

사람이먼저인 화성

# 2018년도 화성시 출자·출연기관 경영실적 평가보고서

- 화성시여성가족재단 -

2018. 7. 30.



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





## 제 출 문


화성시장 귀하

본 보고서를 「2018년 화성시 출자·출연기관 경영평가 용역」 최종보고서로 제출합니다.

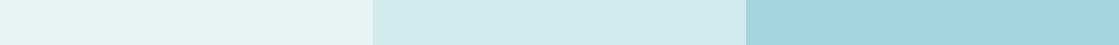
2018. 7. 30.

(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 기관을 대상으로,
    - "리더십/전략", "경영시스템", "정책준수" 등 관리역량지표와 "사업성과"에 따른 고유사업지표의 4개 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 .....	11
2. 평가 방법 .....	11
3. 평가 추진절차 .....	12
4. 경영평가단 운영 .....	13

### II. 평가 결과

1. 기관 평가 .....	17
(1). 화성시여성가족재단 .....	17
가. 평점표 .....	17
나. 종합 평가의견 .....	20
2. 기관장 평가 .....	27
(1). 화성시여성가족재단 .....	27
가. 평점표 .....	27
나. 종합 평가의견 .....	28

### IV. 기관별 경영 개선사항

1. 화성시여성가족재단 .....	31
가. 경영개선사항 .....	31





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 : 화성시문화재단, 화성시여성가족재단, 화성시인재육성재단  
화성시푸드통합지원센터, 화성도시공사
- 평가방법 : 서면평가(평가기관 검증), 현장평가(경영평가위원단 구성), 기관장 인터뷰
- 평가수행 : 경영평가단(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 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"> <li>계약 및 일정계획 보고 업무 협의</li> <li>평가지표 보완 여부 검토 및 의견 공유</li> </ul>	4.11	과업 협의	KEBI/ 화성시
평가 준비		<ul style="list-style-type: none"> <li>평가 준비</li> </ul>	4.14	내부 연구	KEBI
평가안내		<ul style="list-style-type: none"> <li>종합평가단 및 피평가기관에 평가 안내</li> </ul>	4.18	과업 검토	KEBI
서면 평가	실적보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>서면조사표 전달</li> <li>서면평가 실적보고서 작성 및 제출</li> </ul>	4.25 5.16	보고서 작성	피평가 기관
	서면평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>실적보고서를 기반으로 한 종합평가단의 서면평가 실시</li> </ul>	6.13		
현장 평가	종합평가위원단 현장평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 기관별 현장평가 실시</li> </ul>	6.12, 20, 27	현장 평가	KEBI/ 평가단
종합 분석	종합분석 및 보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가결과 종합분석</li> <li>평가결과 보고서 작성</li> </ul>	7.4	내부 연구	KEBI/ 평가단
결과 회람	평가보고서 회람 및 이의신청	<ul style="list-style-type: none"> <li>주요 평가결과 회람</li> <li>(회람범위는 화성시와 협의)</li> </ul>	7.11	보고서 검토	KEBI/ 피평가 기관
		<ul style="list-style-type: none"> <li>이의신청 접수 및 회신</li> </ul>	7.15		
발전 방안	제도개선 및 발전방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>유사기관 벤치마킹</li> <li>제도 및 지표개선 사항 발굴</li> <li>기관 발전방안 제시</li> </ul>		내부 연구	KEBI
최종 정리	최종 검토 및 보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가 및 조정 내용 최종 정리 및 보고서 작성 및 검토</li> </ul>		보고서 작성	KEBI
최종보고		<ul style="list-style-type: none"> <li>최종보고회</li> <li>최종보고내용 수정 및 보완</li> </ul>		과업 보고	KEBI/ 화성시
보고서 납품		<ul style="list-style-type: none"> <li>최종보고서 납품</li> </ul>		보고서 제출	KEBI

## 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. 기관 평가

## (1) 화성시여성가족재단

### 가. 평점표

- 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 전문영역에 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.

평가영역	평가부문	평가지표(세부지표)	배점	득점	지표성격
리더십 전략 (6.82/15)	리더십(5.72/11)	경영층 리더십·전문성	4	<b>1.7</b>	정성
		고객서비스 및 윤리경영	4	<b>1.16</b>	
		성과 지향 조직문화	3	<b>1.7</b>	
	전략(1.1/4)	중장기 및 주요사업 계획	4	<b>1.1</b>	
경영시스템 (19.7/25)	운영 적절성(6.5/10)	인사.조직 재무예산 관리의 적정성	10	<b>6.5</b>	정성
	인사조직 (4.71/6)	지원기능 인력 비율	2	<b>2</b>	정량
		관리직(팀장급 이상) 비율	1	<b>1</b>	
		외부전문가 구성.참여율	2	<b>1.71</b>	
		임직원 교육 실적	1	<b>0</b>	
	재무관리 (4/4)	자체수입률	2	<b>2</b>	
		일반관리비충당율	1	<b>1</b>	
		금융부채비율	1	<b>1</b>	
	예산관리 (4.49/5)	복리후생비 집행 및 공개	2	<b>1.71</b>	
		업무추진비 집행 및 공개	2	<b>2</b>	
		조달계약 실적	1	<b>0.78</b>	
	소계			40	<b>25.36</b>

평가영역	평가항목	가중치	평가지표	배점	세부 평가내용	비중	득점	지표성격
사업성과 (대분류)	고유 사업성 과	50	인당 교육실적	7	평생교육 교육생수 증가율	3	3	정량
					직업교육 교육생수 증가율	3	3	정량
					교육성과 제고노력(비계량)	1	0.8	정성
			인당 일자리지원 실적	7	여성구직자 등록수 증가율	3	3	정량
					여성취업자 증가율	3	3	정량
					일자리 창출노력(비계량)	1	0.8	정성
			인당 청소년활동 지원실적	5	프로그램 참여자 증가율	2	2	정량
					진로활동 참여자 증가율	2	2	정량
					청소년활동 개선노력(비계량)	1	0.78	정성
			인당 생활체육 운영 실적	7	스포츠프로그램 참여자 증가율	2	2	정량
					건강프로그램 참여자 증가율	2	2	정량
					여가활동 프로그램 참여자 증가율	2	2	정량
					생활체육 개선노력(비계량)	1	0.97	정성
			시설관리 실적	4	시설점검횟수 및 기자재 관리실적	1	1	정량
					가동률 제고	2	2	정량
					안전사고 발생건수(감점-1.4)	-2	-1	정량
					시설관리 개선노력(비계량)	1	0.9	정성
			사업성과 적절성	10	10	5.28	정성	
			고객만족	10	10	9	정성	
			소계					

평가영역	평가항목	가중치	평가지표	배점	세부 평가내용	비중	득점	지표성격
정책준수	지자체 정책 준수 여부	10	음주운전 근절대책 실천 (1.18)	3	음주운전 근절대책	2	1.68	정성
					임직원 음주운전 적발	1	0	정량
			북한이탈주민 및 청년고용수준 (1.18)	2	북한이탈주민 채용노력	1	0.84	정성 (정량)
					청년채용노력	1	0.84	
	공공기관 정책 준수 여부	10	임금피크제 운영의 적정성 (0.59)	1	신규 채용실적	1	0.84	정량
			인건비인상률 준수 (0.59)	1	인건비 인상률 준수	1	0.84	정량
			경영평가 성과급 지급 (0.59)	1	경영평가 성과급 적정운영	1	0.84	정량
			외부감사 지적사항 이행 (0.7)	1	외부감사 결과 지적사항 이행여부	1	1	정량
			경영공시 및 통합공시 준수 (0.4)	1	경영공시 및 통합공시 준수	1	0.57	정량
			블라인드 채용 도입 여부	-2	인사지원서 인적사항 요구 금지	-1	0	정량
					블라인드 면접 실시여부	-1	0	
					면접관 사전교육 여부	-0.28	0	
			소계					
총점						100	75.34	

## 나. 종합 평가의견

### 1) 기관 총평

- 이해관계자들과의 의사소통 및 고객들과의 피드백을 통한 사업의 문제점 개선 노력은 잘 이행되고 있으나, 궁극적인 미션, 비전 및 전략과제와의 연계성이 떨어져 이를 보완하기 위한 노력이 필요함. 그리고 전략과제 하위의 실행 과제들을 도출하고 이에 대한 성과지표를 개발하는 등 업무에 대한 프로세스를 세분화하고 정교화 할 필요가 있음.
- 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.
- 외부용역 등을 통한 조직 진단을 통하여 적정 인력에 대한 산정 및 직무에 대한 분석 그리고 내부 직원들의 전문성을 향상시키기 위한 필요 역량별 교육 훈련체계를 수립하여 해당 직무에서의 핵심 인력들을 양성 및 능력을 유지시킬 필요가 있음. 그리고 개인이 직접 맡게 되는 과업들에 대한 성과 지표를 세부적으로 수립할 필요가 있음.
- 예산 대비 지출액의 잔액이 남아있기 때문에 보다 면밀한 예산안을 수립하는 것이 중요할 것이며, 또한 중장기 인원 및 재무예산 관리 계획이 수립되어 있지 않아 이를 보완하고 비목별 지출에 대해서도 절감하기 위한 방안이 제시될 필요가 있음.
- 기관 자체에서 다양한 사업을 펼치고 있으나 각 사업간 연계성이 부족하며, 화성시 여성가족재단만의 특색 있는 사업을 추진할 필요가 있음. 또한 기관의 사업성과를 높이기 위한 사업 외 환경에서의 불확실한 상황에 예측 시나리오를 수립하여 유사시 대응할 수 있는 매뉴얼을 만드는 것이 중요할 것이라고 사료됨. 그리고 화성시를 포함한 대외적인 사업들의 경향을 보았을 때 현재 사업에 대한 성과는 다소 아쉬운 수준으로 볼 수 있어 성과를 높이기 위한 노력이 요구됨.

## 2) 지표별 종합 의견

### 가) 리더십/전략

- 미션, 비전, 전략목표와 전략과제 간 연계성이 부족하며 전략과제로서의 적합성이 미흡하여 전면적인 재수립이 요구됨. 그리고 여성정책연구기능을 수행하여 정책대안을 제시하는 것이 필요함.
- 경영목표를 여성가족사업, 여성일자리 조성, 청소년활동, 시설운영의 4분야로 분류하여 14개 사업별로 설정하고 노력한 모습이 보여짐. 그리고 청소년 참여 활동분야와 시민건강관리, 취업지원, 평생학습동아리 사업 95%와 96% 목표에 미달하였으며, 성문화센터, 청소년 문화의집, 수영장 및 수련관 이용률 등의 목표치는 자료가 없어 확인할 수 없음.
- 시, 시의회의 소통채널은 활성화 되고 있음을 인정함. 그리고 지역주민 및 시민단체와의 협력을 연간 25를 실시하였으며 13개 단체와의 협력증진노력 및 성과는 우수함을 인정할 수 있음.
- 기관 전체에 대한 전문기관 의뢰를 통한 외부고객 만족도 조사 실시를 통한 문제점 파악 및 원인분석과 개선방안을 도출하여 고객만족 제고 노력이 필요함. 그리고 사업별로 모니터링을 실시 및 환류는 적절하게 시행되고 있음.
- 민원대상사업이 새일터, 청소년, 스포츠사업 등으로 다양하여 전문 CS강사 초청 서비스교육을 실시하고 고객 응대매뉴얼 개발, 클레임 및 컴플레인 사례별 응대 매뉴얼 개발, 고객 만족 경영시스템 구축 등이 필요함.
- 사업별 성과지표 개발 및 운영은 시행되고 있음. 다만 부서, 개인별 성과지표 개발을 통한 성과평가 시스템 구축으로 성과관리 실시가 필요하며 사업 평가 체계를 PDCA 방식으로 구축 후 사업별 환류를 통한 사업개선 관리가 필요함.
- 노사협의회를 2017. 05. 15일 자로 설치하여 2차에 걸쳐 시행한 활동이 있음. 노사협의회를 신성하였으므로 분기별 정례적인 회의를 통한 갈등예방, 조직문화 활성화 노력이 필요함.
- 내부 만족도 조사를 외부 전문기관에 의뢰하여 무기명 조사 실시로 문제점 별 원인분석 및 Act on Plan 수립으로 제도 개선 실시가 필요함. 승진적제 해소를 위한 9명에 대한 승진임용은 우수한 사례로 볼 수 있음.

- 중장기 발전계획 수립을 통한 재단의 발전에 대한 청사진 제시로 발전 동력 확보가 필요함. 그리고 정책 연구기능 강화 등을 중장기 발전 계획에 반영하여 여성 시민의 성 인지 및 권한과 복지 강화, 정책수립 할 것이 필요함.
- 중기인력계획, 중기재정계획, 사업별로 연도별 목표치 설정, 실행계획 수립 등을 포함하여야함.
- 조직진단 실시로 조직구조 개편과 직무분석을 통한 적정인력 산정, 역량별 단계별 교육과정 개발을 통한 교육훈련 계획 수립으로 조직의 저비용 고효율 체계 구축이 필요함.

## 나) 경영 시스템

- 조직 부서별 담당사무에 대한 분장으로는 전략과 조직의 연계성 파악이 어려우며, 기관의 미션 및 전략 달성을 위한 세부실행과제와 연계된 조직이 보이지 않음. 또한 조직진단을 내부적으로 부실하게 수행하였으며, 경영환경 분석으로부터 시사점을 일부 잘못 도출하였음. 오프라인 소통은 공식적인 소통채널로서 온라인 소통은 내부익명 게시판을 통한 비공식적인 소통채널로써 운영되고 있는데 전임강사. 기간제 근로자 등 근무자 근로개선에 지원부서가 사업부서에 협조한 예와 같이 적절하게 이루어지고 있음.
- 인사관리규정은 정립되어 있으며, 이에 따라 채용 및 승진은 투명하게 이루어지고 있으나 직무 및 직급에 적합한 역량기준은 아직 정립되어 있지 않음. 또한 개인에 대한 근무평가의 경우에 단위과제의 성과목표로 연계되도록 설정하였으나 명확한 목표치를 설정하여 평가하지 못하였고 부서평가는 이루어지지 않고 있음.
- 교육계획을 수립하고 직급별, 직위별 교육프로그램을 수립하나 역량수준과는 무관하며, 교육만족도 조사는 수행하고는 있지만 교육만족도는 관리지표로 활용하고 있지 않음. 그리고 안전 및 청렴에 대한 교육 실적자료가 제시되지 않았음.
- 교육계획을 수립하고 직급별, 직위별 교육프로그램을 수립하나 역량수준과는 무관하며, 교육만족도 조사는 수행하고는 있지만 교육만족도는 관리지표로 활용하고 있지 않음. 그리고 안전 및 청렴에 대한 교육 실적자료가 제시되지 않았음.

- 기관에 대한 지원기능을 담당하는 인력의 비율이 정원 78명에 대해서 14(17.9%)명이 담당하고 있으며 기관의 정원 대비 관리직 비율이 정원 78명 중 9명(11.5%)으로 적정수준에 있는 것으로 평가됨.
- 기관의 전문성과 공정성을 확보하기 위한 시험 위원회 내 외부전문가가 9명(100%)로 구성되어 있으며 해당 전문가들의 참석률이 높은 점은 고무적이거나 인사위원회에서의 외부 전문가 구성 및 참여율이 다소 저조한 점이 아쉬움.
- 인력의 전문성을 확보하기 위한 외부 교육은 기준시간 1,560시간 중 759.5시간으로 최저 기준에 못 미치는 것이 현 기관의 실정이며 또한 내부 교육의 경우에도 2,340시간 중 780.5시간으로 외부교육과 동일한 수준에 있음.
- 재단은 2017년 본예산 대비 20% 증가된 예산을 편성하였으며 정책목표 및 전략과제, 성과목표와 연계 및 사후 평가를 반영한 18년 예산을 편성했음. 그러나 중장기 인원 및 사업계획을 반영한 중장기 재무계획은 수립하고 있지 아니하여 이를 보완하여야 하며, 주요 사업별 재정계획에 대한 예측시나리오를 수립하여 재정여건 변화에 대한 체계적인 대응노력이 필요함.
- 재단은 전반적으로 ‘지방출자, 출연기관 예산편성 및 집행기준’을 충실하게 이행하고 있으며 운영초기로 예산금액 대비 지출금액을 차감한 예산잔액이 21억 원 가량 발생하고 있으므로 이에 대한 면밀한 예산수립이 필요함. 더불어 비목별 분석을 통해서 비목별 절감목표를 구체화 하고, 절감목표도 금액적으로 확인이 가능하도록 개선하는 것이 요구됨.
- 기관이 건전한 재무구조를 유지하고, 재정자립 수준을 높이기 위한 자체수입률은 과거 실적이 존재하지 않기 때문에 측정 산식에 따라서 도출하였고 그 결과 높은 수준의 재정자립 수준을 가지고 있다고 평가됨,
- 기관의 자체수입이 행정운영경비를 충당하는 일반관리충당율은 과거 실적이 존재하지 않기 때문에 측정 산식에 따라서 도출하였고 그 결과 높은 수준을 가지고 있다고 평가됨.
- 해당 기관은 금융부채를 조달한 경험이 없으며, 기관이 복리후생을 위한 합리적이고 투명한 예산관리를 하는지에 대해서 과거 실적이 존재하지 아니하여 산식에 의거하여 적정수준에 있다고 보여지며, 복리후생비를 홈페이지에 공시하여 투명한 예산관리를 하고 있다고 평가됨.

- 업무추진비 및 공개실적 또한 측정 산식에 의거하여 높은 수준에 있다고 보여지며 투명한 관리를 위하여 홈페이지에 업무추진비 공개실적을 공시함. 또한 기관의 전체 계약 금액 중 조달청에서 계약한 금액의 비중이 과거 실적이 존재하지 않기 때문에 측정 산식에 의거 적정수준에 있다고 평가됨.

#### 다) 사업성과

- 기관 고유사업 목표설정의 타당성은 여성가족재단에서 여성, 청소년, 가족 사업을 유기적으로 할 수 있는 강점을 찾아보기 어려움. 또한 양성평등 외에 성주류화, 성인지적 방향성이 전혀 나타나 있지 않다는 점이 단점이며, 물리적인 지역사회 환경으로서 공간적 기여도는 충분히 확인이 되나 교육환경, 지역특성, 개별욕구를 반영한 독특한 신규사업에는 더욱 노력이 필요함.
- 기관의 설립목적과 역할, 임무가 화성시 전략목표와 잘 연결되어 있으나 기관 사업과의 연계는 선명하지 못함. 청소년부문의 경우, 시의 목표가 ‘청소년활동 지원 및 보호 육성 청소년활동의 자발적 참여와 영향력 있는 청소년문화개발’이라는 경영목표로 이어지고, 이는 시설운영이라는 사업으로 펼쳐지는데 청소년 사업을 수련관 운영과 문화의 집 운영으로 요약하는 것은 구체화, 명료화에 도움되지 못함.
- 일가정 병행을 위해 노력하고 있으며, 성과역량을 승진에 반영하고자 노력하고 있긴 하나 임금체계의 불일치 문제는 사기 저해요소임. 또한 실제로 직원 인터뷰에 의하면 동서 지역의 편차와 특수성에 민감하게 반응하며 업무추진이 되고 있는 것으로 파악했으나 보고서의 내용은 다소 불분명하게 되어있음. 그러나 모두누리센터의 신설 자체가 중요 성과라고 볼 수 있으며 동부권역에 대한 관심도 늦추지 않아야 함.
- 기관의 설립목적과 역할, 임무가 화성시 전략목표와 잘 연결되어 있으나 기관 사업과의 연계는 선명하지 못함. 청소년부문의 경우, 시의 목표가 ‘청소년활동 지원 및 보호 육성 청소년활동의 자발적 참여와 영향력 있는 청소년문화개발’이라는 경영목표로 이어지고, 이는 시설운영이라는 사업으로 펼쳐지는데 청소년 사업을 수련관 운영과 문화의 집 운영으로 요약하는 것은 구체화, 명료화에 도움되지 못함.
- 재단 내의 인당 평생교육 교육생수 증가율이 지속적인 증가 추세이며 높은 수치를 기록하지만 강좌당 11-12명 수준에 머무르기 때문에 이를 좀 더 증가시킬 필요가 있음. 마찬가지로 직업교육의 경우에도 국가 차원의 실업률이나 직



업교육 욕구가 증가하는 추세를 고려하면 더욱 노력할 필요가 있음. 이러한 교육에 있어서 여성친화도시, 평생학습도시 조성을 위한 직업능력 개발 강좌를 늘리고 욕구조사 내용을 수렴하여 단기 특강을 구성하는 등 노력이 거듭되고 있음

- 여성 구직자들의 등록수가 증가하고 있으나 단순히 목표 달성도를 통해서 비교하고 있음. 그 외 다양한 변수를 고려할 필요가 있으며 여성 취업자들이 산술적으로 증가 추세에 있지만 국가전체의 성별, 연령별, 취업증가율, 중여성중장년 취업률이 상대적으로 우위에 있으며 구직자 또한 증가세이기 때문에 목표달성도 만으로서는 평가하기가 제약이 있음.  
실적보고서 내용보다 직원 인터뷰 결과, 의욕과 보람을 엿볼 수 있었으며 동서 지역차를 고려하여 이에 따른 전략을 수립하는 점은 바람직함. 그러나 개인의 욕구에 더 맞추어서 맞춤형 전략도 요구됨.
- 청소년 활동 관련 프로그램의 참여자수가 점진적으로 증가세에 있으며, 진로 활동 프로그램의 경우 자유학기제의 확대화, 사회전반의 진로활동 강화 욕구 증가라는 우리나라의 청소년 상황을 고려하여 보았을 때 더욱 노력할 필요가 있음. 실질적인 활동을 개선하기 위한 노력으로 청소년의 의사결정 참여와 주도적인 성장발달의 중요성에 대한 구성원들의 인식이 잘 함양되어 있음.
- 스포츠 및 건강프로그램과 여가활동 프로그램이 점진적 증가세를 보이며 최고 목표 수준을 넘어선 실적을 보여줌. 또한 인터뷰 결과 안전을 제일로 하는 의식으로 담당직원들의 노력이 느껴지며 오래된 유엔아이는 개보수를 철저히 하고 새로운 모두누림은 하자보수를 철저히 진행하고 있음.
- 관련 시설에 대한 시설점검이 원활히 이행되고 있으며, 모두누림센터 및 유엔아이센터에서의 시설 가동율이 높은 수치를 기록함. 시설이용 시 안전 제일을 핵심으로 생각하며 이를 통한 이용률 극대화 마인드를 통해서 적절하게 운영됨.

## 라) 정책 준수

- 음주운전을 근절하기 위한 대책 수립 및 규칙 검토, 개정 등 정책을 준수하기 위한 노력이 적절하게 이루어졌음. 음주운전에 대한 조회를 시도하였으나 불가 통보를 받았고 이에 대한 추후 조치가 이루어지지 않음.
- 북한이탈주민들을 채용하고자 하는 노력은 해당하는 바가 없으며 2017년 전체 채용 중 12명을 청년으로 채용하여 높은 수준의 청년 채용노력을 보였음.
- 인건비 인상률과 경영평가 성과급의 운영이 정부의 기준에 적합한지 여부는 기관이 신설됨에 따라 평가가 불가능함.
- 지방출자출연법 제32조 개별공시 및 제33조 통합공시 기준에 따른 공시사항은 개별, 통합공시 모두 준수하였으나 시기를 준수하지 못한 점이 다소 아쉬움
- 채용 과정에서 불합리한 차별을 야기할 수 있는 항목으로써 입사지원서에 인적사항을 요구하지 않으며 면접시에도 블라인드 면접으로 인적사항에 대한 정보를 제공하지 않음. 또한 면접관에 대한 사전 교육을 실시하여 블라인드 채용에 대한 준수사항을 적절히 지키고 있음.

## 2. 기관장 평가

기관장 평가		
기관평가( 70 )	기관장 경영성과( 30 )	총 점( 100 )
52.74점	29.80점	82.54점

### (1) 화성시여성가족재단

#### 가. 경영성과 평점표

- 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 부분이지만 하나 지속적인 목표에 대한 조정을 실시하고 이를 달성하기 위한 노력을 기울일 필요가 있음.

단위목표	성과측정 기준	설정 근거		지표 성격	배점	득점
배움으로 도약하고 나눔으로 행복한 시민 육성	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	7.5	7.5
		평생교육프로그램 운영	3회 4,000명 참여			
		화성여성아카데미	2회 660명 참여			
		평생학습 동아리	15개 동아리 100명 활동			
지속 가능한 여성일자리 조성	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	7.5	7.3
		여성 구직자 등록	4,300명 발굴			
		경력단절여성 취업연계	1,500명 달성			
		집단상담	16회 200명 참여			
청소년활동의 자발적 참여와 영향력 있는 청 소년 문화 만들 기	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	7.5	7.5
		다양한 프로그램 개발과 운영으로 청소년 참여활동 확대	250명 대상 12회 운영			
		자유학기제 연계 진로프로그램 확대	3,000명 참여			
		청소년문화활동 적극적 지원	3,000명 참여			
시민 건강복 지 증진을 위한 스포츠 시설 활성화	단위사업 결과보고에 의한 목표 달성률	단위사업	2017년 목표	정량	7.5	7.5
		스포츠프로그램운영	연간이용객 550,000명			
		스포츠과학을 통한 시민건강관리	5,400명 참여			
		행복한 여가체육활동 지원	10,430명 참여			
총 점					30	29.8

## 나. 목표별 종합 의견

### 가) 배움으로 도약하고 나눔으로 행복한 시민육성

- 평생교육프로그램, 화성여성아카데미 및 평생학습 동아리가 성과목표를 상회하는 결과를 달성하였음. 행정력이 뛰어난 기관장의 강점을 십분 발휘하고 있으며 서부권 여성청소년 가족업무 강화에 주력한 점이 고무적임.

### 나) 지속 가능한 여성일자리 조성

- 양적으로는 여성가족 사업팀과 청소년 가족팀의 업무가 인상적임. 질적으로는 일할 여건조성을 해가면서 추진한 새일센터팀의 업무가 잘된 것으로 보여짐. 그러나 일자리사업을 하는 재단에서 일자리 안정화가 되어 있지 않음. 문화재단과 비문화재단출신 직원의 임금체계 2분화에 대한 진단이 필요함. 여성취업률 증진 노력 가할 필요가 있음

### 다) 청소년활동의 자발적 참여와 영향력 있는 청소년 문화 만들기

- 전체적으로 우수한 이행실적을 보여주고 있으며, 유엔아이 이용율과 이용대기율이 매우 우수함. 다만 동부권 서부권 로테이션근무, 고유한 특성을 가진 개별 청소년이 “따로 또 같이” 공존하며 시설 이용하고 생활할 수 있도록 노력할 필요가 있음. 그리고 사회통합 정책 방향에 맞게 방과후 아카데미 운영시 일반 청소년과 함께 다양한 방과후 활동을 실행할 것이 요구됨.

### 라) 시민 건강 복지 증진을 위한 스포츠 시설운영 활성화

- 안전에 대해서 우선적으로 생각하는 것은 좋으나 지나치게 시설운영에만 몰입하고 시설운영을 극대화하기 위한 각종 대회 행사 기획이 요구됨. 또한 시설운영을 넘어 지역주민 건강을 선도하는 목표를 설정하는 것이 중요할 것으로 사료됨.

2018년 화성시 출자·출연기관 경영실적 평가보고서

## Ⅲ. 기관별 경영 개선사항



# 1. 화성시여성가족재단

## 가. 경영개선사항

### 1) 부문별 핵심개선사항

#### 가) 리더십/전략

- 미션-비전-전략과제-실행과제 일련의 Flow가 명확하게 설정되어 있지 않으며 이를 통하여 사업 각각에 대한 연계성 및 개인들의 업무 분장을 명확화, 정교화 할 필요가 있는데 이러한 점이 미흡함.
- 일부 사업이 목표를 미달성한 부분이 있으며 목표치를 확인할 수 없다는 점은 아쉬운 점으로 보임. 구체적이고 실행 가능하며 대신 도전적인 목표를 설정함으로써 목표를 달성하기 위한 지속적인 노력이 필요하며, 재단 차원에서는 임직원들의 성과행동을 유도할 수 있는 동기부여 방안이 구체적으로 수립되는 것이 중요하다고 볼 수 있음.

#### 나) 조직/인사관리

- 조직부서별 담당사무에 대한 분장으로는 전략과 조직의 연계성 파악이 어려우며, 기관의 미션 및 전략 달성을 위한 세부실행과제와 연계된 조직이 보이지 않지만 사업부서별 주요사업에 대한 자체평가와 환류 및 차기년도 사업계획에 반영 등 모니터링-대응과정-개선의 과정을 수립한 점은 우수함. 내부직원 만족도를 정기적으로 조사하지 않아 조직개선에 필요한 직원 아이디어를 적극적으로 활용하지 못하며 개인평가 목표 설정치가 제시되지 않은 직원이 일부있고, 역량평가의 체계적 틀이 없어 개인의 역량 향상에 대한 한계가 있음. 조직진단을 객관적인 관점에서 수립할 필요가 있으며 역량진단틀을 기관업의 특성에 맞도록 개발할 필요가 있음.
- 지원가능인력 및 관리자 비율은 적정수준에 있으나 지원가능인력비율이 낮다면 오히려 업무 부담이 가중되고 본업을 충실히 할 수 없는 단점이 되기 때문에 조금 더 해당 인력을 보강하여 기획운영팀이 조직에서 중요한 기획의 기능을 제대로 수행할 수 있도록 하여야 함.
- 시험, 인사위원회의 외부전문가의 비율 및 참석율이 높다는 것은 긍정적이나 직원들의 외부, 내부교육이 미진하게 이루어진다는 점이 아쉬움. 따라서 타기관 벤치마킹, 외부전문가 등의 도움을 통해서 교육계획수립, 교육프로그램의 구성, 교육만족도조사 실시 및 결과의 활용 등 전반적인 대책마련이 필요함.

#### 다) 재무/예산관리

- 재단은 운영 초기로 사업별 수익성 제고 방안을 수립하길 권하며, 사업별 손익분기점 분석 및 사업별 수지분석, 시설의 효율적 관리 방안 또한 수립하여야 한다. 그리고 비목별 분석을 통해서 비목별 절감목표를 구체화 하고, 절감 목표도 금액적으로 확인 가능하도록 개선하는 것이 필요함.
- 중장기 재무계획을 수립하여야 하며 주요 사업별로 외부 환경의 변화에 대한 예측 시나리오를 수립하여 체계적인 대응 노력이 요구됨. 그리고 보다 면밀한 예산안을 수립하는 것이 요구됨.
- 해당 기관의 재무구조 및 재정자립 수준이 적정수준에 위치하고 있는 것으로 평가되고 더 나아가 기관 운영 세부사업에서 실질적으로 운영비용을 초과하는 이익이 발생할 수 있는 방안을 수립하여야 한다고 보여짐.

#### 라) 정책준수

- 음주운전 근절 관련 대책을 수립하거나 규칙 검토 및 개선, 경영진의 의지, 음주운전 근절교육 실시, 문자발송 등이 아주 적절하게 이루어지나 조회요청의 조회 불가 통보에 대한 조치와 환류를 하지 않아 결국 조회를 하지 못하였음.
- 청년에 대한 채용 비율은 높으나 북한이탈주민 채용을 위한 북한이탈주민센터, 남북하나재단 등 유관기관과 협조하여 채용노력을 기울일 필요가 있음.

#### 마) 사업성과

- 비전, 미션, 전략 등 목표부여와 고유사업에 목표달성을 촉진하기 위한 조직구성 등 적정성 재고 노력이 필요하고, 고객만족도 조사 결과가 1쪽으로 숫자만 제시되었는데, 98.3% 상회하는 청소년 만족도 등은 평가지 재고의 필요성을 반증한다고 볼수 있음. 주요 설문결과를 짧게라도 함께 수록하여 환류 계획이나 실행을 모색하여야 한다고 봄.
- 교육에 대한 성과를 높이기 위한 노력은 계속 되고 있음. 인지도가 높은 강사로 명사 특강 구성하여 서부권역 홍보를 강화한점, 동부는 자격증 위주, 서부는 취미 위주 강좌 개설 차별화 전략을 펼친 점이 고무적임. 다만 트렌드를 반영하는 노력에 비해 중장기 계획과 로드맵은 찾기 어려우며 화성의 강점과 지역적 약점을 고려한 중장기 계획 하에서 트렌드를 반영하는 노력이 필요하다고 보여짐.



- 새일센터 등에서 홈커밍데이 등 다양한 전략을 통해 경단녀 구직사업에 박차를 가하고 있으며 단순히 사업을 구상하기보다 수로를 놓듯 네트워크 전략을 펼치고 있음. 또한 4차 산업에 대한 대비노력이 있으나 계획적으로 실행되기보다도 ‘드론지도자 양성’등이 분절적으로 이루어짐. 그리고 집단상담이 컴 강좌로 환류 반영 되었다는 내용은 작성 오류로 보임. 집단상담이 중단되고 새로이 컴 강좌가 실시되었을 뿐 환류 반영으로 보는 것은 무리한 것이라고 사료됨.
- 클라이언트 중심사고로 서부권의 찾아가는 방과후 프로그램 실시 및 지역특수성을 반영한 진로적성체험실을 개설하였음. 그러나 전문성은 청소년의 활동을 찾아보기 어려우며 여성과 청소년이 한 조직에서 이루어지고 있지만 여성가족재단이라는 명칭에 걸맞는 가족기능강화 역할도 특별하지 않음. 동부권역 중심의 이용자수만 많고 서포터즈 등 충성도 높은 이용자는 미미하며 경영평가에 청소년시설 중 관내 유일한 청소년수련관장이 불참한 점이 미흡한점으로 보임.
- 스포츠 및 건강프로그램의 참여자수가 높아지고 있는 추세이며 안전을 의식하고 이를 지키려는 담당직원들의 노력이 있음. 그리고 취약계층 체력관리 프로그램은 사회통합에 기여하는 바가 크다고 보여지며 이틀이나 야간개장으로 유연하게 운영한다는 점이 고무적임. 다만 현 정부의 공공과 민간 상생의지를 반영하여 새로운 프로그램이나 시설개선 시 민간 시설에 피해 없도록 같은 활동을 자제하고 차별화 프로그램을 개설하는 등의 노력이 필요하다고 보여짐.

## 2) 중점 개선과제

- 민선 7기 4년간의 중장기 발전계획 수립 필요
- 부서별 개인별 성과지표 개발 및 근무성적 평정과의 연계 필요
- 조직진단 실시를 통한 조직구조 개편 및 적정인력 산정을 통한 저비용 고효율 조직화 추진
- 자체적인 외부 고객 만족도 조사 필요
- 보수 적정성 진단을 통한 보수체계 개편 연구 용역 추진 필요
- 중장기 재정계획 수립 필요
- 재무 회계의 내부 통제 방안 수립
- 예산집행 절차 확립
- 임직원 복리후생 증진 추진
- 개인별 성과지표 개발 및 인사평가와 연계 추진
- 외부 성과평가 위원회 구성(BSC 전문가 포함)에 의한 부서별, 개인별 성과평가 실시 필요

---

## 2018년 화성시 출자·출연기관 경영평가 용역

---

발행일: 2018년 7월

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.