

**2010년도 서울특별시 출연기관
경영실적 평가보고서**

2011년 06월

서울특별시 투자·출연기관 경영평가단

제 출 문

서울특별시 시장 귀하

본 보고서를 「2010년도 서울특별시 출연기관
경영실적평가」의 최종보고서로 제출합니다.

2011년 06월

서울특별시 투자·출연기관 경영평가단

목 차

제1장 2010년도 경영실적평가 개요	9
1. 평가의 의의 및 목적	10
2. 평가의 내용과 수행체계	10
3. 평가방법	12
4. 평가결과에 대한 조치	15
5. 평가단의 구성	15
제2장 2010년도 경영실적평가 평가결과 및 총평	16
1. 평가결과	17
2. 총 평: 11개 출연기관 종합	17
제3장 출연기관별 평가결과	20
I. 서울의료원	21
1. 평가종합	22
1.1 총 평	22
II. 서울시정개발연구원	25
1. 평가종합	26
1.1 총 평	26
1.2 공통지표 총평	26
1.3 사업지표 총평	30

III. 서울산업통상진흥원	33
1. 평가종합	34
1.1 총 평	34
1.2 공통지표 총평	34
1.3 사업지표 총평	39
IV. 서울신용보증재단	44
1. 평가종합	45
1.1 총 평	45
1.2 공통지표 총평	45
1.3 사업지표 총평	49
V. 세종문화회관	53
1. 평가종합	54
1.1 총 평	54
1.2 공통지표 총평	54
1.3 사업지표 총평	57
VI. 서울여성가족재단	61
1. 평가종합	62
1.1 총 평	62
1.2 공통지표 총평	62

1.3 사업지표 총평	65
VII. 서울복지재단	68
1. 평가종합	69
1.1 총 평	69
1.2 공통지표 총평	69
1.3 사업지표 총평	73
VIII. 서울문화재단	75
1. 평가종합	76
1.1 총 평	76
1.2 공통지표 총평	76
1.3 사업지표 총평	79
IX. 서울시립교향악단	83
1. 평가종합	84
1.1 총 평	84
1.2 공통지표 총평	84
1.3 사업지표 총평	88
X. 서울시 자원봉사센터	91
1. 평가종합	92
1.1 총 평	92

1.2 공통지표 총평	92
1.3 사업지표 총평	96
XI. 서울디자인재단	99
1. 평가종합	100
1.1 총 평	100
1.2 공통지표 총평	100
1.3 사업지표 총평	104
제4장 창의경영 평가 결과	107
I. 서울메트로	108
1. 총 평	109
II. 서울시설관리공단	111
1. 총 평	112
III. 서울도시철도	114
1. 총 평	115
IV. 서울농수산물공사	117
1. 총 평	118
V. SH공사	120
1. 총 평	121

제5장 경영상의 문제점 및 개선방안 123

- 1. 출연기관 공통부문 124
 - 1.1 책임경영 124
 - 1.2 효율적인 경영 127
 - 1.3 창의경영 135
 - 1.4 고객감동 137

- 2. 출연기관 사업부문 140
 - 2.1 경제/연구 유형 140
 - (1) 서울시정개발연구원 140
 - (2) 서울산업통상진흥원 141
 - (3) 서울신용보증재단 141
 - 2.2 복지 유형 142
 - (1) 서울복지재단 142
 - (2) 서울여성가족재단 143
 - (3) 서울시 자원봉사센터 144
 - 2.3 문화유형 144
 - (1) 세종문화회관 144
 - (2) 서울문화재단 145
 - (3) 서울시립교향악단 146
 - (4) 서울디자인재단 146

- 3. 투자기관 및 의료원 창의평가 147
 - 3.1 창의경영 전략의 적정성 147
 - 3.2 창의경영 시스템의 제도화 147
 - 3.3 창의경영 학습조직화 148

3.4 창의경영 사업성과	148
3.5 디자인경영	149
제6장 경영평가지표 개선방안	150
1. 공통부문	151
1.1 책임경영 부문	151
1.2 효율적인 경영 부문	155
1.3 창의경영 부문	162
1.4 고객감동 부문	165
2. 사업부문	168
2.1 서울시정개발연구원	168
2.2 서울산업통상진흥원	170
2.3 서울신용보증재단	171
2.4 세종문화회관	173
2.5 서울여성가족재단	175
2.6 서울복지재단	176
2.7 서울문화재단	177
2.8 서울시립교향악단	178
2.9 서울시 자원봉사센터	180
2.10 서울디자인재단	182

제1장 2010년도 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, 창의경영 및 고객감동 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 대처하는 창의적인 경영을 구현함으로써 고객감동을 달성하고 시정 기여도를 제고하는 데에도 그 목적이 있다.

2. 평가의 내용과 수행체계

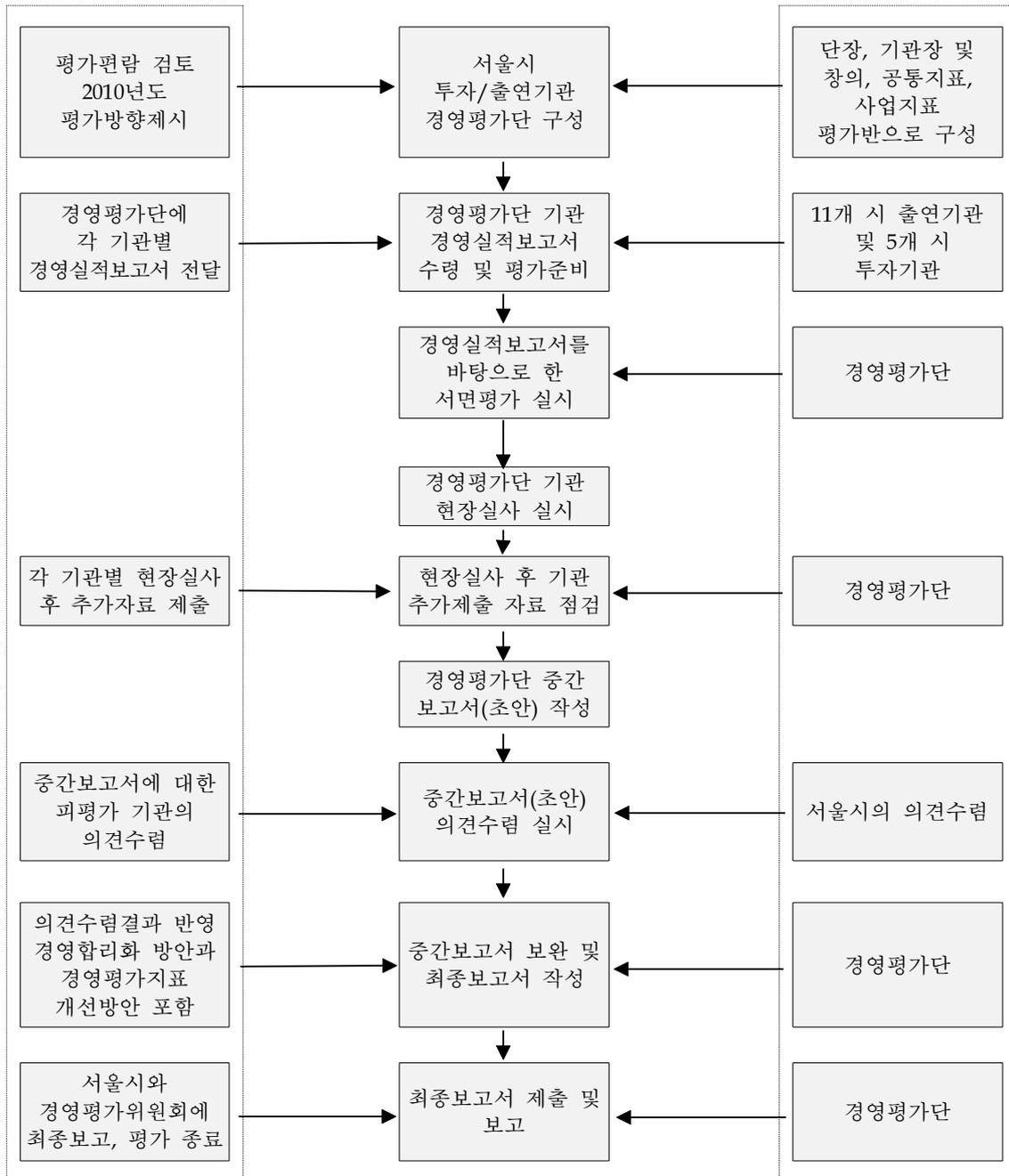
2.1 평가의 내용

2010년도 출연기관 경영실적평가는 다음과 같은 과업을 수행한다.

- (1) 2010년도 11개 서울시 출연기관 경영실적 평가

2.2 평가의 수행체계

2010년도 출연기관 경영실적평가 및 투자기관·서울의료원 창의평가의 수행체계는 다음과 같다.



3. 평가방법

3.1 계량지표

계량지표는 아래의 유형 중 가장 적합하다고 판단되는 방법 하나를 선택하여 평가하며, 각 평가방법별 적용지표는 기관별 평가편람에 명시한다.

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 : 시정책 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

○ 개선도 : 개선 가능 최대치 대비 실제 개선치

- 평점은 개선 가능 최대치 대비 실제 개선치의 백분율로서 계산, 평점의 하한치

는 0%

- 개선도 : 실제 개선치 / 개선 가능 최대치
- 실제 개선치 : 2010년 평가점수 - 전년도 평가점수
- 개선가능 최대치 : 100 - 전년도 평가점수

③ 기타 평가

- 적용대상 지표 : 서울시정개발연구원, 서울복지재단의 연구결과(보고서)의 우수성
- 평점의 부여 : 외부전문가의 100점 만점의 평가점수를 그대로 사용함

④ 목표 사정에 관련된 사항

- 목표는 예산이나 별도자료에 의하거나 3개년 실적치 평균 등의 방법으로 지표성격을 고려하여 설정한 것을 인정하되, 목표달성도가 120%를 초과하는 경우에는 목표달성도(70%)와 목표의 적정성(30%)을 함께 평가함으로써 기관이 제시한 목표치의 적정성을 검증할 수 있음
- 목표달성도와 목표의 적정성을 함께 평가하는 경우 목표달성도와 목표의 적정성을 별도로 평가하여 각각의 평점을 구한 후, 비중을 고려하여 평가지표의 득점 계산

구성 비율	배점 구성		
	합계	목표달성도	목표의 적정성
	100%	70%	30%

- 목표의 적정성은 다음 세부평가내용 각항을 기준으로 평가하며, 비계량지표 평가방법을 적용하여 평점을 산정

세부평가내용	착안사항
목표설정 절차의 합리성(15%)	- 조직원의 의견을 수렴하였는가? - 중장기 경영계획 등 상위계획과의 연계성은 적정한가? - 전년도 목표와 실적간의 차이분석 결과를 반영하였는가? - 통제 불가능한 요소를 고려하였는가?
내용의 적정성(15%)	- 최근 3년 실적보다 상향된 목표인가? - 설정된 목표가 공기업 발전·최종목적에 어느 정도 기여하는 것인가?

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(<표 1> 참조)

○ 득점 계산 시, 소수점 둘째 자리까지 산정(셋째 자리 반올림)

○ 평가대상년도 실적과 아울러 전년대비 개선 정도를 함께 고려

<표 1> 평가등급의 설정, 평가기준 및 평점

등 급	평 가 기 준	평 점
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

4. 평가결과에 대한 조치

평가결과를 임원연봉, 기관 성과급 지급률 결정 등에 반영함으로써 경영혁신을 통한 책임경영체제 구축에 기여하고자 하며, 평가결과를 다음 연도 사업선정 시 세출예산 기초자료로 활용함으로써 출연금 교부 등 시 지원의 합리적 지원근거 마련하고자 한다.

경영실적을 평가한 결과, 시정을 요하는 사항이 있다고 인정할 때에는 그 시정을 출연기관의 장에게 요구하며, 우수 기관 및 개인에 대해서는 표창을 수여한다. 더불어 평가결과에 대한 환류를 통해 다음 연도의 적극적인 사업추진과 경영개선에 대한 동기부여를 제공한다.

5. 평가단의 구성

서울시 투자출연기관 경영평가단은 투자기관 책임경영 구현 및 창의 평가반, 출연기관 공통지표 평가반, 출연기관 사업지표 평가반, 출연기관 대표 평가반으로 구성한다.

구분	분야	평가위원	소속 및 직위
투자기관 사장/창의 평가반	책임경영 구현	김홍식	충남대학교 교수
		한수희	KMAC CBO
	창의경영	임병하	중앙대학교 교수
		이상훈	KMAC 프린서플 컨설턴트
출연기관 공통 평가반	책임경영 고객감동	임영균	광운대학교 교수
		이기동	KMAC 파트너
	효율경영	김익성	KMAC 인사조직본부장
		신열	목원대학교 교수
	창의경영	김상돈	KMAC 경영품질본부장
		이강수	KMAC 마스터 컨설턴트
출연기관 사업 평가반	경제/연구	원구환	한남대학교 교수
		정도진	중앙대학교 교수
	복지	박능후	경기대학교 교수
		유재욱	건국대학교 교수
	문화	오양열	문화예술위원회 책임연구위원
		정홍주	한국장학재단 팀장
출연기관 대표 평가반	대표역량	김병관 (평가단장·총괄)	아주대학교 교수
	대표역량 공공서비스	이립	KMAC 경영전략본부장

제2장 2010년도 경영실적평가 평가결과 및 총평

1. 평가결과
2. 총평: 11개 출연기관 종합

1. 평가결과

2010년 출연기관 경영실적 평가결과 가 등급은 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났다. 작년 가 등급이 2개 기관이었으나, 올해 1개 기관이 가 등급에서 나 등급으로 하락하였다.

등 급	기 관 명
가	서울신용보증재단
나	서울문화재단, 서울여성가족재단, 서울산업통상진흥원, 서울복지재단, 서울시립교향악단, 서울시자원봉사센터, 세종문화회관
다	서울시정개발연구원, 서울디자인재단
라	
마	

2. 총 평: 11개 출연기관 종합

서울시 산하의 각 출연기관들은 2010년에 기관장 이하 전 임직원이 맡은 바의 사업 분야 내에서 시로부터 위탁받은 업무와 고유의 사업들을 수행하기 위하여 노력하였으며, 그 결과 상당한 정도의 성과를 창출하였다. 2009년의 경제위기의 여파가 채가시지 않은 어려운 경제 여건 속에서 인적 물적 자원의 제약 속에서 업무량 증가의 부담을 극복하고 업무 수행에 매진한 바를 평가를 통해 파악할 수 있다. 전반적으로, 조직 체제의 정비, 사업의 제도적 구축, 실행조직으로서의 업무 내실화, 성과창출형 조직문화 배양, 사업평가와 학습조직화, 시정사업 협력 강화 등의 관점에서 대다수의 기관들은 전년 대비 개선되고 발전하는 추세를 이어가고 있다고 평가된다.

대부분의 기관이 외부환경에 대한 분석을 통하여 기관의 사업영역 내에서의 이해관

계자의 요구와 거시적 기회 및 위협 요인을 파악하고, 조직 내부환경의 분석을 통해 외부환경의 요구, 기회 및 위협에 대한 조직의 최적의 업무 수행을 위한 전략을 수립하고 경영목표를 조정하여 이를 중심으로 업무를 체계적으로 수행하고자 하는 일련의 경영활동을 수행하고 있으며, 이러한 계획 수립 및 관리의 과정이 매년 개선되고 있음을 볼 수 있다. 다만 일부 기관의 경우 비전과 전략의 체계가 기관의 실제 업무 및 사업의 내용과의 정합성과 그 자체의 논리적 체계성 측면에서 개선의 여지가 있는 것으로 판단된다. 구체적으로 실현 가능한 비전과 전략을 중심으로 중장기 및 단기 경영 목표를 수립하여 제시하여야 하며, 진도 관리의 개념이 들어가 있는 일정과 단계별 성과목표의 제시, 실행 상의 경영자원 투입 계획과 성과에 대한 지속적 모니터링과 평가 계획, 학습 및 개선 활동 계획 등을 중심으로 기관의 경영 및 사업수행이 이루어질 수 있도록 사업의 체계성이 강화될 필요가 있다고 판단된다.

대다수의 기관들이 다양한 사업을 운영하고 있는 바, 이들 사업에 대한 전사차원의 포트폴리오분석을 보다 체계화하여 기관별로 중장기 경영목표 실현에 개별사업이 지닌 잠재력과 기여도를 분석하고 그 결과를 중장기 전략계획의 수립에 적극 반영하는 노력을 강화하여야 할 것으로 판단된다. 또한 사업별로 고객요구를 파악하여 시장을 세분화하고 표적고객을 선정한 후 포지셔닝전략을 수립할 필요가 있는 것으로 판단된다.

각 기관과 서울시와의 관계의 재정립 필요성 측면에서는 일부 긍정적 변화가 있었던 것으로 판단된다. 2010년의 평가를 기준으로 보아 주목할 만한 이슈들로는, (1) 각 기관들이 서울시의 정책 실행의 실무적 외곽기관의 역할을 충실히 수행해야 하며 서울시는 이 역할의 수행을 지원해 주어야 한다는 점, (2) 그와 함께 각 기관들이 맡은 바의 사업 영역 내에서 현장 조직의 특성을 살려 현장밀착형 사업 개발 및 기획, 정책 수요 및 이슈의 개발 등의 역할을 할 수 있어야 하고, 서울시는 이를 위해 기관의 주체적 역할을 인정하고 지원해야 한다는 점, (3) 출연기관 간의 협력사업은 물론, 공공부문 및 민간부문의 다양한 기관들과의 협업 및 네트워크형 사업의 수행을 장려함으로써 시너지를 높이고 사업성과를 효율화하고 극대화하는 방안을 강구할 필요가 있다는 점, (4) 서울시가 업무 영역별 기관들의 사업에 대하여 나무에 대항하는 개별 사업을 중심으로 보는 것에 더하여 숲에 해당하는 기관의 사업 전체에 대한 관점으로 보고 판단함으로써 기관의 사업의 전반적 성과를 높이는데 기여할 수 있다는 점 등을 들 수 있다.

대다수의 기관들은 인적자원의 개발과 관리의 측면에서 기본적인 활동들만을 하고 있는 것으로 평가된다. 좀 더 중장기적 관점에서 기관의 사업 영역의 특성을 고려한 인적자원의 관리와 개발이 필요한 것으로 판단된다.

대다수의 기관들은 전반적으로 성과 평가의 강화에 필요한 제도적 장치들을 구축하고 있는 단계에 있다고 볼 수 있다. 개별 사업의 성과에 대한 평가를 수행 단계에서의 체계적 모니터링을 포함하여 사후 단계의 포괄적 성과평가와 개선계획에 이르기까지 전반적으로 강화함으로써 각 기관의 업무를 보다 더 성과창출형으로 개선할 필요가 있다. 이러한 성과창출형 업무조직화의 일환으로 업무 평가를 업무단위별 성과평가와 개인별 성과평가의 형태로 변화시킴으로써 구성원들의 업무를 보다 더 효과적이고 효율적으로 조직화할 필요가 있는 것으로 판단된다.

창의경영에 있어서 대다수의 기관들은 전년 대비 개선되는 추세에 있으나 아직 발전의 여지가 많이 있는 것으로 평가된다. 창의경영을 위한 시스템의 제도화, 창의경영 목표와 전략의 구축, 창의경영 실행과제의 관리체계, 창의 채널의 구축과 운영, 창의 학습조직의 구축, 창의경영 사업 성과의 평가 등에 있어서 좀 더 분명한 문제의식을 가지고 기관의 경영과 사업의 성과창출을 위한 노력을 성과로 연계시키는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

고객만족경영에 있어서 기관들의 제도화 정도와 실행 정도는 비교적 높은 것으로 평가된다. 다만, 고객만족경영에 대한 기관들의 의지가 제도화의 정도와 반비례하여 조금 식어가는 경향이 일반적으로 있는 것이 사실이니만큼 기관들의 고객만족에 대한 문제의식을 재정비하고 관련 활동에의 분발을 촉구할 필요가 있는 것으로 보인다.

제3장 출연기관별 평가결과

- I. 서울의료원
- II. 서울시정개발연구원
- III. 서울산업통상진흥원
- IV. 서울신용보증재단
- V. 세종문화회관
- VI. 서울여성가족재단
- VII. 서울복지재단
- VIII. 서울문화재단
- IX. 서울시립교향악단
- X. 서울시자원봉사센터
- XI. 서울디자인재단

I. 서울의료원

1. 평가종합

1.1 총 평

‘최고의 공공의료기관’이라는 비전 아래, 3가지 경영목표와 설정하고 이를 구현하기 위한 실행전략으로 ‘3화(차별화, 전문화, 친화) 3대(예방중심, 찾아가는, 사회안전망) 전략’을 수립하는 등 새롭게 중장기 전략경영계획을 수립하고자 노력하였다. Subvision과 경영목표 중 일부 등 비전체계 상의 논리적 정합성이 다소 부족하여 비전체계 전반에 대한 재정립이 필요하며, 경영목표 및 실행전략의 추진에 필요한 중장기 경영자원 투입계획을 수립하여 경영목표와 함께 제시할 필요가 있는 것으로 판단된다.

의료원은 조직구성원의 역량개발과 증진을 위하여 인재육성방향을 설정하고 공통 및 직종별 교육과 자기개발 활동을 적극 지원한 것과 기관위상 제고와 관련하여 진료봉사단을 운영하고 공공의료사업을 추진한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만, 핵심서비스인 ‘의료서비스 품질’에 대한 국내외 우수 의료기관과의 비교분석을 통해 취약부문에 대한 개선방안을 강구하여야 할 것으로 판단된다.

의료원이 2010년도 주요 목표를 초과달성하고, 전문컨설팅 기관을 활용하여 전략방향과 조직문화에 대한 진단과 분석을 실시하였으며, 오프라인 중심의 소통활동과 함께 그룹웨어, SNS 등 새로운 의사소통 매체를 활용하여 전직원을 대상으로 조직경영철학·비전, 리더십에 대한 공유노력을 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다.

전년도 평가지적사항을 개선하기 위한 계획, 프로세스, 조직이 미흡한 것으로 평가된다. 중장기 전략계획과 연계한 개선계획이 수립되어 있지 않으며 개선상황을 모니터링하고 평가하는 프로세스와 조직도 마련되어 있지 않은 것으로 평가된다. 또한 지적사항별 개선방향이나 개선과제가 도출되어 있지 않고, 개선과제의 도출기준과 과정이 모호하며, 위원회나 TFT 등 지적사항을 관리하는 전사 차원의 조직이 구성되어 있지 않아 이에 대한 개선노력이 필요한 것으로 판단된다.

시정책 준수를 위해 의료원은 공공의료정책개발과 공공의료사업전개를 통해 서울시 공공의료 모델을 제시하고자 노력하였으며, 서울시 각종 감사 및 조사 등에서 지적된 사항을 개선하고자 노력한 것으로 평가된다.

의료 소외계층에 대한 의료서비스 제공을 통한 사회안전망 구축을 위해 전담조직인 공공의료팀 운영 등 설립목적과 환경변화에 부응하는 공공의료모델 조직운영이 긍정적이며, 신축이전 준비와 이전 후 조직 및 인력재설계 노력과 업무량 분석을 통한 인력운영의 노력은 긍정적으로 인정된다. 그러나 조직문화 방향정립과 조사활성화는 이

벤트 중심으로 향후 고도화 작업이 요구되며, 전략적이고 계획적인 훈련계획에 의해 시행되지 못하고 있어 체계적이고 계획적인 전략적 전문 인력 육성계획에 기반한 시행안 마련이 요구된다.

중장기 인력수급계획 수립을 위해서 직무분석을 통한 합리적 인력수요 예측 접근 방법이 이루어졌으며, 이직자의 감소를 위해 적극적이고 구체적인 이직 대책 방안 마련 노력이 필요하며, 의료원의 인재상과 부합한 우수인재 채용을 하기 위한 구체적 노력이 미흡한 것으로 판단된다. 인사관리 개선을 위해 인사제도의 문제점 분석을 통한 추진과제 선정은 긍정적인 노력으로 판단되나, 조직차원에서 2010년에 진행된 조직/인력재설계 개편안 마련 외 혁신적인 인사제도의 도입·개선 노력은 미약한 것으로 판단된다.

진료부서와 지원부서를 구분하여 조직 및 부서단위 평가지표의 설정하여 내부평가 제도를 운영하고 있는 점은 합리적으로 판단되나 단일방식에 의한 성과급을 배분하고 있는 점은 근본적인 내부평가설계의 필요성이 요구된다.

경영정보관리와 관련하여 종합의료정보(OCS)시스템을 구성하여 의료정보의 활용과 업무효율 증대 그리고 고객중심적 경영에 도움을 받고 있으며, 특히 2007년부터 계획하여 추진한 OCS-EMR이 2011.3.25. 개통 운영됨으로써 과거시스템보다 수준 높은 업무지원이 이루어지고 있는 것으로 판단되나 시스템의 본격적 운영이 평가대상 연도를 넘어서고 있다는 점에서 금번 평가에 그 성과를 제한적으로 반영하였다.

재정운영과 관련하여 자체수입금과 자체수입률이 전년 대비 하락하였으나 이는 EMR 구축과 병원신축에 따라 서울시 전입금이 대폭 늘어남에 따라 나타난 일시적 현상으로 분석되며, 예산편성노력과 전년도 지출내용을 반영한 예산 운영과 예산절감 노력이 대체로 양호한 실적을 나타내고 있어 긍정적으로 평가된다. 기본연봉 한계액 설정 등 임금체계 단순화 노력 역시 긍정적인 것으로 평가되나 퇴직충당금 관리에 있어서는 근본적인 개선이 요구된다.

4대 창의경영 목표를 설정하고 21개의 목표별 세부전략과제를 도출한 후 이를 서울시의 4대 정책으로 분류한 점은 경영목표와의 연계성을 확보하기 위한 노력으로 긍정적으로 평가되나 경영목표와 창의전략과제와의 정합성이 떨어져 보완이 필요하다. 창의제안마당이라는 관리시스템을 운영하고 있으며 제안 유형을 세부적으로 구분하여 제안의 품질을 향상시키기 위한 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가되나 제안 채널의 다양화라는 측면에서 일반시민 제안제도를 운영하고 있으나 실제 적용 사례 및 실적이 미흡한 점은 부정적으로 평가된다. 창의 아이디어 실행을 위한 추진체계가 운영되고 있는 점은 긍정적이거나 실적은 매우 저조한 수준이다.

창의 교육훈련 프로그램 체계를 구축하고 있으나, 실질적으로 직무교육을 중심으

로 설정되어 있어 창의교육체계의 의미와 특성이 전혀 반영되고 있지 않은 점이 부정적으로 판단된다.

창의 사업에 대한 목표와 전략계획이 없으며, 사업아이디어의 발굴, 실행, 성과관리 등의 일련의 관리체계가 부재하여 창의 사업에 대한 명확한 개념적 정의가 부족하여, 일반적인 기관 경영상의 사업과의 관계정립이 명확히 이루지고 있지 않은 점이 다소 미흡하다고 판단된다.

고객감동서비스 추진 계획이 존재하며, 고객관리 및 고객지원을 위한 전담부서가 존재하고 부서별 역할 분담이 구체적인 것은 긍정적이다. 또한, 행정서비스현장 및 민원 접점 별로 표준이행 기준이 존재하고 서비스품질을 정기적으로 측정하기 위한 노력 역시 긍정적으로 평가되나 현장 내용은 측정 가능한 형태로 개정 보완이 필요하다. 기관장이 각종 서비스 아카데미 교육에 참석해 교육을 실시하는 등 서비스 리더십을 발휘하고 있으나 민원처리대장의 전산화와 고객 건의함에 대한 활성화 방안 강구가 필요하다

자체 서비스 모니터링 결과에 따라 직원 포상을 실시한 것, 신축 건물로 이전하여 병원의 시설환경을 대폭 개선한 것 등은 긍정적이나, 내부직원만족도 조사 결과를 활용한 다양한 만족도 제고 방안 마련이 요구되며, 보상 및 인정부분 역시 개선 및 확대가 요구된다.

Ⅱ. 서울시정개발연구원

1. 평가종합

1.1 총평

서울시정개발연구원의 평가결과는 공통지표 37.76점, 사업지표 41.31점을 받았으며, 기관의 공통지표 가중치 45%, 사업지표 가중치 55%를 적용한 종합 점수는 79.42점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 81.45점에 비해 2.03점 하락한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났다. 서울시정개발연구원은 작년보다 하락한 다 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 효율적인 경영 부문에서 재정 및 예산관리합리성 지표는 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 창의경영 부문에서 창의경영 전략의 적정성 지표와 고객감동 부문에서 고객만족도 조사 결과 반영 노력 지표 등이 타 지표에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다. 전반적으로 기관의 비전달성을 위해 중장기적인 관점에서 체계적인 계획을 수립하고 지표를 제시한 점과 합리적인 정보관리를 위해 시스템 보완과 활용도가 높아진 점은 긍정적으로 평가된다. 하지만 기관 비전과 부합하지 못하는 창의경영 전략 내용과 각 항목들에 대한 정량적인 기준 설정, 인사관리와 관련된 계획과 대안마련 및 합리적인 평가제도 등은 앞으로 개선해야 할 적극적 개선사항으로 보완 및 활용방안이 필요한 것으로 나타났다.

사업지표와 관련하여 연구협력의 효율성 부문의 국내외 산·학·연 협동연구 추진 실적 지표와 연구성과의 우수성 부문의 국내외 학술지 게재 및 학회 발표실적 지표가 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 연구역량 강화 노력의 일환으로 멘토링제도와 경영전략회의와 분야별 이슈 개발 등과 연계한 점을 토대로 산·학·연 협동연구 실적의 목표를 달성한 점과 홈페이지 개편 등을 통하여 외부 접근의 용이성과 연구 성과 확산에 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 하지만 안정적으로 각 지표를 지속해 나갈 수 있는 기반을 마련하기 위한 사후적인 관리와 공정한 기준보완은 필요한 것으로 나타났다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 연구원은 비전달성을 위해 중장기 발전계획을 보다 체계적으로 수립하고자 노력한 것으로 평가된다. 또한 중장기 로드맵을 수립

하고 비전달성을 위한 연도별 성과목표와 계량적 지표를 제시한 것은 긍정적인 것으로 평가된다. 다만 이를 달성하기 위해 필요한 예산, 인력 등 경영자원의 투입계획이 정량적으로 제시되어 있지 않아 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다. 또한 홍보강화와 같은 일부 추진전략은 경영부문의 목표달성과는 다소 연관성이 없는 것으로 보이며, 연구부문의 경우 연구원이 연구기능을 통해 성취하여야 할 다양한 목표가 있음에도 불구하고, 일자리 창출이 연구원의 궁극적인 연구목표인 것처럼 부각된 점은 개선이 필요한 것으로 판단된다. 연구원이 위상강화 노력의 일환으로 2010년에 국내외 4개 유관기관과 신규로 교류협약(MOU)을 체결하고 국내외 세미나에 참여하는 등의 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가된다. 직원만족도와 관련하여 전년 대비 비교분석을 통한 집중적인 개선활동이 필요한 것으로 판단된다. 또한 연구원의 정체성을 고려한 핵심가치 재검토가 요구된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 2008년도와 2009년도 경영실적평가 결과에 대한 지표별 점수를 비교하여 중점개선이 필요한 분야를 파악하고자 한 노력은 긍정적으로 평가된다. 그러나 연구원은 지적사항에 대한 개선계획의 전반적인 로드맵을 중장기 경영전략과 연계하여 제시하고 있지 않으며, 개선계획의 수립도 당해 연도에 즉각적으로 이루어지지 않는 것으로 평가된다. 연구원은 59건의 지적사항 중 54건을 처리하여 높은 이행 완료율을 보이고 있는 것으로 평가된다. 다만 5건의 '추진중' 사항의 경우, 2010년도에 수행되었어야 할 사항도 일부 포함되어 있어 보다 적극적인 개선노력이 필요한 것으로 판단된다.

시정책 준수 정도와 관련하여 서울시 정책연구기관으로서 자체연구과제 중 서울시 과제의 비중이 92개중 19개인 것은 낮은 수준으로 평가되며 향후 적정 비율에 대한 검토가 필요한 것으로 판단된다. 또한 서울시 제안과제에 대한 적정성, 수요가능성, 활용성에 대한 연구조정위원회의 평가기준을 보다 구체화하고, 서울시를 상대로 한 정책 건의건수와 채택건수를 구분 관리할 필요가 있는 것으로 판단된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 기관특성과 연구환경의 변화에 부응하여 서울 도시 문제를 해결하기 위한 조직구조의 운영과 기후변화대응 연구센터의 2년차 운영 및 노인 연구센터의 운영 등 신속하고 탄력적인 조직 운영을 통한 조직 효율화 노력이 긍정적으로 평가된다. 또한 연구수행의 독립성 보장을 위해 수탁사업의 예산편성과 집행·위촉연구원의 인사 등 권한과 책임을 연구책임자에게 위임하는 것 역시 긍정적으로 인정된다. 다만 조직문화 구현활동이 상대적으로 미흡하여 진단을 통해 체계적인 접근방법을 통한 조직문화 활성화 노력이 필요한 것으로 판단된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 결원과 업무량분석, 사업확대 등의 수요변화를 반영한 인력수급 계획의 운영과 최근 3년간 이직자의 수가 감소된 것은 긍정적으로 인

정되나 핵심인력 유출 방지를 위한 이·퇴직관리 노력이 적극적으로 요구된다. 보직자의 성과관리 목표제와 성과급 차등의 연계는 긍정적인 노력으로 평가된다. 그러나 교육훈련의 경우 체계적인 운용과 이에 따른 성과가 부족하여 연구원 전반에 걸친 인재 육성 체계에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 기관은 경영목표와 전략을 구현하기 위한 평가지표를 연구원 전체차원, 관리부서차원, 연구부서차원으로 연계시키고 있는 것으로 확인되고 있고, 조직 및 개인성과평가가 적절히 구성되어 있으며, 측정시점도 반기별로 구성되는 등 타당하게 운영되고 있다. 그러나 구성원들의 다양한 목소리를 반영하기 노력이 비공식적인 형태로 운영되고 있는 점은 개선이 필요하다. 성과평가결과에 따라 인센티브와 보상, 승진, 교육 연수 등에 차등 적용하고 있으나 Tenure제, 성과부진자의 재할제도 등이 전년도와 마찬가지로 검토단계에 머물고 있는 점은 그 잠정적인 효과와 문제점을 보완하여 적극적으로 활용하는 방안이 필요할 것으로 판단된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 기관은 2009년과 2010년에 걸쳐 집중적으로 추진된 통합정보시스템을 구현하여 EA, 내부포털, 온라인 서비스를 효율적으로 운영하고 있는 점은 긍정적으로 판단되며, 통합정보시스템 활용과 관련하여 정보시스템 활용실적 역시 전년도에 비해 활발하게 이루어지고 있다. 정보교육과 관련하여 교육내용과 시기 등을 체계화하여 CDP적 접근이 요구되고, 단기 1회적 교육도 중요하나 능력개발 중심의 교육이 강화가 필요한 것으로 판단된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관은 기관은 비전에 근거하여 글로벌 연구기관을 위한 재무구조 구축이라는 원칙하에 중장기 경영전략과 예산편성을 연계시키고 있고, 예산편성시 전년도 항목별 집행 상태를 분석하여 반영하고, 당해 년도 사업계획과 연계시켜 예산편성을 하고 있어 긍정적인 노력으로 판단된다. 다만 예산분석 시 지출항목에 대한 적극적 분석 노력이 강화되어야 할 것으로 판단된다. 인건비 관리와 관련하여 적극적인 성과평가를 통해 임금동결자 10%수준을 유지하는 등 인건비 절감과 합리적 편성에 노력한 점이 긍정적으로 인정된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 창의경영의 기본 방향을 설정하고 서울시의 창의경영 추진체계와 연계된 기관의 창의목표를 수립한 후 Action Plan까지 수립한 점은 긍정적으로 평가된다. 창의경영 추진계획의 적정성과 관련하여 서울시 비전, 기관의 비전, 창의경영목표가 설정되고 이를 실현하기 위한 운영체계가 제시된 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 세부 추진과제에 대하여 목표를 설정하고 성과지표를 정의하고 일정계획을 수립하는 등의 과제 실행에 있어서의 점검관리체계는 미흡한 점이 부정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 창의 아이디어 제안, 창의연구과제 제안,

시민 연구과제 제안 등 다양한 채널을 통해 아이디어를 발굴하고 있으며 특히 해외 우수사례 발굴을 통한 아이디어 발굴 노력은 기관의 특성을 고려할 때 적절한 방법이라고 판단되어 긍정적으로 평가된다. 창의 아이디어 실행시스템 운용에 있어서도 904건의 제안 중 592건의 제안이 실행되어 65%의 높은 실행 실적으로 연계되고 있는 점이 긍정적으로 평가된다. 하지만 창의 아이디어 제안 및 시민연구 제안의 실행률이 저조한 점은 부정적으로 평가된다.(창의제안 17%, 시민제안 0%)

창의경영 학습조직화와 관련하여 연구원 특성에 맞는 창의역량에 대한 정의와 이에 대한 창의학습 프로그램이 명확히 제시되고 있지 않아 실질적인 창의교육활동의 차별적 특성이 다소 부족하다고 판단된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 창의경영 사업아이디어의 발굴과 관리, 성과창출 등 일련의 관리체계와 추진 프로세스가 명확히 정립되고 있지 않으며, 특히 기관의 입장에서 사업유형별 관리목표 및 방향 제시가 미흡한 점이 다소 부정적으로 평가된다. 사업 아이디어의 발굴에 대한 접근방법을 현장 연구활동과 연계시켜 질적 발전을 도모하려고 노력한 점은 긍정적으로 평가된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 '고객서비스 비전 하우스가 존재하는 것은 긍정적이다. 다만, CS비전은 있으나 이를 어떻게 도출하였는지에 대한 구체성이 미흡하며 또한 이를 달성하기 위한 구체적인 전략과제가 없다. 2009년에 서비스이행표준을 보완하였으나 현재 고객서비스현장 각 항목의 이행 여부를 측정, 평가, 공표하는 운영 메커니즘이 미흡하다. 향후 고객서비스현장 운영위원회 등을 조직해서 이를 정기적으로 측정, 평가, 공표를 추진해야 한다. 고객지원을 위한 시스템 구축과 관련하여 홈페이지 Q&A코너 응답처리 기준이 내부적으로 정해져 있지 않으므로 이를 기한 내 처리가 가능하도록 내부 규정을 개선하고 처리 현황을 파악해야 한다. CS 리더십 역시 기관장의 CS 철학 구체화가 필요하다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년도 고객만족도 조사결과는 78.8점으로 2009년 79.1점 대비 0.3점 감소한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사결과 반영 노력과 관련하여 CSI조사 결과에 따라 개선 계획을 수립하고 피드백 워크숍을 실시하며 고객만족도 우수기관을 사례 조사 및 분석한 것은 긍정적이다. 하지만 전반적으로 조직 내에서 CS를 위한 개선활동을 어떻게 전개했는지 그 구체적인 팀 활동 내용이나 성과가 나타나 있지 않다. CS교육 체계를 수립하고 경영진과 연구진에 대한 CS교육을 강도 높게 실시하여 전사적으로 CS분 조성 필요한 것으로 판단된다. 고객만족도 조사결과의 조직 성과관리에의 반영과 관련하여 2010년 상반기 성과관리 평가 계획 수립 시 핵심성과지표 5개를 선정하였는데 여기에 CS관련 지표는 없는 상태이다. 또한 개인 및 팀의 CS성과에 대한 금전적 보상 및

인정 프로그램이 매우 부족하므로 이에 대한 개선이 필요하다.

1.3 사업지표 총평

연구사업 선정의 적정성 중 자체연구과제 선정의 적합성과 관련하여 연구역량 배양 및 기초자료 축적을 위한 기초연구 비중을 대폭 확대하였으며, 서울시 중장기 경영계획과의 연계강화를 위해 연구본부별 도메인을 중심으로 시책과 연계하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 다만, 시민제안과제의 폭을 확대하여 서울시민의 가치를 창출할 수 있는 노력이 배가될 필요가 있다고 판단된다. 대내외 환경 및 사회적 요구에 대한 부합성과 관련하여 기관목적 및 연구영역에 적합한 과제선정시스템을 운영하였으며, 주관부서 학술용역 계획 수립시 외부전문가 등이 참여하는 사전심사회의 개최를 의무화하여 사회적 요구에 부응하려고 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 연구원들의 학술적·이론적 전문능력 발전에 대한 기여도와 관련하여 연구노트 구축 및 활용을 통한 협업연구역량 강화를 위해서는 내용의 충실화와 더불어 행재정적 인센티브를 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다.

수탁연구사업의 적정성과 관련하여 정관 제2조에 근거하여 수탁연구과제의 연구원 설립목적 및 사업영역에의 부합성 여부를 판단하고 있으며, 수탁연구과제의 연구수행 능력 부합성을 판단하기 위해 경력 및 전공 적합성 판단, 과제 연구기간, 유사 연구 참여도 등의 판단, 관련 외부전문가 인적자원 동원 능력 판단 등을 활용한 점은 긍정적으로 평가된다. 기관 고유사업과 수탁사업의 균형성 제고를 위해 이사회 개최를 통한 의견수렴 활동 역시 긍정적인 노력으로 판단된다. 다만 수탁과제의 기여도 평가를 위해 사후적으로 기여도에 대한 분석 평가가 필요한 것으로 판단된다.

연구사업 관리체계의 합리성 중 연구사업 추진체계의 효과성 제고를 위해 행정직원과 연구원들 간의 합리적인 역할 조정이 전제되어야 할 것으로 판단되며, 이를 위해서는 행정직과 연구직 간의 의사소통 강화를 위한 정례적 협의체를 구성하여 운영할 필요가 있다고 판단된다. 연구지원 수행활동의 적정성과 관련하여 성과창출형 보상체계의 일환으로 수탁연구과제 수행 직원에게 연구지원비를 지급함으로써 성과에 대한 보상과 아울러 수탁연구 예산의 효율적 운영을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다.

연구과제 배분의 합리성과 관련하여 이사회에게 결정되는 배분 기준에 있어 질적 개념을 적용할 수 있는 비율 조정이 필요한 것으로 판단된다. 연구과제 배분에 있어 연구원의 수행능력 및 전공적합성과 관련하여 연구원 내부 인력이 해당 분야의 박사

학위 소지자로 적합성이 매우 높은 것으로 판단되며, 연구과제 공모에 있어서도 연구원의 전문성을 살린 내부 공모에 의한 과제 배분 방안을 재검토해 볼 필요가 있다.

연구결과 평가의 공정성과 관련하여 성과창출형 보상체계의 일환으로 수탁연구과제 수행 직원에게 연구지원비를 지급함으로써 성과에 대한 보상과 아울러 수탁연구예산의 효율적 운영을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 업적평가와 관련하여 가중치의 항목 내 반영비율의 자율성 부여는 긍정적인 노력으로 판단되나 절대평가에 의한 관대화 효과를 극복하기 위해 강제배분 할당제를 도입할 필요가 있다고 판단된다. 평가위원 구성의 적절성과 관련하여 연구본부 도메인별로 평가위원 풀을 운영하고 매년 확대하고 있으나 추천방법 외에 연구도메인별 인력 풀을 학회 등으로부터 지원받는 방안을 모색할 필요가 있다고 판단된다.

연구협력의 효율성 중 연구역량 강화 노력과 관련하여 5년차 이상 연구위원을 신입 연구원의 멘토로 지정하여 1:1 지도 관리하여 연구원들 간의 교류협력방안을 모색하고 있으며, 경영전략회의를 반기별로 개최하여 분야별 이슈 개발 및 운영계획과 연계한 점은 긍정적으로 평가된다. 국제적 신이론 습득 및 정보공유를 위한 국외전문가 초청 특강 시 원내에 국한하여 운영하기보다 관심 있는 외부인도 참여할 수 있도록 적극 홍보하고, 기관내 연구역량 결집은 비연구직 인력의 관리역량 지원 부문도 포함될 필요가 있다고 판단된다. 연구사업 수행 시 외부전문가 활용과 관련하여 외부전문가가 학계 및 연구기관 종사자로 국한함으로써 시민단체 등의 의견수렴이 다소 미흡한 것으로 판단된다. 국내외 정책 네트워크 형성을 위한 노력으로 국내외 유관기관의 교류 협력을 지속적으로 강화하고 있으나 실질적인 성과는 상대적으로 저조한 것으로 나타나도 있어 연구원 당 최저 게재 논문수를 할당하는 방법 등을 고려할 필요가 있다.

국내외 산·학·연 협동연구 추진 실적과 관련하여 2010년 국내외 산·학·연 협동연구 추진 목표치는 19건이었으며 실적은 19건으로 목표 대비 100% 달성하였다.

연구성과의 우수성 중 연구보고서 우수성과 관련하여 시정개발연구원이 제출한 총 12개의 연구보고서 중 6개를 경영평가단에서 선정하여 한 편당 2인씩의 외부 전문가(Referee)가 평가를 수행하였다. 교통수요 관리 목표설정 연구 분야 87.5점, 물수요관리 도입계획 연구 분야 79.5점, 초고령사회 서울의 변화전망 연구 분야 83.0점, 문화특화지역 형성요인 연구 분야 87.5점, 서울시 GT기반 신성장동력 육성방안 연구분야 87.5점, 민간투자사업 관리방안 연구 분야 85.0점으로 전체 평균은 85.0점으로 나타났다.

국내회 학술지 게재 및 학회 발표 실적 중 연구원 1인당 국내외 논문게재 실적 목표 달성도와 관련하여 2010년 연구원 1인당 국내외 논문 게재 실적 목표치는 1.29이

었으며 실적은 1.30으로 목표 대비 100.76%를 달성하였다. 연구원 1인당 국내외 논문 발표 실적 목표 달성도와 관련하여 2010년 연구원 1인당 국내외 논문 발표 목표치는 1.65이었으며 실적은 1.65로 목표 대비 100% 달성하였다.

연구성과의 확산 및 활용도 중 정보화 등을 통한 연구성과의 홍보 및 확산과 관련하여 홈페이지 개편으로 경제지표 및 세계 도시정보 등 신규 콘텐츠를 제공하고 있으며, 검색엔진시스템 도입, 장애인 웹 접근성 향상, 전체 디자인 개편 및 회원제 등을 도입하여 외부 접근의 용이성과 연구 성과 확산에 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 연구 성과의 유관기관 및 관련 전문가 배포 실적과 관련하여 수요자 중심의 정보 보급이라는 목표 하에 간행물의 유상 보급, 39개 유관기관과의 연구 성과물 교환체계 확립, 국토해양부의 건설교통기술정보와의 연계 등을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 정기·비정기 간행물 등을 통한 홍보·확산 정도와 관련하여 정기·비정기 간행물에 대한 홍보를 구분해서 분석할 필요가 있다고 판단되며, 연구 성과물의 결과 확산을 강화하기 위해서는 연구결과물에 대한 인용지수 등을 측정하여 분석할 필요가 있다고 판단된다.

연구결과의 정책 활용도와 관련하여 정책활용도 조사의 정기적 추진이 필요한 것으로 판단되며, 정책기여도 평가에 있어서도 기여도를 3-5단계로 세분류하여 평가하는 방안을 검토할 필요가 있다고 판단된다.

Ⅲ. 서울산업통상진흥원

1. 평가종합

1.1 총평

서울산업통상진흥원의 평가결과는 공통지표 44.40점, 사업지표 44.27점을 받았으며, 기관의 공통지표 가중치 50%, 사업지표 가중치 50%를 적용한 종합 점수는 88.67점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 91.31점에 비해 2.64점 하락한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났다. 서울산업통상진흥원은 작년보다 하락한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 효율적인 경영 부문에서 조직관리의 합리성 지표와 창의경영 부문에서 창의경영 시스템의 제도화 및 창의경영 학습조직화 지표는 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 책임경영 부문에서 기관장 리더십 및 전년도 평가지적사항에 대한 개선노력 지표와 효율적인 경영 부문에서 인사관리의 합리성 지표는 타 지표에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다. 기관의 효율적인 경영을 위한 조직의 유연화, 현장중심조직, 목표지향조직으로의 변화 노력과 다양한 창의제안 시스템 운영 등을 통해 DB를 구축하고 실행과 포상기획까지 연계하여 동기부여를 통한 개선 노력은 긍정적으로 평가된다. 하지만 우수인재 육성과 역량개발 계획이 조속히 시행되도록 하고, 기관장의 모호한 경영철학을 조속히 명확화하고 공유하기 위한 노력이 필요할 것으로 평가된다.

사업지표와 관련하여 서울 패션 산업 지원 부문이 전반적으로 타 지표에 비해 우수한 것으로 평가된다. 그러나 서울 문화 콘텐츠산업 지원 부문의 문화콘텐츠 활성화 노력 지표와 창업활성화 지원 부문의 체계적 창업지원 시스템 구축 및 효율적 운영 지표와 창업지원 프로그램의 다양성 및 전문성 지표가 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 진흥원은 비전 및 실행전략을 체계적으로 수립하고자 노력한 것으로 평가된다. 다양한 사업을 운영하고 있는 만큼 이들 사업에 대한 전사차원의 포트폴리오분석을 보다 체계화하여 진흥원의 중장기 경영목표 실현에 개별사업이 지닌 잠재력과 기여도를 분석하고 그 결과를 중장기 전략계획의 수립

에 적극 반영하고자 노력하여야 할 것으로 판단된다. 또한 사업별로 고객욕구를 파악하여 시장을 세분화하고 표적고객을 선정한 후 포지셔닝전략을 수립할 필요가 있는 것으로 판단된다. 아울러 다양한 고객군을 지니고 있는 진흥원의 특성을 고려하여 통합고객관리시스템을 보다 정교하게 운영하고 고객관계관리(CRM)를 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 진흥원은 서울시 출연기관 청렴도 평가와 고객만족도 조사에서 1위를 달성하는 등 투명경영과 윤리경영, 고객만족경영에 선도적인 역할을 수행한 것으로 평가된다. 다만 수출 중소기업의 해외마케팅 직접지원에 대한 요구가 크다는 점에서 해외통상 지원사업을 별도의 전략계획에 의해 핵심사업화하는 것을 검토하고, 이를 위해 KOTRA, 해외공관 등과의 협력을 강화하고 해외바이어와의 매칭서비스를 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 기관장의 철학·비전 리더십 공유 노력에 대해 최고경영자의 경영철학이 다소 모호하므로 이를 명확히 밝히고 이를 전파·공유하기 위한 노력을 강화하여야 할 것으로 판단된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 경영기획팀 및 경영TFT 주관 하에 평가지적사항을 분석하여 45건의 개선과제를 도출하는 한편 워크숍을 실시하여 개선계획을 수립·실행하는 등 평가지적사항을 체계적으로 개선하고자 노력한 것으로 평가된다. 진흥원은 지적사항 이행 점검을 위한 평가지표를 도입하고 지적사항 별 난이도 및 실행가능성을 고려하여 지적사항을 장기과제 및 서울시 협의사항 등으로 분류·실행하는 한편, 미조치 사항 및 재지적사항의 이행상황을 점검하고 지적사항 달성 여부를 조직성과 평가에 반영하는 등 지적사항의 이행상황을 체계적으로 점검하고자 노력한 것으로 평가된다. 조치미완료 사항에 대해서는 조속히 이행할 필요가 있는 것으로 판단된다.

시정책 준수 정도와 관련하여 진흥원은 민선 5기 서울시 중점시책과 부합하는 사업을 전개하고자 노력한 것으로 평가된다. 특히 서울시의 산업구조와 연동된 전략적 사업추진의 일환으로 서울시 산업정책실태 분석보고서와 시카고 분석보고서를 참조하고, 시정개발연구원과의 협력에 의해 지식서비스 산업지원본부 운영을 계획하는 한편, 서울시 정책개발 사업과 현장접점형 사업을 실행하는 등 서울시 산업정책에 적극 부응하고자 노력한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 서울형 신산업육성정책의 전개에 있어 '서울형 신산업'의 개념을 명확하게 정의하여야 할 것이며, 동 사업의 미미한 실적을 고려하여 향후 이를 제고하기 위한 노력을 강화하여야 할 것으로 판단된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 환경변화와 시정정책의 구현을 위한 유연조직, 현장중심조직, 목표지향조직의 운영과 신규사업 조기 안정화를 위한 통합적지지원, 그리고 격년 주기의 업무량분석에 근거한 부서별 정원관리와 정원대비 일정 결원유지 등으로 볼 때, 인력운영의 슬림화 노력이 긍정적인 것으로 판단된다.

또한 직급별 인력구조 개선을 위한 노력으로 6급 이하의 채용 노력과 서울에 산재해 있는 본부 및 센터별 책임예산제 및 회계분권화를 통한 업무효율성 제고 노력, 단위별 책임운영체제로 3급 이하 직원의 인사권 위임 등의 책임경영 확대를 위한 노력 역시 긍정적인 것으로 평가된다. 다만 비정규직과 파견직의 비중이 높아 조직몰입도와 로열티 확대를 위해 제도적 보완 장치가 필요한 것으로 판단된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 중장기 인력의 수요예측을 통한 합리적인 인력 확보 노력과 비정규직 인력채용의 정례화 및 장애인 채용 노력 등이 긍정적으로 평가된다. 평가와 보상체계의 연계 노력, 다양한 평정방법의 통합화 노력과 1인당 교육훈련시간의 확대(136시간/년)와 교육만족도 10% 증가의 성과가 인정되며 인사관리 방식에 대한 직원 만족도조사와 개선항목의 도출은 긍정적인 것으로 평가된다. 외부전문가 활용을 통해서 성과중심의 인력운영체계화, 저성과자 퇴출 프로그램의 도입방안 마련, 조직구성원의 전문성 함양 교육훈련프로그램 개선, 성과중심 평가제도 개선, 핵심인재 육성을 위한 대학원 지원 등 인사관리제도 개선을 중점 과제 방향으로 수립한 노력은 긍정적인 것으로 인정된다. 그러나 차별화·전문화 교육을 위한 교육과정의 세분화와 체계적인 역량개발계획에 근거한 업무전문성 확대와 CDP를 기반으로 한 역량 육성 노력 등에 대한 조속히 시행되도록 관리 노력이 필요한 것으로 평가된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 기관의 비전인 최고 경쟁력을 갖춘 서울시 창조산업 및 중소기업 육성기관으로 자리매김하기 위하여 중장기 목표인 인력·조직·사업 혁신을 기반으로 사업, 조직, 평가 등의 영역에서 내부평가지표를 설계하고 있는 점은 긍정적이고, 경영-조직-개인성과를 점검하는 방법론과 계량/비계량지표간 구성과 비중도 합리적으로 평가된다. 다만 내부평가제도의 합리성 강화를 위해 피드백 체계 강화와 당해 년도 목표간 인과관계를 보다 정교하게 유지하는 노력이 보완될 필요가 있는 것으로 판단된다. 내부평가의 수용도와 성과와 보상을 연계시키기 위하여 경영-조직-개인평가에 따른 5등급 강제할당(10%, 20%, 40%, 20%, 10%)방식과 성과급 지급율의 차이가 성과급대비 30% 수준을 유지하고 있고, 등급간 차등폭이 20% 정도 되는 등 긍정적으로 평가된다. 내부평가결과의 수용도 제고를 위한 노력 중에 구성원의견수렴 또는 갈등해소를 위한 다양한 노력의 결과를 적극적으로 점검하는 노력은 보완이 요구된다. 또한 내부평가제도 개선을 위한 노력에서 지표에 대한 검증 작업과 목표치 설정에 대한 검토가 현재보다는 검증회수와 충실도에서 보완이 요구된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 기관의 경영정보시스템 운영과 관련하여, 경영정보시스템과 고객지원시스템 등으로 구분하여 경영여건상 필요한 내용과 고객의 수요를 적극 반영하여 시스템의 적정성을 확보하고자 하는 유지, 보수, 보완 노력이 긍정적으로 평가된다. 다만, 경영정보시스템 운영과정에서 시스템의 운영의 실적과 활용

도 그리고 개선 노력에 대한 주기적, 누적적 자료 관리와 점검 그리고 개선활동이 관리되도록 관심을 가져야 할 것으로 판단된다. 기관은 정보시스템의 보안통제가 물리적 그리고 시스템적으로 활성화되어 있으며, 전산시스템의 안전유지를 위한 제도적 기반도 마련되어 있는 등 긍정적으로 평가된다. 또한 정보화 교육이 온라인, 전문교육, 직원정보화교육 등으로 구분되어 추진되고 있는 점도 확인되었다. 다만 경영정보시스템관련 교육내용과 회수 등이 일반적 수준이고, 특히 전문교육 내용도 기관의 역량에 비해 부족한 것으로 판단된다. 따라서 향후 부족한 정보(전산)부서 인력의 제약을 인정하고 이들 전문인력의 교육에 CDP적 접근 강화가 필요한 것으로 판단된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관은 재정관리의 합리성 제고와 관련하여 자체수입 비율이 전년도 48.5%에서 56.2%로 강화되고, 현금성 기본재산을 은행에 예치하여 이자수익(연간 이자율 3.85-4.20%)을 올리는 등 합리적 노력이 인정된다. 기관의 총수입규모가 38,285백만원으로 전년대비 7,587백만원(16.5%)감소하고 있는데, 감소의 원인이 서울시 출연금에 의존도가 높은 부분에서 기인하므로 향후 자체수입규모를 확대하고 일정하게 유지하는 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 기관의 중장기 전략과 중장기 재무계획이 연계되어 있고, 이에 따라 당해 연도 예산편성이 이루어지고 있는 점과 예산 편성시 전년도 예산지출내용에 대한 분석과 시사점을 도출하여 반영하고 있는 점 등은 긍정적으로 평가된다. 급여관리를 합리적으로 하기 위하여, 상위직급의 연봉제와 하위직급의 호봉제를 적절히 조화하여 불필요한 인건비 지출을 통제하고 있는 것은 인정된다. 또한 개인성과급의 지급을 강제할 당방식(S, A, B, C, D등급, 등급별 5%, 15%, 60%, 15%, 5%)을 채용하고 있고 지급률도 최대 60%가 나고 있는 등 성과와 연계된 급여관리를 하는 것으로 판단된다. 다만 하위직급에 대해 지속적인 동기부여가 될 수 있도록 업적평가부분의 강화가 필요할 것으로 판단된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 기관의 비전과 미션을 달성하기 위한 핵심역량을 정의하고 중장기 목표를 설정하는 등 체계적인 접근이 이루어진 점이 긍정적으로 평가된다. 경영목표와 연계성이 확보된 창의경영 목표를 설정하고 서울시의 4대 창의경영 과제와 관련된 8개의 세부 추진 과제를 선정하는 등 연계성을 강화하기 위한 노력이 긍정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 개인적 창의제안 시스템, 비공식적 창의제안 시스템, 공식적 창의제안 시스템 운영 등 다양한 창의제안 시스템 운영을 통해 창의 아이디어를 축적하는 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가된다. 창의 아이디어 실행시스템의 운용을 위해 우수 제안임에도 불구하고 심사도중 탈락한 제안을 대상으로 창의 패자부활전을 시행하고 있으며 이를 통해 실행과 포상기회를 재부여 하는 등 제

안 제출의 동기부여를 위한 제도 운영도 긍정적으로 평가된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 기관의 인재상과 핵심가치를 기반으로 중장기 교육 로드맵을 설정하고 있으며, 특히 3대 핵심가치를 중심으로 교육역량과 프로그램을 전개하였으며, 창의분야의 특화된 교육으로 KAIST와 제휴로 진행된 “창의적 문화기술 전문성 강화” 교육 프로그램은 그 취지와 프로그램 구성의 차별적 특성으로 창의 교육의 질적 수준을 높이는데 기여한 점은 긍정적으로 평가된다. 비공식적인 창의 학습동아리 운영 및 관리방식이 체계적으로 정비되어 있으며, 특히 동아리의 신청, 선정, 활동, 지원, 평가 등의 일련의 프로세스 관리가 적절히 이루어지고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 창의사업에 대한 목표와 지향점을 분명히 제시하고 있으며, 전년대비 사업부문별 발굴실적이 전체적으로 상승한 한 점과 사업의 성과를 창출하기 위한 조직 차원의 지원 및 역할관계가 유기적으로 설정되어있는 점이 긍정적으로 평가된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 ‘명품사업 수행을 통한 현장만족형 고객감동 실천’이란 CS비전을 도출하였고, 업무유형 별 고객니즈를 수립하기 위하여 현장 및 사후간담회 실시, 수요 및 설문 조사 등을 실시하였다. 서울시 규칙에 의거 고객서비스현장 운영 실태 점검을 10월에 실시하고 이를 바탕으로 12월에 서비스현장을 개정하였다. 그리고 서비스 이행 표준을 정기점검하는 등의 다양한 노력을 하였다는 것은 긍정적이다. 다만 향후에는 보다 더 체계적으로 CS비전을 도출해야 하고, 고객니즈조사, 품질모니터링, 보상, 교육 등 CS관련 업무의 원활한 추진을 위해 전담 CS팀을 만들고 사람과 예산을 배정 해야 한다. 고객만족 TFT를 운영하여 고객서비스현장 개정, 서비스 이행 표준 점검 및 공표, VOC현황 정리 및 분석 등의 전사 CS활동을 주도하였고, 4개 분야(패션분야, 문화콘텐츠 분야, 중소기업 지원분야, DMC단지 활성화 분야)에 자문위원회를 운영하여 고객중심적인 조직을 운영 하려고 노력한 점은 긍정적이다. 향후 SBA의 서비스 경쟁력과 차별성을 강화하기 위해서는 SETEC의 고객만족도 결과 향상을 위한 대응방안 모색이 요구된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 92.6점으로 2009년 91.5점 대비 1.1점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사결과 반영 노력과 관련하여 고객만족도 조사를 한 후 그 결과를 분석하고 개선 계획을 수립하여 우수사례를 공유라는 등의 선순환 체계 구축을 위한 노력을 하고 있다. 고객만족 우수 개인 및 부서에 대한 보상을 하고 있으며, 12월에 내부고객 설문조사를 실시하여 내부고객만족을 위한 노력을 추진하고 있는 것은 긍정

적이다. 고객의 소리 관리지침을 매뉴얼화를 하였고 전사 워크숍을 통해 VOC개선안을 도출하였다. 또한, 고객의 소리에 기반한 서비스 개선 사례는 시설이용 부문의 전 시장 청소 체계 개선 등 다수가 있으며, 고객지향성 제고 교육을 온라인 및 오프라인으로 실시하고 있는데 이러한 점은 긍정적이다. 다만 SBA의 CS전략적 방향성에 부합하는 CS교육 프로그램 설계 및 진행이 미흡하므로 이에 대한 개선이 필요하다. 고객만족도 조사결과와 조직 성과관리에의 반영에 있어 고객만족도 평가 비중이 2007년 10%, 2008~9년 20%, 2010년 30%로 지속적 증가를 보이고 있다. 고객만족도 점수는 개인의 경우 공통역량에 고객지향 항목을 평가하여 개인 성과급 지급 시 반영하고 있다. 또한, 2010년 CS관련 포상액은 전년대비 약 12% 수준(2,100천원) 증가하였다. 이러한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다.

1.3 사업지표 총평

서울 패션산업 지원의 패션산업 인프라 지원 성과와 관련하여 2010년 패션센터 시설이용률 목표치는 12,167건이었으며 실적은 13,576건으로 목표대비 111.58%를 달성하였다. 10년 목표 12,167건은 직전 3개년 간의 시설 이용객수 평균으로 '08년 12,473건과 '09년 13,527건보다도 적게 설정되어 있지만, '10년 실적은 13,576건으로 직전 3개년보다 높다. 패션 전문인력 양성지원과 관련하여 2010년 패션 전문인력 양성지원 목표치는 698명이었으며 실적은 905명으로 목표대비 129.67%를 달성하였다. '10년 실적은 905명으로 목표 698명을 초과 달성하였을 뿐만 아니라 직전 3개년('08년 654명, '09년 736명, '10년 703명)보다 월등히 높은 성과를 나타내고 있으며 교육대상 중 약 71%가 단일 수강생으로, 교육기간이 1일에서 6개월까지 다양한데 단순 참여인원으로 과거와 비교하는 것은 적절하지 못하다고 판단된다.

중소 패션기업 경쟁력 지원과 관련하여 전략적 중장기 해외시장 진출을 위한 차별화된 판로지원을 모색하였으며, 중국, 일본 등 한류열풍의 중심이 되고 있는 시장에 총 4회 47개사를 파견하여 총 16,826천불의 계약을 추진한 점은 긍정적으로 평가된다. 다각적 홍보를 통한 수출 유망업체 대거 발굴 및 실무 전문가들을 통한 면밀한 심사를 통해 파견시장 최적합 업체를 선정하였으며, 동대문 패션지원센터의 경우 기획, 생산, 유통의 원스톱 서비스 지원을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 동대문 패션지원센터의 경우 금융기관과 연계한 금융지원프로그램을 개발할 필요가 있으며 외 마케팅지원도 간담회나 세미나보다 실무적 차원에서의 실질적인 지원책이 강구될 수 있도록 다양한 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다. 패션 전문인력 취업 활

성화를 위한 대학 패션워크를 개최하였으며, 신진디자이너 컨테스트를 통해 잠재력 있는 인재를 발굴 육성하였다. 또한 수준별 패턴 기술교육 실시를 통해 개인 역량 및 소속 기업 경쟁력 강화를 도모한 점은 긍정적으로 평가된다.

서울 패션사업 활성화 지원과 관련하여 서울컬렉션 및 서울패션페어를 중심으로 국제적 패션행사 지원 프로그램을 위한 해외패션교류 프로그램을 추진하였으며, 패션 클러스터 활성화를 위한 동대문 패션쇼핑 페스티벌 개최, 서울패션상권 수출상담회 개최 등을 도모하여 서울 패션산업의 활성화를 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 패션산업의 활성화를 위해 필요하다면 타 운영주체와의 협력적 관계 형성도 필요하다고 판단된다. 패션산업 활성화를 위한 지원 프로그램 운영 성과와 관련하여 서울 패션워크의 국제적 행사로서의 위상을 제고와 라스베가스 매직쇼에 출품하기 위해 여성복 기획 상담과 함께 디자인 서비스 제공을 통한 기업의 실질적 이익 창출에 적극적으로 기여한 점 또한 긍정적으로 평가된다. 다만, 동대문상권 활성화 지원성과, 브랜드 활성화 지원 성과를 보다 구체적으로 계량화하여 제시할 필요가 있으며, 서울패션워크가 부산 및 대구에 비해 차별화될 수 있는 실적 비교가 보다 구체적으로 제시되고 환류될 필요가 있다.

서울 문화콘텐츠산업 지원의 문화콘텐츠 활성화 노력과 관련하여 가치사슬분석을 통한 맞춤형지원시스템을 구축하여 운영함으로써 문화콘텐츠산업 활성화에 기여한 점은 긍정적으로 평가된다. KOTRA와 공동으로 MIP Junior 사업운영 등을 통해 마케팅 지원을 도모하였으며, 수출용 콘텐츠의 현지어 번역지원사업을 통해 중소기업의 수출 애로사항을 해소한 점 또한 긍정적으로 평가된다. 체계적인 자문위원회 운용 등을 통한 조직적 역량 강화와 제작이나 마케팅 지원 후 지원업체 선정, 지원방법, 지원금 결정 등의 피드백과정의 체계화 노력 제고와 정성적인 관점에서 교육의 질적 수준 향상을 도모하는 방안을 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다. 지원 프로그램 운영 성과와 관련하여 운영 성과가 매년 목표를 초과 달성한 점은 긍정적으로 평가되나 지원 프로그램의 운영성과를 가치사슬분석을 통한 맞춤형지원시스템의 지원영역과 연계하여 제시할 필요가 있으며, 유무형의 경제적 가치를 구분하여 성과를 분석할 필요가 있다고 판단된다.

문화콘텐츠 저변 확산 노력과 관련하여 기획영화제, 기획전시회, 체험형 교육프로그램 등을 운영하여 문화체험을 강화하였으며, 서울국제e스포츠페스티벌 개최 및 시그래프 아시아 2010 유치 및 홍보를 통해 차별화된 전문 프로그램을 기획 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 문화콘텐츠 저변 확대를 위한 중장기 종합계획의 연차별 분석을 고도화할 수 있도록 제도적 시스템을 강화할 필요가 있으며, 각종 시설의 개별적 운영실적 이외에 종합적 연계 운영노력 및 연계 운영에 따른 시너지 효과를

제고할 필요가 있다. 운영 성과와 관련하여 이벤트의 성과를 보다 다양한 각도에서 분석하고 이를 차기 경영계획에 반영하려는 노력이 필요하다. 단순한 개최실적, 참여 인원보다는 프로그램 운영을 통해 실질적으로 달성된 성과를 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다.

우수 문화콘텐츠 발굴 및 사후관리 성과와 관련하여 만화·애니메이션 제작지원 작 상업화 성과의 2010년 목표치는 966,083천원이었으며 실적은 7,598,250천원으로 목표 대비 786.5%를 달성하였다. 직전 3개년 동안 제작지원작의 판매액 및 투자유치액 총액이 약 2.8억원이었으나, '10년에는 70억원의 한불 공동제작 계약이 체결되었다. 제작지원작 수상성과는 2010년 목표치는 46건이었으며 실적은 56건으로 목표 대비 121.74%를 달성하였다.

창업 활성화 지원 중 체계적 창업지원 시스템 구축 및 효율적 운영과 관련하여 서울지역 창업보육센터 운영평가를 통해 사업비 지원과 외부 전문가 연계 컨설팅을 지원함으로써 서울지역 37개 센터와 네트워크를 구성하여 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 예비창업, 초기창업, 성장기업 등 단계별 창업지원 프로세스를 운영하였으며, 예비창업기업 창업률 제고를 위한 모니터링시스템을 운영하고 있다. 또한 찾아가는 기업지원 강화, 예비 특허스타기업 등을 육성하여 창업지원시스템을 강화하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 창업지원시스템이 단계별로 구분되어 있으나, 창업지원시스템의 지속적인 개선을 위해 시스템 운영성과를 점검/분석하여 피드백하는 환류시스템이 보다 강화될 필요가 있다.

창업지원 시스템 및 인프라의 운영의 효율성과 관련하여 강남청년창업센터 예비창업자의 창업성공률이 67.2%이며 인력고용 증가율도 179.8%에 이르고 있다. 또한 신기술창업센터와 서울시창업지원센터 입주기업의 매출액과 종업원수가 전년보다 증가한 점은 긍정적으로 평가된다. 서울시창업지원센터의 지식재산권 등록현황에 대한 유형별 구분 이외에 연도별 실적치 분석과 그에 따른 지원시스템이 구축될 필요가 있으며, 서울산업통상진흥원과 서울신용보증재단과의 관계에서 창업교육 차별화 전략 및 연계 전략이 지속적으로 모색될 필요가 있다고 판단된다.

창업지원 프로그램의 다양성 및 전문성과 관련하여 창업지원 프로그램의 다양성에도 모한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 창업지원 프로그램 다양화 및 전문화를 위해 운영위원회를 구성하여 운영하고 있으나, 창업기업의 사업화 지원을 보다 강화할 수 있는 다각적 방안이 필요하다고 판단된다. 전문기관 또는 전문가와의 연계를 위해 컨퍼런스 등을 전문가들과 함께 년 2회 내외로 진행하고 있으나, 횟수를 늘리는 방안을 검토할 필요가 있다고 판단된다.

창업지원 프로그램 개선 노력과 관련하여 입주기업 성장 지원을 위한 평가시스템

의 개선으로 입주업체의 자생력 및 경쟁력 강화를 도모하였으며, 창업전문과정 신설 등을 통해 창업교육 프로그램을 개선하였고 청년창업 1000프로젝트 지원을 통해 수준별로 지원을 세분화 한 점은 긍정적으로 평가된다. 창업지원 프로그램 개선을 대내외 요구사항 분석을 통해 신규 추진사업과 기존 프로그램 개선사업으로 구분하여 운영할 필요가 있다고 판단된다. 또한 창업지원 프로그램 개선 전후의 효과분석을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있다고 판단된다.

창업 활성화 지원 성과 중 2010년 창업지원 프로그램 목표치는 1,799.7건이었으며 실적은 2,423건으로 목표 대비 134.63%를 달성하였다. 창업교육 수료율과 관련하여 2010년 창업교육 수료율 목표치가 88.0%이었으며 실적은 92.7%로 목표 대비 105.34%를 달성하였다. 졸업기업 생존율과 관련하여 2010년 졸업기업 생존율 목표치는 88.8%이었으며 실적은 94.5%로 목표 대비 106.42%를 달성하였다.

서울시 중소기업의 국내외 판로지원 중 중소기업 지원사업 성과달성을 하이서울브랜드 매출액 달성율은 2010년 하이서울브랜드 매출액 목표치는 517,260백만원이었으며 실적은 659,510백만원으로 목표 대비 127.5% 달성하였다. 해외통상사업 참가기업 지원 수 달성율과 관련하여 2010년 해외통상사업 참가사업 지원 수 달성률 목표치는 369개사이었으며 실적은 393개사로 목표 대비 106.50% 달성하였다.

국내 마케팅 지원 및 매출 지원 노력 중 하이서울브랜드 사업 국내마케팅 지원 분야의 적정성 및 개선 노력과 관련하여 서울시 도시홍보슬로건 '하이서울'을 중소기업 마케팅지원에 활용하여 중소기업의 국내외 판로개척 활성화 및 도시브랜드 파워 제고를 도모하였으며, 디자인개발지원, 홍보지원, 유통채널지원 등 사업별 추진을 통해 하이서울브랜드 사업 지원을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 하이서울 브랜드사업에 대한 국내마케팅 채널 분야를 보다 다양하게 재구축하고, 과거 추진 실적과의 비교를 통해 사업 개선 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다.

전시장 운영 사업의 다양성 및 적정성과 관련하여 2010 전시장 이용 고객만족도 조사를 통해 애로사항을 개선하였고, 공익형 전시 시 임대료 감면 지원제도를 신설, 전시장 청소운영 개선을 통한 고객편의성 제고 등을 통해 전시장 운영 사업의 다양성과 적정성을 모색한 점은 긍정적으로 평가된다.

해외 마케팅 지원 노력 중 해외통상 사업의 적정성 및 개선 노력과 관련하여 해외통상 사업에 대한 예산이 전년대비 20% 감소하였음에도 불구하고 지원 기업수는 5.4% 증가하였다. 또한 서울형 신성장동력산업을 육성 지원하였으며, 해외통상지원과 연계한 일자리 창출을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다.

하이서울브랜드 사업 해외마케팅 지원 분야의 적정성 및 개선 노력과 관련하여 해외 박람회 공동참가 및 비즈니스 로드쇼 개최를 통한 판로개척 지원, 해외 현지 홍보

등을 통한 사업효과 극대화를 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 하이서울브랜드 사업 해외마케팅지원에 대한 개선방안은 기관대비 비교분석을 통해 효율적으로 운영할 수 있는 방안 모색이 필요하다고 판단된다.

DMC 비즈니스 인프라 지원사업 목표달성율과 관련하여 산학연 R&D 과제수행 사업비 목표달성율의 경우, 2010년 산학연 R&D 과제 수행 사업비 목표치는 2,440백만원이었으며 실적치는 3,110백만원으로 목표 대비 127.36%를 달성하였다. 첨단산업센터 입주기업 매출액 목표달성율은 2010년 첨단산업센터 입주기업 매출액은 5,200백만원이었으며 실적치는 5,590백만원으로 목표 대비 107.50%를 달성하였다.

DMC 홍보 마케팅 중 DMC 단지 활성화를 홍보 및 마케팅 노력과 관련하여 글로벌 금융위기 여파로 외국인 투자 여건이 어려움에도 불구하고 DMC입주 외국인 투자기업 및 서울시 전략산업 분야 우수 기업 6개사와 9.8억불 투자협약 체결한 점은 긍정적으로 평가된다. DMC 단지 활성화를 위한 홍보 및 마케팅 활동은 적정하게 이루어지고 있으나, 전년대비 개선도 평가나 환류시스템이 보다 구체적으로 제시될 필요가 있다고 판단된다. DMC 단지 내 우수기업 유치·관리 노력 및 성과와 관련하여 벨연구소 및 러시아 RSS 및 글로벌 R&D 네트워크 구축을 위해 노력하고 있으며, 2009년말 대비 입주율이 2% 향상된 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 DMC 내 우수종자기업 평가시스템과 기업성장 관리시스템의 유기적 연계를 강화할 필요가 있다고 판단된다. DMC 단지 활성화 노력 중 입주기업 지원서비스 개발 및 운영 노력과 관련하여 기업 니즈 맞춤형 성장단계별 지원사업 모듈화를 도모하였으며, 통합채용시스템인 DMC 비즈엘리트 채용지원, DMC 아카데미 신사업 도입 등을 모색한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 기업 경영에 있어 가장 많은 애로사항으로 언급되는 자금에 대해 SBA는 서울신용보증재단 등 유관기관과의 협력체계를 지속적으로 강화할 필요가 있다고 판단된다. DMC 단지 인프라 구축 및 입주기업 교류 활성화 노력과 관련하여 전년대비 개선방향을 고객만족 증대를 위한 시설 인프라 개선 및 안전시설 보강에서 "Enjoy DMC" 활성화로 전환하고 테스트 베드 기능 및 입주 서비스 강화, 친환경 에코 그린빌딩 조성 등을 추진한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 DMC 선도시설에 대해 벤치마킹 등 다양한 방법을 통해 지속적인 개선 노력이 강화될 필요가 있으며, DMC 선도시설의 존재 이외에 실질적으로 DMC 운영의 성과(예, 기업간 교류 역할)에 보다 많은 관심과 지원이 필요하다고 판단된다.

IV. 서울신용보증재단

1. 평가종합

1.1 총평

서울신용보증재단의 평가결과는 공통지표 47.25점, 사업지표 44.52점을 받았으며, 기관의 공통지표 가중치 50%, 사업지표 가중치 50%를 적용한 종합 점수는 91.77점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 93.27점에 비해 1.50점 하락한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 서울신용보증재단은 작년과 동일한 가 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 고객감동 부문의 지표가 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 책임경영 부문의 전년도 평가지적사항에 대한 개선노력 및 시정책 준수 노력과 효율적인 경영 부문의 인사관리의 합리성 및 경영정보관리의 합리성 지표가 타 지표에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다. 기관을 이용하는 고객을 위한 지원서비스 구축 노력과 관련하여 VOC를 수렴하고, 환경분석을 통한 전략과제와 세부추진과제를 추진하여 균형잡힌 CS활동으로 개선한 사항은 긍정적으로 평가된다. 하지만 인력 운영 측면에서 인원배정을 위한 기준치 설정에 합리적 기준을 마련하여야 할 것으로 판단된다.

사업지표와 관련하여 신용보증 부문의 보증공급 목표달성을 지표와 자금지원 부문의 중소기업 육성자금지원 목표달성을 및 사후관리 목표달성을 지표가 우수한 것으로 평가된다. 신용보증 부문의 보증업무의 적정성 지표는 상대적으로 개선이 필요한 것으로 나타났다. 서울시의 정책 변화에 맞추어 목표를 반영하고 초과목표 달성한 점은 매우 긍정적으로 평가된다. 하지만 보증업무를 하는데 있어 평가 기준 및 전체 체계의 일관성이 떨어져 보완이 필요하다고 판단된다.

1.2 공통지표 총평

재단은 ‘고객과 함께 마음을 나누고 희망금융으로 행복한 사회, 활기찬 서울을 만든다’는 미션과, ‘소기업·소상공인과 함께 성장하는 금융&창업 종합지원기관’이라는 비전을 새롭게 설정하여 재단의 특성을 반영하고 핵심가치 및 경영이념과의 일관성을 확보하고자 노력한 것으로 평가된다. 다만, 장기전략과제 중 일부는 실행 시점을 앞당

길 필요가 있으며, 향후 소상공인지원센터 관할기관 변경이 이루어질 경우 재단의 비전과 전략을 어떻게 수정할 것인가에 대한 우발계획(contingency plan)이 사전에 수립되어 있지 않아 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다. 재단은 보증공급 금액 및 건수, 보증잔액 금액 및 건수, 중소기업육성자금 규모, 대위변제순증률, 출연금 규모, 창업교육 실적 등에서 목표를 초과달성하는 등 우수한 경영실적을 올린 것으로 평가된다. 재단은 전사적 차원에서 내부직원 및 외부고객의 만족도 향상을 위해 노력하고 있으며, 사회적 책임(CSR)을 구현하기 위해 추진 시스템을 체계화하고 조직을 구성한 것은 긍정적으로 평가되나, 이를 위한 별도의 중장기전략계획이 체계적으로 수립되어 있지 않아 이에 대한 보완이 필요한 것으로 나타난다. 재단의 정체성에 비추어 바람직한 조직문화의 특성으로 정직, 창의, 존중, 열정을 추구한 것도 긍정적인 것으로 평가된다. 다만, 재단이 강조하는 ‘성취지향적인 문화’라는 점에서 정직, 창의, 존중, 열정과 같은 특성은 성취지향적 조직문화와 부합하지 않는 개념이므로 이에 대한 재검토가 필요한 것으로 판단된다.

평가지적사항에 대한 개선기본계획을 수립하고 분야별 관리카드를 작성하였으며 개선종합계획과 과제별 개선계획을 수립·실행하는 한편 개선 이행상황을 모니터링하고 결과보고를 통해 전직원이 개선결과를 공유하는 등 평가지적사항에 대한 관리시스템을 체계적으로 구축·실행하고자 노력한 것으로 평가된다. 특히 2008년도 지적사항과의 분야별 비교분석을 통해 중점 개선사항을 관리하고, 시급성에 따라 개선과제와 발전과제로 이원화하여 효과적으로 개선을 추진한 것은 매우 긍정적으로 평가된다.

이사장은 서울시 비전과 시정목표, 시정방향을 반영하여 재단사업을 추진하고자 하였으며 다양한 채널을 통해 서울시 관계자와의 의사소통을 모색하는 등 시정책에 부응하는 효율적인 사업수행전략을 수립·실행하고자 노력한 것으로 평가된다. 재단은 금융소의 자영업자 대상 특례보증에서의 금리부담을 완화하였으며, 대출금 상환조건을 다양화하여 고객선택권을 확대하였고, 무방문 보증심사제도와 무방문 기한연장제도를 통해 고객편의성을 제고하였으며, 사이버 창업전시관을 구축하여 효율적인 창업지원을 제언·실행하는 등 서울시 정책수립과 개선에 기여한 것으로 평가된다.

환경변화에 대응한 조직개편을 실시하여 경영목표 달성을 위한 조직운영 노력이 긍정적으로 인정되며, 또한 핵심업무 중심의 업무량 산출을 통한 적정인원 분석과 부서별 인원관리가 합리적인 방법에 의해 진행되었으며, 직급별 정원관리 노력과 피라미드형 인력구조의 적정성 역시 긍정적으로 인정된다. 신속한 보증의사결정을 위한 전결권한 조정은 책임경영측면에서 긍정적이나 CS활동 약화가 우려되어 보완 검토가 요구된다. 고객중심 업무프로세스에 따른 조직구조의 설계와 고객지원시스템 개선을 위한 기능별 조직구성으로 창의CS부 신설과 사당, 신설동 영업지점의 신설을 통해서

업무처리 속도의 상승과 서울시 고객만족도 조사결과가 전년대비 2.5점 향상된 성과로 나타난 점이 긍정적이다. 다만 조직문화 공유와 확산을 위한 조직차원의 구체적인 활동은 미흡한 것으로 판단된다.

외부진단을 통한 미시와 거시적 인력 운영계획과 업무와 조직특성을 고려한 인력수급 예측으로 2010년 본부조직의 슬림화와 영업점 조직 강화노력을 통한 인력배분은 긍정적으로 평가된다. 채용관리의 고도화를 위한 다양한 노력 역시 긍정적인 것으로 인정되나 이·퇴직관리를 위한 제도적화 노력이 요구된다.상시평가의 성과평가와 다면평가의 역량평가 반영 및 CS포인트의 역량평가 반영을 통한 성과와 역량중심의 통합평가운영체계가 운영되고 있으며, 상임이사의 직무성과 계약으로 책임경영 강화 노력 등이 긍정적으로 평가된다.

기관은 바람직한 성과중심의 조직문화 실현을 통한 재단 경영목표의 효율적, 성공적 달성을 위하여 평가지표를 성과관리체계의 적정성 등 4가지 차원에서 일관되게 설정하고 있는 점은 긍정적이다.성과평가와 보상을 연계시키기 위하여 5등급 할당 및 지급률을 최고 기본급의 120%까지 가능하도록 강화하고 있는 점은 긍정적이다. 평가제도 개선을 위한 다양한 의견수렴 채널 운영실적 역시 긍정적인 것으로 평가된다. 성과급 배분 및 각종 포상금 지급 등 금전적 인센티브와 승진과 포상 등 비금전적 인센티브가 모두 마련되어 있으며, 내부평가에 대한 자체진단, 모니터링 활동 등이 적극적으로 이루어지는 점은 긍정적이다. 다만 등급별 절대기준치에 의한 인원배정은 기준치 설정에 합리성을 보다 강화해야 원활하게 운영될 수 있을 것으로 판단된다.

정보시스템의 관리를 적절하게 하기 위하여 안정적인 서비스 제공, 업무생산성 제고를 위한 다양한 프로그램 개발과 채용 그리고 활용실적 관리, 효율적인 전산조직운영을 위한 아웃소싱 등 노력 전개 등이 긍정적으로 평가된다. 다만, 외부고객지원시스템의 개선 노력이 VOC의 기반으로 이루어지도록 보다 관심을 가질 필요가 있을 것으로 판단된다.정보보호관리체계를 확립하였고, 내부정보유출방지를 위한 시스템 및 네트워크보완에 대한 관심이 강하게 반영되고 있는 점은 긍정적이다. 전산관련교육과 관련하여 단순한 OA 기반활동에 머물고 있는 일반교육에 대해 경영정보시스템을 활용한 업무역량강화차원의 교육 강화가 요구된다.

기관의 자체수입비율과 수익률 부분은 지역재단 중 최고수준으로 긍정적으로 평가된다. 중장기경영전략을 반영한 사업예산편성이 이루어지고 있고, 전기 집행실적을 검토하여 차년도 예산편성에 반영하는 노력이 긍정적으로 판단되나, 예산절감 목표가 달성도에 비해 지나치게 높은 것은 정확한 분석이 적극적으로 이루어지지 않은 것으로 향후 재검토가 필요하다. 급여체계를 전직원 성과연봉제 실시로 성과와 보상을 연계하도록 하고 있는 점은 긍정적이고, 성과급을 기관평가, 조직 및 개인평가 등을 반

영하여 등급별 성과급 지급률을 차등화하고 있는 점도 바람직하다.

재단의 비전을 수립하고 경영목표를 달성하기 위한 4대 전략과제를 선정하고 이를 달성하기 위한 17개의 창의경영 과제를 선정한 후 서울시 창의경영 4대 추진방향과 연계시키는 작업을 통해 기관의 비전 및 경영목표와의 연계성을 강화하기 위한 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가된다. 추진과제별 목표와 성과지표의 연계성이 확보되어 있어 과제별 추진 목표와 성과 지표가 명확하게 제시되어 있는 점이 긍정적으로 평가된다. 전담부서의 위상 강화, 기능 및 역할 증대를 통해 창의, 혁신경영의 가속화를 도모하였고 시민고객과 유관기관으로 고객 채널을 확장하여 창의 아이디어를 발굴하려는 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가된다. 제안의 질에 따른 평가 차등화, 창의경영 촉진 리더의 업무량 조정, 실행건수의 BSC 평가 및 KPI 반영 등 실행관리 단계별로 장애요인을 분석하고 이를 극복하기 위해 다양한 대응방안은 수립한 점 등 실행력을 제고하기 위한 노력한 한 점은 긍정적인 것으로 평가된다.

기관의 인재상과 창의경영의 목적과 연계하여 창의교육체계를 수립하고, 특히 창의역량체계, 교육프로그램체계, 운영체계 등 실행전략을 구체화한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만, 기관의 특성을 반영하여 자체적으로 기획된 차별적 프로그램 운영노력이 다소 미흡하다고 판단된다. 비공식적인 창의학습조직을 활성화하기 위한 운영체계와 지원제도는 체계적으로 구축되어 있다고 판단된다. 전반적으로 창의사업에 대한 전략목표를 분명히 제시하고 있으며, 전년대비 사업부문별 발굴실적이 전체적으로 상승한 한 점은 긍정적으로 평가된다. 사업진행 및 성과관리를 위한 관리방식을 체계적으로 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

고객서비스 기준 및 고객지원서비스 구축 노력과 관련하여 VOC를 수렴하고, 경영환경을 분석하여 <2010년 고객만족도 제고를 위한 종합계획>을 수립한 뒤 4대 전략과제와 8개 세부추진과제를 추진함으로써 Humanware, Hardware, Software에서 균형 잡힌 CS활동을 추진하였다. 또한, 재단 주요업무 프로세스를 진단하고 서비스 이행표준을 개선하였으며 CS경영선포식을 통해 전 임직원의 구체적인 실천 노력을 가시화하였다. 다만, 향후에는 고객서비스현장이 선언적 차원에서 머물지 않도록 적절히 개정을 해서 각 조항을 측정, 평가, 공표하는 프로세스 구축이 필요하다. 이사장이 CS경영의 중요성을 강조하고 있으며 경영전략부문의사가 고객담당최고책임자(CCO)를 맡아서 고객만족경영의 운영을 총괄하고 있으며 창의CS부를 중심으로 CS Focus그룹 등의 전사적인 CS추진조직체가 부문 간 역할을 조화롭게 수행하도록 역량을 발휘하고 있다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 87.4점으로 2009년 84.9점 대비 2.5점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사결과 반영 노력과 관련하여 전화, 방문 점검 횟수를 증대시켜서 고객응대분야의 고객서비스 기준을 개선하고 접점 서비스 기준을 개정하는 등의 고객 접점 서비스 품질 개선 노력을 하였다. 고객만족도 조사결과를 경영성과에 12%, 조직 성과에 10%, 개인성과에 7~10% 반영하여 성과평가결과와 인센티브 연계를 강화하고 있다.보상과 관련하여 2010년에는 CS포인트 제도와 고객감동캠페인 포상을 신설하여 조직 내에서 CS활동을 촉진하였는데 이는 직원의 자발적 CS참여를 유도하는 Pull정책으로서 긍정적이라 판단된다. 다만 인당 효율에 비해 보상 수준이 전체적으로 낮은 수준이므로 향후 CS참여의 저조 및 인적서비스 하락으로 이어질 수 있는바 적극적으로 CS관련 포상 프로그램을 확대시키고, 포상금을 증액하는 정책을 전개해야 한다. 또한, 서비스 전략 패러다임을 바꿔서 보증 받으려는 고객으로부터 보증 받은 이후의 고객에게 초점을 맞춰서 CS활동을 중점적으로 추진해야 한다.

1.3 사업지표 총평

신용보증의 보증공급 목표 달성률과 관련하여 2010년 목표치는 48,500건을 설정되었 으며, 실적은 67,565건으로 목표를 139.31% 초과 달성하였다. 특례보증의 특성상 수요예측 및 목표관리가 경제 환경의 변화, 서울시 및 정부정책의 변화에 따라 달라지는 특성을 지니고 있으므로 보증공급 건수 목표 설정을 위해서는 정책적 판단능력을 제고할 필요가 있다고 판단된다. 보증공급 금액과 관련하여 2010년 목표치는 910,000백만원이고 과거년도 실적, 업무량 측정, 모니터링, 워크숍 등의 방법을 통해 목표조정을 실시하여 목표설정의 타당성을 확보하기 위해 노력하였다. 2010년 실적은 1,191,488백만원으로 목표를 130.9% 초과 달성하였다.

보증업무의 효율성과 관련하여 직원 1인당 보증공급건수가 1,027.7건으로 경기재단(1,004.9건), 인천재단(961.7건)보다 상대적으로 우수하였다. 탄력적 조직운영으로 타 지역재단보다도 1인당 보증건수가 높지만, 보증담당 평균인원수가 타 지역재단보다 상대적으로 많은 조직구조이기 때문에 비교의 객관성을 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다. 신규 공급비율은 95.6%로 경기재단(81.1%), 인천재단(47.5%)보다 높지만, 2009년 대비 2.3%가 감소하였다. 따라서 신규 공급비율 강화를 위한 자체적 노력이 보다 강화될 필요가 있다고 판단된다. 다양한 보증상품 개발로 신규보증수요를 창출하고 있지만, 이러한 보증상품개발이 햇살론 등 특례보증 위주로 실시되고 있기 때문에 일반보증에서도 추가적인 신규공급 비율 강화 노력이 필요하다고 판단된다.

보증 1건당 인건비가 92.0천원으로 규모가 비슷한 경기재단(79.7천원)보다 낮지만, 인천재단보다는 5.7천원 정도 높게 나타나고 있어 보증 1건당 인건비 감소를 위한 절대적 노력이 조직 내부차원에서 강화될 필요가 있다고 판단된다.

보증업무의 적정성과 관련하여 제출서류 간소화 추진(4→3종), 보증지원의 신속화를 위한 소액스피트 보증 지원절차 개선, 무방문 보증심사, 금융기관 업무분담 등을 통해 보증처리기간을 2009년 대비 0.2일 단축하였다. 신용평가 시스템 개선으로 신용등급별, 업종별 보증한도 차등화, 분기별 신용리스크 모니터링으로 피드백 강화, 사기방지 솔루션 도입, 유엔글로벌콤팩트(UNGC) 가입 등을 통해 신용평가업무 적정성을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 신규공급비율은 95.6%이지만, 신규보증 상품개발은 대부분 특례보증에 집중되어 있어 일반보증 상품개발에 대한 지속적인 추가 노력이 필요하다고 판단된다. 서울시 자금 연계(7.3%→3.5%) 등 대출금리 인하, 금융애로 해소위원회 등 고객지향적 의견수렴, 전자상거래담보보증, 전자보증 대상기관 확대 등 각종 제도 개선 노력을 경주한 점은 긍정적으로 평가된다.

사고 및 구상권 관리의 보증사고 순증률 목표달성률과 관련하여 2010년 목표치는 2.1%이었으며 실적은 2.0%로 목표를 105% 초과달성하였다. 다만 일반과 특례보증을 어떤 지표에서는 구분하여 측정하고 어떤 지표에서는 합쳐서 평가하는 등 평가지표 전체 체계의 일관성이 떨어지고 있으므로 이에 대한 사전 조정 작업이 필요하다고 판단된다.

대위변제 순증률 목표달성률과 관련하여 2010년 목표치가 1.4%이었고 실적은 0.8%로 목표를 175% 초과 달성하였다. 사고정상화 제고를 통해 대위변제 전이를 최소화하고 전사적 회수 노력으로 낮은 대위변제 순증률을 유지하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

사고 정상화 및 구상채권 회수 업무의 적정성과 관련하여 보증 유형별, 경과연도별로 보증사고 정상화 방안을 모색함으로써 대위변제 전이를 최소화하고 있다. 또한 사고업무량의 증가에도 불구하고 선제적 대응 및 고객중심 업무혁신, 역량강화 노력으로 4년 연속 보증기관 중 가장 우수한 성과를 거양한 점은 긍정적으로 평가된다. 구상채권 회수와 관련하여 업무증가, 회수여건 악화에도 불구하고 적극적 신용회복지원 및 회수유인책 발굴로 2년 연속 보증기관 중 가장 우수한 성과를 거양하였으며, 재정건전성에 기여한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 연하장 및 채권기관 간 업무교류로 사전 사고예방을 강화하고, 신용관리컨설팅지원으로 보증사고 정상화 노력 등을 도모하였다. 또한 사고업무매뉴얼 제작 등으로 현장중심의 제도혁신을 도모하였으며, 채무자별 등급기반 회수활동 강화 등을 모색한 점은 긍정적으로 평가된다.

중소기업 육성자금지원 목표달성율과 관련하여 2010년 중소기업 육성자금의 목표

치는 15,135억원이었으며 실적은 16,404억원으로 목표대비 108.4%를 달성하였다.

사후관리 목표달성율과 관련하여 2010년 사후관리 목표치는 3,103건이었으며 실적은 3,103건으로 목표대비 100%를 달성하였다.

자금지원 업무의 적정성과 관련하여 금융기관의 대출금리 결정권 확대를 통해 협약체결을 유도하고, 이차보전을 인상 및 신용보증서 담보시 신용가산금리 부과 금지 등을 통해 안정적인 자금지원을 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 유관기관과의 소통 채널을 강화하고, 신성장동력산업육성, 일자리창출, 서민경제활성화 등 주요시책의 특별자금을 성공적으로 지원하였고, 특별보증 지원기준을 완화하고 특례보증 연계 원스톱 서비스를 도모한 점 또한 긍정적으로 평가된다. 자금지원 업무의 적정성 및 개선 노력과 관련하여 무등록·저신용 사업자에 대한 대출금리 인하, 영세소상공인 특별자금 및 연계보증 실시로 자금지원의 실효성을 제고하였으며, 시중은행과의 협력자금 이차보전을 인상으로 고객의 금융비용을 절감한 점은 긍정적으로 평가된다. 2009년 대비 중소기업육성자금 지원계획이 축소된 상태에서 신성장동력산업, 일자리 창출 등에 대한 배분기준이 명확하게 제시될 필요가 있는데, 실무적 차원에서 서울시 배분기준 결정에 참여할 수 있는 방안을 다각도로 모색할 필요가 있다고 판단된다.

창업지원의 창업지원 목표달성율과 관련하여 2010년 창업교육 목표치는 3,620건이었으며 실적은 4,041명으로 목표대비 111.6%를 달성하였다. 창업자금지원 목표달성율과 관련하여 2010년 창업자금지원 목표치는 800억이었으며 실적은 953억원으로 목표대비 119.1%를 달성하여 목표를 달성하였지만, 전년보다 지원 실적은 49억원 감소한 것으로 목표 설정을 전년대비 증가율로 전환할 필요가 있다고 판단된다.

창업지원 업무의 적정성과 관련하여 창업도우미 활용 현장교육 강화로 2009년 대비 창업도우미수를 24개업체에서 50개 업체로 증가시켰으며, 스토리텔링 중심의 보도자료 배포로 수요기반을 확대하였다. 또한 시도위탁기관 중 위탁사업비 외 자체 예산 투입으로 센터직원에게 인센티브를 지급함으로써 창업지원자금 목표달성에 기여한 점은 긍정적으로 평가된다. 창업지원 업무의 개선 노력과 관련하여 업 아이템 정보제공, 상담 및 컨설팅, 창업교육, 창업보육센터, 창업자금지원, 사후관리 등의 단계별 창업지원시스템을 구축하여 운영하고 있으며, 여성창업 멘토링 기업에 대한 사후관리 현장지도를 의무화하여 사후관리 실효성을 강화한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 창업지원 조직과 관련하여 전시사업팀 신설 등 창업지원업무 기능 및 역할을 조직 내에서 강화하였으며, 센터와 재단 영업점간 One-Roof 시스템 운영을 통한 협력강화를 도모한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 창업교육과 관련된 조직은 서울산업통상진흥원에서도 추진하고 있기 때문에 상호 연계하는 방안을 검토할 필요가 있으며, 기타 서울시 유관기관과의 연계교육 강화 방안도 검토할 필요가 있다고 판단된다.

재정건전성 등 기타 재단업무 저변 확대를 위한 노력과 관련하여 재단 주고객층인 소상공인에 대한 특성분석을 통해 특성에 맞는 맞춤형 홍보전략을 충성, 우량, 전략, 관심, 잠재 고객별로 구축 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 서울시 정책 금융기관으로서의 이미지 제고 노력과 관련하여 재단 CI 및 로고에 서울시 연상요소를 활용하여 서울시 및 재단의 연관성 홍보를 강화하였으며, 서민경제 안정 및 저소득층 자활지원, 안정적 생산적 일자리 창출 지원 등 서울시와의 정책 통일성 및 일관성 홍보를 강화한 점, 서울시 정책금융기관에 부합한 사회적 윤리경영 도모를 위해 코즈마케팅을 추진한 점, UN글로벌콤팩트에 가입하여 사회적 책임경영을 강화한 점은 긍정적으로 평가된다.

수익기반 확대 노력과 관련하여 대규모 특례보증 지원으로 전국 1위의 정부보조금 최다 확보를 도모하였으며, 개별 금융기관 협약 출연을 활성화한 점은 긍정적으로 평가된다. 출연금 확대를 통해 기본재산의 지속적인 증가로 지역재단 중 최고 수준을 유지하고 있는 점 역시 긍정적으로 평가된다. 기타 기본재산 증대와 관련하여 전년대비 자체수입이 275억원 향상되었으며, 영업수익 사상 최대 규모인 579억원을 실현하였다. 전사적 구상채권화수활동 전개로 2010년 회수목표 대비 14.7%를 초과 달성함으로써 기본 재산 증대를 위해 전 직원이 노력하였다. 특히 2,799백만원 절감으로 최대 규모의 예산절감을 도모하였으며, 절감금액 전액을 예산 전용 없이 기본재산에 편입한 점은 긍정적으로 평가된다.

여유자금 운용의 적정성과 관련하여 여유자금운용위원회 개최를 4회 실시하였으며, 외부위원 구성비율을 과반수 이상으로 구성하여 위원회 운영의 객관성을 확보하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가되며, 이를 통해 위원회 참석률이 2009년 대비 13.3% 상승됨으로써 위원회 운영의 내실화를 도모한 것으로 평가된다. 여유자금 운용의 안정성 확보를 위해 여유자금 운용의 안정성 확보 노력을 위해 최대 점유기관 예치비중 축소를 통해 예치 집중도를 대폭 개선하였으며, 금융상품 포트폴리오 강화 및 제1금융권의 안정형 금융상품 예치로 안정성 확보에 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 여유자금 운용의 수익성 증대와 관련하여 최근 3년간 연속 주요 지역재단 중 자금운용 수익률 1위를 달성하였으며, 지속적인 수익성 확대노력으로 비교 금리지표 대비 최고 48.7억원의 이자수익 증대효과를 거양한 점은 긍정적으로 평가된다.

V. 세종문화회관

1. 평가종합

1.1 총평

세종문화회관의 평가결과는 공통지표 39.79점, 사업지표 42.68점을 받았으며, 기관의 공통지표 가중치 45%, 사업지표 가중치 55%를 적용한 종합 점수는 82.76점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 77.18점에 비해 5.58점 상승한 점수이다. 올해 평가결과가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 세종문화회관은 작년보다 상승한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 책임경영 부문의 기관장 리더십 지표와 효율적인 경영 부문의 조직관리의 합리성, 내부평가제도의 합리성, 경영정보관리의 합리성 지표가 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 창의경영 부문의 창의경영 전략의 적정성 지표는 타 지표에 비하여 많이 미흡한 것으로 나타났다. 전략 수립과 개선에 중점을 맞추어 주기적인 관리를 하고자 하는 노력은 긍정적으로 평가되나 그럼에도 불구하고 각 지표 특성에 맞는 개선 과제들이 아직 많아 지속적인 개선 노력이 필요한 것으로 나타났다.

사업지표와 관련하여 시민문화향수 기회 확대 부문이 타 부문 대비 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 홍보/마케팅 부문의 일반회원관리 실적 지표와 기획공연 유료관객 목표달성율은 타 지표에 비해 매우 미흡한 것으로 나타났다.

문화예술활성화를 위한 교육프로그램 운영계획은 그 근거가 명확하지 못하고, 공연장 운영계획은 전략수립의 관점과 연계성 부족 등 계획단계에 대한 개선 노력이 요구되는 것으로 나타났다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 사장의 새로운 경영철학이 담긴 ‘CIC 2014’ (Change, Innovation, Challenge)를 제시하고 사업단위별 중장기 마스터플랜 수립을 완료하는 한편, 프로그램별로 체계적인 전략계획을 수립한 것은 긍정적인 것으로 평가된다. 다만 조직이 추구하는 세 가지 가치에 대해 재검토와 효과적인 전략수립과 사업수행의 전문성 강화 및 사업간 시너지를 모색하기 위해 공연상분부와 예술지원팀

에 대한 조직개편을 검토할 필요가 있는 것으로 판단된다. 회관은 전략목표와 연계한 역량개발 방향과 교육기본계획을 수립하고, 단위기량평가 기준을 마련하는 등 구성원의 역량을 제고하고자 노력한 것으로 평가된다. 다만 단원의 기량테스트는 노조와의 합의가 필요한 바, 단체협약을 통해 조속히 합의를 이끌어내기 위한 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다. 새로운 조직문화의 구축과 확산에 노력한 것으로 판단된다. 다만 조직문화 진단결과에 따른 개선활동 및 실적은 다소 미흡한 것으로 판단된다. 기관장은 내외부적으로 비전과 목표를 공유하고자 노력한 것으로 판단되나 SNS 등 보다 다양한 매체를 활용하는 것이 바람직하다고 판단된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 회관은 경영기획팀 주관하에 전년도 평가지적사항에 대한 개선계획을 수립하고, 전부서가 참여하여 과제별 실행계획을 수립하는 한편, 이행상황을 사장이 주재하는 주간 점검회의에서 주기적으로 모니터링하고, 개선에 따른 성과반영 폭을 15%~35%로 확대하는 등 평가지적사항 관리 시스템을 개선하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 다만 지적사항 중 복수의 부서가 협력하여 개선하여야 할 과제가 다수 존재하므로 경영평가위원회 등의 위원회 조직이나 별도의 TFT를 구성·활용하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

시정책 준수 노력의 시정책 기여 정도 및 혁신 노력과 관련하여 회관은 문화복지사업 전문기관이자 도시경쟁력 제고를 위한 문화개발 기관으로서 서울시의 문화복지정책과 문화개발정책 제안 및 실행에 적극 기여한 것으로 평가된다. 다만 서울시 문화복지정책, 문화개발정책에 있어 서울문화재단과의 차별성을 확보하는 한편 동 재단과의 협력과 경쟁에 의해 회관의 경쟁력을 높이고자 노력하여야 할 것으로 판단된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 회관의 비전2014를 수립하면서, 설립목적에 부응하고 환경변화에 대응하기 위해서 전략화, 단순화, 유연화된 조직개편의 내용이 신규 사업 확대 및 업무증가로 인한 조직신설, 유사 중복업무와 소규모 조직통합으로 슬림화와 임시조직과 파트운영을 통한 선택과 집중 등 조직효율성을 강화하는 노력이 인정된다. 특정업무에 국한되어 있는 권한위임이 전격적인 결재단계 간소화로 자리잡을 수 있도록 적극적인 개선 노력이 요구된다. 고객지향적인 조직운업을 위해서 고객만족팀 신설로 고객만족 업무의 집중화 및 세밀화와 고객접점별 부서 운영 및 VOC시스템 업그레이드 및 고객모니터링을 통한 서비스 개선활동이 추진되어 서울시 고객만족도 2위로 향상된 성과가 긍정적인 것으로 평가된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 인턴직 활용, 서류전형의 실무능력 평가비중 강화, 면접전형의 다양화 등 채용방법의 개선노력과 예술단원의 엄정한 실기 오디션 중심 채용 노력은 긍정적인 것으로 평가된다. 근무평정, 업적평가(팀KPI), 능력평가의 연계 및 팀장급 상향평가 시범실시로 다면평가 활용과 성과차등보상 확대 노력이 긍정적이

며 교육수요분석과 교육훈련의 체계화 노력 및 훈련의 시행 그리고 교육만족도 분석을 통한 피드백 노력 등의 교육훈련 추진 프로세스 운영 등이 긍정적으로 평가된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 4개 영역별 평가지표가 경영목표 및 전략과 연계하고 있는 점과 평가지표 및 방법 설정시 피평가부서의견을 수렴하기 위한 4단계적 접근이 합리적으로 보인다. 내부평가제도를 합리적으로 운영하기 위하여 성과급(기관 성과급) 배분의 차별화가 최대 100%가 발생하는 등 합리적으로 판단되나 지속적인 성과급 차등 확대가 필요한 것으로 판단된다. 내부평가결과 활용의 적정성과 관련하여 내부평가결과의 피드백 및 경영개선과 관련하여 평가를 통해 도출된 개선과제에 대한 관리체계가 개선이 요구되는 수준이고, 개선과제별 단기, 중기, 장기적 차원의 차별화된 관리전략이 부족한 것으로 평가된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 정보시스템 운용과 관련하여 기관은 예산, 회계, 인사, 급여, 대관 등 경영정보시스템 활용이 적극적으로 판단된다. 다만 주기적인 모니터링 및 점검 체계를 강화하여 활용도 제고를 위한 전체 프로세스 맵을 작성할 필요가 있는 것으로 판단된다. 정보관련 교육내용이 정보화담당자 교육 뿐 아니라 직무교육 및 전직원대상 기본역량 교육으로 나뉘어 실시되는 점은 인정되지만, 대규모 행사에 참여하는 수준으로 제한적이고, 기관차원의 교육전략이 확인되지 않고 있는 등 개선이 필요하다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관의 지출규모는 매년 증가하거나 일정 수준을 유지하는데 비해 서울시의 출연금은 점점 감소하고 있다는 점에서 자체수입비중의 합리적 수준에 대한 관리가 필요할 것으로 보인다. 예산편성 및 집행과 관련하여, 기관의 중장기 경영전략을 반영한 예산 편성 및 운영을 위한 노력이 인정된다. 하지만 전반적으로 서울시의 정책방향과 외부환경여건에 보다 큰 영향을 받고 있는 점은 기관이 적극적 대응을 통해 개선해야 할 과제로 판단되었다. 성과급 지급과 관련하여 제도상의 기준에 입각한 정확한 시행 노력이 필요한 것으로 판단된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 기관의 미션과 비전, 경영목표, 창의경영목표, 서울시 창의경영 4대 과제 간의 정합성과 연계성이 미흡한 것으로 판단된다. 추진계획의 적정성과 관련하여 세종벨트, 광화문 아띠 조성, 공연 질적 향상도모 등 고객지향의 관점에서 구체적이고 실천적인 과제들을 추진한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 과제 수행을 위한 로드맵 설정이 필요한 것으로 판단된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 다양한 채널을 활용한 아이디어 발굴체계를 구축하였으며 선진 제안시스템 도입을 통하여 창의제안을 활성화시키려는 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가되며 또한 상상, 평가, 공유, 실행, 포상의 5 단계로 구분하여 체계적인 관리를 진행하고 있으며 구체적인 심사기준을 통해 평가의 객관성을

확보하려는 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 교육프로그램 운영측면에서 2010년도 실행 교육은 전년과 대비하여 교육프로그램이 양적 측면에서 상대적으로 늘어났으며, 교육프로그램의 유형이 다양하게 제시되어 실행되고 있는 점은 긍정적으로 판단된다. 그러나 교육운영과 프로그램에 대한 직원의 의견반영 및 피드백체계 운영과 기관의 특성에 맞는 직원 창의교육 프로그램의 기획 및 실천노력이 다소 부족하다고 판단된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 교육운영과 프로그램에 대한 직원의 의견반영 및 피드백체계 운영과 기관의 특성에 맞는 직원 창의교육 프로그램의 기획 및 실천노력이 다소 부족하다고 판단된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 인천공항공사 등을 벤치마킹하여 자체적으로 CS비전을 도출하고 이를 달성하기 위한 추진전략 마스터 플랜을 수립하였고 또한 이를 추진하기 위한 CSTFT를 2010년 2월 15일자로 구성하여 운영한 것 역시 긍정적이다. 다만, 이를 달성하기 위한 예산, 인력, 조직 등의 경영자원이 어떻게 적절히 배분되어야 하는 지 등에 대한 내용은 없으므로 향후에는 이를 개선해야 한다. 그러나 CS 마스터 플랜과 상위전략과의 정합성이 필요한 것을 판단되며, 고객서비스 현장에 대한 전반적인 개선이 필요한 것으로 판단된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 89.0점으로 2009년 83.6점 대비 5.4점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사 결과를 반영 노력 중 고개만족도 조사결과의 고객만족 경영체계 개선에 반영과 관련하여 고객만족도 조사 결과에 따라 CS위원회 위원들과 CS리더들에게 과제를 배정하여 그들이 속한 팀에서 각자 개선 활동을 실시하고 있다. 그러나, 이 과제들이 어떻게 개선되고 추진되고 있는지 과정 관리 및 결과 관리가 미흡한 것으로 판단된다. 고객만족도 결과를 팀 KPI에 10%~30% 반영하고 있으나 개인에게는 평가단계까지 반영하고 있지는 않다. 페널티를 적용하지 않고 있으나 우수자에게는 보상을 하고 있어 개선이 필요한 것으로 판단된다.

1.3 사업지표 총평

시민문화향수 기회 확대의 시민문화향수증진 공연프로그램 기획 및 실시의 적정성과 관련하여 공연장소 및 관객 다변화를 위하여 고객설문조사 등을 실시하여 차별화된 프로그램 기획에 반영하는 등 프로그램 구성의 다양화를 위해 많은 노력을 기울인 것으로 판단된다. 공개공연이 주로 장소 위주의 확대 경향을 보이고 있으나 향후에는 프로

그램 중심으로 확대 발전하여 관람대상의 차별화에 따른 다양성 제고가 요구된다. ‘열린 객석 콘서트’, ‘함께해요 나눔예술’사업의 공연 프로그램 다양성 제고를 위한 노력이 인정되나, 다만, 공연장소의 다변화 외에 다문화 가정 및 외국인 노동자 등 소외계층에 대한 배려가 요구되며, 제시된 실적 중 ‘시민연극교실’은 사업목적이 문화소외계층 대상이라고 보기 어려운 측면이 있으므로 좀 더 명확한 실적 관리가 요구된다.

공개공연 실적 중 공개공연 실시 회수 목표달성율과 관련하여 '10년 목표를 115회로 설정하였으며 '10년 실적은 117회('10년 신규사업 제외)로 목표 달성도는 101.7%이다. 공개공연 관람객 수 목표달성율과 관련하여 '10년 목표를 86,540명으로 설정하였으며, '10년 실적은 125,831명으로 목표 달성도는 145.4%이다.

문화소외 지역 및 계층 대상 공연 실적 중 문화소외지역 및 계층 대상 공연 실시 회수 횟수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 349회로 설정하였으며 '10년 실적은 355회로 목표 달성도는 101.7%이다. 문화소외지역 및 계층 대상 공연 관람객 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 183,128명으로 설정하였으며, '10년 실적은 220,500명으로 목표 달성도는 120.4%이다.

문화예술진흥 중 문화예술진흥 프로그램 기획 및 실시의 적정성과 관련하여 기획공연 4대 방향을 설정하고 공연시장 환경분석을 통하여 고객의 니즈를 파악하고 주요 이슈를 발굴하여 공연기획에 반영한 점은 긍정적이다. 다만 4대 방향에 따른 세부전략을 수립하였으나 그 연계성은 미흡하다.

공연 및 전시 프로그램의 질적 수준과 관련하여 우수공연 유치를 위해 해외 메이저 매니지먼트사와 지속적인 네트워크를 구축하고 있으며, '10년에 ISPA(국제공연예술협회) 정회원으로 가입하고 전문기획사와 협력활동을 통해 전문성을 강화한 점은 긍정적이다. 공연의 질적 수준을 높이기 위한 내·외부 평가를 실시하고 외부 모니터링 결과를 KPI에 반영한 점 역시 긍정적인 것으로 평가되나. 다만, 다양한 분야의 평가를 체계적으로 분석하여 향후 기획공연에 반영하기 위한 시사점 및 개선방향의 도출이 미흡한 것으로 판단된다.

문화예술진흥 프로그램 운영 실적과 관련하여 공연 실시 회수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 203회로 설정하였으며 '10년 실적은 210회로 목표 달성도는 103.4%이다. 공연 관람객 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 182,882명으로 설정하였으며 '10년 실적은 179,240명으로 목표 달성도는 98.0%이다. 전시 실시 일 수 목표달성률은 '10년 목표를 27회로 설정하였으며 '10년 실적은 309회로 목표 달성도는 114.4%이다. 전시 관람객 수 목표달성률은 '10년 목표를 1,459,313명으로 설정하였으며 '10년 실적은 1,607,544명으로 목표 달성도는 110.2%이다.

문화예술 활성화 중 교육 프로그램 개발 및 운영의 적정성과 관련하여 중장기 운영계획 등 프로그램 계획수립의 근거는 명확하지 않다. 현황분석을 통한 문제점을 분석하고 그에 기반하여 계획을 수립하는 체계적인 지표관리가 요구된다. 교육 프로그램의 차별성, 독창성 및 공공성과 관련하여 지리적 특성과 세종르네상스 등을 고려하여 대상과 공연을 차별화하여 직장인 대상 정오 강좌, 비주류(재즈, 월드뮤직) 강좌, 장르간 연계 강좌, 공연장 연계 강좌, 기업·공공기관 위탁 강좌, CEO 대상 강좌, 성악교실, 한글·박물관 교육 등 차별성과 독창성 확보를 위한 노력은 인정된다. 다만 전시분야의 교육 프로그램이 상대적으로 취약한 것으로 판단된다.

교육 프로그램 운영 실적 중 교육 실시 회수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 442회로 설정하였으며 '10년 실적은 456회로 목표 달성도는 103.2%이다. 교육 프로그램 참가자 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 4,941명으로 설정하였으며 '10년 실적은 5,271명으로 목표 달성도는 106.7%이다.

예술단체 기량 향상 노력과 관련하여 5개의 예술단원의 개인기량 증대에 중점을 두고 기량향상을 위하여 노력하였다. 다만 추후 단순한 교육 횟수 측면이 아니라 교육의 목적과 기관 및 사업별 추진 방향 등 교육의 지향점에 대한 제시가 필요하다. 단원 평가제고 내용의 타당성 및 운영의 적정성과 관련하여 비상시 평가제도로 '배역 공개경쟁 오디션 제도', '직책단원 오디션 제도', 예술성 향상을 위한 공연평가 제도를 도입한 것은 상시평가제도의 미흡한 점을 보완한 것으로 긍정적이다. 전년도 지적사항인 평가절차의 관대화에 대한 개선사항이 부재하고, 단원평가 운영부분의 구체적인 실적이 미흡하다.

홍보 및 마케팅의 홍보 미 마케팅 활동의 적정성과 관련하여 주요 이슈와 중점 추진전략과의 연계성을 위해서 홍보마케팅팀에서 별도로 수립한 계획과 기관의 전략을 상호 보완하며 지속적으로 추진해나가는 것이 필요하다. 홍보 및 마케팅 전담조직이 2원화된 조직구조로 운영되고 있는데 전사차원의 계획수립부서와 사업부서간의 역할과 책임이 모호해질 우려가 있으므로 지속적인 점검이 요구된다. 홍보 및 마케팅 활동 수행 노력 및 실적과 관련하여 다양한 매체를 활용하여 홍보활동을 수행하였으나 전년 대비 전반적인 성과가 증가한 것으로 나타났다.

회원관리 실적 중 일반회원관리 실적은 '10년 목표를 1,987명으로 설정하였으며 '10년 실적은 1,609명으로 목표 달성도는 81.0%이다. 후원회원관리 실적은 10년 목표를 5.5명, 31,000천원으로 설정하였으며 '10년 실적은 10명, 47,000천원으로 목표 달성도는 181.8%, 151.6%이다.

유료관객 비율 중 예술단 공연 유료관객 목표달성률은 '10년 목표를 119,566명으

로 설정하였으며 '10년 실적은 128,336명으로 목표 달성도는 107.4%이다. 기획 공연 유료관객 목표달성률은 '10년 목표를 19,503명으로 설정하였으며 '10년 실적은 17,339명으로 목표 달성도는 88.9%이다. 대관 공연 유료관객 목표달성률은 '10년 목표를 256,665명으로 설정하였으며 '10년 실적은 288,793명으로 목표 달성도는 112.5%이다.

공간 운영 및 관리 중 공연장 운영계획 및 운영의 적정성과 관련하여 기관의 비전과 연계하여 전략방향을 설정하고 중장기전략을 수립하였다. 다만, 제시된 연도별 전략은 로드맵의 개념이나 전략수립의 세가지 관점과 연계성이 미흡할 뿐 아니라, 실현 가능성은 시스템과 관련된 부분만 제시되어, 공간과 프로그램에 대한 부분이 미흡하다. 운영전략과 관련하여 구체적으로 대관일수 및 수입에 대한 목표치 설정과정이 모호하고, 대관 일정 외에 구체적인 공연장 운영계획(프로그램 등)이 부재하며, 운영중 장기계획과 연계성이 미흡하여 단편적이고 비논리적이다.

전시장 수준 제고를 위한 노력 중 관람객 중심의 편의시설 적정성과 관련하여 전시장 편의시설에 대한 현황 및 문제점을 분석하여 개선방향을 설정하고 지하공간 리모델링 공사에 반영하였으며, 청각장애인을 위한 국내 최초의 수화통역PDA 개발 및 설치, 장애인 편의시설 확충 등 다양한 시설 확충을 위한 노력이 인정된다. 관람객과 전문조사원에 의한 조사 등 다양한 조사결과를 전시장 개선에 활용하고 있는 점은 긍정적이다. 다만 특정 시설의 경우 관람객 모니터링을 시기별로 안내할 필요가 있다.

시설 편의성 제고 및 안전관리 노력 중 시설 편의성 제고 노력과 관련하여 편의시설 우선순위에 대한 검토는 미흡하였고, 시설이용 만족도 제고를 위한 노력은 인정되나 시설이용만족도 조사실시의 적정성에 대한 구체적 실적이 미흡하다. 시설운영 및 무대 안전관리 체계 및 노력과 관련하여 시설안전 운영체계·조직체계·비상연락 조직체계가 잘 정비되어 있고, 연간 시설물 유지계획을 수립하여 일상·위탁 점검을 수행하고 있으며, 자체 및 위탁 교육 등을 체계적으로 운영하고 있어 긍정적으로 평가된다.

Ⅵ. 서울여성가족재단

1. 평가종합

1.1 총평

서울여성가족재단의 평가결과는 공통지표 42.55점, 사업지표 46.92점으로 나타났으며, 기관의 공통지표 가중치 45%, 사업지표 가중치 55%를 적용한 종합 점수는 89.91점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 89.65점에 비해 0.26점 상승한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났다. 서울여성가족재단은 작년과 동일한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 효율적인 경영 부문의 경영정보관리의 합리성 지표가 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 창의경영 부문의 창의경영 전략의 적정성 지표는 타 지표에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다.

기관의 경영목표와 창의목표를 논리적으로 구축한 점은 긍정적이나, 추진계획의 적정성과 관련하여 실행과제에 대한 목표설정, 성과지표, 일정계획, 모니터링 등 전반적인 추진계획에 상당한 보완이 요구되는 것으로 나타났다.

사업지표와 관련하여 여성가족 협력 및 지원사업, 시설 운영의 효율성 부문이 타 부문에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 정책개발 부문은 타 부문에 비해 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다. 정책개발 부문에서는 유사주제와의 차별성을 확보하기 위한 방법론적 측면의 체계성을 보완하는 것이 요구되는 것으로 나타났다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 재단은 중장기 경영전략계획을 체계적으로 수립하고 정책환경변화에 따라 7대 실천과제를 발굴한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 중장기전략계획에 경영목표별 정량지표가 제시되어 있지 않으며 전략과제 달성을 위한 경영자원의 투입계획이 수립되어 있지 않으므로 이에 대한 개선이 필요한 것으로 평가된다. 전직원을 대상으로 한 글로벌 역량강화 교육실적이 미흡하므로 이를 강화할 필요가 있는 것으로 평가된다. 바람직한 조직문화 달성을 위한 노력들은 긍정적인 것으로 평가된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 재단은 경영평가지적사항을 체

계적으로 분석하고 개선과제를 도출하기 위해 경영평가위원회를 신설·운영하는 한편, 분석결과를 공유하고 개선방향에 대한 의견수렴을 위해 대표이사 포함 전직원이 참여하는 워크숍을 실시하는 등 많은 노력을 기울인 것으로 평가된다. 다만 개선과제를 추진하기 위한 전반적인 로드맵이 제시되어 있지 않으므로 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다.

시정책 준수 노력의 시정책 기여 정도 및 혁신 노력과 관련하여 재단은 서울시 여성가족분야 주요 정책의 허브로서의 기능을 적절히 수행한 것으로 평가된다. 특히 ‘남남튼튼 미래천사 프로젝트’, ‘행복한 여성가게 1+1 프로젝트’ 등 창의제안을 통해 신규사업을 개발한 것과, 보육시설 및 아동청소년 시설에 대한 평가모니터링 기능의 신설, 외부전문가 자원봉사를 활용한 여성복지시설에 대한 디자인 컨설팅 실시, 성별영향분석평가센터 지정되는 등 여성 및 가족분야 사업의 확대, 전략적 사회공헌 모델의 구축·실행 등은 긍정적으로 평가된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 설립목적과 환경변화에 부응하고 성공적인 전략달성을 위한 전략 집중형 조직개편, 현장중심의 책임경영체제 구축과 업무량조사와 전략적 수요를 반영한 인력관리와 정·현원 분포가 적정 수준으로 유지되고 있는 점 등의 다양한 노력들은 긍정적인 것으로 인정된다. 고객지향 조직편제의 운용, 기관 특화형 CSR추진과 고객만족도의 지속상승과 정책 및 사업자문 전문가 활용을 통한 개방적 조직활동 노력이 긍정적으로 인정된다. 그러나 학습지향 조직구조의 운영을 위해 조직차원의 운영 노력과 지원체계가 보다 구체화 될 필요가 있다고 판단된다. 조직관리 개선을 위한 중점과제 선정 시 인사관리 개선 과제와의 차별 및 우선 중점과제 확대 등의 적극적 계획과 활동이 필요하다고 판단된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 적정인원 관리와 인력운영의 전문화, 효율화, 유연화를 통한 인력수급계획의 합리적 접근은 긍정적으로 평가된다. 직책별 업적평가 차등을 통한 성과지향형 보수체계 강화와 교육훈련 수요조사 분석, 직무역량의 중요도와 현재수준의 차이 분석을 통한 개선방향 도출 노력 등이 긍정적으로 평가된다. 연간 교육훈련의 성과분석을 통한 피드백 내용이 차년도 교육계획 수립과 교육운영 개선에 반영될 수 있도록 관련 제도의 보완과 개선 노력이 요구된다. 인사관리 제도의 도입, 개선의 내용이 신규직원의 조직적응력 강화준비에 한정되어 있어 다양한 제도의 도입과 개선 노력은 부족한 것으로 평가되며, 인사관리 담당자의 전문성 강화를 위한 CDP 기반의 적극적인 육성계획 검토가 요구된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 내부평가지표의 적정성을 확보하기 위하여 피평가부서의 의견을 수렴하고 공유하기 위한 다양한 활동이 마련되어 있고, 실효성도 인정된다. 더불어 합리적인 지표개발과 운영 등 성과평가방법의 합리성을 확보하고

있으며, BSC기반 하에 고객과 성장관점의 비중강화의 지표수 확대와 고객중심의 가치 중치 증가도 합리적으로 평가된다. 다만 업적평가의 비중이 강화되는 방향으로 지표 체계가 재설정될 필요가 있는 것으로 판단된다. 전반적인 내부평가제도 운영은 합리적인 것으로 판단되나, 보다 다양한 비금전적 보상체계 강화가 필요한 것으로 판단된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 여성인력개발센터 통합시스템 구축, 웹접근성 품질인증마크 유지 등 정보시스템의 활용도 제고를 위한 시스템 운영 및 유지보수 노력 등도 긍정적으로 평가된다. 다만 현재의 전산시스템의 안정화 및 업무효율화 측면에서 시스템을 통한 축적된 경영정보를 기반으로 미래 경영전략을 세우는데 기여하도록 활성화되어야 할 것이다. 정보시스템 교육과 관련하여 CDP 적 접근이 요구되고, 수요에 대처하는 교육 강화 노력이 요구된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관의 중장기 경영전략을 바탕으로 중기 그리고 당해 년도 예산편성을 실시하고 있고, 전년도 지출내역에 대한 분석결과를 차년도 예산편성에 반영하는 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만 목표달성도가 각종 용역의 통합발주 등에 기인한 것으로 보다 세심한 예산배정과 집행노력이 보완되어야 할 것으로 판단된다. 급여관리의 적정수준을 유지하기 위하여 기관은 급여를 기본급과 제수당을 포함하여 86%수준으로 유지하고 그 외는 성과급체계로 운영하고 있고, 성과급의 지급률 차이를 전년 40-45%를 40-70%로 확대 강화하고 있는 등 내실있는 노력이 긍정적으로 평가된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 내·외부 환경분석, 진단을 통해 핵심 이슈를 도출하고 이를 바탕으로 기관의 비전 및 경영목표와 연계된 창의이슈, 핵심가치 재구성을 통해 창의목표를 수립하는 등 논리적으로 체계를 구축한 점이 긍정적으로 평가된다. 추진계획의 적정성과 관련하여 11개의 세부 실행과제에 대한 목표설정, 성과지표 제시, 일정계획 수립, 진행 과정에 대한 모니터링 등 추진계획에 대한 구체화가 미흡한 점이 부정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 다양한 의견을 수렴하기 위한 채널을 구축한 점이 긍정적으로 평가된다. 외부고객의 아이디어를 발굴하기 위해 채널을 운영하고 있으나 발굴 실적이 미흡하고 관련 Data 수집 및 관리도 미흡한 점이 부정적으로 평가된다. 창의 보상시스템의 운용과 관련하여 보상을 위한 심의 기준과 원칙이 구체적이고 객관적으로 제시되고 있는 점이 긍정적으로 평가된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 구체적인 세부 프로그램 구성과 내용에 있어 기관의 미션을 반영하여 학습프로그램 내용적 측면의 기관의 특성을 연계시키고 있지만, 향후 조직관리의 특성을 반영한 내부 직원의 학습방식, 학습도구, 학습운영관리 측면에 있어 효

율성과 차별성을 보완해 나갈 필요가 있다고 판단된다. 직원창의나눔, 고객감동경영 등 일부 학습동아리 활동에서 실질적으로 조직에 기여하는 성과를 창출하고 있으며, 실질적인 현장 및 업무적용활동을 전개하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 창의 사업별로 전년도 추진실적과 성과를 검토하고, 2010년도 추진목적과 방향을 설정하여 전략적으로 사업아이디어 발굴 및 실행활동을 전개하는 점은 창의사업의 체계적 운영측면에서 긍정적으로 평가된다. 창의제안 시스템에 의해 사업의 발굴과 실행을 연계시키고 있으며, 사업성과에 대해 창의마일리지 등 평가보상과 일부 연계를 시키고 있지만, 사업의 진행되는 과정에 대한 주기적인 점검 및 피드백 활동을 통해 사업의 품질과 성과를 관리하는 모니터링의 체계성과 실행력은 다소 보완해야 할 것으로 판단된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 고객감동경영 중기 추진 방향3개년 계획을 설정했으나 2010 CS전략을 달성하기 위한 인력, 예산, 일정만 있을 뿐 2011, 2012년 목표 달성을 위한 인력, 예산, 일정등에 대해서는 세부적인 계획이 없으므로 이를 개선해야 한다. 2010년 11월 고객서비스현장을 개정하였으나 절차와 합리성 등에 대한 전반적인 개선활동이 요구된다. 최고경영자의 CS철학을 분명히 명시하고 이를 조직 내에 적극적으로 전파시키는 활동이 필요하다. 전반적으로 VOC현황을 한 눈에 알 수 있도록 통합관리를 추진해야 할 필요가 있는 것으로 판단된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 84.0점으로 2009년 79.7점 대비 4.3점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사 결과를 바탕으로 각 실팀 별로 해야 할 일들을 수립, 수행하고 전사적으로 내부 서비스 품질 모니터링을 하고, NPS개념의 도입하여 조사 활동을 벌이는 것은 긍정적이다. 그러나 NPS 정교화 작업과 CS 교육체계 구축이 필요한 것으로 판단된다. 성과관리와 관련하여 개인에 대한 CS 평가 반영이 필요한 것으로 판단된다.

1.3 사업지표 총평

정책개발의 정책개발 기획의 적정성과 관련하여 소외계층 가족구성원들과 가족을 배려하고 어울리는 여성가족 친화도시 서울의 실현이라는 목적에 부합되는 정책개발과 사업선정 노력은 긍정적으로 인정된다. 연구주제 선정의 적정성과 관련하여 이슈 분석을 통해 시의성을 확보하고 기존 정책에 대한 평가결과를 환류하여 연구주제 선

정에 반영하는 노력 등은 긍정적인 것으로 판단된다. 유사주제에 대한 다른 기관 연구와의 차별성 확보 시 방법론적 측면의 체계성은 다소 보완이 필요하다고 판단된다.

정책개발 수행과정의 체계성과 관련하여 수행절차의 체계성을 위하여 연구수행 매뉴얼의 계획, 수행 및 점검, 환류 단계별 핵심요소 설정을 통하여 표준화를 추진하기 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 자체 연구평가의 적정성 및 평가환류 노력과 관련하여 연구과제 평가 5대원칙(수용성, 공정성, 전문성, 활용성, 객관성)을 설정하고 운영하여 평가과정의 공정성을 강화하기 위해 노력한 긍정적으로 인정된다. 다만 소수의 평가자가 여러 과제 평가에 반복적으로 참여하는 등 평가결과의 객관성 저하가 우려될 수 있는 부분은 평가위원 pool의 지속적인 확대를 통한 보완이 필요하다.

정책개발 사업의 효과성의 연구과제의 정책지원사업 연계율 지표와 관련하여 당해 연도 전체 연구과제 건수(17건) 중 정책지원사업 연계 건수(19건)의 비율을 측정한 연구과제의 정책지원사업 연계율은 117.77%를 달성하였다.

연구보고서의 우수성 평가와 관련하여 여성가족재단이 발간한 연구보고서 3개에 대하여 한 편당 2인씩 경영평가단의 외부 전문가(Referee)가 평가를 수행하였다. 서울시 여성폭력 예방지원체계 구축방안 연구 분야 84점, 서울시 건강가정지원센터 서비스 효율화 방안(서울시 특성화 가족지원사업 개발을 중심으로) 분야 84점, 서울 꿈나무 프로젝트 정책평가 및 개선방안 연구)분야 80.5점이고 전체 평균은 82.83으로 나타났다.

성평등 의식 향상 및 여성 영향력 강화 교육사업 중 교육사업 기획의 적정성과 관련하여 정관사업을 최적, 전략, 선택분야로 구분하여 교육사업과 재단 사업목적과의 부합성을 지속적으로 관리할 수 있도록 체계를 보완한 것은 긍정적으로 인정된다. 다양한 이해관계자의 의견 수렴을 통한 프로그램 시의성 강화노력과 교육과정 개선 노력은 긍정적이나 교육수요에 대한 조사방법이 기존고객들에 대한 교육효과성(만족도) 조사에 지나치게 치우쳐 있다. 잠재신규고객들에 대한 공통수요조사를 강화하여 교육계층의 확대를 도모할 필요가 있다고 판단된다.

교육사업 수행과정의 체계성과 관련하여 공무원 성인지력 향상교육, 자치구여행포럼교육, 양성평등강좌, 여성리더십 증진교육, 지역여성지도자 맞춤형연수 등 단위사업별 추진절차의 체계성 확보를 위한 노력이 구체적이고 체계적으로 실행되고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 교육교재 및 교과목 개발을 위한 자문, 기획 과정에 내부 연구진들의 참여를 강화하여 교육인력의 역량강화를 도모한 것은 긍정적으로 평가된다. 그러나 일부 교육사업의 목표치가 소극적으로 설정되어 있는 부분은 사업목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 보완이 필요한 것으로 판단된다.

교육생 수 목표달성률 지표와 관련하여 직전 3개년도 실적의 평균치를 기준으로

4,247명을 목표치로 설정하였는데, 실적은 5,834명으로 목표달성률은 137.39%를 달성하였다.

여성가족 협력 및 지원사업의 협력 및 지원사업 기획의 적정성과 관련하여 서울시 여성가족정책 사업추진방향에 대한 사전분석을 실행하고 영역비전 연계성을 통한 사업추진을 실행한 것은 긍정적으로 판단된다. 공공 및 시민사회 영역에 대한 시민의 참여 확대와 협력 및 지원 사업 계획수립에 참여하는 파트너기관 확대를 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 유사기관과의 차별성 확보를 위해 고용, 노동, 교육 외에 기관운영 전반에 대한 정보를 교류한 것은 사업의 체계성 확보를 위해 단위사업별 추진절차 이행관리와 목표달성 관리제도를 운영한 부분은 긍정적으로 판단된다. 전문성 확보를 위해 인력 풀을 지속적으로 강화하고 사업별 특성에 맞는 전문가 그룹을 운영하고 있는 것 역시 긍정적인 것으로 판단된다. 평가의 적정성과 평가결과의 환류 노력과 관련하여 시스템에 의한 정량 평가와 전문가 의견 수렴에 의한 정성평가를 병행한 것 역시 긍정적인 것으로 판단되나 산출성과지표의 개발과 활용이 필요한 것으로 판단된다.

협력 및 콘텐츠 개발 실적의 외부 협력도 지표와 관련하여 104건의 당해 연도 협력사업수 목표치를 설정하였는데, 당해 연도 협력사업 수 실적은 총 122건으로 외부 협력도는 117.31%를 달성하였다. 콘텐츠 개발 실적은 41건을 목표치로 설정하였는데 당해 연도 콘텐츠 개발 실적은 56건으로 콘텐츠 개발 실적은 136.59%를 달성하였다.

시설 운영의 효율성과 관련하여 시설 이용률 중에서 대관시설이용률 지표의 '10년 목표는 86%이며, 실적은 90.5%로 대관시설이용 목표달성률 105.2%를 달성하였다. 식당이용률 지표의 '10년 목표는 162.9%이며, 당해 연도 이용률은 173%로 식당이용 목표달성률 106.2%를 달성하였다. 연수이용률 지표의 '10년 목표는 31.4%이며, 당해 연도 이용률은 80.7%로 연수실 이용 목표달성률 113.2%를 달성하였다.

수익금 목표달성율은 '10년 1,407,080천원을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도 수익금 실적은 1,552,216천원으로 수익금 목표달성률 110.32%를 달성하였다.

홍보 및 마케팅 활동의 적정성과 관련하여 내·외부 환경분석을 포함한 체계적인 현황분석에 기초하여 홍보 및 마케팅 계획을 수립한 것은 긍정적으로 인정되나 모다 도전적 목표 설정이 필요한 것으로 판단된다. 인력의 적합성과 전문성과 관련하여 홍보 및 마케팅 담당 조직인력의 경험과 관련 업무들과의 연계성은 긍정적으로 판단된다. 홍보 실적에 대해서는 양적 성과는 인정되나 매체 별 홍보 효과(결과)를 사후적으로 관리(평가)하고 이를 향후의 계획수립에 반영하여 비용대비 효과의 매체 활용 효율성을 극대화 시키는 노력은 다소 부족하다고 판단된다.

VII. 서울복지재단

1. 평가종합

1.1 총평

서울복지재단의 평가결과는 공통지표 40.09점, 사업지표 45.99점으로 나타났으며, 기관의 공통지표 가중치 45%, 사업지표 가중치 55%를 적용한 종합 점수는 86.67점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 86.33점에 비해 0.34점 상승한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 서울복지재단은 작년과 동일한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 책임경영 부문의 기관장의 리더십과 시정책 준수 노력 지표, 효율적인 경영 부문의 조직관리의 합리성, 재정 및 예산관리의 합리성 지표, 창의경영 부문의 창의경영 사업성과, 고객감동 부문의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력 지표가 타 지표에 비해 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 창의경영 부문의 창의경영 전략의 적정성과 창의경영 학습조직화 지표는 상대적으로 다소 미흡한 것으로 나타났다. 중장기 경영전략 계획과 실행조직을 적절히 수립하고 경영전략과 연계한 인재육성 로드맵을 마련하여 구성원의 역량개발, 증진을 도모한 점은 긍정적으로 판단된다. 창의경영에서는 경영목표와 창의경영 추진전략과의 연계성이 미흡하고, 세부추진과제에 대한 전반적인 실행관리체계에 종합적인 보완이 필요한 것으로 판단된다.

사업지표와 관련하여 사회복지시설 품질관리사업 부문과 사회복지시설 역량강화 지원사업 부문, 시민고객 복지수준향상사업 부문이 타 부문에 비해서 우수한 것으로 평가된다. 그러나 복지정책 및 모델연구 개발 부문이 상대적으로 타 부문에 비해 다소 미흡한 것으로 나타났다. 사회복지시설 품질관리사업 기획의 적정성과 관련하여 품질관리사업 추진의 당위성 확보 및 차별화 노력한 점과 사업수행의 일관성과 표준화를 위해 시민 복지수준 향상사업의 사업추진 절차와 지침을 포괄하는 매뉴얼을 마련한 점은 긍정적으로 평가된다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 재단은 지속성장을 위한 비전, 목표, 전략을 체계적으로 재수립하고 이를 실행하기 위해 신경영전략위원회를 구성·운영하는 등

중장기 경영전략 계획과 실행조직을 적절히 수립한 것으로 평가된다. 다만, 중장기 경영목표 달성을 위한 경영자원의 투입계획이 제시되어 있지 않아 이에 대한 개선이 요구된다. 재단은 국내외 다양한 컨퍼런스와 학술세미나를 개최하는 등 네트워크 구축과 교류강화를 위해 적극 노력한 것으로 평가된다. 경영전략과 연계한 인재육성(HRD) 중장기 로드맵을 마련하고 경력개발 제도(CDP)의 시범실시를 추진하는 한편 고객서비스 제도개선을 위한 포상을 확대하는 등 조직구성원의 역량을 개발·증진하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 바람직한 조직 문화 구축을 위해 현재의 조직문화가 무엇인가에 대한 명확한 진단이 이루어진 후에 구성원에 대한 소통과 참여를 도모할 필요가 있는 것으로 판단된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 2재단은 종합계획수립에서부터 지적사항 도출, 관리카드 작성, 지적사항 및 개선방향의 전사적 공유, 실행계획 수립, 이행여부 점검, 우수사례 포상에 이르기까지 평가지적사항을 관리하기 위한 시스템을 체계적으로 구성·운영한 것으로 평가된다. 다만, 재단의 중장기 경영전략과 연계하여 지적사항 개선을 위한 전반적인 로드맵을 수립할 필요가 있다.

시정책 준수 정도와 관련하여 재단은 2007년부터 핵심사업으로 지속 추진하여온 ‘서울희망플러스·꿈나래통장’이 UN 공공행정상 우수상을 수상하였으며, 2008년 시범사업이었던 ‘서울형 그물망 복지센터’가 2010년 서울시민이 선정한 서울시정 10대 뉴스 1위에 오르는 등 서울시 복지정책 수립 및 복지행정 전문화에 상당히 기여한 것으로 평가된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 2010년 연말까지 신경영전략 및 혁신적 조직운영 추진계획을 수립하여 확정하였으며, 시나리오 분석 등을 통한 인력 규모 추정과 합리적인 인력운영 노력은 긍정적인 것으로 인정된다. 그러나 조직규모 팀장이상 관리자(3, 4급 인력)의 비중이 높은 것으로 판단되어 개선이 요망된다. 조직문화 활동이 단편적이고 일상적인 활동으로 추진되고 있어 체계적이고 교육과 연계한 조직활성화 노력이 추가적으로 필요한 것으로 판단된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 전략적 인사관리제도의 구체적인 실행 성과는 인력운영 효율화를 제외하고, 인사관리 전체차원의 시행성과는 미흡하며, 이직관리 성과 역시 미흡한 것으로 판단된다. 다양한 평가를 통해 발탁인사 등 동기부여를 통한 인사관리 및 교육훈련 수요조사와 인재육성 로드맵의 연계 노력 등은 긍정적인 것으로 판단되나 성과관리와 관련한 실질적인 성과는 다소 미흡한 것으로 판단된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 내부평가 지표 및 방법의 적정성을 확보하기 위하여 기관의 전 구성원 참여를 통한 지표타당성 검증, 다양한 의견수렴활동(7개 유형), 수집된 의견의 관리활동 등이 확인되는 등 긍정적으로 평가된다. 또한 내부평가

제도의 적정성 확보를 위한 체계화된 관리방법을 확보하고 있고, 평가시기와 주기 등도 긍정적으로 설정된 것으로 보인다. 내부평가제도 개선을 위한 자체 운영성과 분석과 개선노력, 중간모니터링제의 분기별 운영, 내부평가활동 점검을 위한 실행과정 점검 등 활동은 긍정적으로 평가된다. 그러나 내부평가의 수용도 제고를 위하여 외부전문가의 활용 및 외부평가결과와 연계 노력은 실질적인 성과로 연계할 수 있도록 강화가 필요한 것으로 판단된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 전자결재시스템, EDMS시스템, 업무지원시스템 등 6개 정보시스템의 이용이 활성화되어 있으나 정보시스템을 활용한 정보추출과 활용이 경영개선활동에 아직은 소극적으로 활용되고 있어 이를 활성화하는 전략적 대응이 필요하다. 전산관련 전문교육과 일반교육의 유형과 회수 그리고 내용 면에서 미흡한 수준으로 전산 교육과 관련하여 전체적인 보완이 요구된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 예산편성의 적정성과 관련하여, 전년도 예산 집행실적에 대한 사후분석이 집행률과 그 원인분석 중 당해 년도 단편적 사례 중심으로 이루어지고 있다. 향후 보다 적극적인 차원에서 항목별 예산분석과 차년도 예산편성에 반영 노력이 강구되면 더 나은 예산운영이 가능할 것으로 판단된다. 급여관리와 관련하여 기관은 성과급배분을 다양한 평정방식에 의해 차등지급하고 있으나 상위등급 중심으로 평가등급이 배정되고 성과급이 부여되고 있는 등 평가 및 성과급 배분에 관대화현상이 있는 것으로 오해할 수 있게 제도가 운영되는 점은 재검토가 요구된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 SWOT 분석을 통해 기관의 내부·외부 환경을 분석하고 비전, 경영목표를 재설정하였고 비전 및 경영목표 분석을 통해 창의경영목표를 설정하는 등 연계성을 확보하기 위한 노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가된다. 하지만 5대 경영목표 추진 전략과 4대 창의경영 추진전략과의 연계성이 미흡한 것으로 판단된다. 창의경영 추진계획의 적정성과 관련하여 창의경영 추진 계획의 기본 방향을 수립하고 효율적인 추진을 위해 다양한 그룹 중심의 운영체계를 수립하고 운영한 점이 긍정적으로 평가된다. 하지만 세부추진 과제에 대한 추진목표 설정, 평가지표 정의, 추진일정계획 수립 등 추진과제에 대한 전반적인 실행관리 체계는 미흡한 점이 부정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 제안 채널 다양화를 통한 창의제안 발굴 및 청취체계 확립 노력, 연구분과 활성화를 통한 테마 아이디어 발굴 및 제출 활성화 노력 등 다양한 노력을 기울이고 있는 점이 긍정적으로 평가된다. 다만 외부고객 채널을 통한 제안실적이 미흡한 점은 부정적으로 평가된다. 창의 아이디어 실행시스템의 운용과 관련하여 653건의 제안 중 50%가 넘는 341건이 실행완료 및 변경 실행되어

높은 실행률 실적을 보이는 점이 긍정적으로 평가된다. 그러나 장기검토 제안 비중이 상대적으로 높아 실행으로 연계된 실적이 없어 관리의 비효율성이 높아 부정적인 것으로 판단된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 기관의 창의경영 추진전략과 연계하여 창의교육의 추진방향을 설정하고 있으며, 창의경영의 역량극대화라는 전략목표에 근거하여 창의교육운영체계를 설정하고 있는 점은 전략적 연계성 확보 차원에서 긍정적으로 평가된다. 다만 기관의 입장에서 창의역량을 구체적으로 정의하지 못하고 있으며, 창의교육과 학습활동에 대한 명확한 연간 교육목표 설정이 부재한 점이 다소 부정적으로 평가된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 창의사업 발굴체계가 제안제도와 연계하여 관리되고 있는 점, 명확한 사업관리의 방향과 목적을 설정하고 있는 점과 실질적인 사업실행 효과를 창출하기 위한 사업관리 체계를 정립하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 재단의 CS경영을 장·중기적으로 어떻게 추진해 나갈 것인지에 대한 전반적인 고민을 기반으로 향후 CS비전 및 전략을 체계적으로 수립하고, 합리적인 자원 배분이 필요할 것으로 판단된다. 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축과 관련하여 CS담당자의 CS전문성을 강화시켜야 하며, CS 전담팀을 조직할 사정이 안된다면 외부고객(CS전문가 포함)이 비공식적으로 참여할 수 있는 고객자문위원회 등을 만들어 내부의 CS전문성 역량을 높여야 할 필요성이 높은 것으로 판단된다. 또한 현재 구축되어 있는 다양한 VOC채널 역시 활성화를 위한 개선 활동이 시급한 것으로 판단된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 82.0점으로 2009년 83.9점 대비 1.9점 감소한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사결과 반영 노력과 관련하여 고객만족도 조사 결과에 따라 개선 계획을 수립하기 위한 워크숍을 실시하였으며, 전략 실행을 위한 인재관리 육성 시스템을 수립한 것 등은 긍정적이다. 그러나 개선활동에 대한 추진 프로세스 개선 활동이 필요하며, 또한 고객만족을 위한 권한위임을 위한 조직 내 위임전결 규정의 개선이 필요한 것으로 판단된다. 고객만족도 조사결과의 조직 성과관리에의 반영을 위해서는 BSC완성 및 제도 시행을 통해 팀과 개인에게 CS KPI가 반영되도록 해야 하며, CS활동에 적극적인 직원에게 인정 및 포상을 위한 다양한 프로그램이 뒷받침되어야 한다.

1.3 사업지표 총평

복지정책 및 모델 연구·개발의 복지정책 연구기획의 적정성과 관련하여 서울형 복지 프로젝트 평가를 통해 연구대상의 확대를 도모한 것과 부서차원의 관리체계 구축을 통해 과제 수 확대를 도모한 능력은 긍정적으로 인정된다. 그러나, 능동적인 연구 과제 기획을 활성화하기 위해서는 연구직렬의 개인별 인센티브 제도 강화가 필요한 것으로 판단된다. 연구계획의 적정성과 관련하여 향후 복지관련 연구에 대한 수요증가가 예상되는바 공통적으로 적용될 수 있는 체계적인 신규과제 개발 프로세스 및 사업추진 원칙의 개발과 적용이 필요하다.

복지정책 연구개발 수행과정의 체계성과 관련하여 연구개발추진 초기단계에서 문헌조사 및 현장 사전조사를 실행하여 연구방법을 체계화하고자 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 그러나 우수 전문인력의 확보노력에 비해 보유인력들의 전문성 강화 노력의 범위와 내용은 제한적인 것으로 판단된다. 장기적 관점에서 정형화되고 지속성 있는 다양한 내·외부 교육프로그램들을 개발하고 활용할 필요가 있다.

연구보고서의 우수성과 관련하여 복지재단이 발간한 연구보고서 3개에 대하여 한 편당 2인씩 경영평가단의 외부 전문가(Referee)가 평가를 수행하였다. 사례관리 서비스표준화 및 원가측정 방안연구 부문은 91.0점, 서울형 민간자원연계사업의 성과와 개선방안 연구 부문은 86.5점, 장애인복지관 역할변화에 따른 운영비 지원기준 마련 연구 부문은 90.5점으로 전체 평균은 89.33으로 나타났다.

사회복지시설 품질관리사업의 사어복지시설 품질관리사업 기획의 적정성과 관련하여 품질관리사업 추진의 당위성확보 및 차별화노력과 사업추진방법들이 복지시설 품질향상을 위해 적합했던 것으로 판단된다. 또한 서울시와 협력하여 복지시설평가 하위등급시설에 대한 사후관리지원방안을 추진, 품질향상을 도모한 것은 긍정적으로 인정된다.

사회복지시설 품질관리사업 수행과정의 체계성과 관련하여 형개발 및 기준마련, 계획수립, 사업추진, 사업평가 및 환류의 추진절차와 추진체계들을 체계적으로 수립하여 실행하고자 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 전문성을 가진 품질관리사업 담당인력을 확보하기 위해 노력한 것은 인정되나, 내부담당인력들의 전문성 향상을 위한 구체적인 노력과 산출된 성과가 부족하다. 품질관리사업 평가의 적정성 및 환류 노력과 관련하여 각 부서 별 목표설정 및 자체평가실시, 기획실 종합평가실시 및 결과보고 회의, 해당부서 별 결과 활용 및 피드백으로 구성된 내부평가 체계의 구축 및 활용은 긍정적으로 판단되나 전년 대비 성과 하락에 대한 명확한 원인파악과 개선노력이 요구된다.

사회복지시설 품질관리사업 성과와 관련하여 품질관리사업 추진을 지표와 관련하여 사업계획건수인 22건을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도 사업추진 실적은 24건으로 품질관리사업 추진율은 109%를 달성하였다. 개별사업들의 목표달성률에 동일한 비중을 적용하여 평균개념으로 계산한 개별 사업 달성도는 106%를 달성하였다.

사회복지시설 역량강화 지원사업의 사회복지시설 역량강화 지원사업 기획의 적정성과 관련하여 과제선정 원칙을 사전적으로 수립하고 선정과정에서 엄격하게 적용하여 선정의 객관성과 과제의 창의성 향상을 강화하는 체계 확보가 필요하다고 판단된다. 역량강화 지원사업 과제 선정에 있어 내·외부 이해관계자들의 의견수렴을 위한 다채널 수렴절차를 공식화한 것은 긍정적으로 판단된다. 사업별 목표량 설정에 있어서 체계화된 목표량 결정방식의 수립 및 활용을 통해 사업규모 및 범위의 적정성을 강화할 필요가 있다.

사회복지시설 역량강화 지원사업 수행과정의 체계성과 관련하여 역량강화 지원사업의 사회복지시설 사업 추진과정에서 담당 공무원 및 시설 실무자, 전문가 집단 등 내·외부 관계자들의 의견을 수렴하기 위해 노력한 것은 인정되나, 수렴된 의견의 활용성을 높여줄 수 있는 절차의 체계성은 보완이 필요하다고 판단된다. 또한 역량강화 지원사업의 전문성 및 충실성과 관련하여 전문성 확보를 위한 교육내용의 차별성이 부족하여 보완이 필요한 것으로 판단된다.

시민 복지수준 향상사업 수행과정의 체계성의 복지수준 향상사업 추진절차의 체계성과 관련하여 사업추진 절차와 지침을 포괄하는 매뉴얼을 마련하고 활용하여 사업수행의 일관성과 표준화를 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 전문성 및 충실성 확보와 관련하여 사업의 전문성 확보를 위해 단위사업별로 차별화된 전문 기관들을 활용한 실적은 긍정적으로 평가된다. 평가의 적정성 및 평가결과 환류 노력과 관련하여 사업의 직접적인 단기성과지표에 해당되는 성과물(outputs) 지표들을 개발하고 측정하여 이와 같은 문제점을 보완해야 할 것이다.

시민 복지수준 향상사업 성과와 관련하여 민간자원 개발률 지표와 관련하여 전년도('09년) 희망플러스통장 및 꿈나래 통장 실적금액인 8,798,696,137원을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도('10년) 희망플러스 통장 및 꿈나래 통장 실적금액은 23,335,560,000원으로 민간자원 개발률은 265.2%를 달성하였다. 대상자 유지율 지표와 관련하여 '10년 약정인원 26,027명을 목표치로 설정하였는데, '10년 대상자 유지수는 24,852명으로 대상자 유지율은 95.5%를 달성하였다.

VIII. 서울문화재단

1. 평가종합

1.1 총평

서울문화재단의 평가결과는 공통지표 42.23점, 사업지표 47.76점으로 나타났으며, 기관의 공통지표 가중치 45%, 사업지표 가중치 55%를 적용한 종합 점수는 90.55점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 86.90점에 비해 3.65점 상승한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 서울문화재단은 작년과 동일한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 책임경영 부문의 기관장 리더십과 시정책 준수 노력 지표, 효율적인 경영 부문의 인사관리의 합리성, 경영정보관리의 합리성, 재정 및 예산관리의 합리성 지표, 창의경영 부문의 창의경영 시스템의 제도화, 창의경영 학습조직화, 창의경영 사업성과 지표, 고객감동 부문의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력 및 고객만족도 조사 결과 반영 노력 지표에서 상대적으로 우수한 것으로 평가된다. 그러나 효율적인 경영 부문의 내부평가제도의 합리성 지표는 타 지표에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다. 경영비전을 체계적으로 추진하기 위한 경영로드맵을 수립하고, 시정책과의 연계성을 강화하며, 사업구조 변화에 대응하기 위한 조직운영계획 및 준비는 긍정적으로 나타났다.

문화향수 증진사업의 체계성, 문화향수 증진사업 수행의 적정성, 문화향수 증진사업 성과, 문화예술 지원사업 수행의 적정성, 문예공간 운영 성과, 문화예술 교육사업 수행의 적정성, 문화예술 교육사업 성과 지표 등 사업수행의 적정성이 우수한 것으로 평가된다. 그러나 문화예술 지원사업의 체계성 및 공정성 지표는 타 지표에 비해 미흡한 것으로 평가된다. 예산배정에 대한 명확한 배분절차 기준을 확립하고, 문예공간 사업은 주요 운영전략과 세부 추진방향과 연계된 운영계획과 사업계획 수립이 미흡한 것으로 나타났다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 재단은 경영비전을 체계적으로 추진하기 위한 경영로드맵을 수립하고 조직의 효율성을 높이고자 노력하였으며 명확한 현황진단에 의해 개선방향을 도출하고 4대 전략목표를 적절히 설정한 것으로 평가된다. 다만

SWOT에 의한 전략과제의 정교화 노력이 요구된다. 2012 ISPA 서울총회와 서울국제 창의예술 심포지엄 개최를 추진하는 등 재단의 국제적 위상을 높이고 국내 예술단체를 해외진출 기회 확대와 시민참여 문화예술사업의 선진화를 모색한 것은 긍정적으로 평가된다. 재단은 유엔글로벌컴팩트에 가입하고 10대 원칙 준수를 위한 COP 발간을 준비하였으며, 동아연극상과 Red Dot Design 광고대상을 수상하는 등 재단의 위상을 높이고자 노력한 것으로 평가된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 재단은 경영혁신위원회와 경영혁신주니어보드를 운영하고 창의혁신 TFT 운영계획을 수립하는 등 전년도 평가지적사항을 전사 차원에서 개선하고자 노력한 것으로 평가된다. 또한 연도별 지표관리 로드맵 및 개선활동 액션플랜이 수립된 점은 긍정적이나 개선계획의 로드맵 수립은 되어 있지 않아 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다.

시정책 준수 노력의 시정책 기여 정도 및 혁신 노력과 관련하여 재단은 10대 핵심사업을 도출하는 과정에서 서울시의 20대 핵심사업 중 재단과 관련된 중점사업을 발굴하여 시정책과의 연계성을 강화하고자 노력한 것으로 평가된다. 다만 기금조성사업은 재단의 중장기전략계획과 연계하여 별도의 전략계획을 수립하여 전개하는 것을 검토할 필요가 있는 것으로 판단된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 22010년 대내외 환경변화에 대응한 전략체계와 사업구조 변화에 대응하기 위한 조직재설계와 구조개편을 통한 조직운영 계획을 확정하고 2011년 1월 시행을 위한 준비 노력이 긍정적인 것으로 인정된다. 팀장 업무범위 명확화와 창작공간 공간매니저의 권한위임 강화 노력 역시 긍정적인 것으로 평가된다. ERP를 활용한 HR 모듈 운용은 초기단계로 지속적인 업그레이드가 요구되며, 바람직한 조직문화 정립을 위해 보다 체계적인 조직문화 활성화 프로그램의 실행과 조직구성원의 일체감 조성과 조직몰입도를 강화하기 위한 노력의 확대가 요구된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 인재상과 역량기반의 면접설문 보강과 필기시험의 보완관리 강화 등 채용 프로세스의 보완으로 공정하고 조직이 요구하는 인재선발을 위한 채용관리 방법의 개선 역시 긍정적인 노력으로 평가된다. ERP 시스템 도입을 통한 관리 효율화의 효과는 존재하나 현재 활용수준은 인사관리의 기본적 관리 수준으로 기관에 맞는 시스템의 업그레이드와 활용 방안 모색을 통해 기본관리를 탈피하여 경영효율성 강화 효과를 달성하기 위한 노력이 필요한 것으로 판단된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 개인별 성과지표와 목표치 설정 등에서 개인별 참여의 중요성이 크고, 이들의 참여도에 따라 평가결과에 대한 수용도가 담보된다는 점에서 내부지표 설계시 구성원의 의견수렴 범위와 참여수단 강화가 요구된다. 내부

평가에서 정성적 측정이 많은 근무성적평정의 비중이 높고, 성과평가 요소가 상대적으로 낮은 점은 개선이 요구된다. 성과관리카드 운용과 관련하여 결과중심의 지표로 전환과 진도관리를 넘어서는 업적관리적 요소가 가미되어야 할 것으로 판단된다. 내부평가결과 활용과 관련하여, 성과에 따른 성과급배분이 합리적으로 운영되고 있으나 차등폭 확대 노력이 지속적으로 요구된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 정보화전략계획에 따라 안정화단계인 2010년은 시스템 관련 수요를 파악하여 반영하는 노력이 도드라지고 있고, 홈페이지, 업무시스템 등의 원활한 운영이 인정된다. 다만 정보시스템 관련 수요조사와 보완 그리고 사후관리가 1년의 주기내에 이루어지도록 관리할 필요가 있다. 정보시스템 통제와 관련하여 기관은 정보보완과 개인정보보호 의식제고와 사이버테러에 대한 대비 노력이 긍정적으로 판단된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관의 중장기 경영전략을 기반으로 2010년도 예산편성 노력이 인정되고, 전년도 지출내역을 분석하여 예산편성에 반영한 점도 확인되었다. 예산절감 목표달성도가 264%로 지나칠 정도로 높게 나타나고 있어 원인분석에 따른 실질적인 조치 실적이 필요한 것으로 판단된다. 급여관리를 합리적으로 하기 위해 기관은 성과중심의 보수체계마련을 위해 노력하고 있고, 2010년 총 예산대비 인건비가 1.06%p, 경상비대비 3.8%p 감소한 점은 긍정적으로 판단된다. 다만 성과급산정과 관련하여 성과급 산정방식에 있어서 개선이 필요한 것으로 판단된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 의경영전략을 체계적인 절차에 의하여 수립한 점이 긍정적으로 평가된다. 그러나 도출한 3대 분야 12개 전략과제 상호간의 방향성, 일치성이 미흡하며 일반적인 내용으로 구성되어 있어 기관의 특성을 반영하지 못한 점이 부정적으로 평가된다. 창의경영 추진계획의 적정성과 관련하여 세부 추진 과제 로드맵을 구축하고 단계별로 지속적으로 실행 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 제안 채널 다양화를 통해 아이디어를 발굴하기 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만 외부고객 채널을 통한 제안실적이 미흡한 점은 부정적으로 평가된다. 창의 보상시스템의 운용과 관련하여 다양한 보상시스템을 운영하고 있는 점은 긍정적인 것으로 판단된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 기관의 핵심가치와 인재상을 바탕으로 기관의 교육비전을 “전문성을 갖춘 창의적 인재양성”으로 설정하고 창의역량을 기관의 교육비전과 통합연계하여 효과적으로 제시하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 창의학습동아리의 운영실적과 성과가 기관차원의 조직적 성과에 기여하는 수준이 다소 미흡하다

고 판단되며, 실질적인 연구학습 모임의 규모와 비중이 상대적으로 낮은 점이 다소 부정적으로 평가된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 창의사업에 대한 추진영역과 목적성을 명확히 설정하고 이에 따른 실행 사업의 추진방식을 체계적으로 제시하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 사업성과를 관리하기 위해 일부 내외부 사업평가단을 구성하여 모니터링 기능을 구축하고 활동하고 있으나, 내부적인 모니터링 프로세스, 운영체계 등 구체화 노력과 일부 기능의 보완이 필요할 것으로 판단된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 2010년 고객감동경영 기본 계획(안)을 작성해서 실행하였으며, CS예산 확대와 CS TFT를 운영한 것은 긍정적인 것으로 평가되나 고객감동경영을 위한 중단기 로드맵 작성 시 경영진의 참여가 미흡하고 예산과 인력 등에 대한 자원 배분의 구체성이 미흡하여 보완이 필요한 것으로 판단된다. 고객니즈조사와 함께 실질적인 CS TFT 활동과 고객서비스 현장 개선노력이 요구된다. VOC 수집 활성화와 함께 VOC 관리, 분석, 공유, 전략적 개선활동 노력 점검 등을 위한 종합적 관리활동이 필요하다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 88.3점으로 2009년 82.7점 대비 5.6점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사결과 반영 노력과 관련하여 2009년 연말에 조사보고서를 분석해서 2010년 사업 계획에 반영하여 <2010년 서울문화재단 고객만족도 개선 계획>을 작성하였으나 개선 계획 실천과정이 체계적으로 관리되지 못하고 있어 보완이 요구된다. 고객만족도 조사결과의 조직 성과관리에의 반영과 관련하여 고객만족 활동을 잘하는 조직에 대해서는 고객감동마일리지로 통해 연말에 내부 시상 행사를 가지나 활동이 낮은 팀에 대해서는 별도의 페널티 등이 없어 보완이 필요하다.

1.3 사업지표 총평

생활 속 무화향수 기회 확대의 문화향수 증진사업의 체계성과 관련하여 설립목적, 비전, 사업 및 경영여건, 시정방향, 중장기발전방향, 4대 전략목표, SWOT분석 등을 근거로 3대 추진전략을 설정하고 이에 따른 수행과제를 제시함으로써, 계획 수립의 근거 및 절차의 타당성이 인정된다. 또한 문화향수 8개 단위사업별로 세부실천방안을 마련하고 있는 점은 긍정적이다. 다만, 참여대상과 참여방식을 복합적으로 분석하여 사업별 실천방안에 반영하는 방안을 검토할 필요가 있다.

문화향수 증진사업 수행의 적정성과 관련하여 8개 단위사업별로 자체적으로 성과

지표와 목표치를 설정하고 세부실천방안을 실행하였다. 그 결과 목표치를 초과하는 정량실적을 달성하였고, 시민의 고객 만족도 조사 평균치(85.2점)도 목표치인 85점 이상을 달성한 노력이 인정된다. 문화향수 증진사업 평가의 적정성 및 평가환류 노력과 관련하여 사업의 특성을 반영하여 사업별로 평가방식을 차별화한 점도 평가제도 운영의 효율성 제고를 위한 노력으로 인정되나 평가방식에 따른 결과반영의 가중치를 차별화하는 등 제도 발전을 위한 노력이 요구된다.

문화향수 증진사업의 성과와 관련하여 '10년 목표는 2,109,637명('07년 1,044,254명, '08년 1,196,223명, '09년 4,088,434명)이며 실적은 2,273,900명으로 산정하여 목표달성도는 107.8%이다.

문화예술 창작활동 지원의 문화예술 지원사업의 체계성 및 공정성과 관련하여 문화예술 지원사업 전(全) 단계에 걸쳐 이해관계자들의 의견을 수렴하여 '10~'11년 사업 개선에 반영하는 등 계획 수립 근거 및 절차가 타당하다고 판단된다. 다만 예산배정은 예술인에게 가장 민감한 사안이므로, 보다 명확한 배분 절차, 성과측정, 통계자료 축적을 통해 체계적 기준을 장기적으로 확립할 필요가 있다. 중복 지원 및 지원자격 엄격화와 심사 방식의 다양화, 지원 소외분야에 대한 지원 프로그램 확대 등 문화예술 지원사업 선정의 공정성, 심사의 적절성, 수혜대상 다변화와 관련하여 다양한 노력이 긍정적인 것으로 평가된다. 문예공간 운영목적에 부합하는 사업계획의 체계성과 관련하여 공간 운영목적에 부합하는 사업계획은 수립되었으나, 주요 운영전략과 세부추진방향과 연계된 구체적인 운영계획과 사업계획의 수립과정 등 절차에 대한 내용이 미흡하다.

문화예술 지원사업 수행의 적정성과 관련하여 지역문화재단 최초로 국가문화예술 지원시스템과 보조사업비 종합관리시스템 신규 도입으로 시스템상으로 사업을 관리하고 지원금 집행 정산의 정확성 제고한 노력은 인정된다. 예술지원정보 상시제공 서비스시스템 구축과 서울예술지원박람회 개최, 7차례의 사업설명회 등 예술단체가 필요로 하는 정보를 적극적으로 제공함으로써 외부 이해관계자와 사전 공유를 위한 노력도 인정된다. 문화예술 지원사업 평가의 적정성 및 평가결과 환류 노력과 관련하여 심사계획 수립 시 환류계획을 세워 환류기준을 공시하고, 종합평가 결과 도출된 문제점을 차기 사업계획에 반영한 점은 긍정적이다. 문예공간 운영과 관련하여 문예공간의 기능 강화를 위해 문화정보 포털기능을 강화하고 이용객 편의시설에 대한 품질을 강화한 것은 긍정적이다. 평가의 적정성 및 평가결과의 환류 노력과 관련하여 연중 상시 성과관리체제를 통해 자체 평가를 수행하고 있는 것이 인정된다.

문예공간 운영 성과 중 예술인(단체) 문예공간 이용률과 관련하여 10년 목표는 776건이고 '10년 실적은 2,433건으로 목표 달성도는 313.5%이다. 시민 문예공간 이용률과 관련하여 10년 목표는 264,156명이고, 10년 실적은 430,328명으로 목표 달성도는

162.9%이다.

문화예술 교육사업 운영의 문화예술 교육사업의 체계성과 관련하여 SWOT분석을 통하여 추진전략을 도출하고 실행력 제고를 위하여 연도별 로드맵을 설정하는 등 체계적인 추진을 위한 계획수립의 근거와 타당성이 인정되나, SWOT분석을 통하여 도출된 전략방향과 추진전략, 당해 연도 추진전략과제 등과 정합성이 미흡하여 체계적인 전략체계수립이 요구된다. 문화예술 교육사업 대상 선정의 적정성과 관련하여 교육사업 수혜자 선정절차를 개선, 교육운영주체 대상에 대한 심층심사 강화와 교육참가자 모집 홍보를 확대하는 등 대상 선정의 적정성 확보를 위해 노력하고 선정 절차를 개선하였다.

문화예술 교육사업 수행의 적정성과 관련하여 사업고도화를 통한 창의예술교육 가치 확산에 대해 교육사업 전문성 제고를 위해 각종 위원회 및 제도를 도입하고 서울시·서울시교육청 등 유관기관 제휴 및 협력 확대, 평가 환류 체계 강화로 교육사업 효과성 제고, 예술교육정보자료관 운영 활성화로 예술교육 허브기능 수행 등을 위한 노력이 인정된다. 교육사업 다양화를 통한 시민 창의력 증진에 대해 서울문화예술교육 지원센터 기반 교류·네트워크 중심 역할 수행 등 교육사업 다양화를 위하여 노력하였다. 문화예술 교육사업 평가의 적정성 및 평가결과 환류 노력과 관련하여 창의예술교육 전반의 평가시스템 구성을 강화하였으며, 평가결과에 대한 환류가 적극적으로 이루어지고 있다.

문화예술 교육사업 성과의 문화예술교육 시민참여율과 관련하여 10년 목표로 9,989명을 설정하였으며 10년 실적은 16,282명으로 목표 달성도는 163.0%이다.

문화예술도시 서울 이미지 강화 중 문화예술도시 서울 이미지 강화노력과 관련하여 재단의 4대 전략방향에 따라 '10년도 홍보목표와 4대 추진방향을 설정하고 '09년 분야별 문제점 파악을 통해 '10년 분야별 전략과제를 도출하였으나 3대 핵심과제의 세부과제에 대한 구체적인 내용이 미흡하다. 고객 및 타깃 분석 등을 활용하여 실현 가능하고 체계적인 세부실행계획의 수립이 필요하다. 홍보실적으로 전년 대비 보도자료 배포실적인 향상되었으며 전략적 홍보강화 노력 역시 인정된다. 국내외 문화예술 교류 및 제휴 노력과 관련하여 다양한 교류 및 제휴노력이 인정된다. 다만 국제교류 행사가 크게 증가하는 추세이므로 서울의 대표문화기관으로서 더욱 적극적인 국내외 문화예술 교류 및 제휴 노력이 필요하다.

문화예술 이미지 강화를 위한 대표 콘텐츠 운영 노력과 관련하여 문화예술도시 서울의 이미지 강화를 위한 대표적인 콘텐츠로 도시축제를 선정하고 전년도 추진성과와 문제점을 분석하여 3가지 개선방안을 도출한 점은 긍정적이다. 다만 '09년 사업 중 폐지된 '서울빛축제'에 대한 원인분석과 그 결과를 활용하여 축제의 정례화를 위한 노

력에 활용할 필요가 있다.

국내외 문화예술 제휴 및 교류율과 관련하여 제휴율은 10년 목표는 23.7건이고, 10년 실적은 41건으로 목표 달성도는 173.0%이다. 교류율은 10년 목표는 24건이고, 10년 실적은 31건으로 목표 달성도는 129.2%이다.

Ⅸ. 서울시립교향악단

1. 평가종합

1.1 총평

서울시립교향악단의 평가결과는 공통지표 38.56점, 사업지표 46.02점으로 나타났으며, 기관의 공통지표 가중치 40%, 사업지표 가중치 60%를 적용한 종합 점수는 86.07점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 79.72점에 비해 6.35점 상승한 점수이다. 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 서울시립교향악단은 작년보다 상승한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 책임경영 부문의 시정책 준수 노력 지표, 효율적인 경영 부문의 내부평가제도의 합리성, 재정 및 예산관리의 합리성이 상대적으로 타 지표에 비해 우수한 것으로 평가된다. 그러나 효율적인 경영 부문의 경영정보관리의 합리성과 창의경영 부문의 창의경영 시스템의 제도화, 창의경영 학습조직화, 창의경영 사업성과 지표는 타 지표에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다. 시정 방향과 악단의 비전 및 전략체계 간의 연계성을 높이고자 한 노력은 긍정적으로 나타났다. 그러나 기관의 경영목표와 창의경영 추진목표 간의 연계성, 창의사업 발굴 및 실행관리체계에서 보완이 필요한 것으로 판단된다.

사업지표와 관련하여 시민고객의 문화예술 접근성 강화 부문의 시민고객을 위한 다양한 공연 개발 및 실현과 시민 무료공연 성과 지표, 문화예술 발전을 위한 노력 부문의 교육 프로그램 운영 실적과 단원의 예술적 기량 향상을 위한 노력 지표, 홍보 및 마케팅 활동 부문의 공연수입 실적과 회원관리 실적 지표가 상대적으로 타 지표에 비해 매우 우수한 것으로 평가된다. 그러나 양질의 문화 콘텐츠 생산 부문의 공연 기획의 우수성 지표가 다소 미흡한 것으로 나타났다. 중장기 공연기획 목표 설정 및 실행 과제별 세부추진 계획을 수립한 점은 인정되나, 중장기 실행과제를 달성하기 위한 연도별 실행계획은 다소 미흡한 것으로 판단된다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 종전의 미션을 악단의 정체성이 반영되도록 새롭게 재정립하고 다양한 분석모델을 활용하여 전략과제를 설정한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 중장기 전략목표별로 적절한 정량지표를 개발 및 효율적 관리가 필요

한 것으로 판단된다. 또한 경영목표에 대한 재검토가 필요하다. 악단은 조직구성원의 직무능력을 강화하기 위하여 인재육성 5개년 계획을 수립하는 한편, 직급별로 요구되는 역량을 공통역량, 직무역량, 리더십역량, 글로벌역량 등으로 구분하여 교육을 실시하는 등 체계적 노력을 기울인 것으로 평가된다. 다만 직무역량 강화교육 이외에도 구성원 스스로의 선택에 의해 이루어지는 자기계발 학습노력을 보상하고 이를 개인성과평가에 반영하는 방안을 검토할 필요가 있는 것으로 판단된다. 다양한 온-오프라인 활동을 통해 악단의 미션과 전략체계에 대한 전사적 차원의 구성원 공감대를 확산하고 구성원 간 커뮤니케이션을 활성화하고자 노력한 것으로 평가된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 단은 경영관리본부장과 각 사업관리팀장으로 구성된 경영평가 TF를 구성하여 각 사업부서의 개선계획 및 조치내용을 모니터링하는 등 전년도 지적사항을 개선하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 또한 대표이사, 본부장의 지시사항에 대한 이행여부를 평가하기 위해 감사역을 신설하고 이행여부 평가표를 작성한 것은 바람직한 것으로 평가된다. 다만 경영개선 항목의 도출과정과 기준이 모호하고 전반적인 개선 로드맵이 구체적으로 제시되어 있지 않아 이에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다.

시정책 준수 노력의 시정책 기여 정도 및 혁신 노력과 관련하여 악단은 서울시 민선5기 시정방향과 악단의 장기 비전 및 전략체계 간의 연계성을 높이고자 노력한 것으로 평가된다. 또한 대표이사가 서울시 주요 정책회의에 참석하고 이를 소관부처로 하여금 검토·제안하게 하였으며, 인트라넷을 통해 시정책과 지시사항을 소개하는 등 주요 시정책에 대한 내부공유를 위해 노력한 것으로 평가된다. 팀 간 업무이관을 통해, ‘콘서트 미리공부하기’ 업무를 홍보마케팅팀에서 문화사업팀으로 이관한 것은 공공서비스를 강화하고 업무의 전문성과 효율성을 높일 수 있다는 점에서 긍정적으로 평가된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 설립목적에 부합하는 아시아 베스트 오케스트라로 성장하기 위하여 관련 업무의 팀 조정 및 인력 충원 등 다양한 노력들은 긍정적인 것으로 평가된다. 조직경쟁력 제고를 위해서는 경영조직 인력 비율과 직책단원의 운영비율 조정이 필요한 것으로 판단된다. CS 관리본부 신설 운영과 부서별 CS 활동과제 운영 등 고객지향 조직운영과 5개년 중장기 인재육성계획 수립 및 학점이수제를 통한 학습지향 조직운영체계 개선 노력은 긍정적인 것으로 평가된다. 인적교류와 순환근무가 어려운 조직업무 특성을 고려해 볼 때 직원의 일체감 조성을 위한 조직문화 확산 활동이 보다 적극적으로 전개되어야 할 필요가 있는 것으로 판단된다.

인사관리의 합리성과 관련하여 2009년 말부터 진행된 조직진단을 통한 직무분석

과 업무량분석, 사업량 변화를 기반으로 한 중장기 인력수급 계획의 합리적 접근방법은 긍정적인 것으로 인정된다. 기관의 특성상, 경영본부와 교향악단의 차별화된 평가운영과 성과 및 연주력에 근거해서 급여와 계약이 결정되는 성과주의 평가제도와 성과급 차등은 긍정적이며, 교육수요 조사를 통한 개선과 중장기적인 인력양성계획의 수립과 학점이수제 및 자기주도적 학습지원제도 등의 추진 노력 역시 긍정적인 것으로 평가된다. 인사관리 개선을 위한 노력 및 혁신 포커스와 관련하여 선정된 중점과제의 실행 로드맵과 구체적인 실천계획이 다소 미흡하며, 개선 과제 효과성 역시 미흡한 것으로 판단된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 전략목표를 설정하고 설정된 전략목표 4개에 대해 팀 차원으로 관리하도록 평가지표가 설계되어 있다. 그러나 다양한 평가요소들을 하나의 통합된 틀 속에 완전히 연계시키지 못하고 있는 점은 지속적인 보완이 요구된다. 경영목표와 지표간 연계를 위한 구성원의 활동(의견수렴 과정 등)이 확인되고 있으나, 현재의 수준보다는 더 확대 추진이 필요하다. 내부평가결과를 바탕으로 기관은 성과에 따라 구성원의 임금수준의 차별화를 피하고 있다. 연주자들은 금전적 차등 외에도 계약기간과 연동시키는 등 성과와 보상간 관계를 강화하고 있는 것으로 평가된다. 또한 내부평가를 통한 인사제도 개선과 연계시키는 노력도 긍정적으로 판단된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 정보시스템 활용과 관련하여 내부 그리고 외부의 활용빈도에 대한 관리 개선이 요구되고 있다. 특히 전산관련 전문직원이 사실상 없는 상황에서 회계업무와 전산업무를 겸임하고 있는 점은 인력보강 등이 필요한 측면이 있다. 내부구성원의 정보시스템 관련 수요조사 및 분석 그리고 결과반영 활동이 실질적으로 나타나고 있지 않은데 기관의 정보화수요 변화를 반영하여 적극적으로 대응하는 체계적 노력은 마련되어야 할 것으로 판단된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관은 전년대비 자체수입금과 자체수입비율이 확대되는 등 기관의 재정건전성을 위한 노력이 적극적이었으나 후원금 확보에 원인이 있는 것으로 분석되나, 이러한 성과가 지속될 수 있는 체계화된 접근이 필요한 것으로 판단된다. 예산편성과 관련하여 중장기 경영전략 등이 기관의 의지에 따라 결정되지 않은 점이 확인되는데, 이는 서울시출연기관이라는 한계가 있지만 기관의 지속적인 개선이 필요한 부분으로 판단되고, 전년도 예산지출분석이 집행률 중심으로 이루어진 점 역시 보완이 요구된다. 기관은 인건비관리와 관련하여 내부평가 등을 반영한 보수상의 차등화를 적정하게 유지하고 있고, 급여체계도 서울시방침에 준하여 운영하고 있는 것으로 확인된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 외부환경, 서울시 정책, 내부여건

등 경영환경변화 분석을 통해 기관의 경영목표를 재정립한 것은 환경변화에 대응하기 위한 기관의 노력이라는 점에서 긍정적으로 평가된다. 하지만 기관의 경영목표와 창의경영 3대 추진목표 간에 연계성이 확보되지 않았고 경영목표를 달성하기 위한 세부 과제가 제시되지 않은 점은 부정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 연간 포상 방식에서 월별 마일리지 부여 방식으로의 변경과 아울러 온라인/오프라인을 통한 제안창구 다변화 등 제안 활성화를 도모하기 위한 다양한 개선 활동이 긍정적으로 평가된다. 다만 인당 제안건수가 전년 대비 다소 증가하였으나 1.3건으로 절대적으로 미흡하여 실행력 강화가 시급한 것으로 판단된다. 보상시스템 역시 문화상품권 제공의 단순한 방식에서 탈피하여 보다 다양한 방식 적용 노력이 요구된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 기관차원의 인재육성을 위한 교육훈련체계를 수립하고 있으나, 창의교육과 관련된 차별적이고 특화된 교육 프로그램이 부족하다고 판단된다. 창의학습을 위한 비공식적 모임활동을 지속 전개하고 있으나 조직 구조와 특성 상 학습동아리 활성화에 구조적 제약이 있는 것으로 판단된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 전반적으로 창의사업의 발굴 및 실행관리체계가 다소 미흡하며, 특히 전체 추진사업의 실행효과를 지속적으로 점검하고 관리하는 체계가 부족하다고 판단된다. 각각의 창의사업단위별 연간 추진목표를 분명히 제시하고 있는 점과 일부 사업아이디어의 실행효과가 기관의 업의 특성에 맞게 실질적인 성과를 창출하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 고객 별 니즈 및 핵심과제 도출을 위한 합리적인 프로세스가 미흡한 것으로 판단되며, 체계적인 CS 전략 추진 노력이 요구된다. CS 전담인력의 전문성 확보가 시급하며, 고서비스현장 역시 시립교향악단의 서비스 특성을 잘 나타내도록 현재의 현장을 재·개정하는 것을 검토해야 한다. 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축과 관련하여 조직과 업의 특성 상 CS 업무의 집중과 독자적인 예산 배분이 요구된다. 또한 VOC와 관련하여 수집, 분석, 활용과 관련하여 VOC 전체 프로세스가 파악될 수 있도록 관련 업무 개선 노력이 필요한 것으로 판단된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 86.8점으로 2009년 84.3점 대비 2.5점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사 결과를 반영 노력 중 고개만족도 조사결과의 고객만족 경영체계 개선에 반영과 관련하여 CS와 관련한 체계적인 개선활동 프로세스를 갖추는 노력이 필요하다. 더 나아가서, 개선활동 성과 공유를 위한 전사적 경진대회를 개최하면 좋을 것이다. 고객만족도 조사결과의 조직 성과관리에의 반영과 관련하여 핵심성과지표

(KPI)의 합리적인 도출과 성과평가가 필요하며, 개인의 CS활동 참여를 독려하기 위해서는 인정 프로그램을 새로 만들고, 보상 프로그램을 다양화 하는 등의 노력이 필요하다.

1.3 사업지표 총평

양식의 문화콘텐츠 생산 중 공연 기획의 우수성과 관련하여 중장기 공연기획의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 4가지 실행과제를 도출하고, 실행과제별 세부추진계획을 수립한 점은 인정된다. 다만, 중장기 실행과제 달성을 위한 연도별(연차별) 실행계획이 미흡하다. 다양한 공연 패키지 상품개발 노력과 관련하여 새로이 실내악 및 아르스 노바의 조기 공연기획이 가능해짐에 따라 전체 유료공연의 패키지화를 달성했으며, 시즌 패키지 티켓 운영 시 실내악을 신규로 포함하여 상대적으로 판매가 어려운 현대음악곡과 함께 편성함으로써 다양성을 제고하고 판매율 향상에 기여하였다.

공연 실현의 적정성과 관련하여 리허설 오더 인포메이션, 긴급공지사항 SMS 문자전송 등 차질 없는 공연 시현을 위하여 시스템을 강화하고 있으며, 지속적으로 운용상의 문제점을 개선하고 있다. 예술후속세대를 위한 공연 실시의 적정성과 관련하여 아양한 마스터클래스 운영과 무료 심화교육 운영을 통해 예술후속세대를 위한 노력은 인정된다. 초연작품 개발 노력 및 연주 회수와 관련하여 '10년 초연 작품 연주 횟수는 19회로, 최근 3년간(07~09) 평균 횟수 18.3회의 103.8% 수준이다. 연간 공연 실행 회수와 관련하여 '10년 공연 실행 횟수는 136회로, 최근 3년간('07~'09) 평균 횟수 124회의 109.7% 달성하였다. 전문가 및 언론 비평과 관련하여 매체의 영향범위와 권위에 대하여 자체 기준을 수립하여 향후 일관된 관점에서 외부비평에 대한 실적 관리가 필요하다.

예술활동 추진 성과와 관련하여 연간 관객 수는 '10년 목표는 184,880명으로 '10년 실적은 191,524명으로 목표 달성도는 103.6%이다. 전체 공연 객석점유율은 '10년 목표는 68.1%이며, '10년 실적은 70.0%으로 목표 달성도는 102.8%이다. 유료관객 비율은 '10년 전체관객(48,999명) 중 나눔티켓(1,170명)을 제외한 47,829명 중 유료관객은 40,461명으로 유료관객비율은 84.6%이다.

시민고객의 문화예술 접근성 강화 중 시민고객을 위한 다양한 공연 개발 및 실현과 관련하여 다양한 계층(소외지역·문화소외계층)과 유형(광장·박물관·학교·공원 등)에 따라 맞춤형 프로그램으로 공공연주회를 기획·운영한 노력이 인정된다. 공연형태에 따라 보다 많은 시민이 관람할 수 있도록 관람석 규모를 명확히 규정하고 '찾아가는 음악회'신청방법을 다양화 하는 등 공연의 성공적 실현을 위하여 적극적으로 노력하였다. 소외계층에 대한 무료공연 비율을 높였고, 300여곡의 데이터베이스를 축적하여 방문기관의 특성에 맞는 쉽게 즐길 수 있는 프로그램

램을 구성했으며, 해설이 있는 음악회를 진행한 점은 문화소외계층에게 적합하고 지속적인 공연 프로그램 제공을 위한 기반 구축 노력으로 인정된다. 시민고객의 호응도 역시 다양한 공연에서 전년 대비 향상된 것으로 나타나고 있어 호응도 향상을 위한 노력이 긍정적인 것으로 판단된다.

시민 무료공연 성과와 관련하여 시민 무료공연 총 관람객 수는 '10년 목표는 87,675명이며, '10년 실적은 116,395명으로 목표 달성도는 132.8%이다. 무료공연 회수는 '10년 목표는 64.7회이며, '10년 실적은 82회로 목표 달성도는 126.7%이다. 전체 연주 회수 중 공공연주회 비율과 관련하여 '10년 전체공연 횟수(136회) 중 82회가 공공연주회로 공공연주회 비율은 60.3%이다.

서울의 문화적 표상으로서의 역할 중 해외공연 추진 노력 및 성과와 관련하여 해외 공연과 관련된 추진 목표를 '질적 전환', '인프라 구축', '사업적 측면의 가치제고'로 명확히 설정하고, 투어의 중장기 방향성과 전략에 따른 투어 로드맵을 구축하고 연차별 세부추진계획을 수립하는 등 매우 의욕적이고 체계적으로 해외공연을 기획하였다. 해외공연의 성공적 실현을 위한 노력과 관련하여 전년도에 비하여 전반적으로 해외공연을 위한 준비과정이 체계적으로 이루어졌으며 대사관·현지 공관과 원활한 협조와 기업협찬 등 재원조성을 위하여 노력한 점도 인정된다. 홍보 노력과 관련하여 특집 다큐 제작과 현지 기자회견 등 다양한 언론 홍보 등 해외공연의 성공적 실현을 위한 노력들이 긍정적인 것으로 인정된다. 해외공연 당초 목표 6회 대비 유럽공연 9회 및 중국공연 1회 달성으로 166.7%의 성과를 달성하였다. 2010년 유럽 및 중국 공연 유료 객석점유율은 81%로 최근 3년간 유료 객석점유율 73%의 111.0% 달성하였다.

문화예술 발전을 위한 노력의 교육 프로그램 개발 및 운영의 적정성과 관련하여 교육프로그램 마스터플랜을 수립하고, 생애주기별 사회교육 차원에서 음악전공자와 비전공자를 차별화한 교육프로그램 개발, 연차별 교육목표 수립 등 실현가능성 제고를 위하여 노력한 점이 인정된다. 다만 내·외부 경영 환경을 고려하여 기관의 설립목적 및 경영목표 등과 연계된 체계적인 근거 제시가 필요하다. 차세대 연주자를 위한 교육프로그램이 작곡과 금관악기 분야에 한정되어 있는 점이 아쉬우며 대상의 확대가 필요하다.

교육 프로그램 운영 실적 중 교육 실시 회수와 관련하여 일반시민고객대상 프로그램은 '10년 목표는 26회이며, '10년 실적은 39회로 목표 달성도는 150.0%이다. 예술전공자대상 교육프로그램은 '10년 목표는 113.5회이며, '10년 실적은 121회로 목표 달성도는 106.6%이다. 교육 프로그램 참가자 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 8,454.7명으로 설정하였으며 '10년 실적은 16,959명으로 목표 달성도는 200.6%이다.

단원의 예술적 기량 향상을 위한 노력과 관련하여 정기오디션, 특별오디션, 프라이빗 오디션, 트라이얼(리허설과 공연을 통한 검증), 해외오디션(모스크바), 객원오디션(2010년 신규

실시) 등 우수단원 확보를 위해 다양한 채용 프로그램을 실시하였으며, 정기오디션 외에는 합격자에 대한 트라이얼을 통하여 실제 연주에 참여하도록 함으로써 연주력과 부문 내 융화력 등을 검증하는 체계적인 단원확보 절차를 운영하였다. 예능도 평가제도 객관성 제고를 위해 직책별로 3개 예능도 평가위원회를 구성 및 운영한 점 역시 긍정적인 것으로 평가된다. 다만, 예능도 평가의 경우 주관적 요소가 개입될 여지가 높으므로, 평가절차의 공정성이 매우 중요한 요소로 작용될 수 있다. 이의제기 절차 등 평가제도의 안정적 운영을 위한 장치를 검토할 필요가 있다. 단원기량 향상 노력과 관련하여 중장기적 관점에서 체계적 향상을 위한 계획 수립 및 실행이 요구된다.

홍보 및 마케팅 활동의 홍보 및 마케팅 활동의 적정성과 관련하여 내외부 환경분석을 통하여 홍보목표를 설정하고 홍보전략으로 ‘홍보이슈 선점’과 ‘신규채널 확보’를, 추진과제로 ‘주요사업 이슈화’와 ‘홍보채널 다변화’를 설정하고, 마케팅전략으로 ‘기업 니즈 연계 발굴 및 매출 확대’를, 추진과제로 ‘시즌티켓 판매율 제고’ 및 ‘협찬사 신규 발굴’을 설정한 것은 긍정적이다. 홍보마케팅업무를 수행하는 별도의 조직을 운영하고 있으며, 기존 팀장 및 팀원(3명) 외 2명을 충원하여 역할을 강화하였고, 팀 내 업무분장을 통하여 전문성 강화를 위하여 노력한 점은 인정된다. 홍보 및 마케팅 수행 노력에 있어서 티켓 판매와 관련하여 매일 현황을 점검하여 인트라넷에 게시하고 부진 공연에 대한 대책을 마련하고 있으며, CRM 판매 지원, SNS 도입 운용(‘10년말 트위터 1,430명, 페이스 북 54,623명) 등 적극적으로 활동을 수행하고 있다. 특히 부진 공연에 대한 대책을 강구하여 기업 단체판매(1,800매)를 유치한 점은 적극적인 노력으로 인정된다.

공연수입 실적 중 공연수입 실적 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 1,837,550천원으로 설정하고 '10년 실적은 1,978,172천원으로 목표 달성도는 107.7%이다. 협찬수입 실적 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 1,000,000천원으로 설정하였으며, '10년 실적은 2,195,000천원으로 목표 달성도는 219.5%이다.

회원관리 실적과 관련하여 일반회원 수 증가율은 편람에 의거 전년도 일반회원 가입자 수(6,976명)를 기준으로 목표치를 설정하였으며, '10년 실적은 10,029명으로 목표달성도는 143.8%이다. 유료회원 가입비 수입은 '10년 목표를 52,560천원으로 설정하고, '10년 실적은 55,716천원으로 목표 달성도는 106.0%이다. 후원회원 수 증가율은 편람에 의거 전년도 일반회원 가입자 수(31명)를 기준으로 목표치를 설정하였으며, '10년 실적은 38명으로 목표달성도는 122.6%이다. 후원회비 모금 실적은 '10년 목표를 250,000천원으로 설정하고 '10년 실적은 285,000천원으로 목표 달성도는 114.0%이다.

X. 서울시 자원봉사센터

1. 평가종합

1.1 총평

자원봉사센터의 평가결과는 공통지표 38.08점, 사업지표 45.38점을 받았으며, 기관의 공통지표 가중치 40%, 사업지표 가중치 60%를 적용한 종합 점수는 종합 점수는 84.92점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 84.86점에 비해 0.06점 상승한 점수이다. 올해 평가결과 가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 자원봉사센터는 작년과 동일한 나 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 책임경영 부문의 시정책 준수 노력과 효율적인 경영 부문의 재정 및 예산관리의 합리성 지표, 창의경영의 창의경영 시스템의 제도화가 상대적으로 타 지표에 비해 우수한 것으로 평가된다. 그러나 효율적인 경영 부문의 인사관리의 합리성, 창의경영 부문의 창의경영 전략의 적정성, 고객감동 부문의 고객만족도 조사 결과 반영 노력 지표는 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울시의 정책목표와 부합하는 5대 핵심사업을 선정, 운영하여 정책과 사업 간의 연계성을 명확히 설정한 점, 전년도 지출사항에 대한 점검을 차년도 예산편성에 반영하고 경상경비 중 운영비 절감 노력이 목표 대비 월등한 수준으로 달성한 점은 매우 긍정적으로 나타났다.

사업지표와 관련하여 교육 목표달성율, 프로그램 개발 목표달성율, 네트워크 사업 추진 실적, 자원봉사자 수 증가율, 자원봉사 활동시간 증가율 지표는 상대적으로 타 지표에 비해 우수한 것으로 평가된다. 그러나 교육 및 연구사업 부문의 교육사업 추진의 적절성, 연구과제 선정의 적정성 및 연구성과 활용도 지표는 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다. 네트워크 사업 추진 과정에서 전문기관과 연계하여 사업의 내실화를 추구하고, 자원봉사 활동 주제를 선정하여 다양한 사회구성원들의 참여를 유도한 점은 긍정적으로 나타났다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 센터는 계량화된 목표를 연도별로 설정하는 한편, 자체 환경분석과 전문가 그룹, 센터장 회의 등을 활용하여 4대 전략목표별로 8대 전략과제, 16대 실행과제를 설정하는 등 체계적인 전략경영계획을 수립하고자 노

력한 것으로 평가된다. 다만 중장기 목표 달성을 위한 투입 경영자원, 특히 자금을 어떻게 조달하고 배분할 것인가에 대한 계획이 구체적이지 않아 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다. 센터가 보유하고 있는 한정된 자원·역량 수준과 지원기관으로서의 특성을 고려할 때, 자원봉사 네트워크의 중심허브로서 외부기관과의 협력네트워크를 강화하고 이를 체계적으로 관리하는 능력을 핵심역량으로 개발하여야 할 것으로 판단된다. 센터는 ‘글로벌 자원봉사 전문가’, ‘창의적 인재’, ‘열정적 인재’의 인재성을 설정하고 중장기 인력운영계획을 수립·실행하여 채용 절차와 제도를 개선하는 등 우수인재 확보를 위해 노력한 것으로 평가된다. 인터넷 매체 홍보실적이 전년보다 감소한 것과 관련하여, 인터넷이나 SNS와 같은 뉴미디어를 통한 홍보활동을 강화할 필요가 있으며 이를 위해 독자적인 앱을 개발·운영하는 것도 바람직한 것으로 판단된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 센터는 전년도 평가지적사항을 개선하기 위해 지적사항에 대한 분석, 분석결과의 전 직원 공유, 의견수렴 및 지표별 개선계획 수립 및 보고, 이행상황 점검 등 개선계획을 체계적으로 수립하고자 노력한 것으로 평가된다. 다만 지적사항을 개선하기 위한 전반적인 로드맵이 구체적이지 않고 우선추진과제의 도출기준이 명확하게 제시되어 있지 않아 이에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다.

시정책 준수 노력의 시정책 기여 정도 및 혁신 노력과 관련하여 센터는 서울시의 정책 목표와 부합하는 5대 핵심사업을 선정·운영하여 서울시 정책사업에 상당히 기여한 것으로 평가된다. 센터는 민선5기 시정과 관련 워크숍을 적기에 개최하여 서울시 정책과 센터사업 간의 연계성을 보다 명확히 설정하고, 구성원간 목표를 공유하고 정책계획수립에 반영하고자 한 것으로 평가된다. 다만, 계획만 수립되어 있을 뿐 관련 성과가 미흡한 바, 서울시 정책과 연계한 전사차원의 사업포트폴리오분석을 실시하여 기존사업의 강화 혹은 폐기, 신규사업의 개발 등 센터의 중장기 전략계획을 조정할 필요가 있는 것으로 판단된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 센터의 설립 목적과 환경에 부응하는 조직운영을 위해서 강소조직을 통한 인력운영 효율화로 부서별 정원관리의 어려움을 해소시키면서 전체 인력을 탄력적으로 운영하기 위한 노력을 기울인 점은 긍정적인 것으로 평가된다. 조직관리 개선을 위한 혁신 포커스와 관련하여 단편적인 개선활동의 노력보다는 조직차원의 체계적 관리를 위한 경영관리체계 정립과 인사관리의 틀을 구축해 경영관리의 효율성을 강화하는 노력이 필요하며, 조직 및 인사담당자의 역량강화를 위한 구체적이고 적극적인 전문성 확보 노력이 필요할 것이다.

인사관리의 합리성과 관련하여 중장기 인력운영 계획의 방향과 직급체계 단순화 노력 및 채용관리 개선을 위해 인·적성검사와 역량면접 및 PPT 과제 발표 등은 긍정

적으로 인정된다. 평가제도의 통합 구축운영 노력과 다면평가의 평가문항 중 역량평가 항목의 개선을 통해 보직자와 비보직자를 구분하여 시행하고 있으며, 또한 교육훈련 수요조사의 실시를 통한 교육훈련체계의 고도화 노력이 긍정적이다. 인사관리 개선을 위한 설문조사에 있어 진행방식과 내용의 정교화 등에 있어 전반적인 개선이 요구된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 4개의 전략목표, 8개 전략과제, 18개 실행과제 및 45개 단위과제가 체계화되어 있고 이에 따라 내부평가지표를 설정한 점은 긍정적으로 평가된다. 성과평가방법을 연간 계획에 따라 진행되고 있으며, 전년에 비해 내부평가에 핵심이 되는 근무성적평정 규정과 방법을 정비한 점이 긍정적으로 평가된다. 하지만 지표체계설정에 있어 정교화작업이 필요한 것으로 판단된다. 기관은 서울시의 경영평가결과에 따라 배정된 성과급을 근무성적평정결과를 토대로 4개 평가등급에 강제할당방식(20%, 30%, 40%, 10%)과 지급율차등(165%-40%)지급 등 성과와 보상간 연계를 꾀하고 있는 점은 긍정적으로 판단된다. 하지만 개인성과급을 설정하지 않고 있고, 기관성과급을 성과급 pool로 하여 차등지급한 점은 직원들의 근무의욕을 고취하기엔 한계가 있는 것으로 판단된다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 기관은 정보시스템 운영에 있어 부서별로 전자결재시스템, 전자문서관리시스템, 예산회계프로그램, 그룹웨어, ERP 등을 적정하게 운영하는 것으로 평가되었다. 특히 기관이 확보한 정보시스템을 적극 활용하고 있고 사회적 수요를 반영한 SNS개설, 테마블로그 연계, 네이버 해피로그 및 싸이월드 타운운영 등 기관목적에 맞게 활용하고 있는 점이 긍정적이다. 하지만 자원봉사 전산망 운영이 행안부주도로 실시되고 있어 센터차원의 DB관리가 미흡한 것으로 개선이 필요한 것으로 판단된다. 기관의 업무특성상 시민들의 개인정보 확보가 많은데, 이에 대응하기 위하여 기관의 관련 제도를 정비하고, 장비 구비 등 노력이 긍정적이다. 하지만 정보화 관련 교육내용이 양적, 질적으로 부족한 수준이고, 대부분 교육이 일회성 행사중심으로 이루어지고 있는 점은 개선이 요구된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관은 중장기 경영전략을 기반으로 조직, 인사, 보수, 노무관리를 연계시킨 예산편성과 운용이 하고 있으며 관련 노력이 적절한 수준으로 판단된다. 또한 전년도 지출사항에 대한 점검과 관련 내용을 차년도 예산편성에 반영한 점과 경상경비 중 운영비절감 노력이 목표대비 261% 수준으로 매우 양호한 것으로 평가된다. 급여관리의 적정성과 관련하여 기관은 서울시가 승인한 범위 내에서 효율적인 인건비 운영을 하고 있는 것으로 평가된다(2010년 인건비 인상을 동결). 또한 성과급배분이 강제할당방식에 의한 등급별 차등지급이 인정되고 2010년의 경우, 등급별 차등지급률이 확대된 점도 긍정적으로 판단된다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 센터의 창의경영 종합전략도를 통해 세부추진 과제를 서울시의 4대 추진 과제와 연계시킨 후 중장기 추진 로드맵을 제시하였으며 창의 인프라 구축을 위한 내부 역량 강화 과제를 별도로 선정하는 등 창의경영 추진 전략을 체계적으로 수립한 점이 긍정적으로 평가된다. 하지만 센터 경영 전략으로부터 도출된 45개의 창의경영 단위과제와 센터 창의경영 종합 전략도 상의 추진과제가 상이하고 정합성이 확보되지 않은 점은 부정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 제안 채널 다양화를 위한 노력을 기울이고 있는 점이 긍정적으로 평가된다. 하지만 온라인을 활용한 시민 제안 접수 제도를 활용하고 있으나 시민제안 실적이 매우 저조한 점은 부정적으로 평가된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 부서별 창의역량 체득을 위한 Creation day를 운영하여 자율적 학습분위기를 조성하고 창의적인 아이디어를 지속적으로 발산하기 위한 역량강화 활동으로 그 성과가 긍정적으로 평가된다. 다만, 창의역량 강화를 위한 순환시스템에 비해 구체적인 교육 프로그램의 독창성과 차별성이 다소 부족하다고 판단된다. 비공식적 창의학습조직 활성화와 관련하여 일부 창의동아리 활동이 현장업무와 연계하여 조직기여도를 높이고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 지속적으로 학습동아리 활동의 성장을 유도하기 위한 내부관리체계 및 지원방안은 다소 부족하다고 평가된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 전반적으로 창의사업 발굴과 실행, 성과를 관리하는 체계 및 시스템이 다소 미흡하다고 판단되며, 특히 사업실적에 대한 지속적인 모니터링 체계와 성과를 평가하는 체계가 부족하다고 판단된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 2010년 고객감동전략을 수립하고 전략달성을 위한 CS예산을 확대 배분한 것은 긍정적이다. 또한, 고객서비스현장이 존재하고 정기적인 고객서비스품질 이행 여부를 점검하는 것 역시 긍정적이다. 그러나 전략 수립 프로세스가 구체적이지 않고 실행력 제고를 위한 역할 분담이 요구된다. 고개 니즈 파악을 위한 니즈 조사의 체계화와 서비스현장 운영 프로세스에 대한 전반적인 개선활동이 필요한 것으로 판단된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 80.7점으로 2009년 78.0점 대비 2.7점 증가한 것으로 나타났다.

고객만족도 조사 결과를 반영 노력 중 고개만족도 조사결과의 고객만족 경영체계 개선에 반영과 관련하여 2010년 11월 22일에 ‘고객만족도 결과 및 개선 계획’을 수립하였으나 실질적인 개선 활동은 미약한 상황이다. 이는 CS를 담당하는 직원의 업무역량이 부족한 것으로 판단된다. 경영기획부가 CS교육을 담당하고 있으나 CS교육에 대한 전문적 지식을 가진 담당자가 부족하며 CS교육 체계가 없는 것은 물론 CS교

육 자체가 매우 취약하게 이루어지고 있어 개선이 요구된다. 고객만족도 결과를 부서의 경영평가에 반영하지 않는 상황에서 '2010년 기관성과급 지급계획'에 의거하여 고객만족도 조사 항목 별 담당자의 인센티브를 수, 우, 미, 양, 가 등으로 차등 지급하는 것은 개선되어야 한다.

1.3 사업지표 총평

교육 및 연구사업 중 교육사업 추진의 적정성과 관련하여 고객을 세분화하고 분류된 고객들의 수요에 맞는 차별화된 프로그램을 구성하여 제공하기 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 현재의 활동자들을 중심으로 하는 미래의 교육수요예측 방식은 자원봉사자 확대라는 센터의 중장기목표를 충족시키지 못하는 것으로 판단되며 개선이 요구된다. 합리적 수행을 위해 제한된 인력규모에도 불구하고 관리자교육과 봉사자교육의 구분에 따라 활동과 교육을 연계하여 교육과정 별로 적정한 전담인력을 배치하기 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 그러나 보다 효과적인 사업 수행을 위해서는 시 센터와 자치구 센터 간의 효율적인 역할분담이 필요한 것으로 판단된다.

교육 목표달성율과 관련하여 4,013명을 목표치로 설정하였는데, 실적은 4,013명으로 목표달성률은 107%를 달성하였다. '10년 자원봉사자 교육 목표 달성률은 104%, 관리자교육목표 달성률은 120%를 달성한 것으로 확인되어 양적목표 달성률은 양호한 것으로 판단된다.

연구과제 선정의 적정성 중 연구과제 시의 적절성 및 차별성과 관련하여 고령사회 진입에 따른 사회적 필요성에 따라 노인에 대한 개념을 확장하고 신노인그룹을 포함하는 다각적인 자원봉사활동계획을 수립하기 위하여 서울시 노인자원봉사 실태조사보고서를 작성한 것은 긍정적으로 판단된다. 일반시민들에 대한 사업 확대에 의해 배가된 다양성을 나타내고 있는 자원봉사 참여자들과 잠재적 참여자들을 대상으로 하는 시의성 있는 연구과제의 도출 노력은 다소 부족하다고 판단된다. 의견수렴의 충실성과 관련하여 시센터 연구사업의 선정에 있어 내·외부 의견조사를 기반으로 하는 1차 내부점검회의와 이사회 의사결정 자문결과를 수렴하여 최종과제를 선정한 프로세스는 의견수렴을 위한 적절한 과정이었다고 인정된다. 그러나 과제별 특성에 따라 의견수렴 대상과 절차가 차별화되지 못하고 획일적으로 적용되고 있는 부분은 개선되어야 한다고 판단된다. 연구과제 선정 과정의 타당성 및 공정성과 관련하여 필요성이 인지된 일부 과제들을 즉각적으로 선정하고 실행하는 현재 방식은 과제에 있어 주관적 요소가 영향을 미칠 수 있는 가능성이 매우 높아서 연구주제선정의 타당성을 저해하는 요인이

될 수 있다고 판단된다. 경합을 통한 체계적인 과제 선정과정을 구축하고 실행해야 할 필요가 있다.

연구성과의 활용도와 관련하여 주제별 활용도가 높은 타겟을 선정하고 연구결과를 홈페이지에 게재하여 성과물의 활용도를 높이기 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 그러나 연구성과물의 보급 후 결과(활용도)에 대한 사후관찰, 정보수집 및 활용 노력은 미흡한 것으로 판단된다. 연구성과물의 활용 사례 및 효과와 관련하여 자원봉사캠프 운영모형개발연구의 정책기여도는 긍정적으로 인정되나, 나머지 과제들의 기여도는 다른 유사기관들의 연구성과물 활용효과들과 비교할 때 상대적으로 부족하다고 판단된다.

프로그램 개발 중 프로그램 개발과제 선정의 적정성과 관련하여 ‘드림켓’과 ‘효도물선’ 활동, 그린시니어 봉사단 활동과 불린투어 프로그램 등의 액션프로그램들을 개발하여 진행한 부분은 시의 적절했다고 판단된다. 그러나 자체개발과 공모개발 간의 비중에 대한 사전 지침 마련과 활용, 유사기관 프로그램들과의 차별성 확보방안은 미흡한 것으로 판단된다. 의견수렴의 충실성과 관련하여 다양한 채널을 통하여 신규사업 개발 노력을 기울인 점은 긍정적으로 인정된다. 그러나 활용되고 있는 단위사업별 신규사업개발 사업체계가 과도하게 상이하여 상호 간의 비교와 결과에 대한 피드백 활용에 한계가 있다고 판단된다.

프로그램 개발 목표달성율과 관련하여 36건을 목표치로 설정하였는데, 총 실적건수는 113건으로 목표달성률은 322%를 달성하였다.

프로그램 개발 성과 활용 및 보급의 적정성과 관련하여 전년 대비 사업별 보고서의 배포부수와 배포기관수를 확대하는 등 개발성과 활용도를 강화하기 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정된다. 다만 강화된 보급 활동들이 미치는 영향력에 대한 평가와 환류를 실행하기 위한 체계적인 시스템 구축과 활용 정도는 다소 미흡하다고 판단된다. 개발 성과의 자원봉사 활성화 기여도와 관련하여 관리자 중심의 활동들에서 탈피하고 시민주도 봉사활동 활성화를 위한 자원봉사자(액션플래너) 중심의 프로젝트를 진행한 것은 긍정적으로 인정된다.

네트워크 사업의 네트워크 사업 추진의 적정성과 관련하여 전문기관들과 연계한 네트워크 사업 내실화 노력은 긍정적으로 인정된다. 다만 기본원칙 및 사업추진기준의 구축 및 활용에 대한 개선이 요구된다. 네트워크 사업 추진 노력과 관련하여 광역 네트워크 사업인 사랑의 효보물선사업 진행과 관련하여 자원봉사 활동 주제를 선정하고 시민들의 손쉬운 봉사참여 유도를 위해 기업의 후원을 받아 활동에 대한 제반을 마련한 부분은 다양한 사회구성원들의 참여를 유도했다는 측면에서 긍정적으로 판단된다. 네트워크 사업선정 추진계획 수립의 체계성 부족으로 인하여 사업추진 노력도 개별사

업별로 상이하게 추진되고 있다고 판단된다. 연간사업계획 수립 시 네트워크사업 추진계획을 구체화하고 체계화할 필요가 있다. 협력사업의 효과성과 관련하여 사업의 전반적인 효과는 긍정적인 것으로 인정되나 협력사업의 효과성에 대한 관리지표들이 추상적이고 구체적인 실증자료 제시가 미흡하여 보완 및 개선이 요구된다.

네트워크 사업 추진 실적과 관련하여 297건을 목표치로 설정하였는데, 당해 년도 사업추진 실적은 462건으로 네트워크 구축 목표달성률은 155.56%를 달성하였다. 협력사업 추진율과 관련하여 125건을 목표치로 설정하였는데, 당해 년도 사업추진 실적은 156건으로 네트워크 구축 목표달성률은 124.80%를 달성하였다.

캠프 관리 및 지원의 적정성과 관련하여 전년도 심화연구인 자원봉사캠프 운영모형개발연구를 통해 자원봉사 캠프의 성과지표 개발과 조직문화 및 교육, 훈련 개선 방안을 제안하고 연구결과를 적용하기 위해 노력한 부분은 긍정적으로 인정된다.

자원봉사 활동의 활성화 중 홍보활동의 적정성과 관련하여 외부전문가들을 적극적으로 활용하여 중·장기 단계별 홍보추진 목표를 체계적으로 수립하고 추진한 노력은 긍정적으로 인정된다. 당인력(1명)이 매우 부족하여 적극적인 홍보활동이 어렵다고 판단된다. 인력보강, 홍보전문봉사단 확대 및 운영효율화 강화를 통해 보완되어야 할 것이다. 제한적인 예산에도 불구하고 '09년(19건) 대비 현저하게 증가된 '10년 발간실적(33건)을 달성한 것은 긍정적으로 판단된다. 시민들의 접근성 향상을 위한 쌍방향 소통 활성화를 위하여 블로그, 트위터, 페이스북 등 온라인 상의 홍보채널 구축을 위해 노력한 것은 긍정적으로 인정되나 홍보실적이 저조하여 원인 분석 및 개선활동이 필요한 것으로 판단된다.

자원봉사자 수 증가율과 관련하여 210,366명을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도 자원봉사자증가수는 221,573명으로 자원봉사자 수 증가율은 105.3%를 달성하였다. 활동 자원봉사자 수 증가율과 관련하여 306,675명을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도 활동 자원봉사자 증가수는 330,972명으로 활동 자원봉사자 수 증가율은 107.9%를 달성하였다.

자원봉사 활동시간 증가율과 관련하여 전체 자원봉사자 활동시간 증가율은 7,638,469시간을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도 전체 자원봉사자 활동시간은 8,681,055시간으로 전체 자원봉사자 활동시간 증가율은 113.6%를 달성하였다. 자원봉사자 1인 평균 활동시간 증가율과 관련하여 직전년도('09년) 자원봉사자 1인 평균 활동시간인 24.9시간을 목표치로 설정하였는데, 당해 연도 자원봉사자 1인 평균 활동시간은 26.2시간으로 자원봉사자 1인 평균 활동시간 증가율은 105.2% 달성하였다.

XI. 서울디자인재단

1. 평가종합

1.1 총평

서울디자인재단의 평가결과는 공통지표 30.11점, 사업지표 42.39점으로 나타났으며, 공통지표 가중치 40%, 사업지표 가중치 60%를 적용한 종합 점수는 74.96점으로 나타났다. 이는 작년 기관 점수인 69.77점에 비해 5.19점 상승한 점수이다. 올해 평가결과가 등급 1개 기관, 나 등급 7개 기관, 다 등급 2개 기관으로 나타났으며, 서울디자인재단은 다 등급에 해당한다.

공통지표와 관련하여 책임경영 부문의 시정책 준수 노력과 기관장 리더십 지표가 상대적으로 타 지표에 비해 우수한 것으로 평가된다. 그러나 효율적인 경영부문의 내부평가제도의 합리성 지표는 상대적으로 타 지표에 비해 미흡한 것으로 나타났다. 중장기 전략경영계획을 체계적으로 수립하려는 기관장의 노력과 서울시의 디자인산업 진흥 및 디자인 문화 확산을 위해 각종 사업과 행사를 수행함으로써 시정책 수립과 개선에 기여한 점이 긍정적으로 판단된다. 그러나 내부평가제도 개선계획의 구체성, 평가결과의 수용도 제고 활동 등 내부평가제도의 제도적 정착을 위한 활동은 매우 미흡한 것으로 판단된다.

사업지표와 관련하여 디자인 인프라 구축 부문의 디자인 인프라 활성화 성과 지표와 디자인 산업 지원 부문의 디자인 전문교육 실적 지표가 상대적으로 타 지표에 비해 우수한 것으로 평가된다. 그러나 사업선정 및 관리 부문의 재단 사업 구성 및 사업계획 수립의 적절성과 사업 후속관리 및 환류 체계 지표, 시민참여 디자인 사업 부문의 시민참여 디자인 사업 수행계획의 적정성 지표는 타 지표에 비해 미흡한 것으로 나타났다. 디자인 인프라 활성화 성과 부문의 목표 달성율을 산출하는 절차가 합리적이며, 추진 실적의 목표 달성도가 높은 점이 긍정적으로 판단된다. 그러나 사업 준비 단계에서 다양한 단위사업이 존재하지 못하고, 목적과 사업 간의 정합성은 매우 미흡한 것으로 판단된다.

1.2 공통지표 총평

책임경영의 기관장 리더십과 관련하여 선선언문(Mission Statement)을 천명할 필요가 있는 것으로 판단된다. 아울러 재단이 설정한 중장기 전략방향이 구체적으로 언

제까지 적용되는 것인가가 불분명하므로 연도별 추진목표 및 실행전략 별로 정량지표를 개발하고 이를 달성하기 위해 필요한 중장기 경영자원 투입 계획도 정량화하여 제시할 필요가 있는 것으로 판단된다. 재단이 제시하고 있는 재정자립 구축방안은 수익성을 목표로 하는 사업이 활성화되어 있지 않은 현실을 고려할 때 실효성이 낮은 것으로 평가되므로 이에 대한 충분한 검토가 필요한 것으로 판단된다. 재단은 국내외 디자인 유관기관과의 협력네트워크를 강화하고 DDP 홍보관과 다양한 매체를 통해 재단을 홍보하고자 노력한 것으로 평가된다. 특히 '세계디자인수도 (World Design Capital) 서울 2010' 행사를 성공적으로 개최·운영하고 UNESCO 디자인 창의도시로 지정된 것은 긍정적으로 평가된다. 조직구성원의 역량개발을 위한 중장기 계획을 수립한 것은 바람직하나, 중장기 계획 중 발현재의 조직문화와 재단이 추구하는 미래의 조직문화에 대한 구성원의 의견이 수렴되어 있지 않으므로 조직문화에 대한 조속한 진단을 통해 바람직한 조직문화와 가치를 설정할 필요가 있는 것으로 판단된다. 전기와 정착기의 테마가 일부 중복되어 있으며, 직원 교육프로그램이 체계적이지 못하며 교육 참여율도 낮으므로 이에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다.

전년도 평가지적개선사항에 대한 개선 노력에 대해 전반적으로 재단은 2010년 경영평가에서 지적된 사항에 대한 개선을 대부분 이행완료하지 않은 것으로 평가된다. 또한 지적사항별 담당부서만 배정되어 있을 뿐 실질적인 개선실적이 미흡하고, 개선이 어느 정도 진행되었는가를 목표 대비 이행률에 의해 정량적으로 보여주고 있지 않은 것으로 평가된다.

시정책 준수 노력의 시정책 기여 정도 및 혁신 노력과 관련하여 중소기업 대상 디자인 진흥사업, 도시갤러리 사업, 서울디자인한마당, '세계디자인수도서울' 개최, '유네스코 디자인 창의도시' 지정 등 서울시의 디자인산업 진흥 및 디자인 문화 확산을 위해 각종 사업과 행사를 수행함으로써 시정책 수립과 개선에 기여한 것으로 평가된다. 그러나 세계디자인수도 지정으로 인해 서울시에 대한 평가 상승, 디자인을 통한 미분양아파트 문제해소, 사업간 일자리 협력체계를 구축 등과 관련하여 사업의 실질적인 실적이 미흡한 것으로 판단된다.

효율적인 경영의 조직관리의 합리성과 관련하여 설립 초기 조직으로 적정인원 분석을 위한 ERP시스템의 근무시간 검토를 통한 자체적인 업무량 분석 노력 자체는 인정되며, 또한 전체 인력 중에서 관리자 인력 비중이 전년대비 축소되고 실무자의 비율이 확대되어 양호한 인력구조를 보이고, 직급별 인력현황도 전년도 향아리 형태에서 점진적인 피라미드형 인력구조 개선이 이루어지고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 직원만족도 조사방법 및 내용이 불분명하고 조직구성원의 직무역량 확대를 위한 노력이 미흡한 것으로 판단되어 업무역량 강화를 위한 체계적인 계획수립과 전문교육

의 이수 등의 적극적인 노력이 필요하다.

인사관리의 합리성과 관련하여 채용절차 강화로 채용관리의 공정성 확보 노력이 긍정적으로 인정된다. 조직 차원의 적극적인 이직관리 방지 노력이 미흡한 것으로 판단된다. 조직몰입 강화와 조직활성화를 위한 근무여건 기반 조성 및 멘토링제도, GWP 개념의 도입 등의 적극적 검토가 요구된다. 평가제도의 정교화 및 성과중심의 차등화로 점진적인 업그레이드가 필요한 것으로 판단된다.

내부평가제도의 합리성과 관련하여 연 2회 성과평가(근무성적평정)를 실시하고 있고 성과 50%, 능력 30%, 태도 20%의 비중으로 구성하고 있는 점은 바람직한 것으로 판단된다. 하지만 아직까지 내부평가에 대한 제도적 정착을 위해 준비하고 있는 단계로 판단된다. 지표설정과정에서 내부구성원과 다양한 소통의 형태를 통해 내부평가 지표와 방법 그리고 지표별 목표치에 대한 객관성과 합리성을 확보하는 노력이 강조되어야 한다. 내부평가제도의 합리적 운영과 관련하여 기관의 현실은 성과평가와 보상 시스템 구현을 위한 원론적 내용만 제시하고 있고, 내부평가제도 개선을 위한 계획은 인정되나, 구체적 활용이 미흡한 수준이다. 또한 내부평가결과의 수용도 제고를 위한 유형화된 활동 내용이 부재하고 있다. 내부평가 결과에 따른 인센티브 부여로 금전적·비금전적 보상체계는 마련되어 있으나, 정교한 내부평가들이 마련되어 있지 않은 현실에서 근무성적평정에 의한 유인책이 격려차원에서 제한적으로 실시되었다.

경영정보관리의 합리성과 관련하여 다양한 경영정보시스템 운영과 관련하여, 전자결재시스템, ERP 시스템, 홈페이지 등 활용도가 활성화되어 있는 점도 확인되고 있으나 기관이 추구하는 온라인 경영이 제대로 운영되기 위해서는 유지, 보수 및 보완 노력이 강화되어야 할 것으로 보인다. 정보시스템 관련 교육이 활성화되어 있으나 전산담당자의 정보화교육에 CDP적 요소를 감안한 추진이 필요할 것으로 판단된다.

재정 및 예산관리의 합리성과 관련하여 기관의 중장기적 시각에 의한 재정운영계획 수립이 불확실한 것으로 판단되고, 기관 설립초기인 점에서 중장기적 전략이 부재한 것으로 확인되는 등 기관차원에서 기관의 중장기적 운영전략을 수립할 필요가 있을 것으로 판단되었다. 또한 기관자체의 사업 및 예산관련 독립성이 제한되어 있는 점도 조속히 해소해야 할 기관차원의 경영상 불확실성으로 판단된다. 급여관리의 적정성과 관련하여 기관은 전직원 연봉제를 통해 성과와 보수간 연계 및 인건비 절감 노력을 하고 있고, 기관의 특성상 분야별 전문가를 계약형태로 운영하여 인건비 지출을 최적화하고자 노력한 것으로 확인되었다.

창의경영의 창의경영 전략의 적정성과 관련하여 창의경영의 추진 방향만 제시되어 있고 2010년 경영목표를 달성하기 위한 세부 추진 과제가 구체적으로 제시되지 않은 점은 부정적으로 평가된다. 경영목표를 달성하기 위한 이슈들을 도출하고 이를 추진

과제로 선정된 후 추진목표 설정, 성과지표 정의, 추진일정계획 수립 등 실현 가능성을 보장하기 위한 계획의 구체화가 미흡한 점이 부정적으로 평가된다.

창의경영 시스템의 제도화와 관련하여 아이디어 발굴을 위한 채널 다양화 등은 미흡하며 이로 인해 2010년 인당 제안건수가 1.7건으로 미흡한 수준이며 전년대비 감소한 점이 부정적으로 평가된다. 아이디어 실행시스템 운용과 관련하여 창의아이디어 실행관리 단계별로 Activity가 명확하게 정의되어 있고 Activity별로 업무 담당자 및 소요 기간이 명확하게 명시되어 있는 등 구체적인 실행 체계를 갖추고 있는 점이 긍정적으로 평가된다. 그러나 실행률이 저조하고 접수된 제안의 처리에 장시간이 소요되는 점이 부정적으로 평가된다.

창의경영 학습조직화와 관련하여 기관의 전체 교육훈련체계와 비교하여 창의역량에 대한 정의와 역할이 명확하게 설정되어 있지 않으며, 특히 일반 교육훈련의 목표와 방향과는 별도로 창의교육에 대한 목적과 실행방법, 그리고 실행계획이 구체적으로 나타나 있지 않은 점은 다소 부정적으로 평가된다. 각각의 창의학습동아리의 연구주제 설정 및 동아리 활동관리가 실질적으로 조직차원에 기여하는 성과를 유도하고 있는 점과 가시적인 성과를 일부창출한 점은 긍정적으로 평가된다.

창의경영 사업성과와 관련하여 창의 사업에 대한 목표와 추진방향을 설정하고 있는 점과 사업단위별 목표와 실행 사업아이디어의 연계성을 확보하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 전반적으로 사업아이디어의 발굴 및 실행사업의 실적이 다소 저조하며, 창의 사업 아이디어의 발굴과 실행에 대한 실적관리체계가 다소 미흡한 점이 부정적으로 평가된다.

고객감동의 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 관련하여 CS 전문성 강화와 함께 전사적인 차원에서의 관심을 가지고 체계적인 CS비전 및 전략 수립이 추진되어야 할 것으로 판단된다. 고객접점의 서비스품질을 측정, 평가하기 위한 다양한 품질 측정 방법 및 기준이 매우 부족하다. 향후 고객서비스현장을 제정하여 이의 실천 여부를 측정, 평가, 공표하는 활동을 추진해야 한다. 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축과 관련하여 CS업무를 통합 추진하고, 고객이 참여하는 위원회 등을 운영할 필요가 있으며, VOC의 접수, 처리, 결과 등에 관한 VOC종합 현황을 즉시 알 수 없는 상황이므로 이를 통합관리 운영할 수 있는 체계를 갖추어야 할 것으로 판단된다.

고객만족도 조사결과와 관련하여 2010년 고객만족도 조사결과는 77.2점으로 2009년 83.2점 대비 6.0점 감소한 것으로 나타났다.

(* 디자인재단 '09년도 실적은 평가점수(예비평가)가 없는 바, '09년 출연기관 평균점수로 반영)

고객만족도 조사 결과를 반영 노력 중 고개만족도 조사결과의 고객만족 경영체계 개선에 반영과 관련하여 전년도 만족도가 낮은 이에 대해 문제점 등을 각 분야 담당자들과 주간업무회의 시 내부적으로 공유하였으나 이를 개선하기 위한 구체적 개선 활동으로 추진된 증거 및 성과가 매우 미흡한 것과 연계된 것으로 판단된다. 직원1인당 CS교육비의 대대적인 향상과 이를 통한 CS역량 강화가 추진되어야 할 것으로 판단된다. 고객만족도 조사결과의 조직 성과관리에의 반영과 관련하여 능력평정 항목별 평정표를 보면 직무수행 능력평정 평정항목에 CS와 관련한 항목이 없는데 재검토 및 개선이 필요하다고 판단된다. 또한, CS활동을 촉진하기 위해서는 내부직원 및 용역직원을 대상으로 한 금전적 보상과 비금전적 인정 프로그램을 다양하게 갖추어야 할 필요가 있다.

1.3 사업지표 총평

사업선정 및 관리 중 재단 사어 구성 및 사업계획 수립의 적정성과 관련하여 사업준비단계 내지 초창기로서 정관상 목적사업을 위한 다양한 단위사업이 존재하지 않고, 목적과 사업 간 정합성도 미흡한 것으로 판단된다. 다양한 환경에 대한 분석이 이루어졌으나, 그것이 기관의 사업에 어떻게 반영되었는지에 대한 세부사업별 추진방향과 분석결과에 대한 개선안 제시가 매우 미흡하다. 중장기 로드맵을 수립하였으나, 제시된 구성사업과 연계성은 매우 미흡하며 사업별 목표 등 계획의 적정성이 충분하지 않다.

사업 후속관리 및 환류체계 중 사업성과평가 시스템의 적정성과 관련하여 MBO는 장기적인 목표를 소홀히 할 우려가 있고 사업추진과정에 대한 평가가 어려우며, 성과목표의 계량화가 어려울 경우 평가가 평가자의 재량적 판단에 좌우될 가능성이 높으므로 평가과정의 공정성과 결과의 수용성을 제고하기 위한 방안마련이 요구된다. 평가결과 활용 및 기타 사후관리 노력과 관련하여 평가결과 활용방법이 구체적으로 확립되어 있지 않고, 인센티브의 경우에도 경영평가에 의한 부분만 고려하는 등 전반적인 성과관리시스템에 대한 인식과 운영수준이 미흡한 것으로 판단된다.

디자인 인프라 구축 중 DDP 전시·운영 콘텐츠 구축 노력과 관련하여 디자인 멀티플랫폼으로 3개 목표를 설정하고, 3개의 축(시간, 공간, 타겟)을 기준으로 포지셔닝을 하여 콘텐츠 구축 방향을 설정한 것은 체계적인 추진체계의 관점에서 긍정적이다. 내외부 추진조직간의 상호 연계를 추진한 것은 긍정적으로 평가된다. DDP 전시·운영 콘텐츠의 성공적 구축 노력과 관련하여 프로그램 기본방향을 실제 DDP 개관 이후

1년간의 운영프로그램 시뮬레이션을 통해 구체화하고 있으며, DDP의 1년간 전시를 구성할 수 있는 테마 5가지를 제안하고 각각의 기본(안)을 마련하는 등 DDP 공간별 전시·운영 콘텐츠 프로그램 기획을 위한 노력이 인정된다.

DDP IT인프라 구축 노력 중 DDP IT 및 디지털 인프라 구축 추진체계의 적정성과 관련하여 재단 내부(창의DDP사업실, 창의경영실)와 재단 외부로 추진체계가 구성되어 각종 용역수행을 통한 협업연구가 이루어지고 있으나, 대부분의 실적은 외부기관의 용역으로 장기적인 관점에서 내부구성원이 DDP IT인프라 구축에 실질적인 역할을 수행할 수 있는 적극적인 참여가 요구된다. DDP를 구성하는 4대 핵심공간인 컨벤션시설, 전시시설, 정보·체험시설, 상업·주변공간 별로 정보시스템 운영전략이 제시되어야 하나 전체적인 내용만 나열식으로 제시하여 구체적인 내용이 미흡하다.

DDP 시설관리 및 인테리어 구축 노력과 관련하여 각 분야별 에너지 절감대책을 수립하고, 실내조명의 62%를 LED조명으로 활용하는 등 에너지 절감을 위한 노력이 인정된다. 안전관리와 관련된 다양한 노력들이 긍정적으로 인정된다. 인테리어 관련 현지답사 국내 8건, 해외 9건 및 자료수집 20건 등 다양한 방법으로 사례를 조사하고 있으며, DDP 운영프로그램을 반영하여 기능적으로 효율적인 공간을 조성하기 위하여 노력하고 있다.

디자인 인프라 활성화 성과 중 디자인갤러리 방문시민 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 39,345명으로 설정하였으며 '10년 실적은 52,812명으로 목표 달성도는 134.2%이다. 이벤트홀 방문시민 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 32,766명으로 설정하였으며, '10년 실적은 47,647명으로 목표 달성도는 145.4%이다. DDP 홍보관 방문시민 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표치는 36,300명(일평균 100명)으로 설정하였으며, '10년 실적은 47,349명으로 목표 달성도는 130.4%이다.

디자인 네트워크 강화를 위한 노력과 관련하여 네트워킹 대상을 국내 디자인 관련 기관 및 단체, 해외 디자인 선진도시, 해외 디자인계 인사 등으로 구분한 점은 긍정적이다. 다만, 네트워킹 대상의 구분 필요성, 목적, 구분에 따른 기대 효과 등이 명확하게 나타나지 못하였다. 네트워킹 체결의 효과와 운영의 효율화를 극대화하기 위하여 체계적인 관리가 필요하다. 국내 11개 기관, 해외 6개 기관과 MOU 및 협약을 체결하고, 지속적인 네트워크 유지를 위하여 기관 소식지 및 뉴스레터 등을 발송하고, 네트워크를 활용하여 WDC디자인도시씨미트, 서울디자인한마당 등 각종 국내, 국제행사를 개최하는 등 네트워크 강화를 위하여 노력하였다.

디자인 산업 지원 중 디자인 산업 및 디자인 마케팅 지원 노력과 관련하여 외부 전문가를 활용한 심사, 모집공고 매체 다양화, 심의 평가위원 자격 및 선정방법 규정, 입주 기업 중간평가 기준표 제시 등 각종 지원사업의 투명성 확보를 위하여 노력하였으나,

채점제·기피제도 채택 등 지원사업 심의절차 상의 투명성 제고를 위한 노력이 필요하다. 디자인 마케팅 지원의 적정성과 관련하여 전년대비 참가전시수, 참가지원수, 상담 및 계약 등 해외·마케팅지원사업의 추진이 확대되었다. 우수디자인 제품 발굴 및 홍보 지원, 맞춤형 프로세스 케어, 디자인 태그 운영실적, 오프라인 기획판매전 등 신규 디자인상품 개발 및 판매 노력이 전년대비 상승되었다.

디자인 산업 지원시설 운영 성과 중 클러스터 지원시설 이용률은 '10년 목표는 17,000명으로 설정하였으며, '10년 실적은 30,746명으로 목표 달성도는 180.9%이다. 창작 스튜디오 입주율과 관련하여 10년 목표를 45개사로 설정하였으며 '10년 실적은 45개사로 목표 달성도는 100.0%이다.

디자인 전문교육 실적 중 클러스터 교육생 수 목표달성률과 관련하여 '10년 목표를 2,400명으로 설정하였으며 '10년 실적은 2,745명으로 목표 달성도는 114.4%이다.

시민참여 디자인 사업의 시민참여 디자인 사업 수행계획의 적정성과 관련하여 '서울디자인한마당 2010', '세계디자인수도서울 2010', '도시갤러리', '디자인공모전' 등 4개 사업의 성공적 추진을 위한 추진방향을 설정하고 사업을 추진한 점은 긍정적인 것으로 판단된다. 사업 수행계획의 차별성·독창성 및 공공성과 관련하여 '세계디자인수도서울 2010'은 시민참여 프로그램은 유사한 면이 있으나 그 외의 행사는 독창적이다. 각 사업별 예산과 프로그램, 참여 인원 등을 상세히 제시하였으나, 사업의 공공성에 따른 각 사업별 규모의 산출과정과 적정 수준에 대한 구체적인 판단이 미흡하다. 해당 사업의 필요성과 사업목적 달성을 위한 적정 수준에 대한 상세한 검토가 요구된다.

시민참여 디자인 사업 추진계획 및 실행의 적정성과 관련하여 서울시와 기관의 인프라와 전문성을 적극 활용하는 추진체계를 구축하고 있으며, 외부인사가 참여하는 각종 위원회를 통하여 사업별 주요 논의사항을 협의하는 협업체계를 구성한 점은 긍정적이다. '서울디자인한마당 2010'에 대한 만족도가 전년 대비 11.5% 증가(74.3% → 85.8%)한 점은 긍정적이나, 사업 수행방식 및 프로그램 개선 등 실질적인 사업내용 개선을 위한 노력이 미흡하다.

사업추진을 위하여 16개 기관의 후원과 17개 기업의 협찬을 유치하였으며, 조직위원회, 자문위원회, 기획위원회를 통하여 협조체계 구축한 것은 외부이해관계자와 원활한 커뮤니케이션 채널 구축의 관점에서 긍정적이다.

시민참여 디자인 사업 수행 성과 중 사업별 시민 참여도와 관련하여 '10년 목표는 2,733,850명을 설정되었으며, '10년 실적은 2,760,756명으로 목표 달성도는 101.0%이다. 사업별 관련 업체 및 기관 참여도는 '10년 목표는 453사로 설정되었으며, '10년 실적은 628사로 목표 달성도는 138.6%이다.

제4장 창의경영 평가 결과

- I. 서울메트로
- II. 서울시설공단
- III. 서울도시철도
- IV. 서울농수산물공사
- V. SH공사

I. 서울메트로

1. 총 평

기관의 비전 달성을 위한 경영목표 및 성과관리 계획을 수립하고 창의활동 활착화와 창의내재화를 통한 창의적 조직문화를 형성하기 위하여 창의경영 추진계획을 수립하고 실행하였다. 또한 창의혁신과제 성과관리, Metro+10 과제, 창의경영 전략수립을 위한 과제 등의 창의경영 세부과제들을 추진하고 있으며 특히 Metro+10 과제들은 현업직원들이 직접 실천할 수 있는 현장 실천형 과제들을 발굴하여 실행함으로써 조직구성원의 적극적인 참여를 유도한 점은 매우 긍정적인 노력으로 인정된다. 그러나 기관의 비전과 미션에 연계한 창의경영 목표와 세부전략이 구체적으로 수립되어 있지 않아 이의 개선과 함께 이를 달성하기 위한 구체적인 창의경영 세부전략과 전략과제의 수립 등이 요구되며 창의경영의 지속적인 추진을 위한 중·장기 전략과 이를 달성하기 위한 로드맵이 필요하다.

창의제안시스템의 지속적인 개선과 함께 창의전략위원회, 창의심의 위원회 등 창의활동 관련 기구를 적절하게 운영하고 있으며 창의아이디어 실행과정을 위한 상시 모니터링 시스템을 구축하는 등의 노력을 하였으며 또한 창의마일리지에 의한 금전적 보상과 함께 승급, 인사가점 등의 비금전적 보상체계를 수립하는 등의 노력을 하였다. 그러나 창의관련 재원은 인원에 비하여 부족하며 특히 창의성과 관리 예산이 부족하다고 판단되어 이의 개선이 요구된다. 창의제안 실적은 전년도 대비 약 10%의 증가를 보였으나 개인활동, 지식활동, VOC 제안의 경우 60%이상 감소하였으며 제안건수 대비 채택율이 3.3% 감소하였다. 따라서 제안에 있어서 양적인 증가와 함께 질적 제고를 위한 관리 노력이 필요하다.

창의경영학습 조직화 부문에서는 공식적 창의교육 프로그램, 비공식적 창의학습조직의 성과측면에 있어서는 모두 긍정적으로 평가된다. 공식적 창의교육 프로그램에 있어 교육 참여가 확대됨에 따라 1인당 교육시간이 약 40% 향상된 점과 비공식적 학습조직화에서 창의학습 동아리 수가 전년대비 동아리 수는 35%, 참여인원은 42% 향상된 점 모두 양적인 성장을 가져온 것이 인정된다. 특히, 운영프로세스나 인프라에 있어 국가공인 인적자원개발 우수기관(Best-HRD) 인증 수상을 달성한 점과 학습동아리 운영에 있어 교육운영 및 지원 프로세스가 PDCA관점에서 잘 정립되어 운영되고 있었으며, 학습동아리 벤치마킹 연수 등의 프로그램을 통해 42건의 개선과제가 적용되는 점은 우수한 성과와 사례로 평가된다. 다만, 좀 더 발전적 방향에서 창의교육, 창의역량에 대한 정의와 기준을 명확히 정립하고 창의적 업무수행을 위하여 각 직급, 직무와 연계하여 확보해야 할 창의역량 분석함으로 그에 맞는 교육 콘텐츠의 발굴 및 적용이 보완할 필요가 있다고 판단된다. 이와 더불어 본사인력의 학습동아리 참여 활

성화를 위해 근무여건과 특징에 맞도록 활동의 다양성을 반영할 수 있는 활동유형별 동아리 운영 및 지원, 평가보상 등에 개선이 요구된다.

창의경영 사업성과에 있어 정책품질 향상사업으로 추진한 운행장애·사상사고 제로화, 고객행복 파트너화 사업 등은 지하철을 이용하는 고객의 안전과 편의를 위한 사업으로 서울시 정책과 교통안전 정책과의 충실한 연계성은 물론 성과 측면에서 우수한 것으로 판단된다. 업무방식개선 사업에 있어 시스템 개선과 표준화를 통한 기준정립의 경우 기본을 강화하고 인적오류를 줄임으로 동일한 업무품질을 확보한 점에서 긍정적으로 평가된다. 예산절감 부문의 경우 예산절감 활동에 대한 심의를 거쳐 예산절감 특별성과금을 운영한 점은 예산절감의 생활화와 동기부여는 물론 예산절감 활동의 활성화를 위한 차별화된 사으로 긍정적인 활동으로 판단된다. 무엇보다도 시민고객서비스 사업성과에 있어 '10년 고객감동경영 대상'을 수상하는 등 고객서비스를 향상시키기 위한 노력과 성과가 충실한 것으로 평가된다.

디자인경영에 있어 디자인경영에 대한 전반적인 인식의 변화가 여러 부문에서 명확히 나타나고 있다는 점에서 긍정적으로 평가된다. 디자인 경영체계를 창의경영 활동의 중심으로 인식하고 디자인 전담부서 설치, 전문인력 배치 등을 통해 역량을 강화하고 디자인 위원회의 운영, 서비스디자인 조직의 운영 등을 추진한 점은 무엇보다도 긍정적으로 평가된다. 디자인경영 추진체계의 제도화 노력의 결과에서 있어서도 다양한 디자인 개선사항들이 추진되고 있으며 역사 환경디자인 업그레이드 사업의 경우 기능성 개선과 더불어 감성적 디자인 요소를 적용함으로 지나가는 공간이 아닌 휴식을 취하는 공간을 제공한다는 측면에서 우수 사례로 평가된다. 다만, 직무역량에 맞춘 디자인 경영 필요역량을 정의하고 이를 충족시킬 수 있는 다양한 방식의 교육프로그램 개발 및 적용의 보완이 요구되며, 디자인 관련 사업에 있어 추진결과에 대한 평가와 검증 프로세스 개선 및 적용과 디자인 가이드라인이 참고문서 형태가 아니라 일을 하는 표준으로 운영될 수 있는 실질적 운영 시스템 개발 등이 필요할 것으로 판단된다.

Ⅱ. 서울시설공단

1. 총 평

경영환경 분석을 통해 내부·외부 경영환경을 분석하고 서울시의 시정방향에 연계된 공단의 비전과 경영목표, 경영방침, 경영전략을 수립하였으며 변화된 기관의 비전과 목표에 따라 창의목표를 새롭게 수립하는 등의 노력을 하였다. 또한 창의적 조직문화 조성, 창의역량 강화, 창의활동 체계화의 3개 전략을 설정하고 세부전략을 수립하여 창의경영의 활성화와 실행력을 제고하기 위한 노력은 긍정적으로 인정된다. 그러나 창의경영의 4대 목표와 공단의 경영목표와의 연계성과 체계성이 부족하여 이의 개선이 요구되며 신입직원 참여 창의발표회, 업무매뉴얼 경진대회 등 다양한 방법으로 직원의 동기부여 및 확산을 위한 노력을 하였으나 이벤트성의 행사로 실행되고 있어 체계적이고 지속적인 추진계획의 수립 및 실행으로의 개선이 요구된다.

상상클럽과 이외 다양한 경로를 통하여 제안을 받고 있으며 시민모니터단, 도로사랑 서포터즈 등을 운영하는 등 시민과 협력사를 통하여 창의경영의 활성화를 이루고자 노력하였다. 그러나 창의전담부서 및 창의관련 예산이 전체인원을 고려할 때 부족하다고 판단되어 이의 개선이 요구된다. 또한 창의제안 실적이 전년도에 비하여 감소하였으며 타기관과 비교할 때 매우 낮은 수준이며 실행제안 실적도 전년도대비 감소하고 있어 제안건수의 증가를 위한 노력과 함께 제안의 질적인 향상을 위한 노력이 필요하다. 제안에 대한 참여보상과 실행성과에 대한 성과보상으로 금전보상과 마일리지 보상으로 이루어져 있으나 실질적인 보상 시스템의 역할을 하고 있다고 보기 어렵다. 따라서 창의활동의 활성화와 내재화를 위하여 금전적보상의 강화와 함께 인사과를 포함한 비금전적 보상제도의 마련이 필요하다고 판단된다.

창의경영 학습조직화 부문에 있어 '10년부터는' 선택과 집중을 통한 인재양성체계화 및 시스템 활성화'로 정하여 지속적이고 연계성 있는 프로그램 운영을 추진한 점이 긍정적으로 평가된다. 또한, 비공식적인 학습조직의 활성화 측면에서 참여인원과 참여시간에 있어 전년대비 각 15%, 11% 증대한 성과가 인정된다. 특히, 프로젝트 연구 학습조직의 경우 168건의 프로젝트를 추진하였고 학습조직과 개선 프로젝트가 상호 연계되어 운영되고 있는 점과 해외창의 벤치마킹 중 캄보디아 국제교류 협력의 경우는 국내최초로 코끼리의 국가 간 기증이 이루어지는 연수성과를 달성했다는 점에서 우수사례로 평가된다.

그러나, 창의교육 프로그램에 있어서는 기존 CDP교육과의 차별성이 부족하며, 창의역량을 강화하기 위해 직무별 창의역량에 평가와 신규교육과정의 개발과 운영이 필요할 것으로 판단된다. 비공식적 학습조직의 활성화에 있어 Top-Down 방식의 추진체계와 Bottom-Up 방식 추진체계 간의 자율적 운영이 조화를 이루어 갈 수 있도록 장기적 관점의 지원방안과 운영시스템의 보완이 필요할 것으로 판단된다.

창의경영 사업성과에 있어 창의경영 및 청렴경영을 통한 기업투명화 활동을 통해

청년시책 우수사례 발표에서 최우수상을 수상하였고 「G-20서울 정상회의」 성공적 개최 지원을 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 업무방식 개선사업에 있어 전문성강화를 위한 기술노하우 전문도서 제작, 공사감독 감사 지적사례집 요약발간, 기술노하우 공유를 통한 공사감독 경쟁력 강화 등은 업무개선이 지식으로 공유될 수 있는 좋은 사례로 평가된다. 예산절감 창의사업 추진이 3가지 추진전략과 세부실행계획을 바탕으로 추진됨으로 총 140건의 사업을 발굴하고 예산절감 금액에 있어서도 목표대비 227%를 달성한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만, 정책품질에 대한 보다 구체적으로 정의하고 정책품질의 향상을 가시적으로 검증할 수 있는 운영지표의 개발을 통해 공단에 주어진 미션과 비전에 부합하는 정책품질의 향상을 위한 사업들이 일관성있고 지속적으로 추진될 수 있을 것으로 판단된다.

디자인 경영에 있어 '10년 조직보강 차원에서 팀장급 전문기구의 운영, 디자인 경영 추진계획의 구체화 및 디자인 전략사업의 예산 편성 등 디자인 경영을 위한 추진 체계는 충실히 구축된 것으로 평가된다. 또한, 디자인 경영의 추진성과 우수성 측면에서 친환경 폐자재 재활용, 생태녹화사업, 신재생에너지 도입 등 친환경과 관련된 사업 추진이 활발히 추진된 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나, 디자인 교육에 있어서는 보다 각 직무별 디자인 경영에 대한 필요역량을 파악하고 체계적인 교육과정의 개발과 운영이 필요할 것으로 판단된다. 디자인 경영 마인드가 한번의 교육으로 확보되는 것이 아닌 만큼 전직원을 대상으로 매년 지속적으로 추진될 수 있도록 전반적이 개선이 요구된다. 디자인이 경영과 사업계획의 전반을 리드할 수 있도록 유지보수 차원의 디자인 경영활동을 새로운 창조 관점의 디자인 경영활동으로 전환하기 위한 전사차원의 노력과 인식의 전환도 필요할 것으로 판단된다.

Ⅲ. 서울시철도

1. 총 평

경영환경에 대한 SWOT분석과 현안과제에 대한 분석과 이해를 바탕으로 창의경영 4대 전략목표와 창의전략 과제 및 실행과제를 도출하고 추진하였으며, 이를 창의경영의 PDCA 사이클로 연계시키고 실행과 보완까지의 진행상황을 모니터링하고, 분석하는 등의 체계적인 관리를 통해 실행력을 제고하기 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 그러나 창의경영의 4대 목표를 경영목표와 일체화한 점은 논리적 근거가 부족하다고 판단되며 창의경영의 목표와 전, 략을 통해 기관의 비전과 목표가 달성될 수 있도록 체계적으로 수립될 필요가 있다. 또한 창의경영 PDCA 사이클을 수립하여 추진하였으나 각 프로세스별로 구체적인 내용이 수립되어 있지 않아 이의 개선이 필요하다.

5678 상상특급, STnF 상상특급 등 다양한 방법의 제안시스템을 개발, 운영하고 있으며 전 직원의 참여를 장려하여 창의활동의 활성화를 이루고자 노력하였으며, 창의아이디어의 빠른 실행을 위하여 실시(업무)제안 제도를 도입하고 현업중심의 실행전문조직의 운영과 전략 T/F의 운영을 통하여 실행률을 제고하고자 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 온라인 창의제안 실적은 전년도에 비해 약간 증가하였으나 전체적으로 창의경영제안실적은 전년도와 비슷하며 발굴실적과 집행실적이 저조하다고 판단되어 제안의 양적인 성장과 함께 질적인 성장을 위한 개선이 필요하다. 보상시스템의 경우 주로 금전적 포상으로 이루어지고 있으나 총 포상금액이 전체인원을 고려할 때 창의활동을 활성화하기에 부족하며 또한 인사가점을 부여하는 비금전적 포상을 실시하고 있으나 수여인원이 소수에 그치고 있어 적극적인 포상제도의 수립이 필요하다.

창의경영 학습조직화에 있어 전년도 결과를 분석하고 개선결과를 도출함으로 교육계획의 수립부터 교육의 실행, 교육 훈련성과 인사고가 반영까지 체계적인 교육운영 프로세스가 실행되고 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 교육인프라가 강화되고 5678 창의원정대, 창의업무능력 Skill-up 프로그램과 같이 창의마인드 함양교육들은 창의성 향상을 위해 차별화된 교육 프로그램으로 좋은 사례로 평가된다. 비공식적 창의학습조직으로 120개의 학습동아리를 구성하여 운영하였으며, 1,483명(정원의 23.8%)가 참여함으로 전년대비 학습동아리 수와 참여인력 모두 향상된 것으로 평가된다. 그러나 '창의적 도시철도인'의 인재상에 맞는 창의적 역량에 대한 기준을 정립하고 직급별, 직무별 필요한 창의역량에 대한 확보방안에 근거한 체계적인 교육과정 운영은 보완되어야 할 것으로 평가된다. 또한, 현장의 학습동아리 참여 활성화를 위한 방안이 모색되어야 하며 동아리 활동에 있어서도 조직별이 아닌 관심분야의 직원들이 공동으로 참여할 수 있는 학습동아리 활동의 운영체계 개편도 필요한 것으로 판단된다.

창의경영의 사업성과에 있어 국산부품 첫 자체 제작 전동차를 자체개발 하는 등 다양한 과제를 추진함으로 기술자립 기반을 마련, 구매예산 절감 등 성과창출에 대한

노력은 긍정적으로 평가된다. 여러 업무개선 사례 중에서도 모바일 업무지원 시스템 「STnF」의 개발과 도입은 업무의 효율성을 높이고 현장중심의 업무추진으로 고장조치 시간 단축 및 고장률 감소와 같은 실질적인 성과를 달성한 점에서 우수 사례로 평가된다. 창의기반형 예산절감 시스템 도입을 통해 289억원 예산절감을 실현함으로써 목표 108억원 대비 165.8%를 달성한 점은 긍정적으로 평가되며, 5678i 행복미소와 같은 승객편의시설 완비, 지하철 생방송 SMRTV개국등 시민고객들이 직접 느끼는 영역에서의 성과도 우수한 것으로 평가된다.

다만, 전략사업과 구분하여 정책품질 향상에 대한 추진방향의 수립이 필요함. 또한, 시정이나 국가의 여러 정책과 연계시켜서 실제적인 정책품질이 향상될 수 있는 과제 발굴 방법과 체계를 구축하는 것이 요구된다.

디자인경영에 있어 디자인 서울의 4대원칙과 서울 지하철정거장 환경디자인 7대 전략을 포괄적으로 수용할 수 있도록 연계되어 있으며, 디자인 행정 조직체계가 내·외부 조직 모두에 잘 구성되어 있으며, 디자인실과 건축팀을 통합하여 일원화함으로써 디자인 사업의 계획과 실행이 체계적으로 운영될 수 있도록 하였다. 또한, 디자인운영규정의 정비, 심의·자문제도, 서울시 디자인가이드라인 반영체계 운영, 디자인 개발 프로세스 구축 등 디자인경영 체계나 제도화 노력 등 전반적으로 우수한 것으로 평가된다.

디자인경영 추진성과의 우수성에 있어 자체제작 전동차인 『SR001』의 경우 디자인 차별화전략을 적용하고 Visual Design 구현 프로세스를 통해 디자인 요소가 잘 반영된 전동차 제작이 실현되도록 노력한 점은 매우 긍정적으로 평가된다.

다만, '11년 시점에서 디자인 경영 중장기 로드맵의 보완이 필요할 것으로 판단되며, 디자인 마인드 함양과 역량확보를 위해 일회성, 이벤트성 활동이 아닌 체계화된 교육과정의 개발과 운영의 보완이 요구된다. 이와 더불어 디자인 표준과 가이드라인이 쉽게 운용되기 위해서 지속적인 표준화 활동과 더불어 디자인 활용이나 참고를 위한 표준관리 시스템의 개발과 도입에 대한 검토가 필요할 것으로 판단된다.

IV. 서울농수산물공사

1. 총 평

새로운 공사의 비전과 목표에 연계하여 창의경영의 목표와 4대 핵심가치를 정립하여 직원들의 행동양식의 방향성을 제시하였으며, 4대 핵심가치와 공사 창의경영의 4가지 분야가 연계되도록 추진전략을 체계화한 점은 긍정적인 노력으로 인정된다. 또한 창의경영 추진 로드맵을 수립하였으며 이에 따라 4대 분야 및 창의추진 과제를 도출하고 과제별로 단계별 목표 설정을 한 점은 창의경영 목표의 실현성을 높이기 위해 노력하였다. 그러나 창의경영의 목표가 구체적이지 못하며 범위가 크고 포괄적인데 반해 추진전략은 범위가 작아 체계적이지 못하며 공사의 비전과 미션과의 연계성이 부족하여 이의 개선이 요구된다. 또한 추진전략과제의 단계별 목표 설정의 당위성이 부족하며 특히 비계량 지표의 경우 명확한 목표가 제시되지 못하여 이의 개선이 요구된다.

전사적 창의경영 설문조사를 통해 창의 아이디어 제안시스템의 개선점을 파악하고 이를 개선하여 제안 활성화를 이루었으며, 창의조정자 그룹을 조정하는 등의 심사제도를 개선하고자 긍정적인 노력을 하였다. 경영혁신팀이 창의경영 전담부서로 구성되어 있어 적절하다고 판단되나 창의관련예산은 창의활동을 활성화하기에 부족하다고 판단되며 제안실적은 지식제안을 포함할 경우 전년도에 비해 감소하고 있으며 전년도대비 제안건수, 실행건수 모두 감소하고 있어 이의 개선이 필요하다. 실행과제를 발굴하기 위하여 다양한 방법과 프로그램을 운영하고 있으며 실행관리 체계가 여러 제안별로 수립되어 있으나 개별 프로그램의 운영범위나 규모, 주체 등을 고려한 체계성이 부족하다고 판단된다. 창의보상 시스템으로 금전적 보상으로만 이루어져 있으나 보상금액이 부족하며 인사고과에 반영하는 등의 비금전적 보상제도를 포함한 적극적인 보상제도의 수립이 필요하다.

창의경영 학습조직화에 있어 공식적 창의교육 프로그램 및 비공식적 창의학습조직 활성화 모두 우수한 것으로 평가된다. 역량모델링 분석 연구를 시행하여 역량분석에 근거한 교육체계를 수립하고 단계별 교육과정의 개발, 교육평가 및 환류체계의 개선 등이 추진된 점은 긍정적으로 평가된다. 특히, 신사업 전략 연계교육, 미래유통 환경 변화 대응을 고려한 산학협력 유통전문가 육성 과정과 같은 교육을 통해 미래 사업의 대비는 물론 인력의 전문성의 확보를 추진한 점은 창의학습이 전략과 연계성을 갖고 추진되고 있다는 점에서 좋은 사례로 평가된다. 비공식적 창의학습 조직이 지속적으로 증가하고 있으며, 이러한 결과가 CoP운영 설문조사를 통해 운영 상의 문제점을 발굴하고 이를 '11년 운영계획에 반영하는 PDCA로 환류를 통해 이루어지며, 전사경영차원에서 과제의 선정과 지원이 체계적으로 이루어진다는 점에서 긍정적으로 평가된다. 다만, 학습조직의 자발성이 다소 결여되고 효율성 저하 및 혁신피로도가 가중되는 등의 문제점이 나타나고 있으므로 직원들 스스로가 자율성을 갖고 참여하고 활동할

수 있도록 제도나 시스템의 보완이 필요한 것으로 판단된다.

창의경영 사업성과에 있어 가락시장 시설현대화 사업설명회, 클린시장 구현, 서민 경제를 위한 배추저가 공급, 청소년 건강증진을 위한 ‘건강매점’, ‘아침밥클럽’ 등 공사의 사업영역에서 필요한 정책적 사업들을 신속하고 적극적으로 추진한 점은 매우 우수한 사례로 평가된다. 업무방식 개선에 있어 불필요한 일 버리기, 출하정보시스템 구축, 심포지엄 개최를 통한 주요현안 문제가 개선되었으며, 이 과정에서 임대상인 등 이해관계자들이 과제에 동참하였다는 점에서 긍정적인 사례로 평가된다. 시민고객서비스 개선을 위해 총 713건의 제안 중 39.1%의 실행을 추진하였으며 채택된 사업 중 폐타이어 재활용, 안심식탁 구현 등은 각각 서울시 창의경영발표회에서 최우수상, 우수상을 수상하여 그 성과가 긍정적으로 인정된다.

그러나, 정책품질 세부분야를 시의 정책방향과 일치가 요구되며 세부분야별 정책품질 향상 목표를 좀 더 명확히 하고 추진할 수 있도록 추진체계의 개선이 필요할 것으로 판단된다.

디자인경영에 있어서는 전년도 디자인경영 실적에 대한 자체평가 및 반성을 통해 「추진조직 재정비」, 「디자인경영 제도 보완」, 「전략적 디자인사업 발굴 시행」 등의 계획이 수립되어 추진된 점은 디자인경영을 보다 체계적으로 추진하려는 적극적인 노력으로 판단된다. 더욱이 시설현대화 사업 시행 등에 따라 통합디자인 적용, 디자인위원회 위원장 위상 강화, 팀별 성과평가지표에 반영 등 디자인 경영지침을 보완한 점은 디자인경영 추진체계의 제도화 노력이 활발히 실행되고 있다는 점에서 긍정적으로 평가된다. 디자인경영 추진성과에 있어 환경 급식브랜드와 친환경 급식센터 건립, 가락시장 CI 구축, 시설현대화 사업의 통합 환경디자인 수립을 통해 기존시설과 연계된 미래의 환경시스템의 구축 필요성을 고려한 활동은 우수한 사례로 평가된다. 그러나, 디자인 관련 예산이나 교육훈련에 있어서는 규모나 내용 면에서 디자인 경영을 위한 체계적인 인력 육성은 물론 기본적인 마인드 확보를 위한 교육수준에서도 부족한 것으로 평가되며, 전반적인 개선이 조속히 실행될 필요가 있는 것으로 판단된다.

V. SH공사

1. 총 평

공사의 사업특징을 반영하고, 내부·외부 환경의 SWOT 분석을 통하여 창의경영의 4대 목표를 수립하고 중장기 경영전략과 함께 목표별 추진과제를 세부적으로 수립한 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 창의경영의 4대 목표가 공사의 경영목표와의 연계성이 부족하여 이의 개선이 필요하다. 창의경영 4대 목표의 구체적인 정의와 함께 추진전략이 수립되고 이에 따라 추진전략별 세부추진과제의 계획이 체계적으로 수립되고 이를 통하여 공사의 경영목표 달성을 이룰 수 있도록 개선이 필요하다.

입주고객, 시민고객, 협력업체 등 제안 접수 채널을 다양화하였으며 지속창의 아이디어를 개발하여 제안의 선순환 기능을 강화하는 등의 노력과 함께 창의 아이디어 제안시스템의 새로운 기능을 강화하고 BSC와의 연계시스템을 구축하는 등 사용자 편의성과 접근성을 제고하기 위하여 노력한 점이 인정된다. 그러나 시민고객 및 외부협력업체의 창의제안 건수는 오히려 전년도 대비 감소하여 이의 개선이 요구된다. 실행중심의 창의성과를 위해 창의실행모니터링 시스템을 구축하는 등 실행관리체계를 향상시키기 위해 노력하였으며 제안 채택율과 제안 실행률이 전년도에 비하여 증가하여 질적 향상을 위한 노력으로 인정된다. 창의 보상시스템으로 금전적 포상과 비금전적 포상으로 이루어져 있으며 창의포상 총액을 증액하는 등 보상시스템의 확대를 통해 창의활동의 활성화를 이루고자 노력하였다. 그러나 인사고과를 통한 비금전적 포상은 대상자가 소수로 한정되어 있어 실질적인 포상제도로 인정하기 어려워 이의 개선이 필요하다.

창의경영 학습조직화에 있어 창의역량 개발체계에 따라 역량개발 추진방향과 인재상 목표를 수립하고 쌍방향 창의학습, 분야별 맞춤형 창의교육 프로그램을 도입하는 등 상시적인 창의학습조직을 구축하기 위해 노력하였다. 특히, 교육과정 전 부분에 있어 창의경영과 연계된 주제나 창의역량 강화를 위해 새로운 유형의 창의교육 프로그램의 도입, 창의 활성화에 명확한 목표 제시 등을 통해 성과는 물론 직원들의 교육만족도가 전년 대비 향상된 점도 고무적인 성과로 인정된다. 비공식적인 창의학습조직의 경우 학습활동실적은 '09년 대비 189% 증가하였고 학습 동아리수도 '08년 이후 지속적으로 증가하고 있는 것으로 판단된다. 또한, '10년의 경우는 창의놀이터에서 관리되고 있는 제안건수에 있어서도 월별 편차가 적고 연초부터 연말까지 꾸준한 제안이 실시되고 있는 점을 볼 때, 자율적 창의활동이 정착하고 있는 것으로 평가된다. 다만, 직무별 필요한 창의역량을 보다 구체화하여 그에 적합한 교육 프로그램이나 콘텐츠의 도입이 필요하며, 자율적 동아리 활동의 단점도 보완할 수 있는 공식적이고 체계적인 운영을 위한 관리나 지원제도의 보완도 검토될 필요가 있다고 판단된다.

창의경영 사업성과에 있어 4개 분야의 사업발굴 실적에 있어 양적인 발굴실적은 모두 우수한 것으로 평가된다. 정책품질 향상에 있어 SH부채감축시스템 가동을 통해

재무건전성 확보를 위한 노력, 사업리스크 관리체계 구축, 서울시 주거지 종합관리 방안 수립 등은 공사의 사업추진과 관련되어 요구되는 정책사항을 충실히 고려한 점에서 긍정적으로 평가된다. 업무개선 사업에 있어서는 차세대 종합시스템 구축, 신개념 분양/감사/보상 시스템 구축, 신기술 및 신공법 개발을 통한 업무개선, 신개념 장수명 100년 주택 구조시스템의 개발 등은 업무개선의 우수사례로 인정된다. 시민고객서비스 개선을 위해 고객만족, 사회적 책임 2개 부분으로 구분하여 총 908건의 사업을 발굴하였으며 고객만족도 조사결과 및 활용에 있어 만족도가 지속적으로 향상되고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나, 예산절감 부분의 사업실적에 있어서는 전년 절감액 2,052억 대비는 절감금액이 크게 감소하였는데, 전체예산이 감소한 것을 감안하더라도 전체예산이 전년대비 38% 감소한 반면 예산절감 금액은 58% 줄어서 예산절감 성과가 부족한 것으로 판단된다.

디자인경영에 있어 공사의 디자인 경영목표를 시정과 일치시키고 디자인경영 SHIFT로 체계화 시킨 점과 이를 달성하기 위해 3가지 디자인 경영전략으로 전개하여 세부추진계획까지 구체화한 점은 긍정적으로 평가된다. 디자인경영 전략의 실효성 제고를 위해 디자인 표준화 실적, 이미지 개선 노력 적정성 등 업무성과지표(KPI)를 설정하여 운영한 점, 도시디자인팀의 인원을 보강하고 도시디자인팀과 업무공조를 할 수 있는 현장조직으로 조경설계팀, 설계기준팀을 운영한 점은 디자인 경영의 추진체계가 강화되고 있다는 점에서 긍정적으로 평가된다. 특히, ‘쉬운 디자인, 통합 디자인, 열린 디자인’의 3대 디자인 기본원칙에 따라 경관, 건축외관 등 대상별 디자인 원칙으로 세분화 되어 운영되고 있다는 점은 디자인 경영에 대한 제도화가 안정적으로 실현되고 있다는 점에 좋은 사례로 평가된다. 다만, 디자인 교육에 있어 마인드 교육을 보완하여 직원들의 직무별 또는 직급별 필요역량을 반영하여 디자인교육을 수준별로 체계화하고 수준별 교육프로그램을 운영하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

제5장 경영상의 문제점 및 개선방안

1. 출연기관 공통부문

1.1 책임경영

(1) 기관장 리더십

- 출연기관 대부분이 비전-미션-목표-전략-실행과제로 이어지는 전사차원의 중장기 전략경영계획 (strategic management plan)을 수립하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 일부 기관의 경우에는 기관의 정체성을 보다 분명히 확립하고 이를 미션과 비전에 반영하고자 하였으며, 대부분의 기관이 SWOT 분석을 실시하여 환경변화에 따른 기회 및 위협 요인을 파악하고 조직의 강점 및 약점을 분석하여 전략과제를 도출·실행하고자 노력하였다. 하지만 일부 기관의 경우에는 비전과 미션이 조직의 역사와 보유자원, 사업영역, 표적고객의 욕구, 기관이 제공하고자 하는 가치 등을 충분히 고려하고 있지 않아 지나치게 추상적이거나 선언적인 문제를 여전히 지니고 있는 것으로 평가된다. 특히 대부분의 기관이 중장기 경영목표와 이를 성취하기 위해 필요한 경영자원의 투입계획도 연도별로 정량적으로 제시하고 있지 않아 실현가능성에 대한 객관적인 평가를 어렵게 하고 있다.
- 전략경영계획에서의 핵심단계는 다양한 포트폴리오 모형을 활용하여 기존사업에 대한 평가를 실시하여 사업의 지속 혹은 폐기 여부를 결정하는 것이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 상당수 기관은 사업단위에 대한 포트폴리오 분석을 소홀히 하고 있으며, 이를 실시하고 있는 기관의 경우에도 사업단위에 대한 평가기준이 모호하거나 부적합한 문제를 지니고 있는 것으로 평가된다. 특히 대부분의 기관이 자신의 시장, 즉 경쟁조직이나 고객에 대한 정의를 소홀히 하고 있으며 따라서 시장지향적 (market-oriented) 경영을 수행하지 않는 문제점을 지니고 있는 것으로 판단된다.
- 대부분의 기관은 조직구성원의 역량개발 프로그램을 계획하고 실행하였다. 하지만 조직구성원의 직급별·기능별 직무역량 분석을 실시하고 있지 않아 현재의 역량수준이 어느 정도인지를 객관적으로 파악하고 있지 못하며, 조직의 중장기 경영목표를 달성하기 위해 필요한 핵심역량이 무엇이고 이를 어떻게 확보할 것인가에 대한 계획도 수립되어 있지 않은 것으로 판단된다. 대부분의 조직이 역량개발을 위해 실시하고 있는 교육프로그램의 경우 직무와 관련성이 낮은 외국어, 교양 교육을 실시하고 있으며, 자기학습에 대한 동기부여와 보상에 소홀한 것으로 판단된다. 역량개발

과 관련하여 일부 기관의 경우 사내학습조직을 성공적으로 운영하여 창의제안 건수와 실행률이 높게 나타나고 있으나, 조직외부의 아이디어를 새로운 가치의 창출에 활용하는 개방형 혁신(open innovation)을 추진하기 위한 조직차원의 전략계획을 수립하거나 국내외 성공 사례를 벤치마킹하고자 하는 노력은 부족한 것으로 판단된다. 특히 기관의 대외적 위상을 높이기 위해서는 해외 유관기관과의 협력네트워크를 구축하는 한편 실질적인 협력을 강화하여야 함에도 불구하고 이를 실천하고 있는 기관은 극히 소수인 것으로 판단된다.

- 대부분의 기관장은 경영진 회의, 월례조회, 워크숍, 그룹웨어 등 다양한 의사소통 채널을 통해 조직의 경영비전과 목표, 전략을 조직구성원과 공유하고자 노력하고 있으며 직원만족도 조사를 실시하여 경영전반에 관한 문제점과 개선방안을 파악하고자 노력하고 있다. 일부 기관은 SNS (Social Networking Service) 구축이나 독자적인 앱 (Application) 개발을 통해 조직구성원을 포함한 다양한 이해관계자와의 직접적인 의사소통을 모색하고 있으며, 하향식 일방적 전달을 개선하여 상호작용이 가능한 쌍방향 의사소통을 활용하고 있는 것으로 판단된다.
- 바람직한 조직문화의 구축과 관련하여 대부분의 기관이 조직문화진단을 통해 조직에 필요한 핵심가치를 정의하고 이를 조직구성원과 공감대를 형성하고자 노력하고 있으나, 조직의 정체성(identity)과는 무관한 보편적·규범적 가치를 제시하고 있는 기관이 다수인 것으로 판단된다. 또한 천편일률적으로 설문조사 방식에 의존하여 조직문화를 진단하고 있어 조직내부에 심층적으로 배태되어 있는 가치와 규범을 파악하는 데 한계가 있으므로, 전문가의 도움을 받아 민속학적 조사 (ethnographic study)와 같은 새로운 방법론을 활용하여 조직문화를 진단·분석할 필요가 있는 것으로 판단된다.

(2) 전년도 평가지적사항에 대한 개선 노력

- 일부 기관을 제외하고는 대부분의 기관이 전년도 경영실적평가에서의 지적사항을 개선하기 위한 절차와 계획을 적절히 수립한 것으로 판단된다. 하지만 일부 기관의 경우 위원회나 TFT 등 지적사항 개선을 위한 별도의 조직을 구성하고 있지 않으며, 지적사항에 대한 분석, 분석결과의 전 직원 공유, 의견수렴 및 지표별 개선계획 수립 및 보고, 이행상황 점검 및 성과평가에의 반영 등도 미흡한 것으로 평가된다.

- 일부 기관의 경우, 사안의 중요성과 시급성 등의 기준에 따라 개선과제를 중점혁신 과제와 일반과제, 단기 과제와 중장기 과제 등으로 구분하여 보다 체계적으로 개선과제를 관리하고자 노력한 것은 바람직한 것으로 판단된다. 하지만 상당수 기관이 개선과제의 조치실적, 파급효과, 향후 개선계획을 구분하여 관리하고 있지 않으며 과거 지적사항에 대한 비교분석을 실시하고 있지 않아 지속적 모니터링, 재지적 예방 등 장기적 관점에서의 개선과제 관리에 소홀한 것으로 판단된다.
- 한편, 대부분의 기관이 중점개선과제의 도출과정과 기준이 모호하고 전반적인 개선 로드맵을 구체적으로 제시하고 있지 않아 이에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다. 또한 상당수 기관이 관리카드 고유번호에 평가연도를 구분할 수 있는 코드를 부여하고 있지 않으며, 심지어 일부 기관의 경우에는 평가년도와 평가항목, 세부평가항목을 구분할 수 있는 고유번호를 아예 부여하고 있지 않아 이를 보완할 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 평가지적사항에 대한 개선 이행완료율을 보면 상당수 기관이 지적사항의 대부분을 조치완료한 것으로 보고하고 있다. 하지만, 실질적인 개선노력이 미흡하거나 중장기적으로 개선되어야 할 과제임에도 불구하고 조치완료된 것으로 보고하고 있어 재지적되는 문제가 발생하고 있다. 특히 고객분류체계에 대한 개선은 거의 이루어지고 있지 않은 바, 프로슈머(prosumers)의 확대 등 가치 창출 및 전달과정에서 고객의 역할이 중요해지고 있는 현실을 고려하여 이를 재검토하고 고객가치에 대한 개념을 재정립하는 한편, 서비스 갭분석(service gap analysis)을 실시하여 고객만족도 향상을 위한 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 한편, 거의 모든 기관이 정량지표에 의해 개선여부를 평가할 수 있는 정형화된 평가체계를 활용하고 있지 않으며 개선실적을 성과평가에 반영하는 기관의 수도 매우 적은 것으로 판단된다. 한편 개선과제의 효과적인 이행을 위해 관리카드 상에 관리부서뿐만 아니라 유관부서를 명시하고 부서간 협력개선이 이루어지도록 협력성과를 부서평가에 반영하는 방안을 모색할 필요가 있는 것으로 판단된다.

(3) 시정책 준수 노력

- 모든 출연기관은 서울시와의 지속적인 사전·사후 업무협의를 통해 사업영역을 조정하고 신규 사업을 발굴·수행하는 등 서울시의 시정방향 및 목표를 기관의 중장기 경영전략에 반영하고자 노력한 것으로 판단된다. 특히 일부 기관을 제외하고는 대

부분의 기관이 민선5기 서울시의 새로운 정책방향을 반영하여 기관의 중장기 경영 전략을 수정·보완하는 등 시정책과 기관의 중장기 경영전략 간의 연계성을 높이고자 노력한 것으로 평가된다. 다만 거의 모든 기관이 서울시 정책개발기관으로서의 위상을 표방하고 있음에도 불구하고 일부 기관을 제외하고는 정책개발을 위한 우수 연구인력 확보와 연구역량 개발, 창의적 조직문화 조성에 소극적인 것으로 판단된다.

- 시정책 관련 사업 중 문화·예술·디자인·복지 분야는 복수의 출연기관이 일부 사업영역에서 중복된 활동을 수행하고 있는 것으로 판단된다. 이들 기관의 경우 독자적인 사업영역을 확보하여 차별화된 서비스를 제공하는 것도 중요하지만, 경쟁과 협력을 동시에 추구하는 ‘협력경쟁 (coopetition)’ 경영패러다임에 부응하여 상시 협력체제를 운영하는 경우 인적·물적 자원을 효율적으로 활용할 수 있고 시너지에 의해 더 많은 새로운 가치를 창출하고 경쟁력을 확보할 수 있는 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 이들 기관 간 사전 협의와 사후 조정 노력이 부족하여 사업성과가 극대화되지 못하는 문제를 지니고 있는 것으로 판단된다. 이러한 문제는 서울시 차원에서의 부서 간 업무협의를 조정해 피동적(reactive)으로 해결가능한 것이긴 하지만 관련 기관 스스로 협력사업 전개의 중요성을 인식하고 능동적(proactive)으로 실천하여 해결하는 것이 보다 바람직한 것으로 판단한다.
- 대부분의 기관은 서울시와 서울시의회 각종 감사 및 조사에서 지적된 사항을 충실히 조치완료한 것으로 평가된다. 다만 서울시의회 감사에서 지적된 일부 사항의 경우 근본적으로 서울시 정책과 상반된 관점에서 문제가 제기되고 있다는 점에서 사후 서울시와의 긴밀한 정책협의를 통해 합리적인 해결방안을 모색하는 한편, 갈등이 예상되는 정책사업의 경우에는 우발계획(contingency plan)을 사전에 수립하여 대응할 필요가 있는 것으로 판단된다. 또한 일부 기관이 실시하고 있듯이 자체 감사 및 조사기능을 강화하여 사전에 문제를 파악·해결하고 감사지적을 예방하고자 노력하여야 할 것으로 판단된다.

1.2 효율적인 경영

(1) 조직관리의 합리성

- 기관의 설립목적과 환경변화에 대응한 조직운영과 현재 업무량과 비교하여 전반적으로 타이트한 조직운영이 이루어지고 있으며, 각 출연기관 별로 효율적인 인력운영과

조직구조를 유지하기 위한 노력이 있지만, 현재인력의 적정수준 판단 및 조직관리 개선을 위한 근거가 주로 외부전문가를 통해 공정하고 합리적인 대안 마련을 위해 노력하고 있는 긍정적 측면이 있다. 그러나 한편으로 조직관리 현안 문제를 자체적으로 분석·해결하고자 하는 열의가 부족한 것으로 비추어 질 수 있다. 기관에서는 외부 전문가를 통한 진단으로 문제해결 방안 마련시 관련자와 조직·인사담당 부서 구성원들이 적극적인 참여를 통해 조직의 현안문제에 대한 정확한 진단과 학습이 병행되어 기관 발전과 개인의 역량강화 계기로 만들어 가려는 노력이 필요 하다.

기관의 경영관리체계 확립 측면에서 외부 도움이 필요하지만 내부 자체역량을 통한 조사·분석의 시행으로도 개선방안 마련이 가능하며 이런 노력이 활성화 되면 조직의 발전에도 긍정적인 효과를 가져 올 것이다.

- 또한 기관의 규모 및 역사에 따라 조직관리 합리성을 위한 노력과 수준이 차이가 존재하고 있으며, 인력부족의 현상을 비정규직과 임시조직을 통해 해소하고 있으나 업무의 중요성과 조직구성원의 일체감 조성의 측면에서 볼 때는 업무만족도와 애사심 저하가 우려되는 측면이 있다.

그리고 전반적으로 출연기관의 규모가 작아서 특정분야 전문가 육성의 어려움이 존재하고 있지만, 모든 기관이 조직·인사담당자의 전문성 확대를 위해서 교육훈련 강화와 정교화 노력이 필요하고 잦은 이동을 배제하고 중장기적이고 체계적인 육성계획이 필요한 시점이다.

- 마지막으로 기관의 정체성과 특성을 반영한 조직문화 방향정립이 미흡하며 조직문화의 공유와 확산노력이 일회성이며 정형화된 이벤트성 활동이고 복리후생적 요인의 확대 측면에서 접근하고 있는바, 기관의 비전과 미션을 기반으로 한 행동가치와 조직일체감 및 활성화를 위한 바람직한 조직문화 방향 정립 마련이 필요하다.

올바른 조직문화의 방향 정립과 확산을 위한 지속적인 활동이 교육프로그램과 연계되어 시너지를 가지게되면 기관 조직구성원들의 조직 몰입도 향상이 로열티 강화로 이어져 애사심과 협동적인 문화 확산에 긍정적 이고 이직 방지에도 효과적 일 것이다.

(2) 인사관리의 합리성

- 대체로 출연기관들은 중장기 인력수요예측을 위해서 사업확대와 연동한 업무량의 증가를 분석하는 방법으로 인력증원을 예측하는 합리적인 접근을 하고 있지만, 일부 기관은 1인당 사업예산의 상대 비교와 사업량 자체의 양적분석 방법을 활용하고 있어서 정확한 정원 및 인력수요 예측과 효율성 판단의 근거가 부족으로 인력증원

요청 시 서울시 승인 인력과의 차이가 크게 나고 있다.

기관의 업무특성과 사업의 양적증가 및 조직구성원의 역량수준에 따른 인력규모 산정을 포함한 인력수요예측 방법과 모델의 표준화를 통해 진행된다면 합리성의 근거 확대와 기관별 상대적인 생산성 비교분석의 의미를 검토해 볼 수 있다.

- 또한 기관 설립의 역사가 짧고, 기관의 규모가 작거나, 연구인력 중심 조직의 구성원들의 이직 가능성이 높다. 그래서 초기 설립기관 및 연구중심 기관에서는 이직방지 또는 인재유지를 위한 제도 마련과 노력이 상대적으로 더 필요하다. 그러므로 채용시 부터 요구하는 인재상에 부합하고 조직이 필요로 하는 역량을 지닌 적합한 인재를 선발하기 위해서 다양한 채용기법과 공정하고 합리적인 채용 프로세스의 고도화 방안 마련이 필요하다.
- 각 기관의 인력평가제도 수준을 성과 중심으로 평가할 때 수준 차이가 있으며, 기관의 성격과 특성을 반영한 성과지향 평가제도 구축이 요구되며, 조직성과와 개인성과가 연동되는 평가제도로 점진적인 개선노력이 필요하다. 특히 설립초기 조직과 규모가 상대적으로 적은 조직일수록 성과중심의 평가와 성과문화 확산이 미약해서 성과차등의 폭이 적은 경향을 나타내고 있다. 향후 직원의 동기부여와 성과문화 확산을 위한 평가제도 개선과 정교화를 통한 고성과자와 저성과자의 차별이 가능한 평가제도의 점진적 도입이 요구된다.
- 그리고 기관 별로 교육훈련체계 수립과 시행노력의 수준차이가 존재하고는 있지만 모든 기관에서 인재육성의 중요성을 인식하고 노력을 경주하고 있다. 그러나 교육훈련의 시행과 결과의 성과분석 관리와 피드백 노력이 전반적으로 부족하며, 일부 기관들은 교육훈련 수요조사에서 부터 훈련계획수립과의 연계 노력보다 경영평가 지표에서 요구하는 사항 충족을 위한 것으로 판단될 수 있으며 적극적인 인재육성체계 수립 활동의 노력이 되어야 할 것이다.
- 마지막으로 대체로 출연기관의 인사관리담당자와 조직담당 업무의 중복이 존재하여서 기관들의 현재 조직규모 정도로는 이원화하여 별도 평가할 의미가 크지는 않은 것으로 판단된다. 전반적으로 인사관리담당자의 업무역량 강화를 위한 구체적이고 적극적인 노력이 미흡하여 CDP차원의 전문가 육성계획 마련 및 담당인력의 해당업무 체류기간을 의무화하는 방법 등의 검토가 필요하다.
- 또한 혁신적인 인사관리제도 도입 및 개선 의견수렴의 노력들이 진행되고 있으나 결과 피드백을 통한 개선과 연계로 이어지는 선순환 구조가 미흡한 것으로 나타나고 있어, 의견수렴을 통한 설문조사가 조직의 인사제도 개선을 통한 발전적인 도구로 활용하는 데 중점을 두어야 할 것이다.

(3) 내부평가제도의 합리성

- 서울시출연기관들은 내부평가제도를 기관의 미션과 비전 그리고 중장기적인 경영목표 및 경영전략과 연계시켜 경영성과 향상을 위한 구성원의 몰입을 유도하고 있는 것으로 평가되었다. 또한 기관들은 전년도 경영평가의 지적사항을 반영하여 많은 개선이 있었던 것도 확인되었다. 다만, 신생기관인 서울디자인재단과 금년도 평가대상에 포함된 서울의료원의 경우, 내부평가제도 자체에 대한 이해와 준비가 필요한 것으로 보인다. 또한 서울산업통상진흥원과 세종문화회관과 같이 최근 사업영역이 확대 또는 변화된 경우, 이를 적극적으로 반영하는 지표개선에 대한 관심이 요구되었고, 서울문화재단과 서울복지재단 등의 경우 내부지표의 객관성 확보에 치중하다보니 필요이상의 계량지표발굴로 인해 본질적인 성과측정과 관리가 어려운 현상이 확인되었다. 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 먼저 내부구성원이 충분히 공감하고 합의가 된 성과관련 지표를 과정과 산출보다는 결과에 초점을 두어 개발할 필요가 있고, 지표별 목표치 설정에 추세치 반영, 사전 전문가 검증 등의 방법론이 보강되어야 할 것으로 판단되었다.
- 내부평가를 통해 구성원 및 조직의 성과향상을 위해 다양한 공유와 학습활동이 전년에 비해 보강된 점은 긍정적으로 판단된다. 하지만 다수의 기관이 근무성적평정형태의 개인평가와 부서단위의 사업성과평가를 병립시켜 개인단위의 성과측정이 완전하지 못한 점은 개선이 요구되었다.
- 기관들은 내부평가를 통해 그 결과에 따라 5단계 또는 4단계의 등급을 부여하고 이를 토대로 인센티브를 차등화하고 있었다. 전반적으로 평가대상기관들이 전년에 비해 개선된 모습을 나타내고 있는 점은 긍정적이다. 특히 서울여성가족재단의 경우, 등급별 인센티브 차등폭을 크게 강화하고 있었고, 서울시립교향악단의 경우 내부평가를 통해 연봉인상률을 결정하는 등의 노력이 두드러졌으며, 다수의 기관에서 내부평가를 통해 인센티브의 차등폭을 강화하고 있었다. 하지만 서울신용보증재단과 서울복지재단과 같이 상위등급의 비중이 지나치게 높게 배분되고 있는 점과 C등급과 같이 하위등급을 부여하기 위해서는 별도의 위원회 승인을 얻어야 하는 등의 사례는 성과와 보상이 일치시키는 틀을 정립한다는 차원에서 재검토가 요구되었다.
- 내부평가제도의 개선을 위하여 지표설계 및 목표치 설정 그리고 최종확정단계 뿐만 아니라 외부적인 환경변화에 따른 목표치와 실적 변경 등이 전년에 비해 합리적으로 운영되고 있는 것으로 평가되었다. 더불어 내부평가제도의 중요성에 대한 구성원의 인식수준이 높아지고 있는 점도 긍정적으로 평가되었다. 또한 평정결과에 대

한 이의신청제도를 마련하여 개인 또는 부서가 평정결과에 대한 소명할 수 있는 기회도 부여하고 있었고, 구성원들에게 개선을 유도하도록 코칭 등의 프로그램을 별도 운영하는 사례도 확인되고 있다. 하지만, 평정결과의 수용성을 강화한다는 개념은 내부평가가 구성원들의 1년간의 노력을 평가하여 합당한 보상을 부여하는 것 외에 보다 나은 성과를 얻기 위해서 무엇을 개선하고 노력해야 하는지를 제시할 수 있어야 하나, 대부분의 기관에서 이러한 체계까지 정교하게 수립하지 못하고 있는 점은 향후 개선과제라고 판단된다.

- 기관들은 내부평가결과에 대한 금전적 인센티브(성과급 등)와 비금전적 인센티브(상훈, 연수, 승진, 교육 등) 수단을 확보하고 있는 점은 전년과 유사하였다. 이미 언급한 바와 같이 성과급의 차등지급율의 반영폭을 강화한 점이 특징적이라고 볼 수 있었다. 하지만 비금전적 인센티브체계는 더욱 다양화할 필요가 있다고 판단되며, 그 수단을 강구할 때 구성원의 의견을 충분히 반영하는 노력이 필요할 것으로 판단되었다. 서울시정개발연구원, 세종문화회관과 서울시립교향악단에서 시도중에 있는 성과에 따른 계약기간의 탄력적 운영과 서울신용보증재단과 서울산업통상진흥원에서 시도하고 있는 저성과자에 대한 인사상의 불이익 강구 노력은 그 부작용을 면밀히 검토하여 제도화하는 방안이 강구되어야 할 것으로 판단되었다.
- 전년에 비해 기관들이 내부평가결과를 피드백하여 경영계획 및 제도개선을 꾀하는 노력은 긍정적으로 판단되었다. 하지만 대부분의 기관들이 내부평가결과의 환류를 인센티브 부여수준에 초점을 두고 있는 점은 개선이 요구되는 부분으로 판단된다. 또한 내부평가를 통해 도출된 경영개선과제를 즉시, 단기, 중기, 장기 등으로 유형화하여 차별적으로 대응하는 노력과 이를 지속적으로 관리하는 노력은 보완이 필요한 부분으로 판단되었다. 실제 내부평가의 가장 큰 의미는 개인과 부서차원의 노력에 대한 합당한 보상을 하여 보다 높은 성과를 유도하는 측면이 중요하나, 나아가 조직전체의 경영개선에 기여할 수 있도록 운영되어야 한다는 점에서 경영개선사항에 대한 체계화된 관리는 매우 중요하다고 판단된다.

(4) 경영정보관리의 합리성

- 2010년 평가결과 서울시출연기관들의 경영정보관리 노력은 전년에 비해 많이 개선되었다고 판단되었다. 특히 서울시정개발연구원과 서울여성가족재단 등은 통합시스템을 적기에 완성하여 그 구축 성과가 일정부분 가시화되고 있는 점이 긍정적이고, 세종문화회관의 경우 정보시스템의 운영을 기관의 경영전략 수립과 연계하여 운영

하려는 노력이 긍정적으로 평가되었다. 대부분의 기관들은 경영정보시스템은 내부적 활용에 초점을 두어 기존 시스템에 대한 신규수요 및 환경변화에 대응하여 유지관리와 보수 및 개선을 적극적으로 꾀하고 있었다.

- 하지만 내부구성원의 정보시스템 활용과 더불어 다른 한 축인 외부고객의 정보시스템 활용도에 보다 많은 관심이 요구되었다. 물론 기관에 따라 차이가 있지만, 공급자 중심의 정보시스템 관리를 넘어서 외부고객의 수요와 욕구에 적극적으로 대응하는 관리전략이 강화될 필요가 있을 것으로 판단되었다. 이를 위해 일부 기관은 외부고객에 대한 만족도조사가 이루어지고 있으나, 이를 시스템 개선에 활용하는 수준은 개선이 요구되는 것이 사실이다. 특히 관련 수요조사의 틀이 정교하지 못한 점 그리고 단순한 만족도조사 틀을 혼용하고 있는 조사방법은 정확한 수요조사와 개선사항 도출이 부족한 것으로 확인되는 등 조속히 개선되어야 할 것으로 판단되었다.
- 정보시스템 통제와 관련하여 서울시 관련부서의 의지와 기관들의 적극적 참여로 전년에 비해 정보보안과 개인정보보호 차원의 개선이 다양하게 이루어진 점은 긍정적으로 평가되었다. 신용보증재단의 경우, 2010년말부터 시작하여 2011년 5월경이면 상당부분의 정보보안과 개인정보보호체계가 수립될 것으로 기대되었다. 이외에는 다수의 기관이 하드웨어적으로 그리고 소프트웨어적으로 다양한 개선노력을 하였고, 2011년 현재 지속적으로 추진하고 있었다. 하지만 최근 현대캐피탈과 농협 사례에서 나타나듯이 서울시출연기관들은 많은 개인정보를 수집하고 보관하고 있다는 점에서 현재 수준을 넘어서는 보안체계 마련과 개인정보보호 관련 노력에 보다 많은 투자가 요구된다고 하겠다. 또한 서울시 차원에서는 재정적 지원과 더불어 행안부가 추진중인 개인정보수준진단프로그램 등을 활용한 진단 및 컨설팅에 많은 관심을 가져야 할 것으로 판단되었다.
- 정보 및 전산교육과 관련하여 대부분의 기관은 전년에 비해 양적 및 질적 차원에서 많은 개선이 있는 것으로 평가되었다. 특히 일회성·행사성 교육이 전년에 비해 줄어들었을 뿐 아니라 교육내용의 설계와 진행 역시 내실있게 추진되고 있는 점이 인정되었다. 하지만 여전히 일회성 교육이 많고 교육전담부서에서 전산 및 정보관련 교육을 추진하면서 이 분야의 특수성과 전문성을 충분히 반영하지 못하고 있다고 판단되었다. 따라서 전문교육의 경우 전산부서 담당자의 CDP 차원에서 운영이 가능하도록 배려해야 할 것이고, 일반전산교육의 설계시 전산부서가 주도하는 교육과정 설계와 운영이 필요할 것으로 판단되었다. 또한 서울산업통상진흥원과 서울자원봉사센터와 같이 전산관련 수요에 비해 전담자 및 정규직이 부족한 기관은 신규채용의 필요성이 대두되고 있었다.

- 하지만 대부분의 기관이 전산서비스에 대한 내부부서 만족도조사 및 수요조사 결과가 당해 년도 안에 피드백 되어 개선되고, 개선된 시스템의 유지보수와 관련된 수요를 1년 단위의 완성형으로 운영하고 있지 못하였다. 이를 위해 관련 만족도 및 수요조사가 1월 중에 실시되고, 그 결과를 반영한 개선이 6월까지 완료되어 적어도 6개월 동안 운영하여 미진한 부분에 대한 보완이 있도록 관리하는 전략이 요구되었다. 또한 만족도조사나 수요조사를 수행하는 정형화된 틀을 개발하여 구성원들의 성의있는 참여가 유도될 수 있게 관리하는 전략도 모색되어야 할 것으로 판단되었다.

(5) 재정 및 예산관리의 합리성

- 서울시출연기관들은 2010년도 자체수입율의 개선이 상당부분 향상된 것으로 평가되었다. 부분적으로 서울의료원과 서울시정개발연구원 등과 같이 서울시로부터 출연금(예로, 신축에 따른 장비구매비용 또는 전산시스템 구축 비용 등)이 확대되면서 자체수입비율이 일시적으로 떨어진 기관들이 존재하는 것도 사실이다. 서울문화재단, 세종문화회관 등 문화와 예술분야 기관들은 민간후원금 유입으로 인해, 그리고 여성 및 산업관련 기관들은 임대료 수입 등 확대로 자체수입이 증가하는 현상을 나타내고 있었다. 하지만 대부분의 기관들이 전체 예산 중 서울시 출연금의 비중이 높게 나타나고 있어 지속적으로 자체사업의 규모를 증대하는 노력이 요구되었다.
- 현금성 자산을 금융권에 예치하여 이자수익을 얻는 노력과 관련하여 서울복지재단의 경우 자산관리위원회의 운영과 전문가 자문 등을 통해 가능한 최선의 이자율을 확보하고자 하는 노력이 긍정적으로 평가되었다. 다만, 출연기관이기에 제1금융권만 거래대상으로 삼고, 전략적인 이자율 제고 노력을 할 수 없는 점 그리고 현금성자산의 대부분이 단기 예치만 가능한 현실로 인해 이자수익의 극대화는 제약이 따르고 있었다. 향후 안정성을 우선적으로 확보하되, 보다 전략적으로 자금운용을 하는 노력이 보완될 수 있다면 자체수입율 제고에 기여할 것으로 판단되었다.
- 기관들은 예산편성시 기관의 중장기 경영계획과 연계성을 강화시키기 위해 노력하고 있었고, 전년도 예산항목별 집행실적과 과거의 추이를 분석하며 향후에 관련 수요를 반영하고자 하는 고민이 확인되었다. 하지만 대부분의 기관이 서울시로부터 위·수탁 사업을 수행하는 관계로 서울시의 관련 정책변화에 직접적인 영향을 받고 있어, 기관주도차원의 핵심사업 및 중장기적으로 추진하는 사업에 대한 적극적 예산반영노력이 강화되어야 할 것으로 판단되었다.

- 전년도 예산집행실적을 차년도 예산편성에 반영하는 노력이 기존 항목상의 집행율 분석차원에서 이루어지고, 예산항목의 신설이나 폐지 등이 기관주도적으로 추진되지 못하고 있는 점은 기관차원에서 서울시 예산관련부서 및 사업관련부서와 지속적으로 협의하고 설득하는 노력이 강화되어야 할 것으로 판단되었다.
- 기관들은 서울시가 지침으로 제시하고 있는 에너지관련 예산 10% 절감, 경상경비 5%절감 등의 내용을 준수하고 있고, 설정된 예산절감목표를 모두 달성하고 있는 것으로 분석되었다. 다만 지나치게 예산절감 목표달성도가 높은 기관들이 확인되고 있는데, 이것은 기존 지출항목 중 협력기관의 비용지출에 의한 예산절감, 각종 용역 사업을 통합발주하여 얻어진 예산절감, 민간 및 기업체의 기부 등에 의한 것으로 긍정적으로 평가되는 한편, 이러한 다양한 예산지원내용을 적극적으로 목표를 설정하여 관리하는 노력이 공식화될 필요가 있었다. 즉, 예산절감을 위한 목표설정을 현재보다는 도전적으로 설정하여 관리하는 것이 기관의 예산운영에 합리적일 것이란 판단이 들었다.
- 기관들은 서울시의 관련 조례, 기관의 정관, 기관회계규정과 기업회계규정 등에 근거한 결산절차를 합리적으로 설정하여 운영하고 있었고, 서울시의 결산 승인절차를 거치는 등 결산제도상 적정성을 확보하고 있으며, 서울시가 지정하는 회계감사반(회계법인)들로부터 회계감사상 적정의견을 받고 있는 등 큰 문제가 발생하지 않는 것으로 평가되었다.
- 또한 서울문화재단은 해외활동을 위한 고문회계사를 선정하였고, 업무담당자의 회계교육을 강화하는 노력이 확인되는 등 적극적인 결산 및 회계제도 운영이 확인되었다.
- 기관들은 서울시의 2010년 임금인상 동결의 지침을 준수하고 있고, 정규직의 채용보다는 관련 전문직을 계약형태로 운영하고 있으며, 증대된 업무량을 기존 인력의 범위내에서 효율적으로 운영함으로써 인건비 인상을 최대한 억제하고자 노력하고 있었다. 또한 대부분의 기관이 성과와 보상이 연계된 급여체계를 갖추고 있었고, 전년에 비해 성과에 따른 보상의 차등폭을 강화하고 있는 것으로 확인되었다. 다만 일부 기관들은 성과와 보상체계간 연계성이 상대적으로 낮아 평가등급이 강제할당되고 있지 않고 있었고, 일부 기관은 직원들의 격려차원에서 계획된 등급간 차등폭을 완화하여 운영한 사례가 확인되었다.
- 기관들은 구성원의 성과급 산정에 근무성적 평정, 업무평가, 다면평가, 기관경영평가결과 등 다양한 객관적 자료를 근거로 활용하고 있었다. 다만 서울문화재단, 서울디자인재단 등은 성과급을 근무성적평정만을 활용하고 있었고, 서울신용보증재단과 서울복지재단의 경우 전구성원이 5단계등급 중 상위등급에 집중되는 현상을 나타냈

다. 이러한 현상은 아직까지 객관적이고 수용도 높은 성과평가체계를 갖추지 못한데서 나타나는 현상으로 향후 성과평가 방법의 다양화보다는 성과측정의 도구를 정교화시키는 노력이 강화되어야 할 것으로 판단되었다. 한편 서울시의 성과급운영이 지방공기업의 성과급운영제도를 상당부분 반영하고 있는데, 지방공기업의 성과급체계가 개인성과급과 기관성과급을 통합하는 형태로 운영되고 있다. 이러한 제도적 변화는 기존 두 성과급체계를 묶어 성과급의 전체적인 규모는 유지하되, 성과에 따라 성과급배분의 격차를 강화하여 실질적인 성과와 보상 그리고 동기부여체계를 구축하고자 하는 의도이므로 서울시가 각 기관별로 명확한 방침을 제시하여 주는 것이 합리적일 것으로 판단된다.

- 퇴직금 적립금과 관련하여 모든 기관은 이 재원을 타 용도로 전용한 사례가 없고, 대부분 안정성 중심의 예치를 하고 있었다. 전년에 비해 퇴직연금제로 전환하는 기관이 늘어나고 있고, 이 과정에서 다양한 형태의 연금제도를 소개하여 구성원의 합의와 자발적 참여를 유도하는 노력 등은 긍정적으로 판단되었다. 다만 서울의료원의 경우 퇴직금충당금에 대한 정립이 없는 것으로 확인되어 이에 대한 개선이 요구되었다.

1.3 창의경영

(1) 창의경영 전략의 적정성

- 창의경영활동은 기관의 전사 경영비전과 목표를 달성하기 위한 경영활동의 수단과 방법으로 경영비전과 목표의 연계성을 중요하게 여기고 있다. 이러한 전략체계의 연계성을 갖추기 위해 많은 기관들이 노력한 모습은 긍정적이다. 하지만 창의경영활동의 전략은 기관의 업의 정의와 규모, 그리고 경영비전에 따라 창의경영의 특성이 정의되어야 하며, 이를 바탕으로 기관의 특성에 부합하는 창의경영전략이 수립되어야 한다. 이에 일부기관을 제외하고 창의경영에 대한 특성과 차별성을 정의하고, 이를 전략체계에 연계하는 노력이 다소 미진한 것으로 판단된다.
- 기관의 창의경영활동은 중장기적인 전략체계를 바탕으로 매년 창의경영목표가 설정되고 이를 이행하는 점검체계가 설정되어 있어야 한다. 대부분의 기관의 창의경영전략은 설정하고 있지만, 전략의 체계성이 다소 미흡하다고 판단된다. 이에 중장기

적 창의경영 추진목표와 전략에 따라 매년 단기적 실행목표와 실행전략을 유연성 있게 설정하여 전략의 실행력을 강화할 필요가 있다.

- 또한 전략실행체계에 대해서 전략 추진과제에 대한 목표설정, 지표 명확화, 주기적인 모니터링 등 실행단계에서의 수행과제 관리가 다소 미흡하다고 판단된다. 따라서 선정된 과제에 대하여 연간 추진계획 수립, 추진 과제별 목표 제시 및 주기적 점검을 통해 과제의 추진 실적 및 방향성에 대한 경영진 검토 후 다시 수정, 보완이 이루어지는 등 PDCA Cycle에 의거하여 실질적인 성과 창출을 위한 실행관리의 체계성 확보가 필요하다고 판단된다.

(2) 창의경영 시스템의 제도화

- 대부분의 기관이 창의경영 시스템은 적절히 잘 구성하고 있다고 판단되지만, 제안 시스템의 운영적 측면에서 제안을 대비 실행률을 높이기 위한 관리체계의 개선이 필요하다고 판단된다. 특히 제안 실행률을 높이기 위해서는 개인중심의 실적위주의 운영에서 벗어나 성과와 품질중심의 운영체계로 전환할 필요가 있다. 이를 위해서는 협업과 다양한 집단지성을 활성화하기 위한 노력이 강화될 필요성이 있다. 학습동아리 혹은 부서단위의 창의아이디어 제안활동을 강화하는 방식으로 전환을 검토해 볼 필요가 있다.
- 시민고객과 유관기관으로 고객 채널을 확장하여 창의 아이디어를 발굴하려는 노력을 기울였으나 실질적인 아이디어 발굴 실적은 저조한 것으로 판단된다. 이를 개선하기 위해서는 시민고객들이 채널에 대한 접근 기회를 확대하여 접근의 용이성을 확보한 후 다양한 홍보나 보상 제도를 통해 시민고객 아이디어 발굴을 활성화시킬 수 있도록 노력할 필요가 있다.

(3) 창의경영 학습조직화

- 전반적으로 기관의 인재상 및 교육체계와 연계하여 창의학습체계를 구축하고 있는 점은 긍정적이며, 기관별 내부 교육 프로그램이 활성화되고 있지만, 기관의 의도된 집합식 교육기회보다는 자기주도형 학습기회와 프로그램에 대한 제도화 노력이 좀 더 필요할 것으로 판단된다.
- 창의교육의 의미가 보다 넓게 해석되고 있는 시점이지만, 창의적 사고와 역량을 현

창의 성과와 연계되어 실무 적용성을 강화하는 차별적 학습방식을 기관 스스로 발굴하고 적용하는 노력이 필요하다고 판단된다. 많은 양의 교육프로그램을 제시하기보다 기관의 독창적인 창의학습방식과 활동모델을 만들어 감으로써 양적성장과 더불어, 질적 차별성을 강화하는 것 중요하다고 판단된다. 이를 통해 창의교육의 Best Practice를 지속적으로 양산할 수 있는 역량을 강화하는 것이 중요하다고 판단된다.

- 창의학습동아리 활동은 조직의 건전한 내적 역량을 강화시키고, 조직의 창의적 역량을 내재화 하는데 있어 가장 적절한 활동이다. 이에 학습동아리 활동을 단순히 직원들의 소통활성화와 개인적 역량개발 차원을 넘어 조직의 기여가치를 높일 수 있는 관리방식을 정립할 필요성이 있다. 특히 학습성과물에 대한 조직의 기여도를 평가하여 내부평가체계에 보다 적극적으로 연계시키는 방안을 모색해 볼 필요가 있다.

(4) 창의경영 사업성과

- 현재 기관의 창의사업 추진체계와 관리방식은 실행사업의 발굴과 추진과정에 초점을 두고 있다. 이에 창의사업의 실행효과가 지속적으로 조직성과에 시너지 효과를 발산 할 수 있는 방안을 모색해 볼 필요가 있으며, 이를 위해서는 단순히 창의사업을 별개의 사업차원으로 인식하지 말고, 기관의 경영목표와 전략과 연계하여 기관 차원의 실질적인 현장개선과 경영내실화에 기여하는 방향으로 전개되어야 할 것이 바람직하다고 판단된다.
- 특히 창의사업의 질적 성과를 높이기 위해서는 현장중심의 과제발굴과 실행력이 뒷받침되어야 한다. 현재 일부기관은 현장중심의 실질적인 창의과제를 발굴하고 성과를 창출하고 있지만, 대다수의 기관은 제안제도를 통해 발굴된 과제를 사업과제로 단순 연계시키는 수준으로 창의사업의 실질적인 질적 성과가 다소 미흡하다고 판단된다. 따라서 제안제도 이외에 현장 부서단위의 자발적인 사업과제를 도출하고, 이를 현업을 중심으로 성과를 지속적으로 창출하는 전반적인 운영체계를 정립할 필요가 있다. 이를 위해 보다 강화된 창의 사업관리 프로세스와 모니터링체계, 내부성과 평가체계와 연계하여 시스템화 하는 노력이 필요하다고 판단된다.
- 특히 기관들의 창의 사업과제에 대한 관리체계는 전반적으로 체계성이 다소 결여되어 있으며, 관리방식이 단순실적 중심으로 구성되어 있는 경향이 높다. 이에 전사차원의 업무과제 관리체계와 연동하여 창의사업의 적절성을 사전에 점검하고, 핵심적

인 창의사업과제를 중심으로 활동과정과 운영성과에 대한 주기적인 점검하는 관리 체계를 설정할 필요가 있다고 판단된다.

1.4 고객감동

(1) 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력

- 고객서비스현장은 그 기관의 고객가치제안이다. 그리고 고객중심적 경영혁신을 도모하는 틀로 이해되어야 한다. 그러나 현상은 여전히 경영평가를 받기 위한 용도로만 소극적으로 제정, 운영하고 있다. 이러다 보니 고객서비스현장을 운영함으로써 얻게 되는 효과가 거의 나타나고 있지 않다. 고객서비스현장을 운영하는데 있어서 문제점으로 지적할 수 있는 것은 첫째, 각 기관의 고객서비스현장은 해당 기관의 고객가치제안을 담고 있지 못하다는 것이다. 둘째, 이러다 보니 고객서비스현장을 지키기 위한 전략 수립이 안되고 있다. 즉, 고객서비스현장 따로, CS전략 따로 노는 현상이 나타난다. 셋째, 고객서비스현장을 운영하기 위한 적절한 조직-고객서비스현장 운영위원회 등-이 존재하지 않으므로 이를 관리, 운영하는 주체가 없다는 점이다. 넷째, 고객서비스현장의 각 조항을 계량적으로 측정하고 있지 않다는데 있다. 핵심서비스의 이행여부가 측정되는 것이 아니라 이를 제공하기 위한 기본적인 서비스 수준 즉, 서비스이행기준을 중심으로 전화모니터링 등의 방법으로 측정이 되고 있다는 점이 문제다. 마지막으로, 환경 및 고객 니즈, 전략 변화에 따라 적절히 고객서비스현장이 개정되고 있지 않다는 점이다.
- 고객지향적 조직 구조의 설계 측면에서 볼 때, 모든 기관들이 CS팀을 독자적으로 두기 어려운 현실에 대해서는 말하면서도 이를 극복할 대안이나 방안 마련에는 소극적이다. 내부의 인력, 전문가가 부족하다면 외부의 전문가 등을 활용하려는 시도나 노력이 중요한데 그러하지 못하다. 다만, 서울신용보증재단의 경우 비공식적 조직 형태로서 다양한 외부 전문가로 구성된 <고객감동경영자문위원회>를 신설하여 CEO가 주관하여 운영하고 있는 바 다른 출연기관들도 이를 본받아 외부전문가를 전략적으로 활용하는 노력을 해야한다. 또한, CS를 담당하는 담당자들의 업무전문성 역시 현저히 낮아서 CS업무는 친절이면 다 된다는 제한된 사고방식을 하고 있다. 이는 CS담당자들이 얼마나 전문적인 CS교육을 내부 및 외부에서 받고 있는가를 살펴보면 알 수 있는데 그 교육시간 역시 너무 적다. 전반적으로 볼 때 일부 1-2개 기관을 제외하고는 조직, 인력, 예산 등에서 활발한 CS를 추진하기에 적합한

수준에 이르지 못하고 있다고 판단된다.

- 일부 기관의 개선된 모습이 있었지만 올 해도 역시 작년과 마찬가지로 고객불만 및 의견(VOC)을 체계적으로 수집하는 활동은 미흡한 것으로 나타났다. 내부 및 외부, 온 오프라인 고객 채널이 체계적으로 운영되고 있지 못하다. 전반적으로 기관들은 VOC시스템 전략 수립, VOC시스템 구축 등의 단계적인 계획을 수립해서 추진해야 한다고 판단된다. 가장 큰 문제점은 VOC라하면 고객불만처리라는 관점에서 접근하는 것이며 그러다 보니 연간 몇 건 안되는 민원처리를 하면 VOC 업무는 끝나는 것이라고 생각하고 정작 고객의견, 제안, 칭찬, 불만 등의 일상적인 고객정보에 대해서는 그 가치를 부여하지 못하는 것에 있다고 판단된다.

(2) 고객만족도 조사결과 반영 노력

- 거의 모든 출연기관이 서울시 투자·출연기관 고객만족도조사, 고객응대 모니터링조사, 자체 고객만족도조사 등을 하고 있는 것으로 확인된다. 이를 바탕으로 자체적인 개선대책 워크숍 활동을 통하여 고객만족도를 향상시키려는 노력을 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나, 핵심고객의 니즈를 파악하는 활동은 정성적인 면담 외에 구조화된 리서치 활동이 미흡한 상태이다.
- 고객만족도 개선을 위해서는 전사 차원의 노력이 필요하며 이를 위해서는 비공식적인 TF활동이 중요한데 전반적으로 이러한 TF활동 팀의 수, 개선활동 결과 등에서 미흡한 수준을 나타내고 있다. 이는 CS를 조직 경영혁신 차원에서 접근하기 보다는 일반 업무 중의 하나로 이해하는 데 기인한다고 판단된다. 공식적인 CS조직이 없다면 비공식적인 TF를 조직하여 개선활동 및 문제해결 활동을 전사적으로 해야하나 이런 적극적인 모습을 보인 기관은 거의 없다.
- CS교육 관점에서 볼 때, 전 기관 공통적으로 CEO 및 경영진이 직접 CS교육을 받은 경우가 없다. 경영진과 관리자들에 대한 전문적 CS교육이 필요하다. 아울러, 거의 모든 기관들이 인당 CS교육비, 인당 CS교육시간 면에서 절대적으로 낮은 수치를 기록하고 있는데 향후 기관의 CS성장 잠재역량을 높이기 위해서는 임직원들에 대한 CS교육 투자가 절실하다.
- 대부분의 출연기관은 고객만족도 조사결과를 바탕으로 직원들의 동기부여를 위해 금전적, 비금전적으로 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 또한, BSC를 기반으로 평가의 고도화, 합리화를 추구하는 흐름을 보였다. 서울신용보증재단의 경우 고객만족도 조사결과를 경영성과에 12%, 조직성과에 10%, 개인성과에 7~10% 반영하여 성

과평가결과와 인센티브 연계를 강화하고 있다. 성과연봉제를 시행하고 있기 때문에 성과평가에 따른 성과급 지급 폭이 확대되고 있다. 때문에 개인성과평가결과에 따라 최고 기본급의 120%p 차등폭이 발생하게 되어서 고객만족도 결과가 전체 성과를 결정하는 핵심요소로 정착하게 되었다는 것은 바람직한 것이라 평가한다.

- 인정과 보상의 측면에서 볼 때 많은 기관들은 직원에게 현금을 지급하는 방식으로 손쉽게 보상을 해결하려는 경향이 강하게 나타나고 있는데 이는 전사적 상상력과 아이디어를 동원하여 차별화 된 인정 제도를 운영하는 프로그램이나 사례가 상대적으로 빈약한 점을 보면 알 수 있다고 판단된다. 직원들은 순간적인 돈보다 더한 인정을 원하는데 기관들은 이런 점을 간과하고 손쉽게 금전적 보상으로 해결하려는 인식이 광범위하게 존재하고 있다.

2. 출연기관 사업부문

2.1 경제/연구유형

(1) 서울시정개발연구원

- 서울시정개발연구원은 서울시정 발전을 위한 싱크탱크로서의 역할을 수행하는 기관으로서 2010년에는 연구역량 배양, 기초자료 축적을 위한 기초연구 비중을 대폭 확대하였고, 서울시 중장기 경영계획과의 연계강화를 위해 연구본부별 도메인을 중심으로 시책과 연계하고 있다.
- 본부 및 도메인 자체회의, 과제개발 자문회의, 연구조정위원회, 경영전략회의 등이 연구과제 선정을 위한 회의체이지만, 대내외 환경변화 및 사회적 요구에 대한 사전 분석 주체를 명확히 설정하고 전문화하기 위해 연구조정위원회의 분과별 소위원회를 구성할 필요가 있다고 판단되며, 사업연도 개시 전에 연구과제 추진계획이 수립될 필요가 있다고 판단된다.
- 연구과제 선정 및 배분을 합리적으로 수행하기 위해 노력하고 있으나, 시민제안제도의 활성화를 적극 도모할 필요가 있으며, 하향식 과제 배분보다는 상향식 과제 배분 방식을 채택할 필요가 있다.
- 협업연구역량 강화를 위해 인센티브를 보다 강화하고, 비연구직과 연구직 간의 연계를 정례적으로 도모할 수 있는 협의체 구성을 도모할 필요가 있다고 판단된다. 또한 외부 전문가의 자문 및 초빙 등을 실시할 경우 그 내역을 문서화하여 지식공유시스템과 연계할 필요가 있다고 판단된다.
- 연구과제 수행 중 이직자에 대한 대비책을 시나리오별로 작성하고, 해외 통신원 간의 네트워크 강화를 적극 모색할 필요가 있다.
- 정책활용도 평가와 관련하여 현행 평가등급은 양자택일 방식으로 큰 의미를 갖고 있지 못하므로 평가등급을 3~5단계로 확대하는 방안을 검토할 필요가 있으며, 질적 기준을 강화하고 연구성과의 쌍방향적 의사소통 장치를 마련할 필요가 있다고 판단된다.

(2) 서울산업통상진흥원

- 서울산업통상진흥원의 주요 사업은 패션, 문화콘텐츠, 창업, 중소기업 판로지원, DMC 활성화 등인데, 서울시 경제 활성화의 중추적 역할을 수행하고 있다.
- 패션과 관련하여 SBA는 패션산업의 지원 정책을 추진하였으나, 동대문수출지원센터에 대한 금융지원 프로그램의 연계, 패션 신진 전문인력 발굴 후 지속적인 모니터링 및 환류 등이 강화될 필요가 있으며, 패션 산학연계를 강화하여 산학연계 전략을 유형별, 대상별, 내용별로 세분화하여 재구축하고, 타 지역의 패션지원 산업과 차별화할 수 있는 역량이 강화될 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 문화콘텐츠 지원과 관련하여 기존의 하드웨어적 지원체계에서 소프트웨어적 지원체계로 전환할 필요가 있으며, 문화콘텐츠 지원사업의 운영성과를 가치사슬분석을 통한 맞춤형지원시스템과 연계하여 운영하는 방안을 강구할 필요가 있다. 또한 문화콘텐츠 저변 확대를 위한 중장기 종합계획을 체계적으로 분석하고 실천하여 교육의 질적 측면을 강화할 필요가 있다.
- 창업지원과 관련하여 전문기관과의 연계를 일회성이 아닌 연속적 관계로 전환할 필요가 있으며, 창업지원 프로그램의 다양화와 전문화를 위한 범조직적 위원회를 구성함으로써 다양한 이해관계자 의견이 수렴될 수 있도록 유도할 필요가 있다. 또한 창업프로그램을 신규 사업과 기존 사업으로 구분하여 지원할 필요가 있으며, 창업지원시스템에 대한 추세분석을 강화할 필요가 있다고 판단된다.
- 중소기업 판로지원과 관련하여 해외전시회와 시장개척단과의 연계를 강화하고, 인터넷 무역에 대한 지원이 강화될 필요가 있다고 판단된다.
- DMC 활성화를 위해서는 주변시설과의 연계 강화, 전년 대비 개선도 평가, 우수중소기업 평가시스템과 기업성장 관리시스템과의 유기적 연계가 필요하다. 특히 입주기업의 금융지원을 위해서는 신용보증재단과의 협력도 필수적이라고 판단된다.

(3) 서울신용보증재단

- 무등록·저신용 사업자에 대한 대출, 영세소상공인 특별자금 및 연계보증 등을 통해 서민경제의 활성화를 도모하는 공공기관으로서 서울시의 정책과 관련하여 신 성장동력 산업육성, 일자리 창출, 서민경제 활성화 등 주요시책의 특별자금을 지원하고 있다.
- 보증공급 목표와 관련하여 신용보증재단은 목표를 초과 달성하였으나, 목표설정과

정에서 일반보증과 특례보증의 차이를 보다 명확히 설정할 필요가 있다고 판단된다. 즉 보증 공급 목표를 설정함에 있어 특례보증은 제외하거나 일반보증과 특례보증으로 구분하는 방안을 검토할 필요가 있다고 판단되며, 3개년 평균 개념으로 목표치를 설정하기보다는 전년대비 증가율로 실적 향상을 도모할 필요가 있다고 판단된다.

- 보증업무와 관련하여 보증업무 소요시간을 해마다 단축하고 있으므로 보증업무 소요시간과 인력배치의 탄력성을 연계할 필요가 있다고 판단되며, 신용평가 전문 인력 및 조직을 강화할 필요가 있다고 판단된다.
- 사고 및 구상권 관리와 관련하여 사고 정상화 운동을 지속적으로 전개할 필요가 있으며, 사고 업무 담당 인력에 대한 포상계획을 강화하고 대위변제액 대비 회수액의 증가를 위해 노력할 필요가 있다고 판단된다.
- 자금지원과 관련하여 지원계획의 효율적 배분기준을 합리적으로 설정하고 환경변화에 따라 능동적으로 대처할 수 있는 기준을 마련할 필요가 있으며, 기준 마련과정에 다양한 이해관계자의 참여가 전제될 필요가 있다고 판단된다.
- 창업지원과 관련해서는 타 관련기관과의 유기적 연계가 중요하다고 판단되며, 특별 교육과정의 차별화와 교육수료자에 대한 만족도 측정 방식의 개편이 필요하다.
- 재정건전성과 관련하여 모든 출연채널에서 출연금이 하락하고 있으므로 이에 대한 대비가 필요하며, 수익극대화보다는 적정 수익을 모색할 필요가 있다.

2.2 복지유형

(1) 서울복지재단

- 예상되는 복지관련 연구에 대한 수요증가에 맞춰 체계적인 과제개발 프로세스 및 사업추진 원칙에 대한 보완이 필요하다. 특별히 과거수요에 기초하여 수탁과제 수요를 예상하고, 나머지 여력으로 기본과제를 계획하여 실행하는 현재의 운영방식은 예측에 대한 불확실성이 높고 복지정책과 관련한 선도적인 기본과제 실행이라는 목표달성에 대한 제약조건이 될 수 있으므로 보완이 필요하다.
- 보유인력들의 전문성 강화 프로그램 내용과 범위가 제한적이어서 높은 수준의 효과 창출을 기대하기 어렵다고 판단된다. 재단 연구 활동의 양적확대와 질적강화 필요성에 부합하기 위해서는 보유전문 인력의 전문성 강화를 위한 프로그램들이 보다 더 다양화하고 강화되어야 할 것이다.

- 꿈나래 통장 가입아동을 위한 통합지원 방안 연구, 노숙인 주거실태 조사 및 개선 방안 연구, 저소득층 자산형성 프로그램 성과측정 연구 등을 포함하는 단위사업들의 중간평가와 최종평가 사이의 기간이 지나치게 짧아 중간평가의 지적사항들이 최종평가에서 충분히 개선되고 반영되기 어려운 구조적인 문제점이 있다. 이에 대한 개선이 필요하다.
- 복지시설 경영컨설팅('10년 83.93점으로 '09년 89.8점 대비 5.9점 하락), 위탁제심사('10년 73점으로 '09년 78.1점 대비 5.1점 하락), 서울시 지원사업 모니터링('10년 74.4점으로 '09년 76.5점 대비 2.1점 하락) 등 복지시설 품질관리와 관련한 전년 대비 성과하락에 대해서는 명확한 원인파악과 개선노력이 요구된다.

(2) 서울여성가족재단

- 수시과제 선정에 있어 시에 대한 의존도가 지나치게 높다. 연구직제 편성과 지원체계 구축, 예비비 확대, 연구주제선정에 대한 인센티브 지급 등을 활용한 센터 내부 인력의 연구과제 제안 및 수행력 강화방안의 마련과 활용이 필요하다.
- 연구주제 의견수렴과 선정에 있어 일반(여성)시민들의 의견을 반영하는 정책과제 선정비율이 상대적으로 미흡하다. 홈페이지를 통한 연구주제 의견수렴 활성화 등을 포함하는 여성시민의 의견제안과 민선5기 정책영역확대에 따른 주제(여성, 가족·보육, 아동·청소년) 간 공동연구 활성화 노력이 필요하다.
- 다문화가족 지원서비스 연구를 포함한 일부사업들에서 중간평가와 최종평가 간의 기간이 지나치게 짧아 중간평가의 지적사항들이 최종평가에서 충분히 반영되기 어려운 구조적인 문제가 있으므로 이에 대한 개선 노력이 필요하다.
- 성 평등 의식이 열악한 인구집단을 조사하고 교육대상으로 지정하는 적극성을 강화해야 할 필요가 있다. 더불어 성평등의식 교육대상이 특정한 집단(공무원, 주민자치위원)으로 한정되는 것에 대해서는 개선이 필요하다.
- 일부 교육사업 평가의 목표치가 지나치게 소극적으로 설정(예로 교육사업만족도의 경우 '10년 만족도인 4.38에보다도 낮은 4.35를 '11년 목표로 설정)되어 있다. 이는 교육사업의 질적향상이라는 재단의 사업목표에 부합되지 못하므로 보다 도전적인 목표를 수립하고 제시하여 사업에 대한 동기부여를 강화할 필요가 있다.
- 재단의 홍보, 마케팅 업무량에 비해 전담인력의 규모가 현저하게 작아 효과적인 업무실행에 어려움이 있다고 판단된다. 이에 대한 보완이 필요하다.

(3) 서울시자원봉사센터

- 현재 활동자들을 중심으로 하는 미래의 교육수요 예측방식은 자원봉사자의 확대라는 센터의 중장기목표에 부합되지 못한다. 더불어 교육과 관련한 세부 목표들이 매우 소극(보수)적인 관점에서 계획되어 수립되고 있는데 이는 센터의 교육사업에 대한 동기부여를 감소시키는 요인이 될 수 있는바 개선이 요구된다.
- 자원봉사자 교육프로그램에 있어 자치구 자원봉사센터들과 서울시 자원봉사센터 간의 중복이 있다. 일반 봉사자들에 대한 서울시 센터의 교육제공은 광역자치단체의 역량부족에 대한 보완책으로 실시되고 있다고는 하나, 서울시 센터와 자치구 센터 간의 효과적인 역할분담을 위해서는 서울시 센터는 관리자와 상담자 교육에 집중하고 일반봉사자 교육에 대해서는 자치구 센터의 역량강화를 지원하는 방식으로 보완되는 것이 바람직하다고 판단된다.
- 제한된 인력을 효율적으로 활용하고 업무성과에 대한 효과를 극대화하기 위해선 연구성과의 창출 못지않게 활용성 강화가 중요하다. 홈페이지에 탑재된 연구결과물들에 대한 열람건수와 열람자 확인, 다운로드건수와 실행자 확인이 불가능한 현재의 시스템 상의 문제점들을 개선하여 연구성과물의 보급 후 결과(활용도)에 대한 사후관찰, 정보수집 및 활용을 강화해야할 것이다.
- 프로그램 개발성과가 자원봉사활동 활성화에 미친 영향에 대한 관리지표들이 간접적인 장기 결과(outcome)지표 중심으로 구성되어 있어 실제적으로 어떤 직접적이고 단기적인 산출물(output) 효과가 창출되었는지 평가하는데 어려움이 있다. 프로그램 개발성과와 관련한 산출물 평가지표의 개발과 적용이 요구된다.
- 홍보업무의 중요성과 업무범위확대에 비해 담당인력(1명)이 부족하여 적극적인 홍보활동이 어려운 상황이라고 판단된다. 인력보강, 홍보전문봉사단 확대 및 운영효율화 강화를 통해 보완되어야 한다.

2.3 문화유형

(1) 세종문화회관

- 세종문화회관의 경우 미션·비전·전략체계와 각 분야 중장기 계획 간에는 문제가 없

으나, 이들 상위체계와 당해 년도 실행계획 간 정합성(整合性)이 부족한 경우가 많았다.

- 다른 말로 표현하면 하위수준에서 목표-수단 계층제(means-ends hierarchy) 상 목표-수단의 연쇄관계(means-ends chains)가 매끄럽지 못하다는 것으로, 매년 각 분야, 각 사업 기본계획 및 실행계획 수립 시 이에 대한 각별한 관심이 요구된다.
- 경영진이 예술단원에 대한 상시 평가제도의 개선을 위해 많은 노력을 기울이고 있음에도 아직까지 개선이 이루어지지 않고 있으나, 세종문화회관이 세계적인 문화기관으로 재탄생하기 위해서는 반드시 거쳐야 할 과정으로 판단된다.
- 후원회원제의 경우 2010년에 9년만의 임시총회 개최와 적극적인 신규회원 유치활동 등 정상화되었으나, 일반회원제의 경우 회원 가입에 따른 프리미엄을 대폭 늘리는 등의 방법을 통해 보다 활성화시킬 수 있는 방안이 마련되어야 할 것으로 본다.

(2) 서울문화재단

- 관례적으로 시행해 오고 있는 사업 내지 행사 전반에 대해 전문기관으로 하여금 그 효과성과 효율성을 재점검토록 하여, 예산이 불필요하게 낭비되고 있는 사례는 없는지 전반적으로 살펴 볼 필요가 있다.
- 결혼이민자와 그 자녀에 대한 우리 사회의 차별적인 시각을 교정하여 함께 더불어 사는 사회를 이루어 나가기 위해서는 문화적인 지원방안이 필요하며, 그 역할을 서울문화재단이 담당해 나가야 한다고 본다.
- 주요 핵심사업인 각종 도시축제사업이 정례화 되어 있지 않아 예산 등의 변동으로 사업이 축소 또는 확대되는 경우가 발생하고 있으므로 안정적인 기관 운영에 어려움이 예상된다. 따라서 핵심역량을 활용한 지속적이고 정례적인 사업추진을 도모할 필요가 있다.
- 주요 사업들이 다양한 대상에게 다양한 프로그램을 운영하는 현상이 나타나고 있으므로 기관의 역량이 분산될 요인이 다수 존재한다. 기관의 설립목적과 경영목표 달성에 필요한 핵심사업이 무엇인지 정의하고 도출된 각 사업별 사업역량 등을 분석하여 중장기적인 기관의 발전방향을 모색하고 실행계획을 도출할 필요가 있다.

(3) 서울시립교향악단

- 서울시립교향악단은 나날이 연주력이 향상되어 그 실력이 해외에 널리 알려지고 있으나, 열악한 환경의 연습실 등 실력 향상을 위한 여건이 제대로 갖춰져 있지 않아 기관 발전에 걸림돌이 되고 있다.
- 대한민국 대표 교향악단으로서 하루바삐 서울시립교향악단 전용의 연주홀이 마련되어야 하며, 이는 비단 서울시민뿐 아니라 대한민국 국민 모두가 바라는 여망이라고 하겠다.
- 선발을 통한 일부 예비음악인 교육도 중요하지만, 전체 예비음악인들에 대한 최종 리허설(드레스 리허설) 공개, 비선호석에 대한 정기연주회 입장권 대폭 할인 등 다양한 방식을 통해 대표 교향악단으로서의 소임을 다해야 할 것이다.
- 시향이 세계적인 교향악단으로 성장하기 위해서는 해외투어는 물론이고 평상시에도 활발한 해외 홍보가 가능한 시스템을 반드시 구축해야 하며, 세계 음악계에 화제가 될 만한 이슈를 지속적으로 창출하기 위한 의도적인 노력도 필요하다.

(4) 서울디자인재단

- 대부분의 사업방향 및 추진목표가 DDP 개관에 맞추어져 있다. 그러나 준공 및 운영이 2년 이내에 모두 마무리될 계획에 있으므로 현시점에서는 중장기적인 관점에서 개관 이후의 기관의 전략방향과 로드맵 등을 구상해야할 단계에 이르렀다고 판단된다.
- 이러한 부분을 DDP개관 이후에 검토할 경우 시기적으로 매우 늦게 되며, 자칫하면 기관의 정체성 위기와 연계될 수 있으므로 좀 더 장기적인 관점에서 꾸준히 준비하고 노력하여야 할 것이다. 따라서 장기성장 및 발전 관점에서 DDP 등 신규 설립 중인 시설물 운영·관리업무 외에 디자인 네트워크 관리업무 등에 대한 중요성을 강조할 필요가 있다.
- 또한 DDP의 재정적인 자립 시기를 출범 첫해인 '13년으로 잡고 있는 만큼 공공성과 수익성이 조화를 이룬 짜임새 있는 적정한 수입계획이 마련되어야 한다고 본다.
- 우리 디자인의 세계화를 지향하고 있는 만큼 DDP의 향후 전시·운영계획과 관련하여 명망있는 해외 디자인계 인사들로부터 고정적 또는 정기적으로 자문을 구하는 시스템을 구축해야 할 것이다.

3. 투자기관

3.1 창의경영 전략의 적정성

- 대부분의 기관이 SWOT 분석이나 경영환경 분석을 통하여 창의경영 목표와 이를 추진하기 위한 세부전략을 수립하고 있으나 창의경영에 대한 명확한 인식 부족으로 기관의 비전 및 경영목표와 차별화를 시키지 못하고 있다. 일부 기관에서는 창의경영 목표와 기관의 경영목표를 일치화시키고 있으며, 창의경영의 구체적인 목표와 추진계획도 수립되지 못하거나 아니면 경영목표와의 연계성 및 체계성이 부족한 경우가 많다. 따라서 창의경영에 대한 이해를 바탕으로 기관의 특성을 고려한 명확한 창의경영의 목표와 이를 달성하기 위한 실질적인 단기 추진계획 및 중·장기 추진계획의 수립이 필요하다.
- 대부분의 기관이 창의경영의 목표별로 추진전략과 함께 추진과제를 세부적으로 수립하고 있는 것으로 나타나고 있으나 기관의 경영목표에 따른 세부과제들을 창의경영의 목표에 따라 나열하고 있는 것으로 판단되며 따라서 창의경영의 목표와 추진전략과의 연계성이 떨어지고 있다. 이는 창의경영에 대한 기관의 이해부족과 체계적인 접근방법의 부재에 기인한 것으로 판단된다. 또한 창의경영 활동의 활성화와 내재화를 위한 창의경영 추진전략을 수립하고 중장기 계획과 함께 이를 위한 로드맵을 수립할 필요가 있다.

3.2 창의경영 시스템의 제도화

- 모든 기관이 온라인 창의 제안 시스템을 운영하고 지속적으로 개선하고자 노력하였으며 제안활동의 활성화, 제안주체의 다양성과 제안의 선순환 기능 등을 강화하기 위하여 다양한 노력을 하였다고 판단된다. 또한 대부분의 기관이 공정한 심사기능과 제안의 채택률을 높이기 위한 노력을 하였다. 그러나 각 기관의 특성에 맞도록 제안시스템의 개선이 필요하며 특히 현장 근무자들의 창의경영 활동의 활성화를 위하여 시스템 편의성을 향상시키는 노력과 함께 시민 및 외부 이해관계자와의 의사소통을 위한 노력은 좀 더 필요하다고 판단된다.
- 제안의 양적인 성장은 전년도와 비슷한 수준이거나 약간만의 성장을 보이고 있어 이에 대한 문제점 파악과 함께 창의역량 강화를 위한 프로그램의 운영 등의 창의경영 활동의 내재화를 위한 적극적인 노력이 필요하다고 판단된다. 또한 채택율과 집

행실적도 전년도와 비슷한 수준으로 이의 개선이 요구된다. 제안활동의 양적인 성장뿐만 아니라 질적인 성장을 이룰 수 있도록 창의활동에 대한 전반적인 제도의 개선을 포함하는 적극적인 노력이 필요하다.

- 대부분의 기관이 마일리지 제도를 통한 금전적 포상과 함께 비금전적 포상제도를 마련하였으며 창의포상 총액을 증액하는 등 보상시스템의 확대를 통해 창의활동의 활성화를 이루고자 노력하였다. 그러나 대체적으로 전체인원에 비하여 총 포상금액이 창의활동을 활성화하기에는 충분치 못하여 마일리지보상의 경우도 전체인원의 90%이상이 매우 낮은 수준에 있어 보상시스템의 역할이 제대로 이루어지고 있다고 보기 어려워 이의 개선이 필요하다. 비금전적 포상제도의 경우도 수혜인원이 소수에 그치고 있어 동기유발 수단으로의 역할을 하지 못하고 있어 인사과를 포함한 실질적인 비금전적 포상제도의 개선이 필요하다.

3.3 창의경영 학습조직화

- 각 기관 전반적으로 역량개발을 위한 추진방향수립, 기관이 요구하는 인재상에 대한 정의, 교육에 대한 목표수립 등은 일정수준의 기반이 구축되어 있는 것으로 평가되며 조직의 창의성 향상을 위한 교육 프로그램들이 점차 확대 보급되고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 보다 창조적이고 도전적인 업무수행을 위해 창의학습의 필요성을 깊이 인지하고는 있으나, 이를 역량모델링이나 교육프로그램에 반영하기 위한 구체적 방안과 사례에 있어서는 기존의 직급별, 직무별 역량모델링을 탈피하지 못하고 있는 것으로 판단된다. 문제의식, 도전정신 그리고 창의적 문제해결 역량을 갖추기 위해서는 실질적인 창의적 문제해결 기법들을 활용한 역량강화 프로그램의 개발과 도입을 위한 노력이 요구된다.
- 비공식적 창의학습 조직에 있어서는 CoP활동의 전반적인 참여율은 증가되고 있는 것으로 파악되었다. 이는 상호 벤치마킹을 통해 창의제안 시스템의 개선이 이루어지고 있고 매년 활동결과에 대한 평가가 반영되는 것에 따른 성과로 평가된다.
- 그러나, 기관의 핵심적인 문제를 개선하기 위해 단위부서 차원을 넘어 부서간의 협력을 통한 과제발굴 및 개선활동 추진과 같은 활동규모나 질적 측면은 다소 위축되고 있는 것으로 판단된다. 이를 보완하기 위해서는 무엇보다도 창의학습 활동이 경영진의 추진의지나 추진부서의 노력에서도 창의성이 요구되며, 혁신의 피로도를 고려한 자율성을 인정하면서도 과거 혁신활동의 바람직한 추진체계는 지속적으로 유

지될 수 있도록 보다 체계화된 프로그램 운영이 필요할 것으로 판단된다.

3.4 창의경영 사업성과

- 창의경영의 사업성과가 일반적인 사업성과와 차별화 될 수 있도록 하고 활동에 있어 더 큰 성과를 창출하기 위한 추진과정에서의 창의활동이 유발될 수 있도록 사업 관리 방법이나 관리 포인트를 개선할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 전반적으로 정책품질 향상을 위한 과제가 시의 정책, 기관의 경영목표와 연계성이 부족하고 전략사업과의 차이점이 불명확함으로 전략과제와 구별하여 정책품질 향상 사업의 성과를 정확히 구별하기 어려운 것으로 판단된다. 이를 개선하기 위하여 정책품질에 대한 정의에 대한 보완이 요구되며, 이를 향상시키기 위한 명확한 목표제시와 성과에 대한 검증을 위한 방안수립이 요구된다. 또한, 세부 카테고리를 시의 정책방향과 일치시켜 관리할 수 있도록 함으로 세부분야별 정책품질향상이 명확한 목표를 두고 추진되도록 할 필요가 있는 것으로 판단된다.
- 업무방식 개선에 있어서도 과제의 도출과정이 전략사업의 도출의 구별을 통해 서 프로세스 혁신 활동이나 스마트 워크와 같은 좀 다양한 방법으로 추진하기는 것이 필요한 것으로 판단된다.
- 예산절감의 결과와 성과는 전반적으로 목표를 상회하여 달성하고 있으며, 추진과제도 명확하게 제시되고 있다. 그러나, 예산절감 과제의 추진을 통해 당해 년도의 실적으로만 제시되는 것이 아니라 차년도 이후의 예산편성을 위한 기준으로 운영되기 위한 표준화와 같은 후속활동으로 연결시키는 과정과 그에 따른 개선내용의 구체화가 필요한 것으로 판단된다.

3.5 디자인경영

- 디자인경영에 있어 시의 지속적이 관심과 노력에 따라 각 기관들이 추진방향, 목표 등이 명확히 선정되고 단계별 로드맵에 근거하여 추진되고 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 각 기관들이 초기 중장기 로드맵을 수립하여 3 ~ 4년 정도가 경과하였으며, 현 시점에서 다시 한번 디자인경영 수준을 파악해 보고 중장기 로드맵의 보완과 실행방안의 구체화가 필요할 것으로 판단된다.
- 디자인 교육에 있어서는 전문가 초빙의 강연이나 일회성 참관교육을 중심으로 운영

되고 있고 교육 프로그램의 다양성과 내용이 부족한 것으로 판단된다. 디자인 경영에서 무엇보다 중요한 체계적인 인력육성과 확보에 있어 전문가의 채용과 활용에 과감한 투자가 필요하며, 전직원을 대상으로 한 마인드 교육은 단시간에 확보되는 것이 아닌 만큼 일회성이 아닌 꾸준하고 반복적인 교육실시가 요구된다. 또한, 디자인교육을 수준별로 체계화하고 수준별 교육프로그램을 보완하여 운영하는 것도 고려할 필요가 있다.

- 디자인경영의 추진된 주요 사례를 통해 볼 때, 일부 우수한 사례들이 만들어지고 있으나, 아직까지 디자인 경영이 환경개선이나 문제를 보완하는 수준으로 추진되고 있으며, 디자인 경영이 일관성 있는 시설의 설계와 개선을 리드하고 있지는 못한 것으로 판단된다. 디자인경영의 체질화와 디자인 경영을 통한 가치창출의 극대화되기 위해서는 경영진이 주도하는 디자인경영 마인드 개선활동이 필요한 것으로 판단된다.

제6장 경영평가지표 개선방안

1. 공통부문

1.1 책임경영 부문

(1) 기관장 리더십

현행

평 가 내 용
1-1 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력 (40%) <ul style="list-style-type: none"> - 기관장의 경영비전 - 비전 구현을 위한 실행전략 - 현안과제 인식 및 해결 노력
1-2 기관의 역량 증진을 위한 기관장의 대내·외적인 활동 (30%) <ul style="list-style-type: none"> - 조직구성원의 역량 개발·증진 노력 - 조직구성원의 기관만족도 향상을 위한 노력 - 기관의 위상을 증진시키기 위한 노력
1-3 기관장의 조직경영철학·비전, 리더십에 대한 공유 노력 (30%) <ul style="list-style-type: none"> - 바람직한 조직문화 구축과 확산을 위한 노력 - 조직목표 달성을 위한 조직구성원간의 목표공유 노력

문제점 및 개선 의견

- 기관장의 리더십 평가와 관련하여 기관장이 경영환경의 변화에 얼마나 적극적으로 대처하고 있고 조직을 변화시키고자 노력하고 있는가를 반영할 필요가 있는 것으로 판단된다. 기술의 진화, 특히 인터넷 혁명과 닷컴기업의 출몰, 소셜네트워크의 출현에 따른 새로운 고객집단의 형성과 고객가치의 변화에 부응하기 위해 융합경영과 같은 새로운 경영패러다임을 기관장이 어느 정도 수용하고 있고 조직혁신을 위해 얼마나 노력하였는가가 기관장에 대한 리더십 평가에서 중요한 의미를 지니는 것으로 판단한다.
- ‘경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천노력’에 대한 평가에 있어 기관장 개

인의 경영비전보다는 기관장을 포함하여 구성원 모두가 공감하는 ‘기관의 비전’이 중요한 의미를 지니며, 기관장이 이러한 ‘기관의 비전’을 설정하고자 얼마나 노력하였는가가 평가항목으로 중요하다 할 수 있다. 따라서 ‘기관장의 경영비전’을 평가항목으로 삼는 것은 다소 부적절하다고 할 수 있다.

- ‘경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천노력’과 관련, 대부분의 기관이 중장기 전략경영계획의 수립에 관한 기본절차와 개념이 정립되어 있지 않은 것으로 평가된다. 중장기 전략경영계획은 기관의 발전방향을 결정한다는 점에서 매우 중요한 과제이다. 특히 전사적 차원의 사업포트폴리오분석과 단위사업 차원의 포지셔닝전략 개발은 반드시 수행되어야 할 과제로 판단된다. 중장기 전략경영계획의 기본절차와 개념이 전년도 평가보고서에 이미 상세히 기술되어 있음에도 불구하고 상당수 기관에서 이와 관련된 지적사항이 여전히 제기되고 있다는 점에서 해당기관을 대상으로 사전 혹은 사후 평가설명회 등을 통해 숙지시키기 위한 별도의 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 대부분의 기관이 중장기 경영목표와 이를 성취하기 위해 필요한 경영자원의 투입계획도 연도별로 정량적으로 제시하고 있지 않아 실현가능성에 대한 객관적인 평가를 어려우므로 이를 평가항목에 반영할 필요가 있다.
- 대부분의 기관은 조직구성원의 역량개발 프로그램을 계획하고 실행하고 있지만 조직구성원의 현재의 역량수준이 어느 정도인지를 객관적으로 파악하고 있지 못하며, 조직의 중장기 경영목표를 달성하기 위해 필요한 핵심역량이 무엇이고 이를 어떻게 확보할 것인가에 대한 계획도 수립하고 있지 않은 것으로 판단되므로 이를 평가항목에 반영할 필요가 있다.
- ‘바람직한’ 조직문화의 구축과 관련하여 ‘바람직한’이라는 용어는 조직의 비전이나 미션, 중장기목표, 나아가 정체성(identity)과는 무관하게 보편적·규범적 가치를 추구해야 하는 것으로 혼동될 우려가 있으므로 이를 명확히 기술할 필요가 있다.

□ 개선안

- ‘기관장의 경영비전’을 ‘기관장의 경영패러다임’으로 대체하는 한편 ‘기관장의 조직혁신에의 몰입’을 새로운 평가항목으로 추가하는 것을 검토할 필요가 있다.
- ‘경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천노력’의 세부내용으로 ‘중장기 전략경영계획의 수립·실행 및 경영자원 투입계획’을 추가하는 것을 검토할 필요가 있다.

- ‘조직구성원의 역량 개발·증진 노력’을 ‘조직구성원의 역량 파악 및 증진 노력’으로 수정할 필요가 있다.
- ‘바람직한 조직문화 구축과 확산을 위한 노력’에서 ‘바람직한’의 표현을 ‘조직의 미션·목표 달성을 위한’, 혹은 ‘조직의 정체성과 부합하는’으로 명확히 기술할 필요가 있다.

(2) 전년도 평가지적사항에 대한 개선 노력

□ 현행

평 가 내 용
2-1 평가지적사항 개선 계획의 적정성 (30%) 2-2 평가지적사항 개선과제 관리의 적정성 (30%) <ul style="list-style-type: none"> - 관리카드의 작성과 개선 여부의 지속적인 모니터링 - 중점적이고 혁신적인 개선 노력이 필요한 사항에 대한 개선 노력 - 조치실적과 경영개선예의 활용 정도, 파급효과, 그리고 향후 개선계획의 제시 2-3 평가지적사항 개선 이행 완료 정도 (40%) <ul style="list-style-type: none"> - 이행 완료의 정도를 완료, 추진 중, 미조치 등으로 구분하고, 미조치에 대해서는 그 사유를 명시

□ 문제점 및 개선 의견

- 첫 번째 세부평가내용인 ‘평가지적사항 개선 계획의 적정성’과 관련하여 대부분의 기관이 정형화된 프로세스는 마련하고 있으나 프로세스 운용의 질적 수준에 있어 상당한 차이가 있는 것으로 판단된다. 예를 들어 개선계획을 수립·실행이 대표이사 주도하여 이루어지는 기관이 있는 반면에 팀단위에서 이루어지는 기관도 있는 것으로 판단된다. 따라서 질적 수준에서의 차이가 중요한 평가기준임을 기관에 주지시킬 필요가 있다.
- 대부분의 기관이 ‘평가지적사항 개선과제 관리의 적정성’ 중 조치실적과 경영개선예의 활용 정도, 파급효과, 그리고 향후 개선계획을 보고하지 않고 있다. 또한 과거

지적사항에 대한 비교분석을 실시하고 있지 않아 개선과제의 장기적 관리가 이루어지고 있지 않은 것으로 판단된다.

- 세 번째 세부평가내용인 ‘평가지적사항 개선 이행 완료 정도’와 관련하여 모든 기관이 대부분의 지적사항을 조치완료한 것으로 보고하고 있으나, 실질적인 개선없이 개선계획만을 수립한 것도 조치완료한 것으로 보고하고 있어 충분한 개선이 이루어지지 않는 것으로 판단된다.

□ 개선안

- ‘평가지적사항 개선 계획의 적정성’에 대한 설명을 구체화하여 (1) 체계적인 개선계획의 수립 여부, (2) 위원회, TFT 등 전담관리조직의 운용여부, (3) 개선계획의 수립·실행에 대한 기관장의 몰입수준 등을 명시할 필요가 있다.
- ‘평가지적사항 개선과제 관리의 적정성’의 비중을 상향조정하는 것을 검토할 필요가 있다.
- ‘평가지적사항 개선 이행 완료 정도’를 보고함에 있어 조치완료 혹은 완료목표 시점을 기술토록 하고 조치완료되지 않은 지적사항이라 하더라도 미조치 사유가 합리적인 경우 평가상 불이익이 없으며, 조치완료된 지적사항이라 하더라도 그 내용이 부실한 경우 평가상 불이익을 받을 수 있음을 평가대상기관에 주지시킬 필요가 있는 것으로 판단한다.
- 개선과제에 대한 완료 수준을 판단할 수 있는 정량지표에 의한 정형화된 평가체계를 개발하였는지의 여부와 동 지표에 의해 이행율을 표기하였는가를 평가에 반영할 필요가 있는 것으로 판단된다.

(3) 시정책 준수 노력

□ 현행

평가내용

- | |
|--|
| <p>3-1 시정책 기여 정도 및 혁신 노력 (50%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시정책 기여를 위한 기관장의 역할 및 기여도 - 시정책의 수립과 개선에 기여한 기관의 사업 또는 활동 <p>3-2 기관운영 관련 지적사항 개선 노력 (50%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서울시 각종 감사(종합감사, 정기감사, 성과감사 등) 및 조사 등에서 지적된 사항에 대한 개선 노력 - 기타 기관의 감사 등에서 지적된 사항의 개선노력 |
|--|

□ 문제점 및 개선 의견

- ‘시정책 기여를 위한 기관장의 역할 및 기여도’와 ‘시정책의 수립과 개선에 기여한 기관의 사업 또는 활동’은 사실상 기관의 사업 또는 활동이 기관장의 판단과 역할에 의해 이루어진다는 점에서 구분하여 평가하기 어려운 것으로 판단된다. 또한 ‘시정책 기여를 위한 기관장의 역할 및 기여도’는 기관장에 대한 평가가 별도로 진행된다는 점에서 중복평가항목으로 판단된다.
- 문화·예술·디자인·복지 분야 등의 분야는 복수의 출연기관 간 상시 협력네트워크 구축과 협력사업의 전개에 의해 효율적인 자원활용과 시너지 창출이 가능한 것으로 판단되나 이에 대한 기관의 개선의지가 여전히 약한 것으로 판단된다.
- 서울시 감사지적사항에 대한 기관의 개선 노력은 대부분 충실하게 이루어지고 있는 것으로 판단되므로 기관간 변별력이 낮은 세부평가항목으로 판단된다.
- 서울시와 서울시의회 간의 정책적 갈등에 의해 감사지적된 사항은 사후 서울시와의 긴밀한 정책협의를 통해 합리적인 해결방안을 모색하는 한편 갈등이 예상되는 정책사업의 경우에는 우발계획(contingency plan)을 사전에 수립하여 대응할 필요가 있는 것으로 판단된다. 또한 기관의 자체 감사 및 조사기능을 강화하여 사전에 문제를 파악·해결하고 감사지적을 예방하고자 노력하여야 할 것으로 판단된다.

□ 개선안

- ‘시정책 기여를 위한 기관장의 역할 및 기여도’와 ‘시정책의 수립과 개선에 기여한

기관의 사업 또는 활동'을 통합하여 '시정책의 수립과 개선에 기여한 기관의 사업 또는 활동'으로 단일화할 필요가 있다.

- '시정책 기여 정도 및 혁신 노력'의 중요 평가항목으로 여타 출연기관과의 상시 협력네트워크 구축 여부와 협력사업 실적을 추가할 필요가 있다.
- '기타 기관의 감사 등에서 지적된 사항의 개선노력'에 서울시와 이들 기관 간의 정책갈등이 지적 원인인가를 구분하여 표기하도록 하고, 사전 혹은 사후적으로 이를 해결하기 위해 기관이 어떠한 노력을 하였는가를 평가에 반영할 필요가 있다.
- '기관운영 관련 지적사항 개선 노력'의 세부평가항목으로 자체감사 및 조사 수행 실적을 추가할 필요가 있다.

1.2 효율적인 경영 부문

(1) 조직관리의 합리성

□ 현행

평 가 내 용
1-1 조직효율성 증진노력(40%) <ul style="list-style-type: none"> - 설립목적 및 환경변화에 부응하는 조직구조 유지 - 적정인원 분석, 부서별 인원관리, 직급별 정.현원 분포비율의 적정성 - 권한과 책임의 위임 적적성, 직급체계와 결재단계의 간소화
1-2 조직발전 노력(30%) <ul style="list-style-type: none"> - 고객지향적, 개방적, 학습지향적 조직구조대시민 봉사활동의 활성화 - 협동적, 애사적 조직문화의 관리 및 확산노력 - 조직관리 방식에 대한 직원들의 만족도 및 의견조사.분석노력
1-3 조직관리 개선을 위한 혁신포커스(30%) <ul style="list-style-type: none"> - 기관의 특성에 맞는 조직관리제도 개선 중점과제 선정여부 - 혁신적 조직관리제도의 도입 및 개선효과 - 조직관리 담당인력의 업무역량 강화

□ 문제점 및 개선 의견

- “조직관리 합리성”의 하위지표인 1-2 조직발전 노력의 협동적,애사적인 조직문화의 관리 및 확산노력에 대한 생각은 지표자체가 포괄적이고 일반적인 의미를 담고 있어 지표의 구체성이 미흡한 것으로 판단된다. 기관의 보고서 작성내용(또는 활동)이 일상적이고 전형적인 경영활동과 이벤트성 행사 및 복리후생 등으로 채워지고 있으며 이러한 활동 내용이 다른지표의 성과에도 중복 작성하는 기관이 상당수로 최근 조직문화의 중요성 측면에서 볼 때 개선이 필요하다.

즉 기관의 정체성과 비전달성을 연계한 핵심가치 및 인재상을 연계한 바람직한 조직문화의 정립과 확산 및 공유를 위한 활동과 조직활성화 방안 마련의 구체적인 노력을 평가하는 것으로 변경되는 것이 바람직할 것으로 생각된다

- 또한 “조직관리 합리성”의 하위지표인 1-2 조직발전 노력의 조직관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석,노력의 지표의 문제는 일부 기관에서 인사관리 합리성의 하위지표인 인사관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석, 노력과 별도 구분없이 진행되고 있어 중복내용의 2번 평가가 진행되는 평가가 진행되고 있다. 이는 기관들이 조직관리 방식과 인사관리 방식의 설문내용을 구분하지 않고 1회 조사를 진행하면서 나타난 조사내용과 분석결과를 조직관리 합리성지표와 인사관리 합리성 지표의 보고서 작성에 같은 내용을 담아 놓아 평가위원의 입장에서는 불편함이 있다.

그래서 출연기관의 보고서 작성요령 교육을 통해 수정하는 방법과 2개의 하위지표를 하나로 통일하는 방법중에서 정리하는 것이 평가의 공정성과 효율성을 위해 필요할 것으로 판단된다.

- “조직관리 합리성”의 하위지표인 1-3 조직관리 개선을 위한 혁신포커스의 조직관리 담당 인력의 업무역량 강화 지표의 문제는 서울시 출연기관의 규모나 업무특성에서 볼 때 조직관리 담당부서와 인사관리담당부서가 구분하여 운영되기 어려운 현실을 감안하면, 출연기관에서는 조직담당인력과 인사담당인력의 구분없이 운영되고 있는 실정이다. 결국 조직관리담당자가 인사관리담당자로 운영되고 있어 조직관리 담당인력의 업무역량 강화지표와 인사관리 담당인력의 업무역량강화 지표를 분리해서 평가할 의미가 거의 없다. 보고서의 내용도 2개 지표의 내용이 중복작성으로 평가의 효율성과 기관의 현실을 감안한 지표통합으로 개선이 필요하다고 생각한다.

□ 개선안

- 협동적,애사적인 조직문화의 관리 및 확산 노력 지표를 바람직한 조직문화의 정립

과 공유 및 확산을 통한 조직활성화 노력으로 개선하는 것이 바람직하다고 생각된다.

- 조직관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석/노력 지표는 인사관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석,노력지표와 통합지표로 운영하는 방법으로 인적자원관리(채용,조직,인사제도,교육,퇴직관리 등 전반)에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석,노력으로 개선하여 진행하는 것을 검토 요망된다.
- 조직관리 담당인력의 업무역량 강화지표는 인사관리 담당인력의 업무역량 강화 지표와 통합하여 조직/인사관리 담당인력의 업무역량 강화노력으로 개선하는 것이 바람직하다고 생각한다.

(2) 인사관리의 합리성

현행

평 가 내 용
2-1 효율적 인력확보(40%) <ul style="list-style-type: none"> - 인력수급계획,채용과정의 관리,이직 및 퇴직관리
2-2 인력평가 및 개발(30%) <ul style="list-style-type: none"> - 상시평가,다면평가,성과역량평가의 통합제도 구축 및 운영 - 교육훈련 수요분석 및 교육훈련의 체계화 - 인사관리방식에 대한 직원들의 만족도 및 의견조사.분석 노력
2-3 인사관리 개선을 위한 노력 및 혁신 포커스(30%) <ul style="list-style-type: none"> - 기관의 특성에 맞는 인사관리제도개선 중점과제 선정여부 - 혁신적 인사관리 제도의 도입 및 개선효과 - 인사관리 담당인력의 업무역량 강화를 위한 노력

□ 문제점 및 개선 의견

- “인사관리의 합리성”2-2 인력평가 및 개발 하위지표인 교육훈련수요분석 및 교육훈련의 체계화 지표의 개선 의견으로서 지표가 요구하는 교육수요분석을 통한 직원의 니즈분석을 반영한 교육훈련체계화의 목적이 긍정적이지만 교육훈련을 통한 직원의 역량개발로 조직의 성과향상에 기여하기 위해서는 교육훈련의 성과평가와 분석을 통한 개선노력이 중요시 된다.

일부 출연기관에서는 교육훈련 성과분석을 통한 개선노력이 진행되고 있어 긍정적이지만 그 외 기관에서는 교육훈련의 성과분석 자료가 정리가 되지 않고 있어 평가지표가 요구하는 수준에서 수동적인 교육훈련이 진행되고 있는 것 같다.

즉 교육훈련 성과분석과 개선노력이 포함된 지표를 통해 인재육성의 노력이 지속적으로 업그레이드 될 수 있는 관리시스템으로 유도하는 것이 필요하다고 생각된다.

- 또한 “인사관리의 합리성”2-2 인력평가 및 개발 하위지표인 인사관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석, 노력의 지표의 문제는 일부 기관에서 조직관리 합리성의 하위지표인 조직관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석, 노력과 별도 구분없이 진행되고 있어 중복내용의 2번 평가가 진행되는 평가가 진행되고 있다. 이는 기관들이 인사관리 방식과 조직관리 방식의 설문내용을 구분하지 않고 1회 조사를 진행하면서 나타난 조사내용과 분석결과를 조직관리 합리성지표와 인사관리 합리성 지표의 보고서 작성에 같은 내용을 담아 놓아 평가위원의 입장에서는 불편함이 있다.

그래서 출연기관의 보고서 작성요령 교육을 통해 수정하는 방법과 2개의 하위지표를 하나로 통일하는 방법중에서 정리하는 것이 평가의 공정성과 효율성을 위해 필요할 것으로 판단된다.

- “인사관리의 합리성”2-3인사관리 개선을 위한 노력 및 혁신포커스 인사관리 담당인력의 업무역량 강화 지표의 문제는 서울시 출연기관의 규모나 업무특성에서 볼 때 조직관리 담당부서와 인사관리담당부서가 구분하여 운영되기 어려운 현실을 감안하면, 출연기관에서는 조직담당인력과 인사담당인력의 구분없이 운영되고 있는 실정이다. 결국 조직관리담당자가 인사관리담당자로 운영되고 있어 조직관리 담당인력의 업무역량 강화지표와 인사관리 담당인력의 업무역량강화 지표를 분리해서 평가할 의미가 거의 없다.

보고서의 내용도 2개 지표의 내용이 중복작성으로 평가의 효율성과 기관의 현실을 감안한 지표통합으로 개선이 필요하다고 생각된다.

□ 개선안

- 교육훈련수요분석 및 교육훈련의 체계화 지표를 교육훈련수요분석 및 교육훈련의 체계화와 교육훈련 성과분석과 개선 노력으로 변경하여 운영하는 것이 바람직하다고 생각된다.
- 인사관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석,노력 지표는 조직관리 방식에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석,노력지표와 통합지표로 운영하는 방법으로 인적자원관리(채용,조직,인사제도,교육,퇴직관리 등 전반)에 대한 직원들의 만족도 조사 및 의견조사 분석,노력으로 개선하여 진행하는 것을 검토 요망된다.
- 인사관리 담당인력의 업무역량 강화지표는 조직관리 담당인력의 업무역량 강화 지표와 통합하여 조직/인사관리 담당인력의 업무역량 강화노력으로 개선하는 것이 바람직하다고 생각한다.

(3) 내부평가제도의 합리성

□ 현행

평 가 내 용
<p>① 내부평가 지표 및 방법의 적정성(35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 평가지표와 경영목표 및 경영전략과의 연계성 - 평가지표 설정 시 피 평가부서 의견수렴의 적정성 - 성과평가 방법의 적정성 <p>② 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력 (35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과평가-보상 합치형 평가시스템 및 보상시스템 구축 운영 - 내부평가제도 개선을 위한 노력 - 내부평가결과의 수용성 제고 노력 <p>③ 내부평가결과 활용의 적정성 (30%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 금전적/비금전적 인센티브 제도의 적정성 - 내부평가결과의 피드백 노력(경영계획 및 제도개선)

□ 문제점 및 개선 의견

- 2010년 평가경험을 토대로 볼 때 ②항의 성과평가-보상 합치형 평가시스템 및 보상 시스템 구축 운영과 ③의 금전적/비금전적 인센티브제도의 적정성은 결국 유사한 내용을 확인하고 있는 것으로 ②항의 내용으로 통합할 필요가 있다.
- 또한 금전적 인센티브 부여 그리고 성과평가와 보상의 연계는 (5)재정 및 예산관리의 합리성 지표의 ④에 포함된 성과급산정의 적정성과 중복되는 부분이 있어 이들 내용을 내부평가부분에서 통합하여 평가할 필요가 있다.
- 내부평가결과의 활용의 적정성은 내부평가결과에 따른 피드백 특히, 차년도 경영계획에 반영 수준 그리고 관련 내용의 개선 노력과 그 결과차원에서 점검하는 방향으로 전환할 필요가 있다.
- 내부평가제도의 적정성 확보는 출연기관차원에서 중요한 과제임에도 불구하고 그간 상대적으로 낮은 가중치가 부여되어 왔음. 실제 평가경험상 내부평가체계가 잘 정비되어 있고, 이에 대한 관심과 노력이 두드러진 기관일수록 경영평가결과가 높은 현상이 나타나고 있는 등 기관차원에서도 중요한 과제로 인식하고 있음. 따라서 내부평가 관련 지표의 가중치를 현재 2점에서 4점까지 강화할 필요가 있다.

(4) 경영정보관리의 합리성

□ 현행

평 가 내 용
① 정보시스템 운용 (50%) <ul style="list-style-type: none"> - 정보시스템 관리의 적정성(정보시스템 개선 노력 등) - 정보시스템 활용의 적정성
② 정보시스템 통제 및 교육 (50%) <ul style="list-style-type: none"> - 정보시스템 통제의 적정성 - 정보 및 전산교육의 적정성 - 전산서비스에 대한 내부부서 고객의 만족도 및 의견조사 분석 노력

□ 문제점 및 개선 의견

- 기존 지표의 체계에서 일부 조정이 요구됨. ②의 전산서비스에 대한 고객만족조사 및 의견조사 관련내용은 ①항의 세부착안사항으로 이관할 필요가 있다.
- 정보시스템 통제와 관련하여, 사회적으로 이슈가 되는 정보보안과 개인정보보호에 대한 점검항목이 신설될 필요가 있고, 이에 대한 측정을 국정원과 행정안전부가 추진하는 정보보안평가와 개인정보보호수준진단 등의 측정값을 받아쓰는 방향으로 전환이 필요하다
- 지표의 명칭이 경영정보관리의 합리성이란 측면에서 착안사항으로 경영정보시스템과 기관의 경영전략수립간의 관계를 점검하는 착안사항이 추가될 수 있어야 할 것임. 현재는 기관의 인식은 정보시스템을 온라인 및 전산업무처리의 도구로 인식하여 이를 기술적으로 잘 이용하고, 잘 이용할 수 있도록 시스템의 안정성 확보와 개선에 지나치게 초점을 두고 있다.

(5) 재정 및 예산관리의 합리성

현행

평 가 내 용
① 재정수입 및 운용의 효율성 (25%) <ul style="list-style-type: none"> - 총수입대비 자체수입의 적정성(실적수치 기준) - 기본재산 증대 노력 및 운용의 적정성
② 예산편성 및 집행의 적정성 (25%) <ul style="list-style-type: none"> - 중장기 경영전략에 연동한 예산편성 여부 - 전기 집행실적에 대한 사후 분석결과 반영 여부 - 운영비 예산의 합리적 집행 및 절감 노력
③ 결산 및 회계관리제도의 적정성 (25%) <ul style="list-style-type: none"> - 결산절차의 적절성 - 회계관리제도의 적절성 및 운영개선 노력
④ 급여 관리의 적정성 (25%) <ul style="list-style-type: none"> - 급여체계개선 및 인건비 절감 노력 - 성과급 산정의 적정성 - 퇴직충당금 적립 및 관리의 적정성

문제점 및 개선 의견

- 결산 및 회계관리제도의 적정성과 관련하여, 모든 기관이 자치단체의 회계규정과 기업회계준칙을 준용하고 있고, 서울시의 관련부서로부터 사전 승인을 받는 등 구조화된 노력이 있으며, 회계법인으로부터 회계감사를 받고 있는 점을 고려하여 지표로서 실익이 부족하다고 판단된다.

1.3 창의경영 부문

(1) 창의경영 전략의 적정성

- 개선사항 없음

(2) 창의경영 시스템의 제도화

- 개선사항 없음

(3) 창의경영 학습조직화

- 현행

평 가 내 용
3-1 공식적 창의교육 프로그램의 운영(60%) <ul style="list-style-type: none"> - 창의교육 프로그램의 운영체계 - 창의교육 프로그램의 내용 및 운영실적 3-2 비공식적 창의학습조직 활성화(40%) <ul style="list-style-type: none"> - 창의학습 비공식 모임 및 활동 실적 - 창의학습 동아리 지원 및 활동 실적 - 창의학습 프로그램의 대표사례의 우수성(가점) - 창의학습 동아리의 대표운영사례의 우수성(가점)

- 문제점 및 개선 의견

- 창의경영 관련 평가가 5년이상 거쳐오면서 기관별로 필수적인 창의교육활동을 어느 정도 수렴한 상태이며, 특히 교육프로그램의 형식화가 일부 나타나고 있다.
- 특히 교육프로그램의 질적인 측면보다 실적 등의 외형적 형식에 초점을 두고 있다.
- 창의 동아리 활동은 실질적인 연구활동 모임을 통한 개인과 기관의 역량강화에 기여하는 측면보다는 모임수와 형식에 집착하는 경향이 나타나고 있다.

□ 개선안

- “창의교육 프로그램의 차별성과 효과“라는 평가항목 신설하여 창의교육의 품질에 대한 평가의 비중을 강화가 필요하다고 판단된다.
- “비공식적 창의학습 동아리 활성화는 비공식 모임 및 활동실적“부분을 삭제하고, ” 창의학습동아리의 활동성과와 조직의 기여도” 항목을 신설하여 창의학습조직의 성과창출 정도에 평가의 비중을 높일 필요성이 있다.

(4) 창의경영 사업성과

□ 현행

평 가 내 용
4-1 정책품질 향상 부문 사업실적(25%) <ul style="list-style-type: none"> - 창의 사업 발굴 실적 - 창의 사업 실행 효과
4-2 업무방식 개선 부문 사업실적(25%) <ul style="list-style-type: none"> - 창의 사업 발굴 실적 - 창의 사업 실행 효과
4-3 예산절감 부문 사업실적(25%) <ul style="list-style-type: none"> - 창의 사업 발굴 실적 - 창의 사업 실행 효과
4-4 시민고객서비스 개선 부문 사업실적(25%) <ul style="list-style-type: none"> - 창의 사업 발굴 실적 - 창의 사업 실행 효과

□ 문제점 및 개선 의견

- 사업아이디어가 형식적이고 양적 관리형태로 운영되고 있다.
- 실질적인 창의사업의 발굴, 실행, 성과창출, 피드백 등 사업관리프로세스에 대한 관심과 운영체계가 상당히 미숙한 형태로 추진되고 있다.
- 우수사업 사례에 대한 평가기준이 명확하지 않고 기관별 사업특성이 모두 다르기 때문에 창의사업 실행효과를 실질적으로 평가하기에 한계가 있다.

□ 개선안

- 공통평가 항목으로 “창의사업 실행관리 체계와 프로세스의 적절성“이라는 항목을 신설하여 창의사업의 지속적인 관리방식에 평가의 비중을 확대하는 것이 필요하다고 판단된다.

1.4 고객감동 부문

(1) 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력

□ 현행

평 가 내 용
1-1 고객서비스 기준 확립(40%) <ul style="list-style-type: none"> - 고객서비스 추진 목표 및 계획의 적정성 - 고객유형별 고객서비스 기준 및 표준이행절차 설정 여부 - 고객서비스 이행기준의 적정성, 정기적인 이행점검 실적, 대내외 공표 노력 1-2 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축(60%) <ul style="list-style-type: none"> - 고객관리 및 고객지원 전문부서 운영과 관련 조직과의 유기적인 협력체계 구축 및 운영 노력 - 체계적인 고객정보 수집, 분석, 공유, 활용체계 구축 노력

□ 문제점 및 개선 의견

- ‘1-1 고객서비스 기준 확립’ 항목의 경우 모든 기관이 고객서비스헌장을 제정하고 있으나 환경변화 및 고객 니즈 변화, 전략의 수정에 따라 적절한 개정 활동이 이루어지고 있지 않으며 측정 및 평가에도 소극적으로 대응하고 있다. 즉, 고객서비스헌장은 고객에 대한 가치제안이라는 측면에서 이해하고 접근해야 하는데 시에서 제정하라고 하니 소극적으로 제정만 해 놓고 부가적인 서비스이행 기준만 측정하는 수준에 머물고 있다. 한 마디로 평가하면, 고객서비스헌장을 고객중심적인 경영혁신의 틀로 이해, 활용해야 하나 대부분 기관들이 이에 미치지 못하고 있다. 고객서비스헌장을 운영할 운영위원회 등의 조직도 존재하지 않으며 고객서비스헌장의 내용이 지켜지고 있는지 측정, 평가 역시 적절하게 이루어지고 있지 않다. 가장 큰 문제점은 현재의 고객서비스헌장이 기관 고유의 가치제안을 담고 있지 못하다는데 있다. 그러다 보니 고객서비스헌장 대부분 내용이 대동소이하고 기관의 특징적 서비스 내용이 무엇인지, 그것이 측정 가능한 것인지 등을 알 수 없다.
- ‘1-2 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축’ 항목의 경우 대부분 기관들이 CS 경영을 위해 노력하기 보다는 경영평가 시 CS평가를 받기 위한 소극적 관점에서 CS업무를 하고 있다. 그러다 보니 CS추진 팀이 없고, 홍보팀 등의 업무 내용에 부속시켜서 담당자를 지정하여 운영하고 있는 상황이다. CS부문에 대한 경영평가 시 배점을 감안하더라도 CS팀이나 전담인력이 편제되어야 하나 대부분 그러지 못하고 있는 실정이다. CS팀을 단독으로 조직하기 곤란하면 서울신용재단처럼 ‘창의CS팀’ 등의 명칭으로 두어서라도 CS주관 조직을 두어야 CS업무가 작동이 되고 인력의 전문성도 확보될 수 있을 것이다. 특히, 독자적인 CS팀을 두기가 어려운 입장이라면 비공식조직인 CSTFT활동을 권장해야 한다. CEO의 CS관점 활동이 대부분 미약하고 거의 없다. CEO활동을 촉진할 수 있는 평가 지침이 되어야 한다. 또한, 고객정보의 경우는 VOC시스템의 구축을 적극 권장하고, 실시간으로 고객정보나 고객불만 등을 알 수 있도록 시스템을 개선해야 한다. 전반적으로 고객에 대한 대응기반(예를 들면, 고객불만처리 기한 등)을 더욱 단축해야 한다.

□ 개선안

- 1-1 고객서비스 기준 확립
 - 고객서비스 추진 목표 및 계획의 적정성
 - 고객서비스헌장의 개정 및 제정, 내용의 적정성

- 고객서비스현장 운영 위원회 활성화 및 서비스 표준이행절차 설정 여부
- 고객서비스현장 및 이행기준의 정기적 측정, 평가 및 대내·외 공표 노력
- 1-2 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축
 - 고객서비스 전담부서 운영의 적절성
 - 고객서비스 지원을 위한 공식, 비공식 조직 운영
 - 체계적인 고객정보 수집, 분석, 공유, 활용체계 구축 노력

(2) 고객만족도 조사결과 반영 노력

□ 현행

평 가 내 용
3-1 고객만족도 조사결과 고객만족 경영체제 개선에 반영(50%) <ul style="list-style-type: none"> - 고객서비스 기준 개선에의 반영 노력과 성과 - 고객지원시스템 개선에의 반영 노력과 성과 - 고객지향성 증진을 위한 교육훈련의 적정성
3-2 고객만족도 조사결과 조직 성과관리에의 반영(50%) <ul style="list-style-type: none"> - 고객만족도 조사결과를 반영한 성과관리제도의 개선 노력 - 고객만족도 조사결과 인센티브 제공에의 반영 정도

□ 문제점 및 개선 의견

- ‘3-1 고객만족도 조사결과 고객만족 경영체제 개선에의 반영’ 항목의 경우 전략적 개선 활동을 위한 조직적 활동 및 성과 내용이 추가되어야 효과적이다. 이는 대부분의 기관이 별도의 CS팀을 독자적으로 운영하고 있지 못하는 또한 못할 상황에서 전사적인 CS개선 활동을 하기 위해서는 각 팀의 인원이 참여하는 비공식적 조직 예를 들면 CS TFT와 같은 활동을 권장하는 것이 바람직하다고 판단되기 때문이다.
- ‘3-2 고객만족도 조사결과 조직 성과관리에의 반영’ 항목의 경우 고객만족도 조사 결과는 개인 인사고과 및 팀 경영평가에 반영해서 평가의 균형을 잡아야 한다. 어느 기관은 CS팀에게만 적용하거나, 개인에게 적용을 하지 않고 있는데 이러한 경

우 CS결과에 대한 책임은 CS팀에게 귀속될 수 있기 때문이다. CS결과는 개인과 팀이 균형있게 반영되어야 한다.

□ 개선안

- 3-1 고객만족도 조사결과의 고객만족 경영체제 개선에의 반영
 - 고객서비스 기준 개선에의 반영 노력과 성과
 - 고객지원시스템 개선에의 반영 노력과 성과
 - 고객지향성 증진을 위한 교육훈련의 적정성
 - 전략적 개선 활동을 위한 조직적 활동 및 성과
- 3-2 고객만족도 조사결과의 조직 성과관리에의 반영
 - 고객만족도 조사결과를 반영한 성과관리제도의 개선노력
 - 고객만족도 조사결과의 개인 및 팀 인센티브 제공에의 반영 정도

2. 사업부문

2.1 서울시정개발연구원

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
연구과제 선정의 적정성	자체연구과제 선정의 적합성	비계량	6
	수탁연구사업의 적정성	비계량	4
연구사업 관리체계의 합리성	연구사업 추진체계의 효과성	비계량	3
	연구과제 배분의 합리성	비계량	3
	연구결과 평가의 공정성	비계량	3
연구협력의 효율성	연구역량 강화노력	비계량	2
	국내외 산·학·연 협동연구 추진실적	계량	4
연구성과의 우수성	연구보고서의 우수성	계량	13
	국내외 학술지 게재 및 학회발표 실적	계량	3
연구성과의 확산 및 활용도	정보화 등을 통한 연구성과의 홍보 및 확산	비계량	3
	연구결과의 정책 활용도	비계량	6

□ 문제점 및 개선 의견

- 전체적인 지표 체계가 큰 문제점을 지니고 있지는 않지만, 보다 합리적인 지표체계 및 이해의 용이성을 위해 계획(Plan), 집행(Do), 평가(Check) 형태로 재구축하는 방안을 검토할 필요가 있다. 특히 연구수행 과정에 대한 평가체계가 다소 부족한 것으로 판단된다.
- 지표의 구성 체계에 있어 연구사업 관리체계의 합리성 지표 중 '연구결과 평가의 공정성' 지표는 연구성과의 확산 및 활용도와 연계하여 평가하는 방안을 검토할 필요가 있다.
- 연구성과의 우수성 지표 중 '국내외 학술지 게재 및 학회 발표 실적' 지표에서 국내외 학술지 게재 내용을 보다 세분화할 필요가 있으며, 3개년 평균 실적치를 목표치로 설정할 것이 아니라 전년 대비 증가율로 측정하는 것이 보다 타당할 것으로 판단된다.

□ 개선안

- 연구과제 선정 및 관리체계를 연구과제 선정 및 관리체계로 묶고, 연구협력 및 수행 과정, 연구성과 및 활용도를 하나로 묶어 지표체계를 재구축하는 방안을 검토할 필요가 있다. 특히 연구협력 및 수행과정에서 비연구직과 연구직 간의 협력과정을 지표로 새로 투입하여 연구원에 대한 평가가 연구직으로 한정되는 것을 지양할 필요가 있다고 판단된다.
- 연구선정, 연구관리체계, 연구협력, 연구성과, 연구 활용도의 가중치가 각각 10, 9, 6, 16, 9로 배분되어 있는데, 연구 활용도의 가중치를 상대적으로 증가할 필요가 있다고 판단된다. 즉 연구사업 관리체계의 합리성 지표 중 '연구결과 평가의 공정성' 지표를 연구 활용도에 배정하여 연구 활용도의 총 가중치를 9점에서 12점으로 상향 조정할 필요가 있다고 판단된다.
- 국내외 게재논문 실적 평가에서 등재지 요건에 따라 논문 점수를 차등화하는 방안이 필요하다.

2.2 서울산업통상진흥원

□ 현행

평가 내용		
지표분야	지표명	가중치
서울 패션산업 지원	(1) 패션산업 인프라 지원 성과	계량
	(2) 중소기업 경쟁력 지원	비계량
	(3) 서울 패션산업 활성화 지원	비계량
서울 문화콘텐츠산업 지원	(1) 문화콘텐츠산업 활성화 노력	비계량
	(2) 문화콘텐츠 저변 확산 노력	비계량
	(3) 우수 문화콘텐츠 발굴 및 사후관리 성과	계량
창업 활성화 지원	(1) 체계적 창업지원 시스템 구축 및 효율적 운영	비계량
	(2) 창업지원 프로그램의 다양성 및 전문성	비계량
	(3) 창업 활성화 지원 성과	계량
서울시 중소기업의 국내외 판로지원	(1) 중소기업 지원사업 성과달성율	계량
	(2) 국내 마케팅 지원 및 매출 지원 노력	비계량
	(3) 해외 마케팅 지원 노력	비계량
DMC 비즈니스 인프라 조성 및 지원	(1) DMC 비즈니스 인프라 지원사업 성과 달성율	계량
	(2) DMC 단지 활성화 노력	비계량
	(3) DMC 홍보 마케팅	비계량

□ 문제점 및 개선 의견

- 서울산업통상진흥원의 사업지표는 패션, 문화, 창업, 중소기업 지원, DMC 등 분야별로 구분되어 사업지표의 체계상으로는 큰 하자가 없는 것으로 판단된다.
- 계량지표와 관련하여 3개년 평균치를 목표치로 설정함으로써 해당 연도의 목표치가 전년도의 실적치보다 낮아지는 현상이 나타나고 있다. 따라서 계량지표의 경우 목표 설정과정에 대한 재검토가 필요하다고 판단된다.

□ 개선안

- 계량목표치는 3개년 평균을 통해 제시하는 방안보다 전년대비 증가율로 평가하는 방안을 고려할 필요가 있다. 전년대비 증가가 어려울 경우에는 객관적인 목표설정위원회 등을 구성하여 합리적으로 조정하는 방안을 강구할 필요가 있다고 판단된다.
- 계량지표와 관련하여 각 주요 사업별 성과지표와 더불어 서울시 경제에 미치는 파급효과를 비계량적으로 평가하는 방안도 고려할 필요가 있다고 판단된다.

2.3 서울신용보증재단

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
신용보증	(1) 보증공급 목표달성율	계량	8
	(2) 보증업무의 효율성	비계량	7
	(3) 보증업무의 적정성	비계량	5
사고 및 구상권 관리	(1) 보증사고 순증률 목표달성율	계량	3
	(2) 대위변제 순증률 목표달성율	계량	2
	(3) 사고정상화 및 구상채권 회수 업무의 적정성	비계량	4
자금지원	(1) 중소기업 육성자금지원 목표달성율	계량	2
	(2) 사후관리 목표달성율	계량	2
	(3) 자금지원업무의 적정성	비계량	3
창업지원	(1) 창업지원 목표달성율	계량	3
	(2) 창업지원업무의 적정성	비계량	4
재정건전성 등 기타	(1) 대외신인도 제고 노력	비계량	3
	(2) 수입기반 확대 노력	비계량	2
	(3) 여유자금 운용의 적정성	비계량	2

□ 문제점 및 개선 의견

- 2008년 미국발 금융위기 이후 정부는 재정확대 정책을 통해 경제 안정화 기능을 수행하였으나, 재정확대에 따른 구축효과(crowding-out)를 경계할 필요가 있다. 특히 평가지표 중 사고 및 구상권 관리에 대한 지표 비중이 9점이고, 재정건전성 지표 비중이 7점으로 배정되어 있다. 따라서 사고 및 구상권 관리, 재정건전성 지표에 대한 가중치를 강화하여 조직의 재정안정성을 도모할 필요가 있다고 판단된다.
- 창업지원과 관련하여 서울산업통상진흥원과의 관계를 고려할 필요가 있다. 양 기관은 창업교육을 담당하고 있으며 다소의 차이가 존재한다. 따라서 양 기관의 창업교육 관련 업무를 조정할 필요가 있다고 판단된다.
- 신용보증 지표 중 '보증업무의 효율성'과 '보증업무의 적정성' 지표에서 다소 중복적인 요소가 나타나고 있다. 즉 '보증업무의 효율성'지표에 신규공급 비율 강화 노력을 평가하고 있는데 비해 '보증업무의 적정성'지표에서도 신규 보증상품 개발 등이 포함

되어 있어 다소 중복적인 평가될 개연성이 있다고 판단된다. 또한 '보증업무의 적정성' 측정을 위한 세부지표에 '보증절차의 개선'과 '각종 제도 개선 노력' 등이 포함되어 있어 중복적인 요소가 포함될 개연성이 있다고 판단된다.

□ 개선안

- 사고 및 구상권 관리, 재정건전성 등에 대한 가중치를 강화하여 신용보증재단의 재정건전성을 강화할 필요가 있다.
- '보증업무의 효율성'지표에 신규 보증상품 및 공급 비율 강화 노력으로 통합 평가할 필요가 있다고 판단되며, '보증업무의 적정성' 측정을 위한 세부지표인 '보증절차의 개선'과 '각종 제도 개선 노력' 을 통합하여 평가할 필요가 있다고 판단된다.

2.4 세종문화회관

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
시민문화향수 기회 확대	(1) 시민문화향수증진 공연프로그램 기획 및 실시의 적정성	비계량	5
	(2) 공개공연 실적	계량	4
	(3) 문화소의 지역 및 계층 대상 공연 실적	계량	4
문화예술진흥	(1) 문화예술진흥 프로그램 기획 및 실시의 적정성	비계량	5
	(2) 문화예술진흥 프로그램 운영 실적	계량	4
문화예술 활성화	(1) 교육 프로그램 개발 및 운영의 적정성	비계량	3
	(2) 교육 프로그램 운영 실적	계량	3
	(3) 예술단체 기량 향상 노력	비계량	2
홍보/마케팅	(1) 홍보 및 마케팅 활동의 적정성	비계량	4
	(2) 회원관리 실적	계량	3
	(3) 유료관객 비율	계량	2
공간 운영 및 관리	(1) 공연장 운영계획 및 운영의 적정성	비계량	4
	(2) 전시장 수준 제고를 위한 노력	비계량	3
	(3) 시설 편의성 제고 및 안전관리 노력	비계량	4

□ 문제점 및 개선 의견

- 모든 사업분야를 지표화 하여 기관의 부담이 가중되고 평가의 관점도 모호하므로 기관의 설립목적과 경영목표를 고려하여 핵심사업을 선정하고 지표화하는 지표 간소화가 필요하다.
- 계량지표 중 공연횟수전시일수와 관람객수를 모두 측정하고 있다. 두 요소는 상호 연계성이 높으므로 해당사업에 대한 대표 지표 하나를 도출할 필요가 있다.
- 정기공연과 달리 기획공연의 경우에는 연도별 작품의 성격에 따라 대극장(3022석), M 씨어터(609석), 체임버홀(443석) 활용 비율이 달라 직전연도 3개년 관람객 수 평균치를 목표치로 설정하는 것은 비합리적이라는 의견이 제시되었으나, 평가 실시 도중 평가방식 변경은 불가능하다고 판단하여 편람에 따라 평가를 실시하였다.

□ 개선안

- 공연 및 전시와 관련된 지표는 횟수 당 관람객 등 생산성이나 효율성을 측정할 수 있는 지표로 변화가 필요하며, 다수의 대중을 대상으로 오픈된 공간에서 실시하는 공연·전시인 경우 실질적인 관람객 수를 측정하기 어려운 점을 고려하여 관람객을 지표화하는 것은 지양할 필요가 있다.
- 기획공연에 관한 세종문화회관 측의 주장이 일견 타당하므로, 차기연도 평가부터 당해 년도 목표치 설정에 있어 정기공연은 직전연도 3개년 관람객 수 평균치를 유지하되, 기획공연의 경우에는 세부지표를 '객석점유율'로 바꾸고 당해 년도 목표치 설정은 직전연도 3개년 객석점유율 평균치로 변경할 필요가 있다.

2.5 서울여성가족재단

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
정책개발	(1) 정책개발 기획의 적정성	비계량	4
	(2) 정책개발 수행과정의 체계성	비계량	6
	(3) 정책개발 사업의 효과성	계량	4
성평등 의식 향상 및 여성 영향력 강화 교육사업	(1) 교육사업 기획의 적정성	비계량	3
	(2) 교육사업 수행과정의 체계성	비계량	4
	(3) 교육생 수 목표달성률	계량	3
여성가족 협력 및 지원 사업	(1) 협력 및 지원사업 기획의 적정성	비계량	4
	(2) 협력 및 지원사업 수행과정의 체계성	비계량	6
	(3) 협력 및 콘텐츠 개발 실적	계량	4
시설 운영의 효율성	(1) 시설 이용률	계량	5
	(2) 수익금 목표달성률	계량	4
	(3) 홍보 및 마케팅 활동의 적정성	비계량	3

□ 문제점 및 개선 의견

- 계량지표 목표산정에 있어 직전 3개년도의 실적 평균을 활용하는 단순 방식은 향후 목표치 상승에 대한 두려움으로 오히려 실적을 축소하는 부정적인 효과가 발생할 수 있는 가능성이 있는바 개선될 필요가 있다고 판단된다.
- 교육생 수 목표달성률 지표 산정에 있어 목표달성률 지표 산정에 있어 자치구자체예산, 선거 등 시정의 변화 등에 따라 목표치를 주관적으로 조정하고 있다. 프로그램 구성 및 관리 방식에 부합하지 않는 통합적인 관리방식은 개선될 필요가 있다고 판단된다.

□ 개선안

- 계량지표 목표산정에 있어 직전 3개년도의 실적 평균을 활용하는 단순 방식은 국내외 유사기관과의 비교 등을 목표치 산정 방식 등을 통해 개선해야할 필요가 있다고 판단된다.

2.6 서울복지재단

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
복지정책및 모델 연구·개발	(1) 복지정책 연구기획의 적정성	비계량	3
	(2) 복지정책 연구개발 수행과정의 체계성	비계량	4
	(3) 연구보고서의 우수성	계량	6
사회복지시설 품질관리사업	(1) 사회복지시설 품질관리사업 기획의 적정성	비계량	3
	(2) 사회복지시설 품질관리사업 수행과정의 체계성	비계량	4
	(3) 사회복지시설 품질관리사업 성과	계량	2
사회복지시설 역량강화 지원사업	(1) 사회복지시설 역량강화 지원사업 기획의 적정성	비계량	4
	(2) 사회복지시설 역량강화 지원사업 수행 과정의 체계성	비계량	4
	(3) 사회복지시설 역량강화 지원사업 성과	계량	6
시민고객 복지수준 향상사업	(1) 시민 복지수준 향상사업 기획의 적정성	비계량	4
	(2) 시민 복지수준 향상사업 수행과정의 체계성	비계량	4
	(3) 시민 복지수준 향상사업 성과	계량	6

□ 문제점 및 개선 의견

- 네트워크 연계기관 수 대비 네트워크 활용건수로 계산한 네트워크 활용 지표계산에 있어 회계역량강화 프로그램, 희망플러스 통장 사례관리기관 운영, 아름다운이웃·서울 디딤돌, 복지서울홍보, 국제·국내 교류협력 등의 사업건수를 모두 포함하는 것은 개선되어야 할 것으로 판단된다.

□ 개선안

- 네트워크의 정의와 범위를 보다 명확하게 하여 지표산정, 특별히 네트워크 활용건수 계산에 있어 주관적요소가 최대한 배제될 수 있도록 할 필요가 있다.

2.7 서울문화재단

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	기준치
생활 속 문화향수 기회 확대	(1) 문화향수 증진사업의 체계성	비계량	3
	(2) 문화향수 증진사업 수행의 적정성	비계량	4
	(3) 문화향수 증진사업 성과	계량	5
문화예술 창작활동 지원	(1) 문화예술 지원사업의 체계성 및 공정성	비계량	4
	(2) 문화예술 지원사업 수행의 적정성	비계량	5
	(3) 문예공간 운영 성과	계량	5
문화예술 교육사업 운영	(1) 문화예술 교육사업의 체계성	비계량	4
	(2) 문화예술 교육사업 수행의 적정성	비계량	4
	(3) 문화예술 교육사업 성과	계량	5
문화예술도시 서울 이미지 강화	(1) 문화예술도시 서울 이미지 강화 노력	비계량	3
	(2) 문화예술도시 서울 이미지 강화를 위한 대표 콘텐츠 운영 노력	비계량	3
	(3) 국내외 문화예술 제휴 및 교류율	계량	5

□ 문제점 및 개선 의견

- 계량지표에 대한 실적 측정 시 오픈된 공연·전시공간의 경우 현실적으로 참여자를 정확하게 측정하기 불가능하며, 공연·전시기간이 매년 변동됨에도 불구하고 참여자만으로 실적을 측정하는 것은 실질적인 성과를 명확히 측정하기 어려운 것으로 판단된다.

□ 개선안

- ‘문화향수증진사업 시민참여율’지표의 경우 공연 1회당 또는 전시1회당 시민참여자를 측정하는 것이 생산성 개념을 활용하는 측면에서 적합하며, 이 경우 문화향수 증진사업 공연횟수 또는 전시기간을 별도의 지표로 관리할 필요가 있다.

2.8 서울시립교향악단

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
양질의 문화 콘텐츠 생산	(1) 공연 기획의 우수성	비계량	5
	(2) 공연 실현의 적정성	비계량	5
	(3) 예술활동 추진 성과	계량	6
시민고객의 문화예술 접근성 강화	(1) 시민고객을 위한 다양한 공연 개발 및 실현	비계량	5
	(2) 시민 무료공연 성과	계량	4
서울의 문화적 표상으로서의 역할	(1) 해외공연 추진 노력 및 성과	비계량	4
문화예술 발전을 위한 노력	(1) 교육 프로그램 개발 및 운영의 적정성	비계량	3
	(2) 교육 프로그램 운영 실적	계량	3
	(3) 단원의 예술적 기량 향상을 위한 노력	비계량	3
홍보 및 마케팅 활동	(1) 홍보 및 마케팅 활동의 적정성	비계량	5
	(2) 공연수입 실적	계량	3
	(3) 회원관리 실적	계량	4

□ 문제점 및 개선 의견

- ‘공연실현의 적정성’ 및 ‘예술활동추진성과’ 지표의 경우 공연 공간 및 연주자의 한계로 인하여 총 공연 횟수, 연간 관객 수, 관객점유율 등은 지속적인 증가에 한계가 발생할 수 있다. ‘10년의 경우 총 공연 횟수는 136회로 연간 적정 수준인 130회를 초과한 상태로 향후 지속적인 실적 증가가 어려운 상황이므로 지표 및 목표치 설정에 대한 재정의가 필요하다.
- 또한, 무료공연 횟수와 무료공연 관람객수 등 상호연계성이 높은 지표가 함께 설정되어 있으며, 해외공연의 경우 현지 기획사가 판매하게 되므로 유료객석률에 대한 통계 수치 산출이 어려운 경우가 발생하므로 지표 개선이 요구된다.

□ 개선안

- 공연 당 관람객 수 등 생산성 개념을 지표 정의에 포함하거나, 공연공간이 한계에 다른 경우 현 수준을 유지하는 것을 목표로 설정하는 등의 방안에 대한 검토가 요구된다.
- 상호연계성이 있는 지표는 지표를 통합하고 사업을 대표하는 계량지표 개발이 필요하다.
- 해외공연은 파악이 어려운 유료객석률보다는 전체 객석점유율 지표로 변경하는 것을 검토할 필요가 있다.

2.9 서울시자원봉사센터

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
교육 및 연구 사업	(1) 교육사업 추진의 적정성	비계량	6
	(2) 교육 목표달성율	계량	2
	(3) 연구과제 선정의 적정성	비계량	2
	(4) 연구성과의 활용도	비계량	2
프로그램 개발	(1) 프로그램 개발과제 선정의 적정성	비계량	3
	(2) 프로그램 개발 목표달성율	계량	3
	(3) 프로그램 개발 성과 활용 및 보급의 적정성	비계량	4
네트워크 사업	(1) 네트워크 사업 추진의 적정성	비계량	6
	(2) 네트워크 사업 추진 실적	계량	5
	(3) 캠프 관리 및 지원의 적정성	비계량	3
자원봉사 활동의 활성화	(1) 홍보 활동의 적정성	비계량	4
	(2) 자원봉사자 수 증가율	계량	5
	(3) 자원봉사 활동시간 증가율	계량	5

□ 문제점 및 개선 의견

- 계량지표 목표산정에 있어 직전 3개년도의 실적 평균을 활용하는 단순 방식은 향후 목표치 상승에 대한 우려로 인해 오히려 실적을 축소하는 부정적 효과를 발생 시킬 수 있는 요인이 되는바 개선의 필요가 있다고 판단된다.
- 교육목표달성율 지표 산정에 있어 프로그램 구성 및 관리 방식에 부합하지 않는 통합적인 관리방식은 개선될 필요가 있다고 판단된다.
- 네트워크 사업 추진 실적 부문의 네트워크 구축 목표달성률 계량 지표와 관련하여 여러 동일기관들이 반복적으로 실적에 포함되는 실적 계산 방식에 대해서는 개선 또는 보완이 필요하다고 판단된다.
- 네트워크 사업 추진 실적 부문의 네트워크 구축 목표달성률 계량 지표와 관련하여 협력정도에 대한 평가 없이 협력기관수만으로 네트워크 구축 목표달성 여부를 평가하는 평가방식은 협력의 질적 수준을 평가할 수 없으므로 개선 또는 보완이 필요하다고

판단된다.

□ 개선안

- 계량지표 목표산정에 있어 직전 3개년도의 실적 평균을 활용하는 단순 방식은 국내외 유사기관과의 비교 등의 목표치 산정 방식 등을 통해 개선해야할 필요가 있다고 판단된다.
- 교육목표 달성률 지표의 산정 및 관리에 있어 프로그램의 구성 및 관리 방식에 맞게 일반봉사자교육과 관리자교육으로 구분하여 실행하고 결과도 분리하여 보고·관리하도록 하는 것이 바람직하다고 판단된다.

2.10 서울디자인재단

□ 현행

평가내용			
지표분야	지표명	평가방법	가중치
사업 선정 및 관리	(1) 재단 사업 구성 및 사업계획 수립의 적절성	비계량	2
	(2) 사업 후속관리 및 환류체계	비계량	2
디자인 인프라 구축	(1) DDP 전시·운영 콘텐츠 구축 노력	비계량	5
	(2) DDP IT 인프라 구축 노력	비계량	4
	(3) DDP 시설관리 및 인테리어 구축 노력	비계량	3
	(4) 디자인 인프라 활성화 성과	계량	5
	(5) 디자인 네트워크 강화를 위한 노력	비계량	3
디자인 산업 지원	(1) 디자인 산업 및 디자인 마케팅 지원 노력	비계량	4
	(2) 디자인 산업 지원시설 운영 성과	계량	5
	(3) 디자인 전문교육 실적	계량	5
시민참여 디자인 사업	(1) 시민참여 디자인 사업 수행계획의 적정성	비계량	3
	(2) 시민참여 디자인 사업 추진체계 및 실행의 적정성	비계량	4
	(3) 시민참여 디자인 사업 수행 성과	계량	5

□ 문제점 및 개선 의견

- 개별사업별 실적의 평가지표 포함여부에 대하여 평가편람 상에 명확히 정의하지 않아 일부 사업의 경우 목표 및 실적에 포함하지 않는 경우가 발생하였다.
- 또한, DDP 사업 추진경과에 따른 지표설정이 미흡하다.

□ 개선안

- 시민참여디자인 사업과 관련하여 추진 중인 개별사업의 목표 및 실적 포함 여부를 편람상에 명확히 포함하여 지표정의서를 작성할 필요가 있다.
- DDP사업 추진 경과에 대한 별도의 지표 설계가 필요하다. 즉 '11년도 DDP추진과 관련된 핵심사업에 대한 점검사항을 지표화하여 관리할 필요가 있다.