권한을 필요로 하는 기술적 전문성 보다 고유한 문화의 발전과 조직 산출의 적극적인 측정·평가를 통해 더 나은 성과(performance)를 제고하려는 관리 전문성이라는 아이디어에 기초하여

¹⁾ Stark, Andrew. "What's the New Public Management?", *Journal of Public Sector Management*, 12(2002) : 137-151.

행정개혁이 가능하다고 주장하였다.²⁾

전통적 행정은 자원의 투입에 대한 관심이 높았다면, 신공공관리는 자원의 투입보다는 결과에 더 많은 관심을 집중한다고 할 수 있다. 여기서 결과의 핵심은 시민(고객)의 만족과 연계성이 높은 성과지표를 만드는 것이며, 이것이 조직의 목적에 따른 성과의 측정을 용이하게 한다고 할 수 있다.³⁾ 따라서 신공공관리는 공공부문에서 결과 지향의 조직 문화를 정착시키고 나아가 공공부문의 효과성과 대응성을 증진시킨다고 할 수 있다. 또한, 신공공관리는 행정서비스를 질적으로 향상시키고 공적기관의 문제해결 능력을 높여 시민의 신뢰를 회복하는 것을 추구한다. 이러한 과정 속에서 공무원과 실무자는 핵심 목표 달성과 결과중심의 책무성을 확립하기 위하여 성과 측정과 평가가 중요한 역할을 한다.⁴⁾

특히, 신공공관리는 정책이 아닌 관리(management), 성과(performance)와 효과성(effectiveness)에 초점을 맞추고 있다.⁵⁾ 그리고 신공공관리는 행정서비스 제공에 있어서 분산화와 외연화를 추구하고, 가급적이면 중앙으로부터 멀리 떨어져, 전체적이든 부분적이든 민간부문을 최대한 활용할 것을 강조한다.⁶⁾ 신공공관리는 1980년대와 1990년대 중반까지 OECD 국가를 중심으로 행정개혁의 이론적 기반으로 적극 활용되었다. 다만, 일부에서는 이러한 논의에 대해 비판적인 시각도 있지만, 신공공관리가 행정개혁의 이론적 바탕이 되었다는 국제적인 현상은 부인할 수 없다.⁷⁾

이와 같은 신공공관리 현상 하에 성과 지향 관리는 전통적 행정관리에 대한 통제를

²⁾ Hood and Christopher. "A Public management for all Seasons?", *Public Administration*, 69(1991) : 3-19.

³⁾ Peters, B and Guy Pierre John. "Governance Without Government? -Rethinking Public Administration", *Journal of Public Administration*, 8(1998) : 223-243.

⁴⁾ Ospina, Sonia Grau, Nuria Cunill Zaltsman and Ariel. "Performance evaluation, public management improvement and democratic accountability", *Public Management Review*, 6(2004) : 229-251.

⁵⁾ Bevir et al.. "Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector", *Public Administration*, 81(2003) : 1-17.

⁶⁾ Torres, Lourdes Pina and Vincente. "Changes in Public Service Delivery in the EU Countries", *Public Money & Management*, 22(2002) : 41-48.

⁷⁾ Pollitt, Christopher. "Clarifying Convergency: Striking Similarities and durable differences in Public Management Reform", *Public Management*, 3(2001) : 471-492.

위해 ‘업무수행 과정에 대한 관리 및 통제’ 접근에 대응되는 것으로 정책집행을 비롯한 행정업무 수행에 있어 과정상의 적절성이 아닌 업무수행 결과인 성과에 입각하여 행정관리를 도모한다. 그리고 성과관리 모형으로서 BSC(Balanced Scorecard)가 하나의 대안으로 제시되었다. BSC는 Kaplan과 Norton⁸⁾에 의해 BSC관련 논문이 소개되면서 본격적으로 논의되기 시작하였으며, 이후 1993년, 1996년, 2000년에 걸쳐 BSC를 적용한 조직들의 사례연구 및 운영 등에 관한 연구를 심화시켰다.⁹⁾ BSC는 재정적 관점, 내부 프로세스 관점, 고객관점, 학습과 성장의 관점 등의 균형적 결합을 통해 재무·비재무, 단기·장기, 내부·외부 관점을 동시에 고려하는 균형적(balanced) 성과관리를 추구하고 있다.¹⁰⁾ 이는 기존의 성과관리가 재무적 성과만을 중요시한데서 탈피하여 재무적 성과 외에 미래의 재무적 성과를 도출할 수 있는 비재무적 지표를 관리함으로써 지속적인 조직발전을 도모하고자 하는 것이다.¹¹⁾

⁸⁾ Kaplan, Robert S.·Norton and David P. “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb(1992) : 71-79.

⁹⁾ 김선명·노일순. “공공부문 성과관리에서의 BSC 활용에 관한 연구”, 『현대사회와 행정』, 2005, 15(2) : 101-120.

¹⁰⁾ 한국행정연구원. 『성과관리 및 관리 매뉴얼』, 현대문화사, 행정자치부, 2005.

¹¹⁾ 윤수재. 『정부성과평가 시스템에서의 BSC 모델 활용방안』, 한국행정연구원, 2005.

제2절 사업예산 성과관리제도

1. 사업예산 성과계획서 작성¹²⁾

1) 개요

정부는 2008년부터 시행된 ‘사업예산제도’에 따라 ‘성과’와 ‘예산’을 연계한 사업예산 성과관리 체계 구축을 위해 2010년부터 2013년까지 자치단체를 대상으로 ‘성과예산서’ 시범 작성을 실시하였다. 그 후 「지방재정법」 개정(2014년 5월)으로 2016회계연도부터 예산의 성과계획서를 지방의회에 제출토록 법제화하였다.

성과계획서는 지방자치단체가 예산의 내용을 반영한 전략목표 및 해당연도 정책사업목표 달성을 위해 수립하는 연도별 시행계획이다. 성과계획서 내에는 지방자치단체의 비전·시정방침·시정방향 및 전략목표 등이 설정되어 있으며, 지방재정법에 의한 중기지방재정운용계획이 반영되어 있다. 그리고 성과계획서는 당해 연도 정책사업목표 및 단위사업의 성과지표, 과거 추세치를 반영한 구체적이고 합리적인 목표치 설정 등을 포함하고 있다.

【표 2-1】 지방재정법상 ‘성과계획서’ 조문내용

| 조항 | | 주요 내용 |
|-----------------|-----------|---|
| 「지방재정법」 제44조 2항 | 예산안의 첨부서류 | ① 예산안에는 다음 각 호의 서류가 첨부되어야 한다. 다만, 수정 예산안 또는 추가경정 예산안을 제출하는 경우에는 그 일부 또는 전부를 생략할 수 있다. 1. 재정운용상황개요서 2. 세입·세출예산 사업별 설명서 ~(중략)~ 8. 성과계획서 ~(생략)~ |

출처 : 법령정보센터(<http://www.law.go.kr/>) 접속일 2019.10.30.

¹²⁾ 행정안전부의 ‘지방자치단체 예산의 성과계획서 작성 기준(2017년 행안부 예규 제10호)’을 근거로 기술함.

2) 성과계획의 기본 방향

지방자치단체의 성과관리 목표체계와 예산 사업구조 체계를 일치시켜 성과관리를 강화하기 위하여 성과계획서는 ‘정책사업 목표’와 ‘정책사업’, ‘단위사업’과 ‘단위사업’이 각각 1:1로 일치되게 작성한다. 즉, 성과예산서는 예산체계의 정책사업과 단위사업이 성과관리체계의 성과목표(성과지표)와 일치하고, 성과계획서는 예산체계의 정책사업과 단위사업이 각각 성과관리체계의 정책사업 목표(성과지표), 단위사업과 일치해야 한다.

[그림 2-1] 성과예산서와 성과계획서 작성체계

| 구 분 | 성과예산서 | | 성과계획서 |
|---------|------------------------|---|--------------------------|
| 성과관리 체계 | 성과목표 (성과지표) | ⇒ | 정책사업목표 단위사업 (성과지표) |
| 예산체계 | 정책사업 단위사업 (1~N) | | 정책사업 단위사업 |
| 작성형태 | 단위사업을 측정할 수 있는 성과지표 설정 | | 정책사업목표를 측정할 수 있는 성과지표 설정 |

이때 성과계획서상의 성과지표에 관한 적정성 검증은 정책사업별로 사업목적 달성을 위해 측정 가능한 지표를 개발하고, 성과지표의 품질 향상을 위해 실국장(국이 없는 군은 과) 책임하에 작성하여 예산관련 부서에 제출한다. 예산부서는 각 부서로부터 제출 받은 해당연도 성과계획서의 성과지표 적정성 등에 대해 성과관리 부서와 협의하여 반영하여야 하고 필요한 경우에는 성과계획서안에 대해 내부 평가위원회의 검토를 거쳐 확정할 수도 있다.

한편, 각 부서에서 성과계획서 작성업무를 효율적으로 수행하기 위하여 전산시스템을 통한 작성 및 관리가 가능하도록 지방재정 관리시스템(e호조)과 연계한다.

성과계획서를 작성해야 하는 대상기관은 지방자치단체 본청, 의회, 직속기관, 사업소이며, 대상회계는 일반회계와 기타 특별회계이다. 또한 지방자치단체 정책사업에 한하

여 성과계획서를 작성한다. 행정운영경비·재무활동·예비비 등 정책사업 과목이 아닌 예산, 징수교부금 등 사업경비가 아니면서 분야·부문이 독립되어 불가피하게 정책사업으로 구조화된 정책사업은 제외가 가능하도록 한다.

3) 성과계획의 작성방법

(1) 목표설정 방법

지방자치단체의 성과계획서는 기관의 임무와 전략목표에 기초한 정책사업의 목표체계를 제시하고, 성과계획 목표체계와 예산체계로 일치시켜 성과관리를 강화하며, 성과지표는 사업목적 달성 여부를 점검하도록 객관적으로 측정 가능한 지표위주로 설정한다.

성과계획서의 작성은 크게 목표설정, 성과지표 및 목표치 설정으로 구분하여 작성한다. 지방자치단체 성과계획서상에서 목표는 비전, 시정방침, 시정방향, 전략목표, 단위사업 등을 설정하는 것을 의미한다.

비전 설정은 조직의 바람직한 미래상을 표현한 것으로 지방자치단체가 갖추어야 할 자기역할과 기본방향을 구체화시킨 것을 의미하며, 시정방침은 비전을 달성하기 위한 수단으로서의 방향 또는 계획을 의미한다. 시정방향에는 지방자치단체가 시정을 운영하는 방향을 기입하고, 조직체계 상 실국별로 대표할 수 있는 1개의 전략목표를 설정한다.

전략목표는 지방자치단체 목표, 임무와 비전, 소관부서의 정책사업목표 등을 종합적으로 감안하여 해당 실국(국이 없는 군은 과)단위에서 중점을 두고 지향하거나 추진해야 할 정책방향을 의미한다. 이때 지방자치단체의 임무와 논리적 연계성을 가져야 하며, 이러한 연계성을 명확하게 작성하여야 한다. 또한, 전략목표는 향후 5년 동안 성과의 개선 수준을 확인할 수 있을 정도로 명확해야 하며, 일반적이거나 추상적 표현이 아닌 구체적인 내용으로 작성하며, 정책이 주민의 이해관계에 부합할 수 있도록 표어 형태로 작성해야 한다. 전략목표를 임무 수준으로 포괄적이고 모호하게 설정할 경우 향후 재정운용 성과 예측 또는 정책사업목표 설정이 곤란하게 된다. 예를 들어, 전략목표로서 ‘통합적 안전관리 체계 구축으로 주민이 안전한 생활환경을 조성한다.’, ‘복지시설 확충 및 생활안정 지원 등 생활맞춤형 통합서비스를 적극 추진한다.’ 등은 전략목표로서 적절하지만, ‘미래

지향적 ○○역량을 강화한다’, ‘진진 ○○체계를 구축한다.’ 등은 부적절하다고 할 수 있다. 그리고 전략목표 수립 시 자치단체 중장기계획 또는 관련이 있는 다른 법령에 의한 중·장기 계획의 내용을 포함하여야 한다. 즉, 개별 법령에 근거하여 각 실국(부서)의 소관 분야별로 수립한 중·장기 계획의 주요내용을 활용할 수 있다. 특히, 전략목표 및 정책사업목표 수립 시 「지방재정법」 제33조에 의한 중기재정운용계획인 ‘재정운용계획’ 내용을 반영하여야 한다. 일반적으로 전략목표의 수는 그 지방자치단체의 전체적인 성과관리가 가능하게 업무 전반을 포함할 수 있도록 설정한다.

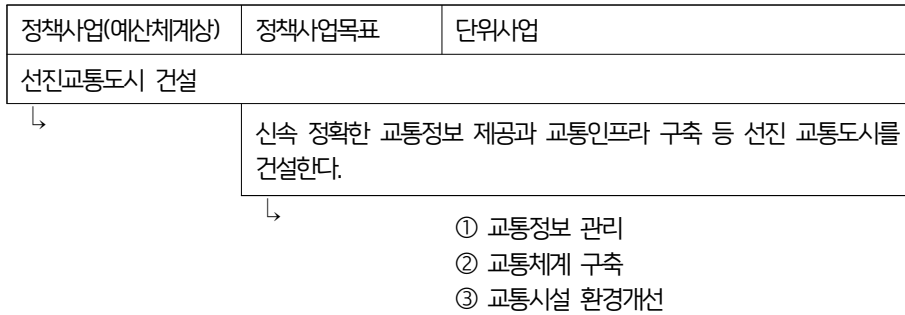
한편, 1개의 정책사업목표는 예산체계상 정책사업 1개와 대응되도록 설정하여야 한다. 정책사업목표는 해당연도 ‘전략목표’ 달성을 위한 수단으로 실제 행동으로 옮겨지는 목표이며, 전략목표와 정책사업목표간 또는 정책사업목표와 단위사업간 연계성이 확보될 수 있도록 하고, 정책사업목표는 가급적 업무의 최종적인 효과가 파악되도록 결과 지향적으로 설정하여야 한다. 이때, 예산체계상 정책사업명을 기준으로 단위사업보다 상위 수준에서 통합적 성과를 측정할 수 있도록 단위사업들의 결과를 대표하는 수준으로 설정하여야 하고, 장기적인 목표 달성을 위해 단기적(연간)인 성과가 어느 정도여야 하는지를 판단할 수 있도록 전략목표와 연계성을 강화하여야 한다. 정책사업목표는 그 목표의 달성 여부를 성과지표를 통해 측정할 수 있을 정도로 명확하고 구체적으로 작성하여야 한다. 만일 전략목표 및 정책사업목표가 불명확 할 경우, 이에 근거한 성과지표 또한 모호해짐으로 정책사업목표 설정단계부터 구체성을 확보하도록 노력하여야 한다.

[그림 2-2] 정책사업목표 설정 예시

| 예산체계 | | 정책사업목표 |
|----------------------|---|---|
| ① 정책사업 : 친환경생태도시 조성 | ⇒ | ① 정책사업목표 : 환경협력체계 구축으로 친환경 생태도시를 조성한다. |
| ② 정책사업 : 저탄소 기후도시 조성 | ⇒ | ② 정책사업목표 : 대기환경 개선과 기후변화 대응으로 저탄소 기후도시를 조성한다. |
| ③ 정책사업 : 자연생태계 보호 | ⇒ | ③ 정책사업목표 : 지속가능한 자연생태계 보호를 통해 생태 관광을 활성화시킨다. |

단위사업은 정책사업목표 달성을 위한 수단으로서 업무 추진 및 향후 성과 측정의 대상이 된다. 예산체계상 ‘단위사업’과 일치되는 개념이다. 다만, 인건비, 기본경비 등을 통해 수행되는 정책, 제도, 규제 등 정책관련 사항은 제외한다. 예산소관과 사업추진 주체가 이원화된 경우 실제 사업을 추진하는 부서가 단위사업을 성과계획 목표체계에 포함하여 설정하여야 한다. 예를들어, 재난부서 성과목표체계 중 보건소의 응급의료예산이 포함되어 있는 경우도 있을 수 있다.

[그림 2-3] 정책사업, 정책사업목표, 단위사업의 체계 예시



(2) 성과지표 및 목표치 설정 방법

성과지표는 해당 성과를 대표 또는 포괄하는 지표로서, 사업의 목적 달성 여부를 측정하는 도구이다. 성과지표를 설정하는 방법은 정책사업목표 수준에서 근본적으로 의도한 성과를 통합적 시각에서 파악할 수 있도록 작성하고, 성과지표수는 원칙적으로 3개를 넘지 않도록 한다. 다만, 성과지표 개발의 용이성만을 고려하여 지엽적인 내용으로 설정하지 않도록 주의하여야 한다. 그리고 성과지표는 중요도에 따라 가중치를 부여할 수 있다. 가중치를 부여하는 대상은 하나의 정책사업목표에서 2개 이상의 성과지표¹³⁾를 설정하고 있는 경우이며, 가중치 부여방식은 성과지표별 중요도, 규모 등을 고려하여 적절히

13) 일반적으로 2개 이상의 성과지표는 ‘핵심지표’와 ‘일반지표’로 구분되며, 전자는 사업의 궁극적 목적달성을 측정할 수 있는 주(主)지표를 의미하고, 후자는 사업의 목적달성을 간접적으로 측정할 수 있는 보조(補助)지표를 의미함.

구성한다. 그리고 핵심지표는 결과지표 위주로 설정하고, 핵심지표 가중치의 최소값이 일반지표의 최대값보다 크고 핵심지표 가중치의 합이 60% 이상이 되도록 설정하여야 한다. 이때 성과지표는 측정이 가능한 ‘정량지표’이어야 하고, 결과중심적인 지표이어야 한다. 즉, 성과지표는 사업의 목표 달성도 여부를 측정하는 도구이기 때문에, 정확히 측정할 수 있도록 최대한 정량적으로 설정하여야 한다. 그리고 지속적인 평가를 통해 성과수준의 변화를 파악할 수 있도록 연도별 평가가 가능하도록 설정하고, 단위사업의 내용과 수준을 고려한 난이도를 반영하여 가급적 정책사업목표의 궁극적인 효과를 측정할 수 있는 결과지표 위주로 설정하여야 한다. 성과지표의 측정방법 및 근거 등은 공식적인 자료를 활용하고, 자료의 출처 등 근거를 명확히 제시하여 성과측정 자료의 정확성 및 신뢰성을 확보할 수 있는 방법을 제시하여야 한다. 특히, 목표치 달성을 쉽게 하기 위해 성과지표의 측정산식을 관대하게 설정하지 않도록 유의하여야 한다.

한편, 성과지표의 목표치는 다양한 사항 등을 고려하여 설정하되, 사업방식 개선의 지 등 적극적 업무수행관점에서 구체적이고 합리적으로 설정하여야 한다. 과거 추세치(전전년도 및 전년도 실적, 금년도 달성 추정치 등) 및 중장기 추진계획, 유사사업, 전국 수준과의 비교 등을 통해 자동적으로 달성할 수 있는 수준을 초과하여 목표치 설정하여야 한다. 그리고 사전에 충분히 예측 가능한 외부환경 변화에 대해서는 대응방안을 마련하고 이를 반영하여 목표치를 합리적으로 설정하여야 한다. 또한, 사업추진 과정에서 미흡한 점에 대한 개선 노력을 통해 예상되는 성과제고 정도를 반영하여 목표치 수준을 설정하고, 성과지표의 목표치가 구체적·합리적인 수준임을 설명하는 설정근거도 명확히 제시하여야 한다.

[표 2-2] 성과계획서 작성 방향

| 구 분 | 내 용 |
|-----------|---|
| 성과계획 목표체계 | 성과계획의 근거가 되는 비전, 시정방침 및 방향, 전략목표의 핵심 내용을 요약하고, 당해 성과계획서에 어떻게 반영되고 있는지 제시 목표체계도, 정책사업목표 및 단위사업 현황 : 당해연도에 달성하고자 하는 정책사업목표 등의 목표 체계를 제시하고, 정책사업목표와 단위사업 현황 기술 |
| 재정운용 방향 | 당해연도 재정운용 전망과 재정운영 방향을 제시 |
| 세부 추진계획 | 정책사업목표 달성을 위한 단위사업 및 성과지표 제시 : 정책사업목표별 성과지표 및 측정방법, 관련 예산사업 내역, 사업내용 등 단위사업별 추진계획 : 정책사업목표를 기준으로 단위사업별 사업목적 및 주요내용, 사업 규모 및 관련예산사업 내역 등을 제시 성과지표의 제시 : 제시된 정책사업목표별로 성과를 측정할 수 있는 객관적·정량적인 성과지표와 목표치를 제시하고 이의 검증방법 등을 기술 |

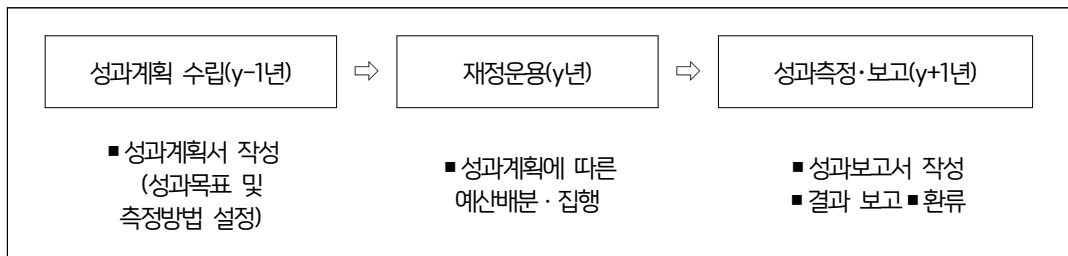
2. 사업예산 성과보고서 작성¹⁴⁾

1) 개요

지방재정을 성과중심으로 운용해야 한다는 법률 규정은 「지방재정법」 제5조(성과중심의 지방재정운용) 제2항, 「지방회계법」 제15조(결산서의 구성) 및 제16조(결산서의 작성 등)에 있다. 그리고 2014년 5월 지방재정법이 개정되면서 2016회계연도부터 결산서에 성과보고서를 포함하여 지방의회에 제출토록 법제화하였다.

일반적으로 성과목표관리제도는 자치단체가 부서별로 성과목표·지표를 사전에 설정하고 목표치 달성여부 등의 성과정보를 재정운용에 활용하는 제도라고 할 수 있으며, 성과계획서와 성과보고서를 의미한다. 그리고 성과계획서는 전년도(Y-1)에 해당 연도(Y)의 성과목표, 성과지표, 성과지표의 목표치 등을 미리 설정하고, 성과보고서는 다음 연도(Y+1)에 해당 연도(Y)의 사업실적을 토대로 성과목표의 달성여부, 미흡원인 등을 분석 및 보고하는 것이다.

[그림 2-4] 성과목표관리의 기본구조



성과보고서를 작성해야 하는 대상기관은 지방자치단체 본청, 의회, 직속기관, 사업소이며, 대상회계는 일반회계와 기타 특별회계이다. 또한 지방자치단체는 전년도에 작성한 당해 연도 성과계획서 상의 모든 정책사업에 대하여 성과보고서를 작성한다. 이때, 전년도에 작성한 당해 연도 성과계획서는 임의변경을 금지한다.

¹⁴⁾ 행정안전부의 '2017회계연도 지방자치단체 결산작성통합기준 - 부록 1. 결산서식 IV. 성과보고서'를 참조하여 기술함

2) 사업예산 성과보고서의 기본 방향

지방자치단체는 성과보고서를 성과계획서와 성과지표에 따라 성과목표의 달성정도를 파악할 수 있도록 사업별 추진실적에 따라 성실하게 작성하여야 한다. 이때, 성과계획서상의 ‘정책사업목표’와 성과보고서 상의 ‘정책사업달성도’, ‘단위사업’과 ‘단위사업’이 각각 1:1로 일치되게 작성하여야 한다.

정책사업 별 추진실적에 대한 객관적 사실을 바탕으로 성실 보고하기 위하여 성과지표에 대한 목표 달성 여부와 측정산식(방법) 등이 객관적으로 드러나도록 구체적 근거를 명시하여야 한다. 그리고 당초 성과계획서와 다르게 지표 및 목표의 임의 변경, 측정 방법 및 실적 부풀리기 등 허위 보고를 금지한다. 성과보고서의 신뢰성 및 책임성 제고를 위하여 지방자치단체는 성과보고서에 대하여 필요 시 지자체 내부 규정으로 정한 자체평가위원회의 사전검토 절차를 거친 후 지방의회에 제출한다.

한편, 성과보고서상 자료의 신뢰성을 증대시키기 위하여 전산시스템을 통해 작성한다. 즉, 성과보고서 작성지침에 따라 e호조 내 성과관리시스템에서 성과보고서를 작성하여 제출하며, 당해 연도 성과계획서(최종 확정) 최종본과 e호조상 성과계획서에 대한 연계 및 정합성 확인 후 성과보고서를 작성한다. 이때 성과지표(개수), 산출식(방법), 통계 등 입력된 데이터의 확인이 필요하다.

[그림 2-5] 성과계획서와 성과보고서

| 구 분 | 성과계획서 | 성과보고서 | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---------------------------|------|---|------|------|---|---|---------|------|---------------|--|---|---|
| 성과관리 체계 | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>정책사업목표</td> <td>단위사업</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">(성과지표)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↑</td> <td style="text-align: center;">↑</td> </tr> </table> | 정책사업목표 | 단위사업 | (성과지표) | | ↑ | ↑ | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>정책사업달성도</td> <td>단위사업</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">(성과지표 목표 달성도)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↑</td> <td style="text-align: center;">↑</td> </tr> </table> | 정책사업달성도 | 단위사업 | (성과지표 목표 달성도) | | ↑ | ↑ |
| 정책사업목표 | 단위사업 | | | | | | | | | | | | | |
| (성과지표) | | | | | | | | | | | | | | |
| ↑ | ↑ | | | | | | | | | | | | | |
| 정책사업달성도 | 단위사업 | | | | | | | | | | | | | |
| (성과지표 목표 달성도) | | | | | | | | | | | | | | |
| ↑ | ↑ | | | | | | | | | | | | | |
| 예산체계 | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>정책사업</td> <td>단위사업</td> </tr> </table> | 정책사업 | 단위사업 | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>정책사업</td> <td>단위사업</td> </tr> </table> | 정책사업 | 단위사업 | | | | | | | | |
| 정책사업 | 단위사업 | | | | | | | | | | | | | |
| 정책사업 | 단위사업 | | | | | | | | | | | | | |
| 작성형태 | 정책사업목표를 측정할 수 있는 성과지표 설정 | 성과목표 달성도 및 미달분야에 대한 향후 계획 | | | | | | | | | | | | |

3) 사업예산 성과보고서의 작성방법

지방자치단체는 성과보고서를 다음과 같은 4가지 원칙에 따라 작성한다.

첫째, 성과보고서는 전년도 성과계획서와 일치되도록 작성하여야 하며, 정책사업목표, 단위사업, 성과지표 및 목표치 등 주요 성과정보의 임의변경 및 누락을 금지한다.

둘째, 성과보고서의 신뢰성 제고를 위해 충실한 성과분석을 실시한다. 그리고 성과분석 시 성과미달성, 초과달성(130% 이상)한 경우에 대한 원인분석 제시한다. 이때, 성과지표에 대한 사업목적과의 연관성, 결과중심 등 지표로서의 적정성도 검토하며, 목표수준의 합리성에 중점을 두고 개선사항 등 시사점을 도출한다.

셋째, 성과보고의 객관성 제고를 위한 목표달성의 구체적 근거를 제시한다. 성과의 실적치는 객관적 입증이 가능한 해당연도 실적자료를 바탕으로 전년도에 작성한 성과계획서에서 제시한 방법으로 측정하여 보고한다. 이때, 실적치 산정의 구체적 근거를 명시하여야 한다. 실적치 산정방법에 대한 합리적 설명이 없을 경우, 성과보고서 작성 불성실로 성과평가 시 불이익이 발생할 수 있다. 특히, 지표에 대한 임의변경·실적 부풀리기 등 허위보고, 실적치 산정의 구체적 근거 불분할 시에는 추후 평가에서 감점 처리 등 불이익이 있을 수 있다.

넷째, 내·외부지적사항이 있을 경우 그에 대한 조치내용을 기재하여야 한다. 전년도 성과보고서의 정책사업 목표 중 성과분석 항목에 ‘내·외부 지적 사항’에 대한 조치 내용을 기재한다. 특히, 전년도 성과보고서에 대한 내부 검사결과 지적사항을 반영한 내용은 반드시 기재하여야 한다. 그리고 지방의회(예결위, 상임위 검토보고서 등) 등 대외기관 지적사항 및 조치내용도 기재하여야 한다.

[표 2-3] 성과보고서의 작성체계

| 구 분 | 내 용 | 비 고 |
|--------------------|--|--|
| 성과계획 목표체계 | 1. 비전 및 체계 | - |
| | 2. 조직 및 인력 총괄현황 | - |
| | 3. 주요성과 및 정책사업 현황 | - |
| 재정운용 방향 세부 추진계획 | 1. 주요성과 : 정책사업목표 현황 | - 「성과계획서」에 제시된 전략목표별로 주요 달성실적을 작성 - 「성과계획서」에 제시된 성과목표관리체계에 따른 전략목표, 정책목표, 단위사업의 성과지표, 목표치에 대한 세부 달성실적을 기술 |
| | 2. 조직 및 인력현황 | |
| | 3. 결산현황 | |
| | 정책사업목표 - 주요 내용 - 성과지표 달성현황 - 성과분석 | <성과분석> - 전략목표 달성기여도 - 목표달성 과정 및 방법 - 원인분석 - 자료수집 방법 및 품질확인 - 향후 개선사항 - 내·외부 지적사항(사유 발생 시) |
| | 단위사업 - 주요 추진성과 - 관련 예산사업 결산현황 | - 단위사업명은 예산체계상 단위사업명과 동일하게 그대로 기재 |

제 3 장

고양시 사업예산 및 조직 성과관리 현황분석

제1절 고양시 사업예산 성과관리 현황

제2절 고양시 조직 성과관리 운용 실태

제3절 고양시 성과관리 비교

제절 고양시 사업예산 성과관리 현황

1. 고양시 사업예산 성과관리 체계 분석

고양시의 2019년 비전은 슬로건, 시정목표, 핵심전략, 실천과제 순으로 체계화되어 있다. 즉, 고양시는 ‘평화의 시작 미래의 중심, 고양’이라는 슬로건 아래, 4개(미래를 꿈꾸는 평화경제특별시, 모두가 함께하는 사람중심도시, 풍요로운 삶의 시민행복도시, 조화와 균형의 지속가능 발전도시)의 시정목표를 설정하고 있다.

[그림 3-1] 고양시 비전 체계와 실국별 전략목표

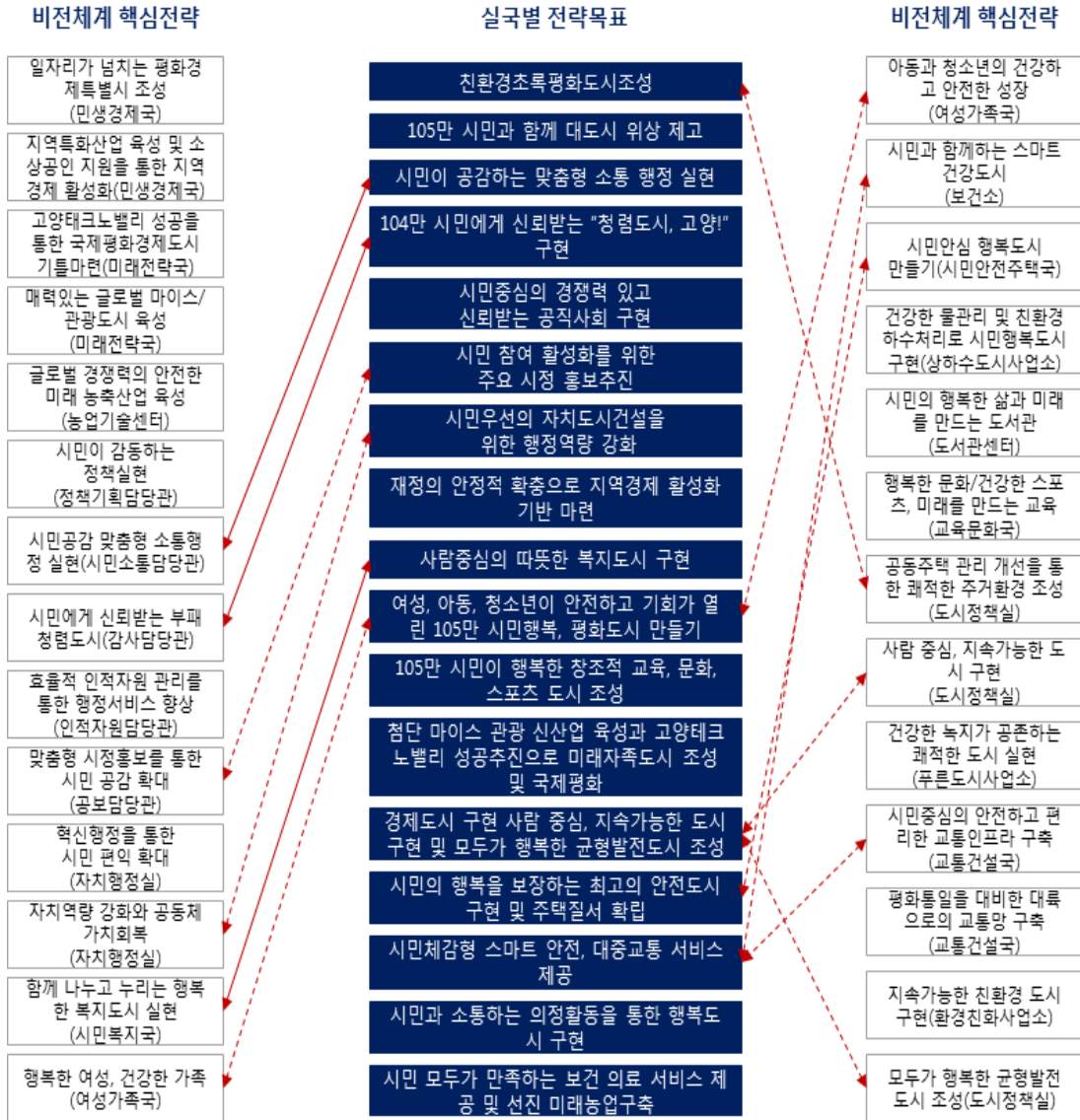
| 〈고양시 비전 체계(2019년)〉 | | 〈실국별 전략목표(2019년 성과계획서)〉 | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|----------------|-------------------|---|---------------------------------|---|
| 슬로건 | 평화의 시작 미래의 중심, 고양 | (정책기획담당관) 105만 시민과 함께 대도시 위상 제고 (시민소통담당관) 시민이 공감하는 맞춤형 소통 행정 실현 (감사담당관) 104만 시민에게 선보이는 ‘창원도시, 고양’ 구현 (인적자원담당관) 시민 중심의 경쟁력 있고 스토리는 공약회 구현 (공보담당관) 시민 참여 활성화를 위한 주요 시정 홍보추진 (자치행정실) 시민우선의 자치도시건설을 위한 행정역량강화 (민생경제국) 자정의 인적적 확충으로 지역경제 활성화기반 마련 (시민복지국) 사람 중심의 따뜻한 복지도시 구현 (여성가족국) 여성, 아동, 청소년이 안전하고 기회가 열린 105만 시민행복 평화도시 만들기 (교육문화국) 105만 시민이 행복한 창조적 교육, 문화, 스포츠 도시 조성 (미래전략국) 첨단, 마이스 관광 신산업 육성과 고양테크노밸리 성공추진으로 미래자족도시 조성 및 국제평화 (도시정책실) 경제도시 구현 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성 (시민안전주택국) 시민의 행복을 보장하는 최고의 안전도시 구현 및 주택질서 확립 (교통건설국) 시민체감형 스마트 안전, 대중교통 서비스제공 (직속기관) 시민모두가 만족하는 보건 의료 서비스 제공 및 선진미 래농업 구축 (사업소) 친환경초록평화도시 건설 (의회사무국) 시민과 소통하는 의정활동을 통한 행복도시 구현 | | | | | | | | |
| 시정 목표 | <table border="1"> <tr> <th>미래를 꿈꾸는 평화경제특별시</th> <th>모두가 함께하는 사람중심도시</th> <th>풍요로운 삶의 시민행복도시</th> <th>조화와 균형의 지속가능 발전도시</th> </tr> <tr> <td>평화와 경제를 선도하는 걸장지역 100만 대도시 【첨단인생경제/국제교류】</td> <td>시민이 주체가 되는 공원과 소중의 도시 【친생태성】</td> <td>건강하고 풍요로운 생활을 누리는 안락한 도시 【교육문화/안전/보건-복지】</td> <td>자연과 공존하고 균형 있게 발전하는 조화로운 도시 【환경/도시교통/안전】</td> </tr> </table> | | | 미래를 꿈꾸는 평화경제특별시 | 모두가 함께하는 사람중심도시 | 풍요로운 삶의 시민행복도시 | 조화와 균형의 지속가능 발전도시 | 평화와 경제를 선도하는 걸장지역 100만 대도시 【첨단인생경제/국제교류】 | 시민이 주체가 되는 공원과 소중의 도시 【친생태성】 | 건강하고 풍요로운 생활을 누리는 안락한 도시 【교육문화/안전/보건-복지】 |
| 미래를 꿈꾸는 평화경제특별시 | 모두가 함께하는 사람중심도시 | 풍요로운 삶의 시민행복도시 | 조화와 균형의 지속가능 발전도시 | | | | | | | |
| 평화와 경제를 선도하는 걸장지역 100만 대도시 【첨단인생경제/국제교류】 | 시민이 주체가 되는 공원과 소중의 도시 【친생태성】 | 건강하고 풍요로운 생활을 누리는 안락한 도시 【교육문화/안전/보건-복지】 | 자연과 공존하고 균형 있게 발전하는 조화로운 도시 【환경/도시교통/안전】 | | | | | | | |
| 핵심 전략 (27개) | <table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 (민생경제국) 지역특성산업 육성 및 소상공인 지원을 통한 지역경제 활성화 (민생경제국) 고양테크노밸리 성공을 통한 국제평화경제도시 가뭄마련 (미래전략국) 핵심전략인 글로벌 파이낸스/관광도시 육성 (미래전략국) 글로벌 경쟁력의 안전한 미래 농축산업 육성 (농업기술센터) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 시민이 강해지는 정책실현 (정책기획담당관) 시민공간 맞춤형 소통행정 실현 (시민소통담당관) 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 (감사담당관) 효율적 인적자원 관리를 통한 행정서비스 향상 (인적자원담당관) 맞춤형 시장정보를 통한 시민 공감 확대 (공보담당관) 혁신행정을 통한 시민 권익 확대 (자치행정실) 지자체장 강화와 공동체 가치회복 (자치행정실) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 (시민복지국) 행복한 여성, 건강한 가족 (여성가족국) 아동과 청소년의 건강하고 안전한 성장 (여성가족국) 시민과 함께하는 스마트 건강도시 (보건소) 시민 안심행복 도시 만들기 (시민안전주택국) 건강한 물관리 및 친환경 위수처리로 시민행복도시 구현 (상하수도사업소) 시민의 행복한 삶과 미래를 만드는 도시관 (도시관리센터) 행복한 문화건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 (교육문화국) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 공공주거 관리 개선을 통한 쾌적한 주거환경 조성 (시민안전주택국) 사회 중심, 지속가능한 도시 구현 (도시정책실) 모두가 행복한 균형발전도시 조성 (도시정책실) 건강한 녹지가 공존하는 쾌적한 도시 실현 (무릉도시사업소) 시민중심의 안전하고 편리한 교통민첩도시 구축 (교통건설국) 평화통일을 대비한 대동으로의 교통망 구축 (교통건설국) 지속가능한 친환경 도시 구현 (환경친화사업소) </td> </tr> </table> | <ul style="list-style-type: none"> 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 (민생경제국) 지역특성산업 육성 및 소상공인 지원을 통한 지역경제 활성화 (민생경제국) 고양테크노밸리 성공을 통한 국제평화경제도시 가뭄마련 (미래전략국) 핵심전략인 글로벌 파이낸스/관광도시 육성 (미래전략국) 글로벌 경쟁력의 안전한 미래 농축산업 육성 (농업기술센터) | <ul style="list-style-type: none"> 시민이 강해지는 정책실현 (정책기획담당관) 시민공간 맞춤형 소통행정 실현 (시민소통담당관) 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 (감사담당관) 효율적 인적자원 관리를 통한 행정서비스 향상 (인적자원담당관) 맞춤형 시장정보를 통한 시민 공감 확대 (공보담당관) 혁신행정을 통한 시민 권익 확대 (자치행정실) 지자체장 강화와 공동체 가치회복 (자치행정실) | <ul style="list-style-type: none"> 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 (시민복지국) 행복한 여성, 건강한 가족 (여성가족국) 아동과 청소년의 건강하고 안전한 성장 (여성가족국) 시민과 함께하는 스마트 건강도시 (보건소) 시민 안심행복 도시 만들기 (시민안전주택국) 건강한 물관리 및 친환경 위수처리로 시민행복도시 구현 (상하수도사업소) 시민의 행복한 삶과 미래를 만드는 도시관 (도시관리센터) 행복한 문화건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 (교육문화국) | <ul style="list-style-type: none"> 공공주거 관리 개선을 통한 쾌적한 주거환경 조성 (시민안전주택국) 사회 중심, 지속가능한 도시 구현 (도시정책실) 모두가 행복한 균형발전도시 조성 (도시정책실) 건강한 녹지가 공존하는 쾌적한 도시 실현 (무릉도시사업소) 시민중심의 안전하고 편리한 교통민첩도시 구축 (교통건설국) 평화통일을 대비한 대동으로의 교통망 구축 (교통건설국) 지속가능한 친환경 도시 구현 (환경친화사업소) | 실천 과제 (153개) | 36개 | 36개 | 44개 | 37개 |
| <ul style="list-style-type: none"> 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 (민생경제국) 지역특성산업 육성 및 소상공인 지원을 통한 지역경제 활성화 (민생경제국) 고양테크노밸리 성공을 통한 국제평화경제도시 가뭄마련 (미래전략국) 핵심전략인 글로벌 파이낸스/관광도시 육성 (미래전략국) 글로벌 경쟁력의 안전한 미래 농축산업 육성 (농업기술센터) | <ul style="list-style-type: none"> 시민이 강해지는 정책실현 (정책기획담당관) 시민공간 맞춤형 소통행정 실현 (시민소통담당관) 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 (감사담당관) 효율적 인적자원 관리를 통한 행정서비스 향상 (인적자원담당관) 맞춤형 시장정보를 통한 시민 공감 확대 (공보담당관) 혁신행정을 통한 시민 권익 확대 (자치행정실) 지자체장 강화와 공동체 가치회복 (자치행정실) | <ul style="list-style-type: none"> 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 (시민복지국) 행복한 여성, 건강한 가족 (여성가족국) 아동과 청소년의 건강하고 안전한 성장 (여성가족국) 시민과 함께하는 스마트 건강도시 (보건소) 시민 안심행복 도시 만들기 (시민안전주택국) 건강한 물관리 및 친환경 위수처리로 시민행복도시 구현 (상하수도사업소) 시민의 행복한 삶과 미래를 만드는 도시관 (도시관리센터) 행복한 문화건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 (교육문화국) | <ul style="list-style-type: none"> 공공주거 관리 개선을 통한 쾌적한 주거환경 조성 (시민안전주택국) 사회 중심, 지속가능한 도시 구현 (도시정책실) 모두가 행복한 균형발전도시 조성 (도시정책실) 건강한 녹지가 공존하는 쾌적한 도시 실현 (무릉도시사업소) 시민중심의 안전하고 편리한 교통민첩도시 구축 (교통건설국) 평화통일을 대비한 대동으로의 교통망 구축 (교통건설국) 지속가능한 친환경 도시 구현 (환경친화사업소) | | | | | | | |

출처 : 고양시, “2019년 예산성과계획서”, 2018, p. 5.

그리고 실국별 핵심전략 27개와 실천과제 153개를 제시하고 있다. 반면에 고양시의 2019년 사업예산 성과계획서에는 담당관과 사업소를 포함한 실국별 전략목표 17개가 제시되어 있다.

따라서 고양시의 비전체계 상의 핵심전략과 사업예산 성과관리 상의 전략목표 간에는 많은 차이가 발생하고 있다. 예를 들어 정책기획담당관의 비전체계 상 핵심전략은 ‘시민이 감동하는 정책실현’이지만, 사업예산 성과계획서 상 전략목표는 ‘105만 시민과 함께 대도시 위상 제고’로 제시하고 있다. 그리고 자치행정실의 비전체계 상 핵심전략은 ‘혁신행정을 통한 시민편익 확대’와 ‘자치역량 강화와 공동체 가치회복’이지만, 사업예산 성과계획서 상 전략목표는 ‘시민우선의 자치도시건설을 위한 행정역량강화’로 제시하고 있다. 다만, 시민소통담당관, 감사담당관, 시민복지국 등은 비전체계 상 핵심전략과 사업예산 성과계획서 상 전략목표가 같으며, 공보담당관, 여성가족국, 보건소 등은 비전체계 상 핵심전략과 사업예산 성과계획서 상 전략목표가 유사하다고 할 수 있다. 그렇지만 대부분의 실국에서 핵심전략과 전략목표가 다르게 설정되어 있다. 즉, 고양시의 사업예산 성과계획서는 시정 전반에 걸친 비전체계와 긴밀한 연계성 없이 작성되었다고 할 수 있다.

[그림 3-2] 핵심전략과 실국별 전략목표와의 상관성 표시



* 실선은 연관성이 강함, 점선은 연관성이 약함, 표시 없음은 연관성이 없음을 표시함
 자료 : 행정안전부. "2018년 예산성과계획서", 2018, p. 2.

2. 고양시 사업예산 성과계획서의 연도별 분석

1) 담당관 사업예산 성과계획 분석

(1) 정책기획담당관의 연도별 성과계획 분석

정책기획담당관의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표, 성과지표, 단위사업 등이 각각 1개, 5개, 5개로 매년 동일하였으며, 정책사업 예산액은 2018년에 전년대비 감소하였다가 2019년에 전년대비 약간(22백만원, -0.9%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 정책기획담당관의 정책사업목표는 ‘효율적 시정운영을 위한 정책을 개발과 조정·운영을 통한 105만 행복도시를 실현한다.’이며, 성과지표는 매년 5개(100만 행복도시 실현을 위한 컨트롤 타워운영, 여론조사건수 대비 시정반영 건수비율, 주요통계자료 발간 건 수, 불합리한 규제 정비율, 제안공모 및 제안심사 개최율)로 동일하게 설정하였다.

[표 3-1] 2017~2019년 정책기획담당관 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) ¹⁾ | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|-----------------------------|-------|-------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3,504 | 2,502 | 2,524 |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서.

(2) 시민소통담당관의 연도별 성과계획 분석

시민소통담당관의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표, 성과지표, 단위사업 등이 각각 1개, 4개, 1개로 매년 동일하였으며, 정책사업 예산액은 매년 감소하였다. 특히, 2019년도 정책사업 예산액은 전년대비 크게(61백만원, -34.8%) 감소하였다. 내용적으로 분석하면, 시민소통담당관의 정책사업목표는 ‘시민제일주의 실천을 위한

¹⁾ 정책사업 예산액 = 총 예산액 - (인력운영비+행정 운영경비+재무활동)

시민소통 강화’이며, 성과지표는 매년 4개(SNS소통체계 확립 추진율, 주부 시정모니터 운영률, 서울시 운영 기피시설문제 해결추진공정률, 기피시설 피해보상 협의 추진율, 현장소통 간담회 및 워크숍 개최 수)로 동일하게 설정하였다.

[표 3-2] 2017~2019년 시민소통담당관 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 178 | 175 | 114 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(3) 인적자원담당관의 연도별 성과계획 분석

인적자원담당관의 연도별(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표와 단위사업은 각각 1개, 6개 매년 동일하였으나, 성과지표는 2019년 1개가 감소하였다. 정책사업 예산액은 매년 증가하였다. 특히, 2019년도 정책사업 예산액은 전년대비 크게(1,253백만원, 10.4%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 인적자원담당관의 정책사업목표는 ‘공정하고 투명한 인사행정 구현 및 다양하고 체계적인 행정지원을 통한 조직역량 강화(2018년)’에서 ‘시민 중심의 경쟁력 있고 신뢰받는 공직사회 구현(2019년)’으로 변화하였다. 성과지표는 2017년과 2018년 3개(고양형 희망보직제만족도, 신규공무원 교육프로그램 만족도, 성과관리 운영 만족도)에서 2019년도에 ‘고양형 희망보직제만족도’가 제외되었다.

[표 3-3] 2017~2019년 인적자원담당관 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 6 | 6 | 6 | 11,577 | 12,045 | 13,298 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(4) 공보담당관의 연도별 성과계획 분석

공보담당관의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표, 성과지표, 단위사업 등이 각각 1개, 4개, 3개로 매년 동일하였으며, 정책사업 예산액은 2018년에 전년대비 크게(2,499백만원, 108.7%) 증가하였다가 2019년에 전년대비 크게(1,786백만원, -37.2%) 감소하였다. 내용적으로 분석하면, 공보담당관의 정책사업목표는 ‘105만 대도시 위상 강화를 위한 전국적인 홍보 추진’이며, 성과지표는 매년 4개(언론사 보조자료 제공, 영상콘텐츠 제작 수, 고양시청 페이스북 구독자 수, 고양소식지 및 웹진 등을 활용한 정보제공)로 동일하게 설정하였다.

[표 3-4] 2017~2019년 공보담당관 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|-------|-------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2,300 | 4,799 | 3,013 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(5) 감사담당관의 연도별 성과계획 분석

감사담당관의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표, 성과지표, 단위사업 등이 모두 1개로 매년 동일하였으며, 정책사업 예산액은 '18년에 전년대비 크게(42백만원, 31.3%) 증가하였다가 2019년에 전년대비 조금(4백만원, -2.3%) 감소하였다. 내용적으로 분석하면, 감사담당관의 정책사업목표는 ‘법과 원칙은 바로 세우되, 소통하는 감사로 신뢰받는 감사행정 구현’이며, 성과지표는 매년 1개(자체 종합감사 실시 횟수)로 동일하게 설정하였다.

[표 3-5] 2017~2019년 감사담당관 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|------------------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 134 | 176 | 172 |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서.

2) 실국의 연도별 성과계획 분석

(1) 자치행정실의 연도별 성과계획 분석

자치행정실의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표 10개→9개, 성과지표 16개 → 15개, 단위사업 29개 → 28개로 줄어들었으며, 정책사업 예산액은 2018년에 전년대비 조금(1,743백만원, 2.1%) 증가하였다가 2019년에 전년대비 조금(46,281만원, -7.5%) 감소하였다. 내용적으로 분석하면, 자치행정실의 정책사업목표는 ‘효율적 행정지원 시스템 활성화’, ‘의회와의 유기적 소통과 의정활동 지원 체계 구축’, ‘시민제일 주의를 위한 시민들의 알권리 충족’, ‘시민 우선의 자치도시 정착’, ‘효율적인 예산편성 및 주민참여예산 운영을 통한 계획성 있고 투명한 예산운영 도모’, ‘중기지방재정계획 및 기금운용계획의 수립과 지방재정투자심사를 통한 효율적이고 건전한 재정 관리’, ‘소송 행정 지원으로 철저한 법무행정 구현’, ‘회계업무의 투명성 확보 및 효율적인 공유재산 관리로 재정 건전성 강화’, ‘정보화를 통한 행정의생산성 극대화 및 시서비스 품질 향상’이며, 2017년도(대통령선거)와 2018년도(지방선거)는 선거와 관련된 정책사업목표가 설정되었다. 한편, 성과지표는 3년간 동일한 지표로 14개(콜센터 상담서비스 시민 만족도 조사 결과 점수, 각종 의회관련 자료 인쇄 등 집행률, 정보공개 처리기간 평균 소요일 수 단축, 중요기록물 DB 구축 달성률, 시정 주민참여위원회 및 주민 참여단 토론회 개최, 살기 좋은 마을 가꾸기 사업, 고문 변호사 및 법률 자문관 법률 자문 횟수, 전자 계약 비율, 고양시 총행정정보 시스템 가동률, 통신시스템 가동률, 신속 정확한 민원행정 서비스 추진을 위한 민원처리 기간 단축, 투자심사 적정결과 예산 반영률, 공유재산 매각 달성률, 법정선거 경비편성 요구액 반영), 2017년 단독 지표로 2개(기관 공통 예산 집행률, 지방

재정계획 심의위원회 개최 횟수), 2017년과 2018년 2년간 지표로 1개(보조사업 사업계획서 행정지도를 통한 투명성 제고), 2018년과 2019년 2년간 지표로 1개(본예산 대비 주민참여 예산반영 비율), 2019년 단독 지표로 1개(민관 협력 지원 사업 추진율)로 설정하였다.

[표 3-6] 2017~2019년 자치행정실 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 10 | 10 | 9 | 17 | 16 | 16 | 29 | 28 | 28 | 81,663 | 83,406 | 77,125 |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서.

(2) 시민복지국의 연도별 성과계획 분석

시민복지국의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표와 성과지표는 매년 각각 7개와 13개로 동일하였으나, 단위사업수는 2017년과 2018년 23개에서 2019년 24개로 증가하였다. 정책사업 예산액은 매년 크게 늘어났고, 특히, '19년에 전년대비 크게(30,837백만원, 21.9%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 시민복지국의 정책사업목표는 매년 7개(국가유공자 및 유족/보훈단체 예우 증진, 민관협력체계 구축 및 복지시설의 실속 있는 점검 통한 복지운영 극대화 추진, 기초생활보장 강화 및 일을 통한 탈수급 지원, 복지시설 확충 및 유지관리를 통한 복지체감도 향상 추진, 지속적인 노인복지사업을 통해 노령사회전반의 복지수준 향상, 장사시설(공설·공동묘지)의 쾌적한 환경조성 및 관련 민원 해결을 도모하여 장사시설 관리에 효율성을 높인다, 장애인이 행복한 도시 및 따뜻한 고양시 구현)로 동일하게 설정되었다. 한편, 성과지표도 매년 13개(보훈단체 간담회 및 보훈행사 개최 지원 건수, 지역사회서비스 투자사업 제공기관 점검률, 종합사회복지관 및 동종합복지회관 이용자 만족도, 동 보장협의체 민간자원 연계 달성률, 생활안정자금 신청자 수 대비 수혜자 수, 자활사업 참여자수, 사례관리 대상자 1인당 서비스 제공건수, 자산 형성 통장지원 사업 신청자 수, 시민 기초생활 지원 실적, 동 종합복지회관 기능보강 완료율, 노인 사회활동 지원사업 달성율, 묘지 환경 정비 건수, 장애인일자

리 배정 인원 수 대비 달성율)로 동일하게 설정하였다.

[표 3-7] 2017~2019년 시민복지국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|---------|---------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 7 | 7 | 7 | 13 | 13 | 13 | 23 | 23 | 24 | 134,766 | 140,877 | 171,714 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(3) 여성가족국의 연도별 성과계획 분석

여성가족국의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표 2017년 5개에서 2018년과 2019년 6개로 증가하였으며, 성과지표는 2017년 6개, 2018년 7개, 2019년 8개로 매년 1개씩 증가하였다. 그리고 단위사업 수도 2017년 12개, 2018년 14개, 2019년 15개로 매년 증가하였다. 정책사업 예산액은 매년 조금씩 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 여성가족국의 정책사업목표는 6개(여성과 가족 모두가 안전하고 살기 좋은 여성 친화도시 조성 및 다문화가족 지역사회 정착 지원, 건전한 청소년 육성 및 보호를 위한 환경 조성 및 청소년의 창의적 역량 개발 지원, 보육정보 제공 및 보육종사자의 지속적인 교육을 통한 보육환경 개선, 청년의 시정참여 제고 및 자립기반 조성, 식품·공중위생업소 관리강화로 식품 안전도시 구현, 축산물위생업소 관리강화로 식품 안전도시구현)로 동일하게 설정하였다. 다만, 2017년도의 정책사업목표는 5개이었다. 한편, 성과지표는 3년간 동일한 지표로 6개(가정·성폭력 및 성매매예방 교육, 청소년유해업소지도점검, 교육실적 및 운영성과, 공중위생 및 식품위생 감시 점검업소 수, 식중독예방 안심진단사업, 축산물 안전성 검사수거)이며, 2018년도에 1개(청년 대토론회 및 여론조사), 2019년도에 2개(다문화가족지원센터 운영성과, 청년의 시정참여율)의 지표가 추가되었다.

[표 3-8] 2017~2019년 여성가족국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|---------|---------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 8 | 12 | 14 | 15 | 199,116 | 205,064 | 218,961 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(4) 교육문화국의 연도별 성과계획 분석

교육문화국의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표 2017년과 2018년 7개에서 2019년 6개로 감소하였으며, 성과지표는 2017년과 2019년 10개, 2018년 11개이었다. 그리고 단위사업 수는 2017년 16개에서 2018년과 2019년 15개로 감소하였다. 정책사업 예산액은 2019년도에 전년대비 크게(26,694백만원, 43.5%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 여성가족국의 정책사업목표는 3년간 동일한 지표로 6개(100세 시대 평생학습도시 조성을 위한 프로그램 운영 활성화, 유아 및 초중고 교육지원을 통한 고양형 창조적 혁신교육지구 조성, 문화예술 진흥, 문화유산 보존관리, 다방면의 체육정책 실현을 통한 '건강하고 젊은 도시' 고양 구현)이며, 2017년과 2018년 지표로 1개(시민 참여형 평생교육사업 추진)가 설정되었다. 한편 성과지표는 3년간 동일한 지표로 6개(예산 집행률, 문화예술운영 및 활동지원 예산 집행률, 문화기반시설 확충에 따른 예산 집행률, 유형문화재 보존관리 예산 집행률, 무형문화재 계승발전 예산 집행률, 각종 생활체육대회 개최 및 지원, 체육시설 유지관리, 유소년 스포츠팀 훈련 빈도)이었으며, 2017년도 단독 지표 1개(평생교육 프로그램 참여자 만족도 조사), 2017년과 2018년 지표 1개(민간행사 사업에 대한 공모율), 2018년과 2019년 추가된 지표 2개(행복학습센터 및 평생학습카페 개설 수, 교육부 평생교육 관련 공모사업 응모 선정, 교육경비 지원 사업 예산 집행률)이었다.

[표 3-9] 2017~2019년 교육문화국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 7 | 7 | 6 | 10 | 11 | 10 | 16 | 15 | 15 | 58,454 | 61,396 | 88,090 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(5) 민생경제국²⁾의 연도별 성과계획 분석

민생경제국의 연도별(2018~2019) 성과계획은 정책사업목표 5개, 성과지표 2017년 16개, 2018년과 2019년 13개로 같았으나, 단위사업은 2018년 14개, 2019년 13개로 줄어들었다. 정책사업 예산액은 2019년도에 전년대비 크게(4,188백만원, 29.7%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 민생경제국의 정책사업목표는 5개(일자리창출 역량결집 및 취약계층 중심의 맞춤형 좋은 일자리 정책 추진, 지역경제 활성화 추진을 통한 고양시 균형발전 도모, 에너지를 안전하고 효율적으로 이용하고 에너지취약계층에 대하여 LPG 소형저장탱크 보급 등 에너지복지정책을 추진하여 친환경 초록도시를 구현하고 따뜻한 복지도시 구현, 지방세수 확충으로 재정건전성 강화, 자주재원확충 노력으로 지방세 및 세외수입 이월체납액 징수목표액 초과 달성)이며, 성과지표는 3년간 동일한 지표로 11개(취업지원, 사회적 경제 활성화, 가구박람회매출액, 공예품 대진 참가입상자, 물가모니터링 참가자, 중소기업인 지원, LPG소형저장탱크 보급사업, 최종 세입액 대비 이월 체납액 징수율, 과년도 지방세 체납액 정리율 제고, 과년도 세외수입 체납액 징수율, 과년도 체납 과태료 목표 대비 정리율), 18년과 19년 추가된 지표로 2개(지방세 징수비율, 세외수입징수율), 17년 단독 지표로 5개(현년 도시세 목표액 대비 징수율, 법인 세무조사 실시율, 지방세 감면 법인 사후 관리율, 과태료 징수율, 현년도 지방세 징수목표액 대비 징수율)이었다.

²⁾ 민생경제국은 2018년도에 신설된 부서로 2017년까지 사업예산 성과계획서를 작성하지 않음(다만, 성과지표는 과 또는 팀 단위로 관리되고 있음)

[표 3-10] 2018~2019년 민생경제국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| - | 5 | 5 | 16 | 13 | 13 | - | 14 | 13 | - | 14,080 | 18,268 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(6) 미래전략국의 연도별 성과계획 분석

미래전략국의 최근 3년간(2017~2019) 성과계획은 정책사업목표 2017년과 2018년 9개에서 2019년 11개로 늘어났으며, 성과지표로 2017년 18개, 2018년 18개, 2019년 21개로 증가하였다. 그리고 단위사업도 2017년 16개, 2018년 17개, 2019년 19개로 증가하였다. 반면에, 정책사업 예산액은 3년 연속해서 감소했으며, 특히, 2019년도에 전년 대비 크게(17,366백만원, -20.9%) 감소하였다. 내용적으로 분석하면, 미래전략국의 정책사업목표는 9개(첨단지식기반 산업육성을 위한 지원 및 중소기업 지원으로 지역경제 활성화성과지표, DMZ국제다큐영화제의성공 개최를 통한 방송영상산업 활성화, 기능경기대회 참가 학교 지원을 통한 기능수준의 향상 및 기능개발 촉진, 신한류 문화관광벨트 구축 및 활성화사업 추진/고양 신한류 국제 관광도시 구축을 위한 다양한 프로그램 기획/국제관광도시 이미지 창출을 위한 편의시설 구축 및 전략적 홍보, 우수한 의료 및 관광자원의 연계 및 신한류 의료관광 도시 육성을 통한 일자리 창출 및 지역경제 활성화, 킨텍스 지원활성화부지 개발을 통한 마이스산업 기반 조성/MICE 유치 및 개최를 통한 지역경제활성화와 도시 경쟁력 강화, 고양글로벌경제인 네트워크 구축 및 활성화/국제 교류도시간 우호협력 강화 및 국제교류 활성화/관내 업체 통상활동 지원, 마이스산업 육성 및 활성화. 평화.통일.인권에 대한 시민의식 함양을 통한 "2020 고양평화통일특별시" 위상 강화)이며, 2019년에 추가된 정책사업목표는 3개(고양 특화 관광상품 발과 전략적 홍보를 한 관광도시 조성, 신성장 거점구축 핵심프로젝트 추진을 통한 고양테크노밸리 조성, 관련기업의 투자유치를 통한 4차 산업의 전초지 역할 수행)이었다.

한편 성과지표는 3년간 동일한 지표로 13개(미디어교육 및 영상지원 프로그램 운영 만족도, 아쿠아스튜디오 운영수익, 기업SOS 현장탐방 실시 횟수, DMZ국제다큐영화제

관람객, 기능경기대회 참가학생 수, 외국인 환자 유치 인원, 미 매각 부지 매각 실적, MICE유치 및 개최건수, 킨텍스 행사 참가자에 고양시 정보 제공, 금정굴 유해안치 추진, 찾아가는 청소년 평화통일 교육실시, 교류도시 및 글로벌 경제인 네트워크 확대추진 횟수, 국제행사참가 활동)가 설정되었다. 2017년과 2018년 지표 2개(관광마케팅 개최 횟수, 해외시장 개척단 파견), 2018년과 2019년 지표 1개(고양시티투어 연간이용객수)가 설정되었다. 또한 미래전략국에서는 단년도만 사용된 지표도 많아서 2017년만 사용된 지표 4개(고양시브랜드 관광기념품 판매목표 달성, 국내외 박람회 참가횟수 및 다국어 관광 홍보물 발행건수, 고양관광특구 법률적 후속 조치 이행률, 고양시티투어 참여자만족도), 2018년만 사용된 지표 6개(관광특구 내 평화누리길 이용 활성화, 문화관광 해설사 이용객 수, 고양테크노밸리 컨트롤 타워 수행, 고양일산테크노밸리 조성사업 추진 성과율, 투자유치 활동률, 타기관 및 관계부서 협업 추진율), 2019년만 사용된 지표 1개(시민참여형 관광코스 개발 건수)가 있었다.

[표 3-11] 2017~2019년 미래전략국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 9 | 9 | 11 | 19 | 18 | 21 | 16 | 17 | 19 | 87,982 | 83,198 | 65,832 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(7) 시민안전교통실³⁾의 연도별 성과계획 분석

시민안전교통국의 연도별(2017~2018) 성과계획은 정책사업목표 10개이며, 성과지표는 동일하게 12개이었다. 그리고 단위사업도 2017년 29개에서 2018년 30개로 증가하였다. 반면에, 정책사업 예산액은 2018년도에 전년대비 크게(42,064백만원, 45.5%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 시민안전교통실의 정책사업목표는 10개(선제적 재

3) 시민안전교통실은 2019년도에 조직가편에 따라 교통분야가 분리되고, 주택분야가 합쳐져서 시민안전주택국이 되었으므로, 본 항목의 내용은 2017년과 2018년에 한함.

난·재해 예방 및 안전문화 운동 확산을 통한 재난없는 안전도시 구축, 통합 방위 역량 강화, 방법 및 재난, 불법주정차 등 각종 CCTV를 통합 연계하여 365일24시간 운영으로 시민안전 최우선 도시 구현, 시민 누구나 안전하고 원활하게 이동할수 있는 이동의 편리성, 연속성, 쾌적성 확보와 환경친화적이고 지속가능한 교통시스템을 구현, 시민편의를 위한 원활한 교통질서 확립, 건전하고 투명한 재정지원을 통한 시민들의 대중교통 통행권 보장, 도로 및 도로시설물 정비를 통한 쾌적한 도로환경 조성, 시민과 더불어 상생하는 노점 문화 정착으로 법과 원칙이 바로 선 품격도시를 조성하고자 함, 합리적인 지적관리로 시민안전의 자치도시 구현, 고양시 공간정보시스템 기능개선 추진을 통해 행정 신뢰도 향상)이었다. 한편, 성과지표는 12개(시민안전을 위한 교육훈련 및 홍보활동, 비상대비 위기대응실전훈련 시민 참여율, 방법 CCTV 구축률, 교통안전시설정비 및 확충, 불법주정차관련 예산집행, 운수업체 재정지원, 자전거 도로정비사업 추진율, 간담회개최율, 정확한 개별공시지가산정, 도로명주소 일제조사 횟수, 지적재조사 추진 실적, 공간정보 활용시스템운영 및 기능개선율)이었다.

[표 3-12] 2017~2018년 시민교통실 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|---------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 10 | 10 | - | 12 | 12 | - | 29 | 30 | - | 92,430 | 134,494 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(8) 시민안전주택국⁴⁾의 연도별 성과계획 분석

시민안전주택국의 2019년 성과계획은 정책사업목표와 성과지표가 각각 6개와 7개로 설정되었고, 단위사업은 13개이었다. 그리고 정책사업 예산액은 51,910백만원이었다. 내용적으로 분석하면, 시민안전주택국의 정책사업목표는 6개(선제적 재난·재해 예방 및 안전문화 운동확산을 통한 재난없는 안전도시 구축, 통합 방위 안보역량 강화, 방법

4) 시민안전주택국은 2019년 신설된 조직으로서 본 항목의 내용은 2019년에 한함.

및 재난, 불법주정차 등 각종 CCTV를 통합 연계하여 365일 24시간 운영으로 시민안전 최우선 도시 구현, 쾌적하고 안정적인 주거환경을 위한 공동주택보조금 및 노후급수관교체 지원, 주거불안정 저소득층의 주거안정 및 주거수준 향상, 건전하고 안전한 건축 및 광고물 문화의 확립으로 최고의 안전, 자치도시 구현)이고, 성과지표는 7개(시민안전을 위한 교육훈련 및 홍보활동, 비상대비 위기대응 실전훈련 시민 참여율, 방범 CCTV 구축률, 공동주택 보조금 지급률, 노후급수관 보조금 지급률, 주거급여 신규 수급자증가율, 간판정비사업 추진실적)이었다.

[표 3-13] 2019년 시민안전주택국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| - | - | 6 | - | - | 7 | - | - | 13 | - | - | 51,910 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(9) 교통건설국⁵⁾의 연도별 성과계획 분석

교통건설국의 2019년 성과계획은 정책사업목표와 성과지표가 각각 7개와 12개로 설정되었고, 단위사업은 23개이었다. 그리고 정책사업 예산액은 120,540백만원이었다. 내용적으로 분석하면, 교통건설국의 정책사업목표는 7개(환경친화적이고 지속가능한 교통시스템 구현으로 시민 이동의안전성 및 편리성 도모, 시민편의를 위한 원활한 교통질서 확립, 건전하고 투명한 재정지원을 통한 시민들의대중교통 통행권 보장, 도로 및 도로시설물 정비를 통한 편리하고 쾌적한 도로환경 조성, 시민과 더불어 상생하는 노점 문화로 자족도시 기반 마련, 합리적인 지적관리로시민안전의 자치도시 구현, 고양시 공간정보시스템 기능개선 추진을 통해 행정 신뢰도 향상)이고, 성과지표는 12개(교통안전시설 정비 및 확충, 불법주정차관련 예산집행률, 운수업체 재정지원, 교통약자지원센터 이용건수 증가율, 교통혼잡개선 용역 공정률, 일산공동구 구조물 보수보강 공사, 자전거도로

⁵⁾ 교통건설국은 2019년 신설된 조직으로서 본 항목의 내용은 2019년에 한함.

정비사업 추진율, 간담회 개최율, 지적재조사 추진 실적, 도로명주소 일제조사 횟수, 정확한 개별공시지가 산정, 공간정보활용시스템 운영 및 기능개선율)이었다.

[표 3-14] 2019년 교통건설국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|------|---------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| - | - | 7 | - | - | 12 | - | - | 23 | - | - | 120,540 |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서.

(10) 도시주택국⁶⁾의 연도별 성과계획 분석

도시주택국의 연도별(2017~2018) 성과계획은 정책사업목표 2017년 8개와 2018년 9개이며, 성과지표는 2017년 13개와 2018년 16개이었다. 그리고 단위사업도 성과지표와 같이 2017년 13개와 2018년 16개이었다. 그리고 정책사업 예산액은 2018년도에 전년대비 크게(10,256백만원, 33.4%) 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 도시주택국의 2018년 정책사업목표는 9개(시민과 함께 하는 체계적인 도시관리방안 마련, 쾌적하고 안정적인 주거환경을 위한 공동주택보조금 및 노후급수관교체 지원사업추진, 주거불안정 저소득층의 주거안정 및 주거수준 향상, 건전하고 안전한 건축 및 광고물 문화의 확립으로 최고의 안전,자치도시 구현, 도시기반시설 확충, 도시 및 주거환경 개선, 신성장 거점구축 핵심프로젝트 추진을 통한 통일한국의 실리콘밸리 실현, 관련기업의 투자유치를 통한 4차 산업의 전초지 역할 수행, 합리적인 도시관리계획 검토 및 공공기여방안 수행)이고, 2018년 성과지표는 15개(도시관리계획 추진공정율, 국토이용정보체계 운영 및 관리, 공동주택 보조금 지급율, 노후급수관 보조금지급율, 주거급여 신규 수급자 증가율, 간관정비사업 실적률, 고양동일단의주택지 조성사업 청산교부금 지급율, 도시·주거환경 정비사업, 도시재생사업, 창의적인 도시 디자인 추구, 신성장 거점구축 추진성과율, 고양 일산 테크노밸리조성사업 추진 성과율, 투자유치 활동 횟수, 타기관 및 관계부서협업추

⁶⁾ 도시주택국은 2019년 조직개편에 따라 도시정책실과 시민안전주택국으로 분산되었으므로 본 항목의 내용은 2017년과 2018년에 한함.

진 횡수, 공공기여방안 수행)이었다.

[표 3-15] 2017~2018년 도시주택국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 8 | 9 | - | 13 | 15 | - | 13 | 16 | - | 30,700 | 40,956 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(11) 도시정책실⁷⁾의 연도별 성과계획 분석

도시정책실의 2019년 성과계획은 정책사업목표와 성과지표가 각각 5개와 9개로 설정되었고, 단위사업은 13개이었다. 그리고 정책사업 예산액은 42,134백만원이었다. 내용적으로 분석하면, 도시정책실의 정책사업목표는 5개(시민과 함께 하는 체계적인 도시관리 방안마련, 쾌적하고 체계적인 도시계획 관리, 주민편익을 위한 공공기반시설 확충, 도시 및 주거환경 개선, 합리적인 도시관리계획 검토 및 공공기여방안 수행)이었고, 성과지표는 9개(도시관리계획 추진 공정률, 국토이용정보체계 운영 및 관리율, 개발제한구역 주민지원사업 선정 진행률, 장기미집행 도시계획시설 관리용역 진행률, 고양동일단의주택지조성사업 청산교부금 지급률, 도시·주거환경 정비사업 추진실적, 도시재생사업 추진실적, 창의적인 도시 디자인추구 추진실적, 공공기여방안 수행 추진율)이었다.

[표 3-16] '19년 도시정책실 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| - | - | 5 | - | - | 9 | - | - | 13 | - | - | 42,134 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

⁷⁾ 도시정책실은 2019년 신설된 조직으로서 본 항목의 내용은 2019년에 한함.

3) 의회사무국의 연도별 성과계획 분석

의회사무국은 2017년까지 의정담당관이었으나 2018년도부터 의회사무국이 되었다. 도시주택국의 연도별(2017~2018) 성과계획은 정책사업목표·성과지표·단위사업 수가 각각 1개, 5개, 3개로 모두 동일하다. 다만, 정책사업 수행에 필요한 예산액만 전년도(2018년) 대비 205백만원이 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 의회사무국의 정책사업 목표는 1개(지방의회운영 지원)이고, 성과지표는 5개(언론매체를 활용한 의회홍보 추진율, 대외협력 교류 추진실적, 의회홍보물 제작 배부 실적, 의정자료 수집을 위한 연구활동 지원, 의원연구단체 연구 활동 실적)이었다.

[표 3-17] 2017~2019년 의회사무국 성과계획 현황

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|-------|-------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2,679 | 3,068 | 3,273 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

4) 직속기관 및 사업소의 연도별 성과계획 분석

(1) 직속기관의 연도별 성과계획서 분석

고양시의 직속기관은 보건소와 농업기술센터가 있으며, 정책사업목표는 매년 동일하지만, 성과지표수와 단위사업수가 증가하고 있다. 동시에 정책사업 예산액도 증가하였다. 2018년 대비 2019년에 약 7,357백만원 증가하였다. 내용적으로 분석하면, 의회사무국의 정책사업목표는 9개(시민만족 보건서비스제공, 시민과 함께하는 건강도시 고양, 다양한 지역보건서비스 확대를 통해 시민건강증진 및 예방에 기여, 글로벌 경쟁력을 갖춘 고양 농업 육성 지원, 관내 학생들에게 신선하고 안전한 급식 제공, 안전하고 믿을 수 있는 농축산물 공급 및 반려동물 문화 개선, 내수면어업 경쟁력 강화를 통한 어민 소득증대에 기여, 녹색성장 영농기술 지원, 친환경농산물 품질·안전관리, 화훼산업경쟁력 향상 및

고부가가치 농산물 가공상품 연구개발을 통한고양농업의 경쟁력 제고)이었다.

[표 3-18] 2017~2019년 직속기관 성과계획

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|---------------|--------|--------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 9 | 9 | 9 | 16 | 16 | 19 | 52 | 52 | 56 | 80,938 | 88,432 | 95,789 |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서.

(2) 사업소의 연도별 성과계획 분석

고양시의 사업소는 푸른도시사업소, 상하수도사업소, 환경친화사업소 등 7개의 사업소가 있으며, 사업소의 정책사업목표와 성과지표수는 감소하는 추세이며, 단위사업수는 일정하지 않다. 정책사업 예산액은 2018년 대비 2019년에 약 50,017백만원 증액하여 성과계획상에 반영하였다.

2019년도 정책사업목표는 21개(산림자원의 효율적 관리 및 육성, 쾌적한 친환경 생태도시구축, 안전하고 쾌적한 공원환경 제공, 도로 공사 추진으로 시민들에게 편안한 출퇴근길 제공, 수해로 인한 피해를 사전에 예방하여 지역 주민의 안정된 생활기반 조성, 시민 생태환경 제공 및 재해 예방을 통해 시민의 안전 최우선 실현, 어린이 도서관 신축으로 쾌적하고 수준 높은 공공행정서비스 제공, 수도권 대기 개선 및 각종 환경오염물질 배출원 등 적정 관리, 녹색성장 정책 실천을 통한 환경보호 공헌, 하천의 수질 개선을 위한 관리 및 지원, 도심생태하천 복원사업을 통한 하천의 개선 및 관리, 폐기물 관리로 깨끗한 도시 환경 조성, 공중화장실 관리로 위생적이고 안전한 화장실 문화 정착, 아주 특별한 책의 도시 고양 추진으로 책읽는 시민 확대, 시민중심의 도서관 인프라 구축, 시민들이 행복한 생활 속의 도서관 만들기, 시민과 함께하는 행복한 생활속의 도서관 만들기, 여성의 사회교육 운영 및 취,창업 지원을 통한 역량 강화 및 복지 증진, 문화재 보존 및 활용으로 행주 얼 계승 발전 및 대표적 관광 명소화 추진, 자동차 범규 위반사건 엄정 수사 및 신속처리, 적극적이고 효율적인 세입 관리)이었다.

[표 3-19] 2017~2019년 사업소 성과계획

| 정책사업목표(개) | | | 성과지표수(개) | | | 단위사업수(개) | | | 정책사업 예산액(백만원) | | |
|-----------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|------------------|---------|---------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 22 | 22 | 21 | 37 | 39 | 36 | 52 | 39 | 53 | 226,782 | 184,950 | 234,967 |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서.

5) 연도별 성과계획 분석의 시사점

고양시 실국단위 부서의 연도별 성과계획서 분석의 주요한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 고양시 실국에서 설정한 예산사업의 정책사업목표가 사업의 목적을 제대로 반영하지 못하고 있으며, 다수의 개념이 혼재된 긴 서술형 문장으로 기술되어 이해에 어려움이 발생하고 있다. 특히, 다수의 개념이 포함된 서술형 문장의 목표설정은 명확성, 간결성, 적절성 등의 측면에서 개선이 필요하며, 이것은 고양시 전체의 정책사업목표체계가 만들어지지 않았기 때문이라고 여겨진다.

둘째, 고양시 성과계획서 상에서 부서의 성과지표가 예산의 성과를 제대로 반영하지 못하고 있었다. 예산의 성과를 예산을 통해 이루고자하는 목적이나 목표라고 규정하고, 이것을 성과지표로서 판단한다고 전제한다면, 현재 고양시 성과계획서 상의 성과지표는 단순한 산출물을 판단하는 것에 그치고 있다.

셋째, 동일 부서 성과지표가 연도별로 잦은 변경으로 인하여 사업예산의 성과 판단에 어려움이 발생하고 있다. 사업예산의 성과는 단년도 보다 다년간 비교를 통해 판단하는 것이 정확하며, 이를 위해 성과지표가 동일해야 함에도 불구하고, 고양시 성과계획서 상의 성과지표는 매년 달라지는 경우가 많이 발생하였다.

넷째, 조직개편, 부서명 변경 등으로 인하여 사업예산 성과의 시계열적인 분석이 어렵다. 본 연구 기간인 2017년에서 2019년까지 고양시의 조직개편은 크게는 실국의 신설과 폐지, 작게는 과 또는 팀 단위의 명칭변경 내지 분장사무 변경 등이 발생하여 성과계획서에 대한 시계열적인 분석에 어려움이 발생하고 있다. 다만, 성과계획서의 분석은 부서의 명칭 보다 사업의 내용 중심으로 이루어져야 하기 때문에, 본 연구에서는 실국의

폐지 내지 변경이 있더라도 최대한 해당 사업을 찾아서 부서의 사업예산 성과계획서를 분석하도록 노력하였다.

다섯째, 사업예산 성과계획서 상에서 전략목표, 정책사업목표, 단위사업 등 핵심적 내용 간의 연계성에 대한 검토가 어려움이 발생하고 있다. 성과계획서의 출발은 사업예산의 정책목표에 대한 체계적 설정으로 시작되어야 함에도 불구하고 정책목표체계 없이 곧바로 전략목표, 정책사업목표, 성과지표, 단위사업으로 구성되었다. 따라서 이들 간의 연계성을 높이기 위해 정책목표체계도 내지 정책사업목표체계를 만드는 것이 선행되어야 할 것이다.

3. 고양시 사업예산 성과보고서의 연도별 분석

1) 담당관의 연도별 성과보고 분석

(1) 정책기획담당관의 연도별 성과보고 분석

정책기획담당관은 최근 3년간(2017~2019) 성과지표 수가 5개로 동일하였다. 성과지표 5개 중 목표달성 지표수는 5개로, 정책기획담당관에서 제시한 5개의 성과지표의 목표치를 모두 달성한 것으로 나타났다. 예산액 대비 결산액을 비교하면, 2017년도 예산(계획)액은 3,504백만원, 2018년도 예산(계획)액은 2,502백만원이었으며, 2개년 모두 처음 사업예산 성과계획서에 제시한 예산계획을 초과하지 않은 것으로 나타났다. 다만, 성과지표수가 3개년(2017~2018년)동안 모두 동일하며, 성과지표 목표치를 모두 달성했음에도 불구하고, 2017~2018년 사이 예산액이 크게 감소한 것이 특징적이다.

[표 3-20] 2017~2019년 정책기획담당관 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|-------|-------|----------|-------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | - | 3,504 | 2,502 | 2,524 | 3,457 | 2,400 | - |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(2) 시민소통담당관의 연도별 성과보고 분석

시민소통담당관은 성과계획서상 제시한 성과지표 수가 최근 3년간(2017~2019) 4개로 동일하였다. 성과계획서상 제시한 성과지표 4개 중 목표를 달성한 지표는 2017년, 2018년 각각 3개이다. 예산액 대비 결산액을 비교하면, 2017년도 예산(계획)액은 178백만원, 2018년도 예산(계획)액은 175백만원이었으며, 결산액은 처음 성과계획서상의 예산(계획)액을 초과하지 않았다. 다만, 2018~2019년 사이 예산액이 60백만원 이상 감소하였다. 2019년 10월(현재) 기준, '19년도 결산액은 산정되지 않았다.

[표 3-21] 2017~2019년 시민소통담당관 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | - | 178 | 175 | 114 | 172 | 129 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(3) 인적자원담당관의 연도별 성과보고 분석

인적자원담당관은 2017년, 2018년에 각각 성과지표 3개를 제시하였으며, 2019년에는 성과지표 2개를 제시하였다. 이 중 현재까지 확인된 자료에 의하면, 2017년, 2018년 2개년 동안 목표달성된 지표수는 0개로 계속해서 단위사업을 시행하였으나 성과계획서 상에 제시한 목표는 달성하지 못한 것으로 나타났다. 그러나 성과목표를 달성하지 못했음에도, 사업예산 성과계획서상에 기재된 예산(계획)은 증가하고 있다. 다만, 결산액을 살펴보면 예산액을 초과하여 사업을 수행하지 않는 것으로 확인되었다.

[표 3-22] 2017~2019년 인적자원담당관 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|--------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | - | 11,960 | 12,045 | 13,298 | 11,577 | 11,245 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(4) 공보담당관의 연도별 성과보고 분석

공보담당관은 최근 3년간(2017~2019) 사업예산 성과계획서에 매년 동일한 목표 성과지표수를 제시하였다. '17년에는 4개의 성과지표 중 2개, 2018년에는 4개의 성과지표 중 4개의 성과목표를 달성한 것으로 나타났다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017년 예산(계획)액은 2,300백만원, 결산액은 2,474백만원으로 사업 수행을 위한 계획 예산액을 초과하였다. 2018년에는 4,799백만원을 계획하였으나 실제로 사업 수행 소요 비용은 3,367백만원으로 계획 예산액을 초과하지 않은 동시에, 성과지표 목표를 모두 달성한 것으로 나타났다.

[표 3-23] 2017~2019년 공보담당관 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|-------|-------|----------|-------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | - | 2,300 | 4,799 | 3,013 | 2,474 | 3,367 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(5) 감사담당관의 연도별 성과보고 분석

감사담당관은 최근 3년간(2017~2019) 매년 동일한 개수의 성과지표를 제시하였다. 1개의 성과지표는 목표치는 매년 달성한 것으로 나타났다. 예산액 대비 결산액을 비교하면, '17년 예산은 134백만원, '18년 예산은 176백만원, 2019년 예산액은 172백만원으로 계속해서 증가한 것으로 나타났다. 다만, 매년 예산액을 초과하지 않았다. 특히,

2017년도의 경우에는 예산액이 176백만원인데 반해, 결산액은 101백만원으로 결산액이 예산액을 크게 밑돌았다.

[표 3-24] 2017~2019년 감사담당관 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | 134 | 176 | 172 | 101 | 118 | - |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

2) 실국의 연도별 성과보고 분석

(1) 자치행정실의 연도별 성과보고 분석

자치행정실은 최근 3년간(2017~2019) 매년 15개 이상의 해당 부서의 목표달성을 위한 성과지표를 제시하였다. 2017년에는 16개의 성과지표를 제시하여 10개 지표의 목표를 달성, 2018년에는 16개 중 14개를 달성하였다. 예산액 대비 결산액을 비교하면, 2017년도 예산액은 81,663백만원, 결산액은 75,358백만원이며, 2018년도에는 2017년 대비 예산액이 증가했지만, 결산액은 전년도 대비 약 20,000백만원 줄어 해당 결과가 2019년도 예산계획에 반영된 것으로 보인다.

[표 3-25] 2017~2019년 자치행정실 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|--------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 16 | 16 | 15 | 10 | 14 | - | 81,663 | 83,406 | 77,125 | 75,358 | 64,014 | - |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(2) 시민복지국의 연도별 성과보고 분석

시민복지국은 최근 3년간(2017~2019) 13개의 성과지표를 제시하였다. 2017년에

는 13개 지표 중 13개 모두 목표를 달성하였으나, '18년에는 13개 중 10개를 달성하였다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017년 예산(계획)액은 134,766백만원, 결산액은 131,048백만원, 2018년도 예산(계획)액은 140,877백만원, 결산액은 149,836백만원으로 2017년도에는 계획된 예산액 범위 내에서 사업을 수행하였다. 그러나 '18년에는 예산액 140,877백만원을 초과한 149,836백만원으로 사업을 수행하였다.

[표 3-26] 2017~2019년 시민복지국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|---------|---------|----------|---------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 13 | 13 | 13 | 13 | 10 | - | 134,766 | 140,877 | 171,714 | 131,048 | 149,836 | - |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(3) 여성가족국의 연도별 성과보고 분석

여성가족국은 최근 3년간(2017~2019) 매년 성과지표 수를 늘려왔다. 2017년에는 성과지표 6개, 2018년에는 성과지표 7개, '19년에는 성과지표 8개를 제시하였고, 이 중 목표달성된 지표의 수는 2017년 6개, '18년 6개이다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017~2019년까지 매년 예산액은 증가하였다. 2017년에는 199,748백만원, '18년에는 205,064백만원, 2019년에는 218,961백만원으로 성과계획서에 반영되었다. 다만, 2017년에는 계획된 예산액 범위 내에서 사업을 수행하였으나, 2018년에는 약 7,000백만원의 예산(계획)액을 초과하였다.

[표 3-27] 2017~2019년 여성가족국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|---------|---------|----------|---------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 6 | 7 | 8 | 6 | 6 | - | 199,748 | 205,064 | 218,961 | 199,116 | 212,339 | - |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(4) 교육문화국의 연도별 성과보고 분석

교육문화국은 최근 3년간(2017~2019) 매년 10개 이상의 성과지표를 제시하였다. 2017년에는 10개 성과지표 중 8개, 2018년에는 11개 중 7개의 지표의 목표치를 달성한 것으로 나타났다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017년 58,454백만원의 계획예산을 초과한 58,558백만원이 사업 수행을 위해 사용되었으며, 2018년도에는 계획예산액을 증액했음에도 불구하고, 계획된 예산 61,396백만원 이상이 사업에 투입되었다.

[표 3-28] 2017~2019년 교육문화국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|--------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 10 | 11 | 10 | 8 | 7 | - | 58,454 | 61,396 | 88,090 | 58,558 | 82,360 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(5) 민생경제국의 연도별 성과보고 분석

민생경제국은 2017년에 16개, 2018년에 13개, 2019년에 13개의 성과지표를 제시하였고, 이 중 2017년에 10개, 2018년에 9개의 성과지표의 목표치를 달성하였다. 성과계획서에 제시된 성과지표 중 약 63~76%의 지표만 달성된 것이다. 또한, 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 매년 성과계획서상 계획된 예산을 초과하여 사업운영에 투입되었다. 2017년 계획예산은 9,399백만원인데, 실제 사업수행에 사용된 결산액은 14,213백만원이며 2018년 계획예산액은 14,080백만원인데 실제 사업에 투입된 예산은 16,937백만원이다. 매년 초과된 예산을 고려하여, 2019년에는 총 사업예산액으로 18,268백만원을 계획하여 성과계획서상에 반영하였다. 다만, 사업예산 성과계획서상에 2017년도 성과지표수가 기재되어 있지 않았는데, 성과보고서상에는 성과지표수와 목표달성지표수 모두 기재되어 있어, 계획서/보고서상 명확한 기재가 요구된다.

[표 3-29] 2017~2019년 민생경제국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|--------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 16* | 13 | 13 | 10 | 9 | - | 9,399 | 14,080 | 18,268 | 14,213 | 16,937 | - |

* 사업예산 성과계획서에는 '17년 성과지표수는 제시되어 있지 않으나 성과보고서에는 기재되어 있음

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(6) 미래전략국의 연도별 성과보고 분석

미래전략국은 최근 3년간(2017~2019) 19개, 18개, 21개의 성과지표를 제시하였다. 다만, 아래 표와 같이 목표 달성된 지표수가 적어 다른 실·국과 숫자상으로 비교된다. '17년에는 19개 성과지표 중 11개만 목표치를 달성하였고, 2018년에는 18개의 지표 중 9개만 달성되었다. 비율로 살펴보면, 성과계획서상에 제시된 전체 성과지표 중 50~57%만 달성된 것이다. 계획 대비 성과가 미미하다는 것을 보여준다. 특히, 미래전략국의 성과계획서와 성과보고서 내 예산액과 결산액을 비교하면, 성과계획서상의 계획예산은 높은데 반해, 실제 투입된 사업예산은 19,688~24,631백만원으로, 예산액과 결산액 간의 차이가 크다. 향후 목표치 달성과 결산액 등을 고려하여 차년도 성과계획에 적극 반영할 필요가 있다.

[표 3-30] 2017~2019년 미래전략국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|--------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 19 | 18 | 21 | 11 | 9 | - | 87,982 | 83,198 | 65,832 | 19,688 | 24,631 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(7) 시민안전교통실의 연도별 성과보고 분석

시민안전교통실은 최근 3년간(2017~2019) 각각 13개, 12개의 성과지표를 제시하였다. 2017년에는 13개의 지표 중 12개의 성과지표의 목표치를 달성하였고, 계획예산

86,446백만원 중 82,066백만원을 투입하여 사업을 수행한 것으로 나타났다. 2018년 하반기부터는 기존 ‘시민안전교통실’이 ‘시민안전주택국’과 ‘교통건설국’으로 분리되어 ‘시민안전교통실’의 목표달성 지표수, 결산액은 성과보고상에 기재되어 있지 않다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017년 예산액은 86,446백만원이고 결산액은 82,066백만원으로 예산액을 초과하지 않는 범위 내에서 사업수행이 이루어졌음을 알 수 있다.

[표 3-31] 2017~2018년 시민교통안전실 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|------|----------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 13 | 12 | - | 12 | - | - | 86,446 | 91,134 | - | 82,066 | - | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(8) 시민안전주택국의 연도별 성과보고 분석

시민안전주택국은 기존 ‘도시주택국’과 ‘시민안전교통실’이 2019년부터 조직개편을 통해 분리되어 신설된 것으로, 성과계획서상 '19년 제시된 성과지표의 수는 8개, 계획예산은 43,297백만원이다.

[표 3-32] 2019년 시민안전주택국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|------|--------|----------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| - | - | 8 | - | - | - | - | - | 43,297 | - | - | - |

출처 : 고양시. 2019년 사업예산 성과계획서.

(9) 교통건설국의 연도별 성과보고 분석

교통건설국은 2018년에 9개, 2019년에 8개의 성과지표를 제시하였다. 2018년도 성과지표 중 9개의 목표치를 달성하였다. '18년 예산액은 81,432백만원, 결산액은 86,382

백만원으로 계획예산을 초과한 것으로 나타났다. 2018년 목표 성과지표수는 계획서상이 아닌, 성과보고서에만 기재되어 있다. 따라서 초기 계획한 성과지표수가 9개였는지, 추후 달성후에 달성된 지표수만을 기재한 것인지 분명하지 않으며, 추후에 계획서/보고서상 목표치를 명확하게 기재함으로써 성과관리를 체계적으로 추진할 수 있다.

[표 3-33] 2018~2019년 교통건설국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|--------|------|-------------|------|------|----------|--------|------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| - | - 9 | 8 | - | 9 | - | - | 81,432 | - | - | 86,382 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(10) 도시주택국의 연도별 성과보고 분석

도시주택국은 2017~2018년 각각 13개, 16개의 성과지표를 제시하였다. 2017년에는 13개의 성과지표 중 10개의 목표치를 달성하였다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017년 예산액은 25,064백만원, 결산액은 28,751백만원으로, 성과계획서상에 반영된 계획예산의 범위가 초과되어 사업수행에 투입된 것으로 나타났다.

[표 3-34] 2017~2019년 도시주택국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|------|----------|------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 13 | 16 | - | 10 | - | - | 25,064 | 38,845 | - | 28,751 | - | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서.

(11) 도시정책실의 연도별 성과보고 분석

도시정책실은 2018년도 사업예산 성과계획서에 성과지표수와 예산액(계획)을 기재하지 않았으나, 성과보고서상에는 목표달성 지표수와 결산액도 함께 기재되어 있다. 또

한, 2018년도 성과계획서 총괄표에는 ‘도시정책실’이라는 부서명이 제외되어 있어, 2018년 성과보고서 작성시기에 ‘도시주택국’이 ‘도시정책실’과 ‘시민안전주택국’으로 부서명이 변경되었음을 알 수 있다. 따라서 아래 표에 기재된 ‘18년 성과지표수인 7개는 성과보고서상에 기재된 ‘도시정책실’의 성과지표만 별도로 확인한 수이다.

[표 3-35] 2017~2019년 도시정책실 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|------|--------|----------|-------|------|
| ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 |
| - | 7 | 9 | - | 6 | - | - | - | 24,129 | - | 8,885 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

3) 의회사무국의 연도별 성과보고 분석

의회사무국은 최근 3년간(2017~2019) 매년 동일하게 5개의 성과지표를 제시하고 있다. 2017년의 경우, 5개의 성과지표 중 목표를 달성한 지표는 2개, 이후 2018년에는 성과계획서상 제시한 성과지표 5개의 목표를 모두 달성한 것으로 나타났다. 예산액 대비 결산액을 살펴보면, 2017년 예산액은 2,775백만원, ‘18년은 3,068백만원, 2019년 예산액은 3,273백만원으로 매년 예산(계획)액이 증가하는 것으로 나타났다. 결산액은 2017년 2,679백만원, 2018년 2,072백만원으로 예산(계획)액 범위 내에서 사용되고 있음을 알 수 있는 동시에, 사업에 투입되는 실제 예산이 감소하고 있다.

[표 3-36] 2017~2019년 의회사무국 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|-------|-------|----------|-------|------|
| ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | - | 2,775 | 3,068 | 3,273 | 2,679 | 2,072 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

4) 직속기관 및 사업소의 연도별 성과보고 분석

(1) 직속기관의 연도별 성과보고 분석

직속기관은 최근 3년간(2017~2019) 매년 16~19개의 성과지표를 제시하고 있다. 해당 부서에서 제시한 성과지표 중 목표는 최소 50%, 최대 100%까지 달성되었다. 다만, 2017년의 경우에는 전체 16개의 성과지표 중 8개만 달성되었는데, 이후 2018년 계획서 상에 2017년과 같은 수의 성과지표를 제시하고 있어, 목표달성에 따른 성과목표치의 조정이 필요함을 시사하고 있다. 예산액 대비 결산액을 비교하면, 2017년 예산(계획)액은 83,113백만원, 2018년 예산(계획)액은 88,432백만원, 2019년 예산(계획)액은 95,789백만원으로 매년 증가하고 있다. 2017년 결산액은 80,938백만원으로 계획예산 범위 내에서 사용되었으며, 2018년 결산액은 91,114백만원으로 원래 계획했던 예산을 초과한 것으로 나타났다. 이후 2019년 성과계획서상에는 전년도 결산액을 고려하여, 예산액을 증액한 것으로 보인다.

[표 3-37] 2017~2019년 직속기관 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|--------|--------|----------|--------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 16 | 16 | 19 | 8 | 16 | - | 83,113 | 88,432 | 95,789 | 80,938 | 91,114 | - |

출처 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

(2) 사업소의 연도별 성과보고 분석

사업소는 많은 성과지표를 제시하고 있다. 최근 3년간(2017~2019) 매년 각각 37개, 39개, 36개의 성과지표를 제시하고 있으며, 2017년에는 37개의 성과지표 중 약 86%의 성과목표가 달성된 것으로 나타났다. 반면, 2018년에는 39개의 성과지표 중 목표치를 달성한 지표는 26개로 전년도 대비 감소하였다. 예산액과 결산액을 비교하면, 2017년은 계획예산 345,577백만원 중 226,782백만원을 사업에 투입하였고, 2018년에는 전체 계획예산이 184,950백만원으로 크게 감소한 동시에 결산액 또한 계획예산의 범위를 초과

한 것으로 나타났다.

[표 3-38] 2017~2019년 사업소 성과보고

| 성과지표수(개) | | | 목표달성 지표수(개) | | | 예산액(백만원) | | | 결산액(백만원) | | |
|----------|------|------|-------------|------|------|----------|---------|---------|----------|---------|------|
| '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 37 | 39 | 36 | 32 | 26 | - | 345,577 | 184,950 | 234,967 | 226,782 | 276,764 | - |

출처 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과보고서(2019년 성과지표 수와 예산액은 성과계획서).

5) 연도별 성과보고 분석의 시사점

고양시 실국단위 부서의 연도별 성과보고 분석의 주요한 시사점은 다음과 같다.

첫째 성과지표의 목표달성 여부로 부서가 사업예산 성과목표라고 판단하기에는 무리가 있다. 현재의 성과보고서 상에서 목표달성은 단지 실적치가 성과지표의 목표 값에 도달했는가 여부를 나타내는 것에 불과하고 사업예산의 성과목표를 달성으로 판단할 수는 없다. 이러한 문제가 발생하는 것은 기본적으로 성과목표 달성에 관한 판단의 근거가 되는 성과지표에 대한 적합성에 대한 문제가 있고, 성과지표의 목표 값에 대한 적절성도 문제라고 할 수 있다. 즉, 판단하기 쉽고 달성하기 쉬운 성과지표와 목표 값을 설정한 경우가 많았다.

둘째, 지나친 정량적이고 투입적인 요소를 성과지표로 설정하였다. 사업예산의 성과는 사업에서 예산을 통해 얻고자 하는 종합적이고 가치적인 목적임에도 불구하고, 양적인 요소를 성과지표로 설정한 경우가 많았고, 성과지표의 내용도 결과 보다는 사업비, 활동투입 등으로 구성되어 있다.

셋째, 사업예산 성과보고서에서 예산과 결산에 관한 검토가 없었다. 사업예산 성과보고서에서 예산과 결산은 매우 중요한 요소임에도 불구하고 단지 금액만 나타내고 있다. 사업의 기획단계에서 예산을 편성하고 사업의 실행단계에서 집행하고 사업의 평가단계에서 결산하는 것이 사업예산의 기본적 과정이며, 각 단계별 사업비에 대한 판단 기준이 달라야 한다. 즉, 사업예산 성과보고서 상에서 사업비의 결산은 예산 대비 일치성으로 판단할 수 있다. 즉, 예산액과 결산액의 차이를 최소화하는 것으로 검토하는 것이 필요하다.

4. 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

1) 담당관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

(1) 정책기획담당관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

정책기획담당관은 ‘효율적 시정운영을 위한 정책을 조정/운영하여 105만 행복도시를 실천’하기 위하여 6개의 성과지표를 제시하였으며, 이에 따른 2016~2019년 목표치와 실적치는 아래와 같이 나타났다. 각 실·국의 성과 목표치와 실적치를 비교할 때, 가장 중점적으로 고려해야할 사항은 ①목표치와 실적치가 정확하게 기입되었는지, ②전년도 실적치 대비 차년도 목표치가 적절하게 설정되었는지, ③2016~2019년 사이 발행된 성과계획서와 성과보고서 간 기초자료가 일정하게 기입되었는지, 마지막으로 ④각 실·국의 성과목표에 따른 성과지표들이 지속적인지이다.

그 결과, 정책기획담당관은 2018년도에 신규 설정한 ‘제안공모 및 제안심사 개최율’을 제외한 5개의 성과지표는 2016년부터 지속되고 있다. 다만, 2018년도 성과계획서에 ‘수혜자 맞춤형 공공서비스 목록 현행화율(%)’의 목표치가 정확하게 기입되어 있지 않았다.

각 실·국의 목표치와 실적치를 살펴보면, ‘100만 행복도시 실현을 위한 컨트롤 타워 운영 추진율(%)’의 경우, 2017~2018년 목표치 대비 실적치가 높은데도 불구하고 차년도 목표치가 매년 동일하다. ‘수혜자 맞춤형 공공서비스 목록 현행화율(%)’ 또한 위와 같은 문제가 나타났다.

[표 3-39] 정책기획담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|--------------------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 효율적시정운영을 위한 정책을 개발과 조정·운영을 통한 105만 행복도시를 실현 | 100만행복도시 실현을 위한 컨트롤 타워운영추진율(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 80 | 115 | 114 | - |
| | 여론조사건수 대비 시정반영건 수비율(%) | 74 | 77 | 77 | 77 | 76 | 75 | 78 | - |
| | 주요통계자료발간건수(건) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| | 불합리한규제정비율(%) | 60 | 100 | 100 | 100 | 65 | 60 | 100 | - |
| | 수혜자맞춤형공공서비스목록현행화율(%) | 100 | 90 | - | - | 126 | 130 | 107 | - |
| | 제안공모및제안심사개최율(%) | - | - | 100 | 100 | - | - | 100 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(2) 시민소통담당관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

시민소통담당관은 ‘시민제일주의 실천을 위한 시민소통 강화’라는 정책목표를 실현하기 위해 2016~2019년 사이 5개의 성과지표를 제시하였다.

정책기획담당관 성과지표에서 보이는 문제와는 다르게, 해당 부서의 성과지표 목록에서는 성과지표의 측정 단위가 매년 다르다는 문제가 나타난다. 예를 들면, ‘주부 시정 모니터 운영률(%)’은 비율을 측정단위로 하지만 2017년 성과보고까지는 (건)단위로 성과를 측정하였다. 단위로 측정방식이 달라질 경우, 매년 성과 실적 추이를 비교하는 데에 어려움이 생길 수 있다. 다만, 정책수행 과정에서 수행 방법이 변경될 경우에는 측정방법과 산식이 변경될 수 있다. ‘기피시설 피해보상 협의 추진율(%)’은 2018년부터 신규 도입된 성과지표이며, ‘현장소통 간담회, 워크숍 개최(회)’는 2017년 성과보고까지는 개최 횟수로 실적을 측정하였고 ‘18년부터는 목표 횟수를 지정하고 이 중 몇회를 달성했는지

비율(%)로 변경하여 측정하였다.

전반적으로, 시민소통담당관은 목표치 대비 실적치가 높거나 매년 목표치를 달성한 것으로 보인다.

[표 3-40] 시민소통담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 시민제일주의 실천을위한 시민소통강화 | SNS소통체계 확립추진율(%) | - | 91 | 91 | 92 | - | 91 | 107 | - |
| | 주부시정모니터운 영률(건) | 1,150 (건) | 1,000 (건) | 100 (%) | 100 (%) | 100 (%) | 1,155 (건) | 75 (%) | - |
| | 서울시운영 기피시설문제 해결추진공정률(%) | 100 | 100 | - | - | 100 | 100 | - | - |
| | 기피시설피해보상 협약추진율(%) | - | - | 100 | 100 | - | - | 100 | - |
| | 현장소통간담회,워 크숍개최(횟수) | 22 (회) | 25 (회) | 100 (%) | 100 (%) | 23 (회) | 23 (회) | 100 (%) | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(3) 인적자원담당관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

인적자원담당관은 ‘투명한 인사행정 구현 및 다양하고 체계적인 행정지원을 통한 조직역량 강화’를 실현하기 위해 2016~2019년까지 총 4개의 성과지표를 제시하였다.

4개의 지표 중 ‘직장동호회 등록회원 증가율(%)’을 제외하고 3개의 성과지표는 ‘16년부터 지속적으로 해당부서에서 제시하는 성과지표이며, ‘직장동호회 등록회원 증가율(%)’은 2016년까지 측정한 지표이다. 현재 2019년 기준, 2017년부터는 삭제된 성과지표이다.

이를 제외하고 나머지 3개의 성과지표 모두 행정운영상의 만족도를 측정하는 지표이며, 목표치 대비 실적치가 낮은 것을 알 수 있다. 특히, ‘신규공무원 교육프로그램 만족도(%)’의 경우에는 2017년 대비 2018년에 만족도가 감소한 것으로 나타났으며, ‘성과관

리 운영 만족도’ 또한 점차 감소하고 있다. 반면, ‘고양형 희망 보직제 만족도(%)’는 2016~2018년 목표치 대비 ‘18년 실적치가 급격하게 증가하는 것으로 나타났다. 다만, 2019년 성과계획서상 해당 성과지표의 계획치가 기입되어 있지 않아, 금년도 목표치를 알 수 없는 동시에 성과지표에서 제외된 항목인지 확실하게 알 수 없다.

2016년도 ‘성과관리’, ‘희망 보직제’ 목표/실적은 해당연도 성과계획서와 성과보고서에는 미기입 되었다. 대신 2017년도 성과계획서와 성과보고서상에 제시되어 있었다.

[표 3-41] 인적자원담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|-------------------------|---------|------|------|------|-----------|------|-------|------|
| | | ‘16년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 | ‘16년 | ‘17년 | ‘18년 | ‘19년 |
| 투명한 인사행정 구현 및 다양하고 체계적인 행정지원을 통한조직역량 강화 | 고양형 희망보직제만족도 (%) | - 25 | 27 | 27 | - | - 25.8 | 26 | 50.93 | - |
| | 신규공무원교육프로 그램만족도(%) | 92 | 93 | 93 | 94 | 92 | 92 | 89.2 | - |
| | 성과관리 운영만족도(%) | - 49 | 54 | 52 | 53 | - 48.6 | 51 | 49 | - |
| | 직장동호회 등록회원 증가율(%) | 103 | - | - | - | 101 | - | - | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(4) 공보담당관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

공보담당관은 ‘104만 대도시 위상 강화를 위한 전국적인 홍보 추진’을 실현하기 위해 2016~2019년까지 총 6개의 성과지표를 제시하였다. 공보담당관에서 제시한 성과지표 목록에는 2016년과 2017년의 성과보고서상 기입된 내용이 다르다는 문제점이 있다.

‘언론사 고양시정 제공건수(건)’ 지표를 살펴보면, 2016년 목표치/실적치를 2016년 성과보고서상에는 120/192으로 기재하였다가 2017년 성과보고서상에는 4,200/4,200으로 변경하여 기재하였다.

‘영상홍보’, ‘게시물 생산(%)’의 경우에는 2016년 목표치(계획)가 미기재 되어있다
가 2017년 성과보고서상에는 기재하였다.

공보담당관에서 제시한 성과지표의 실적치는 목표치 대비 높은 것으로 나타났다. 다
만, 실적치 대비 차년도 목표치 설정에 있어서 ‘언론사 고양시정 제공건수’, ‘SNS콘텐츠
제공으로 페이스북 구독자수 증가’지표는 실적치 이하의 차년도 목표를 설정하였으므로
적정성을 고려해야 한다.

[표 3-42] 공보담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|------------------------------------|--|-----------------------|-------|---------|---------|-----------------------|-------|---------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 104만대도시 위상강화를 위한전국적인 홍보추진 | 언론사 고양시정제공건수 (건) | 120→ 4,200 (변경) | 4,215 | 4,000 | 3,000 | 192→ 4,200 (변경) | 4,085 | 4,054 | - |
| | 영상홍보(SNS게시, 방송사 영상제공)실적 (명/건) | - 110 | 110 | 125 | 100 | 110 | 119 | - | - |
| | 참여도높은게시물생 산(%) | - 100 | 100 | - | - | - 100 | 100 | | - |
| | 영상콘텐츠제작수 (건) | - | - | 125 | - | - | - | 146 | - |
| | SNS콘텐츠제공으로 페이스북 구독자수 증가(명) | 133,000 | - | 150,000 | 142,000 | 133,790 | - | 151,796 | - |
| | 고양소식지 제작,배부 및 고양소식웹진 뉴스제공(건) | 94→412 (변경) | 412 | 500 | 500 | 130→ 412 (변경) | 567 | 617 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(5) 감사담당관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

감사담당관은 ‘법과 원칙은 바로 세우되, 소통하는 감사로 신뢰받는 감사행정 구현’
을 실현하기 위하여 2016~2019년에 총 1개의 성과지표를 제시하였다. 지속해서 감사담

당관에서 제시하는 성과지표는 ‘자체 종합감사 실시 횟수(회)’이며 2018년을 제외하고는 목표치와 실적치가 모두 일정하다. 다만, 2018년에는 목표치를 4회로 설정하여, 전년도 대비 2회 감소한 횟수를 목표치로 설정하였다.

[표 3-43] 감사담당관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--------------------------------------|--------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 법과원칙은바로세우되, 소통하는감사로신뢰받 는감사행정구현 | 자체종합감사 실시횟수(횟수) | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

2) 실국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

(1) 자치행정실의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

자치행정실은 2016~2019년까지 12개의 정책목표를 실현하기 위해 22개의 성과지표를 제시하였다. 22개의 성과지표 중, ‘고양시 주민자치 활성화 교육 수수료율(%)’, ‘민관 협력 지원사업 추진(%)’과 같이 ‘16년에는 목표치와 실적치 모두 측정되었다가 이후부터 삭제된 지표들이 있다.

또한, ‘보조사업 사업계획서 행정지도를 통한 투명성 제고(민간단체 활성화 지원 사업)’ 지표의 경우에는, 2017년 목표치(실적치) 대비 2018년 목표치가 낮게 설정되어 있다.

‘신속정확한 민원행정서비스 추진을 위한 민원처리기간 단축(%)’ 지표에서는 전년도 실적치가 차년도 목표치에 반영되지 않아, 향후 차년도 목표치 설정에 있어서 적정성을 고려해야 한다.

‘사회적경제 활성화(명)’ 지표는 목표치는 기입되어 있으나, 실적치가 미기입된 연도가 있으며, ‘본예산 대비 주민참여예산 반영비율(%)’ 지표는 사업수행 과정 중에 새로운 정책목표와 성과지표가 설정되어 2017년부터 신규 도입되었다.

[표 3-44] 자치행정실 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|---|---------|------|------|---------------------|---------|------|-------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 효율적행정지원시스템 활성화 | 콜센터상담 서비스시민 만족도조사결과 점수(점) | 93 | 93 | 93 | 93.2 | 93.36 | 93 | 93.8 | - |
| 7회전국동시지방선거에따른 지방자치단체가부담하는 위탁사무비등부담금 | 법정선거경비 편성요구액반영 (%) | - | 6 | 6 | 6.4 | - | 6 | 6 | - |
| 시정의원활한 정책결정과추진을위한 의회와의유기적소통과 의정활동 지원체계구축 | 각종의회관련 자료인쇄등 집행률 (%) | 96 | 96 | 96 | 100 → 96 (변경) | 91 | 91 | 101.5 | - |
| 시민제일주의를위한 시민들의알권리충족 | 정보공개처리 기간평균소요 일수단축(일) | 6.4 | 6.4 | 6.4 | 6.4 | 5.4 | 5.7 | 4.17 | - |
| | 중요기록물DB 구축달성률(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| 시민 우선의 자치도시 정착 | 시정주민참여 위원회및주민 참여단토론회 개최(회) | 7 | 5 | 5 | 5 | 8 | 5 | 5 | - |
| | 살기좋은마을 가꾸기사업(%) | 50 | 50 | 50 | 88 | 100 | 95 | 92 | - |
| | 고양시주민자치 활성화교육 수료율(%) | 80 | - | - | - | 86 | - | - | - |
| | 민관협력지원 사업추진율(%) | - | - | - | 100 | - | - | - | - |
| | 보조사업사업 계획서행정지도를 통한투명성제고 (민간단체활성화 지원사업)민간단체 협력지원사업(수) | 37 | 41 | 31 | - | 37 | 40 | 31 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|--|---------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 신속정확한민원 행정서비스추진을 위한민원처리기간 단축(%) | - | 58.7 | 58.7 | 58.7 | - | 72 | 64.6 | - |
| 기관공통예산 및주민참여예산운영등을 통해건전하고계획성있는 예산운영 도모 | 기관공통예산 집행율(%) | 90.5 | 90.5 | - | - | 84.9 | 85.6 | - | - |
| 중기지방재정계획및기금 운용계획의수립과지방재정 투자심사실시를 통한효율적이고건전한 고양시재정관리 | 지방재정계획 심의위원회개최 횟수(회) | 4 | 4 | - | - | 6 | 4 | - | - |
| | 투자심사적정 결과예산반영율 (%) | - | 1 | 100 | 100 | - | - | 100 | - |
| 소송행정지원등을통해철저한 법무행정구현 | 고문변호사 및 법률자문관법률 자문횟수(회) | 1,720 | 1,720 | 1,720 | 1,730 | 1,849 | 1810 | 1815 | - |
| 회계업무의투명성을확보하고 효율적인공유재산관리로 재정건전성을 강화 | 전자계약비율(%) | 100 | 100 | 85 | 85 | 100 | 99.85 | 100 | - |
| | 사유재산매각 대금달성률(%) | 140 | - | - | - | 173 | - | - | - |
| | 공유재산매각 달성률(%) | - | 50 | 20 | 20 | - | 50 | 37 | - |
| 정보화를 통한 행정의 생산성 극대화 및 시민 서비스 품질 향상 | 고양시총행정 정보시스템가동률 (%) | 90 | 100 | 100 | 100 | 95 | 100 | 100 | - |
| | 통신시스템(통신망) 가동률(%) | 98 | 98 | 98 | 98 | 98.28 | 96.76 | 99.12 | - |
| 효율적인예산편성과주민 참여예산운영을통해계획성 있고투명한예산운영도모 | 본예산(일반회계) 대비주민참여 예산반영비율(%) | - | - | 0.23 | 0.26 | - | - | 0.248 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(2) 민생경제국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

민생경제국은 2016~2019년까지 총 6개의 정책사업목표를 제시하였으며, 정책사업 목표 실현을 위한 22개의 성과지표를 설정하고 있다. ‘맞춤형 좋은 일자리 정책 추진’ 목표에서 ‘취업지원’ 성과지표의 목표치는 연도별로 계속 증가하고 있는 반면, 2017년 실적치를 보면, 0(명)으로 성과가 나타나지 않았다. 그러나 2018년에는 주요 실적이 도출되었다. ‘18년 목표치 대비 실적치를 보면, 목표치인 12,852명은 달성하지 못했으나 12,321명을 지원하여 전년도 대비 지원성고가 높았다고 할 수 있다. ‘사회적경제 활성화(명)’ 또한 위와 같이 2017년 성과는 미미하였으나 2018년부터는 지원성고가 나타났다.

‘공예품 대전 참가 입상자(명)’ 성과지표를 살펴보면, 목표치 대비 실적치가 낮아 이후 목표치를 조정하였다.

‘LPG 소형저장탱크 보급사업(마을 수)’ 지표를 살펴보면, 2016년 성과보고서에는 목표치와 실적치가 각각 7(가구), 8(가구)로 기입되어 있으나, 2017년 성과보고서에는 각각 1(가구), 3(가구)으로 기입되어 있다. 성과계획서와 성과보고서 뿐만 아니라, 연도별 계획서와 보고서에 달리 기입되어 있어, 향후 이에 대한 보완 및 점검이 필요하다고 판단된다.

뿐만 아니라, 정책사업목표 중 ‘시민우선의 자치도시 건설을 위한 자주재원의 적극 발굴’에 해당하는 성과지표들은 대부분 지속적으로 점검/측정되고 있지 않다. 따라서 이전과 어떤 차이점이 있는지 확인할 수 없다.

‘자주재원확충 노력으로 지방세 및 세외수입 이월 체납액 징수목표액 초과달성’ 중 ‘과년도 체납 과태료 목표대비 정리율(%)’은 2016년에는 금액으로 성과를 측정했는데, 2017년 이후에는 정리율(%)로 성과를 측정하고 있다.

[표 3-45] 민생경제국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|----------------------------|--------------|---------|--------|--------|--------|---------|------|--------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 일자리창출 역량결집및 취약계층중심맞춤 | 취업지원(명) | - | 12,852 | 12,852 | 13,017 | - | 0 | 12,321 | - |
| | 사회적경제 활성화(명) | - | 1,400 | 1,400 | 1,300 | - | 0 | 1,423 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|------------------------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 형종은 일자리 정책 추진 | | | | | | | | | |
| 지역경제활성화 추진을 통한 고양시균형 발전 도모 | 가구박람회 매출액(억원) | 63 | 63 | 67 | 68 | 65 | 67 | 56 | - |
| | 공예품 대전 참가 입상자(명) | 16 | 8 | 8 | 8 | 17 | 17 | 13 | - |
| | 물가모니터링 참가자(명) | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | - |
| | 중소상공인 지원(건) | 230 | 350 | 350 | 385 | 242 | 235 | 493 | - |
| 에너지를 안전하고 효율적으로 이용하고 에너지취약계층에 대하여 LPG 소형 저장탱크 보급 등 에너지복지정책을 추진하여 친환경적 초록도시를 구현하고 따뜻한 복지도시 구현 | LPG 소형 저장탱크 보급사업(설치 마을 수) | 7→4 | 3 | 3 | 3 | 8→3 | 4 | 4 | - |
| 시민우선의 자치도시건설을 위한 자주재원의 적극적 발굴 | 현년도 시세 목표액 대비 징수율(지방세 부과징수)(%) | 102.7 | 105 | - | - | 120.4 | 112 | | - |
| | 법인세 무조사 실시율(지방세 부과징수)(%) | - | 100 | - | - | - | 100 | | - |
| | 개별주택가격 이의신청기각율(개별주택가격결공시)(%) | 70 | - | - | - | 70.37 | - | - | - |
| | 도세 목표액 대비 징수율(지방세 연구기능 강화)(%) | 102 | - | - | - | 130 | - | - | - |
| | 지방세 감면 법인사 후 관리율(지방세 부과징수)(%) | | 100 | - | | | 100 | | - |
| | 과태료 징수율(지방세 부과징수)(%) | | 59 | - | | | 52 | | - |
| | 현년도 지방세 징수 목표액 대비 징수율(지방세 부과징수)(%) | | 100 | - | | | 112 | | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|------------------------|---------|------|------|------------|---------|-------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 지방세수확충으로 재정건전성강화 | 지방세 징수비율(현년도)(%) | - | - | 96 | 96 | - | - | 97 | - |
| | 세외수입징수율 (일반회계)(%) | - | - | 93 | 93 | - | - | 95 | - |
| 자주자원확충 노력으로지방세 및 세외수입이월체납액 징수목표액초과달성 | 최종세입액대비 이월체납액징수율(%) | - | 105 | 105 | 105 | - | 103.3 | 83 | - |
| | 과년도지방세체납액 정리율제고(%) | - | 105 | 105 | 105 | - | 58 | 105 | - |
| | 과년도지방세 정리율 | 53.4 | - | - | - | 56.1 | - | - | - |
| | 과년도세외수입 체납액징수율(%) | 18.8 | 105 | 105 | 105 | 22.2 | 18.85 | 105 | - |
| | 체납차량공매대수(대) | 229 | - | - | - | 242 | - | - | - |
| 과년도체납과태료목표 대비정리율(%) | 4,010(백만원) | 105 | 105 | 105 | 4,310(백만원) | 10.75 | 105 | - | |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(3) 시민복지국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

2016~2019년까지 시민복지국의 정책성과목표는 총 7개가 제시되었으며, 정책목표를 실현하기 위한 성과지표 총 19개가 설정되었다. ‘보훈단체 간담회 및 보훈행사 개최 지원건수(수)’ 성과지표에서는 2016년, 2017년 성과보고서에 기재된 2016년 목표치와 실적치가 일치 하지 않았다. ‘유지보수 및 공사 실적 건수’ 성과지표는 2016도까지만 측정되었고, 그 이후에는 삭제된 성과지표이다.

‘민관협력체계 구축 및 복지시설의 실속있는 점검을 통한 복지운영의 극대화 추진’이라는 정책성과목표 내 ‘지역사회서비스 투자사업 제공기관 점검률(%)’, ‘종합사회복지관 및 동 종합복지회관 이용자 만족도(점)’ 지표는 ‘16년도 성과계획서 및 성과보고서’에는 미기재, 2017년도 성과보고서에는 목표치와 실적치가 모두 기재되어 있었다. 그러나 다시 ‘18년도 성과보고서’에서는 목표치와 실적치가 없어, 향후 연도별 성과보고서 간 자

료(수치)의 통일성, 정확성 확보가 필요한 것으로 나타났다.

위와 같은 문제는 정책성과목표 중 ‘기초생활보장 강화 및 일을 통한 탈수급지원’에 서도 발견된다. 특히, 2016년 성과계획서와 성과보고서에 기재되지 않은 2016년 성과지 표의 목표치와 실적치가 많고, 추후 수정과 재수정 단계를 거쳤음에도 연도별로 수치가 일 정하지 않은 문제들이 지속적으로 발견된다.

이 외에도 2016년도 ‘자활근로사업 참여자 증가율’ 지표는 목표치가 30%인데, 실적 치가 -3.8%로 측정되어 목표치 대비 실적이 미미한 것으로 나타났다. 이후 해당 지표는 전 체 성과지표 항목에서 제외되어 측정되지 않은 것으로 보인다.

[표 3-46] 시민복지국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|--------------------------------------|--------------|------|------|------|--------------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 국가유공자 및 보훈단체예우 증진 | 보훈단체간담회 및보훈행사개최, 지원건수 (건수) | 7-15 (변경) | 15 | 13 | 13 | 7-11 (변경) | 15 | 13 | - |
| | 유지보수및 공사실적(건수) | 7 | - | - | - | 7 | - | - | - |
| 민관협력체계 구축 및 복지시설의 실속있는 점검 통한 복지운영의 극대화 추진 | 지역사회서비스 투자사업제공기 관점검률(%) | - 24 | 25 | 28 | 28 | - 24 | 26 | 27 | - |
| | 종합사회복지관 및동종합복지회 관이용자만족도 (%) | - 94 | 95 | 94 | 94 | - 93 | 92.7 | 92.1 | - |
| | 동보장협의체민 간자원연계 달성률(%) | - 100 | 100 | 100 | 100 | - 98 | 102 | 112 | - |
| | 생활안정자금 신청자수대비 수혜자수(%) | - 50 | 75 | 55 | 55 | - 40 | 61 | 36 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 기초생활보장 강화 및 일을 통한 탈수급 지원 | 자활사업 참여자수(명) | - 460 | 490 | 480 | 480 | - 459 | 666 | 652 | - |
| | 자활근로사업 참여자 가율(%) | 30 | - | - | - | -3.8 | - | - | - |
| | 저소득세대 의료급여 지원율(명) | 11,500 | - | - | - | 11,500 | - | - | - |
| | 사려관리대상자 1인당서비스제공 건수(건) | - 4.5 | 4.6 | 4.6 | 4.6 | - 3.5 | 4.5 | 4.6 | - |
| | 자산형성통장 지원사업 신청자수(명) | - 450 | 490 | 2,745 | 2,745 | - 751 | 4,001 | 2850 | - |
| | 시민기초생활 지원실적(명) | - 350 | 350 | 344 | 344 | - 354 | 345 | 366 | - |
| 복지시설 확충 및 유지관리를 통한 복지 체감도 향상 추진 | 동종합복지회관 기능보강 완료율(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| | 복지시설운영 지도점검(%) | 100 | - | - | - | 100 | - | - | - |
| | 지역사회보장 협의체활성화(%) | 70 | - | - | - | 76 | - | - | - |
| | 생활안정자금 신청자수대비 수혜자수(%) | 50 | - | - | - | 40 | - | - | - |
| 지속적인 노인복지사업을 통해 노령사회 전반의 복지수준 향상 | 노인사회활동 지원사업달성율 (개) | 2,853 | 2,875 | 2,875 | 2,875 | 3,202-3, 447 (변경) | 3,775 | 4460 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|--------------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 장사시설의 적합한 환경조성 및 관련 민원 해결을 도모하여 장사시설 관리에 효율성을 높인다 | 묘지환경정비 건수(회) | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | - |
| 장애인이 행복한 도시, 따뜻한 고양시 구현/장애인복지서비스 강화 및 문화, 체육 활성화/장애인 경제자립 기반 및 권익증진 강화 | 장애인일자리 배정인원수대비달 성률(100%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(4) 여성가족국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

여성가족국은 2016~2017년까지 총 7개의 정책 성과목표를 설정하여 8개의 성과지표를 토대로 사업을 운영하였다. ‘여성친화도시 조성 및 다문화가족 지역사회 정착 지원’과 관련된 성과지표 중 ‘다문화가족지원센터 운영 성과’ 지표는 2019년 새로 도입된 성과지표이다. 이외에 ‘청년의 시정 참여율’을 측정하는 성과지표 또한 2019년에 새롭게 도입된 지표라고 할 수 있다.

여성가족국이 제시한 성과지표 중 ‘청소년유해업소 지도점검(횟수)’ 지표는 매년 목표치 이상의 실적을 달성하였다. 하지만 매년 실적치는 지속적으로 증가하는데 반해, 목표치는 매년 동일하기 때문에 연도별 목표치를 상향조정할 필요가 있다.

‘청년 대토론회 및 연론조사(횟수)’ 지표는 2018년 신규 도입되었으나, 2018년까지의 계획과 성과달성 목표치가 기재되어 있을 뿐, 2019년 성과계획서에 목표치 설정이 미기재되어 있다.

또한, 2018년 신규지표인 ‘축산물안전성 검사 수저(건)’의 경우, 2018년 신규지표 인데도 불구하고, 2016~2017년 성과지표에 목표치와 실적치가 모두 기재되어 있으므로 해당 관련 부서의 확인이 필요하다.

[표 3-47] 여성가족국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|------------------------------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 양성평등정책 추진기반구축및여성의 사회경제적역량강화 건강한가족문화조성/ 다문화가족지역사회정 착지원(2017/2018) →여성과가족 모두가안전하고살기좋은 여성친화도시조성 및 다문화가족지역사회 정착지원(2019) | 가정·성폭력, 성매매예방교육 (명) | 10,000 | 30,000 | 30,000 | 32,000 | 12,729 | 30,717 | 34,171 | - |
| | 다문화가족지원 센터운영성과 (%) | | - | - | 100 | | | | - |
| 건강한청소년 육성및보호를위한 환경조성및청소년의 창의적역량개발 지원 | 청소년유해업소 지도점검(횟수) | 30 | 30 | 30 | 40 | 30 | 39 | 47 | - |
| 보육정보의제공과 보육종사자의지속적인 교육실시로 보육환경개선 | 교육실적 및 운영성과(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| 청년의시정참여제고및 자립기반조성 | 청년의시정참여율 (%) | | - | - | 87 | | | | - |
| 청년이고양시의전반적 인분야에능동적으로 참여할수있는여건 및 자립기반조성 | 청년대토론회 및 여론조사 (횟수) | - | - | 2 | - | - | - | 3 | - |
| 식품·공중위생업소관리 강화로안전도시구현 | 공중위생및식품 위생감사점검업소수 (개소) | 3,100 | 3,100 | 4,200 | 4,300 | 4,127 | 5,911 | 3,849 | - |
| | 식중독예방안심 진단사업(개소) | 630 | 610 | 700 | 700 | 672 | 705 | 741 | - |
| 축산물위생업소관리 강화로안전도시 구현 | 축산물안전성 검사수거(건) | 60 | 80 | 100 | 100 | 60 | 655 | 328 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(5) 교육문화국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

교육문화국은 2016~2019년까지 총 9개의 성과목표와 이에 성과목표 달성을 위한 총 14개의 성과지표를 설정하고 측정하였다. 다른 실·국과 마찬가지로, 교육문화국 또한 성과보고서와 성과계획서상에서 목표치와 실적치가 미기재되어 있거나, 혹은 연도별 성과보고서별로 정확한 수치가 기재되지 않는 등 성과지표 입력자료 간 일치하지 않는 경우가 빈번하게 나타났다.

정책 성과목표 중 ‘효율적인 교육경비지원 사업을 통한 공교육 활성화’ 중 ‘예산 집행률(%)’을 측정하는 부분에서는 2016년 목표치를 93%에서 추후 수정과정을 거쳐 92%로 하향 조정하였다. 하향 조정의 특별한 이유가 없는 것으로 보이며, 더군다나 실적치는 92%에서 약 7%가 높은 실적이 나타났다.

반면, 정책성과목표 ‘문화예술 진흥’을 측정하는 ‘문화 기반시설 확충에 따른 예산 집행률(%)’ 지표는 연도별로 점차 목표치가 증가하고 있고, 이에 따른 실적치(성과)도 증가하고 있는 것으로 보인다.

[표 3-48] 교육문화국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|------------|------|--------|--------|------------|------|--------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 100세시대 평생학습 확산을 위한 프로그램 운영활성화 | 평생교육프로그램 참여자만족도조사 (%) | 75 | 75 | - | - | 75 | 82 | - | - |
| | 행복학습센터 및평생학습카페 개설수 (센터 및카페개소) | | - | 45 | 45 | | | 28 | - |
| | 교육부평생교육 관련공모사업 응모선정 (금액(천원)) | | - | 40,000 | 50,000 | | | 48,522 | - |
| 시민참여형평생교육 사업추진 | 민간행사사업에 대한공모율 (%) | 80→100(변경) | 100 | 100 | - | 80→100(변경) | 100 | 100 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|------------------------------|-------------------|------|---------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 유아및초중고 교육지원을 통한 고양형창조적 혁신교육지구구성 | 교육경비지원사업 예산집행률(%) | 94 | - | - 94 | 96 | 94 | - | 94 | - |
| 청소년교육활성화 | 청소년교육활동 지원사업집행률 | 100 | - | - | - | 0 | - | - | - |
| 효율적인교육경비 지원사업을 통한 공교육활성화 | 예산집행률(%) | - 94 | 94 | 94 | | - 94 | 89 | | - |
| 문화예술진흥 | 문화예술운영 및 활동지원 예산집행률(%) | 93 →92 (변경) | 93 | 93 | 94 | 98.6 | 98.8 | 92 | - |
| | 문화기반시설 확충에 따른 예산집행률(%) | 65 | 65 | 65 | 70 | 96.7 | 98.5 | 80 | - |
| 문화유산보존관리 | 유형문화재보존 관리예산집행률(%) | 61 | 61 | 61 | 62 | 64 | 75.6 | 65 | - |
| | 무형문화재계승발 전예산집행률(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 64 | - |
| 다방면의체육정책 실현을 통한 '건강하고 젊은도시' 고양 구현 | 각종생활체육대회 개최및지원(회수) | 200 | 190 | 190 | 200 | 194 | 197 | 197 | - |
| | 체육시설유지관리 (회수) | 15 | 15 | 15 | 15 | 22 | 15 | 15 | - |
| 유소년스포츠 활성화추진을 통한인적인프라의 질적향상 도모 | 유소년스포츠팀 훈련빈도(회수) | 250 | 240 | 240 | 250 | 256 | 213 | 196 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(6) 미래전략국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

미래전략국은 총 12개의 정책성과목표를 설정하였으며, 해당 목표를 달성하기 위하여 34개의 성과지표를 제시하였다.

해당 국에서도 다른 부서에서 보여지는 성과지표상의 문제점들이 발견된다. '기업탐

방 SOS 현장탐방 실시 횟수’, ‘아쿠아스튜디오운영 수익’과 같은 성과지표는 목표치가 매년 동일하거나 목표치를 달성했음에도 불구하고, 매년 성과 목표치를 하향조정하였다. 특히, ‘기업탐방 SOS 현장탐방 실시 횟수’ 지표의 경우에는 2018년과 2019년 사이에 약 목표치를 70회 가까이 높여 제시하였다.

‘신한류 문화관광벨트 구축 및 활성화 사업 추진’ 관련 성과지표는 2017년까지 목표치와 실적치를 기재했다가 ‘18년부터는 계획과 실적이 없으므로 추후 계속 성과지표로 사용할 것인지는 명확하지 않다.

‘주요 지점 관광객수 목표 대비 달성률’ 또한 2016년 목표치와 실적치까지만 있어 추후에는 관련 성과지표로 활용하지 않는 것으로 해석할 수 있다.

‘고양시티투어 연간 이용객 수(명)’ 지표에서는 주로 관광객의 수로 성과를 평가하나, ‘16년 목표치에는 비율(%)로 실적을 측정하고 있어, 단위의 비일치성을 확인할 수 있다.

정책 성과목표 중 ‘신성장 거점 구축 핵심프로젝트 추진을 통한 고영테크노벨리 조성’에서는 ‘고양테크노벨리타워 수행(회)와 고양실산 테크노벨리 조성사업 추진성과율(%)’을 대표적인 지표로 설정하고 있다. 다만, 2018년에 처음 측정되어 성과추이는 확인할 수 없지만 해당 지표의 경우에는 모두 성과계획서와 성과보고서상에서 수치가 불일치한다. 특히, 실적치에 맞게 목표치를 수정하여 하향조정된 것으로 보인다.

[표 3-49] 미래전략국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|--------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 첨단지식기반 산업육성을위한지원 및중소기업지원으로 지역경제활성화 | 미디어교육 및 영상지원 프로그램운영 만족도(%) | 90 | 90 | 92 | 92 | 9205 | 889 | 886 | - |
| | 아쿠아스튜디오 운영수익(천원) | 200,000 | 110,000 | 110,000 | 120,000 | 29,366 | 7,800 | 26,766 | - |
| | 기업SOS현장탐 방실시횟수(회) | 32 | 24 | 24 | 90 | 32 | 30 | 24 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|---|---------|--------|---------|---------|----------|--------|---------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| DMZ국제다큐 영화제의성공 개최를 통한 방송영상산업활성화 | DMZ국제다큐영 화제 관람객(명) | 17,000 | 17,000 | 17,500 | 15,000 | 18,909 | 15,072 | 26,386 | - |
| 기능경기대회 참가학교지원을 통한 기능수준의향상 및 기능개발 촉진 | 기능경기대회 참가학생수(명) | - / 45 | 35 | 45 | 40 | - / 45 | 53 | 37 | - |
| 신한류문화관광벨트 구축 및 활성화 사업 추진 대한 민국 대표 신한류 국제 관광도시 육성 신한류 관광도시 조성을 위한 전략적인 관광홍보/고양특화 관광상품 개발과 전략 적 홍보를 통한 관광도시 조성 | 관광마케팅 개최 횟수(회) | - / 12 | 12 | 12 | - | - / 12 | 13 | 6 | - |
| | 고양시 브랜드 관광기념품 판매 목표달성률(%) | 100 | 100 | - | - | 100 | 81.3 | - | - |
| | 국내외 박람회 참가 횟수 및 다국어 관광홍보물 발행 건수(회) | 8 | 6 | - | - | 8 | 7 | - | - |
| | 고양관광특구 법률적 후속 조치 이행률(%) | 100 | 100 | - | - | 60 | 0 | - | - |
| | 주요 지점 관광객 수 목표 대비 달성률(명) | 100 | - | - | - | 95 | - | - | - |
| | 고양시 티투어 연간 이용객수 (명) | 90 | - | 5,100 | 5,110 | 93.9 | - | 3,790 | - |
| | 관광특구 내 평화 누리길 이용 활성화(명) | - | - | 1,100 | - | - | - | 1,500 | - |
| | 문화관광해설사 이용객수(명) | - | - | 120,200 | 134,600 | - | - | 126,277 | - |
| | 고양시 티투어 참여 만족도 (점) | - / 90 | 85 | - | - | - / 93.9 | 0 | - | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|--------------------------------------|-------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 시민참여형관광 코스개발건수 (건) | - | - | - | 35 | - | - | - | - |
| 우수한의료및 관광자원의연계 및 신한류의료관광도시 육성을통한일자리 창출및지역경제활성화 | 외국인환자유치 인원(연인원)(명) | 7,000 | 7,000 | 2,500 | 2,500 | 3,915 | 1,988 | 2,297 | - |
| 킨텍스지원활성화 부지개발을통한 미스산업기반조성 MICE유치및 개최를통한 지역경제활성화와 도시경쟁력 강화 | 미매각부지매 각실적(건) | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | - |
| | 킨텍스캠핑장 조성사업 진척률(%) | 100 | - | - | - | 100 | - | - | - |
| | 민간주관고양시 개최전시회 개최지원(건) | 5 | - | - | - | 5 | - | - | - |
| | 한국국제전시장 부진입도로 보상율(%) | 89 | - | - | - | 80 | - | - | - |
| | MICE유치및 개최건수(건) | - | 12 | 12 | 15 | - | 15 | 13 | - |
| 고양글로벌경제인 네트워크 구축및활성화국제 교류도시간우호협력 강화및국제교류 활성화관내업체통상 활동지원 | 교류도시,글로벌 경제인네트워크 확대추진 횟수(회) | 30 | 6 | 6 | 5 | 36 | 7 | 7 | - |
| | 국제행사 참가 활동(회) | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | - |
| | 해외시장개척단 파견(회) | - | 4 | 4 | - | - | 3 | 3 | - |
| 미스산업육성 및 활성화 | M킨텍스행사 참가자메고양시 정보제공(명) | - 12,000 | 12,000 | 12,000 | 13,000 | - 12,000 | 17,300 | 12,000 | - |
| 평화.통일.인권예대한 시민의식함양을통한 "2020고양평화통일 특별시" 위상강화 | 긍정골유해안치 추진(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| | 전시관조성사업 준공(%) | 100 | - | - | - | 20 | - | - | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|--------------------------------|---------|------|-------------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 찾아가는청소년 평화통일교육 실시(%) | 50 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | - |
| 신성장거점구축핵심 프로젝트추진을 통한 고양테크노밸리 조성 | 고양테크노밸리 컨트롤타워 수행(회) | | | 90-80년 경 | | | | 80 | - |
| | 고양일산테크노 밸리 조성사업 추진성과율(%) | | | 90-80년 경 | | | | 80 | - |
| 관련기업의 투자유치 를 통한 4차산업의 전초지역 수행 | 투자유치활동률 (%) | | | 90 | | | | 90 | - |
| | 타기관 및 관계 부서 협업추진율 (%) | | | 90 | | | | 90 | - |
| 고양글로벌네트워크 구축/차세대글로벌인 재의네트워킹 추진 | 차세대글로벌리 더활동 횟수 | 6 | - | - | - | 6 | - | - | - |
| | 청소년국제교류 횟수 | 3 | - | - | - | 3 | - | - | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(7) 도시정책실의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

2018년 하반기 기존 실국의 개편 이후, 기존 도시주택국/시민안전주택국에 포함되어 있던 정책성과목표와 성과지표들은 도시정책실이라는 실명에 적합하게 분리되어 재배치 되었다. ‘도시주택국’이라는 부서명 하에서 추진된 ‘주거불안정 저소득층의 주거안정 및 주거수준 향상’과 같은 성과지표는 ‘도시’와 ‘주택’ 문제 중 주택문제 쪽에 더욱 가까운 이슈이기 때문에 2019년 기준, 시민안전주택국의 정책성과목표 및 성과지표에 포함되었다.

도시정책실의 성과지표/추진실적을 살펴보면, '19년에 새롭게 도입된 지표인 ‘개발제한구역 주민지원 사업 선정 진행률’, ‘장기 미집행 도시계획 시설관리 용역 진행률’, ‘고양동 일단의 조택지 조성사업 청산교부금 지급률’이 포함되어 있다.

주요 정책성과목표인 ‘도시 및 주거환경 개선’에서 대부분의 지표는 목표치 대비 실적치를 충족하여 성과관리가 순조롭게 진행되고 있으나 뉴타운 관련 지표들은 목표치 대비 실적치가 낮고, 실제로 뉴타운 사업지구 기반 시설 조성을 위한 예산 집행실적은 ‘18년도까지 0건으로 나타났다.

또한, ‘공공기여방안 수행률’ 평가는 2016년에는 건수로 실적을 측정하다가, 이후 2017년부터는 수행률로 측정하고 있어 실적치의 단위가 일치하지 않음을 확인할 수 있다.

해당 성과지표 및 성과측정에서 발생하는 문제들은 다른 실·국에서도 전반적으로 나타나는 문제들이라고 할 수 있다.

[표 3-50] 도시정책실 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 시민과함께하는체계적 인도서관리방안마련 | 도시관리계획 추진공정율(%) | 80 | 80 | 80 | 90 | 80 | 82 | 80 | - |
| | 국토이용정보체 계운영및관리(%) | 10 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| 쾌적하고체계적인도시 계획 관리 | 개발제한구역 주민지원사업 선정진행률(%) | - | - | - | 100 | - | - | - | - |
| | 공동주택보조금 지급율 | 95 | - | - | - | 95 | - | - | - |
| | 장기미집행도시 계획시설관리용 역진행률(%) | - | - | - | 100 | - | - | - | - |
| 주민편익을위한공공기 반시설확충 | 고양동일단의주 택지조성사업 청산교부금 지급률(%) | - | - | - | 100 | - | - | - | - |
| 도시및주거환경개선 | 뉴타운재정비 사업관리(예산집 행 실적) | 75 | 75 | - | - | 29 | 75 | - | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 뉴타운사업지구 기반시설조성(예 산집행 실적) | 5 | 5 | - | - | 0 | 0 | - | - |
| | 도시·주거환경 정비사업 추진 실적(건수) | 75 | - | 75 | 75 | 53 | 70 | 70 | - |
| | 도시재생사업 (추진실적(건수)) | - | - | 70 | 70 | - | - | 75 | - |
| | 창의적인 도시 디자인추진 (사업추진건수 (실적)) | 75 | 75 | 75 | 75 | 91 | 75 | 75 | - |
| 합리적인도시관리 계획검토 및공공기여방안수행 | 공공기여방안 수행(%) (협의건 수) | 4 | 100 | 100 | 100 | 5 | 114 | 100 | - |
| | 도시관리계획 검토(회) | 3 | - | - | - | 1 | - | - | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(8) 시민안전주택국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

시민안전주택국은 6개의 정책 성과목표 실현을 위한 8개의 성과지표를 제시하고 있다. ‘시민안전을 위한 교육훈련 및 홍보활동(%)’은 연도별로 동일한 성과목표를 설정하고 있으며, '16년은 목표치 이상의 성과를 달성하였고, 이후부터는 목표치를 충족하는 성과를 달성한 것으로 나타났다.

다만, ‘방법CCTV구축률(%)’은 2017년 성과계획서에는 실적치가 90%로 기재되어 있었는데, 성과보고서상에는 113%로, 목표치 이상의 성과를 달성하였다고 보고되어 있다.

해당 문제는 성과계획서와 성과보고서상의 불일치하는 수치의 문제를 포함하고 있으며, 다른 실·국에서도 동일한 문제가 빈번하게 발견되고 있다.

반면, '주거급여 신규수급자 증가율(%)'은 전년도 실적치를 반영하여 계획에서의 성과목표치를 제시하고 있는 것으로 보인다.

[표 3-51] 시민안전주택국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|-------------------------------|---------|------|------|------|---------|--------------------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 선제적재난재해예방및 안전문화운동확산을 통한재난없는 안전도시구축 | 시민안전을 위한교육훈련 및홍보활동(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 133 | 100 | 100 | - |
| 통합방위역량 강화 | 비상대비위기 대응실전훈련 시민참여율(%) | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | - |
| 범죄및재난국가안보수 호를위해방범및재난, 불법주정차 등각종CCTV를통합 연계하여365일24시간 운영함으로써시민안전 최우선도시를구현 | 방범CCTV 구축률(%) | 83 | 100 | 100 | 100 | 83 | 90 →113 (변경) | 100 | - |
| 쾌적하고안정적인주거 환경을위한공동주택 보조금및노후급수관 교체 지원사업추진 | 공동주택보조금 지급율(%) | 95 | 95 | 95 | 95 | 89 | 100 | 93 | - |
| | 노후급수관 보조금지급율 (%) | - | 95 | 95 | 95 | - | 100 | 41 | - |
| 주거불안정저소득층의 주거안정 및 주거수준향상 | 주거급여신규 수급자증가율 (%) | 5 | 44 | 45.2 | 45.7 | 5 | 44.7 | 45.2 | - |
| 건전하고안전한건축및 광고물문화의확립으로 최고의안전, 자치도시 구현 | 공동주택보조 금지원율(%)_ 소규모공동주택 | 80 | 80 | 80 | 80 | 94 | 74 | 100 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--------|-----------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 간판정비사업 적률(%) | - | 100 | 100 | 100 | - | 108 | 100 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(9) 교통건설국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

교통건설국은 8개의 정책성과목표를 제시하고 있으며, 정책목표를 수행하기 위해 2016~2019년 사이 14개의 성과지표를 설정하였다. 이 가운데 2019년부터 새로 도입된 지표들은 ‘교통 약자 지원센터이용자수 증가율(%)’, ‘교통혼잡 개선용역 공정률(%)’, ‘일산공동 구조물 보수/보강 공사(건)’이다.

교통건설국에서 설정한 성과지표들은 대부분 성과계획서와 성과보고서 간 수치가 일치하고, 목표치 또한 전년도 실적치를 고려하여 계획한 것으로 판단할 수 있다.

다만, ‘공간정보 활용시스템 운영 및 기능 개선율(%)’은 2017년과 2018년 사이에 목표치의 차이가 크다는 점이 특징적이지만, 매년 계획한 목표치를 충족하는 것으로 나타났다.

[표 3-52] 교통건설국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|----------------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 시민누구나안전하고 원활하게이동할 수 있는 이동의편리성,연속성,쾌적성 확보와환경친화적이고 지속가능한교통시스템을구현 | 교통안전시설정비 및확충(%) | 95 | 95 | 95 | 95 | 60 | 99.8 | 95 | - |
| 시민편의를위한원활한 교통질서확립 | 불법주정차관련 예산집행(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| 건전하고투명한재정지원을 통한시민들의대중교통 통행권보장 | 운수업체재정지원 (%) | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | - |
| | 교통약자지원센터 이용건수 증가율(%) | - | - | - | 119 | - | - | - | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|------------------------------|---------|------|------------|------------|---------|------|------------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 도로및도로시설물정비를 통한쾌적한도로환경조성 | 자전거도로정비사업 업추진율(%) | 100 | 100 | 85 | 100 | 100 | 100 | 85 | - |
| | 교통혼잡개선 용역공정률(%) | - | - | - | 96 | - | - | - | - |
| | 일산공동구조물 보수보강 공사(건) | - | - | - | 1 | - | - | - | - |
| | 노후포장면정비율 (%) | 100 | 100 | - | - | 100 | 100 | - | - |
| 시민과더불어상생하는 노점문화정책으로법과 원칙이바로선포격도시를 조성하고자함 | 간담회개최율(%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| 합리적인지적관리로시민 안전의자치도시구현 | 정확한 개별공시지가산정 (%) | 12 | 17 | 17 | 17 | 20.8 | 23.9 | 15.9 | - |
| | 도로명주소일 제조사횟수(회) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - |
| | 세계측지계좌표 변환실적(%) | 20 | 20 | - | - | 20 | 20 | - | - |
| | 지적재조사 추진실적(%) | - | - | 1 | 2 | - | - | 1 | - |
| 고양시공간정보시스템기능 개선추진을통해 행정신뢰도 향상 | 공간정보활용 시스템운영및기능 개선율(%) | 12 | 12 | 100 (%) | 100 (%) | 12 | 12 | 100 (%) | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

3) 의회사무국의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

의회사무국은 ‘지방의회 운영지원’이라는 정책성과목표를 중심으로 5개의 성과지표를 제시하고 있다. 2016~2018년까지는 ‘의정자료수집을 위한 연구활동 지원(회)’, ‘대외협력교류 추진실적(수)’, ‘언론매체를 활용한 의회 홍보 추진율(%)’, ‘의원연구단체 연구활동 실적(건)’, ‘의회홍보물 제작/배부 실적(회)’를 주요 성과목표를 달성하기 위한 지표로 설정하였으나, 2018년 중반부터 지방의회 운영지원을 위한 신규 지표 5가지를 주

요 핵심지표로 선정하였다.

새로 도입한 지표들의 목표치 대비 실적치는 목표치를 충족하고 있다.

[표 3-53] 의회사무국 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|----------------------|----------------------------|---------|------|---------------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 지방의회운영 지원 | 의정자료수집을 위한연구활동 지원(횟수) | 7 | 12 | 12-16 (변경) | 12 | 7 | 7 | - | - |
| | 대의협력교류 추진실적(횟수) | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | - | - |
| | 언론매체를활용 한의회홍보 추진율(%) | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | - | - |
| | 의원연구단체 연구활동실적 (건수) | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | - | - |
| | 의회홍보물제작 배부실적(횟수) | 5 | 8 | 8 | 8 | 5 | 6 | - | - |
| 지방의회운영 지원(2018신규 지표) | 100만행복도시 실현을위한 컨트롤타워 운영(%) | - | - | 200 | - | - | - | 200 | - |
| | 여론조사건수 대비시정반영 건수 비율(%) | - | - | 6 | - | - | - | 6 | - |
| | 주요통계자료 발간건수(건) | - | - | 8 | - | - | - | 8 | - |
| | 불합리한규제 정비율(%) | - | - | 12 | - | - | - | 12 | - |
| | 제안공부및 제안심사개최율 (%) | - | - | 16 | - | - | - | 16 | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

4) 직속기관 및 사업소의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

(1) 직속기관의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

직속기관은 13개의 정책 성과목표를 실현하기 위해서 27개의 성과지표를 제시하고 있다. 직속기관의 성과지표에서도 다른 부서에서 발견된 문제점들이 몇 가지 있다. ‘고양 시민 건강센터 중산이용자 증가율’은 2017년부터는 비율(%)로 산정되었으나 2016년도는 횡수로 측정되었다. ‘수출계약액 증가율’은 목표치 대비 실적치를 충족하지 못하고 있으며, 동시에 2018년 성과보고서상에는 2018년 목표치가 설정되어 있지 않아 결과치만 확인할 수 있다.

뿐만 아니라, 성과계획서상에 반영되지 않은 목표치는 성과보고서상에 기재되어 있어 자료의 불일치 문제가 나타났다.

직속기관에서 제시하고 있는 성과목표와 이에 따른 성과지표의 영역은 다양하다. ‘보건’, ‘시민 만족’, ‘우수 농축산물’, ‘농업’ 등이 포함된다.

[표 3-54] 직속기관 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|------------------------------|-------------------------------|---------------|------|------|------|---------------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 시민만족보건서비스제공 | ①보건소이용 진료수혜자 증가율(%) | 102 | 102 | 102 | 103 | 102 | 102 | 102 | - |
| | ②의료취약계층 프로그램수혜자 증가율(%) | 102 | 102 | 102 | 103 | 102 | 102 | 102 | - |
| 시민의건강수준향상 | 고양시민건강센 터중산이용자 증가율(%) | 14,000 (회) | 102 | 102 | 102 | 14,314 (회) | 104 | 103 | - |
| | 찾아가는이동보 건소이용자 증가율(%) | 105 | 105 | 102 | 102 | 105 | 122 | 102 | - |
| 다양한지역보건서비스확대 를통해시민건강증진에기여 | 찾아가는이동보 건소서비스 수혜자증가율(%) | 102 | 102 | 102 | 102 | 595 | 288 | 102 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|-------------------------|------------------------|----------|---------|---------|-----------|----------|---------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 고양시민건강센터이용자 증가율(%) | 107 | | | | 117 | | | |
| 글로벌경쟁력을 갖춘 고양농업육성지원 | 농작물재해보험 가입(면적) 증가율(%) | 102 | 102 | 102 | 102 | 150 | 95 | 149 | - |
| | 수출계약액 증가율(%) | | 1,800 | - | | 1,500 | 62.2 | | - |
| | 쌀직불금 지급율(%) | | 97 | 97 | | 95 | 95.88 | | - |
| | 친환경농산물 인증면적 증가율(%) | | | | 102 | | | | - |
| | 농작물재해보험 가입(면적) 증가율(%) | 102 | | | 102 | 150 | | | - |
| | 고양시화훼농가 수출계약율(%) | 101 | - | 57 | | 101 | | | - |
| | 관내학생들에게신선하고 안전한급식제공 | 학교급식지원센터의로컬푸드 공급점유율(%) | - / 56.1 | 57 | 57 | 57.1 | - / 56.1 | 56.2 | 45 |
| 친환경우수농산물의 학교급식지원 | 친환경우수농산물학교급식 지원증가율(%) | 102 | | | | 102 | | | |
| 안전하고믿을 수있는농축산물공급 및 반려동물문화개선 등을통하여시민이 행복한도시조성 | 로컬푸드참여 확대(명) | - / 1,699 | 2,200 | 2,200 | 2,200 | - / 1,699 | 2,055 | 2,106 | - |
| | 시민건강보호를 위한가축전염병 발생예방(%) | | | | 110 | | | | - |
| | 동물보호센터 유기동물반환율(%) | 23.3 | 23.5 | 23.5 | 75 | 22.7 | 21.5 | 29.4 | - |
| 내수면어업경쟁력강화를 통한어민소득증대에기여 | 수산종묘 자원조성(100%) | 405 천마리 | 405 천마리 | 405 천마리 | 350 천마리 | 191 천마리 | 399 천마리 | 349 천마리 | - |
| 녹색성장영농기술지원 | 도시농업 확대육성 | 187,310 | 233,357 | 5,500 | 257,275 | 225,560 | 233,260 | 6,000 | - |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|---|---------|------|------|------|---------|-------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| | 농업현장 맞춤형기술보급 (재배면적) | 0 | 7 | 58.9 | 140 | 0 | 7.7 | 88 | - |
| | 정예농업 인력양성 | 85 | 112 | 80 | 86 | 81 | 120 | 85 | - |
| 농업분야시험, 연구,개발을 통한농업분야의벤처기업및 스타트업전략적 육성 | 벤처농업육성을 위한상반기 사업비집행률(%) | | 62 | 62 | | | 62.88 | 64 | - |
| 친환경농산물 품질·안전관리, 화훼산업경쟁력향상 및 고부가가치농산물 가공상품연구개발을 통한 고양농업의경쟁력제고 | 농산물안전성 분석건수 및 미생물보급톤수 목표달성률(%) | | | | 100 | | | | - |
| | 가공센터이용 증가율(%) | | | | 10 | | | | - |
| | 화훼벤처 산업화를위한 연구개발사업 추진율(%) | | | | 100 | | | | - |
| 농축산물유통단계축소 | 로컬푸드인지도 제고와유통망 확대(%) | 58 | | | | 70 | | | - |
| 한강어업인소득증대 및 시설 지원 | 한강어업인노후 어선수리비 지원(%) | 20 | | | | 20 | | | - |

자료 : 고양시, 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

(2) 사업소의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교

사업소는 직속기관과 유사하게 다양한 성과지표를 제시하고 있다. ‘산림자원을 효율적으로 관리하고 육성’, ‘쾌적한 친환경 생태도시 구축’, ‘안전하고 쾌적한 공원 환경 제공’은 ‘18년도 성과계획서상의 목표치는 기재 되어 있지 않으나, 성과보고서상에는 목표치를 전부 달성한 것으로 나타났다.

‘효율적 공정관리로 신속한 도로개통’ 정책성과목표에 따른 ‘공정률’은 성과가 나타

난 이후에 계획상의 목표치를 수정한 것으로 보이며, 이 외에도 ‘신평 제2 배수펌프장 공사 공정율(%)’ 또한 성과가 도출된 이후 성과계획서상의 목표치를 설정한 것으로 보인다.

처음 기재한 목표치를 조정한 항목들이 많으며, 이 중 대부분이 목표치나 실적치를 하향 조정한 경우에 해당한다.

[표 3-55] 사업소 2017~2019년 목표치/실적치 비교표

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|-------------------------------------|------------------------|---------|-------|------|------|---------|-------|-------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 시민만족보건 서비스제공 | ①보건소이용 진료수혜자증가율 (%) | 102 | 102 | 102 | 103 | 102 | 102 | 102 | - |
| | ②의료취약계층 프로그램수혜자 증가율(%) | 102 | 102 | 102 | 103 | 102 | 102 | 102 | - |
| | 고양누리길걷기 행사추진율(%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| 쾌적한친환경 생태도시구축 | 가로수식재공사 추진율(%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| | 도시녹화사업 추진율(%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| | 위원회운영추진율 (%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| | 생태프로그램 운영실적률(%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| 안전하고쾌적한 공원환경제공 | 근린공원시설 정비율(%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| | 근린공원시설 안전점검률(%) | 100 | 100 | | | 100 | 100 | 100 | |
| | 생태교육 프로그램참여자수 (명) | 4,000 | 4,000 | | | 4,000 | 4,000 | 4,000 | |
| 효율적공공청사확충을 통한 행정수요충족 및질높은대민행정 서비스제공 | 공정률(%) | 1 | 50 | 100 | | 1 | 50 | 100 | |
| 자연재해취험지역해소 | 공정률(%) | 20 | | | | 20 | | | |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---|--------------------------|------------------------|-----------|-------|------|---------------------|-----------|-------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 시민행복지수 향상을위한문화기반시설확충 | 공정률(%) | 100 | | | | 100 | | | |
| 취역지역문화/보건/복지시설 기반확보 | 공정률(%) | 100 →25 | 100 | | | 100 →25 | 100 | | |
| 취역지역통합복지/문화시설 구축 | 공정률(%) | 100 | | | | 100 | | | |
| 효율적공정관리로신속한도로개통 | 공정률(%) | 85→ 60 | 85 | 85 | - | 85→ 60 | 85 | 85 | - |
| | 재해율(%) | 0.59 | 0.59 | 0.59 | - | 0.59 → 0 | 0.59 | 0.59 | - |
| 수도권대기개선/각종환경오염물질배출등을적정관리 | 운행차저공해화조치율(%) | 100 →98 → 100 | 98 | 98 | | 95→ 98 | 101 | 161 | |
| | 실내공기질개선및석면피해구제율(%) | 100 | - | | | 95 | - | | |
| 야생동식물을보호하고부녀환경을정리하여자연과어우러진도시환경조성 | 생태체험교육운영만족도(점) | 95 | 91 | 91 | | 87.3 | 0 | 0 | |
| 환경보호인식증진을위한시민교육의실시/민간부문의환경활동지원을 통한환경보호공헌/환경개선부담금부과를 통해환경재정 확충 | 환경교육참여인원(명) | 4,071 | 4,071 | 4,071 | | 7,956 → 4,071 | 2,729 | 6,036 | |
| | 환경개선부담금징수율(%) | 81.4 | | | | 83.9 | | | |
| 시민주도형고양하천네트워크활동활성화 | 하천네트워크활동목표대비달성률(%) | 495 | 544 | 580 | | 569 | 570 | 585 | |
| 한강둔치수변공원조성을통한시민휴식공간제공 | 세출예산집행률(%) | 50→ 30 | 50 | 50 | | 50→ 30 | 50 | 46 | |
| 폐기물관리로깨끗한도시환경 조성 | 생활폐기물수집/운반대행업체평가접수상승률(%) | 84.5 | 85.2 4 | 85 | | 83.3 4 | 85.4 3 | 86.61 | |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|--|-------------------------------------|---------|-------|-------|------|-------------|------------------|-------------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 공중화장실관리로 위생적인 화장실문화확장 | 공중위생관리를위 한협회비 납부(납부실적) | 100 | 100 | 100 | | 100 | 100 | 100 | |
| 시민이참여하는 행복한도서관만들기 (덕양구도서관과) | 도서관이용자 만족도점수(점) | 69 | 69 | 69.2 | | 68.5 | 72 | 69.5 | |
| | 구민인당장서수 (권) | 1.78 | 2 | 2.1 | | 1.79 | 2.19 | 2.28 | |
| 전국최고의도서관 인프라조성 | 1관당수해지수 (명) | 59,9 | 59,9 | 62,47 | | 59,9 | 51,29 | | |
| | | 79 | 79 | 0 | | 79 | 3→ 61,29 3 | 61,42 2 | |
| 시민들이행복한 생활 속의 도서관 만들기(일산동구도서관) | 도서관문화행사 참여인원수 | 70,0 | 70,0 | 70,0 | | 73,21 | 59,17 | 58,5 | |
| | 구민인당장서수 | 2.34 | 2.39 | 2.1 | | 2.35 | 2.35 | 2.35 | |
| | 도서관이용자 만족도점수 | 71.1 | 73 | 71 | | 58,4 2 | 87 | 69.3 | |
| 시민들이행복한 생활속의도서관만들기 (일산서구도서관과) | 도서관문화행사 참여인원수(명) | 27,0 | 37,0 | 37,0 | | 32,16 | 42,4 | 38,6 | |
| | 구민인당장서수 (권) | 1.5 | 1.57 | 1.57 | | 1.673 | 1.76 | 1.8 | |
| | 도서관이용자 만족도점수(점) | 72 | 67.47 | 72 | | 67.4 8 | 76.74 7 | 70.6 4 | |
| 여성취창업특화교육및 교육비율상향운영으로 경력단절여성의 사회경쟁력강화 | 경력단절여성의취 창업자수 증가율(%) | 8 | 9 | 10 | | 15 | 10 | 11 | |
| | 여성화관교육프로 그램운영 만족도(점) | | | 88.5 | | | | 88.2 | |
| 문화재보존및 활용으로행주 얼개승발전및 대표적관광명소화추진 | 문화재시설을 유지관리사업 예산집행률 | 99 | 91 | 91 | | 95 | 91 | 98 | |
| | 문화예술행사 개최등홍보에 따른연간입장객수 (명) | 241,0 | 241,0 | 241,0 | | 235, 957 | 241,0 10 | 214,7 41 | |
| 자동차법규위반사건업 정수사및신속처리 | 사법처리송치건수 | 500 | 560 | 560 | | 594 | 764 | 395 | |
| | 무단방치경위자 사법처리 | | 120 | 120 | | | 231 | 146 | |
| 적극적이고효율적인 | 현년도분과태료징 | 3,50 | 1,163 | 1163 | | 4,311 | 1,087 | 1,049 | |

| 정책성과목표 | 성과지표 | 목표치(계획) | | | | 실적치(성과) | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|---------|------|------|------|---------|------|------|------|
| | | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 | '16년 | '17년 | '18년 | '19년 |
| 세입관리 | 수율(백만원) | 0→1,163 | | | | →1,163 | | | |
| 시민생태환경 제공및재해예방을통해 시민의안전최우선 실현 | 신평제2배수펌프 장공사공정율(%) | - 10 | 60 | 90 | | - 10 | 59 | 86 | |
| 수해로인한피해를사전 에예방하여지역주민의 안정된생활기반조성 | 대지천개수공사공 정률(%) | | | 80 | | | | 80 | |

자료 : 고양시. 각 연도 사업예산 성과계획서 및 사업예산 성과보고서.

5) 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교의 시사점

사업예산 성과관리에서 성과계획서와 성과보고서는 기본적으로 내용의 일관성과 통일성을 유지해야하며, 이러한 관점에서 고양시 부서의 연도별 성과계획서와 성과보고서 비교한 결과 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 많은 부서에서 성과계획서와 성과보고서 상의 목표치와 실적치가 다르게 표기되었다. 즉, 당초 수립한 성과계획서 상의 목표치가 성과보고서 상의 목표치에서 변경이 발생하였다. 이는 성과계획서의 작성시점이 매년 9월말 또는 10월이기 때문에 발생하는 것으로 여겨지지만, 일부 부서에는 목표달성을 위해 사후적으로 성과보고서 상에서 계획된 목표치를 수정하는 것으로 추측된다. 즉,

둘째, 성과지표의 오류가 발견되며 실적치에 대한 근거가 부족한 경우가 많다. 일반적으로 성과지표는 객관적 수치로 나타내는 것이 중요함에도 불구하고, 주관적 수치나 비율로 나타내는 경우가 많았다. 즉 추진율, 증가율, 실적율, 인당 인원 수 등이 대표적으로 근거가 부족한 주관적 수치라고 할 수 있다.

셋째, 성과지표의 값에 대한 가치지향점이 없다. 성과지표의 값은 목표치와 실적치로 표현할 수 있지만, 그에 대한 판단은 가치 지향점으로 나타낼 수 있다. 즉, 성과지표의 값이 그대로 유지, 상향, 하향 등에 따라 목표치 및 실적치를 판단할 수 있다. 일부 부서에서는 성과지표의 값에 대한 가치지향점이 상향임에도 불구하고 목표치를 하향으로 설정하고 실적치도 하향으로 나타낸 경우가 있다. 이것은 해당 부서에서 성과지표에 대한 이해 부족으로 발생하는 것이라고 할 수 있다.

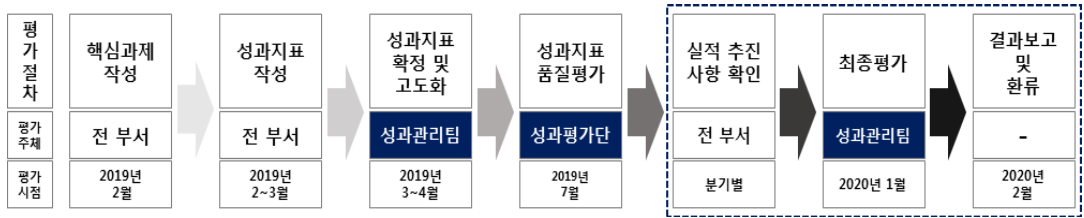
제2절 고양시 조직 성과관리 운용 실태

1. 2019년도 조직 성과관리 운용 개요

고양시는 시정운영을 위한 핵심업무의 성과 창출을 유도하고, 이를 공정하게 평가하기 위한 하나의 방식으로 매년 성과관리 운영 계획을 수립하여 실천하고자 한다.

성과관리는 「정부업무평가 기본법」 제18조와 「고양시 성과관리 및 평가에 관한 규칙」에 따라 매년 1월 1일부터 12월 31일까지의 평가기간을 두고 성과를 관리한다. 2019년에는 1월, 조직개편 사항을 적극 반영하여 시정을 운영하는 485개의 팀을 대상, 485개의 팀을 큰 조직단위로 4개 그룹(본청, 직속기관/사업소, 구청, 동)으로 구분하여 평가하기로 계획하였다. 평가절차는 아래 그림과 같은 순으로 진행된다. 먼저, 금년도인 2019년에는 핵심과제 작성(2019.02./전부서) → 성과지표 작성(2019.02.~03./전부서) → 성과지표 확정 및 고도화(2019.03.~04./성과관리팀) → 성과지표 품질평가(2019.07./성과평가단) → 실적 추진사항 확인(분기별/전 부서) → 최종평가(2020.01./성과관리팀) → 결과보고 및 환류(2020.02.) 순으로 성과관리 계획이 추진될 예정이다. 추진 및 평가 절차를 살펴보면, 전 부서가 부서업무 관련한 성과지표를 종합적으로 제출하면, 이후 성과관리팀을 통하여 최종 성과지표를 확정, 혹은 기존 성과지표를 고도화하는 과정을 거치게 되며, 최종적으로 성과평가단이 성과지표의 품질을 평가하는 과정을 거치게 된다.

[그림 3-3] 조직 성과관리 추진과정



출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

성과평가를 위한 평가항목으로는 정량적인 평가항목, 정성적인 평가항목, 그리고 가감점항목이 있다. 정량항목에는 업무평가(지표평가), 부서별 청렴실천 평가, 일자리 창출 추진실적, 시/군 종합평가 공통지표 추진실적이 포함된다. 정성항목에는 성과평가단 평가, 시정기여도 평가, 팀 역량평가, 고객만족도가 포함된다. 마지막으로 가감점항목을 근거로 공모사업 선정(+), 시/군 종합평가 순위(±), (동)주민자치 등 평가 우수(+), (동)일자리 상담창구(+), 규제개혁 부서평가(+), 협업 우수팀(+), 기관표창 수상(+), 격무/기피팀(+), 청렴도 위반(-), 성과관리 실무교육 불참(-) 여부를 판단하여 성과를 종합적으로 평가한다. 평가항목별 구분을 아래 그림과 같다.

[그림 3-4] 2018년 지자체별 성과지표 달성/미달성률(%)

| 정량항목 | 정성항목 | 가감점항목 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 업무평가(지표평가) ▪ 부서별 청렴실천 평가 ▪ 일자리창출 추진실적 ▪ 시/군종합평가 공통지표 추진실적 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과평가단 평가(성과지표 품질평가 및 이행과제 실적 평가) ▪ 시정기여도 평가 ▪ 팀 역량평가 ▪ 고객만족도 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 공모사업 선정(+) ▪ 시/군 종합평가 순위(±) ▪ (동)주민자치 등 평가 우수(+) ▪ (동)일자리 상담창구(+) ▪ 규제개혁 부서평가(+) ▪ 협업 우수팀(+) ▪ 기관표창 수상(+) ▪ 격무/기피팀(+) ▪ 청렴도 위반(-) ▪ 성과관리 실무교육 불참(-) |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

2. 2019년도 조직 성과관리의 성과평가 계획

성과관리 평가를 위한 2019년 고양시의 평가계획은 위에서 확인한 바와 같이, 항목 별로 종합적인 점수를 산정하는 과정을 거치게 된다. 평가는 ①업무평가, ② 성과평가단 성과지표 평가, ③ 시정기여도 평가, ④ 팀 역량 평가, ⑤ 내/외부 고객 만족도 조사 ⑥ 부서별 청렴실천 평가, ⑦ 일자리창출 실적, ⑧ 시군종합평가 공통지표 추진 실적, ⑨ 가/감점 평가항목의 반영 비율을 최소 3.0%~최대 65.0%까지 반영한다.

전체 100.0% 비중에서 최소 55.0%~최대65.0%는 업무평가(지표평가) 결과를 반영한다. 평가대상은 3·4·5급, 전 부서(동 제외)의 팀(동행정복지센터는 주민자치+복지 업무 평가 반영)이며, 팀별 성과지표의 목표값 달성을 반영하여 산정한다. 평가방법으로는 성과관리시스템(BSC)을 활용하고 있으며, 전 과정에서의 검증과 평가를 수행한다. 각각의 팀에서 실적을 입력하고 이에 따른 증빙자료를 첨부하면 성과평가단과 성과관리 팀이 해당 증빙자료와 실적을 근거로 실적을 확정한다. 실제로 증빙자료를 검증하기 어렵거나 실적에서 허위 사실이 확인될 시에는 해당 지표에 따른 점수결과를 모두 0점으로 처리한다. 목표 달성도에 따른 평가결과는 최상 S등급부터 최하등급인 D등급까지 있다.

특히, 해당 영역을 평가할 시에 가중치를 부여하는 지표가 있으며, 핵심지표와 보통 지표 기타지표로 구분한다. 가중치를 부여할 시에는 성과지표의 중요도, 효과성 등을 고려하여 가중치율을 적용한다. 핵심 성과지표에는 ①민선 7기 핵심전략 연계 지표, ② 민선 7기 10대 역점추진과제 관련 지표, ③ 공약사항 반영 지표, ④ 실국소장 역점사업 반영 지표, ⑤ 시군종합평가 연계지표, ⑥ 부서간 협업을 통해 목표달성 가능한 지표가 포함된다.

[표 3-56] 목표대비 달성률에 따른 성과달성 등급 구분

| 목표대비 달성률 | 95% 이상 120% 이하 | 90% 이상 95% 미만 | 85% 이상 90% 미만 | 80% 이상 85% 미만 | 80% 미만 |
|----------|-------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| 점수 | S등급(100점) | A등급(95점) | B등급(90점) | C등급(85점) | D등급(80점) |

출처 : 고양시 기획담당관. "2019년 성과관리 실무교육 자료", 2019.

[표 3-57] 성과평가 가중치 기준

| 구분 | 내용 | 가중치 | 비고 |
|----|--|------|----|
| 핵심 | 민선7기 핵심전략 연계 지표 민선7기 10대 역점추진과제 관련 지표 공약사항 반영 지표 실국소장 역점사업 반영 지표(과별 1건 이내) 시군종합평가 연계지표 부서간 협업을 통해 목표달성 가능한 지표 | 1.0 | - |
| 보통 | 과거(2년간) 평균 실적 대비 목표값 상승 시(동률 포함) 신규지표 중 산출/결과지표(산출물/효과/영향력) | 0.99 | - |
| 기타 | 과거(2년간) 평균 실적 대비 목표값 하락 시 신규지표 중 단순 투입/과정지표 (투입물의 양) | 0.98 | - |

출처 : 고양시 기획담당관. "2019년 성과관리 실무교육 자료", 2019.

*보통/기타 지표 중 과거 2년간 실적이 없는 2018년도 실적으로 적용

*가중치는 성과지표 작성 시 부서에서 자체 제출 후 성과지표 고도화 작업 시 결정

성과지표의 유형은 투입지표(input), 과정지표(process), 산출지표(output), 결과지표(outcome)로 나눈다. 투입지표에는 투입예산, 회의횟수/ 과정지표 단속/점검횟수, 처리건수 등, 산출지표에는 단축률, 적발률, 징수율 등, 결과지표에는 만족도, 준법률 등이 포함된다.

[표 3-58] 지표유형 및 정의

| 지표유형 | 정의 | 예시 |
|-------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 투입지표 (input) | 특정 과제를 수행하기 위해 자원, 인력 등 투입요소에 관한 지표 | 투입예산, 회의횟수 등 |
| 과정지표 (process) | 업무의 진행과정 및 단계별 목표달성 여부를 측정하는 지표 | 단속/점검횟수, 처리건수 등 |
| 산출지표 (outcome) | 사업완료 후 나타나는 1차적 결과 또는 산출 지표 | 단축률, 적발률, 징수율 등 |
| 결과지표 (outcome) | 최종 산출물을 통해 궁극적으로 얻으려는 결과와 관련된 지표 | 만족도, 준법률 등 |

출처 : 고양시 기획담당관. "2019년 성과관리 실무교육 자료", 2019.

다만, 일반적으로 이루어지는 성과평가와 달리 동행정복지센터 업무평가는 위와 다른 방식으로 이루어진다. 동장, 동행정복지센터를 대상으로 하는 성과평가는 주민자치평가+복지업무평가를 각 50%씩 반영한다. 주된 평가기관은 주민자치과와 복지정책과이며 아래와 같이 S등급~C등급까지 상위~하위 등급별로 점수화한다. 동 평가시에는 우수동에 별도가점을 부여하여 차등적으로 등급을 평가한다.

[표 3-59] 평가별 등급 조정(S등급~C등급) 구분

| 평가별 등급조정 | 계 | S등급(32.5점) | A등급(31점) | B등급(29.5점) | C등급(28점) |
|----------|------|------------|----------|------------|----------|
| 비율 | 100% | 20% | 30% | 40% | 10% |
| 동수 | 39개동 | 8개동 | 12개동 | 15개동 | 4개동 |

출처 : 고양시 기획담당관. "2019년 성과관리 실무교육 자료", 2019.

전체 업무평가 비중 100.0% 중 15.0%는 성과평가단의 성과지표 평가 결과를 반영한다. 성과관리 대상에 해당하는 전 부서(동 제외)의 모든 팀을 대상으로 하며, 이를 평가하는 성과평가단은 총 140여명으로 구성한다. 140명에 포함되는 성과평가단 전문가는 필수적으로 정책분석평가사를 취득한 6/7급의 내부 공직자로 제한하고 있다. 성과평가단은 '19년 7월에 성과지표의 전반적인 품질을 평가하고, 해당 지표에 부합하는 실적을 평가하는 활동을 한다('20년 1월).

성과평가단을 통한 성과지표 평가는 주로 성과관리시스템 활용을 통한 정성평가로 이루어진다. 성과평가단 140여명을 5명을 1개조로 하여 25-30개조로 편성하여 평가해야 할 성과지표를 배분한다. 객관적인 판단을 위한 장치로 조별 평가결과의 평균점수를 일치시키거나 성과평가단이 포함된 그룹에 대한 평가를 제한한다. 특히, 평가에 앞서 전체 평가단을 대상으로 교육을 실시한다.

성과평가단의 평가내용은 아래와 같다. 주요 성과지표 평가항목은 시정목표와 연계성, 성과지표 선정의 적절성, 목표의 도전성이며, 실적을 평가할 시에는 이행과제의 적절성, 추진과정의 타당성, 실적증빙의 명확성을 포함한다.

[표 3-60] 평가구분별 평가점수/평가항목

| 평가구분 | 반영비율 | 평가항목 | 평가점수 |
|------------------------------------|------|---|-------------------|
| 성과지표 품질평가 (2019.07.) | 10% | ① 비전(시정목표)와의 연계성 ②성과지표 선정의 적절성 ③목표의 도전성 | 평가항목별 5단계(S~D) 평가 |
| 성과지표 이행과제 실적평가 (2020.01.) | 5% | ① 이행과제의 적절성 ②추진과제의 타당성 ③실적증비의 명확성 | |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

시정기여도는 전체 평가 비중 100.0% 중 3~7% 반영된다. 3/4/5급 평가대상자의 기관 및 조직 관리능력 및 지도력, 시정방향 및 주요 현안 업무 추진 능력 등에 대한 전반적인 정성평가가 이루어진다. 평가등급 비율 및 점수기준은 S등급~C등급까지이며, 평가 결과를 반영하여 상위 20%는 S등급으로 분류된다. 하위 10%는 C등급으로 분류된다.

[표 3-61] 2018년 지자체별 성과지표 달성/미달성율(%)

| 구분 | | 평가등급(비율) | | | |
|-------|-----|----------|----------|----------|----------|
| | | S등급(20%) | A등급(30%) | B등급(40%) | C등급(10%) |
| 3/4등급 | 시장 | 7점 | 5점 | 3점 | 1점 |
| | 부시장 | 3점 | 2.3점 | 1.6점 | 1.0점 |
| 5급 | 시장 | 5점 | 4점 | 3점 | 2점 |
| | 부시장 | 3점 | 2.3점 | 1.6점 | 1.0점 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

전체 성과관리 평가 중 팀 역량평가는 최소 3.0%~5.0%까지 반영한다. 평가대상자는 본청 및 직속기관, 사업소, 구청의 모든 팀과 동이며 팀 역량을 평가하는 기준은 시정에서의 팀의 업무 추진 성과 및 실·국·소, 구청 기여도이다. 다만, 정량평가만으로 판단이 불가능한 팀의 업무추진 성과, 노력(도)에 대한 평가는 상급자 중심으로 정성평가로 이루어진다. 또한, 평가 대상자에 따른 평가방법이 행위자별로 상이하다. 각각의 대상자별로 시정기여도나 노력도 등을 평가하는 방법은 유사하나 그룹별 * 등급별 부여하는 점수는 상이한 것으로 나타난다.

[표 3-62] 평가등급 비율

| 구분 | 팀수 | | 평가등급(비율) | | | |
|-----------------------|-----|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | S등급(20%) | A등급(30%) | B등급(40%) | C등급(10%) |
| 1그룹 (본청) | 195 | 1부시장 소관 (139팀) | 28 | 42 | 55 | 14 |
| | | 2부시장 소관(56팀) | 11 | 17 | 22 | 6 |
| 2그룹(직 속기관/사 업소) | 107 | 1부시장 소관(76팀) | 15 | 23 | 30 | 8 |
| | | 2부시장 소관(31팀) | 6 | 9 | 13 | 3 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

[표 3-63] 1/2그룹 등급별 점수

| 구분 | S등급(20%) | A등급(30%) | B등급(40%) | C등급(10%) |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| 1그룹(본청) | | | | |
| 2그룹(직속기 관/사업소) | 3점 | 2.3점 | 1.6점 | 1.0점 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

[표 3-64] 3/4그룹 등급별 점수

| 구분 | 팀수 | S등급(20%) | A등급(30%) | B등급(40%) | C등급(10%) | |
|-------------|------|----------|----------|----------|----------|---|
| 3그룹 (구청) | 덕양구 | 52 | 10 | 16 | 21 | 5 |
| | 일산동구 | 46 | 9 | 14 | 18 | 5 |
| | 일산서구 | 46 | 9 | 14 | 18 | 5 |
| 4그룹(동) | 덕양구 | 19 | 4 | 6 | 7 | 2 |
| | 일산동구 | 11 | 2 | 4 | 4 | 1 |
| | 일산서구 | 9 | 2 | 3 | 3 | 1 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

내외부 고객 만족도 조사 결과는 최소 8.0%~15.0%를 반영한다. 평가대상인 3·4·5급, 팀(동)에게 부서별 만족도 점수를 팀내 동일하게 부여한다. 해당 만족도 조사는 민원여권과에서 ‘2019년 행정서비스 만족도 조사’를 시행하고, 조사 항목은 친절도, 업무처리

의 신속성, 공정성 등 종합적인 만족도를 검증한다. 부서별로 상이한 항목이 존재하는데, 민원부서는 위의 항목과 더불어 민원인 대상의 전화 또는 출구/면접조사를 추가적으로 수행하며, 시정업무 지원부서는 내부직원 대상 전화 또는 자기기입식 설문조사를 추가적으로 수행한다. 전부서 평균점수와 그룹별(민원부서, 지원부서) 평균 점수를 일치시키는 방법으로 평가그룹별 형평성을 유지하기 위한 제한을 둔다.

부서별 청렴실천 평가 결과는 최소 5.0%~8.0%를 평가에 반영한다. 평가대상은 3·4·5급, 팀(동)이며, 부서의 청렴실천 평가점수를 모든 팀에 동일하게 부여하는 방식으로 이루어진다. 감사관이 주관으로 해당 평가가 이루어지며 평가항목으로는 청렴연극 관람 여부(참여율), 자체 청렴교육 실시여부, 청렴문자 발송, 업무추진비 공개, 부서장 청렴교육 이수율, 청백 e-시스템 처리율 등이다. 아래 표와 같이 환산후 점수에 반영 비율을 곱하는 방식으로 산출하여 적용한다.

[표 3-65] 환산 전후 점수

| 구분 | 90점 이상 | 80점 이상 90점 미만 | 70점 이상 80점 미만 | 60점 이상 70점 미만 | 50점 이상 60점 미만 | 50점 미만 |
|---------|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------|
| 환산 전 점수 | 100점 | 90점 | 80점 | 70점 | 60점 | 50점 |
| 환산 후 점수 | 100점 | 94점 | 88점 | 82점 | 76점 | 70점 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

전체 업무 성과평가 100.0% 중 최소 3.0%~5.0%의 비율로 일자리창출 실적을 반영한다. 평가대상은 3·4·5급(동장 제외)이며 평가는 일자리정책과에서 수행한다. 세부 평가기준은 일자리 정책과에서 별도로 수립한다. 평가항목은 일자리창출 계획대비 추진실적, 일자리 네트워크 추진실적, 일자리 관련 언론보도, 일자리 창출 우수사례/대외 수상 실적 등으로 평가항목은 유동적이다. 각각의 항목별 점수를 합산하여 산정한다.

전체 업무 성과평가를 위한 100.0% 비중 중 7.0%는 시군종합평가 공통지표를 평가하여 반영한다. 평가대상은 3/4/5급, 팀(동)이며 부서별 실적을 부서 내 모든 팀에 동일하게 점수를 부여하여 적용한다. 종합지표에 포함된 공통지표의 주관 부서가 평가하며

① 본청/직속기관/사업소/구청은 소관 평가지표 점수를 합산하여 산정 & ② 동행정복지센터는 소관 평가지표 점수를 합산하여 산정하는 방법으로 점수화한다.

아래 표는 시군종합평가 공통지표 항목의 평가지표이다. 정보통신담당관, 행정지원과, 소상공인지원과 등 주관부서에 따라 ‘정보보안 활동 참여율’, ‘사회적기업/마을기업/사회적협동조합 제품 구매율’등을 평가한다.

[표 3-66] 시군종합평가 공통지표 항목

| 연번 | 평가지표명 | 평가대상 | 주관부서 |
|----|-----------------------------|------------|---------|
| 1 | 정보보안 활동 참여율 | 전 부서 | 정보통신담당관 |
| 2 | 도정시책 관련 e-러닝 학습률 | 전 부서 | 행정지원과 |
| 3 | 기록물관리 및 정보공개 운영실적(원문공개율 포함) | 전 부서 | 행정지원과 |
| 4 | 여성기업/장애인기업 제품 구매율 | 전 부서 | 기업지원과 |
| 5 | 사회적 기업/마을기업/사회적협동조합 제품 구매율 | 전 부서 | 소상공인지원과 |
| 6 | 여성친화도시 추진 실적 | 전 부서(동 제외) | 여성가족과 |
| 7 | 중증장애인, 장애인표준사업장 생산품 구매율 | 전 부서 | 장애인복지과 |
| 8 | 녹색제품 구매율 | 전 부서 | 환경정책과 |
| 9 | 주민 1인당 재활용품 분리수거량 및 수거증기량 | 동 | 자원순환과 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

(개인) 평가 후 평가결과는 대상자별 성과연봉 및 성과 상여금을 부여하는 것으로 반영한다. 3.4급은 해당 성과관리 평가를 통해 성과연봉에 100% 반영하고, 5급 대상자는 성과연봉에 결과를 60% 반영하는 동시에 + 근무성적평정 40%를 합산하여 산정한다. 6급 이하의 대상자는 성과상여급에 성과관리 평가 경과 50.0%를 반영하고, 근무성적평정 50%를 추가 반영/합산하여 적용한다. 단, 6급 이하 대상자는 팀의 평가결과를 팀원 전체에 반영하여 적용한다.

(팀/조직) 팀 단위로 우수팀을 선정한다. 그룹별 전체 팀 수중 10% 범위 내에서 선정하며 상위순으로 선정한다.

[표 3-67] 우수팀 선정기준

| 구분 | 해당 조직 | 팀(동)수 | 선정 등급 | | | |
|-----|-------|-------|-------|----------|---------|---------|
| | | | 계 | 최우수(20%) | 우수(30%) | 장려(50%) |
| 계 | | 485 | 45 | 8 | 14 | 23 |
| 1그룹 | 본청 | 195 | 18 | 3 | 6 | 9 |

출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

(기타) 우수팀 선정 후 인센티브를 부여한다. 인센티브는 총 3가지 방식으로 부여한다. 최우수/우수/장려팀을 구분하여 인사가점, 시상금, 국외연수와 같은 인센티브를 부여한다.

[표 3-68] 우수팀 선정 인센티브 부여 구분

| 구분 | 최우수팀(8팀) | 우수(14개팀) | 장려(23개팀) | 비고 |
|------|-----------------------|----------|----------|-------------|
| 인사가점 | 1.0 | 0.8 | 0.6 | 1인 최대 50.0% |
| 시상금 | 1,600천원 | 1,300천원 | 1,000천원 | |
| 국외연수 | 최우수.우수.장려팀 소속 직원 각 1명 | | | |

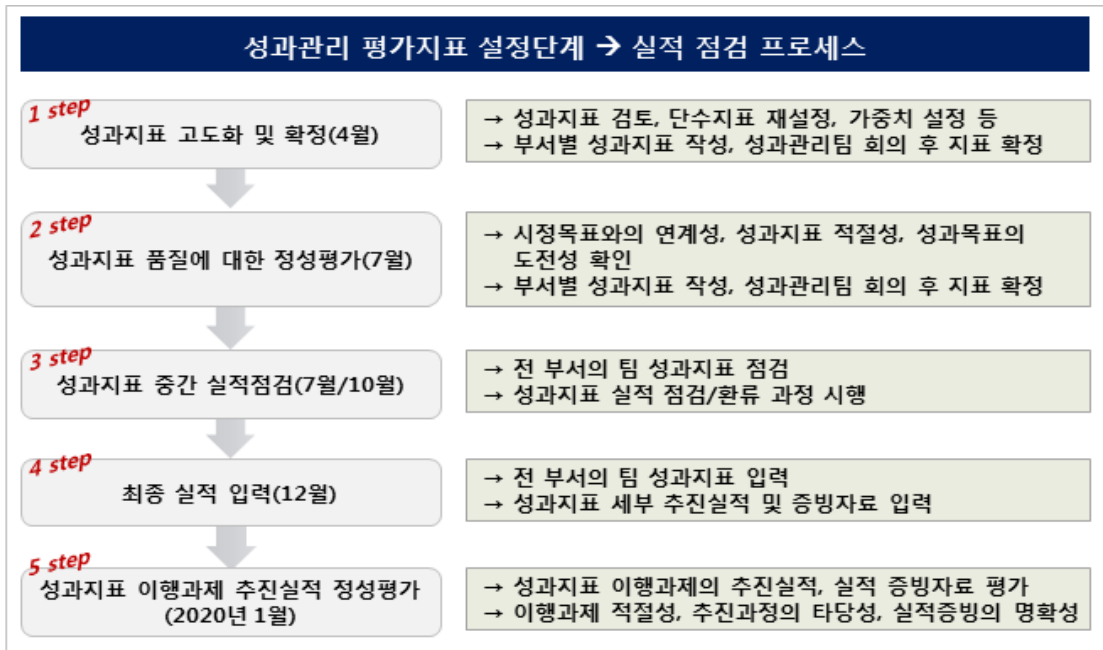
출처 : 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

평가지표 선정-성과관리 평가(업무 평가)-점수 산정-우수 팀 선정과 인센티브/성과상여금 지급 대상자를 선정한 후에 최종적으로 시정 성과관리 평가를 공개한다.

해당 성과관리 평가 결과는 「정부업무평가 기본법」 제26조에 따라 진행하며, 2019년도 성과평가 결과 문서를 2020년 1월에 홈페이지에 게시한다. 공개내용은 전체 평가 결과와 그룹별 우수팀 선정결과이다.

또한 시정 업무와 관련된 대상자가 해당 결과 외에 추가적인 결과 자료를 원할 경우에는 시 내부에서 서면으로 열람 신청이 가능하며, 고객만족도 조사 환산 점수나 부서별 청렴실천평가 환산 점수 등에 대한 요구가 가능하다. 다만, 정성평가 점수는 공개하지 않는다. 관련 평가결과를 열람함으로써 차년도의 성과관리 평가를 위한 준비 단계를 계획하거나 부서별 개선사항을 미리 점검할 수 있다. 성과관리 평가 결과를 점검한 후에는 상시적으로 운영되는 성과관리 상담/회의창구를 통해 차년도에 중점적으로 향상 가능한 평가항목을 점검하고 성과관리 전반에 대한 의견을 수렴할 수 있다. 그리고 성과관리 평가측면에서 부진한 팀에 대해서는 별도의 부진사유 분석 및 개선방안 수립/제출의 환류 과정이 추가적으로 진행된다.

[그림 3-5] 성과관리 평가지표 설정단계



출처 : 고양시 기획담당관 “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 2019.

3. 2019년 조직 성과관리의 부서별 성과지표 분석⁸⁾

1) 정책관 및 담당관 조직 성과관리의 성과지표

(1) 평화미래정책관 조직 성과관리의 성과지표

평화협력팀·평화기반팀·미래비전팀·자치분권팀·인권팀 총 5개의 팀에서 6개의 성과지표를 제시하고 있다. 제시된 지표들은 과정/산출 관련 지표이며, 미래비전팀 ‘신청사 건립을 위한 사전 단계사업 추진 실적률’을 제외하고는 모든 지표들이 평화교류/교육과 관련된 지표들이다.

[표 3-69] 평화미래정책관 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|------------------------------------|------|
| 평화협력팀 | 평화경제특별시 추진을 위한 남북교류협력 활성화율 | 과정 |
| 평화기반팀 | 고양시 공직자 평화통일교육 수강률 | 산출 |
| | 평화통일교육전시관 관람객 및 교육프로그램 운영 목표대비 달성률 | 산출 |
| 미래비전팀 | 신청사 건립을 위한 사전 단계사업 추진 실적률 | 과정 |
| 자치분권팀 | 특례시 및 자치분권촉진 업무 추진율 | 과정 |
| 인권팀 | 금정굴 평화공원 조성 이행을 위한 추진 실적률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 감사관 조직 성과관리의 성과지표

감사기획팀·청렴조사팀·기술감사팀·회계감사팀·소통민원팀 총 5개의 팀에서 9개의 성과지표를 제시하고 있다. 제시된 지표들은 과정/산출 관련 지표이며, 주된 내용은 ‘감사의 침범도’, ‘청렴도에 따른 조치율’, ‘갈등조정’과 관련이 있다.

⁸⁾ 조직 성과관리의 성과지표 분석은 주요 부서만 발췌하여 기술함.

[표 3-70] 감사관 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|----------------------------|------|
| 감사기획팀 | 감사담당자 자체 직무교육 실시율 | 과정 |
| | 시민감사관제 활성화 실적률 | 과정 |
| 청렴조사팀 | 청렴도 향상을 위한 세부실천 로드맵 추진율 | 과정 |
| | 감찰활동 실적 | 과정 |
| 기술감사팀 | 특정감사 실시에 따른 행정·재정상 조치율 | 산출 |
| | 주요공사현장지도·점검에따른지적사항조치율 | 산출 |
| 회계감사팀 | 청백-e 시스템 모니터링 조치율 | 산출 |
| | 2019년도 계약심사 사업 이행 실태 전수점검률 | 과정 |
| 소통민원팀 | 부서협업과 갈등조정을 통한 민원 처리율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 언론홍보담당관 조직 성과관리의 성과지표

언론보도팀·홍보기획팀·영상홍보팀·SNS홍보팀 총 4개의 팀에서 7개의 성과지표를 제시하고 있으며 제시된 지표들은 과정/산출 단계에서 점검 가능한 지표들이다. 주된 성과지표 내용은 고양시 관련 매체 보도 건수, 관련 콘텐츠 제작수, 고양시 콘텐츠 구독자 수이다.

[표 3-71] 언론홍보담당관 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|-----------------------------|------|
| 언론보도팀 | 중앙언론사 고양시정 보도건수 | 산출 |
| | 보도자료제공대비언론매체보도율 | 산출 |
| 홍보기획팀 | 고양소식 온오프라인 매체 활용 홍보율 | 과정 |
| | 홍보컨트롤(종합관리) 및 맞춤형 홍보 제공률 | 과정 |
| 영상홍보팀 | 고양TV를 활용한 고퀄리티 영상콘텐츠 제작률 | 과정 |
| | 고양TV 유튜브 채널 구독자 증가 수 | 산출 |
| SNS홍보팀 | 對 시민 및 내부 SNS 소통 활성화 정책 추진율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

2) 기획조정실 조직 성과관리의 성과지표

(1) 기획담당관 조직 성과관리의 성과지표

기획팀·조직팀·전략과제팀·현안대책팀·성과관리팀·인구정책팀, 총 6개의 팀에서 7개의 성과지표를 제시하고 있다. 해당 지표들은 과정/산출 단계에서 점검 가능한 지표들이며 주된 성과 지표 내용은 ‘시정역할’, ‘공약이행평가’와 관련이 있다.

[표 3-72] 기획담당관 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|--------------------------|------|
| 기획팀 | 시정 컨트롤타워 역할 수행 추진율 | 과정 |
| 조직팀 | 제안의 채택률과 실시율 | 산출 |
| 전략과제팀 | 공약이행종합평가 및 대시민 공개율 | 산출 |
| 현안대책팀 | 생활 SOC 활성화 체계 구축 및 이행 실적 | 산출 |
| 성과관리팀 | 성과관리운영만족도 | 산출 |
| | 시군종합평가 우수지표 비율 | 산출 |
| 인구정책팀 | 통계품질진단 평가 점수 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 예산담당관 조직 성과관리의 성과지표

정보기획팀·빅데이터팀·행정정보팀·통신팀·통신민원팀 총 5개의 팀에서 6개의 성과지표를 제시하고 있다. 과정단계에서 점검할 수 있는 성과지표는 없으며, 6개 모두 산출 단계에서 점검할 수 있는 지표항목들이다. 시정 운영 시에 필요한 ‘PC 보안’, ‘정보통신’과 관련있는 지표들로 구성되어 있다.

[표 3-73] 예산담당관 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|-------------------------------|------|
| 정보기획팀 | 업무용PC 보안 관리 시스템(내PC지키미) 수행 점수 | 산출 |
| 빅데이터팀 | 빅데이터 분석률 | 산출 |
| 행정정보팀 | PC운영체제 윈도우10 교체 달성률 | 산출 |
| 통신팀 | 공공와이파이 구축률 | 산출 |
| | 광대역 임대자가망 가동률 | 산출 |
| 통신민원팀 | 정보통신공사 사용전검사 민원처리 단축률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

3) 자치행정국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 행정지원과 조직 성과관리의 성과지표

행정지원팀·인사팀·인재양성팀·직원복지팀·공무직운영팀·문서정보팀 총 6개 팀에서 9개의 성과지표들을 제시하고 있다. 과정단계에서 점검가능한 지표 1개, 산출단계에서 점검가능한 지표 8개로 구성되어 있으며, ‘인사운영 전반’, ‘근무/복리후생’과 관련된 지표들이다.

[표 3-74] 행정지원과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|---|------|
| 행정지원팀 | 연가 및 유연근무제 사용률 | 산출 |
| 인사팀 | 인사운영 전반에 대한 직원 만족도 | 산출 |
| | 안정적 조직운영을 위한 결원 최소화율 | 산출 |
| 인재양성팀 | 신규 임용예정 공무원 교육 프로그램 만족도 | 산출 |
| 직원복지팀 | 직원 국내체험 및 힐링 지원 사업 추진율 | 산출 |
| | 복리후생 사업 전반에 대한 직원만족도 | 산출 |
| 공무직운영팀 | 정규직 비율과 소양교육 이수율 | 산출 |
| 문서정보팀 | 중요기록물 DB구축 달성률 | 과정 |
| | 연간 평균 정보공개 처리 기간 단축률 및 부사장 이상 결재문서 원문 공개율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 주민자치과 조직 성과관리의 성과지표

자치행정팀·참여자치팀·마을공동체팀·민간협력팀 총 4개의 팀으로, 각 팀별 1개의 성과지표를 제시하고 있다. 민간협력팀을 제외하고 3개의 팀에서는 산출단계에서 점검 가능한 성과지표를 제시하고 있다. 성과지표의 주된 내용은 ‘혁신행정 실천’, ‘시민만족’, ‘주민자치’이다.

[표 3-75] 주민자치과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|------------------------------|------|
| 자치행정팀 | 기존의 형식을 타파하는 열린소통 및 혁신행정 추진율 | 산출 |
| 참여자치팀 | 주민자치 전국·도·기타 대회 입상 실적 | 산출 |
| 마을공동체팀 | 마을축제 시민만족도 | 산출 |
| 민간협력팀 | 민간협력 단체 보조금 관리현황 점검률 | 과정 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 민원여권과 조직 성과관리의 성과지표

시민봉사팀·덕양여권팀·일산여권팀·민원콜센터팀 총 4개의 팀으로, 각 팀별 1개의 성과지표를 제시하고 있다. 성과지표는 산출단계에서 점검가능한 지표로, 민원여권과 행정서비스를 점검할 수 있는 지표로 구성되어 있다.

[표 3-76] 민원여권과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|------------------------|------|
| 시민봉사팀 | 행정서비스 고객 만족도 | 산출 |
| 덕양여권팀 | 행정착오로 인한 여권 재발급률(덕양여권) | 산출 |
| 일산여권팀 | 행정착오로 인한 여권 재발급률(일산여권) | 산출 |
| 민원콜센터팀 | 콜센터 상담서비스 시민만족도 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

4) 일자리경제국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 일자리정책과 조직 성과관리의 성과지표

일자리정책팀·일자리지원팀·청년정책팀·청년지원팀·공공일자리팀 5개팀에서 제시한 성과지표는 모두 7개로, 과정/산출 단계에서 측정 및 점검가능한 지표들로 구성되어 있다. 성과지표의 주요내용은 ‘취업자 수’, ‘일자리 창출’과 관련이 있다.

[표 3-77] 일자리정책과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|-----------------------------|------|
| 일자리정책팀 | 일자리 창출사업 취창업 목표 달성률 | 산출 |
| 일자리지원팀 | 취업자수 증가율 | 산출 |
| | 청년·여성·어르신 계층별 취업지원 프로그램 증가율 | 과정 |
| 청년정책팀 | 청년 맞춤형 사업 운영 실적률 | 산출 |
| 청년지원팀 | 청년배당 지급 목표인원 달성률 | 산출 |
| | 청년지원 프로그램 추진 목표 달성률 | 과정 |
| 공공일자리팀 | 공공일자리사업 참여인원 + 안전교육 이수인원 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 기업지원과 조직 성과관리의 성과지표

기업SOS팀·기업유치팀·공장등록팀·노사협력팀·창업지원팀 5개팀은 5개의 성과지표들을 제시하고 있다. 각각의 지표들은 과정/산출단계에서 점검 및 측정가능한 지표들이며, 주된 내용은 ‘기업지원’, ‘노사관계’와 관련이 있다.

[표 3-78] 기업지원과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|-------------------------|------|
| 기업SOS팀 | 기업지원 사책 신규 사업 수 | 산출 |
| 기업유치팀 | 기업유치 환경 조성 추진율 | 과정 |
| 공장등록팀 | ‘찾아가는 기업지원 119’ 추진율 | 과정 |
| 노사협력팀 | 노사관계 조성 지원 추진율 | 산출 |
| 창업지원팀 | 기업지원을 통한 고양시 창업 활성화 추진율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 소상공인지원과 조직 성과관리의 성과지표

지역경제팀·공유경제팀·사회적경제팀·소상공인팀·에너지산업팀 총 5개의 팀이 6개의 성과지표를 제시하고 있다. 지역경제팀에서 제시한 ‘2019년 (수)공예산업 기반조성 사업 추진율’은 과정단계에서 측정가능한 성과지표이며, 나머지 5개의 성과지표 항목들은 산출단계에서 측정가능한 지표들이다. 성과지표의 주된 내용은 ‘고양시 내 사회적경제 기업지원’, ‘지역화폐 구매율에 따른 인센티브 지급율’과 관련이 있다.

[표 3-79] 소상공인지원과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|---------------------------------------|------|
| 지역경제팀 | 2019년 (수)공예산업 기반조성 사업 추진율 | 과정 |
| 공유경제팀 | 지역화폐 구매에 따라 지급하는 인센티브 예산 집행률 | 산출 |
| 사회적경제팀 | 사회적경제기업에 대한 판로개척 지원 및 사회적기업 일자리창출 달성률 | 산출 |
| 소상공인팀 | 민간기업 및 금융기관의 소상공인 특례보증 자원 출연액 | 산출 |
| | 국도비 공모사업비 확보금액 | 산출 |
| 에너지산업팀 | 취약지역 가스공급 세대수 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. "성과지표 목록", 2019.

5) 복지여성국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 복지정책과조직 성과관리의 성과지표

복지정책팀·보훈지원팀·생활보장팀·희망복지정책팀·자립지원팀·복지시설팀 총 6개의 팀에서 제시한 성과지표는 8개로, 과정/산출단계에서 점검가능한 지표들로 구성되어 있다. 성과지표는 ‘명예사회복지공무원’, ‘국가보훈대상자’, ‘생활보호결정 가구’ 등 특정 대상자 중심의 성과지표 항목들로 구성되어 있다.

[표 3-80] 복지정책과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|-----------------------------------|------|
| 복지정책팀 | 교육컨설팅 실시율 및 명예사회복지공무원 위촉률 | 과정 |
| 보훈지원팀 | 고양시 국가보훈대상자 사망위로금 지원 대상자 수 | 산출 |
| | 3.1운동 및 대한민국임시정부 수립 100주년 기념사업 횟수 | 과정 |
| 생활보장팀 | 생활보장위원회 보호결정 가구 증가율 | 산출 |
| | 사례관리대상자 서비스 달성률 | 산출 |
| 희망복지정책팀 | 긴급지원 결정건수 목표 달성률 | 산출 |
| 자립지원팀 | 자활사업 참여자 수 | 산출 |
| 복지시설팀 | 종합사회복지관 및 동종합복지회관 이용자 만족도 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 여성가족과 조직 성과관리의 성과지표

여성정책팀·출산지원팀·여성인력개발팀·다문화지원팀·여성회관운영팀 총 5개의 팀으로 각 팀별로 5개의 측정가능한 성과지표들을 제시하고 있다. 지표들은 산출단계에서 측정/점검할 수 있는 지표들이며 지표의 주된 내용으로는 ‘여성친화도시 조성’, ‘여성 취/창업’, ‘다문화가족 지원’ 등이 포함되어 있다.

[표 3-81] 여성가족과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|---------------------|------|
| 여성정책팀 | 여성친화도시 조성 추진율 | 산출 |
| 출산지원팀 | 출산양육 친화 환경 조성사업 추진율 | 산출 |
| 여성인력개발팀 | 취·창업 연계 인원 수 | 산출 |
| 다문화지원팀 | 다문화가족 교육지원 인원 수 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 장애인복지과 조직 성과관리의 성과지표

장애인정책팀, 장애인지원팀, 장애인시설팀, 발달 및 장애인가족센터팀 총 4개의 팀에서 4개의 성과지표를 설정하고 있다. 발달 및 장애인가족센터팀에서 제시한 성과지표

를 제외하고 모두 산출단계에서 측정가능한 지표이다. 지표의 주된 내용은 장애인 ‘일자리 지원’, ‘보호시설 확충’과 관련되어 있다.

[표 3-82] 장애인복지과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------------|---------------------------------------|------|
| 장애인정책팀 | 꿈의 버스 운행건수 및 테마사업 추진 건수 목표대비 달성률 | 산출 |
| 장애인지원팀 | 장애인 일자리 사업 배치인원, 참여기관 및 민간채용 목표대비 달성률 | 산출 |
| 장애인시설팀 | 장애인주간보호시설 확충률 | 산출 |
| 발달 및 장애인가족센터팀 | 발달장애인 개인별 지원계획 수립 증가율 | 과정 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀 “성과지표 목록”, 2019.

(4) 아동청소년과 조직 성과관리의 성과지표

아동정책팀·드림스타트팀·보육정책팀·청소년팀 총 4개의 팀에서 4개의 지표를 제시하고 있다. 아동정책팀의 ‘아동복지시설 점검 및 교육 횟수’를 제외하고 모두 산출단계에서 측정가능한 지표들이며, 지표측정의 주된 대상은 ‘아동’, ‘청소년’이며 아동복지시설이나 어린이집과 같은 시설에 대한 지원(율)과 결과를 점검하기 위한 지표들로 구성되어 있다.

[표 3-83] 아동청소년과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|------------------------|------|
| 아동정책팀 | 아동복지시설 점검 및 교육 횟수 | 과정 |
| 드림스타트팀 | 아동통합사례관리사 1인당 사례관리 추진율 | 산출 |
| 보육정책팀 | 국공립어린이집 확충률 | 산출 |
| 청소년팀 | 청소년유해환경개선위기청소년지원활동추진율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀 “성과지표 목록”, 2019.

6) 기후환경국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 환경정책과 조직 성과관리의 성과지표

환경정책팀·환경재정팀·환경보전팀·장항습지팀 총 4개의 팀에서 4개의 지표를 제시하고 있다. 환경정책팀·환경재정팀은 산출단계에서 측정가능한 지표를 설정하고 있으며, 환경보전팀·장항습지팀은 과정단계에서 측정가능한 지표들을 제시하고 있다. 성과지표의 주된 목표는 녹색제품 구매 활성화 추진율을 증진하는 것, 환경개선부담금 징수율을 향상시키는 것, 장항습지와 자연생태계 보호/보전활동을 활성화하는 것으로 보인다.

[표 3-84] 환경정책과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|--------------------|------|
| 환경정책팀 | 녹색제품 구매 활성화 추진율 | 산출 |
| 환경재정팀 | 환경개선부담금 징수율 | 산출 |
| 환경보전팀 | 자연생태계보호및보전사업추진율 | 과정 |
| 장항습지팀 | 장항습지 보전활동 및 사업 추진율 | 과정 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀, “성과지표 목록”, 2019.

(2) 기후대기과 조직 성과관리의 성과지표

자원순환정책팀·청소년시설팀·재활용팀·음식물처리팀·폐기물관리팀 총 5개팀에서 8개의 성과지표 항목을 제시하고 있다. 과정단계에서 측정가능한 지표는 총 3개, 산출단계에서 측정가능한 지표는 5개로 주된 목표는 재활용품의 수거량을 늘리고, 쓰레기를 줄일 수 있는 교육을 활성화하는 것으로 보인다. 또한 폐기물 처리 시설과 배출업체를 중점적으로 관리하여 환경친화적인 고양시를 만들고자 한다.

[표 3-85] 기후대기과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|------------------------------|------|
| 자원순환정책팀 | 공중화장실 불법촬영카메라 점검 추진율 | 산출 |
| | 찾아가는 쓰레기 줄이기 교육 횟수 | 과정 |
| 청소시설팀 | 백석동 소각시설 환경친화적 운영 점검률 | 산출 |
| 재활용팀 | 재활용품(폐건전지, 종이팩)의 수거량 | 산출 |
| 음식물처리팀 | 고양바이오매스 운영능력 향상 및 성능 개선율 | 산출 |
| | 고양시 음식물 쓰레기 배출방법 개선율(6개동) | 산출 |
| 폐기물관리팀 | (건설)폐기물 처리업체, 폐기물 처리시설 중점관리율 | 과정 |
| | 지정폐기물 배출업체 적정 관리율 | 과정 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 기후환경국 식품안전과 조직 성과관리의 성과지표

식품안전정책팀·식품산업팀·위생관리팀·축산물위생팀 총 4개의 팀에서 4개의 성과지표를 제시하고 있다. 식품안전정책팀·위생관리팀은 산출단계에서 측정가능한 지표를 제시하고 있으며, 식품안전정책팀과 축산물위생팀에서는 과정단계에서 측정할 수 있는 지표를 제시하고 있다.

[표 3-86] 식품안전과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|---------------------------------|------|
| 식품안전정책팀 | 어린이 급식관리 지원 수혜율 | 산출 |
| 식품산업팀 | 식중독 예방사업 및 대응체계 구축 추진율 | 과정 |
| 위생관리팀 | 식품제조가공업소 자율관리업소(우수업소) 비율 | 산출 |
| 축산물위생팀 | 축산물허가업체 (식육포장처리업, 축산물보관업) 위생감시율 | 과정 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

7) 교육문화국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 평생교육과 조직 성과관리의 성과지표

평생교육정책팀·평생학습센터팀·평생교육연계팀·혁신교육팀·교육협력팀 총 5개의 팀에서 9개의 성과지표를 제시하고 있다. 평생교육과 내 5개 팀에서 제시하고 있는 모든 성과지표 항목들은 산출단계에서 측정가능한 지표로, 주된 내용은 ‘평생학습조시 조성’, ‘시민자치대학 만족도’, ‘중/고생 및 신입생 교복비 지원’ 등과 관련이 있다.

[표 3-87] 평생교육과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------------|--------------------------------------|------|
| 평생교육정책팀 | 평생학습도시 조성률 | 산출 |
| 평생학습센터팀 | 성인문해교육 참여자 수 증가율 | 산출 |
| | 평생학습카페 학습 이벤트 참여자 중 남성 및 직장인 학습자의 비율 | 산출 |
| 평생교육 연계팀 | 온누리 강좌 신규 참여자 비율 | 산출 |
| | 시민자치대학 만족도 | 산출 |
| 혁신교육 | 지역교육자원 발굴 및 연계율 | 산출 |
| | 마을 체험처(물적자원) 및 체험지원단(인적자원) 발굴 건수 | 산출 |
| 교육협력팀 | 중·고 신입생 교복비 지급률 | 산출 |
| | 대학입시박람회 참여자 만족도 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀, “성과지표 목록”, 2019.

(2) 문화예술과 조직 성과관리의 성과지표

문화정책팀·문화예술팀·문화사업팀 총 3개의 팀에서 제시하고 있는 성과지표는 3개로, 산출단계에서 측정가능한 지표 2개와 과정단계에서 측정할 수 있는 지표 한 개로 구성되어 있다. 해당 성과지표의 목표는 ‘전통문화’, ‘문화예술 행사’를 다양화 및 활성화하는 동시에 고양시 내 대표 문화축제에 대한 시민들의 만족도를 제고하는데 있다.

[표 3-88] 문화예술과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|------------------------------|------|
| 문화정책팀 | 전통문화 활성화 추진율 | 산출 |
| 문화예술팀 | 문화예술행사 추진율 | 과정 |
| 문화사업팀 | 고양시 대표축제(행주문화제) 시민 만족도 및 달성도 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 문화유산관광과 조직 성과관리의 성과지표

관광정책팀·관광개발팀·문화유산활용팀·문화유산관리팀·행주산성관리팀 총 5개의 팀에서 7개의 성과지표를 제시하고 있다. 7개 지표 모두 산출단계에서 점검 가능한 지표들이며, 주요 성과지표의 내용은 ‘사업 추진율’, ‘관광객 수’, ‘정비사업 추진율’ 등과 관련이 있다.

[표 3-89] 문화유산관광과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|-----------------------------|------|
| 관광정책팀 | 한강하구 생태, 역사, 관광벨트 사업 추진율 | 산출 |
| | 관광특구 내 주요관광지점 관광객수 목표대비 달성률 | 산출 |
| 관광개발팀 | 고양시티투어연간이용객수 | 산출 |
| | 외국인환자 유치인원 | 산출 |
| 문화유산활용팀 | 고양600년기념전시관관람객증가율 | 산출 |
| 문화유산관리팀 | 문화재 보수 및 정비사업 추진율 | 산출 |
| 행주산성관리팀 | 행주산성 방문객수 전년대비 증가율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(4) 체육정책과 조직 성과관리의 성과지표

체육정책팀·스포츠산업팀·체육지원팀·체육시설팀 총 4개의 팀에서 5개의 성과지표를 제시하였다. 5개의 성과지표 전부 산출단계에서 점검 가능한 항목들이며, 성과지표의 주요 내용은 ‘체육 활성화’와 관련된 내용이다. 세부적으로는 ‘평화 마라톤 참가자 수’, ‘공공체육시설 사업 추진 실적’이다.

[표 3-90] 체육정책과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|--------------------------------|------|
| 체육정책팀 | 생활체육 활성화 추진 실적률 | 산출 |
| 스포츠산업팀 | 스포츠브랜드 SC GOYANG 브랜드관 매출액 | 산출 |
| 체육지원팀 | 평화마라톤 대회 참가자 수 | 산출 |
| | 스포츠강좌이용권 예산액 대비 이용률 | 산출 |
| 체육시설팀 | 공공체육시설 사업 추진 시 설명회 개최 및 의견 반영률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

8) 도시교통정책실 조직 성과관리의 성과지표

(1) 도시정비과 조직 성과관리의 성과지표

도시기반팀·그린벨트 관리팀·택지개발팀·도시개발팀 총 4개의 팀에서 6개의 성과지표를 제시하였다. 도시기반팀에서 제시한 성과지표 항목은 과정단계에서 점검 가능한 지표이며, 그린벨트 관리팀, 택지개발팀, 도시개발팀에서 제시한 5개의 성과지표는 전부 산출 단계에서 점검 가능한 지표 항목들이다.

[표 3-91] 도시정비과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|----------------|-------------------------------------|------|
| 도시행정팀 | 현장행정 추진율 | 과정 |
| 도시계획팀 | 개발제한구역 해제(드론센터) 추진율 | 산출 |
| 도시시설팀 | 군사시설보호구역 관련 군관협력 추진율 | 산출 |
| 지구단위 계획팀 | 고양 고영방송영상밸리 도시개발구역 지정 및 개발계획 수립 추진율 | 과정 |
| | 도시계획위원회 심의 반영률 | 산출 |
| 도시계획 상임기획단팀 | 공공체육시설 사업 추진 시 설명회 개최 및 의견 반영률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 도시계획과 조직 성과관리의 성과지표

도시행정팀·도시계획팀·도시시설팀·지구 단위 계획팀·도시계획 상임기획단 팀 총 5

개의 팀에서 6개의 성과지표를 제시하였다. 도시행정팀과 지구단위 계획팀에서는 과정 단계에서 검증 가능한 지표 항목들을 제시하였고, 나머지 4개의 팀에서는 산출단계에서 점검 가능한 지표를 제시하였다. 지표의 세부적인 내용은 ‘개발제한구역 해제’, ‘도시개발 계획 추진율’ 등이다.

[표 3-92] 도시계획과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|----------------------------------|------|
| 도시기반팀 | 장기미집행 도시계획시설 해제 및 단계별집행계획 수립 추진율 | 과정 |
| 그린벨트관리팀 | 2020년 개발제한구역 주민지원사업 선정률 | 산출 |
| 택지개발팀 | 입주대비 기반시설 점검사항 조치율 | 산출 |
| | 개발사업 지구 점검 지적사항 조치율 | 산출 |
| 도시개발팀 | 탄현동일단의주택지조성사업(2구역)시설물인계 인수추진율 | 산출 |
| | 도시개발사업 장기 고질 민원 해소율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. "성과지표 목록", 2019.

(3) 교통정책과 조직 성과관리의 성과지표

교통정책팀·교통정보팀·교통시설팀·철도계획팀·철도운영팀·주차장팀 총 6개의 팀에서는 10개의 성과지표를 제시하였다. 10개의 성과지표 중에서 4개의 성과지표는 과정단계에서 점검 가능한 지표항목들이며 그 외의 6개의 성과지표는 산출단계에서 점검 가능한 항목들이다. 주로 ‘교통안전 시설’, ‘교통정보 제공’과 관련이 있다.

[표 3-93] 교통정책과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|--------------------------------------|------|
| 교통정책팀 | 어르신교통안전교육참여증가율 | 산출 |
| | 어린이 교통안전 체험 참여율 | 산출 |
| 교통정보팀 | 버스정보안내기(BIT) 설치 대수 | 과정 |
| | 교통정보 및 시정정보 제공 실적 | 과정 |
| 교통시설팀 | 안심버스승강장 설치율 | 산출 |
| | 교통안전시설물 유지보수 예산 집행률 | 산출 |
| 철도계획팀 | 광역철도망 확대 및 광역철도사업 업무 추진율 | 과정 |
| 철도운영팀 | 대곡역 역명개정, 경의선 증차 및 대곡소사선 일산연장 업무 추진율 | 과정 |
| 주차장팀 | 공공기여(시민무료 및 주야간 개방 주차면 확보)정책목표 달성률 | 산출 |
| | 공영노외주차장 주차면수 신규 확충률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀 “성과지표 목록”, 2019.

(4) 도시교통정책실 대중교통과 조직 성과관리의 성과지표

대중교통정책팀·버스운영팀·택시운영팀·화물운영팀 총 4개의 팀에서 5개의 성과지표를 제시하였다. 과정단계에서 점검 가능한 한 개의 지표항목과 산출단계에서 점검 가능한 4개의 지표항목들로 구성되어 있다. 지표의 주요 내용은 ‘대중교통 정책 지원’의 실적과 관련되어 있다.

[표 3-94] 대중교통과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|------------------------------|------|
| 대중교통정책팀 | 대중교통정책 지원 성과율 | 산출 |
| 버스운영팀 | 고양시 동서 연결노선(2개 노선) 신설 추진율 | 산출 |
| | 고양누리버스 도입 추진율 | 산출 |
| 택시운영팀 | 택시 재정지원 지급횟수 | 과정 |
| 화물운영팀 | 화물운송 사업 관련 민원처리기간 단축 마일리지 점수 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀 “성과지표 목록”, 2019.

(5) 도로정책과 조직 성과관리의 성과지표

건설행정팀·도로재산관리팀·도로계획팀·자전거문화팀·지하 안전 관리팀·공동구관리팀 총 6개의 팀에서 6개의 성과지표를 제시하였다. 도로계획팀과 지하 한전 관리팀에서 제시한 2개의 지표는 과정단계에서 점검 가능한 항목들이며, 그 외의 4개의 성과지표 항목들은 산출단계와 관련이 있다. 지표의 주요 내용은 ‘도로사업 추진율’, ‘안전사고 제로화’와 관련이 있다.

[표 3-95] 도로정책과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|----------|---------------------------------|------|
| 건설행정팀 | 관내 전문건설업체 준법률 | 산출 |
| 도로재산관리팀 | 국·공유재산 사용료·변상금 세외수입 부과 증가율 | 산출 |
| 도로계획팀 | 광역도로 추진율 | 과정 |
| 자전거문화팀 | 자전거 타기 좋은 환경기반 구축 및 정책사업 운영 실적률 | 산출 |
| 지하안전 관리팀 | 지하안전영향평가 대상 사업장 점검률 | 과정 |
| 공동구관리팀 | 사고건수 제로화 달성 및 유지 실적 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

9) 시민안전주택국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 시민안전과 조직 성과관리의 성과지표

시민안전정책팀·사회재난팀·자연재난팀·민방위·안전점검팀·방재관리팀·시민안전교육장팀·시민안전센터팀 총 8개의 팀에서 8개의 성과지표를 제시하였다. 지표들 대부분이 산출과정에서 점검 가능한 지표항목들이다.

[표 3-96] 시민안전과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-----------|-----------------------------------|------|
| 시민안전정책팀 | 고양시 안전관리민관협력위원회 협의사항 정책안전관리계획 반영률 | 산출 |
| 사회재난팀 | 안전문화활동 활성화를 위한 추진율 | 과정 |
| 자연재난팀 | 자연재난 사전대비 추진율 | 과정 |
| 민방위 | 민방위경보 시설 장애시간 감소율 | 산출 |
| 안전점검팀 | 시기별 안전점검 시설 개소 수 | 과정 |
| 방재관리팀 | 배수펌프장 정상가동률 | 산출 |
| 시민안전 교육장팀 | 시민안전체험교육 교육수료 인원 | 산출 |
| 시민안전센터팀 | 방법 CCTV 구축률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 주택과 조직 성과관리의 성과지표

주택정책팀·공동주택지원팀·공동주택감사팀·임대주택관리팀·주거복지팀 총 5개의 팀에서 7개의 성과지표를 제시하였다. 공동주택감사팀에서 제시한 ‘고양시 공동주택관리 감사 및 공동주택 지도방문 실적률’을 제외하고는 모두 산출단계에서 점검 가능한 지표 항목들로 구성되어 있다.

[표 3-97] 주택과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|--|------|
| 주택정책팀 | 감리업무 실태점검 및 고양시 공동주택 품질검수 지적사항 조치율 | 산출 |
| | 공동주택사업장 고양시민 우선 고용률 | 산출 |
| 공동주택지원팀 | 노후 아파트 주거환경 개선율 | 산출 |
| 공동주택감사팀 | 고양시 공동주택관리 감사 및 공동주택 지도방문 실적률 | 과정 |
| | 입주자대표회의의 구성원 등(동별대표자, 관리주체, 입주자등) 교육 이수자 수 | 산출 |
| 임대주택관리팀 | 임대사업 민원업무의 처리기간 단축률 | 산출 |
| 주거복지팀 | 저소득층 주거환경 개선사업 증가율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 시민안전주택국 건축과 조직 성과관리의 성과지표

건축정책팀·건축허가팀·건축지도팀·광고물팀 총 4개의 팀에서 성과관리를 위해 설정한 지표는 총 7개로, 지표항목들 대부분 산출단계에서 점검 가능한 항목들로 구성되어 있다. 건축 ‘조성률’, ‘지도·점검률’, ‘정비 추진율’ 등과 관련 있는 지표들이다.

[표 3-98] 건축과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|-------|-----------------------|------|
| 건축정책팀 | 친환경 녹색건축 조성률 | 산출 |
| 건축허가팀 | 건축허가 집단민원 소통 추진율 | 산출 |
| | 대형건축물 공사장 안전점검 조치율 | 산출 |
| 건축지도팀 | 소방서 화재안전특별조사 위반사항 조치율 | 산출 |
| | 사용승인 건축물 지도·점검 실시율 | 과정 |
| 광고물팀 | 불법광고물 정비대책 추진율 | 과정 |
| | 간판정비사업 실적률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. "성과지표 목록", 2019.

(4) 토지정보과 조직 성과관리의 성과지표

토지정보팀·토지관리팀·도로명 주소팀 총 3개의 팀에서 4개의 성과지표를 제시하였다. 3개 팀 모두 산출단계에서 점검 가능한 지표항목들을 제시하였다.

[표 3-99] 토지정보과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|------------------------------------|------|
| 토지정보팀 | 지적재조사사업지구 지정(3개 지구) 및 기준점 검사 완료율 | 산출 |
| 토지관리팀 | 개발부담금 종료시점지가 심의(부동산가격공시위원회) 원안 가결률 | 산출 |
| 도로명주소팀 | 도로명주소 안내시설물 설치율 | 과정 |
| | 상세주소 부여 실적률 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. "성과지표 목록", 2019.

10) 도시균형개발국 조직 성과관리의 성과지표

(1) 도시균형개발과 조직 성과관리의 성과지표

균형정책팀·균형개발팀·개발협력팀·스마트도시팀 총 4개의 팀에서 제시한 성과지표는 5개로, 스마트도시팀을 제외하고 모두 과정단계에서 점검 가능한 성과지표들을 제시하였다.

[표 3-100] 도시균형개발과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|------------------------------|------|
| 균형정책팀 | 균형발전 기반 마련 추진율 | 과정 |
| | 고양 일산테크노밸리 조성사업 자원마련 추진율 | 과정 |
| 균형개발팀 | 균형발전을위한개발사업추진관련업무협의(회의)및지원횟수 | 과정 |
| 개발협력팀 | 고양일산테크노밸리 조성사업 추진율 | 과정 |
| 스마트도시팀 | 리빙랩 프로젝트 추진율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(2) 도시재생과 조직 성과관리의 성과지표

도시재생정책팀·도시재생사업팀·마을 만들기 팀·경과디자인 팀 총 4개 팀에서 4개의 성과지표를 제시하였다. 성과지표의 주요 내용은 ‘도시재생 관련 사업의 추진율’, ‘지역주민 교육’과 관련이 있다.

[표 3-101] 도시재생과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|---------|-------------------------------------|------|
| 도시재생정책팀 | 화전지역 도시재생 뉴딜사업관련 주민교육 실시 횟수 | 과정 |
| 도시재생사업팀 | 주민들의 도시재생 뉴딜사업 개념 이해를 위한 세부사업 추진율 | 과정 |
| 마을만들기팀 | 원당지역 도시재생 활성화를 위한 지역주민 역량강화 교육 추진횟수 | 과정 |
| 경과디자인팀 | 범죄예방 환경 디자인사업 추진율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀. “성과지표 목록”, 2019.

(3) 재정비촉진과 조직 성과관리의 성과지표

재정비계획팀·재정비1팀·재정비2팀 총 3개의 팀에서 4개의 성과지표를 제시하였다. ‘사업성 검증 추진도’를 제외한 나머지 성과지표들은 과정단계에서 점검 가능한 지표항목들이다. 지표들의 주요 내용은 특정 지역의 ‘뉴타운사업 추진율’과 관련이 깊으며, 이외에도 ‘빈집 정비 계획 수립 추진율’ 지표를 포함하고 있다.

[표 3-102] 재정비촉진과 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|-----------------------|------|
| 재정비계획팀 | 빈집실태조사및빈집정비계획수립추진율 | 과정 |
| 재정비1팀 | 원당 뉴타운사업 추진도 및 점검 추진도 | 과정 |
| | 사업성 검증 추진도 | 산출 |
| 재정비2팀 | 능곡 뉴타운사업 추진율 | 과정 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀 “성과지표 목록”, 2019.

11) 보건소 조직 성과관리의 성과지표

시정 운영을 위한 직속기관인 보건소는 과정·산출 단계에서 점검 가능한 지표항목들을 설정하고 있으며, ‘보건소 이용자 만족도’, ‘건강관리 프로그램 참여자 수 증가율’ 등과 관련이 있는 항목들을 포함하고 있다.

[표 3-103] 보건소 조직 성과관리의 성과지표

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------|----------------------------|------|
| 보건행정팀 | 어디서나 제증명 발급 증가율 | 산출 |
| 건강증진팀 | 생애주기별 건강생활실천사업 이용자 증가율 | 산출 |
| | 만성질환 예방 건강관리프로그램 참여자 수 증가율 | 산출 |
| 의약관리팀 | 의약업소 현장 지도점검 증가율 | 과정 |
| 모자보건팀 | 임산부 산후조리 서비스 지원율(덕양보건) | 산출 |
| 감염병관리팀 | 감염병 발생 의료기관 신고기한 준수율 | 산출 |
| 방문보건팀 | 노인건강검진 수검자 증가율 | 산출 |

| 팀명 | 성과지표 | 지표구분 |
|--------------|--|------|
| 치매안심센터팀 | 60세 이상 인구의 치매예방 관리 서비스 이용률 | 산출 |
| 건강생활지원 센터고양팀 | 건강생활지원센터 프로그램 이용 참여자 증가율 | 산출 |
| 보건행정팀 | 보건소 이용 시민 만족도 | 산출 |
| 건강증진팀 | 만성질환예방을 위한 온·오프라인 건강증진프로그램 참여자 증가율 | 산출 |
| | 금연클리닉 등록자 금연 6개월 성공률 | 산출 |
| 의약관리팀 | 의약업소 현장점검률 | 과정 |
| 모자보건팀 | 임산부 산후조리 서비스 지원율(동구보건) | 산출 |
| | 임산부 교실 운영 횟수 | 과정 |
| 감염병관리팀 | 결핵환자 가족검진을 및 신환자 치료성공률 | 산출 |
| | 감염병 발생 의료기관 신고기한 준수율 및 역학조사 완성도 | 산출 |
| 방문보건팀 | 의료취약계층 민간협업 등 자원연계 수혜자 증가율 | 산출 |
| 정신건강팀 | 정신건강복지센터 이용증가율 (정신건강상담 증가율) | 산출 |
| 치매안심센터팀 | 치매안심마을 자원연계 협력체계 구축 | 산출 |
| | 70세 이상 무료조기검진 및 독거노인 집중관리확대 실시로 치매안전망 구축 | 산출 |
| 보건행정팀 | 보건소 이용자 만족도 | 산출 |
| 건강증진팀 | 비만 및 만성질환 예방을 위한 건강생활실천사업 참여자 증가율 | 산출 |
| | 금연클리닉등록자6개월금연성공률 | 산출 |
| 의약관리팀 | 의약업소 현장 점검률 | 과정 |
| 모자보건팀 | 산후조리비 지원율 | 산출 |
| 감염병관리팀 | 입국자 추적조사 완료율 및 역학조사 완성도 | 산출 |
| | 결핵환자 가족검진을 및 결핵신환자 치료성공률 | 산출 |
| 방문보건팀 | 재활프로그램 서비스 수혜자 증가율 | 산출 |
| | 취약계층 방문건강관리대상자 자원연계 서비스 수혜자 증가율 | 산출 |
| 치매안심센터팀 | 치매예방교육 프로그램 목표대비 달성률 | 산출 |
| | 치매조기검진 수검률 | 산출 |
| 가좌보건지소팀 | 맞춤형 건강서비스 이용자 수 | 산출 |
| | 생애주기별 신체활동 프로그램 참여자 증가율 | 산출 |

자료 : 고양시 기획담당관 성과관리팀, “성과지표 목록”, 2019.

제3절 고양시 성과관리 비교

1. 성과관리별 전략⁹⁾ 비교¹⁰⁾

1) 담당관의 성과관리별 전략 비교

2019년 담당관의 성과관리별 전략이 동일한 부서는 시민소통담당관으로서 ‘시민이 공감하는 맞춤형 소통행정 실현’을 제시하고 있고, 대부분의 부서에서 서로 다른 ‘전략’을 제시하고 있다. 특히, 조직 성과관리에서 제시한 핵심전략은 팀별 전략을 설정하고 있기 때문에 사업예산 성과관리 보다 양적으로 더 많은 핵심전략을 제시하고 있다. 다만, 감사담당관의 ‘청렴도시’와 ‘청정도시’처럼 유사한 개념의 용어를 공통적으로 사용하고 있다.

[표 3-104] 담당관의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|--|--|---|
| 정책기획담당관 → 기획조정실 기획담당관 | <ul style="list-style-type: none"> 105만 시민과 함께 대도시의 위상 제고 | <ul style="list-style-type: none"> 시민이 감동하는 정책실현 모두가 행복한 균형발전도시 조성 |
| 시민소통담당관 → 언론홍보담당관 공보담당관 → 언론홍보담당관 | <ul style="list-style-type: none"> 시민이 공감하는 맞춤형 소통 행정 실현 시민 참여 활성화를 위한 주요 시정 홍보 추진 | <ul style="list-style-type: none"> 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 맞춤형 시정홍보를 통한 시민 공감확대 |
| 감사담당관 | <ul style="list-style-type: none"> 104만 시민에게 신뢰받는 ‘청렴도시, 고양!’ 구현 | <ul style="list-style-type: none"> 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 자치역량 강화와 공동체 가치회복 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 |
| 인적자원담당관 → 자치행정국 행정지원과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민 중심의 경쟁력 있고 신뢰받는 공직사회 구현 | <ul style="list-style-type: none"> 효율적 인적자원 관리를 통한 행정서비스 향상 |

9) 사업예산 성과관리에서 ‘전략’은 ‘전략목표’로, 조직 성과관리에서 ‘전략’은 ‘핵심전략’으로 표시됨

10) 본청(담당관, 실국)만 비교하고 직속기관, 사업소, 시의회는 제외함

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|------------------|-----------------|---|
| 평화미래정책담당 (신설) | (해당 없음) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 ▪ 모두가 행복한 균형발전도시 조성 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

2) 기획조정실¹¹⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 기획조정실의 성과관리별 전략은 ‘시민’, ‘행정’, ‘자치’ 등의 개념을 제시하고 있다. 기획조정실(자치행정실)의 사업예산 성과관리에서 설정한 전략목표는 ‘시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화’이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 ‘시민 공감 맞춤형 소통행정 실현’과 ‘자치역량 강화와 공동체 가치회복’이다.

[표 3-105] 기획조정실의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|---------|--|---|
| 기획담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 105만 시민과 함께 대도시의 위상 제고 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민이 감동하는 정책실현 ▪ 모두가 행복한 균형발전도시 조성 |
| 예산담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 혁신행정을 통한 시민 편익 확대 ▪ 시민 공감 맞춤형 소통행정 실현 ▪ 자치역량 강화와 공동체 가치회복 |
| 법무담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 ▪ 자치역량 강화와 공동체 가치회복 ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 |
| 정보통신담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 ▪ 혁신행정을 통한 시민 편익 확대 ▪ 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

* 2019년(자치행정실) 사업예산 성과관리의 전략목표

¹¹⁾ 2019년 조직개편을 통해 '정책기획담당관', '인적자원담당관', '자치행정실'이 '기획조정실'과 '자치행정국'으로 나누어짐

3) 자치행정국¹²⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 자치행정국의 성과관리별 전략은 ‘시민’, ‘행정’, ‘자치’ 등의 개념을 제시하고 있다. 자치행정국(자치행정실)의 사업예산 성과관리에서 설정한 전략목표는 ‘시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화’이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 ‘시민 공감 맞춤형 소통행정 실현’과 ‘시민이 감동하는 정책실현’이다.

[표 3-106] 자치행정국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|-------|--|--|
| 행정지원과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민 중심의 경쟁력 있고 신뢰받는 공직사회 구현 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 효율적 인적자원 관리를 통한 행정서비스 향상 ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 |
| 주민자치과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 ▪ 자치역량 강화와 공동체 가치회복 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 |
| 민원여권과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민 공감 맞춤형 소통행정 실현 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 |
| 세정과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민 안심·행복도시 만들기 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 ▪ 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 |
| 징수과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 자치역량 강화와 공동체 가치회복 |
| 회계과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민우선의 자치도시 건설을 위한 행정역량 강화* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민이 감동하는 정책실현 ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 ▪ 시민에게 신뢰받는 부패 청정도시 ▪ 모두가 행복한 균형발전도시 조성 ▪ 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 |

자료 : 고양시, “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

* 2019년(자치행정실) 사업예산 성과관리의 전략목표

¹²⁾ 2019년 조직개편을 통해 ‘정책기획담당관’, ‘인적자원담당관’, ‘자치행정실’이 ‘기획조정실’과 ‘자치행정국’으로 나누어짐

4) 일자리경제국³⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 민생경제국(일자리경제국)의 사업예산 성과관리 전략목표는 ‘재정의 안정적인 확충으로 지역경제 활성화 기반 마련’이며, 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략의 개념은 ‘일자리’, ‘평화경제특별시’ 등이다. 특히, 민생경제국이 일자리경제국으로 전환되면서, 기업, 소상공인, 전략산업 등이 중요한 개념으로 제시하고 있다.

[표 3-107] 일자리경제국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|---------|---|---|
| 일자리정책과 | <ul style="list-style-type: none"> 재정의 안정적인 확충으로 지역경제 활성화 기반 마련* | <ul style="list-style-type: none"> 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 혁신행정을 통한 시민 편의 확대 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 |
| 기업지원과 | <ul style="list-style-type: none"> 재정의 안정적인 확충으로 지역경제 활성화 기반 마련* | <ul style="list-style-type: none"> 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 |
| 소상공인지원과 | <ul style="list-style-type: none"> 재정의 안정적인 확충으로 지역경제 활성화 기반 마련* | <ul style="list-style-type: none"> 지역특화산업 육성 및 소상공인 지원을 통한 지역경제 활성화 |
| 전략산업과 | <ul style="list-style-type: none"> 재정의 안정적인 확충으로 지역경제 활성화 기반 마련* | <ul style="list-style-type: none"> 매력있는 글로벌 마이스관광도시 육성 고양테크노밸리 성공을 통한 국제평화경제도시 기틀마련 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 모두가 행복한 균형발전도시 조성 |

자료 : 고양시, “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

* 2019년(민생경제국) 사업예산 성과관리의 전략목표

5) 복지여성국⁴⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 복지여성국(시민복지국, 여성가족국)의 사업예산 성과관리의 전략목표는 ‘사람중심의 따뜻한 복지도시 구현’과 ‘여성·아동·청소년이 안전하고 기회가 열린 105만

13) 2019년 조직개편을 통해 ‘민생경제국’이 ‘일자리경제국’으로, ‘지역경제과’가 ‘기업지원과’로 전환되었으며, ‘소상공인지원과’가 신설되고, ‘미래전략국’의 일부 사무를 이관하여 ‘전략산업과’를 신설함

14) 2019년 조직개편을 통해 ‘시민복지국’과 ‘여성가족국’이 ‘복지여성국’으로 전환됨

시민행복평화 도시 만들기'이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 '함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현'과 '일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성'이다. 특히, 2019년도 복지여성국의 조직 성과관리 핵심전략에서 '일자리'와 '평화경제'의 개념이 추가되었다.

[표 3-108] 복지여성국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|--------|---|---|
| 복지정책과 | ▪ 사람중심의 따뜻한 복지도시 구현* | ▪ 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 |
| 여성가족과 | ▪ 여성아동청소년이 안전하고 기회가 열린 105만 시민행복평화 도시 만들기** | ▪ 행복한 여성, 건강한 가족 ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 |
| 노인복지과 | ▪ 사람중심의 따뜻한 복지도시 구현* | ▪ 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 ▪ 시민 안심·행복도시 만들기 |
| 장애인복지과 | ▪ 사람중심의 따뜻한 복지도시 구현* | ▪ 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 ▪ 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 |
| 아동청소년과 | ▪ 여성아동청소년이 안전하고 기회가 열린 105만 시민행복평화 도시 만들기** | ▪ 아동과 청소년의 건강하고 안전한 성장 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

* 2019년(시민복지국) 사업예산 성과관리의 전략목표, ** 2019년(여성가족국) 사업예산 성과관리의 전략목표

6) 기후환경국¹⁵⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 신설된 기후환경국의 사업예산 성과관리의 전략목표는 '친환경초록평화도시 조성'과 '여성아동·청소년이 안전하고 기회가 열린 105만 시민행복평화 도시 만들기'이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 '지속가능한 친환경 도시 구현'과 '시민 안심·행복도시 만들기'이다. 특히, 2019년도 기후환경국은 기후변화, 폐기물, 재활용 등의 중요성을 고려하여 '기후대기과'와 '자원순환과'를 신설하였으며, 사업소의 사무를 본청 사무로 이관하였다.

15) 2019년 조직개편을 통해 '기후환경국'은 '환경친화사업소'와 '여성가족국 위생정책과'를 통합하였으며, '기후대기과'와 '자원순환과'가 신설되고, '위생정책과'가 '식품안전과'로 변경됨

[표 3-109] 기후환경국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|-------|--|---|
| 환경정책과 | <ul style="list-style-type: none"> 친환경초록평화도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> 지속가능한 친환경 도시 구현 건강한 녹지가 공존하는 쾌적한 도시 실현 |
| 기후대기과 | <ul style="list-style-type: none"> 친환경초록평화도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> 지속가능한 친환경 도시 구현 |
| 자원순환과 | <ul style="list-style-type: none"> 친환경초록평화도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> 시민 안심·행복도시 만들기 지속가능한 친환경 도시 구현 |
| 식품안전과 | <ul style="list-style-type: none"> 여성아동청소년이 안전하고 기회가 열린 105만 시민행복 평화 도시 만들기** | <ul style="list-style-type: none"> 시민 안심·행복도시 만들기 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년

* 2019년(환경신선사업소) 사업예산 성과관리의 전략목표, ** 2019년(여성가족국) 사업예산 성과관리의 전략목표

7) 교육문화국의 성과관리별 전략 비교

2019년 교육문화국의 사업예산 성과관리 전략목표는 '105만 시민이 행복한 창조적 교육문화·스포츠 도시 조성'이며, 조직 성과관리 핵심전략은 '행복한 문화·건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육' 이다.

[표 3-110] 교육문화국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|----------|---|---|
| 평생교육과 | <ul style="list-style-type: none"> 105만 시민이 행복한 창조적 교육문화·스포츠 도시 조성 | <ul style="list-style-type: none"> 행복한 문화·건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 |
| 문화예술과 | <ul style="list-style-type: none"> 105만 시민이 행복한 창조적 교육문화·스포츠 도시 조성 | <ul style="list-style-type: none"> 행복한 문화·건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 |
| 문화유산 관광과 | <ul style="list-style-type: none"> 105만 시민이 행복한 창조적 교육문화·스포츠 도시 조성 | <ul style="list-style-type: none"> 매력있는 글로벌 마이스관광도시 육성 행복한 문화·건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 |
| 체육정책과 | <ul style="list-style-type: none"> 105만 시민이 행복한 창조적 교육문화·스포츠 도시 조성 | <ul style="list-style-type: none"> 행복한 문화·건강한 스포츠, 미래를 만드는 교육 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년

8) 도시교통정책실¹⁶⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 도시교통정책실(도시정책실, 교통건설국)의 사업예산 성과관리 전략목표는 ‘사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성’과 ‘시민체감형 스마트안전, 대중교통 서비스 제공’이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 ‘시민중심의 안전하고 편리한 교통인프라 구축’, ‘모두가 행복한 균형발전도시 조성’ 등이다.

[표 3-111] 도시교통정책실의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|-------|---|--|
| 도시계획과 | <ul style="list-style-type: none"> 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> 시민공감 맞춤형 소통행정 실현 모두가 행복한 균형발전도시 조성 고양테크노밸리 성공을 통한 국제평화경제도시 기틀마련 |
| 도시정비과 | <ul style="list-style-type: none"> 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 모두가 행복한 균형발전도시 조성 |
| 철도교통과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민체감형 스마트안전, 대중교통 서비스 제공** | <ul style="list-style-type: none"> 시민중심의 안전하고 편리한 교통인프라 구축 평화통일을 대비한 대륙으로의 교통망 구축 |
| 대중교통과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민체감형 스마트안전, 대중교통 서비스 제공** | <ul style="list-style-type: none"> 시민중심의 안전하고 편리한 교통인프라 구축 |
| 도로정책과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민체감형 스마트안전, 대중교통 서비스 제공** | <ul style="list-style-type: none"> 지역특화산업 육성 및 소상공인 지원을 통한 지역 경제 활성화 모두가 행복한 균형발전도시 조성 시민중심의 안전하고 편리한 교통인프라 구축 지속가능한 친환경 도시 구현 시민 안심·행복도시 만들기 |

자료 : 고양시, “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

* 2019년(도시정책실) 사업예산 성과관리의 전략목표, ** 2019년(교통건설국) 사업예산 성과관리 전략목표

9) 시민안전주택국의 성과관리별 전략 비교

2019년 시민안전주택국의 사업예산 성과관리 전략목표는 ‘시민의 행복을 보장하는

¹⁶⁾ 2019년 조직개편을 통해 ‘도시정책실’과 ‘교통건설국’의 일부 사무를 통합하여 ‘도시교통정책실’로 전환되었으며, ‘철도교통과’가 신설됨

최고의 안전도시 구현 및 주택 질서 확립'이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 '시민 안심·행복도시 만들기', '사람 중심, 지속가능한 도시 구현' 등이다.

[표 3-112] 시민안전주택국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|-------|---|---|
| 시민안전과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민의 행복을 보장하는 최고의 안전도시 구현 및 주택 질서 확립 | <ul style="list-style-type: none"> 시민 안심·행복도시 만들기 |
| 주택과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민의 행복을 보장하는 최고의 안전도시 구현 및 주택 질서 확립 | <ul style="list-style-type: none"> 시민 안심·행복도시 만들기 일자리가 넘치는 평화경제특별시 완성 공동주택 관리 개선을 통한 쾌적한 주거환경 조성 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 함께 나누고 누리는 행복한 복지도시 실현 |
| 건축과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민의 행복을 보장하는 최고의 안전도시 구현 및 주택 질서 확립 | <ul style="list-style-type: none"> 지속가능한 친환경 도시 구현 시민 공감 맞춤형 소통행정 실현 시민 안심·행복도시 만들기 |
| 토지정보과 | <ul style="list-style-type: none"> 시민의 행복을 보장하는 최고의 안전도시 구현 및 주택 질서 확립 | <ul style="list-style-type: none"> 시민이 감동하는 정책실현 모두가 행복한 균형발전도시 조성 시민중심의 안전하고 편리한 교통인프라 구축 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

10) 도시개발균형국¹⁷⁾의 성과관리별 전략 비교

2019년 신설된 도시개발균형국(도시정책실)의 사업예산 성과관리의 전략목표는 '사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성'이며, 부서별 조직 성과관리에서 공통적으로 설정한 핵심전략은 '모두가 행복한 균형발전도시 조성'이다. 특히, 2019년도 도시개발균형국은 균형발전과 도시재정비 등의 중요성을 고려하여 '도시균형개발과'와 '재정비촉진과'를 신설하였다.

17) 2019년 조직개편을 통해 '도시개발균형국'은 '도시정책실'의 도시재생 관련 일부 사무와 도시균형발전 관련 사무를 통합하여 신설됨

[표 3-113] 도시개발균형국의 성과관리별 전략

| 부서 | 사업예산 성과관리의 전략목표 | 조직 성과관리의 핵심전략 |
|----------|---|---|
| 도시균형 개발과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 모두가 행복한 균형발전도시 조성 ▪ 고양테크노밸리 성공을 통한 국제평화경제도 시 기틀마련 ▪ 시민이 감동하는 정책실현 |
| 도시재생과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 ▪ 모두가 행복한 균형발전도시 조성 |
| 재정비촉진과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사람 중심, 지속가능한 도시 구현 및 모두가 행복한 균형발전도시 조성* | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 모두가 행복한 균형발전도시 조성 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

* 2019년(도시정책실) 사업예산 성과관리의 전략목표

2. 성과관리별 지표 비교¹⁸⁾

1) 담당관 성과관리의 지표 비교

2019년 담당관의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘제안 공모 및 제안심사 개최율(정책기획담당관)’, ‘신규공무원 교육프로그램 만족도(인적자원 담당관)’, ‘금정굴 유해 안치 추진(평화미래정책담당관)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

[표 3-114] 담당관의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|--------------------------|---|---|
| 정책기획담당관 → 기획조정실 기획담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 105만 행복도시 실현을 위한 컨트롤 타워운영 ▪ 여론조사건수 대비 시정반영 건수비율 ▪ 주요통계자료 발간건수 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시정 컨트롤타워 역할 수행 추진율 ▪ 제안의 채택률과 실시율 ▪ 공약이행종합평가 및 대시민 공개율 ▪ 생활 SOC 활성화 체계 구축 및 이행 |

¹⁸⁾ 본청(담당관, 실국)만 비교하고 직속기관, 사업소, 시의회는 제외함

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|----------------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 불합리한 규제 정비율 ▪ 제안공모 및 제안심사 개최율 | <p>실적</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과관리 운영 만족도 ▪ 시군종합평가 우수지표 비율 ▪ 통계품질진단 평가 점수 |
| <p>시민소통담당관 → 언론홍보담당관</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ SNS 소통 컨트롤 타워역할 추진율 ▪ 기피시설 피해보상 협의 추진율 ▪ 현장민원 소통간담회실시율 ▪ 주부시정모니터 운영률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 중앙언론사 고양시정 보도건수 ▪ 보도자료 제공대비 언론매체 보도율 ▪ 고양소식 온오프라인 매체 활용 홍보율 |
| <p>공보담당관 → 언론홍보담당관</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 언론사 보도자료 제공건수 ▪ 영상콘텐츠 제작 수 ▪ 고양시청 페이스북 구독자수 ▪ 고양소식지, 웹진 등을 활용한 정보제공 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 홍보컨트롤(종합관리) 및 맞춤형 홍보 제공률 ▪ 고양TV를 활용한 고퀄리티 영상콘텐츠 제작률 ▪ 고양TV 유튜브 채널 구독자 증가 수 ▪ 對 시민 및 내부 SNS 소통 활성화 정책 추진율 |
| <p>감사담당관</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 자체 종합감사 실시횟수 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 감사담당자 자체 직무교육 실시율 ▪ 시민감사관제 활성화 실적률 ▪ 청렴도 향상을 위한 세부실천 로드맵 추진율 ▪ 감찰활동 실적 ▪ 특정감사 실시에 따른 행정·재정상 조치율 ▪ 주요공사현장지도·점검에따른지적사항 조치율 ▪ 청백-e 시스템 모니터링 조치율 ▪ 2019년도 계약심사 사업 이행 실태 전수점검률 ▪ 부서협업과 갈등조정을 통한 민원 처리율 |
| <p>인적자원담당관 → 자치행정국 행정지원과</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규공무원 교육프로그램 만족도 ▪ 성과관리 운영 만족도 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 연가 및 유연근무제 사용률 ▪ 인사운영 전반에 대한 직원 만족도 ▪ 안정적 조직운동을 위한 결원 최소화율 ▪ 신규 임용예정 공무원 교육 프로그램 만족도 ▪ 직원 국내체험 및 힐링 지원 사업 추진율 ▪ 복리후생 사업 전반에 대한 직원만족도 ▪ 정규직 비율과 소양교육 이수율 |

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|--------------|--|---|
| 평화미래정책담당(신설) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 긍정굴 유해 안치 추진 ▪ 찾아가는 청소년 평화통일교육 실시 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 중요기록물 DB구축 달성률 ▪ 연간 평균 정보공개 처리 기간 단축률 및 부시장 이상 결재문서 원문 공개율 ▪ 평화경제특별시 추진을 위한 남북교류 협력 활성화율 ▪ 고양시 공직자 평화통일교육 수강률 ▪ 평화통일교육전시관 관람객 및 교육프로그램 운영 목표대비 달성률 ▪ 신청사 건립을 위한 사전 단계사업 추진 실적률 ▪ 특례시 및 자치분권촉진 업무 추진율 ▪ 긍정굴 평화공원 조성 이행을 위한 추진 실적률 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

2) 기획조정실의 성과관리별 지표 비교

2019년 기획조정실의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 '제안공모 및 제안심사 개최율(정책기획담당관)', '고문변호사 및 법률지원관 법률지원 횟수(법무담당관)', '통신시스템/광대역 임대자가망 가동률(정보통신담당관)' 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

[표 3-115] 기획조정실의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|---|---|
| 기획담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 105만 행복도시 실현을 위한 컨트롤 타워운영 ▪ 여론조사건수 대비 시정반영 건수비율 ▪ 주요통계자료 발간건수 ▪ 불합리한 규제 정비율 ▪ 제안공모 및 제안심사 개최율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시정 컨트롤타워 역할 수행 추진율 ▪ 제안의 채택률과 실시율 ▪ 공약이행종합평가 및 대신민 공개율 ▪ 생활 SOC 활성화 체계 구축 및 이행 실적 ▪ 성과관리 운영 만족도 ▪ 시군종합평가 우수지표 비율 ▪ 통계품질진단 평가 점수 |
| 예산담당관 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 투자심사 적정 결과예산 반영률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 고양시 신속집행 달성률 ▪ 주민참여예산 활성화 추진달성도 |

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|---------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> 중기지방재정계획 예산 반영률 공공기관 시민만족도 및 고양도시관리 공사 사업수지비율 목표 달성률 |
| 법무담당관 | <ul style="list-style-type: none"> 고문변호사 및 법률자문관 법률자문 횟수 | <ul style="list-style-type: none"> 자치법규 제·개정 및 폐지 건수 법률자문, 소송지원 및 쟁송교육 실시 건수 시의회 업무지원 실적 정책간담회 개최율 및 의원 요구자료 제공률 찾아가는 지방규제신고센터 운영 및 규제개선 과제 처리 실적률 |
| 정보통신담당관 | <ul style="list-style-type: none"> 고양시 총 행정정보시스템 가동률 통신시스템(통신망)가동률 | <ul style="list-style-type: none"> 업무용PC 보안 관리 시스템(내PC지키미)수행 점수 빅데이터 분석률 PC운영체제 윈도우10 교체 달성률 공공와이파이 구축률 광대역 임대자가람 가동률 정보통신공사 사용전검사 민원처리 단축률 |

자료 : 고양시. “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

3) 자치행정국의 성과관리별 지표 비교

2019년 자치행정국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘신규공무원 교육프로그램 만족도(인적자원담당관)’, ‘지방세 징수비율(세정과)’, ‘일반회계 세외수입 징수율(세정과)’, ‘과년도 체납차량과태료 목표대비 정리율 제고(징수과)’, ‘전자계약 비율(회계과)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 주민자치과의 ‘민관협력 지원 사업 추진율(사업예산 성과관리)’와 ‘민간협력 단체 보조금 관리현황 점검률(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-116] 자치행정국의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|--|--|
| 행정지원과 | <ul style="list-style-type: none"> 신규공무원 교육프로그램 만족도 | <ul style="list-style-type: none"> 연가 및 유연근무제 사용률 |

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과관리 운영 만족도 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 인사운영 전반에 대한 직원 만족도 ▪ 안정적 조직운영을 위한 결원 최소화율 ▪ 신규 임용예정 공무원 교육 프로그램 만족도 ▪ 직원 국내체험 및 힐링 지원 사업 추진율 ▪ 복리후생 사업 전반에 대한 직원만족도 ▪ 정규직 비율과 소양교육 이수율 ▪ 중요기록물 DB구축 달성률 ▪ 연간 평균 정보공개 처리 기간 단축률 및 부사장 이상 결재문서 원문 공개율 |
| 주민자치과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시정주민참여위원회 및 주민 참여단 토론회 개최 ▪ 살기좋은 마을가꾸기 사업 추진율 ▪ 민관협력 지원 사업 추진율 ▪ 신속정확한 민원행정 서비스 추진을 위한 민원 처리기간 단축 ▪ 본예산(일반회계) 대비 주민참여예산 반영비율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존의 형식을 타파하는 열린소통 및 혁신 행정 추진율 ▪ 주민자치 전국도·기타 대회 입상 실적 ▪ 마을축제 시민만족도 ▪ 민간협력 단체 보조금 관리현황 점검률 |
| 민원여권과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 콜센터 상담서비스 시민만족도 ▪ 각종 의회관련 자료인쇄 등 집행률 ▪ 중요기록물 DB구축 달성률 ▪ 정보공개 처리기간 평균 소요일수 단축 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 콜센터 상담서비스 시민만족도 ▪ 행정서비스 고객 만족도 ▪ 행정착오로 인한 여권 재발급률(덕양여권) ▪ 행정착오로 인한 여권 재발급률(일산여권) |
| 세정과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 지방세 징수비율(현년도) ▪ 세외수입 징수율(일반회계) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 현년도 지방세(도세 + 시세) 징수율 ▪ 현년도 지방세(시세) 징수비율 ▪ 감면법인 현황조사 실시율 ▪ 【현년도】일반회계 세외수입 징수율 |
| 징수과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 최종 세입액 대비 이월체납액 징수 ▪ 과년도 세외수입 체납액 목표대비 정리를제고 ▪ 과년도 체납차량과태료 목표대비 정리를 제고 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 과년도 지방세(시세) 이월체납액 징수율 ▪ 과년도 지방세(도세+시세) 체납액 정리를 ▪ 지난 연도 세외수입 체납정리를 ▪ 과년도 체납 과태료 목표대비 정리를 |
| 회계과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 전자계약 비율 ▪ 공유재산 매각 달성률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2일 이내 지출 및 이자수입 달성률 ▪ 고양시민 고용률 및 노무비 지급률 ▪ 공사·용역·물품 전자계약 비율 ▪ 공유재산 사용료·대부료·변상금 부과액 증가율 ▪ 청사 환경개선 추진율 ▪ 행복카셰어 사업 이용자 증가율 |

자료 : 고양시, “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

4) 일자리경제국의 성과관리별 지표 비교

2019년 일자리경제국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘취업지원자 수(일자리정책과)’, ‘사회적경제 활성화(소상공인지원과)’, ‘MICE 유치 및 개최 건수(전략산업과)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 소상공인지원과의 ‘중소상공인 지원(사업예산 성과관리)’와 ‘민간기업 및 금융기관의 소상공인 특례보증 재원 출연액(조직 성과관리)’, 전략산업과의 ‘아쿠아스튜디오 운영수익(사업예산 성과관리)’와 ‘고양아쿠아스튜디오 운영 수입률 및 중형수조 개선사업 공정률(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-117] 일자리경제국의 성과관리별 목표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|---------|--|--|
| 일자리정책과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 취업지원자 수 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 일자리 창출사업 취창업 목표 달성률 ▪ 취업자수 증가율 ▪ 청년·여성·어르신 계층별 취업지원 프로그램 증가율 ▪ 청년 맞춤형 사업 운영 실적률 ▪ 청년배당 지급 목표인원 달성률 ▪ 청년지원 프로그램 추진 목표 달성률 ▪ 공공일자리사업 참여인원 + 안전교육 이수인원 |
| 기업지원과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업SOS 현장탐방 실시 횟수 ▪ 기능경기대회 참가 학생 수 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업지원 시책 신규 사업 수 ▪ 기업유치 환경 조성 추진율 ▪ ‘찾아가는 기업지원 119’ 추진율 ▪ 노사관계 조성 지원 추진율 ▪ 기업지원을 통한 고양시 창업 활성화 추진율 |
| 소상공인지원과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 가구박람회 매출액 ▪ 공예품 대전 참가 입상자 ▪ 물가모니터링 참가자 ▪ 중소기업 지원 ▪ 사회적경제 활성화 ▪ LPG소형저장탱크 보급사업 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2019년 (수)공예산업 기반조성 사업 추진율 ▪ 지역화폐 구매에 따라 지급하는 인센티브 예산 집행률 ▪ 사회적경제기업에 대한 판로개척 지원 및 사회적기업 일자리창출 달성률 ▪ 민간기업 및 금융기관의 소상공인 특례보증 재원 출연액 ▪ 국도비 공모사업비 확보금액 ▪ 취약지역 가스공급 세대수 |

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|--|---|
| 전략산업과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 미디어교육 및 영상지원 프로그램 운영 만족도 ▪ 아쿠아스튜디오 운영수익 ▪ DMZ국제다큐영화제 관람객 수 ▪ 고양시티투어 연간 이용객 수 ▪ 문화관광해설사 이용객 수 ▪ 시민참여형 관광코스개발 건수 ▪ 이동형 관광콘텐츠 활동건수 ▪ 외국인환자 유치인원(실인원) ▪ 미매각부지 매각실적 ▪ MICE 유치 및 개최 건수 ▪ 교류도시, 글로벌경제인네트워크 확대 추진 횟수 ▪ 국제행사 참가 활동 ▪ 킨텍스 행사 참가자에게 고양시 정보 제공(안내센터운영) ▪ 투자유치 활동을 ▪ 타기관 및 관계부서 협업추진율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 마이스산업 활성화 및 마이스행사 개최·유치 실적 ▪ 킨텍스 캠핑장 이용건수 작년대비 목표 달성률 ▪ 국제교류협력 활동 실적 ▪ 고양 경기문화창조허브 운영 실적 ▪ 고양 첨단산업 창업기반 구축 및 역량 강화 지원실적 증가율 ▪ 고양아쿠아스튜디오 운영 수입률 및 중형수조 개선사업 공정률 |

자료 : 고양시. “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

5) 복지여성국의 성과관리별 지표 비교

2019년 복지여성국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘종합사회복지관 및 동종합복지회관 이용자만족도(복지정책과)’, ‘지활사업 참여자 수(복지정책과)’, ‘노인사회활동지원사업 달성율(노인복지과)’, ‘장애인일자리 배정 인원수 대비 달성률(장애인복지과)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 복지정책과의 ‘사례관리대상자 1인당서비스 제공 건수(사업예산 성과관리)’와 ‘사례관리대상자 서비스 달성률(조직 성과관리)’, 노인복지과의 ‘묘지 환경정비 건수(사업예산 성과관리)’와 ‘장사시설 관련 민원 해결률(조직 성과관리)’, 이동청소년과의 ‘청소년유해업소 지도점검(사업예산 성과관리)’와 ‘청소년유해환경 개선·위기청소년 지원활동 추진율(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-118] 복지여성국의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|--------|---|---|
| 복지정책과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 보훈단체 간담회 및 보훈행사 개최, 지원 건수 ▪ 지역사회서비스투자사업 제공기관 점검률 ▪ 종합사회복지관 및 동종합복지회관 이용자만족도 ▪ 동 보장협업체 민간자원연계 달성률 ▪ 생활안정자금 수혜자수 ▪ 자활사업 참여자 수 ▪ 사례관리대상자 1인당서비스 제공 건수 ▪ 자산형성통장 지원사업 신청자 수 ▪ 시민기초생활지원 실적 ▪ 마을회관 기능보강 완료율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육컨설팅 실시율 및 명예사회복지공무원 위촉률 ▪ 고양시 국가보훈대상자 사망위로금 지원 대상자 수 ▪ 3.1운동 및 대한민국임시정부 수립 100주년 기념사업 횟수 ▪ 생활보장위원회 보호결정 가구 증가율 ▪ 사례관리대상자 서비스 달성률 ▪ 긴급지원 결정건수 목표 달성률 ▪ 자활사업 참여자 수 ▪ 종합사회복지관 및 동종합복지회관 이용자 만족도 |
| 여성가족과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 성인자·성별영향분석평가교육, 가정 폭력·성폭력·성매매 예방 교육 ▪ 다문화가족지원센터 운영 성과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 여성친화도시 조성 추진율 ▪ 출산·양육 친화 환경 조성사업 추진율 ▪ 취·창업 연계 인원 수 ▪ 다문화가족 교육지원 인원 수 ▪ 일자리 희망자 교육 프로그램 운영 실적률 |
| 노인복지과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 노인사회활동지원사업 달성율 ▪ 묘지 환경정비 건수 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 노인일자리 및 사회활동 지원 실적 달성률 ▪ 노인돌봄종합서비스 이용자 증가율 ▪ 노인의료복지시설 보조금 사업 승인율 ▪ 노인복지시설 지도점검률 ▪ 장사시설 관련 민원 해결률 |
| 장애인복지과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 장애인일자리 배정 인원수 대비 달성률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 꿈의 버스 운행건수 및 테마사업 추진 건수 목표대비 달성률 ▪ 장애인 일자리 사업 배치인원, 참여기관 및 민간채용 목표대비 달성률 ▪ 장애인주간보호시설 확충률 ▪ 발달장애인 개인별 지원계획 수립 증가율 |
| 아동청소년과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년유해업소 지도점검 ▪ 교육실적 및 운영성과 ▪ 청년의 시정 참여율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 아동복지시설 점검 및 교육 횟수 ▪ 아동통합사례관리사 1인당 사례관리 추진율 ▪ 국공립어린이집 확충률 ▪ 청소년유해환경 개선·위기청소년 지원활동 추진율 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

6) 기후환경국¹⁹⁾의 성과관리별 지표 비교

2019년 기후환경국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘생활폐기물 수집·운반대행업체 평가 점수 상승률(자원순환과)’, ‘식중독예방 안심진단사업(식품안전과)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 식품안전과의 ‘축산물 안전성검사 수거사례(사업예산 성과관리)’와 ‘축산물허가업체 위생감시율(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-119] 기후환경국의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|---|--|
| 환경정책과 | <ul style="list-style-type: none"> 생태프로그램 운영 실적률 가로수 식재 공사 추진율 도시녹화사업 추진율 위원회 운영추진율 | <ul style="list-style-type: none"> 녹색제품 구매 활성화 추진율 환경개선부담금 징수율 자연생태계 보호 및 보전 사업 추진율 장항습지 보전활동 및 사업 추진율 |
| 기후대기과 | <ul style="list-style-type: none"> 운행차 저공해화 조치율 | <ul style="list-style-type: none"> 탄소포인트제 참가구수 증가율 및 홍보 실시율 대기오염물질 배출사업장 적발률 다중이용시설 실내공기질 점검률 미세먼지 개선사업 예산 집행률 신재생에너지(태양광설비) 보급량 |
| 자원순환과 | <ul style="list-style-type: none"> 생활폐기물 수집·운반대행업체 평가 점수 상승률 | <ul style="list-style-type: none"> 공중화장실 불법촬영카메라 점검 추진율 찾아가는 쓰레기 줄이기 교육 횟수 백석동 소각시설 환경친화적 운영 점검률 재활용품(폐건전지, 종이팩)의 수거량 고양바이오매스 운영능력 향상 및 성능 개선율 고양시 음식물 쓰레기 배출방법 개선율(6개동) (건설)폐기물 처리업체, 폐기물 처리시설 중점 관리율 지정폐기물 배출업체 적정 관리율 |
| 식품안전과 | <ul style="list-style-type: none"> 식중독예방 안심진단사업 식품위생 감시 점검업소 수 축산물 안전성검사 수거 | <ul style="list-style-type: none"> 어린이 급식관리 지원 수혜율 식중독 예방사업 및 대응체계 구축 추진율 식품제조가공업소 자율관리업소(우수업소) 비율 축산물허가업체 (식육포장처리업, 축산물보관업) 위생감시율 |

자료 : 고양시. “사업예산 성과관리 및 조직 성과관리”, 2019년.

¹⁹⁾ 2019년 신설된 국

7) 교육문화국의 성과관리별 지표 비교

2019년 교육문화국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘문화예술 운영 및 활동지원 예산 집행률(문화예술과)’, ‘문화재 보수 및 정비사업 추진율(문화유산관광과)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 평생교육과의 ‘행복학습센터 및 평생학습카페 개설 수(사업예산 성과관리)’와 ‘평생학습도시 조성률(조직 성과관리)’, 체육정책과의 ‘각종 생활체육대회 개최 및 지원(사업예산 성과관리)’와 ‘생활체육 활성화 추진 실적률(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-120] 교육문화국의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|----------|--|---|
| 평생교육과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 행복학습센터 및 평생학습카페 개설 수 ▪ 교육부 평생교육 관련 공모사업 응모 선정 ▪ 교육경비 지원사업 예산 집행률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 평생학습도시 조성률 ▪ 성인문해교육 참여자 수 증가율 ▪ 평생학습카페 학습 이벤트 참여자 중 남성 및 직장인 학습자의 비율 ▪ 온누리 강좌 신규 참여자 비율 ▪ 시민자치대학 만족도 ▪ 지역교육자원 발굴 및 연계율 ▪ 마을 체험처(물적자원) 및 체험지원단(인적자원) 발굴 건수 ▪ 중·고 신입생 교복비 지급률 ▪ 대학입시박람회 참여자 만족도 |
| 문화예술과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 문화예술 운영 및 활동지원 예산 집행률 ▪ 문화 기반시설 확충에 따른 예산 집행률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 전통문화 활성화 추진율 ▪ 문화예술행사 추진율 ▪ 고양시 대표축제(행주문화제) 시민 만족도 및 달성도 |
| 문화유산 관광과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 유형문화재 보존관리예산 집행률 ▪ 무형문화재 계승발전예산 집행률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 한강하구 생태, 역사, 관광벨트 사업 추진율 ▪ 관광특구 내 주요관광지점 관광객수 목표대비 달성률 ▪ 고양시티투어 연간 이용객 수 ▪ 외국인환자 유치인원 ▪ 고양600년 기념전시관 관람객 증가율 ▪ 문화재 보수 및 정비사업 추진율 ▪ 행주산성 방문객수 전년대비 증가율 |

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|---|---|
| 체육정책과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 각종 생활체육대회 개최 및 지원 ▪ 체육시설 유지관리 ▪ 유소년 스포츠팀 훈련빈도 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 생활체육 활성화 추진 실적률 ▪ 스포츠브랜드 SC GOYANG 브랜드관 매출액 ▪ 평화마라톤 대회 참가자 수 ▪ 스포츠강좌이용권 예산액 대비 이용률 ▪ 공공체육시설 사업 추진 시 설명회 개최 및 의견 반영률 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

8) 도시교통정책실의 성과관리별 지표 비교

2019년 도시교통정책실의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘장기미집행 도시계획시설 관리용역 진행률(도시정비과)’, ‘개발제한구역 주민지원 사업 선정 진행률(도시정비과)’, ‘운수업체 재정지원(대중교통과)’, 자전거도로 정비사업 추진율(도로정책과) 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 철도교통과의 ‘교통안전시설정비 및 확충(사업예산 성과관리)’와 ‘교통안전시설물 유지보수 예산 집행률(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-12] 도시교통정책실의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|---|---|
| 도시계획과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 도시관리계획 추진 공정률 ▪ 국토이용정보체계 운영 및 관리율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 현장행정 추진율 ▪ 개발제한구역 해제(드론센터) 추진율 ▪ 군사시설보호구역 관련 군관협력 추진율 ▪ 고양 고양방송영상밸리 도시개발구역 지정 및 개발계획 수립 추진율 ▪ 도시계획위원회 심의 반영률 |
| 도시정비과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 장기미집행 도시계획시설 관리용역 진행률 ▪ 개발제한구역 주민지원사업 선정 진행률 ▪ 고양동일단의주택지조성사업 청산 교부금 지급률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 장기미집행 도시계획시설 해제 및 단계별집행계획 수립 추진율 ▪ 2020년 개발제한구역 주민지원사업 선정률 ▪ 입주대비 기반시설 점검사항 조치율 ▪ 개발사업 지구 점검 지적사항 조치율 ▪ 탄현동 일단의 주택지조성사업(2구역) 시설물 인계 인수 추진율 ▪ 도시개발사업 장기 고질 민원 해소율 |
| 철도교통과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 교통안전시설정비 및 확충 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 어르신 교통안전교육 참여자 증가율 |

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 불법주정차관련 예산 집행률 ▪ 교통약자지원센터 이용건수 증가 을 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 어린이 교통안전 체험 참여율 ▪ 버스정보안내기(BIT) 설치 대수 ▪ 교통정보 및 시정정보 제공 실적 ▪ 안심버스승강장 설치율 ▪ 교통안전시설물 유지보수 예산 집행률 ▪ 광역철도망 확대 및 광역철도사업 업무 추진율 ▪ 대곡역 역명개정, 경의선 증차 및 대곡소사선 일산 연장 업무 추진율 ▪ 공공기여(시민무료 및 주야간 개방 주차면 확보)정 책목표 달성률 ▪ 공영노외주차장 주차면수 신규 확충률 |
| 대중교통과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 운수업체 재정지원 ▪ 교통 혼잡 개선 용역 공정률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 대중교통정책 지원 성과율 ▪ 고양시 동서 연결노선(2개 노선) 신설 추진율 ▪ 고양누리버스 도입 추진율 ▪ 택시 재정지원 지급횟수 ▪ 화물운송 사업 관련 민원처리기간 단축 마일리지 접수 |
| 도로정책과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 일산공동구 구조물 보수보강 공사 ▪ 자전거도로 정비사업추진율 ▪ 간담회 개최율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 관내 전문건설업체 준법률 ▪ 국공유재산 사용료·변상금 세외수입 부과 증가율 ▪ 광역도로 추진율 ▪ 자전거 타기 좋은 환경기반 구축 및 정책사업 운영 실적률 ▪ 지하안전영향평가 대상 사업장 점검률 ▪ 사고건수 제로화 달성 및 유지 실적 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

9) 시민안전주택국의 성과관리별 지표 비교

2019년 시민안전주택국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 '시민안전을 위한 교육훈련 및 홍보활동(시민안전과)', '방법 CCTV 구축률(시민안전과)', '간판정비사업 추진실적(건축과)', '지적재조사 추진 실적(토지정보과)', '정확한 개별공시지가산정(토지정보과)' 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 시민안전과의 '비상대비 위기대응 실전훈련 시민 참여율(사업예산 성과관리)'와 '시민안전체험교육 교육수료 인원(조직 성과관리)', 주택과의 '노후급수관 보조금 지급률(사업예산 성과관리)'와 '노후 아파트 주거환경 개선율(조직 성과관

리), 토지정보과의 ‘도로명주소 일제조사 횡수(사업예산 성과관리)’와 ‘도로명주소 안내시 설물 설치율(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-122] 시민안전주택국의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|-------|--|---|
| 시민안전과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시민안전을 위한 교육훈련 및 홍보활동 ▪ 비상대비 위기대응 실전훈련 시민 참여율 ▪ 방범 CCTV 구축률 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 고양시 안전관리민관협력위원회 협의사항 정책·안전관리 계획 반영률 ▪ 안전문화활동 활성화를 위한 추진율 ▪ 자연재난 사전대비 추진율 ▪ 민방위경보 시설 장애시간 감소율 ▪ 시기별 안전점검 시설 개소 수 ▪ 배수펌프장 정상가동률 ▪ 시민안전체험교육 교육수로 인원 ▪ 방범 CCTV 구축률 |
| 주택과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 공동주택 보조금 지급률 ▪ 노후급수관 보조금 지급률 ▪ 주거급여 신규 수급자증가율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 감리업무 실태점검 및 고양시 공동주택 품질검수 지적 사항 조치율 ▪ 공동주택사업장 고양시민 우선 고용률 ▪ 노후 아파트 주거환경 개선율 ▪ 고양시 공동주택관리 감사 및 공동주택 지도방문 실적률 ▪ 입주자대표회의 구성원 등(동별대표자, 관리주체, 입주자 등) 교육 이수자 수 ▪ 임대사업 민원업무의 처리기간 단축률 ▪ 저소득층 주거환경 개선사업 증가율 |
| 건축과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 간판정비사업 추진실적 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 친환경 녹색건축 조성률 ▪ 건축허가 집단민원 소통 추진율 ▪ 대형건축물 공사장 안전점검 조치율 ▪ 소방서 화재안전특별조사 위반사항 조치율 ▪ 사용승인 건축물 지도점검 실시율 ▪ 불법광고물 정비대책 추진율 ▪ 간판정비사업 실적률 |
| 토지정보과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 지적재조사 추진 실적 ▪ 도로명주소 일제조사횡수 ▪ 정확한 개별공시지가산정 ▪ 공간정보활용시스템운영 및 기능개선을 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 지적재조사사업지구 지정(3개 지구) 및 기준점 검사 완료율 ▪ 개발부담금 종료시점지가 심의(부동산가격공시위원회) 원안 가결률 ▪ 도로명주소 안내시설물 설치율 ▪ 상세주소 부여 실적률 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

10) 도시개발균형국²⁰⁾의 성과관리별 지표 비교

2019년 도시균형개발국의 사업예산 성과관리와 조직 성과관리에서 동일한 성과지표는 ‘고양테크노밸리 컨트롤타워 수행(도시균형개발과)’, ‘도시재생사업 추진실적(도시재생과)’ 등이며, 대부분의 성과지표가 서로 다르게 설정되었다.

다만, 유사한 성과지표로서 도시재생과의 ‘창의적인 도시 디자인추구 추진실적(사업예산 성과관리)’와 ‘범죄예방 환경 디자인사업 추진율(조직 성과관리)’ 등이 있다.

[표 3-123] 도시개발균형국의 성과관리별 지표

| 부서 | 사업예산 성과관리의 성과지표 | 조직 성과관리의 성과지표 |
|---------|---|--|
| 도시균형개발과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 고양테크노밸리 컨트롤타워 수행 ▪ 고양일산 테크노밸리 조성사업 추진 성과율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 균형발전 기반 마련 추진율 ▪ 고양 일산테크노밸리 조성사업 자원마련 추진율 ▪ 균형발전을 위한 개발사업 추진 관련 업무 협의(회의) 및 지원 횟수 ▪ 리빙랩 프로젝트 추진율 |
| 도시재생과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 도시주거환경 정비사업 추진실적 ▪ 도시재생사업 추진실적 ▪ 창의적인 도시 디자인추구 추진실적 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 화전지역 도시재생 뉴딜사업관련 주민교육 실시 횟수 ▪ 주민들의 도시재생 뉴딜사업 개념 이해를 위한 세부사업 추진율 ▪ 원당지역 도시재생 활성화를 위한 지역주민 역량강화 교육 추진횟수 ▪ 범죄예방 환경 디자인사업 추진율 |
| 재정비축진과 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 공공기여방안 수행 추진율 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 빈집실태조사 및 빈집정비계획 수립 추진율 ▪ 원당 뉴타운사업 추진도 및 점검 추진도 ▪ 사업성 검증 추진도 ▪ 능곡 뉴타운사업 추진율 |

자료 : 고양시. "사업예산 성과관리 및 조직 성과관리", 2019년.

20) 2019년 신설된 국

3. 고양시 성과관리 비교의 주요 시사점

고양시 사업예산 성과관리와 조직 성과관리의 전략과 성과지표를 비교하면, 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 두 개의 성과관리 제도는 서로 다른 부서에서 운용되고 있다. 고양시에서 사업예산 성과관리는 예산부서에서, 조직 성과관리는 기획부서에서 담당하고 있다. 그리고 기획부서는 성과관리팀을 두고 수년간 지속적으로 성과관리 업무를 수행하고 있는 반면에, 예산부서는 기존 재정 및 예산업무에 성과관리 업무를 추가하여 수행하고 있다. 따라서 성과관리의 측면에서 제도의 성공적 운용을 위해서 예산부서 보다 기획부서에서 담당하는 것이 적절하다고 여겨진다.

둘째, 조직 개편으로 인하여 사업예산 성과관리과 조직 성과관리를 정확히 일치시키기 어렵다. 일반적으로 사업예산 성과관리는 직전연도 말에 수립되고 조직 성과관리는 당해연도 초에 수립되기 때문에 전략, 목표, 지표 등이 서로 일치하지 않는 경우가 많이 발생한다. 특히, 고양시의 경우 2019년 초 대대적인 조직개편을 통해 새로운 실국 및 과가 신설되었을 뿐만 아니라 기존부서 간에도 사무분장의 조정이 발생하였다. 따라서 두 개의 성과관리를 일치시키기는 매우 어려운 상황이다.

셋째, 고양시 성과관리 제도의 전략 및 지표 비교하면, 일부 동일하게 설정한 경우도 있었지만, 대부분 상이하게 설정되었다. 특히, 전략의 경우 사업예산 성과관리는 실국 단위로 전략목표가 정해지고 있는 반면에, 조직 성과관리는 과단위로 핵심전략이 정해져서 서로 상이하게 설정할 수밖에 없는 구조이다. 더욱이, 성과지표의 경우 사업예산 성과관리는 예산을 투입하는 사업에 한하여 설정하기 때문에 소수의 성과지표가 정해지지만, 조직 성과관리는 팀 단위로 비예산 사업을 포함하여 모든 부서사업을 대상으로 성과지표를 설정하기 때문에 다수의 성과지표가 설정된다.

넷째, 성과관리의 핵심인 성과지표에 대한 적절성 검토 및 재설정 필요하다. 일반적으로 예산사업에 대한 성과관리는 모든 사업을 포괄하는 성과관리에 포함되어야 한다는 측면에서 사업예산 성과관리가 조직 성과관리에 포함되는 것이 타당하다. 즉, 조직 성과관리가 사업예산 성과관리를 포괄해야 할 것이다. 따라서 사업예산 성과관리의 전략과

지표도 조직 성과관리의 전략과 지표 속에서 정해야할 것이다. 특히, 조직 성과관리의 성과지표 중에서 예산사업과 관련된 성과지표는 사업예산 성과관리의 성과지표로서 활용하는 것이 적절하다. 다만, 조직 성과관리의 성과지표가 적절한가는 별도로 검토해볼 필요가 있다.

제 4 장

사업예산 성과관리 제도의 개선방안

제1절 제도개선의 기본방향

제2절 고양시 사업예산 성과관리의 개선안

제절 제도개선의 기본방향

일반적으로 지자체의 성과는 주민이 납부한 세금으로 지자체가 집행한 사업에 대하여 주민이 얼마나 만족하고 있는가의 여부로 판단할 수 있다. 즉, 성과는 효율성과 효과성, 대응성 등의 관점에서 종합적으로 이해할 수 있다. 또한 성과관리의 궁극적으로 의도하는 목표치와 결과로서 달성한 실적치를 비교하여 성과의 수준을 인식하고 개선점을 발견하여 관리함으로써 보다 나은 공공서비스를 제공하는 것이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서 고양시 사업예산 성과관리의 개선방향도 보다 거시적 차원에서 공공서비스의 성과관리 개선방향의 차원에서 고찰할 필요가 있으며, 성과관리 개선방향은 교육, 체계도, 지표 순으로 개선안을 제시하고자 한다.

[표 4-1] 사업예산 성과관리 제도의 개선방향

| 대상 | 분야 | 개선방향 |
|--------------|-----|---|
| 사업예산 성과관리 | 교육 | <ul style="list-style-type: none"> - 제도가 주민의 만족도 판단에 도움 - 제도의 실행 주체가 필요성을 제대로 인식 - 성과의 효율성, 효과성, 대응성 등 - 기존 제도와 통합 운용 등 |
| | 체계도 | <ul style="list-style-type: none"> - 논리적 체계를 갖춘 제도로 발전 - 도입의 취지에 맞춘 제도 운용 - 성과중심의 조직문화 정착을 위한 제도 운용 |
| | 지표 | <ul style="list-style-type: none"> - 성과지표의 명확한 개념 설정과 유형화 - 지표개발의 원칙에 입각한 성과지표 개발 - 지표개발의 단계별 절차 준수 |

제2절 고양시 사업예산 성과관리의 개선안

1. 필요성 인식 및 올바른 운용을 위한 교육 실시

고양시가 사업예산 성과관리 제도를 제대로 정착시키기 위해서 가장 먼저 필요한 조치는 교육이라고 할 수 있다. 즉, 우선 제도의 필요성 인식 및 올바른 운용을 위한 교육을 실시하여야 한다. 연구과정에서 만난 전문가와 실무담당자들은 대부분 사업예산 성과관리 제도에 대한 긍정적 답변보다 부정적 답변이 더 많았다. 심지어 필요성에 대한 강한 의문을 제기하면서 폐지를 주장하는 실무자도 상당수 있었다. 단지, 법령에 의한 의무적 작성이기 때문에 어쩔 수 없이 도입했지만, 현장에서 전혀 활용되지 않고 있다는 것이 현실이라고 주장하였다. 실제로 사업예산 성과관리 이전에 BSC에 의한 조직의 성과관리가 10여년 이루어지고 있는 상황에서 사업예산 성과관리의 필요성을 느끼지 못한다는 것이 고양시뿐만 아니라 대부분의 지자체 공무원이 느끼고 있었다. 더욱이 현재 많은 지자체에서 기존의 성과관리가 평가역량의 심한 편차로 인하여 성과관리 자체에 대한 신뢰성이 낮아지고 있는 상황이다, 그리고 중앙정부 차원에서 우수한 성과관리 제도를 운용하고 있다고 평가받는 지자체조차도 여전히 예산이나 인력, 전문성 등의 부문에서 어려움을 겪고 있다. 이것은 2000년대부터 강조되었던 성과평가, 자체평가, 합동평가 등이 평가관련 제도가 일부 지자체는 고유의 제도를 잘 발전시킨 경우도 있지만, 대부분의 지자체가 사업예산 성과관리 제도를 형식적으로 운용하고 있기 때문이라고 여겨진다. 따라서 고양시가 사업예산 성과관리 제도를 성공적으로 운용하기 위해서는 가장 기본적으로 제도의 필요성에 대한 인식개선이 선행되어야 할 것이다.

또한 연구과정에서 제기된 많은 쟁점 중에서 가장 중요한 핵심은 사업예산 성과관리의 취지나 목적을 모르는 채 단지 의무적으로 성과계획서와 성과보고서를 작성하고 있다는 것이다. 즉, 사업예산 성과관리 제도가 올바르게 운용되지 않고 있다는 것이다. 성과계획서와 성과보고서를 작성하는 대부분의 공무원들이 기존 조직의 성과관리와 혼돈하

고 있으며, 단지 이호조 상에 데이터를 입력하고 출력하여 자료집을 만드는 것으로서 사업예산 성과관리제도 운용을 다 했다고 여기고 있었다. 특히, 자료집 작성의 형식은 사업예산 성과관리 제도 운용 관련 행정안전부의 지침과 매뉴얼을 준수하고 있으나, 내용적 측면에서 비논리적 성과체계, 부적절한 성과지표 및 성과목표, 동일한 실적치의 연도별 불일치 등 많은 문제가 발견되고 있다. 더욱이 성과계획서와 성과보고서 상의 데이터 오류는 사업예산 성과관리 제도 자체에 대한 신뢰성을 의심하게 하는 심각한 문제라고 할 수 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 올바른 운용을 위한 사전 교육이 반드시 필요하다. 과거 성과관리가 크게 확산되기 시작하던 2000년대 중반에는 많은 지자체에서 대대적인 교육을 실시하였으나, 현재 성과관리 교육은 일부 교육기관을 통해 실시되고 있으며, 지자체 차원의 자체교육은 대부분 실시하지 않고 있다. 고양시의 경우도 전직원을 대상으로 하는 성과관리 교육은 실시하지 않고 기획조정실 기획담당관 성과관리팀 주관으로 사업부서의 성과관리 담당자를 대상으로 하는 교육을 실시하고 있다. 그리고 고양시에서는 조직의 성과관리의 성과평가를 위해 6, 7급으로 구성된 성과평가단을 구성하여 성과지표 품질평가를 실시하고 있다.

따라서 고양시는 사업예산 성과관리의 개선을 위해 가장 먼저 실시해야하는 것은 필요성 인식 및 올바른 운용을 위한 내부 교육을 실시하는 것이고, 이를 현재 실시하고 있는 조직의 성과관리 교육과 연계할 필요가 있다. 특히, 각 사업부서에서 성과지표를 작성하는 담당자와 성과지표의 품질을 평가하는 성과평가단 대상 교육프로그램 속에 사업예산 성과관리에 관한 내용도 포함해야 한다.

2. 성과목표관리 체계도 작성

성과관리의 기본은 성과목표관리 체계를 구성하는 것부터 시작하여야 한다. 성과목표관리 체계는 조직 전체의 목표달성을 위해 각 직무를 지휘하는 과정을 논리적 체계로 구성하는 것을 의미한다. 즉, 지자체에서 성과목표관리 체계는 개인의 능력을 발휘하고 책임소재를 명확히 하는 것은 물론이고, 과업 지침의 제공, 팀워크의 조성, 나아가 공공부문으로서 궁극적으로 공공복지와 개인 목표의 조화 등을 모두 포괄한다고 할 수 있다.

한편, 성과목표관리 체계를 과정적 측면에서 접근하면, 목표설정, 집행, 환류 등 세 가지 과정의 특징을 통합하는 관리시스템으로 볼 수 있다. 이러한 과정을 통해 조직의 구성원들에게 더 많은 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 것이 성과목표관리 체계이다. 행정안전부 자료에 의하면, 공공부문의 성과목표관리 체계의 일반적인 정의는 조직계층의 상하위자 간에 협의를 통하여 부서 및 개인의 목표를 명확히 설정하고, 평가자와 수행자가 목표달성에 관한 의견교환을 통해 평가하여, 다음 목표설정에 환류하고, 그 결과를 보상 체계에 반영하는 관리제도라고 규정하고 있다.

따라서 지방자치단체도 성과목표관리 체계를 공무원들이 1년간 추진할 목표를 팀장과 팀원이 협의하여 설정하고, 목표달성도를 정기적으로 평가하여 인사에 반영함으로써 성과와 실적 중심의 지방행정 운영체제를 발전시켜나가는 제도라고 할 수 있다. 공공부문에서 성과목표관리 체계를 도입한 목적은 정책이나 사업에 대한 엄정한 성과관리를 통해 성과에 상응한 정당한 보상체계를 확립함으로써 공직사회 내의 생산성과 경쟁력을 높이는 데 있다. 즉, 지방자치단체의 성과목표관리 체계의 도입은 첫째로 개인별 업무성과를 공정하게 평가하고, 둘째로 성과에 상응한 차등적인 보상을 함으로써, 셋째로 행정의 성과를 높여 공직사회의 경쟁력을 강화하는 것이라고 밝히고 있다.

고양시는 성과중심의 조직문화정착을 위해 제도의 실효성을 담보할 수 있는 평가 장치의 필요에 부응하기 위해 성과관리 제도를 도입하게 되었다고 밝히면서, 팀 단위로 성과지표를 설정하여 조직의 성과관리를 운용하고 있다. 다만, 사업예산 성과관리는 실국 단위로 성과를 측정하고 있다. 그러나 일반적으로 지자체에서 성과관리 제도를 도입하는 것은 목표를 설정하고, 그 목표의 추진을 위해 공동 노력하는 것을 기조로 하여 능력과 실적 중심의 시정운영체제 확립을 도모하는 데에 그 목적이 있다.

3. 성과지표의 개선

1) 성과지표의 개요

(1) 성과지표의 개념

성과지표에 관한 일반적인 의미는 한 조직, 부서 등의 성과에 대한 간결하고 포괄적이며, 균형 있는 판단을 제공하는 공적인 통계치(public statistics)라고 할 수 있다. 그러나 넓은 의미에서 성과지표는 성과지표로서 나타내고자 하는 조직, 부서 등의 성과 측면을 포착할 수 있는 개념이고, 그러한 개념을 측정하기 위한 측정도구 또는 그러한 측정도구를 적용하여 측정된 결과물인 구체적인 통계치를 포함하기도 한다. 결론적으로 성과지표는 성과목표의 달성도를 어떻게 측정하고, 측정결과를 어떻게 관리할 것인가에 대한 구체적인 방법을 알려주고, 조직과 조직구성원이 성과목표를 달성하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지를 명확하게 알 수 있도록 도와주는 것이라고 정의할 수 있다. 따라서 성과관리에 활용되는 성과지표는 성과의 달성여부, 혹은 달성 정도를 측정하기 위한 척도인 동시에 목표가 달성되는 정도를 수치적으로 측정하는 것이다. 사업예산 성과관리에서 성과지표도 사업예산을 집행하였을 때 이루고자 하는 목표인 성과목표의 달성도를 양적·질적으로 제시하는 지수를 의미하며, 성과지표가 퍼센트, 지수, 등급 등으로 표시되어야 성과에 관하여 명확히 판단할 수 있다.

(2) 성과지표의 기능

성과지표가 현재 상태를 단순하게 묘사하는 경우 지표는 단지 기술적 기능(descriptive function)을 지니고 있으며, 이 경우에 지표는 복잡한 현실세계의 조직이나 행정성과의 모습을 단순화시킨 것이다. 단순하게 기술적이거나 정보제공 측면에서 사용되는 지표는 조직이나 업무수행의 기술모형과 밀접한 관련이 있다. 그러나 성과지표는 비록 명시적으로 나타나지는 않더라도 평가척도와 밀접하게 관련되어 있으며, 하나의 추상적인 등급으로 상위 또는 하위, 많음과 적음 등을 들 수 있으며, 상위나 많음은 더욱 좋은 것이나 가치 있는 것으로 평가된다는 측면에서 평가적 기능(evaluative function)을

가지고 있다. 하나의 성과지표 설명을 위하여 다른 성과지표를 필요로 하는 경우가 나타나게 되면 성과지표 체계는 더욱 복잡해지며, 이 경우에 성과지표는 설명하는 성과지표와 설명되어지는 성과지표, 설명과 관련이 없는 성과지표로 구분할 수 있다. 즉, 인과관계에 대한 명시적 또는 묵시적 가설의 도출과 관련되는 경우 성과지표는 설명적 특성을 지니게 된다. 따라서 지표체계는 행정업무 수행을 위한 설명모델(explanation Model)의 한 부분으로 간주할 수도 있다.

성과표준, 목표, 기준 등의 구성에 관한 지표들이 개발된다면, 이러한 성과지표들은 규범적인 기능을 유지하게 될 것임. 기술적, 평가적, 설명적 맥락에서 성과지표는 현재 상태에 대한 표시를 나타내지만, 목표치의 구축에 대한 성과지표들은 행정의 기획, 조정 및 통제를 위해서 사용될 수 있다.

(3) 성과지표의 유용성

성과지표는 통일되고 광범위하게 이용할 수 있게 개발되어야 하며, 이를 근거로 성과관리가 이루어질 때 성과지표에 대한 유용성이 더욱 커질 것이다. 시간의 최적화 측면에서 성과지표는 정보획득, 업무처리, 소요시간 등의 절약 및 신속화에 크게 기여할 수 있다. 즉, 성과지표에 근거한 행정관리는 업무담당자가 자주 교체되더라도 업무를 신속하게 처리할 수 있도록 하는 데에 기여할 수 있다. 따라서 통일된 성과지표를 통하여 조직에서의 업무비용을 투명하게 제시하게 되며, 이를 통하여 불필요한 비용을 줄여나갈 수 있도록 해주며, 불필요한 서면보고도 줄어들게 될 것이다. 성과지표의 목록은 벤치마킹을 가능하게 하며, 이는 성과측정과 경쟁력 분석의 하나의 방법으로 활용할 수 있다. 다른 조직과의 성과비교와 비용비교를 통하여 집

단 상호간 차이가 존재하는지, 왜 그런 차이가 있는지를 파악할 수 있을 것이다. 조직 내부적으로도 성과지표를 통하여 개인들 간의 성과를 비교할 수 있을 것이며, 이를 통하여 조직구성원 상호간의 학습도 가능하게 될 수 있다. 성과지표를 통하여 행정의 투명성을 향상시킬 수 있는 장점이 있으며, 복잡한 실상을 간단명료하게 설명하고 있어서 조직구성원들의 동기부여에도 기여할 수 있을 것이다.

2) 성과지표의 유형

(1) 정량적 측정 가능여부에 따른 분류

정량지표(quantitative indicator)는 ‘숫자’와 ‘비율’로 어떤 결과물의 중요성을 평가할 수 있도록 만들어진 지표이며, 정성지표(qualitative indicator)는 주관적인 평가를 요하는 지표로 주로 범주화(categories) 방식을 이용하여 평가할 수 있는 지표이다. 정량지표가 ‘숫자’로 표시되는 형태의 사례로는 향상된 조건 또는 서비스에 만족을 표시한 고객 수, 일련의 수치 값의 산술적 평균을 나타내는 평균 수(서비스 평균반응시간), 일련의 수치 값의 중간 값을 나타내는 중앙값 등이 있다. 그리고 정량지표가 ‘비율’로 표시되는 사례로는 특정 결과물 범주에 포함되는 비율(서비스가 우수하다고 평가한 비율), 특정 목표값 이상(또는 이하)에 포함되는 비율(위험수준 이상의 혈압을 가진 사람 비율), 특정 결과물 간격에 포함되는 비율(고혈압과 저혈압의 지정된 값 사이) 등을 들 수 있다. 반면에 정성지표는 주관적 평가를 위해 사용되는 범주의 종류에 따라 이산적 지표와 연속적 지표로 구분할 수 있는데, 전자의 경우는 적색, 백색, 청색 등으로 구분하는 경우이고, 후자의 경우는 매우불만족, 불만족, 보통, 만족, 매우 만족 등으로 구분하는 경우이다. 고객만족도조사나 그룹평가(평가위원회 등)는 후자와 같은 형식의 측정 자료를 생산한다. 성과지표는 계량적으로 측정하는 것이 가능한지 여부에 따라서 정량지표(계량지표)와 정성지표(비계량지표)로 구분할 수 있으며, 그 특징 및 사례를 요약하면 다음과 같다.

[표 4-2] 정량지표/정성지표 구분

| 구분 | 정량지표 | 정성지표 |
|----|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 정의 | 구체화된 양적 수치로 측정 가능 | 양적 수치로 측정 불가능 |
| 특징 | 평가자의 주관 개입 불가능 반복측정 시 동일 결과 도출 | 평가자의 주관 개입 가능 반복측정시 상이한 결과 도출 가능 |
| 사례 | 주민교육인원 수 일자리 수 교통사고 사망률 | 서비스 만족도 주민 인지도 시스템 구축 정도 |

성과지표 설정 시 객관적 측정이 가능하고 지속적인 평가를 통하여 성과의 변화를 파악하는데 용이하도록 정량지표 위주로 설정하는 것이 바람직하나 지방자치단체의 성과를 정량지표로만 측정하는 것은 한계가 있기 때문에 정성지표를 활용하는 것이 필요하다.

(2) 성과지표의 성격이나 내용에 따른 분류

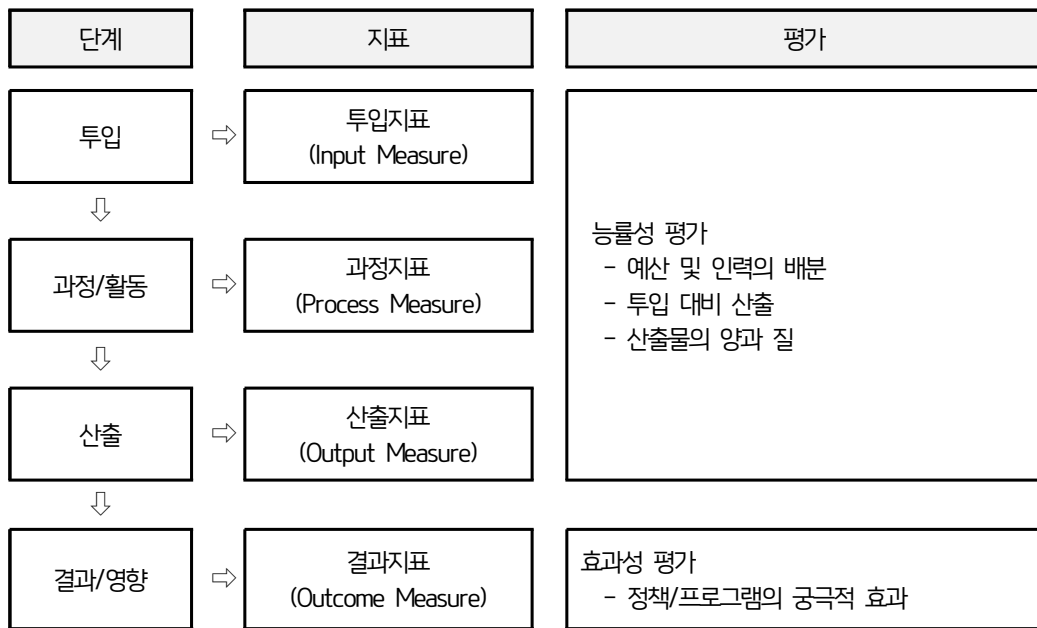
성과지표는 성격이나 내용에 따라서 투입지표(input measure), 과정지표(process measure), 산출지표(output measure), 결과지표(outcome measure) 등으로 구분할 수 있다. 투입지표는 서비스 또는 사업을 위해서 사용되는 자원의 양 및 행정활동(프로그램 등)에 들어간 작업의 양을 나타내며, 조직구성원이 투자한 시간, 노동, 원료, 시설, 장비, 물품 등이 포함된다. 투입지표의 예로는 예산금액, 조직구성원의 수, 도로 길이, 서비스 요청 고객 수 등을 들 수 있다. 과정지표는 사업의 진행과정에서 나타나는 산출물의 양을 나타내는 지표로서 사업추진의 효율성 및 결과물을 분석하는데 중요한 자료의 역할을 수행한다. 과정지표의 예로는 도로공사, 건설공사 등의 공정률을 들 수 있으나 과정지표만으로는 사업추진의 성과로 발생한 최종적인 성과를 측정하기 어려움이 발생한다. 산출지표는 서비스 또는 재화에 의해서 만들어진 생산물로서 완료된 재화나 서비스의 양을 나타내는 지표이다. 산출지표의 예로는 포장된 도로연장, 배포된 문서의 수, 교육프로그램 수, 교육인원, 인허가 신청건수, 보고서 발행건수 등을 들 수 있다. 결과지표는 사업의 영향 및 효과성을 평가하는 지표로서 기대한 결과가 달성되고 있는지를 보여주는 지표이다. 결과지표는 특정 행정활동의 미션이나 목표의 달성을 향한 발전을 나타내는 여건, 태도, 행동의 변화로서 해당 활동이나 서비스의 존재이유와 연결되어 있다. 결과지표의 예로는 복지서비스 만족도, 전염병 발생 감소율, 강력범죄 감소율, 대기질 및 수질 변화율, 취업증가율 등을 들 수 있다. 성과지표에 대한 내용에 따른 분류는 다음과 같이 정리할 수 있다.

[표 4-3] 투입/과정/산출/결과지표 개념 및 특징

| 구분 | 개념 | 특징 |
|------|---|-----------------------------------|
| 투입지표 | 예산인력 등 투입물의 양을 나타내는 지표 예) 직업훈련교육 예산 | 예산집행과 사업의 진행과정상의 문제점을 발견하는데 도움 |
| 과정지표 | 사업 진행과정에서 나타나는 내용 및 산출의 양을 나타내는 지표 예) 직업훈련 교육별 진도율 | 사업 진도 등 사업추진 정도를 중간 점검하는데 도움 |
| 산출지표 | 사업완료 후 나타나는 1차적 산출물을 나타내는 지표 | 투입에 비례하여 설정한 목표를 달성하였는가를 평가하는데 도움 |

| 구분 | 개념 | 특징 |
|------|--|---|
| 결과지표 | 예) 직업훈련 교육 수료자수 1차적 산출물을 통해 나타나는 궁극적인 사업의 효과, 정책이 미치는 영향력을 나타내는 지표 예) 직업훈련 수료자 취업률 | 사업이 의도한 최종목표의 달성정도에 따른 영향과 효과를 측정하는데 도움 |

[그림 4-1] 성과지표의 분류와 평가 기준



또한 성과지표의 성격이나 내용에 따른 지표를 평가하는 기준이 능률성과 효과성으로 달라 질 수 있다. 즉, 성과지표가 투입지표, 과정지표, 산출지표라면 예산 및 인력의 배분, 투입대비 산출, 산출물의 양과 질 등 능률성을 중심으로 평가되어야 하고, 성과지표가 결과지표라면 정책 및 프로그램의 궁극적인 효과 및 영향력 등 효과성을 중심으로 평가되어야 한다.

3) 성과지표 개발 및 관리

성과지표 개발 관련 기준 및 원칙에 대해서는 학자에 따라서 또는 기관에 따라서 다

양한 원칙들을 제시하고 있으나, 국무조정실(2006)이 발행한 ‘성과지표 개발·관리 매뉴얼’에는 지표개발의 원칙으로 정책대표성, 적절성, 인과성, 구체성, 측정가능성, 기한성, 비교가능성 등 7가지 원칙을 제시하고 있다.

첫째, 정책대표성의 원칙은 전략목표와 성과목표의 핵심적인 내용이 포함되도록 성과지표를 개발하는 것을 의미한다. 정책대표성을 성과지표 개발 시 가장 근본적으로 고려해야 하는 원칙으로서, 전략목표와 성과목표의 핵심적인 내용이 포함되도록 성과지표를 개발해야 함을 의미한다. 따라서 전략목표와 성과목표의 정책이 포괄적으로 포함되어 있는지, 부분적으로 포함되어 있는지 반드시 확인하여야 한다. 성과지표가 정책대표성을 확보하기 위해서는 구체적인 성과목표의 개발이 선행되어야 하며, 성과목표가 불분명할 경우 그 성과목표의 달성여부를 측정하기 위하여 개발된 성과지표 역시 타당한 것으로 볼 수 없다. 또한 성과지표는 성과목표 달성정도를 측정하기 위해서 사업의 전략 및 성과목표와 직접적인 연관성이 있어야 조직과 개인의 업무성과에 대한 책임을 명확하게 규정해 줄 수 있어야 한다. 즉, 전략목표 및 성과목표와 논리적으로 연계가 미흡한 성과지표를 설정하게 되면 성과지표를 통해 측정된 결과로 정책의 성공여부를 판단할 수 없기 때문에 반드시 직접적인 연관 있는 성과지표를 개발하여야 한다.

둘째, 적절성의 원칙은 성과지표의 목표치를 적절하게 설정하고, 그 근거를 명확하게 제시해 주어야 한다는 것이다. 일반적으로 성과지표는 최근 3년간 추세치를 고려하여 목표치를 설정하며, 3년간의 평균 실적도 감안하면 보다 실효성 있는 평가기준을 설정할 수 있다. 구체적으로 어떠한 근거와 논리를 통해 목표치를 설정하였는지에 대한 설명 없이는 적절성을 판단할 수 없으므로 목표치 설정근거는 명확히 제시되어야 한다. 특히, 목표치가 3년간의 추세치 보다 낮게 책정되거나 지나치게 높게 책정되는 것을 주의해야 한다. 만일 3년간의 추세치가 없다면, 목표치를 설정하게 된 다른 근거와 논리를 제시하여야 한다.

셋째, 인과성의 원칙은 목표와 결과 간의 인과관계를 파악할 수 있도록 결과에 영향을 미칠 수 있는 외부요인에 대한 통제가 가능한 지표를 개발하여야 한다. 외부요인을 최소화할 수 있는 성과지표를 개발하여야 목표와 결과간의 인과관계를 정확히 파악할 수 있고, 그에 따라 보상이나 책무성 부여도 용이하다. 또한, 정책의 목표를 달성하기 위한

조직의 직접적인 노력과 역량이 포함된 지표를 설정하여야 한다. 당연히 달성되는 지표나 예산과 인력을 투입하기만 하면 달성되는 지표를 성과지표로 설정한다면 목표달성의 영향요인이 불분명하고 노력의 정도를 파악할 수 없기 때문에 부적절하다고 할 수 있다. 따라서 성과지표는 목표달성의 영향요인이 분명하고 노력의 정도를 명확히 파악할 수 있도록 설정하여야 한다.

넷째, 구체성의 원칙은 성과목표 또는 사업의 핵심적인 내용을 대상으로 명확하고 구체적인 지표를 개발하여야 한다. 명확하고 구체적인 성과지표는 목표 달성정도를 쉽게 판단할 수 있게 해 주고 구성원들의 이해를 쉽게 한다. 성과지표는 성과의 측정 및 관리의 기본이 되기 때문에 구성원 모두가 쉽게 이해할 수 있어야 한다. 만일 구성원의 이해가 용이하지 않다면, 조직 내 의사소통에 문제가 발생할 수 있다. 따라서 성과지표는 구성원들의 의사소통에 문제가 없도록 구체적인 내용으로 명확하게 제시해 주어야 한다.

다섯째, 측정가능성의 원칙은 성과목표의 달성 여부를 객관적으로 측정할 수 있는 지표를 개발해야 한다. 성과지표가 정책대표성, 적절성 등을 갖추고 있더라도 지표를 객관적으로 측정할 수 없다면, 그 성과지표는 활용되기 어렵다. 즉, 성과지표의 개발은 측정가능여부가 전제되어야 한다. 또한 성과지표를 측정하는데 사용되는 자료의 타당성과 신뢰성을 입증할 수 있어야 한다. 예를 들어 어떤 지표는 계량적인 자료 보다 설문조사 결과가 더 의미 있는 자료일 수 있지만, 그렇게 되려면 설문조사가 타당성과 신뢰성을 지니고 있어야 한다는 의미이다. 일반적으로 조직 내부 통계나 자체조사에 의한 결과는 객관성 측면에서 타당성과 신뢰성을 담보할 수 없기 때문에 이미 계량화된 측정방식을 활용하거나 국제적으로 통용되는 지표를 활용하기도 한다. 또는 통계청의 승인을 받은 공식 통계를 활용하기도 한다.

여섯째, 기한성의 원칙은 일정 기간 내에 달성할 수 있어서 당해연도에 성과를 평가할 수 있는 것을 의미한다. 사업 종료 후 산출까지 많은 시간 소요되지 않아 해당 연도에 성과를 평가할 수 있는 지표를 개발하여야 한다. 장기적인 사업목표인 경우도 연간 성과지표를 설정하여 일정기간 동안의 성과를 점검하도록 하여야 한다. 다년 간 추진되는 대규모 프로젝트나 중장기 정책과제의 경우 결과가 나타날 때까지 긴 시간이 필요하기 때문에 중간과정에서 진행상태를 점검하기 위한 성과관리가 필요하다. 만일 당해 연

도에 사업은 종료되었으나 평가시점에서 산출 또는 측정가능한 결과를 제시하기 어려운 경우는 당해 연도에 수행한 과정과 내용을 왜곡 없이 서술하고 결과로 제시할 내용과 일정에 대한 계획을 자세히 기술하여야 한다.

일급제, 비교가능성의 원칙은 과거의 성과 및 유사 사업의 성과와 비교가능 하도록 설정하여야 한다. 이미 객관성이 확보되었거나 국제적으로 통용되는 지표를 활용할 경우 매년 동일한 지표를 설정할 수 있으므로 연도별 비교가 용이하다. 또한 여러 부서가 동일한 사업에 동시에 참여한 경우 부서 간 성과를 비교할 수 있는 지표를 개발하여야 한다.

4) 지표개발 절차

성과지표 개발의 기본 방향은 내·외부적 환경을 고려하여 전략적 연계성, 업무 상호간의 연계성 및 성과지표들 간의 연계성 및 균형이 이루어지도록 지표를 개발해야 한다. 일반적으로 지표개발의 절차는 크게 5단계로 구분할 수 있으며, 각 단계별 내용은 다음과 같다.

(1) 1단계: 임무·비전·전략목표·성과목표·핵심과제의 확인

성과지표를 실제적으로 개발에 앞서 부서의 임무(mission)와 비전(vision)을 확인하고, 전략목표, 성과목표 등의 파악이 선행되어야 한다. 성과지표 개발은 지방자치단체의 임무와 비전을 확인하는 것에서 시작한다. 임무는 지방자치단체 고유의 사명과 역할이고, 비전은 임무 수행을 통해 달성하려고 하는 지방자치단체의 바람직한 미래상을 의미한다. 이때 임무와 비전은 지방자치단체의 정책, 사업 등에 대한 방향성을 제시해주는 나침반의 역할을 수행하기 때문에 가장 우선적으로 파악되어야 한다. 지방자치단체의 임무와 비전을 달성하기 위한 계획과 방법들이 전략목표에 명확하게 제시되었는지 확인하여야 한다. 일반적으로 전략목표란 지방자치단체의 임무 수행을 위해 중장기적으로 추진하는 중점적인 정책방향을 의미한다. 성과목표는 전략목표의 하위개념으로 주요사업 또는 사업집단을 통해 달성하고자 하는 목표들을 설정하게 된다. 따라서 전략목표를 실현하기 위한 단기적이고 구체화된 성과목표가 설정되었는지 확인하여야 한다. 성과목표가

구체적으로 설정되어 있으면 성과목표들의 달성을 통해 전략목표를 이룰 수 있고, 무엇보다 성과목표의 달성정도를 측정하는 성과지표의 개발이 용이하다. 따라서 성과목표의 파악은 성과지표를 개발하기 위해 사전에 해야 할 가장 중요한 작업이라고 볼 수 있다. 핵심(주요)과제의 선정은 성과측정을 위한 핵심사항으로써 무엇을 대상으로 측정할 것 인지를 결정하는 것이다. 핵심(주요)과제는 조직에서 중요한 것이 무엇이며, 조직의 목표에 영향을 미치는 핵심적인 사항이 무엇인지를 파악하게 한다. 따라서 핵심(주요)과제는 무엇보다 조직의 비전, 전략목표, 성과목표 등 상위의 목표들과 밀접한 관련성이 있는 과제를 우선적으로 선정해야 한다.

(2) 2단계: 성과지표의 수집

지방자치단체의 임무·비전·전략목표·성과목표를 확인한 후, 성과목표 달성에 가장 적합한 성과지표를 수집하여야 한다. 성과지표 수집은 기존지표 수집, 선진지표 수집, 지표 풀 형성 단계를 통해서 이루어진다. 기존지표 수집은 현재 지방자치단체 내에서 측정·관리되고 있는 지표들을 수집하고, 지표의 자료가 어디에서 제공되고 있는지와 그것을 관리하는 부서가 어디인지를 파악하고 지표의 적절성을 검토하면 된다. 선진지표는 기존에 활용되고 있는 지표들 이외에 다른 지방자치단체나 조직의 지표를 벤치마킹하여 수집한다. 특히, 성과관리 분야 선도 자치단체, 외국 지방정부 등의 지표를 도입·활용함으로써 지표개발 및 적용에 따른 시행착오를 최소화 하도록 하여야 한다. 그리고 지표 Pool 형성은 현재 지방자치단체에서 활용되고 있거나 활용할 가능성이 있는 지표들을 수집하였다면, 지표를 생성하거나 결정할 때 참고·활용할 수 있도록 체계적인 분류기준에 의해 지표 풀을 구축하도록 한다.

(3) 3단계: 후보 성과지표 구성

성과지표 수집으로 모은 지표 중에서 성과지표로 활용할 다수의 새로운 지표를 선정한 후, 그 지표를 후보 성과지표로서 목록을 작성한다. 새로운 지표의 선정 시 성과지표의 7대 개발원칙을 준수하도록 한다. 새롭게 선정된 후보 성과지표들 중 전략목표와 성과목표에 가장 적합하다고 판단되는 지표를 중심으로 성과지표 목록을 작성한다.

(4) 4단계: 1차 성과지표 선정

이미 개발된 성과지표와 새로 선정된 성과지표를 대상으로 하여 실제 적용할 지표를 1차적으로 선정하도록 한다. 이때 이전 단계에서 작성한 지표 Pool과 후보지표 목록을 활용하면 보다 쉽게 지표들의 성격을 파악할 수 있다. 1차 성과지표를 선정하는 작업은 구성원 간의 합의를 통해 이루어져야 하며, 다음에 제시되는 5가지 선정기준을 충족하여 성과지표를 선정하도록 한다.

첫째, 단순성과 충분성의 기준을 충족하여야 한다. 단순하고 적은 수의 지표로 중요한 내용이 평가될 수 있어야 한다.

둘째, 정량지표 중시의 기준을 충족하여야 한다. 객관적이고 공정한 성과수준의 측정을 위하여 정성지표보다는 정량지표를 활용하도록 한다.

셋째, 결과지표 활용의 기준을 충족하여야 한다. 성과목표의 궁극적인 효과를 평가할 수 있는 결과지표를 적극적으로 활용하여야 한다.

넷째, 사업목적 왜곡 방지의 기준을 충족하여야 한다. 우수한 평가를 받기 위해서 달성이 용이한 지표를 사용하였는지 점검하여야 한다.

다섯째, 시의성 및 적시성의 기준을 충족하여야 한다. 수시로 측정이 가능하고, 신속하고 손쉽게 파악할 수 있는 자료를 활용할 수 있는 지표를 선택하여야 한다.

(5) 5단계: 성과지표 조정 및 확정

1차 성과지표의 선정 작업 후에는 성과지표 조정, 성과지표 확정, 성과지표 관리방안 수립 등의 단계를 거쳐야 한다. 성과지표 조정은 성과지표 간 중복, 유사 또는 충돌 여부를 검토하고 조정하는 것을 의미한다. 특히, 성과지표 중 하위부서의 사업 및 업무를 포함하는 경우, 상위부서와 하위부서의 성과지표 간 충돌 여부를 검토하여, 이를 조정하도록 하여야 한다. 성과달성을 위한 활동이 여러 부서로 분산되어 있어서 부서 간 연계를 통하여 성과지표 관련 활동이 추진되는 경우, 이에 대한 책임의 범위를 결정하는 것이 필요하다. 성과지표 확정을 통하여 1차적으로 조정된 성과지표들은 조직구성원들 사이에 공유되어야 하며, 합의를 통해 지표를 확정함으로써 조직구성원들이 성과달성에 동참

할 수 있도록 하여야 한다. 마지막으로 성과지표가 확정되면 확정된 성과지표에 대한 관리방안이 반드시 수립되어야 한다. 성과지표에 대한 내부 부서 간 관리책임을 명확히 정하고, 자료의 생성 및 관리에 관한 절차를 구체화하여야 한다.

제 5 장

결론 및 정책 제언

제1절 연구결과 요약 및 시사점

제2절 정책제언

제절 연구결과 요약 및 시사점

일반적으로 성과는 효율성과 효과성을 중요시하는 민간부문에서 시작되었지만, 신공공관리론이 등장하면서 공공부문에서도 널리 확산되고 있다. 특히, 우리나라는 1990년대 말 IMF체제 이후 정부업무의 효율성을 중시하는 시대적 흐름에 따라 다양한 평가체도가 도입되었고, 2006년 정부업무평가기본법이 제정되면서 공공부문에서 성과의 중요성이 본격적으로 대두되기 시작하였다. 정부업무평가기본법은 통합적인 성과관리체제의 구축과 자율적인 평가역량의 강화를 통하여 국정운영의 능률성·효과성 및 책임성을 향상시키는 것을 목적으로 제정되었으며, 중앙행정기관·지방자치단체·공공기관 등의 모든 공공부문을 대상으로 하고 있다. 한편, 2005년 지방재정법 전부개정을 통해 지자체가 재정을 성과중심으로 운용하여 지출의 성과를 극대화하여야 한다는 규정하였다. 이러한 지방재정운용 규정은 2014년 재정활동의 성과관리체계를 구축하기 위하여 예산의 성과계획서 및 성과보고서를 작성해야한다는 내용으로 확대되었다. 그러나 성과계획서 및 성과보고서는 실제 지자체의 현장에서 준비되지 않아 2년 후인 2016년부터 작성하게 되었고, 같은 해 지방회계법이 제정되면서 예산의 성과보고서가 지자체 결산서를 구성하는 서류로 규정하였다. 성과계획서는 지자체가 예산의 내용을 반영한 전략목표 및 해당연도 정책사업목표 달성을 위해 수립하는 연도별 시행계획으로서, 지자체의 비전·시정방침·시정방향 및 전략목표 등을 설정하고, 지방재정법에 의한 중기지방재정운용계획이 반영되어 있다. 그리고 성과계획서에는 당해 연도 정책사업목표 및 단위사업의 성과지표, 과거 추세치를 반영한 구체적이고 합리적인 목표치 설정 등을 포함하고 있다. 또한 성과보고서는 다음 연도에 해당 연도의 사업실적을 토대로 성과목표의 달성여부, 미흡원인 등을 분석 및 보고하는 것이다. 따라서 성과보고서는 성과계획서와 성과지표에 따라 성과목표의 달성정도를 파악할 수 있도록 사업별 추진실적에 따라 성실하게 작성하도록 하고 있다. 이때, 성과계획서 상의 ‘정책사업목표’와 성과보고서 상의 ‘정책사업달성도’, ‘단위사업’과 ‘단위사업’이 각각 1:1로 일치되게 작성하여야 한다.

성과계획서 및 성과보고서의 이러한 규정에 따라 본 연구는 고양시 예산의 성과계획서와 성과보고서를 대상으로 연도별, 부서별 내용을 비교분석하였다. 아울러 같은 성과관리 제도로서 먼저 실행되고 있는 BSC 기반의 조직 성과관리와 사업예산 성과관리 간의 내용도 비교분석하여 제도 개선의 아이디어를 도출하였다.

먼저 예산의 성과관리에서 성과계획서 및 성과보고서 상의 전략을 비교한 결과 비전 체계 핵심전략과 실국별 전략 목표 간의 상관성이 크지 않았다. 그리고 성과관리의 시작이라고 할 수 있는 ‘성과목표관리 체계도’가 작성되지 않았다. 그 결과 성과계획서와 성과보고서의 내용구성이 논리적이지 못하고 각 장과 단락별로 분절적으로 구성되었다.

둘째, 예산의 성과계획서와 성과보고서를 총괄과 전략목표 성과보고로 구분하여 부서별, 연도별로 비교분석하였다. 그 결과 총괄분석에서 대부분의 부서는 매년 정책사업목표수, 성과지표수, 단위사업 수는 유사한 것으로 나타났다. 다만, 부서의 정책사업예산액은 연도별로 차이가 크게 나타났다. 그리고 전략목표 성과보고 분석에서도 대부분의 부서에서 성과지표의 실적이 목표를 달성하였지만, 일부 부서에서는 그렇지 못하였고, 매년 예산액과 결산액이 다른 것으로 나타났다. 이러한 2018년도 전략목표 성과보고를 목표치의 달성여부로 경기도 3개 지자체와 비교하면, 수원과 용인 보다는 낮고 성남 보다는 높은 것으로 나타났다.

셋째, 예산의 성과계획서와 성과보고서 상 목표치의 적절성을 검토하기 위하여 성과지표의 목표치와 실적치를 비교분석하였다. 그 결과 대부분의 부서에서 매년 같은 목표치를 설정하고 있었으며, 그에 대한 근거도 확실하지 않았으며, 일부 목표치는 연도별로 오히려 부정적인 추세로 목표치가 제시되었다. 더욱이 일부 부서의 경우 같은 연도의 목표치와 실적치가 다르게 표시된 경우도 발견되었다. 이것은 자료와 데이터의 신뢰성에 크게 문제가 될 수 있기 때문에 이에 대한 예방책으로 사전교육이 반드시 실시되어야 할 것이다.

한편, 사업예산 성과관리의 개선아이디어를 얻기 위해 부서별로 조직 성과관리와 비교분석하였다. 분석단위는 핵심전략, 전략목표, 성과지표이며, 동일하거나 유사하거나, 상이한가로 비교하였다. 그 결과 동일하거나 유사한 부서는 극히 소수이고 거의 대부분의 부서에서 상이한 것으로 나타났다. 이것은 두 개의 제도가 관점만 다를 뿐 같은 성과

관리 제도라는 점을 고려한다면, 실무부서에서 제도에 관한 이해가 부족한 것 같다. 특히, 동일한 사업에 대하여 서로 다른 성과지표와 성과목표를 설정하였다는 것은 제도에 대한 정확한 이해가 선행되어야 할 것이다. 다만, 성과지표가 사업예산 성과관리에서는 실국 단위로, 조직 성과관리에서는 팀단위로 설정되어서 발생하는 것이라고 예상된다.

본 연구에 의하면 고양시의 사업예산제도에서 예산과 성과의 연계는 아직 미미한 수준이며 사업예산 성과관리제도가 제대로 정착되지 않았다고 할 수 있다. 이러한 현상은 제도 시행초기라서 발생한 것이고 거의 모든 지자체에서 동일한 현상이라고 할 수 있다. 그러나 향후 주민의 행정수요 다양화로 인해 세출은 크게 증가하는 반면에 저출산 고령화시대 및 저성장으로 인한 세은 크게 감소할 것으로 예상된다. 따라서 세출의 효율성 내지 효과성을 위해 예산과 성과의 연계에 대한 요구는 더욱 늘어날 것으로 전망된다. 따라서 고양시는 사업예산 성과관리 제도에 대하여 보다 면밀한 준비가 필수적인 과제로 등장할 것이다.

제2절 정책제언

현재 성과관리제도 측면에서 고양시는 팀 단위로 성과지표 작성하고 목표와 실적을 관리하고 있기 때문에 비교적 세밀한 성과관리가 이루어진다고 할 수 있다. 그러나 2016년부터 추가적으로 작성한 사업예산의 성과관리 제도는 아직 제대로 정착되지 못한 것이 현실이다. 성과관리의 실무 현장에서 가장 중요하게 여기는 것은 성과지표이며, 실무자는 성과지표에 따른 목표와 실적을 집중 관리하고 있다. 그런데 고양시의 경우 기존 성과관리에서 작성한 성과지표와 새로운 성과관리에서 작성한 성과지표가 혼란을 초래하고 있으며, 서로 다른 것으로 인식하여 별개로 관리되고 있다. 따라서 현재의 상황에서 고양시의 사업예산 성과관리를 합리적으로 개선하기 위해서는 사업부서 담당자에게 두 개의 제도가 다른 것이 아니고 같은 성과관리 제도라는 것을 이해시키는 것이라고 할 수 있다. 다만, 기존 성과관리는 조직의 관점에서 바라본 성과관리이고 새로운 성과관리는 예산의 관점에서 바라본 성과관리인 것이다. 따라서 예산을 조직 속에 포함시킨다면, 새로운 성과관리는 기존의 성과관리 속에 포함될 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 원칙에 따라 고양시 사업예산 성과관리 제도의 개선을 위해 인식 개선과 올바른 운용을 위한 교육을 제안하였고, 두 개의 성과관리 제도를 통합하기 위하여 성과지표를 새롭게 개발하거나 공동으로 사용할 수 있도록 제안하였다. 특히, 현재 고양시의 성과관리 제도는 성과지표만을 관리하고 있지만, 진정한 의미의 성과관리는 비전, 전략, 성과목표 등이 모두 관리되어야 한다. 따라서 고양시는 성과관리를 제대로 실행하기 위하여 고양시 전체의 비전 및 전략뿐만 아니라 성과목표 관리체계도 작성하여야 할 것이다. 아울러 기존의 조직 성과관리와 새로운 사업예산 성과관리를 통합적으로 활용한다는 의미에서 동일한 성과지표를 사용할 수 있도록 하여야 할 것이다.

참고문헌

인용문헌

- 고양시 기획담당관. “2019년 성과관리 실무교육 자료”, 고양시 기획담당관(2019년 3월).
- 김선명·노일순(2005). “공공부문 성과관리에서의 BSC 활용에 관한 연구”, 『현대사회와 행정』, 15(2) : 101-120.
- 박중훈(2004). 『성과평가제도 및 운영실태에 대한 분석과 개선방안』, 서울: 한국행정연구원.
- 윤수재(2005). 『정부성과평가 시스템에서의 BSC 모델 활용방안』, 서울: 한국행정연구원.
- 행정자치부·한국행정연구원(2005). 『성과관리 및 관리 매뉴얼』, 서울: 현대문화사.
- Bevir et al. “Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector”, *Public Administration*, 81(2003) : 1-17.
- Hood, Christopher. “A Public management for all Seasons?”, *Public Administration*, 69(1991) : 3-19.
- Kaplan, Robert S.·Norton, David P. “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, JAN-FEB(1992) : 71-79.
- McGuire, Linda. “Service Charters - Global Convergence or National Divergence?”, *Public Management Review*, 4(2002) : 494-524.
- Ospina et al. “Performance evaluation, public management improvement and democratic accountability”, *Public Management Review*, 6(2004) : 229-251.
- Peters, B. Guy Pierre John. “Governance Without Government? Rethinking Public Administration”, *Journal of Public Administration*, 8(1998) : 223-243.
- Pollitt, Christopher. “Clarifying Convergency: Striking Similarities and durable differences in Public Management Reform”, *Public management*, 3(2001) : 471-492.
- Stark, Andrew. “What's the New Public Management?”, *Journal of Public Sector Management*, 12(2002) : 137-151.
- Torres, Lourdes Pina, Vincente. “Changes in Public Service Delivery in the EU Countries”, *Public Money & Management*, 22(2002) : 41-48.

기타문헌

고양시(2017). 『2016회계연도 성과보고서』, 고양시.

고양시(2016). 『2017회계연도 성과계획서』, 고양시.

고양시(2018). 『2017회계연도 성과보고서』, 고양시.

고양시(2017). 『2018회계연도 성과계획서』, 고양시.

고양시(2019). 『2018회계연도 성과보고서』, 고양시.

고양시(2018). 『2019회계연도 성과계획서』, 고양시.

고양시(2019). 『성과관리 계획』, 고양시.

행정안전부(2017). 지방자치단체 예산의 성과계획서 작성 기준, 행정안전부.

행정안전부(2018). 2017회계연도 지방자치단체 결산작성통합기준, 행정안전부.

Abstract

A Study on the Improvement of Budget Performance in Goyang City

Jonghyok Park*, Jisung Park*

In accordance with the revision of the Local Finance Act, local governments are required to prepare a budget performance plan and submit it to the local council each year as an appendix to the budget. In addition, the Local Accounting Act mandates that a local government submit a performance report to local council each year. However, in most local governments, budget performance plan and budget performance reports are prepared not seriously and often as a mere formality.

This study finds that there is a low correlation between the core strategies of the vision system, and the strategies in the [budget] performance plan and [budget] performance report, and there is no performance goal management system was drawn up. In the year-to-year comparison, some discrepancies are found with regard to performance indicators' targets and performance results, and some actually yielded negative results. In addition, confusion arises in the practice of balance management based on balance score cards and the newly introduced budget performance management because they operated differently. In some cases, performance goals have been set differently. This is because the scope and content of setting performance are different between the two systems. Therefore, in order to properly

* Goyang Research Institute, Goyang, Korea

operate budget performance management, Goyang City must first provide training to recognize the necessity to create a performance goal management system and to improve current performance indicators. Further, it is necessary to reduce and focus on the core projects of Goyang City rather than performance plans that are rigid and formulaic; rather, it is recommended that they become more compact and focused to prepare performance reports for core projects of the city with an eye toward the future.