

2013년 화성시 출자·출연기관 등 경영평가 결과보고서

【화성시문화재단】

목 차

제1장 개요

- I. 평가개요
- II. 평가수행체계

제2장 평가결과 요약

- I. 평점표
- II. 종합평가의견

제3장 지표별 평가의견

- I. 기반영역
- 1. 리더십
- 2. 전략
- 3. 조직관리
- 4. 인적자원관리
- II. 성과영역
- 1. 기관성과
- 2. 고객성과

제4장 경영개선사항

- I. 부문별 핵심개선사항
- II. 중점 개선과제

제1장 개요

I. 평가개요

1. 경영평가 근거 : 화성시 출자·출연기관 등 경영평가에 관한 조례

- 제3조(경영평가 대상기관) 시가 자본금을 출자하거나 운영비를 지원하여 지도 감독하는 출자·출연기관으로 한다. 다만, 시가 보조하고 있는 기관·단체도 시장이 필요하다고 인정하는 경우 포함할 수 있다.
- 제4조(경영평가의 실시) 시장은 출자·출연기관 등에 대하여 매년 경영평가를 실시한다.

2. 평가대상 : 8개 기관

- 화성도시공사, 화성시문화재단, 화성시복지재단, 화성시인재육성재단, 화성시농산물유통사업단, 화성시자원봉사센터, 화성시체육회, 화성시생활체육회

3. 평가대상기간 : 2012. 1. 1. ~ 12. 31.

4. 평가기준 : 100점 만점을 기준, 영역별로 평가

5. 평가등급 : 5등급 평가

등급기준	S	A	B	C	D
점 수	90점 이상	85점 이상	80점 이상	75점 이상	75점 미만

6. 경영평가 실시 절차

- 2013. 4. 5. : 2013 출자출연기관 등 경영평가 실시계획 통보
- 2013. 5. 8. : 경영평가단 구성 및 평가실시
- 2013. 6. 3. : 서면평가 및 현장평가 완료
- 2013. 7. 26. : 이의신청사항 검토 및 조정
- 2013. 8. 21. : 경영평가위원회 개최(경영평가 결과 및 등급 심의)

II. 평가수행 체계

1. 경영평가단 구성·운영

- 근거 : 화성시 출자·출연기관 등 경영평가에 관한 조례 제6조
- 자격 : 5명
 - 출자·출연기관 등의 운영 및 경영관리에 관한 전문지식이 있는 대학교수
 - 5년 이상 실무 경험이 있는 공인회계사
 - 그 밖에 출자·출연기관 등의 경영평가에 관한 식견과 경험이 풍부한 사람
- 역할
 - 경영실적보고서 서면평가 후 기관 방문에 따른 현장평가
 - 이의신청에 대한 타당성 검토

제2장 평가결과 요약

I. 평점표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	점수	
I. 기반영역	리더십	경영층 리더십	비전,미션의 설정과 추진노력	5.00	4.00	
		공공성 추진노력	고객만족 및 공공성 증진노력	5.00	4.20	
		윤리,투명경영	윤리공영 준수도	5.00	3.00	
		소 계		15.00	11.20	
	전 략	전략수립 및 주요사업 추진계획	전략수립 및 주요사업 계획의 적절성	3.00	2.40	
		주요사업 추진활동	주요사업 추진활동의 적절성	2.00	1.70	
		소 계		5.00	4.10	
	조직관리	조직구조의 적절성	조직구조와 운영의 적절성	4.00	3.50	
		조직 성과관리	조직 성과관리의 적절성	3.00	2.20	
		의사소통의 적절성	의사소통 활성화 수준	3.00	2.50	
		소 계		10.00	8.20	
	인적자원관리	인력구성의 적절성	업무분장체계와 인력구성의 적절성	4.00	3.50	
		채용 및 승진의 적절성	채용 및 승진 교육의 적절성	3.00	2.50	
		보상체계의 적절성	보상 및 내부 직원 만족 증진성	3.00	2.30	
		소 계		10.00	8.30	
	기반영역 총계				40.00	31.80
	II. 성과영역	기관성과	사업성과	시설물 안전 및 이용 만족도	3.00	2.30
				프로그램 운영 성과	9.00	8.60
				문화 향유 기회 확대	9.00	5.60
경영수지 개선				9.00	5.88	
소 계			30.00	22.38		
재무성과		인건비 절감	5.00	0.30		
		관리업무비 절감	5.00	0.60		
		소 계		10.00	0.90	
고객성과		시 정책이행	시 정책이행	10.00	9.20	
		시민만족도	외부고객만족도	10.00	7.30	
		소 계		20.00	16.50	
성과영역 총계				60.00	39.78	
총 합 점 수				100.00	71.58	
등 급				D		

II. 종합 의견

1. 총평

- 재단이 처한 큰 환경변화 하에서도 비전달성을 위한 많은 노력을 경주한 결과 어느 정도 가시적인 성과가 창출되고 있으나 아직도 부분적으로 개선의 여지 존재

경영의 각 분야별 평가내용을 살펴보면

- 리더십 부문의 경우 기본적으로 2012년 경영평가 당시의 수준을 유지하고 있으며 그에 따른 핵심성과지표 충족 수준도 우수한 편이고 설문분석 결과 직원들의 기관장 리더십에 대한 신뢰 또한 매우 높은 수준으로 표출되고 있음. 그러나 윤리경영에 위배되는 사례가 적지 않게 발생하는 등 윤리경영과 관련된 내용들은 2012년 경영평가 수준에 미치지 못하고 있으므로 그에 대한 숙고와 개선노력이 요구됨

- 전략 부문의 경우 중·장기 전략을 수립함에 있어 외부의 환경변화 등 과학적이고 체계적인 분석이 미흡하고 재단의 미션과 비전, 전략목표를 실행하기 위한 전략 과제와 주요사업 간에 연계성이 다소 부족함. 특히, 조직 자원의 운영에 있어 수요자 지향적이고 전략 지향적 접근이 요구되며 전사적인 기획 및 전략기능의 보강이 필요함. 또한, 사업의 질적 성과수준을 향상시킬 수 있는 방안과 함께 모니터링 등 사업관리에 있어서도 좀 더 체계적이고 선진화된 관리시스템 구축이 요구됨

- 조직관리 부문의 경우 2012년 경영평가에 비해 가장 큰 변화는 도시공사로부터 도서관업무 이관받고 문학관 운영을 신설하므로써 시 산하기관 중 가장 큰 규모의 조직이 되었으나 일부 조직은 기능분화의 확대로 조직 효율화 수준이 미흡한 것으로 파악됨. 성과관리는 사업수행결과의 취합관리와 근평관리를 운영하는 정도로 성과관리 체계가 미흡하게 나타나고 있으며, 또한 직원들의 근무지가 달라 상호 이질감과 소외감을 해소해 줄 수 있는 방안의 모색이 필요

- 인적자원관리 부문의 경우 일부이긴 하나 직급별 요구역량을 정의 및 구체화하여 채용 및 승진 심사의 기준으로 활용하고 있는 점은 2012년에 비해 상당히 개선된 점으로 높이 평가할 수 있는 부분임. 그러나 그 정의 및 구체화를 강화하고 활용 범위를 좀 더 확장할 필요가 있음. 그 외 인적자원관리의 합리화 및 객관화를 위해 계속해서 노력하고 있는 모습이 다방면에서 확인됨

- 기관성과 부문의 경우 프로그램 운영성과가 상대적으로 우수한 반면, 경영수지 개선, 문화향유 기회 확대 등의 성과가 좋지 않으며, 특히 인건비절감, 관리업무비절감의 재무성과가 매우 낮은 관계로 배점 40점에 평점 23.3점의 낮은 수준으로 평가됨

2. 우수한 점

- 기관장의 모든 유형의 리더십이 직원들의 조직에 대한 신뢰와 몰입에 큰 영향을 미치고 있으며, 기관장 리더십에 대한 직원들의 신뢰 정도가 매우 높음. 기관의 지표 상 해당 체제 구축과 관련 활동 수준, 양적 측면의 성과 등이 여타 화성시 출자·출연기관 중에서 우수한 편임

- 전략 부문의 경우 신규사업 발굴을 위해 다양한 분야의 벤치마킹을 추진하고 분야별 문화네트워크 구축을 통해 사업과 직·간접으로 관련된 이해관계자들과 소통을 활성화하는 등 고객만족 증진을 위해 노력함

- 조직관리 부문의 경우 문화재단 성격에 맞게 도시공사로부터 도서관 업무를 이관 받고 문학관 운영을 신설하므로써 문화 전반의 기능 통합과 효율화의 기반을 마련하게 됨. 특히 도서관 노조는 기존 재단의 노조로 일원화되고 의사소통이 단일화하게 된 점이 우수함

- 인적자원관리 부문의 경우 일부이긴 하나 직급별 요구역량을 정의 및 구체화하여 활용하고 있으며, 부서별 업무편람과 업무매뉴얼 작성·배포하여 업무분장의 혼란을 방지하고, 업무 공유를 활성화하고자 하는 노력은 상당히 인상적임

- 또한 '재단 베스트 10'이라는 프로그램을 시행하여 직원에 대한 만족도 증진 및 보상과 함께 재단의 발전을 동시에 도모하고 있다는 점은 높이 평가할 수 있음

3. 지표별 종합의견

(1) 리더십

- 기관장의 비전·미션의 설정 및 추진노력, 고객만족 및 공공성 증진노력 부분에 있어서 세부적 요인별로 약간의 보강이 필요하지만 전 세부 평가 항목 상 크게 미비하거나 부족한 점은 없음. 설문조사 결과분석에서도 기관장의 리더십과 직원들의 조직신뢰 및 몰입이 매우 밀접한 연관성을 갖고 있으며 기관장의 리더십 수준 역시 상당한 것으로 확인되고 있음. 하지만 양적 성과 측면에서 2012년 경영평가 수준을 능가했다고 보기 어려우며, 질적인 측면에서도 2012년 경영평가의 수준을 담보하는 정도에 머물고 있기 때문에 전시성 활동에만 치중했다는 오해의 여지가 존재함.

- 윤리경영의 준수도 부분에서 있어서 기관의 윤리경영체제는 제도적으로 잘 마련되어 있지만 기관의 반윤리적 문제를 야기할 가능성에 대해서는 기관장의 인식이 심각하지 않은 것으로 판단됨

(2) 전략

- 수요자 지향적이고 시민만족 증진을 위한 체계적인 신규사업 발굴 프로세스가 재단 내부에 정착되지 못하고 있으며 전략 및 사업계획과 관련하여 이해관계자의 실질적인 참여와 공유수준도 높지 않은 것으로 판단됨

- 중·장기 전략을 수립함에 있어 외부의 환경변화 등 과학적이고 체계적인 분석이 미흡하고 재단의 미션과 비전, 전략목표를 실행하기 위한 전략과제와 주요사업 간에 연계성이 다소 부족함

- 전략과제 및 주요 사업계획 중 일부 성과지표가 불명확하거나 구체적으로 목표가 설정되지 않은 부분들이 존재하며 전반적으로 분야별 혹은 사업별 질적인 성과 목표가 부족함
- 주요사업의 관리는 대부분은 획일적이고 일상적인 방법으로 사업추진과정의 모니터링과 성과를 점검, 분석하고 있어 좀 더 체계적이고 선진화된 관리가 필요함

(3) 조직관리

- 문화재단 성격에 맞게 도서관 업무를 이관받고 문학관 운영을 신설했으나, 관광개발팀과 축제추진팀은 업무 유사성을 고려하여 명확한 업무 분석으로 기능 효율화의 검토가 필요함
- 성과관리는 사업수행결과의 취합관리, 근평관리, 비금전적인 인센티브로 적절히 운영되고 있으나 개인단위 역량평가와 성과관리체계의 미확립으로 익년도 사업 조정에 연동되지 못하고 있음. 재단은 조직규모가 크므로 개인업적평가, 주요 사업지표평가, 역량평가를 통합한 성과체계를 도입·환류하여 예산의 조정반영, 성과급 지급에 반영될 필요성이 있음
- 도서관이 편제되었지만 도서관 노조가 별도로 없이 기존 재단의 노조로 의사소통이 단일화 되고 있는 점이 우수하나 조직규모가 커지고 직원들의 근무지가 달라 상호 이질감과 소외감의 발생 가능성이 상존하고 있으므로 직원들 상호 이질감과 소외감을 해소해 줄 수 있는 방안의 모색이 필요함

(4) 인적자원관리

- 2012년 평가 이후 직급별 요구역량의 정의 및 구체화를 가장 먼저 시행하였다는 점에서 상당히 높게 평가되었으나, 그 활용범위가 제한적이라는 점은 향후의 과제로 남아 있음

- 또한 업무분장의 용어가 추상적이어서 혼란을 야기할 수 있다는 점과 연봉, 성과급과 연계되는 성과주의 보상체계가 부족하다는 점, 전직원에 대한 만족도 조사가 이루어지지 않고 있다는 점은 아쉬운 부분임

(5) 기관성과

- 시설 안전관리 수준은 2012년도 12건으로 최고목표 10.8건 보다 낮은 실적을 보여 배점 2점에 평점 1.7점으로 평가, 시설이용 만족도는 배점 1점에 0.6점으로 평가되어 전체 시설물 안전 및 이용 만족도는 배점 3점에 2.3점으로 평가됨
- 프로그램 운영성과에서 어린이, 청소년 능력개발 프로그램 운영성과는 목표인원(25,066명)을 초과(실적인원 30,097명)하여 배점 3점에 평점 3점으로 평가, 여성비전센터 추진사업 운영성과는 목표인원(2,018명)을 초과(실적인원 2,063명)하여 배점 3점에 평점 3점으로 평가, 그러나 화성문예아카데미 운영성과는 목표인원(3,210명)을 달성하지 못하여(실적인원 2,834명) 배점 3점에 평점 2.6점으로 평가됨으로써 전체 프로그램 운영성과는 배점 9점에 평점 8.6점으로 나타남
- 문화향유 기회 확대에서 객석점유율은 총객석 37,002석 대비 점유객석 27,197석으로 객석점유율 73.5%에 나타나 배점 3점에 평점 2.2점이며, 문화 확산노력은 투입예산 1백만원당 공연횟수는 2012년 3.32회로 최고목표 2.88회 보다 높은 실적달성으로 배점 3점에 평점 3점으로 평가되고, 찾아가는 문화공연 횟수는 2012년 1.19회로 최저목표 1.63회 보다 낮은 점수로 배점 3점에 0.4점으로 평가됨으로써 전체 문화향유 기회 확대는 배점 9점에 5.6점으로 평가됨
- 경상수지 개선은 2012년 사업수익이 전년대비 107% 증가했으나, 사업비용이 전년대비 112%로 증가함으로써 경상수지율이 악화되어 배점 9점에 평점 5.9점으로 평가됨
- 재정성과인 인건비절감과 관리업무비절감 성과지표는 매출액 증대노력과 무관한 비수익사업의 인건비, 관리업무비 등의 포함으로 모두 실적이 악화됨

평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	평점
기관성과	사업성과	시설물 안전 및 이용 만족도	3	2.3
		프로그램 운영 성과	9	8.6
		문화향유 기회 확대	9	5.6
		경영수지 개선	9	5.88
	재무성과	인건비절감	5	0.3
		관리업무비절감	5	0.6
계			40	23.28

제3장 지표별 평가의견

I. 기반영역

1. 리더십

(1) 경영층 리더십

평가부문	리더십	평가항목	경영층리더십	배 점	5점	평가 점수	4점
핵심성과 지표명	비전·미션의 설정과 추진노력						

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	<p>■ (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?</p>						
현수준	<p>· 지역의 문화특성에 대한 이해를 바탕으로 기관의 사회적 역할에 대한 인식이 확실하며 확고한 경영의지에 근간하여 다양한 활동을 경주하고 있음. 2011년에 비해 적극적으로 경영의지를 표출하고 있음</p>						
미흡한점	<p>· CEO의 경영의지와 철학 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 비전 내용을 개선하라는 이사회 의견에 대처하는 등 옳다고 판단하는 것에 대한 소신이 지나칠 여지가 있음</p>						
개선사항	<p>· 기관장이 사명의식과 경영의지를 확고하게 표명하는 것은 매우 중요하지만 그것이 독단이나 아집으로 비취질 수도 있기 때문에 지양해야 함.</p>						
평가세부 고려사항	<p>■ (비전, 미션의 제시 및 체계화) 기관발전을 위한 비전과 미션이 구체적으로 제시되고 있으며, 이를 체계적으로 관리하고 있는가?</p>						
현수준	<p>· 비전과 미션의 제시, 세부 발전계획과의 연계, 홈페이지를 통한 공시, 체계적인 관리 등 전 부문에서 양호한 편임</p>						
미흡한점	<p>· 2011년에도 지적인 것과 같이 비전의 내용 중 '비상하는'이라는 표현은 추상적인 표현으로 비전 설정에 적절하지 않음. 지적받은 사항에 대한 개선 노력이 없었음</p>						
개선사항	<p>· 본 평가 뿐 아니라 이사회에서도 동일한 사항에 대해 지적한 것을 감안할 때 기관장의 소신 경영을 침해하지 않는 한도 내에서는 외부 지적에 대해 수용하는 태도를 가져야 함</p>						
평가세부 고려사항	<p>■ (공유 및 세부추진 계획) 대내외 이해관계자(조직 구성원, 고객, 유관기관) 등에 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유, 전파하고 있으며, 주요사업의 세부추진계획을 수립할 때 어떠한 역할을 수행하는가?</p>						
현수준	<p>· 내부적으로는 감성테이트나 호프데이 등 독자적 프로그램으로 잘 공유되고 있으며, 외부적으로는 홈페이지와 기관장의 활발한 활동을 통해 전파되고 있음. 주요사업 세부추진계획 수립 시 주도적인 편이지만 직원들에게 일정 부분 위임하는 성향도 강함</p>						
미흡한점	<p>· 공유 및 세부추진 계획 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 도서관 업무가 새롭게 이관되면서 워크숍이나 세미나 등이 열리지 못한 점이 아쉬움</p>						
개선사항	<p>· 현재 계획하고 있는 도서관 운영위원들 중심의 워크숍을 비롯해 경영이념과 철학, 가치 등을 전파, 공유하는데 보다 실효성 높은 활동에 매진하는 것이 필요함.</p>						

평가세부 고려사항	<p>■ (비전, 미션의 공유) 비전과 미션이 부서별·개인별로 공유되고 있으며, 이를 점검하기 위한 모니터링 체계가 있는가?</p>	
현수준	<p>· 다양한 프로그램과 시스템을 통해 비전과 미션이 부서별·개인별로 공유되고 있으며 모니터링 역시 이루어지고 있음. 설문조사 결과 기관장 리더십에 대한 만족도 역시 매우 높음</p>	
미흡한점	<p>· 비전, 미션의 공유 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 관련된 노력과 시도가 양적, 질적 측면에서 2011년에 비해 새롭게 창출되거나 크게 변화했다고 보기는 어려움</p>	
개선사항	<p>· 현재도 양호한 수준을 유지하고 있지만 현 상태를 새롭게 리뉴얼하고 환경변화에 맞춰 개선해나가는 노력이 요구됨</p>	

최종 평가결과 및 의견				
우수한점	<p>· 기관장의 사명감과 기관의 사회적 역할에 대한 이해 등이 명확하게 정립되어 있으며, 기관장의 경영 이념 및 철학·핵심가치 등을 전파하는 노력이 활발함. 또한 비전·미션의 공유체계 확립과 가동 수준도 양호함</p>	<table border="1"> <tr> <td>종합 점수</td> </tr> <tr> <td>4점</td> </tr> </table>	종합 점수	4점
종합 점수				
4점				
미흡한점	<p>· 전 평가지표 부문에서 최소 2011년 수준을 유지하고 있기 때문에 크게 미흡하다고 할 점은 없음. 다만 추상적인 비전에 대한 수정 권고를 이행하지 않은 것이나 워크숍 등이 개최되지 못한 점은 개선이 요구되는 사안임</p>			
개선사항	<p>· 비전을 기관의 특성과 미션에 부합되게 개정하고 계획대로 워크숍 등을 개최해야 함. 또한 여러 측면에서 양호한 수준에 이른 기관의 현상유지는 퇴보와 마찬가지로 가지기 때문에 좀 더 혁신적인 기획을 창안할 수 있어야 함</p>			

(2) 공공성 증진노력

평가부문	리더십	평가항목	공공성 증진노력	배 점	5점	평가 점수	4.2점
핵심성과 지표명	고객만족 및 공공성 증진노력			배 점	5점	평가 점수	4.2점
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (고객만족 경영 노력) 고객만족 경영을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> · 독자적으로 고객평가단을 구성하고 고객만족도 조사 실시, 온·오프 상 고객 의견 공간 마련 등 고객만족 경영을 위한 노력이 상당한 수준에 이르고 있음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 고객만족 경영 노력 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 고객센터현장과 구체적인 로드맵 마련 후 실천방안과 함께 공시를 당부했으나 지적받은 사항에 대한 개선 노력이 없었음 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 2011년 지적한 것과 같이 고객센터현장 제정, 로드맵 정비 등을 수행하고 이를 홈페이지 등을 통해 공시해야 함. 						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (고객 대응) 고객의 불만에 대한 즉각적인 피드백이 이루어지고 있으며, 고객의 요구를 전략과 연동화 시키고자 하는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> · 고객평가단과 고객만족도 조사의 결과, 온·오프 상 고객 불만과 의견에 대한 분석과 처리, 대응 등이 잘 이루어지고 있음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 고객 대응 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 과거 시행했던 '대표이사와의 100분 데이트' 같이 고객인 주민들과 직접 대우이 가능한 프로그램 운용이 없었던 것이 다소 아쉬움 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 2011년 지적한 것과 같이 현재 수준에서 한 차원 더 높은 수준의 고객대응 활동을 영위할 수 있도록 더 많은 관심과 숙고가 요구됨 						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (지역주민 복리증진) 공공기관의 특성을 반영하여 소외계층, 취약계층을 지원하고, 기부프로그램 운영 등 지역사회와의 연계를 위한 노력을 하고 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> · 2011년과 마찬가지로 공공기관의 특성을 반영한 소외·취약계층 지원이 이루어지고 있으며 기부프로그램 등 지역사회와의 연계를 위한 노력 역시 양호한 수준에서 행해지고 있음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 지역주민 복리증진 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 관련된 노력과 시도가 양적, 질적 측면에서 2011년에 비해 새롭게 창출되거나 크게 변화했다고 보기는 어려움 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 도서관 업무를 포괄하게 된 문화재단의 위상과 규모를 고려하여 보다 새롭고 창의적인 지역주민 복리증진 활동을 기획, 매진하고 양적인 부분도 성장시켜 나아가야 함 						
최종 평가결과 및 의견							
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> · 고객만족 경영을 위한 기획과 체제 마련, 고객대응과 관련 제반 활동 등 모든 부문에서 활발하고 다양한 시도가 이루어지고 있음 					종합 점수 4.2점	
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 2011년에도 지적한 것과 같이 고객만족 경영체제의 세부 정비가 다소 부족하고 그에 대한 공시가 미비함. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 현재도 비교적 높은 수준의 고객만족 경영을 행하고 있으나, 향후 지적된 사항을 보완하여 한층 차원 높은 고객만족 및 공공성 증진 노력을 시도해야 함. 						

(3) 윤리·투명경영

평가부문	리더십	평가항목	윤리·투명경영	배 점	5점	평가 점수	3점
핵심성과 지표명	윤리경영 준수도			배 점	5점	평가 점수	3점
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (윤리경영 실천의지) 기관장이 윤리경영을 위한 의지와 노력이 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> · 기본적으로 기관장의 윤리 의식과 기본적인 윤리경영 실천의지는 매우 강한데 기관업무가 비윤리적 문제가 발생할 여지가 있음에 대해서는 그리 심각하게 인식하고 있지 않음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리경영 실천의지 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 기관장의 윤리경영에 대한 의지가 투철함에도 그에 반하는 사례가 나타나는 것이 아쉬움 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리문제가 개개인의 소양과 더 밀접하다는 사실을 감안하더라도 재단에서 윤리문제 사례가 표출되는 것은 기관장의 윤리경영 관련 의지의 전달이 잘 안 되고 있는 것으로 파악함. 좀 더 직접적인 전달을 위해 기관장의 각별한 노력이 필요하며 관련 리더십의 발휘가 요구됨 						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (윤리경영 체제 구축) 윤리성·투명성 제고를 위한 체제(윤리헌장, 윤리강령 등) 가 마련되어 있으며 적절하게 작동하고 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리헌장과 윤리강령, 직원고충처리위원회, 클린신고센터 등 윤리경영 체제가 마련되어 있으며 홈페이지를 통해 공시되고 있음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리경영 체제 구축 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 문서관리 소홀 및 강사모집절차 부적절 사례, 유엔아이센터 협약체결에 따른 이행 및 비상장 운영 부적절 사례, 2013년 1월 언론에서 제기한 감사결과 위반사항 19건 적발 관련 문제가 야기된 것과 같이 구축되어 있는 공사의 윤리경영 체제가 큰 실효를 발휘하고 있다고 보기 어려움 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리헌장과 강령을 리뉴얼하는 등 잘 구축된 윤리경영 체제가 원활하게 작동하여 윤리경영 측면에서 실질적인 효과를 창출할 수 있는 실천이 필요함 						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (직원 윤리교육) 윤리 경영을 위한 윤리교육, 세미나 개최 등 부패 근절 교육훈련 등이 마련되어 적극적으로 운영되고 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리경영을 위한 윤리교육으로써 공직기강 확립교육이 실시되었으며, 친절교육과 성희롱 방지 훈련은 수시로 운용되고 있음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> · 시설 규모와 다른 활동의 활발함을 고려할 때 윤리경영을 위한 윤리교육의 수와 시스템이 빈약함. 또한 2013년 1월 언론에서 제기한 감사결과 위반사항 19건 적발 관련 문제가 야기된 것과 같이 구축되어 있는 공사의 윤리교육 시스템이 제대로 작용하고 있다고 보기 어려움 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> · 윤리교육을 정례화하여 지금보다 횟수를 증대시키고 윤리경영 관련 세미나 등을 비정기적이고 자발적으로 운영하는 것도 고려해야 함 						

평가세부 고려사항	■(비사회적 윤리발생 사례) 도덕적 해이나 관리소홀 등으로 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 바는 없는가?			
현수준	· 문서관리 소홀 및 강사모집절차 부적절 사례, 유엔아이센터 협약체결에 따른 이행 및 병상장 운영 부적절 사례가 있었음. 2013년 1월 감사결과 위반사항 19건 적발 관련 보도가 있었음			
미흡한점	· 문서관리 소홀 및 강사모집절차 부적절 사례와 유엔아이센터 협약체결에 따른 이행 및 병상장 운영 부적절 사례에 대하여 문책 처분한 사실이나 감사결과 위반사항 건에서 사실과 다른 내용을 공시하는 활동이 전무함. 또한 2013년 1월 언론 내용 중 '홍보물 제작과정에서의 불법계약 행위 적발'에 관해서는 심정적으로 이해가 되는 부분도 일견 있으나 근본적으로 공공기관에서 철저한 확인과 공개절차 없이 계약행위를 한 것은 명백한 오류임			
개선사항	· 윤리경영에 위배되는 사실에 대한 조속하고 합당하게 처분내용을 공시하는 것도 윤리경영의 일환임. 업무 상 단순한 오류였다라도 언론에 정정보다나 취소보도가 있지 않으면 주민들은 문화재단에 대하여 비윤리적 기관으로 인식하게 됨. 이에 대한 개선이 필요함 또한 향후 유사한 사례에 보다 철저하게 공식적인 절차를 준수하고 법제도적 위반 사항에 대한 검토가 있어야 함.			
최종 평가결과 및 의견				
우수한점	· 기관장의 윤리경영 실천의지가 강하며 윤리경영 체제가 구축되어 있고 관련된 활동이 매우 다채로움	<table border="1"> <tr><td>종합 점수</td></tr> <tr><td>3점</td></tr> </table>	종합 점수	3점
종합 점수				
3점				
미흡한점	· 윤리교육 시스템이 여러 상황을 고려했을 때 기관에 적절한 수준이 아님. 또한 윤리경영 위반 사항들을 감안하면 현재 구축된 윤리경영 시스템 역시 실효성이 크다고 보기 어려움			
개선사항	· 기관의 윤리경영 체제가 효과성 높게 정착될 수 있도록 기관장의 위기의식이 작용해야 하며, 양적이고 가시적인 측면의 활동보다 윤리성 확보에 실효성 있는 시스템으로 정비, 전환하고 윤리교육을 질적, 양적으로 적절한 수준에서 실시해야 함			

2. 전략

(1) 전략수립 및 주요사업 추진계획

평가부문	전략	평가항목	전략수립 및 주요사업 추진계획	배 점	3점	평가 점수	2.4점
핵심성과 지표명	전략수립 및 주요사업 계획의 적절성						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	■ (신규사업 발굴 노력) 시민이 필요로 하며 시민 만족을 증진 시킬 수 있는 실현 가능한 신규 사업의 발굴을 위해 노력하는가?						
현수준	· 전략목표와 증점과제를 달성하기 위해 재단 내부에 신규사업 발굴 프로세스를 부분적으로 가동하고 있으며 이를 위해 프로그램 만족도 설문조사를 비롯하여 강사 및 수강생 간담회, 각종 세미나와 타 지역 벤치마킹, 팀별 워크숍 등 다양한 방법을 활용하고 있음						
미흡한점	· 다양한 방법으로 신규사업을 발굴하고 있으나 수요자 지향적이고 시민만족 증진을 위한 체계적인 신규사업 발굴 프로세스가 내부에 정착되지는 못하고 있음. 또한, 기존사업에 대한 유지, 강화, 폐지 등에 대한 타당성 분석수준이 높지 않은 것으로 판단됨						
개선사항	· 시민의 만족도 증진과 폭넓은 시민의 니즈가 반영된 신규사업 발굴 프로세스를 재단 내에 정립하고 신사업을 통한 시민의 문화 만족도 수준을 측정하기 위한 시스템과 연계토록 함						
평가세부 고려사항	■ (전략 및 사업계획 수립의 공유수준) 기관과 연계된 내·외부 구성원의 참여가 이루어질 수 있는 채널을 확보하고 실제 참여가 이루어졌는가?						
현수준	· 재단의 비전과 전략 및 사업계획은 내 외부 이해관계자들에게 부분적으로 공유되고 있으며 이를 위한 내·외부 채널은 어느 정도 확보하고 있으나 사업계획의 수립에 대한 외부와의 공유는 미흡한 것으로 판단됨						
미흡한점	· 다양한 방법에 의해 재단의 전략목표와 사업계획이 이해관계자들에게 공유되고 있으나 전략 및 사업계획수립 시 이해관계들의 실질적인 참여수준은 높지 않은 것으로 판단됨. 특히, 팀별로 다양한 조사 및 분석은 이루어지고 있으나 전체적인 공유 수준은 저조한 편임						
개선사항	· 전략 및 사업계획 수립 시 재단 내 외부 이해관계들의 체계적인 참여를 통한 공감대 형성과 실제적인 공유가 지속적으로 이뤄질 수 있도록 시스템화할 필요가 있음						
평가세부 고려사항	■ (증장기 전략 수립 및 타당성) 단기뿐만 아니라 증장기 전략이 수립되어 있으며, 내·외부 환경 분석 등 체계적 분석을 통해 전략이 수립되었는가?						
현수준	· 재단의 증장기 전략(발전계획)은 환경분석을 통해 어느 정도 구조화하였으며 실무 작업은 내부 직원과 외부 전문가로 자문단을 구성하여 추진하였음						
미흡한점	· 증·장기 전략을 수립함에 있어 외부의 환경변화 등 과학적이고 체계적인 분석(예, SWOT분석)이 미흡하며 증장기 전략의 질적 수준은 높지 않음 뿐만 아니라 조직 구성원들의 공유수준도 낮은 편임						
개선사항	· 증장기 전략은 환경분석을 통해 체계적인 방법으로 수립해야 하고 외부변화 등에 대해 정기적으로 물렁을 해야 함. 또한, 이를 실행하기 위한 단계별 로드 맵을 작성하되 단기 전략과제들은 일정한 기준에 의해 우선 순위화하고 이를 근거로 Action Plan을 수립함						

평가세부 고려사항	■ (전략 및 사업계획의 연계성) 사업계획이 조직의 비전과 미션에 의해 설정된 전략과 연계되어 수립되어 있는가?	
현수준	· 재단의 전략과 사업계획의 경우 재단의 미션 및 비전 그리고 전략목표와의 연계성을 어느 정도 확보하고 있음. 특히, 주요사업별 세부사업들 간의 연계는 체계적으로 구조화되어 있지는 않으나 분야별로 관리는 나름대로 하고 있음	
미흡한점	· 재단의 비전과 비전, 전략목표를 실행하기 위한 내부의 전략과제와 주요사업 간에 연계성은 어느 정도 확보하고 있으나 전략과제 및 주요사업의 우선순위화 등의 평가과정은 없음	
개선사항	· 재단의 비전과 미션 그리고 전략수행을 위해서는 하부의 전략과 주요사업들의 논리적, 체계적인 연계성 확보는 물론 이를 추진하기 위한 실행계획과의 적합성 재고가 필요함	
최종 평가결과 및 의견		
우수한점	· 신규사업 발굴을 위해 다양한 분야의 벤치마킹을 추진하고 이해관계자들과의 소통을 강화하는 등 시민만족을 위한 신규 프로그램 개발에 노력하고 있음	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>종합 점수</p> <p>2.4점</p> </div>
미흡한점	· 중장기 전략수립에 있어 외부의 환경변화 등 체계적인 분석이 미흡하며 특히, 중장기와 단기전략 과제간의 논리적 연계나 우선순위에 대한 타당성이 부족함	
개선사항	· 재단의 비전과 전략목표 달성을 위해 체계적이고도 과학적인 분석방법에 기초한 중장기 전략의 고도화를 추진하고 이와 연계하여 전략과제 및 주요사업의 단계적인 전개를 추진함. 특히, 단기 전략과제들은 일정한 기준에 의해 우선순위화하여 Action Plan을 수립해야함	

(2) 주요사업 추진활동

평가부문	전략	평가항목	주요사업 추진활동	배 점	2점	평가 점수	1.7점
핵심성과 지표명	주요사업 추진활동의 적절성						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	■ (실행 계획 수립) 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획이 수립·집행되고 있는가?						
현수준	· 전략목표달성을 위한 주요사업별 실행계획은 어느 정도 체계적으로 수립되고 있으며 사업별 목표도 어느 정도 구체화 되어 대체적으로 무난하게 목표를 달성하고 있음. 이를 위해 세부사업별 계획(목표)대비 실적을 관리하고 있으며 중간 점검을 실시하는 등 체계적인 피드백을 하고 있음						
미흡한점	· 전략과제 및 주요 사업계획의 경우 부분적으로 성과지표가 불명확하거나 구체적인 목표가 설정되어 있지 않은 부분이 있으며 특히, 분야별 혹은 사업별 질적인 성과목표가 부족함						
개선사항	· 전략과제 및 주요사업별 성과지표와 목표를 명확히 설정하고(질적 성과 포함) 실행계획에 의한 체계적인 모니터링을 통해 문제점을 사전에 예방하는 관리 시스템 구축이 필요함						
평가세부 고려사항	■ (조직자원 배분의 적정성) 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 인력·조직·예산 등 조직자원이 주어진 용도에 맞게 배분되고 있는가?						
현수준	· 재단이 처한 어려운 여건 하에서도 사업목표 달성을 위해 노력을 경주하고 있으며 인력, 조직, 예산 등 주어진 자원을 나름대로 합리적으로 배분하고 있는 것으로 판단됨						
미흡한점	· 주요사업별 추진 계획 및 목표달성을 위해 주어진 여건 하에서 조직자원 배분을 위해 노력하고 있으나 긴급으로 발생한 사업에도 대응할 수 있는 역량강화가 필요함. 한편, 조직개편으로 기획 및 전략기능이 팀 혹은 분야별로 분산되어 있는 형태를 취하고 있으며 그 결과로 전체를 총괄하는 전략 및 기획 기능이 다소 미흡하고 위축된 느낌임						
개선사항	· 주요사업별 계획과 목표의 객관적 평가에 의한 우선순위를 기반으로 인력, 조직, 예산 등 조직자원의 합리적 배분이 연계될 수 있도록 관리를 정교화 하고 긴급한 사업에 대비하기 위한 리스크관리 체계구축도 필요함						
평가세부 고려사항	■ (추진사업관리) 사업이 추진되는 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대해 모니터링, 성과점검 등 사업진행과 관련된 관리기능이 작동하고 있는가?						
현수준	· 추진사업의 추진과정에서 발생한 문제점 등에 대해서는 주기적인 모니터링을 통해 체계적인 관리기능이 작동되고 있는 것으로 판단됨						
미흡한점	· 연간 추진사업 중 사업의 특성에 따라 모니터링 방법을 달리해야 하나 대부분은 획일적이고 일상적이며 전통적인 방법으로 사업추진과정의 모니터링 및 성과점검 진행하고 있어 비효율이 발생할 가능성이 있음						
개선사항	· 주요사업을 효율적이고 효과적으로 추진하기 위해서는 사업의 특성별로 추진과정에서 발생하는 환경변화나 이로 인한 문제점들을 지속적이고 체계적으로 모니터링하고 성과들을 분석, 환류할 수 있는 관리체계 정비가 우선되어야 함						

평가세부 고려사항	■ (대응방안의 적절성) 각 주요사업의 추진과정 중 발생한 환경변화, 문제점 등에 적절하고 신속하게 대응하고 있는가?			
현수준	· 주요사업의 추진과정 중 환경변화 등으로 발생한 문제점들에 대해서는 다양한 방법을 통해 해결방안을 수립하고 나름대로 신속하게 대응하고 있음			
미흡한점	· 주요사업에 대한 업무회의 등 주기적인 모니터링을 통해 체계적이고 신속한 대응이 이뤄지고 있으나 디지털 환경의 변화에 따른 보다 효율적인 개선이 필요함			
개선사항	· 전략과제나 주요사업에 대해서는 상시 모니터링체계 구축을 통해 사업별 진행사항을 신속하게 파악하고 효과적인 대처가 될 수 있도록 디지털 기반의 관리방안을 구축토록 함			
최종 평가결과 및 의견				
우수한점	· 시와 재단의 어려운 여건 하에서도 사업목표 달성을 위해 많은 노력을 경주한 결과 나름대로의 성과를 거두고 있는 것으로 판단됨	<table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">종합 점수</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1.7점</td></tr> </table>	종합 점수	1.7점
종합 점수				
1.7점				
미흡한점	· 대부분의 사업의 경우 구체적인 계획과 목표는 있으나 부분적으로 실질적인 성과지표나 성과목표가 불명확한 부분이 존재하며 특히, 사업별 질적 성과의 관리가 미흡함			
개선사항	· 전략과제 및 사업의 특성별 유형화와 그에 따른 관리방법의 최적화가 필요하며 주요사업에 대한 양적성과 외에 질적인 성과관리가 필요함			

3. 조직관리

(1) 조직구조의 적절성

평가부문	조직관리	평가항목	조직구조의 적절성	배 점	4점	평가 점수	3.5점		
핵심성과 지표명	조직구조와 운영의 적절성								
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견									
평가세부 고려사항	■ (조직 구조의 적절성) 비전·미션·전략의 달성을 위하여 필요한 형태로 조직구조가 분화와 통합되는 등 적절하게 편제되어 있는가?								
현수준	· 2012년 기준으로는 동탄복합문화센터 및 여성청소년수련관 비전을 통합한 1관장 6팀 조직이나 2013년 기준으로는 감사팀, 재단사무국(4팀), 문화공연사업국(3팀), 여성청소년수련관(4팀), 도서관(7팀), 홍사용문학관(1팀)으로 구성								
미흡한점	· 전반적인 조직구조는 적절해 보이나 홍사용문학관이 팀으로 독립되어 있는 것이 미흡한 것으로 파악됨								
개선사항	· 홍사용문학관의 업무특성을 고려하여 해당 국단위 상위조직에 배치할 필요성을 검토								
평가세부 고려사항	■ (조직 운영의 적절성) 사업부서와 지원부서의 기능과 역할이 정의되어 있으며, 조직 혁신을 위한 프로세스가 적절하게 운영되고 있는가?								
현수준	· 지원부서로는 재단사무국과 사업부서내 지원팀, 사업부서로는 문화공연사업국, 여성청소년수련관, 도서관, 홍사용문학관을 운영								
미흡한점	· 여성청소년수련관과 도서관의 사무실이 격지에 있는 것을 고려하여 감사팀을 운영								
개선사항	· 조직전체의 융화와 화합을 위한 격지 부서와의 협력적 조직운영의 지원이 미흡한 것으로 사료됨								
평가세부 고려사항	■ (조직의 대응성) 환경변화를 반영한 조직의 재설계 또는 기능재정립이 이루어지고 있으며, 정원 및 현원 관리가 적절하게 이루어지고 있는가?								
현수준	· 도서관과 문학관은 문화재단에 적합하게 재배치함								
미흡한점	· 도서관 인력 64명을 고용승계하여 정원과 현원을 조정함								
개선사항	· 관광개발팀과 축제추진팀은 업무 유사성이 높으나 명확한 업무특성과 업무량 분석이 미흡한 것으로 파악됨								
평가세부 고려사항	■ (권한위임체계) 위임전결의 비율이 기관의 규모에 비추어 적정하나?								
현수준	· 조직 효율화 및 직급별 역할 수행을 위하여 위임전결규정을 개정하여 적절하게 운영하고 있음								
미흡한점	· 위임전결 비율은 기관규모에 비하여 적정함								
개선사항	· 없음								
최종 평가결과 및 의견									
우수한점	· 시 문화지원업무를 동탄, 병점, 지역별 도서관으로 조직화하여 운영 · 문화재단 성격에 맞게 도서관 업무를 이관받고 문학관 운영을 신설했음						<table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">종합 점수</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3.5점</td></tr> </table>	종합 점수	3.5점
종합 점수									
3.5점									
미흡한점	· 관광개발팀과 축제추진팀은 업무 유사성이 높으나 명확한 업무특성과 업무량 분석이 미흡해 보임								
개선사항	· 관광개발팀과 축제추진팀은 업무 유사성을 고려하여 명확한 업무특성과 업무량 분석을 실시하고 기능의 효율성을 높임								

(2) 조직 성과관리

평가부문	조직관리	평가항목	조직성과관리	배 점	3점	평가 점수	2.2점
핵심성과 지표명	조직성과관리의 적절성						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (조직성과의 측정) 주요업무의 관리에 있어 조직성과관리를 적극적으로 도입하여 측정하고 있는가(성과관리제도의 도입 등)? 						
현수준	· 계획상으로는 조직성과관리를 하는 것으로 작성되어 있으나 실제적인 운영은 근평에서 관리하는 수준인 실적평가를 하고 있음						
미흡한점	· 업적이고과평가에서 과평관리인 업무진척과 산출관리인 업무에 대해 달성도를 가중치를 두어 점수화하여 측정하는 수준임						
개선사항	· 재단은 조직규모가 큼으로 개인단위 근평을 포함하여 주요사업을 지표로 관리하고 조직별 전략지표를 관리할 필요성이 있음						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (성과관리의 적절성) 성과관리의 체계·내용 등이 적절히 이루어지고 있는가? 						
현수준	· 성과관리체계는 근평으로 주요내용은 태도, 능력, 실적과 관련된 내용으로 구성되어 있음 · 사업과 관련된 성과관리는 주로 부서별 결과를 취합관리하는 수준임						
미흡한점	· 개인단위, 조직단위 성과관리 체계가 확립되어 있지 않고 있음 · 재단규모 수준에서는 개인단위 역량평가의 도입도 고려해야 함						
개선사항	· 사업목표와 연계된 성과지표를 개발하고 평가할 수 있는 성과체계를 개인단위와 조직단위로 확립할 필요성이 있음						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (결과환류) 평가결과가 익년도 목표설정, 역량개발계획 및 예산조정에 반영되고 있는가? 						
현수준	· 성과관리의 결과환류는 없으나 근평과 사업결과에 따른 정기표창, 최우수사원표창, 대표이사 표창 정도를 운영하고 있음						
미흡한점	· 사업평가결과에 대한 성과관리 체계가 확립되어 있지 않아 익년도 사업조정, 역량개발과 연동되지 못하고 있음						
개선사항	· 비금전적인 인센티브는 어느 정도 운영하고 있으나 성과평가결과 문제점과 개선사항 추진, 예산의 조정반영, 성과급 지급의 제도가 도입되어야 함						
최종 평가결과 및 의견							
우수한점	· 다양하고 많은 사업을 수행하면서도 사업수행결과의 취합관리, 근평관리, 비금전적인 인센티브 관리를 적절히 수행하고 있음					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 종합 점수 2.2점 </div>	
미흡한점	· 업적이고과평가에서 업무 달성도 관리, 개인단위 역량평가의 미도입, 성과관리 체계 미확립으로 익년도 사업조정, 역량개발과 연동되지 못하고 있음						
개선사항	· 재단은 조직규모가 큼으로 주요사업 지표관리, 조직별 전략지표 관리의 성과체계를 도입하고, 성과평가결과 예산의 조정반영, 성과급 지급의 제도를 도입하는 방안을 검토해야 함						

(3) 의사소통의 적절성

평가부문	조직관리	평가항목	의사소통의 적절성	배 점	3점	평가 점수	2.5점
핵심성과 지표명	의사소통 활성화 수준						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (커뮤니케이션) 조직 내 부서 간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 공식적으로 정의되어 있는가? 						
현수준	· 대표이사 주재회의는 전직원 참여 월례회의, 4급 이상 참여 주간회의, 팀장급이상 참여 주간회의, 직원 워크숍, 직원 및 대표와의 감성데이트를 운영하고 있음						
미흡한점	· 월례회의 및 주간회의는 2011년도와 같이 거의 유사하게 운영하고 있으나 조직규모가 커진 것을 고려하여 향후 전략업무 협업의 의사소통을 강화						
개선사항	· 청소년수련관이 병점에 있고, 도서관이 지역별로 산재해 있는 특성을 고려하여 조직내 협업에 장애가 될만한 문제들을 자유롭게 건의할 수 있는 열린 조직문화 운영						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (내부의견수렴) 업무추진과정에서 조직 내부의 의견을 다양하게 수렴하고 있는가? 						
현수준	· 노사협의회를 통한 건의사항 수렴, 직원고충처리위원회 운영, 월례 및 주간회의를 통한 사업 공유를 수행함						
미흡한점	· 사내업무시스템 게시판, 전자결재시스템에 의해 공식적인 의견수렴은 하고 있지만 2급 부서내 팀간 업무를 원활히 추진하기 위한 의견수렴 활동은 제시되고 있지 않음						
개선사항	· 2급 부서내 팀간 업무의 협업에 필요한 의견수렴 활동을 위하여 2급 부서의 전체회의를 운영할 필요성이 있음						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (커뮤니케이션 반영) 커뮤니케이션을 통한 조직내 신뢰 구축을 통하여 기관 문화를 개선하고 있는가? 						
현수준	· 팀별 주 1~2회 커뮤니케이션 회의, 인사이동 직원의견수렴, 출근시간대 화목 테이블 운영 하고 있음						
미흡한점	· 조직내 신뢰 구축을 통하여 기관 문화를 개선하는 커뮤니케이션이 없으며, 또한 직원들의 근무지가 달라 상호 이질감과 소외감의 가능성이 있음						
개선사항	· 상호 이질감과 소외감을 가져올 수 있는 요소를 예방할 수 있도록 전직원 체육행사 등을 개최하여 신뢰구축						
최종 평가결과 및 의견							
우수한점	· 도서관이 편제되었지만 도서관 노조가 별도로 없이 기존 재단의 노조로 의사소통이 단일화 되고 있는 점이 우수함					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 종합 점수 2.5점 </div>	
미흡한점	· 조직규모가 커진 것을 고려한 전략업무 협업의 의사소통 미흡, 직원들의 근무지가 달라 상호 이질감과 소외감의 가능성이 있음						
개선사항	· 조직내 전략업무회의의 도입, 직원들 상호 이질감과 소외감을 해소해 줄 수 있는 전직원 체육행사 등을 개최						

4. 인적자원관리

(1) 인력구성의 적절성

평가부문	인적자원관리	평가항목	인력구성의 적절성	배 점	4점	평가 점수	3.5점
핵심성과 지표명	업무분장체계와 인력구성의 적절성						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부고려사항	<p>■ (직급별 요구역량정의) 합리적인 업무 분장체계에 따라 직급별 요구되는 역량이 명확히 구분되어 정의되어 있는가?</p>						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 일부 불명확한 부분이 있긴 하나 직급별 요구역량을 정의 및 구체화하고 있음. 부서별·개인별 업무분장이 대체로 합리적으로 이루어져 있는 것으로 평가됨. 조직개편에 따라 업무분장이 신속히 이루어지는 등 환류체계가 갖추어져 있음. 부서별 업무편람과 업무매뉴얼 작성하여 배포하는 등 업무분장의 합리화 및 혼란 방지를 위해 노력을 기울이고 있음. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량을 정의 및 구체화하고 있으나 이를 활용하지 못하고 있는 점은 아쉬움. 업무분장의 경우 그 정의를 명확히 하여 혼란이 발생하지 않도록 할 필요가 있으며, 경영평가의 기준을 보다 명확히 이해하여야 할 것임. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량의 활용을 보다 폭넓게 활용하여야 할 것이며, 일부 추상적이고 불명확한 업무분장의 용어들을 개선하여 업무 구분의 혼란을 방지하여야 할 것임. 						
평가세부고려사항	<p>■ (인력 구성의 적절성) 직급별 요구되는 역량에 맞추어 인력이 구성되어 있는가?</p>						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 자격증 소지자를 다수 보유하고 있는 재단의 특성상 대부분의 직원이 자격요건은 충족하고 있으며, 자격증 소지자를 우선 배치하는 방법으로 인력 구성의 적절성을 높이고 있음. 또한 행정직의 경우 직무능력 향상을 위해 순환보직 제도를 실시함. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 업무 특성상 자격증 소지여부를 인력구성의 중요 요건으로 보고 있으나, 자격증 소지여부 외에 직급별 요구 역량을 활용하여 이를 구성 인력과 대비해 볼 필요가 있을 것이며, 향후 인력 구성의 기준으로 삼아야 할 것임. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 자격증 소지 여부 및 직급별 자격요건 외에 직무와 직급을 중심으로 한 요구역량을 활용하는 관리 및 환류체계의 확립이 필요할 것임 						
평가세부고려사항	<p>■ (관리 인력의 적절성) 기관의 특성을 반영하여 조직의 성과를 증진시킬 수 있도록 관리 인력의 구성이 적절한가?</p>						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 각 사업 운영을 위해 유사업무 경력자를 우선 배치하는 등 인력 구성의 합리화를 위해 지속적으로 노력하고 있음. 동탄복합문화센터와 유엔아이센터가 업무적으로 구분되어 있는 구조적 특성으로 인해 관리인력의 비중이 높은 편임. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 관리 인력의 적절성을 확인하기 위한 정의 및 검증체계가 확립되어 있지 않아 적정성 여부를 판단하는데 어려움이 있으며, 동탄복합문화센터와 유엔아이센터가 업무적으로 구분되어 있는 구조적 특성으로 인해 관리인력의 비중이 높은 편임. 						

개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 인력구성의 적절성을 확인하기 위한 정의 및 검증체계를 보다 구체적으로 확립하여야 할 것임. 			
최종 평가결과 및 의견				
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> 부서별 업무편람과 업무매뉴얼 작성·배포하여 업무분장의 혼란을 방지하고 부서별 업무를 공유함으로써 효율성을 높이기 위한 노력은 상당히 인상적임. 	<table border="1"> <tr> <td>종합 점수</td> </tr> <tr> <td>3.5점</td> </tr> </table>	종합 점수	3.5점
종합 점수				
3.5점				
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 자격요건 외에 직급별·직무별 요구역량을 정의하고 있긴 하나, 이에 대한 활용 및 관리체계가 확립되어 있지 않아 인력 구성의 적절성 등을 확인하기 어려운 점은 아쉬움. 			
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량을 보다 명확히 정의하고 폭넓게 활용할 필요가 있으며, 불명확한 업무분장의 용어들을 개선하여 업무 구분의 혼란을 방지하여야 할 것임. 			

(2) 채용 및 승진의 적절성

평가부문	인적자원관리	평가항목	채용 및 승진의 적절성	배점	3점	평가점수	2.5점
핵심성과 지표명	채용 및 승진 교육의 적절성						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부고려사항	<p>■ (채용계획 및 선발기준) 단기뿐만 아니라 중장기 필요 인력 수준에 대한 계획이 수립되어 있고 선발 기준이 명확하게 정의되어 있는가?</p>						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 정규직의 경우 상하반기를 구분, 신규사업 추진시 채용계획을 수립하고 1차 서류심사 및 2차 면접을 거쳐 실시하되, 선발의 객관성·공정성을 높이기 위해 과반수 이상의 외부 면접관을 추천받아 시행함. 직급별 요구역량을 일부 정의 및 구체화하여 능력고과와 채용심사시 기준으로 활용하고 있는 점이 매우 인상적임. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 대체로 자격요건을 기준으로 선발이 이루어지고 있으며, 채용 인원 산출 및 계획 수립 기준을 보다 객관화할 필요가 있음. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량을 일부 정의하여 채용 및 승진의 기준으로 활용하고 있는 점이 매우 높이 평가되긴 하나, 보다 명확한 정의 및 구체화가 필요할 것임. 객관화된 인력 산출 기준을 마련하고, 이를 통해 중장기 인력 수급 계획을 세우는 노력이 필요할 것임. 						
평가세부고려사항	<p>■ (선발 및 승진) 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 투명하게 채용이 이루어지고 승진 등 인사운영의 원칙이 합리적이고 공정한가?</p>						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 동탄복합문화센터, 유엔아이센터, 도서관에서 직급별 요구역량을 정의 및 구체화하여 이를 채용 및 승진 기준으로 활용하고 있는 점이 매우 인상적임. 자기작성 업적평가 및 능력평가와 이를 기준으로 1, 2차 평정자의 평정 결과를 승진 시 인사고과에 반영함으로써 합리적인 인사관리를 하고자 노력하고 있음 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 정의 및 구체화 되어 있는 직급별 요구역량의 활용도가 떨어짐. 대부분의 채용이 결원을 충원하는 방식으로 이루어져 인원 산출 방식의 객관화가 미흡한 상황임. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량의 보다 명확히 정의되고 구체화할 필요가 있으며, 그 활용도를 높일 필요가 있음. 인원 산출 방식의 객관화를 위해 좀더 노력을 기울여야 할 것임. 						
평가세부고려사항	<p>■ (직무능력과 경력개발) 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 프로그램이 운영되고 있는가?</p>						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 사이버 교육을 포함하여 사내, 사외 교육 등 2012년도에 63건의 직무교육을 실시하는 등 직무능력 및 경력개발 강화를 위해 상당한 노력을 한 부분이 인정됨. 연간 교육훈련 계획을 수립하고 이에 의해 다양한 형태로 교육훈련이 시행되고 있음. 전반적으로 직무능력 및 경력개발에 대한 노력도는 높은 것으로 평가됨. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량이 일부 정의되어 있으나 이를 활용하지 못하고 있으며, 개인별 경력개발 관리 체계가 갖추어져 있지 않아, 직무능력 및 경력개발의 전략적 접근에 일부 어려움이 있는 것으로 평가됨. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 직무 및 직급별 요구역량을 보다 명확히 정의하고, 이에 따라 직무능력과 경력개발 프로그램의 계획 및 교육시행이 필요할 것임. 직무능력 및 경력개발을 위한 프로그램 시행 						

	시 대상자 및 프로그램 내용을 선정하는 객관적인 기준을 마련하고 이를 체계적·지속적으로 운영하는 노력을 보여야 할			
최종 평가결과 및 의견				
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> 일부이긴 하나 직무별, 직급별 요구역량을 정의 및 구체화하고 있다는 점은 상당히 인상적이며, 2012년 63건의 직무교육을 시행하는 등 직무능력 및 경력개발 체계 확립을 위해 상당한 노력을 기울이고 있는 것으로 평가됨. 	<table border="1"> <tr> <td>종합점수</td> </tr> <tr> <td>2.5점</td> </tr> </table>	종합점수	2.5점
종합점수				
2.5점				
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 요구역량이 정의 및 구체화되어 있긴 하나, 이를 폭넓게 활용하지 못하고 있는 점은 아쉬움. 직무능력 및 경력개발을 위한 대상자 및 프로그램 선정이 합리적으로 이루어지고 있는지 확인하는데 다소 어려움이 있음 			
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 직급별·직무별 요구역량의 보다 명확한 정의 및 구체화와 활용방안을 검토할 필요가 있음. 이를 통해 채용, 승진 심사 등의 기준을 보다 객관화하는 노력이 필요할 것임. 			

(3) 보상체계의 적절성

평가부문	인적자원관리	평가항목	보상체계의 적절성	배 점	3점	평가 점수	2.3점
핵심성과 지표명	보상 및 내부 직원 만족 증진성						
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (보상의 적절성) 성과주의에 따른 보상철학 및 운영원칙에 따라 합리적인 보상이 이루어지며 우수인력의 조직 몰입을 위해 노력하고 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 성과주의 보상철학에 대해 인지하고 있음. 예산의 제약에도 불구하고 재단 내 규정을 통해 특별승급 및 승진, 모범직원 표창, 복리후생 강화, 복지포인트 도입 추진 등 다양한 방법으로 보상을 시행하기 위해 노력하고 있는 것으로 평가됨. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 성과주의 보상의 핵심이 되는 연봉, 성과급 등과 연계되는 보상정책의 검토가 부족한 것으로 보이며, 우수인력을 선정하기 위한 보다 객관화된 방법 및 기준의 제시가 아쉬움. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 연봉, 성과급 등과 연계될 수 있는 보상정책 및 우수인력 선정을 위한 보다 객관화된 방법 및 기준에 대한 검토가 필요할 것임. 						
평가세부 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> ■ (직원 만족 증진을 위한 노력) 직원을 대상으로 만족도 조사를 실시하고 조직몰입을 도모하기 위한 전략이 마련되어 있는가? 						
현수준	<ul style="list-style-type: none"> 3급 이하 직원을 대상으로 인사이동시 의견 수렴, ‘감성테이트’, ‘호프데이’ 등 다양한 방안을 시행하여 직원 만족도를 제고하고자 노력하고 있으나, 직원 만족도 조사는 시행되지 않고 있음. 해당 년도 사업 중 ‘재단 베스트 10’을 선정하여 프리젠테이션 및 표창을 수여하는 프로그램은 상당히 인상적임. 						
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 전직원에 대한 만족도 조사가 이루어지지 않아 직원 만족도에 대한 전반적·객관적 확인이 어려움. 전략적 직원 만족도 증진 정책을 전략적으로 시행하는 데 다소 미흡함이 있음. 						
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 형태의 만족도 증진 노력이 이루어지고 있으나, 보다 전반적이고 전략적인 만족도 증진 정책을 수립하여야 할 것임. 						
최종 평가결과 및 의견							
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> ‘재단 베스트 10’은 직원에 대한 만족도 증진 및 보상과 함께 재단의 발전을 동시에 도모하고 있다는 측면에서 상당히 인상적인 프로그램인 것으로 평가됨. 					종합 점수	
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> 연봉, 성과급과 연계되는 보상정책에 대한 검토가 부족하며, 직원 만족도 증진 정책을 전략적으로 시행하는 데 다소 미흡함이 있음. 					2.3점	
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> 연봉, 성과급과 연계되는 보상정책에 대한 검토가 필요할 것이며, 전 직원에 대한 만족도 조사를 시행하여 전략적 정책의 시행이 가능하도록 해야 할 것임. 						

II. 성과영역

1. 기관성과

(1) 사업성과

평가영역	성과	평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배점	3
핵심성과 지표명	시설물 안전 및 이용 만족도						
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 시설물에 대한 안전 관리 및 이용객들의 만족도 개선율을 평가함. 						
산출공식 또는 평가방법	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시설 안전관리 수준 (2) • 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> - 재단이 보험처리를 완료한 대인·대물사고 건수를 측정 - 직원들의 안전사고는 제외 - 대물사고 중 보험금 지급액이 50만원 이하는 안전사고 건수에서 제외 - 대인사고 중 보험금 지급액이 5만원 이하는 안전사고 건수에서 제외 - 사망, 중상 등의 안전사고 발생 시 건수에 상관없이 “0”점 부여 - 단, 사고의 귀책사유에 대한 정상을 참작(의사소견 등의 증명 확인 시) - 중상은 ① 인간의 생명 유지에 불결한 뇌 또는 주요 장기에 대한 중대한 손상, ② 사지 절단 등 신체 중요부위의 상실·중대변형 또는 시각·청각·언어·생식 기능 등 중요한 신체 기능의 영구적 상실, ③ 사고 후유증으로 인한 중증의 정신장애, 하반신 마비 등 원치 가능성이 없거나 회복한 중대 질병을 초래한 경우에 해당하는 것으로 보되, 치료 기간, 노동력 상실률, 의학전문가 의견, 사회통념 등을 종합적으로 고려하여 개별 사안에 따라 합리적으로 판단(2009. 2. 27, 대검찰청, 교통사고처리특례법 위헌 결정에 따른 업무처리 지침 시행) • 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> - 안전사고 발생건수가 0건일 경우 만점 부여 - 안전사고 발생건수가 5건 이하일 경우 1점 부여 후 나머지 1점으로 목표부여 평가 중 하향평가 산식을 적용하여 평가 - 안전사고 발생건수가 6건 이상 10건 이하일 경우 0.5점 부여 후 나머지 1.5점으로 목표부여 평가 중 하향평가 산식을 적용하여 평가 - 안전사고 발생건수가 11건 이상일 경우 목표부여 평가 중 하향평가 산식을 적용하여 평가 - 최고목표 : 전년도 실적× 90 %, 최저목표 : 전년도 실적× 150 % 						
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시설이용 만족도 (1) • 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> - 각 프로그램의 유료 이용객들을 대상으로 실시한 설문 결과 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> $\left(\frac{\text{당해연도실적}}{100\text{점}} \right) \times 0.6 + \frac{\text{당해연도실적} - \text{전년도실적}}{\text{전년도실적}}$ </div>						

	- 개선율을 의미하는 (당해연도실적-전년도실적)/전년도실적은 평점 40점을 넘을 수 없으며 당해 연도 실적과의 합이 100을 넘을 수 없음. • 평가방법 - 만족도 조사		
평가주기	주□ 월□ 분기□ 반기□ 년■	보고시기	연간 1회
참고자료	• 실적보고서, 결과보고서(만족도)		

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	3점	평가점수	2.3점
핵심성과 지표명	시설물안전 및 이용만족도						
실적 및 평가내역							
시설 안전관리 수준	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
	10.8건	18건	12건	83.33	2	1.7	
	평가 세부내용						
<ul style="list-style-type: none"> 2011년도 실적인 12건을 기준으로 2012년도 최저목표(= 150%인 18건)와 최고목표(= 90%인 10.8건)를 산출, 적용 2012년 시설 안전관리 수준 산출결과, 최고목표보다 높은 12건 실적을 보여 달성도가 83.33 평가점수는 배점 2점에 달성도 83.33을 곱하여 1.7점으로 산출 							
실적 및 평가내역							
시설이용 만족도	전년도실적	당해년도실적	당해년도 달성도	개선율 달성도	배점	평점	
	91.0%	95.3%	57.2	4.73	1	0.6	
	평가 세부내용						
<ul style="list-style-type: none"> 당해년도 달성도 = $95.3 \times 0.6 = 57.2$ 개선율 달성도 = $(95.3 - 91.0) / 91.0 = 4.73$ 평가점수는 배점 1점에 달성도 61.95(=57.2+4.73)를 곱하여 0.6점으로 산출 							
시설물 안전 및 이용 만족도 평가종합							
<ul style="list-style-type: none"> 시설 안전관리 수준 1.7점 + 시설이용 만족도 0.6점 = 2.3점 							

평가영역	성과	평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배점	9
핵심성과 지표명	프로그램 운영 성과						
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 어린이, 청소년과 여성 대상 프로그램 및 화성문예아카데미의 성과를 평가함. 						
산출공식 또는 평가방법	<p>■ 어린이, 청소년 능력 개발 프로그램 운영 성과 (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> 어린이, 청소년 대상 프로그램 참여 학생 수 $\left(\frac{\text{참여 학생 수}}{\text{어린이 및 청소년 대상 프로그램의 목표인원}} \right) \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> 어린이 아트인큐베이터, 어린이 오케스트라, 청소년 기자단, 자원봉사단, 동아리활동, 캠프, 멘토링, 꿈어울 리더십, 진로탐색 및 직업탐색, 교육문화프로그램 등 프로그램 참여 학생수 평가는 연간 합산 인원수가 아닌, 프로그램 단위당 월별 실적에 대한 12개월 산술 평균을 적용함. 참여인원이 목표인원을 넘는 경우(참여율이 100% 이상), 100%로 산정함. <ul style="list-style-type: none"> 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표대비 실적평가 이론상 최고 목표치 100 						
	<p>■ 여성비전센터 추진사업 운영 성과 (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> 여성대상 프로그램의 참여자 수 $\left(\frac{\text{참여자 수}}{\text{여성대상 프로그램의 목표인원}} \right) \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> 여성대상 프로그램의 참여자수 평가는 연간 합산 인원수가 아닌, 프로그램 단위당 월별 실적에 대한 12개월 산술 평균을 적용함. 참여인원이 목표인원을 넘는 경우(참여율이 100% 이상), 100%로 산정함. <ul style="list-style-type: none"> 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표대비 실적평가 이론상 최고 목표치 100 <p>■ 화성문예아카데미 운영 성과 (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> 화성문예아카데미 프로그램의 참여자 수 						

	$\left(\frac{\text{참여자 수}}{\text{문예아카데미 프로그램의 목표인원}} \right) \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> 화성문예아카데미 참여자수 평가는 연간 합산 인원수가 아닌, 프로그램 단위당 월별 실적에 대한 12개월 산술 평균을 적용함. 참여인원이 목표인원을 넘는 경우(참여율이 100% 이상), 100%로 산정함. <ul style="list-style-type: none"> 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표대비 실적평가 이론상 최고 목표치 100 		
평가주기	주□ 월□ 분기□ 반기□ 년■	보고시기	연간 1회
참고자료	<ul style="list-style-type: none"> 실적보고서, 프로그램별 결과보고서 등 		

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	9점	평가 점수	8.6점
핵심성과 지표명	프로그램 운영성과			배 점	9점	평가 점수	8.6점
어린이, 청소년 능력개발 프로그램 운영성과	실적 및 평가내역						
	목표인원	실적인원 (참여학생수)	달성도	배점	평점		
	25,066명	30,097명	100	3	3		
	평가 세부내용						
	<ul style="list-style-type: none"> 2012년도 목표인원 25,066명 대비 실적인원 30,097명으로 목표를 초과달성 평가점수는 배점 3점에 달성도 100을 곱하여 3점으로 산출 						
여성비전 센터 추진사업 운영성과	실적 및 평가내역						
	목표인원	실적인원 (참여자수)	달성도	배점	평점		
	2,018	2,063	100	3	3		
	평가 세부내용						
	<ul style="list-style-type: none"> 2012년도 목표인원 2,018명 대비 실적인원 2,063명으로 목표를 초과달성 평가점수는 배점 3점에 달성도 100을 곱하여 3점으로 산출 						
화성문예아카데미 운영성과	(화성문예아카데미 운영성과) 실적 및 평가내역						
	목표인원	실적인원 (참여자수)	달성도	배점	평점		
	3,210	2,834	88.29	3	2.6		
	평가 세부내용						
	<ul style="list-style-type: none"> 2012년도 목표인원 3,210명 대비 실적인원 2,834명으로 달성도 88.29로 나타남 평가점수는 배점 3점에 달성도 88.29을 곱하여 2.6점으로 산출 						

평가영역	성과	평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배점	9	
핵심성과 지표명	문화 향유 기회 확대							
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 문화향유 기회의 확대 정도를 평가하기 위해 반석아트홀, 화성아트홀의 객석 점유율 및 문화 나눔 활성화 성과를 평가함. 							
산출공식 또는 평가방법	<ul style="list-style-type: none"> ■ 객석점유율 (3) <ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 $\frac{\text{점유된 객석}}{\text{총 객석}}$ <ul style="list-style-type: none"> 점유된 객석 총 객석 유료 공연만 해당됨. 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표대비 실적평가 이론상 최고 목표치 100 ■ 문화 확산 노력 (3) <ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 $\frac{\text{공연 프로그램의 수} \times \text{공연횟수}}{\text{투입예산}}$ <ul style="list-style-type: none"> 공연 프로그램의 수 공연횟수 투입예산 공연장에서 열리는 유료 공연만 해당됨. 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표부여 평가 중 상향평가 최고목표 : 전년도 실적×120%, 최저목표 : 전년도 실적×50% ■ 찾아가는 문화공연 확산 성과 (3) <ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> 찾아가는 문화공연 실적을 평가함. $\frac{\text{공연횟수} + \text{관람객수}}{\text{투입예산} + \text{투입예산}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> 공연횟수 관람객수 투입예산 투입예산 투입예산은 찾아가는 문화공연에 투입된 예산 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표부여 평가 중 상향평가 최고목표 : 전년도 실적×120%, 최저목표 : 전년도 실적×50% 							
	평가주기	주□ 월□ 분기□ 반기□ 년■				보고시기	연간 1회	
	참고자료	<ul style="list-style-type: none"> 실적보고서, 프로그램별 결과보고서 등 						

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	9점	평가 점수	5.6점
핵심성과 지표명	문화향유 기회 확대			배 점	9점	평가 점수	5.6점
평가산식 및 평가기준							
객석 점유율	<ul style="list-style-type: none"> 평가산식 : (점유된 객석 / 총객석) × 100 (목표대비 실적평가) 최고목표 : 100%(이론적), 최저목표 : 0% 						
	실적 및 평가내역						
	총객석	점유객석	객석점유율	달성도	배점	평점	
37,002	27,197	73.5%	73.5	3	2.2		
평가산식 및 평가기준							
문화 확산노력	<ul style="list-style-type: none"> 평가산식 : {(공연프로그램의수×공연횟수) / 투입예산} × 100 (목표부여 평가) 최고목표 : 전년도 실적 대비 120%, 최저목표 : 전년도 실적 대비 50% 						
	실적 및 평가내역						
	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
2.88	1.20	3.32	100	3	3		
(찾아가는 문화공연 확산성과) 평가산식 및 평가기준							
찾아가는 문화공연 확산성과	<ul style="list-style-type: none"> 평가산식 : ((공연횟수/투입예산)+(관람객수/투입예산)) × 100 (목표부여 평가) 최고목표 : 전년도 실적 대비 120%, 최저목표 : 전년도 실적 대비 50% 						
	실적 및 평가내역						
	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
5.53	2.31	2.77	0.14	3	0.4		
문화 향유 기회 확대 평가종합							
<ul style="list-style-type: none"> 객석점유율 2.2점 + 문화확산 노력 3점 + 찾아가는 문화공연 확산성과 0.4점 = 5.6점 							

평가영역	성과	평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배점	9
핵심성과 지표명	경영수지 개선						
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 화성시문화재단 시설의 수익성을 평가함. 						
산출공식 또는 평가방법	<ul style="list-style-type: none"> 평가내용 및 조작적 정의 <ul style="list-style-type: none"> 화성시문화재단에서 관리하고 있는 시설의 경영수지 비율을 평가 체육시설에 한정함. 						
	$\frac{\text{사업수익}}{\text{사업비용}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> 사업수익: 화성시문화재단에서 관리하는 체육 시설에서 발생한 운영수입(영업외 수입과 자본적 수입 및 환불료 제외) 사업비용: 사업수익을 창출하기 위해 지출된 비용(강사료는 포함하되 영업외비용과 자본적 지출 제외) 						
참고자료	<ul style="list-style-type: none"> 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> 목표부여 평가 중 상향평가 최고목표 : 전년도 실적 × 120% 최저목표 : 전년도 실적 × 50% 						
	<ul style="list-style-type: none"> 실적보고서, 결산서, 감사보고서 등 						

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	9점	평가 점수	5.88점
핵심성과 지표명	경영수지개선						
평가산식 및 평가기준							
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> 평가산식 : (당년도실적 - 최저목표) / (최고목표 - 최저목표) X 100 최고목표 : 전년도 실적 대비 120%, 최저목표 : 전년도 실적 대비 50% 						
실적 및 평가내역							
평가결과	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
	264.2%	110.1%	201.8%	65.34	9	5.88	
평가 세부내용							
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> 2011년 경상수지율(사업수익/사업비용) = 4,143,987천원/1,882,278천원 = 220.2% 2012년 경상수지율(사업수익/사업비용) = 4,422,052천원/2,098,020천원 = 210.8% 최고목표 = 220.2% × 120% = 264.2% 최저목표 = 220.2% × 50% = 110.1% 평가점수 - 2012년 실적치는 최고목표 보다 낮아 달성도 65.34, 평점 5.88점 						
평가 의견							
평가의견	<ul style="list-style-type: none"> 2012년 사업수익은 전년대비 106.7% 증가했으나, 사업비용이 전년대비 111.5%로 증가함으로써 경상수지율이 악화됨 						

(2) 재무성과

평가영역	성과	평가부문	기관성과	평가항목	재무성과	해당기관	공통
핵심성과 지표명	인건비 절감						
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 전년도대비 인건비의 절감 실적에 관하여 평가함(목표부여 하향평가) 						
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> 산식 = $\frac{\text{인건비}}{\text{매출액}}$ 평점=(실적치-최저목표)/(최고목표-최저목표)×100 최저목표=전년도실적치×110%,최고목표=전년도실적치×90%, 기준목표=전년도실적치 인건비=임원 및 종업원(일용잡급 포함)에 대한 급여, 임금, 제수당 등과 퇴직급여충당금전입액 및 복리후생비중 인건비성 급여 포함 (단 경영평가 성과급은 제외) 평점 환산에 따라 득점 도출 						
참고자료	<ul style="list-style-type: none"> 세입세출결산서, 인력운용 계획서, 결산서 등 						

평가부문	기관성과	평가항목	재무성과	배 점	5점	평가 점수	0.3점
핵심성과 지표명	인건비절감						
평가산식 및 평가기준							
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> 평가산식 : (당년도실적 - 최저목표) / (최고목표 - 최저목표) X 100 최고목표 : 전년도 실적 대비 90%, 최저목표 : 전년도 실적 대비 110% 						
실적 및 평가내역							
평가결과	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
	1.11	1.36	1.34	6.07	5	0.3	

평가영역	성과	평가부문	기관성과	평가항목	재무성과	해당기관	공통
핵심성과 지표명	관리업무비 절감						
지표정의	• 기관의 관리업무비(경상경비) 절감 실적에 관하여 평가함(목표부여 하향평가)						
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> 산식 = $\frac{\text{관리업무비}}{\text{매출액}}$ 평점=(실적치-최저목표)/(최고목표-최저목표)×100 최저목표 = 전년도 실적치×110%, 최고목표 = 전년도 실적치×90%, 기준 목표 = 전년도 실적치 관리업무비= 사업비와 일반관리비의 합계액에서 인건비, 감가상각비, 무형자산상각비, 연구개발비, 교육훈련비 및 목적사업지출액(지원금)을 제외한 금액으로 함 평점 환산에 따라 득점 도출 						
참고자료	• 세입세출결산서, 결산보고서 등						

평가부문	기관성과	평가항목	재무성과	배 점	5점	평가 점수	0.6점
핵심성과 지표명	관리업무비절감			배 점	5점	평가 점수	0.6점
평가산식 및 평가기준							
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> 평가산식 : (당년도실적 - 최저목표) / (최고목표 - 최저목표) X 100 최고목표 : 전년도 실적 대비 90%, 최저목표 : 전년도 실적 대비 110% 						
실적 및 평가내역							
평가결과	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
	0.97	1.19	1.16	12.95	5	0.6	

2. 고객성과

(1) 시정책이행

평가부문	평가항목	핵심성과지표
고객성과	시 정책이행	• (시 정책이행) 시의 정책이행도 평가

평가영역	성과	평가부문	고객성과	해당기관	공통	배점	10	
평가항목	시 정책이행		핵심성과 지표	시 정책이행				
지표정의	• 화성시의 주요 권장 정책을 이행하고 있는지에 대해 평가함							
세부평가 내용	부문	분야	평가내용	배점구분				
				매우 우수	우수	보통	미흡	부진
	사업 성과 (6점)	주요사업 계획·집행·성과의 적절성	주요사업 계획의 적절성	1.5	1.1	0.7	0.3	0
			주요사업 집행 및 성과의 적절성	1.5	1.1	0.7	0.3	0
			사업운영에 대한 전문성	1.5	1.1	0.7	0.3	0
사업추진 중 발생한 문제점 해소 여부			1.5	1.1	0.7	0.3	0	
시 기여도 (4점)	시정과의 연계성	소관부서가 강조하는 주요과제(지시사항, 협의사항 등)이행여부 및 유기적인 협조	4	3	2	1	0	

(2) 고객만족도

평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	평점
고객성과	고객만족도	외부고객만족도	10점	7.3점

제4장 경영개선사항

I. 부문별 핵심 개선사항

1. 리더십

- 리더십 부문에서 화성시문화재단이 개선해야할 사항에 대한 요지는 ‘보다 진일보된 기획·활동의 부재와 윤리경영체제 정비 필요성에 대한 인식 부족’이라고 할 수 있음
- 기본적으로 리더십 부문의 평가지표 중 비전·미션의 설정과 추진노력, 고객 만족경영 수준은 2012년 경영평가 당시의 정도를 유지하고 있기 때문에 크게 개선을 요하는 상황은 아님. 그러나 추상적인 비전에 대한 수정 권고 불이행, 관련 내용들의 명확한 공시 부족, 부득이한 여지도 있지만 워크숍 미실시 등 세밀한 부분에서 기관 규모나 자원에 부합하지 않는 미비점이 존재함. 더불어 가장 큰 문제는 기관장의 윤리경영 의지·철학, 윤리경영체제를 위한 준비, 윤리교육시스템의 마련과 수행 등이 잘 구비되어 있는 상황에서 언론 등에 의한 물의가 야기되었다는 것임. 이는 현재의 윤리경영체제가 효과성이 미약하다는 의미로 해석될 수 있음
- 따라서 다른 기관에 모범이 될 수 있는 지표 상 성과를 가지적으로 내고 있는 만큼 이를 더욱 발전시키고 향상키려는 다양한 활동을 경주해야 함. 또한 재단의 윤리경영 체제가 현재 적절하지 않다는 기관장의 위기의식을 바탕으로 윤리성 확보에 실효적인 체제로 재정립해야 함.

2. 전략

- 재단의 비전과 전략목표 달성을 위해 체계적이고도 과학적인 분석방법에 기초하여 중장기 전략의 고도화를 추진해야 함. 재단의 미션과 비전 그리고 전략목표를 실행하기 위한 전략과제와 주요사업 간에 연계성을 강화하고 단기 전략과제들은 일정한 기준에 의해 우선 순위화 하여 Action Plan을 수립토록 함

- 주요사업의 특성별로 추진과정에서 발생하는 문제점들을 지속적이고 체계적으로 모니터링하고 성과들(특히, 사업의 질적인 성과 포함)을 분석, 피드백 할 수 있는 관리시스템을 구축함

3. 조직관리

- 홍사용문학관의 업무특성을 고려하여 해당 국단위 상위조직 배치에 대한 검토가 필요하며, 업무 유사성이 높은 관광개발팀과 축제추진팀은 명확한 업무특성과 업무량을 분석하여 기능 효율성을 높일 필요성이 있음
- 재단은 조직규모가 크므로 개인업적평가, 주요 사업지표평가, 역량평가를 통합한 성과체계를 도입·환류하여 예산의 조정반영, 성과급 지급의 반영을 검토할 필요성이 있음
- 조직규모가 커지고 직원들의 근무지가 달라 상호 이질감과 소외감의 발생 가능성이 상존하고 있으므로 이를 해소해 줄 수 있는 방안의 모색이 필요함

4. 인적자원관리

- 직무별·직급별 요구역량의 정의 및 구체화를 보다 명확히 하고 이를 활용할 수 있는 다양한 방안을 모색하여야 할 것임.
- 이로 인해 채용, 승진, 승급, 경력개발 등의 여러 측면에서 process 및 환류 체계를 확립하고 이를 활용하여 인적자원관리의 합리적 운영이 가능하도록 해야 할 것임

II. 중점개선과제

1. 리더십

(1) 단기과제

- 기관장 소신에 대한 자기 관리
- 추상적인 현재 비전의 재설정
- 홈페이지에 고객서비스현장을 제정해 공시하고 준비된 고객만족경영 로드맵 명시

(2) 중장기과제

- 비전·미션의 공유 및 세부추진 계획, 모니터링 체제의 혁신 향상 방안에 대한 강구
- 질적으로 성장할 수 있는 고객만족경영 체제에 대한 숙고
- 윤리경영체제의 실효성 확보를 위한 기관 전체적 활동 기획

2. 전략

(1) 단기과제

- 시민 참여기반의 신규사업 발굴 프로세스 정립

(2) 중장기과제

- 과학적, 체계적인 분석기반의 중장기 전략의 고도화
- 미션, 비전, 전략목표, 전략과제 및 주요사업간 연계성 강화
- 과제추진 과정 및 성과점검 모니터링시스템 선진화
- 과제 및 핵심사업의 질적 성과관리 강화

3. 조직관리

(1) 단기과제

- 홍사용문학관을 국단위 상위조직내로 배치할 필요성 검토
- 관광개발팀, 축제추진팀은 사업과 업무량을 고려하여 기능 효율화 방안 검토

(2) 중장기과제

- 개인업적평가, 조직성과평가, 역량평가의 도입 검토
- 직원들의 근무지가 달라 발생할 수 있는 이질감과 소외감의 해소방안

4. 인적자원관리

(1) 단기과제

- 직급별·직무별 요구역량에 대한 정의 및 구체화 / 활용 방안 모색
- 직원 만족도 증진계획의 전략적 접근 방안 수립

(2) 중장기과제

- 임금, 성과급과 연계되는 성과 연봉제 시행 방안 검토
- 개인별 직무능력 및 경력개발에 대한 전략적 접근 시도