

사람이먼저인 화성

2018년(2017년 실적)
화성시 출자·출연기관
경영실적 평가보고서



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

제목 차례

I. 경영평가 개요

1. 평가 개요	2
2. 평가 방법	2
3. 평가 추진절차	3
4. 경영평가단 운영	4

II. 평가 결과

1. 출자출연기관 경영실적평가 결과	5
---------------------------	---

2. 경영실적평가에 따른 등급 및 평가급 기준	7
---------------------------------	---

3. 기관별 경영실적평가 요약	8
------------------------	---

기관지표	8
------------	---

기관장 성과계약이행평가 지표	11
-----------------------	----

4. 기관 세부평가 내용	14
---------------------	----

(1). 화성시문화재단	14
--------------------	----

가. 평점표	14
--------------	----

나. 종합 평가의견	17
------------------	----

3. 기관장 성과계약이행 실적 평가	24
---------------------------	----

(1). 화성시문화재단	24
--------------------	----

가. 평점표	24
--------------	----

나. 종합 평가의견	25
------------------	----

Ⅲ. 기관별 경영 개선사항

1. 화성시문화재단	27
가. 경영개선사항	27

Ⅳ. 전년대비 평가개선사항

1. 전년대비 평가 개선사항	31
- 2018년 경영평가 편람 행정안전부 표준안 도입	31
- 기관 경영평가 대상기관 변경	31
- 기관장 경영평가 개선	31
- 평가등급 부여 방식 개선	32
- 평가 지표 중 자체개발 지표 활용	33
- 2018년(2017년 실적) 평가지표 개선사항	35

2018년 화성시 출자·출연기관 경영실적 평가보고서

I. 경영평가 개요

1. 평가 개요

- 관련근거 : 『지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 제 28조』, 『화성시 출자·출연기관의 운영에 관한 조례 제 12조』
- 평가기간 : 2018. 4. 02 ~ 2018. 7. 30 (2017. 1. 1 ~ 2017. 12. 31 기준 추진실적)
- 평가기준 : 100점 만점 기준, 영역별 평가
- 평가등급 : 등급으로 구분하여 평가 (평가급 차등 지급, 경영진단 실시 등)

등급	"가" 등급	"나" 등급	"다" 등급	"라" 등급	"마" 등급
점수 기준	90점 이상	85점 이상	80점 이상	75점 이상	75점 미만

- 대상기관 : < 2017. 12.30. 기준 >

연번	기관명	주관부서	구분	정원(명)	현원(명)	비고(기관장)
1	화성도시공사	예산법무과	공기업	263	254	강팔문
2	(재)화성시문화재단	문화예술과	출연	197	190	권영후
3	(재)화성시인재육성재단	교육협력과	출연	26	32	이조원
4	(재)화성푸드통합지원센터	농정과	출연	61	51	이원철
5	(재)화성시여성가족재단	여성가족과	출연	78	70	노영래

- 평가방법 : 서면평가(평가기관 검증), 현장평가(경영평가위원단 구성), 기관장 인터뷰
- 평가수행 : 한국경제경영연구원-(외부전문가 4인)
- 평가지표 체계 : 공통지표, 기관성과지표(70점) + 기관장 성과지표(30점)
 기관장 성과지표(100) - 화성도시공사
 - 공통지표(70점) : 리더십, 전략(15점), 경영시스템(25점)
 고객만족도(10점), 정책준수(10점)
 사업성과의 적절성(10점), 각 기관별 사업성과(30점)
 - 기관별 지표(30점) : 기관장 성과지표(30점)

2. 평가 방법

- 서면평가는 평가기관에 제출한 경영실적보고서 및 증빙자료 및 이의신청 등을 경영평가단과 평가기관에서 검증
- 현장평가는 평가기관에서 구성한 경영평가위원단이 직접 각 기관을 방문하여 기관장 인터뷰 및 경영실적보고서에 대한 정성평가를 진행
- 실적검증회의는 시 지도감독부서 및 피평가기관에서 상호 이의신청한 사항 및 평가관련 지표실적에 대한 검증을 위해 기관별로 인터뷰 실시

3. 평가 추진절차

분 류		주요내용	수행 일정	연구 방법	담 당
착수보고		<ul style="list-style-type: none"> 계약 및 일정계획 보고 업무협의 평가지표 보완 여부 검토 및 의견 공유 	4.11	과업 협의	KEBI/ 화성시
평가 준비		<ul style="list-style-type: none"> 평가 준비 	4.14	내부 연구	KEBI
평가안내		<ul style="list-style-type: none"> 종합평가단 및 피평가기관에 평가 안내 	4.18	과업 검토	KEBI
서면 평가	실적보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> 서면조사표 전달 서면평가 실적보고서 작성 및 제출 	4.25 5.16	보고서 작성	피평가 기관
	서면평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> 실적보고서를 기반으로 한 종합평가단의 서면평가 실시 	6.13		
현장 평가	종합평가위원단 현장평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> 각 기관별 현장평가 실시 	6.12, 20, 27	현장 평가	KEBI/ 평가단
종합 분석	종합분석 및 보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과 종합분석 평가결과 보고서 작성 	7.4	내부 연구	KEBI/ 평가단
결과 회람	평가보고서 회람 및 이의신청	<ul style="list-style-type: none"> 주요 평가결과 회람 (회람범위는 화성시와 협의) 	7.11	보고서 검토	KEBI/ 피평가 기관
		<ul style="list-style-type: none"> 중간보고회 실시 	7.12		
		<ul style="list-style-type: none"> 이의신청 접수 및 회신 	7.15		
발전 방안	제도개선 및 발전방안	<ul style="list-style-type: none"> 유사기관 벤치마킹 제도 및 지표개선 사항 발굴 기관 발전방안 제시 	7.25	내부 연구	KEBI
최종 정리	최종 검토 및 보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> 평가 및 조정 내용 최종 정리 및 보고서 작성 및 검토 	7.30	보고서 작성	KEBI
최종보고		<ul style="list-style-type: none"> 최종보고회 최종보고내용 수정 및 보완 	-	과업 보고	KEBI/ 화성시
보고서 납품		<ul style="list-style-type: none"> 최종보고서 납품 	8.20	보고서 제출	KEBI
출자출연심의위원회 개최		<ul style="list-style-type: none"> 경영실적평가 등급 확정 	8.30		

4. 경영평가단 운영

- 운영기간 : 2018. 4. 02 ~ 2018. 7. 30 (평가 종료 시 까지)
- 구성인원 : 4명(각 분야별 박사급 연구위원, 회계사 등 외부전문가 4명)
- 주요기능
 - 지표실적 온라인평가(정량지표 실적검증 및 정성지표 평가)
 - 피평가기관 실적검증 인터뷰(기관 특성 및 현황파악, 이의신청사항 확인 등)
 - 경영평가 결과분석 및 총평, 문제점 및 개선방안 자문 등

2018년 화성시 출자·출연기관 경영실적 평가보고서

Ⅱ. 평가 결과

1. 출자·출연기관 경영실적평가 결과

2018년도 경영실적평가 종합결과

● 경영실적 총괄평가(기관 + 기관장 성과이행평가)

기관명	기관평가 (70% 환산)	기관장 성과이행 평가(30%)	합계	등급
문화재단	61.97(88.53)	30.00	91.97	가
인재육성재단	41.27(58.95)	27.50	68.77	마
푸드통합지원센터	50.51(72.15)	28.80	79.31	라
여성가족재단	53.79(76.84)	29.80	83.59	다
도시공사	56.11(80.16)	28.72(95.76)	84.83	다

● 기관 평가 결과

기관명	2018년도(2017년 실적)						2017년도 (2016년 실적)	비고
	평가부문(100)				총점	등급	총점	
	리더십 전략(15)	경영 시스템(25)	경영성과 (50)	정책준수 (10)				
문화재단	11.20	21.06	46.60	9.67	88.53	나	88.51	↑ 0.02
인재육성재단	5.24	11.45	41.16	1.10	58.95	마	79.21	↓ 20.26
푸드통합지원센터	9.06	17.47	40.72	4.9	72.15	마	83.01	↓ 10.86
여성가족재단	7.16	19.71	42.53	7.45	76.85	라	신규	-

※ 2018년 화성도시공사 행정안전부 주관 경영평가 결과 : **80.16점 “다” 등급**

● 기관장 성과계약이행 평가 결과

기관명	2018년(2017년 실적)	2017년(2016년 실적)	비고
문화재단	30.00	29.20	↑ 0.8
인재육성재단	27.50	28.75	↓ 1.25
푸드통합지원센터	28.80	26.36	↑ 2.44
여성가족재단	29.80	신규	-
도시공사	28.72(95.76)	26.86(89.54)	↑ 1.86

● 평가 총평

- 2018년(2017년 실적) 화성시 출자출연기관 경영실적평가로 “가” 등급을 받은 기관은 화성시문화재단 이며, “다” 등급을 받은 기관은 화성도시공사, 화성시여성가족재단, “라” 등급은 화성시푸드통합지원센터, “마” 등급을 받은 기관은 화성시인재육성재단임.
- 화성시문화재단은 기관평가 및 기관장 성과계약이행 평가 영역에서 높은 점수를 득점하였으며, 그에 반면 화성시인재육성재단의 경우 기관평가에서 58.95점을 받아 평균(74.12점)에 크게 미치지 못하는 점수를 득점하였음. 따라서 기관 경영 관련하여 지속적인 노력이 필요할 것으로 사료됨.
- 기관장 성과계약평가 영역은 만점이 30점이며 전체평균이 28.96점으로 대부분 좋은 결과를 얻었음. 그러나 기관장의 성과계약평가 지표가 기관평가의 고유지표와 유사점이 많아 중복으로 평가되는 경향이 있는 것으로 보여 개선이 필요할 것으로 보임.

※ <참고> 연도별 경영평가 등급 분포도

등급기준	가 (90점이상)	나 (85점이상)	다 (80점이상)	라 (75점이상)	마 (75점미만)
2014년 평가 (13년 실적) <6개 기관>	-	<1개 기관> 화성시자원봉사센터	-	<3개 기관> 화성시복지재단 화성시인재육성재단 화성시농산물유통사업단	<2개 기관> 화성시도시공사 화성시문화재단
2015년 평가 (14년 실적) <5개 기관>	-	-	-	<3개 기관> 화성시문화재단 화성시인재육성재단 화성시자원봉사센터	<2개 기관> 화성도시공사 화성시농산물유통사업단
2016년 평가 (15년 실적) <4개 기관>	-	-	<4개 기관> 화성도시공사 화성시문화재단 화성시인재육성재단 화성시푸드통합지원센터	-	-
2017년 평가 (16년 실적) <4개 기관>	-	<2개기관> 화성도시공사 화성시문화재단	<1개기관> 화성시푸드통합지원센터	<1개기관> 화성시인재육성재단	-
2018년 평가 (17년 실적) <5개 기관>	<1개기관> 화성시문화재단	-	<2개기관> 화성시여성가족재단 화성도시공사	<1개기관> 화성푸드통합지원센터	<1개기관> 화성시인재육성재단

2. 18년도 출자출연기관 경영실적평가에 따른 등급 및 평가기준

● 경영실적 평가 결과 등급기준

- 계량지표와 비계량지표 평점을 합산한 점수를 5단계 등급으로 산출

'가'	'나'	'다'	'라'	'마'
90점 이상	85점 이상	80점 이상	75점 이상	75점 미만

● 기관장 평가결과에 따라 기관장 기본연봉 인상률 및 평가급 차등 지급

- 경영목표 이행실적평가 등급기준, 연봉조정 및 평가급 지급기준

점 수	100~90이상	90미만~85이상	85미만~80이상	80미만~75이상	75미만
등 급	가	나	다	라	마
기본연봉인상률(%)	10	5	0	-5	-10
대표성과급 지급율(%)	200	100	0	0	0

● 평가급 지급률

평가등급	평가점수	지급률(액)	비 고
가	90점이상	연봉(보수)월액의 80%~100%	개인 성과급
나	85~90점	연봉(보수)월액의 40%~60%	개인 성과급
다	80~85점	연봉(보수)월액의 10%~30%	개인 성과급
라	75~80점	미지급	-
마	75점미만	미지급	-

※ 화성도시공사(공기업)평가급 지급 기준(“다” 등급 기준)

평가등급	평가급 지급률			비고
	기관장	임원	직원	
“다”	100~200%	100~150%	100~80%	16,17년 : “나”등급 18년 : “다”등급 - 등급 하락-

3. 기관별 경영실적평가 요약

■ 기관 지표

● 기관 평가부문별 세부 점수

기관명	2018년도										2017년도	비고 (증감)
	경영전략		경영관리				경영성과	정책준수		총점 (100)	총점	
	리더십 (11)	전략 (4)	운영 적절성 (10)	인사 조직 (6)	재무 관리 (4)	예산 관리 (5)	경영 성과 (50)	지자 체 (5)	공공 기관 (5)			
화성시문화재단	8.78	2.42	8.35	4.90	3.66	4.15	46.60	4.87	4.80	88.53	88.51	↑0.02
화성시인재육 성재단	3.64	1.60	4.34	1.28	3.13	2.70	41.16	-0.3	1.40	58.95	79.21	↓20.26
화성시푸드통합 자원센터	7.21	1.85	7.21	4.56	3.57	2.13	40.72	1.30	3.60	72.15	83.01	↓10.86
화성시 여성가족재단	6.06	1.10	6.50	4.71	4.00	4.50	42.53	3.36	4.09	76.85	신규	-

※ 도시공사의 경우 행정안전부에서 직접 기관을 평가하기 때문에 출자출연기관 평가 지표와 상의하여 해당 표에 포함하지 않았음

● 세부내역 점수에 대한 의견

가. 화성시문화재단

- 화성시 문화재단의 리더십/전략은 핵심적인 미션, 비전, 전략 목표에 대한 이해가 높으며 본 기관의 발전을 위한 기관장의 리더십과 전략이 돋보였음. 그리고 전 경영평가의 지적사항을 보완하기 위한 이해관계자들, 기관 내부 직원들의 소통이 원활함. 다만 사업성과에 대한 지표가 부실한 점이 보완하여야 할 부분으로 평가됨.
- 화성시 문화재단은 2008년에 설립되어 인사조직, 재무 및 예산관리에 있어서 전반적인 기반이 갖추어진 기관임. 이에 걸맞게 타 기관 비교 경영시스템 영역에 대한 높은 평가를 받게 되었음. 다만 인사조직, 재무관리에 대한 방면보다도 예산관리에 있어서 비교적 낮은 수치를 기록하게 되어 해당 영역에 대한 보완노력이 필요할 것으로 사료됨.
- 정책준수 영역의 경우 타 기관과 비교했을 때 매우 높은 수준의 평가를 받게 되었음. 해당 영역에 대한 성과를 지속적으로 유지할 필요가 있음.

- 기관 고유 성과영역의 경우 정량적으로 매우 우수한 평가 결과를 받게 되었음. 그러나 이와 같은 평가결과가 기관 자체 노력에 의한 것으로써만 치부할 수 없기 때문에 정량적인 수치에만 의존하기보다 면밀한 분석이 요구됨.

나. 화성시 인재육성재단

- 본 기관의 미션, 비전, 전략과제에 대한 명확한 이해가 요구되며, 윤리 경영을 위한 계획 및 노력, 그리고 사업, 부서, 개인별 평가지표를 도출하는 노력이 필요함.
- 인재육성재단은 타 기관과 비교하여 인사조직, 재무예산에 대하여 미진한 평가를 받게됨. 전체적인 영역에 대한 추가적인 보완 노력을 강구해야할 것으로 보이며, 정책준수영역에 대한 노력 또한 많은 관심과 노력이 필요함.
- 사업 성과영역에서 전반적으로 높은 평가를 받았으며, 특히나 이음터 사업에서 4차 산업혁명을 대비한 마이랩(ICT) 사업이 인지도, 호응 면에서 높은 성과를 올리고 있어 이러한 부분이 고무적이라 평가됨.

다. 화성푸드통합지원센터

- 리더십/전략 영역에서의 기관장의 미션, 비전에 대한 이해도 및 방향성이 기관의 특성과 부합하여 준수한 평가를 받았음. 그리고 해당 기관의 직원들도 이에 대한 지속적인 노력을 통해서 많은 이해도를 가진 것으로 평가됨. 이에 대한 지속적인 노력을 하여 해당 평가가 유지될 수 있도록 하는 것이 중요할 것으로 사료됨.
- 전체적으로 인사조직 및 재무예산 관리는 준수하게 관리되고 있지만 예산관리 측면에서의 복리후생비 및 업무추진비에 대한 합리성, 투명성이 다소 부족하여 이에 대한 보완노력이 요구됨.
- 정책 준수 영역에서의 낮은 수준의 평가를 받게 되었음. 해당 기관의 노력이 요구되며 특히 인건비에 대한 가이드라인 준수 및 신규 청년 채용 노력이 필요할 것으로 보임.

- 추진하고 있는 사업들에 대한 활성화 추진계획이 필요할 것으로 보이며, 목표에 대한 개념 및 인식이 부족함. 그리고 임직원들을 동기부여 하기 위한 사업목표 달성시 보상 시스템을 개발하는 것이 중요함.

라. 화성시여성가족재단

- 미션/비전/전략과제에 대한 이해가 다소 미흡하며, 그로 인하여 전략과제와의 연계성이 떨어짐. 추 후 이에 대한 보완 노력을 통하여 명확한 방향성을 설정하는 것이 중요할 것으로 사료됨. 또한 사업, 부서, 개인별 성과지표를 개발하고 이를 평가에 반영함으로써 정확한 평가를 하고 임직원들을 동기부여 하는 것이 요구됨.
- 인사조직 및 재무 예산 관리가 원활하게 이루어지고 있으며, 높은 수준의 평가를 받게 되었음. 다만 인사 조직 영역의 임직원 교육이 미진하게 이루어져 전술한 영역에 대한 보완노력이 요구됨.
- 최근 설립된 기관의 특성상 정책 준수 영역에 대한 준비가 미흡하여 높은 점수를 받지 못함. 추후 해당 영역에 대한 보완노력이 요구됨.
- 기관에서 시행되고 있는 사업들의 연계성이 떨어지기 때문에 체계적인 관리가 안되고 있는 것이 실정임. 이에 대한 보완 노력이 필요할 것으로 사료되며, 평가를 위한 지표 또한 단순하기 때문에 정성 지표 등을 통한 정교화가 필요함.

기관장 성과계약 이행평가 지표

기관장 성과계약 이행평가 세부내역 점수

기관명	단위목표	성과측정기준	업무비중 (%)	목표달성도 평균
화성시 문화재단	A) 문화가 일상이 되는 플랫폼 구축	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	6%	6.00
	B) 화성답고 화성스러운 문화 콘텐츠 발굴	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	8%	8.00
	C) 배움으로 도약하고 나눔으로 행복한 시민육성	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	8%	8.00
	D) 시민 문화복지 향상을 위한 시설 운영 활성화	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	8%	8.00
	합 계		30%	30.00
화성시 인재육성재단	A) 시민이 함께하는 나눔과 키움의 장학지원 확대	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	7%	4.50
	B) 애항심 가득한 지역인재를 육성하기 위한 장학학관 운영	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	3%	3.00
	C) 창의지성교육지원연계사업(프로그램) 및 연구활성화	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	10%	10.00
	D) 창의지성교육도시 건설을 위한 마을교육 공동체 '이음터' 구축	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	10%	10.00
	합 계		30%	27.50
화성푸드 통합지원센터	A) 소비자와 함께하는 로컬푸드 지원사업	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	10%	10.00
	B) 지역농산물공급확대를 위한 공공급식 지원사업	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	8%	7.80
	C) 안전한 농산물 생산·검사 강화	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	4%	3.50
	D) 농산물 일반유통 강화를 통한 판로 확대	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	4%	3.60
	E) 6차 산업 활성화를 통한 지역 농업 경쟁력 강화	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	4%	3.90
	합 계		30%	28.80
화성시 여성가족재단	A) 배움으로 도약하고 나눔으로 행복한 시민육성	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	7.5%	7.50
	B) 지속 가능한 여성일자리 조성	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	7.5%	7.30
	C) 청소년활동의 자발적 참여와 영향력있는 청소년 문화 만들기	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	7.5%	7.50
	D) 시민 건강·복지 증진을 위한 스포츠 시설운영 활성화	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	7.5%	7.50
	합 계		30%	29.80

● 세부내역 점수에 대한 의견

가. 화성시 문화재단

- 화성시 문화재단의 기관장은 각 단위 목표에 높은 목표 달성율을 보여주며, 세부적인 단위 사업에서도 괄목할만한 성과를 올렸음. 따라서 다음 목표를 적절하고 합리적으로 설정하는 것이 중요할 것으로 사료됨

나. 화성시인재육성재단

- 화성시 인재육성재단은 각 단위 목표에 대한 성과가 높지만 ‘시민이 함께하는 나눔과 키움의 장학지원 확대’ 인재육성재단의 핵심적인 사업의 목표를 높이기 위한 노력이 필요하다고 볼 수 있음. 그리고 사업 자체를 타 지역 유사 기관과 차별적으로 운영하는 것이 필요할 것이라고 사료됨.

다. 화성푸드통합지원센터

- 화성시푸드통합지원센터는 2016년에 설립되어 성장을 위한 지속적인 노력을 하고 있으며, 타 기관에 비해 다양한 사업을 추진하고 센터 자체의 설립 목적에 부합한 사업들을 추진하고 있다는 점이 긍정적임.

라. 화성시여성가족재단

- 화성시여성가족재단은 2016년 설립되었기 때문에 현 경영평가를 통하여 성과에 대한 평가를 속단할 수 없다고 볼 수 있음. 그러나 다양한 지표에 대한 목표를 달성한 점은 긍정적으로 평가할 수 있는 부분이긴 하나 지속적인 목표에 대한 조정을 실시하고 이를 달성하기 위한 노력을 기울일 필요가 있음.

마. 화성도시공사

- 화성도시공사는 기관장이 미래지향적인 전략체계를 구축하고 신성장 동력을 발굴하기 위하여 외부용역을 하는 등 사업 확장 및 개선을 위하여 지속적인 노력을 하고 있음. 전체적으로 높은 평점을 받았으며 특히나 대내외 이해관계자들과의 소통을 통해서 화성도시공사 뿐만 아니라 공익적인 차원에서 화성시 자체에 도움이 될 수 있고 많은 이들에게 이로운 방향으로 장기적 발전을 할 수 있도록 지속적인 노력을 하고 있다는 점과 이러한 노력이 성과로 연결된다는 점이 고무적이라고 할 수 있음

※ 화성도시공사 별도지표

경영목표	평가지표	배점	득점	평가방법
차질 없는 공공 서비스 제공 (10/10점)	1. 시설관리의 안전성 제고 노력 - 안전사고 감소율	5	5	정량
	2. 민원발생 최소화를 위한 노력 - 민원 감소율	5	5	정량
고객만족 증진 (13/15점)	3. 외부고객만족도 제고 - 고객만족도 점수 - 고객만족도 개선 노력	15	14	
		10	9	정량
		5	5	정성
경영층의 책임경영 강화 (24/25점)	4. CEO의 경영혁신 노력 - 경영층 리더십	7	7	정성
	5. 책임경영 실천 노력 - 시 권장정책 이행도	10	10	정량
	6. 지역사회 공공성 증진노력 - 지역사회 공헌 노력	5	5	정성
	7. 음주운전 등 도덕적 해이 범죄 근절 노력 - 음주운전 근절노력	3	2	정성
	8. 상생의 노사문화 구축 - 노사화합 프로그램 실천노력	5	5	정성
경영시스템 효율화 (13/15점)	9. 직원 역량강화 및 업무방식 개선 - 전문성 강화를 위한 교육기회 제공 - 사업운영 및 업무프로세스 개선	10	9	
		5	4	정성
		5	5	정성
경영성과 창출 (33.76/35점)	10. 사업확대 및 다각화노력 - 신규 사업 발굴 및 사업 다각화	5	5	정성
	11. 사업운영 활성화 및 경영성과 - 매각실적 - 1인당 영업수익 - 1인당 당기순이익 - 1인당 시설관리실적 - 대행사업비절감률	30	28.76	
		8	8	
		7	7	
		5	5	
		5	5	
		5	3.76	정량
평점	합계	100	95.76	
	정량지표	60	57.76	
	정성지표	40	38.00	

4. 기관 세부평가 내용

(1) 화성시문화재단

가. 평점표

평가영역	평가부문	평가지표(세부지표)	배점	득점	지표 성격		
리더십 전략 (11.20/15)	리더십 (8.78/11)	경영층 리더십·전문성	4	3.28	정성		
		고객서비스 및 윤리경영	4	2.93			
		성과 지향 조직문화	3	2.57			
	전략 (2.42/4)	중장기 및 주요사업 계획	4	2.42			
소계			15	11.2			
경영 시스템 (21.06/25)	운영 적절성 (8.35/10)	인사조직, 재무예산 관리의 적정성	10	8.35	정성		
	인사 조직 (4.90/6)	지원기능 인력 비율	2	2	정량		
		관리직(팀장급 이상) 비율	1	1			
		외부전문가 구성.참여율	2	1.5			
		임직원 교육 실적	1	0.4			
	재무관리 (3.66/4)	자체수입률	2	1.66			
		일반관리비충당율	1	1			
		금융부채비율	1	1			
	예산관리 (4.15/5)	복리후생비 집행 및 공개	2	1.56			
		업무추진비 집행 및 공개	2	1.59			
		조달계약 실적	1	1			
	소계			25		21.06	

평가영역	평가항목	가중치	평가지표	배점	세부 평가내용	비중	득점	지표 성격
사업 성과 (대분류)	고유 사업성과	50	공연 및 전시 실적	10	공연 관람객수 증가율	6	6	정량
					기획공연 관람객수 증가율			
					전시관람객수 증가율			
					가동율	2	2	
					공연 및 전시실적 개선노력(비계량)	2	1.57	
			대표축제실적	5	축제관람객수 증가율	2	2	정량
					전국축제순위 증가율	2	2	정량
					축제실적 개선노력(비계량)	1	0.8	정성
			교육실적	5	교육생수 증가율	2	2	정량
					계층(아동에서 노인)별교육이수실적	2	2	정량
					교육실적 개선노력(비계량)	1	0.8	정성
			도서사업실적	5	도서사업운영성과	4	4	정량
					도서사업실적개선노력	1	0.9	정성
			생활체육실적	3	유료이용객수 증가율	2	1.84	정량
					생활체육실적 개선노력(비계량)	1	0.8	정성
			시설관리실적	2	시설점검횟수 및 기자재유지관리실적	1	1	정량
					안전사고발생건수(감점(-1.4))	(-1.4)	-0.42	
					시설관리 개선노력(비계량)	1	0.5	정성
			사업성과 적절성	10	기관 고유사업 목표의 적절성 및 달성 정도	10	9.28	정성
			고객만족	10	고객만족도 조사 결과	10	9.53	정성
소계						50	46.60	

평가영역	평가항목	가중치	평가지표	배점	세부 평가내용	비중	득점	지표성격
정책준수	지자체 정책 준수 여부	10	음주운전 근절대책 실천	3	음주운전 근절대책	2	2	정성
					임직원 음주운전 적발	1	1	정량
			북한이탈주민 및 청년고용수준	2	북한이탈주민 채용노력	1	0.87	정성 (정량)
					청년채용노력	1	1	
	공공기관 정책 준수 여부		임금피크제 운영의 적정성	1	신규 채용실적	1	1	정량
			인건비인상률 준수	1	인건비 인상률 준수	1	1	정량
			경영평가 성과급 지급	1	경영평가 성과급 적정운영	1	1	정량
			외부감사 지적사항 이행	1	외부감사 결과 지적사항 이행여부	1	1	정량
			경영공시 및 통합공시 준수	1	경영공시 및 통합공시 준수	1	0.8	정량
			블라인드 채용 도입 여부	(-2)	인사지원서 인적사항 요구 금지	(-1)	0	정량
블라인드 면접 실시여부	(-1)	0						
소계						10	9.67	
총점						100	88.53	

나. 종합 평가의견

1) 기관 총평

- 해당 기관의 미션, 비전 및 전략과제가 갖는 방향성이 유사하며, 그에 걸맞는 다양한 사업을 전개하고 있음. 화성 시민들을 위한 다양한 문화, 예술의 향유 기회를 제공해주는 점은 좋으나, 고객들의 피드백을 적극적으로 수용하여 사업에 반영할 필요성이 있음.
- 전략과제와 연계된 실행과제에 대한 개발 노력이 요구되며, 실행 과제에 대한 성과지표를 개발하고 이를 평가에 반영하여 성과지향적인 조직문화 구축을 위한 노력이 더 필요할 것으로 보임. 또한 사업별, 부서별 성과 지표는 개발되어 있지만 개인들을 평가하기 위한 개인 성과지표가 부실하기 때문에 이를 개발하여 구성원들에 대한 동기부여 및 정확한 평가 등에 활용할 필요가 있음.
- 기관의 목적에 부합하는 중장기 경영전략이 수립되어 있고 외부 용역을 통한 조직진단을 실시하려 하고 있음. 그리고 인사관리에 대한 규정이 잘 수립되어 있으며 구성원들에 대한 평가를 통해서 승진이 공정하고 투명하게 이루어진다는 점이 고무적이라고 할 수 있음. 다만 재무, 예산과 관련하여 자체 수입률을 높일 수 있는 기관의 목적에 부합하는 사업을 개발하는 노력이 요구되며, 또한 일정 정도의 지출액 잔액이 남았기 때문에 이에 대한 원인을 분석하고, 다양한 상황에 대한 예측 시나리오를 만들어 유사시 빠르게 대처할 수 있는 매뉴얼을 만드는 것이 중요함.
- 목표 대비 실적으로써 평가한다면 본 기관의 사업들은 준수하다고 평할 수 있겠으나 지나치게 정량적인 지표를 통한 사업들에 대한 평가를 정확하다고 보기 어려움. 따라서 정성적인 지표 뿐만 아니라 고객들에 대한 만족도를 보다 정교하게 만들어 사업의 성과에 대해서 평가하고 판단하는 것이 필요할 것으로 사료됨.
- 사업 착수 및 진행하는 부분은 원활하게 잘 수행되고 있으나 사후관리 측면에서 부실한 점이 보임. 임직원들에 대한 CS교육을 통하여 고객들의 컴플레인 및 클레임 등 다양한 상황에서 응대 매뉴얼을 개발하거나 시설관리 및 개선 노력을 통하여 고객들에 대한 질 높은 서비스를 제공하는 것이 요구됨.
- 화성시 내 지역 예술가들을 발굴하고 홍보하기 위한 프로그램이 요구되며, 이를 통하여 지역 내 주민들이 예술가와 함께 문화 및 예술을 향유하고, 예술가들의 자신의 역량을 개발하고 발현할 수 있는 프로그램을 만드는 것이 요구됨.

2) 지표별 종합 의견

가) 리더십/전략

- 미션, 비전, 핵심가치 및 전략 방향에 대한 인식이 명확하고, 시민의 문화 향유 기회 확대를 위한 14대 전략목표 및 52개 성과목표 중심의 문화재단 운영 방향은 적절함. 또한 동서문화 격차 해소노력, 화성시 문화 향수 실태조사 미디어센터 신규 프로그램 개발, 누리아트홀 신규프로그램 개발, 조직 및 인력운영계획 설계, 노사 협의를 통한 협력적 조직문화 구축, 교육훈련 계획 수립, 신규사업 발굴 등 5대 경영목표 별 사업을 전개하고 있으며 사업별 성과지표 개발로 사업성과관리 수행 등 적절한 노력을 하고 있음.
- 시, 시의회, 지역주민, 시민단체 및 유관기관 등과의 협력증진노력이 시민참여, MOU체결, 연계사업 운영, 지역학교 대상 프로그램 운영 등 다양한 협력 증진 노력과 성과를 보여줌.
- 고객만족 경영시스템, 환류체계 구축, 전자 민원 처리, 고객의 소리함 운영 등 노력을 인정하고 지역주민의 문화예술 사업, 도서관, 체육시설에 많은 이용에서 임직원들의 질 높은 서비스를 위한 고객응대 매뉴얼, 클레임 혹은 컴플레인 사례별 응대 매뉴얼 개발 운영이 필요하며 미스터리 쇼핑 등을 통한 고객응대 상황 점검으로 서비스 제고 노력이 필요함. 그리고 전문 CS강사 초빙교육의 반기별 운영실시에 의한 서비스 질 제고가 요구됨.
- 화성시 ‘공직 유관단체 부패방지시책평가’에 의존하여 윤리경영을 추진하고 있음. 청렴교육실사와 청렴담당관제운영 등의 노력을 추가로 실시하며, 내부 감사인선정 및 TF 구성에 의한 수시감사, 특별감사, 정기감사 실시에 의한 부패 방지노력이 요구됨.
- 부서별, 성과지표개발에 의한 성과관리는 우수하게 진행되고 있음. 다만 사업 완료 후 사업 평가체계 구축이 필요하며 사업평가는 외부평가 위원회 구성으로 PDCA방식의 평가체계를 구축하여 평가하는 것이 필요하며, 개인별 성과지표까지 개발하여 성과관리 체계를 완성하여 운영할 것을 제시함.
- 노사협의회 구성 및 운영, 다양한 노사 파트너십 구축활동, 맞춤형 복지제도 대상 확대 등 노사 화합을 위한 노력 및 성과가 우수함.

- 직원 혁신아이디어 공모를 통한 우수직원 해외연수 포상, 가족친화경영, 휴양시설 이용 혜택제공 및 기관 시설이용감면 혜택 등 동기부여 노력이 우수함.
- 중장기 발전계획 수립에 대한 연구용역 발주로 계획을 수립 중에 있음. 그리고 미션, 비전, 전략과제에 대한 실행과제 도출과 실행과제별 성과지표 개발이 요구되며 중기 인력운영계획, 중기재정계획과 사업별로 연도별 목표치 설정 및 구체적 사업 계획의 수립이 필요함.
- 조직진단에 대한 연구용역 발주로 조직구조 및 인력산정, 조직운영 방안을 마련하고 있음. 그리고 조직구조 및 적정인력 산정, 직무기술서를 작성하고 교육훈련 계획을 수립하고자 하고 있음. (역량별 단계별 교육 과정 개발이 필요함.)

나) 경영 시스템

- 조직 관리는 기관의 미션, 전략을 달성하기 위해 비전 및 전략체계를 수립하고 자체 조직진단을 통한 인력증원과 조직 개편의 과정을 수행하였음. 올해 외부용역을 통해서 객관적인 조직진단을 진행 수행하려 하고 있음. 또한 노사협의회 및 고충처리위원회 등의 처리 프로세스를 확립하였고 여러 공식/비공식 의사소통채널이 있으며, 사업부서와 지원부서 간에도 ERP, 홈페이지, 홍보, 문화 트렌드 모니터링 등을 통해서 협력을 적절히 수행하고 있음.
- 인사관리는 규정이 잘 수립되어 있으며 채용 승진이 투명하게 이루어지고 있음. 관련 직무, 직급에 대한 역량평가는 공무원 평가기준에 의거 시행되고 있으며 부서의 성과 측정이 전략과 잘 연계되어 있고, 관리지표를 매년 전략과제에 반영하여 설정하고 이를 정기적으로 모니터링함.
직원들의 교육수요조사 결과를 반영하여 역량강화 중심의 교육 프로그램을 구성하며, 안전 및 청렴문화에 대한 교육이 외부기관을 통해 적절히 수행됨.
- 지원기능 인력의 비율 (23.35%)과, 관리자의 비율 (12.69%)이 적정수준에 있음. 그리고 시험위원회의 대부분을 외부위원으로 구성하여 참여율이 높고, 인력의 전문성을 확보하기 위한 외부(84.6%)·내부(44.58%) 교육 실적이 우수함

- 재정 계획의 적정성은 재단은 전년도 예산결산을 반영한 내년도 중장기 핵심가치 및 정책목표를 반영한 예산을 수립하였음. 그리고 단위 세부사업별 성과목표와 연계 및 사후평가를 반영한 18년 예산을 편성하였으며 중장기 인원 및 사업계획을 반영한 중장기 재무계획은 수립하고 있지 아니하여 이에 대한 보완이 요구됨. 주요 사업별 재정계획에 대한 예측시나리오를 수립하여 재정여건 변화에 대한 체계적인 대응노력이 요구됨.
- 재단은 전반적으로 ‘지방출자, 출연기관 예산편성 및 집행기준’을 충실히 이행하고 있으며, 협상계약에 의한 운영비 절감 및 계약 예정가격 대비 계약금액 예산 절감 6.4%를 실현하고 있음. 이에 향후 비목별 분석을 통하여 비목별 절감목표를 구체화하고, 절감목표도 금액적으로 확인 가능하도록 개선하는 것이 요구됨. 그리고 2017년 본예산 기준 20억원 가량에 예산대비 지출액 잔액이 있으며 보다 면밀한 예산수립이 필요함.
- 기관의 재무구조와 재정자립과 관련하여 자체수입이 차지하는 비중은 적정수준에 도달해 있으며 기관운영사업에서 실질적으로 자체 수입이 발생할 수 있는 방안을 수립하여야 함.
- 건전한 재무구조를 유지하는 차원에서 기관의 자체 수입이 행정운영경비를 충당하는 일반관리 총당율이 직전 3개년에 비해 크게 상승하였으며, 세부사업에서 실질적으로 운영비용을 초과하는 이익이 발생할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음.
- 금융부채의 비율이 최고목표인 (2,260%)에 비하여 2017년 (1,891%)의 결과를 보이고 있어 직전 3개년 평균에 비해서도 재무구조의 안정성을 보여주고 있음. 그러나 보다 더 금융 부채를 절감할 수 있는 방안을 마련하는 것이 중요할 것으로 사료됨.
- 복리후생비 집행실적 및 공개여부 등 집행률이 직전 3개년 평균과 비교했을 때 유사한 수준에 있음. 직원들의 사기 진작 및 Work & Life Balance 유지 등 실질적인 복리후생에 기여하는 예산편성 및 공정한 집행이 되도록 좀 더 노력할 것이 요구됨.
- 업무 추진비의 집행율을 직전 3개년 평균에 비하여 유사한 수준에 머무르고 있으며, 앞으로는 기관의 운영에 부합하는 발전방향을 설립하고 그에 따른 업무추진비 사용방안을 수립하는 것이 요구됨.

- 기관의 전체 계약금액 중 조달청과의 계약금액은 직전 3개년과 비교하여 높은 결과를 기록하였으며, 이는 최고 목표인 51.34의 수치에 상회하는 53.96의 결과를 기록함. 관련 규정에 의거한 조달계약을 체결하도록 하는 방안을 수립하는 것이 요구됨.

다) 사업성과

- 부서별 성과관리 계획을 수립하고, 정기적 결과점검을 통하여 목표치를 달성, 관리하는 실적분석체계가 정비되어 있으나 지나치게 정량화되어있어 실적달성이 용이하게 되는 단점이 있음. 그리고 지역문화 역량강화사업 등을 통해 재단이 문화매개 및 촉매역할을 적절히 진행하고 있으나, 지역에 연고한 예술가들의 역량을 발현할 수 있는 사업발굴이 요구됨.

시민주도형 문화예술축제 운영을 바탕으로 화성시의 문화역량을 강화하고, 신규문화 인프라 구축에 따른 다양한 프로그램 기획으로 문화시설을 효율적으로 운영하고 있음.

기관 경영목표와 부서별 성과지표를 연계하여 기관의 미션 및 비전을 전직원이 공유할 수 있는 체계가 구축되어 있으며, 서남부권을 대상으로 하는 활동을 통해서 문화 불균형 해소의 실효성을 높이고 권역 구분을 재수립하여 실질적 수혜확대를 실현하고 있음.

- 공연 관람객, 기획공연, 전시 관람객이 전년도에 비해 증가하였으며, 공연장 및 전시장 가동률 또한 증가하여 공연 및 전시실적이 높아짐. 그리고 이에 대한 노력으로써 ‘국립현대미술관 미술은행 작품전’ 개최를 통한 전시회의 질적 향상을 도모하고, 체험활동과 결합한 전시 기획으로 다양한 계층의 관객을 모객하는 효과가 있었다고 판단됨.

- 축제 관람객 수가 3년 평균 증가하고 있으며, 축제실적을 개선하기 위한 노력으로써 관람객 편의시설 확충으로 고객 편의성을 향상시키고, 신규 프로그램 개발을 통한 시민들의 문화만족도를 향상시킴. 그리고 뱃놀이 축제 기간 확대로 기관의 고충은 증가 되었으나, 시민들의 만족도는 이를 통하여 향상되었다고 판단됨.

- 시민 문화복지 향상을 위한 문화예술교육 교육생 증가율이 3년 평균 증가하고 있으며, 다양한 계층 맞춤형 교육 또한 증가하고 있음. 문화예술 교육 실적을 높이기 위해 찾아가는 순회교육을 통한 서남부권 교육기회를 제공하거나 확대하고, 만족도 조사를 통하여 교육 프로그램을 개설하고 운영하였음.

- 도서사업 운영 관련 대출, 이용률이 증가하였으며, 도서사업 실적을 개선하기 위한 노력으로써 생애주기별 사업 활성화 및 문화소외지역 및 계층을 대상으로한 사업을 운영하고 작은 도서관 운영지원을 확대하였음.
- 체육시설의 이용객 수가 증가 하였으며, 생활체육 실적 개선하기 위한 노력으로 모니터링 실시 및 시민의견 수렴을 통한 신규 프로그램 개발을 추진함. 또한 스포츠특강 확대를 실시하였음.
- 시설에 대한 점검 횟수 및 기자재 유지관리 실적이 우수하며, 안전사고에 대하여 대인/대물사고가 1회 발생함. 그리고 시설관리 및 개선 노력으로 LED등기구 교체, 시설 개보수 및 안전시설을 보완하기 위해 노력함.

라) 정책 준수

- 음주운전 근절을 위해 내부 방침을 수립하고 자체교육 및 근절캠페인을 실시하고 임직원의 동의를 구하는 등 기관의 체계적인 노력이 적절함. 그리고 임직원들의 음주운전에 대한 적발 실적이 없어 우수함.
- 청년들에 대한 고용 노력이 전체 입사자 29명 중 청년이 21명 (72.4%)로 우수함.
- 임금피크제에 대한 운영계획을 수립하였으며, 당해 연도 2명으로 계획하였음. 문화행정 1명, 사서 1명 총 2명으로써 실적을 달성하였음. 이와 관련하여 미채용이 없기 때문에 감점이 없으며, 임금피크제를 적절하게 도입하고 있음.
- 지난 3년간 총 인건비에 대한 인상률이 3.0%로 가이드라인을 준수하고 있음.
- 근무성적평정결과를 총 4등급으로 나누며 최고, 최저 등급 간 지급률의 차이를 50% 이상으로 하고, 등급별 인원 비율도 최고는 20%이내, 최저는 10%이상으로 강제 배분하도록 함으로써 기관의 성과급을 적절하게 설계하였음.
- 최근 3년간 감사원, 화성시 종합감사, 특정감사 등 모두 41건의 지적사항에 대하여 이행을 완료하였음. 외부감사에 대한 신속하고 적극적인 대응 태도를 보여줌.

- 개별공시 사항을 모두 공시 준수하였으며 1개를 시기 미준수 하였음. 그러나 통합 공시 사항 및 시기를 모두 지켰음.
- 입사 지원 시 입사지원서에 인적사항을 요구하지 않으며 면접위원에게 인적사항 정보를 제공하는 것을 금지하도록 하고 있음. 또한 면접관들에 채용과정에서 불합리한 차별을 야기할 수 있는 항목을 삭제하는 블라인드 채용에 대한 사전 교육을 실시하고 있음.

5. 기관장 성과계약이행 실적 평가

(1) 화성시문화재단

가. 평점표

단위목표	성과측정 기준	설정 근거		지표 성격	배점	득점
문화가 일상이 되는 플랫폼 구축	단위사업 결과보 고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	6.0	6.0
		생활문화기획자 양성과정	교육참여자 총 360명			
		지역문화협의체 운영	회의개최 횟수 총 6회			
		찾아가는 공연장	관객수 총 50,000명			
		동탄예술시장및 차없는거리문화축제	축제관람객 총 65,000명			
생활문화동아리 활성화	동호회 총 110팀					
화성답고 화성스러운 문화 콘텐츠 발굴	단위사업 결과보 고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	8.0	8.0
		문화정책연구사업	연구진도율 100%			
		지역문화콘텐츠개발	콘텐츠 확산 및 신규개발 총2건			
		문화가 함께하는 에코트래킹	참가자 총 140명			
		화성시 대표축제 운영	축제관람객 총 365,000명			
옆집에 사는 예술가	예술가 작업실 투어 및 페스티벌 참가자 총 160명					
배움으로 도약하고 나눔으로 행복한 시민 육성	단위사업 결과보 고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	8.0	8.0
		평생교육프로그램 운영	교육참여자 총 114,281명			
		도서관 장서확충(누적)	총 1,184,347권			
		미디어 배움/공감사업	프로그램 참여자 총 1,960명			
		순회 문예강좌	총 24회			
시민 문화복지 향상을 위한 시설운영 활성화	단위사업 결과보 고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	8.0	8.0
		스포츠프로그램운영	연간 이용객 총 524,200명			
		공연장 운영	관객 총 36,500명			
		동탄아트스페이스 기획전시 운영	관람객 총 30,500명			
총 점					30	30

나. 목표별 종합 의견

가) 문화가 일상이 되는 플랫폼 구축

- 생활문화기획자 양성과정 및 생활문화동아리 활성화 사업을 중점으로 추진하여 일상 속 문화체감을 확대하고 있으며, 시민들이 지역 내에서 문화소비와 향유할 수 있는 문화 플랫폼이 자리잡아가고 있음.

나) 화성답고 화성스러운 문화콘텐츠 발굴

- 화성시 고유의 지역문화자원인 운학 이동안, 반석산, 전곡항 당성 등을 활용한 지역문화 콘텐츠 개발에 노력하였고, 지역문화 역량을 강화하기 위하여 지역 내 예술가 및 단체와의 협업사업을 추진하여 지역예술네트워크 기능강화에 노력을 기울임.

다) 배움으로 도약하고 나눔으로 행복한 시민육성

- 계층별, 연령별 생애주기 프로그램을 설계하여 맞춤형 평생교육의 체계를 세우고, 미디어센터 및 홍사용 문학관의 전문성을 확보, 찾아가는 서비스 형식으로 시민들에 대한 문화 예술교육의 다양성을 실현함.

라) 시민문화복지 향상을 위한 시설운영

- 스포츠시설 및 공연장, 동탄아트스페이스 등 시설관리에서의 안전성을 확보하고, 전문화된 프로그램 운영으로 이용객 수의 목표치를 초과달성함.

2018년 화성시 출자·출연기관 경영실적 평가보고서

Ⅲ. 기관별 경영 개선사항

1. 화성시문화재단

가. 경영개선사항

1) 부문별 핵심개선사항

가) 리더십/전략

- 지역문화 예술인들의 공정한 문화예술사업 참여 기회를 확대하고 참여할 수 있도록 보장하는 것이 재단이 해야 할 우선적인 과제임.
- 중장기 발전계획 수립 및 연도별 롤링을 통하여 문화예술사업을 활성화 하는 것이 중요함. 그리고 사업별로 연계성을 잃지 않도록 노력하는 것이 매우 중요할 것으로 사료됨.

나) 조직/인사관리

- 세부 실행과제들의 실적치는 작년의 성과와 비교되지 않아 경향을 파악하기가 다소 어려움. 그리고 기관장 교체와 같은 큰 이슈가 발생할 시 부분적인 롤링을 통해서 발전전략을 수립할 필요가 있음.
- 내부고객만족도를 높일 수 있도록 방안을 강구하고, 해당 만족도 조사를 통하여 객관적인 시각으로써 조직발전에 결과를 활용할 필요가 있음.
- 기관 업의 특성에 맞는 직원 역량진단 툴 개발이 요구되며, 이를 통해 역량평가를 좀 더 고도화할 필요가 있음.
- 연초에 연간 교육계획을 수립한 후, 교육전담자가 교육실적에 대한 모니터링을 하고 실적이 미흡할 경우 원인에 대한 분석과 원인별 대책에 대한 매뉴얼을 수립할 필요가 있음. 그리고 교육 후 교육성과를 단순히 교육 참여자수, 교육시간의 투입/과정지표로만 관리하지 말고 업무에의 유용성, 역량강화에 필요한 교육프로그램 등을 포함한 교육 만족도조사를 실시할 것이 요구됨.
- 북한이탈주민 채용을 위한 북한이탈주민센터, 남북하나재단 등 유관기관과 협조하여 채용노력을 기울일 필요가 있음.

다) 재무/예산관리

- 중장기 사업 계획 및 인원을 반영한 중장기 재무계획을 수립하여야 하며, 주요 사업별 재정계획에 대한 예측시나리오를 수립하여 재정여건 변화에 대한 체계적인 대응노력이 필요함. 그리고 재단은 2017년 본예산 기준 20억원 가량의 예산대비 지출액 잔액이 있어 이에 대한 면밀한 분석이 요구되며 향후 비목별 분석을 통해서 비목별 절감목표를 구체화하고, 절감목표도 금액적으로 확인할 것이 요구됨
- 프로그램 참가비, 각종 행사 현장 매표 등 현금으로 세입이 발생하는 경우 세입 누락이 발생하지 않도록 매표수불부 관리 및 주기적인 점검 등을 실시하는 등 내부통제 방안을 마련해야하며 사업별 수익성 분석을 통하여 팀단위 개선점 도출, 시에 실적 홍보 방안 마련, 장기적인 재정자립도 증대의 기틀을 마련하는 것이 요구됨.
- 예산 집행 시 사업신청서 검토없이 선지원하는 등 절차를 위반하는 사례가 발생하고 있어 결재시 이러한 오류가 발생하지 않도록 프로세스를 개선하는 것이 필요함.
- 금융부채 절감 및 기관운영 세부사업에서 실질적인 운영비용을 초과하는 이익이 발생할 수 있는 방안을 수립하여야 함.
- 직원들의 사기진작 및 Work Life Balance를 유지할 수 있도록 실질적인 복리후생에 기여하는 예산편성 및 공정, 투명한 집행이 되도록 하여야 하며, 기관운영의 발전방향에 맞는 업무추진비 사용 방안의 수립이 요구됨.

라) 정책준수

- 관리자 및 지원가능 인력을 현재와 같은 적정 수준을 유지하여야 하며, 내외부 교육 횟수 및 인원을 늘려 인력들의 전문성을 높이는 것이 요구됨. 또한 외부 감사에 대한 지적 이행을 지속적으로 모니터링하고 이를 체계화 하여 조직발전에 도움이 될 수 있도록 활용하는 것이 중요함.

마) 사업성과

- 현재와 같이 기관의 고유사업 목표 및 성과를 유지하며 다만 성과에 대한 지표가 지나치게 정량적으로 편성되어 있어 이를 개선할 필요가 있음. 또한 지역에 연고한 예술가들의 역량을 발현시킬 수 있는 사업이 발굴되어야 함.

- 공연 및 전시에 있어 서부권역에 누리아트홀 기획공연 안정화를 통해서 동서 문화격차 해소의 적극적인 창구로 활용하였으나, 향후 지역의 특성을 고려한 관객확보 및 기획력 개발이 요구됨. 또한 뱃놀이 축제의 국제화를 추진하여 세계인의 축제로 발전시켜 나갈 필요성이 있으며, 바다 관련한 축제의 도시들과 국제적 협력관계 구축도 필요할 것으로 사료됨.
- 주요 트렌드를 반영한 교육개발방안이 마련되어야 하며, 다양한 사업운영 및 양서 확충 등 장기적인 계획을 수립하여야 함.

2) 중점 개선과제

- 중장기 발전계획 수립 및 연도별 롤링
- 지역 문화 예술인들의 문화재단 사업에의 공정한 참여기회 보장 방안 수립
- 내부 만족도 조사 실시-외부전문기관의 무기명 조사 실시
- 역량모델링 및 역량별 단계별 교육과정 개발에 의한 교육계획 수립
- 중장기 재정계획 수립 필요
- 재무회계의 내부통제방안 수립 및 재정자립도 강화 추진
- 예산 집행 절차 확립
- 임직원 복리후생 증진 추진
- 동서문화 격차 해소를 위한 지역의 특성을 고려한 문화예술 프로그램 개발 및 추진
- 개인별 성과지표 개발 및 인사평가와 연계 추진
 - 외부성과 평가 위원회 구성 (BSC 전문가 포함)에 의한 부서별, 개인별 성과 평가 실시 필요

2018년 화성시 출자·출연기관 경영실적 평가보고서

IV. 전년대비 평가개선사항

전년대비 평가개선 사항

2018년 경영평가 편람 전면 개편 실시(행정안전부 표준(안)도입)

2018년 경영평가 편람(한국능률협회컨설팅)					행정안전부 표준(안)도입						
※ 한국능률협회컨설팅 편람(2018년) ⇒ 2017년 경영평가기관이 2018년 편람을 작성					※ 공통지표('18년 행정안전부 표준안) + 고유지표('18년 한국능률협회컨설팅 편람)						
평가영역	평가항목	가중치	평가지표	배점	평가영역	평가부문	평가지표(세부지표)	배점			
경영전략	비전과 전략	5.0	기관의 비전과 전략	5.0	리더십 전략 (15)	리더십 (11)	경영총 리더십·전문성	4			
			경영총의 리더십과의사소통	4.0			고객서비스 및 윤리경영	4			
	리더십	10.0	사회적책임 및 윤리경영	3.0			성과 지향 조직문화	3			
			대의인지도제고	3.0		중장기 및 주요사업 계획	4				
			조직관리의 적정성	4.0		인사·조직, 재무, 예산관리의 적정성	10				
	경영관리	조직·인사	10.0	인사관리의 적정성		3.0	경영시스템 (25)	인사조직 (6)	지원기능 인력 비율	2	
성과관리의 적정성				3.0	관리직(팀장급 이상) 비율	1					
재무·예산				10.0	재무·예산관리의 적정성	3.0			외부전문가 구성 참여율	2	
재무·예산		10.0	재정구조의 건전화	7.0	재무관리 (4)	예산관리 (5)		임직원 교육 실적	1		
			고객만족도	10.0				고객만족도	6.0	자체수입률	2
								고객만족도개선노력	4.0	일반관리비충당율	1
시권장정책	5.0	시권장정책 및 주요청사항 이행률	4.0	사업지표 (40)	고유지표	화성시문화재단	30				
		경영평가개선권고사항 이행	1.0			화성시 인재육성재단					
소계		50.0		50.0		기관 고유사업 목표의 적정성 및 달성 정도		10			
성과관리	종합성과	8.0	고유지표	50.0	정책 준수(10)	고객만족도 조사 결과		10			
	고유사업 성과	37.0				공공기관 정책 준수 여부	5				
	공익사업 성과	5				지자체 정책 준수 여부	5				
소계		50.0		50.0	합계		10				
합계		100.0		100.0							

□ : 고유지표, □ : 공통지표

□ : 고유지표, □ : 공통지표

※ 세부사항은 붙임 참조

기관 경영평가 대상기관 변경

- 화성도시공사 제외(행정안전부 경영평가와 중복되어 기관평가에서 제외 - 단 기관장 평가는 실시)
- 여성가족재단 경영평가 포함(2016.11.22. 설립)

기관장 경영평가 개선

- 화성도시공사, 여성가족재단 포함 (3개기관→ 5개기관)
- 기존 담당부서 평가 ⇒ 전문기관 용역을 통한 평가(기관평가와 동시 실시)

● 평가등급 부여 방식 개선

- 2017년 기관장 성과계약 이행실적평가에 대한 평가등급을 별도로 부여하여 성과급 지급률을 적용할 경우 기관경영실적 평가 등급과 괴리가 발생하기 때문에 2018년부터는 기관경영실적 평가 등급(기관+기관장)을 성과급 지급률에 공통으로 적용.

2017년				2018년							
○ 기관경영실적평가 등급 : 기관 평가점수(70점) + 기관장 평가점수(30점) ○ 기관장 평가점수 30점에 대한 별도 등급 부여 예시) 화성시인재육성재단(2017년 경평자료) ◆ 기관경영실적평가 등급 : C				○ 기관경영실적평가 등급(기관평가 +기관장평가)을 성과급 지급기준에 공통으로 적용 예시) ○○○ 기관경영실적평가 등급 : 나 ◆ 기관경영실적평가 성과급 지급률							
평가등급	평가점수	지급률(액)	비 고	평가등급	평가점수	지급률(액)	비 고				
S	90점이상	80~100%	성과급	가	90점이상	80~100%	성과급				
A	85~90점	30~50%	성과급	나	85~90점	30~50%	성과급				
B	80~85점	10백만원	포상금	다	80~85점	10백만원	포상금				
C	75~80점	미지급	-	라	75~80점	미지급	-				
D	75점 미만	미지급	-	마	75점 미만	미지급	-				
◆ 기관장 성과계약이행실적 평가 등급 : A				◆ 기관장 성과계약이행실적 성과 지급률							
점 수	100~90 이상	90미만~80이상	80미만~70이상	70미만~60이상	60미만	점 수	100~90 이상	90미만~85이상	85미만~80이상	80미만~75이상	75미만
등급	S	A	B	C	F	등급	가	나	다	라	마
기본연봉 인상률(%)	10	5	0	-5	-10	기본연봉 인상률(%)	10	5	0	-5	-10
대상성과급 지급률(%)	200	100	0	0	0	대상성과급 지급률(%)	200	100	0	0	0

● 평가결과에 따른 성과급 지급률 조정

평가등급	평가점수	성과급 지급 기준률(안)		비 고
		2017년	2018년	
가	90점이상	연봉(보수)월액의 80 ~ 100%	연봉(보수)월액의 80 ~ 100%	성과급
나	86~90점	연봉(보수)월액의 30 ~ 50%	연봉(보수)월액의 40 ~ 60%	성과급
다	80~85점	10백만원	연봉(보수)월액의 10 ~ 30%	성과급
라	75~80점	미지급	미지급	
마	75점미만	미지급	미지급	

※ 행정안전부 표준안에 따라 등급표기를 S ~ D ⇒ 가 ~ 마 등급으로 개선

- 평가대상기관이 경영평가를 통해 기존 B등급(개선 후 “다” 등급)을 받았을 경우 10백만원 상당의 기관 포상금을 받던 제도를 없애고, 연봉(보수)월액의 10~30%의 성과급을 지급하는 형태로 개선하고, 기존 A등급(개선 후 “나” 등급)의 성과급 지급률을 현재 30~50%를 10% 상향하여 40~60%로 조정.

● **평가지표 중 자체개발 지표 활용**

- 공통지표 중 리더십>고객서비스 및 윤리경영>윤리경영(2점) 지표를 우리시 감사관에서 실시하는 “공직유관단체 부패방지 시책평가” 로 대체. [감사관-13620(2017.10.27.)]

< 평가표 >

평가부문	평가영역 (가중치)	단위과제 (가중치)	소지표
3개	(100)	(100)	10개
A. 계획	1. 반부패 추진계획 수립 (20)	1-1. 반부패 추진계획 수립 (10)	2개
		1-2. 계획의 이행 여부 (10)	
B. 실행	1. 청렴생태계 조성 (30)	1-1. 업무추진비 사용내역 공개 (5)	4개
		1-2. 부패취약분야 개선 (10)	
		1-3. 사규 공개 활성화 (5)	
		1-4. 공직자 행동강령 제도화 (10)	
	2. 청렴문화 정착 (35)	2-1. 청탁금지 제도 운영 (10)	3개
2-2. 청렴교육 내실화 (20)			
2-3. 부패신고 활성화 (5)			
C 성과·확산	1. 청렴개선 효과 (15)	1-1. 기관 자체 효과성 평가 (15)	1개
감점 지표(최대 -10점)	△(10)	1. 부패사건 외부적발 △(5)	
		2. 허위 및 누락 실적 보고 △(5)	

< 점수표 >

구 분	점수분포	경영평가 반영
I 등급(최우수)	90점 이상	2.0
II 등급(우수)	89점~80점	1.5
III 등급(보통)	79점~70점	1.0
IV 등급(미흡)	69점 이하	0.0

※ 2018년 공직유관단체 부패방지 시책평가 결과(감사관-11004)

구분	기관명	비고 (반영점수)
1등급(최우수)	문화재단 (96.7점)	2
2등급(우수)	도시공사(82점), 여성가족재단(80.7점)	1.5
3등급(보통)	푸드통합지원센터(71.75점)	1
4등급(미흡)	인재육성재단 (61.2점)	0

- 공통지표 중 정책준수>지자체 정책준수 여부(5점) 지표를 “음주운전 근절대책(3점)” 및 “북한이탈자주민 및 청년고용 수준(2점)” 로 사용.

▶ 음주운전 근절대책 실천(3점)

- 화성시 감사관-12608(2017.9.28.)호에 따라 화성시 산하기관 음주운전 근절대책을 경영평가 지표로 선정
- 직원 음주운전 경력(이력)조회 노력도 : 정성지표(배점2점, 최소 0점)

※ 노력도 : 음주운전 경력(이력) 조회까지의 과정에 대한 기관 노력도(내부방침, 자체교육, 임직원 동의 등 세부진행 과정 등)

- 임직원 음주운전 적발

구분	1점	0점	-1점
조회	○	○	X
적발	X	○	○,X

▶ 북한이탈주민 및 청년 고용수준(2점)

- 북한이탈주민채용 노력

1% 이하	1% 초과
0	1

※ 지원자가 있을 경우에만 적용, 해당사항이 없을 경우 '총점환산 방식'으로 운영

- 청년채용 노력

25% 이하	25~50%	50% 초과
0	0.5	1

● 2018년(2017년 실적) 평가지표 개선사항

- 화성시문화재단

기존 지표				개선 지표 요구사항			반영 내용
평가 부문	평가 항목	· 지표명	· 지표정의	· 지표명	· 지표정의	· 산출 공식	산출 공식
1. 경영 성과	1. 사업 지표	1. 안전사고 발생건수	1. 안전사고란 대인과 대물사고 모두를 의 미하며, 기관이 보험 처리를 완료한 건수 로 측정		(지표 삭제 요청) (사유) - 시설이용자 중 어린이 비중이 높고, 미취학 아동 대상 스포츠 프로그램이 운영되므로 개인 부주의로 인한 안전사고 발생이 불가피함 - 운영자의 과실이 없는 경우에도 고객센터 차원에서 치료비를 지급하는 사례가 있으므로 안전사고 건수를 감점지표로 설정하는 것은 부담이 큼		(반영 여부) ❖ 해당지표 계속 유지 (사유) ❖ 운영자의 과실이 없더라 도 안전사고 발생을 미 연에 방지하려는 노력이 매우 중요하여 지표는 유지하되 가중치를 낮추 어 실시할 필요가 있음.

- 화성시푸드통합지원센터

기존 지표				개선 지표			반영 내용
· 평가 부문	· 평가 항목	· 지표명	· 지표정의	· 지표명	· 지표정의	· 산출 공식	· 산출 공식
1. 기관유형별사업지표	1. 전자상거래사업 실적	1. 입점농가수 증가율	1. 입점 농가수 증가율에 대한 목표달성도 평가	1. 출하농가수 증가율	1. 전자상거래 출하농가수 증가율에 대한 목표달성도 평가	1. 목표달성도평점={{(실적-최저목표)/(최고목표-최저목표)}}×100점 -최고목표 : 최근3년간 실적평균×110% -최저목표 : 최근3년간 실적평균×80%	2. 목표달성도 평점={{(실적-최저목표)/(최고목표-최저목표)}}×100점 -최고목표 : 전년도 실적평균×110% -최저목표 : 전년도 실적평균×80%
<p>❖ 해당 지표 개선안 수정</p> <p>❖ 최근 3년치 평균은 매년 조금씩이라도 증가추세이기 때문에 최근 3년의 중위수가 될 수 있어 목표로서의 의미가 상실됨.</p>							

출자·출연기관 경영평가 참여자 현황

□ 출자·출연기관 종합평가단

구 분	성 명	직 책
평가단장	황창연	한국경제경영연구원 원장
평가위원	김성일	국토연구원 박사
	류시욱	전) 한중대학교 경영학과 교수
	허대성	바론세무회계 공인회계사
	김윤권	한국행정연구원 선임연구원위원
	김철	경기대학교 교육학과 교수
	이재용	경기도문화예술진흥위원
	신인순	수원과학대학교 사회복지과