

# 2019년 TOP성과관리 주요업무 자체평가 운영계획



여 수 시  
[기 획 예 산 과]

# 2019년 TOP성과관리 주요업무 자체평가 운영계획

민선7기 도시비전과 시정목표 달성을 위해 부서별 주요업무를 지표화하고 체계적으로 관리함으로써 시민이 체감할 수 있는 성과 중심의 일하는 조직 문화 확산

## I 추진근거

- (관련법) 정부업무평가 기본법 제18조(지방자치단체의 자체평가)
- (규 칙) 여수시 주요업무등의 평가에 관한 규칙 제7조(정기평가)

## II 운영방향

- 조직 역량을 시정 목표 달성에 집중하여 조직성과 극대화
  - 민선7기 도시비전, 시장 공약사항, 지시사항, 역점시책 등 성과지표 개발
- 객관적이고 공정한 평가체제로 평가제도의 내실화
  - 내·외부 평가단 체계적 운영, 각 부서의 업무환경과 특수성 반영
- 목표 달성이 용이한 단순 지표 감축, 시민 체감형 지표 개발 확대
  - 2019년 정부합동평가 지표, 시민에게 파급 효과가 높은 시책 등 연계

## III 전년도와 달라진 점

### □ 부서환경 역량평가 도입

- 각 부서의 업무환경, 난이도 등을 반영할 수 있는 평가 시스템 구축
- 부서 내·외부 환경 분석 및 결과 반영으로 평가의 공정성 제고

## □ 프로젝트 평가 폐지

- 부서 업무 가중 및 변별력이 떨어지는 프로젝트(돌발업무) 평가는 부서환경 역량평가로 대체

## □ 국소단장 시정 기여도 평가 점수 부여(2점)

- 주요업무 추진성과에 대한 국소단장 평가 점수 부여

## □ 목표 달성도만을 높이기 위한 단순 지표 설정시 패널티 부여

- 목표 달성이 용이한 고유지표 제출시 패널티를 부여하여 도전적인 목표 설정 유도 (최종 목표 달성도 150% 초과시 패널티 부여)

## □ 인센티브 제공 대상 변경(해외연수)

- (당초) 분야별 우수부서 (종합순위 1~4위)
- (변경) 분야별 우수부서 (종합순위 1~3위) + 분야별 우수지표(1위)

# IV

## 운영계획

### ① 평가개요

- 평가기간 : 2019. 3. ~ 2020. 2.
- 평가대상 : 81개 부서(관과소53, 읍면동27, 의회사무국)
- 평 가 군 : 2개군 4개분야 [관과소(일반행정, 환경복지, 해양건설), 읍면동]
- 평가내용
  - 고유지표 : TOP성과관리시스템에 의한 평가(성격·달성도·사후평가)
  - 공통지표 : 전 부서 공통으로 적용이 가능한 지표로 달성도 평가 실시
  - 부서환경 역량평가 : 부서별 업무환경, 난이도 등을 반영해 평가
  - 시정 기여도 평가 : 시장, 부시장, 국장이 부서별 시정 발전 기여도 평가
- 평 가 단 : 284명(시정평가위원14, 내부평가실무반270)
- 평가방법 : TOP성과관리시스템을 활용한 내·외부 평가단 평가

○ 추진일정

운영계획 수립	⇒	지표설정 및 성격평가	⇒	달성도 점 검	⇒	부서환경 역량평가	⇒	최종평가 (사후 및 공통 지표평가 등)	⇒	결과보고 및 환류
3월		4~5월		분기별		11월		익년 1~2월		익년 2월

2 평가체계

평가분야	배 점		평 가 내 용		평가주관
	관과소	읍면동			
	100	100			
고유지표	60	40	성격평가 (읍면동 제외)	도전성, 난이도, 대표성 등 평가 (가중치 부여 0.8~1.0)	내·외부평가단
			AHP 평가 (읍면동 제외)	부서의 고유지표별 중요도 결정	부서장
			달성도평가	지표 목표대비 추진실적	평가시스템
			사후평가	난이도, 노력도, 효율성 등 평가 (가중치 부여 0.9~1.1)	내·외부평가단
공통지표	20	50	· 관과소, 읍면동 공통추진 지표 (인구증가 시책, 부패방지 자체평가 등) · 지표수 : 관과소 6건, 읍면동 7건		공통지표 담당부서
부서환경 역량평가	10	-	부서별 업무환경, 난이도 등 평가		각 부서 근무 경험자
시 정 기 여 도 평 가	10	10	시 장	관과소(5점), 읍면동(5점) ※ 국소단은 5점 이내 기여도 평가	기획예산과
			부시장	관과소(3점), 읍면동(5점)	기획예산과
			국 장	관과소(2점)	기획예산과
가 점	3	3	· 기관표창, 상사업비 확보, 공모사업 선정		기획예산과
감 점	-3	-3	· 보고기일 지연, 허위실적 입력, 평가 미참여 등		기획예산과

### 3] 평가지표 작성

#### □ 고유지표 작성

- (지표설정) 각 부서별로 추진중인 주요업무를 지표화하여 작성
  - 조직이 성취하고자 하는 목표를 달성하기 위한 핵심적인 항목 설정
  - 민선7기 도시비전, 공약사항, 역점시책, 주요업무 시행계획 연계
  - 2019년 정부합동평가 지표, 시민에게 파급 효과가 높은 시책 등 발굴
- (목표값 설정) 과거 성과 추이를 분석하여 도전적이고 발전적으로 목표치 설정, 명확한 설정 근거 제시

☞ 목표값 및 산식수정('19. 7.) : 업무담당자의 의지와 관련없이 부득이한 사유 발생시(예산삭감, 계획수정 등), 근거자료 제출→평가부서 검토 후 최종 확정

- (지표작성) 단순 업무량 측정 지표 지양, 업무 수행에 따른 결과(변화, 파급효과 등)를 측정할 수 있는 지표 작성

☞ (예시) 단순 회의 개최 횟수(X) → 시민 공무원 평가 점수(O)

- (관과소 고유지표) 부서별 7건 내외 (팀수 고려)
    - 부서 목표를 수행하기 위한 핵심적인 업무를 지표로 설정
    - 사업의 성질, 목적이 유사한 사업은 단일지표로 통합 관리
  - (읍면동 고유지표) 부서별 4건
    - (공통업무 3건) 복지, 환경, 주민참여 등의 내용을 포함하는 지표를 동일하게 개발해 읍면동별 목표량 설정
      - ▶ 복지대상자 중심의 맞춤형 복지서비스 연계 건수
      - ▶ 생활폐기물 관리 노력도
      - ▶ 적극행정을 위한 부서별 보도자료 제공건수
    - (고유업무 1건) 읍면동별 특색 있는 업무로 지표 개발
- ※ 지표정의서 세부 내용은 읍면동, 관련 부서 협의 후 최종 결정

#### □ 공통지표 작성

- (지표설정) 부서별 공통적으로 추진이 가능한 주요 시책사업

○ (지 표 수) 관과소 6건, 읍면동 7건

- (관과소) 인구증가 시책, 부패방지 자체평가, 브랜드사업 평가, 제안 제도 활성화 실적, 사회적기업 제품 구매실적, 지방재정 신속 집행 실적
- (읍면동) 인구증가 시책, 부패방지 자체평가, 브랜드사업 평가, 제안 제도 활성화 실적, 사회적기업 제품 구매실적, 읍면동 현장행정 추진, 탄소포인트제 가입률

## V 평가계획

### 1 고유지표 평가

#### ① 성격평가

- 평가시기 : 2019. 4.~5.
- 평가대상 : 관과소 고유지표 (읍면동 제외)
- 평가주체 : 시정평가위원+내부평가실무반(각 50% 반영)
- 평가내용 : 지표의 시정 기여도, 대표성, 도전성, 난이도 등 평가
- 평가방법 : TOP성과관리시스템에 등록된 지표정의서를 기준으로 평가
- 평가결과 : 최종 점수 환산시 가중치 적용(0.8~1.0)
- 평가항목 및 배점 : 5개 항목 100점

평가항목	배점	주요내용
기여도	20	이 지표가 시정발전에 얼마나 기여한다고 생각하는가?
대표성	20	지표 선정이 부서의 성과를 대표할 수 있는가?
도전성	20	이 지표의 목표값이 기준값과 비교하여 도전적으로 설정되었는가?
난이도	20	이 지표의 목표값을 달성하는데 얼마나 많은 노력이 필요한가?
충실성	20	이 지표가 단순 투입지표가 아니라 결과 중심 지표로 설정되었는가?

#### ② AHP 평가(지표별 가중치 평가)

- 평가시기 : 2019. 6. (지표 확정 후)
- 평가대상 : 관과소 고유지표 (읍면동 제외)
- 평가주체 : 관과소장

- 평가내용 : 고유지표별 부서내 중요도 및 부서 대표성 평가
- 평가방법 : TOP성과관리시스템 활용 평가지표별 쌍대비교
- 평가결과 : 최종 평가 결과 각 부서의 고유지표 점수에 반영될 비율 산정

※ AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법

- 다수의 속성들을 계층적으로 분류하여 각 속성의 중요도를 파악함으로써 최적의 중요도를 선정하는 기법(A지표와 B지표간 지표별 중요도 평가)

평가지표	A 지표 중요도 ← 동등 → B 지표 중요도									평가지표
A	5	4	3	2	1	2	3	4	5	B
					○					

### ③ 달성도 평가

- 평가시기 : 2020. 1. (달성도 점검 : 분기별)
- 평가대상 : 관파소, 읍면동 고유지표
- 평가주체 : 평가주관부서(기획예산과)
- 평가내용 : 이행과제 목표값에 대한 달성도(실적)
- 평가방법 : TOP성과관리시스템에 입력된 실적자료와 근거자료 확인후 실적 승인 및 점수 확정
- 실적입력 : 분기(반기, 연)별 입력, 익월 10일 이내
- 평가결과 : 최종 평가 결과에 달성도 점수 반영

※ 실적에 대한 근거자료는 원칙적으로 결재를 득한 이미지 자료 및 업무시스템 화면 캡처 자료만 인정(허위실적 입력 및 허위 증빙자료 제출시 감점 적용)

### ④ 사후평가

- 평가시기 : 2020. 1.~2.
- 평가대상 : 관파소, 읍면동 고유지표
- 평가주체 : 시정평가위원+내부평가실무반(각 50% 반영)
- 평가내용 : 지표의 난이도, 노력도, 효율성, 기여도 평가
- 평가방법 : TOP성과관리시스템에 입력된 실적 및 성과보고서를 기준으로 항목별 평가

- 평가결과 : 최종 점수 환산시 가중치 적용(0.9~1.1)
- 평가항목 및 배점 : 4개 항목 100점

평가항목	배점	주요내용
난이도	20	업무를 추진함에 있어 장애요인이 많았다고 생각하는가?
노력도	20	시행과정에서 장애요인을 잘 극복하고 행정여건 및 상황의 변화에 적절히 대응하였는가?
효율성	30	효율적이고 창의적인 업무 추진으로 조직의 성과향상에 기여하였는가?
기여도	30	추진 과제의 성과를 거양하여 시정 발전에 기여하였는가?

## 2 공통지표 평가

- 평가시기 : 2020. 2.
- 평가대상 : 관과소, 읍면동
- 평가주체 : 해당 지표 담당부서
- 평가내용 : 공통지표 달성도 평가
- 평가방법 : 지표 담당부서 평가 결과 반영
- 평가결과 : 지표별 배점 반영 후 최종 평가 점수에 반영
- 지표별 배점표 : 관과소(6건) 20점, 읍면동(7건) 50점

연번	지표명	지표별 배점		비 고 (담당부서)
		관과소	읍면동	
계		20	50	
1	인구증가 시책	4	10	인구일자리과 인구정책팀
2	부패방지 자체평가	4	10	감사담당관 회계감사팀
3	브랜드사업 평가	3	5	기획예산과 기획팀
4	제안제도 활성화 실적	3	5	기획예산과 평가통계팀
5	사회적기업 제품 구매실적	3	5	인구일자리과 지역공동체팀
6	지방재정 신속 집행 실적	3		기획예산과 예산팀
7	읍면동 현장행정 추진		10	총무과 행정팀
8	탄소포인트제 가입률		5	기후환경과 기후대기관리팀



### ③ 부서환경 역량평가 (신규 도입)

- 평가목적 : 부서별 근무환경 차이를 반영하여 평가의 공정성 제고
- 평가시기 : 2019. 11.
- 평가대상 : 관과소 (읍면동 제외)
- 평가주체 : 해당부서 근무 경험자 (부서당 15~20명)
- 평가내용 : 내부환경(업무난이도, 인력, 예산 등), 외부환경
- 평가방법 : TOP성과관리시스템 활용 항목별 평가
- 평가결과 : 최대 10점 범위 내에서 부서별 차등 반영
- 평가항목 : 10개 항목

구 분		설 문 내 용
내부 환경 관점	업무 난이도 성격 (3)	이 부서는 업무가 일반적으로 고난이도의 지식과 기술을 필요로 한다.
		이 부서는 규정과 제도, 절차가 명문화되어 있지 않고 비정형화된 업무가 주를 이루는 편이다.
		이 부서는 업무결과가 바로 나타나지 않고 장기간에 걸쳐 나타나는 경향이 강하다.
	자원의 여유 정도 (3)	이 부서는 목표를 달성함에 있어 인력이 충분히 지원되지 않고 있다.
		이 부서는 목표를 달성함에 있어 예산이 충분히 지원되지 않고 있다.
		이 부서에서는 목표를 달성함에 있어 시간을 다투는 업무가 많아 이것이 중요한 제약요인으로 작용한다.
외부 환경 관점	서비스 성격 (2)	이 부서에서 제공되는 서비스는 나누어주는 분배의 성격보다는 규제, 적발 등의 성격이 강하다.
		이 부서에서 제공되는 서비스가 내·외부 고객들의 강제적 참여를 요구하며 이것이 종종 고객들로부터 불만을 불러 일으킨다.
	부서의 이미지 (2)	내·외부 고객들이 성과와 관계없이 이 부서에 대해 부정적인 이미지를 갖고 있는 편이다.
		이 부서에 대해 직원들의 선호도가 낮은 편이다.

- 평가배점 : 각 문항별 10점씩 5단계 척도 평가
  - ▶ 매우 그렇다(10), 그렇다(8), 보통이다(6), 그렇지 않다(4), 전혀 그렇지 않다(2)

### ④ 시정 기여도 평가

- 평가시기 : 2020. 2.
- 평가대상 : 전부서
- 평가주체 : 시장, 부시장, 국소단장

- 평가내용 : 각 부서별 시정 발전 노력도 등을 종합적으로 평가
  - 목표달성도, 책임감, 업무추진력, 리더십 등 직무수행능력 및 업무 추진과정 등을 종합적으로 평가
- 평가결과 : 최대 10점 범위 내에서 부서별 차등 반영
  - 관과소 : 10점(시장5, 부시장3, 국소단장2)
  - 읍면동 : 10점(시장5, 부시장5)
- ※ 국소단은 5점 범위 내에서 시장이 시정 발전 기여도 평가

## 5 가감점 평가

- 평가시기 : 2020. 2.
- 평가대상 : 전부서
- 평가주체 : 평가주관부서(기획예산과)
- 평가내용
  - 가점 : 기관표창, 상사업비 확보, 공모사업 선정건수
  - 감점 : 보고기일 지연, 허위실적 입력, 실무반 평가 미참여 등
- 가감점 평가 기준 : 가감점은 최대 ±3점까지만 인정

구분	내 용	배 점		비 고
		기 준	최대	
가 점 (+3)	기 관 표창수상	정부	최우수 1.0 우수 0.7 장려 0.5	· 수상등급의 구분이 없을 경우 장려점수 적용 · 수상 가점은 최대2점 초과 불가 · 표창, 상사업비, 공모선정 (중복 가점 인정) · 민간기관 : 공모, 순위가 발표된 경우만 인정
		전라남도 (민간기관)	최우수 0.7 우수 0.5 장려 0.3	
		여수시	최우수 0.5 우수 0.3 장려 0.2	
	상사업비 확보	1억원 이상 1.0점 5~1억원 0.7점 1~5천만원 0.5점	1점	· 누계 적용 · 표창, 상사업비, 공모선정 (중복 가점 인정)
감 점 (-3)	공모사업 선정건수	(도,중앙)공모 선정 3회이상 1.0 (도,중앙)공모 선정 2회 0.7 (도,중앙)공모 선정 1회 0.5	1점	· 표창, 상사업비, 공모선정 (중복 가점 인정)
	보고기일 지연	1회당 0.2점	-1점	· 달성도 초과 정도에 따른 패널티 부여(도전적 목표 설정 유도) · 100% 초과~150% 이하(패널티 없음) · 150% 초과~180% 이하(-0.3) · 180% 초과~200% 이하(-0.6) · 200% 초과(-1.0)
	허위실적 입력	1건당 0.2점	-1점	
	평가 미참여	1인당 0.2점(회당)	-1점	
	달성도 초과 정도	150% 초과시 차등 적용	-1점	

## VI | 평가결과 활용

### □ 인센티브 제공

- 우수부서 포상 : 12개 부서 5,700천원

구 분	계	관과소	읍면동	포상금(천원)
합계	12	9	3	5,700
1위	4	3 (각 700천원)	1 (400천원)	2,500
2위	4	3 (각 500천원)	1 (300천원)	1,800
3위	4	3 (각 400천원)	1 (200천원)	1,400

- 해외연수 : 16명 48,000천원

- 분야별 우수부서 : 12명(종합순위 1~3위 부서)
- 분야별 우수지표 : 4명(분야별 1위 지표 추진부서)

※ 분야별 우수부서와 우수지표 추진부서가 중복될 경우, 차순위 우수지표 부서에게 연수 기회 제공

- 인사·보수반영

- 실적가점 부여 : 평가분야별 1위 지표 담당자, 담당팀장, 과장(12명)
- 4·5급 성과연봉 책정 자료 및 직원 성과상여금 지급 반영

### □ 평가결과 공개

- 시 기 : 최종 성과평가 완료 후 (익년 3월)

- 공 개 : 시 홈페이지, 내고장 알리미

※ 부서별 고유지표 최종 달성도 점수는 별도 확인기간 운영

☞ 평가결과 소명 기회를 부여하여 객관성과 신뢰도 확보

☞ 해당부서에 귀책 사유가 있는 경우에는 이의신청 불가

### □ 평가결과 환류

- 시 기 : 최종 성과평가 이후 (익년 3월)

- 내 용 : 분야별 성과정보, 다음 연도 주요업무계획, 예산편성 등 정책 수립시 환류(feedback)

- 방법 : 전년도 주요업무 자체평가 결과 도시비전과 시정목표 달성을 위해 노력한 우수사례를 전 직원에게 전파하여 조직 능력 향상에 실질적으로 기여할 수 있도록 사후 관리 강화