

2016년도 화성시 출자·출연기관
경영실적 평가보고서

 화성시문화재단

2016. 8.



제 출 문

화성시장 귀하

본 보고서를
「2016년 화성시 출자·출연기관 경영평가 용역」
최종보고서로 제출합니다.

2016. 8.

(주)한국경제경영연구원

원 장 황 창 연
행정학 박사

본 보고서는

- 『지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률 및 동 법 시행령』, 『화성시 출자·출연 기관의 운영에 관한 조례』에 의하여 실시한 화성시 출자·출연기관 경영실적에 대한 평가보고서입니다.
- 금번 출자·출연 기관 경영실적 평가는 경기도 화성시 출자·출연 기관인 화성시문화재단을 대상으로,
 - "경영전략", "경영관리" 등 관리역량지표와 "문화향수 증진사업", "화성시립도서관 운영사업", "여성경제활동 촉진사업", "시민 생활체육 활성화사업"에 따른 고유사업지표의 6개 분야에 대하여,
 - 『(주)한국경제경영연구원』 주관으로 종합평가단을 구성하여 출자·출연 기관이 제출한 자체성과평가보고서를 토대로 서면평가와 현장평가를 병행하여 실시하였고,
- 최종적으로 『경기도 화성시 출자·출연 기관 운영심의위원회』 심의를 거쳐 확정된 내용입니다.

제목 차례

I. 경영평가 개요

| | |
|-------------|----|
| 1. 평가 개요 | 9 |
| 2. 평가 방법 | 9 |
| 3. 평가 추진절차 | 10 |
| 4. 경영평가단 운영 | 11 |

II. 평가지표 개발

| | |
|----------------|----|
| 1. 평가지표의 측정방식 | 15 |
| 가. 평가지표의 개발 기준 | 15 |
| 나. 평가지표의 개발 방법 | 15 |
| 2. 평가지표 측정산식 | 16 |
| 가. 정량지표에 의한 평가 | 16 |
| 나. 정성지표에 의한 평가 | 16 |
| 3. 평가지표의 구성 | 17 |
| 4. 평가지표정의서 | 18 |
| 가. 경영전략 | 18 |
| 나. 경영관리 | 19 |
| 다. 경영성과 | 23 |

III. 평가결과 요약

| | |
|--------------|----|
| 1. 평점표 | 29 |
| 2. 종합평가의견 | 30 |
| 가. 기관 총평 | 30 |
| 나. 지표별 종합 의견 | 31 |

IV. 세부 평가결과

| | |
|------------------|----|
| 1. 경영전략 | 37 |
| 가. 비전과 전략 | 37 |
| 나. 리더십 | 38 |
| 2. 경영관리 | 40 |
| 가. 조직·인사 | 40 |
| 나. 재무·예산 | 42 |
| 다. 고객만족도 | 44 |
| 라. 시 권장정책·사회공헌 | 46 |
| 3. 경영성과 | 47 |
| 가. 문화향수 증진사업 | 47 |
| 나. 화성시립도서관 운영사업 | 50 |
| 다. 여성경제활동 촉진사업 | 52 |
| 라. 시민 생활체육 활성화사업 | 54 |

V. 결 론

| | |
|---------------|----|
| 1. 경영개선사항 | 59 |
| 가. 부문별 핵심개선사항 | 59 |
| 나. 중점 개선과제 | 60 |
| 2. 평가지표 보완 | 61 |
| 가. 평가지표 개선안 | 61 |

VI. 부 록

| | |
|------------------------|----|
| 1. PCSI 평가모델의 개요 | 69 |
| 가. PCSI 평가모델의 개념 및 구조 | 69 |
| 나. PCSI 평가모델의 구성모형별 구조 | 70 |
| 다. 모형별 측정 항목 | 71 |
| 2. PCSI 평가를 위한 설문지 | 73 |

2016년 화성시문화재단 경영실적 평가보고서

I. 경영평가 개요

1. 평가 개요

- 관련근거 : 화성시 출자·출연 기관의 운영에 관한 조례 제13조 제3항
- 평가기간 : 2016. 4. 11 ~ 2016. 8. 10 (2015. 1. 1 ~ 2015. 12. 31 기준 추진실적)
- 평가기준 : 100점 만점 기준, 영역별 평가
- 평가등급 : 5등급으로 구분하여 평가

| 등급 | "S" 등급 | "A" 등급 | "B" 등급 | "C" 등급 | "D" 등급 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 점수 기준 | 90점 이상 | 85점 이상 | 80점 이상 | 75점 이상 | 75점 미만 |

- 대상기관 : 화성시문화재단
- 평가방법 : 서면평가(평가기관 검증), 현장평가(경영평가위원단 구성), 기관장 인터뷰
- 평가수행 : 경영평가단(외부전문가 6인)
- 평가지표 체계 : 경영전략(13점) + 경영관리(47점) + 경영성과(40점)
 - 관리역량지표(60점) : 경영전략(13점), 경영관리(47점)
 - 고유사업지표(40점) : 문화향수 증진사업(16점), 화성시립도서관 운영사업(12점), 여성경제활동 촉진사업(8점), 시민 생활체육 활성화사업(4점)

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 구 지도감독부서 및 피평가기관에서 상호 이의신청한 사항 및 평가 관련 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 업무 협의 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 | 4.25 | 보고서 작성 | 피평가 기관 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> 서면평가 실적보고서 작성 및 제출 | 5.16 | | |
| | 서면평가 실시 | <ul style="list-style-type: none"> 실적보고서를 기반으로 한 종합평가단의 서면평가 실시 | 6.13 | 서면 평가 | KEBI/ 평가단 |
| 현장 평가 | 종합평가위원단 현장평가 실시 | <ul style="list-style-type: none"> 각 기관별 현장평가 실시 | 5.24 ~ 5.31 | 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"> 이의신청 접수 및 회신 | 7.18 | | |
| 발전 방안 | 제도개선 및 발전방안 | <ul style="list-style-type: none"> 유사기관 벤치마킹 제도 및 지표개선 사항 발굴 기관 발전방안 제시 | 7.29 | 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 | 8.1 | 보고서 작성 | KEBI |
| 최종보고 | | <ul style="list-style-type: none"> 최종보고회 최종보고내용 수정 및 보완 | 8.2 | 과업 보고 | KEBI/ 화성시 |
| 보고서 납품 | | <ul style="list-style-type: none"> 최종보고서 납품 | 8.8 | 보고서 제출 | KEBI |

4. 경영평가단 운영

- 운영기간 : 2016. 4. 11 ~ 2016. 8. 10 (평가 종료 시 까지)
- 구성인원 : 6명(각 분야별 박사급 연구위원, 회계사 등 외부전문가 6명)
- 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

2016년 화성시문화재단 경영실적 평가보고서

II. 평가지표 개발

1. 평가지표의 측정방식

가. 평가지표의 개발 기준

- 평가지표는 계량화, 단순화, 의사전달의 기능을 갖고, 운영상황에 대해 점검 및 성과를 측정하고 나아가 출자·출연기관의 경영에 변화를 줄 수 있는 지표여야 함.
- 이러한 원칙을 바탕으로 평가지표를 개발함에 있어 네 가지 주요한 기준은 다음과 같음.
 - 첫째, 평가지표는 단순, 명료하고 측정이 가능해야 함.
 - 둘째, 평가지표는 출자·출연기관의 운영상황에 대한 점검 및 성과를 측정하고, 의사전달의 기능을 갖추어야 함.
 - 셋째, 기관의 성과를 측정할 수 있는 보편타당한 평가지표를 개발함과 동시에 각 출자·출연기관의 특이성을 감안한 개별지표를 개발하여 평가지표에 보완함으로써 각 출자·출연기관의 평가지표 간 합리성이 유지될 수 있도록 함.
 - 넷째, 출자·출연기관이 가진 전문적, 공공적 기능 등이 평가지표에 반영될 수 있도록 함.

나. 평가지표의 개발 방법

1) 논리모델(Logic Model)에 의한 정량지표의 개발

- 출자·출연기관의 평가지표 개발은 우선 아래의 논리모델(Logic Model)을 활용하여 평가지표의 1차 및 2차 우선순위를 선정함.
 - 1차 우선순위의 성과지표 : 사업의 전략달성 후에 나타나는 1차적인 결과 혹은 산출물이거나 또는 기대하는 사업의 종국적인 최종결과나 이에 따른 효과를 대변하는 지표들이 1차 우선순위의 성과지표로 선정됨.
 - 2차 우선순위의 성과지표 : 사업의 추진 과정에서 나타나는 산출물의 양을 나타내거나 또는 사업의 달성도에 해당하는 지표들이 2차 우선순위의 성과지표로 선정됨.

2) 정성평가 방법론(QART)에 의한 정성지표의 개발

- 계량화하기 어려운 활동부분에 대한 평가를 위해 정성평가 방법론(QART : Qualitative Assessment Rating Tool)을 활용하여 주관적 요소를 최소화하고 객관성을 제고한 정성적 평가지표를 개발하였음.
- QART에 의한 정성지표 개발 방법론을 통해 논리모델을 적용한 보다 객관화된 평가항목을 개발하고, 이를 통해 주관적 요소를 최소화하여 객관성을 보다 제고하였음.

2. 평가지표 측정산식

가. 정량지표에 의한 평가

- 사업계획서상 명시된 목표를 기준으로 평가
 - 목표설정의 타당성(정성평가)과 목표달성도(정량평가)를 함께 평가
 - 목표설정의 타당성(40%) + 목표달성도(60%)

나. 정성지표에 의한 평가

- 등급별 평점은 아래 표의 구간에서 적절한 점수를 부과
- 세부 평가척도

| 등급 | 평가 기준 | 평점 |
|---------|--|----------------|
| A+ ~ A0 | <ul style="list-style-type: none"> • 세부 평가지표에서 요구하는 내용을 매우 우수한 수준으로 충족한 경우 • 경영개선을 위한 노력의 결과 직전 연도 대비 당해 연도 개선도가 매우 우수한 경우 • 해당 기관의 실적이 타 기관 대비 매우 우수한 경우 | 100 } 81 |
| B+ ~ B+ | <ul style="list-style-type: none"> • 세부 평가지표에서 요구하는 내용을 우수한 수준으로 충족한 경우 • 경영개선을 위한 노력의 결과 직전 연도 대비 당해 연도 개선도가 우수한 경우 • 해당 기관의 실적이 타 기관 대비 우수한 경우 | 80 } 61 |
| B0 | <ul style="list-style-type: none"> • 세부 평가지표에서 요구하는 내용을 보통 수준으로 충족한 경우 • 경영개선을 위한 노력의 결과 직전 연도 대비 당해 연도 개선도가 보통인 경우 • 해당 기관의 실적이 타 기관 대비 보통인 경우 | 60 } 51 |
| D+ ~ D0 | <ul style="list-style-type: none"> • 세부 평가지표에서 요구하는 내용을 미흡한 수준으로 충족한 경우 • 경영개선을 위한 노력의 결과 직전 연도 대비 당해 연도 개선도가 미흡한 경우 • 해당 기관의 실적이 타 기관 대비 미흡한 경우 | 50 } 31 |
| E+ ~ E0 | <ul style="list-style-type: none"> • 세부 평가지표에서 요구하는 내용을 매우 미흡한 수준으로 충족한 경우 • 경영개선을 위한 노력의 결과 직전 연도 대비 당해 연도 개선도가 매우 미흡한 경우 • 해당 기관의 실적이 타 기관 대비 매우 미흡한 경우 | 30 } 11 |

3. 평가지표의 구성

- 기관별 경영성과를 쉽게 파악할 수 있도록 "계획수립 - 집행 - 성과도출"이라는 단계 및 과정에 따라 경영전략, 경영관리, 경영성과의 3개 범주로 구성
- 출자·출연기관에 대한 경영평가 지표체계는 기관별 적용범위를 고려하여 공통지표와 고유사업지표로 구분
 - 관리역량지표 60%, 고유사업지표 40%
- 공통지표는 경영전략과 경영관리로 분류하고, 정성지표(비계량지표)와 정량지표(계량지표)를 약 50대50으로 배분
- 고유역량지표는 기관의 특성과 규모, 주요기능 등을 고려하여 정성지표(비계량지표)와 정량지표(계량지표)를 약 25대75으로 배분

| 구분 | 평가지표 | 배점 | | | 지표 성격 |
|------|---------------|------|------|-------|-------|
| | | 비계량 | 계량 | 계 | |
| 경영전략 | 비전과 전략 | 5.0 | - | 5.0 | 정성 |
| | 리더십 | 8.0 | - | 8.0 | 정성 |
| | 소계 | 13.0 | - | 13.0 | - |
| 경영관리 | 조직·인사 | 11.0 | - | 11.0 | 정성 |
| | 재무·예산 | 4.0 | 6.0 | 10.0 | 혼합 |
| | 고객만족도 | - | 10.0 | 10.0 | 정량 |
| | 시 권장정책·사회공헌 | 11.0 | 5.0 | 16.0 | 혼합 |
| | 소계 | 26.0 | 21.0 | 47.0 | - |
| 경영성과 | 문화향수 증진사업 | 4.0 | 12.0 | 16.0 | 혼합 |
| | 화성시립도서관 운영사업 | 3.0 | 9.0 | 12.0 | 혼합 |
| | 여성경제활동 촉진사업 | 2.0 | 6.0 | 8.0 | 혼합 |
| | 시민 생활체육 활성화사업 | 1.0 | 3.0 | 4.0 | 혼합 |
| | 소계 | 10.0 | 30.0 | 40.0 | - |
| 총 계 | | 49.0 | 51.0 | 100.0 | - |

4 평가지표정의서

가. 경영전략

1) 비전과 전략

| 평가지표 | 1-1-1 기관의 비전과 전략 | |
|--------|---|----|
| 지표정의 | 기관의 설립목적과 정관 및 주요 현안과제에 부합되는 비전과 중·장기전략 및 경영계획 수립의 적정성 | |
| 세부평가내용 | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ① 기관의 설립목적과 정관에 따른 미션과 비전의 적정성 및 내부 구성원의 공유 정도 ② 기관의 미션과 비전을 달성하기 위한 중장기 전략의 적정성 및 중장기 전략의 대내외 환경변화와 주요 현안과제와의 부합 여부 ③ 기관의 중장기 전략과 당해 연도 경영계획 및 실천과제의 연계성과 실행가능성 ④ 기관의 중장기 전략과 주요 현안과제에 따른 경영목표의 적정성 ⑤ 경영성과에 따른 경영계획의 수정·보완 등 환류 노력과 성과 | 5점 |

2) 리더십

| 평가지표 | 1-2-1 경영층의 리더십과 의사소통 | |
|--------|---|----|
| 지표정의 | 기관의 설립목적과 미션을 달성하기 위한 경영층의 리더십의 적정성과 내부 구성원과 외부이해관계자의 원활한 의사소통을 위한 경영층의 노력과 성과 | |
| 세부평가내용 | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ① 기관의 설립목적과 미션에 대한 경영층의 이해의 적정성 ② 적정한 경영목표의 설정과 이를 달성할 수 있는 실행 가능한 경영계획의 수립을 위한 경영층의 노력과 성과 ③ 경영목표의 달성을 위한 경영개선 및 이행실적 점검 등 경영층의 노력과 성과 ④ 성과계약 이행을 위한 경영층의 노력과 성과 ⑤ 기관의 대내외 환경변화에 따른 경영층의 적정한 대응 ⑥ 내부구성원 간의 의사소통과 내부구성원과 외부이해관계자 간의 의사소통을 위한 기관장의 노력과 성과 [참조지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 기관장의 성과계약 이행실적 | 5점 |

| | | |
|--------|---|----|
| 평가지표 | 1-2-2 경영층의 사회적 책임 및 윤리경영 | |
| 지표정의 | 공공기관으로서 사회적 책임을 이행하기 위한 경영층의 리더십과 윤리경영을 위한 경영층의 노력과 성과 정도 | |
| 세부평가내용 | [비계량지표] ① 공공기관으로서 기관의 사회적 역할 및 책임에 대한 경영층의 이해의 적정성 ② 사회적 책임 및 공익성을 이행하기 위한 경영층의 노력과 성과 ③ 지역주민·시민단체·유관기관간의 협력 및 유대관계 증진을 위한 경영층의 노력과 성과 ④ 부패방지와 청렴유지를 위한 경영층의 노력과 성과 | 3점 |

나. 경영관리

1) 조직·인사

| | | |
|--------|---|----|
| 평가지표 | 2-1-1 조직관리 및 경영의사결정기구 운영의 적정성 | |
| 지표정의 | 기관의 비전과 전략 및 경영목표 달성을 위한 조직구성 및 운영의 적정성 | |
| 세부평가내용 | [비계량지표] ① 기관의 비전과 전략 및 경영목표와 연계하여 기관 내 단위조직 구성의 적정성과 각 단위조직의 역할과 책임 및 인력의 적정성 ② 기관의 대내외 환경변화와 주요 현안과제에 따른 조직혁신 등 기관 내 단위조직 운영의 적정성 ③ 기관 내 단위조직의 성과평가와 보상의 적정성 ④ 경영성과에 따른 조직관리의 환류 노력과 성과 ⑤ 이사회 등 경영의사결정기구의 역할과 책임 및 운영계획이 명확하고, 그 구성원과 참여수준이 적정하며, 운영의 실효성 정도 [참조지표] ○ 이사회 참여율 = 이사회 참석 누적인원 수 ÷ (이사회 현원 수 × 개최 수) - 서면개최는 누적인원 수 및 개최 수에서 제외 | 5점 |

| | | |
|--------|---|----|
| 평가지표 | 2-1-2 인사관리 및 보수관리의 적정성 | |
| 지표정의 | 조직구성원의 채용·승진 등 인사관리와 성과에 대한 보상이 공정하고, 구성원의 역량강화를 위한 지원의 정도 | |
| 세부평가내용 | [비계량지표] ① 채용과 승진 및 상벌 등 인사관리와 성과평가의 공정성과 합리성 - 채용·승진·상벌 등에 관한 명확한 규정과 적정성 및 준수 정도 - 성과평가의 공정성과 인사관리와의 연계성 - 인사위원회의 공정성과 운영의 실효성 ② 보수체계의 합리성과 성과평가와의 연계성 ③ 내부구성원의 역량 개발과 향상을 위한 노력과 성과 - 교육현황에 따른 교육의 양적·질적 수준의 적정성 ④ 경영성과에 따른 인사·평가·보수관리에 대한 환류 노력과 성과 [참조지표 1] ○ 교육훈련비율 = 총 교육인원 수 ÷ 전체 직원 수 [참조지표 2] ① 총인건비인상률 = (당해 연도 인건비 - 직전년도 인건비) ÷ 직전년도 인건비 - 인건비는 승급, 퇴직급여충당금, 급여성 복리후생비 등을 포함하되, 승진·신규채용·경영평가에 따른 인센티브는 제외 - 목표 대비 실적 방식으로 평가 - 목표: 공공기관 예산편성 지침 상 총인건비 인상률 ② 기관장인건비인상률 = (당해 연도 인건비 - 직전년도 인건비) ÷ 직전년도 인건비 - 인건비는 퇴직급여충당금과 급여성 복리후생비 등을 포함하되, 경영평가에 따른 인센티브는 제외 - 목표 대비 실적 방식으로 평가 - 목표: 공공기관 예산편성 지침 상 총인건비 인상률 | 6점 |

2) 재무·예산

| 평가지표 | 2-2-1 재무·예산관리의 적정성 | |
|----------|--|----|
| 지표정의 | 재무·예산 계획과 편성의 적절성 및 예산집행의 투명성과 효율성의 정도 | |
| 세 부 평가내용 | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ① 기관의 비전과 전략 및 목표에 따른 재무예산 편성의 적정성 ② 재무·예산 운용 및 집행의 투명성과 효율성 <ul style="list-style-type: none"> - 재무·예산 운용 및 집행 관련 지침 등 규정의 명확성 - 관련 지침 등에 따른 예산 집행의 투명성 - 수의계약 관련 지침의 명확성과 준수 정도 및 계약정보 공개 현황 - 수립된 계획에 따른 예산 집행의 적정성 ③ 자금 및 채무관리의 합리성 <ul style="list-style-type: none"> - 유휴자금의 수익창출 노력과 성과 - 안정적 채무관리의 노력과 성과 ④ 자산관리의 정확성과 적정성 ⑤ 결산회계시스템 및 내부회계통제의 적절성 | 2점 |
| | [계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 예산집행률 = 결산액 ÷ 예산액 * 연간 예산집행률 뿐만 아니라 월별 예산집행률도 별도 제출 | 2점 |

| 평가지표 | 2-2-2 재정구조의 건전화 | |
|----------|---|----|
| 지표정의 | 재정건전화 노력의 적정성 | |
| 세 부 평가내용 | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ① 자체수입확대 등 재정건전화를 위한 노력과 성과 ② 예산집행의 절감을 위한 노력과 성과 | 2점 |
| | [계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ① 자체수입액 : 시민이 내는 세금 이외 기관의 노력에 따른 수입액(예 : 중앙정부로부터의 국비지원, 공모수입 등) <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{당해 연도 실적} - (\text{직전 3개년도 평균} \times 0.8)}{(\text{직전 3개년도 평균} \times 1.1) - (\text{직전 3개년도 평균} \times 0.8)} \times \text{가중치}$ ② 계량관리업무비 = 관리업무비 ÷ 결산총액 <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{당해 연도 실적} - (\text{직전 3개년도 평균} \times 1.2)}{(\text{직전 3개년도 평균} \times 0.9) - (\text{직전 3개년도 평균} \times 1.2)} \times \text{가중치}$ - 관리업무비: 판매비와관리비-인건비-감가상각비-교육훈련비-세금과공과 | 2점 |
| | [계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 시 협조요청 이행률 = 이행 건수 ÷ 협조요청 건수 * 시에서 직접 평가 | 5점 |

3) 고객만족도

| 평가지표 | 2-3-1 고객만족도 | |
|----------|--|----|
| 지표정의 | 내·외부 고객만족도 제고를 위한 노력과 성과 평가 | |
| 세 부 평가내용 | [계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 고객만족도 = 고객만족도 점수(%) × (6점) | 6점 |
| | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 세부 평가내용에 따른 평가 (4점) <ul style="list-style-type: none"> ① 외부고객만족 경영체계의 구축과 운영의 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 고객만족을 위한 장단기 전략 수립 - 고객만족 경영추진을 위한 실행조직의 적정성 - 고객모니터링 및 종합적인 민원분석 등을 통한 환류 노력과 성과 - 고객만족 관련 교육실적 및 성과 ② 내부고객만족 제고를 위한 노력과 성과 ③ 합리적 노사관계의 발전을 위한 노력과 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 단체협약의 합리성 및 노사협의 및 분쟁 현황 | 4점 |

4) 시 권장정책·사회공헌

| 평가지표 | 2-4-1 시 권장정책 준수 | |
|----------|--|----|
| 지표정의 | 시 정책과 기관의 경영의사결정의 부합성 | |
| 세 부 평가내용 | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 기관의 경영의사결정의 시 정책과 부합성 * 시 정책에 대한 협의 필요 | 5점 |
| | [계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ○ 시 협조요청 이행률 = 이행 건수 ÷ 협조요청 건수 * 시에서 직접 평가 | 5점 |

| 평가지표 | 2-4-2 사회공헌 및 윤리경영 | |
|----------|---|----|
| 지표정의 | 공공기관으로서 기관의 사회적 책임 수행실적과 윤리경영시스템 운영의 적정성 | |
| 세 부 평가내용 | [비계량지표] <ul style="list-style-type: none"> ① 기관의 설립목적과 부합되게 공공기관으로서 수행한 사회공헌 활동 <ul style="list-style-type: none"> - 사회적 약자에 대한 채용 우선 등 공익성 활동 ② 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 공정사회 구현을 위한 의식, 관행, 제도 등 불공정한 사항에 대한 개선 실적 ③ 윤리경영시스템 운영의 적정성과 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 내부감사시스템의 적정성 - 내부신고제도의 운영과 실적 - 시와 감사원 및 의회 등 외부기관의 부패 관련 지적 내역 | 6점 |

다. 경영성과

1) 문화향수 증진사업

| 평가지표 | 3-1-1 문화향수 증진사업 | |
|----------|--|----|
| 지표정의 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | |
| 세 부 평가내용 | [비계량지표] ① 사업추진계획의 구체성과 적정성 - 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 재무·예산계획, 조직·인력 등 자원배분계획 수립의 적정성 ② 사업집행의 적절성 - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업수행을 위한 조직·인력·예산 운용 등 효율성 제고 노력의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인과 문제점 등에 대한 대응의 적절성 ③ 사업의 비계량적 성과의 적정성 - 계획 대비 성과목표 및 목표치 달성도 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 ④ 사업 환류 활동의 적절성 - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 ⑤ 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성 - 기관의 설립목적과의 연계성 및 반영정도 - 주요사업 계량지표별 대표성과 도전성 | 4점 |
| | [계량지표] ① 공연장 가동 일수: 화성반석아트홀 공연장 가동일수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 $\text{산식} : \frac{\text{공연장 가동 일수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 공연장 가동 일수 : 공연장을 이용한 공연 및 행사 일수 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 80% | 5점 |
| | [계량지표] ② 객석점유율 : 화성반석아트홀 공연장 객석점유율을 평가 - 평가방법 : 목표부여 $\text{산식} : \frac{\text{객석점유율} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 객석점유율 : 당해 연도 점유된 객석 수 ÷ (공연 일수 × 객석 수) - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 80% | 5점 |
| | [계량지표] ③ 예산대비 공연프로그램 수 : 투입예산 대비 공연프로그램 수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 $\text{산식} : \frac{\text{예산대비 공연프로그램 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 예산대비 공연프로그램 수 : 공연프로그램 수 × 공연횟수 ÷ 투입예산 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 예산대비 공연프로그램 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 예산대비 공연프로그램 수 × 80% | 2점 |

2) 화성시립도서관 운영사업

| 평가지표 | 3-2-1 화성시립도서관 운영사업 | |
|----------|--|----|
| 지표정의 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | |
| 세 부 평가내용 | [비계량지표] ① 사업추진계획의 구체성과 적정성 - 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 재무·예산계획, 조직·인력 등 자원배분계획 수립의 적정성 ② 사업집행의 적절성 - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업수행을 위한 조직·인력·예산 운용 등 효율성 제고 노력의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인과 문제점 등에 대한 대응의 적절성 ③ 사업의 비계량적 성과의 적정성 - 계획 대비 성과목표 및 목표치 달성도 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 ④ 사업 환류 활동의 적절성 - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 ⑤ 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성 - 기관의 설립목적과의 연계성 및 반영정도 - 주요사업 계량지표별 대표성과 도전성 | 3점 |
| | [계량지표] ① 회원등록 수 : 화성시립도서관의 회원으로 등록한 수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 $\text{산식} : \frac{\text{회원등록 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 회원등록 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 회원등록 수 × 80% | 5점 |
| | [계량지표] ② 연간 대출 건수 : 화성시립도서관의 연간 대출 건수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 $\text{산식} : \frac{\text{대출 건수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 대출 건수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 대출 건수 × 80% | 4점 |

3) 여성경제활동 촉진사업

| 평가지표 | 3-3-1 여성경제활동 촉진사업 | |
|----------------|--|----|
| 지표정의 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | |
| 세 부 평가내용 | <p>[비계량지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 사업추진계획의 구체성과 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 재무·예산계획, 조직·인력 등 자원배분계획 수립의 적정성 ② 사업집행의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업수행을 위한 조직·인력·예산 운용 등 효율성 제고 노력의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인과 문제점 등에 대한 대응의 적절성 ③ 사업의 비계량적 성과의 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 계획 대비 성과목표 및 목표치 달성도 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 ④ 사업 환류 활동의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 ⑤ 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 기관의 설립목적과의 연계성 및 반영정도 - 주요사업 계량지표별 대표성과 도전성 | 2점 |
| | <p>[계량지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 상용직 취업률 : 경력단절 여성의 취업 연계 실적을 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{(\text{취업자 수} \div \text{구인 등록 건수}) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 취업자 수 : 상용직 취업자 수 (일용직 및 창업 제외) - 구인 등록 건수 : 상용직 구인 등록 건수 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 (취업자 수 ÷ 구인 등록 건수) × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 (취업자 수 ÷ 구인 등록 건수) × 80% | 3점 |
| | <p>[계량지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> ② 교육생 취업률 : 직업훈련교육 수료생의 취업 연계 실적을 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{(\text{취업자 수} \div \text{직업교육 참가자 수}) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 취업자 수 : 상용직, 일용직 및 창업자 수 포함 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 (취업자 수 ÷ 직업교육 참가자 수) × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 (취업자 수 ÷ 직업교육 참가자 수) × 80% | 3점 |

4) 시민 생활체육 활성화사업

| 평가지표 | 3-4-1 시민 생활체육 활성화사업 | |
|----------------|--|----|
| 지표정의 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | |
| 세 부 평가내용 | <p>[비계량지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 사업추진계획의 구체성과 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 재무·예산계획, 조직·인력 등 자원배분계획 수립의 적정성 ② 사업집행의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업수행을 위한 조직·인력·예산 운용 등 효율성 제고 노력의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인과 문제점 등에 대한 대응의 적절성 ③ 사업의 비계량적 성과의 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 계획 대비 성과목표 및 목표치 달성도 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 ④ 사업 환류 활동의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 ⑤ 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성 <ul style="list-style-type: none"> - 기관의 설립목적과의 연계성 및 반영정도 - 주요사업 계량지표별 대표성과 도전성 | 1점 |
| | <p>[계량지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 유료이용객 수 : 체육시설을 이용하는 유료 이용객 수를 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{유료 이용객 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 유료 이용객 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 유료 이용객 수 × 80% | 2점 |
| | <p>[계량지표]</p> <ul style="list-style-type: none"> ② 등록률 : 운영중인 프로그램 등록률을 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{(\text{등록인원 수} \div \text{총 정원 수}) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 총정원 수 : 재난·천재지변 등에 의한 폐강은 총 정원에서 제외 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 (등록인원 수 ÷ 총 정원 수) × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 (등록인원 수 ÷ 총 정원 수) × 80% | 1점 |

Ⅲ. 평가결과 요약

1. 평점표

- 책임경영 분야에서는 조직 및 인력 운영, 청렴도, 재정자립도, 경영층의 리더십이 높은 점수를 받았고, 공공성 제고 및 고유사업지표도 90점 이내의 평가 점수가 산출되었음.
- 반면 예산·회계 관리, 고객만족도는 지난 2014년과 마찬가지로 낮게 평가되어 개선할 필요가 있는 것으로 나타났고, 추가적으로 외부 관련기관 및 전문가를 더욱 다양하게 활용할 필요가 있음.

| 구분 | 성과목표 | 평가지표 | 배점 | 득점 | 평점 | |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|
| 경영 전략 | 1. 비전과 전략 | 1-1-1 기관의 비전과 전략 | 5 | 3.95 | 79.00 | |
| | 2. 리더십 | 1-2-1 경영층의 리더십과 의사소통 | 5 | 4.10 | 82.00 | |
| | | 1-2-2 경영층의 사회적 책임 및 윤리경영 | 3 | 2.52 | 84.00 | |
| | 소 계 | | | 13 | 10.57 | 81.31 |
| 경영 관리 | 1. 조직·인사 | 2-1-1 조직관리 및 경영의사결정기구 운영의 적정성 | 5 | 3.30 | 66.00 | |
| | | 2-1-2 인사관리 및 보수관리의 적정성 | 6 | 3.68 | 61.33 | |
| | 2. 재무·예산 | 2-2-1 재무·예산관리의 적정성 | 4 | 3.50 | 87.50 | |
| | | 2-2-2 재정구조의 건전화 | 6 | 3.60 | 60.00 | |
| | 3. 고객만족도 | 2-3-1 고객만족도 | 10 | 8.60 | 86.00 | |
| | 4. 시권장정책·사회공헌 | 2-4-1 시 권장정책 준수 | 10 | 9.25 | 92.50 | |
| | | 2-4-2 사회공헌 및 윤리경영 | 6 | 4.90 | 81.67 | |
| | 소 계 | | | 47 | 36.83 | 78.36 |
| | 경영 성과 | 1. 문화향수증진사업 | 3-1-1 문화향수 증진사업 | 16 | 11.75 | 73.44 |
| | | 2. 화성시립도서관 운영사업 | 3-2-1 화성시립도서관 운영사업 | 12 | 11.31 | 94.25 |
| 3. 여성경제활동 촉진사업 | | 3-3-1 여성경제활동 촉진사업 | 8 | 7.66 | 95.75 | |
| 4. 시민생활체육 활성화사업 | | 3-4-1 시민 생활체육 활성화사업 | 4 | 3.14 | 78.50 | |
| 소 계 | | | 40 | 33.86 | 84.65 | |
| 합 계 | | | 100 | 81.26 | 81.26 | |
| 종합평가 등급 : " B " 등급 | | | | | | |

2. 종합평가의견

가. 기관 총평

- 기관장을 포함한 화성시문화재단의 경영층은 재단의 설립 목적과 미션을 분명하게 인지하고 있고, 현재 재단이 가지고 있는 문제점들도 파악을 하고 있는 상태임. 이에 기관장은 부임 이후 자신의 경영철학에 따른 비전과 미션을 새로이 설정하고 고객만족, 공공성 증진 부문에 대한 개선 노력이 이루어짐. 그리고 사업성과의 목표를 달성하기 위하여 많은 노력을 기울여 가시적으로 많은 성과를 이룩함.
- 그러나 지난해에도 지적됐던 조직 내부적인 문제들은 여전히 노출하고 있어 차후에는 이에 대한 실질적인 개선이 이루어져야 함. 구체적으로 기술하자면, 조직·인사 부문에서는 너무도 다양한 사업을 추진하다보니 기관 종합적인 차원의 관리가 안 되는 문제점이 있고, 이러한 문제는 조직 내부적인 장벽 심화, 사업과 직원 역량 강화를 위한 성과관리 시스템 구축의 미비, 채용 및 승진, 상벌과 관련한 인사관리와 성과평가의 연계성 부족 등으로 이어지고 있음. 무엇보다 심각한 것은 도미노 현상처럼 산재되어 있는 문제에 대한 인식은 하지만 관행적으로 기존의 체제가 유지되어 오고 있기 때문에 해결을 하기 위한 적극적인 노력이 엿보이지 않는다는 점임.
- 사회적 책임 이행, 윤리경영, 부패방지과 청렴도 향상 등에 대한 실천의지는 기관장의 투철한 윤리의식을 통해 재확인할 수 있었으나 기존의 체제를 거의 그대로 이어받아서 추진하고 있는 터라 부임 이후 뚜렷한 변화를 찾기에는 힘들.
- 사업 전반적인 중장기 발전계획은 수립되어 있지 않지만 연차별 사업계획을 수립하여 체계적으로 운영하고 있고, 큰 카테고리 상의 사업별로 성과를 꾸준히 내고 있는 점은 고무적이라 판단됨. 또한 생활예술 활성화 측면이 부각되는 최근 문화컨텐츠 부문의 정책적인 방향을 잘 캐치하여 타 문화재단의 체계를 벤치마킹하고, 이를 세부 사업과정에서의 창의적인 시도와 시스템 구축 및 운영으로 이끌어낸 점이 훌륭한 점으로 평가받을만함.
- 화성시문화재단의 주요 사업들인 공연사업, 도서관사업, 생활체육사업은 프로그램의 다양성, 지역단체나 지방자치단체 등과의 연계성을 모두 갖추어져 시행되고 있고 있음. 그러나 다양한 프로그램과 사업을 추진하면서 브랜드화할 수 있는 특정 사업이나 프로그램을 개발할 필요가 있고, 이를 위한 선택과 집중이 필요한 시점이라고 생각됨.

나. 지표별 종합 의견

1) 경영전략

- 경영전략 부문의 성과목표는 비전과 전략, 그리고 리더십으로 구분되는데 경영층의 리더십은 82점으로 비교적 좋은 평가를 받았으나, 비전과 전략은 79점으로 그쳐 개선할 필요성이 있는 것으로 평가됨.
- 화성시문화재단의 비전과 전략(혹은 목표)는 2015년 화성시의 정책방향을 수용하여 수립하였고, 이에 따른 세부 사업계획을 마련함. 또한 이를 전 직원들에게 공유하고자 하는 노력도 엿보임. 그러나 중장기 발전계획과 2015년 정책목표와의 연계성이 부족한 것으로 드러났고, 중장기 발전계획이 타 문화재단과의 차별성이 부족하였음. 또한 세부적인 연계사업 결과와 정책과제의 연관성을 재검토할 필요가 있는 것으로 판단됨.
- 기관장은 부임하면서 시민과의 소통, 시민과 함께하는 문화재단을 모토로 하여 소통 중심의 경영전략을 펼쳤고, 이러한 경영철학을 직원들에게 심어주고자 하는 노력을 기울여왔음. 메르스 사태에 따른 피해를 미연에 방지하려는 세세한 노력과 내부구성원 간의 의사소통을 다양화하기 위한 온라인 자유토론폰방 신설 등은 긍정적인 추진 사례로 평가받을만함. 그러나 전반적인 조직운영, 직원관리 측면에서 역량을 강화하려는 노력은 가시적으로 보여지는 성과에 의하면 미비한 것으로 나타나 지속적으로 개선할 필요가 있고, 지방자치단체, 관련 단체와의 소통 활성화 방안을 마련하여야 한다고 사료됨.

2) 경영관리

- 조직에 대한 경영관리 부문에서는 조직·인사 부문(63점)이 가장 미흡한 것으로 나타났고, 재무·예산(71점)은 무난하게 관리되고는 있으나 계량관리업무비의 정량지표에서 낮은 점수를 받아 낮은 평점을 기록함. 반면 고객만족도(86점)와 시권장정책·사회공헌(88점)은 높은 점수를 받았음.
- 화성시문화재단은 계속된 수탁사업으로 인해 기능이 매우 다양하고 복잡하여 부서 간 장벽이 심하고, 부서 간 협업이 제대로 이루어지지 못하는 고질적인 문제를 안고 있음. 또한 현재 활용되는 근무성적 평정표는 공무원 조직에서 사용하는 것으로써 재단의 실정에 맞는 성과평가체계를 구축할 필요가 있는 것으로 나타남. 채용, 승진, 상벌 등의 적정성 및 규정 준수 정도가 낮은 수준이며, 성과평가의 공정성과 인사관리와의 연계성도 낮음. 그리고 재단의 기능과 조직

이 다양하면 이에 맞는 교육프로그램이 편성되고 운영되어야 함에도 불구하고, 교육 관련 업무 전담자가 없기 때문에 적시에 전문적이고 효과적인 교육 관리와 운영이 되지 않는 문제점을 노출하고 있음. 조직·인사관리 부문은 채용, 승진, 성과평가, 순환보직 등의 전반적인 관리에 문제가 있으며 이를 재단의 기능에 맞도록 재정비할 필요가 있다고 판단됨.

- 화성시문화재단은 세입예산 편성 시 출연금과 동탄복합문화센터, 유엔아이센터, 화성시시립도서관, 노작홍사용문학관 등 4개 위탁사업 위탁금에 대하여 본 예산을 편성하고, 공모사업 보조금 지원 결정 시 관련 추경예산을 편성하고 있음. 이러한 예산 편성 체계나 관리는 비교적 무난하게 이루어지고 있다고 판단됨. 다만 자체수입 부분을 세입예산에 반영하여야 하고, 운용이 가능한 범위 내에서 유희자금의 수익을 증가시킬 수 있는 노력을 기울여야 할 것으로 보임.
- 2015년 공모사업을 적극적으로 지원하여 전년 대비 117% 증가하였고, 업체로부터의 기부금도 208백만 원이 증가하는 등 재정건전화를 위한 자체수입액 확대 노력은 높이 평가할만함. 그러나 관리운영비 절감을 위하여 다양한 노력을 수행하였으나 위수탁협약체결로 인해 관리업무비 증가분이 더욱 커지는 바람에 목표치를 달성하지 못함.
- 고객만족도 결과를 제고하고, 재단의 인지도를 높이기 위한 실천의 일환으로 고객군별 대응방향을 모색하는 노력을 기울임. 추가적으로 고객의 유형을 세분화하여 각 고객 유형별 서비스방향을 제시하였음. 또한 실시간 "모바일 CS 서비스" 체계를 구축하여 공연 및 공연장에 대한 평가를 손쉽게 할 수 있도록 한 점은 고무적이라 판단됨. 그러나 만족도 조사 결과에 대한 후속조치에 대한 구체성이 부족하고 미비함.
- 화성시문화재단은 시에서 요구하는 정책적 지시사항에 대하여 상당히 잘 이행하고 있는 것으로 나타났고, 사회공헌과 윤리경영 부문도 다양한 활동을 통해 공정성을 확보하고 있음. 특히 사회공헌에서 전 직원이 자발적으로 기부 및 기증활동을 벌이는 사례는 이례적이면서도 긍정적인 것으로 판단됨.

3) 경영성과

- 화성시문화재단의 사업은 크게 문화향수 증진사업, 화성시립도서관 운영사업, 여성경제활동 촉진사업, 시민 생활체육 활성화사업으로 구분되는데 이 중에서 화성시립도서관 운영사업(94점), 여성경제활동 촉진사업(96점)은 매우 높은 점수를 받았고, 시민 생활체육 활성화사업(82점)이 그 뒤를 잇고 있음. 반면 문화향수 증진사업은 정량평가로 진행된 사업 실적에 대한 평가 점수가 낮게 산출되어 73점을 획득하는데 그쳤음.
- 화성시문화재단이 지닌 당면 과제는 급작스런 신도시 조성사업의 결과로 폭증하는 사업수요에 어떻게 대응하는가임. 이러한 환경적인 요인에 의해 문화향수 증진사업이 그 성격상 매우 중요한 사업으로 부각되고 있음. 특히 문화사업, 축제실행, 공연사업 등 세 부분으로 나누어 전문성을 축적하려는 노력이 엿보임. 이러한 노력은 야외공연장 사업, 찾아가는 공연장 사업, 차 없는 거리 프로젝트, 예술시장 프로젝트 등의 문화향수를 확대시키기 위한 대표사업 성과에서 잘 드러나고 있음. 그러나 앞서 언급한 대표사업들의 예산규모 상 문화재단의 브랜드를 구축할 수 있는 선도사업이라고 보기는 어려움. 따라서 선택과 집중을 통하여 브랜드 사업 구축을 위한 투자가 필요할 것으로 판단됨.
- 화성시립도서관은 기존에 도시공사에서 운영하던 것을 문화재단으로 이관되었고, 그 시점 이후 시립도서관은 물론 백여 개에 달하는 작은 도서관도 세밀한 관리가 이루어지고 있음. 특히 문화향수 증진사업과 작은 도서관을 연계한 프로그램 추진은 화성시문화재단이 추진한 사업 중 가장 우수한 사례로 평가할만함.
- 여성경제활동 촉진사업은 타 사업에 비해 중요성이 떨어지는 측면이 있음. 그럼에도 불구하고 여성 및 복지 분야 전문 인력들이 활동하고 있고, 생활체육시설 이용자 및 도서관 이용자들에게 서비스를 제공하는 등의 노력이 더해지고 있음. 다만 화성시문화재단 만의 차별화된 프로그램을 찾아보기 어렵고, 대부분 기초적인 사업만을 추진하고 있는 점은 아쉬움으로 남음.
- 시민 생활체육 활성화사업은 주로 U&I 센터를 중심으로 다양한 기기와 연구소를 보유하고 있어 시민들에게 높은 수준의 프로그램을 제공할 수 있는 여건은 마련되어 있음. 하지만 재단의 타 사업과의 연계성이 부족하고 운영시의 시너지를 내기 위한 노력이 미비함. 또한 청소년지도사와 생활체육지도사 간의 차이점에 대한 문제를 인식하고는 있으나, 제도 개선을 통한 노력이나 전략적인 접근이 되지 않는다면 문제인식의 단계에 그칠 가능성이 농후함.

2016년 화성시문화재단 경영실적 평가보고서

IV. 세부 평가결과

1. 경영전략

가. 비전과 전략

1) 기관의 비전과 전략

- 기관의 설립목적과 정관에 따른 미션과 비전의 적정성 및 내부구성원의 공유 정도(A0) : 배점 1.0 × 85점 ÷ 100 = 0.85
- 중장기 전략의 적정성 및 중장기 전략의 대내외 환경변화와 주요 현안과제와의 부합 여부(B+) : 배점 1.0 × 80점 ÷ 100 = 0.80
- 기관의 중장기 전략과 당해 연도 경영계획 및 실천과제의 연계성과 실행가능성(B0) : 배점 1.0 × 70점 ÷ 100 = 0.70
- 기관의 중장기 전략과 주요 현안과제에 따른 경영목표의 적정성(B+) : 배점 1.0 × 80점 ÷ 100 = 0.80
- 경영계획의 수정·보완 등 환류 노력과 성과(B+) : 배점 1.0 × 80점 ÷ 100 = 0.80

| 평가범주 | 경영전략 | 지표명 | 기관의 비전과 전략 | | | | |
|------|--|-----|------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 기관의 설립목적과 정관 및 주요 현안과제에 부합되는 비전과 중·장기전략 및 경영계획 수립의 적정성 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 5점 | 평가점수 | 3.95점 | 백분률 | 79.00 |

| 평가의견 | |
|---|--|
| <p>○ 화성시문화재단의 비전 및 목표는 2015년 화성시의 문화관광, 여성보육, 체육·청소년 분야의 정책방향을 토대로 설정함. 또한 이에 따른 사업영역의 세부계획을 수립한 점은 타당하다고 판단됨. 또한 비전 및 목표를 전 직원들에게 공유하기 위한 아이디어로 미션·비전 화면보호기를 제작하여 채택하고 있는 점은 매우 신중하게 다가옴.</p> <p>○ 중장기 발전계획은 3개 핵심가치, 6개 정책목표, 13개 정책과제로 구분하였고, 각각의 정책과제별로 화성시문화재단만의 정책사업을 개발하였으나 타 문화재단과 비교하였을 때 별다른 차별성이 없음. 또한 중장기 발전계획과 2015년 정책목표의 연계성을 다루는 부분은 기존의 중장기 발전계획의 실천과제를 짜맞춘 듯한 인상이 강하여 연계성이 부족하다고 판단됨.</p> <p>○ 중장기 전략의 정책과제를 통해 개발한 사업과 그간 추진한 연계사업의 결과는 비교적 잘 정리되어 있음. 하지만 이 부분에서도 행사추진횟수, 행사참가자수 등의 결과치가 각각의 정책과제에 100% 부응하는 지 여부는 판단하기 힘들. 예를 들어 2015년 총 11개의 문화예술 단체를 지원하였는데 이 결과가 지자체간 문화연계정책개발에 기여했는지 여부가 불분명함.</p> <p>○ 경영계획의 환류노력에서는 기존 경영평가에서 지적된 문제점을 극복하기 위한 현실적인 노력을 기울이고 있는 것으로 판단되고, 2015년 주요 사업에 대한 목표 및 실적(달성률)을 제시하여 환류 노력에 대한 성과로 제출함.</p> | |

나. 리더십

1) 경영층의 리더십과 의사소통

- 기관의 설립목적과 미션에 대한 경영층의 이해의 적정성(A0) : 배점 0.83 × 85점 ÷ 100 = 0.71
- 적절한 경영목표의 설정과 이를 달성할 수 있는 실행 가능한 경영계획의 수립을 위한 경영층의 노력과 성과(B+) : 배점 0.83 × 80점 ÷ 100 = 0.67
- 경영목표의 달성을 위한 경영개선 및 이행실적 점검 등 경영층의 노력과 성과(B+) : 배점 0.83 × 80점 ÷ 100 = 0.67
- 성과계약 이행을 위한 경영층의 노력과 성과(B+) : 배점 0.83 × 80점 ÷ 100 = 0.67
- 기관의 대내외 환경변화에 따른 경영층의 적절한 대응(A0) : 배점 0.83 × 85점 ÷ 100 = 0.71
- 내부구성원 간의 의사소통과 내부구성원과 외부이해관계자 간의 의사소통을 위한 기관장의 노력과 성과(B+) : 배점 0.83 × 80점 ÷ 100 = 0.67

| 평가범주 | 경영전략 | 지표명 | 경영층의 리더십과 의사소통 | | | | |
|------|---|-----|----------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 기관의 설립목적과 미션을 달성하기 위한 경영층의 리더십의 적정성과 내부구성원과 외부이해관계자의 원활한 의사소통을 위한 경영층의 노력과 성과 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 5점 | 평가점수 | 4.10점 | 백분률 | 82.00 |

| 평가의견 | |
|--|--|
| <p>○ 2014년 10월에 부임한 현 기관장은 기관이 나아갈 방향과 목표를 충분히 이해하고 있고, 이를 직원들에게 지속적으로 공유하고자 하는 노력을 기울이고 있음. 또한 재단이 최우선적인 목표를 시민과 소통하는 문화 플랫폼 구축으로 설정하여 전 직원들에게 자신의 경영방침을 알리고자 노력함. 또한 재단 홈페이지에 사회·문화 관련 주요 기사를 발췌하여 공유함으로써 시민과 직원이 함께 공유하는 소통의 장을 마련하고 있음.</p> <p>○ 기관장은 특히 2015년에 발생한 메르스 확산 사태에 신속하게 대응하기 위하여 대책반을 운영하였고, 확산 방지를 위한 휴강, 수강 연기, 도서관납일 일괄 연기, 방역 소독 등의 다양한 노력을 기울임. 대·내외적인 환경변화에 따른 적절한 대응으로 환경요인 분석, SWOT분석 자료를 제시하는 것이 일반적이지만 메르스 사례를 제시한 것은 매우 바람직한 것으로 판단됨.</p> <p>○ 내부구성원 간의 의사소통은 소통 채널을 다양화하여 추진하고 있고, 자유토론폰방을 신설하여 소통창구로 활용하는 점은 잘 된 점으로 평가됨. 그러나 외부이해관계자는 주로 고객들을 대상으로 하고 있는데, 고객들 이외에도 지방자치단체, 지방단체 등과의 소통 정도는 미미한 것으로 나타남.</p> | |

2) 경영층의 사회적 책임 및 윤리경영

- 공공기관으로서 기관의 사회적 역할 및 책임에 대한 경영층의 이해의 적정성 (B+) : 배점 0.75 × 80점 ÷ 100 = 0.60
- 사회적 책임 및 공익성을 이행하기 위한 경영층의 노력과 성과(B+) : 배점 0.75 × 80점 ÷ 100 = 0.60
- 지역주민·시민단체·유관기관간의 협력 및 유대관계 증진을 위한 경영층의 노력과 성과(A0) : 배점 0.75 × 85점 ÷ 100 = 0.64
- 부패방지와 청렴유지를 위한 경영층의 노력과 성과(A0) : 배점 0.75 × 90점 ÷ 100 = 0.68

| 평가범주 | 경영전략 | 지표명 | 경영층의 사회적 책임 및 윤리경영 | | | | |
|------|---|-----|--------------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 공공기관으로서 사회적 책임을 이행하기 위한 경영층의 리더십과 윤리경영을 위한 경영층의 노력과 성과 정도 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 3점 | 평가점수 | 2.52점 | 백분률 | 84.00 |

평가의견

- 화성시문화재단은 공공기관으로서 가져야 할 사회적 책임을 이행하기 위하여 객석 나눔, 재능나눔, 자원봉사 등 실질적인 노력을 보였고, 이에 따른 성과도 긍정적으로 인정될만함.
- 특히 기관장이 시민과의 소통을 굉장히 중요시하면서 타 기관에 비해 지역주민, 시민단체, 유관기관 간의 협력사업이 비교적 잘 이루어지고 있음. 예컨대 군부대와외 벽화사업을 통한 마을재생사업, 지역문화예술인 발굴을 위한 신진작가 공모사업, 타 문화재단 설립을 위한 자문 및 노하우 전수 등이 비교적 우수사례라고 할 수 있음.
- 기관장은 오랜 기간 동안 공직에 종사하면서 강한 윤리의식을 가지고 있고, 이에 따른 윤리경영의 의지도 매우 강한 편임. 이러한 윤리의식을 직원들에게도 함께 고취시키고자 하는 노력이 엿보임.
- 화성시문화재단은 상벌규칙, 임직원 직무 관련 범죄고발규칙, 임직원 행동강령 등을 제정하여 시행하고 있고, 윤리경영에 대한 인식 개조 활동도 활발하게 진행하고 있음. 부서 자체적으로 청렴교육이 시행되고 있으며, 교육에 대한 시행 보고를 감사팀에서 모니터링하는 등의 노력을 기울이고 있음. 다만 청렴교육이 전문적이지 못하고 다소 일반적인 수준에서 진행되기 때문에 실질적인 효과가 나빠질 우려가 있음.

2. 경영관리

가. 조직·인사

1) 조직관리 및 경영의사결정기구 운영의 적절성

- 기관의 비전과 전략 및 경영목표와 연계하여 기관 내 단위조직 구성의 적정성과 각 단위조직의 역할과 책임 및 인력의 적정성(C0) : 배점 1.0 × 60점 ÷ 100 = 0.60
- 기관의 대내외 환경변화와 주요 현안과제에 따른 조직혁신 등 기관 내 단위조직 운영의 적정성(C0) : 배점 1.0 × 60점 ÷ 100 = 0.60
- 기관 내 단위조직의 성과평가와 보상의 적정성(C0) : 배점 1.0 × 60점 ÷ 100 = 0.60
- 경영성과에 따른 조직관리의 환류 노력과 성과(C0) : 배점 1.0 × 60점 ÷ 100 = 0.60
- 이사회 등 경영의사결정기구의 역할과 책임 및 운영계획이 명확하고, 그 구성원과 참여수준이 적정하며, 운영의 실효성 정도(A0) : 배점 1.0 × 90점 ÷ 100 = 0.90

| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 조직관리 및 경영의사결정기구 운영의 적정성 | | | | |
|------|---|-----|-------------------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 기관의 비전과 전략 및 경영목표 달성을 위한 조직구성 및 운영의 적정성 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 5점 | 평가점수 | 3.30점 | 백분률 | 66.00 |

평가의견

- 계속 이어진 수탁으로 현재 기능이 복잡하고, 조직간 칸막이가 심하고, 인사교류가 어려운 상황에서 기관의 비전과 전략 및 경영목표의 연계를 통한 단위 조직의 역할과 책임감이 약한 것으로 판단됨. 그리고 인력의 적정성이 취약한 것으로 판단됨. 즉 계속된 수탁으로 인해 고용 시 승계가 이루어지면서 정원은 증가하지만 체계적인 정원관리가 미흡하며 현원과 괴리가 생기고 있음.
- 계속된 수탁 등으로 인해 문화재단의 기능이 다양하고 복잡하며, 조직 간의 이질적인 과제가 혼재되어 문화재단 전체 차원의 총합성을 갖는 과제 추진이 쉽지 않은 상황이며 기관 내 단위조직간 협업적 운영이 미흡함. 따라서 적시에 객관적인 조직진단을 통해서 문화재단의 기능, 조직, 인력, 조직문화, 성과관리 등을 전반적으로 재정립할 필요가 있음. 이를 통해서 문화재단 기능과 미션에 맞는 기능 중심으로 갈 것인지 계속 고민할 필요함.
- 경영평가에 부합하는 성과평가체계가 미흡하며, 현재 활용되고 있는 근무성적 평정표는 공무원 조직에서 사용하는 것으로 재단 등 공공기관에 맞는 성과평가체계 설계가 필요함(물론, 호봉제로 인한 화성시 등 여러 제약이 있지만). 성과체계 구성시 지나치게 주관적인 지표를 주의해야 하며, 또한 성과관리를 전담할 수 있는 담당자가 필요함.
- 근무성적 평정표에 따른 성과관리 승진, 인센티브 등과의 연계성이 낮음. 이를 해결하기 위해서는 재단의 미션과 비전, 그리고 각 기능에 맞는 성과평가 지표와 가중치를 적절하게 설계하고, 성과관리 결과를 인사관리와 조직관리에 적절하게 연계할 필요가 있음. 또한 구성원의 다양성과 조직칸막이를 해소하기 위해서는 재단의 업무를 수행할 때 협업(collaboration) 관점에서 접근할 필요함.
- 이사회 14명은 문화재단의 미션과 비전과 관련하여 적절하게 구성된 것으로 판단됨.

2) 인사관리 및 보수관리의 적정성

- 채용과 승진 및 상벌 등 인사관리와 성과평가의 공정성과 합리성(C0) : 배점 1.5 × 60점 ÷ 100 = 0.90
- 보수체계의 합리성과 성과평가와의 연계성(C0) : 배점 1.5 × 60점 ÷ 100 = 0.90
- 내부구성원의 역량 개발과 향상을 위한 노력과 성과(B0) : 배점 1.5 × 65점 ÷ 100 = 0.98
- 경영성과에 따른 인사·평가·보수관리에 대한 환류 노력과 성과(C0) : 배점 1.5 × 60점 ÷ 100 = 0.90

| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 인사관리 및 보수관리의 적정성 | | | | |
|------|--|-----|------------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 조직구성원의 채용·승진 등 인사관리와 성과에 대한 보상이 공정하고, 구성원의 역량강화를 위한 지원의 정도 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 6점 | 평가점수 | 3.68점 | 백분률 | 61.25 |

평가의견

- 문화재단의 채용·승진·상벌 등의 적정성 및 준수 정도가 낮은 수준이며, 성과평가의 공정성과 인사관리와의 연계성도 낮은 수준임. 조직구성원과 부서가 다양하며, 사업 내용 역시 다양한 상황에서 조직인사 부서와 각 부서 간의 지원과 집행이 원활하게 이루어지 못하고 있음. 이를 위해 조직 및 인사 담당 부서의 충원과 전문성과 역량 강화가 필요함. 직급 간 인사적체가 심하고, 2/3급에서 내부 승진이 없는 상황은 조직의 역량과 발전에 장애가 될 수 있음. 이런 문제를 다소나마 해결하려는 근속승진, 대우수당, 직렬전환 등의 방법을 찾고 있는데 보다 근원적인 접근이 요구됨.
- 공무원과 연계된 호봉제로 인해 보수체계의 합리화를 추구하기가 쉽지 않으며, 성과평가체계를 보다 문화재단의 특수성이 반영된 성과관리가 이루어져야 하는데 그렇지 못함. 그리고 근무성적 평정표에 의존하는 성과관리의 결과 역시 승진이나 인센티브 등 인사관리와 연계하여 운영하지 않고 있음.
- 문화재단의 기능과 조직이 다양하면 이에 맞게 교육 프로그램이 편성되고 운영되어야 함에도, 교육관련 업무 전담자가 없는 현실에서 적시에 전문적이고 효과적인 교육 관리와 운영이 쉽지 않음. 문화재단의 기능과 사업의 성격에 부합하는 직무교육, 사이버교육 등의 질적, 양적 교육수준을 높이고, 이를 성과체계와 직결시키는 관리가 요구됨.
- 채용, 승진, 성과평가 및 인사관리에의 반영, 순환보직 등에서 여러 문제가 있으며, 이를 재단의 미션과 비전에 맞는 인사관리로 재정비하여 운영할 필요가 있음.

나. 재무·예산

1) 재무·예산관리의 적정성(비계량지표)

- 기관의 비전과 전략 및 목표에 따른 재무예산 편성의 적정성(B+) : 배점 0.4 × 80점 ÷ 100 = 0.32
- 재무·예산 운용 및 집행의 투명성과 효율성(B+) : 배점 0.4 × 80점 ÷ 100 = 0.32
- 자금 및 재무관리의 합리성(B+) : 배점 0.4 × 80점 ÷ 100 = 0.32
- 자산관리의 정확성과 적정성(B+) : 배점 0.4 × 80점 ÷ 100 = 0.32
- 결산회계시스템 및 내부회계통제의 적절성(B+) : 배점 0.4 × 80점 ÷ 100 = 0.32

| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 재무·예산관리의 적정성 | | | | |
|------|--|-----|--------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 재무·예산 계획과 편성의 적절성 및 예산집행의 투명성과 효율성의 정도 | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 1.60점 | 백분률 | 80.00 |

평가의견

- 화성시문화재단은 세입예산 편성 시 출연금과 동탄복합문화센터/유엔아이센터/화성시시립도서관/노작홍사용문학관 등 4개 위탁사업 위탁금에 대하여 본예산을 편성하고, 공모사업 보조금 지원 결정 시 관련 추경예산을 편성하고 있음.
- 화성시문화재단은 금융기관별 예금금리 bidding을 실시하고 높은 금리를 제공하는 금융기관에 유휴자금을 정기예치 하는 방식으로 유휴자금 수익창출을 위해 노력하고 있음.
- 재단의 특성상 원금보장이 되는 금융상품으로 유휴자금을 운용할 수 밖에 없는 한계가 있으나, 운용 가능한 범위 내에서 유휴자금의 운용수익을 증대시키기 위한 방안을 마련할 필요가 있음.

2) 재무·예산관리의 적정성(예산집행률)

| | | | | | | | |
|------|--|-----|--------------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 재무·예산관리의 적정성 | | | | |
| 세부항목 | 재무·예산 계획과 편성의 적절성 및 예산집행의 투명성과 효율성의 정도 | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 1.90점 | 백분률 | 95.00 |

평가의견

- 본 예산과 5차례의 추경예산을 반영한 재단의 2015년 예산집행률은 94.45%로 산정되었음.

3) 재정구조의 건전화(비계량지표)

- 자체수입확대 등 재정건전화를 위한 노력과 성과(B+) : 배점 1.0 × 80점 ÷ 100 = 0.80
- 예산집행의 절감을 위한 노력과 성과(B+) : 배점 1.0 × 80점 ÷ 100 = 0.80

| | | | | | | | |
|------|---------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 재정구조의 건전화 | | | | |
| 세부항목 | 재정건전화 노력의 적정성 | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 1.60점 | 백분률 | 80.00 |

평가의견

- 재단은 2015년 중 공모사업에 대한 적극적인 지원결과 공모사업지원보조금이 전년 대비 143백만 원(117%) 증가하였고, 업체로부터의 기부금도 전년대비 208백만 원이 증가하는 등 자체수입액이 확대되었음.
- 공모사업의 경우 재단 자체의 노력에 따라 그 실적이 달라지는 측면이 존재하므로, 재단은 공모사업지원보조금 중 화성시와 다른 기관의 연계사업에서 지원되는 보조금(약 86백만 원)을 자체수입액에 포함하고 있음.

4) 재정구조의 건전화(자체수입액)

| | | | | | | | |
|------|---------------|-----|-----------|------|-------|-----|--------|
| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 재정구조의 건전화 | | | | |
| 세부항목 | 재정건전화 노력의 적정성 | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 2.00점 | 백분률 | 100.00 |

평가의견

- 자체수입확대를 위한 계량지표 산식은 직전 3개년도 평균 대비 당해 연도 실적으로 측정하도록 정의되어 있으나, 재단은 경영실적보고서 작성 시 공모사업지원보조금과 업체로부터의 기부금수입을 전년대비로 작성하여, 계량지표 산식에 따른 득점을 구체적으로 산정하기 어려움.

5) 재정구조의 건전화(계량관리업무비)

| | | | | | | | |
|------|---------------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 재정구조의 건전화 | | | | |
| 세부항목 | 재정건전화 노력의 적정성 | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 0.00점 | 백분률 | 0.00 |

평가의견

- 재단의 2015년 계량관리업무비 계량지표가 음수(-)로 산출되어 되었는데, 이는 2012년 11월 도서관 및 2013년 5월 홍사용문학관의 위수탁협약 체결로 직전 3개년 평균 계량관리업무비 대비 2015년 계량관리업무비가 증가하였기 때문인 것으로 분석됨.
- 재단의 경우 사업부서 구매계약 체결 시 합리적인 가격협상 진행, 저전력 고효율 LED 조명 보급 확대, 샤워헤드 교체 등 관리운영비 절감을 위한 노력을 수행하였음.

다. 고객만족도

1) 고객만족도

- 고객만족도 점수 : 배점 6점 × 88.97점 ÷ 100 = 5.33

| | | | | | | | |
|------|------|-----|-----------------------------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 내·외부 고객만족도 제고를 위한 노력과 성과 평가 | | | | |
| 세부항목 | | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 6점 | 평가점수 | 5.33점 | 백분률 | 88.97 |

평가의견

- 화성시문화재단의 고객을 대상으로 업무처리, 서비스 이용 후 호감도, 상품 품질, 이용 및 제공방법, 시설 및 홈페이지, 윤리경영 및 정보보호와 관련된 종합적인 만족도 조사를 실시하였음.
- 그 결과, 기관의 전반적인 만족도, 서비스 상품 만족도, 사회적 만족도 모두 높은 것으로 나타나 최대한의 고객만족 경영의 성과로 판단됨.

| 구분 | 기관 전반적인 만족도 | | |
|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 업무처리 | 기대치 대비 업무처리 | 서비스 이용 후 호감도 |
| 점수(100점 만점) | 87.61 | 88.51 | 90.00 |

| 구분 | 서비스 상품(성과품) 만족도 | | | |
|-------------|-----------------|-----------|----------|------------|
| | 상품 품질 | 이용 및 제공방법 | 시설, 홈페이지 | 윤리경영, 정보보호 |
| 점수(100점 만점) | 90.25 | 85.97 | 87.86 | 89.75 |

| 구분 | 만족도 지수 평가 | | | 총점 (100%) |
|-------------|-----------------------|----------------------|-------------------|-----------|
| | 기관 전반적인 만족도 (가중치 50%) | 서비스 상품 만족도 (가중치 30%) | 사회적 만족도 (가중치 20%) | |
| 점수(100점 만점) | 88.71 | 89.00 | 89.55 | 88.97 |

2) 고객만족도(비계량지표)

- 외부고객만족 경영체계의 구축과 운영의 적정성(B+) : 배점 1.33 × 80점 ÷ 100 = 1.07
- 내부고객만족 제고를 위한 노력과 성과(A0) : 배점 1.33 × 85점 ÷ 100 = 1.13
- 합리적 노사관계의 발전을 위한 노력과 성과(B+) : 배점 1.33 × 80점 ÷ 100 = 1.07

| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 내·외부 고객만족도 제고를 위한 노력과 성과 평가 | | | | |
|------|------|-----|-----------------------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | | | | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 4점 | 평가점수 | 3.27점 | 백분률 | 81.75 |

평가의견

- 2014년 화성시민 문화향수 실태조사에 따르면 화성시문화재단의 문화예술행사에 직접 참여한 경험이 있는 화성시민은 2.9%에 지나지 않음. 재단의 인지도를 높이고 문화 향유고객을 확장시키기 위하여 문화소외계층, 문화근접계층, 문화향유계층으로 분류하여 고객군별 대응방향을 모색하는 노력을 기울임. 또한 고객의 유형을 세분화하여 각 고객 유형별 서비스방향을 제시하고 있는 점은 고무적이라 판단됨. 또한 실시간 "모바일 CS 서비스" 체계를 구축하여 공연 및 공연장에 대한 평가를 손쉽게 할 수 있도록 하였음.
- 고객의 의견을 반영한 환류 노력은 재단에서 시행하는 사업별로 이루어지고 있음. 그러나 지적사항에 대한 후속조치의 결과가 모호하게 기재되어 있고, 성과에 어떻게 반영되었는지에 대한 구체성이 부족함.
- 내부고객만족도를 제고하기 위하여 모범직원 표창 대상자를 선정하는 조직 운영은 매우 바람직한 것으로 사료됨. 2014년 11명이었고, 2015년에는 17명으로 확대하여 직원들의 사명감과 책임감을 고취시키는 계기가 되었음. 또한 조직운영의 효율성을 높일 수 있는 참신한 아이디어 공모전을 실시하였고, 기간제 근로자의 처우를 개선하는 등의 노력을 기울임.
- 노사 간의 합리적인 관계 설정을 위한 다양한 활동이 다소 부족해 보이며, 성과관리 체계 구축에 따른 불만이나 문제점을 해소할 통로를 보다 구체적으로 계획할 필요가 있다고 판단됨.

라. 시 권장정책 · 사회공헌

1) 시 권장정책 준수

- 기관의 경영의사결정의 시 정책과 부합성(A0) : 배점 5점 × 85점 ÷ 100 = 4.25
- 시 협조요청 이행률 : 이행 8건 ÷ 요청 8건 × 배점 5점 = 5

| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 시 권장정책 준수 | | | | |
|------|------|-----|-----------------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | | | 시 정책과 기관의 경영의사결정의 부합성 | | | | |
| 지표성격 | 혼합 | 배점 | 10점 | 평가점수 | 9.25점 | 백분률 | 92.50 |

평가의견

- 화성시에서 요구한 총 8건의 지시사항에 대하여 모두 이행하여 시 권장정책에 맞춰 재단을 운영하고 있는 것으로 나타남. 화성시에서 요구한 정책 지시사항은 ① 종합감사에 따른 환수금 고지서 납부요청, ② 교육비 관련 세외수입고지서 납부요청, ③ 운영 지도·점검 결과통보, ④ 전직원 친절교육 실시요청, ⑤ 운영 지도점검 결과에 따른 조치요청, ⑥ 2016년 주요업무계획 제출, ⑦ 2016년 주요업무계획 수정정보안 제출, ⑧ 운영 지도·점검 결과통보임.

2) 사회공헌 및 윤리경영

- 기관의 설립목적과 부합되게 공공기관으로서 수행한 사회공헌 활동(B+) : 배점 2점 × 80점 ÷ 100 = 1.60
- 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과(A0) : 배점 2점 × 85점 ÷ 100 = 1.70
- 윤리경영시스템 운영의 적정성과 성과(B+) : 배점 2점 × 80점 ÷ 100 = 1.60

| 평가범주 | 경영관리 | 지표명 | 사회공헌 및 윤리경영 | | | | |
|------|------|-----|--|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | | | 공공기관으로서 기관의 사회적 책임 수행실적과 윤리경영시스템 운영의 적정성 | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 6점 | 평가점수 | 4.90점 | 백분률 | 81.67 |

평가의견

- 사회공헌과 관련하여 가장 고무적인 성과는 전직원이 참여하는 자발적 기부 및 기증문화 확산임. 직원 개개인이 자발적으로 참여하기 힘든 것이 바로 기부 및 기증인데, 2015년에 중추적 이웃돕기 모금운동, 캐나다 버나비시 평화의 소녀상 건립 모금, 북카페 도서 기증에 전 직원이 동참하였음. 아직 시작 단계라 그 성과가 크지 않지만 차츰 그 범위를 다양화하고 영역을 확대하는 측면의 노력이 경주된다면 긍정적인 성과를 이끌어 낼 수 있을 것으로 판단됨. 또한 이러한 기증문화 확산은 기관장 및 경영진의 솔선수범이 우선되어야 하므로 적극적인 활동을 통해 직원들에게 모범을 보일 필요가 있음.
- 화성시문화재단은 계약제도의 개선을 통해 공정성을 확보하였고, 기간제 근로자, 사회적 약자에 대한 지원을 강화함으로써 사회적 책임을 이행하고 있음.

3. 경영성과

가. 문화향수 증진사업

1) 문화향수 증진사업(비계량지표)

- 사업추진계획의 구체성과 적정성(A0) : 배점 0.8점 × 85점 ÷ 100 = 0.68
- 사업집행의 적절성(B0) : 배점 0.8점 × 75점 ÷ 100 = 0.60
- 사업의 비계량적 성과의 적정성(B+) : 배점 0.8점 × 80점 ÷ 100 = 0.64
- 사업 환류 활동의 적절성(B0) : 배점 0.8점 × 70점 ÷ 100 = 0.56
- 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성(B+) : 배점 0.8점 × 80점 ÷ 100 = 0.64

| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 문화향수 증진사업 | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 4점 | 평가점수 | 3.12점 | 백분률 | 78.00 |

| 평가의견 | |
|------|---|
| ○ | 지역문화진흥법 제정 이후 이루어지고 있는 생활예술 활성화사업에서 성남문화재단 등 선도적인 정책추진체계를 빠르게 벤치마킹한 것은 물론 여타 세부사업에서 창조적인 시도와 추진 과정보다 혁신 시스템의 구축 및 운용이 눈에 띈다. |
| ○ | 화성시 문화재단이 당면한 과제는 거대한 신도시 조성사업의 결과로 급변하는 도시/인문환경에 따른 폭증하는 사업수요에 대응하는 것으로, 문화향수 확대 사업은 그 성격상 매우 시급하고도 중요한 사업으로 평가됨. |
| ○ | 문화재단의 사업 전반을 아우르는 중장기계획은 아직 수립되어 있지 않지만, 문화정책 부문의 사업은 연차계획에 따라 체계적으로 진행되고 있으며, 문화사업, 축제실행, 공연사업 등 세 팀으로 나누어 전문성을 축적해나가면서 성과를 도출하고 있음. |
| ○ | 특히 하반기 예정된 생활문화센터의 조성 등을 겨냥하여 2015년 동아리 발굴 및 사회공헌 연계 등에 두드러진 사업진척이 있었으며, 이를 통해 야외공연장 사업과 찾아가는 공연장 사업 및 차 없는 거리 프로젝트와 예술시장 프로젝트 등 여러 팀간의 협업을 통해서 문화향수 확대를 위한 대표사업을 구축하였음. |
| ○ | 해당 사업의 성과목표는 질적인 차원에서는 바람직하게 설정되어 있으나, 양적 지표는 현재 세 팀 중 공연팀에만 해당됨. 특히 향수사업의 경우, 정책대상이 되는 사업참여자(시민)의 만족도와 영향도가 중요하기 때문에 이러한 내용을 보충하여 재구성되어야 함. |
| ○ | 또한 위에서 언급한 대표사업들이 문화정책 현장에서 새로운 트렌드를 반영하는 사업들이기는 하지만, 예산규모 등에서 문화재단의 브랜드를 구축할 만한 선도사업이라고 보기는 어려움. '문화재단'의 정체성과 위상에 걸맞게 해당 사업에 대한 집중적인 투자가 필요함. |
| ○ | 또한 재단 대표이사가 강조하고 있는 철학인 "화성시의 종합적인 문화 플랫폼"으로 역할하기 위해서는, 향유사업과 연계한 예술가 매칭 프로그램 및 프로젝트가 보완되어야 할 것으로 보임. 플랫폼은 수요와 공급의 실시간 매칭이 가장 중요하기 때문에, 매개역할과 촉매역할을 강화하여 지역 예술가 및 창작자를 발굴하는 사업(예 : 화성아티스트, 화성투키)에서 문화향수 사업을 위한 공급자로 육성하기 위한 전략이 필요함. 온라인 플랫폼 구축을 통해 재단의 정체성은 물론 사업 효율성 강화가 가능할 것으로 판단됨. |

2) 문화향수 증진사업(공연장 가동 일수)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{234.0\text{일} - 188.8\text{일}}{259.6\text{일} - 188.8\text{일}} \times 100 = 63.8$$

| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 문화향수 증진사업 | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 5점 | 평가점수 | 3.19점 | 백분률 | 63.80 |

| 평가의견 | | | | |
|-------|---|-------|-------|-------|
| ○ | 산식 : $\frac{\text{공연장 가동 일수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ | | | |
| ○ | 공연장 가동 일수 : 공연장을 이용한 공연 및 행사 일수 | | | |
| ○ | 최고목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수(236일) × 110%(259.6일) | | | |
| ○ | 최저목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수(236일) × 80%(188.8일) | | | |
| 구분(일) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
| 화성아트홀 | 108 | 136 | 118 | 114 |
| 반석아트홀 | 127 | 128 | 91 | 120 |
| 합계 | 235 | 264 | 209 | 234 |

3) 문화향수 증진사업(객석점유율)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{65.40\% - 51.97\%}{71.46\% - 51.97\%} \times 100 = 68.8$$

| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 문화향수 증진사업 | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-----------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 5점 | 평가점수 | 3.44점 | 백분률 | 68.80 |

| 평가의견 | | | | |
|----------|---|-------|-------|-------|
| ○ | 산식 : $\frac{\text{객석점유율} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ | | | |
| ○ | 객석점유율 : 당해 연도 점유된 객석 수 ÷ (공연 일수 × 객석 수) | | | |
| ○ | 최고목표 : 직전 3개년도 평균 객석 점유율(64.97%) × 110%(71.46%) | | | |
| ○ | 최저목표 : 직전 3개년도 평균 객석 점유율(64.97%) × 80%(51.97%) | | | |
| 구분(%) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
| 화성·반석아트홀 | 73.50 | 44.40 | 77.00 | 65.40 |

4) 문화향수 증진사업(예산대비 공연프로그램 수)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{5.58\text{개/백만 원} - 3.80\text{개/백만 원}}{5.22\text{개/백만 원} - 3.80\text{개/백만 원}} \times 100 = 125.4$$

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-----------|------|-------|-----|--------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 문화향수 증진사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 2.00점 | 백분률 | 100.00 |

| 평가의견 | | | | | |
|---|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| ○ 산식 : $\frac{\text{예산대비 공연프로그램 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ | | | | | |
| ○ 예산대비 공연프로그램 수 : 공연프로그램 수 × 공연횟수 ÷ 투입예산 | | | | | |
| ○ 최고목표 : 직전 3개년도 평균 예산대비 공연프로그램 수(4.75개/백만 원) × 110%(5.22개/백만 원) | | | | | |
| ○ 최저목표 : 직전 3개년도 평균 예산대비 공연프로그램 수(4.75개/백만 원) × 80%(3.80개/백만 원) | | | | | |
| | 구분(개) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
| | 공연프로그램 수 | 45 | 49 | 25 | 51 |
| | 공연횟수 | 83 | 101 | 32 | 67 |
| | 투입예산(백만 원) | 664 | 582 | 559 | 612 |
| | 투입예산대비 공연프로그램 수 | 5.63 | 8.50 | 1.43 | 5.58 |

나. 화성시립도서관 운영사업

1) 화성시립도서관 운영사업(비계량지표)

- 사업추진계획의 구체성과 적정성(B+) : 배점 0.6점 × 80점 ÷ 100 = 0.48
- 사업집행의 적절성(A0) : 배점 0.6점 × 85점 ÷ 100 = 0.51
- 사업의 비계량적 성과의 적정성(B+) : 배점 0.6점 × 80점 ÷ 100 = 0.48
- 사업 환류 활동의 적절성(B+) : 배점 0.6점 × 80점 ÷ 100 = 0.48
- 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성(C0) : 배점 0.6점 × 60점 ÷ 100 = 0.36

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|--------------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 화성시립도서관 운영사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 3점 | 평가점수 | 2.31점 | 백분률 | 77.00 |

| 평가의견 | |
|--|--|
| ○ 대규모의 시립도서관은 물론 백여 개에 달하는 작은 도서관에 대한 세밀한 관리가 인상적이며, 특별히 문화향수 사업과 작은 도서관을 연계하여 화성시의 낙후된 서남부 지역에 "융합 프로그램"을 전개하는 것은 우수사례(Best Practice)로 꼽히기에 부족함이 없어 보임. | |
| ○ 청소년 서포터즈 사업이나 장난감 도서실과 같은 테마적 접근은 자칫 단순관리로 흐르기 쉬운 도서관 운영 사업에 생기를 불어넣을 수 있고, 대시민 관심제고와 참여확대를 위한 효과적인 사업으로 평가됨. | |
| ○ 지역 상인들과의 파트너십을 통해서 지역서점 활성화를 위한 프로그램을 운영하는 것 역시 선도적인 사업으로 평가되며, 실제로 경기도의 인근 지역들의 벤치마킹 대상으로 활용되는 등 성과가 적지 않음. | |
| ○ 종합적으로 볼 때, 도시공사에 소속되어 있던 도서관 운영부서가 문화재단으로 이관되면서 시너지 효과가 발생하는 것으로 파악됨. | |
| ○ 다만 현재 계량지표는 단순하게 이용자 및 대출 숫자로서 전통적인 도서관 성과에만 초점을 맞추고 있기 때문에 화성시 문화재단이 강점을 보이는 혁신적인 프로그램 발굴과 실행이 지속될 수 있도록 관리하기 위한 지표의 도입이 필요해 보임. | |

2) 화성시립도서관 운영사업(회원등록 수)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{242,570\text{명} - 155,041\text{명}}{213,181\text{명} - 155,041\text{명}} \times 100 = 150.5$$

| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 화성시립도서관 운영사업 | | | | |
|------|------------------------------------|-----|--------------|------|-------|-----|--------|
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 5점 | 평가점수 | 5.00점 | 백분률 | 100.00 |

평가의견

- 산식 : $\frac{\text{회원등록 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$
- 최고목표 : 직전 3개년도 평균 회원등록 수(193,801명) × 110%(213,181명)
- 최저목표 : 직전 3개년도 평균 회원등록 수(193,801명) × 80%(155,041명)

| 구분(명) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| 화성시립도서관 회원등록 | 156,709 | 202,729 | 221,964 | 242,570 |

3) 화성시립도서관 운영사업(연간 대출 건수)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{1,834,175\text{권} - 1,314,919\text{권}}{1,808,014\text{권} - 1,314,919\text{권}} \times 100 = 105.3$$

| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 화성시립도서관 운영사업 | | | | |
|------|------------------------------------|-----|--------------|------|-------|-----|--------|
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 4점 | 평가점수 | 4.00점 | 백분률 | 100.00 |

평가의견

- 산식 : $\frac{\text{연간 대출 건수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$
- 최고목표 : 직전 3개년도 평균 연간 대출 건수(1,643,649권) × 110%(1,808,014권)
- 최저목표 : 직전 3개년도 평균 연간 대출 건수(1,643,649권) × 80%(1,314,919권)

| 구분(권) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 대출 건수 | 1,498,991 | 1,597,199 | 1,834,758 | 1,834,175 |

다. 여성경제활동 촉진사업

1) 여성경제활동 촉진사업(비계량지표)

- 사업추진계획의 구체성과 적정성(B+) : 배점 0.4점 × 80점 ÷ 100 = 0.32
- 사업집행의 적절성(A0) : 배점 0.4점 × 85점 ÷ 100 = 0.34
- 사업의 비계량적 성과의 적정성(A0) : 배점 0.4점 × 85점 ÷ 100 = 0.34
- 사업 환류 활동의 적절성(B+) : 배점 0.4점 × 80점 ÷ 100 = 0.32
- 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성(A0) : 배점 0.4점 × 85점 ÷ 100 = 0.34

| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 여성경제활동 촉진사업 | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-------------|------|-------|-----|-------|
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 1.66점 | 백분률 | 83.00 |

평가의견

- 타 지역에서는 여성회관들을 중심으로 훨씬 큰 규모의 인력과 예산이 운용되고 있는데 비해, 화성시 문화재단은 그 성격상 여성경제활동 촉진 사업이 재단의 사업 중요성 부분에서는 뒤로 밀릴 수밖에 없는 상황임.
- 일종의 '생산적 복지' 사업이기 때문에 복지는 과정이 중요하다라는 오랜 통찰을 반영하여 사업 성과를 평가하자면, 사업담당자들의 기업 및 여성인력과의 장기적인 파트너십 관계 설정이 매우 높은 취업 성공률로 이어지고 있다는 점에서 좋은 평가가 가능함.
- 여성 및 복지 분야 전문인력들이 스텝으로 활동하고 있으며, 생활체육시설 이용자 및 도서관 이용자 데이터베이스를 활용하여 원스톱 서비스를 제공하려는 노력이 시민들의 호응을 받고 있는 것으로 평가됨.
- 다만 사업 계획 부분에서 문화재단의 성격에 걸맞는 차별화된 프로젝트나 프로그램을 찾아보기가 어렵고, 여타 기초자치단체에서 주로 활용되는 사업만을 하고 있다는 것은 개선이 필요한 부분임.
- 2016년 하반기 독립적인 재단 설립이 예상되는바, 문화재단 내에서 구축한 네트워크 및 협업경험을 계승/발전하여 시너지를 낼 수 있는 방안 마련이 재단은 물론 시 차원에서 반드시 모색되어야 할 것임.

2) 여성경제활동 촉진사업(상용직 취업률)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{30.96\% - 22.44\%}{30.86\% - 22.44\%} \times 100 = 101.2$$

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-------------|------|-------|-----|--------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 여성경제활동 촉진사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 3점 | 평가점수 | 3.00점 | 백분률 | 100.00 |

평가의견

○ 산식 : $\frac{(\text{취업자 수} \div \text{구인 등록 건수}) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$

○ 취업자 수 : 상용직 취업자 수(일용직 및 창업 제외)

○ 최고목표 : 직전 3개년도 평균 상용직 취업률(28.05%) × 110%(30.86%)

○ 최저목표 : 직전 3개년도 평균 상용직 취업률(28.05%) × 80%(22.44%)

| 구분 | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 취업자 수(명) | 707 | 528 | 687 | 699 |
| 구직 등록 건수(건) | 2,197 | 2,413 | 2,242 | 2,258 |
| 취업률(%) | 32.18 | 21.88 | 30.64 | 30.96 |

3) 여성경제활동 촉진사업(교육생 취업률)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{65.58\% - 44.82\%}{61.62\% - 44.82\%} \times 100 = 123.6$$

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|-------------|------|-------|-----|--------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 여성경제활동 촉진사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 3점 | 평가점수 | 3.00점 | 백분률 | 100.00 |

평가의견

○ 산식 : $\frac{(\text{취업자 수} \div \text{직업교육 참가자 수}) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$

○ 취업자 수 : 상용직, 일용직, 창업자 수 포함

○ 최고목표 : 직전 3개년도 평균 교육생 취업률(56.02%) × 110%(61.62%)

○ 최저목표 : 직전 3개년도 평균 교육생 취업률(56.02%) × 80%(44.82%)

| 구분(명) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| 화성시립도서관 회원등록 | 156,709 | 202,729 | 221,964 | 242,570 |

라. 시민 생활체육 활성화사업

1) 시민 생활체육 활성화사업(비계량지표)

○ 사업추진계획의 구체성과 적정성(B0) : 배점 0.2점 × 70점 ÷ 100 = 0.14

○ 사업집행의 적절성(B+) : 배점 0.2점 × 80점 ÷ 100 = 0.16

○ 사업의 비계량적 성과의 적정성(B+) : 배점 0.2점 × 80점 ÷ 100 = 0.16

○ 사업 환류 활동의 적절성(B0) : 배점 0.2점 × 75점 ÷ 100 = 0.15

○ 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성(B+) : 배점 0.2점 × 80점 ÷ 100 = 0.16

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|---------------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 시민 생활체육 활성화사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정성 | 배점 | 1점 | 평가점수 | 0.77점 | 백분률 | 77.00 |

평가의견

○ 사업추진계획은 구체적이거나 대부분 시설의 활용에 관한 내용이어서 소프트웨어 차원의 계획 보강이 필요함.

○ U&I 센터 등을 중심으로 차별화된 기기와 연구소를 보유함으로써 타 시군구에서 진행되는 시민 생활체육 관련 사업보다 높은 수준의 서비스를 제공하고 있으며 이로 인한 만족도 제고 효과가 있음.

○ 스포츠과학연구소 운영을 통해서 전문인력과 첨단장비를 활용하여 낮은 비용으로 시민 생활체육 활성화를 위한 사업을 꾸준히 전개하는 것은 높이 평가할만 하지만, 이를 활용한 문화재단의 타사업과의 연계 프로젝트 구성과 같은 적극적인 사업기획이나 운영시의 시너지를 위한 노력은 다소 부족해보임.

○ 또한 청소년지도사와 생활체육지도사 간의 차이점 등 제도적인 문제점에 대한 인식이 있으며 이를 해소하기 위한 적극적 채용 노력은 바람직하지만, 이를 제도화하기 위한 전략적 접근이나 연구가 이루어지지 않는다면 생산적인 문제의식으로 발전하기 어려워보임.

○ 기 설정된 비계량적 성과목표는 운영인력의 숫자에 비해 충분하게 달성되고 있는 것으로 평가되지만, 공공에서 운영하는 체육시설이 민간의 시설들과 이해관계가 상충하지 않을 수 있도록 창조적 포지셔닝이 필요함.

2) 시민 생활체육 활성화사업(유료이용객 수)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{279,599\text{명} - 220,001\text{명}}{302,501\text{명} - 220,001\text{명}} \times 100 = 72.2$$

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|---------------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 시민 생활체육 활성화사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 2점 | 평가점수 | 1.44점 | 백분률 | 72.00 |

평가의견

- 산식 : $\frac{\text{유료이용객 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$
- 최고목표 : 직전 3개년도 평균 유료이용객 수(275,001명) × 110%(302,501명)
- 최저목표 : 직전 3개년도 평균 유료이용객 수(275,001명) × 80%(220,001명)

| 구분(명) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|----------|---------|---------|---------|---------|
| 동탄복합문화센터 | 60,082 | 69,371 | 68,509 | 78,071 |
| 유엔아이센터 | 201,335 | 208,890 | 216,817 | 201,528 |
| 합 계 | 261,417 | 278,261 | 285,326 | 279,599 |

3) 시민 생활체육 활성화사업(등록률)

○ 측정산식(목표대부여)

$$\text{목표달성도} = \frac{83.98\% - 62.32\%}{85.69\% - 62.32\%} \times 100 = 92.7$$

| | | | | | | | |
|------|------------------------------------|-----|---------------|------|-------|-----|-------|
| 평가범주 | 경영성과 | 지표명 | 시민 생활체육 활성화사업 | | | | |
| 세부항목 | 사업의 추진계획, 집행실적과 성과 및 환류활동의 적정성을 평가 | | | | | | |
| 지표성격 | 정량 | 배점 | 1점 | 평가점수 | 0.93점 | 백분률 | 93.00 |

평가의견

- 산식 : $\frac{(\text{등록인원 수} \div \text{총 정원 수}) - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$
- 총 정원 수 : 재난·천재지변 등에 의한 폐강은 총 정원에서 제외
- 최고목표 : 직전 3개년도 평균 등록률(77.90%) × 110%(85.69%)
- 최저목표 : 직전 3개년도 평균 등록률(77.90%) × 80%(62.32%)

| 구분(%) | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 동탄복합문화센터 | 79.10 | 83.00 | 82.00 | 92.50 |
| 유엔아이센터 | 73.81 | 74.70 | 74.78 | 75.45 |
| 합 계 | 76.46 | 78.85 | 78.39 | 83.98 |

2016년 화성시문화재단 경영실적 평가보고서

V. 결 론

1. 경영개선사항

가. 부문별 핵심개선사항

1) 경영전략

- 비전과 전략을 수립하는데 있어 사업 전반적인 중장기 사업전략을 수립할 필요가 있고, 이에 맞춰 화성시문화재단이 나아가야 할 사업의 청사진을 그려야 할 시점이라고 봄. 또한 조직 전반적인 발전계획으로 그 내용이 구성되는 중장기 발전계획과 연차별 사업계획, 그리고 화성시 문화관광, 여성보육, 체육·청소년 부문의 정책방향을 토대로 세부 사업계획을 수립하여야 하며, 이들의 연계성을 강화할 필요가 있음.
- 現 기관장은 기존에 구축한 조직의 체제를 그대로 이어받아 특유의 리더십과 철학을 바탕으로 평탄하게 운영하여 왔음. 하지만 화성시문화재단이 전국 단위의 타 문화재단에서 벤치마킹할 수 있을 만큼의 지위에 올라서기 위해서는 기관장을 위시로 한 경영진의 혁신이 필요함. 앞서 지적됐던 조직·인사관리의 문제점, 사회공헌과 윤리경영을 강화하기 위한 다양한 소통체계 확립, 아직 미진한 사업 분야의 성과를 끌어올릴 수 있는 방안 마련 등의 현안을 전사적 차원에서 접근하여 개선하려는 노력을 기울일 필요가 있음.

2) 경영관리

- 가장 큰 문제로 지적됐던 조직·인사관리에서는 ① 성과관리체계의 구축, ② 채용, 승진, 상벌 등의 독자적인 체계 구축 및 현실적인 적용, ③ 부서 간의 장벽을 허물 수 있는 기관장과 직원들의 노력이 우선적으로 개선되어야 함. 위의 문제점들은 형식적, 문서적으로는 체계가 구축되어 있는 것처럼 보일 수 있으나 실질적으로는 미흡한 문제이므로 어떻게 구현하여 관리할 지에 대한 현실적인 노력이 강구되어야 할 것임.
- 재무·예산관리는 자체수입을 세입에 편성하여 관리하는 노력이 있어야 하고, 매년 증가하고 있는 관리업무비를 절감하거나 이를 상쇄할 수 있는 수입원 발굴이 절실하다고 판단됨.

3) 경영성과

- 사업 분야는 사업 전반적인 마스터 플랜을 구축하여 이를 세부 사업계획과 연계 되도록 하여야 하고, 다양한 프로그램과 사업을 수행하는데 필요한 관련 기관이나 단체와의 협업을 다양화할 필요가 있음. 또한 "화성시의 문화 플랫폼"이라는 목표를 달성하기 위한 사업의 선택과 집중이 필요함.
- 무엇보다 사업 분야는 시민들의 만족도를 향상시키는 것이 중요하고, 어찌보면 최종적인 목표라 할 수 있는데 각 사업별 만족도 결과의 지적사항을 어떠한 방법으로 각각의 사업에 흡수시킬지에 대한 고민을 해볼 필요가 있고, 환류 체계의 재검토 등도 추가적으로 이루어져야 할 사안이라고 판단됨.

나. 중점 개선과제

1) 단기과제

- 신규 사업 발굴을 위한 체계 구축
- 성과관리체계의 구축
- 채용, 승진, 상벌 등의 독자적인 체계 구축 및 현실적인 적용
- 만족도 조사 방법과 환류 체계의 재검토
- 자체수입 증대를 위한 방안과 관리업무비 절감 방안 마련

2) 중장기과제

- 사업 전반적인 중장기 사업 계획 수립
- 부서 간의 장벽을 허물 수 있는 기관장과 직원들의 노력
- 조직진단 결과의 재검토 및 향후 개선방안 마련
- 사회공헌, 윤리경영 체제의 재검토 및 현실성 있는 개선방안 마련
- 사업의 종합적인 검토 및 성과 관리, 역점사업의 선정

2. 평가지표 보완

가. 평가지표 개선안

1) 각 기관별 주요사업

| 지표 | 각 기관별 주요사업 | |
|--------|--|---|
| | 기존 | 개선안 |
| 세부평가내용 | <p>[비계량지표]</p> <p>① 사업추진계획의 구체성과 적정성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 재무·예산계획, 조직·인력 등 자원배분 계획 수립의 적정성 <p>② 사업집행의 적절성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업수행을 위한 조직·인력·예산 운용 등 효율성 제고 노력의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인과 문제점 등에 대한 대응의 적절성 <p>③ 사업의 비계량적 성과의 적정성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 계획 대비 성과목표 및 목표치 달성도 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 <p>④ 사업 환류 활동의 적절성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 <p>⑤ 주요사업 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 기관의 설립목적과의 연계성 및 반영정도 - 주요사업 계량지표별 대표성과 도전성 | <p>[비계량지표]</p> <p>① 사업추진계획의 구체성과 적정성(30%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과목표 정의, 성과지표 개발 및 목표치 설정의 적정성 - 성과목표 달성을 위한 중장기계획 및 실행계획 수립의 적정성 - 재무·예산계획, 조직·인력 등 자원배분 계획 수립의 적정성 <p>② 사업 추진의 적정성(40%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 실행계획에 따른 추진 활동 실적의 적정성 - 사업수행을 위한 조직·인력·예산 운용 등 효율성 제고 노력의 적정성 - 사업추진 과정에서 발생한 환경변화 및 장애요인과 문제점 등에 대한 대응의 적절성 - 기관의 설립목적과 경영목표 달성 기여도 <p>③ 사업 환류 활동의 적절성(30%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자체평가와 연계한 환류 활동의 적정성 - 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적정성 |

2) 경영층의 사회적 책임 및 윤리경영

| 지표 | 1-2-2 경영층의 사회적 책임 및 윤리경영 | |
|--------|---|--|
| | 기존 | 개선안 |
| 세부평가내용 | <p>[비계량지표] 배점 3점</p> <p>① 공공기관으로서 기관의 사회적 역할 및 책임에 대한 경영층의 이해의 적정성</p> <p>② 사회적 책임 및 공익성을 이행하기 위한 경영층의 노력과 성과</p> <p>③ 지역주민·시민단체·유관기관간의 협력 및 유대관계 증진을 위한 경영층의 노력과 성과</p> <p>④ 부패방지와 청렴유지를 위한 경영층의 노력과 성과</p> | <p>[비계량지표] 배점 3점</p> <p>1. 지표명 변경 ==> 사회적 책임 삭제 “경영층의 윤리경영”</p> <p>2. 지표 삭제 후 다른 지표로 대체</p> <p>① 공공기관으로서 기관의 사회적 역할 및 책임에 대한 경영층의 이해의 적정성(삭제)</p> <p>② 사회적 책임 및 공익성을 이행하기 위한 경영층의 노력과 성과(삭제)</p> <p>③ 지역주민·시민단체·유관기관간의 협력 및 유대관계 증진을 위한 경영층의 노력과 성과(삭제)</p> <p>④ 부패방지와 청렴유지를 위한 경영층의 노력과 성과</p> <p>⑤ 윤리경영시스템 운영의 적정성과 성과(추가)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 내부감사시스템의 적정성 - 내부신고제도의 운영과 실적 - 시와 감사원 및 의회 등 외부기관의 부패 관련 지적 내역 |

3) 사회공헌 및 윤리경영

| 지표 | 2-4-2 사회공헌 및 윤리경영 | |
|----------------|---|--|
| | 기존 | 개선안 |
| 세부 평가 내용 | <p>[비계량지표] 배점 6점</p> <p>① 기관의 설립목적과 부합되게 공공 기관으로서 수행한 사회공헌 활동 - 사회적 약자에 대한 채용 우선 등 공익성 활동</p> <p>② 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장 하기 위한 노력과 성과 - 공정사회 구현을 위한 의식, 관행, 제도 등 불공정한 사항에 대한 개선 실적</p> <p>③ 윤리경영시스템 운영의 적정성과 성과 - 내부감사시스템의 적정성 - 내부신고제도의 운영과 실적 - 시와 감사원 및 의회 등 외부기관의 부패 관련 지적 내역</p> | <p>[비계량지표] 배점 6점</p> <p>1. 지표명 변경 ==> 윤리경영 삭제 “사회공헌 활동”</p> <p>2. 지표 삭제 후 다른 지표로 대체</p> <p>① 기관의 설립목적과 부합되게 공공 기관으로서 수행한 사회공헌 활동 - 사회적 약자에 대한 채용 우선 등 공익성 활동</p> <p>② 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장 하기 위한 노력과 성과 - 공정사회 구현을 위한 의식, 관행, 제도 등 불공정한 사항에 대한 개선 실적</p> <p>③ 윤리경영시스템 운영의 적정성과 성과 (삭제) - 내부감사시스템의 적정성 - 내부신고제도의 운영과 실적 - 시와 감사원 및 의회 등 외부기관의 부패 관련 지적 내역</p> <p>④ 지역주민·시민단체·유관기관간의 협력 및 유대관계 증진을 위한 기관의 노력과 성과(추가)</p> |

4) 인사관리 및 보수관리의 적정성

| 지표 | 2-1-2 인사관리 및 보수관리의 적정성 | |
|----------------|---|---|
| | 기존 | 개선안 |
| 세부 평가 내용 | <p>[비계량지표] 배점 6점</p> <p>지표명 : 인사관리 및 보수관리의 적정성</p> | <p>[비계량지표] 배점 6점</p> <p>지표명 : 인사관리 및 교육훈련계획의 적정성 (변경)</p> |

5) 문화향수 증진사업

| 지표 | 문화향수 증진사업 | |
|----------------|---|--|
| | 기존 | 개선안 |
| 세부 평가 내용 | <p>[계량지표] 배점 5점</p> <p>① 공연장 가동 일수 : 화성반석아트홀 공연장 가동일수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{공연장 가동 일수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 공연장 가동 일수 : 공연장을 이용한 공연 및 행사 일수 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 80%</p> | <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>① 월간 기획공연 개최 횟수 : 재단에서 기획한 공연의 개최 횟수를 평가 - 평가방법 : 목표달성도 - 산식 : (실적/목표) × 가중치</p> <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>② 월간 기획공연 관람객 수 : 재단에서 기획한 공연의 관람객 수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{관람객 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 관람객 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 관람객 수 × 80%</p> |
| | <p>[계량지표] 배점 5점</p> <p>② 객석점유율 : 화성반석아트홀 공연장 객석점유율을 평가 - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{객석점유율} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 객석점유율 : 당해 연도 점유된 객석 수 ÷ (공연 일수 × 객석 수) - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 공연장 가동 일수 × 80%</p> | <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>③ 화성문예아카데미 강좌 운영 횟수 : 화성 문예아카데미의 강좌 운영 횟수를 평가 - 평가방법 : 목표달성도 - 산식 : (실적/목표) × 가중치</p> <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>④ 화성문예아카데미 강좌 등록인 수 : 화성 문예아카데미의 강좌 등록인 수를 평가 - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{강좌 등록인 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 강좌 등록인 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 강좌 등록인 수 × 80%</p> |

| 지표 | 문화향수 증진사업 | |
|----------------|---|--|
| | 기존 | 개선안 |
| 세부 평가 내용 | <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>③ 예산대비 공연프로그램 수 : 투입예산 대비 공연프로그램 수를 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{예산대비 공연프로그램 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ <ul style="list-style-type: none"> - 예산대비 공연프로그램 수 : 공연프로그램 수 × 공연회수 ÷ 투입예산 - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 예산대비 공연프로그램 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 예산대비 공연프로그램 수 × 80% | <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>⑤ 동탄아트스페이스 가동일수 : 동탄아트스페이스 가동 일수를 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $(\text{실적/목표}) \times \text{가중치}$ <p>[계량지표] 배점 2점</p> <p>⑥ 동탄아트스페이스 관람객 수 : 동탄아트스페이스 관람객 수를 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 평가방법 : 목표부여 - 산식 : $\frac{\text{관람객 수} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times \text{가중치}$ <ul style="list-style-type: none"> - 최고목표 : 직전 3개년도 평균 관람객 수 × 110% - 최저목표 : 직전 3개년도 평균 관람객 수 × 80% |

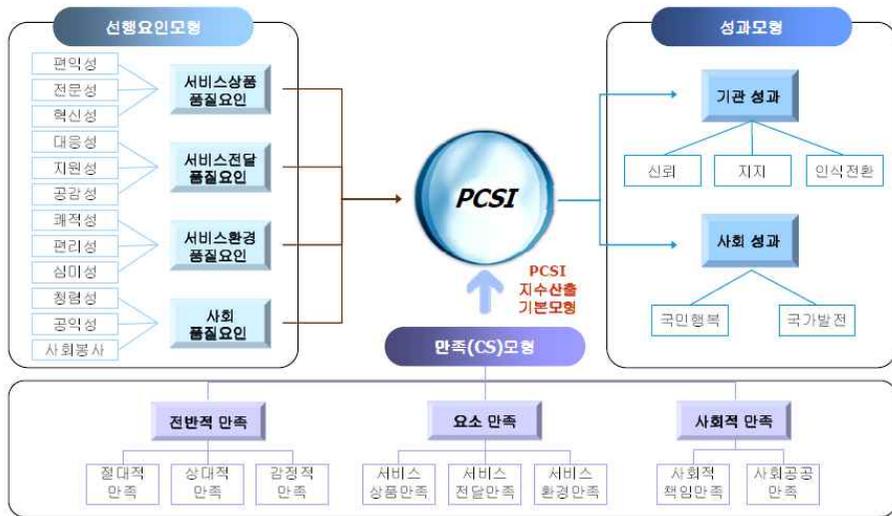
2016년 화성시문화재단 경영실적 평가보고서

VI. 부 록

1. PCSI 평가모델의 개요

가. PCSI 평가모델의 개념 및 구조

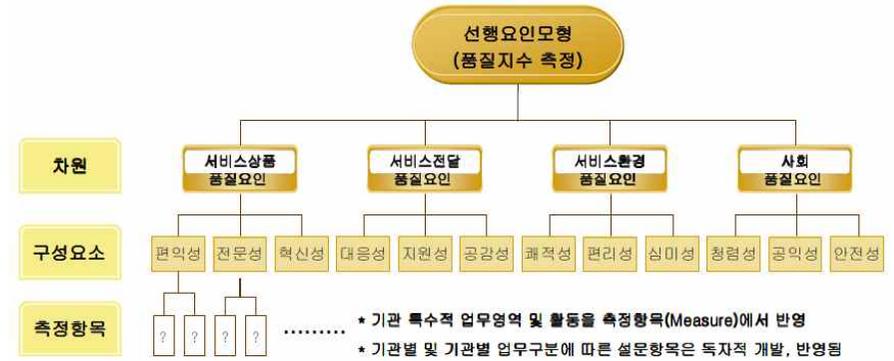
- 기존 고객만족도 조사모델(KCSI, NCSI 등)은 일반 기업을 대상으로 하기 때문에 만족의 선행요인 또는 결과변수에 공공부문의 특수성을 반영하는데 한계를 나타냄. 따라서, PCSI는 공공부문의 특성을 선행요인, 만족개념, 성과변수에 반영하여 개발하도록 함.
- PCSI(Public-service Customer Satisfaction Index ; 공공기관 고객만족 지수) 모델은 공공부문 고객만족도를 측정하는 대표적인 모델로 공공기관 고객만족경영 혁신 활동에 중요한 자료로 활용되고 있음.



나. PCSI 평가모델의 구성모형별 구조

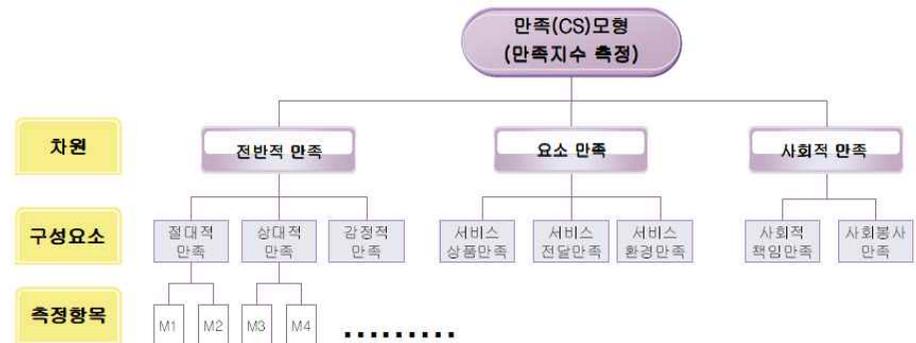
1) 선행요인 모형

- PCSI의 품질지수는 서비스 상품품질, 서비스 전달품질, 서비스 환경품질, 사회 품질 등의 4가지 부문에 대하여 측정하고, 각 부문은 각각 3개(총 12개)의 품질 요소를 측정함. 또한 각 품질요소는 기관의 특수적 업무영역 및 활동을 정확하게 측정할 수 있도록 하기 위해 기관별로 세부 측정 항목들을 도출하여 구성함.



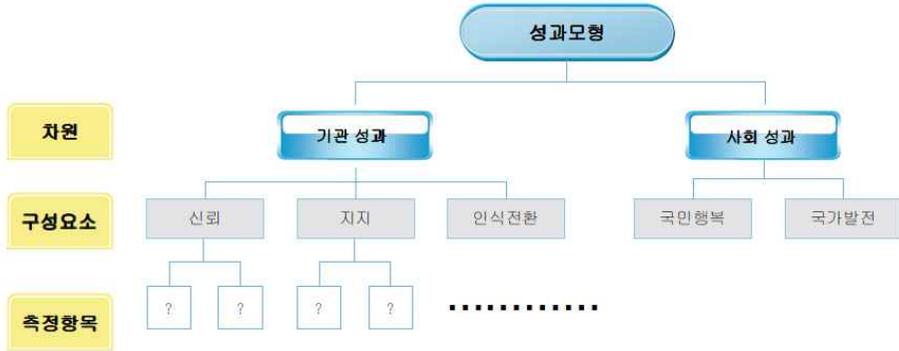
2) 만족 모형

- PCSI의 만족지수를 측정하는 요소는 전반적 만족, 요소만족, 사회적 만족 3개 부문이고, 이러한 3개 차원은 12개의 하위 항목으로 구성하도록 되어 있음. 또한 각 구성요소를 가장 적절하게 측정할 수 있도록 세부 측정항목이 개발되도록 되어 있음. PCSI 지수는 만족(CS)모형의 전반적 만족도, 요소 만족도, 사회적 만족도 값을 각각 50%, 30%, 20% 반영하여 도출함.



3) 성과 모형

○ PCSI의 성과지수를 측정하는 요소는 기관성과와 사회성과 2개 부문이고, 이러한 부문은 전체 5개의 하위요소로 구성되도록 되어 있습니다. 기관성과는 기관의 고객만족 활동이 기관의 신뢰, 지지, 인식전환에 미치는 영향에 대해 측정하며, 사회성과는 기관의 고객 만족활동이 국민행복과 국가발전에 미치는 영향에 대해 측정함.



다. 모형별 측정 항목

1) 선행요인모형 측정 항목

| Dimension | Component | Concept | Measure(측정항목) |
|--|-----------|--|---|
| 서비스 상품 품질 요인 [제공하는 서비스 상품 자체의 품질] | 편의성 | 해당기관의 서비스 상품 자체가 고객에게 제공하는 혜택 및 가치의 정도와 적절성 | • 상품자체가 주는 혜택과 가치의 정도, 제공하는 서비스 상품 내용의 적절성, 비용의 적절성, 고객에게 주는 가치의 정도 및 혜택 |
| | 전문성 | 서비스 상품을 제공하기 위한 능력의 보유 정도 | • 업무체계의 전문성, 정확성 및 완성도, 필요기술의 보유수준, 업무에 필요한 지식의 보유 정도 |
| | 혁신성 | 고객을 위한 새로운 아이디어 또는 프로그램의 기획정도 | • 새로운 아이디어 제안, 창의적 프로그램의 기획, 업무혁신을 위한 개선활동 |
| 서비스 전달 품질 요인 [서비스 전달 과정에서 고객이 서비스 제공자와 제공수단으로부터 느끼는 품질] | 대응성 | 고객을 중대하는 직영 및 시스템 또는 콜센터의 수준 (인적 대응, 시스템적 대응 포함) | • 절차 또는 구비서류의 적절성 및 간편성, 업무처리의 신속성, 의사소통의 명확성, 고객의견의 반영 정도, 직원을 신뢰할 수 있는 정도 |
| | 지원성 | 서비스에 대한 정보제공 활동 및 서비스 사후 관리의 정도 | • 정보 및 자료제공의 접근 용이성, 안내물 등의 비치여부, 최신자료의 갱신, 사후수행지원 관리, 업무 처리 후 확인점검, 고객불만관리 |
| | 공감성 | 고객을 이해하고 배려하는 정서적 태도 및 행동의 정도 | • 고객의 니즈에 대한 이해, 고객의 대한 친근감, 고객을 배려하는 정도, 적절한 태도, 직원의 정중하고 예의 바른 |
| 서비스 환경 품질 요인 [서비스 제공시설 및 환경에 대한 품질] | 쾌적성 | 서비스 제공환경과 시설의 쾌적하고 청결한 정도 | • 환기, 온도, 소음, 청소상태의 청결, 쾌적성 여부 |
| | 관리성 | 서비스 제공환경과 시설의 관리한 (편안하고 이용하기 용이) 정도 | • 물적 시설의 이동 편리성, 이용하기에 편리한 입지, 안내표지 구비정도, 정보/담당자 접촉 용이성 |
| | 심미성 | 서비스 환경과 공간, 오픈라인 시설의 아름답고 단정한 정도 | • 공간배치 및 구성의 적절성, 직원의 단정한 용모, 건물 시설의 아름다움, 홈페이지 구성의 보기 좋은 정도 |
| 사회 품질 요인 [서비스의 공공측면에서의 품질] | 정량성 | 업무처리의 투명성, 도덕성 및 공정성의 정도 | • 업무처리의 투명성, 기관의 도덕성, 기관의 윤리적 행동 등 |
| | 공익성 | 해당 기관의 본질적인 역할이 공공의 이익에 도움이 되는 정도 | • 국가 발전에의 기여도, 사회봉사활동, 관련사업에의 공헌도 |
| | 사회봉사 | 사회의 이익과 복지를 위한 사회환원과 사회봉사 활동의 정도 | • 사회봉사 활동의 정도, 소외계층 보호 노력, 이익의 사회환원 노력 등 |

2) 만족모형 측정 항목

| Dimension | Component | Concept | Measure(측정항목) |
|--|-----------|--|--|
| 전반적 만족 [서비스에 대한 이용자의 전반적, 총체적인 평가결과 및 감정상태] | 물대적 만족 | 공공기관의 서비스를 이용하고 난 후의 전반적인 만족도 | • 귀하는 000의 서비스에 전반적으로 만족하십니까? |
| | 상대적 만족 | 공공기관의 서비스에 대한 이용자의 기대대비 결과 및 투입대비 결과에 대한 만족도 | • 귀하는 000의 서비스에 기대했던 것보다 만족하십니까? • 귀하는 000의 서비스에 대해 귀하가 소요한 노력, 시간 또는 비용과 비교할 때 얼마나 만족하십니까? |
| | 감정적 만족 | 공공기관 서비스를 이용한 후에 느끼는 이용자의 감정적인 만족도 | • 귀하는 000를 이용한 후 000에 호감을 갖게 되었습니까? |
| 요소 만족 [전체 서비스를 구성하는 요소에 대한 만족도] | 서비스 상품만족 | 공공기관의 핵심적인 서비스 또는 서비스 상품에 대한 이용자의 만족도 | • 귀하는 이용하신 000의 000서비스에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까? • 귀하는 000의 서비스를 이용함으로써 추구하던 목적이 얼마나 충족되었습니까? |
| | 서비스 전달만족 | 공공기관의 서비스 제공 과정 전반의 인적, 제도적 측면에 대한 만족도 | • 귀하는 000의 관련 업무처리 절차 및 시스템에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까? • 귀하는 000의 직원의 태도와 행동에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까? |
| | 서비스 환경만족 | 공공기관의 서비스 시설 및 환경에 대한 만족도 | • 귀하는 000의 내외부 주변환경 및 직원 접촉 용이성에 대해 얼마나 만족하십니까? • 귀하는 000의 재반 시설 및 정보이용에 대해 얼마나 만족하십니까? |
| 사회적 만족 [서비스 제공기관의 사회적 책임 및 사회봉사 활동에 대한 만족도] | 사회적 책임만족 | 공공기관으로서 본질적인 역할에 대한 만족도 | • 귀하는 공공기관으로서 000의 공정성, 투명성, 청렴성 등 전반적인 공공성에 대해 얼마나 만족하십니까? |
| | 사회봉사 만족 | 공공기관으로서 사회환원 및 사회봉사에 대한 만족도 | • 귀하는 공공기관으로서 000의 사회적 공헌도에 대해 얼마나 만족하십니까? |

3) 성과모형 측정 항목

| Dimension | Component | Concept | Measure(측정항목) |
|---|-----------|------------------------------------|--|
| 기관 성과 [공공기관이 고객으로부터 얻는 성과] | 신뢰 | 해당기관이 제공하는 서비스 상품 자체가 주는 혜택의 정도 | • 귀하는 000를 이용한 후 000의 사업/활동을 얼마나 더 신뢰하게 되었습니까? |
| | 지지 | 공공기관의 정책 또는 활동에 대해 지지하는 정도 | • 귀하는 000를 이용한 후 000의 사업/활동을 얼마나 더 지지하게 되었습니까? |
| | 인식전환 | 공공기관의 평판과 이미지가 더 좋게 평가하는 정도 | • 귀하는 000를 이용한 후 000에 대한 인식이 얼마나 더 좋아질 것이라고 생각하게 되었습니까? |
| 사회 성과 [공공기관의 서비스가 국가 발전과 국민행복에 기여한 정도] | 국민행복 | 공공기관의 서비스가 최종적으로 국민의 삶과 행복에 기여한 정도 | • 귀하는 000의 사업/활동이 국민들이 삶의 질 향상에 얼마나 기여한다고 생각하십니까? |
| | 국가발전 | 공공기관의 서비스가 국가 및 사회 발전에 기여한 정도 | • 귀하는 000가 국가 및 사회 발전에 얼마나 기여한다고 생각하십니까? • 귀하는 000가 해당부문 산업의 진흥/육성에 얼마나 기여한다고 생각하십니까? |

2. PCSI 평가를 위한 설문지

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| ID | | | | | | | | | | | CODE | A | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|---|--|--|--|--|--|--|--|

| | |
|--------|-----|
| 조사원 ID | 조사일 |
| | |

2015년 화성시문화재단 고객만족도 조사

안녕하십니까?

저희는 화성시문화재단에 대한 고객만족도 조사를 진행하고 있는 한국경제경영연구원입니다. 본 조사는 화성시문화재단에서 제공하는 서비스 및 프로그램에 대해 고객의 만족도를 평가하여 개선사항을 도출함으로써 더 나은 서비스를 제공하고자 하는 데 그 목적이 있습니다.

선생님께서 화성시문화재단의 서비스를 경험하고 느끼셨던 만족 및 불만족 내용을 가감 없이 제시해주신다면, 화성시문화재단의 서비스개선에 많은 도움이 될 것으로 생각합니다.

선생님의 의견은 고객만족도를 평가하는 곳에만 활용할 예정이오니, 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어서 설문에 응해주시면 대단히 감사하겠습니다.

□ 문의처 : 한국경제경영연구원 (Tel : 02-761-9720)

| | | | |
|-----|---------|-----|-----------|
| 주관처 | 화성시문화재단 | 수행처 | 한국경제경영연구원 |
|-----|---------|-----|-----------|

먼저 조사대상자 확인을 위해 몇 가지 여쭙겠습니다.

SQ1. 귀하께서는 가족이나 가까운 친지 중에 다음과 같은 업종에 종사하고 계신 분이 있습니까?

| | |
|-------------------|-----------------------------------|
| ① 화성시문화재단 및 관련 기관 | <input type="checkbox"/> 설문 종료 |
| ② 광고회사나 시장조사 회사 | <input type="checkbox"/> 설문 종료 |
| ③ 없다 | <input type="checkbox"/> 설문 계속 진행 |

SQ2. 귀하께서는 2015년에 화성시문화재단의 서비스를 이용하신 경험이 있으십니까?

| | |
|-------|-----------------------------------|
| ① 예 | <input type="checkbox"/> 설문 계속 진행 |
| ② 아니오 | <input type="checkbox"/> 설문 종료 |

○ 화성시문화재단의 서비스 상품 품질

1. 화성시문화재단의 서비스 상품 품질에 대해 질문 드리겠습니다. 다음의 각 질문에 대해 선생님께서 동의하시는 정도를 5가지 보기 중에서 골라 주세요. 1점부터 5점 중에서 동의하시는 정도가 클수록 높은 점수를 주시면 됩니다.

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 가. 제공되는 서비스(프로그램)가 실제로 도움이 된다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 나. 담당자는 업무에 필요한 전문적인 지식을 갖추고 있다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 다. 관련 업무의 처리 개선을 위해 노력한다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 라. 서비스 상품 품질에 대한 전반적 만족도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

○ 화성시문화재단의 서비스 전달 품질

2. 화성시문화재단의 서비스 전달 품질에 대해 질문 드리겠습니다. 다음의 각 질문에 대해 선생님께서 동의하시는 정도를 5가지 보기 중에서 골라 주세요. 1점부터 5점 중에서 동의하시는 정도가 클수록 높은 점수를 주시면 됩니다.

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 가. 서비스 이용 방법 및 절차가 간편하다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 나. 정보 및 자료제공의 접근이 용이하다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 다. 고객의 요구사항을 이해하려고 노력한다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 라. 서비스 전달 품질에 대한 전반적 만족도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

○ 화성시문화재단의 서비스 환경 품질

3. 화성시문화재단의 서비스 환경 품질에 대해 질문 드리겠습니다. 다음의 각 질문에 대해 선생님께서 동의하시는 정도를 5가지 보기 중에서 골라 주세요. 1점부터 5점 중에서 동의하시는 정도가 클수록 높은 점수를 주시면 됩니다.

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--------------------------------------|-----------|--------|------|-----|--------|
| 가. 화성시문화재단의 시설 환경(화장실, 휴게실 등)이 쾌적하다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 나. 관련 업무 처리를 위한 해당부서나 담당자와의 접촉이 용이하다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 다. 홈페이지 구성 및 디자인이 보기 좋다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 라. 서비스 환경 품질에 대한 전반적 만족도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

○ 화성시문화재단의 사회 품질

4. 화성시문화재단의 사회 품질에 대해 질문 드리겠습니다. 다음의 각 질문에 대해 선생님께서 동의하시는 정도를 5가지 보기 중에서 골라 주세요. 1점부터 5점 중에서 동의하시는 정도가 클수록 높은 점수를 주시면 됩니다.

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|--------|------|-----|--------|
| 가. 화성시문화재단은 윤리적 행동(지침 등)을 한다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 나. 화성시문화재단은 시민의 삶의 질을 향상시키는데 전반적인 기여를 한다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 다. 화성시문화재단은 고객의 정보보호를 위해 노력한다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 라. 사회 품질에 대한 전반적 만족도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

○ 화성시문화재단의 전반적 만족도

5. 앞서 평가해 주신 측면(서비스 상품 품질, 서비스 전달 품질내용, 서비스 환경 품질 요인, 사회 품질 요인)을 모두 고려할 때, 다음의 각 질문에 대해 선생님께서 동의하시는 정도를 5가지 보기 중에서 골라 주세요. 1점부터 5점 중에서 동의하시는 정도가 클수록 높은 점수를 주시면 됩니다.

| 항 목 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------|--------|------|-----|--------|
| 가. 화성시문화재단의 업무처리에 대해 전반적으로 만족하셨습니까? | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 나. 화성시문화재단의 업무처리가 기대했던 것에 비해 만족스러웠습니까? | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 다. 화성시문화재단의 서비스(프로그램)를 이용함으로써 호감을 갖게 되었습니까? | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

6. 화성시문화재단이 앞으로 개선해야 하거나 또는 고객님께서 바라시는 점이 있다면 말씀해 주십시오.

※ 다음은 통계처리를 위한 질문입니다.

| | | | | | | | | |
|------------------------------|----------|------------|-------------|--------------|----------|----------|-------|---------|
| DQ1. 성별 | ① 남성 | ② 여성 | | | | | | |
| DQ2. 연령 | ① 10대 | ② 20대 | ③ 30대 | ④ 40대 | ⑤ 50대 | ⑥ 60대 이상 | | |
| DQ3. 거주지 | ()도 | ()시/군 | ()읍/면/동 | | | | | |
| DQ4. 직업 | ① 사무·기술직 | ② 판매·서비스직 | ③ 전문·자유직 | ④ 생산·기능직 | ⑤ 학생 | ⑥ 전업주부 | ⑦ 자영업 | ⑧ 기타() |
| DQ5. 화성시문화재단의 서비스(프로그램) 이용건수 | ① 1건 | ② 2건~5건 미만 | ③ 5건~10건 미만 | ④ 11건~20건 미만 | ⑤ 20건 이상 | | | |

☐ 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ☐

귀하께서 응답해 주신 내용은 통계법에 따라 절대 비밀이 보장되며, 향후 화성시문화재단의 서비스 개선 및 향상을 위한 자료로 활용될 것입니다.

출자·출연기관 경영평가 참여자 현황

□ 출자·출연기관 종합평가단

| 구 분 | 성 명 | 직 책 |
|------|-----|------------------------|
| 평가단장 | 황창연 | 한국경제경영연구원 원장 |
| 평가위원 | 박병도 | 재정회계법인 공인회계사 |
| | 김윤권 | 한국행정연구원 행정관리연구부 연구위원 |
| | 정종호 | 한국경제경영연구원 본부장 |
| | 김성일 | 국토연구원 주택토지연구본부장 |
| | 정종은 | 한국문화관광연구원 문화예술연구실 연구위원 |

2016년 화성시 출자·출연기관 경영평가 용역

발행일: 2016년 8월
 발행인: 화성시 기획예산담당관실
 편집인: (주)한국경제경영연구원

Tel: 02) 761-9720, 9060~1
 Fax: 02) 761-9718
 H P: <http://www.ekebi.co.kr>

[비 매 품]

※ 본 보고서는 (주)한국경제경영연구원이 화성시 기획예산담당관실의 용역을 의뢰받아 수행한 연구 결과입니다. 본 보고서의 내용은 연구진의 의견으로서 화성시청의 공식적 입장과 다를 수 있습니다. 본 보고서의 내용에 대해 출처를 밝히고 인용할 수 있으나 무단 전재나 복제는 금합니다.