

# 예산의 성과계획서 성과지표 개선 연구

A Study on the Improvement of Performance Indicators in the Budget Performance Plan

황 소 하



## CONTENTS

### 연구요약

<b>01 서론</b>	<b>01</b>
제1절 연구배경 및 목적	
제2절 연구범위 및 방법	
<b>02 예산의 성과관리에 대한 논의</b>	<b>05</b>
제1절 공공부문 성과관리와 성과주의 예산	
제2절 성과측정과 성과지표	
제3절 지방자치단체 성과목표관리제도와 예산의 성과계획서	
<b>03 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 기본현황</b>	<b>21</b>
제1절 정책사업 목표 및 성과지표 기본 현황	
제2절 실국별 부서 정책사업 목표 및 성과지표 현황	
제3절 성과지표 목표치 달성도 현황	
제4절 소결	
<b>04 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 개선</b>	<b>39</b>
제1절 성과지표 개선 방법 및 절차	
제2절 성과지표 검토	
제3절 성과지표 개선(안)	
<b>05 결론 및 정책제언</b>	<b>73</b>
<b>참고문헌</b>	<b>81</b>



# 연구요약

## 연구목적

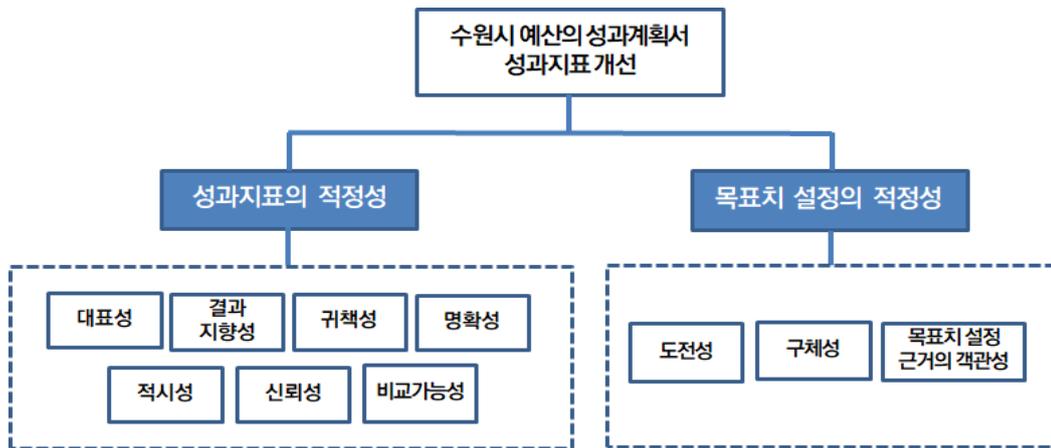
- 예산의 성과계획서는 지방자치단체가 예산의 내용을 반영한 전략목표 및 해당연도 정책사업 목표 달성을 위해 수립하는 연도별 시행계획으로서 사업예산 성과관리체계의 핵심 요소라 할 수 있으나, 2016년 본격 도입된 이후 대부분의 지방자치단체에서 매우 형식적으로 작성되어 성과중심의 재정 운용에 기여하지 못하고 있다는 비판을 받고 있음
- 현재 대내외적 재정여건 악화로 수원시 재정운용의 효율성 및 효과성 제고가 요구되고 있다는 측면에서 수원시 예산의 성과계획서 성과지표를 구체적으로 검토하고, 문제점 및 개선방안을 도출하여 예산성과관리 체계를 강화하는 노력이 매우 필요한 시점임
- 본 연구는 2024년 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 현황에 대한 검토를 바탕으로 문제점을 도출하고 각 정책사업 목표에 대한 개선지표(안) 및 합리적 성과지표 설정을 위한 제도개선 방안을 제시하는 것을 목적으로 함

## 주요 내용 및 결과

- 연구목적을 위해 먼저 예산의 성과관리에 대한 이론적 논의를 실시하고 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 현황을 분석함
  - 분석한 결과, 각 성과지표가 사업성과에 대해 갖는 대표성 수준에 실국별/부서별 편차가 존재하고 있으며, 성과지표 당 예산 규모와 단위사업 수가 최근 지속적으로 증가하였고 성과지표의 목표치 달성 수준이 개선되고 있는 것으로 확인됨
- 다음으로 2024년 수원시 예산의 성과계획서를 대상으로 경제정책국 14개 정책사업목표(23개 단위사업)에 대한 24개 성과지표, 장안구 29개 정책사업목표(47개 단위사업)에 대한 54개 성과지표를 심층 검토하고 개선지표를 제시함
  - 성과지표 개선의 내용적 범위는 성과지표의 적정성 및 성과지표의 목표치 설정의 적정성에 대한 검토 및 개선방안 제시로 구분됨

- 성과지표의 적정성에 대한 검토 기준은 선행연구를 바탕으로 대표성, 결과지향성, 귀책성, 명확성, 적시성, 신뢰성, 비교가능성을 적용함
- 목표치 설정의 적정성 판단기준으로는 도전성, 구체성, 목표치 설정 근거의 객관성을 적용함

[ 수원시 예산의 성과지표 개선 범위 및 기준 ]



- 성과지표의 개선 절차는 크게 기존 성과지표 검토, 성과지표 Pool 구축, 성과지표 선정 및 목표치 설정(1, 2차 사업부서 의견 수렴 및 사업부서 담당자 인터뷰)의 3단계로 진행되며 각 개선 절차는 연구진과 외부 자문단 구성을 통해 진행됨
- 기존 성과지표의 적정성 검토결과 경제정책국 및 장안구 성과지표는 대표성, 결과지향성, 귀책성, 명확성이 매우 낮은 것을 확인할 수 있었으며 그 외 신뢰성, 비교가능성에도 문제가 나타나고 있음
  - 대부분의 성과지표가 일부 단위사업이나 단위사업 내 세부사업의 성과만을 포괄함
  - 성과지표 중 결과지향적 지표가 차지하는 비중이 매우 낮으며 대부분 투입지향적 산출지표임
  - 지표의 대부분을 차지하는 투입지향적 지표들의 상당수가 예산 및 법적 규정 등에 좌우되는 지표로, 부서의 사업운영 성과가 성과지표 실적의 원인이 되지 못하고 있음
  - 대부분의 성과지표명이 불명확하고 측정 산식을 정확하게 계량적으로 제시하지 못한 경우가 상당수 존재함
  - 성과지표와 측정산식 간 연계성을 확보하지 못한 사례들이 다수 나타나고 있으며, 타당한 사유 없이 성과지표를 변동하였거나 성과변화가 거의 없는 성과지표를 설정한 경우도 상당함
- 다음으로 성과지표의 목표치 설정의 적정성을 검토한 결과 경제정책국 및 장안구 성과지표는 목표치 설정의 도전성, 목표치 설정의 구체성, 목표치 설정근거의 객관성이 낮은 것으로 평가됨

- 경제정책국 및 장안구 모두 기존 실적에 비해 목표치를 하향 설정하거나, 130% 이상 목표치를 초과달성 하는 경우가 상당하며, 이미 실적을 100% 이상 달성했음에도 불구하고 목표치가 전년 보다 감소한 지표 비중도 과반수가 넘음
- 경제정책국 및 장안구의 거의 대부분의 지표가 합리적 목표치 설정 근거를 제시하지 못하고 있으며 성과지표명이나 사업내용을 그대로 제시하거나, 추상적으로 표현하고 있음
- 2024년 예산의 성과계획서에 제시된 경제정책국 및 장안구 성과지표의 적정성 및 목표치 설정의 적정성 분석 결과를 바탕으로 개별 정책사업에 대한 개선지표 Pool을 제시함
  - 최대한 기존의 투입 지향적 지표에서 결과 지향적 지표로 전환을 유도하고 단위사업의 성과를 포괄할 수 있는 개선지표를 제시하되, 사업특성 상 불가능할 경우 주요 단위사업 중심으로 핵심지표를 제시하고 보완적으로 활용가능한 일반지표를 제안함
  - 개선지표에 대한 명확한 측정산식을 제시하고 연도별 실적 추이를 분석한 후 ‘이전연도 대비 혹은 이전 ○개년도 평균의 ○○% 상승’하는 것으로 목표치를 설정하되, 상승폭은 합리적이면서도 도전적으로 설정하도록 권고함(하향지표의 경우 이전 실적 고려하여 목표치 하향 조정)
  - 제안된 개선지표들을 사업유형별로 분류하면 다음과 같음

[ 사업유형별 개선지표 예시 ]

사업 유형	주요 내용	개선지표 예시
제도운영	법령, 제도개선 및 운영 위한 관리, 시스템 구축 및 개선, 행정관리, 규제 등	시스템 사용률, 조치건수 및 조치율, 준수율, 적합률, 적발률, 징수율, 정리율 및 처분율, 추정액 및 부과액, 수입 확충액, 수용률, 지도단속 대상 수 및 점검률, 인용률 및 건수, 정정률, 이행률 등
교육훈련	지식, 정보제공, 컨설팅 및 기술 지원, 인식 변화 유도 등	만족도, 인식개선도, 인지도, 사업 개선도 및 건수, 등록률, 수료율, 출석률, 중도 탈락률, 응시율, 자격증 취득률, 취업률, 프로그램 수, 참여자 수 또는 연인원, 프로그램 당 평균 참여자 수, 신규 프로그램 수, 참여율 등
관계(소통)	외부와의 교류·협력, 갈등해결, 의견수렴, 위원회 및 협의체 운영, 협력사업 등	과제 및 협약 이행률 및 이행 건수, 참여자(기관) 수 및 참여율, 정책 발굴 건수, 회원 수, 분쟁조정률, 채택률 등
공정측정	건축, 토목 등 건설사업 등	조성 면적 및 길이, 건수, 예산집행률, 공정률 등
서비스 전달	주민에 대한 편익이나 권리 제공 등	만족도(대상별(직원, 수혜자) 만족도, 부문별 만족도 및 전반 만족도), 대관율, 재방문율, 이용자 수 및 이용률, 참여자(업체) 수, 민원 접수 건수, 민원 기한 내 처리율, 민원처리 평균 일수, 민원 단축률, 사고발생 건수 및 발생률, 구직률, 운영건수, 사용률, 수혜 비율, 예산액 당 수혜자 수, 각종 평가 점수, 수혜자 활동 횟수, 정비율, 유지관리율 등

자료: 최웅선(2020)에서 수정보완

- 제안된 개선지표 Pool에 대해 전체 사업부서의 의견을 수렴한 결과를 바탕으로 사업부서 담당자 인터뷰를 실시하여 최종 성과지표 개선(안)을 도출함

  - 경제정책국 및 장안구 정책사업 담당자와 성과지표 관리 담당자 전수에 대한 인터뷰를 진행하여 사업의 구체적 내용, 수용불가능 지표에 대한 사유 등을 확인하고, 이를 바탕으로 개선지표를 선정한 후 목표치 설정방향 등에 대한 컨설팅을 진행함
  - 2025년 예산의 성과계획서에 실제 반영 가능한 성과지표 개선을 목적으로 하므로, 이상적인 성과지표 Pool을 제안하되 실무 적용 가능성을 고려하여 최종적으로 부서가 수용할 수 있는 지표도출에 초점을 둠
    - 사업의 구체적 내용, 성과자료 확보 가능성, 사업성과의 특성상 현재 당장 적용이 불가능할 경우 불가피하게 단위사업별로 성과지표를 설정하거나 과정 및 산출지표 등을 채택함
- 사업부서 인터뷰를 통해 최종적으로 경제정책국 및 장안구청의 43개 정책사업목표에 대해 112개 개선 성과지표를 도출함

  - 경제정책국 14개 정책사업 목표에 대한 기존 24개 성과지표를 39개 개선지표로 변경함
  - 장안구 29개 정책사업 목표에 대한 기존 54개 성과지표를 73개 개선지표로 변경함
  - 경제정책국 및 장안구의 개선지표로 확정 또는 검토 중인 112개 지표 중 24개 지표만 기존지표를 유지하였으며, 나머지는 기존지표가 변경되거나 정책사업에 부합하는 신규지표로 구성됨
- 경제정책국 및 장안구 성과지표 개선안은 다음과 같음<sup>1)</sup>

[ 경제정책국 성과지표 개선안 ]

부서명	정책사업 목표명	기존지표	부서 수용 개선지표
기업 일자리 정책과	기업의 다양한 수요에 맞춘 지원을 통해 기업 경쟁력을 강화한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지식재산창출 및 창업 및 중소기업 경영컨설팅지원(개)</li> <li>• 디자인개발, 개발생산판로, 기술닥터 지원실적(개)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기업 지식재산권 등록건수(건) 또는 확보율(%)</li> <li>• 지원기업 컨설팅 만족도(점)</li> <li>• 중소기업 기술지원 기업 수(개)</li> </ul>
	금융지원을 통한 기업의 경영 안정을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업 특례보증 실적(개)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특례보증 지원기업 수(개)</li> <li>• 특례보증 만족도(점)</li> </ul>
	시민이 행복한 일자리, 더 좋은 일자리를 창출한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리 창출(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리 창출 수(개)(기존지표)</li> <li>• 직업 교육훈련 수료율(%), 만족도(점), 교육프로그램 등록률(%), 중 부서결정</li> </ul>
	경력단절 여성에게 맞춤형 종합 취업지원서비스를 제공한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력단절여성 취업지원(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취업자 수(명)(기존지표)</li> <li>• 직업 교육훈련 수료율(%)</li> <li>• 취업지원서비스 만족도(점)</li> <li>• 구직률(%)</li> </ul>

1) 연구진에서 제안한 개선 성과지표 Pool에서 부서가 2025년도 적용가능성을 고려하여 수용한 지표를 개선지표로 채택하였으나, 여건상 제안된 성과지표 Pool에서 차년도 개선지표 도출이 불가능한 일부 사업의 경우 장기적 지표개선을 조건으로 부서가 제안한 투입, 산출, 과정 지표 등을 수용함

부서명	정책사업 목표명	기존지표	부서 수용 개선지표
기업 일자리 정책과	수출마케팅 지원으로 일자리 증대 및 지역경제 활성화를 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업 수원형 수출마케팅 지원(개)</li> <li>중소기업 특화 수출 지원(개)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수출지원사업에 대한 만족도(점)</li> <li>수출(또는 계약) 건수(건) 또는 수출 성공 기업비율(%) (또는 기업 수(개))</li> <li>박람회 참여 업체 수(개)</li> </ul>
	델타플렉스의 효율적 운영으로 산업 집적을 최적화 하고, 신성장 산업을 유치하여 지역경제의 활성화에 기여한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>델타플렉스 기업 활성화(개)</li> <li>신성장 산업 활성화(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>델타플렉스 및 기업지원센터 입주율(%)</li> <li>델타플렉스 입주기업 만족도(점)</li> <li>기업지원센터 입주기업의 투자 유치액(원)</li> <li>메이커교육 수료율(%)</li> </ul>
지역경제과	지역경제 활성화 및 지역물가 안정화를 통하여 시민생활을 보호 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역화폐 발행실적(백만원)</li> <li>전통시장 현대화(%)</li> <li>대부업 실태조사를 통한 건전한 상거래 문화 정착(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역화폐 이용자수(명), 지역화폐 이용률(%) , 지역화폐 사용률(%) 중 부서결정</li> <li>전통시장 현대화 사업 추진율(%) (기존지표)</li> <li>착한가격업소수(개)</li> <li>소비자교육 만족도(점)</li> </ul>
세정과	고객이 감동하는 납세편의 서비스를 제공한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>차세대 지방세 전자납부율(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모바일 전자고지 발송률(%)</li> </ul>
	재원의 안정적 확보와 효율적 관리로 세수를 확충한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 징수율(%)</li> <li>법인 정기 세무조사(건)</li> <li>법인 기획 세무조사(건)</li> <li>세외수입 징수율(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 징수율(%) (기존지표)</li> <li>법인 세무조사(정기 및 기획) 건수(건) 또는 법인 기획 세무조사 건수(건)</li> <li>세외수입 징수율(%) (기존지표)</li> </ul>
징수과	맞춤형 체납액 징수 및 강력한 체납 처분 활동으로 조세정의 실현 및 재정을 지원한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>체납액 징수율(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 체납액 징수율(%)</li> <li>세외수입 체납액 징수율(%)</li> <li>고액 체납자 체납정리율(%)</li> </ul>
회계과	투명하고 공정한 회계질서를 확립 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>회계연도 결산 추진(건)</li> <li>하도급지킴이 이용실적(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>결산위원 권고 및 개선사항 건수 (또는 조치 건수)(건)</li> <li>회계 업무교육 만족도(점)</li> <li>수주총량제 준수율(%)</li> </ul>
재산 관리과	청사시설 개·보수와 유지관리를 통한 시민중심의 안전한 에너지 절약형 청사를 구현한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>청사시설 개보수 및 유지관리공사(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>청사시설 이용만족도(점)</li> <li>소방 안전교육 참여율(%)</li> <li>중수도 사용률(%)</li> </ul>
	중기공유재산관리계획 수립 및 공유재산취득, 처분에 대한 관리 체계를 확립하고 효율적인 관리를 통해 지방재정 세입확충에 기여 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>공유재산실태조사(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실태조사 결과 수용률(%) 또는 실태조사 사후조치율(%)</li> </ul>
노동 정책과	노사상생 파트너십 구축과 노동자 권리가 존중되는 고용개선 정책을 추진한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역노사민정 파트너십 및 인프라 구축(회)</li> <li>고용노동개선 토론회 개최(회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역노사민정협의회 회의 개최 시 위원 참여율(%)</li> <li>고용노동개선 정책 발굴 건수(건)</li> <li>노동자종합복지관 이용자 수(명) 또는 노동자 이동쉼터 이용자 수(명)</li> </ul>

[ 장안구 성과지표 개선안 ]

부서명	정책사업 목표명	기존지표	부서 수용 개선지표
행정 지원과	내실있는 행정체계지원으로 행정 인프라를 구축한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원만족도 향상(점)</li> <li>주민참여예산제 운영(회)</li> <li>청사환경개선(건)</li> <li>구 홈페이지 배너 홍보 건수(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원(직무)만족도(점)(기존지표)</li> <li>청사이용자 만족도(점)</li> <li>구청 홈페이지 이용자 만족도(점)</li> </ul>

예산의 성과계획서 성과지표 개선 연구

부서명	정책사업 목표명	기존지표	부서 수용 개선지표
행정 지원과	민간단체 지원 육성 및 참여확대를 통한 주민의 적극적인 시장참여를 유도한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>민간단체 활성화 지원(개)</li> <li>자율방범대 운영 지원(개)</li> <li>주민자치센터 운영 지원(개)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민간단체 회원 수(명)</li> <li>자율방범대 방법활동 횟수(회)</li> <li>새마을문고 이용자수(명)</li> <li>주민자치센터 프로그램 당 평균 참여 인원(명)</li> </ul>
	다양한 문화행사를 통한 문화 인프라를 제공한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역문화행사 개최 수(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역문화행사 연간 참여자수(명)</li> <li>지역문화행사 참여자 만족도(점)</li> </ul>
	생활체육 동호인의 저변확대를 통한 주민의 건강증진을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>생활체육교실 및 생활체육대회 참여 인원(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>생활체육대회 참여자 수(명)(기존지표)</li> <li>생활체육교실 참여 연인원(명)(기존지표)</li> <li>생활체육 동호인 수(명)</li> <li>생활체육시설 만족도(점)</li> </ul>
	최상의 구민회관 문화시설 제공으로 주민 만족을 실현한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>구민회관 연간 이용인원(천명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>구민회관 연간 이용자 수(천명)(기존지표) 또는 구민회관 이용률(%)</li> <li>공연 및 전시시설 대관율(%)</li> <li>이용자 만족도(점)</li> </ul>
종합 민원과	고객중심의 선진 민원행정을 구현한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>민원처리 단축률(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민원처리 단축률(%) (기존지표)</li> <li>민원 서비스 만족도(점)</li> </ul>
	재해재난 대비 및 효율적 대처를 위한 민방위를 운영 관리한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>민방위교육훈련 참여율(%)</li> <li>사회복무요원 사기진작(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민방위교육훈련 참여율(%) (기존지표)</li> <li>사회복무요원 소양교육 만족도(점)</li> </ul>
토지 관리과	도시정비 및 토지관리 효율화를 위한 인프라를 구축한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지적기준점 관리점수(점)</li> <li>정확한 개별 공시지가결정·공시(%)</li> <li>부동산 중개업소 지도점검률(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지적기준점 관리점수(점)(기존지표)</li> <li>개별 공시지가 결정·공시율(%) (기존지표)</li> <li>토지이동 민원처리 단축률(%)</li> </ul>
세무과	안정적 지방세입 확보로 행복한 장안구 건설을 지원한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 세수목표 달성(백만원)</li> <li>지방세 체납액 정리율(현년도)(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 징수율(%)</li> <li>세외수입 징수율(%)</li> <li>지방세 체납액 정리율 [현년도](%) (기존지표)</li> </ul>
사회 복지과	사회취약계층을 지원하여 사회 복지 기반을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회취약계층 지원(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회취약계층 지원 수혜자 수(명)(기존지표)</li> </ul>
	노인복지증진을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>경로당 환경개선 및 운영지원(개소)</li> <li>경로당 문화교실 지원(명)</li> <li>홀몸어르신 보호(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경로당 이용자 만족도(점)</li> <li>경로행사 참여율(%)</li> <li>경로당 문화교실 참여율(%)</li> <li>홀몸어르신 보호 수혜자 수(명)(기존지표) 또는 홀몸어르신 보호 수혜자 비율(%)</li> </ul>
가정 복지과	아동 및 여성복지 증진을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>어린이집 지원(%)</li> <li>아동복지 지원(명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>어린이집 만족도(점) 또는 어린이집 종사자 만족도(점)</li> <li>어린이집 교직원 교육 참여율(%)</li> </ul>
	청소년이 안전하고 행복한 사회 환경을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>청소년 유해환경 지도단속 실시(건)</li> <li>학교폭력예방 캠페인 실시(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>청소년 건전문화 캠페인 지도단속 실시 업소 수(개소)</li> <li>청소년 건전문화 캠페인 참여자 수(명)</li> </ul>
경제 교통과	농업경쟁력 구축으로 도시농업 활성화를 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>힐링텃밭 조성(%)</li> <li>농배수로 정비(m)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>새싹텃밭 조성 기관 수(개)</li> <li>새싹텃밭 만족도(점)(기존지표)</li> <li>농배수로 정비(m)(기존지표)</li> </ul>
	소비자 물가 효율적 관리를 통한 지역경제 활성화에 기여한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>물가동향 조사(회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>불공정 상거래행위 계도 및 지도 단속 업소 수(수)</li> </ul>
	시민들이 안전하게 활동할 수 있는 교통환경을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>거주자우선주차제 운영(면)</li> <li>주차구획선 및 주차시설관리(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주차장 조성면수(면)</li> <li>교통유발 부담금 징수율(%)</li> </ul>

부서명	정책사업 목표명	기존지표	부서 수용 개선지표
경제 교통과	교통 불편 민원을 해소하고 시민의 안전에 기여한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>무단방치 이륜 자동차 처리(대)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>무단방치 이륜자동차 처리 대수(대) (기존지표)</li> <li>민원처리 평균일수(일)</li> </ul>
환경 위생과	완벽한 청소관리기반을 구축하고 공중화장실을 관리한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>쾌적하고 깨끗한 도시환경 조성(건)</li> <li>쓰레기 무단투기 단속(건)</li> <li>공중화장실 시설 유지 관리(회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>청소행정평가 점수(점)</li> <li>공중화장실 관련 민원 발생건수(건)</li> </ul>
	친환경실천생활을 통한 지속가능한 저탄소녹색도시를 구현하며 환경 오염행위를 사전에 예방하여 쾌적한 환경도시를 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경오염물질 배출 사업장 지도점검(건)</li> <li>환경개선부담금 부과 징수율(현년도)(%)</li> <li>EM 비대면 유용미생물 보급량(L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경오염물질 배출 사업장 지도 점검률(%)</li> <li>환경개선부담금 부과 징수율(현년도)(%) (기존지표)</li> <li>EM 비대면 유용미생물 보급량(L)(기존지표)</li> </ul>
	시민 안전을 위한 먹는물 공동시설을 관리한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>먹는물 공동시설 수질관리 적합률(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>먹는물 공동시설 수질관리 적합률(%) (기존지표)</li> </ul>
	구민의 건강과 삶의 질 향상을 위한 위생편리를 강화한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>식품위생업소 지도 점검률(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>식품위생업소 지도점검률(%)</li> <li>식품위생업소 지도점검 건수(건)</li> <li>민원처리 단축률(%)</li> </ul>
	구민의 건강과 삶의 질 향상을 위한 공중위생문화를 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>공중위생업소 지도 점검률(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공중위생업소 지도점검률(%)</li> <li>공중위생업소 지도점검 건수(건)</li> <li>민원처리 단축률(%)</li> </ul>
건축과	건축물 및 광고물 관리로 고객중심 건축 행정 서비스를 제공한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>불법광고물 과태료 및 이행강제금 징수율(%)</li> <li>건축사 업무대행 수수료 청구(건)</li> <li>불법건축물 이행강제금 징수율(%)</li> <li>제3종 시설물 실태조사(회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>불법광고물 과태료 및 이행강제금 징수율(%) (기존지표)</li> <li>불법광고물 조치 건수(건)</li> <li>불법광고물 정비 건수(건)</li> <li>불법건축물 과태료 및 이행강제금 징수율(%)</li> <li>불법건축물 조치 건수(건)</li> </ul>
안전 건설과	재난예방 및 복구능력 강화를 통해 안전도시를 구축한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>안전문화운동 교육 및 홍보(회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>안전문화운동 교육 참여자 수(명)</li> <li>안전문화운동 교육 만족도(점)</li> </ul>
	재난·재해 예방으로 안전도시를 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>양수장비 유지관리(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정상작동 양수장비 확보량(대수)</li> </ul>
	내실있는 도로유지관리 구축으로 안전하고 편리한 도로환경을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>도로 및 시설물 유지보수 민원 처리율(%)</li> <li>보안등 유지보수 민원 처리율(%)</li> <li>인터넷민원 기한 내 처리율(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도로 및 시설물 유지보수 민원 처리율(%) (기존지표)</li> <li>보안등 유지보수 민원 처리율(%) (기존지표)</li> <li>노점상 및 노상적치물 정비 민원 기한 내 처리율(%)</li> </ul>
공원 녹지과	도시의 가로·녹지를 조성 관리한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>가로경관 및 녹지환경 조성사업 추진(건)</li> <li>녹지관리사업 추진(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민원처리 단축률(%)</li> <li>시설녹지, 학교숲, 도시숲 관리 면적(㎡)</li> <li>꽃길 조성 길이(m) 혹은 조성 면적(㎡)</li> <li>차폐수(띠녹지) 관리 길이(m)</li> </ul>
	산림자원화를 관리한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>건강한 산림 관리사업 추진(건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>산불방지 상황근무자 투입 인력 수(명)</li> <li>병충해 방제 면적(ha)</li> </ul>
	안전하고 편리한 공원환경을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>도시공원 관리사업 추진율(%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>도시공원 조경관리 및 시설물 유지보수 민원 처리 단축률(%)</li> </ul>

## 정책제언

- 연구결과 수원시 예산의 성과계획서 성과지표의 적정성은 매우 낮은 것으로 나타나고 있는데 그 원인은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있음
  - 첫째, 예산의 성과계획서에 대한 이해 및 관심 부족을 주요한 원인으로 들 수 있음
    - 성과관리 및 성과지표에 대한 사전 교육이 미흡하여 예산의 성과계획서를 작성하는 취지와 성과지표 및 측정산식의 도출 방법에 대한 근본적 이해가 부족함
    - 예산의 성과계획서에 대한 점검 및 모니터링 체계가 제도적으로 구축되어 있지 못하여 성과계획서 부실의 문제점은 인식하고 있으나 주기적 점검 및 개선이 이루어지지 못함
  - 둘째, 성과관리목표체계를 구축하기 위한 예산사업구조(정책사업-단위사업-세부사업)가 합리적으로 구성되어 있지 못하다는데 원인을 찾아볼 수 있음
    - 정책사업에 포함되어 있는 단위사업과 정책사업 목표 간 연계성이 매우 떨어져 정책사업 성과를 대표할 수 있는 결과지향적 지표의 개발이 불가능한 경우가 상당수임
    - 정책사업이 포함하고 있는 단위사업의 수에 차이가 매우 커 정책사업 성과를 포괄하고 대표하는 적정 수의 성과지표를 도출하기 어려움
  - 그 외 행정안전부의 예산성과계획서 및 예산성과보고서 작성 지침의 합리성 문제, 예산운용 및 부서운영과 관련한 실무적 문제들도 성과지표의 적정성 제고의 제약요건이 되고 있음
    - 행안부 지침에 따른 미달성(100%미만)/초과달성(130%이상) 기준은 각 부서가 자동적으로 목표치의 100%를 달성하거나 과달성 할 수 있는 지표와 보수적인 목표치를 설정하도록 함
    - 지표개발 및 목표치 설정에 있어 부서 및 팀 간 성과계획에 대한 협의 및 협조가 부족하며 재배정 사업 및 유지보수사업 등 예산운용의 특수성이 존재하는 사업에 대한 성과관리 지침이 부재함
- 이와 같은 근본적인 문제점을 개선하여 합리적인 예산의 성과계획서 성과지표 및 목표치를 도출하기 위해 다음과 같은 개선방향을 제안함
  - 첫째, 각 부서의 성과관리 담당자 및 사업담당자에 대해 성과관리 및 성과계획서 작성에 대한 교육 및 컨설팅을 정기적으로 실시하고 성과계획의 적정성을 지속적으로 모니터링 및 평가할 수 있는 체계를 마련해야 함
    - 일부 지방자치단체에서는 지속적으로 성과계획서 성과지표 개선연구를 추진하거나 적절한 성과지표 및 목표치 설정에 대해 컨설팅을 받을 수 있도록 지원하고 있음

- 현재는 예산의 성과계획서의 질 평가 및 성과달성도에 대해 페널티나 인센티브가 존재하지 않으나 향후 이에 대한 제도적 방안을 마련해야 할 것임
- 둘째, 장기적으로 수원시 예산사업구조 점검 및 개선을 통해 합리적인 성과목표관리체계를 구축해야 할 것임
  - 예산사업구조 개선은 장기간의 검토가 요구되는 쟁점이나 합리적인 예산사업구조가 성과관리체계의 근간이 된다는 측면에서 근본적인 개선이 필요할 것으로 판단됨
  - 정책사업 규모의 정비(분리 및 통합), 정책사업 내 단위사업 간 연계성 강화, 단위사업으로 운영할 실익이 없는 사업 정비, 정책사업 목표의 합리화 등이 요구됨
- 셋째, 예산의 성과계획서의 적정성을 높일 수 있는 구체적 지침 및 타 성과관리제도와의 연계방안이 도출되어야 함
  - 예산운용 방식 등의 문제로 성과지표 및 목표치 설정이 어려운 유지관리사업, 재배정사업, 소액의 단순 수급사업들에 대한 성과관리 지침이 구체적으로 마련되어야 함
  - 합리적 성과지표 및 목표치 설정이 가능하나 성과자료 확보가 어려운 부분에 대해서는 자료협조가 가능하도록 지원체계를 마련할 필요가 있음
    - 만족도 조사의 경우 개별부서가 추진하기에는 예산 및 인력의 제약이 있으므로 수원시 및 수원시정연구원에서 진행되는 통합설문조사를 활용하도록 함
    - 시 통합 평가결과 중 각 부서 및 각 구청과 관련된 평가결과의 공유가 가능한 부분에 대해 협조가 필요함
    - 국민신문고 등 각 전산시스템 관리부서에 자료조사 및 결과제공 가능여부를 파악하여 성과자료 협조가 원활하게 진행될 수 있도록 지원할 필요가 있음(민원관련 지표 등)
    - 교육 및 지침 등을 통해 예산의 성과계획서 작성 시 정책사업 관련 부서 및 팀이 상호 협의 및 협조하여 성과지표와 목표치 설정을 실시하도록 강조해야 함
  - 예산의 성과계획서의 성과지표가 재정사업평가 및 보조사업평가, 조직성과 관리 등 다양한 성과평가제도와 연계될 수 있도록 하여 성과계획서 작성의 실효성을 제고해야 함
- 마지막으로 무엇보다 예산의 성과계획서에 대한 실국 및 각 부서 관리자의 관심과 강력한 개선 의지가 요구됨
  - 관리자의 강력한 추진력을 바탕으로 양질의 예산의 성과계획서 작성 및 성과정보의 적극적 활용에 관한 강력한 방침이 마련되고 실행을 위한 구체적 지원체계가 구축되어야 할 것임

주제어: 예산의 성과계획서, 성과지표, 목표치, 성과주의 예산, 성과관리



## 01

## 서론

## 제1절 연구배경 및 목적

## 1 연구배경

- 중앙정부는 예산지출의 성과관리를 위해 1999년 공공부문 목표관리제 시행과 함께 중앙정부 16개 기관을 대상으로 시범적으로 성과과주의 예산제도를 도입하고, 2000년대에 들어서면서 본격적으로 성과정보를 예산과정에 활용하는 성과주의예산제도를 추진함
  - 2006년에는 「국가재정법」 및 「정부업무평가기본법」을 제정하여 2008년부터 중앙부서가 예산요구서를 제출할 때 다음연도 예산의 성과계획서 및 전년도 예산 성과보고서를 기획재정부 장관에게 함께 제출하도록 함
- 지방정부차원에서는 2008년 사업예산제도가 시행되었으며, 2014년 「지방재정법」의 개정을 통해 2016년 회계연도부터 모든 지방자치단체가 재정성과목표관리제도를 도입하고 사업예산과 직접 연계되는 성과계획서 및 성과보고서를 작성하여 지방의회에 제출하는 것이 의무화 됨
  - 이에 따라 수원시 역시 2016년 이후 각 실국 단위로 성과계획서와 성과보고서를 작성하고 예산과정 및 정책사업 추진에 성과정보를 활용하도록 하고 있음
- 특히 성과주의 예산제도 도입 및 운영에 있어서 예산의 성과계획서는 지방자치단체가 예산의 내용을 반영한 전략목표 및 해당연도 정책사업 목표 달성을 위해 수립하는 연도별 시행계획(행정안전부, 2017b)으로서 사업예산 성과관리체계의 핵심 요소라 할 수 있음
- 그럼에도 불구하고 현재 예산의 성과계획서는 중앙정부 및 지방자치단체에서 매우 형식적으로 작성되어 성과중심의 재정운용에 기여하지 못하고 있다는 비판을 받고 있음
  - 예산의 성과계획서 및 성과보고서의 관행적이고 부실한 작성이 중앙정부 및 지방자치단체 성과보고서 검사 등에서 반복적으로 지적되고 있으며, 이와 같은 문제점은 수원시의회 결산 감사의견서에서도 매년 동일하게 확인되고 있음

- 성과측정을 위한 성과지표의 대표성 및 결과지향성 부족, 불명확한 측정산식, 목표치 설정의 도전성 부족 및 근거미흡, 부서의 관심부족 등으로 예산과 연계할 적절한 성과정보를 산출하고 있지 못하다는 비판이 제기됨
- 이에 예산의 성과계획서 성과지표 및 목표치 설정의 합리성 제고를 통해 효율적인 예산성과 관리체계를 구축하여 양질의 재정정보를 바탕으로 예산운용의 효율성 및 효과성을 제고하고자 하는 노력이 요구되고 있음
- 이처럼 예산의 성과계획서 성과지표 개선의 중요성에도 불구하고 그동안 성과계획서 성과지표의 적정성에 대한 연구는 미흡하였음
  - 대부분의 연구에서 성과계획서 및 성과보고서의 전반적 문제점 및 개선방안에 대한 내용과 중앙정부의 성과지표에 대한 분석이 중점적으로 다루어졌으며 지방정부 성과계획서 성과지표의 적정성에 대한 세부 연구는 매우 부족한 실정임
  - 특히 수원시를 대상으로 한 성과계획서 성과지표의 현황 분석, 문제점 및 개선방안에 대한 검토는 그동안 구체적으로 수행되지 못하였음
- 대내외적 재정여건 악화로 수원시 재정운용의 효율성 및 효과성 제고가 요구되고 있다는 측면에서 수원시 예산의 성과계획서 성과지표를 구체적으로 검토하고, 문제점 및 개선방안을 도출하여 예산성과관리 체계를 강화하는 노력이 매우 필요한 시점임

## 2 • 연구목적

- 본 연구는 2024년 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 현황에 대한 검토를 바탕으로 문제점을 도출하고 각 정책사업 목표에 대한 개선지표(안) 및 합리적 성과지표 설정을 위한 제도개선 방안을 제시하는 것을 목적으로 함
  - 2024년 수원시 예산의 성과계획서 성과지표의 현황 검토를 통해 성과지표의 문제점을 도출하고, 분석대상 실국의 개별 성과지표의 적정성을 구체적으로 검토하여 정책사업 목표별 개선 지표(안)를 제시함
  - 장기적 관점에서 합리적이고 타당성 있는 성과지표 설정을 위한 제도적 개선방안을 모색함
- 본 연구는 예산의 성과계획서 성과지표의 개선(안)을 구체적으로 제시하여 2025년 이후 예산의 성과계획서 작성 시 각 실국 성과지표 및 목표치 설정에 반영하도록 함으로써 재정 성과정보를 활용한 수원시의 합리적 예산 배분 및 운용에 기여할 수 있을 것으로 판단됨
  - 또한 예산의 성과계획서 및 성과보고서의 질 제고를 위한 관련 제도개선의 근거자료 및 예산의 성과보고서 결산 감사의 기초자료가 될 수 있을 것으로 사료됨

## 제2절 연구범위 및 방법

### 1 연구범위

#### □ 지역적 범위

- 예산의 성과계획서 성과지표에 대한 지역적 분석 범위를 수원시로 한정함

#### □ 대상적 범위

- 수원시 전체 24개 실국 중 본청 1개국(경제정책국, 7개과), 1개 구청(장안구, 11개과)의 성과계획서에 포함된 43개 정책사업 목표(70개 단위사업) 및 78개 성과지표를 분석 대상으로 함
  - 경제정책국은 실국 중 가장 보편적이면서 다양한 유형의 사업을 포괄하고 있어 제시된 개선지표에 대해 타 실국의 벤치마킹이 용이할 것으로 판단되어 선정함
  - 장안구청은 4개 구청의 사업내용 및 유형이 대체로 동일하여 장안구청의 성과지표 개선을 통해 나머지 3개 구청의 성과지표 개선이 가능할 것으로 판단되어 대상으로 선정함
- 다만 수원시 예산의 성과계획서 성과지표의 기본현황 파악을 위해서는 수원시 전체 실국의 전체 283개 정책사업 목표(552개 단위사업) 및 536개 성과지표를 분석대상으로 함

#### □ 시간적 범위

- 2025년 예산의 성과계획서 성과지표 설정에 반영하고, 2024년 예산의 성과보고서 검토를 위한 참고자료로 활용할 수 있도록 2024년 예산의 성과계획서를 주 분석대상으로 함
  - 다만 예산의 성과계획서의 현황 및 문제점 분석을 위해 2022년 예산의 성과보고서를 함께 검토함

#### □ 내용적 범위

- 공공부문 성과관리와 성과주의 예산에 대한 이론적 논의 및 예산의 성과계획서에 대한 검토
- 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 기본현황 분석
- 수원시 2024년 예산의 성과계획서 성과지표 검토 및 개선지표(안) 도출
- 예산의 성과계획서 성과지표 및 목표치의 합리적 설정을 위한 제도 개선방안

## 2 • 연구방법

- 본 연구의 목적을 위해 문헌연구, 통계분석, 전문가 자문 및 정책사업 담당자 인터뷰, 사례조사 방법을 활용함
  - (문헌연구) 공공부문 성과관리와 성과주의 예산에 대한 문헌 및 관련 선행연구 조사, 관련 법령 및 정부부처 자료 분석
  - (통계분석) 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 기본현황 관련 데이터 분석, 경제정책국 및 장안구 성과지표 현황 관련 데이터 분석
  - (전문가 자문) 2024년 경제정책국 및 장안구 예산의 성과계획서 기존 성과지표 검토 및 문제점 도출, 개선지표 Pool 구축, 성과지표의 합리적 설정을 위한 제도 개선방안 제시
  - (담당자 인터뷰) 2025년 경제정책국 및 장안구 예산의 성과계획서 개선지표 도출, 합리적 목표치 설정 방향 도출
  - (사례조사) 타 자치단체, 중앙정부, 공공기관 성과지표 사례 수집 및 검토를 통한 개선지표 Pool 구축, 성과지표의 합리적 설정을 위한 제도 개선방안 제시

그림 1-1 | 연구의 흐름도

연구의 흐름		주요내용	연구방법
1장	서론	연구배경 및 목적 연구범위 및 방법	문헌연구
2장	예산의 성과관리에 대한 논의	공공부문 성과관리와 성과주의 예산 성과측정과 성과지표 지방자치단체 성과목표관리제도와 예산의 성과계획서	문헌연구
3장	수원시 예산의 성과계획서 성과지표 기본현황	정책사업 목표 및 성과지표 기본 현황 실국별 부서 정책사업 목표 및 성과지표 현황 성과지표 목표치 달성도 현황 소결	통계분석 문헌연구
4장	수원시 예산의 성과계획서 성과지표 개선	성과지표 개선 방법 및 절차 성과지표 검토 성과지표 개선(안)	전문가 자문 담당자 인터뷰 문헌조사 통계분석 사례조사
5장	결론 및 정책제언	결론 및 정책제언	전문가 자문 사례조사

## 02

## 예산의 성과관리에 대한 논의

## 제1절 공공부문 성과관리와 성과주의 예산

## 1 공공부문 성과관리

- 신공공관리론에 기반을 두고 있는 성과관리는 공공부문의 성과와 책임성을 제고하기 위한 행정개혁 수단으로 도입되어, 현대 공공관리에서 중요한 관리수단으로서 활용되고 있음
- 전통적인 공공관리에서는 입법부가 제정한 규칙과 절차를 통해 행정부의 성과를 제고하고 부적절한 업무 수행을 통제하고자 하였음(Behn, 1995; Abramson, Breul & Kamensky, 2007; Moynihan, 2008)
  - 과도한 규칙들은 오히려 행정부의 동기부여와 책임의식을 저하시켜 정부성과와 신뢰의 하락을 초래함
  - 행정부의 성과를 제고하기 위하여 다시 입법부의 규칙과 절차적 통제가 강화되면서 미시적 관리의 악순환이 초래되었음
- 이 같은 문제를 해결하고자 미국, 영국 등 주요 선진국에서는 신공공관리에 기반한 성과관리를 도입함으로써 정부개혁을 추진하였음(Poister, 2003; Pidd, 2005; Kong, 2005)
- 기존의 전통적인 공공관리가 투입과 절차 중심의 사전적 통제 중심으로 이루어졌다면, 성과관리 패러다임 하에서의 공공관리는 산출 위주의 결과 중심적 관리를 지향함
  - 과도한 규칙을 통한 미시적 관리 대신 공공관리자에게 재량을 부여하고, 공공관리자가 이러한 재량을 바탕으로 성과를 창출하여 책임을 제고하도록 함(Moynihan, 2008)
- 성과관리란 연구자에 따라 다양하게 정의되나, 공공조직의 목적과 전략적 우선순위를 설정하고 이를 조직 전체와 개인의 구체적인 성과목표로 변화시키는 과정이라고 할 수 있음(Pollitt, 2002)
  - Kelman(2006)은 성과관리를 공공조직에서 고품질의 서비스를 제공하고 효율성을 증가시키기 위한 전략을 제공하는 하나의 메커니즘으로 규정함

- 이윤식(2014)은 성과관리를 조직의 임무(mission)에 기초한 비전이나 전략을 효과적·효율적으로 달성하기 위해 조직 및 개인의 성과를 체계적으로 집계·관리·환류하는 제반 활동이나 일련의 과정으로 정의함
- 즉, 성과관리는 조직성과를 향상시키기 위해 성과정보를 생산·활용하는 것을 목표로 하는 일련의 관리활동(Lee & Kim, 2012)이라 할 수 있음
- 우리나라 「정부업무평가기본법」에서는 성과관리를 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”(제2조 제6항)으로 정의함
  - 성과관리는 미션과 비전, 전략목표, 성과지표로 구성되는 위계적인 목표체계에 근거하여 이루어짐
- 이러한 성과관리는 성과계획(plan), 실행(do), 평가(see) 절차를 거쳐 이루어지며(Poister, 2003), 성과관리 과정에서 생성된 성과정보가 환류를 통해 활용되는 선순환 구조를 거쳐 궁극적으로 조직의 성과가 향상될 수 있음
  - 첫째, 성과계획 단계는 기관의 임무 - 전략목표 - 성과목표를 체계적으로 연계하여 달성하고자 하는 미래의 활동계획이라고 할 수 있음(라휘문, 2012)
  - 둘째, 실행 단계는 성과지표를 선정하고 성과지표에 대한 구체적인 목표치를 설정하며 조직에서 추진하는 사업이나 활동에 대한 투입, 과정, 산출, 결과를 측정하여 성과수준을 측정함
  - 셋째, 평가 단계는 장단기 목적을 달성해가는 과정에서 주기적인 평가를 실시하고 사업성과를 향상시키기 위해 관리자에게 그 결과를 보고하는 활동임(원구환, 2010)
- 우리나라의 경우 1990년대 후반 외환위기를 계기로 공공부문 전반에 성과중심 개혁이 추진되었음
  - 정부업무평가를 비롯하여 예산과 재정, 감사, 조직 및 인사 등 전 영역에 걸쳐 본격적으로 성과관리제도가 도입되었음(공병천, 2004)

## 2 • 성과주의 예산

- 성과주의 예산(performance budget)은 기존 예산제도의 한계를 보완하여, 정부가 수행하는 활동(activities)과 그에 따른 성과(performance)를 창출해내기 위하여 어느 정도의 지출이 소요되는지에 초점을 맞추어 예산의 편성과 집행에 대한 관리와 통제를 강화하고자 함(신무섭, 2010)

  - 기존의 품목별 예산제도(line item budgeting system)는 정부가 지출하려는 대상을 항목별로 분류하고 이에 따라 예산을 운영하여 예산을 통제하려 함
    - 품목별 예산제도는 지출 항목을 명확하게 파악할 수 있다는 장점이 있음. 그러나 사전에 예산 항목을 세분하여 집행하기 때문에 예산 운영의 신속성이 제약되며, 정부가 추진하고자 하는 정책이나 사업이 왜 필요하며 어느 것이 더 중요한지 우선순위가 모호함
  - 이후 품목별 예산제도의 한계를 극복하기 위해 계획예산제도(planning programming budgeting system), 영기준예산제도(zero base budgeting system), 목표관리제(management by objectives) 등과 같은 예산개혁안들이 등장함
- 이와 같은 예산개혁을 위한 일련의 노력과정에서 과거의 예산제도가 기능적인 측면에 초점을 맞추었다는 한계를 개선하기 위해 성과주의 예산제도는 신공공관리 흐름에 따른 행정환경 변화에 발맞추어 보다 예산의 관리적인 측면에 초점을 맞춤

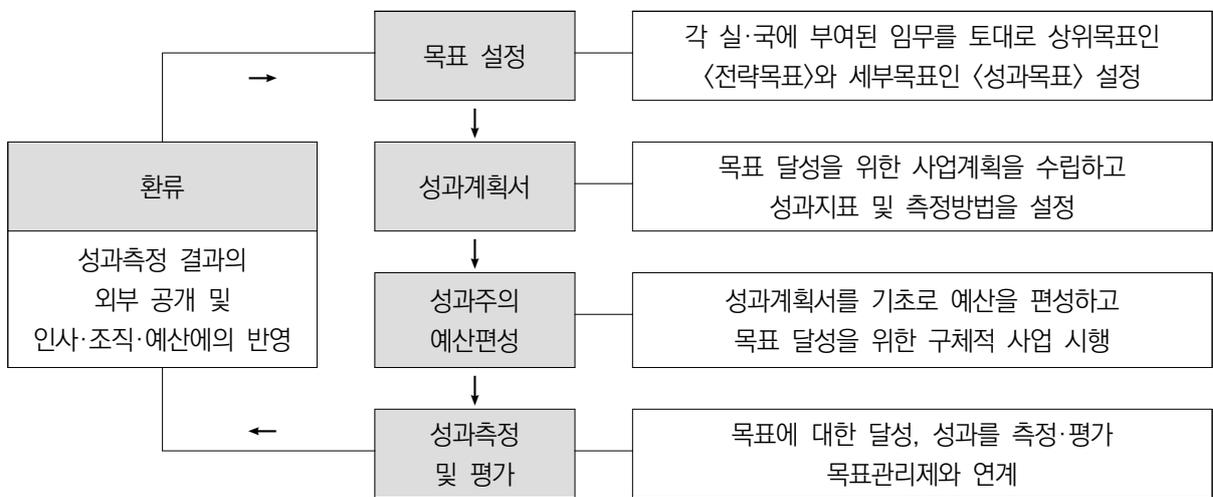
  - 1990년대 들어서면서 미국 및 OECD 국가들을 중심으로 성과주의 예산제도에 대한 관심이 높아지기 시작하였는데 1980년대 경기침체기 공공부문의 재정운영의 효율성을 제고하기 위한 시도로서 기존에 통제중심의 예산제도에서 결과지향적 예산제도로 변모하게 된 것임
  - 성과주의 예산은 정책이나 업무 수행에 소요되는 비용을 활동 및 사업 단위로 정확히 산출함으로써 예산 통제 및 관리에서의 효율을 제고하고, 사업별 최종 성과를 파악하여 책임성을 확보하는 데 기여함
  - 이러한 성과주의 예산의 특성은 정부가 추진하는 활동과 정책에 대한 성과를 측정하여 공개하고 이를 통해 정부신뢰를 제고하고자 하는 신공공관리 기반의 정부개혁과도 맥이 닿아 있다고 할 수 있음
- 성과주의 예산(또는 성과예산제도)은 예산에 관한 의사결정에서 성과관리를 통해 산출된 성과정보를 활용하는 예산제도를 의미함(Seong, 2012)

  - 성과주의 예산은 예산 편성 시에 성과목표와 그 구체적인 달성방법을 사전에 설정하고 성과 평가 후 이를 예산에 반영하는 제도를 말함(주현정, 2020)

- 성과주의 예산은 공공조직이 수행한 업무 성과에 대한 신뢰성 있고 질 높은 성과정보를 예산 과정에 활용함으로써, 예산 결정에서 보다 정확하고 합리적인 의사결정을 내릴 수 있다는 가정에 근거하고 있음(안성윤·정일환, 2018)
- 성과예산은 주어진 예산제약 하에서 재정자원을 보다 더 잘 활용하고 예산관리를 더 잘 하고자 하는 예산접근으로 성과정보를 예산과정에 접목해서 활용하는 데에 의의가 있다고 할 수 있음(임성일·이효, 2015)
- 성과주의 예산은 성과관리 원리를 예산과정에 적용한 것으로서 기존의 품목별 예산제도의 한계를 보완하여 예산의 관리적 기능을 강화하는 데 의의가 있음(도명록·성시경, 2022)
  - 성과주의 예산은 ① 제한된 재정자원을 활용하는 데 있어 우선순위를 선정하고, ② 예산 사용에 대한 목적과 우선적으로 달성해야 할 목표를 제시하며, ③ 예산을 절감하도록 함. 또한 ④ 재정 책임성을 입증할 수 있으며, ⑤ 공무원에게 동기를 부여하고, ⑥ 행정서비스의 품질을 향상시키고 이를 통해 유권자들의 만족을 제고할 수 있다는 점에서 중요성을 가짐 (Boston Borough Council, 2014; 임성일·이효, 2015에서 재인용)
  - 성과주의 예산은 “장기적 관점에서 부처의 사명, 목적, 세부 목적 등을 고려하여 목적 달성에 기여하는 정책과 사업을 구상하고 사업별로 성과 목표치와 그것을 달성하는 데 소요되는 원가를 연계하는 계량적 자료를 제시하는 성과관리와 예산 운영을 통합하려는 제도”라고 할 수 있음(신무섭, 2014)
  - 성과주의 예산은 성과를 산출(output)보다는 결과(outcome) 관점에서 접근하여 1년 이상의 중장기적인 관점에서 다루고 있음(최웅선, 2017)
- 성과주의 예산은 ① 목표 설정, ② 성과계획서 작성, ③ 성과주의 예산 편성, ④ 성과측정 및 평가, ⑤ 환류로 구성됨(윤영진, 2015)
  - 성과주의 예산의 핵심이라고 할 수 있는 성과관리와 예산제도의 연계는 성과계획서와 예산서를 통합한 성과예산서를 통해 구현되며, 이를 바탕으로 성과보고서를 작성하여 사업 수행에 대한 성과와 책임을 부여하게 됨(원구환, 2014)
  - 성과주의 예산제도의 운영체계와 절차를 자세히 살펴보면 다음 [그림 2-1]과 같음(윤영진, 2015)
    - 첫째, 목표 설정 단계에서는 각 실·국에 임무를 근거로 하여 상위목표인 전략목표와 그에 대한 세부목표인 성과목표를 설정함
    - 둘째, 성과계획서 작성 단계에서는 성과목표 달성을 위한 사업계획을 수립하고 성과지표와 구체적인 측정방법을 설정함

- 셋째, 성과주의 예산 편성 단계에서는 성과계획서를 토대로 예산을 편성하고 성과목표를 달성하기 위하여 구체적인 사업을 시행·집행함
- 넷째, 성과측정 및 평가 단계에서는 성과목표에 대한 달성도와 성과 수준을 측정하되, 목표관리제와 연계하여 성과목표 달성 정도를 평가함
- 다섯째, 환류 단계에서는 성과측정 및 평가결과를 외부에 공개하는 한편, 성과평가 결과를 조직의 인사관리, 조직 개편, 다음 해 예산 편성 등에 반영함

그림 2-1 | 성과주의 예산제도의 운영체계와 절차



자료: 윤영진(2015)

## 제2절 성과측정과 성과지표

### 1 성과측정의 의의

- 성과관리 단계 중 성과측정은 조직이나 개인이 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 효율성·효과성 등의 다양한 성과정보를 수집하고, 이를 객관화·조직화하려는 과정이라 할 수 있음(한인섭, 2006)
- 성과를 측정하는 목적은 다음 [표 2-1]과 같이 학자에 따라 다양하게 제시됨

표 2-1 | 성과측정의 목적

학자	성과 측정 목적
Behn(2003)	평가, 예산 편성, 동기부여, 통제, 홍보, 치하, 학습, 개선
van Dooren et al.(2010)	학습, 조정 및 통제, 책임성

- Behn(2003)은 성과를 측정하는 이유가 관리적 목적에 따라 달라진다고 봄
  - 공공관리자들은 성과측정을 통하여 ① 조직이 수행하는 업무를 평가(evaluate)하여, ② 평가 결과를 예산(budget)에 반영하고, ③ 조직구성원들에게 동기부여(motivate) 시키거나, ④ 통제(control)하고, ⑤ 조직을 홍보(promote)할 수 있는 기회로 삼음. 또한 ⑥ 목표 달성에 대한 정신적·경제적 보상을 조직의 정례적 행사를 통해 치하(celebrate)하며, ⑦ 조직구성원들을 학습(learn)시켜, ⑧ 업무 성과를 개선(improve)하고자 함
- van Dooren et al.(2010)은 성과측정의 목적을 학습(to learn), 조정 및 통제(to steer & control), 책임성(to give account)으로 유형화함
  - 학습(to learn)은 정책이나 관리를 어떻게 개선할 수 있는가에 대한 것으로 조직 내부에 중점을 두며 전략적 기획이나 벤치마킹을 통해 구현할 수 있음
  - 조정 및 통제(to steer & control)는 어떻게 활동을 통제할 것인가와 관련되며 모니터링, 성과급 등을 통한 내부 통제를 지향함
  - 책임성(to give account)은 어떻게 성과를 설명할 것인가(communicate)에 관한 것으로 연간 보고, 성과계약 등 주로 과거 성과에 대한 외부와의 소통을 의미함

## 2 • 성과지표의 유형 및 적정성 평가기준

- 성과측정은 성과지표를 통하여 이루어지는데, 성과지표는 “조직의 목표 달성 여부를 측정하는 척도로 성과를 측정하기 위하여 계량적 혹은 질적으로 나타낸 것”으로 정의할 수 있음(이은국 외, 2015)
  - 성과지표를 통하여 측정되는 성과는 조직에서 수행한 활동 또는 정책으로 인한 결과, 당초 의도한 목적에 부합하여야 함(박충훈 외, 2019)
  - 목표달성 여부를 성과지표를 통해 판단하고, 그 결과를 재정운용에 활용하게 되므로 올바른 성지표의 선정이 재정성과관리의 핵심요소라 할 수 있음(기획재정부, 2023)
- 성과지표는 정량적 측정 가능성, 사업 추진 단계 등에 따라 유형화할 수 있음
  - 성과를 계량화하여 정량적으로 측정 가능한가에 따라서 정량지표와 정성지표로 구분할 수 있음(기획재정부, 2023)
    - 정량지표는 구체화된 양적 수치로 측정 가능한 성과지표로, 성과측정 시 평가자의 주관이 개입될 수 없고 반복하여 측정할 경우 동일한 결과를 도출할 수 있음
    - 정성지표는 양적 수치로 측정할 수 없는 성과지표로, 성과측정 시에 평가자의 주관에 개입될 수 있음

표 2-2 | 성과지표의 유형 1: 정량적 측정 가능여부별

구분	정량지표 (계량지표)	정성지표 (비계량지표)
정의	• 구체화된 양적 수치로 측정 가능	• 양적 수치로 측정 불가능
특성	• 평가자의 주관에 개입될 수 없음 • 반복측정 시 동일한 결과	• 평가자의 주관 개입
사례	• 우량농지조성면적 • 해외건설 수주액 • 관광수입액 증가율	• 민원인 만족도 • 주요 국정과제 대국민 인지도 • 정보관리 시스템 구축정도

자료: 기획재정부(2023: 23)

- 사업 추진 단계에 따라서는 투입지표, 과정지표, 산출지표, 결과지표로 구분할 수 있음(기획재정부, 2023; 이은국, 2015)
  - 투입지표(input indicators)는 예산이나 인력, 시간 등 자원의 투입량을 나타내는 지표임. 예산 집행과 자원 투입에서의 문제점과 개선방안을 확인할 수 있음
  - 과정지표(process indicators)는 사업의 진행과정에서 나타나는 산출물의 정도를 평가하는 지표임. 사업 진도를 중간 점검하는 의미를 가지며 중장기 사업인 경우 연차평가에 활용할 수 있음

- 산출지표(output indicators)는 사업이 완료된 이후에 나타나는 1차적 산출물을 평가하기 위한 지표임. 투입 대비 산출의 효율성을 평가하고 계량적 목표달성의 평가에 유용하게 활용할 수 있음
- 결과지표(outcome indicators)는 1차적 산출물을 통해 나타나는 사업의 효과와 영향을 평가하는 지표임. 국민이 체감하는 궁극적 목표의 효과성을 평가하는 데에 활용함

표 2-3 | 성과지표의 유형 2: 사업 추진 단계별

구분	개념	특성
투입지표 (input indicators)	• 예산, 인력, 시간 등 자원의 투입량을 나타내는 지표	• 예산집행과 자원투입의 문제점과 개선 방안을 나타낼 수 있음
과정지표 (process indicators)	• 진행과정에서 나타나는 산출물의 정도를 평가하는 지표	• 사업진도의 중간점검의 의미를 가짐 • 중장기 사업의 연차평가에 활용 가능
산출지표 (output indicators)	• 사업완료 후 1차적 산출물을 나타내는 지표	• 투입 대비 산출의 효율성 평가 • 계량적 목표달성 평가 용이
결과지표 (outcome indicators)	• 1차적 산출물을 통해서 나타나는 사업의 효과와 영향을 평가하는 지표	• 국민체감 및 궁극적 목표의 효과성 평가 • 공공성의 최종평가에 활용

자료: 기획재정부(2023: 23)

- 추진하고자 하는 사업 및 정책의 특성과 단계 등에 부합하는 성과지표를 선정하여야 효과적인 성과측정과 성과관리가 이루어질 수 있음
  - 바람직한 성과지표의 선정 기준으로 van Dooren et al.(2010)은 사용자의 이해 용이성(understandable for users), 변화에 대한 민감성(sensitive of change), 관련성(relevance), 개념의 정확성(precisely defined), 실현가능성(feasibility) 등을 제시함
  - Poister et al.(2015)은 성과 모니터링 시스템에서 활용되는 성과지표가 갖추어야 할 조건으로 미션 및 목표와의 관련성 및 이해가능성(meaningful and understandable), 포괄성(balanced and comprehensive), 척도의 명확한 방향성(clear regarding preferred direction of movement)<sup>2)</sup>, 적시성과 실행가능성(timely and actionable), 목표 대치의 저항성(resistant to goal displacement)<sup>3)</sup>, 성과측정 과정에서의 비용 효과성(cost-sensitive(not redundant)) 등을 제시하고 있음
  - 기획재정부(2023)는 성과지표를 설정하기 위한 원칙으로 K-SMART 기준을 제시함
    - 핵심성은 프로그램 목표 수준에서 의도한 핵심적인 성과를 통합적 시각에서 파악할 수 있도록 포괄적인 내용으로 설정해야 한다는 원칙임

2) 예를 들어 고객만족도를 백분율로 측정하는 경우 값이 클수록 더 높은 수준의 성과(고객만족)를 의미함

3) 학생들의 학업성취도를 개선하기 위해 특정한 시험을 보는 경우 학업성취도 자체를 개선하기보다는 특정 시험을 잘 보기 위해 노력하는 경우 목표 대치가 나타난 것으로 볼 수 있음. 성과측정의 부정적 행태나 효과를 회피하기 위한 것과 관련됨.

- 구체성은 일관성 있게 성과데이터를 수집하여 공정하게 비교할 수 있도록 성과지표를 구체적이고 명확하게 정의해야 한다는 것임
- 측정가능성은 성과지표의 측정방법과 근거를 명확하게 제시할 수 있어야 한다는 것을 말함
- 인과성·달성가능성은 성과지표가 각 프로그램 사업의 범위를 넘어서는 안 되며, 프로그램이 합리적으로 영향을 줄 수 있는 것에 대해서만 측정해야 한다는 것임
- 신뢰성은 성과지표를 제3자가 검토하더라도 일관된 결과가 나올 수 있어야 한다는 것으로 검증가능하고 공신력 있는 객관적인 통계정보를 활용할 것을 제시하고 있음
- 적시성은 프로그램 추진 완료 시점에 성과가 측정될 수 있어야 하고 최종 성과정보가 생산되어야 한다는 것을 말함

표 2-4 | 성과지표 설정을 위한 K-SMART 원칙

K	Key (핵심성)	핵심적·포괄적인 성과일 것
S	Specific (구체성)	구체적·명확할 것
M	Measurable (측정가능성)	측정 가능할 것
A	Attributable/Attainability (원인성/달성가능성)	프로그램 성과와 관련 있으며, 사업 추진으로 달성 가능할 것
R	Reliable (신뢰성)	검증이 가능하고 일관성이 있을 것
T	Timely (적시성)	성과측정 시기와 맞을 것

자료: 기획재정부(2023: 24)

- 유승현·김민정(2017)은 성과계획서 작성 시 성과관리체계 수립, 성과지표 및 측정방법 설정, 목표치 설정 세 가지 측면에서 점검해야 할 사항을 다음과 같이 체크리스트로 제시함
  - 성과관리체계 수립은 ① 성과목표체계의 논리적 연계성, ② 성과목표체계와 프로그램 예산체계의 연계성으로 구분되는데, 성과목표가 논리적 오류나 중복 없이 해당 사업의 내용을 모두 적절하게 포괄하고 있는가에 대한 것이라 할 수 있음
  - 성과지표 및 측정방법 설정은 ① 타당성, ② 귀책성, ③ 명확성, ④ 적시성, ⑤ 신뢰성, ⑥ 비교 가능성으로 구분됨. 타당성은 다시 대표성과 결과지향성으로 세분되는데 전자는 성과지표가 사업 내용을 포괄하고 있는지, 후자는 결과지표로 설정하였는지를 말함. 귀책성은 유사·중복 지표를 활용하였거나 목표 달성에 외부요인의 영향이 큰 경우, 목표치 설정이 부적절한 경우에 관한 것임. 명확성은 성과지표의 내용이나 측정방법이 구체적인지, 적시성은 당해 연도에 성과측정이 가능한지와 관련됨. 신뢰성은 성과지표와 측정방법의 연계성이 높고 객관적이며 적절한 성과지표 및 측정방법을 채택 했는지를 판단함. 비교 가능성은 타당성 근거 없이 성과지표를 변경한 경우 및 연도별 성과의 변화가 없는 경우에 해당하는지 등과 관련됨

- 목표치 설정의 경우 ① 도전성, ② 구체성, ③ 목표치 설정 근거의 객관성으로 구분됨. 도전성은 과거 실적치보다 목표치를 동일하거나 낮게 설정하였는지, 구체성은 목표 달성 여부를 명확하게 판단할 수 있는지와 관련됨. 목표치 설정 근거의 객관성은 적절한 실적자료를 근거로 하여 목표치를 설정했는지에 대한 것임

그림 2-2 | 성과계획서 작성 단계별 점검 체크리스트

분야	단계	구분	체크사항	
성과 계획서	성과 관리 체계 수립	성과목표 체계의 논리적 연계성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상위 전략목표 또는 프로그램 목표를 달성하는데 기여하지 않는 프로그램 목표 또는 단위사업을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 다른 전략목표, 프로그램 목표, 단위사업과 중복되거나 유사한 전략목표, 프로그램 목표, 단위사업을 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>	
		성과목표 체계의 프로그램 예산체계의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램 예산체계상 단위사업을 성과목표체계상 단위사업으로 설정하지 않은 경우는 없는지?</li> <li>• 성과목표체계상 단위사업을 프로그램 예산체계상 대응사업 없이 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 성과추정의 실익이 없는 사업을 성과목표체계상 단위사업으로 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 프로그램 예산체계상 하나(또는 복수)의 사업을 성과목표체계상 복수(또는 하나)의 프로그램 목표 또는 단위사업으로 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 조세지출항목과 단위사업 간 1:1 대응을 미설정된 경우는 없는지?</li> </ul>	
	성과 지표 및 측정 방법 설정	타당성	대표성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램 목표 또는 단위사업의 목적과 연계성이 부족한 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 프로그램 목표 또는 단위사업의 일부만을 반영한 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 다른 단위사업의 성과 또는 다른 기관의 예산을 반영한 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 프로그램 목표의 성과지표를 하위 단위사업의 지엽적인 성과지표로 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>
			결과 지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과지표를 결과지표로 설정할 수 있는 데도 결과지표가 아닌 지표(투입, 과정, 산출지표)로 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>
	성과 지표 및 측정 방법 설정	성과 지표 및 측정 방법 설정	귀책성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다른 단위사업 또는 프로그램 목표의 성과지표 및 측정방법과 중복되거나 유사한 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 외부적 요인에 의해서 목표치 달성 여부가 결정되는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 이미 달성된 성과를 지속적으로 측정하는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 목표치가 100% 달성될 수밖에 없는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>
			명확성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과지표 및 측정방법이 성과지표 또는 측정방법이 불명확하고 이해하기 어렵게 작성되어 입의로 성과추정이 이루어진 경우는 없는지?</li> </ul>
			적시성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 당해연도에 성과추정이 어려운 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 매년 성과추정이 어려운 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 당해연도가 아닌 과거 실적자료로만 구성된 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>
			신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과지표와 연계성이 부족한 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 실적치가 정확하게 반영될 수 없는 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• (외부의) 객관적인 성과지표 및 측정방법이 있는 데도 자체적인 성과지표 및 측정방법을 적용한 경우는 없는지?</li> <li>• 복합 성과지표의 구성요소에 대한 가중치를 부적절하게 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>
			비교 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과거의 성과지표 및 측정방법을 타당한 사유 없이 변경한 경우는 없는지?</li> <li>• 연도별로 성과 변화가 거의 없는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>
			목표치 설정	목표치 설정
	구체성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표치가 구체적으로 설정되어 있지 않아 그 달성 여부에 대한 판단이 어려운 경우는 없는지?</li> </ul>		
	목표치 설정 근거의 객관성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불합리한 실적자료를 근거로 목표치를 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 과거 다른 성과지표 및 측정방법으로 산정된 실적치를 근거로 목표치를 설정한 경우는 없는지?</li> <li>• 설정근거를 제시하지 않은 채 목표치를 설정한 경우는 없는지?</li> </ul>		

자료: 유승현·김민정(2017)

### 제3절 지방자치단체 성과목표관리제도와 예산의 성과계획서

#### 1 지방자치단체의 성과목표관리제도

- 우리나라에서는 외환위기를 겪으면서 재정개혁의 일환으로 1999년 중앙정부 16개 기관을 대상으로 시범적으로 성과주의 예산제도를 추진하였음(송건섭 외, 2003)
  - 외교안보, 일반행정, 교육문화, 사회복지, 산업기술, 재정금융, 건설교통, 농림환경 분야 등 총 8개 분야 2개 기관씩 총 16개 기관<sup>4)</sup>에 대하여 성과예산제도를 시범 운영함
  - 2000년 12개 기관을 시범사업 대상기관으로 추가 선정하였고(총 28개 기관), 2001년에 11개 기관을 추가 선정하여 총 39개 기관에 성과주의 예산제도가 도입됨(최웅선, 2017)
- 2003년에는 주요 재정사업(예산 및 기금)에 대하여 목표와 성과지표를 사전에 설정하고 성과지표에 기반한 평가 결과에 따라 재정사업을 관리할 수 있도록 재정성과관리제도를 도입함(최웅선, 2017)
  - 제도 도입 초기인 2003년에는 개별 사업의 성과관리에 필요한 성과지표를 개발하도록 함
  - 2004년에는 정책과 성과 중심의 관리가 이루어질 수 있도록 사업예산체계를 도입하였고, 2007년에 사업예산제도가 전면 시행됨
  - 2006년 「국가재정법」 제정으로 2006년부터 성과보고서를 작성하여 2007년부터 성과측정 결과에 대한 평가와 환류가 이루어지도록 함으로써, 성과와 예산이 연계된 성과주의 예산의 기반을 마련함(박노옥 외, 2015)
    - 2008년부터는 성과계획서를 예산안 첨부서류로 국회에 제출하도록 하고, 2010년부터 결산보고서의 구성항목으로 성과보고서를 국회에 제출하게 됨
    - 2015년도 성과계획서부터 성과관리체계와 예산·기금상 프로그램 및 단위사업과 일치시켜 성과계획을 수립하도록 하여 성과관리체계와 사업예산체계의 통합이 이루어짐
- 중앙정부에서는 1999년 성과주의 예산제도가 먼저 도입된 후, 재정에 대한 성과관리가 보다 체계적으로 이루어질 수 있도록 2004년에 사업예산제도가 도입되었으나 중앙정부와 달리, 지방정부의 경우 2004년 사업예산제도가 먼저 도입된 이후 2014년 성과주의 예산제도가 도입되었음

4) 외교안보 분야는 외교통상부(다자통상국)와 국방부(국군홍보관리소), 일반행정 분야는 행정자치부(정부기록보존소)와 법제처(법제기획관), 교육문화 분야는 교육부(평생교육국)와 문화관광부(국립국악원), 사회복지 분야는 보건복지부(서울정신병원)와 국가보훈처(보훈관리국), 산업기술 분야는 산업자원부(산업기술국)와 정보통신부(전파연구소), 재정금융 분야는 기획예산처(정부개혁실)와 통계청(통계정보국), 건설교통 분야는 해양수산부(국립해양조사원)와 해양경찰청(해양오염관리국), 농림환경 분야는 농림부(농촌개발국)와 환경부(상하수도국)가 참여하였음(송건섭 외, 2003: 428)

- 사업예산제도는 2004년 9개 지방자치단체에서 시범 운영됨. 이후 2005년 50개 지방자치단체, 2006년 전국 지방자치단체로 시범 운영이 확대되어 2008년부터 지방자치단체에 사업예산 제도가 공식적으로 시행됨(이상용·이효, 2008)
- 2008년 행정자치부는 ‘사업예산 선도기관’으로 서울, 강원, 전북 3곳을 선정하고 사업예산 성과관리제도를 도입하고자 단계별 계획을 수립함(임성일·이효, 2015b; 주현정, 2020)
- 2014년 「지방재정법」이 개정되면서 2016년 회계연도부터 예산의 성과계획서와 성과보고서를 작성하고 예산 및 결산 심의 때 지방의회에 제출하도록 의무화하여 ‘성과목표관리제도’를 도입하였음

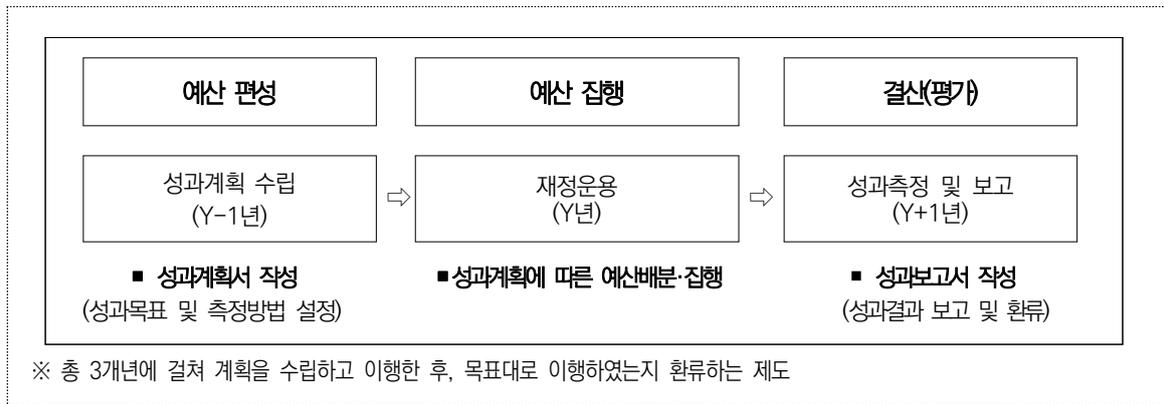
표 2-5 | 사업예산 성과관리제도 단계별 도입계획

구분		기반 조성 단계 (~2010년)	본격 확산 단계 (2011~2013년)	성숙 단계 (2014년 이후)
대상	광역단체	성과예산서 작성	예산성과보고서 작성	-
	기초단체	-	성과예산서 작성	예산성과보고서 작성
관리방법		정책사업명으로 구분	정책사업명으로 구분	예산사업 별도 구분
법제화		-	-	의무화규정 및 본격운영
본격 시행		2016회계연도부터 예산의 성과계획서와 성과보고서의 지방의회 제출 의무화(법제화)		

자료: 지방자치단체 사업예산 성과관리 담당공무원 워크숍 자료(2014); 임성일·이효(2015)에서 재인용

- 성과목표관리제도는 지방자치단체가 부서별로 성과목표와 성과지표를 사전에 설정하고 목표치 달성 여부 등의 성과정보를 재정운용에 활용하도록 하여, 성과관리 목표체계와 예산 사업구조 체계를 일치시켜 성과관리를 강화하였다고 할 수 있음(행정안전부, 2017a).
- 이러한 성과중심의 사업예산제도는 “사업(programs)과 단위사업(projects, activities)을 핵심예산단위와 성과관리단위로 설정하고 이들을 중심으로 예산 집행의 결과인 산출물(output)과 성과(outcome)를 체계적으로 관리하는 시스템”이라 할 수 있음(임성일 외, 2013).
- 성과목표관리제도는 예산과정을 사업 단위로 재구성하고 사업에 대한 성과관리와 연계한 것으로(도명록·성시경, 2022), 재정운영의 효율성과 효과성, 책임성을 확보하기 위한 수단이라 할 수 있음(최웅선, 2017)

그림 2-3 | 성과목표관리제도의 기본구조



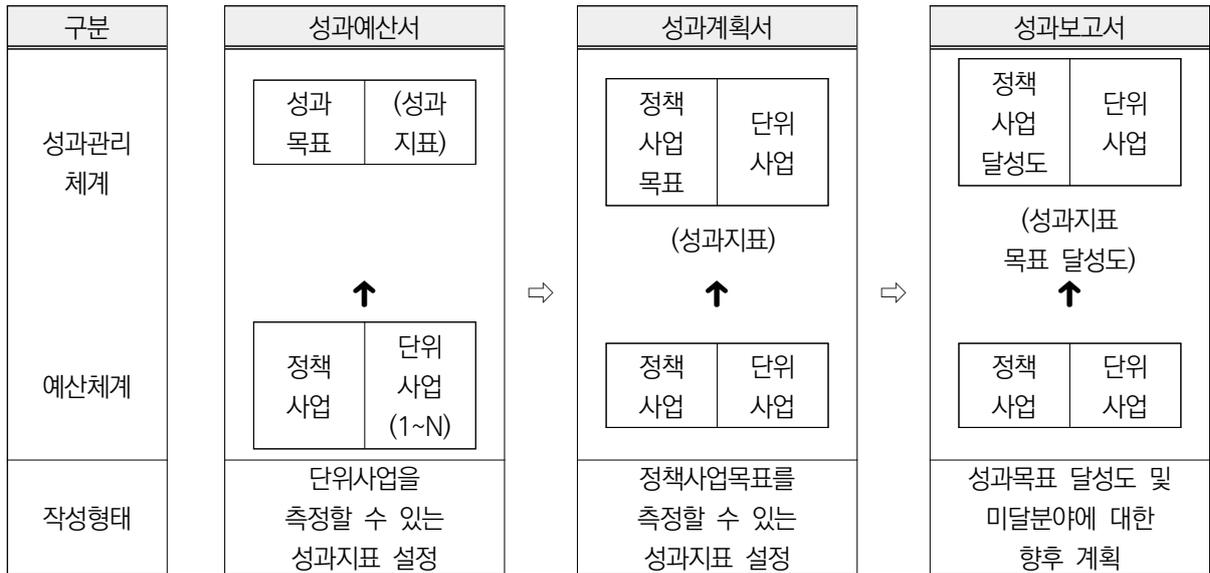
## 2 • 예산의 성과계획서

- 행정안전부는 지방자치단체가 ‘성과 중심의 지방재정 운용’을 하여야 하며, 지방자치단체의 장기 재정활동의 성과관리체계를 구축하고 행정안전부령으로 정하는 바에 따라 예산의 성과계획서 및 성과보고서를 작성하도록 명시함(「지방재정법」 제5조)
- 성과계획서란 지방자치단체가 예산의 내용을 반영한 전략목표 및 해당연도 정책사업 목표 달성을 위해 수립하는 연도별 시행계획임(행정안전부, 2017b)

  - 기관의 임무와 전략목표에 기초한 정책사업 목표체계를 제시하고, 성과계획 목표체계와 예산 체계를 일치시켜 성과관리를 강화하여야 함
  - 성과지표는 사업목적 달성 여부를 점검할 수 있도록 객관적으로 측정가능한 지표 위주로 설정하도록 하고 있음
- 성과계획서는 성과관리 목표체계와 예산 사업구조 체계를 일치시켜 성과관리를 강화하고자 함

  - 정책사업 목표와 정책사업, 단위사업과 단위사업이 각각 1:1로 일치되도록 성과계획서를 작성 하여야 함
  - 전략목표는 실국별 1개로 설정함. 정책사업 목표의 경우 1개의 정책사업 목표가 예산체계상 정책사업 1개와 대응하도록 하고, 단위사업은 예산체계의 단위사업과 일치하도록 설정함

그림 2-4 | 예산사업구조와 성과관리목표체계와의 연계



자료: 행정안전부(2017a; b)를 바탕으로 재구성

- 성과계획서를 작성해야 하는 대상기관은 본청과 의회, 직속기관, 사업소임(행정안전부, 2017b)
  - 대상업무는 일반회계와 기타 특별회계이며, 성과관리대상은 정책사업임
- 성과계획은 다음 [그림 2-5]와 같이 비전-전략목표-정책사업 목표-단위사업으로 이어지는 일련의 목표체계로 구성됨(행정안전부, 2017b)

그림 2-5 | 예산의 성과계획서 목표체계도(예시)



자료: 행정안전부(2017b)

- 전략목표는 소관부서의 정책방향을 고려하여 실국(군의 경우 과)별로 수립함
- 정책사업 목표는 전략목표를 달성하기 위한 하위 목표로서 목표 달성 여부와 효과를 파악할 수 있도록 결과지향적으로 설정함
- 단위사업은 정책사업목표를 달성하기 위한 수단으로 업무를 추진하여 성과를 측정하는 대상이라 할 수 있음
- 평가과정에서는 정책사업목표별로 성과지표를 설정하여 해당 부서에서 추진하는 사업의 목적 달성 여부를 측정하게 됨
  - 이때 성과지표는 측정 가능하고 결과중심적인 지표로 선정하되, 성과지표의 목표치는 과거 추세치와 향후 예상되는 성과 제고 정도를 고려하여 합리적인 수준으로 설정하여야 함
  - 또한 성과측정의 정확성을 확보할 수 있도록 객관적인 자료와 측정산식을 활용하여 신뢰성을 확보하도록 하고 있음
- 성과계획서에서는 지방자치단체의 비전과 시정방침, 전략목표 등을 바탕으로, 전년도(Y-1)에 해당 연도(Y)의 정책사업 성과목표와 성과지표, 성과지표의 목표치 등을 미리 설정함
- 각 실국(부서)별로 소관 예산에 대한 성과계획서를 작성하여 예산부서에 제출하면 예산 및 성과관리 부서에서 성과지표의 적정성 등을 검토하고 수정 및 보완을 거쳐, 예산안 첨부서류로 성과계획서를 지방의회에 제출하게 됨



## 03

## 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 기본현황

## 제1절 정책사업 목표 및 성과지표 기본 현황

## 1. 수원시 성과계획 총괄 현황

- 2024년 예산의 성과계획서에서 전체 현황을 살펴보면 전략목표 수는 총 24개, 정책사업 목표 수는 283개, 성과지표 수는 536개, 단위사업 수는 552개임. 총 예산액은 2조 8,361억 원임
- 정책사업 목표 수가 가장 많은 곳은 영통구본청으로 30개이며, 이어 장안구본청과 권선구본청, 팔달구본청이 각 29개, 사업소 27개, 직속기관 21개 순으로 나타남
  - 전반적으로 수원시 본청 내 실국에 비하여 4개 행정구 본청의 정책사업 목표 수가 많은 것으로 나타남
  - 수원시 본청 내 실국 중에서는 경제정책국과 복지여성국의 정책사업 목표 수가 14개, 안전교통국과 환경국의 정책사업 목표 수가 13개 순으로 분석됨
  - 반면, 정책사업 목표 수가 가장 적은 곳은 사업수가 작은 의회사무국, 감사관, 공보관, 홍보기획관, 인권담당관으로 각 1개의 정책사업 목표를 갖고 있는 것으로 파악됨
- 성과지표 수 역시 정책사업 목표 수와 유사하게 전반적으로 행정구 본청에서 가장 많은 것으로 나타남
  - 권선구본청의 성과지표 수가 57개로 가장 많고, 영통구본청이 56개, 장안구본청과 팔달구본청이 54개 순으로 나타남
  - 사업소의 성과지표 수는 55개, 직속기관의 성과지표 수는 34개로 분석되었음
  - 수원시 본청 내 실국 중에서는 복지여성국의 성과지표 수가 34개로 가장 많고, 기획조정실, 경제정책국, 안전교통국, 환경국이 각 24개, 시민협력국이 20개 순으로 나타남
  - 성과지표 수가 가장 적은 곳은 감사관, 공보관, 인권담당관으로 각 2개의 성과지표를 활용하고 있음

- 단위사업 수가 가장 많은 곳은 사업소로 총 65개의 단위사업을 운영하고 있으며, 이어 직속 기관이 55개, 복지여성국이 46개의 단위사업을 갖고 있는 것으로 나타남
  - 정책사업 목표 수와 성과지표 수와 비슷하게, 단위사업 수에서도 전반적으로 행정구본청의 단위사업 수가 많은 것으로 분석됨(팔달구본청 48개, 장안구본청 47개, 영통구본청 46개, 권선구본청 45개)
  - 수원시 본청 내 실국 중에서는 복지여성국을 제외하면 문화청년체육국이 32개, 안전교통국이 28개, 경제정책국이 23개 순으로 나타남
  - 단위사업 수가 가장 적은 곳은 감사관과 인권담당관으로 각 1개의 단위사업을 담당하고 있는 것으로 나타남

표 3-1 | 2024년 성과계획 실국별 현황

(단위: 개, 백만 원)

실국명	전략목표 수	정책사업 목표 수	성과지표 수	단위사업 수	예산액
계	24	283	536	552	2,836,154
의회사무국	1	1	3	3	6,750
기업유치단	1	3	3	3	1,213
감사관	1	1	2	1	161
공보관	1	1	2	2	3,742
홍보기획관	1	1	3	3	1,672
인권담당관	1	1	2	1	144
기획조정실	1	12	24	22	150,417
경제정책국	1	14	24	23	365,793
복지여성국	1	14	34	46	1,293,891
안전교통국	1	13	24	28	193,256
미래전략국	1	9	14	12	9,076
도시총괄기획단	1	4	4	4	4,233
도시디자인단	1	2	5	2	703
도시정책실	1	6	13	11	8,972
환경국	1	13	24	26	171,538
문화청년체육국	1	8	15	32	175,194
도시개발국	1	6	10	9	53,447
시민협력국	1	9	20	18	33,270
직속기관	1	21	34	55	117,685
사업소	1	27	55	65	94,296
장안구본청	1	29	54	47	32,158
권선구본청	1	29	57	45	39,341
팔달구본청	1	29	54	48	37,485
영통구본청	1	30	56	46	41,717

\* 행정구별 등은 제외. 동 예산이 제외되어 총괄표 상의 예산총액과 차이가 있음

## 2 • 수원시 성과계획 연도별 현황

- 2022년부터 2024년까지 최근 3년간 성과계획 전체 현황을 살펴보면 전반적으로 정책사업 목표 수와 성과지표 수, 단위사업 수, 예산액 모두 증가하였음
  - 실국별로 1개씩 작성하도록 되어 있는 전략목표 수의 경우 2022년에서 2024년까지 모두 24개로 동일함
  - 정책사업 목표 수의 경우 2022년 266개, 2023년 280개, 2024년 283개로 지속적으로 증가한 것을 확인할 수 있음
  - 성과지표 수는 2022년 528개에서 2023년 538개로 증가하였다가 2024년 536개로 일부 감소하였으나 전반적으로 증가하였다고 볼 수 있음
  - 단위사업 수는 2022년 522개에서 2023년 549개로 크게 늘었다가 2024년 552개로 감소함
  - 정책사업 예산액은 2022년 2조 6,290억 원에서 2023년 2조 8,190억 원, 2024년 2조 8,362억 원으로 지속적으로 증가하였음

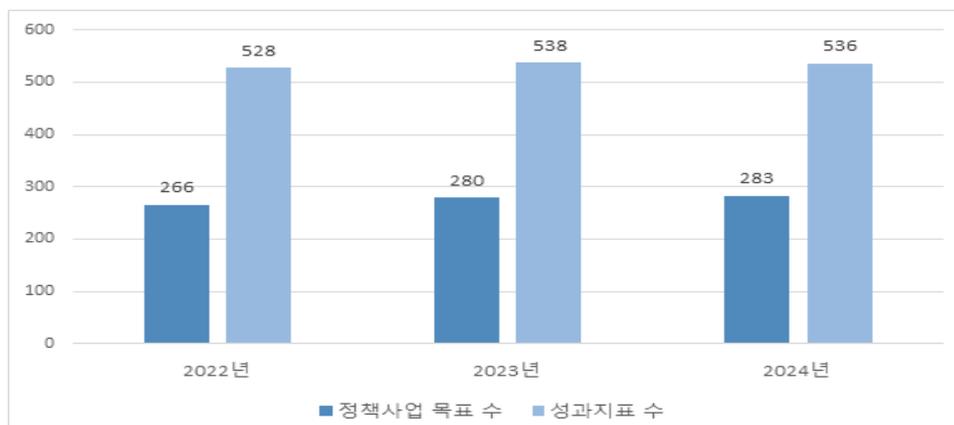
표 3-2 | 2022~2024년 성과계획 총괄 현황

(단위: 개, 백만 원)

연도	전략목표 수	정책사업 목표 수	성과지표 수	단위사업 수	예산액
2022년	24	266	528	522	2,628,983
2023년	24	280	538	549	2,819,032
2024년	24	283	536	552	2,836,154

- 최근 3년 간의 정책사업 목표 수와 성과지표 수를 도식화하여 살펴보면 정책사업 목표 수와 성과지표 수 모두 대체로 증가한 것을 확인할 수 있음

그림 3-1 | 2022~2024년 수원시 정책사업 목표 수 및 성과지표 수 현황



- 다음으로 최근 3년간 성과지표당 예산 규모와 성과지표당 단위사업 수를 살펴보면 모두 지속적으로 증가하였음

  - 성과지표당 예산 규모는 2022년 49.8억 원이었으며 2023년에는 52.4억 원, 2024년에는 52.9억 원으로 증가함
  - 성과지표당 단위사업 수는 2022년 0.99개에서 2023년 1.02개, 2024년 1.03개로 증가함
- 성과지표당 예산 규모와 단위사업 수가 증가하였다는 것은 사업성과를 측정함에 있어 성과지표가 해당 사업의 성과를 빠짐없이 종합적으로 다루고 있는지 여부를 나타내는 성과지표의 포괄성 및 대표성이 더 중요해졌다고 볼 수 있음

표 3-3 | 2022~2024년 성과지표당 예산 규모 및 성과지표당 단위사업 수

(단위: 개, 백만 원)

연도	성과지표 수	단위사업 수	예산액	성과지표당 예산 규모	성과지표당 단위사업 수
2022년	528	522	2,628,983	4,979	0.99
2023년	538	549	2,819,032	5,240	1.02
2024년	536	552	2,836,154	5,291	1.03

## 제2절 실국별 부서 정책사업 목표 및 성과지표 현황

### 1 실국별 정책사업 목표 및 성과지표 총괄 현황

- 2024년 예산의 성과계획서를 기준으로 실국별 각 부서의 정책사업 목표 수, 성과지표 수, 단위사업 수, 그리고 단위사업당 성과지표 수, 성과지표당 예산 규모, 성과지표당 단위사업 수에 대한 평균, 최솟값, 최댓값을 분석하였음
- 먼저 전체 현황을 살펴보면 실국별 평균 정책사업 목표 수는 2.0개, 평균 성과지표 수는 3.6개, 평균 단위사업 수는 3.6개이며, 평균 예산액은 153.5억 원으로 나타남. 단위사업당 평균 성과지표 수는 1.2개, 성과지표당 평균 예산 규모는 39.8억 원, 성과지표당 평균 단위사업 수는 1.1개임
  - 실국별 부서 정책사업 목표 수, 성과지표 수, 단위사업 수의 최솟값은 각 1개이며 실국별 부서 평균 예산액이 가장 작은 곳은 약 1천만 원임
    - 단위사업당 평균 성과지표 수가 가장 적은 부서의 단위사업 당 평균 지표수는 0.3개였으며, 성과지표당 평균 예산 규모가 가장 작은 부서의 성과지표 당 평균 예산은 6백만 원임. 성과지표당 평균 단위사업 수가 가장 적은 부서의 성과지표당 평균 단위사업은 0.3개임
  - 실국별 평균 정책사업 목표 수의 최댓값은 6개, 성과지표 수는 10개, 단위사업 수는 12개이며, 실국별 부서 평균 예산액이 가장 큰 곳은 4,683억 원으로 나타남
    - 단위사업당 평균 성과지표 수가 가장 많은 부서의 단위사업 당 평균 지표수는 3.0개임. 성과지표당 평균 예산 규모가 가장 큰 부서의 성과지표당 평균 예산은 1,561억 원으로 나타남. 성과지표당 평균 단위사업 수가 가장 많은 부서의 성과지표당 평균 단위사업은 4.0개로 분석됨

표 3-4 | 2024년 실국별 정책사업 목표 및 성과지표, 단위사업 현황

(단위: 개, 백만 원)

실국명	구분	정책사업 목표 수	성과지표 수	단위사업 수	예산액	단위사업당 성과지표 수	성과지표당 예산 규모	성과지표당 단위사업 수
전체	평균	2.0	3.6	3.6	15,352	1.2	3,979	1.1
	최솟값	1	1	1	11	0.3	6	0.3
	최댓값	6	10	12	468,344	3.0	156,115	4.0
의회사무국		1	3	3	6,750	1.0	2,250	1.0
기업유치단		3	3	3	1,213	1.0	404	1.0
감사관		1	2	1	161	2.0	81	0.5
공보관		1	2	2	3,742	1.0	1,871	1.0

실국명	구분	정책사업 목표 수	성과지표 수	단위사업 수	예산액	단위사업당 성과지표 수	성과지표당 예산 규모	성과지표당 단위사업 수
홍보기획관		1	3	3	1,672	1.0	557	1.0
인권담당관		1	2	1	144	2.0	72	0.5
도시총괄기획단		4	4	4	4,233	1.0	1,058	1.0
도시디자인단		2	5	2	703	2.5	141	0.4
기획 조정실	평균	2.0	4.0	3.7	6,078	1.2	1,529	1.0
	최솟값	1	3	2	896	0.6	207	0.4
	최댓값	3	5	5	18,237	2.5	3,647	1.7
경제 정책국	평균	2.0	3.4	3.3	8,393	1.3	2,859	1.1
	최솟값	1	1	1	854	0.3	245	0.5
	최댓값	6	9	9	20,854	2.0	8,425	3.0
복지 여성국	평균	2.0	4.9	6.6	183,139	0.8	41,921	1.3
	최솟값	1	2	2	3,817	0.6	1,909	0.8
	최댓값	4	8	12	468,344	1.3	156,115	1.8
안전 교통국	평균	2.2	4.0	4.7	26,125	0.9	6,412	1.3
	최솟값	2	2	2	1,335	0.5	668	0.7
	최댓값	3	7	7	114,208	1.5	22,842	2.0
미래 전략국	평균	2.3	3.5	3.0	2,225	1.2	505	0.9
	최솟값	2	2	2	233	0.7	78	0.7
	최댓값	3	5	4	6,789	1.5	1,358	1.5
도시 정책실	평균	1.2	2.6	2.2	1,747	1.6	706	0.8
	최솟값	1	2	1	705	0.6	235	0.3
	최댓값	2	3	5	3,273	3.0	1,091	1.7
환경국	평균	2.6	4.8	5.2	33,693	0.9	12,462	1.3
	최솟값	1	2	3	3,800	0.4	1,267	0.8
	최댓값	4	7	7	102,023	1.2	51,012	2.5
문화 청년 체육국	평균	2.0	3.8	8.0	43,724	0.5	12,526	2.4
	최솟값	1	2	5	19,636	0.3	7,687	1.3
	최댓값	3	6	10	63,767	0.8	21,256	3.5
도시 개발국	평균	1.5	2.5	2.3	11,969	1.1	2,050	1.4
	최솟값	1	1	1	11	0.3	6	0.5
	최댓값	3	6	3	47,602	2.0	7,934	3.0
시민 협력국	평균	2.3	5.0	4.5	8,268	1.2	1,982	1.2
	최솟값	1	2	3	1,835	0.4	411	0.5
	최댓값	3	8	5	23,298	2.0	5,825	2.5

실국명	구분	정책사업 목표 수	성과지표 수	단위사업 수	예산액	단위사업당 성과지표 수	성과지표당 예산 규모	성과지표당 단위사업 수
직속 기관	평균	1.8	2.8	4.6	9,259	0.7	2,251	1.7
	최솟값	1	1	3	146	0.3	49	1.0
	최댓값	5	5	12	54,065	1.0	12,056	4.0
사업소	평균	1.3	2.6	3.1	4,382	1.1	1,771	1.2
	최솟값	1	1	1	168	0.5	168	0.3
	최댓값	3	5	6	15,175	3.0	7,666	2.0
장안구 본청	평균	2.6	4.9	4.3	2,271	1.2	421	0.9
	최솟값	1	2	2	88	0.8	29	0.5
	최댓값	5	10	10	8,657	2.0	1,738	1.3
권선구 본청	평균	2.6	5.2	4.1	2,853	1.3	603	0.8
	최솟값	1	2	2	87	0.8	29	0.5
	최댓값	5	10	9	11,935	2.0	2,984	1.3
팔달구 본청	평균	2.6	4.9	4.4	2,694	1.2	446	0.9
	최솟값	1	2	2	67	0.8	21	0.5
	최댓값	5	9	9	16,633	2.0	1,848	1.3
영통구 본청	평균	2.5	4.7	3.8	3,008	1.4	625	0.8
	최솟값	1	2	1	91	0.6	30	0.3
	최댓값	5	9	9	14,273	3.0	3,166	1.7

\* 의회사무국, 기업유치단, 감사관, 공보관, 홍보기획관, 인권담당관, 도시총괄기획단의 경우 하위 부서(과)가 부재하여 평균, 최솟값, 최댓값이 모두 동일한 바, 별도로 해당 값을 산출하지 않음 (실국 전체에 대한 평균, 최솟값, 최댓값에는 포함)

## 2 • 실국별 정책사업 목표 및 성과지표 세부현황

- 앞의 [표 3-4]에 따르면 실국별 부서 평균 정책사업 목표 수가 가장 많은 곳은 환경국, 장안구본청, 권선구본청, 팔달구본청으로 각 2.6개이며, 이어 영통구본청 2.5개, 미래전략국과 시민협력국이 각 2.3개, 안전교통국 2.2개로 나타남

  - 실국별 정책사업 목표 수 최솟값은 안전교통국과 미래전략국(각 2개)을 제외하면 모두 1개로 나타나고 있음
  - 실국별 정책사업 목표 수 최댓값은 경제정책국(6개)이며, 이어 직속기관, 장안구본청, 권선구본청, 팔달구본청, 영통구본청(5개), 복지여성국과 환경국(4개) 순으로 나타남
- 실국별 부서 평균 성과지표 수가 가장 많은 곳은 권선구본청(5.2개)이며 시민협력국(5.0개), 복지여성국, 장안구본청, 팔달구본청(4.9개), 환경국(4.8개) 순으로 분석됨

- 실국별 성과지표 수 최솟값이 가장 작은 곳은 경제정책국, 도시개발국, 직속기관, 사업소로 각 1개로 나타남
- 실국별 성과지표 수 최댓값이 가장 큰 곳은 장안구본청과 권선구본청(10개)이며 그 다음으로 경제정책국, 팔달구본청, 영통구본청이 9개, 복지여성국, 시민협력국이 8개로 나타남
- 실국별 부서 평균 단위사업 수가 가장 많은 곳은 문화청년체육국으로 8.0개로 나타남. 복지여성국은 6.6개, 환경국은 5.2개, 안전교통국은 4.7개 순으로 나타남
- 실국별 단위사업 수 최솟값이 가장 작은 곳은 경제정책국, 도시정책실, 도시개발국, 사업소, 영통구본청으로 각 1개씩인 것으로 분석됨
- 실국별 단위사업 수 최댓값이 가장 큰 곳은 복지여성국과 직속기관(12개)이며, 이어 문화청년체육국, 장안구본청이 10개, 경제정책국, 권선구본청, 팔달구본청, 영통구본청이 9개로 나타남
- 실국별 부서 평균 예산액이 가장 많은 곳은 복지여성국으로 1,831억 원임. 이어 문화체육청년국 437억 원, 환경국 337억 원, 안전교통국 261억 원 순으로 파악됨
- 실국별 예산액 최솟값이 가장 작은 곳은 도시개발국 1.1천만 원이며, 팔달구본청 6.7천만 원, 권선구본청 8.7천만 원, 장안구본청 8.8천만 원, 영통구본청 9.1천만 원으로 나타남
- 실국별 예산액 최댓값이 가장 큰 곳은 복지여성국으로 4,683억 원이며, 안전교통국이 1,142억 원, 환경국이 1,020억 원임

### 3 실국별 단위사업당 평균 성과지표 수 및 성과지표 당 평균 예산액/단위사업 현황

- 실국별 부서 단위사업당 평균 성과지표 수가 가장 많은 곳은 도시정책실(1.6개)이며 영통구본청(1.4개), 경제정책국, 권선구본청(1.3개) 순으로 분석됨
- 실국별 단위사업당 성과지표 수 최솟값이 가장 작은 곳은 경제정책국, 문화청년체육국, 도시개발국, 직속기관(0.3개), 시민협력국, 환경국(0.4개) 순임
- 실국별 단위사업당 성과지표 수 최댓값이 가장 큰 곳은 도시정책실, 사업소, 영통구본청(3.0개)이며 이어서 기획조정실(2.5개), 경제정책국, 도시개발국, 시민협력국, 장안구본청, 권선구본청, 팔달구본청(2.0개) 순으로 나타남
- 실국별 부서 성과지표당 평균 예산액이 가장 많은 곳은 가장 많은 곳은 복지여성국(419억 원)이며 문화청년체육국과 환경국(125억 원), 안전교통국(64억 원), 경제정책국(29억 원)으로 나타남

- 실국별 성과지표당 예산액 최솟값이 가장 작은 곳은 도시개발국(6백만 원)임. 이어 팔달구본청(2.1천만 원), 장안구본청과 권선구본청(2.9천만 원), 영통구본청(3천만 원) 순으로 분석됨
- 실국별 성과지표당 예산액 최댓값이 가장 큰 곳은 복지여성국(1,561억 원)이며 환경국(510억 원), 안전교통국(228억 원), 문화청년체육국(213억 원), 직속기관(120억 원)으로 나타남
- ▣ 실국별 부서 성과지표당 평균 단위사업 수가 가장 많은 곳은 문화청년체육국으로 2.4개임. 이어서 직속기관(1.7개), 도시개발국(1.4개), 복지여성국, 안전교통국, 환경국(1.3개) 순으로 분석됨
- 실국별 성과지표당 단위사업 수 최솟값이 가장 작은 곳은 도시정책실, 사업소, 영통구본청(0.3개), 기획조정실(0.4개), 경제정책국, 도시개발국, 시민협력국, 장안구본청, 권선구본청, 팔달구본청(0.5개)임
- 실국별 성과지표당 단위사업 수 최댓값이 가장 큰 곳은 직속기관(4.0개), 문화청년체육국(3.5개), 경제정책국, 도시개발국(3.0개) 순으로 나타남

### 제3절 성과지표 목표치 달성도 현황

#### 1 성과지표 목표치 달성도 연도별 현황

- 2021년~2023년 성과보고서를 바탕으로 성과목표 달성 현황을 검토한 결과 ‘미달성’ 비중이 지속적으로 감소하여 목표치 달성 수준이 개선되고 있는 것으로 나타남
  - 행정안전부는 성과지표 목표치 달성도를 미달성(100% 미만 달성), 달성(100% 이상 130% 미만 달성), 초과달성(130% 이상 달성)으로 구분하여 관리하도록 하고 있음
  - 최근 3년간 평균 성과지표 수는 535.7개로 그 중에서 당초 목표치를 ‘초과달성’한 성과지표는 91.3개(17.1%), ‘달성’한 성과지표는 356.3개(66.5%), ‘미달성’한 성과지표는 88.0개(16.4%)로 나타남
  - 2021년에는 총 520개의 성과지표 중 ‘초과달성’한 성과지표는 67개(12.9%), ‘달성’한 성과지표는 345개(66.3%), ‘미달성’한 성과지표는 108개(20.8%)로 성과지표 5개 중 1개꼴로 목표치를 달성하지 못하였음
  - 2022년에는 총 541개의 성과지표 중 ‘초과달성’한 성과지표가 97개(17.9%), ‘달성’한 성과지표가 365개(67.5%), ‘미달성’한 성과지표가 79개(14.6%)로 나타나, 목표치를 달성하지 못한 성과지표의 비중이 크게 감소하였음
  - 2023년에는 총 546개의 성과지표 중에서 ‘초과달성’한 성과지표가 110개(20.1%), ‘달성’한 성과지표가 359개(65.8%), ‘미달성’한 성과지표가 77개(14.1%)로 나타남
  - 2021년에 비하여 2023년에 목표치를 달성한 성과지표의 비중이 늘어난 것은 긍정적으로 평가할 수 있음
    - 그러나 초과달성한 성과지표의 비중이 크게 늘어난 점을 감안하면(‘21년 12.9% → ’23년 20.1%) 성과목표 달성을 위해 목표치를 하향 설정하는 등의 부작용이 나타나지는 않았는지 심층검토할 필요성이 제기됨

표 3-5 | 2021~2023년 성과목표 달성 현황

(단위: 개, %)

연도	성과지표 수	초과달성	달성	미달성
3년 평균	535.7 (100)	91.3 (17.1)	356.3 (66.5)	88.0 (16.4)
2021년	520 (100)	67 (12.9)	345 (66.3)	108 (20.8)
2022년	541 (100)	97 (17.9)	365 (67.5)	79 (14.6)
2023년	546 (100)	110 (20.1)	359 (65.8)	77 (14.1)

그림 3-2 | 2021~2023년 성과목표 달성 현황: 성과지표 수 기준

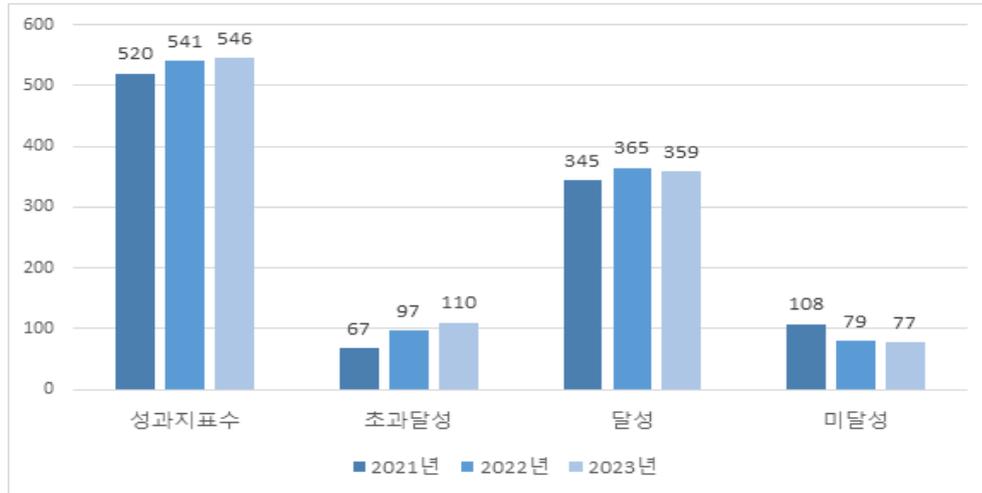
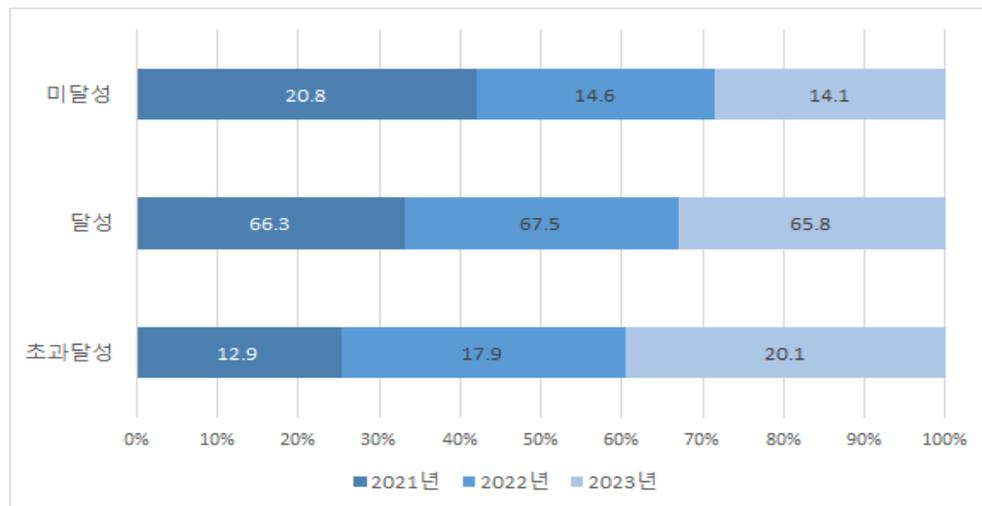


그림 3-3 | 2021~2023년 성과목표 달성 현황: 비율 기준



## 2. 성과지표 목표치 달성도 실국별 현황

- 지난 3년 간 실국별로 성과목표 달성 현황을 살펴보면 전반적으로 목표치를 ‘초과달성’ 또는 ‘달성’한 비율이 높은 것으로 나타나고 있으나 실국별로 편차가 큰 것을 확인할 수 있음
- 2021년에는 목표치를 ‘초과달성’한 성과지표가 67개(12.9%)였고, 목표치를 ‘달성’한 성과지표가 345개(66.3%), ‘미달성’한 성과지표가 108개(20.8%)였음
  - ‘초과달성’한 성과지표의 비율이 전체 비율(12.9%)보다 높게 나타난 실국은 환경국(30.0%) 복지여성국(27.3%), 문화청년체육국(21.1%), 사업소(17.0%), 경제정책국(15.4%), 팔달구본청(14.5%)이 있음

- 목표치를 '달성'한 성과지표 중 전체 비율(66.3%)보다 달성 비율이 낮은 곳으로는 환경국(35.0%), 직속기관(41.7%), 문화청년체육국(42.1%)이 있으며, 전체 비율보다 약간 밑도는 곳으로 안전교통국(63.6%), 사업소와 영통구본청(각 66.0%)이 있음
- 목표치를 '미달성'한 성과지표가 전체 비율(20.8%)보다 높게 나타난 곳은 직속기관(47.2%), 문화청년체육국(36.8%), 환경국(35.0%), 도시개발국(33.3%)이 있음. 전체 비율보다 약간 비율이 높은 곳으로는 장안구본청(25.0%), 안전교통국(22.7%), 권선구본청(20.4%)이 해당함
- 2022년에는 목표치를 '초과달성'한 성과지표가 97개(17.9%), 목표치를 '달성'한 성과지표가 365개(67.5%)로 나타남. 목표치를 '미달성'한 성과지표는 79개(14.6%)였음
  - 목표치를 '초과달성'한 성과지표의 비율이 전체 비율(17.9%)보다 높게 나타난 곳은 문화청년체육국(44.4%), 환경국(38.1%), 도시정책실(31.3%), 직속기관(28.2%), 시민협력국(22.7%), 경제정책국(20.8%), 복지여성국(20.6%)임
  - 목표치를 '달성'한 성과지표 비율을 살펴보면 전체 '달성' 비율(67.5%)보다 낮은 곳은 환경국(33.3%), 문화청년체육국(55.6%), 경제정책국(62.5%), 사업소(64.2%), 권선구본청(64.4%) 순으로 나타남
  - 목표치를 '미달성'한 성과지표가 전체 비율(14.6%)보다 높은 곳은 환경국(28.6%), 도시디자인단(25.0%), 장안구본청(21.6%), 직속기관(23.1%), 권선구본청(18.6%), 경제정책국과 영통구본청(16.7%), 사업소(13.2%)임
- 2023년에는 목표치를 '초과달성'한 성과지표가 110개(20.3%), '달성'한 성과지표가 359개(66.4%), '미달성'한 성과지표가 77개(14.2%)임
  - 목표치를 '초과달성'한 성과지표의 비율이 전체 비율(20.3%)보다 높은 곳은 도시개발국(50.0%), 문화청년체육국(38.9%), 환경국과 미래전략국(33.3%), 직속기관(30.8%), 경제정책국(29.2%), 사업소(24.5%)임
  - 목표치를 '달성'한 성과지표의 경우 전체 비율(66.4%)보다 낮은 것으로 나타난 곳은 도시개발국(25.0%), 직속기관(46.2%), 문화청년체육국(50.0%), 안전교통국(53.8%), 도시정책실(56.3%), 기획조정실(56.7%), 미래전략국(60.0%)임
  - 목표치를 '미달성'한 성과지표의 경우 전체 비율(14.2%)보다 높은 곳은 도시개발국(37.5%), 안전교통국(23.1%), 장안구본청(21.6%), 영통구본청(20.4%), 권선구본청(16.9%), 기획조정실(16.7%), 팔달구본청(16.1%) 순으로 나타남

- 전체적으로는 성과목표를 ‘미달성’한 비율이 감소하여(‘21년 20.8% → ’23년 14.2%) 성과가 개선되었으나, 실국별로 편차가 크고 ‘초과달성’ 비율도 증가하여(‘21년 12.9% → ’23년 20.3%) 실국별로 성과지표 및 목표치 설정의 적절성 수준에 대한 심층적인 검토가 요구됨
  - 환경국의 경우 2021년과 2022년에 모두 ‘초과달성’(‘21년 30.0%, ’22년 38.1%)과 ‘미달성’(‘21년 35.0%, ’22년 28.6%) 비율이 높게 나타나 성과가 양극화되어 있는 것으로 나타남
    - 2023년에는 다소 개선되기는 했으나 성과목표 달성 현황에 대한 추이를 관찰할 필요가 있음
    - ‘초과달성’ 및 ‘미달성’ 성과지표의 경우 해당 성과지표가 성과측정을 위한 수단으로 적절한지, 목표치가 충분히 도전적으로 설정되었는지. 혹은 과도하게 설정되었는지 검토할 것이 요구됨
  - 문화청년체육국의 경우 ‘미달성’ 비율이 크게 감소하였으나(‘21년 36.8% → ’23년 5.6%) ‘초과달성’ 비율이 매년 전체 실국 비율의 2배에 가까운 수준으로 높게 나타나고 있음
    - 목표치를 초과달성한 비율이 매년 높다는 것은 현재 설정된 목표치가 낮게 설정되어 있다는 것으로 추측해 볼 수 있으므로, 현재 성과지표에 대하여 목표치를 도전적으로 재설정할 것이 요구됨
  - 안전교통국은 최근 3년간 매년 ‘미달성’ 비율이 전체 실국의 비율보다 높은 것으로 분석됨
    - 전체 실국의 ‘미달성’ 비율이 감소하고 있음에도 2021년(22.7%)에 비해 2023년(23.1%)의 ‘미달성’ 비율이 증가하고 있어, 목표치 재설정 및 성과달성 전반에 대한 개선 노력이 필요함
  - 도시개발국의 경우 2022년까지는 전반적으로 성과가 개선되는 것으로 보였으나, 2023년에는 ‘초과달성’(50.0%)과 ‘미달성’(37.5%) 성과지표가 크게 증가하였음
    - 성과목표를 달성하지 못한 원인이 무엇인지 체계적인 분석이 필요할 것으로 보임. 특히 ‘초과달성’ 비율이 절반을 차지하고 있어 성과지표와 목표치 수준의 적정성을 재검토할 것이 요구됨
  - 직속기관의 경우 ‘미달성’ 비율이 지속적으로 감소하여(‘21년 47.2% → ’23년 12.8%) 성과가 개선된 것으로 나타남
    - 다만 ‘달성’ 비율이 최근 3개년 모두 전체 비율보다 낮은 수준이고 ‘초과달성’의 비율이 증가하여(‘21년 11.1% → ’23년 30.8%) 목표치 설정에 대한 재검토가 필요함
  - 행정구본청의 경우 장안구본청과 영통구본청은 권선구본청과 팔달구본청에 비하여 상대적으로 ‘미달성’ 비율이 높게 나타나고 있음
    - 전반적으로 사업 추진과정을 정비하여 성과를 개선하기 위한 노력이 필요할 것으로 보임

표 3-6 | 2021~2023년 실국별 성과목표 달성 현황

(단위: 개, %)

실국명	2021년				2022년				2023년			
	성과지표수	초과달성	달성	미달성	성과지표수	초과달성	달성	미달성	성과지표수	초과달성	달성	미달성
전체	520	67 (12.9)	345 (66.3)	108 (20.8)	541	97 (17.9)	365 (67.5)	79 (14.6)	546	110 (20.3)	359 (66.4)	77 (14.2)
의회사무국	3	1 (33.3)	1 (33.3)	1 (33.3)	3	0 (0.0)	3 (100.0)	0 (0.0)	3	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)
시민소통 기획관	3	0 (0.0)	3 (100.0)	0 (0.0)								
기업유치단					3	0 (0.0)	1 (33.3)	2 (66.7)	3	0 (0.0)	2 (66.7)	1 (33.3)
도시 총괄기획단					5	0 (0.0)	4 (80.0)	1 (20.0)	5	0 (0.0)	5 (100.0)	0 (0.0)
감사관	2	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	2	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	2	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)
언론담당관	2	1 (50.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	2	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
홍보기획관	3	0 (0.0)	2 (66.7)	1 (33.3)	3	0 (0.0)	2 (66.7)	1 (33.3)	3	0 (0.0)	2 (66.7)	1 (33.3)
인권담당관	2	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (50.0)	2	1 (50.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	2	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
청년정책관	2	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)								
기획조정실	40	5 (12.5)	31 (77.5)	4 (10.0)	30	2 (6.7)	24 (80.0)	4 (13.3)	24	2 (6.7)	17 (56.7)	5 (16.7)
경제정책국	26	4 (15.4)	18 (69.2)	4 (15.4)	24	5 (20.8)	15 (62.5)	4 (16.7)	25	7 (29.2)	16 (66.7)	2 (8.3)
복지여성국	33	9 (27.3)	21 (63.6)	3 (9.1)	34	7 (20.6)	25 (73.5)	2 (5.9)	34	7 (20.6)	26 (76.5)	1 (2.9)
문화 청년체육국	19	4 (21.1)	8 (42.1)	7 (36.8)	18	8 (44.4)	10 (55.6)	0 (0.0)	17	7 (38.9)	9 (50.0)	1 (5.6)

실국명	2021년				2022년				2023년			
	성과지표수	초과달성	달성	미달성	성과지표수	초과달성	달성	미달성	성과지표수	초과달성	달성	미달성
도시디자인단	4	0 (0.0)	4 (100.0)	0 (0.0)	4	0 (0.0)	3 (75.0)	1 (25.0)	4	0 (0.0)	4 (100.0)	0 (0.0)
수원역가로 정비추진단	1	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)								
도시정책실	27	3 (11.1)	23 (85.2)	1 (3.7)	16	5 (31.3)	11 (68.8)	0 (0.0)	12	3 (18.8)	9 (56.3)	0 (0.0)
환경국	20	6 (30.0)	7 (35.0)	7 (35.0)	21	8 (38.1)	7 (33.3)	6 (28.6)	25	7 (33.3)	14 (66.7)	4 (19.0)
안전교통국	22	3 (13.6)	14 (63.6)	5 (22.7)	26	1 (3.8)	21 (80.8)	4 (15.4)	26	6 (23.1)	14 (53.8)	6 (23.1)
도시개발국	3	0 (0.0)	2 (66.7)	1 (33.3)	8	1 (12.5)	6 (75.0)	1 (12.5)	9	4 (50.0)	2 (25.0)	3 (37.5)
시민협력국					22	5 (22.7)	17 (77.3)	0 (0.0)	20	4 (18.2)	16 (72.7)	0 (0.0)
공항협력국	5	0 (0.0)	4 (80.0)	1 (20.0)	6	0 (0.0)	6 (100.0)	0 (0.0)	6	0 (0.0)	6 (100.0)	0 (0.0)
미래전략국									15	5 (33.3)	9 (60.0)	1 (6.7)
직속기관	36	4 (11.1)	15 (41.7)	17 (47.2)	39	11 (28.2)	19 (48.7)	9 (23.1)	35	12 (30.8)	18 (46.2)	5 (12.8)
사업소	53	9 (17.0)	35 (66.0)	9 (17.0)	53	12 (22.6)	34 (64.2)	7 (13.2)	56	13 (24.5)	37 (69.8)	6 (11.3)
장안구본청	52	4 (7.7)	35 (67.3)	13 (25.0)	51	5 (9.8)	35 (68.6)	11 (21.6)	55	8 (15.7)	36 (70.6)	11 (21.6)
권선구본청	54	1 (1.9)	42 (77.8)	11 (20.4)	59	10 (16.9)	38 (64.4)	11 (18.6)	58	7 (11.9)	41 (69.5)	10 (16.9)
팔달구본청	55	8 (14.5)	38 (69.1)	9 (16.4)	56	7 (12.5)	43 (76.8)	6 (10.7)	54	7 (12.5)	38 (67.9)	9 (16.1)
영통구본청	53	5 (9.4)	35 (66.0)	13 (24.5)	54	7 (13.0)	38 (70.4)	9 (16.7)	57	6 (11.1)	40 (74.1)	11 (20.4)

\* 빈 칸은 직제 변경 등으로 해당 조직이 없는 경우임.

## 제4절 소결

- 수원시 전략목표는 모든 실국에서 1개로 나타나고 있으며 정책사업 목표 및 성과지표 수는 4개 구청이 본청 및 직속기관, 사업소에 비해 상대적으로 많은 것으로 나타남

  - 본청 내에서는 복지여성국, 경제정책국, 안전교통국, 환경국 등의 정책사업 목표 및 성과지표, 단위사업 수가 타 실국에 비해 높게 나타남
- 2022년부터 2024년까지 최근 3년간 성과계획 전체 현황을 살펴보면 전반적으로 정책사업 목표 수와 성과지표 수, 단위사업 수, 예산액 모두 증가하였으며, 성과지표 당 예산 규모와 단위사업 수 역시 모두 지속적으로 증가함

  - 성과지표당 예산규모와 단위사업 수가 증가하였다는 것은 한 개의 성과지표가 포괄해야 하는 사업성과 범위가 더 커졌다는 것을 의미하므로 성과지표의 대표성이 성과관리에서 더 중요한 요소가 되고 있음을 보여줌
- 실국별로 각 부서의 정책사업 목표수, 성과지표수, 단위사업 수 역시 편차가 크게 나타나고 있으며 이에 따라 단위사업당 성과지표 수, 성과지표 당 예산규모 및 단위사업 수에서도 부서별 차이가 큰 것으로 나타남

  - 실국별 부서의 단위사업당 평균 성과지표수에 편차가 크다는 것은 단위사업의 성과를 포괄할 수 있는 대표성 있고 결과지향적인 지표 선정의 용이성, 지표개발 노력도 등이 부서마다 매우 다르다는 것을 원인으로 추측해 볼 수 있고, 이에 따라 개별 지표가 갖는 성과정보로서의 중요성 및 대표성이 실국에 따라 차이가 있다는 것을 의미함
  - 성과지표당 평균 예산액 및 단위사업 수도 동일한 맥락에서 해석 될 수 있는데 특히 평균 예산액 및 단위사업 수가 많은 복지여성국, 경제정책국, 문화청년체육국, 환경국, 안전교통국 및 4개 구청 등은 성과지표의 대표성 확보에 보다 노력을 기울여야 할 것으로 판단됨
- 2021년~2023년 성과보고서를 바탕으로 성과목표 달성 현황을 검토한 결과 '미달성' 비중이 지속적으로 감소하고 목표치 달성 수준이 개선되고 있는 것으로 나타남

  - 2021년에 비하여 2023년에 목표치를 달성한 성과지표의 비중이 늘어난 것은 성과관리 측면에서 긍정적으로 평가할 수 있음
  - 그러나 130% 이상 초과달성한 성과지표의 비중이 크게 늘어났다는 점에서('21년 12.9% → '23년 20.1%) 목표치 설정의 합리성이 제고되었다고 보기는 어려우며 성과목표 달성을 위해 목표치를 하향 설정하는 등의 문제가 나타나지는 않았는지 심층 검토가 필요함

- 또한 행정안전부는 100% 미만을 모두 미달성으로 구분하고 있는데 이 때문에 사업 목표달성을 해야 하는 부서들이 불가피하게 목표치를 낮게 설정하도록 학습된 것은 아닌지, 해당 구분이 일반적인 성과지표 관리의 관점에서 적절한지에 대한 검토가 필요함
- 지난 3년 간 실국별로 성과목표 달성 현황을 살펴보면 전반적으로 목표치를 '초과달성' 또는 '달성'한 비율이 높은 것으로 나타나나 실국별로 편차가 큰 것을 확인할 수 있음
- 일부 실국의 경우 초과달성, 미달성의 비율이 증가하고 있는 경향을 보이고 있는 경우가 있는데 해당 성과지표가 성과측정을 위한 수단으로 적절한지, 목표치 설정은 합리적이며 객관적으로 이루어 졌는지 세밀한 검토가 요구됨



## 04

## 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 개선

## 제1절 성과지표 개선 방법 및 절차

## 1 성과지표 개선 범위

- 본 연구는 2024년 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 현황에 대한 검토를 바탕으로 문제점을 도출하고 각 지표에 대한 개선(안) 및 합리적 성과지표 설정을 위한 제도개선 방안을 제시하는 것을 목적으로 함
- 본 연구에서 성과지표 검토를 바탕으로 문제점을 도출하고 구체적으로 성과지표 개선(안) 및 합리적 목표치 설정 방안을 제시하는 대상적 범위는 경제정책국(7개과), 장안구청(11개과)으로 한정함
  - 경제정책국 14개 정책사업목표(23개 단위사업)에 대한 24개 성과지표, 장안구 29개 정책사업목표(47개 단위사업)에 대한 54개 성과지표를 분석대상으로 함<sup>5)</sup>
  - 경제정책국은 실국 중 가장 보편적이면서 다양한 유형의 사업을 포괄하고 있어 제시된 개선 지표에 대해 타 실국의 벤치마킹이 용이할 것으로 판단되어 선정함
  - 장안구청은 4개 구청의 사업내용 및 유형이 대체로 동일하여 장안구청의 성과지표 개선을 통해 나머지 3개 구청의 성과지표 개선이 가능할 것을 판단되어 대상으로 선정함
- 성과지표 개선의 내용적 범위는 성과지표의 적정성 및 성과지표의 목표치 설정의 적정성에 대한 검토 및 개선방안 제시로 구분됨
  - 성과지표의 적정성에 대한 분석은 선행연구에서 제시된 바람직한 성과지표의 기준에 따른 성과지표 검토 및 분석, 개선(안) 제시를 주요 내용으로 함
  - 성과지표의 목표치 설정의 적정성에 대한 분석은 목표치 및 목표치 설정 근거의 합리성에 대한 검토 및 분석, 개선방안 제시를 주요내용으로 함

5) 경제정책국 전체 정책사업의 예산액은 365,793 백만원, 장안구 전체 정책사업 예산액은 32,158 백만원 임

## 2 • 성과지표 개선기준

- 본 연구에서는 성과지표 개선을 위한 검토 및 분석을 위해 선행연구에서 검토된 바람직한 성과지표의 기준들을 바탕으로 유승현·김민정(2017)이 제시한 성과계획서 작성 단계별 점검 체크리스트의 검토기준을 수정·보완하여 적용함

  - 성과지표의 적정성 판단기준은 선행연구들에서 다양하게 제시되고 있으나 유승현·김민정(2017)은 기존 연구를 바탕으로 예산의 성과계획서 작성에 초점을 두어 검토 기준을 제시함
  - 기존 연구에서 제시한 성과지표 기준들을 포괄하되, 예산의 성과계획서 작성에 직접적으로 적용 가능하도록 보다 구체적인 체크리스트를 제시하여 예산의 성과계획서 성과지표 검토에 명확한 기준을 제시해 줄 수 있음
  - 특히 성과지표의 적정성에 대한 기준 뿐 아니라 목표치 설정에 대한 체크리스트도 함께 제시하고 있어 목표치 설정의 적정성에 대한 판단 기준으로 활용 가능함
- 따라서 본 연구는 선행연구에서 검토한 유승현·김민정(2017) 등에 따라 성과지표 및 측정방법의 적정성 판단기준으로 대표성, 결과지향성, 귀책성, 명확성, 적시성, 신뢰성, 비교가능성을 적용함

표 4-1 | 성과지표 적절성 검토 기준 및 세부사항

기준	세부사항
대표성	정책사업 목표 또는 단위사업의 목적과 연계성이 부족한 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지 정책사업 목표 또는 단위사업 또는 하위사업의 일부만을 반영한 성과지표 및 측정방법을 설정하지는 않았는지
결과 지향성	성과지표를 결과지표로 설정할 수 있는 데도 투입, 과정, 산출지표로 설정하지는 않았는지
귀책성	외부적 요인에 의해서 목표치 달성여부가 결정되는 성과지표 및 측정방법을 설정하지는 않았는지 목표치가 100% 달성될 수밖에 없는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지
명확성	성과지표 및 측정방법이 불명확하고 이해하기 어렵게 작성되어 임의로 성과측정이 이루어진 경우는 없는지
적시성	당해 연도에 성과측정이 어려운 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지
신뢰성	성과지표와 연계성이 부족한 측정방법을 설정한 경우는 없는지 (외부의) 객관적인 성과지표 및 측정방법이 있는데도 자체적인 성과지표 및 측정방법을 적용한 경우는 없는지 복합 성과지표가 부적절하게 설정된 경우는 없는지
비교 가능성	과거의 성과지표 및 측정방법을 타당한 사유없이 변경한 경우는 없는지 연도별로 성과변화가 거의 없는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없는지

자료: 유승현·김민정(2017) 및 제주공공투자관리센터 성과계획서 컨설팅 체크리스트 바탕으로 재구성

- 성과지표의 목표치 설정의 적정성 판단기준으로는 유승현·김민정(2017)에 따라 도전성, 구체성, 목표치 설정 근거의 객관성을 적용함

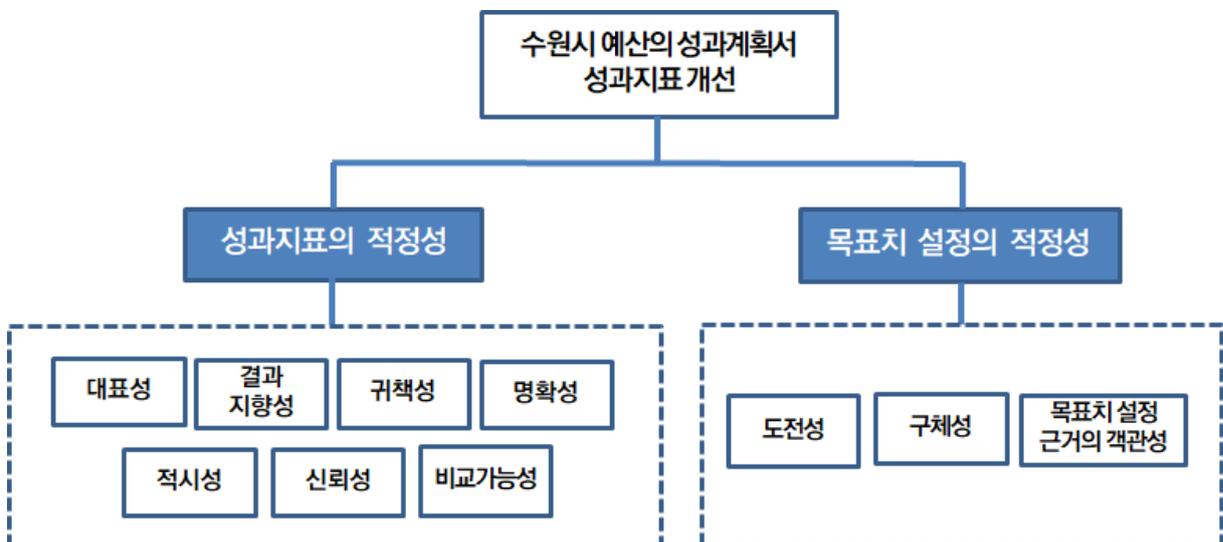
표 4-2 | 목표치 설정의 적절성 검토 기준 및 세부사항

기준	세부사항
도전성	특별한 사유없이 과거의 실적치 또는 목표치 보다 낮은 목표치를 설정한 경우는 없는지 매년 목표달성률이 100%임에도 과거와 동일한 목표치를 설정한 경우는 없는지 자동적으로 달성할 수 있는 수준에서 목표치를 설정하지 않았는지
구체성	목표치가 구체적으로 설정되어 있지 않아 그 달성여부에 대한 판단이 어려운 경우는 없는지
목표치 설정 근거의 객관성	불합리한 실적자료를 근거로 목표치를 설정한 경우는 없는지 명확한 설정근거를 제시하지 않은 채 목표치를 설정한 경우는 없는지

자료: 유승현·김민정(2017) 및 제주공공투자관리센터 성과계획서 컨설팅 체크리스트 바탕으로 재구성

- 종합하면 수원시 예산의 성과계획서 성과지표의 개선 범위와 기준은 아래 [그림 4-1]과 같음
  - 분석대상인 경제정책국과 장안구의 예산의 성과계획서 성과지표의 개선을 위해 각 성과지표의 적정성 및 목표치 설정의 적정성을 검토함
  - 성과지표의 적정성은 대표성, 결과지향성, 귀책성 등 7개 항목을 기준으로 검토하며, 목표치 설정의 적정성은 도전성, 구체성, 목표치 설정 근거의 객관성의 항목을 기준으로 분석함

그림 4-1 | 수원시 예산의 성과지표 개선 범위 및 기준



### 3 • 성과지표 개선 절차

- 성과지표의 개선 절차는 크게 기존 성과지표 검토, 성과지표 Pool 구축, 성과지표 선정 및 목표치 설정 개선의 3단계로 진행됨
- 각 개선 절차는 연구진과 외부 자문단 구성을 통해 진행되었으며 자문단의 심층검토 결과를 취합, 정리하여 최종 반영함
  - 기존 성과지표 검토는 예산의 성과계획서 및 단위사업계획서의 검토를 통해 정책사업의 목표와 단위사업 및 세부사업 내용을 확인한 후 앞서 제시된 성과지표 및 목표치 설정의 적정성 판단 기준에 따라 적정 여부를 판단하는 과정으로 이루어짐
  - 성과지표 Pool 구축단계는 각 정책사업 목표에 대해 활용가능한 지표를 개발 또는 수집하는 과정으로, 중앙 및 타 지방자치단체의 성과계획서, 지표정의서 등에 포함된 성과지표, 각 중 성과지표 개발 연구 등에서 제시된 우수지표 들을 사업유형별로 검토하고 전문가 자문의견을 반영하여 성과지표 Pool을 구성함
    - 최대한 기존의 투입 지향적 지표에서 결과 지향적 지표로 전환 유도
    - 단위사업의 성과를 포괄할 수 있는 개선지표를 제시하되, 사업특성상 불가능할 경우 주요 단위사업 중심으로 핵심지표를 제시하고 보완적으로 활용가능한 일반지표 제시
  - 성과지표 선정 및 목표치 설정개선 단계는 먼저 사업부서의 개선안 1차 제시하도록 한 후, 기존 지표에 대한 연구진 검토 의견과 개선지표 Pool을 제시하여 2차 부서의견을 수렴하였으며 최종적으로 경제정책국 및 장안구 정책사업 담당자 전수 인터뷰를 통해 2025년 예산의 성과계획서를 위한 개선지표를 선정함
    - 1차 사업부서 의견수렴 : 2025년 예산의 성과계획서 개선안에 대해 제출요청
      - 성과 목표치 일부 수정 외에 의미 있는 성과지표 개선의견 없음
    - 2차 사업부서 의견수렴 : 성과지표 및 목표치에 대한 연구진 검토의견 및 정책사업별 개선지표 Pool 중 수용가능 지표 및 수용불가능 지표에 대한 의견을 수렴함
    - 사업부서 담당자 인터뷰 : 최종적으로 경제정책국 및 장안구 정책사업 담당자 및 성과지표 담당자 전수에 대한 인터뷰를 진행하여 사업의 구체적 내용, 수용불가능 지표에 대한 사유 등을 확인하고 담당자 의견 수렴을 바탕으로 개선지표를 선정한 후 목표치 설정방향에 대한 컨설팅을 진행
      - 인터뷰 일시 : 2024년 8월 30일, 9월 3일~9월 6일(총 5일간 오전/오후 진행)

- 인터뷰 참석자 : (연구진) 연구책임자 외 자문위원 1인  
(경제정책국 및 장안구) 제시된 개선지표 Pool과 관련된 사업 담당자 및 성과지표 담당자

그림 4-2 | 성과지표 개선 절차도

성과지표 개선 단계	세부내용
1단계 : 기존 성과지표 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예산의 성과계획서 및 정책사업에 포함된 단위사업계획서 검토를 바탕으로 기존 성과지표 적정성 평가                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단위사업 및 세부사업 내용 확인</li> <li>- 성과지표 개선 기준에 따라 성과지표의 적정성 및 목표치 설정의 적정성 판단</li> </ul> </li> </ul>
2단계 : 성과지표 Pool 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 정책사업 목표에 대해 활용가능한 지표를 개발 또는 수집                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙 및 타 지방자치단체 성과계획서, 지표정의서 등에 포함된 성과지표, 각 종 성과지표 개발 연구 등에서 제시된 우수지표들을 사업유형별로 검토하고 전문가 자문의견을 반영하여 구성</li> </ul> </li> </ul>
3단계 : 성과지표 선정 및 목표치 설정 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1차 사업부서 의견수렴                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2025년 예산의 성과계획서 개선안에 대해 제출요청</li> </ul> </li> <li>• 2차 사업부서 의견수렴                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과지표 및 목표치에 대한 연구진 검토의견 및 정책사업별 개선지표 Pool 중 수용가능 지표 및 수용불가능 지표에 대한 의견 제출요청</li> </ul> </li> <li>• 3차 사업부서 담당자 인터뷰                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업의 구체적 내용, 수용불가능 지표에 대한 사유 등을 확인하고 담당자 의견 수렴을 바탕으로 개선지표를 선정 후 목표치 설정방향에 대한 컨설팅 실시</li> </ul> </li> </ul>

## 제2절 성과지표 검토

### 1 성과지표의 적정성 검토

#### 1) 성과지표의 대표성

- 성과지표의 대표성은 성과지표와 측정방법이 단위사업 전체를 포괄하고 단위사업의 목적과 연계성이 있는지에 관한 것으로 단위사업 및 세부사업 내용의 검토를 통해 판단이 가능함

  - 성과지표의 대표성은 정책사업 예산의 성과계획서, 단위사업 계획서 등을 검토한 4명의 자문위원의 검토의견을 바탕으로 평가함
- 경제정책국 및 장안구 성과지표를 전체적으로 검토한 결과 단위사업의 일부 또는 세부사업에 대한 성과지표를 제시한 경우가 상당하여 성과지표의 대표성 수준이 매우 낮은 것으로 평가됨

  - 전체 성과지표 중 자문위원단이 공통적으로 대표성이 있다고 판단한 성과지표는 경제정책국 총 24개 지표 중 14개(58.3%)이며 장안구 54개 지표 중 23개(42.6%)에 불과함
  - 전반적으로 대표성 수준이 낮은 가운데, 상대적으로 경제정책국의 성과지표의 대표성 수준이 장안구에 비해 높은 것으로 나타남
- 주요 사유는 성과지표가 일부 단위사업이나 단위사업 내 세부사업의 성과만을 반영하여 전체 정책사업 성과를 아우르지 못하기 때문으로 나타남

  - 예컨대 경제정책국의 정책사업 목표 중 ‘기업의 다양한 수요에 맞춘 지원을 통해 기업 경쟁력을 강화한다’의 성과지표는 ‘지식재산창출및창업 및 중소기업경영권설팅지원(개)’와 ‘디자인개발, 개발생산판로, 기술닥터 지원실적(개)’으로 구성되어 있는데, 이 두 지표는 모두 단위사업인 ‘중소기업 기술 지원’의 세부사업 중 하나에 대한 것으로 단위사업 전체를 포괄하지 못함
  - 또한 장안구의 정책사업 목표 중 ‘민간단체 지원 육성 및 참여확대를 통한 주민의 적극적인 시정참여를 유도한다’에 대한 성과지표는 ‘민간단체 활성화 지원(개)’, ‘자율방범대 운영 지원(개)’, ‘주민자치센터 운영 지원(개)’로 구성되어 있는데, 앞의 두 개 지표의 경우 민간단체 활성화 지원 단위사업과 그에 포함된 세부사업 중 하나에 대한 것이며, 주민자치센터 운영 지원의 경우 주민자치센터 운영 단위사업에 한정된 지표로 각 지표들의 성과범위가 단위사업 및 세부사업을 벗어나지 못함
  - 일부 경우 세부사업에도 나타나지 않는 하위 사업에 대해 성과지표를 설정한 경우도 존재함 (예: 하도급 지킴이 이용 실적)

- 성과지표의 대표성 수준이 낮은 것은 인터뷰 결과 대표성 있는 성과지표에 대한 개발 노력의 부족, 성과 달성 및 측정이 용이한 성과지표 선호 경향 또는 각 단위사업이 여러 팀으로 나뉘어져 운영되어 통합적 성과 관리가 어렵거나 사업부서의 사업효과에 영향을 미치는 다른 요인/부서들이 다수 존재하는데 기인하는 바가 큰 것으로 나타남

  - 개별 단위사업이 각각 다른 팀에서 관리되고 있어 대표성 있는 성과지표를 개발하는데 많은 시간과 노력이 소요되며 대표성 있는 지표의 경우 대부분 결과지표인 경우가 많아 지표개발이 매우 어렵고 성과달성 및 측정이 용이하지 않음
  - 또한 실제로 사업을 수행하는 부서 외 사업결과에 영향을 미치는 부서들이 존재하여 해당 부서의 성과로 규정하기 어려운 경우가 존재함
    - 예컨대 ‘중기 공유재산 관리계획 수립 및 공유재산 취득, 처분에 대한 관리체계를 확립하고 효율적인 관리를 통해 지방재정 세입확충에 기여한다’는 재산관리과의 사업목표의 최종적 효과는 지방재정 세입 확충 등으로 볼 수 있으나 실태조사만 재산관리과에서 이루어지고 실태조사에 따른 사용료, 변상금 등의 부과는 각 재산관리 부서의 업무로 사용료 및 변상금 부과 등을 통한 재정확충을 재산관리과의 성과로 규정하기 어려움
- 또한 정책사업에 포함되어 있는 단위사업과 정책사업 목표 간 연계성이 낮은 것 역시 성과지표의 대표성 수준이 낮은 원인으로 볼 수 있음

  - 예컨대 장안구의 ‘재해재난 대비 및 효율적 대처를 위한 민방위를 운영 관리한다’는 정책 목표의 단위사업은 민방위 관리와 사회복무요원 관리로 구성되어 있고, ‘소비자 물가 효율적 관리를 통한 지역경제 활성화에 기여한다’는 정책목표의 단위사업은 기업안전운영지원, 소비자물가 효율적 관리로 구성되어 있어 이질적 단위사업에 대한 통합적인 성과지표를 구축하기 어려움
  - 이와 같이 단위사업과 정책목표와의 연계성 부족, 단위사업간 이질성으로 인해 정책사업 전체에 대한 대표성 있는 지표개발 보다는 개별 단위사업 또는 세부사업에 대한 성과지표 개발이 이루어지는 경향이 나타남
- 특히 상대적으로 장안구의 대표성 수준이 경제정책국에 비해 낮은 것으로 나타나고 있는데 이는 장안구의 정책사업에 포함되어 있는 단위사업과 정책사업 목표 간 연계성이 경제정책국에 비해 더 떨어져 단위사업을 포괄할 수 있는 성과지표의 개발이 어렵기 때문으로 추측해 볼 수 있음

  - 이는 앞서 살펴본 성과지표 기본현황의 성과지표 당 단위사업에서도 간접적으로 확인해 볼 수 있는데, 경제정책국의 성과지표 당 단위사업 수는 평균 1.14개, 최대 3개, 최소 0.5개 수준을 보이고 있으며, 장안구의 경우 평균 0.89개, 최대 1.3, 최대 0.5 수준을 보이고 있어 장안구의 성과지표 1개가 대표하는 단위사업의 범위가 매우 작은 것을 알 수 있음

## 2) 성과지표의 결과지향성

- 성과지표의 결과지향성은 성과지표가 사업의 궁극적인 효과와 영향을 측정하고 있는지에 대한 것으로 결과지표로 설정할 수 있는 데도 투입, 과정, 산출지표로 설정하지는 않았는지 여부에 대한 검토를 바탕으로 적정성 판단이 가능함
- 다만 실제 사업의 궁극적인 효과와 영향을 측정하는 이상적인 결과지표를 도출하기가 매우 어렵다는 점을 감안하여 산출지표를 투입지향적 산출지표와 결과지향적 산출지표로 구분하고, 성과지표가 결과지향적 산출지표 또는 결과지표로 설정되어 있는지 여부를 검토함

  - 투입지향적 산출지표는 공급자 관점에서의 산출지표로 투입(예산 등)과 밀접하게 연관된 공급자의 활동에 초점을 맞추고 있는 지표(예: 교육 프로그램 수, 지원건수, 개최 횟수 등)로 정의함
  - 결과지향적 산출지표는 수요자 관점에서 나타나는 사업의 산출물(교육 참여자 수, 연간 이용 인원, 지원율 등)에 초점을 맞추고 있는 지표로 정의함
- 분석결과 경제정책국 성과지표 24개 중 투입, 과정, 투입지향적 산출지표가 전체의 70.9%, 결과지향적 산출지표 및 결과지표가 전체의 29.1%를 차지함

  - 결과지표는 4개(지방세 전자납부율, 지방세 징수율, 세외수입 징수율, 체납액 징수율)이며 결과지향적 산출지표는 3개(일자리 창출, 경력단절 여성 취업지원, 메이커 교육 참석자 수)임
  - 투입지표는 없었으며 과정지표는 1개(전통시장 현대화(%))이고 투입지향적 결과지표가 지표의 대부분인 16개(66.7%)를 차지함
- 장안구 성과지표 54개 중 투입, 과정, 투입지향적 산출지표가 전체의 64.9%, 결과지향적 산출지표 및 결과지표가 전체의 35.1%를 차지함

  - 결과지표는 5개(만족도, 체납액 정리율, 수질관리 적합률 등)이며 결과지향적 산출지표는 14개(참여자 수, 참여율, 민원 기한 내 처리율, 민원처리 단축률, 지도 점검률 등)
  - 투입지표는 없었으며 과정지표는 1개(도시공원관리사업 추진율(%))이고 투입지향적 결과지표가 지표의 대부분인 34개(63.0%)를 차지함
- 전체 성과지표 중 결과지향적 지표의 비중으로 보았을 때 경제정책국과 장안구 성과지표의 결과지향성은 매우 낮다고 판단됨

  - 두 기관 모두 결과지향성이 저조한 가운데 상대적으로 경제정책국의 결과지향적 지표의 비중이 낮게 나타나고 있는데, 이는 본청과 구청 간 업무의 성격의 차이에서 기인한 것일 수도 있어 추가적 조사가 필요함

표 4-3 | 사업 추진 단계별 성과지표 유형

구분		투입지표	과정지표	산출지표		결과지표	계
				투입지향적	결과지향적		
경제 정책국	지표수	0	1	16	3	4	24
	비중	0.0%	4.2%	66.7%	12.5%	16.6%	100.0%
장안구	지표수	0	1	34	14	5	54
	비중	0.0%	1.9%	63.0%	25.9%	9.2%	100.0%

### 3) 성과지표의 귀책성

- 성과지표의 귀책성은 성과지표가 사업의 성과와 관련이 있으며 사업추진으로 달성 가능한 것인가에 관한 것으로 외부적 요인에 의해서 목표달성 여부가 결정되거나 목표치가 자동적으로 100% 달성될 수 있는지에 대한 검토를 바탕으로 판단 가능함
- 검토 결과 경제정책국과 장안구 각각 66.7%와 63.0%의 비중을 차지하는 투입지향적 지표의 대부분이 예산 및 법적 규정 등에 좌우되는 지표로, 부서의 사업운영 성과가 성과지표 실적의 원인이 되지 못하므로 성과지표의 귀책성이 매우 낮다고 볼 수 있음
  - 투입지표의 대부분이 지원건수, 지원대상 수, 개최 횟수, 조사 건수 등에 관한 것으로 성과 목표치가 예산의 변동에 따라 바뀌므로 합리적 목표치 설정이 불가함
  - 또는 법적 규정 등에 따라 반드시 수행해야만 하는 사업이나 대상자 및 지원범위가 결정되어 있는 사업들의 경우 역시 성과지표의 귀책성이 낮다고 할 수 있는데, 회계연도 결산 추진 건수, 어린이집 지원 건수, 기업지원 건수 등이 그 예임
- 이와 같은 투입지표들은 예산에 바탕으로 한 사업계획 수립, 법적 규정 등에 따라 목표치가 자동적으로 100% 달성될 가능성이 매우 크므로 부서의 사업운영 노력 등이 성과에 전혀 반영되지 않고, 성과향상을 위한 합리적 목표치 설정이 불가능하다는 측면에서 성과지표로서 관리의 실익이 없음

### 4) 성과지표의 명확성

- 성과지표의 명확성은 성과지표와 측정방법이 명확한가에 대한 것으로 성과지표 및 측정방법이 불명확하고 이해하기 어렵게 작성되어 있는가에 대한 검토를 바탕으로 판단 가능함
- 성과지표의 명확성에 있어서 가장 중요한 요인은 성과지표명이 명료하여 성과지표명만으로도 누구나 성과지표의 내용을 정확하게 파악 가능하도록 하는 것이라 할 수 있음
- 경제정책국 및 장안구의 성과지표명의 명확성을 검토해본 결과 성과지표명이 명확하게 제시된 건수는 경제정책국 16.7%, 장안구 37.3%에 불과하여 성과지표의 명확성이 매우 낮게 나타남

- 성과지표명이 부정확한 경우는 000지원, 000실적, 000활성화/현대화, 건전한 상거래 문화 정착, 000조사, 인프라 구축, 000운영, 000향상, 000추진 등의 형태로 성과의 내용보다는 실제 사업의 내용을 성과지표명으로 설정한 경우가 대부분임
- 해당 내용이 건수인지, 예산인지, 횟수인지, 만족도 인지의 여부가 불명확하여 해당 사업의 성과가 구체적으로 무엇인지 파악하기 어려우므로 명확한 성과지표명의 설정이 요구됨
- 특히 경제정책국이 상대적으로 장안구에 비해 지표명이 불명확한 것으로 나타나고 있는데 구청에 비해 본청 사업의 산출물이 포괄적, 추상적인 특성이 있다고 하더라도 명확하고 일관된 성과측정을 위해 성과지표명을 구체적으로 설정해야 할 것임

표 4-4 | 성과지표명의 명확성

구분		성과지표명 명확	성과지표명 불명확	계
경제 정책국	지표수	4	20	24
	비중	16.7%	83.3%	100.0%
장안구	지표수	20	34	54
	비중	37.3%	62.7%	100.0%

- 성과지표의 명확성에 있어서 가장 중요한 요인은 측정산식이 명확한가 여부라고 할 수 있으나 측정 산식을 정확하게 계량적으로 제시하지 못한 경우가 상당 수 존재하여 측정산식의 명확성이 낮은 것을 확인할 수 있음
  - 일부 성과지표에서 측정산식이 불명확한 경우가 나타나고 있는데 예컨대 취업실적, 결산서 작성-결산검사-의회승인-결산공개절차 이행, 사기진작 추진 건수, 거주자우선주차구획 정비 등이 그 예임
  - 그 외 성과지표명과 측정산식이 불일치하는 경우가 나타나고 있는데 지표명이 '세수목표 달성' 임에도 불구하고 실제 산식은 '세수액'으로 설정하였거나, '힐링텃밭 조성' 지표의 경우 측정산식이 조성 면적이 아닌 힐링텃밭 조성 만족도로 설정되어 있어 혼동을 유발함

## 5) 기타

- 적시성의 경우 분석대상 중 당해 연도에 성과측정이 어려운 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우는 없어 적시성의 문제는 없는 것으로 판단됨
- 신뢰성은 성과지표와 측정방법과의 연계성에 대한 것으로 성과지표의 측정산식이 성과지표를 측정 하는데 적절한 지 여부를 검토하여 판단 가능하며 경제정책국 및 장안구에서 성과지표와 측정산식 간 연계성을 확보하지 못한 사례들이 확인됨

- 경제정책국의 '전통시장 현대화' 지표의 경우 측정산식을 '이행사업수/계획사업수×100'으로 설정하고 있는데 실제 이행사업수와 계획사업수를 어떻게 산정하는 지 명확히 제시하고 있지 않으며, '대부업체 실태조사를 통한 건전한 상거래 문화정착' 지표의 경우 '(실태조사 제출업체수+미제출업체행정처분건수)/조사대상×100'으로 제시하고 있으나 성과지표와 측정산식 간 연계성이 매우 낮다고 판단됨
  - 장안구의 '도시공원 관리사업 추진율'의 경우 '완료사업 건수/목표사업 건수×100'을 측정산식으로 제시하고 착공을 50%, 완공을 100%로 실적을 산정한다고 설명하고 있는데 이는 일반적으로 추진율 및 공정률을 산정하는 방식과 차이가 있음. 또한 '경로당 환경개선 및 운영 지원' 지표는 측정산식으로 지원 경로당 수를 제시하고 목표치 설정 근거에 '20년 이상 건축물 가중치 1, 20년 미만 건축물 가중치 0.8'로 구체적 측정방법을 제시하고 있으나 해당 산식 도출의 합리적 근거를 찾을 수 없음
- 비교가능성의 경우 성과지표로 연도별 성과비교가 가능한지에 관한 것으로 타당한 사유 없이 성과지표를 변동하였거나 성과변화가 거의 없는 성과지표 및 측정방법을 설정하였는지에 대한 검토를 통해 판단 가능함
- 경제정책국 및 장안구 성과지표 변동이 나타난 9개 사업 중 목표치 설정 근거 등에 변동 사유를 명시한 것은 단 한 건에 불과하여, 성과관리에 있어서 비교가능한 성과지표의 확보가 매우 중요할 것으로 판단됨
  - 연도별로 성과변화가 거의 없는 성과지표가 있는지를 확인해 보면 경제정책국의 경우 총 24개 지표 중 2023년 실적 대비 2024년 실적 변동이 1% 내인 성과지표가 10개, 정확히 동일한 지표가 7개로 나타나고 있으며 장안구의 경우, 총 54개 지표 중 실적 변동이 1% 내인 성과지표가 20개, 정확히 동일한 지표가 13개로 나타나 성과지표의 비교가능성이 낮은 지표가 상당한 것으로 확인됨
    - 실적변동이 1% 이내 지표들의 세부 내용을 검토해 본 결과, 경제정책국의 경우 총 10개 지표 중 8개의 지표 달성률이 100% 이상이며 이중 5개 지표의 목표치가 전년 대비 동일한 것으로 나타남
    - 장안구의 경우 총 20개의 지표 중 17개의 지표의 달성률이 100% 이상이며 이 중 15개 지표의 목표치가 전년 대비 동일한 것으로 나타남
    - 이들 지표는 거의 대부분 예산 등에 좌우되는 투입지향적 결과지표로 예산 내에서 가능한 건수 및 명수에 목표치가 맞추어져 있기 때문에 달성률이 대부분 100%이고, 예산에 큰 변화가 없는 한 실적 및 목표치 변동이 거의 확인되지 않음

## 2 • 목표치 설정의 적절성 검토

### 1) 목표치 설정의 도전성

- 목표치 설정의 도전성은 상향된 목표설정을 통한 성과향상 의지와 연관된 것으로 특별한 사유 없이 과거의 실적치 또는 목표치 보다 낮은 목표치를 설정한 경우는 없는지, 자동적으로 달성 가능한 수준에서 목표치를 설정하지 않았는지 여부에 근거하여 판단할 수 있음
- 먼저 기존 실적 대비 목표치의 하향 설정 현황을 검토하면 경제정책국 및 장안구 모두 기존 실적에 비해 목표치를 하향하여 설정하는 경우가 상당하다는 것을 확인할 수 있으며, 특히 경제정책국의 성과지표의 목표치가 보수적으로 설정되고 있음을 알 수 있음
  - 경제정책국 성과지표 중 목표치가 직전년도 실적보다 낮은 지표가 11개(45.8%), 직전 2개년도 평균보다 낮은 지표가 15개(62.5%)로 큰 비중을 차지하고 있음
  - 장안구 성과지표 중 목표치가 실적보다 낮은 지표가 16개(29.6%), 직전 2개년도 평균보다 낮은 지표가 13개(24.1%)로 큰 비중이나 경제정책국보다는 낮은 수준을 보임
  - 이는 경제정책국의 결과지향적 지표의 비중이 장안구보다 낮는데 기인하는 것으로 추측되며 투입지향적 지표의 경우 예산의 영향을 받기 때문에 재정상황 악화로 예산이 감소할 경우 목표치가 하향 설정될 수밖에 없는 한계 등이 반영됨

표 4-5 | 기존 실적 대비 2024년 목표치의 하향 설정 현황

구분		직전년도 실적 대비 2024년 목표치 감소	직전 2개년도 평균 대비 2024년 목표치 감소	총 지표수
경제 정책국	지표수	11	15	24
	비중	45.8%	62.5%	100.0%
장안구	지표수	16	13	54
	비중	29.6%	24.1%	100.0%

- 다음으로 2023년도 성과지표의 목표 달성도를 검토해 보면 경제정책국 및 장안구에서 130% 이상의 목표치를 초과달성한 경우가 상당한 것으로 확인되고 있어 목표치 설정의 도전성이 매우 낮은 것으로 판단됨
  - 경제정책국에서 목표치의 130% 이상 초과달성한 경우가 29.2%로 목표치의 도전성이 매우 낮게 나타나고 있음
    - 200% 이상 초과달성한 경우도 2건으로 나타나며, 최대 350% 달성률을 보이는 지표도 존재함(공유재산실태조사(건))

- 장안구는 목표치의 130% 이상 초과달성한 경우가 9.4%로 경제정책국 보다는 그 비율이 현저히 낮으나 역시 목표치 설정의 도전성 제고가 요구됨. 반면 목표치 달성도가 70%에 미달하는 경우도 3건 존재하여 성과관리 개선 및 목표치 하향 조정이 필요한 것으로 사료됨
  - 200% 이상 초과달성한 경우도 3건으로 나타나며 최대 2,167.8% 달성률을 보이는 지표도 존재함(생활체육교실 및 생활체육대회 참여인원)
- 목표치가 130% 이상 초과달성 되었다는 것은 성과의 향상으로 볼 수도 있으나 대체로 목표치를 과도하게 보수적으로 설정한 데 기인함
  - 환경의 변화로 목표치가 초과달성 혹은 과소달성 될 것이 예측된다면 사업추진 중 합리적 근거 제시를 바탕으로 목표치 변경을 추진해야 함
  - 인터뷰 결과 대부분의 사업 담당자는 사업 중반에 목표치 변경이 가능한 것인지 인식하지 못하고 있는 것으로 확인됨
- 특히 정확히 목표치 달성도가 100%인 지표비중이 경제정책국 및 장안구에서 각각 25.0%, 22.6%를 차지하고 있는데 이와 같은 지표의 대부분이 달성도가 예측가능한 투입지향적 산출 지표임
- 이와 같은 지표의 목표치는 당해 예산 및 사업계획에 기반하여 설정되므로 자동적으로 달성 가능한 수준의 목표치로 도전성이 매우 낮다고 할 수 있음
- 해당 지표의 경우 지표 자체의 변경 없이는 도전적 목표치 설정이 불가능하므로 지표 자체의 변경이 요구됨
- 또한 이와 같이 목표치 설정이 매우 보수적으로 이루어지고 달성도가 예측가능한 투입지향적 산출지표 비중이 높은 것은 행정안전부가 예산의 성과계획서 작성 시 100% 달성 가능한 목표치를 설정하도록 하고 있고 성과보고서 역시 100%에 미달할 경우, 정도와 상관없이 미달 지표로 구분하고 있는데 기인하는 바가 있으므로 목표치 설정의 도전성과 행안부 목표치 설정 기준 간 괴리를 해소하기 위한 제도적 개선이 요구됨

표 4-6 | 2023년도 성과지표 목표 달성도

구분		70% 미만	70%~100% 미만	100%	100%~130% 미만	130% 이상	계
경제 정책국	지표수	0	4	7	6	7	24
	비중	0.0%	16.7%	29.2%	25.0%	29.2%	100.0%
장안구	지표수	3	12	21	12	5	53
	비중	5.7%	22.6%	39.6%	22.6%	9.4%	100.0%

주: 장안구 지표 중 2023년 실적이 없는 1개 지표 제외

- 다음으로 2023년 실적 100% 이상 초과달성 지표의 2024년 목표치 설정 현황을 살펴보면 경제정책국 및 장안구 모두 전년도 이미 실적을 100% 이상 달성했음에도 불구하고 목표치가 전년보다 감소한 지표 비중이 과반수가 넘어 목표치 설정이 비합리적으로 보수적으로 이루어지고 있다는 것을 알 수 있음
  - 경제정책국의 경우 성과지표의 50%가 전년 목표치 대비 2024년 목표치를 같거나 낮게 잡고 있으며, 장안구의 경우 64.1%가 전년 목표치 대비 2024년 목표치를 같거나 낮게 잡고 있음

표 4-7 | 2023년 실적 100% 이상 초과달성 지표의 2024년 목표치 설정 현황

구분		2024년 목표치 전년 대비 감소	2024년 목표치 전년 대비 동일	2024년 목표치 전년 대비 증가	계
경제 정책국	지표수	4	6	10	20
	비중	20.0%	30.0%	50.0%	100.0%
장안구	지표수	4	21	14	39
	비중	10.3%	53.8%	35.9%	100.0%

- 반면 2023년 실적 100% 미달성 지표의 2024년 목표치 설정 현황을 살펴보면 경제정책국 및 장안구 모두 전년도에 미달성했음에도 불구하고 목표치가 전년보다 증가한 비중이 각각 25.0%, 6.7%로 나타나 목표치 설정의 합리성 제고가 요구됨

표 4-8 | 2023년 실적 100% 미달성 지표의 2024년 목표치 설정 현황

구분		2024년 목표치 전년 대비 감소	2024년 목표치 전년 대비 동일	2024년 목표치 전년 대비 증가	계
경제 정책국	지표수	1	2	1	4
	비중	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
장안구	지표수	3	11	1	15
	비중	20.0%	73.3%	6.7%	100.0%

- 바람직한 목표치 설정 기준 등을 고려할 때 특별한 상황이 아닌 한 목표는 적정 수준에서 매년 상승하도록 설정하는 것이 적절함. 그렇지 않은 경우 합리적이고 타당한 근거 제시가 필요함
  - 연도별 실적 추이를 분석한 후 '이전연도 대비 혹은 이전 ○개년도 평균의 ○○% 상승'하는 것으로 목표치를 설정하되, 상승폭은 합리적이면서 도전적으로 설정해야 함
  - 또한 예측하지 못한 환경변화로 사전 설정한 목표치 달성이 어려울 경우 합리적 근거를 기반으로 해당 연도 중 목표치의 변경을 추진해야 함

## 2) 목표치 설정의 구체성

- 목표치 설정의 구체성은 목표치가 달성여부를 판단할 수 있도록 구체적으로 제시되었는가에 대한 것으로 목표치와 측정산식, 목표치 설정 근거 간 차이가 존재해 목표치에 혼동이 나타나지 않는지 여부 등을 검토해 봄
- 장안구의 성과지표 중 측정산식과 목표치, 혹은 측정산식과 목표치 설정 근거가 불일치하는 사례가 나타나 일부 지표에서 목표치 설정의 구체성이 떨어지는 것을 확인할 수 있음
  - ‘먹는 물 공동시설 수질관리 적합률’ 산식은 ‘(적합건수/수질 검사의뢰건수)×100’ 이나 목표치 설정은 100%를 초과하고 있어 산식과 목표치의 불일치가 나타남
  - ‘공중위생업소 지도 점검률’ 측정산식은 ‘(지도점검 업소수/대상업소전체수)×100’ 이나 목표치 설정근거에 제시된 측정방법은 ‘공중위생법에 의한 서비스 평가 및 공중업소 지도점검에 따른 감시원 활동일수’로 상이해 혼동을 유발하고 있음

## 3) 목표치 설정 근거의 객관성

- 목표치 설정 근거의 객관성은 목표치 설정 근거의 명확성과 합리성에 관한 것으로, 목표치 설정 근거가 제시되었는지 제시된 근거가 과거 실적치에 대한 합리적 분석을 바탕으로 하는지 여부를 검토하여 판단함
  - 목표치 설정 근거가 이전 연도 실적치에 대한 분석을 바탕으로 합리적 상승폭을 적용하는 형태로 제시되었는지를 살펴봄
- 분석결과 경제정책국 및 장안구 모두 거의 대부분의 지표가 합리적 목표치 설정 근거를 제시하지 못하고 있으며 성과지표명이나 사업내용을 그대로 제시하거나, 추상적으로 표현하고 있어 목표치 설정 근거의 객관성 수준이 매우 낮은 것을 확인할 수 있음
  - 경제정책국, 장안구 전체 성과지표 중 구체적인 목표치 설정 근거를 제시한 경우는 아래 제시된 장안구 성과지표 단 3개뿐임
    - 구 홈페이지 배너홍보 건수(3년 평균 배너 홍보 건 수 대비 1% 상향 설정)
    - 쓰레기 무단투기 단속(인건비 상승을 감안하여 기존 목표치 유지)
    - 환경개선부담금 부과 징수율(전년도 목표 대비 0.1% 상향 설정)
  - 그 외 성과지표들의 목표치 설정 근거는 ‘전년 실적 대비 목표 상향 조정’, OO현황, OO자료와 같이 추상적으로 제시되거나, 설정 근거가 되는 계획명 또는 사업계획서 자체를 명시함

- 인원, 개소 수, 건수, 보유량 등 성과지표의 대상을 언급하거나 성과측정 방식<sup>6)</sup>이나 사업목표 또는 내용<sup>7)</sup>, 목표치<sup>8)</sup>를 명시하는 경우도 상당함

표 4-9 | 목표치 설정의 근거 제시 여부

구분		목표치 설정 근거 제시	성과지표명 불명확	계
경제 정책국	지표수	0	24	24
	비중	0.0%	100.0%	100.0%
장안구	지표수	3	51	54
	비중	5.6%	94.4%	100.0%

- 경제정책국 및 장안구 전체적으로 목표치 설정의 기본이 되는 이전년도 실적 분석이나 객관적 환경 분석을 통해 합리적으로 목표치의 상승 혹은 하향 폭을 설정하고 있지 못한 것으로 나타나 향후 목표치 설정 방식의 개선이 요구됨

6) 만족 또는 매우 만족 비율, 만족률 점수, 착공 50%/준공 100% 산정 등

7) 지역화폐를 발행하여 지역 내 소비 촉진 및 지역경제 활성화, 시설현대화 사업 추진 공정 점검 및 확인, 전통시장 경영 현대화 사업 기본조사 실시, 강력하고 적극적인 체납액 정리로 이월체납액 징수율 향상, 결산서작성 및 공개 등 일련의 절차를 차질없이 수행, 행사성 사업 건전화에 따라 구별 대표행사만 개최 등

8) (공중화장실 7개소, 개방화장실 18개소)×4회 = 총 100회를 목표치로 설정, 산불예방 3건/산림사업 1건 총 3건 추진완료를 목표로 설정, 도로관찰제 운영 건수 200건 등

## 제3절 성과지표 개선(안)

### 1 성과지표 개선(안) 개요

- 본 절에서는 수원시 경제정책국(7개과)과 장안구(11개과)의 43개 정책사업목표에 대해 실시한 성과지표 및 목표치의 적정성 검토, 사업부서 인터뷰 결과를 바탕으로 각 정책사업 목표에 대한 성과지표 개선(안)을 제시함

  - 기존 성과지표 검토 : 예산의 성과계획서 및 단위사업계획서 검토를 바탕으로 적정성 검토
  - 성과지표 Pool 구축 : 기존 성과지표 검토결과를 토대로 각 정책사업 목표에 대해 활용가능한 지표를 개발 또는 수집하여 제안 성과지표 Pool을 구성
  - 성과지표 선정 : 도출된 성과지표 Pool에 대해 전체 사업부서의 의견수렴 결과를 바탕으로 사업부서 담당자 인터뷰를 실시하여 최종 성과지표 개선(안)을 도출
- 성과지표 개선(안)은 바람직한 성과지표의 조건에 부합하는 성과지표 Pool과 이를 바탕으로 사업부서가 최종 수용한 개선 성과지표로 구성됨

  - 본 연구는 2025년 예산의 성과계획서에 실제 반영 가능한 성과지표 개선을 목적으로 하므로 이상적인 성과지표 Pool을 제안하되 최종적으로 부서가 수용할 수 있는 지표도출에 초점을 둠
    - 현재 시점에서 실무 적용 가능성을 고려하여 기존 지표의 개선을 도모<sup>9)</sup>
    - 개선지표의 측정 방법 및 기준, 성과자료 확보, 적정성 있는 목표치 설정 방안 등에 대한 컨설팅을 함께 실시
  - 최대한 정책사업 내 단위사업 성과를 포괄하는 결과지표로의 전환을 유도하되 사업의 구체적 내용, 성과자료 확보 가능성, 사업성과의 특성상 현재 당장 적용이 불가능 할 경우 불가피하게 단위사업별로 성과지표를 설정하거나 과정 및 산출지표 등을 채택함
    - 이 경우 추후 자료확보, 측정 방법 및 기준 등의 개발, 사업구조 재조정을 통해 대표성 있는 결과지표로 전환할 것을 강력히 권고
  - 가급적 정책사업별로 2~3개의 지표를 채택할 것을 권고하여 정책사업별 성과지표 개수의 편차를 축소하고자 하였으나 정책사업에 포함된 단위사업 개수의 편차가 커 해당 개수에 미달하거나 초과하는 경우가 존재함
    - 이 경우 추후 정책사업 구조조정 등을 통해 성과지표의 개수를 유사하게 설정하여 성과지표 개수에 따른 성과의 편차를 축소하도록 권고

9) 현재 수용 가능한 지표 중심으로 개선안을 도출 하되 대안 지표 중 사업부서의 추가 검토가 필요할 경우 A 또는 B의 형태로 복수의 지표 제시

## 2 • 경제정책국 성과지표 개선안<sup>10)</sup>

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안지표 Pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
기업 일자리 정책과	기업의 다양한 수요에 맞춘 지원을 통해 기업 경쟁력을 강화한다	• 중소기업 기술 지원	지식재산창출 및 창업 및 중소기업 경영컨설팅지원(개)	지원건수	(핵심)지원기업 매출액 증가율(%) (핵심)지원기업 지식재산권 등록 건수(건) (핵심)지원기업 지식재산권 확보율(%) (핵심)지원기업 컨설팅 만족도(점) (일반)지원기업 디자인 상품화 건수(건) (일반)지원기업 생산판로 확대 건수(건) (일반)지원기업 생산판로 확대율(%) (일반)중소기업 기술 지원 기업 수(개) (일반)기업애로 처리율(%)	지원기업 지식재산권 등록 건수(건) 또는 확보율(%)	지식재산권 등록 건수 또는 $\frac{\text{지식재산권 확보기업}}{\text{지식재산권 확보지원기업수}} \times 100$	지식재산권 등록이 어려울 경우 출원 건수 및 확보율도 고려 가능
			디자인개발, 개발생산판로, 기술 덕터 지원실적(개)	지원건수		지원기업 컨설팅 만족도(점)	지원기업 컨설팅 만족도 조사 점수 평균	
	금융지원을 통한 기업의 경영 인정을 도모한다	• 중소기업 금융 지원	중소기업 특례보증 실적(개)	지원기업수	(핵심)금융지원비율(%) (핵심)특례보증 수혜율(%) (핵심)중소기업육성자금 융자 지원율(%) (핵심)지원기업의 경영안정 개선도(점) (지원기업의 이자보상비율 개선도) (일반)특례보증 만족도(점)	특례보증 지원기업 수(개)	특례보증 지원기업 수	지표활용을 위해서는 목표치 설정의 합리성 확보 필요
					특례보증 만족도(점)	특례보증 지원기업 만족도 조사 점수		

10) 활용가능 지표(제안 지표 Pool)는 연구진이 정책사업 담당부서에 개선 권고한 지표들이며, 부서수용 개선지표는 제안된 지표 Pool 중 부서가 채택하였거나, 사업 여건상 제안된 지표 Pool에서 차년도 개선지표 도출이 불가능한 경우 부서와 조율한 지표로서 부서 및 사업의 상황을 반영한 일부 지표는 바람직한 지표의 조건을 갖추지 못한 경우가 존재함(이 경우 장기적 지표개선을 조건으로 함). 또한 부서 수용 개선지표에 A지표 또는 B지표로 표기된 사항은 지표채택에 있어서 부서의 추가논의가 필요한 사안임

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안지표 Pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
기업 일자리 정책과	시민이 행복한 일자리, 더 좋은 일자리를 창출 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리 제공</li> <li>• 일자리 지원</li> </ul>	일자리 창출(명)	일자리 창출 인원	(핵심)고용률(%) (핵심)취업률(%) (핵심)취업지원프로그램 만족도(점) (핵심)취업자 수(명) (일반)일자리사업 참여율(%) (일반)일자리사업 취업목표 달성률(%) (일반)창업 성공률(%) (일반)교육 수요율(%) (일반)교육프로그램 등록률(%) (일반)해외취업비율(%)	일자리 창출 수(개) (기존지표)	일자리 창출 목표공시제 연도별 부서별 목표의 합	지표명 변경 필요 산식변경 필요
						직업 교육훈련 수요율(%), 만족도(점), 교육프로그램 등록률(%)  (기타 일자리사업 참여율%), 일자리사업 취업목표 달성률 (%), 해외취업비율(%) 등 검토)	$\frac{\text{수료자수}}{\text{등록자수}} \times 100$ - 각종 직업 교육훈련 프로그램 종합  또는 직업 교육훈련 만족도 조사 점수 평균  또는 $\frac{\text{수료자수}}{\text{등록자수}} \times 100$ - 각종 취업교육프로그램 종합	부서 검토 후 실적이 100%가 아닌 지표 중 선정
	경력단절 여성 에게 맞춤형 종합취업지원 서비스를 제공 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 여성새로 일하기센터 지원</li> <li>• 여성 전문 인력 양성</li> </ul>	경력단절여성 취업 지원(명)	새로 일 하기 센터 취업 실적	(핵심)취업률(%) (핵심)여성새로일하기센터 취업지원서비스 만족도(점) (핵심)취업자 수(명) (일반)직업훈련교육 수요율(%) (일반)직업훈련교육 등록률(%) (일반)자격증 취득률(%) (일반)인턴참여자의 정규직 전환율(%)	취업자 수(명)(기존지표)	취업자 수	지표명 변경 필요
						직업 교육훈련 수요율(%)	$\frac{\text{수료자수}}{\text{등록자수}} \times 100$ - 각종 직업 교육훈련 프로그램 종합	
						취업지원서비스 만족도(점)	여성새로일하기센터 이용자 만족도 조사점수	부서 검토 후 선정
						구직률(%)	$\frac{\text{취업자수}}{\text{구직자수}} \times 100$	팔달센터와 영통센터의 구직자수 산출 기준이 달라 지표로서 관리가 어려움. 장기적으로는 그 기준을 명확히 하여 구직률을 지표로 활용 할 것을 권고

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안지표 Pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
기업 일자리 정책과	수출마케팅 지원으로 일자리 증대 및 지역 경제 활성화를 도모한다	• 해외시장 기반 구축	중소기업 수원형 수출마케팅 지원(개)	지원업체 수	(핵심)수출지원기업의 수출액 증가율(%) (핵심)지원기업 수출액(원) (핵심)지원기업 수출 건수(건) (핵심)수출성공 기업비율(%) (핵심)수출성공 기업수(개) (핵심)수출지원사업에 대한 만족도(점) (핵심)지원프로그램 당 지원기업수(개) (일반)박람회 참가기업 계약 건수(건) (일반)박람회 참가기업 계약액(억원)	수출지원사업에 대한 만족도(점)	수출지원사업 참가기업의 만족도 조사점수	부서자체 결과보고 시 활용되는 자료로 대체 가능한지 검토 후 선정
			중소기업 특화 수출 지원(개)	지원업체 수		수출(또는 계약) 건수(건) 또는 수출 성공 기업비율(%) (또는 기업 수(개))	지원기업 총 수출 건수(또는 계약) 건수  $\frac{\text{수출 성공 기업수}}{\text{지원 기업수}} \times 100$ 또는 지원대상 기업 중 수출에 성공한 기업수	
						수출 성공 기업비율(%) (또는 기업 수(개))		
						수출 성공 기업비율(%) (또는 기업 수(개))		
			중소기업 특화 수출 지원(개)	지원업체 수		박람회 참여 업체 수(개)	박람회 참여 업체 수	부서 검토 후 선정
	델타플렉스의 효율적운영으로 산업 집적을 최적화 하고, 신성장산업을 유치하여 지역 경제의 활성화 에 기여한다	• 델타플렉스 효율적 운영 • 신성장 산업 육성	델타플렉스 기업 활성화(개)	기업지원 사업 업체 수	(핵심)델타플렉스 및 기업지원센터 입주율(%) (핵심)델타플렉스 기업 매출액(억원) (핵심)델타플렉스 종사자(수) (핵심)델타플렉스 기업의 이직률(%) (핵심)델타플렉스 입주기업 만족도(점) (핵심)신성장 산업 유치율(%) (핵심)유사업종 집적률(%) (핵심)기업지원센터 입주기업의 투자 유치액(원) (핵심)예산대비 지원기업수(개) (핵심)기업지원사업 수혜율(%) (일반)메이커교육 수료율(%) (일반)메이커교육 창업률(%)	델타플렉스 및 기업지원센터 입주율(%)	입주공간면적/입주가능공간×100	
						델타플렉스 입주기업 만족도(점)	델타플렉스 입주기업 만족도 조사결과	
						기업지원센터 입주기업의 투자 유치액(원)	기업지원센터 입주기업의 투자 유치액	
				메이커교육 수료율(%)		교육수료자수/교육지원자수×100		

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안지표 Pool)	부서 수용 개선지표		비고	
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식		
지역 경제과	지역경제 활성화 및 지역물가 안정화를 통하여 시민생활을 보호 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 경제 활성화</li> <li>소비자보호 및 안정적 물가관리</li> </ul>	지역화폐 발행실적 (백만원)	지역화폐 발행액 (중간액+인센 티브 지급액)	(핵심)지역화폐 사용실적(백만원) (핵심)지역화폐 이용자수(명) (핵심)전통시장 신용카드 이용실적 (백만원)	지역화폐 이용자수(명) 지역화폐 이용률(%) 지역화폐 사용률(%)	지역화폐 이용자 수 이용자수/수원시 인구×100 사용금액/발행금액×100	부서 이용자수 수용 부서검토 후 사용률 또는 사용률과 이용률의 복합지표 선정 고려	
			전통시장 현대화(%)	이행사업수/ 계획사업수 ×100	(핵심)소상공인 지원사업 만족도(점) (핵심)소상공인 지원사업 지원율(%) (핵심)전통시장 현대화 사업 추진율 (일반)착한가격업소수(개)	전통시장 현대화 사업 추진율(%) <small>(기존지표)</small>	준공사업수/계획사업수(착공+준공)×100		추진률 및 공정률에 측정 방식 명확화 필요
			대부업 실태조사를 통한 건전한 상거래 문화 정착(%)	( 실택 조사 제출 업체수 +미제출업체 행정처분 건 수)/조사대상 ×100	(일반)착한가격업소수(개) (일반)소비자교육 참여인원(명) (일반)소비자교육 만족도(점) (일반)소비자 불만 및 피해 사례 건수(건)	착한가격업소 수(개)	착한가격업소 수		
세정과	고객이 감동하는 납세편의 서비스를 제공한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 홍보 및 운영</li> <li>세입 정보 시스템 운영</li> </ul>	차세대 지방세 전자납부율(%)	(가상계좌+ 통합계입ARS+ 간편 결제 등 납부액)/ 대상액×100	(핵심)모바일 전자고지 발송률(%)	모바일 전자고지 발송률(%)	(고지서별 모바일 전자고지 발송 건 /고지서별 전체 우편 발송 대상 건) ×100	중앙 차세대 시스템 개통으로 수원시 자체 특화시스템이 운영 종료되어 새롭게 개통 되는 모바일 전자고지 시스템에 대한 성과 지표로 변경	
			지방세 징수율(%)	징수 금액/ 부과금액×100	(핵심)지방세 징수율(%) (일반)세외수입 징수율(%) (일반)세무조사 추정액(억원) (일반)탈루은닉 세원 발굴액(억원) (일반)탈루 및 누락세원 확보율 (일반)법인 정기 세무조사 건수(건) (일반)법인 기획 세무조사건수(건)	지방세 징수율(%) <small>(기존지표)</small>	징수금액/부과금액×100	부서 검토 후 선정 현재 운영상 제약요인이 있어 결과지표 채택이 어려우나 향후 결과지표 활용 필요	
			법인 정기 세무 조사(건)	세무조사건수		법인 세무조사(정기 및 기획) 건수(건) 또는 법인 기획 세무조사 건수(건)	법인 세무조사(정기 및 기획) 건수 또는 법인 기획 세무조사 건수		
			법인 기획 세무 조사(건)	세무조사건수		세외수입 징수율(%) <small>(기존지표)</small>	경상적 세외수입 징수액/경상적 세외 수입 부과액×100		경상적 세외수입 징수액/경상적 세외 수입 부과액×100
재원의 안정적 확보와 효율적 관리로 세수를 확충한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>세정운영 및 세수증대 지원</li> <li>개별주택 가격 조사 및 산정</li> </ul>	경상적 세외 수입 징수액/ 경상적 세외 수입 부과액 ×100	경상적 세외수입 징수율(%) <small>(기존지표)</small>	경상적 세외수입 징수액/경상적 세외 수입 부과액×100	경상적 세외수입 징수액/경상적 세외 수입 부과액×100				

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안지표 Pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
징수과	맞춤형 체납액 징수 및 강력한 체납처분 활동으로 조세정의 실현 및 재정을 지원한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체납액 징수 및 관리</li> <li>• 세외수입 체납액 징수</li> <li>• 징수과 운영</li> </ul>	체납액 징수율(%)	징수액/이월 체납액×100	(핵심)체납액 징수율(%) (일반)지방세 체납정리율(%) (일반)지방세 체납처분율(%) (일반)체납액 징수처리율(%) (일반)고액체납자 체납정리율(%) (일반)체납자 재산압류율(%) (일반)체납차량 영치율(%)	지방세 체납액 징수율(%)	징수액/이월체납액×100	
					세외수입 체납액 징수율(%)	징수액/이월체납액×100		
					고액 체납자 체납정리율(%)	고액체납자 정리액/고액체납자 이월 체납액×100		
회계과	투명하고 공정한 회계질서를 확립한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재정운영 건전화</li> </ul>	회계연도 결산 추진(건)	결산서 작성, 결산검사, 회송인, 결산공개절차 이행	(핵심)결산심사 의회 지적사항 건수(건) (하향지표) (핵심)결산심사 오류건수(건) (핵심)결산 및 회계업무의 일정 준수율(%) (일반)신속한 지출비율(%) (일반)수주총량제 준수율(%) (일반)관급자재비용 선고지 비율(%) (일반)회계실무교육 참여율(%) (일반)관내업체 계약률(%)	결산위원 권고 및 개선 사항 건수(또는 조치 건수) (건)	결산위원 권고 및 개선사항 건수 (또는 조치 건수)	부서 검토 후 채택여부 결정 또는 결산심사 관련 신규 지표 개발
					회계 업무교육 만족도(점)	참여인원/대상인원×100	일반지표로 가능	
			하도급지킴이 이용실적(건)	이용실적		수주총량제 준수율(%)	(계약업체수-위반업체수)/ 총 계약업체수×100 - 수주총량제 관리 범위는 부서에서 결정	부서 검토 후 채택여부 결정 또는 수의계약 관련 신규 지표 개발
재산 관리과	청사시설 개보수와 유지관리를 통한 시민중심의 안전한 에너지 절약형 청사를 구현한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청사건축 및 유지관리</li> </ul>	청사시설 개보수 및 유지관리공사(건)	공사 실패건수	(핵심)청사 시설 개보수 유지관리공사 추진율(%) (핵심)청사 시설 이용 만족도(점) (일반)에너지사용량(toe) (일반)청사에너지 절감률(%) (하향지표)	청사시설 이용만족도(점)	직원들에 대한 청사시설 이용 만족도 조사 결과	향후 내외부 이용자로 만족도 조사 범위 확대 권고
					소방 안전교육 참여율(%)	참여인원/대상인원×100	안전에 대한 만족도 별도 조사 하여 지표활용 가능	
					중수도 사용률(%)	청사 중수도 사용량/청사 물사용량 ×100	부서 검토 후 채택여부 결정	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안지표 Pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
재산 관리과	중기공유재산 관리계획 수립 및 공유재산추진 차원에 대한 관리 체계를 확립하고 효율적인 관리를 통해 지방재정 세입확충에 기여 한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공용 차량 유지관리</li> <li>• 공유 재산 관리</li> </ul>	공유재산실태조사 (건)	실태조사 건수	(핵심)재산임대수입 확충액(원) (핵심)재산처분수입 확충액(원) (핵심)공유재산 사용(대부)료 및 변상금 부과 증가율(%) (핵심)공유재산 사용(대부)료 및 변상금 부과액(원) (핵심)(미활용)공유재산 발굴통한 세입 확보액(원) (일반)공유재산 실태조사 사후조치율(%) (일반)공유재산 미관리재산 해소율(%) (일반)공유재산 매각완료율(%) (일반)공유재산 실태조사율(%) (일반)공유재산 무단점유 해소율(%)	실태조사 결과 수용률(%) 또는 실태조사 사후조치율(%)	담당부서 실태조사 결과수용 건수/ 실태조사 결과 담당부서 재조사 요청 건수×100  실태조사 사후조치 이행 건수(필지 수)/ 사후조치 대상 건수(필지 수) ×100 - 사후조치에 대한 합리적 기준 및 목표치 설정 필요	부서 검토 후 채택여부 결정  부서에 적합한 신규지표 개발 검토 필요  정책사업목표 적정성 검토 필요
노동 정책과	노상생 파트너십 구축과 노동자 권리가 존중되는 고용개선 정책을 추진한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노사 지원</li> </ul>	지역노사민정 파트너십 및 인프라 구축(회)	지역노사민정 협력사업 추진 (개최)횟수	(핵심)지역노사민정 협력 사업 참여 단체수(개) (핵심)지역노사민정협의회 회의개최시 위원 참여율(%) (핵심)노사협약사항 이행률(%) (일반)고용노동개선 토론회 평균 참여 자수(명) (일반)고용노동개선 정책 발굴 건수(건) (일반)분쟁예방 지원단 분쟁조정율(%) (일반)직업소개소 교육 참여율(%) (일반)플랫폼 노동자 지원율(%) (일반)노동자종합복지관, 비정규직노동자 복지센터, 이동노동자 수원센터 이용자 만족도(점) (일반)노동자종합복지관 이용자 수(명) (일반)노동자 이동센터 이용자 수(명) (일반)직업소개소 이용자 수(명)	지역노사민정협의회 회의 개최 시 위원 참여율(%)	△(참여자수/재적위원)/개최회수 - 단, 회의소집 기준으로 개최회수 적용. 소집이후 성원미달로 인한 미개회시 0%로 적용	
				고용노동개선 토론회 개최 횟수	고용노동개선 정책 발굴 건수(건)	고용노동개선 정책 발굴 건수(건)	고용노동개선 정책 발굴 건수 - 1회 1건의 제약이 없을시 활용가능	
			고용노동개선 토론회 개최(회)	고용노동개선 토론회 개최 횟수	노동자종합복지관 이용자 수(명) 또는 노동자 이동센터 이용자 수(명)	노동자종합복지관 이용자 수 노동자 이동센터 이용자 수	노동자종합복지관 이용자 수 노동자 이동센터 이용자 수	노동자종합복지관 및 노동자 이동센터 이용자 수로 복합지표화 하여 관리 가능

### 3 • 장안구 성과지표 개선안

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
행정 지원과	내실있는 행정 체계 지원으로 행정 인프라를 구축한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원활한 구청운영</li> <li>• 공직자후생 복지 증진</li> <li>• 효율적인 예산 지원</li> <li>• 쾌적한청사 환경 조성</li> <li>• 정보통신 인프라 확충</li> </ul>	직원만족도 향상(점)	설문조사 만족률	(핵심)직원(직무)만족도(점) (핵심)구청시책 인지도(점) (일반)주민참여예산위원 지원만족도(점) (일반)주민참여예산 사업 발굴건수(건) (일반)주민참여예산 사업 채택률(%) (일반)주민참여예산 사업 예산비율(%) (일반)청사이용자 만족도(점) (일반)구청 홈페이지 방문자수(명) (일반)구청SNS구독자수(명)	직원(직무)만족도(점) (기존지표)	직원 대상 만족도 조사 점수	부서 및 타 구청 의견 검토 후 채택여부 결정
			주민참여예산제 운영(회)	지역회의 및 심의개최 횟수				
			청사환경개선(건)	청사 유지 및 개보수를 위한 추진 건수		구청 홈페이지 이용자 만족도(점)	홈페이지 이용자 만족도 조사 점수	
			구 홈페이지 배너 홍보 건수(건)	구 홈페이지 배너 홍보 건수				
	민간단체 지원 육성 및 참여확대 를 통한 주민의 적극적인 시정 참여를 유도한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간단체 활성화지원</li> <li>• 주민자치 센터 운영</li> </ul>	민간단체 활성화 지원(개)	지원단체 수	(핵심)민간단체 참여율(%) (핵심)민간단체 회원 수(명) (핵심)민간단체 활동 횟수(회) (핵심)주민자치센터 프로그램 이용자 수(명)	민간단체 회원 수(명)	민간단체 회원 수의 합	
			자율방범대 운영 지원(개)	지원단체 수	(핵심)주민자치센터 프로그램 당 평균 참여인원(명)	자율방범대 방법활동 횟수(회)	자율방범대원 활동 횟수 합	필수적 활동 외 자제적인 각 종 지원 활동 포함
			주민자치센터 운영 지원(개)	주민자치 센터 지원수	(핵심)주민자치센터 프로그램 수(개) (일반)자율방범대 방법활동 횟수(회) (일반)자율방범대 참여인원(명) (일반)새마을문고 이용자수(명) (일반)새마을문고 이용자 만족도(점)	새마을문고 이용자수(명)	새마을 문고 이용자 수	
						주민자치센터 프로그램 당 평균 참여인원(명)	전체 주민자치센터 프로그램 참여 인원/프로그램 수	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고	
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식		
행정 지원과	다양한 문화행사를 통한 문화 인프라를 제공한다	• 문화예술 활성화 지원	지역문화행사 개최 수(건)	문화예술행사 개최건수	(핵심)지역문화행사 연간참여자 수(명) (핵심)지역문화행사 참여자 만족도(점) (핵심)전반적인 여가활동 만족비율(%)	지역문화행사 연간 참여자 수(명)	지역문화행사 참여 인원	부서 방법론 등 검토 후 채택여부 결정	
						지역문화행사 참여자 만족도(점)	지역문화행사 참여자 만족도 조사 점수		
	생활체육 동호 인의 저변확대를 통한 구민의 건강 증진을 도모한다	• 생활체육 저변 확대	생활체육교실 및 생활체육대회 참여 인원(명)	생활체육교실 및 생활체육 대회 참여인원	(핵심)생활체육교실 참여자 수(명) (핵심)생활체육교실 등록률(%) (핵심)생활체육대회 참여자 수(명) (일반)생활체육 동호인 수(명) (일반)생활체육교실 프로그램 수(개) (일반)생활체육시설 만족도(점)	생활체육대회 참여자 수(명) (기존지표)	생활체육대회 경기 출전자 수		
						생활체육교실 참여 연인원 (명)(기존지표)	생활체육교실 참여 연인원		
						생활체육 동호인 수(명)	생활체육관련 동호회 회원 수		
						생활체육시설 만족도(점)	생활체육시설 관리 만족도 조사 점수		
	최상의 구민회관 문화시설 제공 으로 주민 만족을 실현한다	• 최고의 주민 서비스 활성화 지원	구민회관 연간 이용 인원(천명)	연간 이용자 수	(핵심)구민회관 스포츠시설 등록회원 수 (천명) (핵심)구민회관 평생교육 프로그램 수강생 수(천명) (핵심)구민회관 공연 전시 관람객 수 (천명) (핵심)구민회관 이용자 수(천명) (핵심)구민회관 이용률(%) (핵심)이용자 만족도(점) (일반)구민회관 평생교육 프로그램 등록률(%) (일반)구민회관 스포츠 강좌 등록률(%) (일반)공연 및 전시시설 대관율(%)	구민회관 연간 이용자 수 (천명)(기존지표)	연간 스포츠시설 등록회원 수, 평생 교육 프로그램 수강생 수, 공연 전시 관람객 수의 합 또는 구민회관 연간 이용자수/ 장안구 주민 수×100		
						또는 구민회관 이용률(%)	공연 및 전시시설 대관율(%)	대관일/대관가능일×100	
						이용자 만족도(점)	구민회관 이용자를 대상으로 한 만족도 조사 점수	참여율 고려하여 부서 검토 후 채택 여부 결정	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
종합 민원과	고객중심의 선진 민원행정을 구현 한다	• 민원 행정 운영관리	민원처리 단축률(%)	(법정 처리 일수 누계- 실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계 ×100	(핵심)민원처리 단축률(%) (핵심)민원서비스 만족도(점) (일반)반복민원 비율(%) (일반)고충민원 자체 처리율(%)	민원처리 단축률(%) (기존지표)	(법정 처리일수 누계-실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계×100	
	재해재난 대비 및 효율적 대처를 위한 민방위를 운영 관리한다	• 민방위 관리 • 사회복무 요원 관리	민방위교육훈련 참여율(%)	참여자수/참석 대상수×100	(핵심)민방위교육훈련 참여율(%) (일반)사회복무요원 사기진작 프로그램 만족도(점) (일반)사회복무요원 소양교육 만족도(점) (일반)병무청 사회복무요원 복무기관 실태조사 평가점수(점) (일반)사회복무요원 성실복무율(%) (일반)사회복무요원 복무 민원발생(건) (하향지표)	민원 서비스 만족도(점)	민원서비스에 대한 전반 만족도 점수 또는 민원서비스 종합평가 점수 활용	만족도 조사에 대해서는 수용불가 의견이나 민원 서비스 종합평가 점수가 구별로 구분 가능 하다면 활용 가능
토지 관리과	도시정비 및 토지 관리 효율화를 위한 인프라를 구축한다	• 효율적인 토지·건물 관리 • 투명한 부동산시장 구축	지적기준점 관리 점수(점)	지적기준점 관리점수	(핵심)지적기준점 관리점수(점) (핵심)지적공부정리 및 등기촉탁률(%) (핵심)지적재조사 측량 조사율(%) (일반)부동산 중개업소 지도 점검률(%) (일반)개별 공시지가 결정·공시율(%) (일반)공시지가 주민수용률(%) (일반)공시지가 이익신청 정정률(%) (일반)토지이용정보 만족도(점)	지적기준점 관리점수(점) (기존지표)	지적기준점 관리점수	
			정확한 개별 공시 지가결정·공시(%)	(조사대상 필자수/전체 필자수)×100	개별 공시지가 결정·공시율 (%) (기존지표)	(조사대상 필자수/전체필자수)×100 - 국유지, 표준지 제외	항상 100%일 경우 지표사용 불가하므로 부서검토 후 채택, 지표명 변경 필요	
			부동산 중개업소 지도점검률(%)	(지도점검수 /점검대상수) ×100	토지이용 민원처리 단축률(%)	(법정 처리일수 누계-실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계×100		

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
세무과	안정적 지방세입 확보로 행복한 장안구 건설을 지원한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방세 부과 징수</li> <li>채납세 징수</li> </ul>	지방세 세수목표 달성(백만원)	세수목표 달성액	(핵심)지방세수액(백만원) (핵심)지방세 징수율(%) (일반)지방세 체납액 정리율[현년도](%)	지방세 징수율(%)	징수금액/부과금액×100	
			지방세 체납액 정리율[현년도](%)	정리액/체납액×100		세외수입 징수율(%)	경상적 세외수입 징수액/경상적 세외수입 부과액×100	
						지방세 체납액 정리율 [현년도](%)(기존지표)	정리액/체납액×100	
사회 복지과	사회취약계층을 지원하여 사회복지 기반을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회복지 기반조성</li> </ul>	사회취약계층 지원 (명)	수혜자 수	(핵심)사회취약계층 지원 수혜자 수(명)	사회취약계층 지원 수혜자 수(명)(기존지표)	사회취약계층 지원사업 수혜자 수	지표명 변경 필요
			경로당 환경개선 및 운영지원(개소)	지원경로당 수		경로당 이용자 만족도(점)	경로당 이용자 대상으로 한 만족도 조사 점수	만족도 조사의 어려움이 있어 부서 검토 후 채택 여부 결정
	노인복지증진을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>경로당 유지 관리</li> <li>노인봉양 및 여가활동 지원</li> </ul>	경로당 문화교실 지원(명)	수혜자 수 (문화교실 참여어르신)	(핵심)경로당 이용자 수(명) (핵심)경로당 이용률(%) (핵심)경로당 이용자 만족도(점) (핵심)경로행사 참여율(%) (핵심)경로행사 만족도(점) (일반)경로당 환경개선율(%) (일반)경로당 문화교실 참여자 수(명) (일반)경로당 문화교실 참여율(%) (일반)경로당 문화교실 참여 만족도(점) (일반)홀몸어르신 보호 수혜자 수(명) (일반)홀몸어르신 보호 수혜자 비율(%)	경로행사 참여율(%)	경로행사 참여노인 수/장안구 전체 노인 인구 수×100	구마다 초청대상노인 연령 기준이 다르므로 분모인 노인인구 측정 기준설정 필요
			홀몸어르신 보호(명)	수혜자 수 (안부 확인 대상자)		경로당 문화교실 참여율(%)	경로당 문화교실 참여자 수/경로당 회원수×100	
						홀몸어르신 보호 수혜자 수(명)(기존지표) 또는 홀몸어르신 보호 수혜자 비율(%)	홀몸어르신 보호 수혜자 수/전체 저소득 홀몸어르신 수	수혜자 확대에 대한 목표가 있을 경우에만 지표로서 타당성 확보 가능

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
가정 복지과	이동 및 여성복지 증진을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아동 복지 지원</li> <li>• 어린이집 지원</li> <li>• 여성 복지 지원</li> </ul>	어린이집 지원(%)	어린이집 운영비 지원 비율	(핵심)어린이집 이용자(부모) 만족도(점) (핵심)아동학대 등 피해발생건수(건) (하향지표) (핵심)어린이집 안전사고 발생건수(건) (하향지표) (핵심)어린이집 안전사고 발생률(%) (하향지표)	어린이집 만족도(점) 또는 어린이집 종사자 만족도(점)	어린이집운영위원회 위원 만족도 조사 점수 또는 어린이집 원장 만족도 조사점수	만족도 조사 대상에 대해 부서 검토 후 결정
			아동복지 지원(명)	가정위탁아동 지원자수	(일반)가정 위탁아동 지원 대상자 만족도(점) (일반)가정위탁아동 특별학습비 지원율(%) (일반)어린이집 교직원 교육 참여율(%) (일반)어린이집 종사자 만족도(점)	어린이집 교직원 교육 참여율(%)	교육 참여자수/어린이집 교직원수 ×100(안전사고 예방교육 포함)	
	청소년이 안전하고 행복한 사회 환경 을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청소년 건전 문화 조성</li> </ul>	청소년 유해환경 지도단속 실시(건)	청소년 유해 환경 지도단속 실시 건수	(핵심)청소년 유해환경 지도단속 조치건수(건) (핵심)청소년 유해환경 지도단속 실시(소) (일반)학교폭력예방 캠페인 참여자수(명)	청소년 건전문화 캠페인 지도단속 실시 업소 수(개소)	청소년 건전문화 캠페인 지도단속 실시 업소 수 - 구 및 동 캠페인 모두 포함 (※ 캠페인을 통한 조치권한은 없음)	청소년 유해환경 지도 캠페인 및 학교폭력 예방 캠페인이 함께 이루어지고 있으므로 명칭을 청소년 건전 문화 캠페인 등으로 수정하고 캠페인을 통한 지도단속 실시 업소 수 및 캠페인 참여자 수를 관리 지표로 설정하기를 권고
			학교폭력예방 캠페인 실시(건)	학교폭력 예방 캠페인 실시 건수		청소년 건전문화 캠페인 참여자 수(명)	청소년 건전문화 캠페인 참여자 수 - 현재 4회 이루어지고 있는 구 캠페인 참여자 수	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
경제 교통과	농업경쟁력 구축 으로 도시농업 활성화를 조성 한다	• 농업생산 기반시설 관리	힐링텃밭 조성(%)	설문조사 매우만족 만족 선택 학교 및 어린이집/전체 지원 학교 및 어린이집*100	(핵심)도시농업인 수(명) (핵심)도시농업 프로그램 참여자 수(명) (핵심)농업생산기반시설 이용자 수(명) (핵심)농업기반시설 관련 민원 해결 비율(%)	새싹텃밭 조성 기관 수(개)	새싹텃밭 조성 기관(어린이집, 학교) 수	
				금년도 농배 수로 등 정비 작업량	(일반)힐링텃밭 조성 기관 수(개) (일반)힐링텃밭 조성 면적(m <sup>2</sup> ) (일반)힐링텃밭 만족도(점) (일반)농배수로 정비율(%)	새싹텃밭 만족도(점) (기존지표)	새싹텃밭 지원학교 담당교사 대상 만족도 조사 점수 평균	측정산식 변경 권고 지표명 변경 필요
			농배수로 정비(m)		농배수로 정비(m) (기존지표)	농배수로 등 정비 작업량	지표명 변경 필요	
	소비자 물가 효율적 관리를 통한 지역경제 활성화에 기여 한다	• 소비자물가 효율적 관리 • 기업 안전 운영 지원	물가동향 조사(회)	물가동향 게재 횟수	(핵심)불공정 상거래 행위 지도단속 결과 조치율(%) (핵심)불공정 상거래 행위 계도 및 지도 단속 업소 수(개소) (핵심)물가동향조사 결과 조치(건) (핵심)물가 인상률(%) (일반)착한가격업소 수(개) (일반)소규모 다중이용시설 실태 조사율(%)	불공정 상거래행위 계도 및 지도 단속 업소(수)	계도 및 지도 단속 업소 수	비예산이긴하나, 부서 주요 사업내용으로 단순 계도 건도 포함하여 성과 측정 실시
	시민들이 안전 하게 활동할 수 있는 교통환경을 조성한다	• 주차시설 확충 및 환경개선	거주자우선주차제 운영(면)	거주자우선 주차구획 정비	(핵심)주차장 확보율(%) (핵심)주차장 관련 민원 해결률(%) (일반)담장허물기 주차면수(면)	주차장 조성면수(면)	내집 주차장 갖기 사업 및 자투리땅 주차장 조성 누적(신규)면수	누적면수로 할지 신규 면수로 할지 여부 부서 데이터 검토 후 결정
			주차구획선 및 주차시설관리(건)	공영주차장 보수 건수		교통유발 부담금 징수율(%)	징수금액/부과금액*100	비예산이긴하나, 정책 사업 목표와 연관성이 높음

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
경제 교통과	교통 불편 민원을 해소하고 시민의 안전에 기여한다	• 불법 주정차지도 단속	무단방치 이륜 자동차 처리(대)	무단방치 이륜 자동차 견인대수	(핵심)민원처리기간 단축(일) (핵심)무단방치 이륜차 이동 비율(%)	무단방치 이륜자동차 처리 대수(대)(기존지표)	무단방치 이륜 자동차 견인대수	지표명 변경 필요
						민원처리 평균일수(일)	접수부터 견인까지(또는 견인 의뢰서 발송날짜까지) 평균 처리기간 또는 접수부터 현장조사 기간까지 평균 처리기간	부서 측정산식 등 검토 후 채택여부 결정
환경 위생과	완벽한 청소관리 기반을 구축하고 공중 화장실을 관리한다	• 완벽한 청소 관리 기반 구축 • 공중 화장실 관리	과적하고 깨끗한 도시환경 조성(건)	도로관찰제 운영 건수	(핵심)공중화장실 이용자 만족도(점) (핵심)공중화장실 관련 민원 발생건수(건) (핵심)생활폐기물 관련 민원 발생건수(건) (일반)쓰레기 무단투기 과태료 부과건수(건) (일반)도로관찰제 운영 건수(건)	청소행정평가 점수(점)	청소행정평가 점수	4개구 공통 실시
			쓰레기 무단투기 단속(건)	쓰레기 무단 투기 단속 건수		공중화장실 관련 민원 발생 건수(건)	공중화장실 관련 민원 발생건수	
			공중화장실 시설 유지 관리(회)	공중화장실 및 개방화장실 정기점검 및 수시점검 횟수				
친환경실천생활 을 통한 지속가능 한 저탄소녹색 도시를 구현하며 환경오염행위를 사전에 예방하여 쾌적한 환경도시 를 조성한다	• 환경오염 예방 및 개선	환경오염물질 배출 사업장 지도점검(건)	배출시설 지도점검 개소수	(핵심)환경오염물질 배출 사업장 지도 점검률(%) (핵심)환경개선부담금 부과징수율(%) (핵심)EM 비대면 유용미생물 보급량(L)	환경오염물질 배출 사업장 지도 점검률(%)	환경오염물질 배출시설 지도점검 사 업장 수/지도점검 대상 사업장 수 ×100		
		환경개선부담금 부과 징수율 (현년도)(%)	(징수액/부과 (체납)액) ×100		환경개선부담금 부과 징수율(현년도)(%) (기존지표)	징수액/부과(체납)액 ×100		
		EM 비대면 유용 미생물 보급량(L)	보급량		EM 비대면 유용미생물 보급량(L)(기존지표)	EM 비대면 유용미생물 보급량	목표치 설정근거가 명확해야 지표타당성 확보가능	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
환경 위생과	시민 안전을 위한 먹는물 공동시설을 관리한다	• 약수터 유지관리	먹는물 공동시설 수질관리 적합률(%)	(적합건수/ 수질검사 의뢰 건수)×100	(핵심)먹는물 공동시설 수질관리 적합률(%) (일반)먹는물 공동시설 이용자 만족도(점)	먹는물 공동시설 수질관리 적합률(%) (기존지표)	(연간 적합건수/연간 수질검사의뢰 건수)×100	
	구민의 건강과 삶의 질 향상을 위한 위생관리를 강화한다	• 식품 위생 관리	식품위생업소 지도 점검률(%)	(지도점검 업소수/대상 업소수)×100	(핵심)지도점검 적합률(%) (핵심)행정처분업소 행정명령 이행률(%) (핵심)식품위생업소 점검결과 조치율(%) (핵심)식품위생업소 관련 민원처리율(%) (일반)식품위생업소 합동단속 참여 연 인원(명) (일반)식품위생업소 지도점검 건수(건) (일반)다소비식품 수거검사 건수(건) (일반)위해식품 회수건수(건)	식품위생업소 지도점검률(%)	지도점검위생업소/전체위생업소×100 - 계획 점검 및 민원에 의한 점검 포함 - 분모인 전체 업소수는 연초/연말기준	사업운영 상의 제약 요인으로 점검결과 조치율 등을 지표로 채택하지 않았으나 성과 측정 기준 및 방법 마련 등을 통해 활용 여부 검토 필요
						식품위생업소 지도점검 건수(건)	식품위생업소 지도점검 횟수	
						민원처리 단축률(%)	(법정 처리일수 누계-실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계×100	
	구민의 건강과 삶의 질 향상을 위한 공중위생 문화를 조성한다	• 공중 위생 관리	공중위생업소 지도 점검률(%)	(지도점검 업소수/대상 업소수)×100	(핵심)지도점검 적합률(%) (핵심)행정처분업소 행정명령 이행률(%) (핵심)공중위생업소 점검 결과 조치율(%) (핵심)공중위생업소 관련 민원처리율(%) (핵심)공중위생업소 지도 점검률(%) (일반)공중위생업소 감시원 활동 연인원(명) (일반)공중위생업소 지도점검 건수(건) (일반)공중위생업소 서비스평가 평균점수(점)	공중위생업소 지도점검률(%)	지도점검위생업소/전체위생업소×100 - 계획 점검 및 민원에 의한 점검 포함 - 분모인 전체 업소 수는 연초/연말기준	부서 검토 후 채택여부 결정
						공중위생업소 지도점검 건수(건)	공중위생업소 지도점검 횟수	
민원처리 단축률(%)						(법정 처리일수 누계-실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계×100	기타 적발률 및 접합률 지표 활용가능성 검토 필요	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
건축과	건축물 및 광고물 관리로 고객중심 건축 행정 서비스를 제공한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 건축물 관리</li> <li>• 불법광고물 예방및정비</li> </ul>	불법광고물 과태료 및 이행강제금 징수율(%)	(수납액/ 징수액)×100	(핵심)불법광고물 과태료 및 이행강제금 징수율(%) (핵심)불법광고물 조치 건수(건) (핵심)불법건축물 과태료 이행 및 이행 강제금 징수율(%) (핵심)불법건축물 조치 건수(건) (핵심)불법광고물 및 불법건축물 과태료 및 이행강제금 징수율(%) (일반)시설물안전법 대상시설(3종시설) 점검개선율(%) (일반)불법광고물 정비 건수(건) (일반)불법광고물 정비 거리(km) (일반)불법광고물 행정대집행 건수(건)	불법광고물 과태료 및 이행 강제금 징수율(%) (기존지표)	(수납액/징수액)×100	활용가능지표에서 지표 선정하고 가중치 결정 권고  광고물 및 건축물 관련 지표 간 복합지표화 검토 필요  단 조치 및 정비에 대한 개념정의 명확화 필요
			건축사 업무대행 수수료 청구(건)	건축허가 및 사용승인 수수료 청구 건수		불법광고물 조치 건수(건)	불법광고물 정비 건수	
			불법건축물 이행 강제금 징수율(%)	(수납액/ 징수액)×100		불법건축물 정비 건수(건)	불법건축물 정비 건수	
			제3종 시설물 실태조사(회)	점검횟수		불법건축물 과태료 및 이행강제금 징수율(%)	(수납액/징수액)×100	
						불법건축물 조치 건수(건)	불법건축물 과태료 부과, 시정 명 령 및 고발 등 건수	
안전 건설과	재난예방 및 복구능력 강화를 통해 안전도시 를 구축한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신속한 재난대응 체계 구축</li> </ul>	안전문화운동 교육 및 홍보(회)	교육 및 홍보 실시횟수	(핵심)안전문화운동 교육 참여자 수(명) (핵심)안전문화운동 교육 참여율(%) (일반)안전문화운동 교육만족도(점) (일반)안전에 대한 인식도(점)	안전문화운동 교육 참여자 수(명)	안전문화운동 교육 참여자 수	부서 검토 후 지표선정
						안전문화운동 교육 만족도(점)	안전문화운동 교육 만족도 조사 점수	
	재난·재해 예방 으로 안전도시를 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재난·재해 없는 안전 도시 조성</li> </ul>	양수장비 유지관리(건)	점검 건수	(핵심)재해재난 발생 건수(건)(하향지표) (핵심)침수면적 비율(%) (하향지표) (일반)수방자재 및 양수장비 점검 비율(%) (일반)재난재해취약시설물 정비율(%) (일반)재해복구 자원봉사자 수(명)	정상작동 양수장비 확보량 (대수)	동별 점검을 통해 확인된 정상 작동 양수장비 대수	

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
안전 건설과	내실있는 도로 유지관리 구축 으로 안전하고 편리한 도로 환경을 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소규모 주민 편익 사업</li> <li>• 안전한 도로 환경 정비</li> <li>• 도로시설물 유지관리</li> </ul>	도로 및 시설물 유지보수 민원 처리율(%)	기한내 처리 건수/접수건수 ×100	(핵심)도로 및 시설물 유지보수 민원 기한 내 처리율(%) (핵심)보안등 유지보수 민원 기한내 처리율(%) (핵심)인터넷민원 기한 내 처리율(%) (핵심)민원처리 단축률(%) (일반)도로이용자 만족도(점) (일반)민원처리에 대한 만족도(점)	도로 및 시설물 유지보수 민원 처리율(%) (기존지표)	기한내 처리건수/접수건수×100	실적이 100%일 경우 민원처리 단축률로 변경 권고  민원처리에 대한 기준을 명확히 설정
			보안등 유지보수 민원 처리율(%)	기한내 처리 건수/접수건수 ×100		보안등 유지보수 민원 처리율(%) (기존지표)	기한내 처리건수/접수건수×100	
			인터넷민원 기한 내 처리율(%)	기한내 처리 건수/접수건수 ×100		노점상 및 노상적치물 정비 민원 기한내 처리율(%)	기한내 처리건수/접수건수×100	
공원 녹지과	도심의 가로 녹지 를 조성 관리한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 푸른 녹색 도시 조성</li> </ul>	가로경관 및 녹지 환경 조성사업 추진 (건)	완료사업건수	(핵심)녹지율(%) (핵심)녹지대 유지관리율(%) (핵심)가로수·도시숲 관리율(%) (핵심)시설녹지, 학교숲, 도시숲, 관리 면적(m <sup>2</sup> ) (핵심)꽃길 조성 길이(m) 혹은 조성 면적(m <sup>2</sup> ) (핵심)병충해 방제 및 재해우려목 정비 수목(주) (핵심)차폐수(띠녹지) 관리길이(m) (일반)녹지대 병충해 피해면적 비율(%) (하향지표)	민원처리 단축률(%)	(법정 처리일수 누계-실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계×100	민원처리율이 100%가 된다면 단축률을 고려, 국민신문고에서 관리가 가능하다면 이용, 불기능 하다면 관리대장을 통해 관리할 것을 권고
			녹지관리사업 추진 (건)	완료사업건수		시설녹지, 학교숲, 도시숲 관리 면적(m <sup>2</sup> )	시설녹지, 학교숲, 도시숲 관리 면적	각 사업별로 관리가 가능한 범위에서 성과 지표 선정
						꽃길 조성 길이(m) 혹은 조성 면적(m <sup>2</sup> )	꽃길 조성 길이 혹은 조성 면적	해당 부서의 사업특성상 성과측정이 용이하지 않은 부분이 있으므로 부서 내부적으로 신규 지표 개발 노력 필요
				차폐수(띠녹지) 관리 길이(m)	차폐수(띠녹지) 관리 길이			

부서명	정책사업 목표명	단위사업명	기존지표		활용가능 지표 (제안 지표 pool)	부서 수용 개선지표		비고
			성과지표명 (단위)	측정산식		성과지표명 (단위)	측정산식	
공원 녹지과	산림 자원화를 관리한다	• 푸른산보존	건강한 산림 관리 사업 추진(건)	완료사업건수	(핵심)산림관리율(%) (핵심)산림관리 면적(ha) (핵심)산림 유지관리율(%) (핵심)수목 관리율(%) (핵심)산불방지 상황근무자 투입인력 수(명) (핵심)산불감시탑 및 초소 운영 건수(건) (핵심)불법행위 단속 면적(ha) 혹은 인력 수(명) (핵심)병충해 방제 면적(ha) (핵심)산불피해목 정비 면적(ha) (일반)병충해 발생 피해율(%) (일반)산림 내 간이 화장실 만족도(점)	산불방지 상황근무자 투입 인력 수(명)	상황근무자 투입인력 수×활동횟수 (연인원)	투입지표이나 투입인력 관리의 관점에서 권고
					(핵심)병충해 방제 면적(ha) (핵심)산불피해목 정비 면적(ha) (일반)병충해 발생 피해율(%) (일반)산림 내 간이 화장실 만족도(점)	병충해 방제 면적(ha)	병충해 방제 면적	사용하는 방제약제의 리터당 단위면적을 계산 하여 성과측정
	안전하고 편리한 공원환경을 조성 한다	• 쾌적한 공원 관리 • 공원시설물 관리 • 어린이공원 관리	도시공원 관리사업 추진율(%)	완료사업건수 /목표사업건수 ×100	(핵심)공원 이용 만족도(점) (시설과 화장실 구분 가능) (핵심)도시공원 조경관리 및 시설물 유지 보수 민원 기한 내 처리율(%) (핵심)도시공원 조경관리 및 시설물 유지 보수 민원 처리 단축률(%) (일반)공원 유지보수 공정률(%)	도시공원 조경관리 및 시설물 유지보수 민원 처리 단축률(%)	(법정 처리일수 누계-실제 처리일수 누계)/법정 처리일수 누계×100	현재 민원처리율 100%로 민원처리단축률 사용 권고  기타 수원시 내 각종 설문 조사 방법을 통한 만족도 점수 활용방안 모색, 신규 지표 개발 노력 필요

## 05

## 결론 및 정책제언

## 1 · 결론

- 2016년 이후 모든 지방자치단체에서 작성하도록 하고 있는 예산의 성과계획서는 사업예산 성과관리 체계의 핵심 요소라 할 수 있으나, 현재 대부분의 지방자치단체에서 매우 형식적으로 작성되어 성과 중심의 재정운용에 기여하지 못하고 있다는 비판을 받고 있음
- 대내외적 재정여건 악화로 수원시 재정운용의 효율성 및 효과성 제고가 요구되고 있다는 측면에서 수원시 예산의 성과계획서 성과지표를 구체적으로 검토하고, 문제점 및 개선방안을 도출하여 예산성과관리 체계를 강화하는 노력이 매우 필요한 시점임
- 본 연구는 2024년 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 현황에 대한 검토를 바탕으로 문제점을 도출하고 각 정책사업에 대한 개선지표(안) 및 합리적 성과지표 설정을 위한 제도개선 방안을 제시하는 것을 목적으로 함
- 먼저 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 기본현황을 분석한 결과, 한 개의 성과지표가 사업성과에 대해 갖는 대표성 수준에 실국별/부서별 편차가 존재하고 있으며, 성과지표 당 예산 규모와 단위사업 수가 최근 지속적으로 증가하였고 성과지표의 목표치 달성 수준이 개선되고 있는 것으로 확인됨
  - 이는 사업 성과관리에 있어서 성과지표의 대표성 확보 중요성이 보다 강조되고 있으며 특히 성과지표당 평균 예산액 및 단위사업수가 많은 실국의 경우 성과지표의 대표성 확보에 보다 노력을 기울여야 함을 시사함
  - 목표치를 달성한 성과지표의 비중이 늘어난 것은 성과관리 측면에서 긍정적으로 평가할 수 있으나 100% 이상 성과달성을 위해 목표치를 과도하게 낮게 설정한 것은 아닌지 심층적 검토가 요구되며 달성률에 차이가 나타나는 원인을 성과지표의 적절성 측면에서 면밀히 분석할 필요가 있음
- 다음으로 2024년 수원시 예산의 성과계획서를 대상으로 경제정책국 14개 정책사업목표(23개 단위사업)에 대한 24개 성과지표, 장안구 29개 정책사업목표(47개 단위사업)에 대한 54개 성과지표를 심층 검토하고 개선지표를 제시함

- 성과지표 개선의 내용적 범위는 성과지표의 적정성 및 성과지표의 목표치 설정의 적정성에 대한 검토 및 개선방안 제시로 구분됨
  - 성과지표의 적정성에 대한 검토 기준은 선행연구를 바탕으로 대표성, 결과지향성, 귀책성, 명확성, 적시성, 신뢰성, 비교가능성을 적용함
  - 목표치 설정의 적정성 판단기준으로는 도전성, 구체성, 목표치 설정 근거의 객관성을 적용함
- 성과지표의 개선 절차는 크게 기존 성과지표 검토, 성과지표 Pool 구축, 성과지표 선정 및 목표치 설정(1, 2차 사업부서 의견 수렴 및 사업부서 담당자 인터뷰)의 3단계로 진행되며 각 개선 절차는 연구진과 외부 자문단 구성을 통해 진행됨
- 성과지표의 적정성 검토결과 경제정책국 및 장안구 성과지표는 대표성, 결과지향성, 귀책성, 명확성이 매우 낮은 것을 확인 할 수 있었으며 그 외 신뢰성, 비교가능성에도 문제가 나타나고 있음
  - 대부분의 성과지표가 일부 단위사업이나 단위사업 내 세부사업의 성과만을 반영하여 전체 정책사업 성과를 아우르지 못하고 있어 성과지표의 대표성은 매우 낮다고 판단됨
  - 성과지표 중 결과지향적 지표가 차지하는 비중이 매우 낮으며 대부분 투입지향적 산출지표로 구성되어 있어 성과지표의 결과지향성 역시 매우 저조한 것으로 평가됨
  - 지표의 대부분을 차지하는 투입지향적 지표들의 상당수가 예산 및 법적 규정 등에 좌우되는 지표로, 부서의 사업운영 성과가 성과지표 실적의 원인이 되지 못한다는 측면에서 성과지표의 귀책성이 매우 낮다고 판단됨
  - 성과지표의 명확성은 대부분의 성과지표명이 불명확하고 측정 산식을 정확하게 계량적으로 제시하지 못한 경우가 상당 수 존재하여 낮은 수준으로 평가됨
  - 성과지표와 측정산식 간 연계성을 확보하지 못한 사례들이 다수 나타나 성과지표의 신뢰성에 문제가 있는 것을 확인할 수 있었으며 타당한 사유없이 성과지표를 변동하였거나 성과변화가 거의 없는 성과지표 및 측정방법을 설정한 경우도 상당하여 성과지표의 비교가능성도 낮은 수준으로 판단됨
- 성과지표의 목표치 설정의 적정성을 검토한 결과 경제정책국 및 장안구 성과지표는 목표치 설정의 도전성, 목표치 설정의 구체성, 목표치 설정근거의 객관성이 낮은 것으로 평가됨
  - 경제정책국 및 장안구 모두 기존 실적에 비해 목표치를 하향하여 설정하거나, 130% 이상 목표치 초과달성 하는 경우가 상당하며, 이미 실적을 100% 이상 달성했음에도 불구하고 목표치가 전년 보다 감소한 지표 비중도 과반수가 넘어 목표치 설정의 도전성이 매우 낮은 것으로 판단됨
  - 장안구의 성과지표 중 측정산식과 목표치, 혹은 측정산식과 목표치 설정 근거가 불일치하는 사례가 나타나 일부 지표에서 목표치 설정의 구체성이 떨어지는 것을 확인할 수 있음

- 경제정책국 및 장안구의 거의 대부분의 지표가 합리적 목표치 설정 근거를 제시하지 못하고 있으며 성과지표명이나 사업내용을 그대로 제시하거나, 추상적으로 표현하고 있어 목표치 설정 근거의 객관성 수준이 매우 낮은 것을 확인할 수 있음
- 2024년 예산의 성과계획서에 제시된 경제정책국 및 장안구 성과지표의 적정성 및 목표치 설정의 적정성 분석결과를 바탕으로 개별 정책사업에 대한 검토의견 및 개선지표 Pool을 제시함
  - 최대한 기존의 투입 지향적 지표에서 결과 지향적 지표로 전환을 유도하고 단위사업의 성과를 포괄할 수 있는 개선지표를 제시하되, 사업특성 상 불가능할 경우 주요 단위사업 중심으로 핵심지표를 제시하고 보완적으로 활용가능한 일반지표를 제안함
  - 개선지표에 대한 명확한 측정산식을 제시하고 연도별 실적 추이를 분석한 후 ‘이전연도 대비 혹은 이전 ○개년도 평균의 ○○% 상승’하는 것으로 목표치를 설정하되, 상승폭은 합리적이면서 도전적으로 설정하도록 권고함
  - 제안된 개선지표들을 사업유형별로 분류하면 다음과 같음

표 5-1 | 사업유형별 개선지표 예시

사업 유형	주요 내용	개선지표 예시
제도운영	법령, 제도개선 및 운영 위한 관리, 시스템 구축 및 개선, 행정관리, 규제 등	시스템 사용률, 조치건수 및 조치율, 준수율, 적합률, 적발률, 징수율, 정리율 및 처분율, 추정액 및 부과액, 수입 확충액, 수용률, 지도단속 대상 수 및 점검률, 인용률 및 건수, 정정률, 이행률 등
교육훈련	지식, 정보제공, 컨설팅 및 기술 지원, 인식 변화 유도 등	만족도, 인식개선도, 인지도, 사업 개선도 및 건수, 등록률, 수료율, 출석률, 중도 탈락률, 응시율, 자격증 취득률, 취업률, 프로그램 수, 참여자 수 또는 연인원, 프로그램 당 평균 참여자 수, 신규 프로그램 수, 참여율 등
관계(소통)	외부와의 교류·협력, 갈등해결, 의견수렴, 위원회 및 협의체 운영, 협력사업 등	과제/협약 이행률 및 이행 건수, 참여자(기관) 수 및 참여율, 정책 발굴 건수, 회원 수, 분쟁조정률, 채택률 등
공정측정	건축, 토목 등 건설사업 등	조성 면적 및 길이, 건수, 예산집행률, 공정률 등
서비스 전달	주민에 대한 편의나 권익 제공 등	만족도(대상별(직원, 수혜자) 만족도, 부문별 만족도 및 전반 만족도), 대관률, 재방문률, 이용자 수 및 이용률, 참여자(업체) 수, 민원 접수 건수, 민원 기한 내 처리율, 민원처리 평균 일수, 민원 단축률, 사고발생 건수 및 발생률, 구직률, 운영건수, 사용률, 수혜 비율, 예산액 당 수혜자 수, 각종 평가 점수, 수혜자 활동 횟수, 정비율, 유지관리율 등

자료: 최웅선(2020)에서 수정보완

- 제안된 개선지표 Pool에 대해 전체 사업부서의 의견을 수렴한 결과를 바탕으로 사업부서 담당자 인터뷰를 실시하여 최종 성과지표 개선(안)을 도출함
  - 경제정책국 및 장안구 정책사업 담당자와 성과지표 관리 담당자 전수에 대한 인터뷰를 진행하여 사업의 구체적 내용, 수용불가능 지표에 대한 사유 등을 확인하고, 이를 바탕으로 개선지표를 선정한 후 목표치 설정방향 등에 대한 컨설팅을 진행함
  - 2025년 예산의 성과계획서에 실제 반영 가능한 성과지표 개선을 목적으로 하므로 이상적인 성과지표 Pool을 제안하되 실무 적용 가능성을 고려하여 최종적으로 부서가 수용할 수 있는 지표도출에 초점을 둠
  - 사업부서 인터뷰를 통해 최종적으로 경제정책국 및 장안구청의 43개 정책사업목표에 대해 112개 개선 성과지표를 도출함
    - 경제정책국 14개 정책사업 목표에 대한 기존 24개 성과지표를 39개 개선지표로 변경함
    - 장안구 29개 정책사업 목표에 대한 기존 54개 성과지표를 73개 개선지표로 변경함
  - 경제정책국 및 장안구의 개선지표로 확정 또는 검토 중인 112개 지표 중 24개 지표만 기존지표를 유지하였으며, 나머지 지표는 기존지표가 변경되거나 정책사업에 부합하는 신규지표로 구성됨

## 2 • 정책제언

- 연구결과 수원시 예산의 성과계획서 성과지표의 적적성은 매우 낮은 것으로 나타나고 있는데 그 원인은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있음
  - 첫째, 예산의 성과계획서에 대한 이해 및 관심 부족을 주요한 원인으로 들 수 있음
    - 인터뷰를 통해 확인한 결과 대부분의 사업담당자들이 예산성과계획서 자체에 대해 인지하지 못하고 있는 것으로 나타났으며 담당 사업과 관련한 정책사업 목표와 성과지표를 처음 확인하게 된 경우가 대부분이었음
      - 상당수의 담당자들은 조직성과관리 지표정의서 상 성과지표로 인지하고 있음
    - 성과관리 및 성과지표에 대한 사전 교육이 미흡하여 예산의 성과계획서를 작성하는 취지와 성과지표 및 측정산식의 도출 방법에 대한 근본적 이해가 부족한 것으로 나타남
      - 성과계획을 통해 사업수행 성과를 관리하고 성과를 향상시키기 위한 목적보다는 타 부서와의 성과비교에 초점을 두고, 기존 사업 성과보다는 목표가 다른 사업의 성과와 비교에 관심을 기울임

- 바람직한 성과지표와 측정방식, 합리적 목표치 설정에 대한 기준을 이해하고 있지 못함
- 예산의 성과계획서에 대한 점검 및 모니터링 체계가 제도적으로 구축되어 있지 못하여 결산검사 등에서 성과계획서 부실에 대한 지적이 계속되고, 내부적으로 문제점을 인식하고 있으나 이에 대한 주기적 점검 및 개선이 이루어지지 못하고 있음
- 성과지표가 부실하게 작성되는 원인을 파악하여 근본적인 개선방안을 마련하기보다는 매년 부분적인 성과지표 개선을 권고하는 수준임
- 예산성과계획서의 중요성에도 불구하고 주요재정사업평가나 보조사업평가와 같이 평가결과에 대한 예산 상 페널티나 인센티브가 존재하지 않아 성과지표 점검 및 모니터링에 대한 부서의 관심도가 매우 낮음
- 둘째, 성과관리목표체계를 구축하기 위한 예산사업구조(정책사업-단위사업-세부사업)가 합리적으로 구성되어 있지 못하다는데 원인을 찾아볼 수 있음
  - 정책사업에 포함되어 있는 단위사업과 정책사업 목표 간 연계성이 매우 떨어져 단위사업들을 포괄하면서 정책사업 성과를 대표할 수 있는 결과지향적 지표를 개발하는 것이 불가능한 경우가 상당수임
    - 정책사업 목표에 기여하지 못한 단위사업들이 정책사업에 다수 포함되거나 단위사업들과 상관없는 추상적이고 광범위한 정책목표가 설정된 경우가 많음
    - 성과관리의 실익이 없는 사업을 성과목표체계상 단위사업으로 설정한 사례도 존재함
  - 정책사업이 포함하고 있는 단위사업 수의 편차가 커서 일부 정책사업은 행정안전부가 권고한 3개 이내의 성과지표로 정책사업 성과를 모두 대표하기 어려운 경우가 있으며, 1개의 단위사업으로 이루어진 정책사업은 포함된 단위사업에 비해 설정된 정책사업 목표가 매우 광범위해 적절한 성과지표 도출이 어려운 경우가 발생함
    - 성과지표 개수의 큰 편차는 최종 사업성과에 영향을 미칠 수 있으므로 합리적 예산사업 구조에 대한 검토가 필요함
- 그 외 행정안전부의 예산성과계획서 및 예산성과보고서 작성 지침의 합리성 문제, 예산운용 및 부서운영과 관련한 실무적 문제들도 성과지표의 적정성 제고의 제약요건이 되고 있음
  - 행안부 지침에 따르면 각 성과지표의 달성률 관리에 있어서 미달성의 기준을 100% 미만 달성으로 잡고 있으며 초과달성을 130% 이상 달성으로 설정하고 있는데 이는 각 부서가 자동적으로 100% 달성하거나 과달성할 수 있는 지표와 보수적인 목표치를 설정하게 하는 유인이 됨

- 단위사업들이 대부분 각각 다른 팀에서 추진되고 있고 사업수행부서와 최종적 성과에 대한 관리부서가 분리되어 있는 경우가 대부분이나 상호 성과계획에 대한 협의 및 협조가 부족하여 지표개발 및 목표치 설정에 어려움이 존재함
  - 조사결과, 시스템 상 처리결과(예: 만족도, 민원처리 단축률, 기타 통계 수치 등) 등은 타부서의 협조를 얻어야 성과자료 확보가 가능하고, 다른 팀 또는 부서와의 협의를 통해 대표성 있고 결과지향적 성과지표를 개발해야 하나 현실적으로 어려운 경우가 발생함<sup>11)</sup>
- 또한 구청 사업 중 재배정 사업에 대한 성과지표 설정 여부, 예산의 제약 하에 수시로 추진되는 유지보수사업의 성과지표 설정 방법 등에 대한 지침 부재 등도 문제요소가 됨

□ 이와 같은 근본적인 문제점을 개선하여 합리적인 예산의 성과계획서 성과지표 및 목표치를 도출하기 위해 다음과 같은 개선방향을 제안함

- 첫째, 각 부서의 성과관리 담당자 및 사업담당자에 대해 성과관리 및 성과계획서 작성에 대한 교육 및 컨설팅을 정기적으로 실시하고 성과계획의 적정성을 지속 모니터링 및 평가할 수 있는 체계를 마련해야 함
  - 일부 지방자치단체에서는 지속적으로 성과계획서 성과지표 개선연구를 추진하거나 공공투자센터 등을 활용하여 적정한 성과지표 및 목표치 설정에 대한 컨설팅을 받을 수 있도록 하고 있음
  - 현재는 예산의 성과계획서의 질 평가 및 성과달성도에 대해 페널티나 인센티브가 존재하지 않으나 향후 이에 대한 제도적 방안을 마련해야 할 것임
- 둘째, 장기적으로 수원시 예산사업구조 점검 및 개선을 통해 합리적인 성과목표관리체계를 구축해야 할 것임
  - 본 연구는 연구의 범위에 따라 성과지표 개선에 초점을 두고 추진되었으나 예산사업 구조의 개선 없이 성과지표 개선만으로 해결되기 어려운 한계가 존재하였음
  - 예산사업구조 개선은 장기간의 검토가 요구되는 쟁점이나 합리적인 예산사업구조가 성과관리체계의 근간이 된다는 측면에서 근본적인 개선이 필요할 것으로 판단됨
    - 정책사업 규모의 정비(분리 및 통합), 정책사업 내 단위사업간 연계성 강화, 단위사업으로 운영할 실익이 없는 사업 정비, 정책사업 목표의 합리화 등이 요구됨
  - 이를 위해서는 예산사업구조 전반에 대한 심층적 연구가 진행될 필요가 있음

11) 특히 4개 구청은 업무의 내용이 동일하여 1개 구청이 단독으로 지표설정 하는 것에 부담이 있음

- 셋째, 예산의 성과계획서의 적정성을 높일 수 있는 구체적 지침 및 타 성과관리제도와의 연계방안이 도출되어야 함
  - 예산운용 방식 등의 문제로 성과지표 및 목표치 설정이 어려운 유지관리사업, 재배정사업, 소액의 단순 수급사업(행려자 등 사회취약계층 소규모 지원사업 등)들에 대한 성과관리 지침이 구체적으로 마련되어야 함
  - 합리적 성과지표 및 목표치 설정이 가능하나 성과 자료확보가 어려운 부분에 대해서는 자료협조가 가능하도록 지원체계를 마련할 필요가 있음
    - 만족도 조사의 경우 개별부서가 추진하기에는 예산 및 인력의 제약이 있으므로 수원시 및 수원시정연구원에서 진행되는 통합설문조사를 통해 관련부서 공통적으로 진행하여 자료 확보가 가능하도록 할 필요가 있음(4개구 공원/ 녹지관리/공중화장실 만족도 조사, 기타 시설관리 만족도 등)
    - 시 통합 평가결과 중 각 부서 및 각 구청과 관련된 평가결과의 공유가 가능한 부분에 대해 협조가 필요함
    - 국민신문고 등 각 전산시스템 관리부서에 자료조사 및 결과제공 가능여부를 파악하여 성과자료 협조가 원활하게 진행될 수 있도록 지원할 필요가 있음(민원관련 지표 등)
    - 교육 및 지침 등을 통해 예산의 성과계획서 작성 시 정책사업 관련 부서 및 팀이 상호 협의 및 협조 할 것을 강조하여, 보다 대표성 있고 결과지향적인 성과지표와 합리적인 목표치 설정이 이루어 질 수 있도록 해야 함
  - 예산의 성과계획서의 성과지표가 재정사업평가 및 보조사업평가, 조직성과 관리 등 다양한 성과 평가제도와 연계될 수 있도록 하여 성과계획서 작성의 실효성을 제고할 수 있는 제도적 방안을 장기적으로 모색할 필요가 있음
- 마지막으로 무엇보다 예산의 성과계획서에 대한 실국 및 각 부서 관리자의 관심과 강력한 개선 의지가 요구됨
  - 성과지표를 바탕으로 성과정보를 생산하고 예산과정에 활용하는 과정은 많은 비용과 노력을 요구하며, 복잡한 이해관계가 얽혀 있어 관리자의 강력한 의지와 노력 없이는 본래의 목적을 달성하기 매우 어려움
  - 특히 현재와 같이 예산의 성과계획서의 적정성에 대한 인센티브와 페널티가 존재하지 않는 상황에서 사업담당자 자발적인 노력으로 성과계획서의 실효성을 제고하는 것을 기대하기 어려움
  - 관리자의 강력한 추진력을 바탕으로 양질의 예산의 성과계획서 작성 및 성과정보의 적극적 활용에 관한 강력한 방침이 마련되고 실행을 위한 구체적 지원체계가 구축되어야 할 것임



# 참고문헌

REFERENCE

## 국문 자료 |

- 공병천. (2004). **평가분야의 성과관리에 관한 소고**. 한국행정연구원(행정포커스), 2004(6): 38-44.
- 김영록. (2011). **중앙부처 성과관리에 영향을 미치는 요인 분석: 교육과학기술부와 국토해양부 사례분석을 중심으로**. 행정논총, 49(4): 83-109.
- 도명록, 성시경. (2022). **지방정부 성과예산의 성과측정 및 지표에 관한 연구**. 재무행정연구, 2(1): 26-63.
- 라휘문. (2012). **지방자치단체 성과관리의 의의와 과제**. 지방행정, 61(702): 10-13.
- 박노옥, 오영민, 원종학. (2015). **재정성과관리제도 운영의 성과 분석과 정책과제**. 한국조세재정연구원.
- 박충훈, 장혜윤, 장현경. (2019). **시군종합평가 도정 주요시책지표 개발 연구**. 경기연구원.
- 송건섭, 이한범, 최준호. (2003). **성과지향 예산운용 실효성에 따른 정부조직 평가**. 한국행정논집, 15(2), 427-447.
- 수원시. (2021). **2022년 예산의 성과계획서**.
- 수원시. (2022). **2023년 예산의 성과계획서**.
- 수원시. (2023). **2024년 예산의 성과계획서**.
- 수원시. (2022). **2021회계연도 예산의 성과보고서**.
- 수원시. (2023). **2022회계연도 예산의 성과보고서**.
- 수원시. (2024). **2023회계연도 예산의 성과보고서**.
- 신무섭. (2010). **재무행정학**. (개정6판). 대영문화사.
- 신무섭. (2014). **재무행정학**. (개정7판). 대영문화사.
- 안성윤 정일환. (2018). **지방자치단체 성과정보와 예산의 연계 (환류) 방안 연구**. 정부회계연구, 16(3), 91-124.
- 원구환. (2010). **지방자치단체 성과관리 추진체계의 효율화 방안: 대전시 사례를 중심으로**. 사회과학연구, 21(4): 23-48.
- 원구환. (2014). **재무행정론**. 대영문화사.
- 유승현, 김민정. (2017). **정부 성과계획서 및 성과보고서 품질 개선을 위한 가이드라인 개발 연구: 성과보고서 감사지적사항을 중심으로**. 감사원 감사연구원.
- 윤영진. (2015). **새 재무행정학 2.0**. 대영문화사.
- 이상용, 이호. (2008). **사업예산제도의 운영실태와 정착방안**. 한국지방행정연구원.
- 이상일·금지덕. (2012). **지방정부 성과주의예산 제도 하에서 조직-목표-예산의 상호연계성 분석: 서울시 여성가족정책관실을 중심으로**. 한국행정논집, 24(3): 643-668.
- 이윤식. (2014). **정책평가론(제2판)**. 대영문화사.
- 이은국, 이영범, 이창길. (2015). **성과지표 개선방안 연구**. 국무조정실·한국정책학회.
- 임성일, 이호. (2015). **성과관리와 사업예산제도의 연계 강화**. 한국지방행정연구원.
- 임성일, 이호. (2015b). **지방자치단체의 성과예산 실태에 관한 분석**. 한국지방행정학보, 12(2): 193-221.
- 임성일, 이호, 서정섭. (2013). **새로운 지방예산제도**. 서울: 박영사.

- 주현정. (2020). 예산의 성과계획서에서 성과지표의 적정성 검토 및 개선방안 연구: 2020년 제주특별자치도 농업부문 성과지표를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 20(9): 355-364.
- 최웅선. (2017). 충청남도 사업예산제도의 성과관리 강화방안. 충남연구원.
- 최웅선. (2020). 예산의 성과계획서 성과지표 개선 및 개발. 충남연구원.
- 최웅선, 주운현. (2017). 지방자치단체 사업예산 성과관리 실태분석: 충청남도 사례를 대상으로. 한국지방행정학보, 14(3): 149-173.
- 한인섭. (2006). 성과측정체제의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인. 한국행정학보, 40(3): 245-266.
- 행정안전부. (2017a). 지방자치단체 성과보고서 작성기준. 행정안전부 예규 제1호 (2017.7.26 개정)
- 행정안전부. (2017b). 지방자치단체 예산의 성과계획서 작성기준. 행정안전부 예규 제10호 (2017.9.11 개정)

## 영문 자료 |

- Abramson, M. A., Breul, J. D. & Kamensky, J. M. (2007). **Six Trends Transforming Government**. Washington D.C.: IBM Center for the Business of Government.
- Behn, R. D. (1995). **The Big Questions of Public Management**. *Public Administration Review*, 55(4): 313-324.
- Behn, R. D. (2003). **Why Measure Performance? Different purposes require different measures**. *Public Administration Review*, 63(5): 586-606.
- Boston Borough Council. (2014). **Performance Management Framework**.
- Kelman, S. (2006). **Improving Service Delivery Performance in the United Kingdom: Organization Theory Perspectives on Central Intervention Strategies. Policy**. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 8(4): 393-419.
- Kong, D. (2005). **Performance-based Budgeting: The U.S. Experience**. *Public Organization Review: A Global Journal*, 5: 91-107.
- Lee, J. W. & Kim, S. E. (2012). **Searching for a Strategic Fit: An Empirical analysis of the conditions for performance management in U.S. federal agencies**. *Public Performance & Management Review*, 36(1): 31-53.
- Moynihan, D. P. (2008). **Performance Management as Doctrine**. In *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington D.C.: Georgetown University Press. pp.26-38.
- Pidd, M. (2005). **Perversity in Public Service Performance Measurement**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6): 482-493.
- Pidd, M. (2012). **Measuring the Performance of Public Services: Principles and Practice**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poister, T. H. (2003). **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations**. CA.: Jossey-Bass.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P. & Hall, J. L. (2015). **Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach**. (2nd Edition). CA: Jossey-Bass.
- Pollitt, C. (2002). **Integrating Financial Management and Performance Management**. *OECD Journal on Budgeting*, 1(2): 7-37.
- Seong, S. K. (2012) **Factors Influencing the Adoption of Budgeting Innovation: The Case of Performance Budgeting in U.S. State Governments in the 1990s**, Doctoral Thesis, Seoul National University.

연구책임자 황소하 (수원시정연구원 연구위원)  
참여연구원 광병욱 (수원시정연구원 위촉연구원)

SRI-정책-2024-07

## 수원시 예산의 성과계획서 성과지표 개선 연구

발행인 김성진  
발행처 수원시정연구원  
경기도 수원시 권선구 수인로 126  
(우편번호) 16429  
전화 031-220-8001 팩스 031-220-8000  
<http://www.suwon.re.kr>

인쇄 2024년 09월 30일

발행 2024년 09월 30일

ISBN 979-11-6819-165-5 (93350)

© 2024 수원시정연구원

이 보고서를 인용 및 활용 시 아래와 같이 출처 표시해 주십시오.

황소하. 2024. 「수원시 예산의 성과계획서 성과지표 개선 연구」. 수원시정연구원.

비매품