

2013년도 서울특별시 출연기관
경영실적 평가보고서

2014년 10월

서울특별시 투자·출연기관 경영평가단

제 출 문

서울특별시 시장 귀하

본 보고서를 「2013년도 서울특별시 출연기관
경영실적평가」의 최종보고서로 제출합니다.

2014년 10월

서울특별시 투자·출연기관 경영평가단

목 차

제1장 2013년도 경영실적평가 개요	1
1. 평가의 의의 및 목적	1
2. 평가의 내용과 수행체계	1
3. 평가방법	3
4. 평가결과에 대한 조치	7
5. 평가단의 구성	7
제2장 2013년도 경영실적평가 평가결과 및 총평	8
1. 평가결과	9
2. 총 평: 11개 출연기관 종합	9
제3장 출연기관별 평가결과	13
I. 서울의료원	14
1. 평가종합	15
1.1 평가결과	15
1.2 총평	17
1.3 개선제안	19
II. 서울연구원	26
1. 평가종합	27

1.1 평가결과	27
1.2 총평	29
1.3 개선제안	31
Ⅲ. 서울산업진흥원	38
1. 평가종합	39
1.1 평가결과	39
1.2 총평	41
1.3 개선제안	43
Ⅳ. 서울신용보증재단	53
1. 평가종합	54
1.1 평가결과	54
1.2 총평	56
1.3 개선제안	57
Ⅴ. 세종문화회관	66
1. 평가종합	67
1.1 평가결과	67
1.2 총평	69
1.3 개선제안	70

VI. 서울여성가족재단	78
1. 평가종합	79
1.1 평가결과	79
1.2 총평	81
1.3 개선제안	82
VII. 서울시복지재단	87
1. 평가종합	88
1.1 평가결과	88
1.2 총평	90
1.3 개선제안	92
VIII. 서울문화재단	97
1. 평가종합	98
1.1 평가결과	98
1.2 총평	100
1.3 개선제안	102
IX. 서울시립교향악단	110
1. 평가종합	111
1.1 평가결과	111
1.2 총평	113
1.3 개선제안	114

X. 서울시자원봉사센터121

1. 평가종합122

1.1 평가결과122

1.2 총평124

1.3 개선제안126

XI. 서울디자인재단131

1. 평가종합132

1.1 평가결과132

1.2 총평134

1.3 개선제안136

제1장 2013년도 경영실적평가 개요

1. 평가의 의의 및 목적
2. 평가의 내용과 수행체계
3. 평가방법
4. 평가결과에 대한 조치
5. 평가단의 구성

1. 평가의 의의 및 목적

전 세계적으로 경영환경의 변화가 급속하게 진행되고 경쟁이 가속화되는 시대를 맞아 공공부문의 경영효율성에 기반한 국가경쟁력 제고의 중요성이 크게 부각됨에 따라 대부분의 선진 국가에서는 강도 높은 정부개혁과 함께 글로벌 금융위기를 타개하기 위한 공공부문의 경영합리화 추진이 적극적으로 진행되고 있다.

전반적으로 볼 때, 그동안 서울특별시가 실시하여 온 출연기관에 대한 경영평가는 기관의 경영실적과 경영성과에 대한 평가 및 그 결과의 피드백을 통해 출연기관들에게 자기학습의 기회를 제공하여 왔으며, 객관적이고 공정한 평가와 평가결과에 따른 인센티브 시스템을 적극적으로 활용함으로써 평가대상 기관들의 책임경영, 효율적인 경영, 시민감동 경영을 이룩하는데 크게 기여하여 왔다. 서울특별시 출연기관 경영평가는 시 출연기관의 경영 전반에 대해 공정하고 객관적인 평가체계를 통해 정기적으로 경영성과를 평가함으로써 출연기관의 책임경영체제를 구축하는 동시에 시와 정책목표를 공유하게 하여 궁극적으로는 시정 기여도를 제고하는 데 그 목적이 있다. 경영평가는 출연기관의 미래지향적인 방향 정립 및 자율적 개선 및 조직의 기능과 역할에 대한 재정립을 유도하고 효율적인 사업추진을 통한 성과 제고에 기여하였으며, 출연기관 기관장의 권한과 책임 하에 책임경영체제 확립에 큰 역할을 담당해 왔다. 나아가 출연기관들이 시정목표를 공유하고 경영환경 변화에 적극적으로 대처함으로써 시민감동을 달성하고 시정 기여도를 제고하는 데에도 그 목적이 있다.

2. 평가의 내용과 수행체계

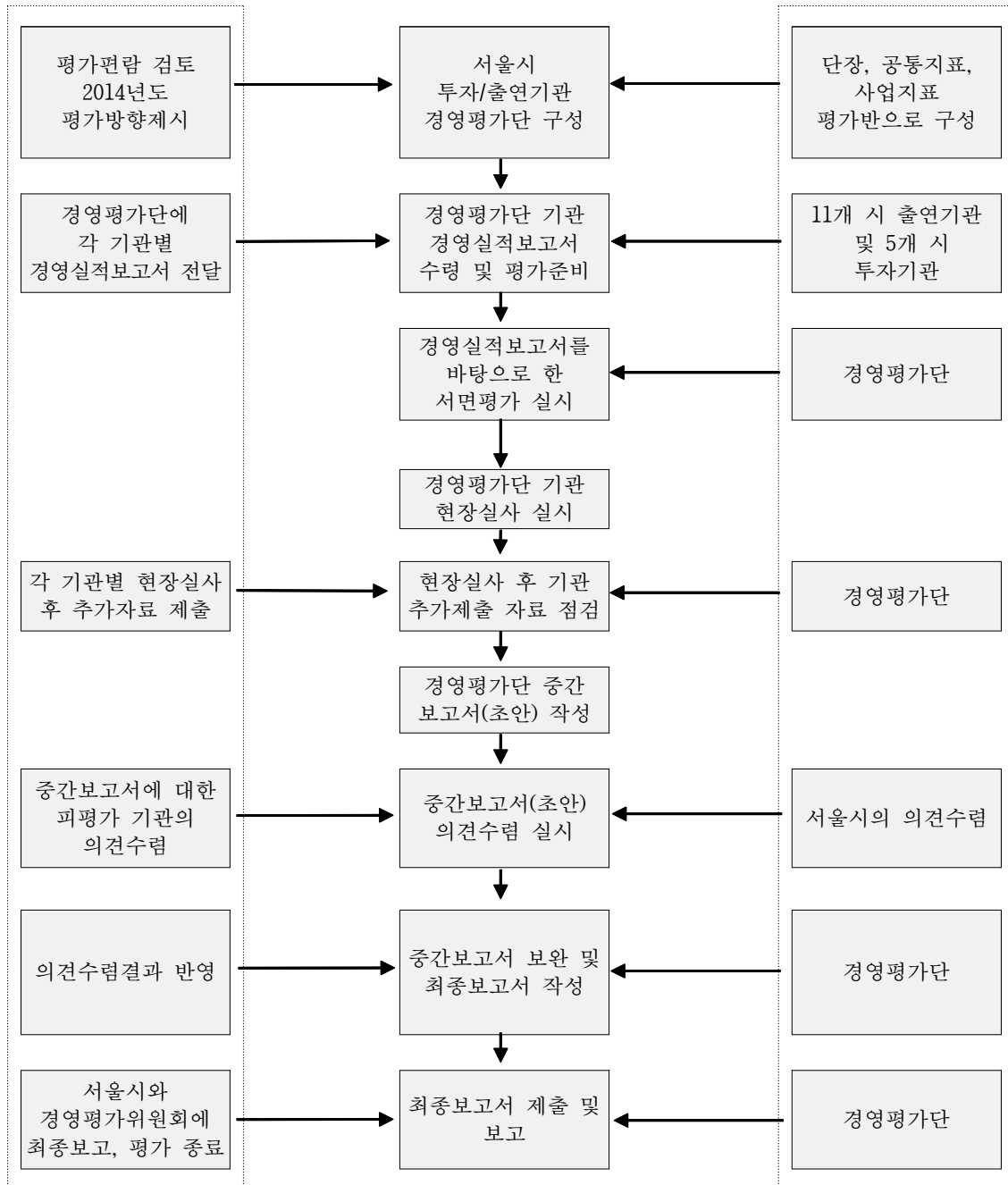
2.1 평가의 내용

2013년도 투자·출연기관 경영실적평가는 다음과 같은 과업을 수행한다.

- (1) 2013년도 11개 서울시 출연기관 경영실적 평가
- (2) 2013년도 5개 서울시 투자기관 시핵심가치 이행실적 평가
- (3) 2015년에 시행될 2014년도 경영평가 대비 평가지표의 개선방안 제시
 - 평가업무 수행 중 나타난 경영평가편람상의 문제점을 도출하여 수정·보완 등을 위한 개선의견 제시
 - 경영환경 변화에 따른 평가기준과 평가방법 재조정 등 평가제도의 합리적 운영을 위한 개선의견 제시

2.2 평가의 수행체계

2013년도 출연기관 경영실적평가 및 투자기관 시책심가치 이행실적 평가의 수행체계는 다음과 같다.



3. 평가방법

3.1 계량지표

계량지표는 아래의 유형 중 가장 적합하다고 판단되는 방법 하나를 선택하여 평가하며, 각 평가방법별 적용지표는 기관별 평가편람에서 명시되어 있다.

① 목표 대비 실적 평가

○ 목표달성도 계산 : 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산

$$\text{○ 목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}}$$

○ 지표별 득점 계산 :

- 상향목표 득점 = Y × 배점
- 하향목표 득점 = 1/Y × 배점

○ 목표 변경 : 시 정책 또는 경영여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 경영목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가함. 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 경영평가단으로부터 타당성을 인정받아야 함

② 단계별 평가

○ 적용대상 지표(평가편람에 명시)

- 정량적 평가지만 실적에 따라 평가등급을 달리 부여할 필요가 있는 경우
- 계량지표이지만 목표 대비 실적 평가처럼 평점을 바로 부여하지 못하고, 단계별 평가등급에 의하여 평점을 부여하는 경우

○ 평점의 부여 : 지표별로 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 단일 평점을 부여함. 단계의 구분에 관한 내용은 평가지표별 세부평가내용에서 규정하며, 단계별 평점은 비계량지표 평가등급별 평점을 적용함

○ 전년대비 개선도 평가

$$\text{전년대비 개선도} = \frac{\text{당해연도 평가점수}}{\text{전년도 평가점수} + (100\text{점} - \text{전년도 평가점수}) \times 10\%}$$

③ 기타 평가

○ 적용대상 지표 : 서울연구원, 서울시복지재단의 연구보고서의 우수성 지표

○ 평점의 부여 : 외부전문가의 100점 만점의 평가점수를 그대로 사용함

④ 성과지표 및 목표치 적절성 평가

○ 사업지표의 경우, 목표달성도와 성과계획의 적정성(성과지표 및 목표 설정의 적정성)을 별도로 평가하여 각각의 평점을 구한 후, 비중을 고려하여 평가지표의 득점 계산

		배점 구성		
구성 비율	합계	목표달성도	성과계획	
			성과지표의 적절성	목표치의 적절성
		100%	70%	15%

○ 성과지표 설정의 적절성은 다음 세부평가내용 각항을 기준으로 평가하며, 비계량지표 평가방법을 적용하여 평점을 산정

세부평가내용 및 착안사항

- ① 주요사업 추진활동의 적정성 및 효율성과 궁극적인 성과(outcome)를 합리적으로 평가할 수 있는 평가지표 및 세부평가항목이 설정되어 있는가?
 - 각 사업별로 2~3개 수준의 지표로 평가하되, 불가피할 경우 2개 이상의 주요 사업 활동에 대한 성과지표를 설정하는 것도 가능
 - 성과지표가 사업목적의 최종달성 여부를 판단할 수 있도록 결과지표로 설정됨
- ② 성과지표는 각 사업별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량화 되어 있는가?
 - 계량지표는 원칙적으로 투입지표(input)가 아닌 성과지표(outcome)로 설정하되, 불가피한 경우 산출지표(output)도 가능
- ③ 성과지표가 사업의 일부가 아닌 전체를 대표하며, 사업의 내용 및 수혜대상 범위를 포괄하도록 설정되었는가?
- ④ 성과지표의 정의 및 측정산식이 명확하고 합리적인가?

- 목표치 설정의 적정성은 다음 세부평가내용 각항을 기준으로 평가하며, 비계량 지표 평가방법을 적용하여 평점을 산정

세부평가내용 및 착안사항

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

3.2 비계량지표

- 9등급 평가
- 각 평가항목별로 A+, A0, B+, B0, C0, D+, D0, E+, E0의 9등급으로 평가
 - 각 등급에 A+ 100%, A0 87.5%, B+ 75.0%, B0 62.5%, C0 50.0%, D+ 37.5%, D0 25.0%, E+ 12.5%, E0 0%의 평점을 부여하고, 이를 가중치에 곱해 득점을 계산

○ 득점 계산 시, 소수점 둘째 자리까지 산정(셋째 자리 반올림)

○ 평가대상년도 실적과 아울러 전년대비 개선 정도를 함께 고려

<표 1> 등급의 설정, 평가기준 및 평점

등급	평가기준	평점
A+ / A0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 경영개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 경영여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 직원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우	100% / 87.5%
B+ / B0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우	75.0% / 62.5%
C0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우	50.0%
D+ / D0	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 부진사업에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우 ③ 직원들의 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우	37.5% / 25.0%
E+ / E0	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우	12.5% / 0%

○ 사업지표의 경우, 성과평가 외에 성과지표 설정의 적절성을 별도로 평가하여 각각의 평점을 구한 후, 비중을 고려하여 평가지표의 득점 계산

구성 비율	배점 구성		
	합계	성과평가	성과지표 설정의 적절성
	100%	80%	20%

- 성과지표 설정의 적절성은 계량지표의 세부평가내용 각항을 기준으로 평가하며, 비계량 지표 평가방법을 적용하여 평점을 산정

4. 평가결과에 대한 조치

- 평가결과를 임원연봉, 기관성과급 등에 반영함으로써 경영혁신을 통한 책임경영체제 구축에 기여하고자 함
- 평가결과를 다음 연도 사업선정 시 세출예산 기초자료로 활용함으로써 출연금 교부 등 시 지원의 합리적 지원근거 마련
- 경영실적을 평가한 결과, 시정을 요하는 사항이 있다고 인정할 때에는 그 시정을 출연기관의 장에게 요구

5. 평가단의 구성

서울시 투자·출연기관 경영평가단은 투자기관 공통지표 평가반, 투자기관 사업지표 평가반, 출연기관 공통지표 평가반, 출연기관 공통지표 평가반, 출연기관 사업지표 평가반으로 구성한다.

구분	분야	평가위원	소속 및 직위
평가단장		서 순 탁	서울시립대학교 교수
출연기관 공통지표 평가반	책임경영/시민감동	김 영 우 (반장)	서울시립대학교 교수
		오 진 영	KMAC 부사장
	효율경영	정 도 진	중앙대학교 교수
		정 한 규	KMAC 공공컨설팅본부
출연기관 사업지표 평가반	문화	강 석 홍 (반장)	한국예술종합학교 교수
		안 성 아	추계예술대학교 교수
		이 주 헌	서울시립대학교 교수
	복지	박 능 후	경기대학교 교수
		김 윤	서울대학교 교수
		유 재 옥	건국대학교 교수
	경제/연구	이 정 희	서울시립대학교 교수
		현 경 석	KMAC 치프컨설턴트
투자기관 공통지표 평가반	운영지표	이 주 헌 (반장)	서울시립대학교 교수
		전 봉 결	서울시립대학교 교수
	재정건전성	이 영 한	서울시립대학교 교수
		김 종 현	한양대학교 교수
투자기관 사업지표 평가반	사업성과	심 태 섭 (반장)	서울시립대학교 교수
		원 구 환	한남대학교 교수

제2장 2013년도 경영실적평가 평가결과 및 총평

1. 평가결과
2. 총평: 11개 출연기관 종합

1. 평가결과

2013년 출연기관 경영실적 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났다.

등급	기관명
가	서울시여성가족재단
나	서울시복지재단, 서울산업진흥원, 서울신용보증재단, 서울의료원
다	서울디자인재단, 서울문화재단, 서울시립교향악단, 서울시자원봉사센터, 서울연구원, 세종문화회관
라	-

2. 총 평: 11개 출연기관 종합

2.1 공통지표

(1) 책임경영

□ 기관장 리더십

서울시 산하 11개 출연기관의 책임경영 성과를 살펴본 결과, 출연기관의 기관장들은 조직의 내·외부적 여건을 파악하여 조직의 비전과 실행전략을 수립하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 일부 기관에서는 외부의 전문가를 초빙하여 보다 객관적인 시각에서 조직의 비전을 수립하거나 직원들의 참여를 유도하여 비전을 공유하고자 하는 노력도 보였다. 그러나, 경영비전과 실행전략의 실행력을 증진시킬 수 있는 제도적인 장치가 부족하다는 지적이 있어 이에 대한 개선이 필요한 것으로 보인다. 또한 현안과제간의 우선순위를 정하여 기관의 자원을 체계적으로 분배하는 노력도 요구된다. 기관의 역량증진을 위한 대외활동 즉, 관련기관과의 협력적 네트워크를 구

축하거나 관련법 개정에 따른 사업영역을 확장하는 등의 노력에 대해서는 긍정적인 평가를 내릴 수 있다. 그러나, 조직구성원들의 역량을 집중시키기 위한 노력은 다소 미흡한 것으로 나타났는데, 이의 개선을 위해 조직문화에 대한 체계적인 이해와 이해관계자별 맞춤형 소통창구 마련 등의 기제를 활용할 필요가 있다.

□ 지적·지시 사항에 대한 개선 노력

모든 출연기관은 전년도의 지적사항을 충실히 개선·이행하고자 하는 모습을 보였다. 조직구성원들과 개선과제를 공유하고 실행여부를 심층 분석하여 단계별로 접근하고자 하는 노력이 돋보이며, 일부 기관에서는 전산시스템과의 연계를 통해 모니터링 효과성을 제고한 점도 긍정적으로 평가된다.

□ 청렴도 향상

청렴도 향상을 위한 노력은 다른 평가지표와 비교하여 볼 때 다소 미흡하다고 판단된다. 일부 기관의 감사결과·업무추진비 공개 등의 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으나 감사추진체계의 지속적인 보완이 요구된다. 기관의 특성을 고려한 청렴 문화를 확산하고 감사 담당 인력의 전문성을 확보하여 사전예방적인 접근이 가능하도록 노력할 것이 요구된다.

□ 사회공헌

평가결과, 출연기관의 규모와 특성을 고려한 보다 적극적인 사회공헌활동이 요구된다. 일부 기관은 사회공헌활동을 위한 노력에 집중하고 있으나, 이러한 활동이 일회성에 그치지 않도록 지속적인 사후관리가 필요하다. 전반적으로 나눔과 봉사 활동의 외연을 확대할 필요가 있으며, 기관의 업무에 실질적인 도움을 줄 수 있는 사회적 기업을 발굴하는 노력이 요구된다.

(2) 효율적인 경영

□ 조직관리의 합리성

평가결과, 대부분의 출연기관이 기관의 중장기 발전전략과 경영전략을 연계한 조직 구조를 취하고 있는 것으로 나타났다. 다만, 조직관리 방식과 제도개선에 대한 대내외 환경 분석과 이해관계자들의 의견조사·분석이 보다 구체화될 필요가 있으며, 조직혁신에 대한 명확한 목표와 체계적인 계획을 수립하여 구성원들의 이해와 참여

를 유도하는 것이 필요하다.

□ 인사관리의 합리성

대부분의 출연기관은 기관의 중장기적 계획과 사업규모에 적합한 인력을 확보하여 인사관리의 합리성을 도모하고자 하였다. 다만, 지속적인 조직의 발전을 위해서는 담당인력의 전문적 역량을 확보하기 위한 방안과 더불어 이직 원인 분석 등을 통해 이직률을 줄이기 위한 구체적이고 현실적인 인사관리방안을 모색할 필요가 있는 것으로 보인다.

□ 내부평가제도의 합리성

평가결과, 기관의 내부평가제도는 체계적으로 구성되어 있는 것으로 나타났으나, 평가지표의 객관성 확보와 평가결과의 활용방안과 관련한 조치는 다소 미흡한 것으로 나타났다. 조직 구성원들과의 지속적인 협의를 통해 평가기준을 점검하고, 외부 전문가를 활용하여 공정한 평가를 위한 개선방안을 도출한다면, 평가제도의 객관성과 수용성을 확보할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 평가결과를 기관의 인사 제도와 인력운용에 실질적으로 적용하기 위한 노력도 함께 이루어져야 할 것으로 보인다.

□ 경영정보관리의 합리성

출연기관별로 정보화 운영 및 활용성과에 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 정보공개 확대를 위한 지속적인 개선 노력이 이루어지고 있으나, 체계적인 정보시스템 관리를 위해서는 보다 중장기적인 관점의 전략이 요구된다. 전산 시스템을 사무활용의 측면에 국한하여 활용할 것이 아니라 전산서비스 만족도를 높이기 위한 대내외적인 노력이 필요하다.

□ 재정 및 예산관리의 합리성

출연기관들은 재정운용의 적정성을 확보하기 위해 기관의 중장기 발전전략과 연계한 재정계획을 수립하고 있었다. 그러나 출연기관은 시 출연금의 변화라는 고유한 태생적 한계를 지니고 있으므로 이에 대한 예방적 접근이 필요하다. 수익개선을 위한 기관의 지속적인 노력과 더불어 중장기 재무예산의 실효성을 제고하기 위한 집행결과에 대한 피드백, 그리고 인건비 절감을 위한 성과주의 연봉체계 및 각종 수당과 복리후생항목의 통합 단순화 노력 등이 요구된다.

□ 업무개선 노력도

출연기관들은 수시제안 창구를 마련하거나 공모전 등의 내·외부적인 채널을 통해

업무개선과 관련한 다양한 아이디어를 제안 받고 있는 것으로 나타났다. 기관의 업무개선을 위해 제안된 아이디어가 실제 조직운용에 활용 될 수 있도록 실행률에 대한 성과평가가 요구된다.

(3) 시민감동

평가결과, 시민감동 경영을 위해 고객유형별, 채널별 니즈를 반영한 서비스방향을 설정하고 있으나 이를 전략과제에 반영시키기 위한 노력은 부족한 것으로 나타났다. 시민을 위한 사업과 업무를 수행하여야 하는 출연기관의 특성을 강조하여 직원에 대한 CS교육 및 프로그램을 강화하여 참여 동기를 부여하고, 전담조직이나 담당을 명확히 하여 책임운영이 이루어지는 하는 노력이 필요하다.

제3장 출연기관별 평가결과

- I. 서울의료원
- II. 서울연구원
- III. 서울산업진흥원
- IV. 서울신용보증재단
- V. 세종문화회관
- VI. 서울시여성가족재단
- VII. 서울시복지재단
- VIII. 서울문화재단
- IX. 서울시립교향악단
- X. 서울시자원봉사센터
- XI. 서울디자인재단

I. 서울의료원

1. 평가종합

1.1 평가결과

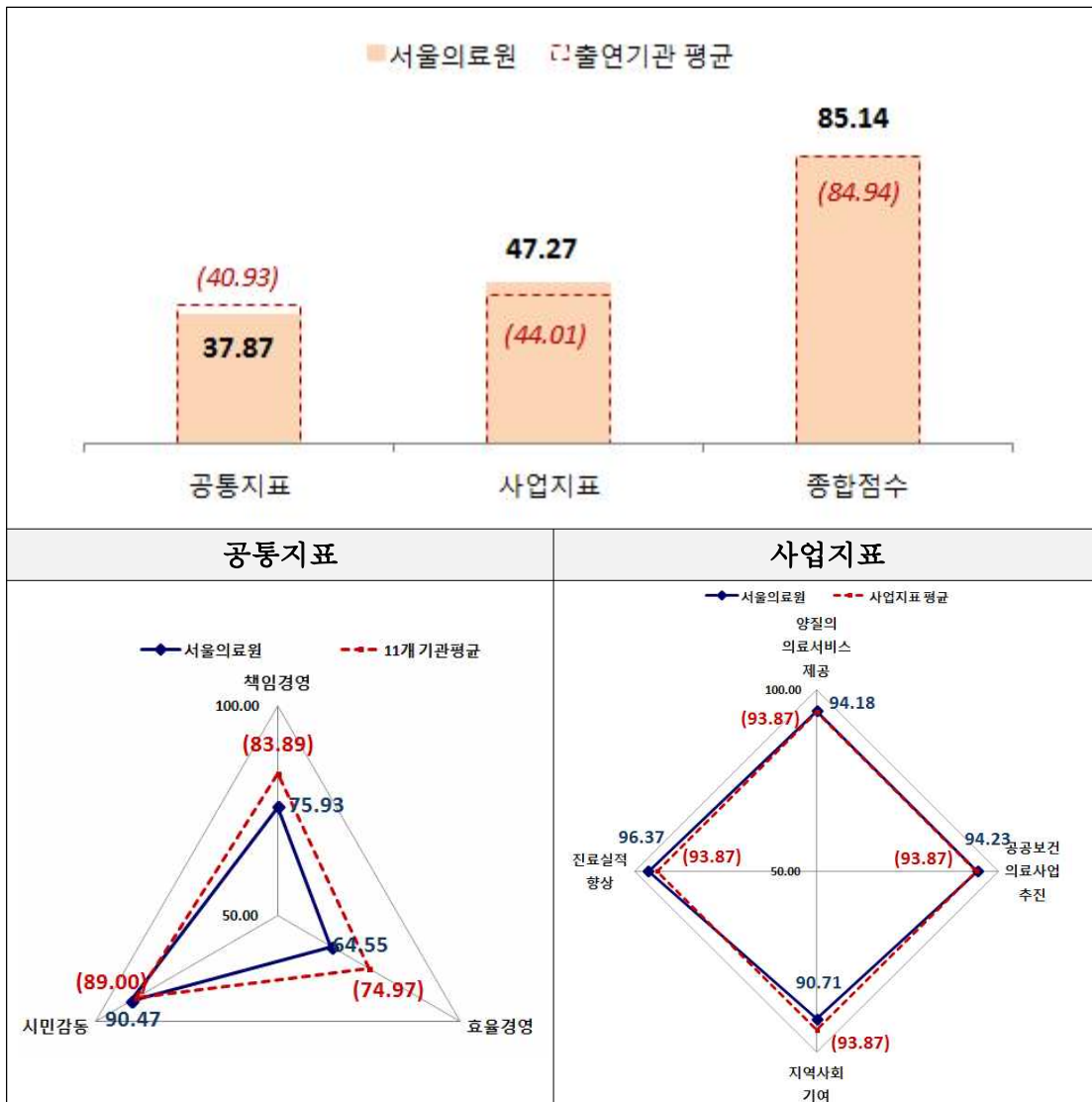
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(11.39)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A0	2.63
	(3) 청렴도 향상	3		1.90
	(4) 사회공헌	3		1.90
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.58
2. 효율적인 경영		(20)		(12.91)
	(1) 조직관리의 합리성	4	B0	2.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	B0	2.50
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	B+	1.50
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B0	0.63
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B0	2.50
	(6) 재정운영 성과	3		1.40
(7) 업무개선 노력도	2		1.88	
3. 시민감동		(15)		(13.57)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	A0	4.38
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.19
합계		50		37.87

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 양질의 의료서비스 제공	(1) 의료서비스 질 향상 활동의 적정성	(11) 5	(10.36) 4.88
	(2) 감염관리의 적정성	3	2.63
	(3) 입원환자 통증관리의 적정성	3	2.85
2. 공공보건 의료사업 추진	(1) 공공보건의료사업 추진의 적정성	(13) 5	(12.25) 4.75
	(2) 의료취약계층 진료지원사업 추진의 적정성	4	3.50
	(3) 의료급여환자 진료비 지원 실적	4	4.00
3. 지역사회 기여	(1) 자원봉사활동을 통한 지역사회 기여 노력	(7) 4	(6.35) 3.80
	(2) 지역사회 보건교육 수행 및 지원 노력	3	2.55
4. 진료실적 향상	(1) 병상활용 실적	(19) 4	(18.31) 3.93
	(2) 평균재원일수 관리 실적	4	3.93
	(3) 조정환자 수 관리 실적	4	3.58
	(4) 진료활성화 실적	7	6.87
	(외래환자수, 입원환자수, 의료수익)		
합계		50	47.27

1.2 총 평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어 있다.

서울의료원의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 37.87점, 사업지표 47.27점으로, 종합하여 85.14점이며, 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 시민감동 부문이 90.47점으로 시민감동 전체평균(89.00점) 보다 우수하였으며, 책임경영·효율경영 부문은 각각 75.93점, 64.55점으로 11개 기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울의료원의 사업지표 전체평균 환산점수는 93.87점이며, 서울의료원 각 사업지표

와 전체의 평균점수를 비교할 경우 양질의 의료서비스제공, 공공보건 의료사업추진, 진료실적향상 부문이 전체평균(93.84점) 보다 우수하였으며, 지역사회기여 부문은 90.71점으로 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울의료원은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 경영환경의 변화를 반영하여 기관의 전략체계를 정기적으로 보완할 필요가 있으며, 역량모델에 입각한 개인별 역량수준에 대한 진단과 교육훈련 수요에 대한 파악이 필요하다고 판단된다. - 기관의 업무와 밀접한 관계가 있는 외부 이해관계자와의 소통활동을 보다 활발하게 실시할 필요가 있다. - 또한 현행 조직문화에 대한 체계적인 진단과 문제점 분석을 바탕으로 조직 문화에 대한 구체적인 목표를 설정한 후 개선 활동을 실시할 필요가 있다고 판단된다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 개선과제 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다. - 중점관리과제의 선정 및 추진 시스템을 구축할 필요가 있다고 판단된다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 청렴 및 반부패 교육을 보다 적극적으로 실시할 필요가 있다. - 청렴과 관련하여 직원들의 적극적인 동참을 이끌어낼 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 기관의 업무특성을 반영한 청렴문화조성 및 제도개선 과제와 수범사례 발굴 노력이 필요하다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 사업과 연계하여 실질적인 도움을 제공할 수 있는 사회적 기업의 발굴 노력이 필요하다. - 경영본부 여성 관리자 비율과 핵심부서 여성 직원 비율을 제고하기 위한 노력이 필요하다.

	- 희망플러스통장과 꿈나래 통장 관련 안정적 재원기반 마련을 위해 민간 후원자원의 발굴 노력을 적극적으로 추진할 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 특성에 맞는 조직관리제도 개선 중점과제 선정과 중점과제 해결을 위한 노력이 체계적으로 연계되지 못하고 있다. 혁신적 조직관리를 위해서는 목표와 방향을 설정하고 그에 따라 개선방안이 제시되어야 한다. - 권한과 책임의 위임과 결재단계의 간소화를 위해서 부서별 직무분석을 기반으로 부서의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화가 필요하다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 인사관리에 대한 전반적인 보고서 작성 수준이 낮은 상황으로 경영평가에서 제시하는 세부 항목들에 대한 이해와 연중 체계적인 실행 노력을 통한 실적이 제시되어야 한다. 하지만 대부분의 보고 내용이 형식적이고 실행 성과를 제시하지 못하고 무엇을 했다는 목차 나열 수준으로 제시되고 있다. 향후 보다 체계적인 보고서 작성 노력이 필요하다. - 중장기 인사관리 계획(2013.1)에 의하면 인사운영 비전 체계를 제시하며, 추진과제를 우수인력 수급, 직무교육, 공정한 인사평가, 객관적 성과보상으로 4가지 과제를 선정하고 있다. 그런데 경영평가 인사관리 합리성 평가지표의 중점과제 선정은 완전히 다른 내용을 제시하고 있다. 이러한 차이는 자체적으로 운영되는 인사관리 계획과 평가를 받기 위한 내용과는 완전히 별개로 운영되고 있다는 사실을 반증하는 증거라 볼 수 있다. 보다 전략적이고 체계적인 인적자원관리가 운영되어야 한다.
(3) 내부평가	- 진료과 목표관리제도를 도입하고자 지표 및 목표 설정 워크샵

<p>제도의 합리성</p>	<p>등 다양한 노력을 진행하고 있지만, 2013년 현재 조직 성과 관리는 진행되지 않고 있다. 체계적이고 합리적인 조직성과 관리가 도입될 필요가 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 현재 업무실적 평가에서 업무실적과 직무수행능력 그리고 직무수행태도 평가를 운영하고 있는데, 평가항목에서 주안점이나 평가 항목 설명을 더 상세히 제시하여 보다 더 객관적인 평가 방법으로서의 개선이 필요하다.
<p>(4) 경영정보 관리의 합리성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 통합의료정보시스템 추진 계획에 의거 세부 운영체계가 구축되어야 하며, 이에 대한 단기적 측면에서의 정보시스템 관리와 운영을 위한 방향과 과제의 연계성을 고려한 운영방안이 마련되어야 한다. - 정보시스템의 활용을 극대화하기 위하여 웹 접근성과 웹 호환성의 개선과 더불어 정보공개 확대 노력에 많은 노력이 필요하다. 또한 정보보안에 대한 적극적인 대응체계가 필요한 것으로 판단된다.
<p>(5) 재정 및 예산관리의 합리성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 발전계획과 재무예산계획의 연계성을 강화하고, 재무예산계획과 집행결과의 차이가 중장기 재무예산계획에 피드백되는 관리체계를 수립할 것을 제안한다. 또한, 중장기 재무예산계획이 시나리오별로 정교화 되어, 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 개선 노력이 필요하다. - 예산이 단순히 집행의 가이드라인(guideline)으로서 뿐만 아니라 관리·통제수단으로 역할을 할 수 있도록 보다 정교한 예산편성노력이 필요하다. - 외부감사인 이외에 기관의 결산 및 회계처리의 적정성을 월별, 분기별로 적시성 있게 검증할 수 있는 제도적 장치의 보강을 제안한다. 또한, 기관의 고유 위험에 기반하여 결산 및 회계오류 등을 방지하기 위한 내부회계통제의 강화가 필요하다. - 기관의 보수체계가 성과 지향적으로 전환될 수 있도록 근본적인 개선 노력이 필요하다.
<p>(6) 재정운영 성과</p>	<p>- 계량 지표</p>

(7) 업무개선 노력도	- 대내외적으로 아이디어 제안의 활성화를 위한 지속적인 노력이 필요하다.
--------------	--

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 환자안심병원 서비스의 핵심은 간병인이 없이도 입원이 가능한 것과 간병 서비스의 품질이 보장된다는 점을 감안할 때, 간호사 초기 이직률이 20%대의 주요원인으로 이야기 되는 간호사의 노동 강도 증가에 대한 근본적인 대책이 없는 간병서비스 품질관리가 불가능할 것으로 예상된다, 따라서 대안으로 투입되는 간호보조인력(간병인)의 적정인력운영과 간병서비스에 대한 모니터링 등 체계적인 품질관리가 필요하다. 또한 업무별, 상황별로 최적의 응대 매뉴얼을 개발하여 교육 및 모니터링을 실시할 필요가 있다. - 간호사가 간병서비스를 제공하는 것이 오히려 의료적인 전문 케어가 가능하다는 긍정적인 면을 부각시켜, Missed Nursing Care 프로그램의 취지를 적극적으로 소통할 필요가 있다. - 고객 분류 시 수익 사업으로 경영수지 개선효과를 기대할 수 있는 사업부문(검진, 장례 등)에 대한 고객군을 별도로 분류하여, 니즈 발굴 및 마케팅 활동을 강화할 필요가 있다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 양질의 의료서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 서울의료원의 의료 질 및 환자안전 문제에 대한 체계적으로 진단/평가가 우선 필요하다. 그리고 이를 바탕으로 우선순위에 근거한 사업을 선정해야 한다. 이는 감염관리의 경우도 마찬가지이다. - 기존 지원부서 중심의 사업에서 진료부서 중심의 사업으로 전환이 필요하다. 이를 통해 환자진료결과에 큰 영향을 미치는 진료과정개선이 이루어질 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 의료 질 및 환자안전 개선사업에 의사들이 보다 적극적으로 참여해야 한다. 이는 병원 경영진의 적극적인 의지가 있어야 가능한 일이라고 판단된다. - 보다 체계적인 사업계획 수립, 사업 시행, 사업 평가가 이루어져야 한다. 이를 위해서는 사업기획과 평가에 대한 직원들의 역량이 강화되어야 한다.
(2) 공공보건 의료사업 추진	<ul style="list-style-type: none"> - 공공보건의료계획을 전면적으로 개편하는 것이 바람직하다고 판단된다. 공공보건의료계획의 기반인 기존 서울의료원의 전략 및 중점과제의 공공의료분야 전략 및 중점과제의 구체성이 낮고, 공공보건의료계획 역시 전략과 과제 간의 논리적 연관성이 낮기 때문이다. - 이를 위해서는 기존 사업의 성과에 대한 객관적이고 비판적인 평가가 필요하다. 현재 원내 중심으로 구성된 공공보건의료 자문위원단에 외부 공공의료 전문가, 시민단체, 사업 수혜자 등을 대폭 보강할 경우 이와 같은 기존 사업에 대한 평가가 가능할 것이다. - 새로운 공공보건의료계획을 통해 명확한 목표 설정, 목표를 달성할 수 있는 구체적인 사업 선정, 각 사업별로 장기적인 로드맵과 단기적이고 구체적인 목표치 설정 등이 이루어져야 한다. - 사업대상자의 요구를 충족시키기에는 너무 좁은 범위의 실적 위주의 사업을 지양하는 대신 포괄적인 서비스를 바탕으로 결과 중심의 목표 달성을 지향하는 사업으로 재편할 필

	<p>요가 있다. 이를 위해서는 서울의료원의 제한된 자원과 역량을 고려한 적절한 수의 사업을 선정하고 소수의 사업에 집중할 필요가 있다.</p>
(3) 지역사회 기여	<ul style="list-style-type: none"> - 심폐소생술과 만성질환관리라는 주제 선정은 적절하였다. 하지만, 이 사업을 통해 심정지 환자의 생존율 향상이나 고혈압과 당뇨병 같은 만성질환의 관리율의 개선될 것이라고 기대하기는 어렵다. 왜냐하면 사업의 목표가 불명확하고, 그에 따라 사업은 교육 대상자 수라는 실적을 달성하기 위한 형식적인 사업으로 이루어졌기 때문이다. - 먼저 이러한 사업의 필요성에 대한 사업 담당자와 사업 참여자들의 전향적인 인식 개선이 필요하다. 이와 함께 사업을 체계적으로 추진하는 데 필요한 사업 기획, 운영 및 평가능력이 크게 개선되어야 한다. - 또한 사업 담당자의 사업 내용에 대한 전문적인 지식과 이해도도 크게 개선되어야 할 것으로 판단된다. 만성질환관리 사업의 배경이 되는 다양한 지식과 이론, 연구에 대한 이해 없이 이러한 사업을 적절하게 기획, 운영, 평가하기는 어렵다고 판단된다.
(4) 진료실적 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 환자의 증증도에 영향을 받는 병상가동률, 평균재원일수 등의 성과지표는 환자구성비를 이용한 보정지표를 사용하는 것이 바람직하다고 판단된다. 현재는 건강보험심사평가원에서 환자구성비를 보정한 평균재원일수와 진료비 등의 지표를 산출하고 있다. - 이와 함께 유사 규모와 성격의 병원과 비교를 통해 서울의료원의 지표 값의 시계열적인 변화만을 근거로 평가하는 것보다 정확한 평가가 가능하다. 먼저 유사 규모와 성격의 병원의 성과지표 값이 참고치가 될 수 있다. 거시적인 환경요인에 따른 변화를 고려하는 것이 가능해진다. ‘13년 우리나라 모든 병원에서 입원환자수가 감소한 것과 서울의료원의 생산성이 나빠져 입원환자수가 감소한 것을 구분할 수 있기 때문이다. 따라서 비슷한 규모의 민간병원, 공공병원, 인근 지역병원의 3개 군을 비교 대상군으로 설정하여 지표를 함

	<p>게 제시할 필요가 있다.</p> <ul style="list-style-type: none">- 조정환자 수는 입원환자수와 외래환자수를 기반으로 산출된다. 따라서 조정환자수를 지표로 사용할 경우 입원환자수와 외래환자 수는 지표에서 제외하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.- 병원의 생산성을 보다 정확하게 평가하기 위해서는 지표 값 이외에 부가적인 정보가 함께 제공되어야 한다. 진료과별 실적, 환자구성비 변화 등과 같은 계량적인 자료, 병원의 생산성에 영향을 미치는 다른 요인들에 대한 비계량적 자료가 함께 제시되면 좋겠다.
--	---

Ⅱ. 서울연구원

1. 평가종합

1.1 평가결과

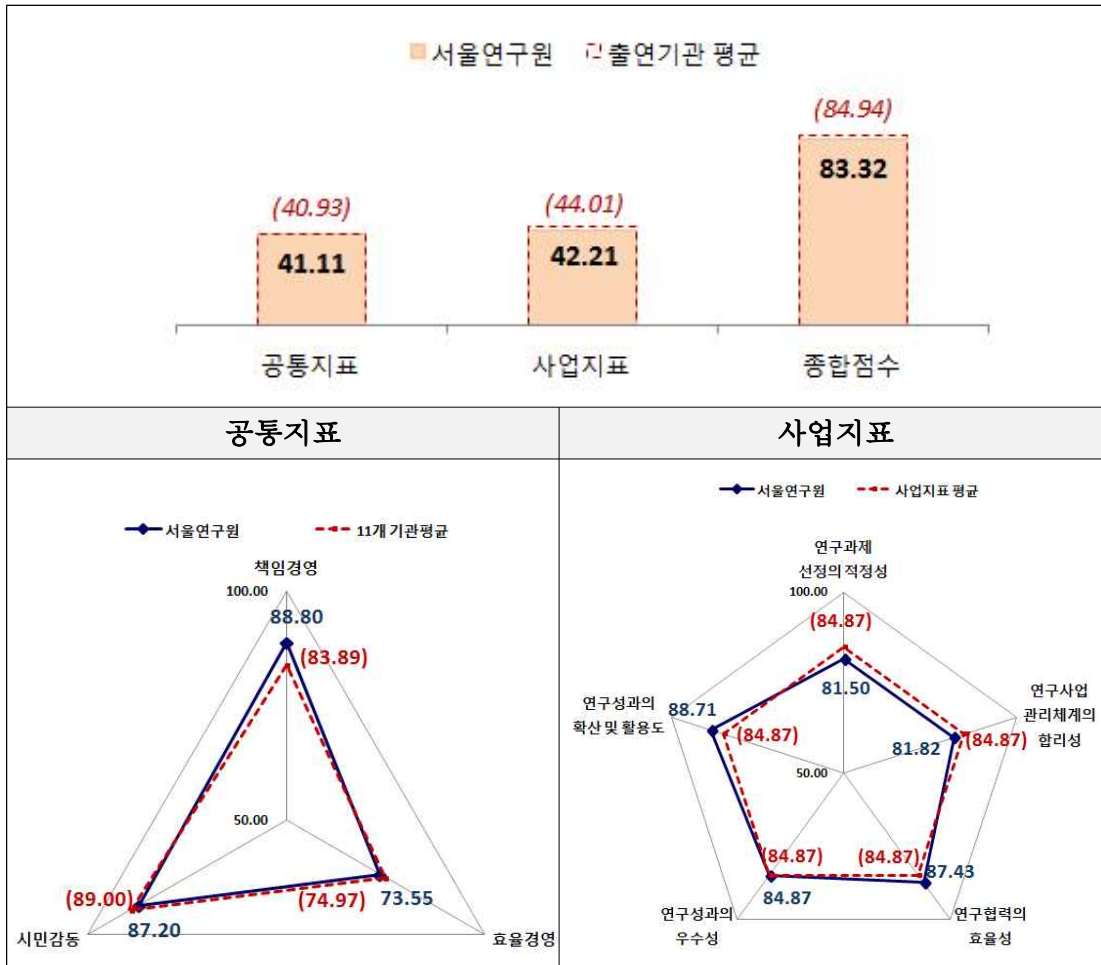
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(13.32)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A+	3.00
	(3) 청렴도 향상	3		2.54
	(4) 사회공헌	3		2.59
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.81
2. 효율적인 경영		(20)		(14.71)
	(1) 조직관리의 합리성	4	B+	3.00
	(2) 인사관리의 합리성	4	B+	3.00
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	B+	1.50
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B0	0.63
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B+	3.00
	(6) 재정운영 성과	3		2.70
(7) 업무개선 노력도	2		0.88	
3. 시민감동		(15)		(13.08)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	B+	3.75
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.33
합계		50		41.11

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 연구과제 선정의 적정성	(1) 자체연구과제 선정의 적합성	(10) 6	(8.15) 4.65
	(2) 수탁연구사업의 적정성	4	3.50
2. 연구사업 관리체계의 합리성	(1) 연구사업 추진체계의 효과성	(11) 4	(9.00) 3.10
	(2) 연구과제 배분의 합리성	3	2.70
	(3) 연구결과 평가의 공정성	4	3.20
3. 연구협력의 효율성	(1) 연구역량 강화 노력	(7) 4	(6.12) 3.50
	(2) 국내외 산·학·연 협동연구 추진 실적	3	2.62
4. 연구성과의 우수성	(1) 연구보고서의 우수성	(15) 12	(12.73) 9.84
	(2) 국내외 학술지 게재 및 학회 발표 실적	3	2.89
5. 연구성과의 확산 및 활 용도	(1) 정보화 등을 통한 연구성과의 홍보 및 확산 정도	(7) 3	(6.21) 3.00
	(2) 연구결과 정책활용도	4	3.21
합계		50	42.21

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어있다.

서울연구원의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 41.11점, 사업지표 42.21점으로, 종합하여 83.32점이며, 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영 부문이 88.80점으로 책임경영 전체평균(83.89점) 보다 우수하였으며, 효율경영·시민감동 부문은 각각 73.55점, 87.20점으로 11개 기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울연구원의 사업지표 전체평균 환산점수는 84.87점이며, 서울연구원 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 연구협력의 효율성과 연구성과의 우수성, 연구성과의 확산 및 활용도 부문이 각각 87.43점, 84.87점, 88.71점으로 연구원 사업지표 전체평균(84.87점) 보다 같거나 우수하였으며, 연구과제 선정의 적정성과 연구사업

관리체계의 합리성 부문은 각각 81.50점, 81.82점으로 전체 평균(84.87점) 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울연구원은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 세부 추진과제와 부서 및 개인 평가지표와의 연계성을 확보하는 등 실행전략 추진체계의 실행력을 담보할 수 있는 장치의 모색이 필요하다고 판단된다. - 기관의 현안과제 발굴, 우선순위 결정, 집행, 환류하는 시스템을 구축하여 운영할 필요가 있다. - 연구기관의 특성을 고려한 리더십 전략을 수립하고 조직구성원들의 역량결집과 동기유발을 촉진할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. - 현행 조직문화에 대한 체계적인 진단과 문제점 분석을 바탕으로 조직문화에 대한 구체적인 목표를 설정한 후 조직문화 활성화 활동을 실시할 필요가 있다고 판단된다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다고 판단된다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 청렴과 관련하여 직원들의 적극적인 동참을 이끌어내고 중장기적 관점에서 청렴문화를 확산시키기 위한 방안의 모색이 필요하다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 정규직과 비정규직 간 복리후생 차별을 해소하기 위한 노력이 필요하다. - 기관의 업무특성과 연계하여 실질적인 도움을 제공할 수 있는 사회적 기업의 발굴 노력이 필요하다. - 여성관리자 비율 확대를 위해 적극적으로 노력할 필요가 있다. - 희망플러스통장과 꿈나래통장 관련 안정적 재원기반 마련을

	<p>위해 민간 후원자원의 발굴 노력을 적극적으로 추진할 필요가 있다.</p> <p>- 교육, 자문 등 기관의 특성을 반영한 봉사활동 분야를 개발하고, 전반적으로 보다 적극적으로 봉사활동을 추진할 필요가 있다.</p>
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<p>- 부원장의 역할과 책임, 위임전결 축소, 직급체계 간소화 등에 대한 위임전결규정의 개편이 신속하게 처리되어야 한다. 또한 학습동아리 활동이 저조한 실정임으로 보다 많은 구성원들이 자율적으로 개인과 조직의 역량 향상시키는 활성화 노력이 제시되어야 한다.</p> <p>- 기관의 특성에 맞는 조직관리제도의 개선 중점과제를 선정하고 이에 대한 혁신적 조직관리제도가 어떻게 도입되고 개선되었는지가 언급되어야 한다. 다양한 활동에 대한 성과들이 중점과제와 연계하여 체계적으로 정립될 필요가 있다.</p>
(2) 인사관리의 합리성	<p>- 인사관리 제도 개선을 위한 중점과제 선정에 대한 문제점은 인사관리 제도에 대한 현황과 주요 이슈를 현재 제대로 파악하지 못하고 있기 때문이라고 판단된다. 이는 현황과 문제점을 파악할 수 있는 설문조사나 의견수렴에 대한 노력이 보다 더 구체적이고 체계적으로 이루어져야 한다는 것을 보여준다.</p> <p>- 채용, 평가, 교육훈련에 대한 운영체계나 제도는 현재 나쁘지 않다고 판단된다. 하지만 지속적인 운영을 위한 개선 노력이 제시되지 않는다면 평가는 보통수준에 머물 수밖에 없으므로 제도 개선을 위한 우수 인사제도 벤치마킹, 브레인스토밍, 자체 스터디 등에서 기관 특성이 반영된 제도 개선의 성과가 제시되어야 한다.</p>

<p>(3) 내부평가 제도의 합리성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 평가지표와 경영목표 및 경영전략과의 연계 미흡, 부서장의 업적이나 성과평가 미흡 등을 개선하기 위해서는 부서 단위 평가체계의 도입이나 부서장의 성과평가에 대한 제도 도입을 신중하게 고려해야 할 것이다. - 성과중심의 조직문화를 구축하기 위해서는 성과급 지급에서 등급을 4등급으로 조정하거나 최저 등급의 비율을 확대하여야 한다. 또한 연봉 결정에서 평가결과의 등급에 의한 차등 인상률 적용에 대한 제도적 개선 노력이 필요하다.
<p>(4) 경영정보 관리의 합리성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 정보화 전략 계획 수립에 의거 체계적인 정보시스템 관리가 이루어져야 할 것이며, 연구성과와 각종 데이터 같은 중요한 정보가 시기적절하게 제공될 수 있도록 다양한 정보 공개 확대노력이 필요하다. - 정보보안 및 내부 구성원의 IT 역량 강화를 위해서는 전반적인 정보보안에 대한 총체적인 점검과 개선 계획 그리고 구체적인 교육 목표와 계획 수립을 통한 실천적 실행 노력이 필요하다.
<p>(5) 재정 및 예산관리의 합리성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 시나리오별 재정계획이 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 고도화되기를 기대한다. - 예산이 단순히 집행의 가이드라인(guideline)으로서 뿐만 아니라 관리·통제수단으로 역할을 할 수 있도록 보다 정교한 예산 편성노력이 필요하다. - 외부감사인 이외에 기관의 결산 및 회계처리의 적정성을 월별, 분기별로 적시성 있게 검증할 수 있는 제도적 장치의 보강을 제안하며, 내부통제가 기관의 고유 위험에 기반하여 보다 고도화되기를 기대한다. - 향후 제수당과 복리후생의 항목들을 축소 또는 폐지하여 급여체계가 실질적인 연봉제로 전환되기를 제안하며, 성과급의 등급별 인원비율이 서울시의 예산지침에 따라 최고 등급 20%이내, 최저등급 10%이상으로 배분하여야 한다.
<p>(6) 재정운영 성과</p>	<p style="text-align: center;">- 계량 지표-</p>

<p>(7) 업무개선 노력도</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 공모가 아닌 일상적인 활동 중에서도 혁신 아이디어의 제안이 활성화될 수 있도록 개선 노력이 필요하며, 향후 제안 건수는 물론 실행 건수도 증가할 수 있도록 제안 중심보다 실행 중심으로 평가체계가 전환되어야 한다. - 제한된 금전적 보상을 극복하기 위하여 비금전적 보상의 강화가 필요하며, 외부제안에 대해서도 예산지원 이외의 포상 등 보상제도의 강화가 필요하다. - 시 아이디어 공유시스템을 통해 타 기관의 아이디어를 활용하여 맞춤형 아이디어를 개발·적용할 것을 제안하며, 혁신 아이디어에 대한 월 또는 분기별 정기적인 평가 및 공유와 포상을 통해 혁신 아이디어의 공유를 위한 노력을 지속하여야 한다.
---------------------	---

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
<p>(1) 시민감동 경영체계 구축 노력</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 고객만족(CS: Customer Service) 경영위원회가 실질적인 고객만족 추진의 구심체로서의 역할을 하기 위해서는, 고객만족 추진과 관련한 이슈 공유의 장에서 나아가 주요현안에 대해 토의, 결정하고 추진성과를 정기적으로 확인을 하는 의사결정 및 성과평가의 기구로 운영되어야 한다. - 연구원의 업무특성상, 관리자들에 대한 고객만족 의식교육이 실시되지 않으면, 각 부서의 고유 업무가 있는 상황에서 고객만족 관련 업무는 우선순위에서 밀리는 현상이 발생되므로, 관리자들을 대상으로 한 고객만족교육 프로그램이 강화될 필요가 있다. - 고객지향도(COI: Customer Oriented Index) 조사결과에 따른 필요역량을 정의하고 구체적인 직급별 직무별 고객만족 프로그램운영이 요구된다.
<p>(2) 시민만족도 조사 결과</p>	<p style="text-align: center;">- 계량지표-</p>

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 연구과제 선정의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> - 자체과제의 경우 외부전문가들에 의한 혁신적이면서 난이도가 높은 과제 발굴을 위한 과제제안과 이에 대한 충분한 인센티브 부여가 제도적으로 마련되어야 한다. 연구진의 경우에도 난이도가 높은 과제를 수행할 시, 타 업무를 줄여주거나 평가 시 가점을 주는 등의 특별한 인센티브 고안이 필요하다. - 수탁과제의 경우 과제관리위원회 결정기준으로 결정 과정에 블라인드(Blind) 심사, 무기명 투표 등을 도입하고 외부전문가에 의한 객관적인 판단을 제도화할 필요가 있다. - 과제발굴을 위하여 단순 참여 채널 구축을 넘어 다양한 사회적 수요 반영을 위해 초점집단면접(FGI: Focus Group Interview)나 심층인터뷰, 정기적인 언론모니터링 등 과학적인 정책 수요 개발 모형을 수립할 필요가 있다. - 원외학술 활동 지원 실적 중 연구재단 등재 후보지 이상 게재 및 발표에 구체적으로 어떤 금전적, 비금전적 지원이 필요한지를 계획해야 한다. - 전공, 과거 경력, 논문 및 보고서 여부 등 연구수행 능력에 대한 객관적인 기준 또는 최소요건 기준을 수립하고, 연구수행능력 판단에 대한 객관적 입장의 외부전문가 심의도 필요하다. 또한 조건부 수행의 경우 전문성 강화/보완 방안으로 외부전문가 활용방안도 고려해 볼 필요가 있다.
(2) 연구사업 관리체계의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 지식관리시스템에 대하여 지식공유시스템을 운용해 온 민간기업의 예를 벤치마킹하여 지식공유에 대한 체계적인 지원을 할 필요가 있다. - 연구지원활동에 대한 개념과 활동의 유형 및 범주를 정확히 정의하며, 이를 기준으로 체계적인 성과관리를 해야 한다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 연구지원활동에 대하여는 연구직의 평가와 내부 만족도 조사를 시행하고 이를 연구지원직의 성과평가에 반영하는 것이 필요하다. - 연구 과제를 연구진에게 배분할 때, 기준을 공식화하고 최소자격요건 등을 제시하는 것이 필요하다. - 수탁연구의 경우 신규 임용 연구직에 우선배정제도가 필요하고 수탁 연구 수주에 대한 인센티브 강화로 연구직의 적극적인 노력을 유도해야 한다. - 평가의 공정성 향상을 위한 평가진 풀 확대와 외부 전문가에 의한 블라인드(Blind) 평가, 내부평가자의 비중 축소 등의 노력이 필요하다.
(3) 연구협력의 효율성	<ul style="list-style-type: none"> - 연구역량 강화를 위해서는 민간에서 활용되고 있는 대안 사내교육 등을 벤치마킹하여 교육훈련과정 체계화, 전문가 네트워크 활용을 통한 연구모임 지원 확대, 전문가 콜로키움 등 연구역량 확대를 위한 다양한 방법의 적극적인 지원이 필요하다. - 해외의 국책연구기관과 선진국의 주요 도시 연구기관과의 협동 연구를 확대할 필요가 있으며, 국내에서는 현재 수행하고 있는 Think Net(외부전문가네트워크)을 통한 협동 연구과제 발굴 및 수행을 지속적으로 확대할 필요가 있다.
(4) 연구성과의 우수성	<ul style="list-style-type: none"> - 연구 성과의 경우 자체 과제를 논문이나 학술대회 발표로 수행한 경우만을 연구 성과로 인정하여, 연구원의 연구 활동과 인센티브를 동조화시킬 수 있다. - 성과 목표치 선정에 있어서도 연도별 추이를 반영한 평균 보다는 해당 년도의 사업 계획을 반영하여 달성하고자 하는 의욕적인 목표치로 선정할 필요가 있다.
(5) 연구성과의 확산 및 활용도	<ul style="list-style-type: none"> - 전문 도서관에 대한 홍보와 도시인문학 강의 동영상 등을 홈페이지에 공개하고 있으나, 이를 확대하여 팟캐스트, 동영상을 통한 보고서 요약 서비스, 동영상 인포그래픽스, 간단한 TTS(음성처리기술) 등 다양한 기법을 동원하여 지식을 공유하는 방식을 추가적으로

	<p>로 고려할 필요가 있다.</p> <ul style="list-style-type: none">- 연구성과 활용의 범주를 설정하고 분명한 기준에 의한 분류 및 평가가 필요하고 연구 성과 미활용 과제인 경우 특별히 관리하고 활용 가능한 방안을 연구진이 직접 제안할 수 있는 제도 마련이 필요하다.
--	--

Ⅲ. 서울산업진흥원

1. 평가종합

1.1 평가결과

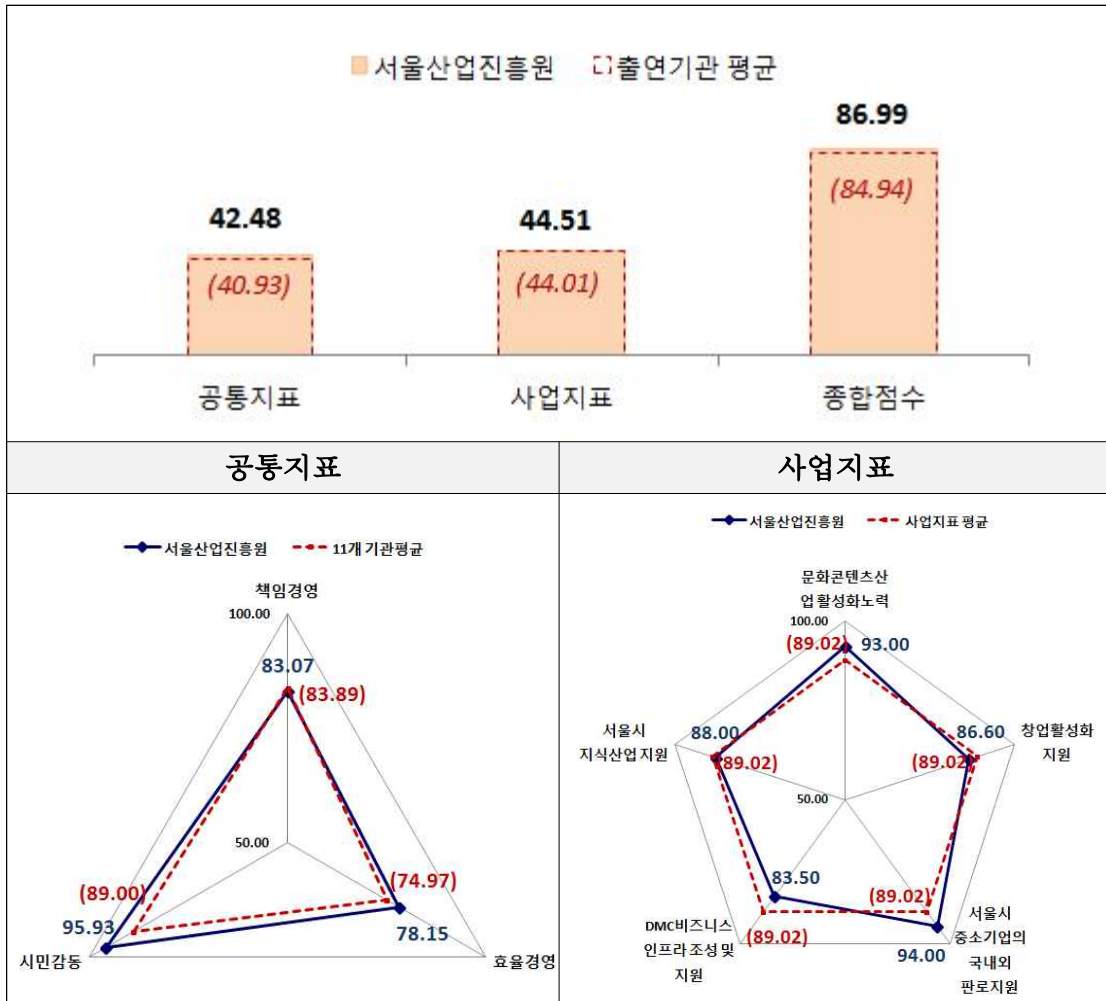
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(12.46)
	(1) 기관장 리더십	5	B+	3.75
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	B+	2.25
	(3) 청렴도 향상	3		2.79
	(4) 사회공헌	3		2.69
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.98
2. 효율적인 경영		(20)		(15.63)
	(1) 조직관리의 합리성	4	B0	2.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	B+	3.00
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	B0	1.25
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	A0	0.88
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	A0	3.50
	(6) 재정운영 성과	3		3.00
(7) 업무개선 노력도	2		1.50	
3. 시민감동		(15)		(14.39)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	A+	5.00
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.39
합계		50		42.48

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 문화콘텐츠 산업 활성화 노력	(1) 문화콘텐츠산업 활성화 성과	(10)	(9.30)
	(2) 문화콘텐츠 저변 확대 노력	4	3.60
	(3) 우수 문화콘텐츠 발굴 및 사후관리 성과	2	1.70
		4	4.00
2. 창업활성화 지원	(1) 창업기업 성장지원 노력	(10)	(8.66)
	(2) 창업지원 사업의 다각화 노력	3	2.63
	(3) 창업활성화 지원 성과	3	2.25
		4	3.78
3. 서울시 중소 기업의 국내 외 판로 지원	(1) 중소기업 지원사업 성과 및 전시장 운영수입 달성률	(10)	(9.40)
	(2) 국내 및 해외마케팅 활성화노력	4	4.00
	(3) 브랜드마케팅 및 전시운영활성화 노력	3	2.70
		3	2.70
4. DMC비즈 니스 인프라 조성 및 지원	(1) DMC 비즈니스 인프라 지원사업 성과 달성률	(10)	(8.35)
	(2) DMC 클러스터 활성화	4	3.85
	(3) DMC 입주기업 경쟁력 강화	3	2.25
		3	2.25
5. 서울시 지 식산업 지원	(1) R&D 및 지식재산 지원성과	(10)	(8.80)
	(2) BS산업 지원 및 창조전문인력 양성사업 지원성과	2	2.00
	(3) 지식기반산업 활성화 및 다각화노력	2	2.00
		6	4.80
합계		50	44.51

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어있다.

서울산업진흥원의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 42.48점, 사업지표 44.51점으로, 종합하여 86.99점이며, 이는 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 효율경영과 시민감동 부문이 각각 78.15점, 95.93점으로 효율경영 전체평균(74.97점)과 시민감동 전체평균(89.00점) 보다 우수하였으며, 책임경영 부문은 83.07점으로 책임경영 전체평균(83.89점)보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울산업진흥원의 사업지표 전체평균 환산점수는 89.02점이며, 서울산업진흥원 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 문화콘텐츠산업활성화노력과 서울시 중

소기업의 국내외 판로지업 부문이 각각 93.00점, 94.00점으로 전체평균(89.02점) 보다 우수하였으며, 창업활성화 지원, DMC비즈니스 인프라조성 및 지원, 서울시 지식산업지원 부문은 각각 86.60점, 83.50점, 88.00점으로 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울산업진흥원은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 기관장의 리더십 부문 평가에서 가장 중요한 것은 기관장의 역량을 평가하는 것이어야 하는데, 대부분의 보고서 내용이 기관 전체적인 성과를 기술하고 있다. 따라서 기관장의 리더십에 맞는 세부 지표로의 개선이 필요한데, 모든 세부지표를 기관장의 관점에서 기술하는 방안을 강구할 필요가 있다. - 기관장의 리더십 제고를 위해서는 기관장의 핵심가치를 구현할 수 있는 실행전략, 성과목표, 성과지표, 모니터링 체계, 성과측정, 성과 환류 등의 경영가치체계가 명확히 설정될 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 지적 및 지시사항에 대한 관리과제를 분류함에 있어 포트폴리오 분석을 강화하고, 과제의 실현 가능 일정을 단기, 중기, 장기 등으로 구분하여 추진할 필요가 있다. - 중장기적 관점에서 지적 및 지시사항에 대한 관리카드를 경영정보시스템과 연계하고, 내부의 의견과 외부 전문가 및 이해관계자의 의견수렴을 확충할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 서울산업진흥원의 청렴도 향상을 도모하기 위해서는 연차별로 청렴도 향상 방안을 체크 리스트화하여 단계적으로 운영하는 방안을 모색할 필요가 있다고 판단되며, 청렴도 향상 방안을 부정적 요인 제거 방안과 긍정적 요인 강화 방안으로 구분하여 운영할 필요가 있다. - 청렴도 향상 방안을 중장기적 관점에서 수립하고, 연차별 운영계획과 모니터링을 강화하는 제도적 기반을 재구축할 필요가 있다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 민간기업의 사회적 공헌과는 달리 지방 출연기관으로서의 사회적 공헌 활동은 본연의 업무라고도 할 수 있으므로 지속적

	<p>으로 강화할 수 있는 전략을 모색할 필요가 있는데, 이를 위해서는 이벤트성 행사보다는 지속적인 사업을 추진하여 기관의 이미지 제고와 지역사회 일자리 창출 등을 도모할 필요가 있다고 판단된다. 특히 기관은 사회적 공헌 활동을 단순히 봉사 차원의 개념을 뛰어넘어 정례화하고, 사회공헌 활동과 일자리 창출 등을 연계하여 서울시 출연기관으로서의 이미지 및 가치를 제고할 필요가 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사회 공헌 활동과 관련하여 1년의 계획을 사전에 수립하고, 외부의 관심 있는 기관들과의 협력을 통해 활동을 정례화하는 방안도 적극 검토해 볼 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 진흥원 사업개념 정비 및 확대, 기관명 변경 등 조례 변경에 따른 중장기 발전전략, 조직, 인력, 제도 정비 등 새롭게 체계적인 조직관리체계의 재정립이 필요하다. - 단순 호칭변경이나 협조체계 변경이 아닌 직급체계 및 결재단계 간소화를 위한 실질적인 위임전결 규정의 재정비가 필요하다. - 조직문화 활성화를 위한 다양한 이벤트성 프로그램들을 조직문화의 전략적 구축 방안을 설정하고 그 방향에 적합한 조직문화 프로그램 운영을 위한 노력이 필요하다. - 비전과 전략에 연계한 중점과제는 선정되어 있으나 세부 추진과제의 선정 및 개선 노력이 체계적으로 정립되어야 한다. - 이를 위해서는 중장기 발전계획에 맞춰 사업전략, 조직, 인력 그리고 조직문화 운영 방안이 서로 연계되어 구축되어야 할 것이다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 인력 계획 수립시에 반드시 필요 인력에 대한 규모를 명확하게 제시하여야 구체적인 인력 운영 계획이 수립될 수

	<p>있을 것이다. 스태핑 프로파일(Staffing Profiles)¹⁾에 의한 중장기 인력산정은 사업량의 변화에 따라 달라 질수 있으므로 중장기 발전계획에서 사업규모가 어떻게 변화할 것인지에 대한 정확한 산정이 필요할 것이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 근무평정표의 기본소양, 직무능력, 업무실적에 대한 내용을 평정하는데 업무실적에 대한 내용을 개인 업적보고서 평가결과로 대처하여 운영하는 방안이나 근무 평정표와 업적보고서 평가 비중을 직급별 50:50이나 60:40 등으로 반영하는 방안을 고려해야 한다. - 선정된 중점과제와 세부추진과제 그리고 과제 실행 결과에 대한 성과 제시가 일관적으로 연계되어 계획하고 실행될 수 있는 관리체계의 정립이 필요하다.
<p>(3) 내부평가 제도의 합리성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ‘전사전략-전사핵심성과지표((KPI)-본부전략-본부핵심성과지표(KPI)-팀별전략-팀핵심성과지표(KPI)’ 와 같이 전략을 추진하기 위한 기본 전략과제에 대한 측정지표가 선정되어야 하여야 하는데, 보고서에는 전혀 그 연계성을 고려하여 제시하지 못하고 있다. 그러므로 향후 사업전략에 따른 성과지표 선정은 매년 부서별 경영계획 수립 시 반드시 포함하여 설정할 필요가 있다. - 조직성과평가를 위해 기존 11개의 지표를 8개의 지표로 축소하였지만, 대부분 시정이나 정부 정책과 연계된 지표중심으로 운영되고 있어, 기관의 미션, 비전, 전략과 추진과제 등과의 연계된 지표라고 볼 수 없는 일반적인 지표로 조직성과평가를 진행하고 있다. 각 부서의 특성을 반영한 사업성과 지표에 대한 개발과 더불어 더 높은 평가비중이 반영이 되어야 하고, 정부정책이나 시정과 관련된 사항은 핵심 공통지표로 운영되어야 할 것이다. - 가장 심각한 문제는 조직성과평가와 개인성과평가가 완전히 별개로 운영되고 있다는 점이다. 다소 개인성과평가는 이제 체계를 구축되어가지고 있지만, 개인의 업적평가보고서와 조직성과평가와의 연계성을 고려하여 평가가 이루어져야 할 것이다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 팀장 보직자에 대한 조직성과평가 결과 반영, 당해 연도 성과평가결과 반영 등 기본연봉 지급기준과 직급별 동일한 평가요소 반영 등 성과연봉 지급기준에 대한 평가유형별 결과의 반영 비중을 보다 합리적으로 구축되어야 할 것이다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 웹접근성 및 웹호환성 평가결과에 대한 체계적인 개선노력이 필요하다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산계획이 시나리오별로 정교화되어, 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 개선되기를 제안한다. 또한, 재무예산계획과 집행결과의 차이가 중장기 재무예산계획에 피드백 되는 관리체계를 명확히 수립·운영할 것을 제안한다. - 예산이 단순히 집행의 가이드라인(guideline)으로서 뿐만 아니라 관리·통제수단으로 역할을 할 수 있도록 보다 정교한 예산편성노력이 필요하다. 가령, 예산불용과 예산절감에 대한 명확한 지침 수립을 통해 실효성 있는 예산절감 노력이 필요하다. - 외부감사인 이외에 기관의 결산 및 회계처리의 적정성을 월별, 분기별로 적시성 있게 검증할 수 있는 제도적 장치의 보강을 제안한다.
(6) 재정운영 성과	<ul style="list-style-type: none"> - 계량 지표
(7) 업무개선 노력도	<ul style="list-style-type: none"> - 대내외적으로 아이디어 제안 활성화를 위한 지속적인 노력이 필요하며, 금전적 포상 이외에 비금전적 보상 및 외부제안에 대한 보상 강화도 제안한다. 또한, 향후 제안된 아이디어의 실행여부에 있어서 중장기 실행가능성을 검토하고, 실행에 따른 평가도 정기적으로 수행하는 등 실행 중심의 평가로의 전환을 기대한다.

1) 조직의 크기 및 타입 등에 따라 표준적으로 얼마의 인력이 필요한지를 정의한 프로파일

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 업무유형에 따른 나열형으로 제시되어 있는 고객 분류를 잠재 고객, 가치창출 고객, 가치공유 고객, 가치구매 고객으로 재분류하여 업무유형별 관리부서와 전략과제 간의 연계도 강화할 필요가 있다. - 또한 업무유형별로 고객의소리(VOC)를 수집, 분석하여, 담당 부서별로 처리목표시간을 설정 관리하도록 하고, 대응과정에서 발견된 주요상황에 대한 상황별 응대 매뉴얼을 개발, 공유토록 함으로써 서비스수준의 상향평준화를 꾀할 필요가 있다. - 보직자 및 관리직들에 대한 고객만족교육이 실시되지 않으면, 각 부서의 고유 업무가 있는 상황에서 고객만족관련 업무는 우선순위에서 밀리는 현상이 발생되므로, 관리자들을 대상으로 한 고객만족교육 및 프로그램이 강화되어야 한다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 문화콘텐츠산업 활성화 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 가치사슬과 지원사업의 매칭이 바람직한 구조로 되어 있으며, 이를 바탕으로 한 기업이 한 단계에서 다음 단계로 발전하는 단계를 촉진하며 단계 간 간극을 넘어설 수 있는 지원단계간의 연계성의 향상이 필요하다. - 지원단계의 단계별 추진전략과 지원 사업이 짜임새 있게 구조화되어 있으나 하나의 단계를 종료하고 다음단계로 넘어가는 전환이 조직간, 업무체계상 단절적인 성격이 있으며 이를 보완하기 위한 지원단계간의 협조체계가 필요하다. - 지원 사업 다변화의 경우 전문가들과의 브레인스토밍, 선진국 문화산업의 변화양상에 대한 사례연구, 델파이 기법 등을 통하여 새로운 사업 및 시장의 개척을 추구해야 할 것이다. 또한 기존의 사업 중에서도 유망콘텐츠와 문화적 다양성의 측면에서 사업의 다변화 가능한 요소들을 적극적으로 발굴해야 한다. - 문화콘텐츠 지원 성공사례에 대하여 사례연구작업을 통해서 후속 성공사례가 나타날 수 있도록 지식을 축적하는 노력이 필요하다. 이는 정책이나 경영 측면이나 학문적으로도 큰 의의가 있을 것이라고 보여진다. - 문화산업 저변확대를 위한 새로운 시설, 프로그램을 개발하여 추진할 필요가 있다. 기존의 도시시설물 중 문화산업의 인프라로 활용할 수 있는 부분을 적극적으로 개발하여 근래 세계적으로 확대되고 있는 창조도시(creative city) 전략을 적극적으로 원용할 필요가 있다. 또한 지자체와 협조하여 다양한 거리를 문화적인 산업의 확산통로로 발굴, 개발할 필요가 있다.
(2) 창업활성화 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 최근의 청장년 창업의 새로운 추세인 소셜 창업 등이 분야에서 등장하고 있는 새로운 개념들, 기법들에

	<p>대한 연구와 적용이 필요하다. 또한 창업을 시도하는 몇 개의 범주의 집단에 대한 특성 및 니즈를 반영하는 정책 및 교육 훈련 과정 개발이 요구된다. 일반적인 창업 관심자와 유망창업자를 구분하여 몇 개의 맞춤형 track을 구성하고 이에 맞는 교육, 멘토링 과정으로 교육지원 사업의 고도화가 되어있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 창업과정에 교육기관, 전문가 그룹의 보다 적극적인 참여를 통해 상호학습과 멘토링이 진행될 수 있는 기회를 제공하고 있다. - 창업활성화를 지원해줄 수 있는 기능과 기관에 대한 체계적인 분석을 통해 네트워킹의 우선순위를 정하고 공식적인 네트워크를 구성하려는 노력을 하고 있다고 보여진다. - 협력사업의 경우도 기업의 수요를 충분히 고려한 사업 우선순위 설정 방법을 거쳐 사업선정과 추진을 진행하고 있다. - 다만 유사기관이나 선진국의 창업지원활동에 대한 심도 있는 연구와 벤치마킹 노력이 필요하다. 전반적으로 기존의 사업 외에 새로운 사업이나 기능을 발굴하기 위한 합리적이고 체계적인 방법론 개발 및 적용 노력이 필요하다.
(3) 서울시 중소기업의 국내외 판로 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업 판로 마케팅, 홍보 확대를 위해 유통거점을 확보하고, 시민공감형 홍보를 시도한 점은 우수하나 보다 새로운 형태의 마케팅 방법을 연구하고 중소기업에 적합한 마케팅 기법을 보급하는 노력이 필요하다. - SNS웹사이트 등 새로운 매체를 활용한 마케팅 방법을 고안하고 중소기업이 이런 기회를 활용할 수 있도록 지원할 필요가 있다. - 기존의 사업수요조사를 고도화하여 중소기업의 니즈에 대한 체계적인 니즈조사방법론을 적용하여 마케팅 지원 등에 활용하고 일자리창출, 교육훈련 활동에 활용할 필요가 있다. 또한 커넥트형 인재가 마케팅

	<p>활동의 개선에 적극적인 역할을 하도록 할 필요가 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지속적인 사업고도화 방법론 확립과 추진체계 확립이 필요하다. - 기업간 커뮤니티 활성화는 중요하나 초기에 커뮤니티를 촉발하는 역할을 한 후에는 기업들에 의한 자생적인 모임이 발전하도록 할 필요가 있다. - 기관이 초기에 기업들이 커뮤니티를 형성하도록 하는 단계에서 노하우를 공유하도록 하는 포럼을 형성하고 이후에는 역할을 보다 발전적으로 전환시키는 노력이 필요하다. 커뮤니티의 주도자를 양성하고 이들에게 역할을 하도록 업무를 지원하는 방식으로 역할 재정의 플랜이 필요하다. - SETEC은 다른 유사한 전시 기관과의 차별화된 전략을 수립하고 문화적 다양성, 공익적 가치 등을 분명하게 정의한 후 이를 달성하기 위해 성과목표를 설정하는 것이 필요하다.
<p>(4) DMC 비즈니스 인프라 조성 및 지원</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DMC비즈니스 인프라 지원사업은 계획에 따라 진행되고 있으나 사업의 최종 목적을 달성하기 위해 기관의 보다 적극적인 과제발굴과 수행이 필요한 것으로 보인다. - 현재 대표성이나 효과성이 최대화된 사업이 아닌 것으로 보이며, 클러스터의 발전을 위해 어떤 사업과 관리주체의 지원이 필요한지에 대한 연구와 벤치 마킹이 보완되어야 할 것으로 보인다. - 클러스터 활성화를 위해 집적의 이익을 극대화할 수 있는 다양한 비즈니스 기회를 창출하고 상호 노하우와 지식이 자연스럽게 공유될 수 있는 지식생태계 구성이 필수적인 것으로 보인다. 클러스터 내에서 기업들이 상호협력의 이익을 누릴 수 있는 시설이나 교류의 장을 개발 또는 확대할 필요가 있다. - 산업발전에 대한 청사진을 기반으로 클러스터의 발

	<p>전방향에 대한 기업들의 비전과 전체적인 조망을 동시에 반영하는 추진계획과 전략을 상정해야 할 것이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 입주기업간의 교류활성화의 경우 초기에 기업들이 커뮤니티를 형성하도록 하는 단계에서 노하우를 공유하도록 하는 포럼을 형성하고 이후에는 역할을 보다 발전적으로 전환시키는 노력이 필요하다. - 클러스터 활성화에 대한 선진국의 사례연구와 벤치마킹을 통해 입주기업 지원사업의 개발 노력에 선진화된 방법론을 적용할 필요가 있다.
<p>(5) 서울시 지식산업 지원</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 지식기반산업 활성화에 초점을 맞춘 R&D사업 개발과 추진이 요구됨. 현재 R&D사업 자체가 지식산업으로 포괄적으로 상정되고 있으나 R&D사업 중 지식기반산업과 직접적으로 연관성이 있는 사업에 집중적인 지원이 필요할 것으로 보인다. - 연구 활용의 경우도 지식기반산업도시라는 목표에 적합한 기술 활용으로 직접적인 활용의 관련성을 재정의 해야 할 것이다. - 지식재산 종합지원체계의 청사진에 대한 서울의 문제점에 기반한 달성 전략과 발전 경로를 개발하는 작업이 필요하다. - 지적 재산 분야별 전문가의 발굴 및 확보, 네트워킹 작업 지원이 필요하다. 전문가그룹을 적극적으로 활용하는 지식재산도시 달성을 계획해야 한다. - BS산업의 경우 기관의 역할과 기업 및 시장의 역할을 세밀하게 정의하고 기관이 해야 할 일에 역량을 집중할 필요가 있다. - 현재 BS산업에서 기업이 해야 할 일과 공공기관이 해야 할 지원의 기능이 혼재되어 있는 상황이며 이는 초기단계이므로 어느 정도 이해되는 측면이 있으나, 산업이 발전하는 단계에서 공공기관의 역할을 재정의하는 작업이 필요할 것이다.

	<p>- 창조전문인력은 미국의 싱큐라리티 대학 등 창조성 위주의 교육 훈련기관들이 다수 존재하는데 이러한 사례에 대한 연구가 부족한 상태이다. 따라서 선진국의 상황에 대하여 충분히 연구하고 벤치마킹하는 노력이 선행되어야 할 것이다. 또한 창의성 개발에 대한 지속적인 커리큘럼 개발 노력이 요구된다.</p>
--	--

IV. 서울신용보증재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

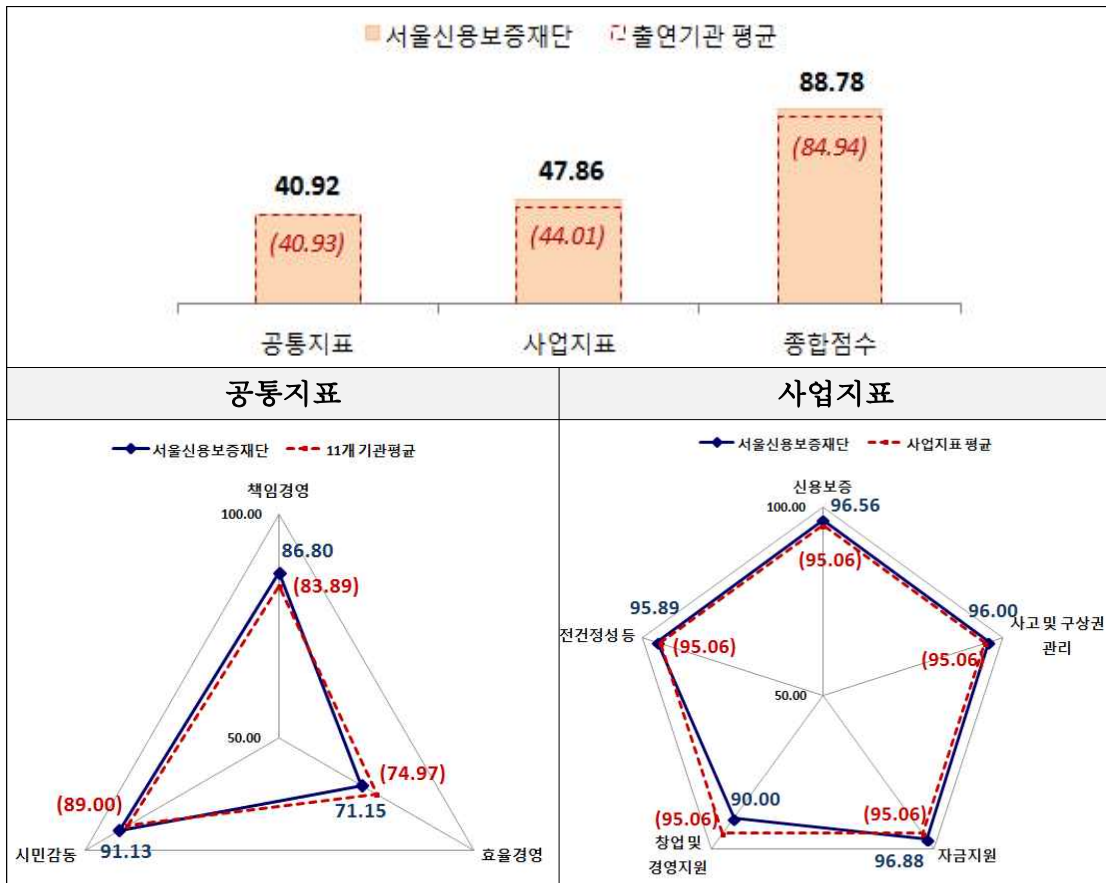
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(13.02)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	B+	2.25
	(3) 청렴도 향상	3		2.64
	(4) 사회공헌	3		2.83
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.92
2. 효율적인 경영		(20)		(14.23)
	(1) 조직관리의 합리성	4	A0	3.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	A0	3.50
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	A0	1.75
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	A0	0.88
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B0	2.50
	(6) 재정운영 성과	3		0.60
(7) 업무개선 노력도	2		1.50	
3. 시민감동		(15)		(13.67)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	A0	4.38
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.29
합계		50		40.92

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 신용보증		(18)	(17.38)
	(1) 보증공급 목표달성률	8	8.00
	(2) 보증업무의 정책 효율성	5	4.88
	(3) 보증업무의 적정성	5	4.50
2. 사고 및 구상권 관리		(10)	(9.60)
	(1) 보증사고 순발생률 목표달성률	4	4.00
	(2) 대위변제 순발생률 목표달성률	2	2.00
	(3) 사고정상화 및 구상채권 회수 업무의 적정성	4	3.60
3. 자금지원		(8)	(7.75)
	(1) 중소기업 육성자금지원 목표달성률	3	3.00
	(2) 시설자금 사후관리 목표달성률	2	1.82
	(3) 자금지원 업무의 적정성	3	2.93
4. 창업 및 경영지원		(5)	(4.50)
	(1) 창업컨설팅 업체수 목표달성률	1	1.00
	(2) 창업지원 업무의 적정성	2	1.75
	(3) 경영지원 업무의 적정성	2	1.75
5. 재정건정성 등 기타		(9)	(8.63)
	(1) 대외신인도 제고 노력	3	2.63
	(2) 수입기반 확대 노력	4	4.00
	(3) 여유자금 운용의 적정성	2	2.00
합계		50	47.86

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어있다.

신용보증재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 40.92점, 사업지표 47.86점으로, 종합하여 88.78점이며, 이는 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영과 시민감동 부문이 각각 86.80점, 91.13점으로 책임경영 전체평균(83.89점)과 시민감동 전체평균(89.00점)보다 우수하였으며, 효율경영 부문은 71.15점으로 11개 기관 평균점수(74.97점)보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

신용보증재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 95.06점이며, 신용보증재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 창업 및 경영지원 부문을 제외한 모든 부문이 전체평균(95.06점)보다 우수하였으며, 창업 및 경영지원 부문은 90.00점으로 전체평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 신용보증재단은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 기관장의 리더십 부문 평가에서 가장 중요한 것은 기관장의 역량을 평가하는 것이어야 하는데, 대부분의 보고서 내용이 기관 전체적인 성과를 기술하고 있다. 따라서 기관장의 리더십에 맞는 세부 지표로의 개선이 필요하며, 모든 세부지표를 기관장의 관점에서 기술하는 방안을 강구하거나 기관장의 리더십을 평가할 수 있는 새로운 평가지표를 구축하는 방안을 모색할 필요가 있다. - 2015년도 공공기관의 경영평가 편람에 의하면 기관장의 리더십을 제외하고 전략기획으로 전환할 예정인데, 서울시 경영평가에서도 이를 준용하는 방안을 고려할 필요가 있다. - 조직 내외의 이해관계자와의 협력을 위한 의사소통 채널에 대한 효과성 분석을 강화할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 지적 및 지시사항에 대한 관리 과제를 분류함에 있어 포트폴리오 분석을 강화하고, 과제의 실현 가능 일정을 단기, 중기, 장기 등으로 구분하여 추진할 필요가 있다. - 중장기적 관점에서 지적 및 지시사항에 대한 관리카드를 경영정보시스템과 연계하고, 내부의 의견과 외부 전문가 및 이해관계자의 의견수렴을 확충할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 청렴도 향상을 도모하기 위해서는 연차별로 청렴도 향상 방안을 체크리스트화 하여 단계적으로 운영하는 방안을 모색할 필요가 있으며, 청렴도 향상 방안을 부정적 요인 제거 방안과 긍정적 요인 강화 방안으로 구분하여 운영할 필요가 있다. - 청렴도 향상 방안을 중장기적 관점에서 수립하고, 연차별 운영계획과 모니터링을 강화하는 제도적 기반을 재구축할 필요가 있다.

(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 민간기업의 사회적 공헌과는 달리 서울시 출연기관으로서의 사회적 공헌 활동은 본연의 업무라고도 할 수 있으므로 지속적으로 강화할 수 있는 전략을 모색할 필요가 있는데, 이를 위해서는 이벤트성 행사보다는 지속적인 사업을 추진하여 기관의 이미지 제고와 지역사회 일자리 창출 등을 도모할 필요가 있다. 특히 기관은 사회적 공헌 활동을 단순히 봉사 차원의 개념을 뛰어넘어 사회적 공헌 활동을 정례화하고, 사회공헌 활동과 일자리 창출 등을 연계하여 서울시 출연기관으로서의 이미지 및 가치를 제고할 필요가 있다. - 사회 공헌 활동과 관련하여 1년의 계획을 사전에 수립하고, 외부의 관심 있는 기관들과의 협력을 통해 활동을 정례화 하는 방안도 적극 검토해 볼 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 권한과 책임의 위임 적정성을 검토하기 위해서는 생성문서 기준에 의한 검토와 더불어 위임전결 규정에 의한 위임 적정성 검토가 병행되어 운영되면 정확한 권한과 책임의 위임 적정성이 검토될 것으로 판단된다. - 다양하고 많은 학습동아리의 운영도 필요하지만, 기관의 사업전략, 부서의 운영전략과 연계한 학습 주제 선정을 통해 조직과 개인이 동반 성장할 수 있는 학습 동아리 운영체계를 제공할 필요가 있다. - 조직관리 방식에 대한 직원 만족도 조사는 서울시 출연기관 간의 비교와 더불어 기관 내의 상·하반기 비교를 통해 발전 가능성을 탁월하게 점검하고 있다. 향후 보다 개선된 만족도 조사를 위해서는 3개년 혹은 5개년 비교 분석 등을 통한 지속적인 피드백이 필요할 것이며, 신뢰성 확보 차원에서 외부 리서치 기관의 의뢰도 검토해볼 필요가 있다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 지원인력의 효율적 운영으로 인한 조직관리 담당자의 역량 강화 노력은 중장기 적으로 관점에서 업무 전문성 확보를 위해 구체적이며 체계적인 역량 개발 프로그램을 설정하여 운영되어야 한다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 1차 및 2차 면접에서 활용되는 면접 기준이 이해도를 포함하여 업무 특성이나 직급별 특성을 고려한 질의 사항 및 면접 평가 기준과 척도가 명확하게 수립되어야 한다. - 개인 평가에 있어서 종합근무평정의 경력 산정은 연공기준임으로 제외하고, 승진 심사 시 경력 산정을 반영하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 또한 조직 성과평가 결과의 부서(팀)장과 팀원의 반영 방법을 보다 주관적 판단을 배제하기 위하여 조직성과평가 결과의 점수나 비중을 개인 평가에 반영하는 방법으로 전환할 필요가 있다.
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 성과평가와 연계하여 개인 성과평가를 위한 체계적인 지표선정 및 평가 방법이 강구되어야 할 것이며, 최소한 평가자에 의하여 5%~10%범위 내에서 가감 평가를 객관적으로 판단할 수 있는 평가척도라도 개선되어야 한다. - 보다 객관적인 조직 성과관리를 위해서는 외부 평가위원제도를 향후 도입하여 성과평가제도의 객관성과 수용성 제고를 위한 노력이 필요하다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 전년대비 정보시스템 사용자 만족도의 하락 원인에 대한 항목별 세부 분석을 통하여 보다 체계적인 개선 방안에 대한 대안들이 제시되어야 한다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산 계획이 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 시나리오별로 보다 정교하게 수립할 것을 제안한다. 또한, 연도별 재무예산 계획과 결과의 차이가 당해 연도 이후의 중장기 재무예산 계획에 적시성 있게 반영될 수 있도록, 중장기 재무예산계획의 관리체계에 명확한 개선체계가

	<p>갖추어져야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지속적인 당기순손실을 흑자로 전환하기 위한 혁신적인 수익 구조 개선 노력 및 예산의 예방·통제기능을 제도적으로 강화하여야 한다. 특히, 관리운영비 절감을 위한 지속적인 노력이 필요하다. - 예산과 지출에 대한 일련의 과정에서 내부회계통제제도가 일상적으로 작동할 뿐만 아니라, 기관의 고유위험에 내부통제시스템이 집중할 수 있도록 지속적인 개선 노력을 제안한다.
(6) 재정운영 성과	<p style="text-align: center;">- 계량 지표</p>
(7) 업무개선 노력도	<ul style="list-style-type: none"> - 대내외 아이디어 제안의 활성화를 위한 지속적인 개선 노력이 필요하다. 특히, 특정 행사뿐만 아니라 상시적으로 접근이 용이하여 자발적으로 참여를 유도할 수 있는 대내외 채널 신설을 제안한다. 또한, 실행과제로 선정된 모든 혁신아이디어를 실행부서 및 실행기간(단기, 중기, 장기)별로 분류하여 실행 과정을 모니터링 할 것을 제안한다. 금전적 보상에는 예산의 제한이 있으므로 비금전적 보상제도의 강화가 여전히 필요하며, 특히 외부제안자에 대한 직접적인 비금전적 보상제도의 신설을 제안한다. - 타 기관의 우수한 혁신 아이디어 제안내용에 대해서 상시적 모니터링을 통해 적용 가능한 아이디어를 기관에 맞게 최적화하여 실행할 것을 제안한다. 더불어 제안된 혁신아이디어의 실행률의 제고를 위한 지속적인 개선 노력이 필요하다.

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 특성을 고려하여 시기별 (창업시, 1년차 등), 업종별, 상황별로 나누어 고객유형별로 니즈를 파악하고 대응전략을 수립할 필요가 있다. - 시민유형별 의사소통채널의 효과성을 분석하여 대표적인 채널에 선택과 집중 전략을 모색할 필요가 있다. - 서민의 성공을 돕는 재단이라는 비전에 의거하여, 고객만족을 Customer Success(고객성공)로 정의한다면 성공적인 창업과정착을 돕기 위한 컨설팅 사업을 목표지향적으로 운영해야 한다. - 직원들이 담당하고 있는 창업지원 컨설팅의 전문성을 강화하고, 현장OK단(현장컨설팅단)의 운영기준을 보장하기 위하여, 컨설턴트의 선발기준, 업무배분 기준, 성과 평가 기준을 업그레이드 하고 컨설팅 효과와 보수를 연계시켜 책임감을 강화시킬 필요가 있다. - 외부 전문가의 역량에 의존한 현장지원컨설팅이 아니라, 재단의 컨설팅 콘텐츠를 개발하여 표준화된 프로세스와 업종별, 상황별 우수사례를 공유시켜 현장지도에 임하게 할 필요가 있다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 신용보증	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 우수한 성과를 보여주고 있으나 한 단계 더 업그레이드하기 위해서 혁신적이고 전략적인 노력이 필요할 것으로 판단된다. - 새로운 정책 및 제도의 창의적인 개발을 위한 타기관, 선진국의 보증기관의 혁신적인 제도와 정책에 대한 연구노력이 필요할 것으로 보인다. - 이러한 연구를 바탕으로 현안에 대한 대응을 위주로는 정책개발의 단계에서 벗어나 선제적인 정책수요에 대한 창의적인 정책, 제도 개발이 가능할 것이다. - 사이버지점 및 온라인 보증상담의 경우 이에 따라 발생가능한 문제점에 대하여 적극적으로 대응할 필요가 있다. - 절차에 간소화에 따른 도덕적 해이현상 가능성에 대하여 사전적인 대책을 제도화할 필요가 있다. - 신규보증의 경우 보증에 대한 혜택을 새롭게 받는 순 신규보증비율을 성과 목표나 관리목표로 삼는 것이 바람직하다. - 공급입장에서 현재의 신규보증지표가 난이도의 어려움이 있는 것은 사실이나 신규보증 지표의 취지와 맞지 않다고 판단된다. - 신규수요 창출을 위해서 우수 신규창업자들을 발굴해야 할 것이며 이는 창업지원기관과의 긴밀한 협업을 통해서 가능할 것으로 본다. 홍보 위주의 활동에서 보다 적극적인 신규창업자 발굴 노력이 필요하다. - 지속가능한 신규보증 지속성 유지를 위한 제도 기반으로 순 신규보증비율에 대한 조직성과 지표화, 업무책임 지정, 나아가 담당하는 담당자 및 담당조직 신설 등을 고려해볼 수 있을 것이다. - 신규보증상품을 개발하고 이를 보증이 필요한 집단에 맞는 맞춤형 보급확대 노력이 요구된다.

(2) 사고 및 구상권 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 보증사고가 발생한 후 구상채권 회수업무에 대하여 타기관의 노하우를 적극적으로 활용할 필요가 있다. - 현재 중앙정부는 국가채권에 대한 연체채권 회수를 자산관리공사나 신용정보회사에 채권추심업무 위탁을 추진하고 있으며 지방자치단체들도 지방세 체납에 대한 조세채권 채권추심에 대하여 다양한 혁신적인 제도를 수립하고 있으므로 이에 대한 협력이 필요하다. - 소액 다수채권의 성격을 갖는 기관의 구상채권의 경우도 이에 대한 벤치마킹을 통하여 성과를 낼 수 있을 것으로 판단된다. - 보증사고 정상화에 장기 연체가능성 높은 대규모 채권과 중단기 연체채권에 대하여 차별화된 정상화 전략을 개발하여 적용할 필요가 있다. - 재기 지원을 통해 구상채권 회수가 가능하도록 창업 지원기관과 협업을 통해 지원하는 방안 고려할 수 있다. - 마이크로크레딧(미소금융) 등 선진국의 사회적 경제 분야에서 활용되는 기법 등을 연구하고 이를 우리나라에 도입하는 것으로 시도할 수 있다. - 도덕적 해이에 대한 다양한 대처 방안을 제도화할 필요가 있다. - 선진국과 민간분야의 다양한 제도에 대하여 연구와 벤치마킹이 이상의 관리 선진화를 위한 기초가 될 것이다.
(3) 자금지원	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업 자금지원의 배분의 효율성을 확보하기 위한 제도적 기반으로써 중소기업에 대한 정확한 파악, 기존 자금지원 중소기업에 대한 데이터베이스와 이에 대한 분석자료 등의 제도적 기반 마련이 필요할 것이다. - 중소기업 자금지원 집행 위주의 성과에서 자금지원의 배분, 효율성을 고려한 전략적인 자금배분이 될

	<p>수 있도록 서울시와 적극적인 업무협의를 및 제도혁신이 필요할 것으로 보인다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시설자금 사후관리를 위해서도 사후관리에 문제가 있는 주의관찰, 목적외 사용의 사례에 대한 분석과 요인 파악 작업을 과거연도의 데이터를 가지고 하며 이를 바탕으로 사전적으로 문제가 발생하지 않도록 하는 전략을 수립할 수 있을 것이다. - 시설자금 사후관리의 경우 주어진 업무의 수행의 차원을 넘어서 좀 더 전략적으로 접근할 필요가 있다. - 사후관리가 필요할 것으로 판단되는 문제 발생 여지가 큰 집단을 파악하고 이에 대하여 집중적인 관리를 하는 시스템 업그레이드가 가능하다. - 자금지원에 대한 수요와 공급의 불합치, 미스매치(mismatch) 발생 시 이에 대한 모니터링을 넘어서 실질적인 사전적 대처방안을 제도화할 필요가 있다.
(4) 창업 및 경영지원	<ul style="list-style-type: none"> - 소상공인 지원저변 확대를 위해 새롭게 창업을 시도하는 소상공인이 창업을 구상하고 창업 초기 안정화되고 자립되는 단계까지 지원하는 업무로써 소상공인 지원을 위한 프로그램의 다양한 개발 수요가 있다. - 정보제공, 창업상담, 창업교육(SBA와의 협업), 컨설팅, 자금지원 등에서 개별 프로그램들을 업그레이드할 필요가 있다. - 정보제공의 경우 시계열적인 업종지도의 변화 시각화, 입지, 상권분석에 따른 창업가능성 판단 등 모델화할 수 있는 정보의 경우 데이터베이스화하여 고도화된 의사결정지원 시스템으로 업그레이드할 필요가 있다. - 컨설팅의 내용도 운영컨설팅 위주에서 창업 기업의 성공을 위한 전략적 판단에 도움이 되는 전략컨설팅 내지 고도화된 컨설팅 프로그램으로 업그레이드할 가능성을 적극적으로 고려해야 한다. 이를 위해서 유관기관간의 협업수준을 넘어서 상호학습시스템의 구축이 필요할 것으로 보인다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 소리(VOC)수집의 경우 현장중심의 수집과 전문가의 의견조사를 병행하여 피드백 할 필요가 있다. - 서민자영업자 보호육성을 위한 보다 다양한 사업을 개발할 필요가 있다. 대표성 있고 서민 자영업자들의 니즈를 반영하는 정책에 대한 의견수렴 및 제도화 노력이 요구된다. 서민자영업자 보호를 위한 정책과 육성을 위한 대표정책을 제시하는 것이 필요하다.
(5) 재정건정성 등 기타	<ul style="list-style-type: none"> - 대외신인도 제고를 위한 홍보와 이미지제고 노력에 성과가 있었다. - 기관차원에서 대외인지도 및 신인도에 대한 대시민 설문조사를 통해 관리할 필요가 있다. - 재정안정성의 경우 법정 출연율을 인상하는 노력 지속적으로 기울이되 주요 정책적 의사결정자들에 대한 적극적인 설명과 설득 작업이 필요하고 이를 위한 기관장 및 기획조정부서의 조직차원의 집중된 노력이 필요할 것이다. - 언론이나 학계를 통하여 기관의 활동에 대한 평가와 업무의 중요성에 대한 사회적 인식을 확산시키는 노력도 필요하다. - 출연기관 다원화의 노력은 바람직하며 지속적으로 확대할 필요가 있다. 출연기관들에게도 경제적 또는 사회적 책임의 측면에서 이익이 되는 윈윈(win-win)의 상황임을 적극적으로 설명해야 할 것이다. - 여유자금운용의 경우 운용효율화를 위한 운용팀의 성과관리시스템의 개선의 가능성이 있다. 수익개선 성과에 따라 인센티브가 주어지고 자금운용에 혁신적인 아이디어를 제안한 직원에게 인센티브가 주어지도록 성과관리시스템 고도화할 필요가 있다

V. 세종문화회관

1. 평가종합

1.1 평가결과

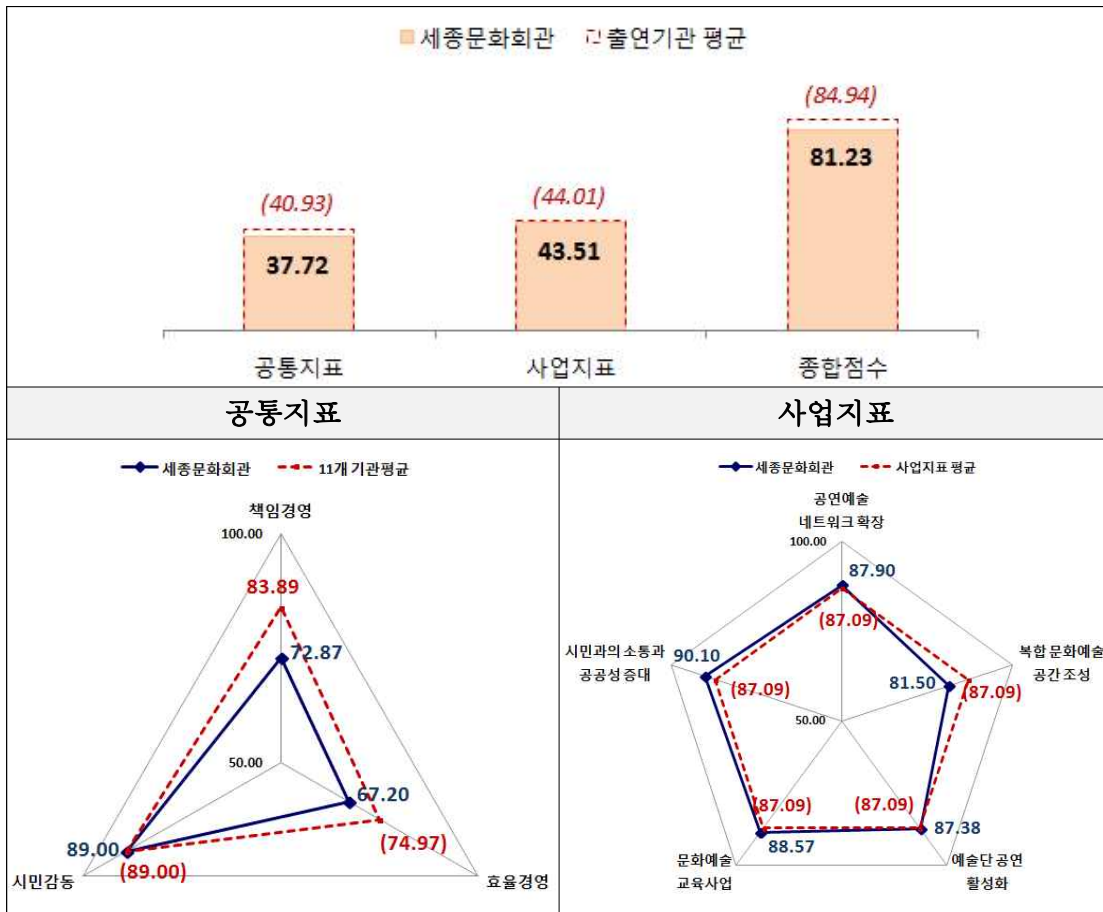
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(10.93)
	(1) 기관장 리더십	5	B+	3.75
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A0	2.63
	(3) 청렴도 향상	3		1.72
	(4) 사회공헌	3		2.21
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.62
2. 효율적인 경영		(20)		(13.44)
	(1) 조직관리의 합리성	4	B0	2.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	B0	2.50
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	C0	1.00
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	A0	0.88
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B+	3.00
	(6) 재정운영 성과	3		2.30
(7) 업무개선 노력도	2		1.26	
3. 시민감동		(15)		(13.35)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	A0	4.38
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		8.97
합계		50		37.72

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 서울시 공연예술 네트 워크 확장	(1) 서울시 공연예술 네트워크 확장의 체계성	3	2.55
	(2) 서울시 공연예술 네트워크 확장수행노력 및 적정성	3	2.63
	(3) 서울시 공연예술네트워크 확장 성과	4	3.61
		(10)	(8.79)
2. 복합 문화 예술 공간 조성	(1) 복합 문화예술 공간조성의 체계성	3	2.55
	(2) 복합 문화예술 공간조성의 수행노력 및 적정성	3	2.33
	(3) 복합 문화예술 공간조성의 성과	4	3.27
		(10)	(8.15)
3. 예술단 공연 활성화	(1) 예술단 공연사업의 체계성	3	2.25
	(2) 예술단 공연사업 실행의 적정성	3	2.63
	(3) 예술단 홍보 마케팅 노력	3	2.70
	(4) 예술단 공연사업 실행 성과	4	3.78
		(13)	(11.36)
4. 문화예술 교육사업	(1) 문화예술 교육사업의 체계성	2	1.70
	(2) 문화예술 교육사업 수행의 적정성	2	1.75
	(3) 문화예술 교육사업의 성과	3	2.75
		(7)	(6.20)
5. 시민과의 소통과 공공성 증대	(1) 시민문화 향유 기회 확대 노력	3	2.63
	(2) 시민문화 향유 기회 확대 성과	3	2.88
	(3) 기관 홍보마케팅과 대외협력 노력	2	1.75
	(4) 시설 편의성 제고 및 안전 노력	2	1.75
		(10)	(9.01)
합계		50	43.51

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어 있다.

세종문화회관의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 37.72점, 사업지표 43.51점으로, 종합하여 81.23점이며, 이는 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 시민감동 부문은 89.00점으로 시민감동 전체평균 점수와 동일하였고, 책임경영·효율경영 부문은 각각 72.87점, 67.20점으로 11개 기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

세종문화회관의 사업지표 전체평균 환산점수는 87.09점이며, 세종문화회관 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 복합문화예술 공간조성 부문을 제외한 모든 부문이 평균점수(87.09점) 대비 우수한 것으로 평가된다. 복합문화예술 공간조성은 81.50점으로 전체평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 세종문화회관은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 시급성, 중요도 등 기준에 따라 현안과제 간 우선순위를 정하고 중점현안 과제의 해결을 위해 기관의 역량을 집중할 필요가 있다. - 비전달성을 위한 구성원들의 의식과 행동의 기준 형태로 핵심가치를 재구성하는 것을 검토할 필요가 있다. - 외부 이해관계자별 네트워킹 목표를 설정하고 맞춤형 채널을 개발하여 대외활동을 체계적으로 실시하는 것을 적극적으로 검토할 필요가 있다. - 직원들이 능동적으로 변화에 동참하고 기관 역량을 결집시킬 수 있는 리더십 전략을 모색하고 추진할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 개선과제 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 청렴교육을 보다 활성화할 필요가 있다고 판단되며, 감사담당 인력의 전문성 제고 노력이 요구된다. - 현안 대응에 치중하기보다는 사전 예방적 기능의 강화가 필요하다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 문화예술매개자(ACIP) 사업 이외에 양질의 일자리를 창출하기 위한 노력이 필요하다. - 기관의 업무기관의 사업과 연계하여 도움을 제공할 수 있는 자매결연 사회적 기업의 수를 확대할 필요가 있다. - 시차출퇴근제 이외에 다양한 형태의 유연근무제 활용 노력이 요구된다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 육아휴직자에 대한 대체인력 채용을 적극적으로 추진할 필요가 있다. - 경영본부 여성관리자 비율과 핵심부서 여성비율을 제고하기 위한 노력이 요구된다. - 희망플러스통장과 꿈나래통장 관련 안정적 재원기반 마련을 위해 민간 후원자원의 발굴 노력을 적극적으로 추진할 필요가 있다. - 1사 1촌 자매결연마을 지원행사가 일회성으로 그치지 않고 농산물 판매지원 등 지원 노력을 지속적으로 전개하고, 기관의 규모에 걸맞게 봉사활동을 보다 적극적으로 발굴하고 추진할 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 회관의 중장기 발전 계획에 의한 운영목표나 추진전략과 연계된 조직구조 개편이 필요한 것으로 판단된다. 특히 팀의 적정한 인력 규모를 확보하여 업무의 시너지 효과나 효율성이 극대화될 수 있는 조직 개편과 인력 운영 방안 수립되어야 한다. - 조직문화 구축을 위한 일상적인 프로그램 운영보다는 조직문화 구축의 기본 방향을 설정하고 이에 따른 단계별 조직문화 변화관리 프로그램 운영이 연계되어 제시된다면 보다 더 체계적일 것이다. - 전반적으로 조직관리의 많은 성과들이 2012년에서 연속성을 가지고 운영되다보니, 2013년도에 새롭게 진행된 신규 사업 등에 대한 차별화가 나타나지 않고 있다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 사무국, 예술단 그리고 기타 인력에 대한 운영을 위해서는 중장기적 관점에 인력운영계획이 수립되어야 할 것이다. 이는 외부에서 우수 인력을 채용하는 방식도 있을 것이고, 내

	<p>부에서 우수 인재를 확보할 수 있는 역량 강화 노력도 있을 것이다. 이에 대한 조직 및 분야별 적정 운영 인력이 중장기적으로 제시되어야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 교육훈련 수요조사 및 인사관리 방식에 대한 직원의 만족도 조사가 보다 더 독립적이고 구체적인 조사 항목을 선정하여 운영되어야 한다. 즉, 단순히 직무만족도가 아니라 채용, 승진, 보상, 평가 등 구체적인 인사제도 운영에 대한 만족도를 추가적으로 조사 및 분석하여, 향후 인사관리 운영에 반영되어야 한다. - 인사관리 제도의 개선 중점과제 선정 시 충분히 비전이나 전략 과제 등과 연계하여 사전 중점과제가 선정되고 이에 대한 추진 실적이 제시되어야 한다.
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 기본적으로 실적보고서의 세부 평가 항목별 제시된 내용이 업무를 수행한 절차만을 제시하고 있지, 어떤 개선 노력, 성과 및 결과물이 있었다는 내용은 제시하지 못하고 있다. 향후 보다 체계적인 실적보고서 작성이 되었으면 한다. - 평가결과에 대한 금전적, 비금전적 활용에 대한 체계적인 정립과 피드백을 통한 명확한 향후 사업계획이나 평가체계 개선에 반영되어야 한다. - 사무국과 예술단 평가에 대한 이원화된 평가체계를 통합 관리할 수 있는 조직관리 역량이 강화되어야 하며, 전반적인 조직 및 개인 평가체계와 결과 활용방안에 대한 종합적인 검토와 개선방안이 수립되어 한다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 정보시스템의 활용에 대한 적정성에서 웹 접근성이나 호환성, 정보공개 등에 대한 지속적인 개선 노력이 필요하다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산 계획이 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 시나리오별로 보다 정교하게 수립할 것을 제안한다. 또한, 연도별 재무예산 계획과 결과의 차이가 당해 연도 이후의 중장기 재무예산 계획에 적시성 있게 반영될 수 있도록, 중장기 재무예산계획의 관리체계에 명확한 재구축시스템

	<p>이 갖추어져야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지속적인 사업 손실과 당기순손실을 흑자로 전환하기 위한 혁신적인 수익구조 개선 노력 및 예산의 예방·통제기능을 제도적으로 강화하여야 한다. 특히, 운영비 절감을 위한 지속적인 노력이 필요하다. - 현재 연봉제와 호봉제로 이원화된 급여체제를 호봉제를 지양하여 일원화하며, 다양한 제수당과 부가급여 및 복리후생 항목도 통합 및 단순화할 것을 제안한다.
(6) 재정운영 성과	- 계량 지표
(7) 업무개선 노력도	- 연중 지속적인 아이디어 제안과 외부 아이디어 제안의 활성화를 위한 개선 노력이 필요하다. 그리고 실행결과에 대한 평가가 정기적으로 수행되어 제안 위주의 평가에서 실행 중심 평가로의 전환이 필요하다.

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 시민을 대상으로 한 문화 향유기회 확대의 취지를 살릴 수 있도록, 고객 분류에서 문화관심시민의 범주에 경제적, 환경적 사유에 의한 문화 소외계층을 포함시켜서, 별도의 활동계획을 수립하여 운영할 필요가 있다. - 전체 사업대비 257건의 고객의 소리(VOC)전수는 절대적으로 적은 수준으로, 온라인 채널에 의존한 수동적인 불만접수나, 서울시 시스템을 활용한 시민제안 수집활동에 머물고 있다. 이에 직접적인 고객 교류 및 정성조사 등을 통해 고객요구를 수렴하는 활동을 전개하는 등 오프라인 채널의 활성화가 요구된다. - 평가결과에 대한 환류체계를 구축하였다고 하나 프로세스 설계의 수준에서 나아가 구체적인 활동 주체 및 개선활동의 관리체계의 명확한 설정이 필요하다. - 합평회 및 시민평가단 운영 등 논평은 활발하게 실시되고

	있으나, 그 결과를 토대로 한 개선안을 매뉴얼에 반영하는 등의 목표지향적인 평가와 피드백이 이루어지도록 운영되어야 한다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 서울시 공연예술 네트워크 확장	<ul style="list-style-type: none"> - 자치구 문예회관과의 연계공연에 대한 노력은 바람직하며, 2013년도의 성과도 그 이전에 비해 향상되었다. 그러나 연계공연사업이 체계성이 높지 않고, 상황별 대처방식의 사업운영체계에 대한 개선이 필요하다. - 업무협약 이후 이뤄지는 연계공연의 과정에서의 책임자가 뚜렷하지 않으며, 현재 재단의 조직도에서도 연계공연 관련 사업담당자가 명확하게 나타나 있지 않다. 연계사업의 책임성을 위한 조직 재설계가 필요하다. - 연계공연과정에서 나타나는 파트너와의 의견 불일치 등을 해결 할 수 있는 노하우 축적 노력이 부족한 일면이 있다. - 연계공연사업에 대한 책임성 부여, 연계공연사업 자체의 전문성, 연계공연 사업 파트너들과의 대화채널의 공식화, 각 연계공연의 공동 계획 수립 등이 필요하다.
(2) 복합문화 예술 공간 조성	<ul style="list-style-type: none"> - 문화공간을 특성화하여 시민들의 문화향유의 기회를 확장시킨다는 점에서 사업의 목표는 타당하나, 사업 운영계획은 지나치게 각 공간의 활용방법에 치우쳐 있거나, 전략의 추상성이 높아 특성화가 어떻게 이루어지고 있는지 파악하기 어렵다. - ‘복합’ 문화공간이 무엇인지에 대한 재단 차원의 정의가 우선되어야 한다. 여러 가지 내용과 방법에 따라 공간을 운영하고 있으나, 프로그램과 공간들 사이의 연계성이나 보완성이 부족하여 과연 ‘복합’ 적인 문화공간으로서 역할을 하고 있는 지 확실하지 않다. 재단 차원에서 공간들과 프로그램들 간의 스토리를 만들어내는 작업이 아쉽다. - 공연 객석점유율과 전시 관람객의 경우 과거 운영 실적을 참조하되 도전적 목표설정이 필요하다. 공연의 객석 점유율은 프로그램의 성격, 콘텐츠, 지향하는 목표, 그리고 이를 알리고 모객을 하는 홍보마케팅에 따라 달라 질 수 있다. 시민 참여 프로그램의 줄기는 유지하되 대중적 인지도를 창출할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

<p>(3) 예술단공연 활성화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 예술단 중 일부 단체의 유료관객점유율이 저조하다. 예술단에서 오랫동안 공을 들인 대표 레퍼토리 공연인데, 일정수준의 유료관객 확보는 예술단의 향후 발전을 위해서도 당연히 고민해야 될 부분이다. - 계획 자체가 일목요연하기보다는 상이한 계획의 조합이라는 느낌이 있다. 예술단의 기존 공연을 평가지표에서 요구하는 방향에 따라 이리저리 분석했다는 인상을 받았다. 전체 맥락에서 일관된 자료작성이 필요하다. - 공공성의 개념이 무엇인지, 어떻게 구체화될 수 있는 지에 대한 근본적인 고민이 아쉽다. 공공성을 정의한 이후 사업을 구성하였더라면, 보다 체계적일 수 있을 것으로 판단된다. - 유·무료 회원을 통한 직간접 홍보활동 활성화가 필요하다. 회관 전체 차원의 후원회와는 달리 각 예술단별로 자체 후원회 결성을 위한 단계적 방안 모색이 필요하다. - 객석점유율에 대한 현실적인 계획 및 지표 설정이 필요하고 프로그램의 대중성 및 예술성을 고려한 목표설정을 할 필요가 있다.
<p>(4) 문화예술교육사업</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 교육 프로그램의 교육 강사 등 운영 파트너와의 공식적인 연계체계가 아쉽다. 프로그램 별로 핵심 파트너와의 지속적인 연계가 필요하다. - 교육내용이 대부분 지속성 보다는 예술 프로그램의 체험적 성격이 강하다. 단기적 체험형 프로그램과 장기적 차원에서 예술교육 프로그램과의 적절한 조화가 필요하다. - 계량지표의 성격이 지나치게 집체적인 성격이 강하다. 전체 참가자 보다 프로그램별 목표가 반영된 지표 설정이 필요하다. - 회관의 인적 물적 자원을 고려한 프로그램의 적정수를 우선 산출한 후 여기에 따른 예측 결과를 지표로 함이 바람직할 것으로 판단된다. - 교육 프로그램은 예술단 공연과 연결되어있는 프로그램이 다수이다. 향후 교육 프로그램의 운영 성과와 예술단 공연관객 확산과의 상관관계에 대한 조사 분석도 필요할 것으로 사료된다.

<p>(5) 예술단공연 활성화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 전년 대비 높은 수준의 성과 향상을 보이고 있다. 그러나 일반적으로 계획들의 구체적 달성 전략이 충분하지 않다. - 시민 참여형 사업성과가 높아지는 것은 바람직하나, 누가 사업의 책임을 지고 운영하고 있는지가 명확하지 않다. - 교육, 여가, 전문성 확대 등 시민들의 참여 목적과 연관된 프로그램 구분의 부재가 아쉽다. - 계량지표의 목표설정과 달성정도에 대한 보다 정교한 예측과 논리가 필요하다.
--------------------------	---

VI. 서울시여성가족재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

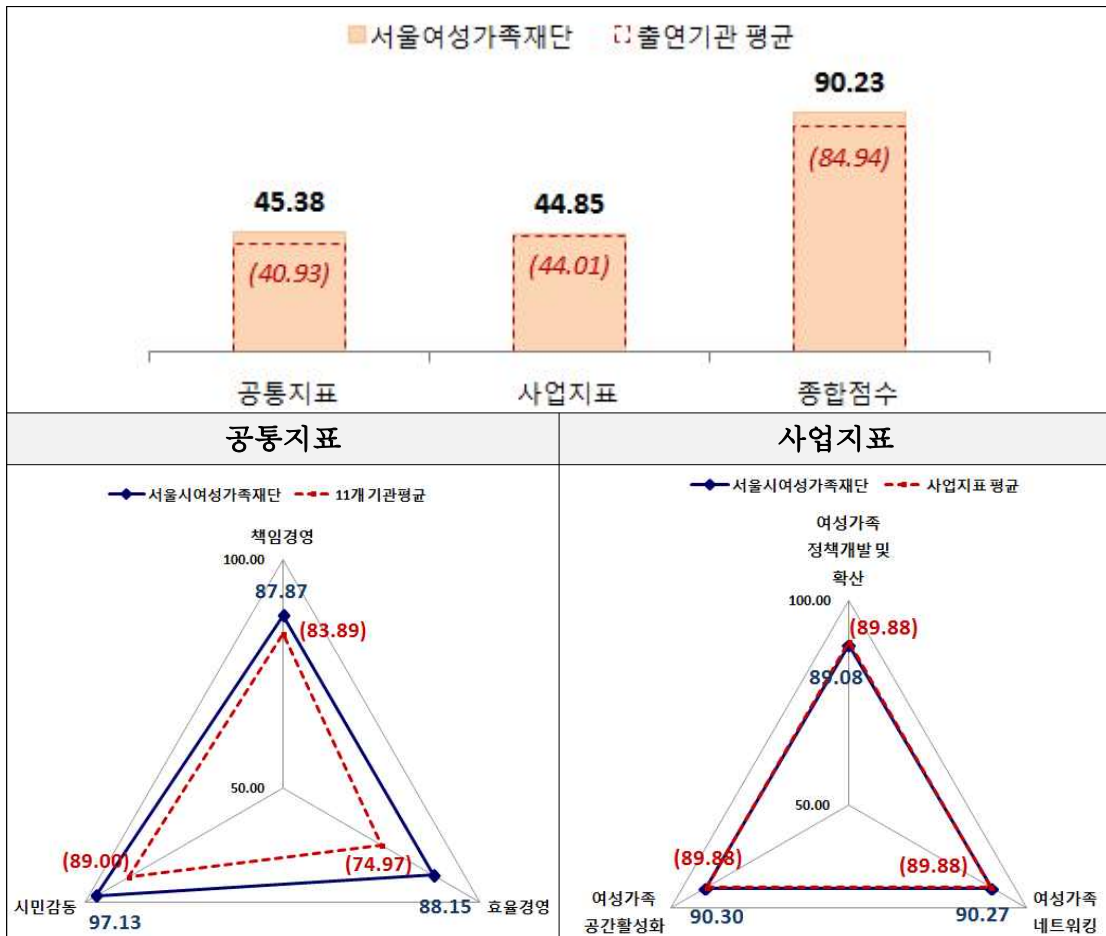
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(13.18)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A0	2.63
	(3) 청렴도 향상	3		2.90
	(4) 사회공헌	3		2.29
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.98
2. 효율적인 경영		(20)		(17.63)
	(1) 조직관리의 합리성	4	A0	3.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	A0	3.50
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	A0	1.75
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	A0	0.88
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	A0	3.50
	(6) 재정운영 성과	3		3.00
(7) 업무개선 노력도	2		1.50	
3. 시민감동		(15)		(14.57)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	A+	5.00
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.57
합계		50		45.38

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1.여성가족정책 개발 및 확산		(25)	(22.28)
	가. 여성가족 정책개발		13.32
	(1) 정책개발 기획의 적정성	4	3.40
	(2) 정책개발 수행과정의 체계성	5	4.25
	(3) 정책개발 사업의 효과성	6	5.67
	나. 여성가족 정책확산		8.96
	(1) 정책확산 기획의 적정성	3	2.55
	(2) 정책확산 수행과정의 체계성	3	2.55
	(3) 정책확산 추진성과	4	3.86
2. 여성가족 네트워킹	(1) 협력 및 교류 기획의 적정성	4	3.40
	(2) 협력 및 교류 수행과정의 체계성	5	4.25
	(3) 협력 및 교류 추진성과	6	5.89
3. 여성가족 공간활성화	(1) 여성가족 공간 활성화 기획의 적정성	3	2.55
	(2) 여성가족 공간 활성화 수행과정의 체계성	3	2.55
	(3) 여성가족 공간 활성화 추진성과	4	3.93
합계		50	44.85

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어있다.

서울시여성가족재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 45.38점, 사업지표 44.85점으로 종합하여 90.23점이며, 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영·효율경영·시민감동 모든 부문이 각각 87.87점, 88.15점, 97.13점으로 책임경영 전체평균(83.89점), 효율경영 전체평균(74.97점), 시민감동 전체평균(89.00점) 보다 우수한 것으로 평가된다.

서울시여성가족재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 89.88점이며, 서울시여성가족재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 여성가족네트워킹·여성가족공간활성화 부문은 전체평균(89.88점) 보다 우수하나 여성가족정책개발 및 확산은 89.08점으로 전체평균(89.88점) 대비 다소 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울시여성가족재단은 ‘가’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 기관장의 리더십 부문 평가에서 가장 중요한 것은 기관장의 역량을 평가하는 것이어야 하는데, 대부분의 보고서 내용이 기관 전체적인 성과를 기술하고 있다. 따라서 기관장의 리더십에 맞는 세부 지표로의 개선이 필요한데, 모든 세부지표를 기관장의 관점에서 기술하는 방안을 강구하거나 기관장의 리더십을 평가할 수 있는 새로운 평가지표를 구축하는 방안을 모색할 필요가 있다. - 2015년도 공공기관의 경영평가 편람에 의하면 기관장의 리더십을 제외하고 전략기획으로 전환할 예정인데, 서울시 경영평가에서도 이를 준용하는 방안을 고려할 필요가 있다. - 조직 내외의 이해관계자와의 협력을 위한 의사소통 채널에 대한 효과성 분석을 강화할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 지적 및 지시사항에 대한 관리과제를 분류함에 있어 포트폴리오 분석을 강화하고, 과제의 실현 가능 일정을 단기, 중기, 장기 등으로 구분하여 추진할 필요가 있다. - 중장기적 관점에서 지적 및 지시사항에 대한 관리카드를 경영정보시스템과 연계하고, 내부의 의견과 외부 전문가 및 이해관계자의 의견수렴을 확충할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 청렴도 향상을 도모하기 위해서는 연차별로 청렴도 향상 방안을 체크리스트화하여 단계적으로 운영하는 방안을 모색할 필요가 있으며, 청렴도 향상 방안을 부정적 요인 제거 방안과 긍정적 요인 강화 방안으로 구분하여 운영할 필요가 있다. - 청렴도 향상 방안을 중장기적 관점에서 수립하고, 연차별 운영계획과 모니터링을 강화하는 제도적 기반을 재축할 필요가 있다.

(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 민간기업의 사회적 공헌과는 달리 서울시 출연기관으로서의 사회적 공헌 활동은 본연의 업무라고도 할 수 있으므로 지속적으로 강화할 수 있는 전략을 모색할 필요가 있는데, 이를 위해서는 이벤트성 행사보다는 지속적인 사업을 추진하여 기관의 이미지 제고와 지역사회 일자리 창출 등을 도모할 필요가 있다. 특히 기관은 사회적 공헌 활동을 단순히 봉사 차원의 개념을 뛰어넘어 사회적 공헌 활동을 정례화하고, 사회공헌 활동과 일자리 창출 등을 연계하여 서울시 출연기관으로서의 이미지 및 가치를 제고할 필요가 있다. - 사회 공헌 활동과 관련하여 1년의 계획을 사전에 수립하고, 외부의 관심 있는 기관들과의 협력을 통해 활동을 정례화하는 방안도 적극 검토해 볼 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 전결권 하부 위임 확대 근거자료를 전자결재에 의하여 검토함으로 실질적인 결재단계 간소화를 판단하기는 어렵다. 그러므로 사무위임전결 규정에 제시한 위임전결과 전자결재를 병행하여 개선하는 노력이 필요하다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 인사관리 제도의 중점 추진과제와 과제 해결을 위한 개선 방안에 대한 연계성이 확보되어야 한다.
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - BSC평가, 개인업적평가, 역량평가 등 현재 운영되고 있는 다양한 평가체계에 대한 종합적인 평가결과가 어떤 기준이나 비중에 의하여 금전적 혹은 비금전적 보상의 세부 항목별로 적용되고 있는지에 대한 평가결과의 적용 방안에 대해 구체적으로 제시 되어야 한다. - 조직평가와 개인업적평가의 정성평가에 대한 기준은 제시되

	고 있지만, 평가자가 객관적으로 평가할 수 있는 평가지표별 평가척도에 대한 세부 기준 설정 및 평가 착안사항 등에 대한 체계적인 평가운영 방안이 제시되어야 한다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	- 웹 접근성과 호환성에 관련 정보화 개선 노력은 지속적으로 유지되어야 한다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	- 중장기 재무예산계획을 시나리오별로 정교하게 수립하여 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 원활히 수행할 것을 기대한다. 또한, 수익구조 개선을 위한 기관의 지속적인 노력이 필요하다. - 예산이 집행의 가이드라인(guideline)으로서 뿐만 아니라 관리·통제수단으로 역할을 할 수 있도록 보다 정교한 예산편성을 기대한다. 또한, 예산불용과 예산절감에 대한 명확한 지침 수립을 통해 실효성 있는 예산절감 노력이 필요하다. - 결산 및 회계처리의 적정성을 월별·분기별로 적시성 있게 검증할 수 있는 제도적 장치의 보강이 필요하며, 결산 및 회계처리 관련 기관의 고유 위험에 기반하여 오류 등을 방지하기 위한 내부회계통제의 보완을 제안한다. - 각종 수당과 복리후생항목들의 통합과 단순화를 통한 근본적인 인건비 절감노력이 필요하다.
(6) 재정운영 성과	- 계량 지표
(7) 업무개선 노력도	- 실행력 높은 아이디어의 제안을 위한 지속적인 개선 노력이 필요하다. 특히, 외부아이디어의 경우 질적 수준을 제고하기 위하여 단순한 시민참여뿐만 아니라 전문가 집단과의 아이디어 제안채널을 신설할 것을 제안한다.

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 소리(VOC)를 460건 접수하여 처리건수에 대한 집계를 하고 있으나, 고객의 소리의 내용을 채널별, 유형별(고객 유형, 처리유형, 지역별, 담당부서별)로 집계, 분석을 고도화하여 시민 맞춤형 감동전략에 반영하는 한편, 고객의 소리의 처리기한을 설정하여 목표관리를 할 필요가 있다. - GAP분석²⁾을 실행만족도와 평가만족도의 차이(GAP)로 분석하고 있는데, 파라슈라만의 서비스 GAP모델을 적용하여, 전체 서비스제공 사이클 상에서 고객에 대한 인식의 차이, 서비스표준 설정의 차이, 서비스전달과정의 차이, 커뮤니케이션의 차이 중 어느 쪽이 취약한 지를 분석하여 개선해 가면 더욱 바람직할 것으로 판단된다. - 균형성과평가지표(BSC)관점 평가 중 각 팀의 시민지향성 지표를 시민만족도 결과를 반영하는 수준에서 나아가, 재단의 주요 고객만족활동과 관련하여 팀별로 참여하고 노력한 활동지표 (팀별 시민만족도가 결과지표라면, 활동지표는 고객만족교육 참여율, 고객의 소리 처리 목표시간 준수율 등으로 성과동인지표의 성격을 보이는 지표임)를 평가에 반영하여, 모든 팀의 고객만족 활동참여를 독려할 필요가 있다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

²⁾고객들의 기대(expectations)와 요구(requirements), 그리고 기업의 성과(performance) 간에 있어서 발생하는 차이를 분석하는 방법

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 여성가족 정책개발 및 확산	<ul style="list-style-type: none"> - 정책확산의 개념이 모호하며, 보다 정확한 용어의 모색이 필요하다. - 교육사업의 경우 교육생의 수는 투입 측면의 지표이므로 교육의 결과 피교육자의 업무 추진능력 변화 등 실질적인 교육효과를 측정하는 성과지표를 개발할 것이 요망된다.
(2) 여성가족 네트워킹	<ul style="list-style-type: none"> - 성과목표치 설정의 합리적 근거를 제시할 것이 요망된다.
(3) 여성가족 공간활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 지난 3년간 실적치를 근간으로 하는 보수적인 목표치 설정 방식을 좀 더 적극적이고 합리적인 방식으로 개선할 것이 요망된다.

VII. 서울시복지재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

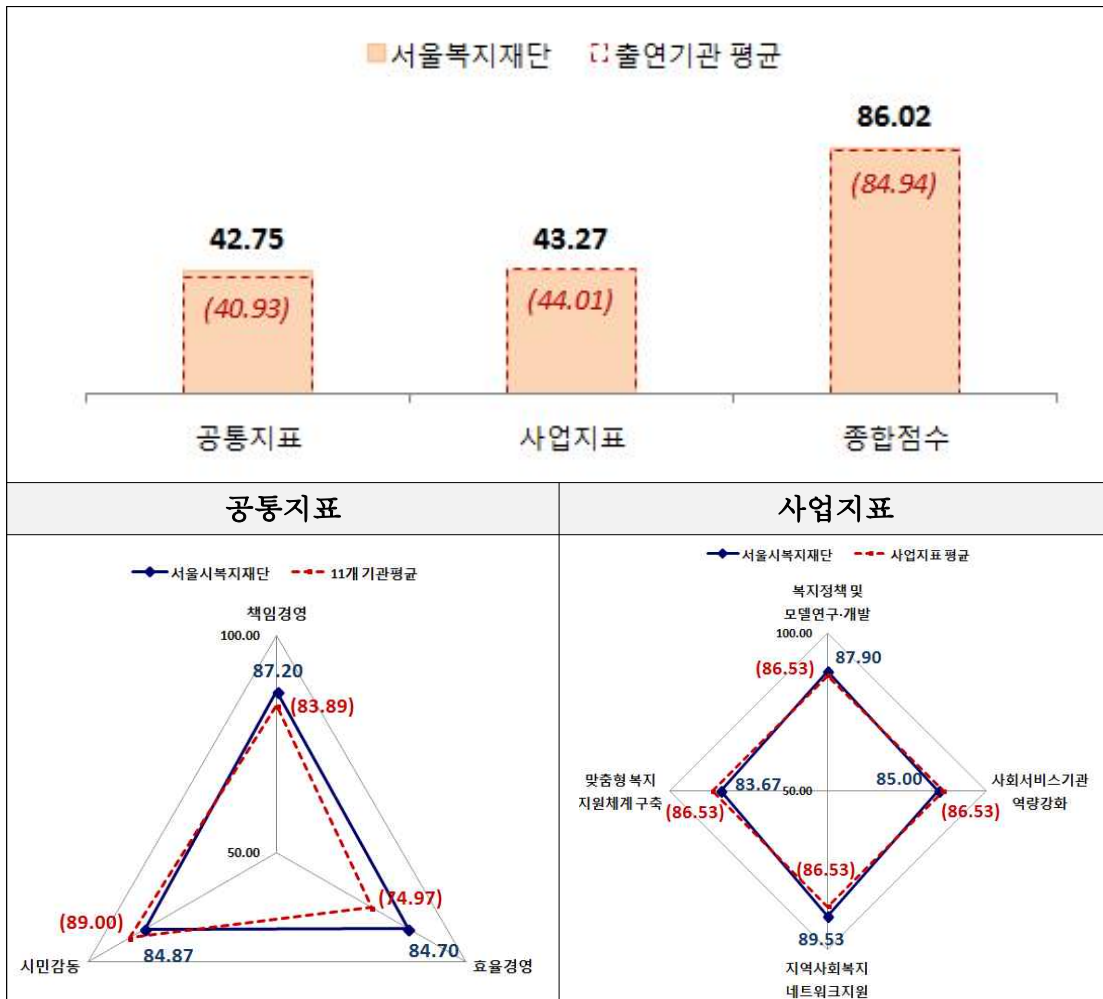
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(13.08)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A0	2.63
	(3) 청렴도 향상	3		2.40
	(4) 사회공헌	3		2.75
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.92
2. 효율적인 경영		(20)	A0	(16.94)
	(1) 조직관리의 합리성	4	A0	3.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	A0	3.50
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	A0	1.75
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B0	0.63
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4		3.50
	(6) 재정운영 성과	3		2.56
(7) 업무개선 노력도	2		1.50	
3. 시민감동		(15)		(12.73)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	B+	3.75
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		8.98
합계		50		42.75

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 복지정책 및 모델 연구 ·개발	(1) 복지정책 연구기획의 적정성	(10) 3	(8.79) 2.55
	(2) 복지정책 연구과제 수행과정의 체계성	3	2.55
	(3) 연구보고서 평가 및 활용도	4	3.69
		(10)	(8.50)
2. 사회서비스 기관 역량 강화	(1) 사회서비스기관 역량강화사업 기획의 적정성	3	2.25
	(2) 사회서비스기관 역량강화사업 수행과정의 체계성과 전문성	3	2.55
	(3) 사회서비스기관 역량강화사업 성과	4	3.70
3. 지역사회 복지 네트워크 지원	(1) 지역사회 복지네트워크 지원 사업 기획의 적정성	(15) 4	(13.43) 3.40
	(2) 지역사회 복지네트워크 지원 사업 수행과정의 체계성	5	4.25
	(3) 지역사회 복지네트워크 지원사업 성과	6	5.78
		(15)	(12.55)
4. 맞춤형 복지 지원체계 구축	(1) 맞춤형 복지 지원체계 구축사업 기획의 적정성	4	3.00
	(2) 맞춤형 복지 지원체계 구축사업 수행과정의 체계성	5	4.25
	(3) 맞춤형 복지 지원체계 구축사업 성과	6	5.30
합계		50	43.27

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어 있다.

서울복지재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 42.75점, 사업지표 43.27점으로 종합하여 86.02점이며, 11개 출연기관 종합점수 전체평균 (84.94점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영·효율경영 부문이 각각 87.20점, 84.70점으로 책임경영 전체평균(83.89점), 효율경영 전체평균(74.97점) 보다 우수하였으며, 시민감동 부문은 84.87점으로 시민감동 전체평균(89.00점)보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울복지재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 86.53점이며, 서울복지재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 복지정책 및 모델연구·개발, 지역사회복지 네트워크지원 부문은 전체평균(86.53점) 보다 우수하였으며, 사회서비스기관

역량강화, 맞춤형 복지지원체계구축 부문은 각각 85.00점, 83.67점으로 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울시복지재단은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 전략과제와 부서별 평가지표와의 연계성을 강화하여 실행력을 담보할 필요가 있다. - 현안과제 간 우선 순위를 정하고 중요도와 실행가능성을 고려하여 자원을 투입하고 추진과정을 모니터링 하는 등 체계적인 관리가 필요하다. - 상위직 교육훈련을 활성화하여 간부들의 역량강화를 적극적으로 추진할 필요가 있다. - 현행 조직문화에 대한 체계적인 진단과 문제점 분석을 바탕으로 조직문화에 대한 구체적인 목표를 설정한 후 개선활동을 실시할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 사전 예방적 측면의 일상감사활동을 보다 내실 있게 실시할 필요가 있으며, 업무추진비 공개대상을 확대할 필요가 있다. - 감사 전담인력의 전문성 강화를 위한 대책 마련이 필요하다. - 기관의 업무특성을 반영한 청렴문화 조성 및 제도개선 과제와 수범사례 발굴 노력이 필요하다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 직접 고용 이외에 기관의 사업과 연계한 일자리 발굴 노력이 필요하다. - 기관의 사업과 연계하여 실질적인 도움을 제공할 수 있는 사회적 기업의 발굴 노력이 필요하다. - 자매결연 사회적 기업에 대한 애로사항 청취 및 경영지원 노

	<p>력을 적극적으로 추진하여 실질적인 성과를 창출할 필요가 있다.</p> <p>- 시차출퇴근제 이외에 보다 다양한 형태의 유연근무제를 활용할 필요가 있다.</p>
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<p>- 조직 혁신을 위하여 다양한 조직관리 활동이 이루어지고 있지만, 기본적인 활동의 목표나 방향 등이 명확하게 제시되지 않음에 따라 일상적인 활동이나 이벤트로 판단될 수 있다는 것이다. 그러므로 향후 중장기 발전 방향과 연계성을 고려하여, 각 활동이 왜 수행되어야 하는지에 대한 명확한 목표와 체계적인 계획을 수립하여 직원들이 적극 참여할 수 있도록 해야 한다.</p>
(2) 인사관리의 합리성	<p>- 중장기 인력운영 계획 수립에 있어서 중장기 발전계획을 반영하여 사업전략 검토, 업무량 분석 등에 의하여 연도별로 체계적인 인력규모와 인력수급 계획을 체계적으로 정립되어야 할 것이다.</p> <p>- 개인종합평가지표의 업적평가와 역량평가는 일반적인 근무평정평가와 거의 유사하게 업적, 능력, 태도 중심으로 평가되고 있으므로 역량모델링을 통한 전사, 직급, 직무별 특성을 반영한 역량평가와 다면평가 운영 방식에 대한 체계적인 재정립이 필요하다.</p> <p>- 인사관리제도 개선 중점과제 선정시 대내외부의 환경변화를 고려한 과제선정이 이루어져야 하며, 특히 중장기 인적자원 관리 개선 관점에서 중점과제를 선정하고 운영해야 인사관리제도 개선의 연속성을 유지할 수 있을 것이다.</p>
(3) 내부평가 제도의	<p>- 조직성과관리를 위한 상시평가체계를 부서, 팀, 사업별로 운영하는 것은 상당히 긍정적으로 판단된다. 다만, 초기 도입에</p>

합리성	<p>따른 평가지표의 과다, 잦은 평가 운영 등으로 평가에 대한 업무부담이 가중될 가능성이 있으므로 지속적인 문제점이나 이슈에 대한 개선이 이루어져야 할 것이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 개인성과관리와 역량평가는 조직성과관리와의 연계성 확보, 역량평가의 구체화 등을 통하여 근무성적평정에서 한 단계 성장하는 계기를 마련해야 할 것이며, 직원들의 수용성 확보 차원에서 지속적인 협의를 통하여 보다 더 선진화된 평가체계가 가능한 빨리 도입되어야 할 것이다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 정보공개 확대노력은 우수하나, 웹접근성 및 웹호환성에 대한 지속적인 점검과 개선이 필요하다. - 정보보안정책 수립, 보안시스템의 감사 능력 배양 등 정보보안에 대한 지속적인 점검과 개선방안 수립이 필요하다
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산 계획수립은 적정한 자금운영뿐만 아니라 집행의 통제를 위해서도 필요하다. 따라서 중장기 경영전략과 구체적으로 연계된 연도별 중장기 재무예산 계획을 명확히 수립할 것을 제안한다. - 연도별 재무예산 계획과 결과의 차이가 당해연도 이후의 중장기 재무예산 계획에 적시성 있게 반영될 수 있도록, 중장기 재무예산계획의 관리체계에 명확한 재구축시스템이 갖추어져야 한다. - 예산이 단순히 집행의 가이드라인(Guideline)으로써 뿐만 아니라 통제의 기능을 수행할 수 있도록, 편성 시점부터 예산의 통제적 역할을 강화할 것을 제안한다. - 예산과 지출에 대한 일련의 과정에서 내부회계통제제도가 일상적으로 작동할 뿐만 아니라, 기관의 고유위험에 내부통제시스템이 집중할 수 있도록 지속적인 개선 노력을 제안한다. - 성과지향형 보수체계를 위한 지속적인 개선노력이 필요하며, 향후 부가급여와 복리후생 항목의 통합과 단순화를 통한 인건비 절감노력이 기대된다.
(6) 재정운영 성과	- 계량 지표

(7) 업무개선 노력도	<ul style="list-style-type: none"> - 일반시민 등 외부 아이디어 발굴과 보상을 위한 지속적인 개선노력을 제안한다. - 기관이 서울시 공유시스템을 통해 혁신아이디어를 제안하는 활동뿐만 아니라, 타 기관이 서울시 공유시스템에 제안한 아이디어를 활용하려는 노력도 필요하다.
--------------	---

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 고객유형 분류를 행복플랫폼 운영과 관련된 이해관계자로 분류해 보면, 정책입안, 운영자 및 복지시설 운영자 중심에서 수혜자 및 일반시민들로 주요 고객의 범위를 확대할 수 있으며, 이들을 대상으로 한 복지정책에 대한 이해 및 수용성을 높이는 활동을 전개하는 것이 바람직하다. - 경영지원부가 고객만족(CS) 추진의 중심이 되어 전사 TFT(Task Force Team)형태의 조직운동을 하고 있으나, 전담조직이나 담당을 명확히 하여 책임운영토록 할 필요가 있다. - CS전담조직이 없는 상황에서 보직자들에 대한 고객만족교육이 실시되지 않으면, 각 부서의 고유업무가 있는 상황에서 고객만족 관련 업무는 우선순위에서 밀리는 현상이 발생되므로, 관리자들을 대상으로 한 고객만족 교육 및 프로그램이 강화되어야 한다. - 시민대상 직접서비스의 비중이 늘어나고 있는 상황을 감안하여, 단순한 서비스 표준의 설정에서 나아가, 상황별 응대안은 개발하고 점점 담당자들이 공유하도록 함으로써 점점 서비스의 상향평준화를 꾀하는 노력이 필요하다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 복지정책 및 모델 연구개발	<ul style="list-style-type: none"> - 연구과제 수행시 준수할 추진절차를 일률적인 형태로 고정하여 모든 연구가 동일한 추진절차를 밟기보다 과제 특성별로 몇 개의 범주로 구분된 추진절차를 사전에 정립해 둬으로써 연구의 유연한 진행에 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.
(2) 사회서비스 기관 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 역량강화 사업이 최종적으로 달성하고자 하는 사회서비스 기관의 변화된 역량강화를 실제 측정할 수 있는 내용으로 성과지표 설정이 필요하며, 개별 사업내용도 이러한 기준에 의거하여 재구성할 것이 요망된다. - 투입 측면의 성과지표를 고수할 경우 각 사업별 목표치 설정의 근거를 합리적으로 설명하는 논거제시가 요망된다.
(3) 지역사회 복지 네트워크 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 교육사업은 성과지표를 투입측면보다 피교육자의 역량 변화를 측정할 수 있는 내용으로 개선이 필요하다. - 지역사회 협력기관의 경우 협력기관의 종류와 협력내용을 고려하지 않은 단순한 수량적 측정에 앞서 지역사회 복지 수요에 부응하는 협력기관의 확대를 지표로 담아낼 것이 요망된다.
(4) 맞춤형 복지 지원체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 투입 측면의 성과지표를 지양하고, 해당 사업이 최종적으로 추구하는 실제적 성과 (outcome)를 측정할 수 있는 지표개발이 요망된다. - 정량적으로 평가되는 「장애인 자립지원」, 「취약계층 지원」, 「복지법률서비스 지원」, 「자산형성지원사업 대상자 유지율」의 목표치 설정에 대한 보다 합리적인 근거 제시가 요망된다.

VIII. 서울문화재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

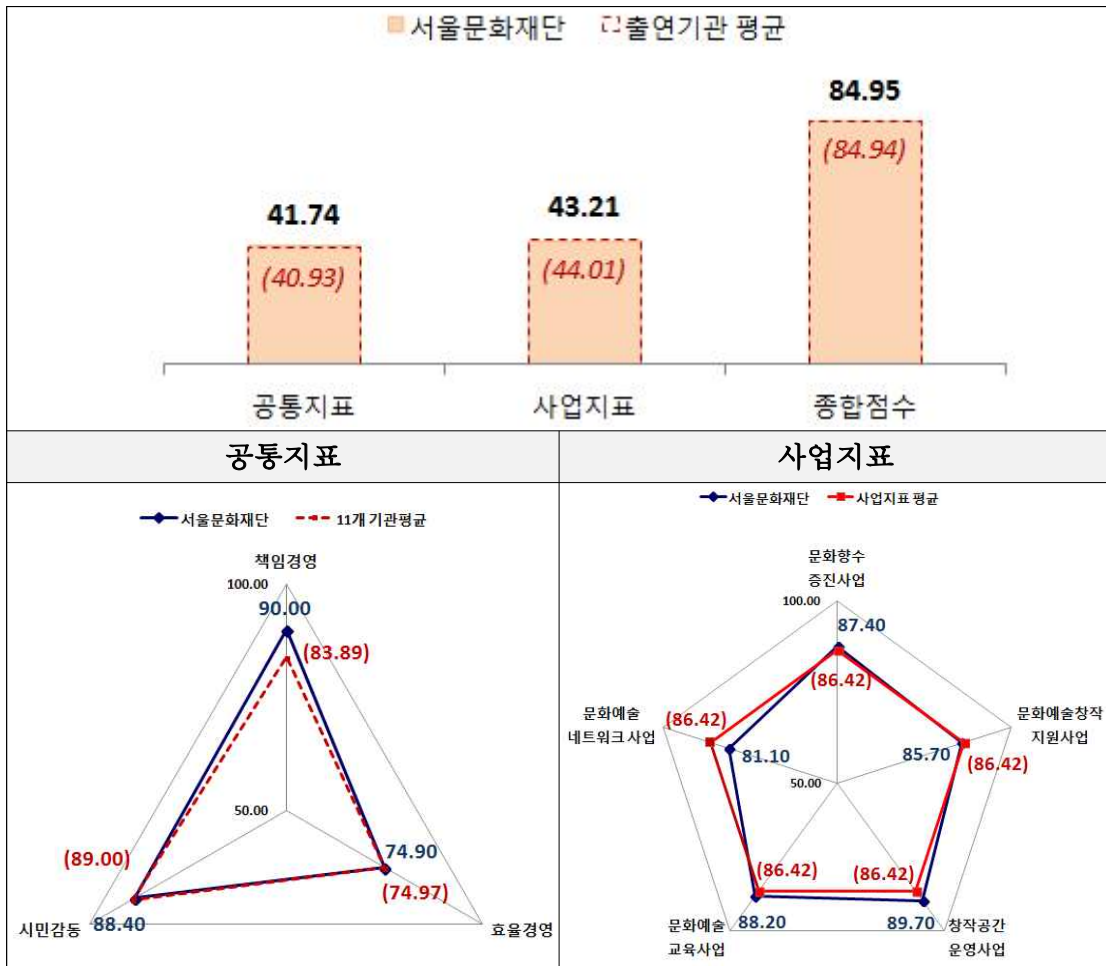
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(13.50)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A+	3.00
	(3) 청렴도 향상	3		2.88
	(4) 사회공헌	3		2.35
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.89
2. 효율적인 경영		(20)		(14.98)
	(1) 조직관리의 합리성	4	B+	3.00
	(2) 인사관리의 합리성	4	B+	3.00
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	A0	1.75
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B0	0.63
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B+	3.00
	(6) 재정운영 성과	3		2.60
(7) 업무개선 노력도	2		1.00	
3. 시민감동		(15)		(13.26)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	B+	3.75
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.51
합계		50		41.74

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 문화향수 증진사업	(1) 문화향수 증진사업의 체계성	(10)	(8.74)
	(2) 문화향수 증진사업의 적정성	3	2.40
	(3) 문화향수 증진사업 성과	3	2.63
		4	3.71
2. 문화예술창작 지원사업	(1) 문화예술창작 지원사업의 체계성	(10)	(8.57)
	(2) 문화예술창작 지원사업 수행의 적정성 및 공정성	3	2.33
	(3) 문화예술창작 지원사업 성과	3	2.70
		4	3.54
3. 창작공간 운영사업	(1) 창작공간 운영사업의 체계성	(10)	(8.97)
	(2) 창작공간 운영사업 수행의 적정성	3	2.63
	(3) 창작공간 운영사업 성과	3	2.63
		4	3.71
4. 문화예술 교육사업	(1) 문화예술 교육사업의 체계성	(10)	(8.82)
	(2) 문화예술 교육사업 수행의 적정성	3	2.63
	(3) 문화예술 교육사업의 성과	3	2.33
		4	3.86
5. 문화예술 네트워크 사업	(1) 국내외 교류를 통한 네트워크 노력	(10)	(8.11)
	(2) 축제지원 및 육성을 통한 네트워크 협력 노력	3	2.25
	(3) 네트워크 협력 실적	3	2.33
		4	3.53
합계		50	43.21

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점씩 구성되어있다.

서울문화재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 41.74점, 사업지표 43.21점으로 종합하여 84.95점이며, 이는 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영 부문이 90.00점으로 책임경영 전체평균(83.89점)보다 우수하였으며, 효율경영·시민감동 부문은 각각 74.90점, 88.40점으로 효율경영 전체평균(74.97점), 시민감동 전체평균(89.00점)보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울문화재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 86.42점이며, 서울문화재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 문화향수 증진사업, 창작공간 운영사업, 문화예술 교육사업 부문은 전체평균(86.42점) 보다 우수하였으며, 문화예술창작지원사업, 문화예술네트워크사업 부문은 각각 85.70점, 81.10점으로 전체 평균 대비 상대적

으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울문화재단은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 내부 의견을 수렴하여 현안문제를 발굴, 선정하고 해결방안을 모색한 후 결과를 환류하는 시스템의 구축이 필요하다. - 개인별 역량에 대한 진단을 바탕으로 필요한 교육훈련을 실시하고 교육훈련 이력과 성과에 대한 체계적인 관리가 필요하다. - 기관의 브랜드 마케팅을 통한 대외 인지도 향상 방안에 대한 검토가 필요하다. - 정규직과 무기계약직 간 혼합체제에서 비롯된 갈등문제를 해결하기 위한 제도적 개선방안을 지속적으로 모색할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	- 계량 지표-
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 창출된 일자리가 유지될 수 있도록 모니터링과 지원을 지속적으로 제공할 필요가 있다.. - 시차출퇴근제 이외에 보다 다양한 형태의 유연근무제를 활용할 필요가 있다. - 여성관리자 비율 확대를 위한 노력이 요구된다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 고용형태별 인력운영 계획, 직원 직무스트레스 조사 등은 긍정적인 판단을 할 수 있지만, 기관 특성에 적합한 조직관리제도 개선 중점과제 선정과 혁신적 조직관리제도의 개선방안 간의 다소 연계성이 떨어질 뿐만 아니라 중점과제의 적정성에 대하여 많은 고민을 해야 할 것이다. - 조직발전의 다양한 이벤트나 프로그램에도 불구하고 전체적인 조직이 추구하고자 하는 목표나 방향이 제시되지 않으므로 단순히 이벤트나 활동의 일부로 보여질 수 있으므로 체계적인 실천 계획이 수립되어야 한다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 다양한 인력유형에 대한 합리적인 인사관리를 운영하고 있는 것으로 판단된다. 다만 인사관리 개선의 중점과제의 선정과 이에 대한 혁신적 개선 방안에 대한 연계성은 확립되어야 할 것이다. 또한 인사관리에 대한 독립적이고 구체적인 설문 및 의견수렴을 통하여 종합적인 검토가 진행된다면 보다 명확한 인사관리 제도 추진과제가 도출 될 것으로 판단된다.
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 재단의 평가체계는 경영평가, 조직평가, 개인평가, 개인역량 등으로 체계적으로 구성되어 있으며, 합리적이고 공정하게 운영되고 있는 것으로 판단된다. 하지만 평가 비중, 활용 방안 그리고 피드백 등에 대한 정교한 보완이 이루어져야 할 것이다. 또한 평가지표, 목표 설정 그리고 가중치(비중) 등에 대한 평가체계의 고도화가 다양한 이해관계자의 의견수렴을 통하여 보완되어야 할 것이다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 정보시스템 추진 계획에 의거 세부 운영체계가 구축되어야 하며, 이에 대한 단기적 측면에서의 정보시스템 관리와 운영을 위한 방향과 과제의 연계성을 고려한 운영방안이 마련되어야 한다. - 정보시스템의 활용을 극대화하기 위하여 웹 접근성과 웹 호환성의 개선과 더불어 정보공개 확대 노력에 많은 노력이 필

	<p>요하다. 또한 정보보안에 대한 적극적인 대응체계가 필요한 것을 판단된다.</p>
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산 계획이 단순한 계획이 아니라 기본재산 감소 등 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 시나리오별로 보다 정교하게 수립할 것을 제안한다. - 지속적인 사업손실을 흑자로 전환하기 위한 혁신적인 수익구조 개선 노력 및 예산의 예방·통제기능을 제도적으로 강화하여야 한다. - 제수당과 부가급여 및 복리후생 항목의 통합과 단순화를 통한 인건비 절감노력이 필요하다.
(6) 재정운영 성과	<p>- 계량 지표</p>
(7) 업무개선 노력도	<ul style="list-style-type: none"> - 내·외부 아이디어 제안의 활성화를 위한 지속적인 개선노력이 필요하다. 그리고 실행결과에 대한 평가가 정기적으로 수행되어 제안 위주의 평가에서 실행 중심 평가로의 전환이 필요하다. 또한, 보상체계의 다양화와 타 기관의 혁신아이디어를 활용하려는 노력도 제안한다.

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 4대 시민니즈를 개념적으로 정리할 것이 아니라, 하드웨어와 프로그램, 정책 제도 등의 분류기준으로 니즈를 정리하고 추진전략을 수립하여 실행할 필요가 있다. - 고객만족(CS) 비전체계를 정립하여 비전을 달성하기 위한 전략과제를 설정하고, 과제별 추진계획을 수립한 후 계획적인 실행과 성과확인이 필요하다. - 15개 창작공간의 운영함에 있어 직원들의 이직률 등을 감안할 때, 서비스 메뉴얼을 상황별 최적 응대안을 중심으로 개발하여 공유, 내재화 시키는 노력이 요구된다. - 보직자들에 대한 고객만족(CS) 교육이 실시되지 않으면, 각

	부서의 고유 업무가 있는 상황에서 고객만족(CS) 관련 업무는 우선순위에서 밀리는 현상이 발생되므로, 관리자들을 대상으로 한 고객만족(CS) 교육 및 프로그램이 강화되어야 한다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
<p>(1) 문화향수 증진사업</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 문화향수 대상을 생애주기, 관여도 등의 기준으로 분할한 점을 대상들과 차별화된 사업의 혜택으로 연결하고 있다. 예컨대 대학생, 직장인 중에도 관여도가 다른 대상들이 혼합되어 있다. 또한 관여도는 프로그램과 매칭이 되어 있고 생애주기는 프로그램을 개최하는 장소 중심으로 매칭이 되어 있어 통합적 맵이 보이지 않는다. 문화향수사업, 교육사업, 시민축제 등등 시민을 대상으로 한 재단 사업들을 묶어 수혜대상을 구분해 보는 것도 각 사업의 타겟을 분명히 하는데 도움이 되리라 본다. - 시민들의 문화향수 증진을 위한 좋은 프로그램을 운영하고 있으나 아직까지 시민들의 참여율은 낮은 상황이다. 문화재단이 10년차가 되었고 내부 프로그램 중 시민들과 접촉할 기회가 가장 많은 프로그램이 본 사업이기 때문에 새로운 수혜자를 늘리기 위한 계획을 세우고 이를 성과지표로 관리하는 것이 재단 차원에서도 중요해 보인다. 가령, 첫 사업 수혜자와 반복 수혜자 수를 구분하여 관리하는 방법으로 수혜대상의 증가를 확인할 수 있다. 반복 수혜자는 사업에 대한 피드백도 심도가 다를 것으로 예상된다. (전수가 어려우면 표본조사 활용) - 마케팅 차원에서 세부 브랜드명을 만들고 홍보하는 것은 효율성을 떨어뜨릴 수 있으며, 사업 간 브랜드명을 통일하고 집중하는 것이 오히려 효과적일 수 있다. 2013년 조사 결과 서울문화재단 로고에 대한 인지도가 높지 않은 것은 사업별 세부브랜드를 대중에게 알리기에 더 어려움을 시사한다. 세부사업 브랜드의 경우에도 ‘책 읽는 서울’ 과 올해 ‘바람난 미술’의 경우 성격이 유사하다면, ‘바람난 도서관’, ‘바람난 미술과’ 같이 공동 브랜드 사용이 시민들에게 기억되기에 유리할 수 있다. - 홍보마케팅 예산이 제한되어 있다는 한계가 있으나 최근에는 온라인, SNS 등을 통해 아이디어만 좋으면 많은 사람들에게

	<p>게 바이럴 마케팅(viral marketing)의 효과를 볼 수 있으므로 창의적 아이디어를 내는 것이 중요하다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시민문화예술지원사업의 경우 사업을 내용을 강조하고 추진도 본 부서에서 하였으므로 본 사업의 평가지표로 포함되는 것이 바람직해 보인다. 사업 내용적인 측면에서도 타기관과 중복성(동호회 지원 등)을 피하기 위한 대책이 필요해 보인다. - ‘바람난 미술’ 사업의 경우 좋은 취지임에도 불구하고 사업 대상인 일반시민에게 현재 가격대의 작품 판매를 기대하는 것은 현실성이 떨어진다. 작품 판매를 촉진하기 위해서는 저가의 소품 판매 등 현재 시민을 위한 기획(프린트베이커리 제작)을 더 확대하고 다양화하는 방안을 모색해야 할 것이다.
(2) 문화예술 창작 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 예술창작의 분야가 전문성이 높은 분야이기는 하나 공정성과 체계성과 같은 지표를 더 효과적으로 달성하기 위해서는 관련분야 이외의 외부전문가들의 참여가 필요해 보인다. 정책전문가, 홍보전문가 등의 시각이 필요하다. - 연극 특성화 지원체계를 수립하고 현장과 소통하기 위해 노력한 점이 긍정적이나 상대적으로 연극 외 다른 장르와 관련된 성과는 미미하다. 전체 예술 장르의 체계 개선에 대한 중장기 계획안이 수립되고 그 속에서 장르별 계획이 추진될 필요가 있다. - 종합평가에서 자격박탈 기준 점수가(50점)이 너무 낮아 유효성이 떨어져 보이므로 문화 외 다른 기관의 기준으로의 현실화가 요구된다. - 현재 평균지원금액과 같은 성과 지표는 비교적 도달하기 쉬운 성과지표이다. 사업의 특수성을 반영하고 보다 도전적인 지표를 설정할 필요가 있다. 또한 목표치 설정에 있어서도 매년 일관된 기준을 적용할 필요가 있다.
(3) 창작공간 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> - 2013년 사업예산이 전년대비 40% 감소되었다. 창작공간의 운영예산 확보를 위해 지금보다 더 적극적인 수익구조 개선 방안이 필요해 보인다. - 창작공간의 확장은 긍정적 효과만큼 비용증가의 부담을 지게 되므로 목적과 특성화가 분명한 경우에 확장해야 하며,

	<p>새로 추가된 창작공간들도 사업목적에 맞게 특성화 및 차별화 지점을 구축해야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 네트워크 및 역량강화 사업 결과가 사업에 어떻게 반영되었는가에 대해 공간별로 부분적으로 이루어지나 전체 사업의 틀 안에서 계획을 세울 필요가 있다. 국제교류도 목표 및 기대성과도 구체적인 필요가 있다. - 공간별 운영위원회가 초기이다 보니 기수별 사업 연계가 잘 안되는 경우가 있다. 승계를 위한 방안이 강구되어야 하며, 특정 입장만 강조되지 않도록 여러 관계자들이 균형을 맞출 수 있도록 위원을 구성하게 할 장치가 필요하다. - 시민 이용건 수 지표 측정에서 시민청 이용자 수가 다른 창작공간과 비교하기 어려울 만큼 차이가 커서 현재 지표는 문제가 있다. 창작공간별 목표 대비 성과의 비율을 구하고 평균을 구하는 등 다른 지표 산정 방법이 요구된다.
(4) 문화예술 교육사업	<ul style="list-style-type: none"> - 교육의 중요 파트너로서 교육청과 초중고 등 교육기관과의 보다 밀접한 연계사업 개발이 필요하다. 특히 교사를 단순히 교육의 대상으로 설정하기보다는 프로그램의 개발 역할에 보다 적극적인 역할을 담당하도록 유인할 필요가 있다. 2009년 <예술로 플러스> 프로그램과 같은 사례를 확대해 나가야 할 것이다. - 국내외 네트워크의 목적 및 그로 인해 얻을 수 있는 실질적 혜택에 대한 분석이 필요하며, 지표를 통한 성과관리로 연결되는 것이 바람직하다. - 초등학교 교육사업의 경우 교육청과 협력하여 11개 지역으로 나누고 신청을 받아왔으나 반복수혜의 문제가 발생한다. 반복수혜 제한, 신청 조건완화 등을 통해 신청자 및 수혜대상 학교를 지속적으로 늘리기 위한 노력을 계속해야 할 것이다. 특히 학교는 목표대상이 명확하고 파악이 용이한 만큼 서울시 학교리스트를 기준으로 반복 신청자 및 신청하지 않는 학교들을 적극적으로 파악하고 사업을 더 확장하기 위한 방안을 모색할 단계라고 보여진다. 학교 리스트의 활용은 사업의 목표수립 및 홍보계획 수립을 위한 정보로 유용하게

	<p>활용될 수 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 초등학교 교육사업의 활성화 정보에 비해 청소년기 문화예술 경험의 중요성 대비 지원 수가 적다. 사회문제가 되고 있는 청소년 문제 해결을 위해서라도 중고등학생을 대상으로 한 학교 예술프로그램 확대가 필요해 보인다. 예술교육을 선도하는 서울문화재단에서는 학교 내 예술프로그램 도입을 적극적으로 추진해야 할 것이다. 중고등학교의 입시 위주 교육 때문에 학교 밖 예술프로그램으로 대체할 경우에도 학교와의 협력 체계를 구축하도록 노력해야 할 것이다. - 십년 간 쌓아온 문화예술교육의 노하우를 기존 교육대상 외에 새로운 교육 대상을 발굴하는 것도 새로운 사업으로 고려해 볼 수 있다. 예컨대 업무강도가 높고 문화예술을 접할 기회가 없는 기업 내 직장인들을 위한 예술교육, 연수 등 프로그램 개발이 가능하다.
(5) 문화예술 네트워크 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 문화예술 네트워크 사업과 세부사업 간 연결에서 체계성이나 논리성이 약하다. 상당부분 앞의 사업 내용이 중첩되어 있고 사업진행 자체도 앞의 사업팀에서 수행하고 있다. - 네트워크라는 명칭 하에 사업들이 모여져 있지만, 네트워크를 통해 자원과 정보를 어떻게 교류할 것인지에 대한 계획이 부재하다고 보여진다. 사업을 이대로 구성한다면 기존 네트워크를 활용해 시너지를 낼 수 있는 계획을 우선적으로 수립할 필요가 있다. - 축제지원 사업도 현재 사업내용으로는 네트워크 사업의 주요대상이 될 수 있는지에 대한 논리가 부족하다. 축제가 가진 네트워크적 특성이 드러날 수 있는 사업계획 및 지표선정이 필요하다. - 국제적 기관과의 협력성고가 무엇이며, 장기적으로 어떻게 관계를 유지할 것인지에 대한 계획이 필요하다.

Ⅸ. 서울시립교향악단

1. 평가종합

1.1 평가결과

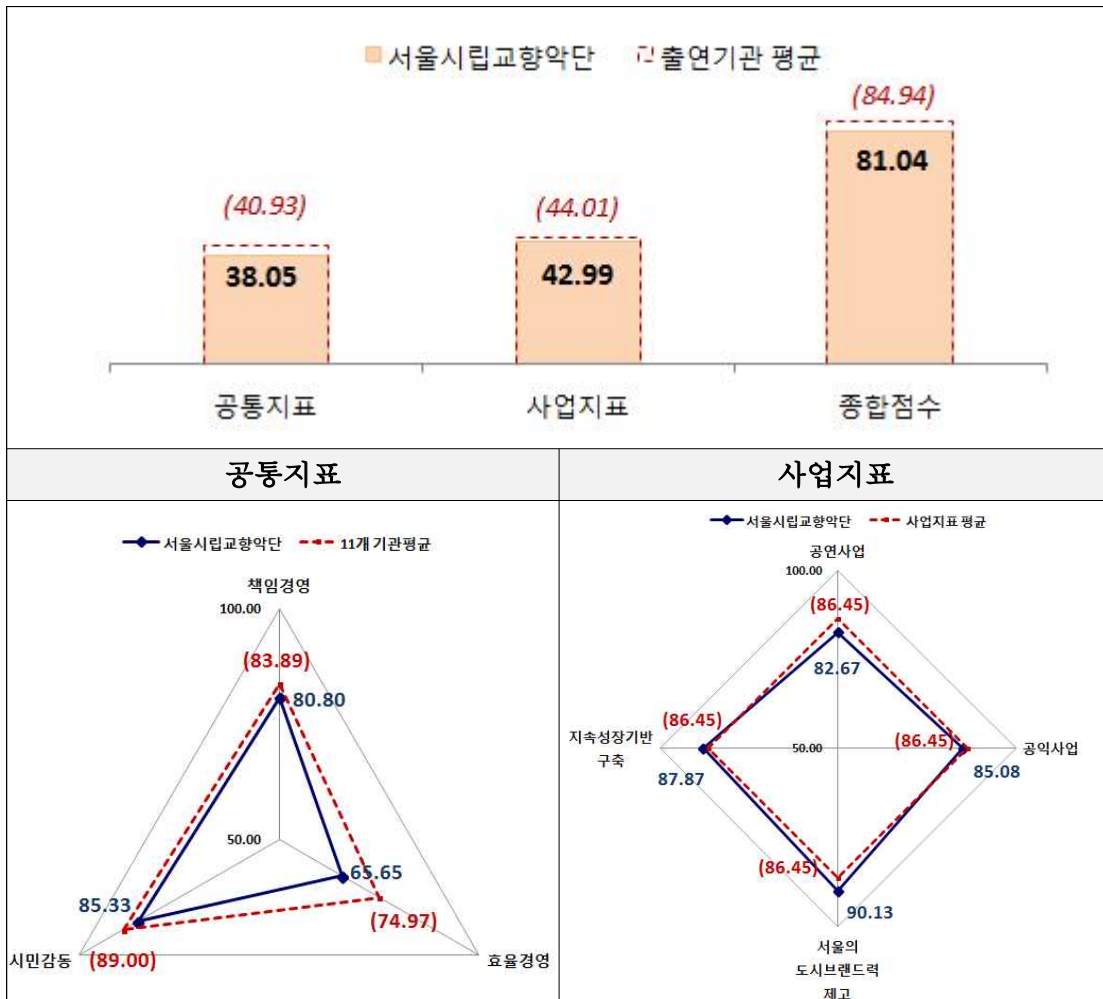
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(12.12)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A0	2.63
	(3) 청렴도 향상	3		2.74
	(4) 사회공헌	3		1.76
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.61
2. 효율적인 경영		(20)		(13.13)
	(1) 조직관리의 합리성	4	C0	2.00
	(2) 인사관리의 합리성	4	B0	2.50
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	B0	1.25
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B0	0.63
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B0	2.50
	(6) 재정운영 성과	3		3.00
(7) 업무개선 노력도	2		1.25	
3. 시민감동		(15)		(12.80)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	B+	3.75
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.05
합계		50		38.05

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 공연사업		(15)	(12.39)
	(1) 정기공연-가	5	4.08
	(2) 정기공연-나	3	2.88
	(3) 예술적 기량향상 노력	7	5.43
2. 공익사업		(12)	(10.21)
	(1) 공익목적 공연	6	4.81
	(2) 공익목적 교육프로그램	6	5.40
3. 서울의 도시브랜드력 제고		(8)	(7.21)
	(1) 해외연주회	3	2.63
	(2) 국제적 사업활동 및 성과	2	1.85
	(3) 도시 브랜드력 제고를 위한 해외홍보실적	3	2.73
4. 지속 성장 기반 구축		(15)	(13.18)
	(1) 차세대 연주자 확보노력	3	2.77
	(2) 안정적 재원확보를 위한 노력-가	4	3.30
	(3) 안정적 재원확보를 위한 노력-나	3	2.88
	(4) 안정적 재원확보를 위한 노력-다	3	2.88
	(5) 중장기 전용 콘서트홀 건립기반 조성	2	1.35
합계		50	42.99

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어있다.

서울시립교향악단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 38.05점, 사업지표 42.99점으로 종합하여 81.04점이며, 이는 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영·효율경영·시민감동 부문 모두 전체평균보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가되었으며, 각각 80.80점, 65.65점, 85.33점으로 평가된다.

서울시립교향악단의 사업지표 전체평균 환산점수는 86.45점이며, 서울시립교향악단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 공익사업과 서울의 도시브랜드력 제고, 지속성장기반 구축 부문은 전체평균(86.45점) 보다 우수하였으며, 공연사업 부문은 82.67점으로 전체평균(86.45점) 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울시립교향악단은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 비전 달성을 위한 전략과제의 목표를 구체적으로 설정하고 수행과제의 세부적인 달성방안을 수립하여 제시할 필요가 있다. - 현안과제간 우선 순위를 정하고 실행가능성을 고려하여 자원을 투입하고 모니터링을 실시하는 등 체계적인 관리가 필요하다. - 외부 이해관계자별 네트워킹 목표를 설정하고 맞춤형 채널을 개발하여 의사소통활동을 체계적으로 실시할 필요가 있다. - 현행 조직문화에 대한 체계적인 진단과 문제점 분석을 바탕으로 조직문화에 대한 구체적인 목표를 설정한 후 개선활동을 실시할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 개선과제 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 객관적인 기준을 활용하여 개선과제 중 중점추진과제를 선정하고 이행과정에 대한 중점관리를 실시할 필요가 있다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 업무특성을 반영한 제도개선과제의 발굴을 적극적으로 추진할 필요가 있다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 업무기관의 사업과 연계하여 실질적인 도움을 제공할 수 있는 사회적 기업의 발굴 노력이 필요하다고 판단된다. - 유연근무제를 포함하여 다양한 가족친화 프로그램을 도입할 필요가 있다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 희망플러스통장과 꿈나래통장 관련 안정적 재원기반 마련을 위해 민간 후원자원의 발굴 노력을 적극적으로 추진할 필요가 있다 - 음악교육, 공연 이외의 분야에서 사회공헌과 봉사활동을 활발하게 추진하여 나눔과 봉사활동의 외연을 확대할 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 보다 체계적인 조직관리를 위해서는 중장기 조직 및 인력에 대한 운영계획을 현실적인 측면을 고려하여 수립하여야 한다. 또한 상세한 조직 및 인력 운영 분석을 통해 지속적인 조직의 발전방안이 마련되어야 한다. - 1인 1개 학습동아리 참여 등 적극적인 학습조직 활성화 노력이 필요하며, 동아리의 성과물을 평가 보상하여 학습조직 활성화가 문화적으로 정착되어 직원 스스로가 역량을 개발할 수 있는 계기를 만들어주어야 한다. - 조직관리 개선을 위한 다양한 혁신 과제들에 대한 우선순위를 선정하여 단기, 중기, 장기 등의 시간적 배분을 통해 지속적인 조직관리 혁신 활동이 제시되어야 한다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 인력운영 계획에 따른 단계별 인력의 확보 방안이 강구되어야 한다. 이를 위해서 선행적으로 부서별 업무량 및 최신 해외 벤치마킹 자료들의 정교한 분석이 이루어져야 한다. - 경영조직 핵심성과지표(KPI)에 의한 평가는 보다 객관성을 반영해야 한다. 핵심성과지표(KPI)의 정교화, 평가자의 평가 방식, 평가 척도, 평가 기준, 평가 운영 방식 등이 구체화되어야 한다. - 기관의 특성에 맞는 인사관리제도 개선의 중점과제 선정의 문제로 인하여 전반적인 인사관리제도의 개선 내용들이 일상

	<p>적인 개선을 중심을 이루어지고 있다. 선정된 중점과제와 연계성을 갖고 중점 과제를 해결하기 위한 혁신적 제도 개선이 제시될 수 있도록 해야 한다.</p>
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 기본적인 평가체계의 이해를 기반으로 평가대상인 조직단위와 개인단위 그리고 평가내용인 성과평가와 역량평가 등에 대한 평가체계가 선행적으로 정립되어야 한다. 그리고 평가 지표의 설정은 전략과제, 업무 등이 고려되어 핵심성과지표(KPI)가 설정되어야 하며, 설정된 핵심성과지표(KPI)의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 반드시 의견수렴이나 심사과정이 필요하다. - 현재 전반적인 평가체계의 내용은 기본적인 내용만을 운영하고 있다. 중장기적인 관점에서 보다 체계적이고 공정한 평가체계 구축을 위한 노력이 필요하다. - 기본적으로 실적보고서의 세부 평가 항목별 제시된 내용이 평가내용과는 상이한 결과를 제시하는 경우가 있는데, 세부 평가 항목별 이해를 기반으로 어떤 개선 노력, 성과 및 결과물이 있었다는 내용이 제시되어야 한다. 향후 보다 체계적인 실적보고서 작성이 되었으면 한다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 정보화 운영계획 수립을 통하여 체계적인 정보화 운영으로 단순 사무이상의 정보시스템 활용 노력이 필요하다. - 전산관련 만족도 조사에 대한 독립적인 의견수렴 과정이 정립되어 다양한 이해관계자들이 쉽게 활용할 수 있는 정보시스템이 구축되어야 한다. - 전반적인 정보화 운영 및 활용 수준이 낮은 상황이므로, 정보시스템의 개선을 통한 활용 수준을 증가시키고, 적절한 정보화 교육과 피드백을 통한 정보화 역량이 강화되어야 한다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 시 출연금의 정책 변화를 반영하여 중장기 재무예산계획을 시나리오별로 정교하게 수립할 것을 제안한다. 이러한 중장기 재무예산계획이 단순한 계획으로써 뿐만 아니라 기관 고유위험(예, 시 출연금 정책변화)에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있기를 기대한다. 또한, 연도별 재무예산계획과 집행결과의 차이가 중장기 재무예산계

	<p>획에 피드백 되는 관리체계를 명확히 수립하여, 중장기 재무 예산계획의 실효성도 제고되기를 기대한다. 예산도 집행의 가이드라인(guideline)으로서 뿐만 아니라 관리·통제수단으로 역할을 할 수 있도록 보다 정교화 되기를 기대한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시 출연금 이외에 사업구조의 다양화 등을 통해 수익 개선을 위한 기관의 지속적인 노력이 요구된다. 한편, 결산 및 회계 처리의 적정성을 월별·분기별로 적시성 있게 검증할 수 있는 제도적 장치의 보강이 필요하며, 결산 및 회계처리 관련 기관의 고유 위험에 기반하여 오류 등을 방지하기 위한 내부 회계통제의 강화가 필요하다. - 기관은 현재 호봉제형 연봉체제로, 향후 성과주의 연봉체제로의 전환이 필요하다. 또한, 각종 수당과 복리후생항목들의 통합과 단순화를 통한 근본적인 인건비 절감노력이 필요하다. 그리고 성과급 지급에 있어서 등급별 차등지급으로의 전환이 반드시 필요하다. - 퇴직충당금의 안정적 확보를 위한 지속적인 노력이 필요하다.
(6) 재정운영 성과	- 계량 지표
(7) 업무개선 노력도	- 혁신 아이디어 제안관리 책임자를 두고 제안활동 관련 재원을 확보하는 등 체계적으로 아이디어를 발굴하고 관리 및 실행할 것을 제안한다.

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 경험, 잠재, 후원 시민별 니즈파악을 하였으면, 각 유형별로 기대이상의 가치를 제공하기 위한 구체적인 추진과제를 선정하고 및 실행계획을 수립하여 관리하는 맞춤형 개선활동 전개가 요구된다. - 경영관리 관점에서의 인적자원 한계를 극복하기 위해서는, 외부 전문가 및 시민들의 협의체를 구성하여 교류 및 지원을 하고, 시민이 함께 문제를 찾고 해결책을 모색하는 시민

	<p>참여형 고객만족(CS)경영 인프라를 구축해야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공연 관람이나 교육 등의 기회를 통한 시민과의 접점을 확대하는 활동 이외에도 각종 기업이나 단체의 행사참여나 협약을 통해, 서울시향의 인지도 향상 및 서울시민의 문화향유 기회 확대의 성과를 올리기 위해 노력할 필요가 있다.
(2) 시민만족도 조사 결과	- 계량지표-

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 공연사업	<ul style="list-style-type: none"> - 신입우수단원 확보 실적이 미흡하다. 단원의 충원에 대한 교향악단의 어려움은 이해할 수 있으나 오랜 기간 충원하지 못한 사유에 대한 충분한 설명이 이뤄져야 할 것이다. 상시 공모제를 시행하고 있는 것은 바람직하나, 채용조건이 문제가 될 수 있다. 훌륭한 연주자의 경우 특별전형 등을 활용하는 적극적 채용방안을 강구하여야 할 것이다. - 기존 단원들을 대상으로 실기평가를 실시하고 그 결과에 따라 재계약 여부를 결정하는 현행 평가제도에 대한 재검토가 필요하다. 교향악단 운영규정에 따른 조처이기는 하지만, 기존 단원의 입장에서는 전 단원이 매년 실기평가를 받고 그 결과에 따라 등급 판정 및 재계약 여부가 결정된다는 것은 상당한 긴장요인이 될 수 있다. - 기존단원의 기량향상은 협연자에 의한 단원 트레이닝도 효과가 있지만, 지속적으로 시행하기에는 어려움이 있을 것이다. 보다 효과적인 방법으로 단원들이 중심이 된 실내악 공연을 활성화 하는 방안을 고려할 수 있다. 실내악공연에 참여하는 단원에게는 인센티브를 주는 등 적극적 활성화 방안이 필요하다. - 기존 단원의 기량향상을 위한 교육의 내용과 성과를 파악하기가 쉽지 않다. 교육의 내용 역시 단원에게 맡겨져 있는 경우가 많아서 기량 증진에 대한 객관적인 평가가 어렵다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 오디션을 통한 5% 강제 계약해지 제도는 경쟁력 구조로 인한 조직의 집단응집력 저하의 단초가 될 우려가 있다. 오디션 주기, 대상인원의 최소화 등의 방법으로 긴장은 유지하되 균형을 도모하는 것이 필요하다.
(2) 공익사업	<ul style="list-style-type: none"> - 예술단체 혹은 예술기관의 공익사업은 예술의 저변확대와 지역 구성원들에게 예술의 향수 기회를 골고루 제공한다는 측면에서 매우 중요한 의미를 지닌다. 예술은 단지 감상의 차원을 넘어 참여와 체험의 예술 활동으로 변하고 있으며, 마땅히 예술단체도 이러한 트렌드를 수용하고 이에 적극적으로 대응하여야 할 것이다. - 서울시향도 전체 공연 중 이러한 공익공연이 적잖이 차지하고 있으며, 횡수만으로 따져 볼 때 정기, 순회, 기업공연보다도 오히려 더 많다. 여기서 공익공연도 브랜드화 해야 된다는 각론이 대두되고 있다. 중요한 것은 공익공연의 횡수를 늘리는 것이 아니라 공익목적공연과 공연목적 교육프로그램도 서울시향의 브랜드에 걸맞은 양질의 공연 콘텐츠가 되어야 한다는 것이다. - 서울시향의 경영실적보고서에 의하면 ‘공연의 성공적 운영을 위한 노력’의 평가내용으로 ‘재단 전체 공연 횡수 중 공익 목적 공연의 비율’을 세부평가내용으로 하였는데, 공연 횡수의 증가가 공연의 성공적 운영을 담보하는지는 재고의 여지가 있다. ‘공연의 질적 향상을 위한 노력’과 같은 공연의 정성적 결과를 가늠하는 지표를 개발 추가하는 것이 필요할 것이다. - 서울시향에 있어서 ‘공익’이 무엇인지에 대한 고민이 부재하다. 가치에 대한 정의가 확실하지 않은 상태에서 이루어지는 프로그램들은 일관적이기 어렵다. - 문화적 사회적 소외계층을 ‘찾아가는 공연’은 바람직하나 같은 노력을 기울여 더 높은 성과를 거두기 위해서는 시혜적이거나 이벤트성 공연보다는 체계적인 계획과 목표를 가진 책임운영 조직체가 필요하다.

<p>(3) 서울의 도시 브랜드 력 제고</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 서울시 출연기관 중 국제적 활동을 하고 있는 기관은 서울시향이 유일하고, 따라서 서울시향이 서울시의 국제적 브랜드가치를 높이는 활동의 일부를 담당할 수 있다. 그러나 서울시향의 국제 활동은 해외공연에 따른 활동이 전부다. 따라서 해외공연을 잘 하여 현지 호응도를 높이는 것이 최선의 홍보 효과를 창출할 수 있는 방법이다. - 해외공연의 성공여부는 방문지 선정, 현지인을 고려한 레퍼토리 선정과 협연자의 선정, 적극적인 현지 홍보활동 등 다양하다. 이런 관점에서 해외연주회 사전 계획과 사후 결과에 대한 점검, 해외공연과 관련된 현지 홍보실적 등에 대한 평가체계 재정비가 필요하다. - 연례적 해외 공연이라는 도전적 목표는 바람직하나 현재 서울시향이 가지고 있는 물적, 인적 보유 자원과의 적합성에 대한 고려가 필요하다.
<p>(4) 지속 성장 기반 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 미래 연주가 양성교육의 목표를 확실히 할 필요가 있다. 더 많은 미래 연주자들에게 경험을 제공하는 것인지, 소수의 엘리트 연주자를 위한 양성 프로그램인지 구별할 필요가 있다. - 교향악단 운영에 영향력이 큰 현 상임지휘자 이후의 교향악단에 대한 계획을 세울 필요가 있다. 현재와 같은 상임지휘자에 대한 의존도를 연착륙 시켜야 할 필요가 있다. - 콘서트 홀 건립의 시급성은 조직 내에서 공유되고 있으나, 서울시 및 관련기관과는 필요성에 대한 정책적 홍보가 체계적으로 이루어지고 있다고 보기는 어렵다. 서울시의 장기 발전계획에서 콘서트 홀 건립이 어떻게 기여할 수 있을 지에 대한 논리 개발이 필요하다.

X. 서울시 자원봉사센터

1. 평가종합

1.1 평가결과

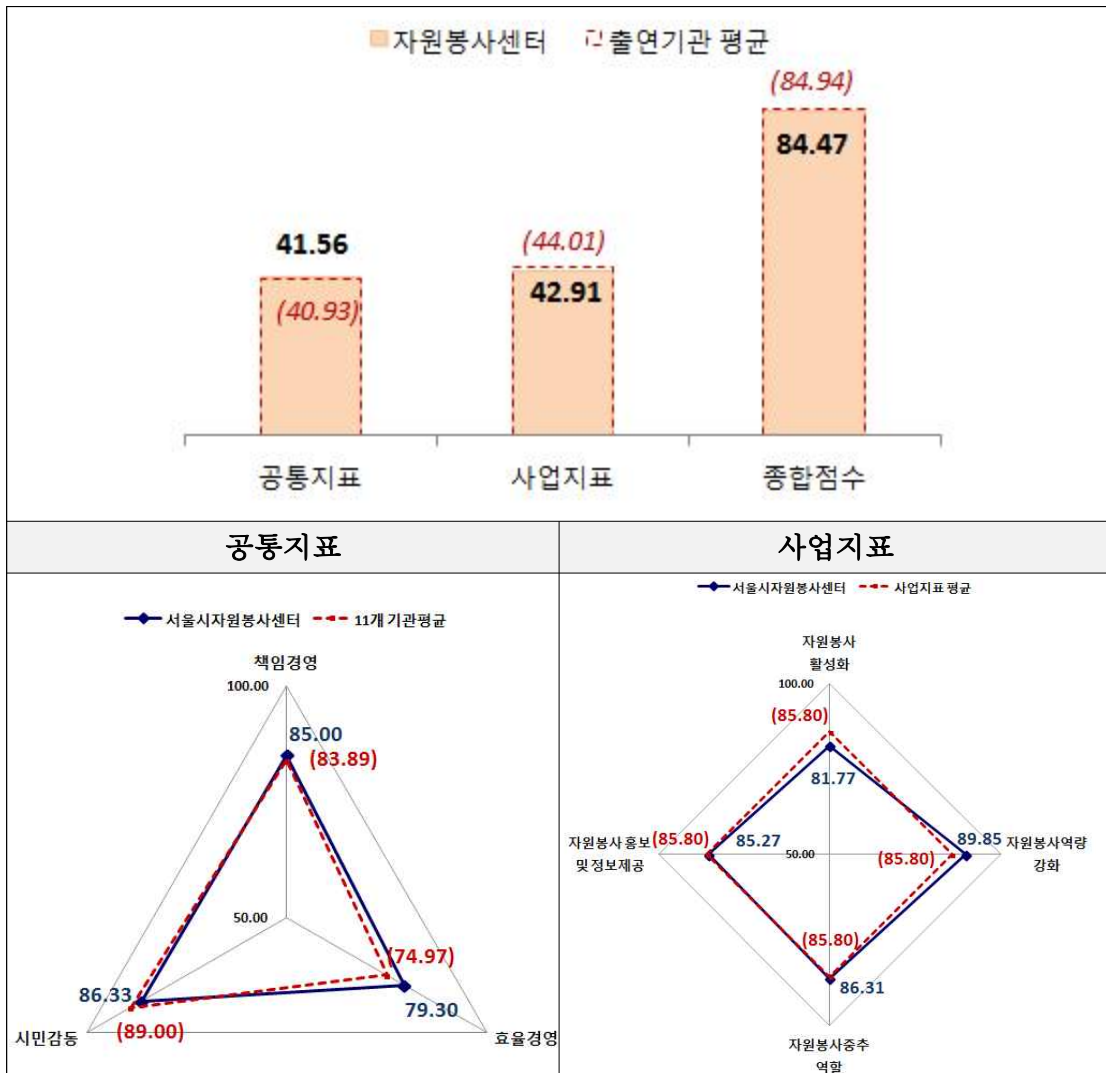
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(12.75)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A0	2.63
	(3) 청렴도 향상	3		2.37
	(4) 사회공헌	3		2.51
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.86
2. 효율적인 경영		(20)		(15.86)
	(1) 조직관리의 합리성	4	A0	3.50
	(2) 인사관리의 합리성	4	B+	3.00
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	B+	1.50
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B0	0.63
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	B+	3.00
	(6) 재정운영 성과	3		2.60
(7) 업무개선 노력도	2		1.63	
3. 시민감동		(15)		(12.95)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	B+	3.75
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		9.20
합계		50		41.56

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 자원봉사 활성화	(1) 자원봉사 가치전파 및 홍보노력	(13) 4	(10.63) 3.36
	(2) 자원봉사참여기회 확대 노력	4	3.49
	(3) 프로그램 개발 및 지원 노력	5	3.78
2. 자원봉사역량 강화	(1) 교육사업 추진의 적정성	(13) 3	(11.68) 2.75
	(2) 교육 목표 달성률	4	3.78
	(3) 연구과제 선정의 적정성	3	2.40
	(4) 연구성과물 활용 노력	3	2.75
3. 자원봉사중 추역할	(1) 자원봉사 교류협력 추진의 체계성	(13) 3	(11.22) 3.20
	(2) 자원봉사교류협력 추진실적	3	4.62
	(3) 자원봉사캠프 관리 및 지원의 적정성	3	3.40
4. 자원봉사 홍보 및 정보 제공	(1) 자원봉사 홍보활동의 적정성	(11) 4	(9.38) 3.20
	(2) 자원봉사 정보제공의 적정성	3	2.55
	(3) 자원봉사 홍보 및 정보제공 실적	4	3.63
합계		50	42.91

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점 씩 구성되어있다.

서울시자원봉사센터의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 41.56점, 사업지표 42.91점으로 종합하여 84.47점이며, 이는 11개 출연기관 종합점수 전체 평균(84.94점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영, 효율경영 부문은 각각 85.00점, 79.30점으로 책임경영 전체평균(83.89점), 효율경영 전체평균 (74.97점) 보다 우수하였으며, 시민감동 부문은 86.33점으로 시민감동 전체평균(89.00점)보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울시자원봉사센터의 사업지표 전체평균 환산점수는 85.80점이며, 서울시자원봉사센터 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 자원봉사역량강화, 자원봉사

중추역할 부문은 전체평균(89.80점) 보다 우수하였으며, 자원봉사 활성화, 자원봉사 홍보 및 정보제공 부문은 전체평균(86.80점) 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울시자원봉사센터는 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 새롭게 수립한 비전, 전략과제를 포함한 신경영비전의 실질적 시행이 요구된다. - 자원봉사 분야 이외에 비즈니스 및 조직운영과 관련된 교육 훈련도 실시할 필요가 있다고 판단된다. 보다 다양한 외부 이해관계자와 소통활동을 활발하게 실시할 필요가 있고, 특히 기관의 인지도 향상을 위한 활동에 중점을 둘 필요가 있다. - 바람직한 조직문화 구축을 위해 수립한 GWP(Great Work Place) 경영의 본격적인 실행이 요구된다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 상시 모니터링 활동을 보다 내실 있게 실시할 필요가 있다. - 감사 담당인력의 전문성 강화를 위한 노력이 필요하다. - 기관의 조직규모와 업무특성을 반영한 청렴문화 조성 및 제도개선 과제와 수범사례 발굴 노력이 필요하다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자 여성비율을 확대하기 위한 노력이 필요하다. - 희망플러스통장과 꿈나래통장 관련 안정적 재원기반 마련을 위해 민간 후원자원의 발굴 노력을 적극적으로 추진할 필요가 있다.
(5) 정보공개 확대노력	<p style="text-align: center;">- 계량 지표-</p>

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 기본적으로 최소한의 인력으로 최대한의 효율적인 운영을 위해 노력하고 있는 부분은 긍정적으로 판단된다. 다만, 적은 인력에 대한 의사결정 구조가 실질적으로 개선되어야 하며, 궁극적으로 사무위임전결 내규에 대한 수정 보완이 필요하다. - 컨설팅 결과물이나 경영계획이 연초에 정리가 되어 한 해가 운영될 수 있도록 제시되어야 할 것이다. 물론 2014년도는 중장기 발전전략 보고서를 기반으로 체계적으로 운영하고, 또한 운영시 발생될 수 있는 이슈나 문제점에 대한 중장기 발전전략의 재구축 작업들이 수시적이며, 능동적으로 이루어질 수 있도록 해야 한다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 발전전략 보고서에서 제시된 조직 및 개인 평가체계를 신속히 직원들과 협의하여 근무평정을 개편하여 조직과 개인의 성과관리, 역량 평가 등이 체계적으로 운영되어야 할 것이다. - 현재 직원 내부 만족도 조사를 기반으로 교육훈련 수요분석을 진행하고 있지만, 교육훈련 수요조사를 위해 전사, 계층, 직무, 개인 차원에서 필요로 하는 교육훈련 프로그램이나 운영방안 등에 대한 상세한 조사와 분석을 기반으로 교육훈련 프로그램을 설정해야 한다. - 전략, 조직, 인력, 성과관리, 시민감동 등에 대한 제시된 컨설팅 결과물이 적절하게 실무에 적용될 수 있도록 담당자는 많은 실행 노력을 해야 하지만, 선행적으로 인사관리 담당 전문 역량에 대한 강화 노력이 보다 더 체계적이고 지속적으로 이루어져야 한다.
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 전사 핵심성과지표(KPI)를 부 단위 핵심성과지표로 분배는 해 둔 상황이지만, 구체적으로 이들 핵심성과지표의 운영과 개인 성과관리와의 연계에 대해서는 전혀 고려하지 않고 있다. 그러므로 향후 부서 핵심성과지표를 개인 평가로 연계할 수

	<p>있는 다양한 방안들 중에 센터에 적합한 방안을 협의하여 적용할 필요가 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 연봉 인상률 결정 및 기관 성과급 지급을 위해서는 근무성적 평정의 부서평가, 사업평가 등 다양한 성과 및 역량 평가의 결과가 반영되어 보상이 이루어져야 한다. - 컨설팅 결과물에 대한 적극적인 적용을 위해서는 실무 담당자의 평가제도에 대한 깊이 있는 이해와 더불어 직원들과의 빠른 협의가 필요함으로 보다 적극적인 자세로 제도 개선노력에 임해야 할 것이다.
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 센터의 홈페이지는 안전행정부에서 통합적으로 관리되고 있으며, 자체 홈페이지 재정립 및 체계적인 정보시스템 운영에 보다 많은 노력을 하여야 할 것이다. 아울러 다양한 매체를 통한 정보제공 노력은 보다 더 체계적으로 활성화 되어야 할 것이다. - 전산 서비스에 대한 내부 직원 만족도 조사 결과에 대한 세부적인 분석을 통한 개선방안 마련되어야 할 것이며, 시민의견 조사는 보다 많은 참여자들을 확보하여 조사 결과의 객관성이 확보되어야 할 것이다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산 계획이 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 시나리오별로 보다 정교하게 수립할 것을 제안한다. - 예산이 단순히 집행의 가이드라인(guideline)으로써 뿐만 아니라 관리·통제수단이 되어야 하고, 예산액과 집행액의 차이가 축소될 수 있도록 보다 정교한 예산 편성노력이 필요하다. - 예산과 지출에 대한 일련의 과정에서 내부회계통제제도가 일상적으로 작동할 뿐만 아니라, 기관의 고유위험에 내부통제시스템이 집중할 수 있도록 개선 노력을 제안한다.
(6) 재정운영 성과	<ul style="list-style-type: none"> - 계량 지표

(7) 업무개선 노력도	<ul style="list-style-type: none"> - 제안된 아이디어의 중장기 실행가능성을 검토하는 등 실행 중심의 평가체계의 강화를 기대하며, 제한된 금전적 보상을 극복하기 위하여 마일리지 제도 등 비금전적 보상의 강화도 필요하다.
--------------	--

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 자원봉사 플랫폼 운영을 목표로 하고 있다는 관점에서 볼 때, 가치전달 및 가치수요고객의 핵심 키워드가 기관의 관점에서 정의되고 있는데, 할 수 있는 서비스가 아니라 원하는 서비스를 해야 한다는 관점에서 자원봉사와 관련된 포괄적인 니즈 파악 및 이슈를 도출하여 내용별로 그룹핑한 후, 실천가능성 여부를 검토하여 단계별로 접근하는 방법을 고려할 필요가 있다. - 가치수요고객의 정의를 확대하여 기업이나 커뮤니티 등을 포함시킨다면, 자원봉사 관련 수요에 대한 대응에서 나아가 수요를 창출하는 활동으로 연계가 가능할 것으로 생각된다. - CS관점의 내부평가지표인 고객수혜자 지향성의 평가를 평가자의 주관적인 판단에 의해 결정하는 것은, 고객만족활동 우수자를 인정함으로써 활동참여에 관심을 가지도록 한다는 본래의 취지에 벗어나므로, 객관적인 평가기준을 만들어 운용할 필요가 있다.
(2) 시민만족도 조사 결과	<ul style="list-style-type: none"> - 계량 지표

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 자원봉사 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 최근 들어 자원봉사 참여자 수가 매년 줄고 있는 원인을 다각적, 심층적으로 분석하여 이에 대처하는 적극적 방안 마련이 필요하다. - 자원봉사 참여자 수를 확대할 수 있는 보다 적극적인 프로그램 개발이 필요하다.
(2) 자원봉사 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 연구인력의 보장이 시급하며, 자원봉사센터가 직면하고 있는 중요한 사회적 변화(자원봉사 참여자 수의 감소)에 대처할 수 있는 심도 깊은 연구수행이 필요하다.
(3) 자원봉사 중추 역할	<ul style="list-style-type: none"> - 개별 캠프 운영자들이 자신들이 소속된 소규모 캠프 내에 머물지 않고 그 다음 단계로 상향 이동할 수 있는 경력관리 체계를 구축함으로써 캠프 운영 자체를 활성화할 수 있는 방법 모색이 필요하다.
(4) 자원봉사 홍보 및 정보제공	<ul style="list-style-type: none"> - 홍보와 정보제공의 성과를 투입 측면에서 측정하는 지표보다 실제적 효과를 측정할 수 있는 지표로 전환하는 방안을 적극 강구해야 한다.

XI. 서울디자인재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

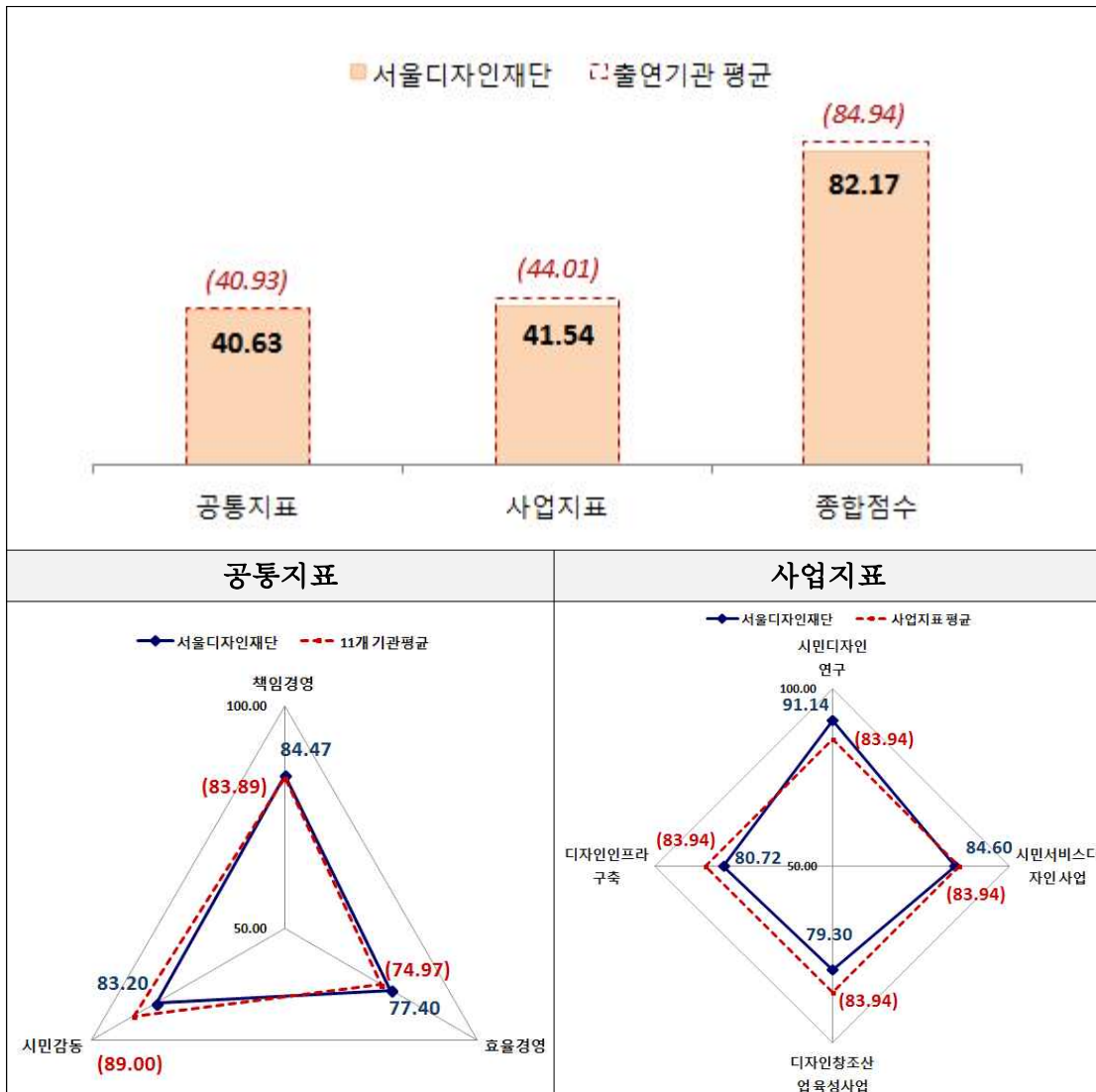
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 책임경영		(15)		(12.67)
	(1) 기관장 리더십	5	A0	4.38
	(2) 지적·지시사항에 대한 개선 노력	3	A+	3.00
	(3) 청렴도 향상	3		2.77
	(4) 사회공헌	3		1.60
	(5) 정보공개 확대노력	1		0.92
2. 효율적인 경영		(20)		(15.48)
	(1) 조직관리의 합리성	4	B+	3.00
	(2) 인사관리의 합리성	4	B+	3.00
	(3) 내부평가제도의 합리성	2	B+	1.50
	(4) 경영정보관리의 합리성	1	B+	0.75
	(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	A0	3.50
	(6) 재정운영 성과	3		2.60
(7) 업무개선 노력도	2		1.13	
3. 시민감동		(15)		(12.48)
	(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	5	B+	3.75
	(2) 시민만족도 조사 결과	10		8.73
합계		50		40.63

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 시민디자인 연구	(1) 시민디자인연구 수행의 적정성	(7) 4	(6.38) 3.60
	(2) 시민디자인연구의 성과	3	2.78
		(15)	(12.70)
2. 시민서비스 디자인 사업	(1) 시민서비스디자인 사업의 체계성	5	4.38
	(2) 시민서비스디자인 사업 수행의 적정성	5	3.88
	(3) 시민서비스디자인 사업의 성과	5	4.44
3. 디자인창조 산업 육성 사업	(1) 디자인산업서비스 사업 수행 노력	(10) 4	(7.93) 2.70
	(2) 디자인문화상품산업 진흥기반 조성 노력	3	2.40
	(3) 디자인창조산업 육성 사업의 성과	3	2.83
4. 디자인 인프라 구축	(1) DDP 공간구축 노력	(18) 5	(14.53) 4.00
	(2) DDP 운영기반 조성 노력	7	5.73
	(3) DDP 시민참여 및 인지도 확산 노력	3	2.55
	(4) DDP 인력운영 및 시설관리 노력	3	2.25
합계		50	41.54

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표와 사업지표는 각각 50점씩 구성되어 있다.

서울디자인재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 40.63점, 사업지표 41.54점으로 종합하여 82.17점이며, 11개 출연기관 종합점수 전체평균(84.94점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

11개 기관 전체의 공통지표별 평균점수와 비교할 경우 책임경영, 효율경영 부문은 각각 84.47점, 77.40점으로 책임경영 전체평균(83.89점), 효율경영 전체평균(74.97점)보다 우수하였으나, 시민감동 부문은 83.20점으로 시민감동 전체평균(89.00점)보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울디자인재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 83.94점이며, 서울디자인재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 시민디자인연구, 시민서비스디자인사업

부문은 전체평균(83.94점) 보다 우수하였으나, 디자인창조산업육성사업과 디자인인프라구축 부문은 전체평균(83.94점) 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 1개 기관, ‘나’ 등급 4개 기관, ‘다’ 등급 6개 기관으로 나타났으며, 서울디자인재단은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 책임경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 인재상과 역량모델을 구축하고 이를 바탕으로 체계적인 직원 역량 진단과 교육훈련 수요조사를 실시할 필요가 있다. - 기관의 업무와 밀접한 관계가 있는 외부 이해관계자를 유형별로 분류하고 맞춤형 채널을 개발하여 의사소통활동을 체계적으로 실시할 필요가 있다. - 선진 조직문화의 정착과 기관 역량의 결집을 위해 기관의 특성에 맞는 리더십 전략을 개발하고 적용할 필요가 있다.
(2) 지적·지시 사항에 대한 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 개선과제 이행 여부에 대한 판단의 객관성을 제고할 수 있는 방안의 모색이 필요하다. - 지적·지시사항에 대한 개선이 단순한 외적 개선에 그치지 않고 근본적인 원인에 대한 개선이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.
(3) 청렴도 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 업무특성을 반영한 제도개선과제의 발굴을 적극적으로 추진할 필요가 있다.
(4) 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> - 일자리 창출 전략의 실효성을 강화하고, 일자리 창출 노력이 실제 성과로 연결되는 지에 대한 확인 및 지속적인 사후 지원 노력이 요청된다. - 기관의 사업과 연계하여 실질적인 도움을 제공할 수 있는 사회적 기업을 발굴하여 자매결연을 체결하고 직접적인 지원을 제공할 필요가 있다. - 육아휴직자에 대한 대체인력 확보를 위해 적극적으로 노력할 필요가 있다. - 시차출퇴근제 이외에 다양한 형태의 유연근무제 활용을 위한 노력이 요청된다. - 여성관리자 비율을 확대하기 위한 노력이 필요하다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 희망플러스통장과 꿈나래통장 관련 안정적 재원기반 마련을 위해 민간 후원자원의 발굴 노력을 적극적으로 추진할 필요가 있다. - 고유사업 이외의 나눔 봉사활동 발굴 및 추진을 위한 방안의 모색이 필요하다고 판단된다.
(5) 정보공개 확대노력	- 계량 지표-

(2) 효율경영

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 사업부제 중심의 경영단 운영으로 책임경영체제는 정립될 수 있으나, 관리상의 비효율성이 발생할 수 있다. 중장기적인 관점에서의 조직 및 인력 운영 계획 수립으로 중장기 조직관리 비효율성을 사전적으로 점검하고 검토할 필요가 있다. - 체계적인 직원 만족도 조사가 진행되고 있지만, 조직관리와 인사관리의 구분, 조사결과에 대한 상세한 분석을 통하여 반드시 향후 운영제도에 반영될 수 있도록 해야 한다.
(2) 인사관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 인사관리 제도에 대한 만족도 조사의 설문문항을 채용, 평가, 보상, 승진, 교육훈련 등 인사제도와 연계되는 내용을 보다 구체적으로 구성하여 전체 설문 문항을 조직관리와 인사관리로 구분하여 운영하는 방법도 고민해보야 할 것이다. - 태도평정과 역량평정은 중복적인 성향이 강함으로 태도평정을 역량평정에 통합 조정하여 역량평정 중심으로 운영되어야 한다.
(3) 내부평가 제도의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 매년 추진 사업의 목표, 전략, 과제들이 변화함에 따라 적절한 핵심성과지표(KPI)도 변해야 하는 것이 적합하다. 그러므로 조직단위별 사업계획 보고를 할 때, 반드시 핵심성과지표를 포함시켜 보고를 한다면 사업과 핵심성과지표의 연계성을 매년 검토할 수 있을 것이다. - 목표관리 (MBO:management by objectives) 도입으로 높은 수

	<p>준의 평가체계를 갖추었지만, 평가결과에 대한 활용 방안, 피드백 활동 등에 대한 보다 구체적인 제시가 필요하다.</p>
(4) 경영정보 관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 정보공개 확대노력은 우수하나, 웹접근성 및 웹호환성에 대한 지속적인 점검과 개선이 필요하다. - 정보보안정책 수립, 정보자사 보안관리 등 정보 보안에 대한 지속적인 점검과 개선방안 수립이 필요하다.
(5) 재정 및 예산관리의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 재무예산계획이 단순한 계획이 아니라 기관 고유 위험에 대한 예방적 기능과 경영관리의 통제적 기능을 수행할 수 있도록 내재화되기를 기대한다. 또한, 연도별 예산편성도 집행의 가이드라인(guideline)으로서 뿐만 아니라 관리·통제 수단으로 역할을 할 수 있도록 정교화되기를 기대한다. - 결산 및 회계처리의 적정성을 월별·분기별로 적시성 있게 검증할 수 있는 제도적 장치의 보강이 필요하며, 결산 및 회계처리 관련 기관의 고유 위험에 기반하여 오류 등을 방지하기 위한 내부회계통제의 강화가 필요하다. 더불어 내부감사에 따른 조치이행 등에 대한 내부감사 관련 환류체계도 구축·운영되기를 기대한다. - 연봉 인상이 성과와 보다 명확히 연계될 수 있도록 최고-최저 등급 간 차이의 확대 등 지속적인 개선 노력이 필요하며, 장기적으로 부가급여와 복리후생 항목들의 통합과 단순화를 통한 근본적인 인건비 절감노력이 필요하다. 또한, 성과급의 등급 내 인원비율을 시 출연기관 예산지침을 적용하여 최고 등급 20% 이내, 최저등급 10%이상으로 강제배분하여 성과보상체계의 실효성을 강화할 것을 제안한다.
(6) 재정운영 성과	<p>- 계량 지표</p>
(7) 업무개선 노력도	<ul style="list-style-type: none"> - 시민으로부터의 아이디어 제안채널이 상시적으로 접근이 용이하여 자발적 참여가 활성화될 수 있도록 지속적인 개선 노력이 필요하며, 아이디어의 질적 수준을 제고하기 위하여 전문가 집단과의 아이디어 제안채널을 신설할 것을 제안한다. 또한, 금전적 보상은 근본적으로 예산의 제한이 있기 때문에 비금전적 보상제도의 강화가 여전히 필요하며, 특히 외부제안자

	<p>에 대한 직접적인 비금전적 보상제도의 신설을 제안한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시 아이디어 공유시스템의 활용이 매우 미흡한 수준으로, 시 아이디어 공유시스템을 통해 타 기관의 아이디어를 활용하여 맞춤형 아이디어를 개발·적용할 것을 제안한다. 또한, 아이디어의 실행률의 제고를 위한 지속적인 개선 노력이 필요하다.
--	--

(3) 시민감동

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민감동 경영체계 구축 노력	<ul style="list-style-type: none"> - 경영위원회에 내부위원으로 각 부서에서 고객만족(CS)담당자(3~6급)들이 참석하도록 되어 있는데, 적어도 4급 주무 이상의 책임자가 참가하여야 위원회 의결사항이 부서 내에 전달 되거나 실제적으로 각 부서가 참가하여 실행에 옮길 때 힘이 실릴 수 있으므로, 내부위원의 직급을 보직자 위주로 선정하는 것이 바람직하다. - DDP를 글로벌 창조산업 플랫폼으로 만들어 서울시의 도시경쟁력 강화에 기여하기 위해서는 현재의 고객 정의에서 잠재고객으로 분류하고 있는 관광객이나 외국 방문객을, 크게 시민고객과 관광객으로 구분하여 별도로 구체적인 서비스 전략을 수립할 필요가 있다. - 서비스 표준화에 있어서는 사업 확대에 따른 다양한 상황별, 고객속성 별 응대 매뉴얼의 개발하고, 계약직 중심의 점점 담당자들에게 체계적인 교육을 통한 내재화와 더불어 체계적인 서비스 품질관리 방안의 마련이 요구된다. - 실질적인 고객만족 활동실적을 평가 반영하기 위해서는 각종 조사결과를 토대로 반영하는 것에서 나아가, 고객의 소리(VOC: Voice Of Customer) 문제해결 실적 등 고객만족 개선 활동을 평가하여 포상과 연계시키는 것이 필요하다.
(2) 시민만족도 조사 결과	<ul style="list-style-type: none"> - 계량 지표

□ 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 시민디자인 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 연구소의 설립으로 시민들에게 실질적 도움이 되는 디자인 연구를 시행하고 있으나 연구소 설립 이후 변화를 가시화하고 연구 사업을 확장시키기 위해서는 상위 계획 간 연결성과 논리성을 갖추는 것이 필요하다. - 연구소 규모가 작고 인력이 작기 때문에 예산에 어울리는 사업에 집중해야 할 것이며 소규모 연구기능을 보완해줄 수 있는 외부기관 및 전문가 연계활동을 넓혀가야 할 것이다. - 디자인을 통한 일자리 창출 사업을 지속하려면 전문성이 있고 지속적 수요가 발생할 수 있는 사업대상 발굴이 필요하다. - 다른 연구소와 달리 학술적 목표보다는 사업가능성을 타진하는 측면에서 연구결과의 실용성, 적용여부를 판단할 수 있는 지표가 적절하다. 장기적으로는 디자인의 변화가 사업의 목표달성 정도에 얼마나 기여했는지(범죄율 변화, 불공정거래 변화 등) 확인하기 위한 지표 개발이 필요해 보인다.
(2) 시민서비스 디자인 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 사업과제 발굴의 논리성과 체계성을 갖추기 위해 사업목표에 맞는 전체 사업 가능 영역을 검토하고 세부사업 선정 기준을 세울 필요가 있으며, 사업품질 관리를 위해 모니터링 주체를 명확히 하고 피드백 결과를 사업운영에 반영하는 체계를 갖춰야 한다. - 시민을 정의함에 있어 어떤 시민이 어떤 수요를 가지고 있는지에 대한 정교한 대상을 설정하고 타겟을 결정해야 할 것이다. 또한 시민참여 프로그램에 특정 시민이 반복되지 않고 참여자 범위를 넓히도록 참여기준, 방식 및 홍보수단을 다양화할 필요가 있다. - 심사위원 로테이션이 일어나도록 심사위원 풀을 더 확대할 필요가 있으며 신진심사위원 비율 관리 등 관리체계를 갖출 필요가 있다. - 협력네트워크가 실제적 성과를 내도록 네트워크 구성의 목표를 명확히 하고 관리, 개선할 필요가 있다.

<p>(3) 디자인창조 사업 육성 사업</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 환경분석 결과가 구체적 대안제시로 연결되도록 논리성을 갖춰야 하며 전략과제와 세부사업 간에도 연계성이 보여야 한다. - 디자인 상품 유통채널 확보가 매우 긍정적이다. 앞으로도 홍보 및 유통채널을 확보하기 위한 방안을 온오프라인으로 계속 모색해야 할 것이며, 장기적으로 자체 브랜드를 만드는 방안도 검토해 볼 필요가 있다. - 다른 기관과 차별화되고 디자인 전문성을 보여주는 공간(예. 신소재실)을 특화시킬 필요가 있으며 관련 콘텐츠 확보를 위해 노력해야 할 것이다. - 취업률 목표 등을 위해 대기업과 입주기업이나 아마추어 교육생들 간 연결 사업도 고려해 볼 수 있을 것이다. - 평가결과 환류체계를 보완할 필요가 있다. 특히 평가에 참여하는 대상은 사업내용에 적합하게 선정해야 한다.
<p>(4) 디자인 인프라 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 현재 이원적으로 구성되어 있는 디자인재단과 DDP 운영의 조직적 조화가 문제시될 가능성이 있다. - DDP 운영의 초기전략은 예측하지 못했던 문제 발생 시 어떤 과정을 통해 대응할 것인지에 중점을 두어야 한다. - 운영자립을 위해 광고유치, 디자인 사업 결과물의 유통 등 다양한 수익사업 방식을 개발해야 한다. - 전반적으로 마케팅 계획이 잘 수립되었으나 DDP 방문객 증가를 위해 다양한 대상별 타겟 전략의 구체성을 높일 필요가 있다. 시민, 관광객, 디자인 관련자, 기업 등 유인력 높은 맞춤형 프로그램을 지속적으로 개발, 시행할 필요가 있다. - 시민들의 반복방문을 유도하기 위해서는 공간, 전시, 도서, 상점 등 시설별 특색을 유지해야 한다. 예컨대 상점(shop)은 반복방문을 일으키는 요소 중 하나이므로 임대 상점이나 살림터 구성에서 DDP의 컨셉을 뒷받침하고 다른 공간과 차별화되도록 컨셉을 분명히 하여야 하며 입점 후에도 지속적인 커뮤니케이션을 통해 시너지를 내기 위한 소통해야 할 것이다. - 정규직 인력을 줄이고 일자리 창출을 위한 노력 및 시민참

	<p>여 기회를 확대한 것은 긍정적이나(컨시어즈직, 봉사직 등) 전문성의 서비스 실패의 우려가 있다. 이를 보완하기 위해 서비스 교육 및 DDP의 비전 공유, 서비스 점검 등 모니터링 체계를 갖추어야 한다.</p>
--	---