

2015년도 서울특별시 출자·출연기관
경영실적 평가보고서

- 여성가족재단 -

2015년 7월

서울특별시 투자·출연(출자)기관 경영평가단

목 차

제1장 2015년도 경영실적평가 개요	4
1. 평가의 의의 및 목적	5
2. 평가의 내용과 수행체계	5
3. 평가방법	6
4. 평가결과에 대한 조치	10
5. 평가단의 구성	10
제2장 서울시여성가족재단 경영실적 평가결과	11
1. 평가종합	12
1.1 평가결과 종합	12
1.2 총 평	14
2. 공통부문	16
3. 사업부문	32
4. 개선제안 종합	49

제1장 2015년도 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

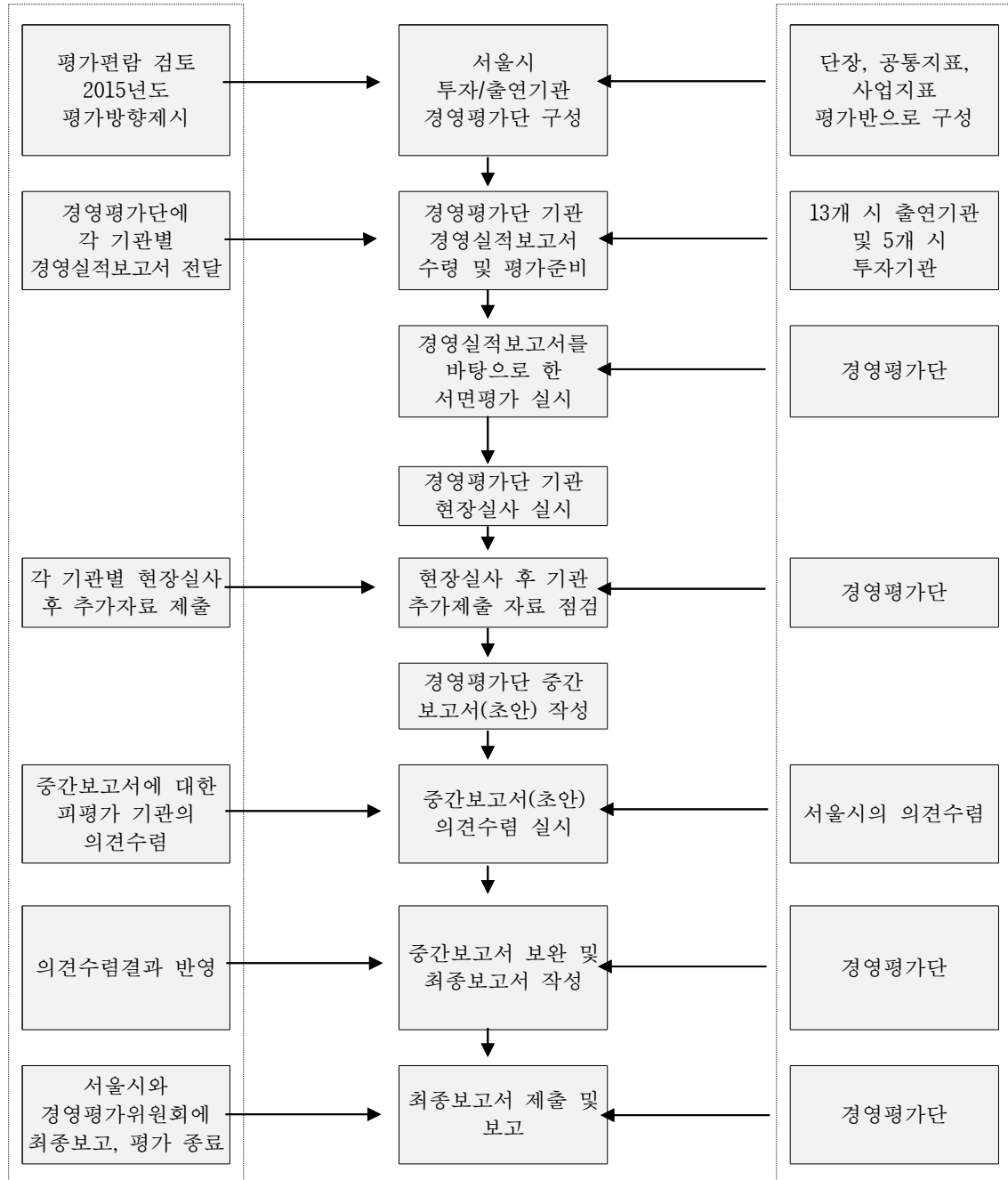
2.1 평가의 내용

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 시핵심가치 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

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

○ 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 일정을 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
		설 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 부연구원위원
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 종 현	한양대학교 교수
투자기관 사업지표 평가반	사업성과	원 구 환	한남대학교 교수
		하 흥 렬	동국대학교 교수

제2장 여성가족재단 경영실적 평가결과

1. 평가종합
2. 공통부문
3. 사업부문

1. 평가종합

1.1 평가결과 종합

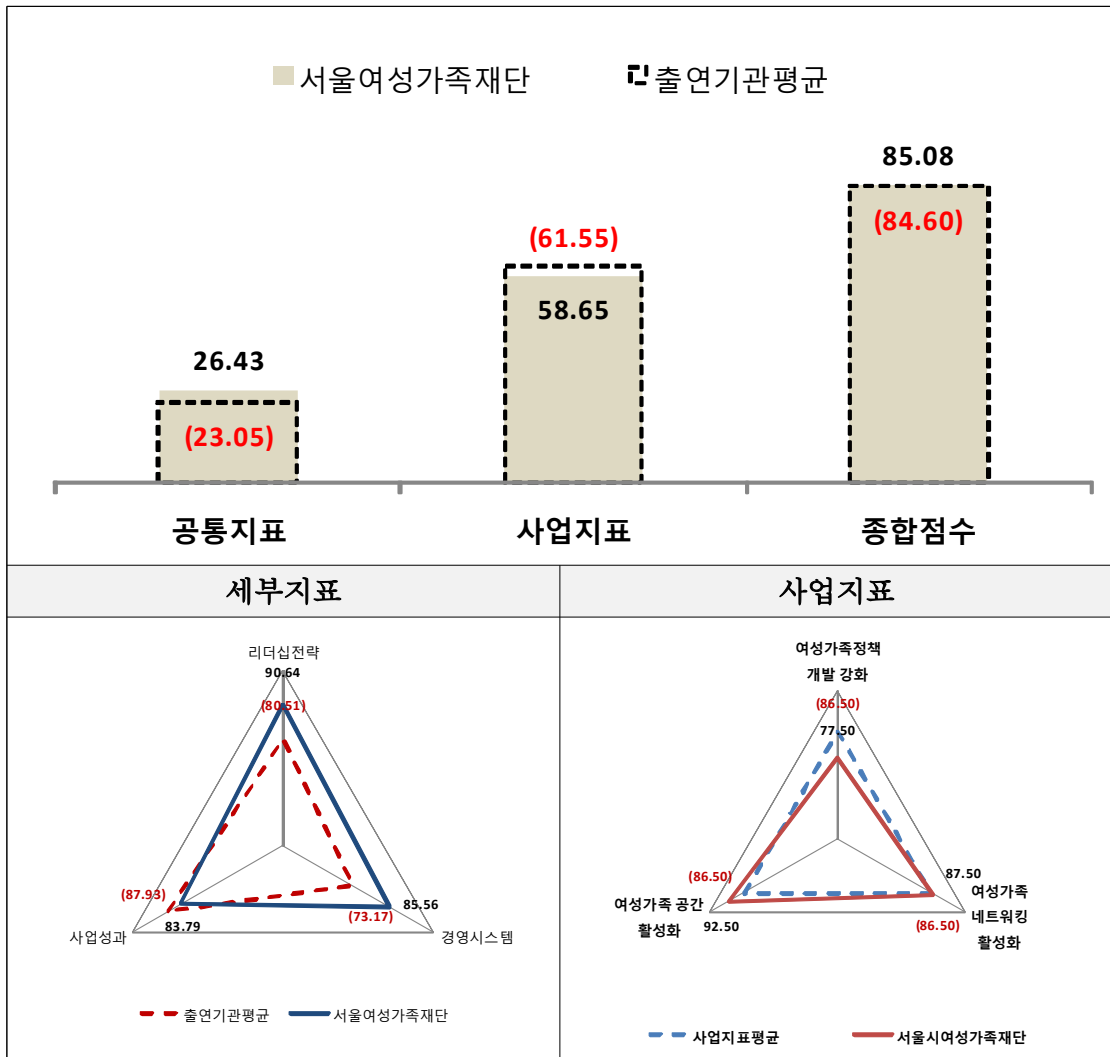
□ 공통지표

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 구성되어 있다.

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, 서울시여성가족재단 각 사업지표와 전체의 평균점수를 비교할 경우 여성가족 공간 활성화, 여성

가족 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.

2. 출연기관 경영평가 공통지표

2.1 리더십, 전략분야

(1) 기관장 리더십

□ 평가의견

① (비전제시) 기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

○ 잘된 점

- 설립조례, 정관, 관련법의 핵심개념을 분석하여 관련법의 가치를 반영하여 설립목적을 구체적으로 정의하였으며, 이를 바탕으로 미션, 비전, 핵심가치와 연계한 SFWF TTP(Together, Trust, Passion) 가치체계를 구축함으로써 전략적 일관성을 확보하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 대내외 환경변화에 대응하여 핵심가치를 명확하게 정의하고 기관장 주도하에 가치체계의 제도화, 내재화, 상시화 시스템을 구축하여 운영함으로써 가치 전파를 위해 노력한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 전략과제 및 경영목표 설정에 있어서 조직 내부뿐만 아니라 외부전문가의 의견을 수렴하여 반영하였으며, 전사/부서/개인 KPI를 설정함으로써 목표달성지표를 구체화하고 BSC 시스템을 활용하여 성과관리에 대한 상시 모니터링 체계를 구축하는 등 실행력을 극대화한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

○ 미흡한 점

- 가치체계 시스템을 구축하고 제도화, 내재화, 확산 및 상시화를 위해 다양한 활동을 추진하였으나 이러한 활동의 실효성을 높이기 위해서는 조직문화 관점에서 보다 체계적인 접근과 관리가 필요하다.
- 이해관계자 분석과 연계한 비전 타당성, 경영목표의 적절성, 중기경영전략 구성의 적절성 등 미션/비전과의 일관성을 확보하기 위해 노력하고 있으나 보다 구체적인 평가 기준 및 절차 도입을 검토할 필요가 있다.

② (공유·전파) 대내외 이해관계자(구성원, 고객, 서울시, 유관기관 등)와 비전 및 사업계획 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

○ 잘된 점

- 이해관계자 유형을 관심도와 범위 특정성에 따라 Matrix 분석을 실시하고, 유형별 핵심이슈와 요구사항을 분석하여 대응전략을 수립한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 이해관계자 공유체계 및 프로세스를 정립하여 이해관계자별로 공유가치와 목적에 따라 공유수단을 결정하였으며, 전담조직을 설정하고 VOC 관리시스템을 통해 이해관계자의 의견을 지속적으로 관리하는 등 목표설정에서부터 실행까지 체계적인 관리가 이루어지고 있다.
- 유관기관 협력체계를 서울시투자/출연기관, 서울여성가족 거버넌스, 젠더거버넌스, 서울가족정책거버넌스 등 4개로 나누어 각 영역별로 방향을 설정하여 활동을 추진하고 성과를 관리하였을 뿐만 아니라 민관협력체계를 구축하여 시민의 직/간접적인 참여를 통해 아이디어와 전문지식을 반영함으로써 기관 인지도가 전년대비 대폭 상승한 것은 긍정적인 평가를 할 수 있다.

○ 미흡한 점

- 이해관계자 유형 분류 및 유형별 특징에 대한 분석이 잘 이루어져 있지만 그러한 분석결과를 출연기관 및 유관기관과의 협력체계 구축에는 구체적으로 반영하지 못하고 있는 것으로 판단된다.

③ (문제해결) 기관의 주요 현안과제 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

○ 잘된 점

- SFWF 정보공개 전략체계를 수립하여 정보공개를 확대하여 기관운영의 투명성을 강화하고자 하였으며, 정보공개 성과를 KPI로 설정하여 관리함으로써 실행력을 제고한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 현안과제를 시 정책과제, 현안과제, 미래과제로 분류하였으며 경영전략과 연계성, 시정방향부합성, 시급성, 중요성에 따라 과제를 평가하고 이를 다시 기관장의 경영방침에 따라 평가하여 과제를 선정하는 등 현안과제 및 미래과제

도출 프로세스가 잘 갖추어져 있다.

○ 미흡한 점

- 일하는 방식 혁신 추진 노력을 예산절감, 시민만족, 업무환경개선, 사업아이템발굴, 갑을관계 혁신 등으로 나누어 정리하였으며, 8개 중점과제로 구분하여 활동을 추진하였으나 조직 전체적인 관점에서 프로세스 혁신 체계를 구축하고 이를 추진하지는 못한 것으로 판단된다.
- 조직역량 결집 및 노사관계 선진화 등 조직과제 해결을 위해 TTP 조직문화를 바탕으로 조직기능 활성화 및 노사관계 선진화 전략을 추진하였으나 아직까지는 역량중심의 관리는 실행하지 못하고 있다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 “A0”로 평가한다.

□ 개선제안

- 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 혁신경영 추진 체계를 업무프로세스 혁신을 포함할 수 있도록 수정 보완하는 것이 필요하다.

(2) 청렴도 향상

□ 평가의견

① 부패방지시책 평가결과

- 2014년 부패방지시책 평가결과는 100.3점으로 평가된다.

② 부패방지시책 평가결과 전년대비 개선도

- 2014년 부패방지시책 평가결과 전년도 평가점수 대비 2.2점 상승하여 0.50점으로 평가된다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 ① 부패방지시책 평가결과는 1.50점, ② 부패방지시책 평가결과 전년대비 개선도는 0.5점으로 평가하여 청렴도 향상은 2.00점으로 평가한다.

(3) 정책 준수

□ 평가의견

① 장애인 의무고용비율 준수

- 2014년도 상반기 고용율은 1.41%, 하반기 고용율은 2.74%로 장애인 고용비율은 2.07%이며, 득점은 2.07점으로 평가된다.

② 고령자 고용비율

- 2014년도 고령자 채용인원은 10명, 현원은 73명으로 고령자 고용비율은 13.70%이며, 득점은 3.00점으로 평가된다.

③ 고등학교 졸업자 신규채용비율

- 2014년도 고등학교 졸업자 채용인원은 0명, 신규채용인원은 14명으로 고등학교 졸업자 신규채용비율은 0.00%이며, 득점은 0.00점으로 평가된다.

④ 북한이탈주민 채용목표 대비 실적

- 2014년도 북한이탈주민 채용인원은 1명, 신규채용목표는 1명으로 북한이탈주민 채용비율은 100.0%이며, 득점은 2.40점으로 평가된다.

⑤ 중증장애인 생산품 우선구매사업 성과

- 2014년도 중증장애인 생산품 구매실적은 143,038천원이며, 총 구매실적은 4,230,807천원이다. 따라서 중증장애인 생산품 구매 비율은 3.38%로 득점은 3.00점으로 평가된다.

⑥ 사회적기업 제품 구매

- 2014년도 사회적 기업 물품 구매실적은 207,925천원이며, 총 구매실적은 4,230,807천원이다. 따라서 사회적 기업 물품구매 비율은 4.91%로 득점은 3.00점으로 평가된다.

⑦ 정보공개제도 운영

- 2014년도 정보공개제도운영은 93.50점으로 평가된다. 정보공개제도운영 평가 결과를 3점 만점으로 환산하였을 때, 2.81점으로 평가된다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 정책준수는 2.33점으로 평가한다.

(4) 시민만족도

□ 평가의견

① 시민만족도 조사 결과

- 2014년도 시민만족도 실적은 94.04점으로 4점 만점으로 환산한 점수는 3.76점으로 평가된다.

② 전년대비 개선도

- 2014년 시민만족도 실적은 94.04점으로 전년대비 개선도는 측정산식에 따라 환산하였을 때, 2점 만점 중 2.00점으로 평가된다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 ① 시민만족도 조사결과는 3.76점, ② 전년대비 개선도는 2.00점으로 평가한다.

2.2 경영시스템 분야

(1) 조직관리

□ 평가의견

① 조직효율성 증진 노력

○ 잘된 점

- 조직재설계 및 조직운영 방향이 경영전략과 연계하여 체계적으로 정립되어 있다.
- 조직 내의 인력관리가 효율적으로 이루어지고 있다.

○ 미흡한 점

- 전략방향에서 도출된 전략과제와 사업과제를 세부 분류하는 과정에서 연계 관계가 다소 미흡한 점이 있다.
- 직무분류에 따른 직무명칭의 체계가 다소 혼란한 면이 있다.

② 조직발전 노력

○ 잘된 점

- 시민 거버넌스 조직의 신설로 소통 체계를 강화하였고, 아울러 학습지향 조직 및 대 시민 봉사활동 등에서 체계적인 관리시스템이 운용되고 있다.
- 다양하고 체계적인 조직문화관리 프로그램이 활성화 되고 있다.
- 직원만족도 조사결과를 분석하고 이를 토대로 조직관리 개선 방안을 찾는 데 노력하였고 있다.

③ 조직관리 개선을 위한 혁신 포커스

○ 잘된 점

- 중점과제에 대한 선정과정이 합당하며, 선정된 과제에 대한 개선활동들이 충실하게 제시되어 실행되고 있다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 “A0”로 평가한다.

□ 개선 제안

- 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

□ 평가의견

① 인사운영원칙/기준의 합리성 및 공정성

○ 잘된 점

- 전반적으로 재단의 중기계획에 따른 전략방향을 고려하여 인력수급계획을 세운고 있다.
- 인사규정이 잘 정비되어 있으며, 지속적으로 관리되고 있다.
- 인사관리의 제 과정이 계획-실행-평가-보고의 단계로 체계적인 관리가 이루어지고 있다.
- 인력구조 현황 분석을 통해 중기인력운영 방향을 수립하고 있는 부분은 긍정적으로 평가된다.
- 종합적인 성과평가 체계를 잘 갖추고 있으며, 이를 인사관리의 제 과정에 활용하고 있다.
- C다이아리를 활용한 관리자의 직원 성과평가 및 피드백, 코칭을 하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 4W 이직 분석을 통한 대안 마련 및 실행이 되고 있다.

○ 미흡한 점

- 인력수요산정의 프로세스는 잘 되어 있으나, 인력수요산정의 기반이 미흡하다.

- 면접 전형의 평가요소별 측정에 있어서 주관적 평가에 머무르고 있다.
- 재단의 인재상과 전략방향에 따른 직원에게 요구되는 역량에 따른 충원기준을 활용하고 있지 못하고 있다.

② 인력개발의 체계성 및 효과성

○ 잘된 점

- 재단의 전략방향에 따른 역량개발계획 수립을 위한 교육수요분석과 이에 따른 교육훈련체계를 수립한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 교육훈련의 시스템 및 운영제도를 개선한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 신규직원의 교육과정을 개선하였다.
- 내부성과평가 관련 직원설문조사 및 내부 만족도 조사 등 다양한 조사 및 면접 등의 창구를 통해 내부의견을 수렴하고 있다.
- 학습조직을 구성하고 이를 운영하고 있다.

○ 미흡한 점

- 교육훈련의 종합적인 체계를 갖추고 있으나, 프로그램의 체계화는 미흡하다.
- 인재상과 교육훈련의 체계적 연계가 미흡하다.

③ 노사관리 합리성

○ 잘된 점

- 재단의 목표달성을 위한 노사관계 전략방향을 수립하는 등 적극적으로 노사관계 선진화를 위해 노력하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 노사간의 소통을 위한 재단발전협의회를 만들어 협의하고 있다.
- 소통을 위한 워크숍 등 노사간의 소통과 공감을 위해 노력하고 있다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 “A0”로 평가한다.

□ 개선 제안

- 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) 재무예산관리

□ 평가의견

① 재무예산 계획수립, 이행 노력과 피드백 활동의 적정성

○ 잘된 점

- 경영전략과 재무예산계획의 연계를 위하여 전략목표 설정, 재무계획수립, 실행 및 피드백 절차를 통해 단기적 사업수행 및 중장기적 측면에서의 체계적인 재무예산계획 수립 노력이 인정된다.
- 중기 재무예산계획 수립시 연차별 세입 및 세출액 추정액과 더불어 사업부문별 경영목표별 예상소요 인력이 함께 산출되어져 수립된 재무예산계획의 실효성 제고 노력이 인정된다.
- 재무예산계획에 있어 핵심분야별 재무비율과 기준목표를 설정하고 관리방안을 제시하고 있어 수립된 재무예산계획이 실제 운용상 보다 목표지향적으로 관리될 수 있어 계획 수립 노력이 인정된다.
- 피드백체계를 통한 재무계획의 실행력 강화를 위해 내외부 사업환경 분석과 이에 따른 계획수립의 롤링방향 도출, 상시적인 모니터링 결과보고활동과 예산관련 지표를 통한 사후관리 및 실행성과 파악 등 재무안정성 강화를 위한 관리 노력은 긍정적이다.

○ 미흡한 점

- 재무예산계획에 있어 핵심분야별 재무비율과 기준목표를 설정하여 재무예산계획이 목표지향적으로 실제 예산운용상에 반영되도록 하였으나, 핵심분야별

각 재무비율의 기준목표 설정에 있어 중장기재무계획에 의한 예산재무제표를 통한 추정 재무비율을 기반으로 각 사업환경요인 및 부서별 적절한 노력범위 등을 반영하도록 하여 보다 타당한 목표설정이 이루어지도록 방안 마련이 요구된다.

- 중기 연차별 재무예산계획 수립에 있어 세출액 중 향후 자본사업비 예산규모가 적절히 반영되지 않아 감가상각 내용연수 주기, 자체사업계획 상의 시설 투자 및 자산교체액 등을 통한 자본예산규모액의 연도별 반영이 요구된다.
- 피드백체계를 통한 재무계획의 실행력 강화에 있어 모니터링활동 및 사후관리로 구분하여 개선안으로서 제시되었으나, 상시적인 모니터링 결과보고 등 실제 모니터링 및 사후관리활동에 있어 제시된 개선안들이 주요 분야별로 구체적으로 활용가능하도록 지속적인 수행 방안이 요구된다.

② 재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과

○ 잘된 점

- 재무안정성 확보를 위한 위험 관리시스템 운영에 있어 각종 지적사항 및 대내외 사업환경을 포함한 위험 식별 및 위험 도출과 대응 방안 마련에 있어 관리프로세스를 통한 접근 노력은 긍정적이다.
- 위험관리시스템을 통해 정의된 위험분야별 실제 실천 가능한 활동들을 위주로 하여 모니터링활동들을 제시하고 외부전문가 활용 등을 통한 사후적 관리활동을 계획 및 수행한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 재무적 안정성을 위한 수익 구조 향상에 있어 제도 개선을 통한 노력(조례 개정 등)과 비용 측면에서의 대내외적인 사업 수행활동에 있어 원가 절감(입찰방식의 변경, 관관비 감소) 성과를 통해 실제 순이익을 달성하고 이러한 개선 노력을 보다 장기적으로 사업기획, 신사업 발굴, 일상감사 및 내부통제를 통한 위험관리 노력 등의 사업운영방식의 개선을 통한 노력이 인정된다.

○ 미흡한 점

- 예산집행계획, 월별 자금수지를 통한 자금운영계획을 수립하여 분기별, 월별 자금운용상황을 관리하고 적정 유동성규모를 산출하고 있으나, 재무예산계획과 추정재무제표 상 향후 보유자금의 계속적 증가가 예상되므로 현재의 적정 보유자금 관리(예를 들어 현재 보통예금계좌 천만원미만 유지)방식에서 보다

자금활용측면(이자수익 증대 등)을 추가하여 이와 관련된 재무지표 및 관련한 환경변화 등을 반영하는 목표 설정과 성과 관리 등이 추가적으로 이루어진다면 보다 체계적인 관리가 이루어질 것으로 사료된다.

- 수익사업의 컨설팅 수행시 사업 이해관계자, 환경 등이 초래하는 위험요인을 분석하고 대책 방안을 제시하는 등 의사결정에의 활용 노력을 기울였으나, 향후 기관의 사업 전반의 수행에 있어 미래위험의 식별을 위한 위험관리프로세스 구축 및 이를 통한 위험요인의 분석 범위를 보다 넓혀 경쟁자, 공급업체, 고객 등의 다양한 영향(고객만족, 수준 이하의 공급업체 선정 등)을 분석하고 나아가 핵심위험지표를 통한 구체적인 적용 방안을 단계적으로 수립할 것을 요구한다.
- 재무유연성을 확보하기 위한 재무비율의 관리에 있어 기준 목표를 설정하는 것은 기중 차이분석 및 성과 관리에 유용할 것으로 판단되나, 현재의 기준목표는 일정기준 이상을 요구하는 것으로 이러한 차이분석 및 성과관리 적용하기 다소 보완이 요구됨. 이를 위해서는 현재 기준목표 설정에 있어 기존 시나리오분석 결과, 유사기관 및 경쟁자 반응 등을 고려하여 목표를 설정하고 이를 단계적으로 성과 관리 방안으로 구체화시켜나갈 필요가 있다.

③ 합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행 및 사후평가를 위한 노력과 성과

○ 잘된 점

- 예산편성에 있어 경영전략과 전략과제를 반영하고 사업환경, 정책방향 등을 고려하여 확대 및 유지축소를 통한 편성 방향을 수립하여 반영한 것은 보유재원의 정책 우선도 등에 의한 활용도를 감안한 것으로 긍정적으로 판단됨. 세부 예산수립시 단위사업, 세부사업으로의 구조화된 예산편성을 통해 전략목표의 달성을 위한 연계성을 확보하였다.
- 예산절감을 위한 부서별 절감목표 설정, 관련 아이디어 및 사례 발굴 등 양적, 질적 노력을 기울이고 이러한 예산절감 사례 발굴 및 아이디어 제안을 통한 성과 확산 노력 또한 체계적으로 이루어져 긍정적이고, 새로운 자원조달을 위해 조례 등 제도개선, 설립목적에 따른 신규사업 유치, 기부수입 증대 등의 수행 성과가 인정된다.
- 공정한 계약 형태 개선을 위한 전자 입찰을 의무화하고 소액수의계약도 나라장터를 통한 공개입찰을 시행한 노력이 인정된다.

- 예산 성과평가를 위한 정책활용도 및 사업타당성 평가에 있어 외부위원회 구성을 통한 자문 및 성과관리 노력을 기울이고 이러한 위원회 운영을 전략방향의 추진에 집중하고 관련한 과제 설정 및 배분에 활용한 것은 긍정적으로 평가된다.

○ 미흡한 점

- 예산절감 목표액(10%설정) 설정과 이의 달성을 위한 기관의 노력은 인정되나, 일괄적인 절감목표 부여 보다는 사업단위, 부서단위에서의 세부사업별 환경요인과 사업상의 유불리에 따른 장단점 등을 고려하여 상향식의 전체 절감 목표액을 산출하도록 하고, 이러한 과정을 통해 예산 절감액을 목표로서 동기부여하고 전체적으로 공유하여 기관 전체의 사업 역량이 발휘되도록 할 것을 요구된다.

④ 경영진단 대상 여부 평가

○ 잘된 점

- 당해연도 당기순이익을 산출하여 5년 연속 당기순손실 발생 기관에 해당하지 않음.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 “A0” 로 평가한다.

⑤ 재정운용 성과지표

- 사업수행 효율성은 당해연도 실적치가 최고목표 70,573천원 대비 75.36%를 달성하여 1.13점을 획득하였다.
- 계량관리업무비는 당해연도 실적치가 최고목표 61.6%에 미달하여 1.25점을 획득하였다.
- 부가가치 노동생산성은 당해연도 실적치가 최고목표 65,300천원 대비 82.8%를 달성하여 0.83점을 획득하였다.

□ 평가결과

- 상기 평가의견을 종합하여 3.21점으로 평가한다.

□ 개선제안

- 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. 출연기관 경영평가 사업지표

3.1 현장중심의 여성가족정책 개발 강화

(1) 실효성 있는 여성가족 정책개발을 위한 노력 및 성과

□ 평가의견

① 서울여성 경제력 강화를 위한 정책개발 및 지원

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 환경분석, 시민의견 및 전문가, 현장 활동가의 의견 수렴 등을 통해 현장과 밀착된 연구주제를 발굴하기 위해 노력하였다.
- 연구와 사업이 긴밀히 연결될 수 있도록 시범적으로 조직을 재구성하여 운영한 것은 실효성 있는 여성가족 정책을 개발하기 위한 재단 노력의 일환으로 평가된다.
- 정책개발 및 지원 성과를 계량적 성과 뿐 아니라 비계량적 성과도 포함하여 양적, 질적 측면을 모두 고려하여 정책기여도를 평가하였다.
- 평가 및 환류 과정이 체계적으로 정립되어 있고, 자체 평가 및 외부 평가를 통해 정책개발의 질을 높이고자 하였다.
- 서울시 정책방향에 맞는 특화 지원 서비스를 강화하였다.
- 시기별·사업별 정책 개발이 체계적으로 이루어졌다.
- 각 분야별/대상자별 실태조사가 적절하게 이루어졌다.
- 재단은 서울여성의 경제력강화를 지원을 위해 중기사업추진전략을 수립하고 이에 맞추어 추진과제를 연도별로 도출하여 실행하였다.

○ 미흡한 점

- 여성의 사회적 경제 성장 지원이 협동조합에만 한정되어 있다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 하위지표를 재단의 주요 세부사업별(경제력 강화 정책, 가족·돌봄지원 강화, 여성안전과 사회통합 정책, 성주류화 정책)로 구성하고, 각 지표별로 정책 발

○ 미흡한 점

- 청소년 분야 정책개발 및 지원이 일회성 교육 및 참여프로그램에 그치고 있다.
- 저소득층 청소년 영어캠프의 경우 지속가능한 프로그램이 아닌 단기적, 일시적인 성격이 강하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 계량/비계량 성과지표가 적절하게 나누어졌다.

○ 미흡한 점

- 성과지표가 교육적인 측면에 치중되어 있다.
- 정책성과 중 비계량 지표의 경우 실질적인 성과가 아닌 추상적인 표현이 많이 쓰여 명확성이 다소 떨어진다.

④ 체감하는 성주류화를 위한 정책개발 및 지원

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 중기 계획과의 연계성 확보를 통해 전략과제 수행이 적절하게 이루어졌으며, 중기전략에서 추진전략 및 핵심성과 도출을 위한 착안사항, 사업추진 기본방향으로의 체계적인 과정을 통한 세부 사업이 설정되었다.
- 서울시 정책, 대내외적 정책 환경을 고려한 세부 정책이 적절하게 수행되었다.
- 시민강좌프로그램의 경우 총 99개 강좌에 5,112명의 일반시민이 참가하고 있다.
- 시민참여형 프로그램은 교육사각지대 취약집단을 대상으로 직접 찾아가는 교육을 시행하고 있다. 시민이 이해하기 쉬운 그래픽형태의 자료나 홍보물을 온라인상에서 배포하고 있다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 중기계획에 기반이 둔 지표 설정이 적절하게 이루어졌다.

□ 평가결과

○ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 “B0”로 평가한다.
- 성과지표 적절성
 - 상기 평가 의견을 종합하여 “B0” 로 평가한다.

□ 개선제안

- 가족정책의 비중을 여성정책과 균형을 맞출 수 있도록 높여야 할 필요가 있다.
- 저소득층 청소년 영어캠프를 지속가능한 프로그램으로 운영할 필요가 있다.
- 시민참여형 프로그램의 접근성을 높이기 위한 홍보 전략의 수립이 필요하다.

(2) 여성가족정책 이해도 제고

□ 평가의견

① 여성가족정책의 이해 및 확산 실적

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
여성가족정책의 이해 및 확산 실적	목표부여	39.30	82.5	83	101.16

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 현업적용도 83%, 목표달성도 100.6로 양호한 성과를 보이고 있다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 조사대상자를 담당공무원 및 공통이수자를 대상으로 조사를 실시하였다.
- 현업적용도는 구조화된 설문지를 통해 조사대상자에 일대일 전화조사 혹은 이메일로 조사를 실시하였다. 담당공무원들이 실무도움정도와 반영사례 관련 문항에 응답한 결과를 분석하여 현업적용 분야 및 적용정도를 파악하였다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 4.00점으로 평가한다.

- 성과지표 적절성
 - 상기 평가 의견을 종합하여 “B0” 로 평가한다.

(3) 현장중심의 정책개발 활용성과

□ 평가의견

① 정책개발의 실행화 성과 창출 실적

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
정책개발의 실행화 성과 창출 실적	목표부여	82.50	181.5	200	118.69

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 정책개발 세부과제별로 정책 활용이 다양한 방법으로 이루어졌다.
- 정책개발 실행화 성과창출 실적이 총 16과제에서 32건 활용으로 활용율 200%를 달성하였으며 정책개발의 실행화 성과창출은 목표대비 110%를 달성하여 우수한 것으로 평가된다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 분야별 정책 활용실적을 적절하게 평가하였다.
- 개발된 여성정책은 담당공무원들이 분야별 시책사업 개발 및 사업계획수립 시 활용하고 있다.

② 정책개발의 현장적용 지원 실적

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
정책개발의 현장적용 지원 실적	목표부여	30.50	67.1	71.8	112.84

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 다양한 컨설팅을 실시하였고, 정책개발의 현장적용을 위한 컨설팅 프로세스의 과정이 체계적으로 수립되었다.

- 정책개발 현장적용 지원실적 목표대비 107%를 달성하였다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 정책 개발 적용을 위한 컨설팅 프로세스가 적절하게 수행되었다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 9.60점으로 평가한다.

◦ 성과지표 적절성

- 상기 평가 의견을 종합하여 “B0” 로 평가한다.

3.2 여성가족 네트워크 활성화

(1) 여성가족 네트워크 활성화를 위한 노력 및 성과

□ 평가의견

① 지역기반 여성의 풀뿌리 활동 활성화

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 대내외 환경분석과 SWOT 분석을 통해 성과목표와 전략과제를 도출하였다.
- 현황과약에 기반을 두고, 활동지원을 위한 다각적 지원방안의 모색이 적절하게 이루어졌다.
- 지속적 성장지원에 대한 요구에 부응하여 정책개발이 적절하게 이루어졌다.
- 재단은 타 단체와의 네트워크 및 타 단체 지원에 중점을 두고 있으며, 단체 간의 네트워크 활성화와 네트워크를 통한 젠더거버넌스 강화 노력도 병행하고 있다.

○ 미흡한 점

- 풀뿌리운동 활성화를 위한 지원이 일회성인 경우가 많다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 하위지표를 전략방향 ‘동반자형 젠더거버넌스 강화’의 지역 풀뿌리 활동 활성화, 여성단체, 성평등 의제 확산을 위한 소통과 공유 네트워크 구축으로 구성하고, 각 지표별로 프로그램 발굴 및 체계적 수행, 성과로 지표를 구성한 것은 적절한 것으로 평가된다.

○ 미흡한 점

- 여성가족 네트워크 활성화 지표에서 ‘네트워크’의 개념 정의가 불명확하다.

② 여성단체 상생과 성장기반 조성

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 다양한 신규 정책 및 세부 프로그램이 적절하게 수행되었다.
- 재단은 타 단체와의 네트워킹 및 타단체 지원에 중점을 두고 있으며, 단체 간의 네트워킹 활성화와 네트워킹을 통한 젠더거버넌스 강화 노력도 병행하고 있다.

○ 미흡한 점

- 일회성 지원 사업이 아닌 지속적 성장을 위한 체계적인 지원이 필요하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 각 사업영역 대상에 맞는 성과목표와 세부목표가 적절하게 설정되었다.

③ 소통과 공유를 통한 성평등 의제 확산

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 소통채널 구출 및 의견수렴, 분과별 네트워크 구성이 다양하게 이루어졌다.
- 민관협력 소통구조의 필요성을 인식하고, 이에 따라 분과별 운영 프로세스를 구축하여 세부사업운영의 내실화를 도모하였다.
- 일반시민의 의견을 반영할 수 있는 소통방안을 적극적으로 마련하였다.
- 수립된 시민의견은 SFWF VOC 관리 프로세스를 통해 정책 및 사업 등에 공유 활용하고 있으며, 양방향 소통방식을 도입하여 상시 피드백을 실시하고 있다.

○ 미흡한 점

- 일부사업의 경우(‘시-시민간 소통채널 운영’ , ‘다양한 방식의 소통과 공유의 장 운영’) 2014년 예산에 비해 2015년 예산이 현저하게 줄어들었다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 경영여건에 맞는 정책과제, 전략 등이 적절하게 설정되었다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 “A0”로 평가한다.
- 성과지표 적절성
 - 상기 평가 의견을 종합하여 “B0” 로 평가한다.

□ 개선제안

- 네트워킹의 차원과 범주의 구분 명확하게 하고 자치구 여성발전센터, 건강가정지원센터 및 성매매여성쉼터 등 유관기관들과의 협조를 위한 네트워킹에 대한 관심을 가져야 한다.

(2) 여성가족 네트워킹 기반조성

□ 평가의견

① 여성가족네트워킹 참여기관 확대 성과

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
여성가족네트워킹 참여기관 확대 성과	목표부여	57	114	130	128.07

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 전략과제별 네트워킹이 적절하게 이루어졌으며 특히, 소통과 공유를 통한 성평등 의제 확산을 위한 네트워킹이 활발하게 이루어졌다.
- 2014년 130개 기관 참여로 직전 3개년 평균 대비 128.07% 달성하여 계량적 측면의 성과가 우수한 것으로 평가할 수 있다.

○ 미흡한 점

- 네트워크 참여단체가 주로 여성단체 위주로 구성되어 있고 가족의 문제에 관심을 갖는 복지단체의 참여가 미흡하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 지속참여기관과 신규참여기관을 나누어 성과를 측정하였다.

○ 미흡한 점

- 성과지표가 여성정책 관련 단체와 가족정책 관련 단체로 구분되지 않고 있다.

② 여성가족 네트워킹 신규 참여기관 확대 성과

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
여성가족 네트워킹 신규 참여기관 확대 성과	목표부여	87.84	175.67	200	127.70

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 전년도 대비 신규 참여기관의 확대가 크게 증가하였으며, 다양한 전략과제별 네트워킹이 활발하게 이루어졌다.
- 2014년 신규 참여기관이 86개로 전년도 실적 대비 127.70%를 달성하여 우수한 것으로 평가된다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 신규참여기관의 참여 비중이 높다.
- 전체 대상기관 대비 신규기관 참여율은 66.7%이다.

○ 미흡한 점

- 성과지표가 여성정책 관련 단체와 가족정책 관련 단체로 구분되지 않고 있다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 4.00점으로 평가한다.

◦ 성과지표 적절성

- 상기 평가 의견을 종합하여 “B0” 로 평가한다.

□ 개선제안

- 네트워크에 가족의 문제에 관심을 갖는 복지단체의 참여를 확대해야 할 필요가 있다.
- 성과지표를 여성정책 관련 단체와 가족정책 관련 단체로 구분할 필요가 있다.

(3) 여성가족 네트워크 활성화 성과

□ 평가의견

① 참여기관의 자원연계 활성화 성과

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
참여기관의 자원연계 활성화 성과	목표부여	56.00	112	124	121.43

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 유형별 참여기관에 대한 활성화가 비교적 잘 이루어졌다.
- 여성가족 네트워크 자원연계 활성화가 비교적 잘 이루어졌으며 특히, 사업지원 연계가 다양한 방법으로 적절하게 이루어졌다.
- 2014년 124건으로 전년도 실적 대비 121.43% 달성하여 우수하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 연계된 자원을 금액으로 환산하면 326,320,179원에 해당하며, 우수한 성과로 성과지표로서 적절하다고 판단된다.

② 참여기관의 시 여성가족정책 참여 활성화 성과

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
참여기관의 시 여성가족정책 참여 활성화 성과	목표부여	33.50	67	79.2	136.42

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 각 전략과제별 정책 참여가 다양하게 이루어졌다.
- 소통과 공유를 통한 성평등의제 확산을 위한 정책에 참여가 활발하게 이루어졌다.
- 2014여성가족정책 컨텐츠 103건 제안으로 전년도 실적 대비 136.42% 달성하여 우수하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 네트워크 참여기관의 시 여성가족정책 참여 성과를 파악하기에 적절한 표시였다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 4.00점으로 평가한다.

◦ 성과지표 적절성

- 상기 평가 의견을 종합하여 “B0” 로 평가한다.

□ 개선제안

- 네트워킹 참여기관의 ‘자원연계’ 성과 지표가 계된 기관의 수뿐만이 아니라 실제로 발굴·동원된 자원의 종류 및 양을 파악할 수 있도록 변경해야 할 필요가 있다.

3.3 여성가족 공간 활성화

(1) 여성가족 공간 활성화를 위한 노력 및 성과

□ 평가의견

①여성가족 공유 공간 활성화 및 확산

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 대내외 환경분석과 SWOT 분석을 통해 성과목표와 전략과제를 도출하였다.
- 사회적 기업에게 공간관리를 위탁함으로써 수익성과 공유가치 창출을 모두 충족하는 방안을 마련하였다.
- 여성단체의 공간임대료 할인율을 증대하여 여성단체에 대한 공간지원을 활성화하였다.
- 공유가치 및 공공성 강화를 위한 프로그램 개발 및 지원이 적절하게 이루어졌다.
- 공유 공간 활성화를 위한 사전조사(환경분석)이 적절하게 이루어졌다.

○ 미흡한 점

- 공유공간에 대한 시민에 대한 홍보가 미흡하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 하위 지표로 활성화 및 확산 프로그램 발굴과 체계적 수행 지표, 사업성과 지표를 포함하고 있어 공간 활성화를 위한 노력과 성과를 적절하게 평가하는 지표라고 판단된다.
- 다양한 의견수렴을 통해 성과지표의 타당성이 확보되었다.

②성평등 테마공간 활성화

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 대내외 환경분석과 SWOT 분석을 통해 성과목표와 전략과제를 도출하였으며,

- 기초조사, 시민의견수렴 결과 등을 반영하여 공간 운영 계획을 수립하였다.
- 스페이스여성살림 공간을 확보하여 돌봄, 일자리, 성평등, 지역&공동체 공간이 확대되고, 특히 가족 공간의 마련으로 향후 다양한 가족을 위한 교육, 정보공유 및 소통, 놀이, 돌봄지원이 활성화될 것으로 평가된다.
 - 이용대상 시민들의 의견을 수렴하여 정책에 대한 이해도를 높였으며, 이를 통해 다양한 시민 수요를 고려한 세부사업 및 프로그램이 진행되었다.
 - 성평등 테마공간 수 및 이용도에 대한 내용이 경영실적보고서(p. 208)에 선행 연구에서 검토되었다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 하위 지표로 활성화 프로그램 발굴과 체계적 수행 지표, 사업 성과 지표를 포함하고 있어 공간 활성화를 위한 노력과 성과를 적절하게 평가하는 지표라고 판단된다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 “A0”로 평가한다.

◦ 성과지표 적절성

- 상기 평가 의견을 종합하여 “A0”로 평가한다.

(2) 여성가족공간 효용성 제고

□ 평가의견

① 여성가족공간 효용성 제고 실적

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
여성가족공간 효용성 제고 실적	목표부여	0.57	1.26	1.27	101.45

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 여성가족 공간의 효율성을 제고하기 위한 사업별 추진 계획은 구체적이고 적정하게 수립되었다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 성과목표 달성을 위한 지표를 체계적으로 설정하였으며 공간운영 효율성을 바탕으로 평가했다는 점에서 적절하다.
- 성과목표치를 계량적으로 제시한 부분들이 많아서 객관적인 평가가 가능하였다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 3.20점으로 평가한다.

◦ 성과지표 적절성

- 상기 평가 의견을 종합하여 “A0” 로 평가한다.

(3) 여성가족공간 활성화 성과

□ 평가의견

① 여성가족공간 활성화를 위한 콘텐츠 개발 실적

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
여성가족공간 활성화를 위한 콘텐츠 개발 실적	목표부여	16.00	35	42	136.84

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 분야별 콘텐츠 개발이 다양하게 이루어졌으며, 목표치(35건) 대비 실적치(42건)가 136.84%로 목표를 초과달성하였다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 다양한 분야별 콘텐츠 개발 실적을 평가하였다.

② 여성가족기관 이용실적

지표명	평가유형	최저목표	최고목표	실적	달성율
여성가족기관 이용실적	목표부여	18.60	41	42.1	104.91

※ 성과평가

○ 잘된 점

- 2014년 여성가족기관 이용실적이 목표를104.91%를 달성하여 우수하다.

※ 성과지표 적절성

○ 잘된 점

- 여성가족 기관 이용실적을 파악하기 위한 지표는 적절하였다.

□ 평가결과

◦ 성과평가

- 상기 평가의견을 종합하여 3.20점으로 평가한다.

◦ 성과지표 적절성

- 상기 평가 의견을 종합하여 “A0” 로 평가한다.

4. 개선제안 종합

4.1 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