

2015년도 서울특별시 출자·출연기관
경영실적 평가보고서

2015년 7월

서울특별시 투자·출연기관 경영평가단

제 출 문

서울특별시 시장 귀하

본 보고서를 「2015년도 서울특별시 출연기관
경영실적평가」의 최종보고서로 제출합니다.

2015년 07월

서울특별시 투자·출연기관 경영평가단

목 차

제1장 2015년도 경영실적평가 개요	1
1. 평가의 의의 및 목적	2
2. 평가의 내용과 수행체계	2
3. 평가방법	3
4. 평가결과에 대한 조치	10
5. 평가단의 구성	10
제2장 2015년도 경영실적평가 평가결과	11
1. 평가결과	12
제3장 출연기관별 평가결과	13
I. 서울의료원	14
1. 평가종합	15
1.1 평가결과	15
1.2 총평	17
1.3 개선제안	18
II. 서울연구원	20
1. 평가종합	21
1.1 평가결과	21

1.2 총평	23
1.3 개선제안	25
Ⅲ. 서울산업진흥원	31
1. 평가종합	32
1.1 평가결과	32
1.2 총평	34
1.3 개선제안	36
Ⅳ. 서울신용보증재단	43
1. 평가종합	44
1.1 평가결과	44
1.2 총평	46
1.3 개선제안	48
Ⅴ. 세종문화회관	53
1. 평가종합	54
1.1 평가결과	54
1.2 총평	56
1.3 개선제안	58

VI. 서울여성가족재단	64
1. 평가종합	65
1.1 평가결과	65
1.2 총평	67
1.3 개선제안	69
VII. 서울시복지재단	72
1. 평가종합	73
1.1 평가결과	73
1.2 총평	75
1.3 개선제안	77
VIII. 서울문화재단	80
1. 평가종합	81
1.1 평가결과	81
1.2 총평	83
1.3 개선제안	85
IX. 서울시립교향악단	89
1. 평가종합	90
1.1 평가결과	90
1.2 총평	92
1.3 개선제안	94

X. 서울시자원봉사센터	100
1. 평가종합	101
1.1 평가결과	101
1.2 총평	103
1.3 개선제안	105
XI. 서울디자인재단	108
1. 평가종합	109
1.1 평가결과	109
1.2 총평	111
1.3 개선제안	113
XII. 서울장학재단	118
1. 평가종합	119
1.1 평가결과	119
1.2 총평	121
1.3 개선제안	123
XIII. 서울관광마케팅	127
1. 평가종합	128
1.1 평가결과	128
1.2 총평	130
1.3 개선제안	132

제1장 2014년도 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 공공부문의 경영합리화 추진이 적극적으로 진행되고 있다.

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

2. 평가의 내용과 수행체계

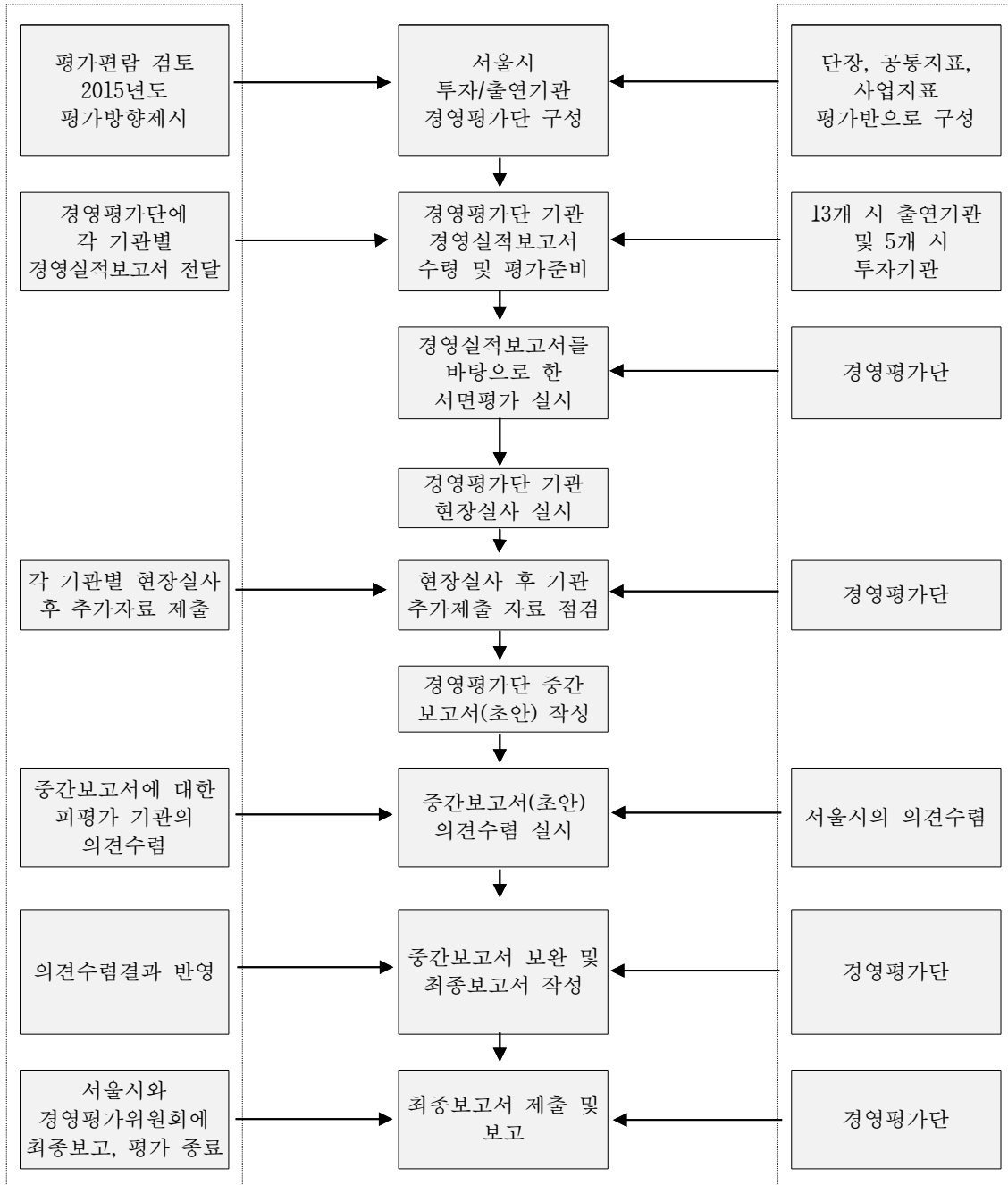
2.1 평가의 내용

2014년도 투자·출연기관 경영실적평가는 다음과 같은 과업을 수행한다.

- (1) 2014년도 13개 서울시 출연기관 경영실적 평가
- (2) 2014년도 5개 서울시 투자기관 시핵심가치 이행실적 평가
- (3) 2016년에 시행될 2015년도 경영평가 대비 평가지표의 개선방안 제시
 - 평가업무 수행 중 나타난 경영평가편람상의 문제점을 도출하여 수정·보완 등을 위한 개선의견 제시
 - 경영환경 변화에 따른 평가기준과 평가방법 재조정 등 평가제도의 합리적 운영을 위한 개선의견 제시

2.2 평가의 수행체계

2014년도 출연기관 경영실적평가 및 투자기관 시책심가치 이행실적 평가의 수행체계는 다음과 같다.



3. 평가방법

3.1 계량지표

- 계량지표는 아래의 유형 중 가장 적합하다고 판단되는 방법 하나를 선택하여 평가함. 각 평가방법별 적용지표는 기관별 평가편람에서 명시

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

※ 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

- 평가기준 : 등급별 비계량 지표의 평점 부여

E	E+	D	D+	C	B	B+	A	A+
70% 미만	75-70	80-75	85-80	90-85	95-90	100-95	105-100	105% 이상

※ 평가지표의 산식이 복수의 세부사업으로 구성될 경우 세부사업별로 평가기준에 따른 등급 배정 후 평균으로 해당 평가지표의 달성도를 계산함

- 평가 방식

- ‘목표대실적’ 평가방법의 경우 목표달성도(70%)와 목표의 적정성(30%)을 함께 평정함으로써 기관이 제시한 목표치의 적정성을 검증한다.
- 목표달성도와 목표의 적정성을 별도로 평가하여 각각의 득점을 구한 후 득점을 합산하여 지표의 득점을 계산한다.

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

세부평가내용 및 착안사항
<p>① 성과목표를 명확하고 합리적인 근거를 통해 설정하였는가?</p> <p>② 성과제고를 위한 특별한 노력 없이 통상적인 사업수행을 통해 자동적으로 달성할 수 있는 수준을 초과하여 목표치를 설정하였는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사전에 충분히 예측 가능한 외부환경 변화에 대해서는 대응방안을 마련하고 이를 반영하여 목표치를 합리적으로 설정해야 함 - 자동적으로 달성할 수 있는 수준은 과거 추세치 및 유사사업간 비교 등을 통해 자체적으로 판단하여 설정 <p>③ 성과지표의 목표치가 사업방식 개선 등 성과제고를 위한 노력을 반영하여 설정되었는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업추진과정에서 미흡한 점에 대한 개선노력을 통해 예상되는 성과제고 정도를 반영하여 목표치 수준을 설정 <p>④ 최근 3년 실적보다 상향된 목표인가?</p>

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

② 목표부여 평가

○ 목표부여 지표의 평가방법은 기준치(과거년도 평균 또는 전년도 실적치)에 일정 수준을 고려한 최고목표와 최저목표를 설정하여 득점구간을 설정하여 측정한다.

○ 해당지표에 부여된 최고·최저목표를 기준으로 다음과 같이 목표달성도를 계산한다.

$$\text{목표달성도}(Y) = \frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$$

○ 평점 계산

- 다음 산식에 따라 평점을 계산하되, 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

$$\text{평점} = \text{목표달성도}(Y) \times 100\text{점}$$

○ 목표 부여

- 최고·최저목표는 지표성격 등을 고려하여 이론상 최고·최저치, 기준치에 일정률을 곱하여 산출하는 방법, 과거실적을 기준으로 통계분포에 의하는 방법, 경영목표를 감안하는 방법 등을 적용할 수 있다(지표정의서에 목표부여 방식 명시).
- 전년실적을 기준치로 할 경우 상향지표의 경우 최고목표는 기준치×110%, 최저목표는 기준치×50%를 부여하고 하향지표의 경우 최고목표는 기준치×90%, 최저목표는 기준치×150%를 부여한다(지표 특성에 따라 별도의 목표를 부여할 수 있다).

상향지표	하향지표
최고목표 : 기준치 × 110%	최고목표 : 기준치 × 90%
최저목표 : 기준치 × 50%	최저목표 : 기준치 × 150%

- ※ 기관의 실적이 최저목표에 미달하는 사업이 있는 경우 해당사업의 다음해 예산편성, 사업의 계속 수행여부 등 ‘사업일몰제’ 대상사업의 근거로 활용될 수 있음

③ 단계별 평가

○ 적용대상 지표(평가편람에 명시)

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

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

○ 전년대비 개선도 평가

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

④ 기타 평가

- 적용대상 지표 : 서울연구원, 서울시복지재단의 연구보고서의 우수성 지표
- 평점의 부여 : 외부전문가의 100점 만점의 평가점수를 그대로 사용함

⑤ 성과지표 적절성 평가

- 사업지표의 경우, 목표달성도 외에 성과지표의 적절성을 별도로 평가하여 각각의 평점을 구한 후, 비중을 고려하여 평가지표의 득점 계산

구성 비율	배점 구성		
	합계	목표달성도	성과지표의 적절성
	100%	80%	20%

- 성과지표 설정의 적정성은 계량지표 및 비계량지표의 세부평가내용 각항을 기준으로 평가하며, 비계량지표 평가방법을 적용하여 평점을 산정

※ 비계량 지표 중, '주요사업별 적정성'은 성과지표 적절성 평가 제외

세부평가내용 및 착안사항

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

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

5. 평가단의 구성

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

구분	분야	평가위원	소속 및 직위
평가단장		김 영 우	서울시립대학교 교수
출연기관 공통지표 평가반		서 정 일	서강대학교 교수
		실 현 도	단국대학교 교수
		이 호 선	단국대학교 교수
		권 용 수	건국대학교 교수
		박 경 원	서울여자대학교 교수
		전 봉 결	서울시립대학교 교수
		마 상 혁	인덕회계법인
		출연기관 사업지표 평가반	문화/관광
이 주 헌	서울시립대학교 교수		
복지	이 준 영		서울시립대학교 교수
	이 인 선		한국여성정책평가연구원 부연구위원
경제/연구	이 정 희		서울시립대학교 교수
	현 경 석		KMAC 컨설턴트
예술	송 희 영		서울예술대학교 교수
	이 정 욱		연세대학교 교수
투자기관 공통지표 평가반		김 영 우	서울시립대학교 교수
		이 인 원	서울시립대학교 교수
		정 도 진	중앙대학교 교수
		김 중 현	한양대학교 교수
투자기관 사업지표 평가반	사업성과	원 구 환	한남대학교 교수
		하 흥 렬	동국대학교 교수

제2장 2014년도 경영실적평가 평가결과

1. 평가결과

1. 평가결과

2014년 출연기관 경영실적 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났다.

등급	기관명
가	서울연구원, 서울문화재단
나	서울신용보증재단, 서울산업진흥원, 서울복지재단, 서울시자원봉사센터, 서울디자인재단, 서울여성가족재단
다	세종문화회관
라	서울시립교향악단

*사업지표 미반영 기관(서울의료원) 및 예비평가 기관(서울장학재단, 서울관광마케팅)은 등급 산출 제외

제3장 출연기관별 평가결과

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

I. 서울의료원

1. 평가종합

1.1 평가결과

□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(13.00)
	(1) 기관장 리더십	4	A0	3.50
	(2) 청렴도 향상	2		1.81
	(3) 정책준수	3		2.05
	(4) 시민만족도	6		5.64
2.경영시스템		(15)		(11.69)
	(1) 조직관리	3	B+	2.25
	(2) 인사관리	4	B+	3.00
	(3) 재무예산관리	8		6.44
합계		30		24.69

1.2 총 평

공통지표	사업지표

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<p>- ‘공익적 기능강화’ 와 ‘경영효율화’ 라는 두 가지 목적을 모두 달성하기 위한 기관장의 비전을 내·외부의 모든 이해관계자들이 명확히 공유하고 이를 실현하기 위해 모두 함께 노력할 수 있도록 보다 적극적이고 구체적인 노력을 기울일 필요가 있다. 특히 기관의 모든 내부 구성원이 공공의료기관으로서의 기관의 비전과 가치를 공유하는 것이 매우 중요함에도 불구하고, 현재 이를 지속적으로 평가하고 개선할 수 있는 효과적인 시스템이 완성되어 있지 않다고 판단되어 이를 개선할 필요가 있다.</p>
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 인력 수급 개선을 위한 구체적인 방안들을 다른 시립병원들과 통합적으로 강구하는 노력이 바람직하다. - 발전적인 조직문화를 구축하기 위해 수립한 추진 전략체계에서 각각의 추진 전략에 대응되는 세부적인 실행 프로그램들의 연계성이 명확하게 드러날 수 있도록 재정리하는 것이 바람직하다. - 조직관리의 개선을 위한 주요 과제들을 도출하는 과정을 체계적으로 갖추는 것이 바람직하다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 인력계획의 수립이 필요하다. - 인사위원회 외부위원 비율 50%이상 확대가 필요하다. - 세부 인사관리 분야(항목)별 만족도조사의 실시 및 결과분석을 통한 환류를 실시해야한다.
(3) 재무·예산관리	<ul style="list-style-type: none"> - 적자 감축의 실효성을 제고하기 위하여 대내외 여건 변화를 고려한 시나리오별 분석을 통해 대응방안을 마련하려는 노력을 강화할 필요가 있을 것이다. - 재무위험의 관리를 위하여 위험을 구체적으로 분류하여 정의하는 한편 위험관리 주체, 대응방안 등에 대한 검토를 강화할 필요가 있을 것이다. - 원가분석 시스템을 구축하고 고도화함에 있어 외부 기관의 자료, 전문가의 자문 등의 활용을 강화하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다. - 성과주의 예산편성을 위하여 피드백 시스템이 효율적으로 작동하고 있으며 효과가 있는지에 대한 연도별, 추세별 분석 등의 노력을 강화할 필요가 있을 것으로 판단된다. - 중장기적으로 당기순손실 감축을 위한 체계적인 계획을 구축할 필요가 있으며 연도별 구체적인 실행계획 마련을 검토할 필요가 있을 것이다.

Ⅱ. 서울연구원

1. 평가종합

1.1 평가결과

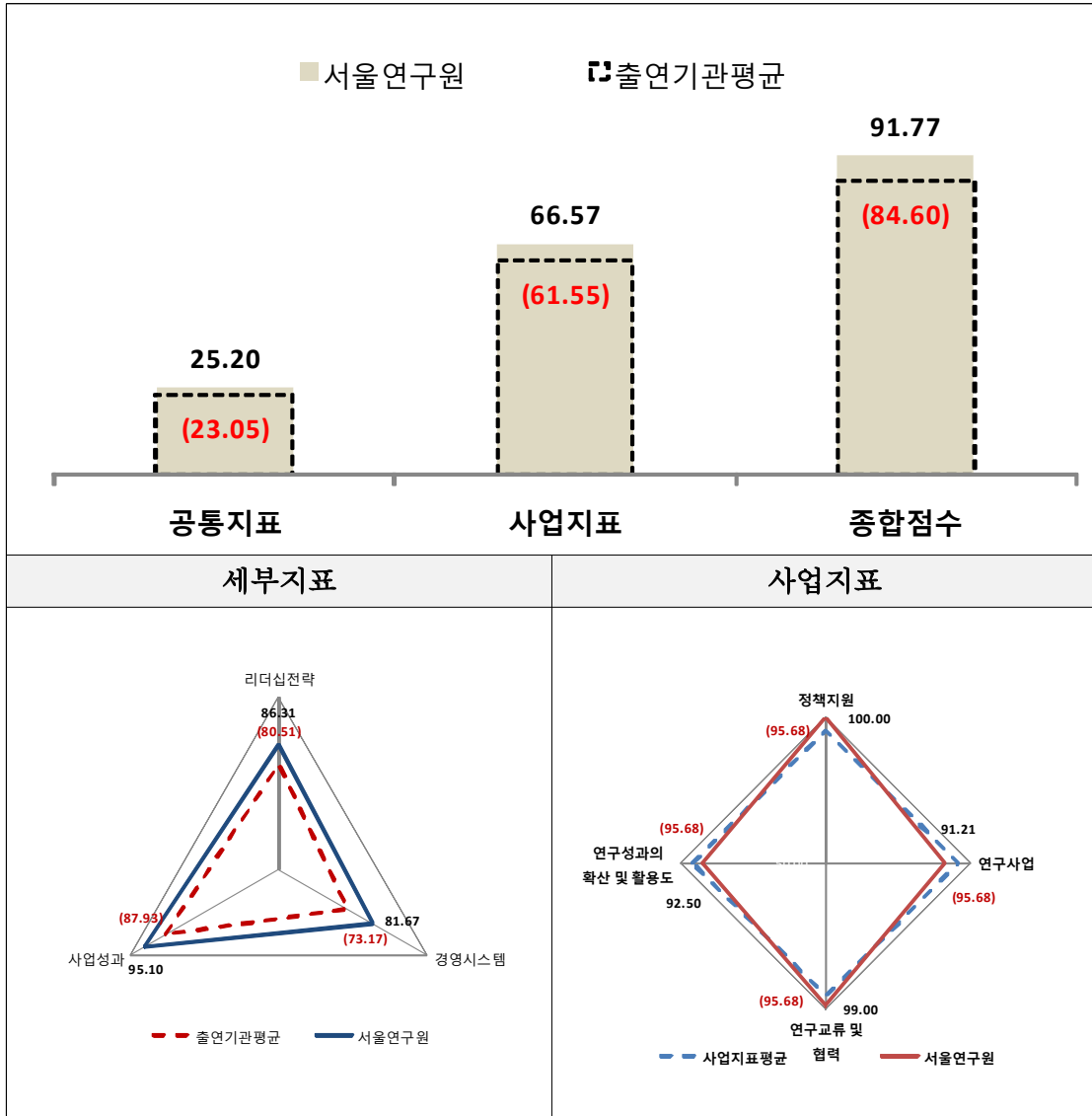
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(12.95)
	(1) 기관장 리더십	4	B+	3.00
	(2) 청렴도 향상	2		1.91
	(3) 정책준수	3		2.48
	(4) 시민만족도	6		5.55
2.경영시스템		(15)		(12.25)
	(1) 조직관리	3	B+	2.25
	(2) 인사관리	4	B+	3.00
	(3) 재무예산관리	8		7.00
합계		30		25.20

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 정책지원 사업	(1) 정책솔루션 제고를 위한 노력	(18) 8 / 2	(18.00) 10.0
	(2) 현안대응 과제 수행실적	4 / 4	8.00
2. 연구사업	(1) 연구사업 성과관리 적정성	(24) 10	(21.89) 8.75
	(2) 연구 역량 및 질적 수준 제고	4	3.80
	(3) 연구보고서의 우수성	10	9.34
3. 연구교류 및 협력 사업	(1) 메가시티와의 지식공유 추진 실적	(12) 7	(11.88) 7.00
	(2) 국내·외 연구교류 및 협력을 통한 연구 역량 강화	5	4.88
4. 연구성과의 확산 및 활용도	(1) 정보화 등을 통한 연구성과의 홍보 및 확산 정도	(16) 8 / 2	(14.80) 8.95
	(2) 정책지원 및 연구결과 정책 활용도	6	5.85
합계		70	66.57

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울연구원의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 25.20점, 사업지표 66.57점으로, 종합하여 91.77점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 86.31점으로 리더십·전략 부문 전체평균(80.51) 보다 우수하였으며, 경영시스템과 사업성과 부문도 각각 81.67점, 95.10점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 우수한 것으로 평가된다.

서울연구원의 사업지표 전체평균 환산점수는 95.68점이며, 서울연구원 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 정책지원, 연구교류 및 협력 부문이 전체평균(95.68점) 보다 우수하였으며, 연구사업과 연구성과의 확산 및 활용도 부문은 전체평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울연구원은 ‘가’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 메가시티 지식공유라는 미션의 내용이 기관의 설립목적에 얼마나 부합하며, 연구주제 설정 및 실제 연구수행과 연구원의 연구역량 강화에 어떠한 영향을 미치는지 검토할 필요가 있으며, 다른 국가의 메가시티로부터 학습한 내용을 정리하고 분석하는 작업도 이루어져야 할 것이다. - 출연기관 등 유관기관들을 가치공유가 아닌, 서울시처럼 가치활용 이해관계자로 인식하여 이들이 필요로 하는 정책과제를 적절하게 발굴하여 제안하고 수행함으로써 서로에게 도움이 될 수 있도록, 이들 기관들과의 상시적인 의사소통 채널을 운영하는 등, 의사소통 및 협력노력을 보다 강화할 필요성이 있다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 연구원의 전반적인 연구방향과 연구분야별 연구의 비중 등을 고려하여 핵심업무에 대한 상대적 중요도가 조직 전체적인 관점에서 제시되어야 한다. - 시민참여 연구의 경우에 연구보고서 출간 시에 연구에 기여한 사람들을 명시적으로 밝혀주는 것이 바람직하다. - 연구관리의 전반적인 과정에 입각한 통합적인 연구관리 체계가 명시적으로 제시되는 것이 바람직하다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 체계적인 중장기 인력계획의 운영이 필요하다. - 성과급지급지침을 준수해야 한다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 고유한 특성에 대한 검토를 강화하여, 타기관의 재무예산 추세를 분석함으로써 기관에 실질적으로 도움이 될 수 있는 재무예산관련 집중관리 대상을 도출할 필요가 있을 것으로 판단된다. - 기관의 재무예산과 관련된 위험의 관리주체, 세밀한 대응방안 등에 대한 검토를 강화할 필요가 있는 것으로 평가된다. - 기관의 내부 회계사고를 유형별로 구분하여 구체적으로 검토하고 체계적인 대응방안을 마련하려는 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 평가된다. - 기관의 장기 경쟁력을 제고하기 위하여 비전, 전략 등과 연계하여 체계적인 중장기 재무계획 구축 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 평가된다. - 예산 편성 및 집행 절차 등 프로세스에 있어 경영환경 변화에 따라 예산 규모 및 집행에 탄력성을 부여할 분야가 없는지 등에 대한 검토를 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 정책지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 솔루션 포럼, 솔루션 박람회 등의 행사가 형식적이지 않고 실질적인 내용을 담고 효과적인 소통의 매개체로 기능하기 위해 포럼의 목표와 정체성을 보다 분명히 해야 할 필요가 있으며 포럼에 서울시 관계자 외에 외부전문가, 언론인 등 생산적인 정책아이디어를 제시할 수 있는 다양한 사회 내의 이해관계자들의 참여를 제도화하는 노력이 필요하다 - 서울시정의 주요 정책의제 발굴을 위해 언론모니터링, 다른 나라의 메가시티의 정책수요에 대한 연구를 바탕으로 종합적이고 체계적인 분석이 가능할 것이다. 예컨대 서울시정에 대한 사회의 오피니언리더들을 대상으로 한 집중화된 인터뷰(FGI)가 가능할 것이다. - 메가시티와의 협력이 강화되고 있는 점을 고려할 때 보다 적극적인 정책학습, 정책확산 노력을 통하여 서울시정에 도움이 되는 정책의 발굴도 가능할 것으로 보인다 - 수시검토과제가 신설되면서 난이도가 낮아지고 목표대비 실적치가 상당히 는 것을 볼 수 있으며 향후 목표과제수를 설정할 때는 3개년도 평균이 아닌 2014년도 실적치를 기준으로 세우는 것이 타당하다 - 현안대응과제의 발주처의 만족도평가를 연구책임자의 성과 평가에 반영하도록 인센티브구조를 설계하는 것이 요구된다. 연구과제에 대한 질적인 평가가 반영되도록 하는 인센티브 구조가 필요하다 - 공공투자관리사업의 경우 제도의 고도화노력을 반영하는 실적 평가가 필요하다
2. 연구사업	<ul style="list-style-type: none"> - 보다 적극적인 연구과제 발굴 인센티브를 제도화하는 노력이 필요하다. 언론 모니터링과 체계적인 내용분석작업을 수행하여 시민의 단편적인 의견조사를 넘어서는 연구과제수요를 발굴하는 작업이 필요하다. 하나의 연구과제로 수행하는 것도 가능할 것이다 - 관련 외부 전문가들에 의한 과제 발굴의 채널이 확대될 필

	<p>요가 있다. 외부전문가들에게 과제에 대한 아이디어를 제공할 때 인센티브를 제공함으로써 참신한 주제를 제안하도록 유도할 필요가 있다</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고도화된 사회적 니즈분석을 제도화할 방안을 마련할 필요가 있다. 언론 모니터링을 상시적으로 수행하고 미디어의 지적과 정책수요에 대한 상시적인 분석을 바탕으로 한 과제발굴 노력이 필요하다 - 기관의 과제체계, 분야별 연구에 대한 수요 등을 고려하여 특정 분야(예: 행정 재정분야)가 소외되는 경우 정책아이디어 및 연구참여의 과정에서 기관차원에 보다 적극적인 참여유도 활동이 필요하다 - 연구평가의 경우 중간평가와 최종과제 평가를 2차에 걸쳐서 수행함으로써 과제의 질관리를 하는 과정통제를 통해 보다 짜임새있는 품질관리가 가능할 것으로 보인다 - 내부 및 외부평가위원의 공정한 선정에 대한 보다 치밀한 장치가 필요할 것으로 본다. 평가위원풀을 2배수 선정하고 추천하는 등의 방식으로 blind selection을 강화할 필요가 있다. - 대외비 과제일 경우도 비공개를 전제로 일정한 범위 내에서 외부위원에게 평가를 받을 수 있을 것으로 생각된다. 서울시가 추천하는 외부위원이 평가할 수도 있을 것이다 - 수탁과제의 경우 연구발주처가 평가위원이 되거나 일정비중으로 만족도점으로 평가할 수 있도록 할 필요가 있다 - 연구역량지수는 연구직의 지속적인 연구역량유지 및 발전을 측정하는 것으로 현재 지수는 이러한 면에서 내용적 타당성이 부족하다. 논문발표뿐 아니라 연구역량 유지를 위한 다양한 활동을 포괄적으로 포함한 지수개발이 필요할 것으로 보인다. - 예를들어 학회 토론, 국제세미나 참가, 교육연수활동 등도 연구역량 유지 발전에 포함시킬 필요가 있다
3. 연구교류 및 협력 사업	<ul style="list-style-type: none"> - MeTTA의 고유 콘텐츠 개발을 위한 계획과 로드맵 구상의 노력이 필요하다. 아울러 회원기관간 협력의 구체적인 내용, 콘텐츠 공유 및 교류의 내용, 연구협력에 있어서 내용 및 역할분담 등에 대한 구체적인 성과를 주도적으로 제안하고 추

	<p>진할 필요가 있다</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서울정책 아카이브에 정책모듈화되어 있는 서울의 정책의 경우 개별 과제에 대한 연구과제수행을 통해 종합적인 참고자료가 추측되어야 한다. 이의 요약본으로서 모듈화된 내용이 웹에 공개되는 형태가 되어야 내용적인 타당성이 확보될 수 있을 것이다. 사례연구커리큘럼의 경우처럼 모듈화된 요약본과 심도있는 분석이 있는 본 연구서가 생산되어야 할 것이다. 이는 총서의 형식이 적당하리라 본다. - 이러한 작업에는 중앙정부, 타연구기관이나 중앙공무원교육원 등의 작업을 벤치마킹할 수 있을 것이다 - 정책컨설턴트의 발굴에 노력이 더 필요하며 컨설팅의 내용물에 기관차원의 축적을 통해 체계적인 모듈화 및 공유의 노력이 필요하다. ODA기관들과 협업을 통하여 개도국에 실질적인 효과가 있는 중장기프로그램의 개발과 운영이 필요하다 - MOU체결 및 학술교류 및 학술대회 개최 이상의 실질적인 협력연구의 성과가 필요한 것으로 판단된다. 일회성 행사를 넘어서는 구체적인 사안별 협력과제를 개발하고 추진하는 노력이 필요하다 - 전문가특강이 연구과제 수행과 연계가 되도록 할 필요가 있다. 연구과제수행을 위해 필요한 특강주제로 선정하고 전문성이 있는 강사와 포럼형식이 될 수 있도록 할 필요가 있다 - 협동연구 추진에 대하여 지표의 취지에 맞추어 보다 구체화되고 엄밀한 기준을 설정하고 이를 관리하는 작업이 필요하다. 단순 설문조사를 성과에서 배제해야 할 것이며 위탁과정이 합리적인 절차로 이루어졌으며 협동연구로 시너지효과가 있는지에 대한 평가가 필요하다
4. 연구성과의 확산 및 활용도	<ul style="list-style-type: none"> - 인포그래픽스의 내용과 커뮤니케이션의 질을 향상시킬 수 있는 노력이 필요하다. 인포그래픽스 중 언론과 시민들의 반응이 좋은 사항들을 모아 체계화하고 출판하는 작업이 가능할 것으로 보인다 - 연구성과 확산을 위한 보다 적극적이고 창의적인 노력이 필

	<p>요하다. 이제까지 공개, 홍보수준의 커뮤니케이션이라고 한다면 2단계인 쌍방향 커뮤니케이션의 고도화를 위해 새로운 매체를 개발하고 매체별 접근가능성 제고를 위한 고도화 노력이 필요하다</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고객 니즈에 대한 정기적인 점검 및 환류 제도화가 필요하다. 현재 정기간행물 독자만족도 조사가 시행되었으나 시계열적인 변화를 파악할 수 있을 정도로 체계화되지 못하였다 - 연구확산을 위해 기관내 책임자들에 대한 권한을 충분히 제공하고 양질의 콘텐츠를 확보하고 기존의 연구내용을 바탕으로 새로운 콘텐츠를 개발하는 작업에 충분한 인센티브를 제공해야 한다 - 활용도에 대한 세부기준을 객관적인 판단기준으로서 재정비할 필요가 있다. 현재 연구결과 활용 내용은 지나치게 광범위하고 모호하여 임의적인 판단이 가능할 것으로 보인다 - 연구과제의 성격상 기초과제와 활용도가 높은 과제가 있으므로 이를 사전에 구분하여 현안과제의 경우에 한정하여 활용도 여부를 엄격하게 관리하는 방식을 고려할 수 있다
--	--

Ⅲ. 서울산업진흥원

1. 평가종합

1.1 평가결과

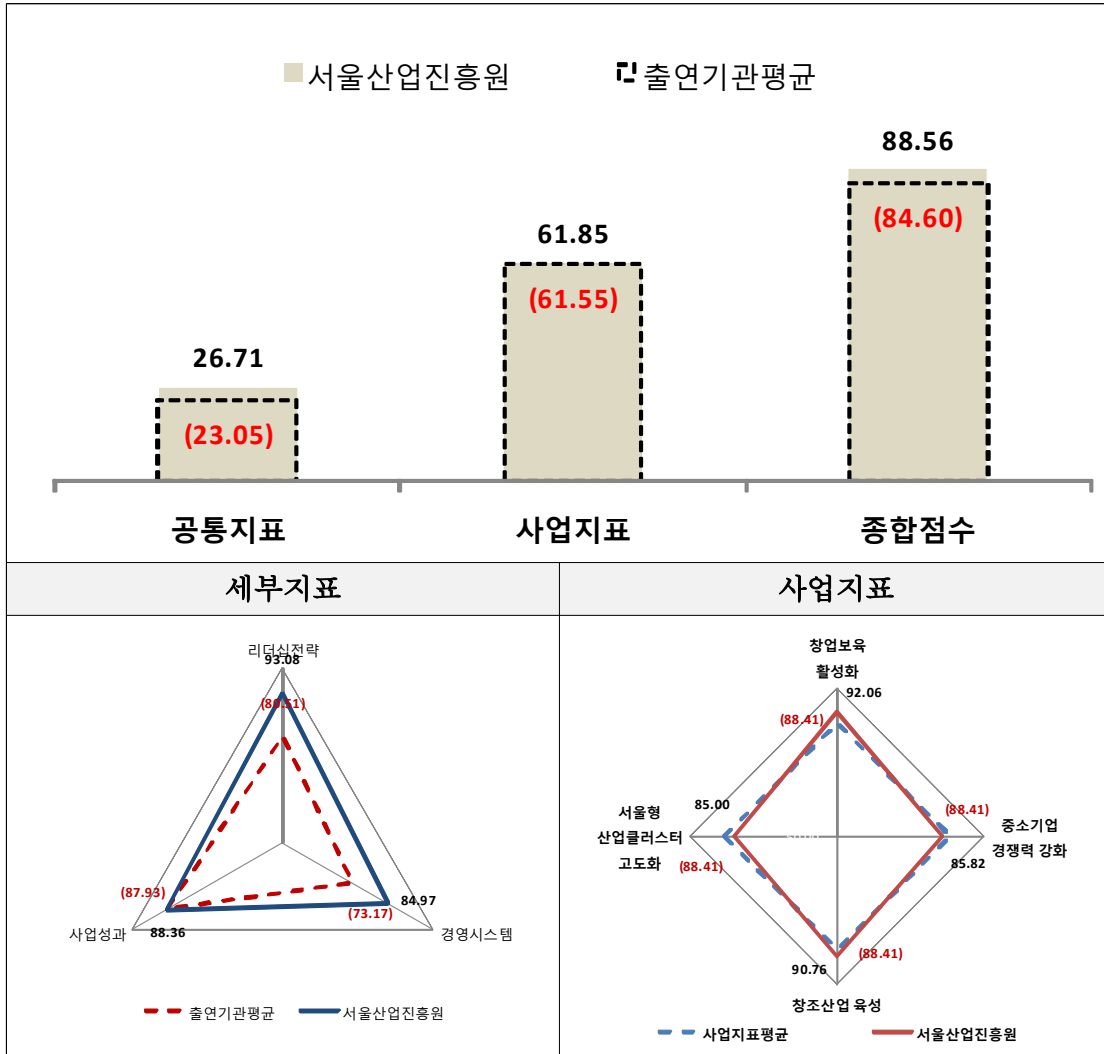
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(13.96)
	(1) 기관장 리더십	4	A0	3.50
	(2) 청렴도 향상	2		1.96
	(3) 정책준수	3		2.88
	(4) 시민만족도	6		5.63
2.경영시스템		(15)		(12.75)
	(1) 조직관리	3	A0	2.63
	(2) 인사관리	4	A0	3.50
	(3) 재무예산관리	8		6.62
합계		30		26.71

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 창업보육 활성화	(1) 서울시 성장동력 확보를 위한 창업 활성화	(17)	(15.65)
	(2) 기업성장체계 구축·운영을 통한 강소기업 창출	4	4.00
	(3) 지속가능한 창업 및 강소기업 육성 성과	4	3.10
		9	8.55
2. 서울시 중소기업 경쟁력 강화	(1) 단계별 지식기반 서비스 제공을 통한 기업성장 촉진	(22)	(18.88)
	(2) 국내외 마케팅 역량 강화	7	5.25
	(3) 사업화 성과 중심의 R&D 및 마케팅 지원성과	5	4.13
		10	9.50
3. 서울시 창조산업 육성	(1) 창조산업의 경쟁력 강화 및 고부가가치화	(17)	(15.43)
	(2) 창조산업의 성장을 견인하는 인재양성 고도화	5	3.88
	(3) 창조산업 제작·마케팅 활성화 및 인재양성 성과	3	3.00
		9	8.55
4. 서울형 산업클러스터 고도화	(1) 서울형 산업클러스터 조성 및 혁신생태계 활성화	(14)	(11.90)
	(2) 서울형 산업클러스터의 경쟁력 강화	4	3.00
	(3) 클러스터 입주기업의 혁신역량 강화	3	2.25
		7	6.65
합계		70	61.85

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울산업진흥원의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 26.71점, 사업지표 61.85점으로, 종합하여 88.56점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 93.08점으로 리더십·전략 부문 전체평균(80.51) 보다 우수하였으며, 경영시스템과 사업성과 부문도 각각 88.36점, 84.97점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 우수한 것으로 평가된다.

서울산업진흥원의 사업지표 전체평균 환산점수는 88.41점이며, 서울산업진흥원 각

사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 창업보육활성화, 창조산업 육성 부문이 전체평균(88.41점) 보다 우수하였으며, 중소기업경쟁력강화 및 서울형 산업클러스터 고도화 부문은 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울산업진흥원은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 서울산업진흥기금의 확대운영을 통해 유망기업에 투자한 후 수익을 발생시켜 이를 공익적 선순환을 위해 사용하고, 이를 통해 재정자립과 고유사업의 확대를 추구하겠다는 기관의 목표에는 공감하나, 이러한 방향의 설정이 기관의 설립목적 및 비전의 실현과 상충될 가능성이 존재한다. 예를 들어 수익성을 중요시하다보면, 보다 단기적이고 보수적인 시각에서 투자 및 지원활동이 이루어질 가능성이 있으며, 그 결과 창조 혁신 기업육성을 위한 투자에 따르는 위험을 보다 회피하고자 하는 경향이 나타날 수 있다. 이러한 문제의 효과적인 해결을 위해서는 기관이 지향하는 상위의 경영목표를 보다 명확하게 수립하고 모든 구성원들이 이를 공유함으로써 같은 상황에서 누구라도 동일한 결정을 내릴 수 있도록 하여야 하며, 이를 뒷받침하는 성과관리체계 또한 수립되어야 할 것이다. - 기관의 사업영역이 포함하는 산업의 범위를 보다 명확히 정의할 필요가 있으며, 기관에서 지원한 중소기업들의 사업성과를 장기적·지속적으로 추적하여 그 결과를 비전 및 전략 체계수립과정에 반영할 필요가 있다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 각 직무별 직급체계가 조직의 CDP(Career Development Planning)와 연계하여 정리되는 것이 바람직하다. - 직원만족도 조사결과 분석에 있어서 변화 추이 과정을 검토하는 것도 바람직하다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 다면평가지 하급자 평가가 20%정도 반영이 필요하다. - 교육훈련체계의 적절한 설계가 필요하다. - 2015년에는 노사관계 선진화 추진실적이 제시되어야 한다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 환경변화에 대응하여 통제가능한 요인과 통제불가능한 요인을 구분, 시나리오 상황을 설정하여 시나리오별 전략옵션을 도출하였는데, 각 시나리오별로 제시된 세부대책의 구체성을 강화할 필요가 있을 것으로 판단된다. - 재무구조를 개선하는 데 있어 외부전문가를 활용하여 객관적인 시각에서 분석 및 검토하려는 노력을 제고할 필요가 있는 것으로 평가된다. - 기관이 추진중인 미래성장 동력이 기관의 설립 목적과 부합하면서 공공성을 담보할 수 있도록 세부적인 검토 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 평가된다. - 사업성과와 예산 등 가용자원의 연계성을 강화하기 위하여 도입한 고유사업 평가위원회 등의 사업 평가가 수혜자의 의견 반영을 확대하는 방안을 검토할 필요가 있는 것으로 판단된다. - 예산을 편성함에 있어 단기적인 성과 외에도 중장기적 전략을 기반으로 한 핵심업무를 확대시키기 위하여 효율적으로 예산 및 인력이 지원될 수 있도록 예산편성 시스템 검토 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 평가된다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 창업보육 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 창업저변 확대사업의 전반적인 고도화를 위하여 창업분야 선진국 및 모범사례에 대한 연구를 하여 학습조직으로서 지속적인 개선활동(continuous improvement)를 하는 것이 필요하다 - 선진국의 사례나 민간부문의 벤처캐피털을 연구하여 맞춤형 차등지원과 유망창업자 선정 발굴과정을 보다 고도화할 필요성이 있다. 특히 교육 및 컨설팅 초기 단계부터 유망 창업 아이디어에 대한 발굴이 이루어지고 지원이 연결되도록 할 필요가 있다. - 교육 강사진, 기업진단을 담당하는 코칭그룹, 전문분야 컨설팅을 담당하는 전문가에 대한 체계적인 발굴 및 역량유지, 강화에 대한 관리를 고도화할 필요가 있다. 창업성공 사례연구 발표, 연구기회제공 및 상호평가 등 창의적인 방식으로 이들의 역량을 제고하는 체계적인 방법론 연구가 필요하다. - 교육 및 코칭, 컨설팅과정에서 창업자들의 네트워크, 협력이 이루어지도록 교육과정을 고도화하고 자연스럽게 팀창업이 이루어지도록 small group의 창업성공 사례연구 등의 심화과정으로 고도화될 필요가 있다. 예를 들어 민간부문에서 특정 산업의 전문가와의 대담과 토의 등의 활동을 통하여 창업가들의 학습과 교류하는 프로그램을 벤치마킹할 수 있다 - 중소기업을 강소기업으로 발전시키는 기업성장전략에 대하여 심층적인 연구가 필요하다. 현재 강소기업으로써 성장하고 있는 기업을 선별하여 추가적인 지원을 하는 단계에서 강소기업으로 성장할 역량이 있는 숨겨진 챔피언(hidden champion)을 선제적으로 발굴하고 이들이 필요로 하는 니즈는 기관이 적극적으로 채워주는 지원이 필요하다 - 이를 위하여 강소기업이 될 수 있는 잠재력이 있는 중소기업에 대한 발굴을 할 수 있는 기관의 역량, 이들의 니즈를 체계적으로 파악하는 진단툴, 강소기업을 위한 차별화된 지원프로그램의 내용이나 교육, 멘토링의 내용으로 현재의 지

	<p>원내용을 고도화할 필요가 있다</p> <ul style="list-style-type: none"> - 이러한 작업을 통하여 일반적인 기업에 대한 지원에서 벗어나 중소기업을 강소기업으로 성장시키는 특화된 지원프로그램의 개발이 가능할 것이다
<p>2. 서울시 중소기업 경쟁력 강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 지식기반 서비스 제공을 통한 기업성장 촉진이라는 사업에 대한 체계화가 필요하다. 현재 기업성장촉진의 내용과 세부 평가요소의 내용과 불일치하는 면이 많다. - 기업경쟁력 강화와 도시문제 해결이라는 서울형 R&D의 가치를 보다 체계화하고 중앙정부의 R&D와 차별성을 높이는 것이 필요하다. 지역기반 R&D사업에 대하여 선진국의 사례를 적극적으로 연구하고 벤치마킹하는 것이 필요하다. 현재 간단한 문헌조사에서 본격적인 연구를 통하여 서울형 R&D의 모델, 특징, 프로그램의 내용 등을 확립하고 이에 기반하여 사업을 추진하여야 할 것이다 - 지식기반 서비스 제공을 통한 기업성장 촉진이라는 큰 틀에서 주요 사업을 도출하고 지식재산권 분야, 사업서비스산업 분야 외에 주요한 사업들도 추진해야 할 것이다. - 중소기업의 경영역량 혁신을 위해서 중소기업의 경영자나 중간관리층의 역량강화, 지식을 바탕으로 하는 기업의 학습조직화 등을 지원하는 프로그램의 개발이 필요하다 - 강소기업과 서울형 스타기업에 대하여 정의와 기준을 제시하고 잠재력을 갖춘 중소기업을 기관이 어떻게 발굴할 수 있을 것인가에 관한 전략과 프로그램 개발이 필요하다 - 마케팅의 기회를 제공하는 방식의 지원에서 마케팅 역량을 강화하는 형태의 지원으로 전환될 필요가 있다. 서울기업의 마케팅 역량을 제고하는 역량개발 프로그램을 개발하고 이를 바탕으로 한 성과관리가 필요하다 - 매장관리의 효율화로 판매활성화가 필요하다. 성과지표를 설정하여 매장단위 또는 채널별로 체계적인 성과관리가 필요하다 - 유통전문인력 양성 프로그램을 확장하고 매장참여의 조건으로 중소기업의 마케팅 담당인력이 프로그램에 참여하도록

	<p>함으로써 중소기업의 마케팅역량을 강화하는 등의 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다</p> <ul style="list-style-type: none"> - 중소기업간 대외 협력 네트워크 형성에 기관이 기여하되 자생적인 네트워크로 성장하고 이를 통해 중소기업의 마케팅 역량이 강화되도록 하는 것이 필요하다 - 해외 마케팅의 경우도 역량제고를 위한 교육, 훈련을 기업이 자생적으로 개발할 수 있는 역량을 개발할 수 있도록 하는 보다 근본적인 역량제고 활동 프로그램의 개발이 필요하다
<p>3. 서울시 창조산업 육성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 문화콘텐츠산업의 지속적인 성장을 위해 문화콘텐츠 사업의 마스터플랜의 지속적인 고도화가 필요하다. 선진국 및 도시의 사례를 적극적으로 연구하고 벤치마킹하는 작업이 필요할 것이다 - 나아가 문화콘텐츠산업 지원이 공적인 지원임을 고려할 때 다문화 사회에 걸맞는 문화적 다양성에 대한 고려가 가능할 것으로 본다. - 문화콘텐츠산업의 저변확대에 대하여 보다 장기적이고 제도적인 문제들에 대한 연구와 정책개발이 필요하다. 창조커뮤니티라고 정의한 문화산업생태계의 조성을 위해서 필요한 제도적 기반 전반에 관한 기관의 역할에 대한 연구가 필요하다 - 이를 위해 적극적인 창작자들의 니즈조사, 체계적인 수요발굴을 수행할 필요가 있으며 산업기반을 고려할 때 지적재산권 보호와 관련된 지원이 필요할 것으로 보인다 - 창작인력의 지속적인 확대를 위하여 안정성을 갖고 문화콘텐츠생산에 전념할 수 있도록 지원하는 종합적인 정책의 설계가 필요하다 - 창조적 기업가 양성을 위한 교육 및 훈련의 내용, 체계성, 커리큘럼의 지속적 개선활동이 필요하다. 다양한 프로그램의 커리큘럼에 대한 체계적인 관리를 통해 교육의 질적 향상을 추구하는 활동이 필수적이다 - 아울러 체계적인 강사의 역량 강화, 사례연구 등 교재의 질업그레이드 등의 활동도 요구된다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 창조적 기업가 양성을 위해 창의성 교육의 내용에 대하여 선진국의 사례연구 및 벤치마킹을 통하여 지속적 개선노력이 요구된다 - 교육과정을 모듈화하고 온라인 콘텐츠로 만들어 적극적으로 공개하는 방안을 고려할 수 있다
<p>4. 서울형 산업클러스터 고도화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 클러스터 활성화 핵심성공요인에 대하여 지속적으로 다각도로 연구해야 하며 전문가들과 지속적으로 교류하여 서울형 산업클러스터의 모형을 구축하는데 노력해야 한다. - 서울형 산업클러스터들의 SWOT분석 등을 통하여 개별적으로 맞춤형 프로그램을 개발하고 구체적이고 효과적인 특화된 과제와 프로그램을 개발하는데 노력해야 한다. - 현재 제시되고 있는 일반적인 개선과제를 고도화하여 개별 클러스터들의 특징을 반영한 정책 및 프로그램의 로드맵을 구축해야 한다 - 혁신생태계 네트워크 구축을 위한 보다 효율적이고 기업친화적인 정책이 요구된다. 개별 기업 또는 이해관계자들이 지역을 기반으로 한 네트워크에 참여할 충분한 인센티브를 제시하고 네트워크를 통한 상호작용이 활발하게 일어날 수 있도록 유도하는 효과적인 정책이 필요하다 - 현재의 프로그램 외에 산업의 특성을 고려하여 다양한 네트워크를 구성하고 플랫폼을 구축하는 노력을 기울여야 한다. 산업현황을 주제로 한 국내외 학술대회, 강연회, 전시회, 박람회 등이 가능할 것이다. - 많은 이해관계자들이 공통적인 관심을 갖는 주제의 행사가 자연스레 산업클러스터의 혁신생태계로 이어지는 상호작용의 장으로 활성화되도록 유도하는 정책이 필요하다 - 선진국의 클러스터에서 운용되고 있는 연중 프로그램, 네트워크 강화 프로그램 등 클러스터의 구조가 아닌 과정에 대한 연구와 벤치마킹이 요구된다 - 클러스터의 경쟁력 강화방안에 대한 연구와 이를 바탕으로 한 프로그램의 다양화와 고도화가 필요하다. 클러스터의 주요 산업의 진흥과 발전을 위해 필요한 내용을 중심으로 한

	<p>프로그램 개발이 요구된다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 문화관광프로그램 외에 클러스터의 주요 산업의 진흥과 관련된 컨퍼런스, 지식공유행사, 전시회 등의 프로그램이 클러스터의 경쟁력을 강화하는데 보다 효과적일 것이다. 대외협력체계 네트워크를 통하여 개별기업들이 실질적인 도움을 받을 수 있는 아이템을 보다 다양하게 개발할 필요가 있다 - 이러한 포럼, 컨퍼런스가 체계화된 프로그램으로서 연간 일정을 사전에 계획하고 진행할 경우 기업이나 행위자들의 능동적인 참여가 늘어날 것으로 기대할 수 있다. 외부기관과의 양성협력체계 구축과 교육 및 훈련 과정운영, 포럼, 컨퍼런스, 국제행사 개최 등이 보다 장기적이고 항구적으로 이루어질 수 있도록 할 필요가 있다 - 현재의 단발적이 행사를 조정하여 연간 추진계획 하에 진행되는 프로그램화 함으로써 클러스터만의 독특한 경험을 제시할 수 있으면 많은 이해관계자들의 관심을 받을 수 있을 것이다.
--	--

IV. 서울신용보증재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

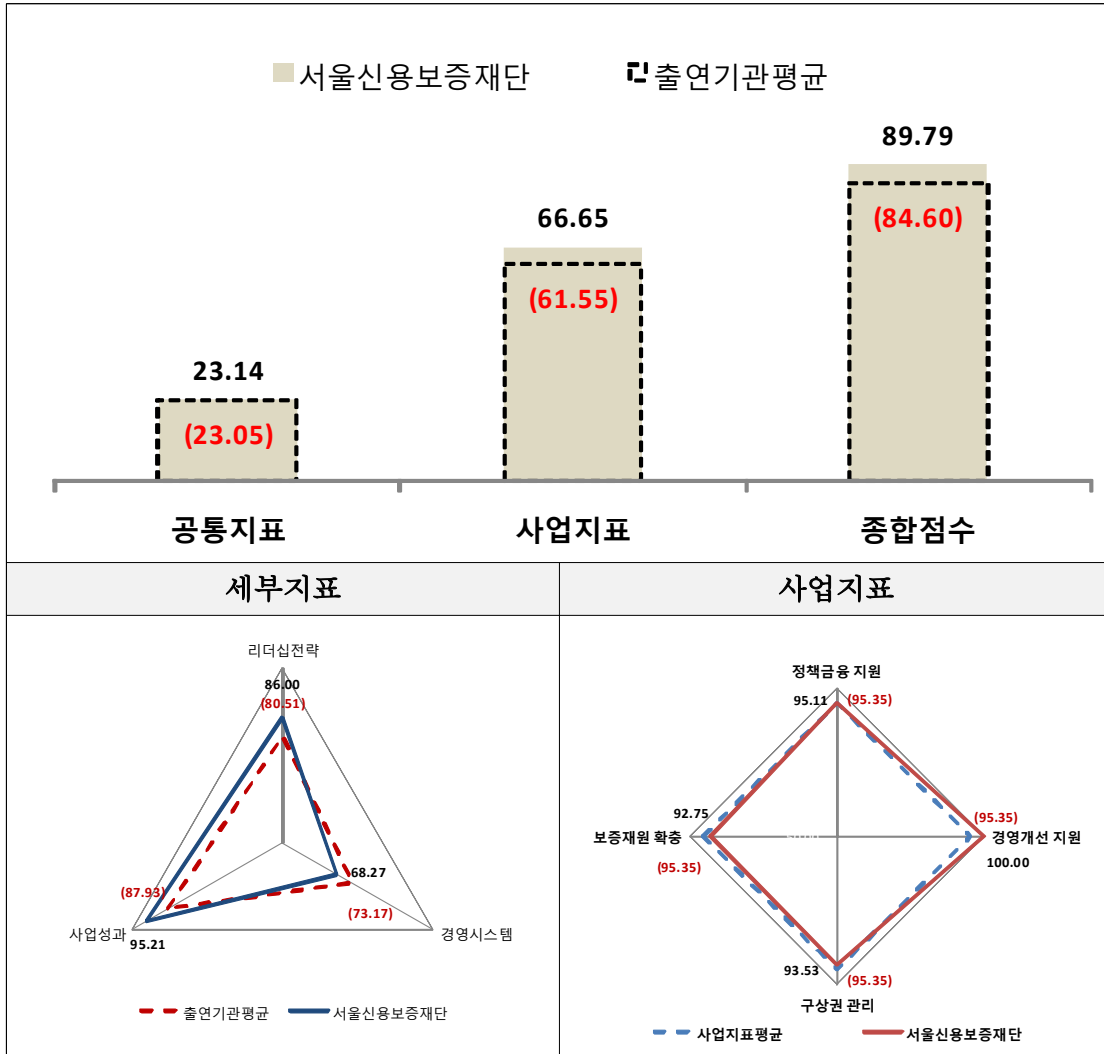
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(12.90)
	(1) 기관장 리더십	4	B+	3.00
	(2) 청렴도 향상	2		1.36
	(3) 정책준수	3		2.89
	(4) 시민만족도	6		5.66
2.경영시스템		(15)		(10.24)
	(1) 조직관리	3	B+	2.25
	(2) 인사관리	4	A0	3.50
	(3) 재무예산관리	8		4.49
합계		30		23.14

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 정책금융 지원사업		(28)	(26.63)
	(1) 정책금융지원 역할증대노력	11	9.90
	(2) 일자리창출 보증지원	6	5.85
	(3) 사회적 취약계층 보증지원	6	6.00
	(4) 정책적 목적자금 지원	5	4.88
2. 경영개선 지원사업		(13)	(13)
	(1) 경영개선지원 성과창출노력	8	8.00
	(2) 성공창업 및 경영안정지원	5	5.00
3. 구상권 관리사업		(17)	(15.90)
	(1) 부실기업 회생 및 회수 노력	9	8.10
	(2) 부실기업 회생지원	8	7.80
4. 보증재원 확충사업		(12)	(11.13)
	(1) 적정 운용배수 유지노력	7	6.13
	(2) 기본재산 유지·확충	5	5.00
합계		70	66.65

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울신용보증재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 23.14점, 사업지표 66.65점으로, 종합하여 89.79점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 86.00점, 사업성과 부분이 92.21점으로 전체평균 보다 우수하였으며, 경영시스템 부분은 68.27점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울신용보증재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 95.35점이며, 서울신용보증재단

각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 경영개선지원, 구상권 관리 부문이 전체평균(95.35점) 보다 우수하였으며, 정책금융지원 및 보증재원 확충 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 신용보증재단은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 사업내용 및 사업목표가 일부 상충되는 경우가 발생할 수 있으며, 따라서 이러한 문제의 효과적인 조정을 위해 기관이 지향하는 상위의 경영목표가 보다 명확하게 수립되고 공유될 필요가 있다. 예를 들어 구상권 회수와 성실 실패자 등에 대한 희생지원이 기관의 주요사업으로 설정되어 있으나, 기관(장)이 어느 쪽에 더 중요한 가치를 부여하고 있으며, 해당 사업의 성과를 측정함에 있어 어떠한 지표를 사용하는지 등의 여부에 따라 실무자들의 의사결정의 방향이 상당히 달라질 수 있을 것이다. 따라서 해당 사업을 담당하는 어떤 구성원이라도 같은 상황에서 동일한 결정을 내릴 수 있도록 기관의 경영목표와 핵심가치를 모든 구성원들이 공유하고 이를 뒷받침하는 성과관리체계가 수립되어야 할 것이다. - 소상공인에 대한 경영지원을 강화하는 방향으로 기관이 사업영역을 확대하고 있으므로, 이를 위한 조직의 내부역량강화방안이 마련되어야 하며, 유사한 업무를 하고 있는 유관기관들이 적지 않으므로 이들 기관들과의 적극적인 협력을 통해 해당업무를 효과적·효율적으로 수행할 수 있도록 노력해야 한다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 경영목표에 따른 전반적인 추진전략과 세부 추진전략 등의 체계와 성과평가체계에서 나타나는 전략과제와 KPI지수 등을 일치시키는 노력이 요구된다. - 조직의 대외적인 활동 및 사회공헌 활동 등에 대한 계획적인 목표체계를 갖추는 것이 필요하다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 인사관리의 고도화를 위해 전략적 인적자원관리를 위한 비전 및 전략체계의 보완, 역량모델링을 통한 역량중심의 인력개발의 강화가 필요하다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 보증사고 순발생률 계획 목표 달성을 강조할 경우 우량한 업체에게만 지원되어 보증업무의 공공적 효과가 감소할 가능성에 대한 검토를 강화할 필요가 있을 것이다. - 중장기적으로 당기순손실을 체계적으로 감축하려는 노력을 강화할 필요가 있을 것이다. - 재무위험에 대한 타기관과의 비교 검토시 서울지역이 갖고 있는 산업 특성 등에 대한 고려를 강화할 필요가 있을 것이다. - 구상채권의 회수 노력과 관련하여 비용-편익 분석 등을 통해 외부 위탁이 필요한 부분이 없는지에 대한 검토 노력을 강화할 필요가 있을 것이다. - 지역신용보증재단의 결손보전 조항에 의하여 경영진단 대상이 아닌 것으로 평가되지만 전년도 기준, 5년 연속 당기순손실이 발생하고 있다는 점에서 이를 개선하기 위하여 노력할 필요가 있다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 정책금융 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 미래 성장을 주도할 신성장동력 업종에 대한 보다 분석과 합리적인 선정과 보증지원의 정책효과 및 목적을 분명히 할 필요가 있다. 현재의 사업의 경우 재검토가 필요하고 신성장동력에 걸맞는 사업을 선정할 필요가 있다 - 공적 목적에 따른 공공자금을 활용한 보증지원이라는 측면에서 사회적 책임 및 사회적 약자계층을 위한 맞춤형 보증지원 프로그램을 보다 확대하고 맞춤형 지원 프로그램을 개발해야 할 것으로 판단된다 - 금융소외계층에 대한 맞춤형 보증상품 개발의 경우 프로그램의 다양성과 보증지원의 규모를 늘려 각 프로그램에 대한 보증지원가 충분히 효과를 볼 수 있는 수준까지 만들거나 아니면 한 두가지 사업에 집중하는 것이 효과적일 것이다 - 위기상황에 대한 매뉴얼을 사전에 준비하고 돌발적 위기상황에 대해서 임의적이고 단편적인 자금지원이 아닌 사전에 계획된 합리적인 지원이 이루어지도록 위기상황에 대한 유형화, 위기의 정도에 대한 등급화 등의 노력이 필요하다 - 재해, 재난 등 피해기업 특례보증의 경우 주로 타격을 받는 기업들에 대한 사전 정의 및 지원방식에 대한 매뉴얼, 대처 지침 등을 사전에 준비해야 한다. 위기상황에 동원할 수 있는 기관이 용이하게 활용할 수 있는 자금활용의 여지도 확보해야 한다 - 창업 과정에서 일자리창출을 유도하는 지원방식을 개발할 필요가 있다. 일자리창출 가능성이 높은 분야를 성장유망분야로 범주화하고 관리하는 방식을 고려할 수 있다 - 특례보증 등과 관련하여 신용평가시스템 고도화와 전문심사체계 구축을 통하여 역선택이 발생하지 않도록 해야 하며 구상권 행사시에도 공공정보 활동을 통하여 도덕적 해이가 발생하지 않도록 해야 한다.
2. 경영개선 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 현장의 니즈에 집중하는 동시에 지속가능한 기업활동이 이루어질 수 있도록 유도하는 경영개선지원이 되도록 하기 위

	<p>하여 과밀업종에 대한 보증에 쿠키를 두는 등의 보다 적극적인 전문화노력을 기울일 필요가 있다</p> <ul style="list-style-type: none"> - 유망업종에 지원할 수 있도록 보다 적극적으로 인센티브를 제공하고 유망업종과 관련된 역량을 확보하기 위한 실질적 효과가 있는 전문화된 지원이 필요하다. 교육과 맞춤형 컨설팅 제공이 가능할 것이다 - 위기극복을 위한 지원대상에 대한 과학적이고 합리적인 스크리닝과 판단을 위한 보다 체계적인 기준 마련이 요구된다 - 찾아가는 현장컨설팅에 대한 업체의 사업만족도가 다소 낮으므로 낮은 만족도의 이유에 대하여 분석하여 파악하고 이에 대한 대안을 고안해야 한다. 기업니즈에 대하여 보다 적극적인 대응으로 고객만족도의 수준을 높일 필요가 있다 - 상생 협력을 지원하는 사업에서 협동조합 등에 대한 적용가능성을 검토할 필요가 있다 - 소기업 소상공인 단체가 업계의 대표로서 점차적으로 회원들에게 실질적인 컨설팅 등의 서비스를 제공할 수 있도록 장기적으로 역량을 갖추도록 지원할 필요가 있다. 이에 대한 계획, 지원의 목표와 청사진을 보다 구체적으로 만들 필요가 있다 - 산업진흥원 등 타기관이나 민간부문 기관, 선진국의 유사기관의 사업에 대한 적극적인 연구와 벤치마킹 노력을 기울여 정책아이디어를 발굴하고 프로그램 개발의 노력을 기울일 필요가 있다
<p>3. 구상권 관리사업</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 회수자원 확보를 위한 공공정보 활용범위의 확대를 통해 채무감면 및 외부조정 신청채무자에 대한 검증을 강화할 필요가 있다 - 회수위임, 외부전문업체 추심인력에 대한 적절한 관리를 통하여 회수실적을 제고할 수 있을 것이며 이에 대한 계량적 지표를 활용할 수 있을 것이다 - 이외에 회수자원의 확보를 위한 새로운 제도개선 아이디어에 대하여 발굴하는 벤치마킹 등의 제반 노력을 기관차원에서 독려하여야 한다

	<ul style="list-style-type: none"> - 한국자산관리공사와 같은 유사한 업무를 수행하는 기관과의 협력 및 정책아이디어 교류가 필요하다 - 채무자 회생지원사업의 경우 계량지표의 개발이 가능할 것으로 판단된다. 채무자 회생지원에 대응하는 도덕적 해이 방지 업무에 대한 성과를 계량지표화하는 노력이 필요하다 - 특수채권 회수실적에 대한 차등수수료율을 확대하는 등 다양한 제도적 개선이 가능할 것으로 보인다
4. 보증재원 확충사업	<ul style="list-style-type: none"> - 금융회사의 법정출연요율 상향조정을 위한 보다 다각적이고 창의적인 접근이 필요할 것으로 보인다. 기관이 여러가지 활동을 통하여 금융기관의 목표에 기여하여 기관과 금융기관의 협력에 대한 모델케이스에 대한 벤치마킹이 요구된다. 업무의 효과성에 대한 대내외 PR을 강화하고 학술세미나 등을 통하여 사회적 이슈화하는 보다 적극적인 활동이 필요하다 - 리스크 관리와 관련하여 재무경영계획 및 부채비율 관리계획, 운용시스템 고도화 및 내실화는 리스크에 대한 스트레스 테스트가 가능한 수준의 관리를 추구하고 업무프로세스와 조직체계에 관한 개선노력을 해야 할 것으로 판단된다 - 성과지표로서 연말 운용배수가 적정한지 검토할 필요가 있으며 기본재산 증가분 등의 지표 등 다른 지표와 타당성면에서 비교가 필요하다. 적정 운용배수에 대한 보다 구체적인 목표설정과 합리적이고 충분한 이론적인 근거가 필요하다 - 구상권 회수금액을 늘리기 위해서 노력하되 긴급지원자금, 햇살론 등이 특례보증의 경우 무관심채권이 되지 않도록 유의할 필요가 있다 - 출연기관별 조성목표가 구성되는 것이 바람직할 것으로 보인다. 금융회사 출연금에 대한 성과와 서울시, 자치구, 정부를 포함하는 정부부문 출연금에 대한 성과로 구분하여 성과 관리하는 것이 바람직하다 - 여유자금운용에 대한 계량지표를 설정하고 상향지표를 적용할 필요가 있다

V. 세종문화회관

1. 평가종합

1.1 평가결과

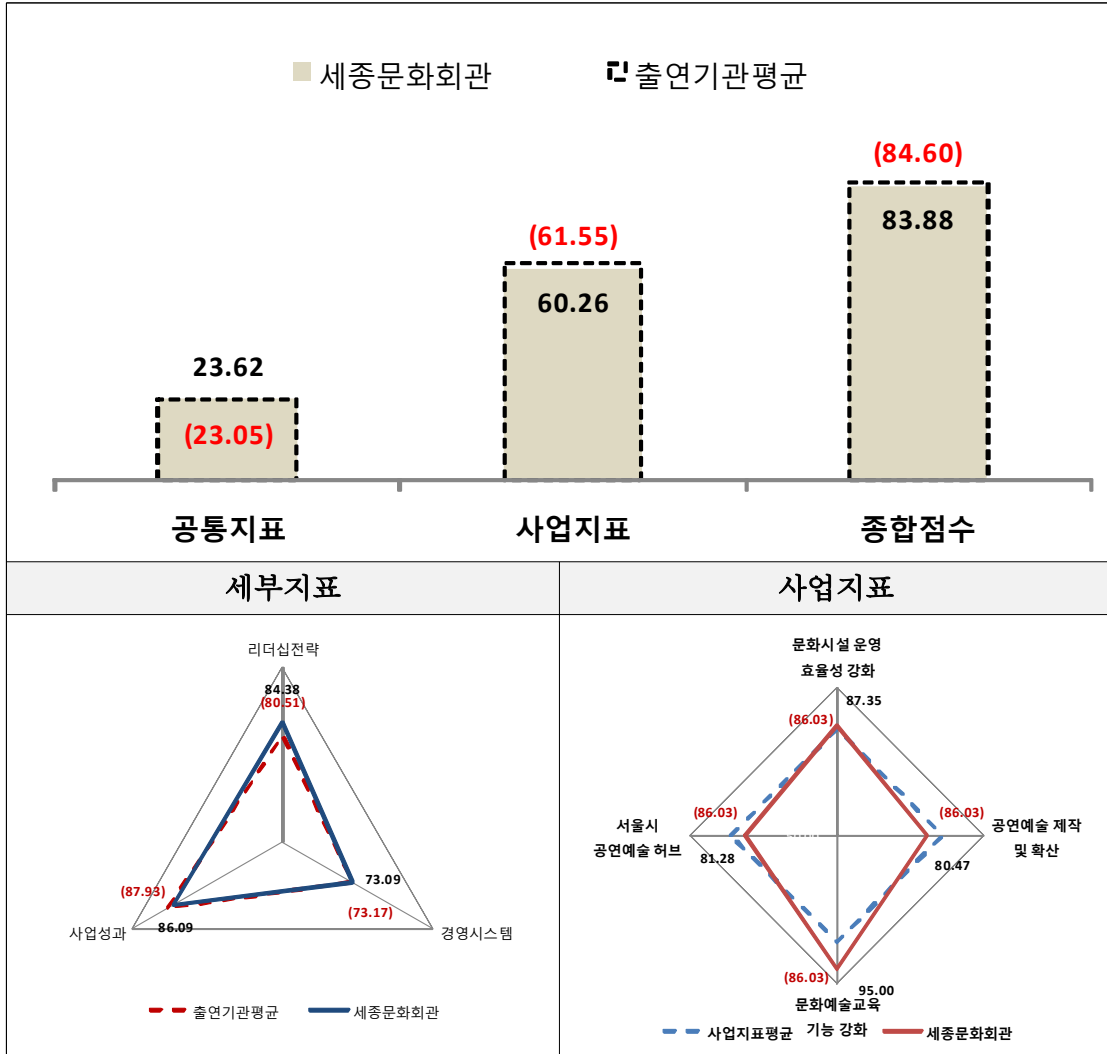
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(12.66)
	(1) 기관장 리더십	4	B+	3.00
	(2) 청렴도 향상	2		1.87
	(3) 정책준수	3		2.31
	(4) 시민만족도	6		5.48
2.경영시스템		(15)		(10.96)
	(1) 조직관리	3	B+	2.25
	(2) 인사관리	4	B+	3.00
	(3) 재무예산관리	8		5.71
합계		30		23.62

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 문화시설 운영의 효율성 강화	(1) 회관 공간운영 노력	(17)	(14.85)
	(2) 시설운영 공공성 및 수익성 제고	9	7.65
2. 공연예술 제작 및 확산	(1) 레퍼토리 공연물 개발 노력	8	7.20
	(2) 시민 참여 및 향유기회 확대	9	7.88
3. 문화예술교육 기능 강화	(1) 문화예술교육사업의 체계성 및 질적제고를 위한 노력	(18)	(17.10)
	(2) 문화예술교육 사업 성과	9	8.55
4. 서울시 공연예술 허브	(1) 네트워크 구축 등 인프라 노력	9	8.55
	(2) 공연예술 교류 성과	9	8.10
합계		70	60.26

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

세종문화회관의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 23.62점, 사업지표 60.26점으로, 종합하여 83.88점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 84.38점으로 전체평균 보다 우수하였으며, 경영시스템 부분은 68.27점, 사업성과 부문이 86.09점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

세종문화회관의 사업지표 전체평균 환산점수는 86.03점이며, 세종문화회관 각 사업

지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 문화시설 운영 효율성 강화, 문화예술교육 부문이 전체평균(86.03점) 보다 우수하였으며, 공연예술 제가 및 확산, 서울시 공연 예술 허브 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 세종문화회관은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<p>- 기관에 대한 다양한 기대를 정확하게 인식하고 이에 기반하여 기관의 명확한 정체성을 확립하고자 하는 노력이 필요하다. 우리나라 대표 공연기관으로서 가지는 지위(national theater)에 대한 기대감, 서울시 출연기관으로서의 지위에 대한 기대감, 9개 공연단체를 직접 운영하는 기관으로서의 지위에 대한 기대감 등이 서로 상이할 수 있으므로, 이러한 상이한 기대감에 대한 정확한 이해를 바탕으로 기관의 명확한 정체성과 운영방안을 확립하고 이를 내·외부 이해관계자들과 공유하기 위한 노력이 필요하다. 예를 들어 현재 자체예술단의 공연이 전체 공연의 50%를 차지하고 있는데, 이에 대해 상반된 의견이 존재할 수 있을 것이다. 또한 기관에서 사업의 대상으로 하는 ‘문화예술활동’의 범위를 어떻게 정의하는가의 문제도 사업의 범위와 확장과 직접 관련된다는 측면에서 매우 중요한 과제라 할 수 있다.</p>
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 비전설정에 대한 재검토가 필요하다. - 조직관리 상의 조직구성원의 범위에 예술단원을 포함한다는 공감대를 형성하는 것이 바람직함. 조직의 직무명이나 직급 체계 및 평가시스템 등을 설정하는 데 있어서 회관직원과 예술단원이라는 명칭으로 구분하는 것은 바람직하지 않다. - KPI를 활용하는 관점에서 본다면, 중점 추진전략 중심으로 지표를 사용하고 있는데, 조직의 전반적인 틀에서 전략적 체계와 연계하여 지표가 총괄적으로 정리되는 것이 바람직하다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 인적자원관리전략 및 인력운영계획의 체계적인 수립이 필요하다. - 인사관리에 대한 만족도 조사가 시행되어야 한다. - 노사공동협력활동 확대되어야 한다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 재무계획이 대내외 환경 변화에 크게 의존한다는 점에서 시나리오별 계획 수립과 이에 대한 대응방안 마련을 검토할 필요가 있을 것으로 판단된다. - 기관과 연관되는 재무위험을 분류하여 정의하고 이에 대한 체계적인 관리방안 마련을 검토할 필요가 있을 것으로 판단된다. - 기관이 중장기적으로 안정적인 수익을 창출·확보하기 위하여 외부전문가 등을 활용하여 객관적인 시각에서 자문을 받는 노력을 강화할 필요가 있을 것이다. - 지난 4년 연속 당기순손실이 발생하고 있는데 당기순손실의 감축을 위하여 체계적인 계획과 구체적 실행계획 등을 검토할 필요가 있을 것이다. - 기관이 수행하는 사업이 기관의 설립목적에의 부합성, 공익성 등과 관련된 검토를 강화하여 예산 필요성에 대한 대외적인 홍보 및 설득 노력을 제고할 필요가 있을 것이다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 문화시설 운영의 효율성 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 기존의 공연장 중심 경영에서 ‘복합문화예술센터로서의 ‘공간운영 고도화’를 위한 전략 수립이 체계적으로 추진되었으며, 전시장 보수작업을 비롯한 공공성에 입각한 시민문화공간 조성 노력이 가치적 성과가 인정된다 - 다만, 지표 설계에서 ‘공공성’ 과 ‘수익성’ 이 조화롭게 반영될 수 있도록 정밀하게 설계할 필요가 있음. 예를 들면, 수익성을 떠었다고 해서 반드시 공공성에 위배되거나 공공성과 수익성이 상치되는 개념은 아님. 그러나 공공성과 수익성을 운영 지표로 강조함에 따라 세종문화회관의 경영철학이 공공성과 수익성의 강박관념에 갇혀 있는 듯 한 인상을 준다. - 결론적으로, 세종문화회관의 운영전략은 복합아트센터를 지향하고 있으나 현실적으로, ‘효율성 -> 재정안정화 -> 대관 공연 유치’ 라는 대관공연 유치 중심의 재정확보 중심 경영이라는 모순을 노출하고 있다. - ‘효율적 공간운영’, ‘안전 기반 구축’ 을 병행한 현재의 ‘우수콘텐츠 확보’ 성과 체계평가는 ‘공간별 특성화’ 전략에 집중한 전략 설계로 개선되어야 하며, 특히, 대극장, 체임버홀과 달리 포지션이 모호한 현재의 이나 M씨어터를 산하예술단의 레퍼토리 개발사업 및 외부 대관공연에 개입치 않고, 실험성있는 사전제작 인큐베이팅 또는 파일럿 프로그램 작업 공간으로 특화할 것을 제안한다. - 또한, 기관의 지표는 주기적으로 갱신되는 것이 바람직하다. - 현재의 “서울을 대표하는 복합문화공간 조성” 은 일반적이고 정체된 개념임. 실제로 현재 진행중인 세종의 역동적인 사업과 변화를 수용한 보다 진보적이고 구체적인 비전 확립을 제안한다.
2. 공연예술 제작 및 확산	<ul style="list-style-type: none"> - 2014년도 [예술단 창작활성화 및 단체별 레퍼토리화 노력] 및 [공연예술 완성도 및 확산을 위한 사업]은 공연제작 매뉴얼 제작, 공유 및 성과관리 시스템 도입 및 객석 점유율 상

	<p>승, 기업 협찬 유치를 통한 재원 증대 등 가시적 성과가 확인된다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 그러나 대관공연 외 뚜렷한 세종문화회관 고유 브랜드를 보여주는 레퍼토리 부재라는 현재의 문제점 해결을 위한 노력이 요구되며, 특별히 성과지표 관리상의 다음과 같은 사안들에 대한 개선이 요구된다. - 성과지표 상에서 ‘예술단체의 수익성 전략지표’ 개선이 요망된다. - ‘완성도’와 ‘확산’을 중심으로의 성과지표를 재구성해야 하며, 현재의 수월성 지표 적용은 부적합하다. - 공연장 가동률은 높은 반면, 외부단체와의 공동주최 활용 전략이 제작비 절감효과 지향 사업에 치중, 세종문화회관의 고유 브랜드 구축 및 질적 완성도 지표와는 충돌 위험이 존재한다. - 종합적으로 레퍼토리 개발 및 공연제작의 효율적 운영을 위한 실무자들의 경영 개선 의지가 느껴지고 실질적으로 많은 시도들이 이루어지고 있음을 실사를 통해 확인되었으며, 전반적으로 긍정적임. 그러나 소수의 전문인력이 양적으로, 지나치게 많은 종류의 사업들이 진행되고 있어 우수 또는 불량한 사업 간의 차별성이 나타나지 않는 약점이 드러나고 있다. - 이것은 사업지표와 경영지표상의 조직 및 인력 개편작업과 연동하여 고민해볼 만한 것으로 사료된다. - 예술단체별 레퍼토리 개발 및 관객확보 전략은 완만하지만 예술단경영 관리 통합 행정시스템 도입 및 실무진들의 개선지에 의한 다양한 시도들이 진행되고 있어 장기적으로 낙관적이라 할 수 있음. 그러나 관리는 통합하더라도 단체별 독립된 SWOT 전략분석에 의한 사업목표 수립 요구된다. - [시민참여 및 향유기회 확대 성과]는 접근의 차이가 있을 수 있으나 본 사업보고서에서 제시한 ① 예술단 대표 레퍼토리 유료객석 점유율과 ②천원의 행복 유료객석 점유율 2 가지 만으로는 사업목적 충족할 수 없다는 점에서 대대적인 점검이 필요하다.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - [천원의 행복] 사업의 프로그램 기획의 경우, 낮은 레퍼토리가 replaly되는 진부한 일면이 있다. 기관차원의 지속적 수행의지가 있다면, 관객만족도 조사를 실시하여, 그를 반영한 세종문화회관의 최근의 변혁과 발전적 위상에 부합하는 수준의 개혁이 요청된다. 예를 들어 “입장료는 천원, 만족도는 십만원” 정도의 인식을 시민들에게 심어줘야 한다. 천원이라는 낮은 티켓가격에도 불구하고 객석점유율이 80%선에 그치고 있으며, 하향곡선을 그리고 있음은 가격에 탄력 받지 않는 공연예술의 특성을 보여준다고 할 수 있다.
3.문화예술교육 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 명확한 사업목적 수립 하에 예술단체별, 장르별, 타깃 별 다양하고 심화된 프로그램 운영이 필요하다. - 운영상 개별적인 큰 문제가 없으나 현재 총 11개의 프로그램이 동시에 운영되어 세종문화회관의 문화예술교육을 상징하는 일관된 ‘세종의 통합’ 된 브랜드 이미지 구축이 필요하다. (명칭을 통일하라는 의미는 아님. ‘세종’ ‘충무공’ ‘르네상스’ ‘꿈나무’ ‘시민’ ‘광화문’ 등 여러 키워드가 혼재하여 효력이 분산된 일면이 있음.) - 문화예술교육사업 목표체계제정립과 성과지표의 적절성 검토가 필요하다. 특히, ‘문화예술교육사업의 질적 제고’와 보다 직접적으로 연계되는 지표 개발이 요구된다. - ‘사업 완성도, 프로그램 저변확대 및 재정적 안정적 운영이 ‘문화예술교육사업의 질적 제고’를 실질적으로 반영하고 있는지에 대한 점검이 필요하다. - ‘문화예술 교육사업 투입예산 대비 강좌수입’ 향상이 문화예술교육사업의 ‘체계성 제고’와 ‘질적 제고’에 어떻게 기여하는지에 설명이 필요하다.
4. 서울시 공연예술 허브	<ul style="list-style-type: none"> - 본 사업 추진을 위한 실무진의 강한 의욕과 의지가 곳곳에서 확인됨에도 불구하고, [공연예술허브구축] 사업은 산하예술단체의 자치구 문예회관 순회공연 활동외의 특별한 점을 찾을 수 없다. 그에 대한 해당 문예회관 실무자 및 지역민들의 만족도 여부를 측정할 세부지표별 구체적인 평가기준 제시, 인프라구축을 위한 성과 분석 및 환류체계의 차기년도

	<p>사업 활용 계획 및 ‘질적 수준 제고’ 등 체계적 성과측정을 위한 구체적 평가 기준 등이 부재하다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자치구문예회관과의 연계활동을 활성화에 기여가 인정되는 한편, 세종문화회관 본 공연의 관객으로 유입되지 않는 한계점이 있다. 즉, 세종의 잠재고객이 될 서울시민들이 동네(구립문예회관)에서 미리 체험함으로써, 굳이 멀리 시내(세종문화회관)까지 방문하는 “선의의 번거로움(needs)”을 차단하는 결과를 가져올 위협이 있다. - 이와 같은 부정적 요소를 감안하여, 산하예술단체의 레퍼토리발굴을 위한 파일럿 프로그램 제작을 Pre-production 단계로 적극 활용하거나, 문화공간경영의 ‘공공성’ (세종에서 제시한 ‘수익성’ 지표를 상쇄하는 의미로)을 실현하는 부대사업으로 편재하여, 세종문화회관의 사업 성과를 부각시키는 방향으로 재편하는 것도 개선 보완책이 될 수 있다. - 본 사업을 지속적으로 운영하고, 효율성을 높이기 위해서는 자치구를 유형화한 차별화된 전략을 수립하는 것이 바람직할 것으로 보이나, 현재와 같이 별도 전담부서 및 직원 배정 없이 과중한 상시 공연업무가 몰려있는 공연기획팀에서 병행하는 것은 무리라는 판단이다. - 결론적으로, 본 사업은 자치구문예회관 연합회와 긴밀한 관계를 구축하여, 공연제작 콘텐츠 및 극장경영 및 프로그램 기획 노하우 공유, 잠재 관객 개발차원에서 가치가 있으나 세종문화회관이 어디까지 관여하고 책임질 것인지 그 범위를 보다 분명히 제한하고 효율성을 추구하여야 한다. - 현실적으로 세종문화회관의 물리적 조건(예산 및 인력)상 이 사업은 부수사업이지 핵심사업은 아니라고 판단된다. 다시 말해서, 이 사업에 공을 들일 목적이라면 그에 합당한 전문 인력과 부서 또는 별도의 기구에서 수행할 의지가 있는지 점검해야한다.
--	---

VI. 서울시여성가족재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

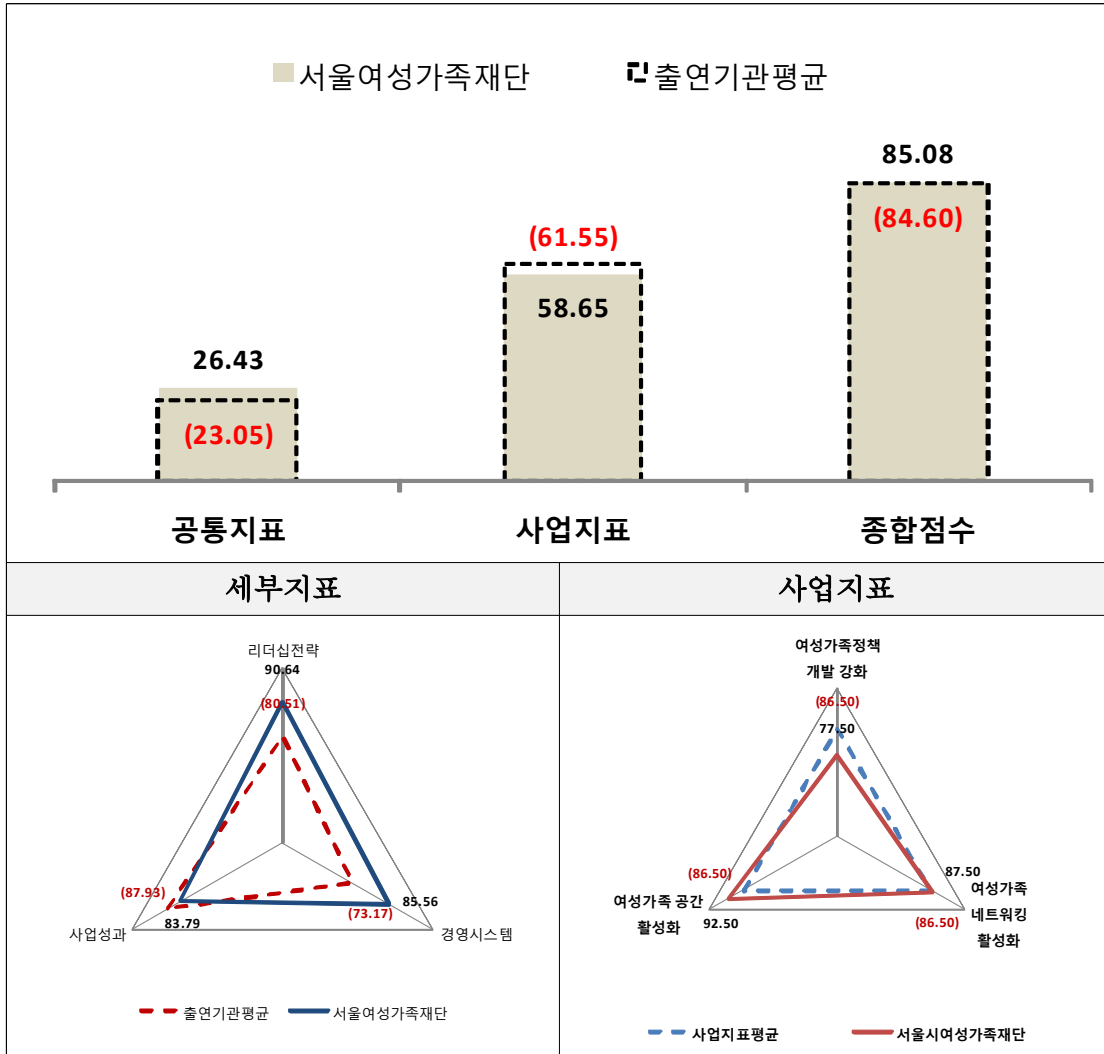
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(13.59)
	(1) 기관장 리더십	4	A0	3.50
	(2) 청렴도 향상	2		2.00
	(3) 정책준수	3		2.33
	(4) 시민만족도	6		5.76
2.경영시스템		(15)		(12.84)
	(1) 조직관리	3	A0	2.63
	(2) 인사관리	4	A0	3.50
	(3) 재무예산관리	8		6.71
합계		30		26.43

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 현장중심의 여성가족정책 개발 강화	(1) 실효성 있는 여성가족 정책개발을 위한 노력 및 성과	17	10.63
	(2) 여성가족정책 이해도 제고	5	4.62
	(3) 현장중심의 정책개발 활용성과	12	11.10
		(34)	(26.35)
2. 여성가족 네트워킹 활성화	(1) 여성가족 네트워킹 활성화를 위한 노력 및 성과	10	8.25
	(2) 여성가족 네트워킹 기반조성	5	4.62
	(3) 여성가족 네트워킹 활성화 성과	5	4.63
		(20)	(17.50)
3. 여성가족 공간 활성화	(1) 여성가족 공간 활성화를 위한 노력 및 성과	8	7.00
	(2) 여성가족공간 효용성 제고	4	3.90
	(3) 여성가족공간 활성화 성과	4	3.90
		(16)	(14.80)
합계		70	58.65

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울시여성가족재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 26.43점, 사업지표 58.65점으로, 종합하여 85.08점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 90.64점, 경영시스템 부문이 85.56점으로 전체평균 보다 우수하였으며, 사업성과 부문은 83.79점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울시여성가족재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 88.50점이며, 서울시여성가족

재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 여성가족 공간 활성화, 여성가족 네트워크 활성화 부문이 전체평균(88.50점) 보다 우수하였으며, 여성가족정책 개발강화 부문은 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울시여성가족재단은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 가치체계 상시화 시스템을 구축하여 다양한 활동을 추진하는 것은 바람직하지만 이러한 활동의 실효성을 높이기 위해서는 조직문화 변화관점 혹은 변화관리 관점에서 접근 방안을 모색할 필요가 있다. 예를 들면 Schein(1992)이 제시한 조직문화의 계층(인공적 창작물-가치관-기본 믿음)을 고려하여 이에 적합하게 유도적 개입활동, 관리적 개입활동, 정착적 개입활동 등을 추진하는 방안을 강구할 것을 제안한다. - 이해관계자 유형 분류 및 유형별 특징에 대한 분석이 잘 이루어져 있기 때문에 그 결과를 출연기관 및 유관기관과의 협력체계 구축뿐만 아니라 민관 협력 노력 등에도 적용할 경우 종합적인 관점에서 일관성있는 전략 수립 및 실천이 가능할 것으로 판단된다. - 일하는 방식 혁신 추진 노력에 대해서는 일상적인 업무 성과 개선 내용을 제시하기 보다는 제로베이스 혹은 고객 관점에서 볼 때 실제로 업무처리 프로세스가 과거와 비교하여 어떻게 개선되었고, 그 결과나 성과 개선은 얼마나 이루어졌는지 등을 제시하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 기존의 혁신 경영 추진 체계를 업무프로세스 혁신을 포함할 수 있도록 수정 보완하는 것이 필요하다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 전략별 추진과제에 대한 중요 우선순위의 개념이 갖추어져야 하며, 이러한 중요도의 체계가 전체 KPI에 대한 가중치를 결정하는데 연계성이 있도록 하는 것이 필요하다. - 직무 분류에 따른 직무명칭에 대한 재고가 요구된다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적인 인사관리체계는 잘 마련되어 있으나, 전략적 인사관리체계로의 전환이 필요하다. - 인재상을 재단의 미션과 비전에 맞게 재정의 할 필요가 있으며, 이에 따른 역량을 도출하여, 충원 및 인재개발의 기준으로 활용할 필요가 있다. - 교육훈련의 큰 틀은 마련되어 있으나, 개별 프로그램의 전문성이나 성과를 높이고, 각 과정별 프로그램의 체계화를 높이는 노력이 필요하다.
(3) 재무·예산관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 제로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 현장중심의 여성가족정책 개발 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 가족정책의 비중을 여성정책과 균형을 맞출 수 있도록 높여야 할 필요가 있다. - 저소득층 청소년 영어캠프를 지속가능한 프로그램으로 운영하고 시민참여형 프로그램의 접근성을 높이기 위한 홍보 전략의 수립이 필요하다.
2. 여성가족 네트워킹 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 네트워킹의 차원과 범주의 구분 명확하게 하고 자치구 여성발전센터, 건강가정지원센터 및 성매매여성쉼터 등 유관기관들과의 협조를 위한 네트워킹에 대한 관심을 가질 필요가 있다 - 네트워킹 참여기관의 ‘자원연계’ 성과 지표가 계된 기관의 수뿐만이 아니라 실제로 발굴·동원된 자원의 종류 및 양을 파악할 수 있도록 변경해야 할 필요가 있다.
3. 여성가족 공간 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 없음

VII. 서울시복지재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

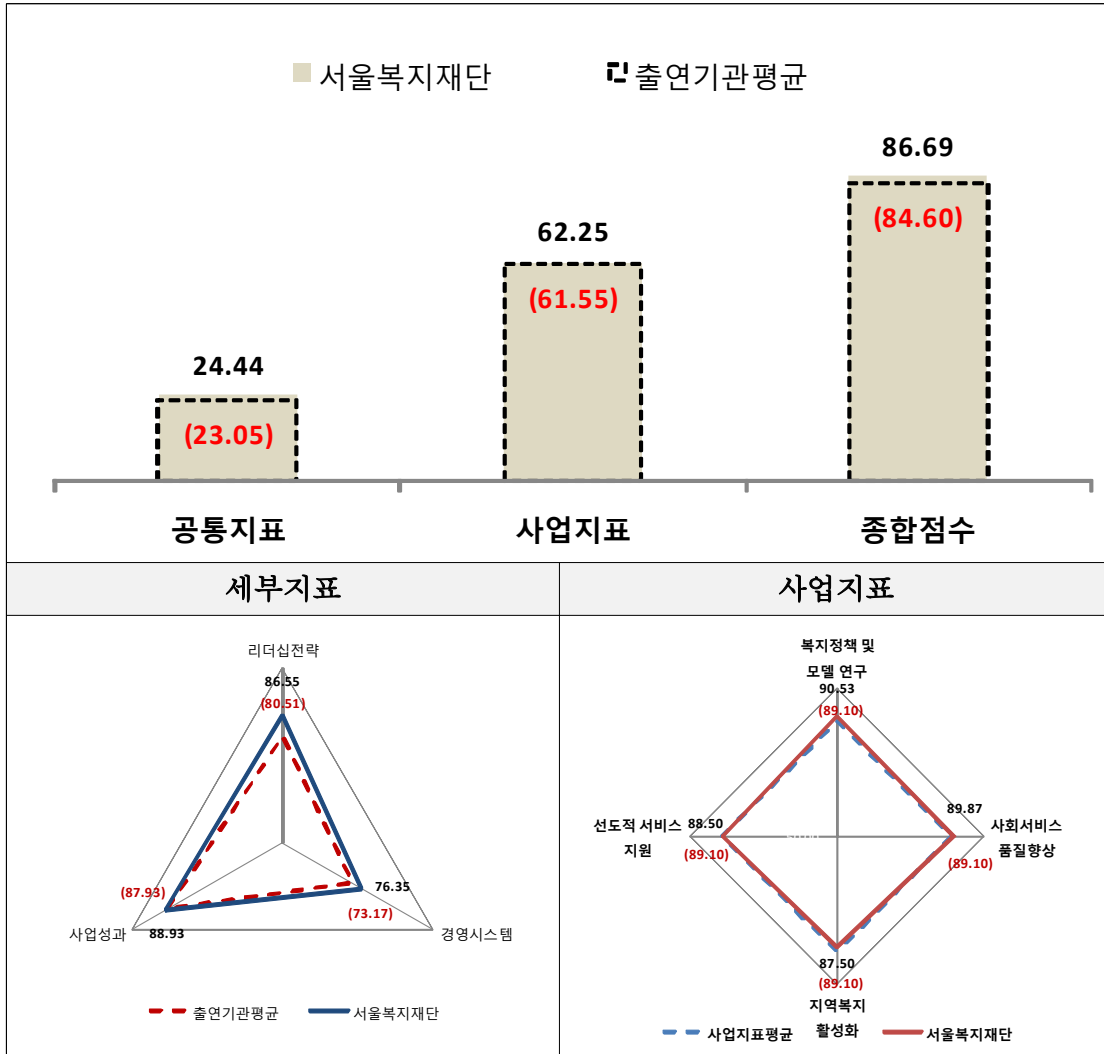
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(12.98)
	(1) 기관장 리더십	4	B+	3.00
	(2) 청렴도 향상	2		1.95
	(3) 정책준수	3		2.59
	(4) 시민만족도	6		5.44
2.경영시스템		(15)		(11.45)
	(1) 조직관리	3	A0	2.63
	(2) 인사관리	4	A0	3.50
	(3) 재무예산관리	8		5.33
합계		30		24.44

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 복지정책 및 모델 연구	(1) 복지정책 및 모델 연구 적정성	(15) 7	(13.58) 6.13
	(2) 연구보고서 평가 및 연구결과 활용도	8	7.45
		(15)	(13.48)
2. 사회서비스 품질향상	(1) 사회서비스 기관운영 체계화	4	3.50
	(2) 사회서비스 제공인력 역량 강화	4	3.50
	(3) 사회서비스 품질향상 성과	7	6.48
3. 지역복지 활성화	(1) 지역복지생태계 조성	(20) 5	(17.50) 3.38
	(2) 지역자원개발 및 네트워크 활성화	5	4.38
	(3) 지역복지 활성화 성과	10	9.75
4. 선도적 서비스 지원	(1) 저소득층 자립기반 조성	(20) 3	(17.70) 2.63
	(2) 장애인 지역사회 통합 강화	3	2.63
	(3) 금융·법률복지 서비스 확대	4	2.70
	(4) 서비스 지원 성과	10	9.75
합계		70	62.25

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울복지재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 24.44점, 사업지표 62.25점으로, 종합하여 86.69점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 86.55점, 경영시스템 부문이 76.35점, 사업성과 부분이 88.93점으로 전체평균보다 우수한 것으로 평가된다.

서울복지재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 90.53점이며, 서울복지재단의 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 복지정책 및 모델연구, 사회서비스 품질

향상 부문이 전체평균(90.53점) 보다 우수하였으며, 지역복지활성화 및 선도적 서비스지원 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울복지재단은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 재단의 경우 환경변화에 대응하여 조레개정을 추진하고 재단의 역할 및 명확한 방향을 설정했기 때문에 재단의 미션, 비전, 핵심가치를 비롯하여 경영철학과 경영목표, 전략방향과의 연계성에 대한 평가를 보다 구체적인 방법(예를 들면 정량적 평가)을 사용하여 검토하여 정교화 할 것을 제안한다. - 성과관리를 위해 사업목표 관리카드 수립절차를 확립하고 관리카드 제도를 시행하는 것은 긍정적이지만 성과관리의 실효성을 높이기 위해서는 개인수준에서 실행이 요구된다. - 이해관계자에 대한 분류 기준을 구체화하고 이들의 특성과 니즈를 파악하여 고객 특성에 적합한 소통, 공유, 협력 체계를 구축할 필요가 있다. - 기관의 위상증진을 위한 다양한 활동에 대해 성과 평가 및 분석을 실시하고 그 결과를 환류하는 프로세스를 갖출 필요가 있으며, 이를 위해서는 현재의 위상(as-is)과 바람직한 위상(to-be)이 무엇인지 정리할 필요가 있다. - 노동조합 출범에 따라 상생을 위한 협력적 노사관계를 구축하기 위해서는 종업원지원프로그램(EAP) 혹은 일하기좋은일터(GWP) 프로그램 등을 비롯해 신뢰 기반을 지속적으로 확충하는 것이 필요하다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 성과관리제도의 정착을 위해 사업추진을 위한 모든 프로젝트들이 조직의 전체적인 관점에서 중요도의 우선순위를 정하고 이에 대한 공감대를 형성하는 노력이 필요하다. - 개별적인 과제들에 대한 개선 의지와 노력을 유지되고 있으나, 이러한 활동들에 대해 제도적으로 보다 정교하게 체계를 갖추는 것이 바람직하다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 여러 용역을 통한 중장기계획이나 발전전략 등을 내재화 하는 노력이 더욱 요구된다 - 재단의 비전 및 발전방향, 인재상에 따른 인사관리가 전략적 인적자원관리로 체계화되어야 한다. - 충원에 있어서도 평가기준설정이 재단의 인재상에 기반한 역량과 모집 직위에 따른 직무역량 등으로 구체화되고, 객관적인 지표로 측정되어야 한다. - 성과평가체계도 KPI등 조직성과지표에 따른 평가와 직급별, 직무별 역량에 기초한 역량평가가 전체적인 연계성을 갖도록 재설계되어야 한다. - 교육훈련체계도 이러한 기반위에 전체적인 틀과 구체적인 프로그램이 만들어져야 하고, 직원의 역량평가를 통한 교육훈련수요가 도출되어야 한다. - 인사관리의 전문성을 인식하고 담당직원의 역량개발을 위한 기회가 충분히 주어져야 할 필요가 있다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 제로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 복지정책 및 모델 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 내부 공동연구를 확대하고 외부 전문인력을 공동연구자로 활용하는 것이 필요하다.
2. 사회서비스 품질향상	<ul style="list-style-type: none"> - 교육을 통한 업무능력 향상을 평가에 실무적인 업무 능력의 향상을 측정할 수 있는 지표를 추가할 필요가 있다.
3. 지역복지 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 지역복지 생태계 조성사업에서 모델의 지속적인 평가와 모니터링을 통해 모델의 적용 가능성과 활용방안을 탐색하고 공유·확산해 나가는 것이 필요하다. - 서울시가 주도적으로 기획하고 서울시복지재단이 추진하는 디딤돌사업이 진정한 의미의 지역사회 복지 활성화에 기여할 수 있을 것인지에 대한 검토가 필요하다. - 지역 단위의 네트워크의 자생적 발전과 자원의 발굴·배분 등이 자체적으로 이루어질 수 있도록 하는 지원하는 방식으로의 전환을 검토할 필요가 있다.
4. 선도적 서비스 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 선도사업의 취지에 맞게 기존의 선도사업 관리뿐만이 아니라 새롭게 발굴하여 추진하는 사업도 있어야 할 것이다. - 외부자원 연계를 통한 자립활동 지원의 경우 일회성 교육을 지향하고 지원분야를 다각화해야 할 필요가 있다 - 서비스 접근성에 대한 이용대상자의 평가가 구체적으로 제시될 필요가 있다. - 법률, 금융서비스의 경우 이용대상자를 대상으로 적절한 방법으로 홍보되고 있는가에 대한 검토가 필요하다.

VIII. 서울문화재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

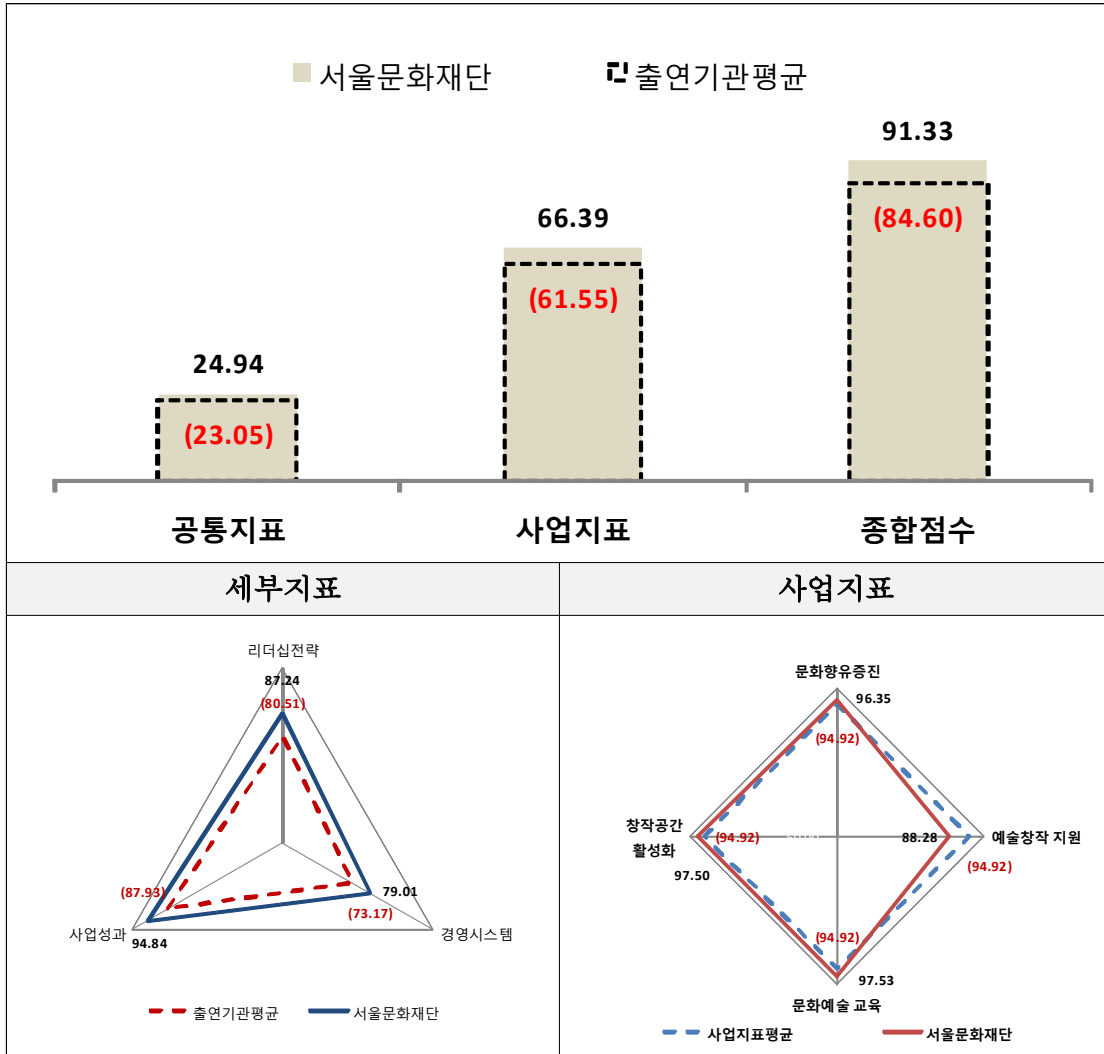
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(13.09)
	(1) 기관장 리더십	4	B+	3.00
	(2) 청렴도 향상	2		1.93
	(3) 정책준수	3		2.35
	(4) 시민만족도	6		5.80
2.경영시스템		(15)		(11.85)
	(1) 조직관리	3	B0	1.88
	(2) 인사관리	4	B+	3.00
	(3) 재무예산관리	8		6.98
합계		30		24.93

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 문화향유 증진사업	(1) 문화향유 증진사업의 활성화 노력	(17)	(16.38)
	(2) 문화향유 증진사업의 성과	8	7.60
2. 예술창작 지원사업	(1) 예술창작 활성화를 위한 지원 노력	9	8.78
	(2) 예술창작 지원사업 성과	9	8.24
3. 창작공간 활성화 사업	(1) 창작공간 특성화 및 활성화 노력	(18)	(17.55)
	(2) 창작공간 활성화 성과	9	8.78
4. 문화예술 교육사업	(1) 문화예술 교육 활성화를 위한 노력	9	8.78
	(2) 문화예술 교육 사업의 성과	8	7.80
합계		70	66.39

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울문화재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 24.94점, 사업지표 66.39점으로, 종합하여 91.33점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 87.74점, 사업성과 부문이 94.84점, 경영시스템 부문이 68.27점으로 전체평균보다 우수한 것으로 평가한다.

서울문화재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 94.92점이며, 서울문화재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 문화향유증진, 문화예술교육, 창작공간활성화

부문이 전체평균(94.92점) 보다 우수하였으며, 예술창작지원부문은 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울문화재단은 ‘가’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 현안과제와 전략체계와의 연계성이 미흡하며, 현안과제 선정 과정에 있어서도 단순히 [앞으로 10년 미래 전략과제]를 현안과제로 추진하기 보다는 시급성, 중요성, 실행가능성, 비전과의 연계성, 전략과의 연계성 등을 평가하여 현안과제를 선정하고 실행계획을 수립하는 등 선택과 집중을 통해 자원의 효율적인 배분과 전략적 일관성을 확보할 필요가 있다. - 전사목표 - 부서목표 - 개인목표로의 cascading 체계를 확립하는 한편 성과관리를 위한 KPI 시스템이 실질적으로 운영될 수 있도록 상시성과관리시스템을 보완하는 것이 필요하다. - 이해관계자와 분석에 있어서 서비스 단계별 분류를 실시하였으나 그 결과를 구체적으로 활용하지 못하고 있다. 따라서 향후에는 고객 요구사항에 적합한 소통채널과 방향을 결정하는 등 소통과 협력에 있어서 전략적 접근이 요구되며, 성과 분석 및 결과 환류 노력이 요구된다. - 조직역량결집 및 노사관계선진화를 위해 다양한 노력을 추진하였으나 정규직과 비정규직 간의 갈등 해결 및 협력적 조직문화 구축 노력이 지속적으로 요구된다. - 근로자 지원프로그램(EAP)과 가족친화경영을 활성화하기 위해 노력한 것은 긍정적으로 평가할 수 있지만 이러한 프로그램과 전략과의 연계성을 확보하여 조직문화 관점에서 변화를 효율적으로 추진하기 위해서는 GWP(great work place) 관점을 통합하여 접근하는 방안을 모색하는 것이 필요하다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 전략적 목표 및 사업체계와 구체적인 운영 프로그램들 간의 전반적인 체계가 명확하게 정비되어야 할 필요성이 있다. - 새로운 아이디어나 프로그램 활동들이 일회성의 이벤트적인 개념이 아니고 조직 내에서 지속화될 수 있도록 제도화할 수 있는 노력이 요구된다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 재단의 중장기계획, 발전전략에 따른 인사관리의 전략방향을 설정하고 이를 기반으로 한 인력수급계획을 수립하여야 한다. - 인력수요 산정 등에 있어서는 직무분석 등 체계적인 분석을 통한 과학적인 인력수요를 산정하여야 하며, 현재의 인력보유 현황을 고려하여 신규와 재배치, 교육훈련을 통한 역량향상 등을 고려한 시나리오별 인력수급계획이 마련되어야 한다. - 인재상에 따른 역량이 구체적으로 제시되고 이에 따른 역량 평가에 기반한 교육훈련수요를 파악해 이를 교육훈련체제로 만들어야 한다. - 직급별, 과정별 전체 교육프로그램의 체계를 정비할 필요가 있다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 체로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 문화향유 증진사업	<ul style="list-style-type: none"> - 서울 ‘시민’의 특성을 미래 문화정책 맥락에서 구체적으로 정의, 분석하고, 이를 바탕으로 생애주기형, 생활권 문화생활 기반 구축형 차원에서 중장기 시민 문화정책 계획을 수립할 필요가 있다고 판단된다. 이와 관련하여 서울시민 문화지표 체계 개발 및 조사·활용체계를 구축할 필요가 있다고 판단된다. - “메모리인서울프로젝트 ‘의 경우, 테마 분류체계 및 문화자원 활용 중장기 전략을 수립할 필요가 있다고 판단된다. - 온라인 모금 플랫폼 구축에 따른 효과적인 실행 전략개발이 필요하다. - 문화향유증진 사업이 서울시민 문화향유 증진에 미치는 효과 지표 개발이 필요하다. - 시민참여율 측정을 위한 시민참여자 규모 측정 체계 구축이 필요하다
2. 예술창작 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 예술창작 지원의 성과 사례에 대한 스토리를 개발하여 향후 예술창작 지원사업의 효과성 증진 전략 수립의 준거 자료로 활용하는 방안 검토가 필요하다. - 국제문화교류 수요의 증가에 따른 전략 개발 및 협력적 거버넌스 체계 구축 방안 마련 필요하다. - 젊은 신진 예술가 발굴 프로젝트 활성화 방안 마련이 필요하다. - 축제 콘텐츠 제작 및 교류 지원사업의 경우, 축제별 특성화 측면에서의 방향 설정이 필요하다고 판단된다. - 거리예술 활성화 사업, 서울시 대표 B-boy 단 사업이 단기사업인지, 장기적 사업인지에 대한 검토가 필요하며, 장기사업일 경우, 이에 대한 중장기 계획 수립이 필요하다고 판단된다. - “국제교류를 통한 예술창작 해외진출 기반조성 노력” 지표의 세부 지표 개발 필요하다. - 도전적인 목표치 설정 작업이 필요하다.

3. 창작공간 활성화 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 창작공간 특성화 및 활성화 사업이 각 지역의 문화예술 생태계에 미치는 영향 분석이 필요하다. - 창작공간과 서울문화재단의 타 사업과의 연계 체계 구축이 필요하다. - 창작공간의 위상을 서울시 전체 차원과 지역사회 차원으로 구분하여 재정리가 필요하다.
4. 문화예술 교육사업	<ul style="list-style-type: none"> - 시민 문화예술교육 활성화를 위한 정책체계와 성과지표 체계를 개발할 필요가 있다. 기존 사업과의 차별성과 연계성을 심도 있게 연구하고, 시민 문화예술교육사업 추진 모델을 정립할 필요가 있다.

Ⅸ. 서울시립교향악단

1. 평가종합

1.1 평가결과

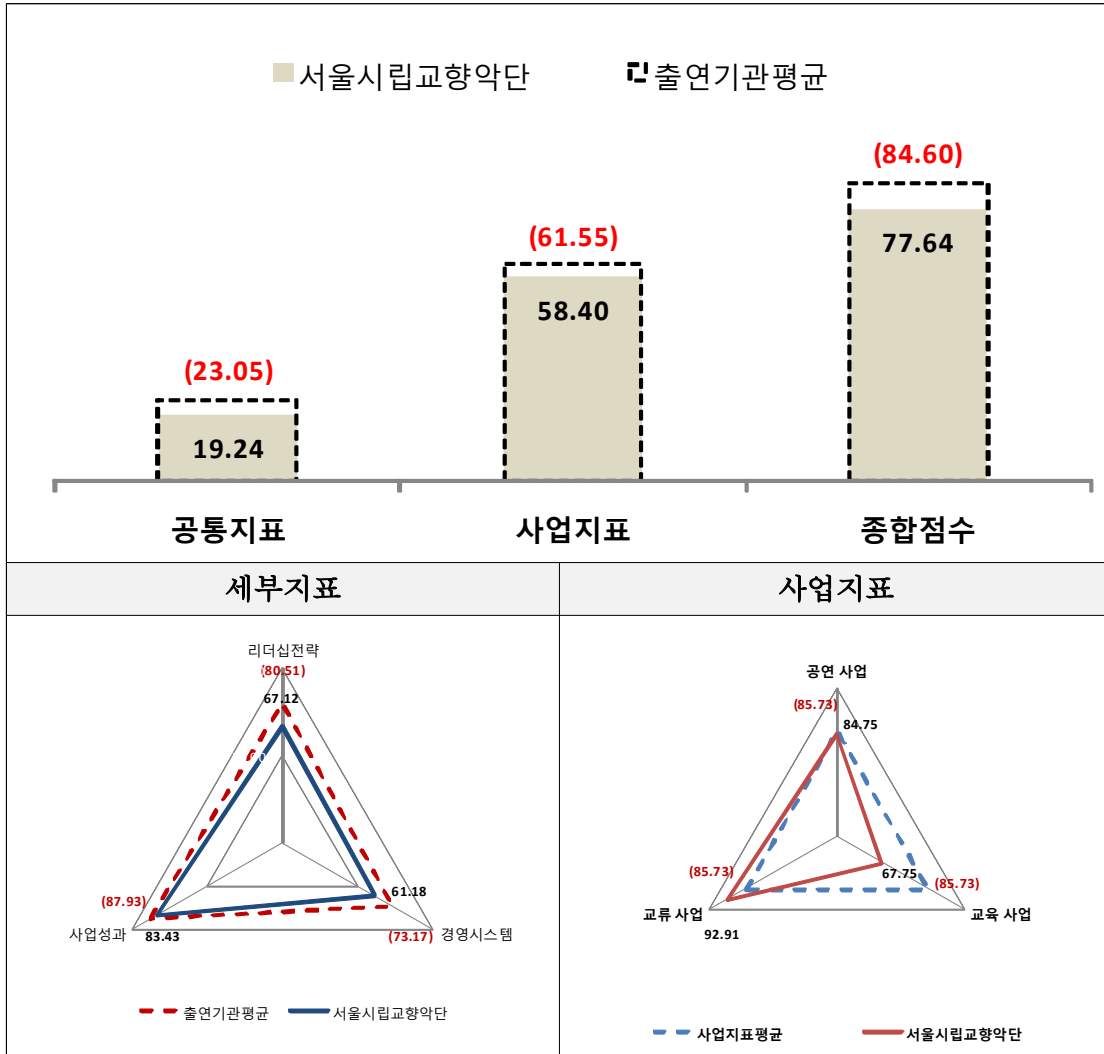
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(10.07)
	(1) 기관장 리더십	4	D+	1.50
	(2) 청렴도 향상	2		1.95
	(3) 정책준수	3		1.35
	(4) 시민만족도	6		5.27
2.경영시스템		(15)		(9.18)
	(1) 조직관리	3	D+	1.13
	(2) 인사관리	4	B0	2.50
	(3) 재무예산관리	8		5.55
합계		30		19.24

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 공연 사업		(32)	(27.12)
	(1) 공연유형별 공연 실행 및 분석	15	12.38
	(2) 정기공연 유료티켓 판매 및 공연 수입	10	8.46
	(3) 공익공연의 관객 만족도	3	2.69
	(4) 공연티켓 사전 판매	4	3.60
2. 교육 사업		(16)	(10.84)
	(1) 교육프로그램 품질향상 및 차별화	10	7.25
	(2) 교육프로그램의 학생 만족도	4	3.12
	(3) 교육프로그램 운영 실적	2	0.47
3. 교류 사업		(22)	(20.44)
	(1) 재무 건전성 확보 및 서울시향 브랜드력 제고	10	9.50
	(2) 온라인 홍보의 다양화	4	3.90
	(3) 재원 건전화 위한 협찬·후원 성과	4 / 4	7.04
합계		70	58.40

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울시립교향악단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 19.24점, 사업지표 58.40점으로, 종합하여 77.64점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 낮은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 67.12점, 사업성과 부문이 83.43점, 경영시스템 부문이 61.18점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울시립교향악단의 사업지표 전체평균 환산점수는 85.73점이며, 서울시립교향악단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 교류사업 부문이 전체평균(85.73점)

보다 우수하였으며, 공연사업 및 교육사업 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울시립교향악단은 ‘라’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 기관경영의 바람직한 방향설정을 위해서 기관의 정체성에 대한 진지한 고민을 할 필요가 있다. 현재의 비전은 모든 시민에게 고루 사랑받겠다는 것과 세계 최고 수준의 오케스트라가 되겠다는 두 가지 목표를 포함하고 있으나, 이 두 가지 목표의 실행전략이 서로 상충될 가능성이 있으므로, 비전의 실현을 위한 명확한 로드맵 및 방향설정과 효과적인 실행전략의 수립이 필요하다. - 기관의 모든 사업이 교향악단을 통해 이루어지고 있으므로, 기관의 중요한 의사결정과정에서 교향악단 단원들의 의견이 적극적으로 반영될 수 있도록 의사결정 시스템 및 조직구조가 개선될 필요가 있다. - 기관장이 장기간 부재인 상황이므로 신임 기관장을 가능한 빨리 임명한 후, 신임 기관장으로 하여금 기관 내·외부 이해관계자와의 적극적인 의사소통을 통해 기관의 비전과 경영전략을 책임지고 재설정하고 조직구조 및 조직문화를 개선할 수 있도록 하여야 할 것이다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 비전을 재정립하고 비전에 합당한 경영전략의 방향을 설정하고 전략 수행에 필요한 구체적인 전략과제들을 도출하고 이를 평가할 수 있는 항목을 검토하여, 전체적으로 조직관리 체계를 갖추는 것이 바람직하다. - 조직관리와 관련하여 조직구성원의 범주에 교향악단 단원들을 포함시키는 노력이 필요하다. - 조직 활성화 및 조직문화 개발을 위해 필요한 다양한 프로그램들을 운영하기 위한 노력이 요구된다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 인력계획 및 인사관리전략의 수립이 필요하다. - 체계적인 교육훈련전략의 수립이 필요하다. - 성과급지급기준의 개선되어야 한다. - 선택적 복지제도의 복지포인트 산정기준 설계가 필요하다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 기관이 중장기적으로 설립 목적에 부합하는 사업을 지속적으로 추진하기 위하여 체계적인 중장기 재무운영 계획을 검토할 필요가 있을 것으로 판단된다. - 재무위험 관리를 위하여 기관이 직면하는 위험을 검토하여 정의하고, 이에 대한 구체적인 대응방안 등을 수립할 필요가 있을 것으로 평가된다. - 유동성관리의 필요성을 적절히 검토하고 기관이 직면한 경영환경에 적절히 대응할 수 있는 유동성 관리 방안을 마련하려는 노력을 강화할 필요가 있을 것이다. - 기관의 미션과 비전, 전략 등과 연계된 재무예산계획 등을 마련하는 데 있어 외부 전문가 등의 활용을 강화할 필요가 있을 것이다. - 예산을 편성하고 집행하는 데 있어 경영환경 변화 등에 탄력적으로 대응할 수 있는 분야가 없는지 등에 대한 검토를 강화할 필요가 있을 것이다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 공연 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 전년도를 포함한 과거 실적과의 비교 평가가 가능하도록 실적을 제시할 필요가 있다 - 주요 개념들(예: 품질, 다양성, 공공성, 차별화, 도시브랜드력 등)에 대한 명확한 정의, 그리고 이를 바탕으로 한 성과평가 체크리스트 개발이 요구된다. - 순회공연 성과지표 관련하여 “해외에서의 서울시향의 명성과 이미지 상승을 통한 서울시 브랜드네임 효과”는 사업 추진 목표에 해당하므로 이것의 성취/도달 여부를 점검, 측정하는 별개의 지표가 필요한 것으로 판단된다. - 해외에서의 언론보도 성과 및 한국출신 작곡가 진은숙 효과를 도시브랜드 향상 성과로 활용할 수 있을 것이다. - 평균 개념에 더해 ‘총량’ 개념을 추가할 필요가 있다. 기관이 중장기적으로 재정자립도를 제고하기 위해서는 유료티켓 판매 및 공연 수입을 증대해야 하며, 이를 위해서는 반드시 ‘총량’에 대한 체계적 관리가 필요하다. - 시리즈별 공연 좌석등급별 판매 분포도 및 등급별 대표 실적 자료를 확보할 경우, 관객들의 공연 선호도 분석 등 대표 전략 방안으로 연결되어야 한다. - 대표실적이 양호 혹은 불량한 공연별 데이터 분석결과는 차후 공연기획 전략과 홍보마케팅 계획 수립에도 유용할 것으로 판단된다. - 단순히 전체 평균점수 또는 항목별 평균점수를 확인하는 수준을 넘어, 다양한 유형의 교차분석(예: 관객 유형별 만족도, 공연유형별 만족도, 공연장별 만족도 등)을 실시하여 관리적 함의를 도출할 필요가 있다. - 만족도의 다차원적 성격을 충분히 고려하여 지표를 세분화할 필요가 있다. - 관객만족도 조사 결과 도출된 시민들이 제안한 문제점, 요구사항들이 기관의 차기 사업에 어떤 형태로 반영되어, 어떤 효과를 도출하였는지를 점검하는 지표가 필요하다.

	<ul style="list-style-type: none"> - 부문별, 패키지별 성과관리가 필요하다. - 패키지 공연티켓 사전 판매 전략의 출발점은 고정 관객(정기 회원) 확보 전략과 동일함을 환기할 필요가 있다. 그러므로 잠재 구매자 대상 사전구입시 혜택(benefit) 홍보 노력 및 혜택 조건 점검 및 보완, 개선을 정기적으로 모니터링할 필요가 있으며, 이중 일부는 성과 지표 항목에 포함해 볼 필요가 있다.
2. 교육 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 중장기적 발전계획과 연동된 교육사업계획의 수립이 필요하다. - 이러한 사업계획에 사업의 목표, 목표 달성 여부를 측정하기 위한 성과지표 등이 포함될 필요가 있다. - 공익목적 교육프로그램의 경우 ‘누구를 위한’ 교육인지에 대한 고민이 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있다. - 현재의 3회에 한정된 초등학교 대상 공연장예절교육 및 음악감상, 악기체험 프로그램은 전시효과라는 오해의 소지가 있을수 있다. 이보다 횟수를 늘려 질적 효과 제고를 위한 노력이 필요하다. - 청소년 대상 마스터클래스 운영의 명확한 목표와 성과지표를 명확히 할 필요가 있으며, 장기계획(Long-term plan) 제시가 필요하다. 예를 들어 금관악기 중에서 트럼펫만을 양성할지, 다른 목, 금관악기로 확대할지, 동률 수준의 취약한 파트인 타악기 프로그램 신규 개설 여부 등 뚜렷한 목표와 정책 설정이 필요하다. - ‘공익’을 목적으로 하는 프로그램인 점을 고려하여 어떤 유형의 고객을 만족시키는 것이 보다 ‘공익’에 부합하는 것인지에 대한 기관 차원의 고민이 필요하다. 그리고 이러한 고민을 바탕으로 관련 성과지표를 설계하는 노력이 요망된다. - 만족도 조사의 지향점(목표) 및 조사결과 환류 계획도 성과지표에 개설하는 방안도 효율성 제고에 유용할 것으로 판단된다. - 보다 명확한 목표 설정이 요구된다. 목표로 제시된 ‘아카데미 + 마스터클래스 연 5~11회 실시’는 무의미하며, 아카데

	<p>미와 마스터클래스는 성질이 다른 것들로서 별도의 목표를 설정할 필요가 있다. 아울러 연 5~11회라는 목표치는 목표치가 부재한 것과 다름이 없으며, 명확한 목표 설정이 요구된다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 차세대 양성 교육과정인 ‘바티 브라스아카데미’가 트럼펫, 마스터클래스, 호른 마스터클래스와 같은 사업분류에 재편성되어, 일부 혼동이 있다. 후진양성 사업이라는 유사성이 있으나 차별성이 있는 만큼 이를 선명하게 정리할 필요가 있다. - 운영실적 증가율 달성도가 매우 저조하였다. 저조한 결과에 대한 원인과 문제점 및 차후 개선책 마련을 위한 성과 지표 개설, 또는 그에 대한 실무자의 견해가 보고서에 기재되어야 한다.
3. 교류 사업	<ul style="list-style-type: none"> - ‘브랜드력 제고’와 ‘안정적 자원 기반 마련’ 간 선순환 구조 창출을 위한 보다 적극적인 노력이 필요하다. 양자 모두 과제 명에 포함되어 있으나 양자가 어떻게 상호 연계성을 갖는지에 대한 고민이 보고서에 담겨 있지 않다. - 시향에서 특정 후원 그룹을 지칭하는 용어로 이미 사용하고 있는 패턴(Patron)의 사전적 의미는 후원활동 전체를 포괄하는 개념으로, 신규 개인후원 회원 입장에서 혼동할 우려가 있으므로 실무진행시 각각의 의미와 혜택에 대한 명확한 구분과 바른 안내가 필요하다. - 여러차례 보고된 바와 같이 2014해외투어의 긍정적 결과 및 서울시향 및 서울시/Korea 국가 브랜드 가치 향상 성과는 인정되나, 시향 내부의 행정적 연속성 및 실무자간의 업무 소통을 위해 해외 투어링 과정에서의 향후 개선방향 및 사전 체크리스트 점검단계에서의 업무수행상의 오류 등 부정적인 항목도 차후 예방 차원에서 성과지표에 포함되어야 한다. - 기존의 성과지표 외에 보다 전략적 접근이 필요한 집단을 특정한 보조 성과지표를 구성하여 관리하는 노력이 요구된다. - 일례로, 홈페이지 전반에 대한 이용자 정기 모니터링 지표도 포함되어야 한다고 판단된다. - SNS 활용 홍보 및 마케팅 성과 업적은 고무적이거나, 현재 모든 기관들이 경쟁적으로 사용하고 있는 홍보도구 일 뿐 아니라 일부 허수도 존재함을 경계하여, 치밀하고 신속한 정보

	<p>관리 유지가 요구된다.</p> <ul style="list-style-type: none">- 총액, 총인원을 넘어 주요 집단별로 성과지표와 목표치를 추가적으로 설정하고 관리하는 노력이 요구된다.- 장기 발전을 위해, 협찬 유치 증대 및 신규 협찬 유치 노력 외의 지표들, 예를 들어 사내 협찬전문가 소양 교육 및 사후 협찬사 만족도 조사를 활용한 지표 관리가 필요할 것으로 판단된다.
--	---

X. 서울시 자원봉사센터

1. 평가종합

1.1 평가결과

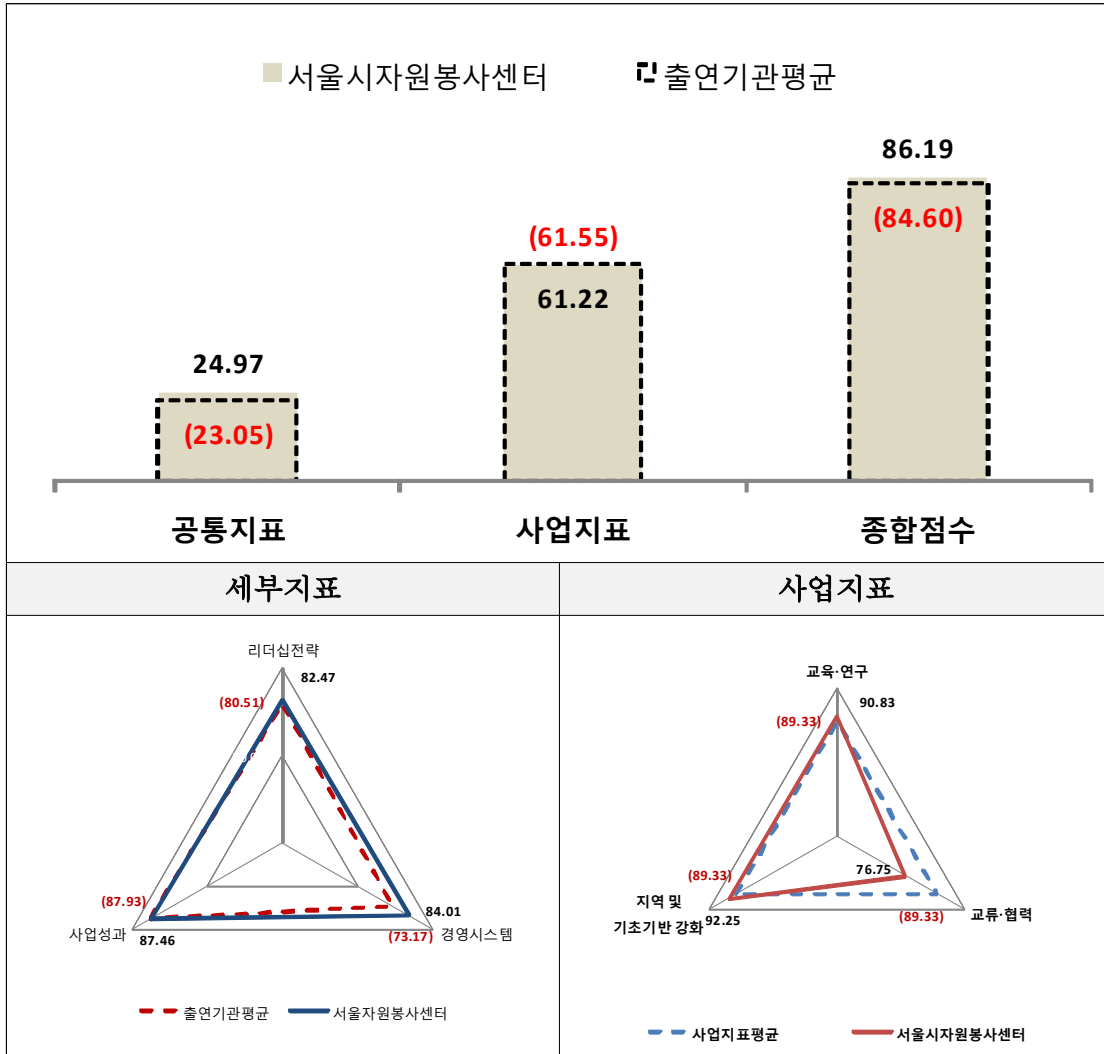
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(12.37)
	(1) 기관장 리더십	4	A0	3.50
	(2) 청렴도 향상	2		1.39
	(3) 정책준수	3		2.01
	(4) 시민만족도	6		5.47
2.경영시스템		(15)		(12.60)
	(1) 조직관리	3	A0	2.63
	(2) 인사관리	4	B+	3.00
	(3) 재무예산관리	8		6.98
합계		30		24.97

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1 교육·연구사업		(18)	(16.35)
	(1) 교육·연구 사업 적정성	10	8.75
	(2) 교육사업 추진 성과	4	3.70
	(3) 연구성과 활용 및 보급 성과	4	3.90
2 교류·협력사업		(20)	(15.35)
	(1) 교류·협력 사업 적정성	10	6.25
	(2) 교류 및 협력성과	10	9.10
3 지역 및 기초기반 강화		(32)	(29.52)
	(1) 지역·기초기반 강화 사업의 적정성	15	13.13
	(2) 자치구·기초단위 등 협력지원 성과	5	4.88
	(3) 홍보활동 추진노력 및 성과	4	3.84
	(4) 자원봉사 프로그램 지원사업 성과	8	7.68
합계		70	61.22

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울시자원봉사센터의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 24.97 점, 사업지표 61.22점으로, 종합하여 86.19점이며, 출원기관 종합점수 전체평균(84.60 점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출원기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 82.47점, 경영시스템 부문이 84.01점으로 전체평균 보다 우수하였으며, 사업 성과 부문은 87.46점으로 전체 출원기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울시자원봉사센터의 사업지표 전체평균 환산점수는 89.33점이며, 서울시자원봉사

센터 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 교육연구, 지역 및 기초기반 강화 부문이 전체평균(89.33점) 보다 우수하였으며, 교류협력 부문은 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울시자원봉사센터는 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 전략과제 해결을 위해 전사 KPI를 설정하고 이에 따른 실행과제를 도출한 것은 긍정적이지만 현재 수준에서 KPI를 실제로 활용하지 못하고 있다. 향후 기관의 여건에 적합하게 KPI 변경 프로세스를 비롯한 관리체계를 갖추고 성과관리시스템과 연계하여 실행할 것을 제안한다. - 기관의 인재상과 핵심가치 및 경영철학의 연계성을 평가하기 위해서는 보다 구체적인 평가 기준을 마련할 필요가 있으며 이를 인적자원관리와 연계하여 일관성있게 추진할 필요가 있다. - 핵심업무 선정, 전략체계 정렬, 인력 및 재정운영 계획 등의 연계성에 대한 평가 기준을 보다 구체화하여 정량적 평가 방안을 모색할 것을 제안한다. - 가치 및 전략 공유전략을 Push, Pull 전략으로 나누어 공유노력을 정리하였으나 가치흐름에 따라 분석한 이해관계자 분류 결과와는 연계하여 활용하지 못하고 있다. 이해관계자 분석 결과를 활용하여 유형별 니즈를 파악하고 이에 적합한 채널과 미디어를 선택하고 공유 노력을 수행하는 방안을 모색할 것을 제안한다. - 외부 협력체계 구축에 있어서도 이해관계자 분류결과를 적극적으로 활용하여 유형별 전략과 협력 방안을 모색할 것을 제안한다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 적은 인원으로 효율적으로 기관을 운영하기 위해 기관의 특성에 합당한 다양한 외부 전문가를 활용하고 있는데, 조직관리 측면에서 이러한 자문단과 위원회의 운영과 관리에 대한 제도화를 가시화하는 것이 바람직하다. - 소규모 조직의 유연성과 신속성을 강화시킬 수 있도록 실질적인 의사결정의 간소화 노력을 지속하는 것이 요구된다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 발전 전략, 비전 2018 달성을 위한 조직재설계 및 인력운영 방안 수립, GWP 경영진단 등 외부 컨설팅을 통한 중장기 발전 전략 수립, 인력운영 방안 수립 등을 진행하였으나, 이를 기반으로 한 내재화 작업이 미흡하다. - 중장기 전략에 따른 인력수급계획을 마련하여야 함. 현재 인력구조와 역량 등 직무분석을 통한 현황 분석과 미래 전략에 따른 수요를 파악하여 이를 연차별 인력수급계획으로 수립해 나가야한다. - 직원들의 역량을 향상시키기 위한 기본 체계를 마련하고, 전체적인 교육훈련체계를 마련하여야한다. - 직급별, 업무영역별 교육체계 및 역량평가에 기반한 교육수요를 조사하여 이를 반영한 교육프로그램 마련이 시급하다. - 센터의 인재상과 센터의 중장기 발전 전략에 따른 충원, 성과체계, 보상체계, 교육훈련체계 등 인사관리 전반에 대한 개선방안을 마련하여야한다.
(3) 재무·예산관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 제로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 교육·연구사업	<ul style="list-style-type: none"> - 교육대상별 교육횟수가 균형 있게 조정될 필요성이 있다. - 만족도 실시 경우 특성이 다른 대상에 대해 동일한 지표를 쓸 수 있는가에 대한 확인이 필요하다. - 연구성과물에 대한 질적 평가가 필요하다. - 연구성과물에 대한 내외부평가를 확대하고 직원들에 대한 인센티브와 연계할 필요가 있다.
2. 교류·협력사업	<ul style="list-style-type: none"> - 교류사업의 성과를 구체적으로 평가할 수는 지표를 포함할 필요가 있다. - 교류협력 네트워크 활동의 경우 단기적, 일시적 프로그램보다 장기적으로 지속가능한 프로그램으로 발전해야 한다. - 교류협력의 성과를 위한 지표에 실제로 발굴되거나 연계된 자원의 종류나 양을 평가할 수 있도록 평가지표의 내용을 변경할 필요가 있다. - 교류협력 사업의 전략과제를 구분한 기준을 명확하게 할 필요가 있다. - 교류 성과를 단순히 교류협력의 기관 수 증가로 판단하는 것이 적절인가에 대한 검토가 필요하다.
3. 지역 및 기초기반 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 자치구지원사업의 경우 대상별, 사업별 세부적인 사업 운영이 필요하다. - 인정격려를 위한 적극적인 개선책 마련이 요구된다. - 자원봉사자를 개발하고 대상별 자원봉사자에 대한 차별화된 홍보가 필요하다. - 홍보활동의 성과에 대한 질적 평가가 가능한지에 대한 검토가 필요하다. - 각 세부사업별 성과에 대한 분석이 필요하다.

XI. 서울디자인재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

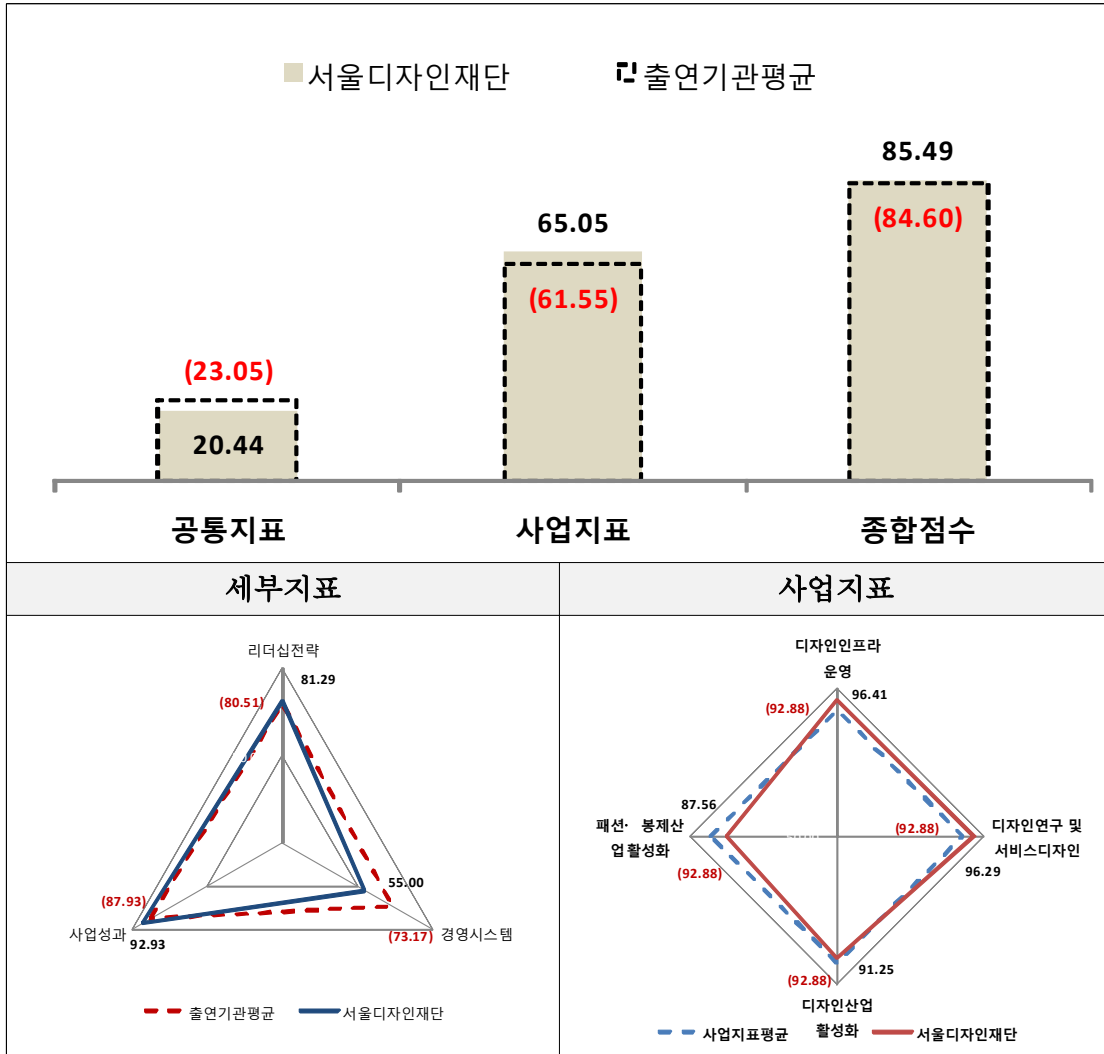
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(15)		(12.19)
	(1) 기관장 리더십	4	A0	3.50
	(2) 청렴도 향상	2		1.86
	(3) 정책준수	3		1.75
	(4) 시민만족도	6		5.08
2.경영시스템		(15)		(8.25)
	(1) 조직관리	3	B+	2.25
	(2) 인사관리	4	B+	3.00
	(3) 재무예산관리	8		3.00
합계		30		20.44

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 디자인인프라 운영사업	(1) 디자인인프라 운영사업 적정성	10	9.75
	(2) DDP 운영활성화 성과	12	11.46
2. 디자인연구 및 서비스 디자인사업	(1) 디자인연구 및 서비스디자인 사업 적정성	7	6.83
	(2) 디자인연구 및 서비스디자인 사업 수행 성과	7	6.65
3. 디자인산업 활성화 사업	(1) 디자인산업 활성화 사업 적정성	8	6.80
	(2) 디자인기업 마케팅 지원 성과	8	7.80
4. 패션·봉제 산업 활성화 사업	(1) 패션·봉제산업 활성화 사업 적정성	10	8.50
	(2) 패션·봉제산업 활성화 성과	8	7.26
합계		70	65.05

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울디자인재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 20.44점, 사업지표 65.05점으로, 종합하여 85.49점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 높은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부분이 81.29점, 사업성과 부분이 92.93점으로 전체평균 보다 우수하였으며, 경영시스템 부분은 55.00점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울디자인재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 92.88점이며, 서울디자인재단 각

사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 디자인인프라 운영, 디자인연구 및 서비스 디자인 부문이 전체평균(92.88점) 보다 우수하였으며, 디자인사업 활성화 및 패션·봉제 산업 활성화 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울디자인재단은 ‘나’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 경영목표를 시민만족도 90%, DDP재정자립 100%, 경영평가 Top 3 등과 같이 구체적으로 설정한 것은 바람직하지만, 기관의 설립목적과 비전에 비추어 볼 때 설정한 목표들이 내부 지향적이고 효율성에 치우친 것으로 판단된다. 따라서 향후에는 디자인 산업육성, 문화확산, 경쟁력 향상 등 설립목적을 반영하여 경영목표를 설정할 것을 제안한다. - DDP 개관과 함께 DDP 운영을 위해 업무를 통합하고 조직개편을 실시한 것은 바람직하지만 기관의 설립목적에 비추어 볼 때 디자인경영단 부문의 역량결집 및 강화를 위한 노력이 다소 미흡한 것으로 판단되며, 이에 대한 개선 노력이 필요하다. - 부서와 개인 수준의 KPI를 선정하여 성과관리를 추진하고 있는 것은 긍정적인 평가를 할 수 있지만, 환경 변화 및 기관의 여건에 따라 KPI를 적절히 수정 보완할 수 있도록 KPI지표 수정 프로세스에 대한 보완이 요구된다. - 이해관계자와 유형별 니즈 파악을 보다 정교화하여 니즈에 따라 소통채널과 방향을 결정하는 등 소통과 협력에 있어서 전략적 접근이 요구되며, 이후 성과 분석 및 결과 환류에 있어서 적극적 노력이 요구된다. - 노동조합 설립으로 노사생상 기반 마련을 위한 단계별 프로그램을 수립하였으나 초기 단계이며, 향후 지속적인 개선 노력과 공감대 형성이 요구된다. - 현안과제에 대한 평가에 내부위원뿐만 아니라 외부 전문가를 활용하는 방안을 검토할 필요가 있으며, 평가기준에 있어서도 미션/비전, 전략, 시 정책과의 연계성 등에 대한 검토를 고려할 필요가 있다.

(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 현행의 양 경영단 조직구조의 기초를 유지하되, 각 경영단이 갖는 조직적인 의미에 대한 조직 내의 공감대를 확보하고 거기에 맞도록 조직을 재설계할 필요가 있으며, 아울러 하부 조직단위의 명칭 변경에 대한 논의도 필요하다고 판단된다. - 조직의 비전과 경영목표, 전략방향과 전략과제, 그리고 사업 전략과 중점사업 등을 표현함에 있어서 조직의 전반적인 체계에서 이러한 개념이나 용어를 통일해서 사용하고 명시적으로 표현되어야 한다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 디자인 재단의 중장기전략을 명확히 재설계할 필요할 있으며, 이에 따른 인재상과 전략적 인적자원관리 계획을 수립하여야한다. - 중장기 전략적 인적자원관리 계획에 따른 인력수급계획을 수립할 필요가 있다. - 재단의 인재상과 이에 따른 역량을 도출하고 현재 인력의 보유역량을 평가하여 종합적인 중장기적 인력개발계획을 수립하여야한다. - 충원에 있어 서류전형과 면접전형(1,2차)으로 이루어져 있으나, 면접전형을 보다 역량중심의 면접으로 객관화 구조화 하는 작업이 필요하다 - 직원들의 의견을 객관적으로 체계적으로 조사하기 위하여 외부 조사기관을 활용하는 방안을 검토할 필요가 있다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 제로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
1. 디자인인프라 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> - DDP의 핵심가치인 ‘디자인’ 과 연계된 세부 프로그램들의 보다 적극적인 실행을 통한 DDP의 정체성 확립 및 확산이 필요하다. - 이용자 및 사업참여자 관점의 성과지표 개발 연구가 필요하다고 판단된다. - 대관시설 가동률이 실적이 1차년도에 89%로 상당히 높게 나타났는데, 이러한 가동률의 지속, 확대 방안을 마련할 필요가 있다.
2. 디자인연구 및 서비스 디자인사업	<ul style="list-style-type: none"> - 디자인 연구 커뮤니티 구축을 위한 외부기관, 전문가들과의 네트워킹을 강화해야한다. - 시민디자인연구 과제 중장기 수요조사 및 로드맵 수립 연구가 필요하다고 판단된다. - 시민들의 삶의 현장에서 직면하는 디자인 이슈를 발굴하고, 시민들의 디자인 역량을 강화하기 위한 시민 디자인 역량 강화 프로그램을 개발, 운영하는 방안에 대한 검토가 필요하다. - 시민디자인 연구개발의 중추 허브로서의 위상 정립 및 리더십 구축 노력이 필요하다. - 서비스디자인 시범사업 지역에 대한 지속적인 사후관리 체계 구축이 필요하다. - 시민 디자인 교육 활성화 방안 마련이 필요하다. - 연구결과의 활용도 측정을 위한 세부 지표 개발이 필요하다. - 시민서비스디자인 확산 및 저변 확대 성과 측정을 위한 세부지표 개발이 필요하다. - 서비스디자인 사업 추진 성과 지표의 명확화 및 재조정이 필요하다.
3. 디자인산업 활성화 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 수요 대응한 마케팅 전략 수립이 필요하다. - 협업 고도화를 위한 민간 네트워크와의 협업체계 마련이 필요하다 - 향후 입주기업, 사회적 기업 지원 방향에 대한 중장기 계획 수립이 필요하다.

	<ul style="list-style-type: none"> - “디자인 인프라 및 기업 성장 프로그램 운영 핵심성과” 지표의 구체화가 필요하다. - 성과지표로서의 입점 교체율 지표 활용 가능성을 검토할 필요가 있다.
4. 패션·봉제 산업 활성화 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 신진 디자이너 발굴을 위한 디자인 기반의 저변 확대 및 다양성 확보 전략 측면과 스타 디자이너 활용 전략을 전략적으로 서울디자인 생태계 기반 조성 측면을 중요하게 고려할 필요가 있다. - 신진 디자이너 해외진출 활성화를 위한 국제적 수준의 심사 체계 구축이 필요하다. - 서울디자인 산업의 성장 단계를 고려한 중장기 전략 접근이 필요하다. - 동대문지역, 성동지역, 중랑지역 등 서울 봉제 및 패션 지역에 대한 자원 분석을 통해 총체적 연계 전략을 수립하고, 이를 바탕으로 봉제 및 패션디자인 생태계 및 창조 클러스터 구축 전략을 수립할 필요가 있다. - 사업 참여자의 반응 조사 결과를 성과지표로 활용하는 방안을 마련할 필요가 있다. - 봉제산업의 열악한 환경이 개선되는 효과를 측정하기 위한 지표를 개발할 필요가 있다.

XII. 서울장학재단

1. 평가종합

1.1 평가결과

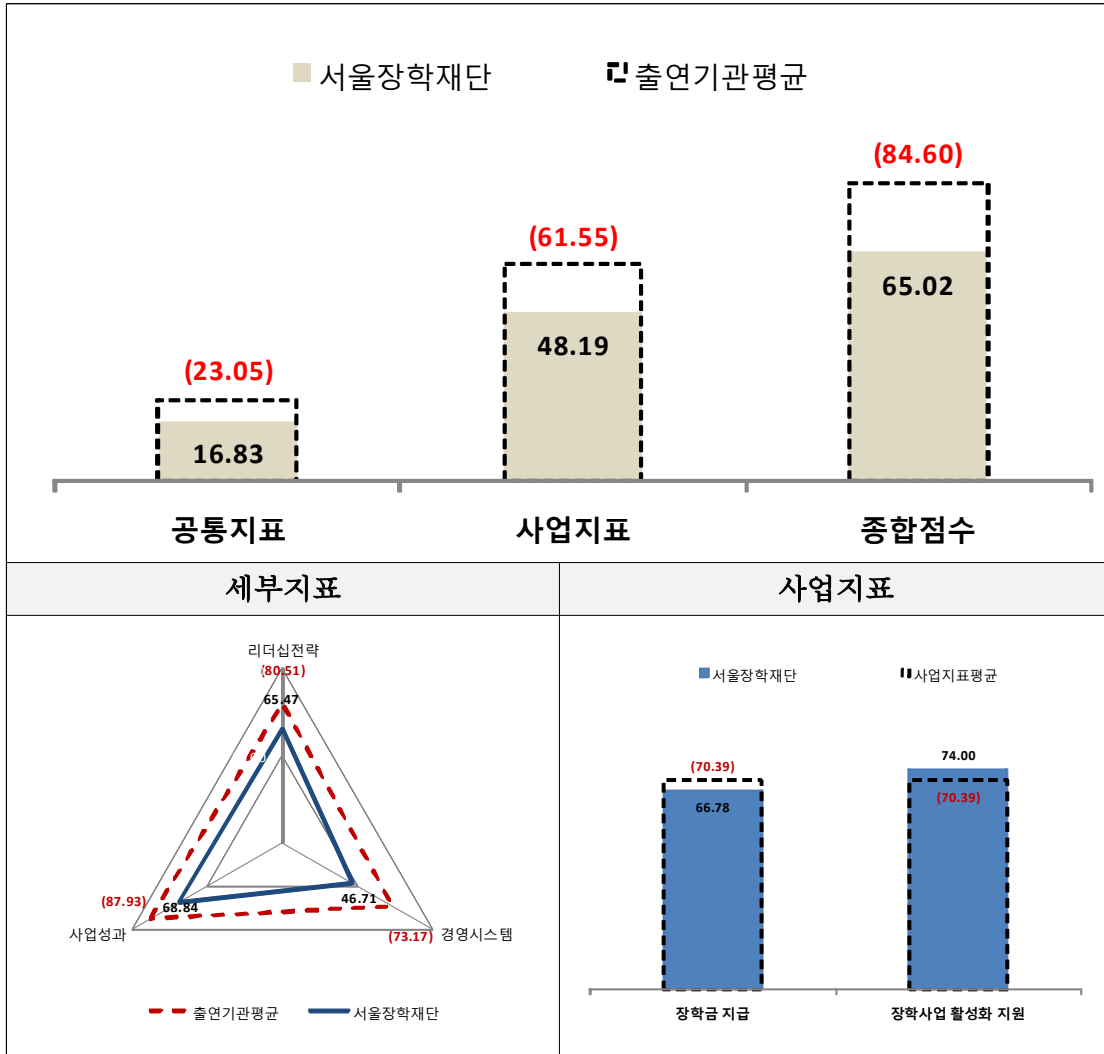
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략	(1) 기관장 리더십	4	B0	2.50
	(2) 청렴도 향상	평가제외		
	(3) 정책준수	3		2.47
	(4) 시민만족도	6		4.85
		(13)		(9.82)
2.경영시스템	(1) 조직관리	3	C0	1.50
	(2) 인사관리	4	C0	2.00
	(3) 재무예산관리	8	B0	3.51
		(15)		(7.01)
합계		30		16.83

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 장학금 지급 사업		(50)	(33.39)
	(1) 장학금 지급 사업 적정성	10	6.25
	(2) 장학생 선발의 적절성·체계성	10	6.25
	(3) 출연금 장학금 지원규모의 확대 성과	20	15.78
	(4) 자체사업 및 지정기탁사업 장학금 지원규모 확대	10	5.11
2. 장학사업 활성화 지원 사업		(20)	(14.80)
	(1) 인재지원 활성화를 위한 노력	10	6.25
	(2) 인재교류 활성화를 위한 노력	5	4.13
	(3) 인재지원프로그램의 효과성 평가	5	4.43
합계		70	48.19

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울장학재단의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 16.83점, 사업지표 48.19점으로, 종합하여 65.02점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 매우 낮은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 리더십·전략 부문이 65.47점, 경영시스템 부문이 46.71점, 사업성과 부문이 68.84점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울장학재단의 사업지표 전체평균 환산점수는 70.39점이며, 서울장학재단 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 장학사업활성화 지원 부문이 전체평균(70.39점)

보다 우수하였으며, 장학금 지급 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울장학재단은 ‘라’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 실행전략과 구체적인 사업과제를 미션과 비전, 전략방향에 따라 cascading 함으로써 종합적으로 연계성을 확보하여야 하며, 구체적인 목표 설정 및 성과평가 체계를 일관성 있게 구축하는 것이 필요하다. - 세부 과제의 실행력을 강화하기 위해서는 중요도와 시급도, 실행가능성을 평가하여 우선순위를 정하고 이에 대한 선택과 집중이 필요하다. - 가치흐름에 따른 고객분류 결과를 단순히 고객분류로만 그칠 것이 아니라 커뮤니케이션, 참여, 협력 등 다양한 분야에 보다 구체적으로 활용함으로써 고객의 니즈에 부합한 대응방안을 모색하는 것이 필요하다. - 현안 문제를 발굴, 선정, 해결방안 모색, 결과에 대한 피드백 시스템을 체계화할 필요가 있다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직구조에 대한 재설계 방안은 기관의 역할과 사업범위에 따라서 변화되고 재조정되는 것이기 때문에, 기관의 사업범위를 정관에 나타나 바에 따라서 명확히 정의하고, 조직 내외적으로 이를 기반으로 대응논리를 정립해야 한다. - 현재의 조직은 적은 인원이지만, 기관의 주요 업무인 장학생 선발이나 장학금 지급 등을 결정하는 데 있어서 객관성과 공정성을 확보하기 위해 외부의 전문가를 활용하는 위원회 등의 운영 및 관리에 대한 내용도 조직관리의 영역으로서 고려하여야 한다. - 조직활성화를 위한 학습활동과 기타 조직 내외적인 소통 활동 및 대시민 봉사활동 등이 계획적인 체계에 의해 운영되도록 제도를 갖추어야 한다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 전통적인 인사사무에 머물러 있어, 관리의 단계로 개선하여야 한다. - 재단의 비전 및 중장기계획을 명확히 수립하고, 이에 기반한 인력수급계획을 마련하여야 한다. - 인력수급계획을 비롯하여, 체계적인 인적자원관리 계획을 수립하여야 한다. - 승진 및 보직관리, 인력개발 계획, 성과평가계획 등 인사의 전반에 걸친 문제인식과 개선이 필요하다. - 노사협의회를 구성하지 못하더라도, 주기적인 면담이나 협의의 자리를 사전에 계획 및 공지하고 이를 실행하여 환류시키는 노력이 요구된다. - 전반적인 조직운영 계획을 재점검하고 이에 적합한 인사관리 계획을 수립하여야 한다.
(3) 재무·예산관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 제로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경

	<p>쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.</p>
--	--

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 장학금 지급 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 사업의 목표와 기관의 중장기 비전과 연계를 강화해야 할 필요가 있다. - 계량적인 목표와 성과 평가 외에 비계량적인 평가가 보완될 필요가 있다. - 사업 전반에 걸쳐 체계적인 관리를 강화할 필요가 있으나 이를 위해 현재 인력부족의 상황을 해소하는 선행되어야 할 것으로 판단된다. - 사업의 평가 및 환류체계를 강화할 필요가 있다. - 장학생들이 지원의 효과를 체감하도록 장학금지원 액수와 기간을 늘이는 방안의 검토가 필요하다. - 자체사업 및 지정기탁 장학사업의 장학금 수혜규모의 확대를 위해 좀 더 노력할 필요가 있다.
(2) 장학사업 활성화 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 인력이 부족한 상황에서 프로그램 개발과 운영에 있어 외부 전문가의 적극적 활용이 요구된다. - 재단의 주요 사업인 장학금 지급사업별(고유장학사업, 자체 장학사업, 지정기탁사업)로 각각 지표분야를 구성하고, 장학금 활성화 지원 사업은 1개의 지표분야로 구성하여, 총 4개의 지표분야로 구성할 필요가 있다. - 인재교류활성화를 위한 노력이 일회성 행사에 그치지 않고 지속성을 가지고 유지될 수 있도록 할 필요가 있다. - 장학금수혜자의 학업성공률 등의 지표 보완이 필요하다.

XIII. 서울관광마케팅

1. 평가종합

1.1 평가결과

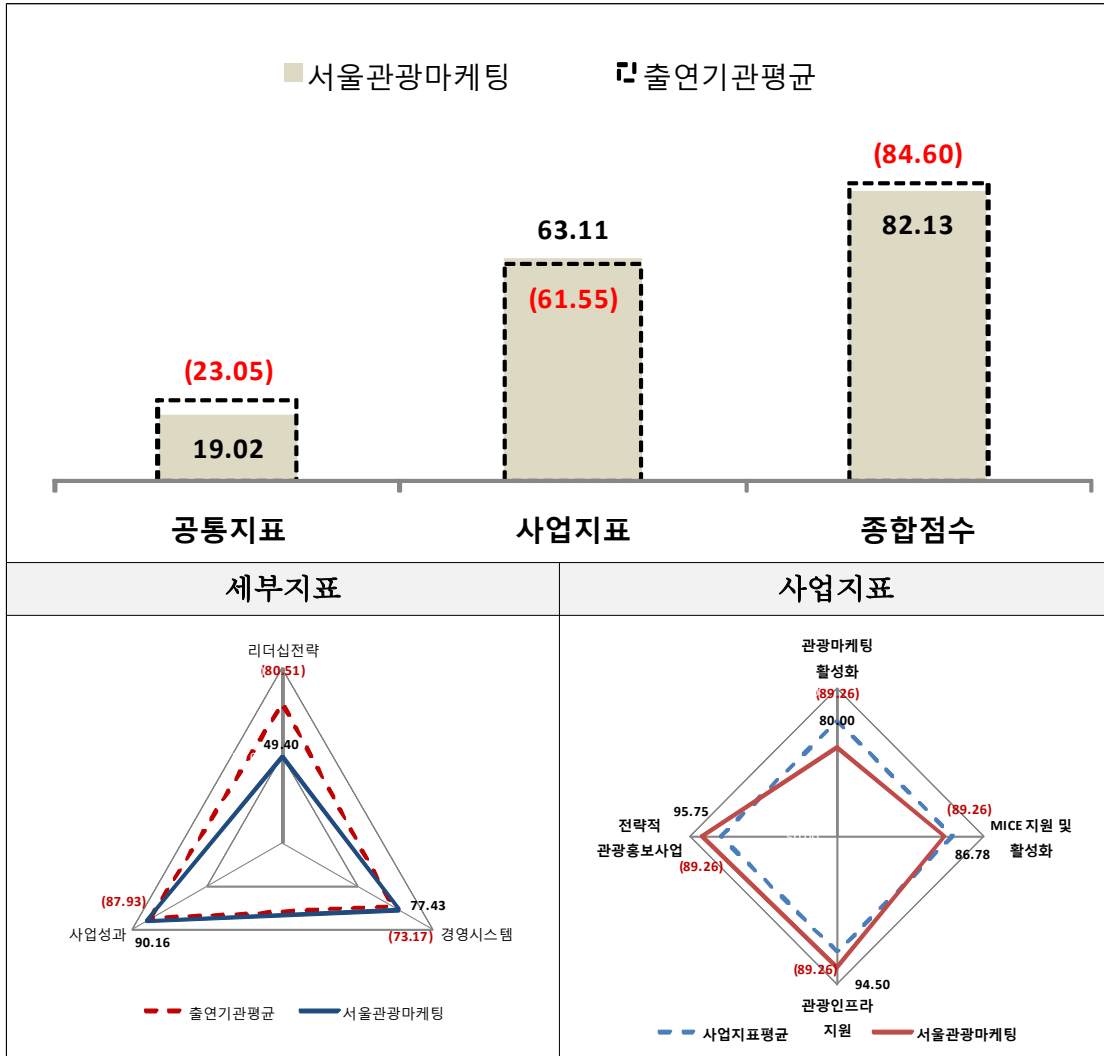
□ 공통지표

지표분야	지 표 명	가중치	등급	득점
1. 리더십·전략		(13)		(7.41)
	(1) 기관장 리더십	4	B0	2.50
	(2) 청렴도 향상	평가제외		
	(3) 정책준수	3		0.00
	(4) 시민만족도	6		4.91
2.경영시스템		(17)		(11.61)
	(1) 조직관리	3	C0	1.50
	(2) 인사관리	4	B0	2.50
	(3) 재무예산관리	10		7.61
합계		30		19.02

□ 사업지표

지표분야	지 표 명	가중치	득점
1. 관광마케팅 활성화사업	(1) 해외관광마케팅 활성화 노력	(18)	(14.40)
	(2) 국내외 관광객 유치 지원실적	9	7.65
2. MICE 지원 및 활성화 사업	(1) MICE 지원·유치·홍보 실적	9	6.75
	(2) MICE 네트워크 협력강화 노력	9	7.88
3. 관광인프라 지원 사업	(1) 민간협력 공동마케팅 실적	(18)	(17.01)
	(2) 관광인프라 운영 활성화	9	8.51
4. 전략적 관광홍보사업	(1) 온라인 관광홍보 성과 실적	9	8.51
	(2) 오프라인 관광홍보 성과 및 활성화 노력	9	8.51
합계		(16)	(15.32)
		70	63.11

1.2 총평



최종 평가결과는 공통지표 및 기관별 사업지표 평가결과를 합산하여 종합평가 점수의 합계는 100점으로 한다. 공통지표는 30점 사업지표는 70점으로 구성되어있다.

서울관광마케팅의 공통지표 및 사업지표 평가결과와 관련하여 공통지표 19.02점, 사업지표 63.11점으로, 종합하여 82.13점이며, 출연기관 종합점수 전체평균(84.60점) 대비 다소 낮은 것으로 평가된다.

출연기관 전체의 전체지표별 평균점수와 100점 환산하여 비교할 경우 경영시스템 부문이 68.27점, 사업성과 부문이 90.16점으로 전체평균 보다 우수하였으며, 리더십·전략 부문이 49.40점으로 전체 출연기관 평균점수보다 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

서울관광마케팅의 사업지표 전체평균 환산점수는 89.26점이며, 서울관광마케팅 각

사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 관광인프라지원, 전략적 관광 홍보 부문이 전체평균(89.26점)보다 우수하였으며, 관광마케팅 활성화 및 MICE지원 및 활성화 부문은 각각 전체 평균 대비 상대적으로 미흡한 것으로 평가된다.

올해 평가결과 ‘가’ 등급 2개 기관, ‘나’ 등급 6개 기관, ‘다’ 등급 1개 기관 ‘라’ 등급 1개 기관으로 나타났으며, 서울관광마케팅은 ‘다’ 등급에 해당한다.

1.3 개선제안

□ 공통지표

(1) 리더십·전략

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 기관장 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 실행전략 마련에 있어서 내/외부 환경분석 결과를 단순히 제시하기 보다는 분석결과를 바탕으로 시사점을 도출하고 전략과의 연계성을 평가하여 적합성을 높이는 노력이 필요하다. - 미션과 비전을 달성하기 위한 사업목표를 조직 전체 수준에서 부서수준, 개인수준으로 cascading하여 연계성을 높일 필요가 있으며, 이에 따른 체계적인 사업성과 관리가 필요하다. - 이해관계자 분석을 내부/외부로 단순화하기 보다는 기관의 특성을 반영하여 분류하고, 이들의 니즈를 파악하여 이에 적합한 기관의 역할과 구체적인 대응전략을 모색하는 것이 필요하다. - 대내외 이해관계자와의 협력 및 소통에 있어서 효과성과 효율성을 높이기 위해서는 이해관계자 분류 기준을 적극적으로 활용한 전략적 접근이 필요하다. - 시정책과제 및 기관 현안과제와 관련하여 기관의 구체적인 역할에 따른 사업과제를 도출하고 이에 대한 추진 방법과 평가 및 모니터링 체계를 보다 구체화하는 것이 필요하다.
(2) 청렴도향상	- 계량 지표 -
(3) 정책준수	- 계량 지표 -
(4) 시민만족도	- 계량 지표 -

(2) 경영시스템

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 조직관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직관리를 위한 업무분장 및 거기에 따른 적정 인력의 운용 방안 등에 관하여 보다 세심하고 구체적인 체계를 설정하도록 노력해야 한다. - 조직발전을 위해 이루어지고 있는 제반 활동들이 체계적인 계획에 의해 정리되고 진행될 수 있도록 하는 것이 요구된다. - 조직관리를 개선하기 위해 필요한 혁신과제들이 도출되는 과정과 배경이 제시되어야 하며, 체계적인 근거에 의해 과제가 선정되고 개선 노력이 이루어지고 있다는 관리과정이 나타나도록 하여야 한다.
(2) 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> - 인사위원회를 비롯한 인사관리 전반에 대한 종합적인 점검과 개선이 요구된다. - 현재 직원의 직급 및 연령, 근무기간 등을 고려하여 승진을 비롯한 전반적인 인적자원관리 계획이 마련되어야 한다. - 직원만족도 조사 및 직원의 교육훈련조사 등 직원들의 문제점 파악을 통한 인력개발체계 수립이 필요하다. - 조직 전체의 인재 상을 수립하여 이에 필요한 역량을 도출하도록 이를 평가하여 직원들의 역량개발 계획을 수립 실천할 필요가 있다. - 조직의 중장기 계획과 이에 따른 조직의 목표체계가 수립되고 이를 바탕으로 부서 및 개인별 성과목표가 수립되고, 이를 평가하는 성과평가체계가 마련되어야 한다. - 조직구성원 사기관리를 위한 방안도 마련되어야 한다.
(3) 재무·예산 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 예산절감 목표액의 일괄적인 설정을 지양하고 제로베이스에서 예산편성의 타당성 및 중요성을 고려한 합리적 예산 설정을 수립할 것을 제안한다. - 미래위험의 예측과 대응을 위한 위험 요인의 분석에 있어 경쟁요인, 공급자 및 기타 이해관계자 등 사업환경적인 분석을 보다 강화하여 위험에 대한 체계적 대응 능력을 강화할 것을 제안한다.

(3) 사업지표

지 표 명	개선 제안 종합
(1) 관광마케팅 활성화사업	<ul style="list-style-type: none"> - 세부 사업목표를 명확하게 설정하고, 이를 성과지표로 개발하여, 성과관리 체계를 구축할 필요가 있다. 현재는 세부사업을 추진한 과정과 결과만 기술되어 있기 때문에, 그 결과의 의미가 무엇인지에 대해 판단할 수 있는 준거 지표가 없다. - 신규 관광상품 개발 촉진을 위한 사전 수요 조사, 관광상품 개발, 사전 평가 등 사전 연구 개발 환경이 조성될 필요가 있으며, 이를 통해 참신하고 다양한 서울관광상품이 개발될 수 있도록 할 필요가 있다. - 맞춤형 해외관광마케팅 전략 수립의 합리화를 위한 해외시장별 관광소비자 수요 및 특성 분석 체계를 강화해야 한다. - 우수관광상품 인증제를 장기적으로 지속 추진하기 위해서는 우수관광상품 인증제에 대한 고객들의 신뢰가 형성되어야 하며, 기존 관광상품과는 다른 차별적 브랜드를 구축해 나갈 필요가 있다. 이와 관련하여 우수관광상품 브랜딩 전략을 개발할 필요가 있으며, 우수관광상품 인증제가 서울관광 문화 개선에 미친 영향을 체계적으로 평가해 나갈 필요가 있다. - 유치지원금 등 의 필요성은 확인되었으나, 지원금 대상 선정 및 지속적 지원에 대한 보다 명확한 기준 설정이 필요하다. - 도보관광 해설 수요 분석 및 해설 프로그램 개발 체계를 갖출 필요가 있다. - 문화해설사를 대상으로 하는 프로그램 평가 및 환류체계 구축이 필요하다.
(2) MICE 지원 및 활성화 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 성과지표 목표치 설정의 적절성 확보를 위한 준거 자료 분석이 체계적으로 이루어질 필요가 있다고 판단된다. - 국제회의, 기업회의 유치를 위한 국내외 협력네트워크 체계를 구축하고, 체계적으로 관리할 필요가 있다. - 유치 활성화를 위한 유치 자문 및 컨설팅 지원, 해외 유치 활동시 MICE 홍보물 지원 등 유치 활성화 기반 조성 사업은 앞으로 지속, 확대 발전시킬 필요가 있다고 판단된다. - 신규 유치 발굴 대상 DB 확보 및 사전 조사 필요 / 해외

	<p>MICE 전문 컨설팅을 통한 DB 발굴이 필요하다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서울관광문화 발전을 위한 민간부문의 자체 노력이 활성화 되어야 한다. - 도시브랜드 강화를 위한 사업과 연계될 필요가 있다. - 협력기관 중 대학교 및 학회의 협력을 강화할 필요가 있다. - 서울시와의 정책 협의 조정 기능을 강화해야 한다.
(3) 관광인프라 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> - 서울빛초롱축제의 민간운영체계 구축에 따른 지역사회의 참여 및 협력 활성화 전략 개발이 필요하다. - 방문객들의 관광정보수요에 대한 체계적인 조사 및 활용체계 구축이 필요하다. - 서울글로벌문화체험센터의 방문객 이용 만족도 및 의견수렴 조사 실시가 필요하다.
(4) 전략적 관광 홍보사업	<ul style="list-style-type: none"> - 영문 스마트웹 플랫폼 시스템의 지속 발전 방안 마련이 필요하다. - 도전적인 성과목표치를 설정해야 한다. - 제공 콘텐츠의 지속 개발 및 다양화를 추진해야 한다. - 서울시 관광자원의 노출 및 주제별 집중 홍보 등의 전략수립이 필요하다. - 사전 배포 수요조사 및 배포계획 수립 활용 체계 구축이 필요하다.