

2016년(2015년 사업연도)

---

## 울산광역시 출연기관 경영평가

### ■ 평가결과 요약보고서 : 울산여성가족개발원

2016년 7월

# I. 경영평가개요



## 1 평가개요

### 가 경영평가의 배경

- 「지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률」 제28조(경영실적의 평가)<sup>1)</sup>에 근거하여 경영평가를 실시함
- 경영평가의 목적은 “①책임경영체계를 확립함으로써 경영혁신을 유도하고 ②평가결과에 대한 환류체계를 강화하여 분야별 문제점에 대한 개선대책을 추진함으로써 기관역량 강화 및 경영합리화를 실현하며 ③차년도 평가지표를 사전에 구축함으로써 출자·출연기관의 미래지향적 비전을 제시하고 경영개선을 유도하여 궁극적으로 기관의 발전에 기여”하기 위함
- 울산여성가족개발원은 지방자치단체의 재정지원을 통해 운영되므로 사후 통제를 통한 경영성과에 대한 점검을 실시할 필요가 있고, 경영평가 결과에 따라 제기된 문제점을 개선하는 등의 노력을 통해 책임경영체계를 구축함으로써 궁극적으로 경영효율성을 증대시키도록 함

### 나 기대효과

- 경영평가는 평가대상기관이 나아가야 할 방향성을 제시한다는 점에서 중요한 의미를 가지며, 다음과 같은 효과를 기대할 수 있음
  - 경영성과 평가를 통해 효율성과 책임성을 확보함과 동시에 출연기관의 업무개선 및 발전에 기여함
  - 명확한 목표설정을 통하여 기관의 핵심역량 분야에 자원(resource)을 집중할 수 있는 관리체계를 구축하고, 자치단체, 노동조합, 경영자, 기타 이해관계자로 하여금 해당 기관의 역할(mission and role)에 대한 기대수준을 조정함
  - 경영평가를 통하여 출자·출연기관의 핵심역량분야에 자원을 집중할 수 있는 체계 구축 및 경영혁신 유도를 통한 책임경영체제를 확립

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

## 2 경영평가 운영방향

### 가 평가대상 및 평가기관

- 평가기관 : 울산여성가족개발원
- 평가기관 : 한국능률협회컨설팅
- 평가대상기간: 2015.01.01. ~ 2015.12.31에 대한 실적

### 나 평가영역

- 2016년(2015 사업연도)울산여성가족개발원 경영평가 체계는 선진사례 및 타시도 유사기관 경영평가 사례를 벤치마킹하여 경영평가 지표를 『경영분야- 연구·사업분야- 기타분야』 등의 3개 영역으로 분류하여 구성함
  - 평가영역별 배점은 경영분야(30점), 연구·사업분야(50점), 기타분야(20점)으로 설정함
- 경영분야는 기관 효율성 제고를 위한 기관장의 노력, 조직을 이끄는 동인(動因)들의 활용계획 수립 및 실행 여부, 시정과 연계된 기관의 전략 수립에 대한 적정성 및 기관의 성과달성을 위해 사업 추진활동 및 조직자원 효율적인 체계 내에서 활용되고 있는지 여부를 파악하기 위해 조직, 인사, 재무예산 등의 적정성 등을 평가함
- 연구·사업분야는 주요 사업성과를 효과적으로 창출하고 있는지 여부를 파악하기 위해 기관의 고유의 사업특성을 고려하여 평가함
- 기타분야는 기관의 외부고객만족도 및 제규정 제도 정착에 대한 준수여부 등을 평가함

**다** **평가수행 절차**

- 평가수행은 2016년(2015년 사업연도) 울산여성가족개발원의 경영평가는 아래와 같은 프로세스를 통해 실시됨

[ 경영평가 수행 주요 Process ]



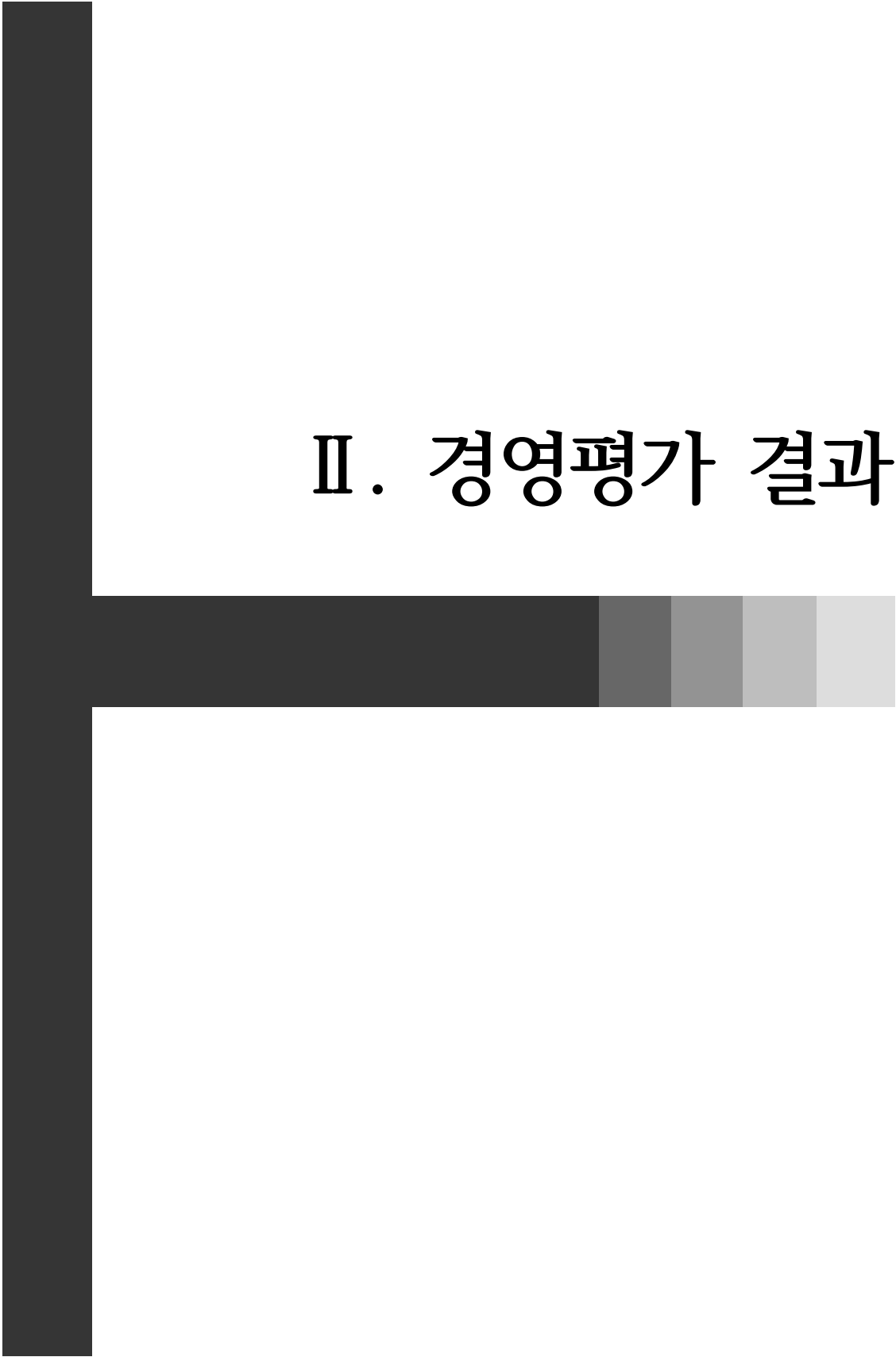
- 서면평가
  - 평가대상기관이 작성하여 제출한 2016년(2015년 사업연도) 경영실적보고서를 토대로 서면평가 실시
  
- 현장실사를 통한 검증
  - 경영평가단과 평가대상기관의 일정 협의를 통해 현지 방문하여, 기관장을 비롯한 간부진 및 연구원, 실무담당자와의 직접 면담을 통한 확인평가 실시
  - 평가대상기관이 작성하여 제출한 경영실적보고서와 실제 증빙자료를 대조해 봄으로써 평가결과의 공정성과 객관성 확보
  
- 기관의견 수렴을 통한 최종결과 도출
  - 경영평가 실시 후 작성한 평가결과에 대해 기관의 의견을 수렴함으로써 보다 정확한 평가결과 보고서 작성

**라** **경영평가단 구성**

□ 경영평가단 구성은 본 평가용역을 수행하는 한국능률협회컨설팅에서 선정하고 울산시와의 협의를 통해 확정하였으며, 경영평가의 공정성, 객관성을 확보하기 위해 지표별 교차평가가 가능하도록 평가단을 구성함

평가위원 및 평가운영사무국		평가분야	
성명	소속 및 직위		
이강수	한국능률협회컨설팅 프린서플 컨설턴트	리더십/전략	- 리더십 - 전략
최장호	서강대학교 경영학과 교수	경영시스템	- 조직 관리 - 인사관리
김종현	한양대학교 회계세무학과 교수		- 재무회계관리 - 내부평가 - 경영정보관리
이인원	서울시립대학교 행정학과 교수	경영성과	- 주요사업성과
김미희	한국능률협회컨설팅 시니어 컨설턴트		- 계량지표검증
송광호	한국능률협회컨설팅 진단평가본부 팀장	평가총괄	
오경석	한국능률협회컨설팅 진단평가본부 치프컨설턴트	Project Manager / 수행책임	

## II. 경영평가 결과



## 1 평가결과 총괄점수

- 2016년(2015 사업연도) 울산여성가족개발원 경영평가 결과는 75.76 점을 획득하며 'C' 등급으로 산출됨



## 2 평가분야별 총평

### 가 경영분야

#### [ 리더십/전략 ]

중분류	평가지표	지표성격	가중치	평점	득점	합계
리더십	기관장의 리더십	정성	5	76.67	3.80	3.80
책임윤리경영	책임경영의 적정성	정성/정량	2	68.33	1.37	3.62
	윤리경영의 적정성	정성/정량	3	76.67	2.25	
소 계						7.42

#### □ 리더십

- 기관의 경영비전과 목표, 추진전략의 체계성을 확보하고, 경영비전 실현을 위해 중장기 로드맵과 추진과제를 구체화 하기 위해 노력하고 있음. 특히 기관의 경영비전 실현을 위해 중장기 로드맵(2015년 ~ 2018년)으로 구체화 하고, 단계별 접근방법을 체계화 하기 위해 노력하고 있음
- 다만, 중장기 경영전략의 체계성도 중요하지만, 기관의 향후 미래방향성을 명확히 하고, 단계별 핵심기능과 사업을 최적화 하는 노력을 보다 강화할 필요가 있음. 이를 위해서는 울산시의 시정방향 및 산업특성 등을 고려한 여성청소년의 중장기 계획에 대해 자료를 수집하고 특성을 반영한 연구과제 정립에 대해 보다 심도있는 고민이 필요할 것으로 판단됨
- 또한 경영비전과 전략목표가 정성적 목표에 비해 상대적으로 계량화된 목표제시가 다소 미흡하며, 성과지표를 통해 경영목표를 관리하고자 하는 체계성이 다소 부족함. 이에 기관 전체의 관점에서 조직차원의 전략목표와 추진과제에 대한 계량화된 목표를 명확히 설정하여 평가체계로 연계하

- 여 관리하는 노력은 보다 강화해야 할 것으로 판단됨
- 기관은 교육, 세미나 등 다양한 사업기능과 활동을 통해 실적을 제시하고 있으나 이는 기관 본연의 임무보다는 단기적으로 실적을 제시할 수 있는 단순한 사업 중심으로 운영되고 있는 것으로 판단됨. 설립초기로서 기관 운영성과를 창출하기 위한 노력은 인정되나, 기관설립 본연의 목적에 부합하는 사업추진 방향을 설립할 필요가 있음. 특히 향후 기관의 사업정체성을 핵심기능으로 연구중심의 여성정책 방향을 제시하는 본연의 역할에 더욱 집중할 필요가 있음
  - 기관은 설립된 지 1년 정도의 사업기간을 갖고 있으며, 조직이 설립되어 안착되고 있는 초기단계임을 고려한다면, 향후 기관의 정체성을 확보하기 위해 시정 정책부서와 보다 적극적인 소통노력이 필요할 것으로 판단됨
  - 울산시의 특성을 고려한 여성청소년 정책과 관련된 연구 인프라와 역량을 강화하는데 우선적으로 집중해야 함. 특히 시의회, 시민단체 등 다양한 이해관계자와의 소통노력에 비해 시정 정책부서와의 소통은 다소 형식적인 면이 있다고 판단됨. 이에 시정 방향과 기관의 사업기능 및 역할이 일치되고, 시의 여성 청소년정책의 실효성을 증진시킬 수 있도록 시 정책부서와 상호 협력적 논의가 적극적으로 이루어질 필요가 있음
  - 다만, 기관장의 폭넓은 네트워크를 활용하여 울산광역시, 시의회, 시민단체, 언론 등 다양한 이해관계자와의 적극적인 직접 소통노력을 통해 기관의 현안과 사업추진의 긍정적 영향을 발휘한 점은 리더십 실천의 관점에서 긍정적으로 평가됨
  - 배려와 존중이라는 경영방침을 구현하기 위해 구성원들과 기관장의 수평적 관계정립 노력과 지속적으로 경영목표 달성의 당위성, 조직의 미래상을 구성원들과 공유하고 공감대를 형성하는 노력은 적절하다고 판단됨
  - 특히 기관장과 구성원간의 개인면담활동을 통해 개인의 애로사항을 적극 경청하고, 최대한 해소방안을 모색하는 노력은 신생조직에서 나타나는 구성원들의 심리적 불안정성을 다소 해소하고, 조직응집력을 확보하는데 상당히 긍정적 영향을 미쳤다고 판단됨

□ 책임윤리경영

- 기관의 중장기 발전계획을 달성하기 위한 추진단계별 전략적 로드맵을 설정하고, 이를 주요 사업기능의 업무계획과 연계하여 일관성 있는 실행체계를 구축하기 위해 노력한 점은 우수하다고 판단됨
- 조직의 규모와 특성을 고려하여 조직단위별 사업추진현황과 성과를 주기적으로 회의체를 통해 점검함으로써, 실효성 있는 사업추진과 실적, 성과를 점검하고 피드백 하는 활동은 우수하다고 판단됨
- 다만, 성과관리차원의 개인 성과계획서와 성과평가체계의 연계성이 다소 부족하여, 계획의 이행정도를 피드백하는 체계가 미흡하다고 판단됨. 따라서 경영목표- 전략- 조직단위의 기능- 개인업무 등으로 연계되는 객관적이고 합리적인 성과지표 운영체계와 프로세스를 구현하는 노력이 보다 필요할 것으로 판단됨

[ 경영시스템 ]

중분류	평가지표	지표성격	가중치	평점	특점	합계
조직·인사관리	조직관리의 합리성	정성/정량	5	60.00	3.00	6.10
	인적자원 관리 노력	정성/정량	5	63.33	3.10	
재정·예산관리	재정구조의 건전화 노력	정성/정량	6	67.50	3.96	6.44
	예산집행의 적정화 노력	정성/정량	4	63.33	2.48	
소 계						12.54

□ 조직·인사관리

- 조직 초기 단계의 기관으로 업무의 혼선이 있을 수 있으나, 기관의 경영목표에 따라 부서와 업무가 적절히 구분 되는 등 조직관리 측면에서 바람직한 모습을 보여주고 있으나, 총원 대비 관리직 비율이 다소 높은 수준이며

연구기관으로서 연구원 비율을 높일 필요성이 제기됨

- 직원의 배치에 있어서 개개인의 전문성을 바탕으로 진행되고 있으며 공정성 있는 직원채용을 위해 노력하고 있는 점은 바람직하다고 판단됨. 하지만 기관의 전략목표를 달성하기 위한 중장기 인력수급계획 혹은 교육훈련 로드맵이 필요할 것으로 판단되며 인사평정에 있어서 연구직과 사무직을 분리하는 등의 보다 정교화 작업이 요구됨
- 또한 향후 연구인력 규모의 적정성을 판단하기 위해 울산시의 특성을 고려한 여성청소년 정책개발니즈와 요구사항(연구분야, 적성이력, 연구전문성 등)을 충분히 검토하고 구체적인 연구 전문인력의 운영방안을 사전에 계획할 필요가 있음

#### □ 재정.예산관리

- 중장기 재무계획(2015년~2017년)을 수립하여 100%의 실행률을 달성하였으나, 기관의 미션, 비전, 목표 및 추진전략과의 연계성이 매우 낮으며 매년 반복되는 대행사업 위주로 수립되고 있어 실질적인 중장기 재무계획 수립이라고 판단하기 어렵다는 점에서 구체적으로 체계화시키는 개선노력이 필요함
- 2명의 회계인력이 회계관리프로그램(더존 iCUBE-G20)의 사용 및 내부규정을 준수하여 결산절차를 추진하였으며, 내부감사 및 외부감사의 실시와 홈페이지를 통한 관련 정보를 공개함으로써 신뢰성과 투명성 제고노력을 기울임
- 총 예산 대비 자체수입 비율은 약 14.96%로 자체수입의 대부분이 여성가족부 지정 성별영향분석평가센터 운영 등의 위탁사업에서 발생하고 있음. 따라서 향후 재정건전성 증대를 위한 자체수입 확대노력(예: 여성가족부 등으로부터의 국비 공모사업 수주, 울산시와의 긴밀한 협업체계를 활성화함으로써 市비 대행사업 혹은 위탁사업 수주확대 등)을 적극적이고 공격적으로 시도할 필요가 있음

- 용역 등 계약체결 시 공개경쟁입찰 실시 및 수의계약 체결로 물품구입 시 견적비교 등을 통해 예산을 절감하고자 노력한 점이 인정되나 운영비 중 경상경비의 경우 목표설정을 통한 합리적 집행 및 절감노력이 필요함
- 회계관리프로그램 및 ERP시스템의 구축·사용에 따른 예산관리의 실시간 모니터링이 가능한 것으로 판단되며, 합리적이고 투명한 예산집행을 위한 회계규정 및 내규의 명문화, 클린카드 사용 의무화 및 회계시스템 사용자 권한 설정 등 내부통제 프로세스 강화노력이 인정됨

## 나 연구·사업분야

중분류	평가지표	지표성격	가중치	평점	특점	합계
연구과제 계획 및 관리	연구과제 수행계획의 적정성	정성/정량	8	82	6.56	8.36
	연구과제 배분의 합리성	정성	2	90	1.80	
연구과제의 성과	연구결과의 우수성	정량	8	79	6.32	7.82
	국내의 학술활동 노력	정량	2	75	1.50	
연구결과의 활용	연구성과의 홍보 및 확산	정량	5	82	4.10	13.10
	연구결과의 정책활용도	정성/정량	10	90	9.00	
사업과제의 운영성과	특성화된 사업과제 발굴	정성	7	70	4.90	11.22
	사업과제의 운영성과	정량	8	79	6.32	
소 계						40.50

### [ 연구과제 계획 및 관리 ]

#### □ 연구과제 수행계획의 적정성

- 단시간 내에 각종 내규를 설립하고 관련 시스템을 구축하려 노력하였으며, 특히 울산시 복지여성국과의 긴밀한 협의를 통해 정책수요를 파악하고 이를 바탕으로 연구과제를 도출한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 울산시 정책과의 연계성은 울산시 정책 전반에 걸친 내용이라기보다는 기관의 설립 취지와 연계된 내용으로 한정하여 해석하는 것이 바람직하며, 특히 울산시 정책-기관의 설립목적-연구과제 간의 논리적 정합성을 보다 높일 필요가 있음

#### □ 연구과제 배분의 합리성

- 연구과제 배분과 관련한 규정은 내규의 형식으로 수립되어 어느 정도 틀을 갖추었다고 판단되나, 지나치게 연구책임자 선정이라는 측면에 한정된 측면이 있으며, 명문화된 배분규정이 실제 제대로 지켜지는지에 대해 판단할 수 있는 근거와 내용들에 대한 추가적인 기술이 필요함

## [ 연구과제의 성과 ]

### □ 연구결과의 우수성

- 제시된 목표치를 모두 달성하였으나, 해당지표가 연구결과의 우수성을 측정하는 타당한 지표인지에 대한 의문이 있음. 즉, 연구결과의 우수성은 '질(quality)'을 측정하는 내용으로 단순한 중간·사후 평가의 여부나 발간 실적으로 판단하기에는 무리가 있으므로 연구결과의 우수성을 대변할 수 있는 보다 나은 지표에 대한 많은 고민이 필요할 것으로 판단됨

## [ 연구결과의 활용 ]

### □ 연구성과의 홍보 및 확산

- 2015년에 홈페이지를 구축하고 이를 활용하여 연구성과물을 공개하고 활용도를 높인 점을 긍정적으로 평가되며, 모든 수행과제에 있어 모든 배포대상 기관에 배포하여 형식상으로는 목표치를 달성하였으나, 소극적인 의미에서의 공개나 홍보가 아닌 적극적으로 연구성과물을 홍보하려는 기관의 노력이 반영될 수 있는 지표의 개발이 필요하며, 보고서상에도 이와 관련한 정성적인 노력을 보다 구체적으로 기술할 필요가 있음

### □ 연구결과의 정책 활용도

- 사전적인 조율에 대한 체계성을 측정하는 지표로 과제발굴 단계에서부터 울산시 및 유관기관과의 협업을 하려는 체계를 갖추고 있으며, 정성적 노력도 충분한 편이라 판단됨. 또한 각종 기관의 자문위원회로 활동하여 오피니언 리더로서 역할을 적극적으로 수행하는 한편, 네트워킹 창구로서 활용하고 있는 점도 긍정적으로 평가됨

## [ 사업과제의 운영성과 ]

### □ 특성화된 사업과제 발굴

- 사업과제 발굴의 과정까지의 논리적 연계성이 부족한 점은 개선이 필요함. 즉, 울산시의 정책방향-기관의 설립취지-사업과제 발굴 이유 간의 정합성이 확보되어야 함. 또한, 내외부 고객을 보다 명확히 정의할 필요가 있고, 특히 내부고객으로서 구성원들의 의견수렴절차 과정을 추가적으로 제시할 필요가 있고, 외부고객으로서 다양한 단체들의 정책수요를 수렴한 근거도 함께 제시되어야 함. 특성화 사업과 관련, 인근 시도 연구기관의 사업내용에 대한 분석이 결여되어 있으며, 따라서 어떤 측면에서 차별성을 갖는지에 대한 검토도 이루어지지 않은 점도 개선이 필요함

### □ 사업과제의 운영성과

- 여성인력 역량강화교육 사업을 핵심 사업과제로 설정하고 이를 계획대로 수행하였으며, 네트워크 추진활동과 관련 목표를 달성했을 뿐만 아니라 질적으로도 이를 적극적으로 수행한 것으로 평가됨. 다만 사업의 장기적 효과성에 대한 보다 체계적인 분석이 필요하며, 이를 통한 장기적 관리목표에 대한 추가적인 기술이 제시될 필요성이 있음



## 다 기타 분야

대분류	중분류	평가지표	지표성격	가중치	평점	특점	합계
기타분야 (20점)	고객만족도	외부고객만족도 제고노력	정량	10	75	7.50	15.3
	제규정 제도 정착	제규정 및 기본제도 정착노력도	정성	10	78	7.80	
	소 계						

### □ 고객만족도

- 사업추진 내용에 대해서는 고객만족도 조사가 실시되었으며, 전반적으로 그 평가결과도 높은 수준임. 특히, 교육내용 및 강사수준, 추후 참여의사 등에서 다소 높은 수준의 만족도를 보임. 만족도 조사는 추진사업에 대한 평가로서의 의미가 강하지만, 이의 결과를 다음 해 사업추진에 환류(feedback)하는 것도 중요한 의미가 있으므로 보다 체계적인 환류체계를 구축할 필요가 있음

### □ 제규정·제도정착

- 기관설립 초기 법·제도 정비, 홈페이지 및 전산시스템 구축, 대외홍보 시스템 구축 등을 위해 지속적인 노력을 기울인 바, 외형적으로 일정한 수준 이상의 시스템을 갖추었으나 이의 활용도를 높이고 지속적으로 개선하기 위한 기관 차원이 노력이 있어야 하며, 보고서 상에도 이 부분에 대한 보강이 필요함

---

## 2016년도 울산광역시 출연기관 경영평가

---

- . 발행일 : 2016년 7월
  - . 발행인 : 울산광역시청
  - . 편집인 : 한국능률협회컨설팅
    - ▷ 대표전화 : 02) 3786-0114
    - ▷ 홈페이지 : <http://www.kmac.co.kr>
- 

【 비 매 품 】

※ 본 보고서는 한국능률협회컨설팅이 울산광역시의 용역을 의뢰 받아 수행한 연구의 결과입니다. 이 보고서의 내용은 수행기관의 의견으로서 울산광역시의 공식적 입장과 다를 수 있습니다. 이 보고서의 내용에 대해 출처를 밝히고 인용할 수 있으나 무단 전재나 복제는 금합니다.