

# 2012년도 시 출연기관 경영평가 보고서

2013. 02.



성 남 시

# 제 1 절 성남시청소년육성재단

## 1. 경영평가결과 총평

- 성남시청소년육성재단의 2012년 경영평가 종합점수는 91.63점으로 전년도(91.23점)에 비해 0.40점 상승함
- 공통영역은 45.71(50점 만점)점으로 전년도에 비해 1.12점 하락한 반면, 고유영역은 45.91(50점 만점)으로 전년도에 비해 1.51점 상승한 것으로 나타남

### 1) 공통영역

#### (2) 이해관계자 관리와 사회적 공헌도

- 이해관계자 집단별로 신규고객 확대와 외연이 잘 확장·관리되고 있음
- 이해관계자에 관한 입체적 분석을 토대로 욕구와 대응방안을 마련해 놓는 일은 어느 공공기관에도 없는 독창적인 시도임
- 청소년 고객과의 쌍방향 소통을 위한 노력의 일환으로 캐릭터 '모나'를 함께 개발하여 캐릭터를 통한 기관홍보 및 기관에 편안히 접근할 수 있도록 한 노력이 인정되며, 주고객인 청소년을 대상으로 토론회, 진로콘서트, 토크콘서트 등과 같은 활동을 전개한 실적이 돋보임
- 민원 처리 간소화 노력과 편리한 원스톱 서비스, 무인발권기, 민원전담반 등 민원서비스가 보다 개선됨
- 민원분야와 내용에 따라 분류하여 사례관리를 시도하고 있고, 이에따라 행정지원, 시설환경 개선, 고객서비스 역량 강화노력 등을 통해 단순질의와 민원접수량이 2011년에 비해 각각 50%, 46%가 감소하였음
- 향후에는 민원사례별로 유사민원들에 대한 반복적 조치사항을 분석하고, 민원내용에 따라 우선순위를 두어 즉시 개선 할 수 있는 부분과 점진개선이 필요한 부분을 나누어 유사민원이 계속되지 않도록 하여야 할 것임
- 재단의 사회공헌 노력은 환경감시와 지역 특성을 반영한 활동으로 구분. 특히 전사적 차원에서 명예환경감시원 위촉, 시설별 전담인력 배정을 통해 봉사활동을 전개하고 있음
- 미션과 지역적 특수성을 고려한 사업계획수립이 이루어지고는 있으나 청소년육성기관으로서 청소년 대상 사회공헌을 활동을 다양화하거나 현재의 활동보다 적합한 활

동이 있는지 모색이 필요함. 직원들의 의견수렴을 통해 직원들의 자발적 참여가 가능한 활동을 계획할 수도 있을 것임. 전반적으로 전년도와 유사한 수준임

- 환경감시, 지역 특성을 고려한 사회공헌 활동의 성과를 중요한 성과지표로 관리하고 있음. 특히 종류는 18가지에서 14개로 줄이는 대신 빈도는 25회에서 44회로 늘려 질적 성장을 도모하고 있음
- 사회공헌을 위한 직원들의 자발적 참여의사 및 참여도 등을 알기 어려웠으며, 전반적으로 전년도와 유사한 수준임

### (3) 고객만족 강화

- 고객감동 경영을 모토로 전략과 11대 역점과제를 선정해 성과지표로 활용하고 있음. 지표는 매우 구체적이고 종합적으로 관리하고 있다는 점에서 높이 평가할만함
- 행정서비스현장도 이행실태를 정기적으로 점검하고 평가할 경우 업무 개선과 성과 관리의 주요한 도구로 활용할 수 있지만, 선언적 수단으로 활용하고 있다는 아쉬움이 있음
- 고객니즈를 분석하기 위한 체계적이고 통합적인 프로세스를 갖출 필요가 있음
- 성남시청소년육성재단의 외부고객만족도 측정결과, 3개문항(지원사업에 대한 만족도, 다른 참여기관 추천의향, 전반적인 사업수행 만족도)의 평균이 4.33점으로 '우수'한 수준임
- 그러나 2011년에 비해 0.37점이 하락하여 평가지표의 환산등급은 S에서 A로 하향 조정 됨

### (4) 재정운영

- 사업 우수성과 고객 유치 성과 등을 분석한 후 차년도 예산 편성에 반영하는 시스템이 잘 갖춰져 있음. 또한 계획을 수립하고 사전 심의, 예산 편성 조정 등 일련의 프로세스에 따라 심도있는 타당성 검토가 이루어지고 있는 것으로 판단됨
- 예산과 별도로 중앙행정기관, 공공기관, 경기도로부터 공모사업에 역량을 집중해 보다 많은 예산 확보에 노력한 점이 인정됨
- 자체수입은 전년도에 비해 6.78% 감소하였으나 일반인 보다 청소년 사업비중을 늘리고자 하는 노력이 있었고, 예산집행률이 95%로 전년대비 약 6% 증가하여 전반적으로 예산편성이 적절하다고 판단됨
- 시설별 사업과 환경을 고려해 예산 편성과 배분이 이루어지고 있으며 특히 청소년 사업부문 예산비중을 높였고(2011년 32%에서 2012년 37%로 비중 확대), 신규사업 개발과 운영에도 전략적으로 접근하고 있음

- 이와같이 기존사업의 우선순위 분석이 이루어지나 세부 전략우선순위의 기준들이 더 명확해 질 필요가 있음
- 경상경비에 대해 전년대비 12.74% 감소실적을 보이는 등 지속적 절감노력을 하고 있음
- 공모사업을 통한 보조금 유치실적은 금액기준으로 전년대비 46.15%가 상승하여 국도비 획득을 통해 시 부담감을 낮춰주고 있는 실적이 인정됨
- 예산절감을 위한 자체 성과관리 시스템 구축 및 운영실적에 대해서는 2012년 예산절감 시책에 대한 이행수준 등을 제출하였으나 전년도와의 절감수준 비교분석을 통한 적정 절감목표 설정량(혹은 절감목표 금액)이 구체적으로 제시되지 않아 자체 성과관리 시스템이 구축되어 있다고 보기 어려웠음. 전반적으로 볼 때, 전년도와 유사한 수준임
- 재무회계시스템 구축현황은 전년도와 동일
- 예산처리규정을 담당자가 아니더라도 알 수 있도록 개선하고, 분임관리제를 시행하며, 전년도에 참여하고 있지 않던 2개 기관을 참여토록 한 부분이 인정됨
- 전년도와 마찬가지로 분임경리관제, 물품관리 권한위임, 재산관리 권한위임 등으로 업무를 간결하고 효율적으로 처리하고 있음
- 회계관련 규정을 구비, 준수하고 있으며, 예산집행, 예·결산, 감사보고, 자금·자산관리 등의 업무수행에 있어 관련 규정과 절차를 따르는 등 적절한 회계관리를 하고 있는 것으로 판단됨

#### (5) 조직 및 내부고객 관리

- 연간 교육비가 많이 편성되어 있지 않음에도 불구하고 전년도에 비해 위탁교육은 93회에서 129회로, 자체 교육은 64회에서 105회로 양적 성장이 괄목할만함
- 역량강화를 위한 로드맵 구축과 세부 추진사항을 계획하고 있음.
- 그밖에 다양한 멘토제도, 정보공유, Skill 전수 등을 통하여 직원들의 능력개발을 돕고 있는 점이 인정됨
- 성남시청소년육성재단의 내부고객만족도 측정결과, 13개문항의 평균이 4.02점으로 '우수'한 수준임
  - 비전설정 과정 및 설정내용에 대한 만족도가 4.25점으로 가장 높았고, 급여 등 근무환경에 대한 만족도가 3.68점으로 가장 낮게 나타남
  - 2011년 대비 상승한 항목이 8개, 하락한 항목이 5개였으며, 상승폭이 가장 큰 항목은 외부로부터 독립된 업무수행 환경(0.20점 상승), 하락폭이 가장 큰 항목은 소속 부서내 리더십(0.05점 하락)으로 나타남
- 2011년에 비해 0.05점이 상승하여 평가지표의 환산등급은 A에서 S로 상향 조정 됨
- 조직문화 구축을 위한 노력에 앞서 기관 특성을 반영한 조직문화 진단이 선행되어야

하며, 진단 이후 조치로서 조직문화가 만들어져야 하나 이에 대한 진단이 제대로 이루어져 있지 않음

- 소통에 초점을 맞춘 조직문화 구축을 위한 중기 로드맵 수립. 직원간, 부서간, 경영진간 소통 확대를 위한 다각적인 노력이 돋보임. 그러나 소통을 위한 노력은 지속적으로 전개되고 있는 사업으로 사료됨
  - 전년도 경영평가 결과 공식적 의사소통채널이 많지 않다는 지적이 있어 소통활성화를 위해 조금 더 노력
- 인사상 목적의 기본적 평가인 개인별 근무평정제도가 시행되고 있으며 부서평가가 연계되지 못해 사업성과를 종합적으로 관리할 수 있는 체계는 미비한 실정
  - 부서별 성과평가를 위해 2012년 10월부터 계획을 세워 진행하고 있으나 초기단계이며, 여러기관의 벤치마킹 및 성과관리 교육을 계획 중임
  - 성과상여지급도 계획 중
- 다면평가는 인기투표 위주가 되고 있는 한계점 봉착으로 인해 2013년 1월 폐지
- 전반적으로 볼 때, 부서평가를 토대로 사업을 평가하여야 한다는 인식이 확대되고 있으며, 전문가 조언을 구하는 등 적극적으로 성과관리 제도 도입을 위한 체계를 마련하려는 노력이 전개됨. 그러나 제도의 도입과 체계화, 평가 보상제도와 연계까지는 2013년 이후에 가능할 것으로 사료됨
- 업무 특성에 따른 복리후생제도를 구축하고 있으며, 전년도와 유사
- 직원복리후생 제도의 추가 확대를 위해 재단 구성원 및 가족들에게 체육시설을 무료 이용할 수 있도록 하고, 업무공백 발생 시 계약직을 재단이 직접 채용하여 운영할 수 있도록 제도를 개선한 점이 노력으로 인정됨

#### (6) 책임경영 및 경영혁신 추진

- 최적의 정책지원, 최고의 전문성, 최상의 서비스를 모토로 선택과 집중을 꾀하려는 노력이 특징. CI를 미션과 전략, 사업과 연결하는 체계가 잘 정렬되어 있고 경영진의 노력도 돋보임. 그러나 지난해 새롭게 시행하거나 추진된 시책은 알 수 없음
- 기관의 비전이 공유·확산되고 있는지를 확인하고 다양한 워크숍등을 통해 내재화 하려는 노력들이 필요함
- 전년도 경영평가 결과를 면밀히 분석해 대안을 마련하였고, 성과관리지표와 연계해 확실한 사후관리를 시행하고 있음
- 또한 전년도 경영평가 개선사항이 이외에도 자체적으로 평가지표를 분석하고 성과를 내기 위한 자체제안 노력을 하고 있음이 인정됨
- 경영혁신에 대한 경영층의 의지가 있으며, 창조적 혁신과 리더십 개발을 위한 재단 간부 워크숍을 추진(25명), 시설장 및 사무국인사담당자 대상의 교육(5명)을 실시하는

등 전문성 확보를 위해 노력

- 재단 제규정 개정과 혁신을 위한 TF, 재단 특화사업 방향수립을 위한 TF가 운영되고 있음
- 슬로건 공모 등을 통한 제안제도 수렴실적이 있음. 그러나 조직의 창의성 관점에서 다양한 제안제도 강화, 학습동아리 등의 활동이 보다 강조될 필요가 있음
- 미션에 부합하는 전략과 다양한 개선 프로그램, 구체적 실행계획과 업무 추진이 높은 수준을 유지하고 있음. 특히 지역사회와 연계한 협력사업이 다각적으로 이루어져 좋은 평가를 받고 있음
- 전략지도를 갖추고 틀에 따라 운영하고 있음
- 2010년에 수립한 중장기 지속가능한 성장경영 계획에 기초해 연차별 실행계획을 추진하고 있음. 매년 일관된 사업을 펼칠 수 있어 타 재단에도 전파할 필요가 있음
- 연간 70개 분야 성남시 주요 방침을 적극적으로 이행했고, 풍부한 지역 자원을 이용해 재능나눔사업이 활성화되어 있음

## 2) 고유영역

### (7) 사업선정 및 사업추진 체계

- 학교폭력 종합대책 마련 등 4대 분야 16개 과제를 선정하여 성남시에 고유한 사업들을 계획하는 등 설립목적에 부합하는 사업계획을 구성하였으며, 다양한 사회욕구를 반영한 것으로 판단됨
- 재단의 미션을 명확하게 이해하고 청소년을 대상으로 한 고객서비스에 집중하고 있음. 특히 6개 핵심활동은 전년 대비 최소 107%, 최대 137% 향상되는 등 높은 성과를 달성함
- 재능기부자 685명을 발굴, 전년대비 대외협력 부문을 강화, 44개 학교와 신규협약 체결, 수영사업의 교과연계를 토해 재단 수영장을 학생들에게 개방, 특화사업 개발 등 정책연구, 강연위주의 교육에서 상시적 교육시스템 마련, 국제교류에 대한 욕구 충족을 위해 해외봉사활동 추진 등의 활동이 인정됨
- 청소년 기본법 및 청소년 활동진흥법에 근거한 법정사업, 정부와 여성가족부에서 주관하는 청소년 정책사업, 청소년 복지와 평등교육, 문화예술을 위한 청소년 사업을 추진의 성남시정 방침이 재단의 비전과 연계성 있음
- 재능기부 등 성남시 중점시책과의 연계노력이 이루어지고 있으나 보다 구체적인 성과지표에 의한 관리가 요구됨
- 의견수렴 채널을 다양하게 마련하고 있으며, 성남시청소년차세대위원회, 청소년운영

위원회, 자치조직 등의 청소년 채널, 이사회, 인사위원회, 소청심사위원회, 수련관 자문위원회, 문화의집 운영위원회 등 위원회 구성 채널을 구축하고, 의견수렴 결과를 사업에 반영한 실적이 인정됨

- 청소년, 시민, 위원회, 성남시, 시의회, 유관단체, 정부기관의 의견수렴 후 반영이 상당부분 이루어지고 있음
- 사무국 조직개편을 통해 관리팀과 정책개발팀에서 경영지원팀, 기획홍보팀, 활동진흥팀으로 재구분하고, 기획, 홍보, 감사, 성과관리, 대외협력 분야에 보다 집중적 역량을 투입하려는 노력이 있음
- 각 부서별 거리상의 문제를 해결하기 위해 공동게시판을 운영하고 있고 정보를 공유하고 있음
- 재단 직무를 체계화하고 운영 매뉴얼을 구축하는 등 효율적 내부 관리를 위한 노력이 있음. 또한 계획과 실행, 평가에 이르는 전 과정이 비교적 안정화 되어가는 추세임
- 전년도에 내부부서간 연계활동이 구체적으로 드러나지 않았던 지적사항에 대하여 금년에는 활동내용, 시기, 추진실적으로 나누어 구체적 실적을 나타내고 있음
- 사업간 연계활동으로 관학 연계사업을 추진하거나, 국제교류사업추진, 성남문화재단의 사랑방클럽에 청소년이 참여할 수 있도록 하는 등 사업의 연계·확장을 통해 시너지를 낼 수 있는 사업들을 추진하고 있음
- 업무 프로세스의 효과적 운영을 위해 홍보, 성과관리 등의 역량을 강화할 팀개편(사무국 2개팀에서 3개팀으로)과 직무분석을 통한 인력수급계획 마련 및 운영매뉴얼을 구축함
- 효율적 운영을 위한 체제정비 차원으로 제규정을 개정하고, 온라인 수강신청시스템 도입, 청소년사업 강화를 위한 직원 성과보상제도 운영을 통해 사업에 대한 동기부여 노력도 진행하고 있음

#### (8) 청소년 사업 활성화

- 재단의 중장기 발전전략에 입각해 연간사업이 수립되고 있으며 지원기능과 정책개발 기능, 사업집행기능이 잘 맞물려 운영되고 있음
- 지난 해 청소년사업은 약 320만명이 참여했고, 집행예산도 약 57억원에 달함. 9개 수행사업 169개 세부 프로그램으로 구성되어 있는데 자체 평가 결과에서도 프로그램의 이용자 만족도와 참여 인원, 예산 면에서 매우 긍정적인 것으로 평가
- 재단 전체 프로그램 대비 청소년사업의 비중은 86% 수준으로 청소년 활동사업, 보호사업, 특화사업, 평생교육사업, 생활체육 등으로 구분됨
  - 각 시설별 규모 및 지역여건 분석을 통해 청소년 프로그램 비율의 적절성 등을 살펴볼 필요가 있음

- 정부 등 외부기관의 예산을 유치하거나 공모전에서 큰 성과를 달성하였음
  - 공모사업 총 66건의 사업 중 신규사업은 37건
  - 청소년사업 입상 및 우수기관 인증건수 54건
- ※ 각 사업의 목표대비 성과 산출근거가 애매한 부분이 있음. 가급적 결과지표를 중심으로 매년 동일 기준으로 지표관리를 할 것이 요망됨
- 청소년육성재단의 청소년지도 분야 자격 보유비율은 103%(청소년지도사, 청소년상담사, 사회복지사 자격) 수준
  - 적절한 자격 보유 수준과 타 기관과의 비교, 전년 대비 증가율과 같은 기준이 있어야 적절한 평가가 가능하므로 향후에는 타 기관과의 비교 등을 통해 자체적 전문성을 판단해 보는 것이 바람직함
- 전문지도인력 확보를 위해 공개채용, 전문 강사 인력풀(7개분야 22개 사업)을 운영하고 있음. 그러나 전문지도인력 확보방법과 인력수 관리도 중요하지만 이러한 인력들이 제공하는 서비스의 질도 관리되어야 할 것으로 판단됨
- 청소년운영위원회 및 동아리 활동의 실적건수도 중요하지만 얼마나 많은 청소년들이 참여했는가에 대한 관리가 이루어져야 할 것임
- 프로그램 평가회의를 상시 개최(464건)해 전년(60건) 대비 673% 증가하였으며, 사업에 대한 피드백이 원활하게 이루어지고 있는 것으로 판단됨
- 시설마다 청소년 만족도 조사가 실시하는데 시설별 만족도는 90% 안팎으로 대체로 매우 양호한 수준을 유지하고 있음. 다만 자체 조사의 공정성, 조사 방법의 체계성 등에 대해서는 확인할 수 없음
- 청소년이 친근하게 접근할 수 있는 캐릭터 '모냐'를 통해 청소년 대상의 홍보 및 이미지 제고가 효과가 예상됨
- 그러나 정보제공대상자가 학부모, 청소년, 더 넓게는 지역으로서 사업홍보를 위해 더 적극적인 정보제공 전략이 필요하다고 판단됨
- 대외 홍보실적으로서 홍보물, 온라인 배너홍보, 언론보도 등이 전년과 비교해 꾸준히 향상되고 있음
  - 온라인수강시스템 도입으로 홈페이지 활용건수의 폭발적 증가(전년도 1,290건 대비 335,108건으로 급증)가 전년도 대비 특이할 만한 실적임
- 지역사회 연계 협력 업무협약 체결은 총 88건으로 전년(70건) 대비 25% 증가하였고, 성남시 재능나눔 관련 실적, 학교 및 타시설 연계실적이 모두 계획대비 실적건수가 높게 나타나고 있어 긍정적으로 판단됨
- 그러나 건수의 증가도 중요하지만 궁극적 결과가 무엇인지를 파악해 볼 필요가 있으므로 연계협력사업에 대한 종합성과 분석이 필요함
- 지역사회 연계·협력을 위한 기구로는 협의체와 위원회를 구성하여 운영하고 있음

- 이용인원 목표달성도가 98.9%로 높게 나타났으며, 시설별 달성율은 약 70~130%대로 차이가 크므로 목표치에 대한 설정 기준에 차이가 있는 것인지, 시설별 활용도 강화 노력의 차이가 큰 것인 분석해볼 필요가 있음
  - 향후 지표 관리시 전년도 목표인원과 실적이 모두 나타날 수 있도록 하여야 비교 평가가 가능함
- 이용율 제고를 위하여 시설환경 개선 및 홍보, 편의시설을 제공하고 있으며, 전년과 유사한 수준으로 판단됨
- 안전계획을 수립하고 있으며, 기본적 안전관리와 개보수, 점검을 실시하고 있음
- 위생설비는 관리대장과 관리주기를 가지고 점검을 실시하며, 전반적 안전 및 위생을 위한 노력이 상시적으로 일어나고 있음
- 시설물 유지관리계획을 수립하고 있으며, 정기 점검과 시설관리자 전문교육을 실시하고, 재난에 대비한 대책 및 훈련계획, 안전점검을 실시하는 등 전반적으로 양호한 수준의 관리체제로 사료됨

#### (9) 사업후속관리 및 환류체계

- 재단의 성과관리 계획을 수립하고, 체계를 만들려는 노력이 있음
- 청소년 사업 평가시스템의 경우, 사업 종료 후 모니터링 평가는 잘 이루어지고 있는 것으로 판단되나 보다 체계적인 평가시스템 구축이 요망됨
- 주요사업에 대한 심사평가를 통해 청소년 유치 목표 달성율(3.52%, 2,084명)을 점검하고, 2012년 사업수립에 활용
- 사후평가 결과로 신규프로그램 및 기존사업의 개선사항을 도출하고 있음
- 사업평가결과가 다음연도 예산배정 및 확장에 활용될 수 있도록 운영해야 함

<표 0> 성남시청소년육성재단 경영평가 부문별 결과

2012년도 시 출연기관 경영평가

평가 영역	평가부문	2012년		2011년		2010년	
		배점	평가점수	배점	평가점수	배점	평가점수
공통 영역	I. 이해관계자 관리와 사회적 공헌도	5	4.80	5	4.74	5	5
	II. 고객만족 강화	10	9.17	10	9.85	10	8.5
	III. 재정운영	10	9.10	10	9.25	10	9
	IV. 조직 및 내부고객 관리	12	10.57	12	10.58	13	11
	V. 책임경영 및 경영혁신 추진	13	12.07	13	12.41	12	8.7
	소계(㉠)	50	45.71	50	46.83	50	42.2
고유 영역	I. 사업선정 및 사업추진 체계	15	13.63	20	17.18	20	16.5
	II. 청소년 사업 활성화	30	27.85	25	22.72	20	22
	III. 사업후속관리 및 환류체계	5	4.44	5	4.50	10	3.5
	소계(㉡)	50	45.92	50	44.40	50	42
합 계(㉠+㉡)		100	91.63	100	91.23	100	84.2