

2008년도 서울특별시 출연기관
경영실적 평가보고서

2009년 7월

서울특별시 출연기관 경영평가단

2008년도 경영실적평가 개요

1. 평가의 의의 및 목적
2. 평가의 내용과 수행체계
3. 평가방법
4. 평가결과에 대한 조치
5. 평가단의 구성

1. 평가의 의의 및 목적

전 세계적으로 경영환경의 변화가 급속하게 진행되고 경쟁이 가속화 되는 시대를 맞아 공공부문의 경영효율성에 기반한 국가경쟁력 제고의 중요성이 크게 부각됨에 따라 대부분의 선진 국가에서는 강도 높은 정부개혁과 함께 글로벌 금융위기를 타개하기 위한 공공부문의 경영합리화 추진이 적극적으로 진행되고 있다.

전반적으로 볼 때, 그동안 서울특별시가 실시하여 온 출연기관에 대한 경영평가는 기관의 경영실적과 경영성과에 대한 평가 및 그 결과의 피드백을 통해 출연기관들에게 자기학습의 기회를 제공하여 왔으며, 객관적이고 공정한 평가와 평가결과에 따른 인센티브 시스템을 적극적으로 활용함으로써 평가대상 기관들의 책임경영, 효율적인 경영, 창의경영 및 고객감동 경영을 이룩하는데 크게 기여하여 왔다.

서울특별시의 출연기관에 대한 경영평가는 개별 기관들의 역할, 비전과 전략 및 경영실적 대한 평가를 공정하고 객관적인 평가체계에 의해 정기적으로 실시함으로써 출연기관의 경영 전반에 대한 효율성을 제고하고, 책임경영체제를 구축하는데 그 목적이 있다. 경영평가는 출연기관의 미래지향적인 방향 정립과 자율적 개선 및 조직의 기능과 역할에 대한 재정립을 유도하고 효율적인 사업추진을 통한 성과 제고에 기여하였으며, 출연기관 기관장의 권한과 책임 하에 책임경영체제 확립에 크게 역할 해 왔다. 나아가 출연기관들이 시정목표를 공유하고 경영환경 변화에 적극적으로 대처하는 창의적인 경영을 구현함으로써 고객감동을 달성하고 시정 기여도를 제고하는 데에도 그 목적이 있다.

2. 평가의 내용과 수행체계

2.1 평가의 내용

2008년도 출연기관 경영실적평가는 다음과 같은 과업을 수행한다.

- (1) 2008년도 9개 서울시 출연기관 경영실적 평가
- (2) 2008년도 5개 서울시 투자기관 및 서울의료원의 창의경영실적 평가

(3) 경영상의 문제점과 개선방안 제시

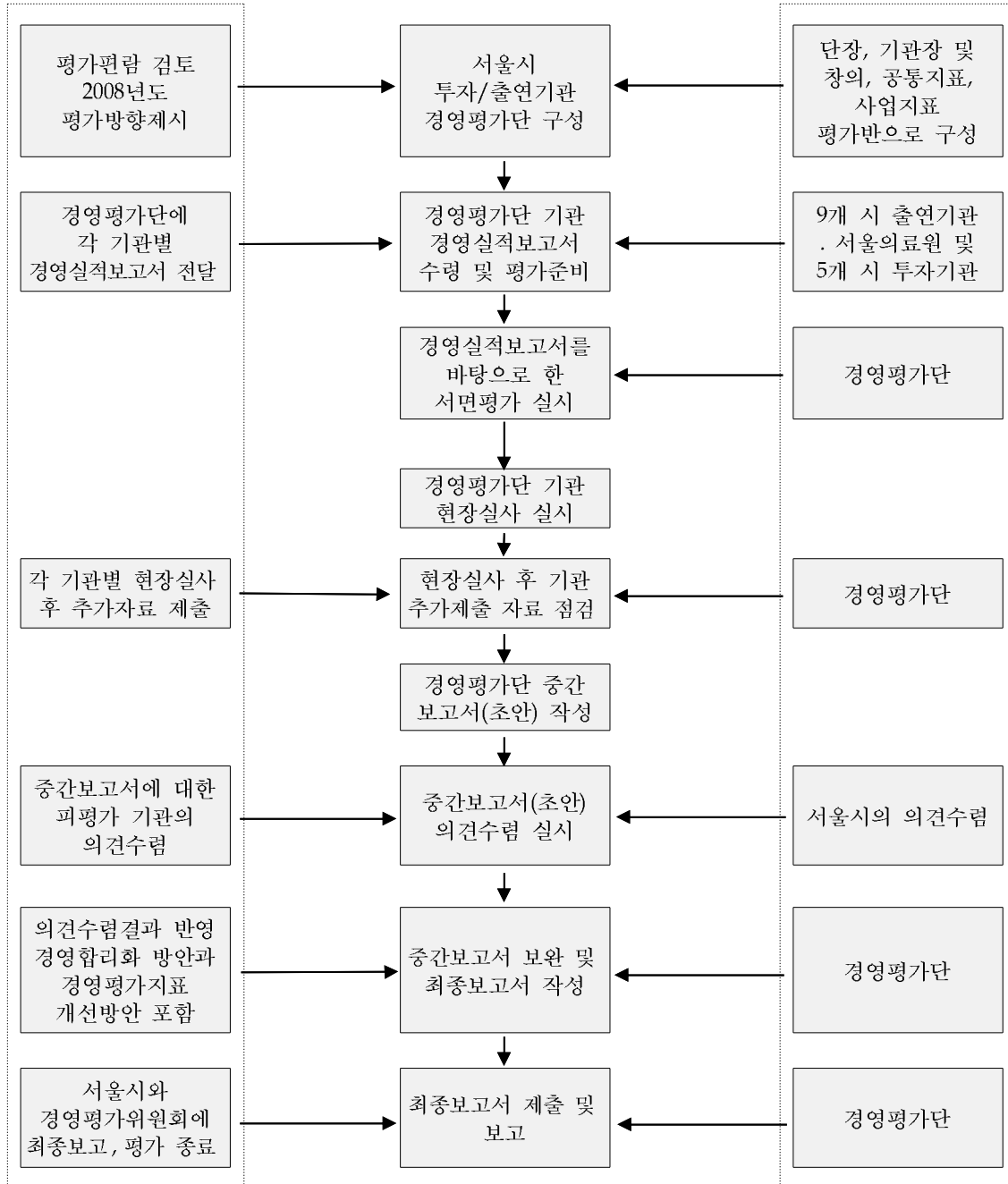
- 경영평가 결과 나타난 시 출연기관의 인사, 조직, 재무, 대시민 서비스, 사업수행 등에 관한 경영상의 문제점을 도출하여 향후 발전방안 제시
- 창의경영 평가 결과를 토대로 창의경영 활성화를 위한 방안 제시

(4) 2010년에 시행될 2009년도 경영평가 대비 평가지표의 개선방안 제시

- 평가업무 수행 중 나타난 경영평가편람상의 문제점을 도출하여 수정·보완 등을 위한 개선의견 제시
- 경영환경 변화에 따른 평가기준과 평가방법 재조정 등 평가제도의 합리적 운영을 위한 개선의견 제시

2.2 평가의 수행체계

2008년도 출연기관 경영실적평가 및 투자기관·서울의료원 창의평가의 수행체계는 다음과 같다.



3. 평가방법

3.1 계량지표

계량지표는 아래의 유형 중 가장 적합하다고 판단되는 방법 하나를 선택하여 평가하며, 각 평가방법별 적용지표는 기관별 평가편람에 명시한다.

① 목표 대비 실적 평가

- 목표달성도 계산 : 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산함.

$$\text{○ 목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실 적}}{\text{목 표}}$$

- 평점 계산 : 목표달성도가 높을수록 경영성과실적이 좋은 상향목표와 낮을수록 경영성과실적이 좋은 하향목표로 구분하여 다음과 같이 계산하되, 평점의 상한치가 100점을 초과하지 않도록 함.

$$\begin{aligned} \text{○ 상향목표 평점} &= \text{목표달성도(Y)} \times 100\text{점} \\ \text{○ 하향목표 평점} &= 1/\text{목표달성도(Y)} \times 100\text{점} \end{aligned}$$

- 목표 변경 : 시정책 또는 경영여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 경영목표를 변경한 경우 변경한 목표를 중심으로 평가하되, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 이 사회의 의결을 거쳐 평가단으로부터 그 타당성을 인정받아야 함.

② 단계별 평가

- 적용대상 지표(평가편람에 명시)

- 정성적 평가지만 평가내용을 수치화·객관화함으로써 계량지표와 같이 평점을 명확히 산정할 수 있는 경우
- '시정책 준수' 등과 같이 그 시행여부를 기준으로 평점을 명확히 부여할 수 있는 경우

- 평점의 부여 : 지표별로 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 단일 평점을 부여하며, 단계의 구분과 단계별 평점에 관한 구체적인 내용은 평가편람에 의함.

③ 기타 평가

- 적용대상 지표 : 서울시정개발연구원, 서울여성가족재단, 서울복지재단의 연구보고서의 우수성
- 평점의 부여 : 외부전문가의 100점 만점의 평가점수를 그대로 사용한다.

3.2 비계량지표

비계량지표는 가중치가 배분된 각 평가항목별로 A+, A0, B+, B0, C0, D+, D0, E+, E0의 9등급으로 평가한다.

- 각 등급에 A+ 100%, A0 87.5%, B+ 75.0%, B0 62.5%, C0 50.0%, D+ 37.5%, D0 25.0%, E+ 12.5%, E0 0%의 평점을 부여하고, 이를 가중치에 곱해 득점을 계산함(<표 1> 참조).

- 평점 계산시, 소수점 둘째 자리까지 산정(셋째 자리 반올림)
- 비계량지표의 평가는 해당 지표의 평가대상년도 실적과 아울러 전년 대비 개선 정도를 함께 고려하여 실시한다.

<표 1> 평가등급의 설정, 평가기준 및 평점

등 급	평 가 기 준	평 점
A+ ~ A0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 경영개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 경영여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 직원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우	100 ~ 87.5
B+ ~ B0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 장의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우	75.0 ~ 62.5
C0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우	50.0
D+ ~ D0	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 부진사업에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우 ③ 직원들의 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우	37.5 ~ 25.0
E+ ~ E0	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우	12.5 ~ 0

4. 평가결과에 대한 조치

평가결과를 임원연봉, 기관 성과급 지급을 결정 등에 반영함으로써 경영혁신을 통한 책임경영체제 구축에 기여하고자 하며, 평가결과를 다음 연도 사업선정 시 세출예산 기초자료로 활용함으로써 출연금 교부 등 시 지원의 합리적 지원근거 마련하고자 한다.

경영실적을 평가한 결과, 시정을 요하는 사항이 있다고 인정할 때에는 그 시정을 출연기관의 장에게 요구하며, 우수 기관 및 개인에 대해서는 표창을 수여한다. 더불어 평가결과에 대한 환류를 통해 다음 연도의 적극적인 사업추진과 경영개선에 대한 동기부여를 제공한다.

5. 평가단의 구성

서울시 출연기관 경영평가단은 기관장 및 창의 평가반, 공통지표 평가반, 사업지표 평가반으로 구성한다.

구 분	성 명	소속 및 직위	분 야
단장	강 길 환	경기대학교 경영학과 교수	총괄, 기관장
기관장 및 창의 평가반	김 수 욱 (반장)	서울대학교 경영학과 교수	기관장
	강 길 환	경기대학교 경영학과 교수	기관장
	한 수 희	KMAC CBO	기관장
	유 종 국	KMAC 변화관리 PU PU장	기관장
	임 병 하	중앙대학교 경영학과 교수	창의경영
	이 립	KMAC 경영전략 BU 팀장	창의경영
공통 지표 평가반	신 열 (반장)	목원대학교 행정학과 교수	효율경영
	왕 재 군	KMAC 인사조직 PU PU장	효율경영
	민 동 권	숙명여자대학교 경영학과 교수	책임경영 · 고객
	송 옥 현	KMAC CS/마케팅 PU PU장	책임경영 · 고객
사업 지표 평가반	원 구 환	한남대학교 행정학과 교수	시정연 · 산업통상 · 신용보증
	김 범 수	엔스트앤 영 상무	시정연 · 산업통상 · 신용보증
	고 두 군	KMAC 경영전략 PU PU장	시정연 · 산업통상 · 신용보증
	이 우 창 (반장)	KMAC 경영전략 PU SM그룹장	세종문화 · 시립교향 · 문화
	오 양 열	문화예술위원회 문화협력실장	세종문화 · 시립교향 · 문화
	정 홍 주	KMAC 인사조직 PU 마스터 컨설턴트	세종문화 · 시립교향 · 문화
	최 진 수	KMAC 경영전략 PU 마스터 컨설턴트	여성가족 · 복지 · 자원봉사
	박 능 후	경기대학교 사회복지학과 교수	여성가족 · 복지 · 자원봉사
	정 경 석 (총괄간사)	KMAC 경영전략PU 마스터 컨설턴트	여성가족 · 복지 · 자원봉사 총괄 및 지원

2008년도 경영실적평가 평가결과 및 총평

1. 평가결과
2. 평가종합
3. 총평

1. 평가결과

기관명	평가연도	공통지표	사업지표	합 계	전년 대비
서울시정개발연구원	2008	39.20	46.03	85.91	하락 (3.77 점)
	2007	41.40	48.28	89.68	
종합(평균)	2008	40.23	45.88	86.83	상승 (0.61 점)
	2007	39.99	46.23	86.22	

※ 각 기관별 공통·사업지표 점수는 공통·사업지표 가중치 조정 전(50점 기준)이며, 합계 점수는 기관별 공통·사업지표 가중치 조정 후 점수임

<기관별 공통지표 대비 사업지표 가중치 조정 기준>

- 상대적으로 조직 규모가 작거나 고유사업위주 기관여건 등을 고려 가중치 조정
- 본연의 업무 수행도 반영 사업지표 비중을 높이는 등으로 평가의 형평성 유지

구 분	가 중 치(%)		종사인원(명)
	공통지표	사업지표	
시정개발연구원	45	55	227 (관리49, 연구원178)

2. 평가종합

지표분야		지 표 명	가중치	등급	득점
공 통 지 표	1. 책임경영		<7>		
		(1) 기관장 리더십	3	A0	2.63
		(2) 전년도 평가지적사항에 대한 개선노력	2	A0	1.75
		(3) 시정책 준수 노력	2	A0	1.75
	2. 효율적인 경영		<13>		
		(1) 조직관리의 합리성	3	A0	2.63
		(2) 인사관리의 합리성	3	B+	2.25
		(3) 내부평가제도의 합리성	2	A0	1.75
		(4) 경영정보관리의 합리성	1	A0	0.88
		(5) 재정 및 예산관리의 합리성	4	A0	3.5
	3. 창의경영		<10>		
		(1) 창의경영 전략의 적정성	2	A0	1.75
		(2) 창의경영 시스템의 제도화	2	B+	1.5
		(3) 창의경영 학습조직화	2	B+	1.5
		(4) 창의경영 사업성과	2	B+	1.5
		(5) 창의경영 횡단전개	2		0.61
	4. 고객감동		<20>		
		(1) 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력	5	B+	3.75
		(2) 고객만족도 조사결과	10	77	7.7
		(3) 고객만족도 조사 결과 반영 노력	5	B+	3.75

지표분야		지 표 명	가중치	등급	득점
사 업 지 표	1. 연구사업 선정의 적정성		<10>		
		(1) 기본연구 사업과제의 적정성	3	A+	3.00
		(2) 기본연구 사업선정시스템의 합리성	3	A+	3.00
		(3) 현안 정책과제사업의 적정성	2	A0	1.75
		(4) 수탁연구 사업의 적정성	2	A0	1.75
	2. 연구사업 관리체계의 효율성		<10>		
		(1) 연구과제 배분의 합리성	3	A0	2.63
		(2) 연구사업 관리규정 및 운영의 합리성	2	A0	1.75
		(3) 추진체계의 효과성	2	A0	1.75
		(4) 자체연구평가시스템의 합리성	3	A0	2.63
	3. 산학연 협동 연구의 활성화		<5>		
		(1) 국내 산학연 협동연구 실적	3	A0	2.63
		(2) 국제 산학연 협동연구 실적	2	A0	1.75
	4. 연구사업 성과의 우수성		<15>		
		(1) 연구 사업결과 평가의 공정성	3	A0	2.63
		(2) 연구보고서의 우수성	10	93.83	9.38
		(3) 국내외 학술지 게재 및 학회발표 실적	2	A0	1.75
	5. 연구성과의 확산 및 활용도		<10>		
		(1) 정보화 등을 통한 연구성과의 홍보및확산	3	A0	2.63
		(2) 연구결과의 정책 활용도	7	A+	7

3. 총평

서울시정개발연구원의 전체 득점은 85.91점으로 2007년도의 89.68점 대비 3.77점 하락하였다. 전년도 대비 사업지표의 경우 2.25점 하락하였고, 공통지표의 경우에도 2.20점 하락하여 전체적으로 점수가 하락하였다. 부문별로 보면 공통지표가 39.20점, 사업지표가 46.03점을 받아 상대적으로 사업지표에서 좋은 평가를 받았다.

3.1 공통지표 총평

책임경영과 관련하여 연구원의 외부환경과 내부역량을 분석하여 비전 및 실행전략을 수립하였으나, 중장기 로드맵에서 각 개별 사업과제의 시행과 비전 달성의 연관성이 모호하며, 비전 달성 목표시점이 명확하지 않아 보완의 여지가 있는 것으로 판단된다. 2007년도 경영실적평가 결과를 바탕으로 지적사항에 대한 개선 추진계획을 수립하여 지속적으로 관리가 이루어졌으며 공동평가단을 구성하여 구체적인 대안을 제시한 점은 긍정적이나, 관리카드의 실효성 및 로드맵의 완결성 등에서 개선여지가 필요한 것으로 판단된다. 시의 정책 수립 및 당면현안 해결을 위해 '특수연구 TFT'를 가동하고 자문회의를 운영하는 등 실질적으로 기여한 바가 긍정적이나, 정책의 실질적 효과를 평가하고 이를 추후에 반영·관리하는 노력이 다소 보완될 필요가 있을 것으로 판단된다.

효율적인 경영과 관련하여 조직관리의 측면에서 환경변화에 부응하는 역동적인 조직구조로의 개편과 '연구원 혁신전략'에 조직관련 중점 개선과제 및 개선방향을 제시한 것은 긍정적이나, 지원인력의 비율 축소 및 조직관리 업무역량 개선을 위한 노력은 다소 필요한 것으로 판단된다. 수요예측에 의한 인력계획수립, 평가와 보상의 연계, 교육니즈 조사 및 의견수렴 등 합리적인 인사관리제도의 운영을 위하여 노력하고 있으나, 역량평가 기준 및 척도 설정, 성과평가시스템 개선, 담당자의 역량강화가 필요하다. 과제중심의 업적평가 및 역량·다면평가와 평가결과의 차별적 보상 확대, 평가결과의 본인 공개 등을 포함하는 내부평가제도를 운영하고 있으나, 역량평가의 객관성 및 구체성이 모호하고, 모니터링시스템의 도입이 필요한 것으로 판단된다. 연구원은 정보화전략계획을 수립하고 이 계획을 근거로 계획성 있는 전략을 추진하고 있으며, 정보화 관련 부문별·기능별 관련 수요 파악 노력이 구체적이고 이러한 수요를 반영한 정보시스템 구축 노력도 우수하나, 경영정보자원의 통합 시스템 구축 측면과 정보시스템에 대한 구성원들의 적극적 활용 정도에 대한 보완

이 필요한 것으로 판단된다. 재정 및 예산관리는 자체수입 비중 강화, 재정수입 분석 및 반영, 비전 구현을 위한 예산편성 및 집행과 관련된 분야별 전략 수립 및 추진과 급여관리의 적정성 측면에서 긍정적이나, 퇴직급여 적립금에 대한 안정성과 수익성 조화 측면에 대해 점점이 필요한 것으로 판단된다.

연구원의 비전에 부합되는 창의경영목표 수립과 전략별 추진사업 설정에 따른 실천 로드맵을 제시한 것은 전략추진의 일관성 확보와 지속추진을 위해 긍정적이나, 체계적이고 구체적인 세부사업의 마련을 위한 노력이 필요하다고 판단된다. 창의경영시스템을 제도화하기 위하여 창의제안방을 운영하고 다양한 교육프로그램을 운영하고 있으며, 연구사업 중심으로 창의적인 과제를 발굴·추진하여 성과를 도출하고자 노력하고 있으나, 연구원의 특성에 맞는 총체적인 창의교육체계의 구축과 사업추진 우선순위를 고려한 중장기 추진 로드맵 수립 등 창의경영을 활성화하기 위한 구체적이고 체계적인 노력이 필요하다.

연구원은 유형별 고객들의 유기적인 관계 및 고객유형에 따른 주요 서비스기준을 설정하고 있으나, 고객유형별 규모 및 핵심 요구사항의 구체화를 통한 각 고객별 개선방향에 대한 정립은 아직 미흡하다. 고객서비스 전담부서 신설 및 전담인력의 배치, 연구지식정보 서비스 분야를 강화한 점은 긍정적으로 판단된다. 고객만족도 조사 등의 고객 의견 수렴활동은 긍정적이나, 활동의 정례화를 통하여 핵심고객의 니즈를 발굴하고 지속적인 서비스 개선 노력을 수행하는 측면과 평가결과에 대한 보상체계의 명확성은 미흡한 것으로 판단된다.

3.2 사업지표 총평

연구사업 선정의 적정성과 관련하여 연구과제는 창의시정연구와 도시기반연구로 구분되어 수행되고 분야별 책임제로 운영되고 있으며, 연구조정위원회에서 결정하는 전략, 정책, 기초 연구과제는 구분의 실효성 확보를 위해 정책협력관의 참여를 제도화하여 운영함으로써 상호 중복된 부분은 없었다. 연구과제 선정과 관련하여서는 대내외 환경 및 사회적 요구에 부합된 연구과제 제안시스템 운영, 외부전문가 회의 및 연구자문회의, 내부의 과제제안회의 개최 등을 통하여 연구사업의 적정성을 달성하고자 하는 노력하였으나, 기초연구의 비중 향상을 고려할 필요가 있다. 기본연구사업의 선정을 위하여 자문회의, 경영전략회의, 연구조정위원회 등 원·내·외의 의견을 수렴하고 유사·중복연구를 배제하기 위하여 성실히 노력 하였으나, 각종 회의체를 통합적으로 관리·운영하기 위한 방안과 DB 구축내용의 충실성을 확보하기 위한 방안이 필요하다. 현안 정책연구과제는 기관목적 및 사업영역에 적합

하도록 수행하고 있는 것으로 인정되며, 투입자원관리시스템을 통하여 정책과제를 배분하고 있으나 과업할당의 정도로 국한되고 있으므로 투입자원관리시스템의 고도화와 기관 고유사업과 현안 정책과제사업과의 균형성 판단 기준을 보다 명확하게 제시할 필요가 있는 것으로 판단된다. 2008년도 전체 수탁연구과제수는 감소하였지만, 기관목적과 사업영역에는 적합한 것으로 판단된다. 다만, 수탁연구과제에 대한 연구원의 종합적인 역량 적합성 평가와 더불어 외부 수탁과제의 기관목적에의 적합성을 평가하는 프로세스를 명확화 할 필요가 있는 것으로 보인다.

연구사업 관리체계와 관련하여 연구과제 개인배분을 위한 투입자원관리시스템을 제시하고 있으나, 시간 이외에 요소에 대한 고려가 부족하고, 전공별 Key words 이외에 구체적인 전공영역과 부합할 수 있도록 시스템을 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다. 연구사업 관리규정이 정비되어 있으나, 연구환경 변화에 따라 새로운 변화 상황 등을 관리규정에 보완할 수 있는 노력이 지속적으로 이루어질 필요가 있으며, 연구사업의 효율적 관리를 위한 국외 전문가 활용실적에 대한 객관적 분석이 다소 미흡하고 과제별로 분산 관리됨으로써 통합적 실효성을 파악하려는 노력이 필요하다.

산학연 협동연구의 활성화와 관련하여 국내 협동연구사업의 경우 사업선정과 수행시 외부전문가를 적극적으로 활용하고 있으나 단순 참여 실적보다는 질적인 활용실적에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있으며, 정책네트워크 형성을 위하여 노력한 점은 높이 평가되나 일회성 노력보다는 지속적 관계를 유지할 수 있는 체계적 노력이 필요하다고 판단된다.

연구사업 성과의 우수성과 관련하여 연구사업 결과의 평가는 연구유형별 평가자를 선정·운영함으로써 적절한 평가를 실시하고자 노력하고 있으나, 내부평가위원이 외부평가위원보다 많아 구성의 다양화를 도모할 필요가 있는 것으로 보인다. 다만, 평가심사 내용의 충실성을 도모하기 위하여 업적평가항목 및 지표를 활용한 것은 긍정적으로 평가된다.

연구성과의 확산 및 활용과 관련하여 연구성과물 관리·활용을 위한 DB의 구축·운영과 이용자 중심의 개방형 홈페이지 운영, 로그분석을 통한 이용자 행태분석 등은 긍정적으로 평가되며, 홍보매체의 수와 홍보 대상층이 매우 다양하게 제공되고 있어 외부접근의 용이성과 확산을 위해 다각적인 노력을 기울인 것도 인정된다. 다만, 연구결과물에 대한 외부 접근의 용이성을 배가하고 확산하기 위해 연구자료 DB 간에 상호 호환이 가능하도록 유도할 필요가 있으며, 교육기관들과의 협약 체결을 통해 연구 자료의 외적 확산에 기여할 필요가 있다고 판단된다.