

사랑이
먼저인 화성



2015년 화성시 출자·출연기관 등
경영평가 결과보고서

The Way to Better Living Hwaseong | www.hscity.go.kr

화성시문화재단

The Way to Better Living
길이 열리는 **화성시**





목 록

제1장 개 요	3
I. 평가개요	5
II. 평가수행체계	6
III. 경영평가 지표	8
제2장 평가결과 요약	11
I. 평 점 표	13
II. 종합평가의견	14
제3장 지표별 평가 의견	19
I. 기반영역	21
1. 리더십	21
2. 전 략	25
3. 조직관리	29
4. 인적자원관리	32
II. 성과영역	35
1. 기관성과	36
2. 고객성과	41
제4장 경영개선사항	43
I. 부문별 핵심개선사항	45
II. 중점 개선과제	48

제1장 개 요

I | 평가 개요

1. 경영평가 개요

- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제28조

제28조(경영실적의 평가) ① 지방자치단체의 장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 출자·출연 기관에 대해서는 매 회계연도 종료 후 6개월 이내에 전년도 경영실적을 평가하고, 그 결과를 안전행정부장관에게 통보하여야 한다.

1. 지방자치단체의 지원금(대통령령으로 정하는 방법과 산정 기준에 따라 계산한 금액을 말하며, 법령 또는 조례에 따라 직접 지방자치단체의 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관의 경우에는 그 위탁 업무나 독점적 사업으로 인한 수입액을 포함한다)이 해당 기관 총 수입액의 2분의 1 이상인 기관
2. 지방자치단체의 지분이 해당 기관 자본금 또는 재산의 100분의 25 이상인 기관
3. 지방자치단체의 지분이 해당 기관 자본금 또는 재산의 100분의 25 미만인 기관 중 제2조제3항 각 호에 해당하는 기관

- 「화성시 출자·출연 기관의 운영에 관한 조례」 제12조 및 제16조

제12조(경영실적의 평가 등) ① 시장은 출자·출연 기관에 대한 경영실적 평가·진단의 기본방향, 방법 및 결과 활용 등을 포함한 경영실적·진단 평가계획을 수립하여야 한다.

제16조(준용) 시장은 법 제5조에 따라 지정·고시된 출자·출연 기관 외에 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관에 대하여는 심의위원회의 의결을 거쳐 성과계약서 실적 및 경영실적 평가, 임직원의 보수 및 기관의 운영에 관한 사항을 출자·출연 기관에 준하여 실시할 수 있다.

1. 시가 자본금 또는 재산의 4분의 1 이상을 출자 또는 출연한 기관 중 법에 따라 지정·고시되지 않은 기관
2. 시가 해당기관 예산의 2분의 1 이상을 보조하고 있는 기관

○ **대상기간** : 2014. 1. 1. ~ 2014. 12. 31.

○ **평가기준** : 100점 만점 기준, 영역별 평가

○ **평가등급** : 5등급 평가

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

II 평가수행체계

1. 경영평가단 구성 및 운영

○ **근 거** : 화성시 출자·출연 기관 운영에 관한 조례 제13조

○ **자격요건**

- 출자·출연 기관에 관한 업무를 담당하는 공무원
- 지방공기업·경영평가 관련분야에 전문적인 지식이 있는 대학의 조교수 이상의 직위를 가진 사람
- 3년 이상 실무경험이 있는 공인회계사·변호사 또는 경영컨설팅 전문가
- 그 밖에 출자·출연 기관 등의 경영평가에 관하여 학식과 경험이 풍부한 사람

○ **역 할**

- 경영실적보고서 서면평가 후 기관 방문에 따른 현장평가
- 이의신청에 대한 타당성 검토

《 평가단 구성 현황 》

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	평가위원
기반영역	리더십	경영층 리더십	비전·미션의 설정과 추진노력	이재무 교수
		공공성 추진노력	고객만족 및 공공성 증진노력	
		윤리·투명경영	윤리경영 준수도	
	전략	전략수립 및 주요사업 추진계획	전략수립 및 주요사업 계획의 적절성	오우식 박사
		주요사업 추진활동	주요사업 추진활동의 적절성	
	조직관리	조직구조의 적절성	조직구조와 운영의 적절성	홍수종 박사
		조직 성과관리	조직 성과관리의 적절성	
		정보화 및 의사소통	정보화 및 의사소통의 활성화	
인적자원 관리	인력구성과 운영	인력확보, 개발 및 활용의 적절성	김형수 교수	
	평가보상	평가보상 및 내부직원 만족도		
성과영역	기관성과	사업성과	기관별 특성화 지표	손원기 박사
		재무성과	인건비 절감 관리업무비 절감	
	고객성과	시 정책이행	시 정책이행	
		고객만족도	외부고객만족도	

2. 경영평가 추진절차

날 짜	일 정 내 용
2015. 5. 7.	○ 경영평가단 구성 및 운영계획 수립 - 평가 방향 및 방법 소개 - 평가 일정 및 역할 분담
5. 7.	○ 경영실적 보고서 취합 및 평가위원 전달 - 화성시 기획예산담당관실(이후 기획실로 표기)에서 취합하여 전달
5. 8. ~ 5. 14.	○ 서면평가 실시 - 실사 평가시 체크해야 하는 체크리스트 및 기관별 추가 준비자료 목록 제출(5.14한)
5. 18. ~ 5. 20.	○ 실사평가 실시 - 지표별로 분담하여 실사평가
6. 12.	○ 실사평가 결과 반영 및 이의신청 수렴을 위한 1차 보고서 제출 - 서면평가와 실사평가를 종합하여 기관 이의신청을 받을 수 있도록 총괄위원에게 위원별로 보고서 제출(6.12)
6. 15.	○ 이의신청 수렴을 위한 1차 기관별 보고서 취합작업 및 제출 - 총괄위원이 보고서 취합작업 후 기획실 제출(6.15)
6. 17. ~ 6. 19.	○ 이의신청 수렴을 위한 기관별 배포 및 기관별 이의신청 접수 - 기획실에서 기관별 보고서 배포 및 이의신청 접수
6. 19.	○ 기관별 이의신청 내용 취합 및 평가단 전달 - 기획실에서 취합정리 후 평가단에 전달(6.19)
6. 22. ~ 6. 24.	○ 기관 의견 수렴에 따른 보고서 작성 및 제출 - 이의신청 검토의견 자료 제출(6.23) - 총괄위원에게 위원별로 이의신청 반영을 통한 2차 보고서 제출(6.24)
6. 26.	○ 이의신청 수렴결과 취합작업 및 기관 배포 - 기획실에서 이의신청 검토의견 자료 취합작업 및 배포
6. 29. ~ 6. 30.	○ 2차 기관별 평가보고서 취합작업 및 최종 제출 - 총괄위원이 이의신청 반영 최종보고서 취합작업 후 제출(6.30)
7. 14.	○ 경영평가 결과보고
7. 17.	○ 출자.출연기관 운영심의위원회 심의.의결

Ⅲ 경영평가 지표

1. 경영평가 유형별 평가지표 체계

○ 기관유형

구 분		해당 기관
출자·출연 기관	유형 I 2개 기관	화성도시공사, 화성시문화재단
출연·보조기관	유형 II 3개 기관	화성시인재육성재단, 화성시농산물유통사업단, 화성시자원봉사센터

○ 평가지표체계

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	
				I	II
기반영역	리더십	경영층 리더십	비전·미션의 설정과 추진노력	5	5
		공공성 추진노력	고객만족 및 공공성 증진노력	3	4
		윤리·투명경영	윤리경영 준수도	3	3
		소 계		11	12
	전략	전략수립 및 주요사업 추진계획	전략수립 및 주요사업 계획의 적절성	5	5
		추요사업 추진활동	주요사업 추진활동의 적절성	5	5
		소 계		10	10
	조직관리	조직구조의 적절성	조직구조와 운영의 적절성	3	5
		조직 성과관리	조직 성과관리의 적절성	3	
		정보화 및 의사소통	정보화 및 의사소통의 활성화	4	4
		소 계		10	9
	인적자원 관리	인력구성과 운영	인력확보, 개발 및 활용의 적절성	6	6
		평가보상	평가보상 및 내부직원 만족도	3	3
		소 계		9	9
	기반영역 계				40
성과영역	기관성과	사업성과	기관별 특성화 지표	30	40
		재무성과	인건비 절감	5	-
			관리업무비 절감	5	-
	소 계		40	40	
	고객성과	시 정책이행	시 정책이행	10	10
		고객만족도	외부고객만족도	10	10
		소 계		20	20
성과영역 계				60	60
합 계				100	100

2. 평가방식

○ 기본방향

- 기관별 경영실적보고서를 바탕으로 평가하되 기관장 인터뷰, 기관 방문 실사 등을 거쳐 평가결과 도출
- 경영실적보고서 검증을 위해 사업실적보고서, 기타 결재서류 등 증빙 자료를 확인하고 이견이 있는 경우 기관의 의견을 들어 결과 확정

○ 비계량지표 평가방법

- 평가의 주관성을 최소화하기 위하여 조직운동 평가지표와 전년대비 개선 실적 지표를 종합하여 해당 가중치를 부여하는 매트릭스 평가를 실시
- 매트릭스 평가로 도출한 득점에 지표 가중치를 적용하여 최종점수 확정

구 분		조직운동 평가				
		가	나	다	라	마
전년대비 개선수준	S	10	9	8	7	6
	A	9	8	7	6	5
	B	8	7	6	5	4
	C	7	6	5	4	3
	D	6	5	4	3	2

○ 계량지표 평가방법

- 정량화의 속성을 고려하여 정규분포에 의한 평가, 목표 대비 실적평가, 목표부여 평가 등을 이용하여 평가

3. 등급부여

○ 평가등급 부여

- 계량지표와 비계량지표 평점을 합산한 기관의 종합평가 결과는 5단계 등급으로 산출하며, 출자·출연 기관 운영심의위원회의 심의로 결정함
- 최종 평가등급 부여 : S, A, B, C, D

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

제2장 평가결과 요약

I 평 점 표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	점수	
기반영역	리더십	경영층 리더십	비전.미션의 설정과 추진노력	5	3.50	
		공공성 추진노력	고객만족 및 공공성 증진노력	3	2.10	
		윤리.투명경영	윤리경영 준수도	3	1.80	
		소 계		11	7.40	
	전략	전략수립 및 주요사업 추진계획	전략수립 및 주요사업 계획의 적절성	5	4.50	
		주요사업 추진활동	주요사업 추진활동의 적절성	5	4.00	
		소 계		10	8.50	
	조직관리	조직구조의 적절성	조직구조와 운영의 적절성	3	1.80	
		조직 성과관리	조직 성과관리의 적절성	3	1.80	
		정보화 및 의사소통	정보화 및 의사소통의 활성화	4	3.20	
		소 계		10	6.80	
	인적자원 관리	인력구성과 운영	인력확보, 개발 및 활용의 적절성	6	3.00	
		평가보상	평가보상 및 내부직원 만족도	3	1.50	
		소 계		9	4.50	
	기반영역 계				40	27.20
	성과영역	기관성과	사업성과	시설물 안전 및 이용 만족도	3	2.96
프로그램 운영 성과				9	8.88	
문화 향유 기회 확대				9	6.08	
경영수지 개선				9	5.85	
재무성과			인건비 절감	5	2.88	
		관리업무비 절감	5	4.48		
소 계		40	31.13			
고객성과		시 정책이행	시 정책이행	10	8.20	
		고객만족도	외부고객만족도	10	9.25	
		소 계		20	17.45	
성과영역 계				60	48.58	
합 계				100	75.78	

II

종합평가의견

1. 기관총평

- 화성시 문화재단은 성과나 활동 측면에서 안정적인 단계에 안착했다고 볼 수 있으며, 그에 따라 보다 전략적이고 발전지향적인 행보가 요구됨
- 경영의 각 분야별 평가내용을 살펴보면,
 - 리더십 부문의 경우, 2014년 실시된 경영평가 당시와 비교해 신임 기관장의 부임에 따라 비전·미션의 설정과 추진노력 부문과 고객만족 및 공공성 증진노력 부문에서 일정 수준 개선시도가 이루어졌으며, 변화를 위한 기획이 도입되었음. 그리고 윤리 경영 준수도 부문에서는 변화가 두드러지지 않으며 기존의 체제가 유지되고 있었음. 기관장 리더십에 대한 구성원들의 평가는 긍정적이었으나 구성원들의 조직 내 행태 수준은 상대적으로 낮은 편이었음. 전체적으로 양호한 수준에서 활동들이 이루어지고 있는 편이지만 각 부문별 변화나 개선의 폭이 크다고 보기는 어려움
 - 전략 부문의 경우, 재단이 처한 어려운 여건 하에서도 비전달성을 위한 많은 노력을 경주한 결과 어느 정도 가시적인 성과도 창출되고 있으나 아직도 개선의 여지들이 부분적으로 존재하고 있음. 전략 부문의 경우 중·장기 전략을 수립함에 있어 외부의 환경변화 등 과학적이고 체계적인 분석을 통해 이를 정비하므로써 전략경영의 기반을 구축하였음. 또한, 비전과 전략목표를 실행하기 위한 전략과제와 주요사업들도 상당부분 체계적으로 도출하고 있으나 이들 상하 간에 연계성의 보완이 필요함. 특히, 주요사업의 질적 성과수준을 향상시킬 수 있는 성과관리 시스템 구축과 함께 체계적인 사업추진의 모니터링을 통해 문제점을 사전에 예방하기 위한 리스크 관리 체계를 구축할 필요성이 있음
 - 조직관리 부문의 경우, 문화재단은 2국 3관 20팀으로 사무국, 문화공연사업국, 여성청소년수련관, 도서관, 홍사용문화관으로 편제되어 문화, 체육, 도서관 등의 서비스를 동탄, 병점 그리고 시 전지역에 제공하기 위한 노력을 맞춤형 서비스로 하고 있으나 시의 위수탁 사업확장에 따라 더 나은 서비스 제공을 위해 조직진단을 실시(14.12)함. 중장기적으로 문화재단은 동탄과 병점지역을 중심으로 문화, 체육 프로그램을 제공하고 있지만 시 전체로 보면 이러한 우수한 시설을 관내 타 지역에서도 활용할 수 있도록 하는 방안을 찾아 볼 필요가 있으며, 그리고 이용 시민의 건강이 얼마나 좋아지고 있는 것까지 관리할 수 있는 프로그램의 제공도 검토할 필요성이 있음

- 인적자원관리 부문의 경우 채용규칙 및 정원 규칙과 관련한 규정을 마련하고 이에 근거한 인적자원관리 체계를 수립해 가고 있어 향후 일정의성과가 있을 것으로 기대됨. 그러나 이러한 노력은 기관 출범 초기 소홀히 하였던 인적자원관리 시스템을 정상화 한 것으로 타 경쟁기관에 비해서는 비교열위에 있는 상태로 파악되며 채용 및 승진의 공정성 확보를 위한 지속적인 관리가 요청됨. 직급별·직능별 요구역량에 대한 교차분석이 필요하며 새로이 수립된 비전과 미션을 반영한 부서별, 개인별 목표관리(MBO)와 균형성과평가(BSC)의 정착이 필요함
- 기관성과의 경우, 총 40점 만점에 31.13점을 득점함. 시설물 안전 및 이용만족도 평가항목 중에서 안전사고 발생건수는 2013년 10건 대비 2014년 5건 이내로 양호한 수준으로 주로 피해자의 부주의로 인한 안전사고로 앞으로도 더욱 신경을 써서 관리가 요망됨. 문화 확산 노력은 2013년 달성도 100% 대비 2014년 달성도는 77% 저조함. 이는 2014년 2월부터 2014년 8월 31일까지 약 7개월간의 공연 전면 취소(구제역, 조류독감, 세월호 침몰사고 등)로 실적이 저조함. 재무성과는 2013년 달성도 95.41% 대비 2014년 57.63% 저조함

2. 기관 우수사항

- 리더십 부문의 경우, 기관장이 차별화되고 미래지향적인 경영목표를 설정하고 그에 맞춰 추진력을 보이고 있으며, 고객대응과 지역주민 복리증진 측면에서 기존에 활발했던 활동이 더욱 다채로워지고 활동성과도 가시적으로 나타나고 있음.
- 전략 부문의 경우 재단은 내·외부 환경분석을 포함한 과학적인 분석방법을 통해 중장기 전략을 수립하였으며 이를 추진하기 위한 전략과제 및 주요사업들을 비교적 체계적으로 도출함. 또한, 주요사업에 대한 성과 목표를 보다 구체화 하고 계량화하여 직원들이 목표를 공감할 수 있는 여건을 조성하였음
- 조직관리 부문의 경우, 문화재단은 대표이사에게 집중되었던 부서간의 상이한 전결사항(운영위원회, 자문위원회 운영)을 폐지하고 관장전결사항(정기임시회의 진행, 운영위원회 워크숍 진행)을 팀장에게 권한을 위임함. 근평을 위한 평점점 분포비율 및 평정점 적용기준을 마련하는 등 노력을 기울이고, 홈페이지 정보제공, 모바일 앱서비스, 회원관리프로그램으로 통계분석하는 등

서비스의 질이 향상되고, 전자결재시스템을 활용한 전산화, 공감365, 현안과제 종합토론회 등으로 의사소통 및 업무효율화를 추진하고 있음

- 인적자원관리 부문의 경우, 맞춤형 역량강화를 위한 교육훈련 운영체계를 정비하고 직원고충처리위원회를 통한 내부 불만 요인 제거 노력 등은 돋보이는 부분임. 대민접촉이 많은 기관 특성을 반영한 ‘우수사업 BEST 10 선정’ 과 같은 고객지향적 경영을 위한 노력은 높게 평가됨
- 기관성과 부문의 경우, 시설물 안전 및 이용만족도 평가항목 중에서 안전사고 발생건수는 2013년 10건 대비 2014년 5건 이내로 양호한 수준임. 프로그램 운영 성과인 어린이, 청소년 능력개발 프로그램 운영, 여성비전센터 추진사업 운영, 화성문예아카데미 등 프로그램 운영성과가 높은 것으로 나타남. 문화 확산 노력과 찾아가는 문화공연 확산성과도 좋은 성과를 달성함. 또한 관리업무비 절감은 2013년 47.94% 대비 89.67%로 크게 향상됨

3. 지표별 종합의견

① 리더십

- CEO의 경영의지와 철학 부문은 매우 긍정적인 수준이며, 비전·미션의 제시와 체계화 부문은 양호하게 구성되어 있는 편이지만 기관장의 차별화된 목표를 적극적으로 반영할 필요가 있음. 또한 공유 및 세부추진 계획 부문은 대체적으로 긍정적이지만 기관장의 자기주도성에 대한 적절한 조절이 요구되며, 비전·미션의 공유 부문은 긍정적인 수준으로 유지되고 있지만 2014년 경영평가 당시 수준과 큰 차이는 없었음
- 고객만족 경영 노력 부문과 고객대응 부문은 추가적 내용의 공시, 부분적 시스템 보완 등 약간의 보강사항을 빼고는 전반적으로 양호한 수준에 도달하여 있음. 또한 지역주민 복리증진 부문은 활발한 활동이 이루어지고 있으며, 새로운 지원 활동에 대한 개발 역시 이루어지고 그에 따른 성과도 창출되고 있음

- 윤리경영 실천의지 부문은 경륜에 따른 기관장의 투철한 윤리의식이 확인되었고, 윤리경영 체제 구축 부문은 윤리경영과 관련한 시스템적 측면은 양호한 수준이었음. 비윤리적 상황이 발생한 사례는 없었지만 수시로 점검과 깊은 관심이 필요함

② 전략

- 신규 사업 발굴을 위해 다양한 노력을 경주한 결과 구성원들의 신규사업의 필요성에 대한 인식도는 향상하였으나 아직 수요자 지향적이며 시민중심의 체계적인 신규 사업 발굴 프로세스가 재단 내부에 정착되지 못하고 있음
- 중·장기 전략을 수립함에 있어 환경변화분석 등 과학적인 분석방법을 활용하여 상당부분 전략을 체계화하였음. 다만, 전략과제들의 정교화와 함께 외부 변화에 유연한 계획이 되기 위해 정기적인 전략과제 롤링이 필요하며 상·하부의 전략과 주요사업들 간의 논리적, 체계적인 연계성 확보가 필요함
- 비전 및 목표달성을 위한 전략과제 및 주요사업별 실행계획은 나름대로 잘 수립하여 추진하고 있으나 성과지표의 경우 단순한 산출지표 중심의 양적 목표 관리만을 수행하고 있어 질적인 성과관리가 필요하며 주요사업의 경우 보다 체계적이고 선진화된 리스크관리가 필요함

③ 조직관리

- 조직구조 및 운영은 환경변화에 맞게 조직진단을 실시하여 개선과제를 도출하였으므로 향후 시와의 협의를 완료한 후 실행계획을 수립하고 추진할 필요가 있음
- 조직성과 관리는 일반적인 수준을 벗어나지 않는 근무평정 차원에서 개인단위 업무수준으로 추진되고 있는 것으로 판단되나, 정보화 및 의사소통은 홈페이지 정보제공, 모바일 앱서비스, 회원관리프로그램으로 통계분석하는 등 서비스의 질이 향상되고, 전자결재시스템을 활용한 전산화, 공감365, 현안과제 종합토론회 등으로 의사소통 및 업무효율화를 추진하고 있음

④ 인적자원관리

- 전사적 목표관리에 근거한 인적자원관리 체계는 미흡한 상태이며, BSC의 효과를 유인할 수 있는 평가시스템의 도입이 필요함
- 단기적인 채용 계획과 승진, 직무능력과 경력 개발을 위한 지속적인 노력이 필요하며, 재단의 책임경영 강화를 위한 기획인력의 보강이 필요함
- 중·장기 인적자원 관리 계획과 요구역량 및 자기개발 역량 강화를 위한 교육프로그램의 실질화가 요구됨

제3장 지표별 평가 의견

I 기반영역

1. 리더십

① 경영층 리더십

평가부문	리더십	평가항목	경영층리더십	배 점	5점	평가점수	3.50점
지표명	비전·미션의 설정과 추진노력			조직운동	나	개선도	B

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내 용	• (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?
현 수 준	- 문화행정 분야의 전문가로서 재직한 경력을 통해 고도의 전문성과 사명감, 기관의 사회적 역할에 대해 정확하게 인지하고 있으며, 미래 비전과 매우 적극적인 경영의지를 표명하고 있음. 구성원들의 역량 강화와 기본 체질 개선에 전념하고 있음
미흡한점	- CEO의 경영의지와 철학 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 기관장의 풍부한 경험이 선입견을 만들거나 구성원들이 추종하기 어려운 상황을 만들 수도 있음을 고려해야 함
개선사항	- CEO의 경영의지와 철학 측면에서 특이 개선사항은 없음. 구성원들이 기관장의 창의적 리더십 측면을 높게 인식하고 있는 상태이지만 반면에 다양한 부분에 참여를 유도하는 차원에서의 리더십에 대해서는 다소 부정적으로 인식하고 있음. 취임 초창기 기관장의 경영방식을 주도적으로 적용하는 과정에서 나타난 일시적 현상으로 판단되지만 혹여 장기화될 수 있는 위험성에 대한 주의가 필요함
세부평가 내 용	• (비전, 미션의 제시 및 체계화) 기관발전을 위한 비전과 미션, 핵심가치가 구체적으로 제시되고 있으며, 이를 체계적으로 관리하고 있는가?
현 수 준	- 2014년 경영평가 당시 지적되었던 내용을 전면 보완하였으며, 새로운 미션과 비전을 설정하지는 않았지만 세부 전략목표와 성과목표, 사업영역에 대한 구축이 일관성을 가지고 체계적으로 이루어졌으며, 그에 대한 공시 역시 잘되어 있음
미흡한점	- 비전, 미션의 제시 및 체계화 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 미션은 기관의 설립 목적적이고, 비전은 미션을 달성하기 위한 장기적 지향점을 의미함. 현재 미션과 비전으로 정해진 내용이 상호 변경되는 것이 바람직해보임.
개선사항	- 비전, 미션의 제시 및 체계화 측면에서 특이 개선사항 없음. 비전과 전략과제를 수시로 변경할 필요는 없지만 기관장이 역점을 두고 있는 기획에 맞춰 비전체계를 고도화할 필요가 있음
세부평가 내 용	• (비전, 미션의 공유) 비전과 미션, 핵심가치가 부서별·개인별로 공유되고 있으며, 이를 대내외 이해관계자(조직 구성원, 고객, 유관기관) 등에 어떻게 전파하고 있는가?
현 수 준	- 기관장이 '재단의 문화복지플랫폼화' 라는 경영목표를 뚜렷하게 가지고 있고, 그에 대해 언론이나 각종 회의, 활동을 통해 대외적으로 적극적으로 알리고 있음. 또한 내부적으로도 차별화되고 활발한 워크숍 등 다양한 기회를 통해 경영 관련 인식에 대해 부단히 공유, 전파하고 있음. 조직 내 인간관계를 우선하는 인기형 리더십에 초점을 맞추고 있으며, 위험이 있더라도 도전을 감수하며 규율이나 체계에 의한 통솔에 중점을 두는 통제적 혁신형 계획 수립에 역할을 수행하고 있음
미흡한점	- 문화복지플랫폼이라는 개념을 염두에 두고 미션체계도 수정하고 활동지향점을 잡고 있음을 표명했지만 그와 관련된 내용이 명확하게 나타나지 않으며, 홈페이지 등에도 명시되어 있지 않음. 또한 기관장 스스로가 매우 풍부한 문화행정 경험을 가지고 있다 보니 자기주도성이 매우 강함. 이러한 소신은 경영이념이나 가치를 전파함에 있어 독단으로 비취질 수도 있기 때문에 주의를 요망함

개선사항	- 문화복지플랫폼이라는 차별화되고 매우 혁신적인 경영철학이 확립되어 있는 만큼 이것이 가시적으로 나타나는 것이 바람직할 것으로 판단됨. 또한 직원들에 대한 역량강화 등 자기주도적 경영방식이 오히려 불신으로 이어지지 않도록 세밀한 주의가 필요함
세부평가 내용	• (세부추진 계획) 비전과 미션, 핵심가치의 구현을 위한 주요사업의 세부추진 계획을 체계적으로 수립하고 이를 점검하기 위한 모니터링 체계가 있는가?
현 수준	- SWOT분석을 통해 기관의 미션과 비전체계에 대한 점검을 실시하였고, 소통을 강조하는 기관장의 경영스타일에 맞춰 커뮤니케이션을 근간으로 하는 다양한 비전·미션의 공유 노력을 행하고 있음.
미흡한점	- 2014년 경영평가까지의 모니터링 체계 수준과 크게 차별화된 활동이 없기 때문에 비전이나 미션의 공유를 파악하는 활동이 자칫 경영평가를 위한 형식적 활동이 될 가능성이 있음. 또한 설문조사 결과, 구성원들의 조직신뢰나 직무관련 양태들의 수준은 높지만 기관장의 리더십 행사 방식이 다소 전제적이라는 의견이 있음. 전제적 리더십 방식은 책임성 높은 리더십과 효율적 업무집행이 가능하다는 장점을 가진 반면에 조직구성원들의 불만이나 저항이 생길 수 있는 여지가 있다는 단점이 있는데, 이러한 사실에 비춰볼 때, 비전, 미션의 공유에 있어 저해요인이 있어 보임
개선사항	- 현재 비전과 미션의 공유를 위해 행하는 활동이 부족하거나 오류가 있다고 보기는 어려우나 미션이나 비전 공유 및 모니터링 체계에 대한 실효성 높은 활동을 모색하고, 그 과정에서 기관장의 활동 수준의 수위 조절에 대한 배려가 필요함

최종 평가결과 및 의견		
우수한점	□ 높은 전문성을 바탕으로 기관장의 경영의지가 매우 투철하며, 창의적인 경영방식으로 변화를 추구하려는 기관장의 의도가 매우 긍정적임. 또한 기존의 체계가 안정적으로 잘 유지되고 있음	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 종합 점수 7점 </div>
미흡한점	□ 개선노력이 없었던 것은 아니지만 2014년 경영평가 당시의 성과와 큰 차이가 없음. 기관장의 경영철학이 매우 확고한 만큼 그에 따른 부작용이 발생할 여지가 있음.	
개선사항	□ 현재 나타나는 일부 우려는 기관장이 변화를 위해 주도적으로 움직이는 과정에서 나타난 일시적 현상으로 판단되지만 이러한 현상이 지속되거나 고착화될 수 있는 상황에 대한 사전 예방이 필요함. 기관장 고유의 경영목표가 적절하게 반영될 필요가 있음	

② 공공성 증진노력

평가부문	리더십	평가항목	공공성 증진노력	배 점	3점	평가점수	2.10점
지표명	고객만족 및 공공성 증진노력			조직운동	나	개선도	B

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내 용	<ul style="list-style-type: none"> • (고객만족 경영 노력) 고객만족 경영을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 있는가?
현 수 준	- 고객서비스 현장이 마련되어 있으며, 그에 대한 적절한 개선이나 월례회의 등을 통한 인식 강화도 이루어지고 있음. 또한 고객의 소리와 같이 실질적으로 행해지고 있는 고객만족 경영 노력 방안이 성과를 내고 있는 등 다양한 활동이 영위되고 있음
미흡한점	- 고객만족 경영 노력 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 2014년 경영평가 당시 지적되었던 홈페이지를 통해 고객만족 경영과 관련된 내용을 충실히 공시해달라는 요청사항이 반영되지 않았음
개선사항	- 고객만족 경영 노력 측면에서 특이 개선사항 없음. 고객서비스 현장의 공시와 함께 현재 행하고 있는 고객만족 경영 노력에 대한 내용을 알리고, 로드맵을 작성하여 공지함으로써 고객만족 경영에 대한 가시성도 높아질 것으로 판단함. 또한 고객만족 경영과 관련된 내용은 홈페이지에 별도 메뉴로 포진시키는 것이 바람직함
세부평가 내 용	<ul style="list-style-type: none"> • (고객 대응) 고객의 불만에 대한 즉각적인 피드백이 이루어지고 있으며, 고객의 요구를 전략과 연동화 시키고자 하는가?
현 수 준	- 온라인과 오프라인 모두 적극적인 고객 대응 방안이 마련되어 있으며, 고객 요청사항에 대한 조치 성과도 충분함. 고객대응을 위한 노력에 최선을 다하겠다는 기관장의 의지 역시 매우 강건함
미흡한점	- 고객 대응 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 현재 수준에 만족하지 않고 고객만족 경영을 위한 체제의 개선과 건전한 유지에 지속적인 관심을 기울일 필요가 있음
개선사항	- 고객 대응 측면에서 특이 개선사항 없음. 2014년 경영평가 당시 요청했던 기관장과 구성원들이 익명성이 보장된 상태에서 비공식적으로 의사소통할 수 있는 시스템에 대해 고려해볼 것을 권장함
세부평가 내 용	<ul style="list-style-type: none"> • (지역주민 복리증진) 공공기관의 특성을 반영하여 소외계층, 취약계층 등 사회적 약자를 지원하고, 기부프로그램 운영 등 지역사회와의 연계를 위한 노력을 하고 있는가?
현 수 준	- 소외계층과 취약계층을 위한 찾아가는 문화향유 프로그램이 다양하게 운영되고 있으며, 중증 장애인생산물품에 대한 우선구매 등 차별화된 노력이 이루어지고 있음
미흡한점	- 지역주민 복리증진 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 현재 수준에 안위하여 매너리즘에 빠지지 않도록 주의가 필요함
개선사항	- 지역주민 복리증진 측면에서 특이 개선사항은 없음. 현재 수준에 만족하지 않고 운용되고 있는 사업 이외의 새로운 사업 개발에 대한 심층적 기획이 필요함

최종 평가결과 및 의견		
우수한점	□ 현재 고객만족 경영과 관련된 지표 상 수행 내용과 실적이 전체적으로 모두 양호하며, 다양한 개선노력도 성과를 나타내고 있음	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 종합 점수 7점 </div>
미흡한점	□ 전반적으로 크게 미흡한 점은 없음. 다만 홈페이지 보완 및 구성원과의 익명성이 보장된 의사소통 채널 확보 등 부분적으로 보완할 부분이 있음	
개선사항	□ 특이 개선사항은 없으며, 고객만족 경영과 관련된 내용을 홈페이지에 보완하여 홍보효과를 극대화하고, 구성원들의 불만대응을 위한 세밀한 관심이 요구됨	

③ 윤리·투명 경영

평가부문	리더십	평가항목	경영총리더십	배 점	3점	평가점수	1.80점
지표명	윤리경영 준수도			조직운동	다	개선도	B
지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견							
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (윤리경영 실천의지) 기관장이 윤리경영을 위한 의지와 노력이 있는가? 						
현 수준	- 기관장이 오랫동안 공직에 종사했기 때문에 윤리의식이 매우 강하고 그에 따른 윤리경영 의지 또한 매우 강건함						
미흡한점	- 윤리경영 실천의지 측면에서 크게 미흡한 점은 없음.						
개선사항	- 윤리경영 실천의지 측면에서 특이 개선 사항 없음. 윤리경영과 관련하여 엄정한 책임 관리를 하겠다는 기관장의 의지가 실질적으로 구성원들에게 전달될 수 있도록 주의를 기울여야 함						
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (윤리경영 체제 구축 및 청렴도 향상노력) 윤리성·투명성 제고를 위한 체제(윤리헌장, 윤리강령 등)가 마련되어 있으며 이를 실현하기 위한 노력(직원 윤리관련 세미나, 부패 근절 교육훈련 등)을 하고 있는가? 						
현 수준	- 화성시 문화재단 상벌규칙 개정, 재단 임직원 직무관련 범죄 고발규칙 제정, 임직원행동강령 등 규범적 대책에 전향적이며, 기타 관계된 의식 개조 활동도 활발함. 부서 자체적으로 청렴교육이 행해지고 있으며, 고객서비스 접점 담당자들에 대한 청렴교육도 부서별로 잘 이루어지고 있음. 또한 교육에 대한 시행보고를 감사팀에서 모니터링 하고 있음						
미흡한점	- 윤리경영 체제구축 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 청렴관련 공시가 대표이사과 임직원 중심으로 행해지고 있음. 직원 윤리교육 측면에서 크게 미흡한 점은 없음. 다만 윤리교육 수준이 전문적이라기보다 다소 일반적인 수준에서 각개적으로 행해져 효과성 충족에 미흡할 수 있다고 판단됨						
개선사항	- 윤리경영 체제구축 측면에서 특이 개선사항 없음. 임직원뿐만 아니라 일반직원까지 아우르는 종합적 윤리헌장을 제정하고 그에 따른 윤리강령을 동반하여 공시할 필요가 있음. 직원 윤리교육 측면에서 특이 개선사항 없음. 윤리는 개인 심리와 인성적 측면이 크게 작용하기 때문에 심리교육과 같은 전문적 윤리교육이 이루어지는 것이 바람직하며 자발적으로 참여하는 세미나형 교육이 실시되는 것이 바람직함						
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (비사회적 윤리발생 사례) 도덕적 해이나 관리소홀 등으로 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 바는 없는가? 						
현 수준	- 기호일보 2014.9.30. 기사를 보면, 『떡전거리 ‘날림축제’ 알고 보니 시-재단 내분 탓』이라는 제목으로 올해 병점 지역축제가 엉망이었던 것을 비판하고 있음. 일정 수준 문제가 있었던 것은 사실이지만 하지만 시청과의 내분이라는 내용은 다분히 악의적이고 왜곡된 보도로 확인됨						
미흡한점	- 해당사항 없음						
개선사항	- 뉴스원 기사에 대해 적극적으로 대응했던 것처럼 왜곡보도에 대해서는 적극적으로 정정보도를 요청하고, 기관의 홈페이지를 통해 사실관계에 대한 내용을 공시해야 함						
최종 평가결과 및 의견							
우수한점	□ 윤리경영을 위한 체제적 준비가 양호하며, 윤리교육을 포함한 다양한 관련 활동이 잘 이루어지고 있음						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 60px;"> 종합 점수 6점 </div>
미흡한점	□ 전반적으로 크게 미흡한 점은 없으나, 보다 전문화된 윤리교육을 행할 필요가 있음						
개선사항	□ 특이 개선사항은 없으며, 윤리경영 체제를 구체화하여 윤리헌장과 강령으로 세분화하고 윤리의식 제고를 위한 전문성 보강이 요구됨						

2. 전략

① 전략수립 및 주요사업 추진계획

평가부문	전략	평가항목	전략수립 및 주요사업 추진계획	배 점	5점	평가점수	4.50점
지표명	전략수립 및 주요사업 계획의 적절성			조직운동	나	개선도	S

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (신규사업 발굴 노력) 시민이 필요로 하며 시민 만족을 증진 시킬 수 있는 실현 가능한 신규 사업의 발굴을 위해 노력하는가?
현 수 준	- 새로운 신규사업 발굴을 위한 노력을 상당부분 기울인 결과 다수의 신규사업을 추진했으며 구성원들 역시 이에 대한 필요성에 대해 나름대로 인식하고 있음
미흡한점	- 재단의 경우 다양한 신규사업을 시도하여 상당부분 성과를 거양하고 있으나 수요자 지향적이고 시민 만족 증진을 위한 신규사업 발굴 마인드 및 프로세스가 시스템화되거나 조직문화로 정착되지는 못한 것으로 판단됨
개선사항	- 2014년 화성시 문화향수실태조사를 통해 나타난 데이터를 기반으로 다양한 시민의 니즈가 반영된 신규사업 발굴 프로세스를 재단 내부에 정립하고 신규사업 발굴을 보다 체계화, 활성화 하도록 함
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (전략 및 사업계획 수립의 공유수준) 기관과 연계된 내·외부 구성원의 참여가 이루어질 수 있는 채널을 확보하고 실제 참여가 이루어졌는가?
현 수 준	- 다양한 방법으로 내/외부 이해관계자들에게 재단의 비전체계와 관련하여 어느 정도 공유하고 있으며 이를 위한 내·외부 채널도 어느 정도 확보하고 있음
미흡한점	- 재단의 비전과 전략 및 사업계획은 내부 직원들에게 비교적 잘 공유되어 있는데 반해 외부 이해관계자들에게는 상대적으로 다소 미흡한 수준임. 외부 이해관계자들의 간담회 등 추진과정에서 나타난 문제점에 대한 조치사항들이 나타나지 않음
개선사항	- 전략 및 사업계획과 관련하여 재단 내/외부 이해관계자들의 체계적이고 실질적인 참여를 통한 공감대 형성이 지속적으로 이뤄질 수 있도록 운영시스템을 개선할 필요가 있음(특히, 외부 이해관계자들의 문제점 지적사항이나 개선 요구사항에 대한 조치 등)
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (중·장기 전략 수립 및 타당성) 단기뿐만 아니라 중·장기 전략이 수립되어 있으며, 내·외부 환경 분석 등 체계적 분석을 통해 전략이 수립되었는가?
현 수 준	- 재단의 중장기 전략은 변화된 내·외부 환경변화를 어느 정도 체계적으로 조사하고 SWOT분석 등 과학적인 분석방법을 통해 전략적 방향설정과 전략과제를 체계적으로 도출하고 있음
미흡한점	- 중·장기 전략을 수립함에 있어 외부의 환경변화 분석과 같은 과학적이고도 체계적인 분석방법을 어느 정도 활용하고는 있으나 도출된 전략과제들을 평가, 조정하고 그룹핑하여 세련화하는 과정들이 명확하지 않음
개선사항	- 중장기 전략은 환경분석 등을 통해 체계적이고 과학적인 방법으로 수립해야 하고 주요 외부변화에 반응하는 살아있는 계획이 되기 위해서는 정기적으로 과제들을 롤링을 해야 함. 또한, 이를 실행하기 위한 단계별 로드 맵을 작성하여 단기 전략들과 연계성을 확보해야 함

세부평가 내 용	• (전략 및 사업계획의 연계성) 사업계획이 조직의 비전과 미션에 의해 설정된 전략과 연계되어 수립되어 있는가?
현 수 준	- 재단의 비전과 전략목표 간에는 내용상으로 어느 정도 연계성을 확보하고 있으며 전략과 사업계획 간에도 형식과 구조적인 면에서 나름대로 연계되고 있음
미흡한점	- 재단의 비전, 미션, 전략목표를 실행하기 위한 내부의 전략과제와 주요사업 간에 연계성은 어느 정도 확보하고 있으나 상위목표 달성을 위한 전략과 사업계획간 내용상의 적합성이 다소 부족함
개선사항	- 재단의 비전과 미션 그리고 전략수행을 위해서는 상·하부의 전략과 주요사업들 간의 논리적, 체계적인 연계성 확보는 물론 이들 상호 간에 목적과 수단의 적합성이 충분하게 확보되어야 함

최종 평가결과 및 의견				
우수한점	□ 재단의 경우 내·외부 환경분석을 포함, 과학적인 분석방법으로 중장기 전략을 수립하고 있으며 이를 달성하기 위한 전략과제 및 주요사업들을 비교적 체계적으로 도출함	<table border="1"> <tr> <td>종합 점수</td> </tr> <tr> <td>9점</td> </tr> </table>	종합 점수	9점
종합 점수				
9점				
미흡한점	□ 중장기 전략수립에 있어 외부의 환경변화 등 체계적인 분석방법을 통해 전략을 수립했으나 전략과제들을 평가, 조정하는 등 세련화하는 과정들이 명확하지 않으며 전략목표와 전략과제, 주요사업 간의 적합도 검증이 부족함			
개선사항	□ 재단의 비전과 전략목표의 효과적인 달성을 위해 합리적인 평가기준에 기반한 전략과제를 선정하고 선정된 전략과제와 주요사업의 내용적인 연계성을 확보함은 물론 목적과 수단 간의 적합성을 강화할 필요가 있음			

② 주요사업 추진활동

평가부문	전략	평가항목	주요사업 추진활동	배 점	5점	평가점수	4.00점
지표명	주요사업 추진활동의 적절성			조직운용	나	개선도	A

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (실행 계획 수립) 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획이 수립·집행되고 있는가?
현 수준	- 전략목표달성을 위한 주요사업별 실행계획을 어느 정도 체계적으로 수립하고 있으며 사업별 목표도 대체적으로 무난하게 달성하고 있는 편임. 또한, 이를 위해 세부사업별 계획(목표)대비 실적을 주기적으로 관리하고 피드백하고 있음
미흡한점	- 전략과제 및 주요사업별 실행계획은 나름대로 잘 수립하고 있음. 다만, 성과지표의 경우 대체적으로 산출지표에 대해서만 목표를 명확히 설정하고 있어 사업별 질적인 성과관리가 부족한 편임
개선사항	- 전략과제 및 주요사업별 성과지표의 경우 양 중심의 계획과 목표로 되어있어 질적 성과관리를 보완해야함. 특히, 체계적인 모니터링을 통해 문제점을 사전에 예방하는 관리 시스템 구축이 필요함
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (조직자원 배분의 적절성) 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 인력·조직·예산 등 조직자원이 주어진 용도에 맞게 배분되고 있는가?
현 수준	- 재단의 전반적인 상황의 어려움에도 불구하고 각 부문이 사업목표 달성을 위해 여러 가지로 노력하고 있으며 인력, 조직, 예산 등 주어진 자원을 나름대로 합리적이고도 적절한 방법으로 배분하고 있음
미흡한점	- 전략과제 및 주요사업의 체계적인 추진을 위해 객관적 평가에 의한 우선순위 기반의 조직자원 배분 부분이 불명확하고 미흡하므로 보완이 필요함
개선사항	- 주요사업별 년간계획과 설정한 목표를 차질 없이 달성하기 위해서는 합리적 평가에 의한 사업의 우선순위를 기반으로 조직자원의 합리적 배분이 연계될 수 있도록 관리를 정교화 할 필요가 있음
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (추진사업관리) 사업이 추진되는 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대해 모니터링, 성과점검 등 사업진행과 관련된 관리기능이 작동하고 있는가?
현 수준	- 사업의 추진과정에서 발생한 환경변화 등 발생한 문제점 등에 대해서는 주기적인 모니터링을 통해 체계적으로 대응하고 있어 일상적인 관리기능은 어느 정도 적절하게 작동되고 있는 것으로 판단됨
미흡한점	- 이질적인 다양한 사업들이 추진되는 사업의 특성상 그 유형에 따라 모니터링 방법을 달리해야 하나 대부분은 획일적이고 일상적인 방법으로 사업추진과정의 모니터링과 성과점검을 시행하고 있음
개선사항	- 주요사업을 성공적으로 추진하기 위해서는 사업의 특성별로 추진과정에서 발생 가능한 리스크를 사전에 조사하고 사업별 이슈들을 체계적으로 모니터링하여 성과들을 분석, 환류할 수 있는 관리시스템의 정비가 우선되어야 함
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (대응방안의 적절성) 각 주요사업의 추진과정 중 발생한 환경변화, 문제점 등에 적절하고 신속하게 대응하고 있는가?
현 수준	- 주요사업의 추진과정에서 발생한 문제점들에 대해서는 다양한 방법을 통해 내부에서 해결방안을 수립하여 신속하게 대응하고 있으며 주요 사안에 대해서는 상부기관과 적절하게 협의하여 업무를 추진함 (14년도 세월호 사건 대체 등)
미흡한점	- 주요사업에 대한 문제점 발생 시 업무회의 등 주기적이고 일상적인 모니터링 방법을 통해 체계적이고 신속한 대응이 이뤄지고 있으나 사업 유형별 리스크관리 차원에서는 다소 미흡한 것으로 판단됨
개선사항	- 전략과제나 주요사업에 대해서는 상시 모니터링체제 구축을 통해 사업별 진행사항을 신속하게 파악하고 효과적인 대처가 될 수 있도록 하고 전략적으로 주요한 사업에 대해서는 전사차원의 체계적인 리스크관리 방안을 구축토록 함

최종 평가결과 및 의견				
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> □ 주요사업관리를 위한 전략적 차원의 체계적인 정비를 시도하면서 성과 목표를 보다 구체화 하고 계량화하여 직원들이 어느 정도 목표를 공감할 수 있는 여건을 조성하였음. 또한, 어려운 여건 하에서도 사업목표 달성을 위해 많은 노력을 경주한 결과 사업 관리 측면에서 나름대로의 성과를 거두고 있는 것으로 보아 일상적인 관리는 적절하게 이뤄지고 있는 것으로 판단됨 	<table border="1"> <tr> <td>종합 점수</td> </tr> <tr> <td>8점</td> </tr> </table>	종합 점수	8점
종합 점수				
8점				
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> □ 대부분의 전략과제 및 주요사업의 경우 구체적인 양적인 목표는 있으나 이를 관리하기 위한 성과지표가 산출지표로 설정되어 있어 사업별 질적인 성과관리가 부족한 편임. 또한 주기적이고 체계적인 점검과 모니터링에 의해 일상적 관리는 어느 정도 이뤄지고 있으나 리스크관리 차원에서는 다소 미흡한 것으로 판단됨 			
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> □ 전략과제 및 사업을 특성별로 유형화하고 그에 따른 관리방법을 최적화할 필요가 있음. 특히, 주요사업에 대한 양적 성과관리 외에 질적인 성과관리가 필요하며 리스크관리체계를 조기에 구축할 필요가 있음 			

3. 조직관리

① 조직구조의 적절성

평가부문	조직관리	평가항목	조직 구조의 적절성	배 점	3점	평가점수	1.80점
핵심성과지표	조직구조와 운영의 적절성			조직운용	다	개선도	B

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가내용	<p>• (조직 구조의 대응성과 적절성) 미션·비전·전략의 달성을 위하여 필요한 형태로 조직구조가 적절하게 편제되어 있는가? 그리고 환경변화에 대응하는 효율적인 기능과 업무의 분화·통합이 되고 있는가?</p>
현 수준	<ul style="list-style-type: none"> - 문화재단은 2국 3관 20팀으로 사무국, 문화공연사업국, 여성청소년수련관, 도서관, 흥사용문화관으로 편제되어 있음 - 환경변화에 대처하고 시의 우수탁 사업확장에 따른 조직의 효율화를 위해 조직진단을 실시(14.12)하고 화성시 문화관광과, 체육청소년과, 여성보육과에 보고함
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> - 비전달성을 위한 조직편제는 바람직해 보이지만 현 조직진단 결과를 반영하기 위해서는 화성시와의 협의가 완료되지는 않은 사항임
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> - 화성시와의 협의 완료후 조직진단 결과 반영 및 미반영 사항을 우선순위로 평가하고 실행계획을 수립하여 추진 로드맵을 작성하여 추진
세부평가내용	<p>• (조직 운영의 적절성) 사업부서와 지원부서의 기능과 역할이 정의되어 있으며, 조직혁신을 위한 프로세스가 적절하게 운영되고 있는가?</p>
현 수준	<ul style="list-style-type: none"> - 지원부서는 사무국, 사업부서는 문화공연사업국, 여성청소년수련관, 도서관, 흥사용문화관으로 역할이 구분되어 있으며, 조직진단은 실시하여 혁신적인 안은 많이 나왔지만 아직 반영된 사항은 아님 - 문화재단내규 규칙 및 지침을 개정하여 강사채용업무 프로세스 개선사항을 반영함
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> - 재단은 동탄과 병점지역을 중심으로 문화, 체육프로그램을 운영하는 시설이므로 시 전체로 보면 이러한 우수한 시설을 모든 시민이 이용할 수 있어야 하므로 관내 타 지역에도 프로그램의 혜택이 갈 수 있는 프로그램을 운영해야 하나 다소 미흡
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> - 동탄과 병점지역 중심인 문화, 체육프로그램을 관내 타 지역에도 혜택이 갈 수 있도록 프로그램을 개발하고 운영
세부평가내용	<p>• (권한위임과 의사결정) 위임전결의 비율이 기관의 규모에 비추어 적정한가? 그리고 위임전결을 통해 조직발전을 위한 올바른 의사결정을 하고 있는가?</p>
현 수준	<ul style="list-style-type: none"> - 대표이사에게 집중되었던 유사한 업무를 수행하는 부서간의 상이한 전결사항(운영위원회, 자문위원회 운영)을 폐지하고, 관장전결사항(정기임시회의 진행, 운영위원회 워크숍 진행)을 팀장에게 위임함
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> - 위임전결사항을 개정하여 국(관)장과 팀장에게 권한을 위임하고 책임경영체제를 도입운영 하고 있는 등 업무 의사결정의 질을 높이기 위한 노력을 하고 있음
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> - 권한위임과 임파워먼트를 통하여 국(관)장과 팀장에게 동기부여를 시키고 그로 인한 조직의 유효성을 높여 나가고 있으나 환경과 업무변화에 따라 매년 지속적으로 권한위임은 필요함

최종 평가결과 및 의견			
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> □ 대표이사에게 집중되었던 부서간의 상이한 전결사항(운영위원회, 자문위원회 운영) 폐지, 관장전결사항(정기임시회의 진행, 운영위원회 워크숍 진행)을 팀장에게 위임함 		
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> □ 조직진단 결과의 화성시와의 협의 미추진, 관내 타 지역에도 혜택이 갈 수 있는 프로그램을 운영해야 하나 다소 미흡 		
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> □ 조직진단 결과의 화성시와의 협의 완료후 반영 및 미반영 사항을 우선순위로 평가하고 실행계획을 수립하여 추진 로드맵을 작성하여 추진 □ 동탄과 병점지역 중심인 문화, 체육프로그램을 관내 타 지역에도 혜택이 갈 수 있도록 개발하고 운영 		
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">총합 점수</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6점</td> </tr> </table>		총합 점수	6점
총합 점수			
6점			

② 조직 성과관리

평가부문	조직관리	평가항목	조직 성과관리	배 점	3점	평가점수	1.80점
지표명	조직 성과관리의 적절성			조직운용	다	개선도	B

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (조직성과의 측정) 주요업무의 관리에 있어 조직 성과관리를 적극적으로 도입하여 측정하고 있는가?
현 수준	- 재단은 화성시문화재단 평정규칙에 근거하여 근무성적의 평정을 피평정자의 근무실적, 직무 수행능력, 직무수행태도 및 청렴도를 평가하는 방식으로 운영하고 있음
미흡한점	- 개인별 성과계획서 제출요청 문서시행으로 성과목표를 제출하라고 되어 있으나 관련자료가 부족함
개선사항	- 근평에 성과목표, 성과지표를 반영하여 실질적인 성과관리를 도입하여 운영할 수 있도록 추진할 필요가 있음
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (성과관리의 적절성) 성과관리의 체계·내용 등이 적절히 구축되고 수행되고 있는가?
현 수준	- 근평을 위한 평점점 분포비율 및 평정점 적용기준을 마련하는 등 노력을 기울이고 있으나 아직 성과관리 체계 수립은 미흡한 수준임
미흡한점	- 조직성과관리의 운영이 일반적인 수준을 벗어나지 않는 근무평정 차원에서 년2회 평가와 개인단위업무(MBO) 추진으로 관리되는 미흡한 수준인 것으로 파악됨
개선사항	- 시의 출자출연 기관중 조직의 규모가 큰 조직이므로 조직성과관리는 필요하므로 실질적인 성과목표 및 지표관리가 추진되어야 함
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (결과환류) 평가결과가 익년도 목표설정, 역량개발계획 및 예산조정에 반영되고 있는가? 그리고 동기부여를 위한 금전적, 비금전적 보상이 지원되고 있는가?
현 수준	- 근평에 의해 서열명부, 승진 등에 활용되고 있으나, 성과관리 평가결과 익년도 목표설정 및 예산조정에 반영되고 있는 부분은 현재 없는 것으로 파악됨
미흡한점	- 시의 지원이 필요한 사항이라 성과관리 평가결과 역량개발계획 및 예산조정을 포함하여 상장, 포상 등에는 반영하지 못하고 있는 실정임
개선사항	- 조직성과관리를 도입하고 환류를 위해 금전·비금전적 포상제도를 운영하고, 그리고 성과평가결과를 부족한 역량을 개발하는데 활용할 필요가 있음

최종 평가결과 및 의견		
우수한점	□ 근평을 위한 평점점 분포비율 및 평정점 적용기준을 마련하는 등 노력을 기울이고 있으나 아직 성과관리 체계 수립은 미흡한 수준임	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 60px;"> 종합 점수 6점 </div>
미흡한점	□ 조직성과관리의 운영이 일반적인 수준을 벗어나지 않는 근무평정 차원에서 년2회 평가와 개인단위업무(MBO) 추진으로 관리되는 미흡한 수준인 것으로 파악됨	
개선사항	□ 시의 출자출연 기관중 조직의 규모가 큰 조직이므로 조직성과관리는 필요하므로 실질적인 성과목표 및 지표관리가 추진되어야 함	

③ 정보화 및 의사소통

평가부문	조직관리	평가항목	정보화 및 의사소통	배 점	4점	평가점수	3.20점
핵심성과 지표	정보화 및 의사소통의 활성화			조직운동	나	개선도	A

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (홈페이지 운영과 맞춤형서비스) 지속적인 업데이트와 신속한 민원대응 등 홈페이지(SNS 포함)를 통한 맞춤형 서비스가 원활하게 이루어지고 있는가?
현 수준	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 정보제공을 분야를 예결산자료, 이사회, 업무추진비 등으로 확대하여 경영 투명성을 확보하고, 문화재단, 동탄복합문화센터, 아트홀 홈페이지 리뉴얼(매뉴, 내용, 분류 등)을 실시 - 홈페이지 고객의 소리 민원접수 처리기간을 단축(553건중 3일 이내 80.8%, 4일 이상 19.2%)하고, 맞춤형서비스를 위해 전자도서관 문화 DB자료제공, 가입자 형태 및 선택적 본인인증 서비스, 고객불편 원격지원 서비스로 고객 정보 접근성을 확대 - 모바일 회원 중 스마트폰 앱을 통해 도서검색, 예약, 좌석현황을 제공하고, 스포츠 회원에게는 수강접수, 결제, 자동입장서비스, 강좌안내 등의 정보제공을 확대
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> - 정보제공, 모바일 앱서비스, 회원관리프로그램으로 월별 가입분포 등 회원통계, 품목별 월매출분포, 연령별 요일별 이용현황 등을 통계분석하는 등 서비스의 질을 높여 나가고 있으나 민원처리기간의 단축은 다소 낮은 측면이 있음
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> - 홈페이지상 민원을 유형별로 분류하여 단순민원인 경우 1일 이내 100% 처리하는 원칙을 가지고 대응할 필요성이 있음
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (정보화관리 및 커뮤니케이션) 기관의 전산화를 통해 조직의 의사소통이 원활하게 이루어지고 있는가? 그리고 그러한 의사소통을 통하여 필요한 의사결정 및 업무의 효율화가 달성되고 있는가?
현 수준	<ul style="list-style-type: none"> - 전자결재시스템을 활용한 정보공유(정기적인 회의자료, 행사계획 게시판 등)를 무기직 직원에서 계약직 대관담당 까지 확대하여 문서교류가 전년비 156% 증가(45,193건) - 휴가, 출장, 초과근무 등 대장관리, 차량 및 시설사용 등을 관리하는 공유설비 시스템을 전자결재 시스템과 연동하여 활용 - 대표이사와 함께하는 공감365(34개 이행과제 도출 완료 4건 추진중 29건)로 직원과 상시적 의사소통 채널 유지 및 자유로운 토론과 의견수렴을 실시하고 팀장이상 참여하는 현안과제 종합토론회도 추진
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> - 전자결재시스템 등을 활용한 전산화와 오프라인에서의 대표이사와 함께하는 공감365, 월간, 주간, 팀별회, 종합토론회 등으로 의사소통 및 업무효율화 노력은 잘 추진되고 있음 - 제공하는 서비스가 문화체육 프로그램이지만 프로그램 제공으로 인해 시민의 건강이 얼마나 좋아지고 있는지를 알려 주는 노력은 다소 미흡
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> - 제공하는 문화체육 프로그램 서비스를 통해 차후 이용시민의 건강이 얼마나 좋아지고 있는지를 알 수 있는 프로그램 제공을 검토

최종 평가결과 및 의견		
우수한점	<ul style="list-style-type: none"> □ 홈페이지 정보제공, 모바일 앱서비스, 회원관리프로그램으로 통계분석하는 등 서비스의 질이 향상되고, 전자결재시스템을 활용한 전산화, 공감365, 현안과제 종합토론회 등으로 의사소통 및 업무효율화를 추진 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 종합 점수 8점 </div>
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> □ 홈페이지상 민원처리기간이 다소 높고, 문화체육 로그램 제공으로 인해 시민의 건강이 얼마나 좋아지고 있는지를 알려 주는 노력은 다소 미흡 	
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> □ 홈페이지상 민원을 유형별로 분류하여 단순민원인 경우 1일 이내 100% 처리하는 원칙을 가지고 대응할 필요성이 있음. 제공하는 문화체육 프로그램 서비스를 통해 차후 이용시민의 건강이 얼마나 좋아지고 있는지를 알 수 있는 프로그램 제공을 검토 	

4. 인적자원관리

① 인력구성과 운영

평가부문	인적자원관리	평가항목	인력 구성과 운영	배 점	6점	평가점수	3.00점
지표명	인력확보, 개발 및 활용의 적절성			조직운영	다	개선도	C

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (관리 인력의 적절성) 기관의 특성을 반영하여 조직의 성과를 증진시킬 수 있도록 관리 인력의 구성이 적절한가?
현 수준	-정원 규칙에 근거한 직급별 관리 인력의 적정성을 유지하고 직위부여 근무성적 평정 규칙의 활용을 통해 인사시스템의 공정성을 유지하기위한 노력을 기울이고 있음
미흡한점	-전체적인 인적구성은 피라미드형의 구조를 유지하고 있으나 중기적으로는 4급 대비 3급, 6급 대비 5급 직의 불균형으로 인한 승진 적체 등이 불만 요인으로 작용할 우려가 있음
개선사항	- 직급별 인력조정의 지속가능한 관리가 요청되며 재단의 책임경영 강화를 위한 정책기획 및 외부영역과제 수탁을 위한 전문인력의 배치가 요청됨
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (직급별 요구역량정의, 배치 및 승진) 합리적인 업무 분장체계에 따라 직급별 요구되는 역량이 명확히 정의되고 그에 따른 인력구성과 배치 승진이 추진되고 인사운영이 합리적이고 공정한가?
현 수준	<ul style="list-style-type: none"> - 부서별 업무 분장을 통한 담당업무의 명확성을 통해 인적자원에 대한 전사적 관리체계를 가동하고 있으며, 관련 규정을 통해 직급별 요구 역량을 반영하고 있음 - 직급에 따른 분야별 적정 인력 배치 노력이 이루어지고 있으며, 근무성적평정 및 경력평정의 확대 실시가 조금씩 정착되고 있는 것으로 평가됨
미흡한점	<ul style="list-style-type: none"> - 사업장별 직무기능의 특성을 반영한 팀별 목표관리(MBO)가 여전히 미흡하며, 조직 비전과 미션을 반영한 상향식 목표관리와 BSC의 정착을 위한 개인별 목표의 구체화가 필요함 - 직급별 요구 역량에 대한 정의는 어느 정도 정착되고 가고 있으나 직능별 요구 역량에 대한 개념 정의가 불투명하여 인적자원의 전문성 유지를 위한 노력은 미흡한 상태임 - 여전히 재단의 특수성을 반영한 전문 인력의 보완이 필요하며, 특히, 기획 인력에 대한 보완이 요청됨
개선사항	<ul style="list-style-type: none"> - 개인별 성과목표를 반영할 수 있는 개인별 성과관리목표제의 도입과 팀별 성과를 반영하는 성과보상체계를 구축할 필요가 있음 - BSC와 매칭되는 직능별 요구 역량을 보완하고 직능별 성과를 반영한 평가보상의 활용이 요청됨 - 내부 경쟁을 위한 역량 강화 프로그램을 실시하고 성과평가 결과를 반영한 승진제도의 도입이 필요함
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • (채용 및 선발) 단기뿐만 아니라 중·장기 인력계획이 수립되어 있고 선발 기준이 명확하고 투명한 채용이 이루어지고 있는가?
현 수준	- 중장기 인력수급 계획수립을 위한 조직진단 및 조직재설계를 용역이 이루어졌으며, 이에 기초한 인적자원관리의 과학화를 추구하고 있음
미흡한점	- 외부 용역 결과를 수동적으로 수용하는 한계를 보이고 있으며, 이를 조직 역량에 적합한 형태로 전환하고 사후관리를 요청이 노력이 부족하여 진단 결과의 활용도가 떨어짐
개선사항	- 직급별·분야별(행정직/기술직/사서) 요구 역량에 부합하는 (직무 특성을 반영한) 직능 기준 자격 요건의 보강이 필요함

세부평가 내 용	• (직무능력과 경력개발) 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 프로그램이 운영되고 있는가?
현 수 준	- 역량강화를 위한 교육훈련 운영체계를 정비하고 이에 근거한 교육계획 및 교육 수요를 파악하려는 노력을 기울이고 있음
미흡한점	- 교육 결과에 대한 피드백이 부족하며 특정인의 경우 교육 내용이 직무와 직접적인 연관성이 있는지 파악하기 곤란한 경우가 일부 발견됨
개선사항	- 중장기 인적자원 관리를 위한 경력개발체계(CDP)를 활용한 맞춤형 교육훈련이 요청됨

최종 평가결과 및 의견		
우수한점	□ 정원 규칙의 구체화 및 교육훈련계획수립 등과 같은 인적자원관리 노력이 유지되고 있으며, 원격교육을 활용한 경력개발 노력이 돋보임	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 종합 점수 5점 </div>
미흡한점	□ 교육성과에 대한 피드백이 부족하여 교육효과에 대한 측정이 어려우며, 사이버 교육의 경우 교육내용과 직무연관성을 확인하기 곤란함	
개선사항	□ 집체교육 위주의 교육훈련에서 직능별 맞춤형 교육 강화가 요청되며, 개인별 교육훈련 카드 작성과 관리를 통해 교육기회의 균등한 제공이 필요함	

② 평가보상

평가부문	인적자원관리	평가항목	평가보상	배 점	3점	평가점수	1.50점
지표명	평가보상 및 내부직원 만족도			조직운동	다	개선도	C

지표별 현황/ 세부 평가내용 및 의견	
세부평가 내 용	• (보상의 적절성) 동기부여를 위한 금전적, 비금전적 보상이 지원되고 있는가? 그리고 우수인력의 조직 몰입을 위해 노력하고 있는가?
현 수 준	- 성과평가에 근거한 승진 규정의 마련과 근평, 경력, 교육훈련, 포상 등을 통한 종합적인 평정 기준 및 승진 기준을 갖추고 있으나 동기부여 시스템의 도입은 미흡한 상태임
미흡한점	- 무임승차 자에게도 보상이 이루어지는 팀별 보상의 함정이 발생할 우려가 있으며 조직몰입을 체계적인 프로그램은 여전히 준비되지 않은 상태임
개선사항	- 개인별 성과평가 결과에 근거한 팀별 보상이 필요하며 개인과 팀간의 협력을 강화하기 위한 개인별 성과목표의 설정이 요청됨 - 동기부여 체제의 구축을 위한 경력개발형 교육훈련 프로그램의 적극적인 화용이 요청됨
세부평가 내 용	• (직원 만족 증진을 위한 노력) 직원을 대상으로 만족도 조사를 실시하고 조직몰입을 도모하기 위한 전략이 마련되어 있는가?
현 수 준	- 직원만족도를 측정하기 위한 독립적인 내부 만족도 조사가 진행되지 않은 상태임 - 직원 복리 후생의 확대를 위한 다양한 프로그램이 도입·운영되고 있음
미흡한점	- 직원 만족도를 측정하기 위한 독립적인 실증조사가 필요함
개선사항	- 연차별로 비교 가능한 독립적인 직원 만족도 조사를 통해 지속적인 만족도 관리가 필요하며, 경영진단을 위한 의견조사와 구분하여 조직몰입과 보강을 중심으로 한 지표의 개선이 요청됨

최종 평가결과 및 의견				
우수한점	□ 예산의 확보를 통한 복리후생비의 인상과 단체보험 가입을 통한 직장 안전 프로그램의 도입 등은 직원복리 후생 강화에 긍정적으로 작용함	<table border="1"> <tr> <td>종합 점수</td> </tr> <tr> <td>5점</td> </tr> </table>	종합 점수	5점
종합 점수				
5점				
미흡한점	□ 비교 기관에 비해 상대적으로 낮은 복리후생 수준을 유지하고 있으며, 만족도 조사를 축소하는 등의 결점이 노출됨. 동기부여를 위한 맞춤형 교육훈련과 유인체계가 미흡하며, 조직학습을 위한 소통문화가 미흡함			
개선사항	□ 성과평가체제와 연동되는 금전적 보상체계의 구축이 요청됨. 벤치마킹을 통해 조직원의 동기부여를 유발하는 학습형 조직문화에 대한 모형 개발과 도입이 요청됨. 직무만족 및 조직몰입에 재정의가 요청되며 기관의 특성을 반영한 지표 개발을 통해 만족도 측정을 위한 지속적인 노력이 요망됨			

II 성과영역

1. 기관성과

① 사업성과

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	3점	평가점수	2.96점
지표명	시설물 안전 및 이용 만족도						

		평가산식 및 평가기준					
시설 안전관리 수준	<ul style="list-style-type: none"> 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 % 						
	실적 및 평가내역						
	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
9	15	5	100	2	2		
		평가 세부내용					
		<ul style="list-style-type: none"> 2014년도 실적이 5건이므로 0.5점 부여 2013년도 실적인 10건을 기준으로 2014년도 최저목표(=150%인 15건)와 최고목표(=90%인 9건)을 산출, 적용 2014년 시설 안전관리 수준 산출결과, 최고목표보다 낮은 5건 실적을 보여 달성도가 100 평가점수는 배점안전사고 발생건수 10건으로 0.5점 부여, 나머지 목표부여 평가 중 하향평가 산식을 적하여 평가하여 달성도 100을 곱하여 1.5점으로 산출, 배점 2점에 2점으로 산출 					
		평가산식 및 평가기준					
		<ul style="list-style-type: none"> 산식 : 총평점 = $\frac{\text{당해년도실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{당해년도실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 40\text{점}$ 					
		실적 및 평가내역					
시설이용 만족도	전년도 실적	당해년도 실적	당해년도 달성도	개선을 달성도	배점	평점	
	97.6%	95.2%	57.12	40	1	0.96	
		평가 세부내용					
		<ul style="list-style-type: none"> 당해년도 달성도 : $95.2 / 100 \times 0.6 = 58.56$ 개선을 달성도 : 당해년도 고객만족도 점수가 90점 이상이므로 개선도 부분은 만점인 40으로 산출 평가점수는 배점 1점에 달성도 96.04(57.12+40)을 곱하여 0.96점으로 산출 					
		시설물 안전 및 이용 만족도 평가종합					
		<ul style="list-style-type: none"> 시설 안전관리 수준 2.0점 + 시설이용 만족도 0.96점 = 2.96점 					

최종 평가결과 및 의견	
평가의견	<ul style="list-style-type: none"> 시설물 안전 및 이용만족도 평가항목 중에서 안전사고 발생건수는 2014년 10건 대비 5건 이내로 양호한 수준으로 관리됨

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	9점	평가점수	8.88점
지표명	프로그램 운영성과						
어린이, 청소년 능력개발 프로그램 운영성과	평가산식 및 평가기준						
	<ul style="list-style-type: none"> 산식 : $(\frac{\text{참여 학생수}}{\text{어린이 및 청소년대상 프로그램의 목표인원}}) \times 100$ 						
	실적 및 평가내역						
	목표인원	실적인원 (참여학생수)	달성도	배점	평점		
	66,035명	63,726명	96.65%	3	2.88		
평가 세부내용							
<ul style="list-style-type: none"> 2014년도 목표인원 66,035명 대비 실적인원 63,726명으로 목표달성도는 96.65% 평가점수는 배점 3점에 달성도 96.65%를 곱하여 2.88점으로 산출 							
여성비전 센터 추진사업 운영성과	평가산식 및 평가기준						
	<ul style="list-style-type: none"> 산식 : $(\frac{\text{참여자 수}}{\text{여성대상 프로그램의 목표인원}}) \times 100$ 						
	실적 및 평가내역						
	목표인원	실적인원	달성도	배점	평점		
	5,443명	6,340명	100	3	3		
평가 세부내용							
<ul style="list-style-type: none"> 2014년도 목표인원 5,443명 대비 실적인원 6,340명으로 목표를 초과달성 평가점수는 배점 3점에 달성도 100을 곱하여 3점으로 산출 							
화성문예 아카데미 운영성과	평가산식 및 평가기준						
	<ul style="list-style-type: none"> 산식 : $(\frac{\text{참여자 수}}{\text{문예아카데미 프로그램의 목표인원}}) \times 100$ 						
	실적 및 평가내역						
	목표인원	실적인원	달성도	배점	평점		
	3,564명	3,570명	100	3	3		
평가 세부내용							
<ul style="list-style-type: none"> 2014년도 목표인원 3,564명 대비 실적인원 3,570명으로 목표달성 초과달성 평가점수는 배점 3점에 달성도 100을 곱하여 3점으로 산출 							
프로그램 운영 성과 평가종합							
<ul style="list-style-type: none"> 어린이·청소년 능력개발프로그램 2.88점 + 여성비전센터 3점 + 화성문예아카데미 3점 = 8.88 점 							
최종 평가결과 및 의견							
평가의견	<ul style="list-style-type: none"> 어린이, 청소년 능력개발 프로그램 운영, 여성비전센터 추진사업 운영, 화성문예아카데미 등 프로그램 운영성과가 높은 것으로 나타남 						

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	9점	평가점수	6.08점
지표명	문화 향유 기회 확대						
객석 점유율	평가산식 및 평가기준						
	<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	
	14,677	11,300	77%	77	4	3.08	
평가 세부내용							
<ul style="list-style-type: none"> ■ 객석 점유율 : (14,677/11,300) X 100 = 77.0% 							
문화 확산노력	평가산식 및 평가기준						
	<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	
	5.01	2.09	1.23	77	3	0	
평가 세부내용							
<ul style="list-style-type: none"> ■ 문화 확산노력은 최저목표 2.09에 도달하지 못하여 0점 부여 							
찾아가는 문화공연 확산성과	평가산식 및 평가기준						
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 평가산식 : {(공연횟수/투입예산)+(관람객수/투입예산)} X100 (목표부여 평가) ■ 최고목표 : 전년도 실적 대비 120%, 최저목표 : 전년도 실적 대비 50% 						
	실적 및 평가내역						
	최고목표	최저목표	실적치	달성도	배점	평점	
	0.421	0.175	0.425	100	3	3	
평가 세부내용							
<ul style="list-style-type: none"> ■ 찾아가는 문화공연 확산성과는 초과 달성으로 평가 결과 좋음 							
문화 향유 기회 확대 평가 종합							
<ul style="list-style-type: none"> ■ 객석점유율 3.08점 + 문화확산 노력 0점 + 찾아가는 문화공연 확산성과 3 점 = 6.08점 							
최종 평가결과 및 의견							
평가의견	<ul style="list-style-type: none"> □ 문화 향유기회 확대 평가항목에서 문화 확산 노력과 찾아가는 문화공연 확산성과는 좋음. □ 2014년 2월 ~ 2014년 8월 31일까지(7개월) 공연전면 최소로 문화확산 노력의 실적이 저조함 						

평가부문	기관성과	평가항목	사업성과	배 점	9점	평가점수	5.85점
지표명	경영수지 개선						
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	
	184.75%	76.98%	147.12%	65.00%	9	5.85	
평가 세부내용							
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2013년 경상수지율(사업수익/사업비용) = 3,551,024천원/2,306,395천원 = 153.96% ■ 2014년 경상수지율(사업수익/사업비용) = 3,645,376천원/2,477,801천원 = 147.12% ■ 최고목표 : 153.96% X 120% = 184.75% ■ 최저목표 : 153.96% X 50% = 76.98% ■ 평점 = 147.12-76.98/184.75-76.98*9 = 5.85 						
최종 평가결과 및 의견							
평가의견	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사업성과 달성도는 65.00% 						

② 재무성과

평가부문	기관성과	평가항목	재무성과	배 점	5점	평가점수	2.88점
지표명	인건비 절감						
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	
	0.649	0.793	0.71	57.63	5	2.88	
평가 세부내용							
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2013년 인건비절감(인건비/매출액) : 2,560,517천원/3,551,024천원 = 0.72 ■ 2014년 인건비절감(인건비/매출액) : 2,578,976천원/3,645,376천원 = 0.71 ■ 최고목표 : 0.72 X 90% = 0.6494 ■ 최저목표 : 0.72 X 110% = 0.793 ■ 평점 = 0.71-0.793/0.649-0.793*5 = 2.88 						
최종 평가결과 및 의견							
평가의견	□ 재무성과 달성도는 57.63%						

평가부문	기관성과	평가항목	재무성과	배 점	5점	평가점수	4.48점
지표명	관리업무비 절감						
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	
	0.699	0.854	0.715	89.67%	5	4.48	
평가 세부내용							
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2013년 관리업무비 절감(관리업무비/매출액) : 2,759,481천원/3,551,024천원 = 0.777 ■ 2014년 관리업무비 절감(관리업무비/매출액) : 2,608,133천원/3,645,376천원 = 0.715 ■ 최고목표 : 0.777 X 90% = 0.699 ■ 최저목표 : 0.777 X 110% = 0.854 						
최종 평가결과 및 의견							
평가의견	□ 관리업무비 절감은 2014년 47.9% 대비 89.67%로 개선됨						

2. 고객성과

① 시정책이행

평가부문	고객성과	평가항목	시정책이행	배 점	10점	평가점수	8.2점	
지표명	시 정책이행							
지표별 현황/ 세부 평가내용								
지표정의	화성시의 주요 권장 정책을 이행하고 있는지에 대해 평가							
세부평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (주요사업 추진 적정성) 기관의 주요사업 계획이 적절하게 수립되었으며 주요사업의 집행 및 성과가 적절한가? ▪ (사업운영 능력) 사업운영에 대한 전문성이 있으며, 사업추진 중 발생한 문제점을 적시에 적정하게 해소하고 있는가? ▪ (전년대비 개선 노력) 시정 이행을 충실히 하기 위한 노력이 전년대비 적극적으로 개선되고 있는가? ▪ (시정과의 연계성) 기관의 활동이 해당 실·국이 강조하는 주요과제를 충실히 수행하고 있는가? ▪ (업무 협조수준) 기관과 해당 실·국간 업무 협조가 원활하게 이루어지고 있는가? 							
실적 및 평가내역								
평가결과	사업 성과 (7점)	주요사업 계획·집행·성과의 적절성	주요사업 계획의 적절성	1.4	1.1	0.8	0.5	0.2
			주요사업 집행 및 성과의 적절성	1.4	1.1	0.8	0.5	0.2
			사업운영에 대한 전문성	1.4	1.1	0.8	0.5	0.2
			사업추진 중 발생한 문제점 해소 능력	1.4	1.1	0.8	0.5	0.2
			전년대비 개선 노력	1.4	1.1	0.8	0.5	0.2
	시기여도 (3점)	시정과의 연계성	시정과의 연계성(주요과제 이행)	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
			업무 협조수준	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3
	평가 세부내용							
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> □ 사업성과(주요사업 계획·집행·성과의 적절성) : 5.5점 □ 시기여도(시정과의 연계성) : 2.7점 □ 평가점수 : 5.5+2.7=8.2점 							

② 고객만족도

평가부문	고객성과	평가항목	고객만족도	배 점	10점	평가점수	9.25점
지표명	외부고객만족도						
지표정의 및 평가방법							
지표정의	기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가						
평가방법	<ul style="list-style-type: none"> □ 당해년도 평가(60점 만점) <ul style="list-style-type: none"> - 최고목표 : 100점 - 최저목표 : 0점 □ 전년대비 개선도 평가(40점 만점) <ul style="list-style-type: none"> - 최고목표 : 전년도 실적 + (100점 - 전년도 실적) × 10% - 최저목표 : 0점 □ 총평점 $\text{평점} = \frac{\text{당해년도실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{당해년도실적}}{\text{전년도실적} + (100\text{점} - \text{전년도실적}) \times 10\%} \times 40\text{점}$ <p>※ 당해년도 고객만족도 점수가 90점 이상일 경우, 개선도 부분은 만점으로 한다.</p>						
실적 및 평가내역							
평가결과	당해년도실적	전년도실적	당해년도평가	개선도평가	달성도	배점	평점
	81.57	72.13	48.94	43.55	92.49	10	9.25
평가 세부내용							
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> □ 당해연도 평가 : (81.57 ÷ 100) × 60 = 48.94점 □ 전년대비 개선도 평가 : (81.57 ÷ 74.92) × 40 = 43.55점 <ul style="list-style-type: none"> - 최고목표 : 72.13 + {(100 - 72.13) × 0.1} = 74.92 □ 평가점수 = (48.94 + 43.55) × 0.01 × 10점 = 9.25점 						

제4장 경영개선사항

I 부문별 핵심 개선사항

1. 리더십

- 전반적으로 시급하게 개선해야 할 문제나 필수적인 요구사항이 존재하지는 않으나, 비전·미션의 설정과 추진노력 부문은 기관장의 주도성 강한 활동이 불필요한 부작용을 야기할 가능성에 대해 신중한 주의가 요구됨. 또한 창의적 리더십을 발휘함으로써 조직신뢰를 비롯하여 근무의욕 및 자신감, 직무만족, 업무성과 등 직원들 조직몰입 수준이 영향을 받으며, 변혁적 리더십과 전략적 리더십을 발휘할수록 직무만족 수준도 높아진다는 사실을 감안해야 함. 아울러 기관장이 전제적 행사 방식으로 리더십이 발휘할 때 근무의욕 및 자신감, 직무만족 수준이 영향을 받는다는 사실을 감안하여 기관장의 리더십 전반에 대한 신중한 숙고가 필요함
- 고객만족 및 공공성 증진노력 부문 또한 부정적으로 평가할 수준의 미진한 부분은 없지만 홈페이지에 고객만족 경영과 관련된 내용을 구체적으로 명시하고 내부고객 의사소통 채널을 확보하는 등의 세밀한 부분의 보완이 일부 요구됨
- 윤리경영 준수도 부문은 마련되어 있는 기존 윤리경영 체제가 실효성을 창출할 수 있도록 지속적인 관심을 기울여야 하고, 윤리의식 제고를 위한 윤리경영 체제의 전문성 강화 전략을 기획할 필요가 있음

2. 전 략

- 재단의 비전과 전략목표를 효과적으로 추진하기 위해 중장기 전략에 기초하여 단기계획을 연동하되 전략목표를 실행하기 위한 전략과제들은 합리적 평가기준에 입각하여 우선순위화 하고 이를 주요사업 및 실행계획 과도 연계성을 강화함
- 전략과제나 주요사업에 대해서는 상시 모니터링체제 구축을 통해 사업별 진행사항을 신속하게 파악하여 보다 효과적인 대처가 될 수 있도록 하며 전략적으로 주요한 사업에 대해서는 체계적인 리스크관리 방안을 구축토록 함

- 전략과제 및 주요사업은 특성별로 유형화하고 그에 따른 관리방법을 최적화하며 이를 위해 양적관리 외에 질적인 성과관리가 이뤄지도록 성과관리시스템을 구축함

3. 조직관리

- 조직관리 부문의 경우 조직진단 결과는 화성시와의 협의 완료후 반영 및 미반영 사항을 우선순위로 평가하고 실행계획을 수립하여 추진
- 동탄과 병점지역 중심인 문화, 체육프로그램을 관내 타 지역에도 혜택이 갈 수 있도록 방안을 찾아보고, 차후 이용시민의 건강이 얼마나 좋아지고 있는지를 알 수 있는 프로그램 제공도 검토
- 그리고 실질적인 조직성과관리가 도입될 수 있도록 성과지표를 개발하여 관리하고, 홈페이지상 민원은 유형별로 분류하여 단순민원인 경우 1일 이내 100% 처리하는 원칙을 가지고 대응할 필요성이 있음

4. 인적자원관리

- 중·장기적인 인적자원 관리 계획에 근거한 전문 인력의 발굴과 유입 노력이 필요하며 직능별 경력개발을 보장하는 교육훈련과 교육훈련에 대한 피드백 시스템의 도입이 요청됨
- BSC와 연동되는 목표관리(MBO)의 도입과 개인별·팀별 성과목표가 조화를 이룰 수 있도록 보상체계의 정교한 반영이 필요함
- 조직만족도 조사의 지속성 있는 관리가 요청되며 조직몰입에 대한 명확한 지표를 정의하고 이를 적용할 수 있는 조직몰입 프로그램 등을 운영하여 직무만족을 강화할 필요가 있음
- 도서관 관리 인력의 경우 자원봉사자의 효율적인 관리·활용을 통한 인적자원 보장 효과를 기대하는 방안 검토

5. 기관성과

- 경영수지개선은 2013년 63.45% 대비 65.0%로 다소 개선되었으나, 향후 지속적으로 개선할 필요성이 있음
- 인건비절감은 2013년 95.41% 대비 57.63%로 절감율이 하락함. 향후 지속적으로 개선할 필요성이 있음

II

중점개선과제

1. 리더십

① 단기과제

- 기관장 역점 사업을 위한 비전 및 전략체계의 정비 및 고도화
- 각 부문 세부 사항에 대한 홈페이지 공시 강화
- 기관장의 리더십 발휘와 직원들의 조직신뢰 및 조직몰입 간 관계에 대한 자기성찰

② 중장기과제

- 더 높은 단계의 고객만족 경영을 위한 중장기 전략 마련
- 실효성 높은 윤리경영 체제의 확고한 정립을 위한 대안 모색

2. 전 략

① 단기과제

- 시민중심의 신규사업 발굴 프로세스 정립
- 주요 사업의 지표개발 및 성과분석
- 미션, 비전, 전략목표, 전략과제 및 주요사업간 연계성 강화

② 중장기과제

- 과제추진 과정 및 성과점검 모니터링시스템 선진화
- 과제 및 핵심사업의 질적 성과관리 고도화 및 시스템 구축
- 전략과제 및 주요사업의 리스크관리 시스템 구축

3. 조직관리

① 단기과제

- 조직진단 결과의 시험의 및 실행계획 수립

- 문화, 체육프로그램을 관내 타 지역에도 제공되는 프로그램 개발
- 홈페이지상 단순민원인 경우 1일 이내 100% 처리기준 마련

② 중장기과제

- 조직성과 관리의 도입 검토
- 이용시민의 건강향상도(실험집단과 통제집단 분석 또는 사전사후 분석 등으로 건강 차이 파악) 프로그램 제공 검토

4. 인적자원관리

① 단기과제

- BSC와 연동되는 목표관리(MBO)의 도입을 통해 개인별 성과목표를 명확하고 이에 근거한 팀별 보상책의 구축이 필요함
- 그동안 누적된 만족도 조사결과를 분석하여 조직진단 결과 가장 낮은 평가결과를 유발하게 된 요인을 찾아 개선하는 노력이 필요함

② 중장기과제

- 성과평가의 공정성을 유지하기 위한 팀별 보상 체계와 개인별 보상 체계의 조화가 필요함
- 재단의 독립채산성을 유지하기 위한 정책기획 인력의 지속적인 보장이 요청되며, 이를 분야별로 전진 배치할 필요가 있음
- 급변하는 ICT 환경에 대응하는 경력 개발이 요청되며, 특히 CT(Culture Technology) 분야와 AT(Art Technology) 분야 인력에 대한 육성과 발굴이 요청됨

