

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

경기도의료원



Global Inspiration
세계 속의 경기도

목 차

제1장 경영평가 개요	3
1. 경영평가 개요	3
2. 평가수행 체계	4
3. 경영평가 지표	6
4. 기관 일반현황	11
제2장 평가결과 요약	15
1. 평가점수표	15
2. 종합의견	16
제3장 지표별 평가결과	19
1. 기반영역	
1) 리더십	21
2) 일자리 확대	31
3) 사회적 책임	39
4) 혁신 성과	54
5) 전략	59
6) 조직관리	69
7) 인적자원관리	80
8) 재정관리	91
9) 정보관리	97
2. 성과영역	
1) 기관성과	102
2) 사회성과	113
3. 경영개선 과제	119
제4장 CEO 평가결과	123

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요
2. 평가수행 체계
3. 경영평가 지표
4. 기관 일반현황

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요

□ 평가 근거

- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제28조
- 「경기도 출자·출연 기관의 운영에 관한 기본조례」 제12조

※ 주요의결기구 ⇨ 경기도 출자출연 기관 운영심의위원회(이하 “운영심의위원회”라 함)

□ 평가 기간 : 2019. 3월 ~ 6월 ※ 대상기간 : 2018. 1. 1.~ 12. 31.

□ 평가 방식 : 道 직접평가 (경영평가단 구성·운영)

□ 평가 대상

- 기관 평가 : 18개 기관

《별도평가 및 제외대상 기관》

기 관 명	별도평가·평가제외 근거
경기테크노파크, 경기대진테크노파크	산업기술단지 지원에 관한 특례법
경기도시공사, 경기관광공사, 경기평택항만공사	지방공기업법
코리아경기도주식회사	지자체 지분 25%미만 출자기관
차세대융합기술연구원*	결산서 대상 1년미만(18.7. 지정·고시)

* 2020년 경영평가 대비 사전컨설팅을 위해 2019년 시범평가 실시(CEO평가 포함)

- CEO 평가 : 21개 기관 CEO

《제외대상자》

구 분	인 원	제외대상 기관장
별도평가	2명	경기테크노파크 및 경기대진테크노파크(중소벤처기업부 평가)
평가제외	2명	코리아경기도주식회사(지자체 지분 50%미만), 차세대융합기술연구원(기관평가 미 실시)

※ (의료원) 소속기관장은 대표기관장이 기관장 평가방식에 따라 자체 평가하되, 상대평가 비율 준용

2. 평가수행 체계

□ 경영평가단 구성 현황

분 야	소 속	성명
리더십	서울대학교 경영대학 교수	장정주
일자리 확대 (혁신성과)	서울여자대학교 경영학과 교수	김정진
사회적 책임	중부대학교 산학협력단 교수	김 신
전략	송실대학교 경영학과 교수	최정일
조직·인적자원관리	송실대학교 행정학부 교수	김기형
기관사업성과 (정보관리)	중앙대학교 경영학부 교수	최국현
재정관리	영앤진회계법인 공인회계사	노기팔
총괄간사	경기도 공공기관담당관 공공기관평가팀장	장미옥
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	김정환
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	조경윤
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	손연증
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	이정호

□ 추진일정

경 기 도	2019년 출자·출연기관 등 경영평가 실시계획 수립·통보	'18. 12월
	↓	
	「2019년 경영평가 지표설명회」 개최 ※ 지표설명, 경영실적보고서 작성요령 등	'18. 12. 21.
경 기 도	↓	
	경영평가단 구성 및 현장평가 일정 수립	'19. 1~3월
	↓	
경 기 도	경영평가단 설명회 실시	'19. 3. 6.
공 공 기 관 (출자·출연 기 관 등)	↓	
	경영실적보고서 제출 ※ 회계감사보고서는 확정 후 별도제출	'19. 3. 8.
	↓	
경 기 도 (경영평가단)	경영평가 실시 ※ 서면평가 → 현지실사평가 → 평가결과 보고서 제출	'19. 4~5월
	↓	
	이의신청 ※ 경평보고서 초안송부 → 이의신청 → 이의신청검토	'19. 5~6월
	↓	
경 기 도 (운영심의회)	경영평가보고서 작성	'19. 6월
	↓	
	경영평가 결과 등급 심의·의결 및 발표	'19. 6월
경 기 도	↓	
	경영평가결과 후속조치 계획수립·통보	'19. 7월
	↓	
경 기 도 (경영평가단)	「2020년도 경영평가 매뉴얼」 보완·개선 확정	'19. 11월

3. 경영평가 지표

□ 평가지표 체계

- 경기도 공공기관 경영평가 지표체계는 『기반영역-성과영역』 등 2개 영역으로 구성
- 직원, 고객, 프로세스, 사업성과 뿐 아니라 지도력, 정책, 전략, 사회공헌도 까지 다양하게 측정하여 조직의 지속적인 성장 및 효과적인 개선을 유도할 수 있도록 구성

평가영역	주요 평가내용
기반영역	· 조직의 동인(動因)인 리더십 및 전략이 적절하게 구성·운영이 되고 있는지 여부 · 성과 달성을 위한 조직 및 인적자원, 재정 및 정보자원 등 조직구성의 제반 요소들이 충실히 운영·관리되고 있는지 여부
성과영역	· 기관성과와 사회성과 등 공공기관으로서 주요성과를 제대로 창출하고 있으며, 정부 및 도 정책 등에 대한 준수와 사회적 책임을 다하고 있는지 여부 평가

[기반영역]

- 기반영역은 리더십, 사회적 가치, 전략, 조직·인적자원관리, 재정·정보관리 등으로 성과달성을 위한 요인이 적절하게 구성되고, 효율적으로 운영되고 있는지 여부를 평가함
- 리더십 부문은 리더십항목으로 단일하게 구성
- 리더십은 비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 참여노력, 성과지향 조직 문화 형성을 위한 리더의 참여노력 등을 점검
- 사회적 가치 부문은 일자리 확대, 사회적 책임, 혁신 성과 등 3가지의 평가항목으로 구성
- 일자리 확대는 일자리 창출, 일자리 질 개선 등을 점검
 - 사회적 책임은 고객·지역사회와의 연계노력, 사회적 책임 이행노력, 노사상생, 사회적 약자 배려, 친환경 경영 등을 점검
 - 혁신 성과는 공공기관의 혁신 추진 노력 및 성과를 점검
- 전략 부문은 전략항목으로 단일하게 구성
- 전략은 전략수립의 적정성, 이해관계자 공유노력, 전략과제별 관리 및 프로세스 개선 등을 점검

- 조직·인적자원관리부문은 조직관리, 인적자원관리 등 2가지 평가항목으로 구성
- 조직관리는 조직구조 및 운영의 적정성, 권한위임 및 의사전달체계의 적정성 등 기관성과 증진을 위해 얼마나 효율적인 노력을 하고 있는지에 대해서 점검
 - 인적자원관리는 채용 및 교육의 적정성, 성과관리 및 보상의 적정성 등 구성원의 역량 강화 및 사기진작 노력을 점검
- 재정·정보관리부문은 재정관리, 정보관리 등 2가지의 평가항목으로 구성됨.
- 재정관리는 재정계획의 적정성, 예산운영 및 집행의 적정성을 점검
 - 정보관리는 공공정보 운영의 적정성을 점검

〈표〉 기반 영역 지표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표
기반영역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출
			일자리 질 개선
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력
			사회적 책임이행노력
			노사상생
			사회적 약자 배려
			친환경 경영
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과
	전략	전략	전략수립의 적정성
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성
			성과관리 및 보상의 적정성
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성
			예산운영 및 집행의 적정성
		정보관리	공공정보 운영의 적정성

[성과영역]

- 성과영역은 기관성과와 사회성으로 분류
- 기관성과는 기관별 고유사업에 따른 특성지표의 적정성과 달성도로 구성
 - 특성지표의 적정성은 특성지표가 기관의 주요 핵심사업을 평가하기 위해 적절히 설정되었는지, 평가 방식 및 목표치 설정이 합리적이고 도전적으로 설정되었는지를 평가함
 - 특성지표의 달성도는 기관별 특성에 따라 사업영역이 다양하므로, 특성화 지표를 설정하여 사업의 달성도를 평가함
- 사회성우는 고객만족도, 정책준수 항목으로 구성
 - 고객만족도는 경기도가 실시한 외부고객만족도 조사결과를 반영
 - 정책준수는 정부정책 및 도 정책 가운데 공공기관의 준수가 필요한 항목과 전년도 경영평가 개선과제 등의 이행수준을 평가함

〈표〉 성과 영역 지표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표
성과영역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성
			특성지표의 달성도
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도
		정책준수	정부 및 도 정책준수, 경영평가 환류실적 등

□ 평가 방식

- 기관별 경영실적보고서를 바탕으로 평가하되 기관장 인터뷰, 기관 현장실사 등을 거쳐 평가결과 도출
- 경영실적보고서 검증을 위해 사업실적보고서, 기타 결재서류 등 증빙자료를 확인하고, 이견이 있는 경우 기관의 의견을 들어 결과 확정
- 지표별 평가등급을 적용하지 않고 만점 환산점수를 적용하며, 원칙적으로 기본점수 미부여(단, 최종총점에 대하여만 등급 부여)

[정성지표 평가방법]

- 평가의 주관성을 최소화하기 위하여 5단계(탁월/우수/보통/미흡/부진)로 가중치를 세분화하여 평가
- 조직운용 수준 및 전년대비 개선수준을 종합 고려하여 점수 부여
 - 단, 2개년 실적을 보유하지 않은 기관은 9등급 평가 진행함

<평가 관점의 종합 점수 부여 방법>

구분		조직운용 수준				
		탁월	우수	보통	미흡	부진
전년대비 개선수준	탁월	9	8	7	6	5
	우수	8	7	6	5	4
	보통	7	6	5	4	3
	미흡	6	5	4	3	2
	부진	5	4	3	2	1

- 평가 등급 구분 및 평점

구 분	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
기준점수	9	8	7	6	5	4	3	2	1
평 점	100점 ~90점	90점미만 ~80점	80점미만 ~70점	70점미만 ~60점	60점미만 ~50점	50점미만 ~40점	40점미만 ~30점	30점미만 ~20점	20점미만

〔 정량지표 평가방법 〕

○ 지표별 특성에 따라 다음의 방법 중 한 가지 방법으로 평가

구분		평가방법 개요
평가 방법	목표부여	기준치(통상 최근3년 실적치)에 일정수준을 고려한 최고 목표와 최저목표를 설정하여 득점구간을 설정하여 측정
	목표대비 실적평가	직전년도 실적만 존재하거나 분석에 이용되는 분모가 100을 넘길 수 없는 성과 평가 시 적용
점수 부여	상향평가	전년대비 수치가 높을수록 평가 점수가 높아짐
	하향평가	전년대비 수치가 낮을수록 평가 점수가 높아짐

○ 기관사업성과 부문은 평가의 정교화를 위해 목표부여평가, 목표대비 실적평가, 만족도 평가 등을 이용함

- '17년('16년 실적분) 평가부터 목표부여방식을 원칙으로 한 목표달성 난이도 평가 도입

〈목표달성수준의 난이도 평가〉								
구 분	평가 비중	평가점수						비고
		100점	95점	90점	85점	80점	75점	
목표달성 수준	30%	목표대비 15%이상 실적상승	목표대비 10%이상 실적상승	목표대비 7.5%이상 실적상승	목표대비 5%이상 실적상승	목표대비 5%미만 실적상승	목표대비 실적상승 없음	평가 방법: 정량
달성도	70%	평가방식(목표부여, 목표대실적 등) 달성도 기준 점수산정						

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대 실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

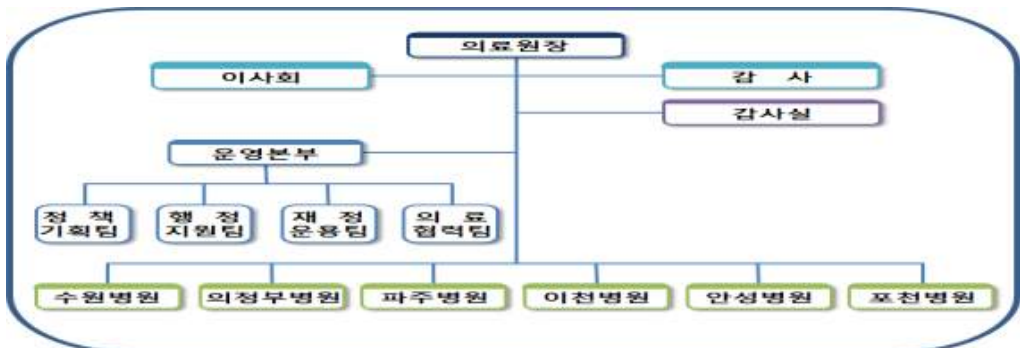
〔 평가결과 종합 〕

○ 정성지표와 정량지표 평점을 합산한 기관의 종합 평가결과는 'S' ~ 'D' 의 5단계 등급으로 산출하여 운영심의위원회 심의로 결정

S	A	B	C	D
95점 이상	95점 미만 85점 이상	85점 미만 75점 이상	75점 미만 65점 이상	65점 미만

※ 평가환경(평가기준 및 평가모형 변경 등)과 공공기관의 정책변화 등의 원인으로 예측하지 못한 평가결과 발생 시 운영심의위원회 심의를 거쳐 등급 구간 등 조정

4. 기관 일반현황

기관명	경기도의료원																																								
설립근거	- 지방의료원의 설립 및 운영에 관한 법률 - 경기도의료원 설립 및 운영조례																																								
연혁	- 1910.09.05 관립 수원자혜의원 개원(수원 화성 행궁터) (1933 이천, 1936 안성, 1952 포천, 1954 의정부, 1954 금촌 개원) - 1983.07.01 지방공사 경기도 안성, 이천, 의정부의료원으로 변경 - 1983.11.01 지방공사 경기도 금촌의료원으로 변경 - 1987.01.01 지방공사 경기도 포천의료원으로 변경 - 1988.11.05 지방공사 경기도 수원의료원으로 변경 - 2005.07.01 경기도립의료원 및 산하병원 발족(통합/수원·의정부·파주·이천·안성·포천) - 2009.05.19 경기도의료원으로 개칭																																								
기구 및 인력 현황	- 조직 구성 : 1본부, 1실, 4팀, 6산하병원  - 정원 : 1,348명, 현원 : 1,281명 ('18.12.31. 기준)																																								
주요사업	- 지역주민의 진료사업 및 보건교육사업 - 전염병 및 주요 질병의 관리 및 예방사업 - 민간 의료기관이 담당하기 곤란한 보건의료사업 - 국가 또는 지방자치단체의 공공보건의료 시책의 수행 등																																								
예산	(단위:억원) <table><tr><td>구 분</td><td>2018년(A)</td><td>2017년(B)</td><td>증감(A-B)</td></tr><tr><td>수입 계</td><td>2,543</td><td>2,086</td><td>457</td></tr><tr><td>사업수입</td><td>1,917</td><td>1,534</td><td>383</td></tr><tr><td>자본수입</td><td>104</td><td>93</td><td>11</td></tr><tr><td>이월금수입</td><td>522</td><td>459</td><td>63</td></tr><tr><td>지출 계</td><td>2,543</td><td>2,086</td><td>457</td></tr><tr><td>사업비용</td><td>1,722</td><td>1,568</td><td>154</td></tr><tr><td>자본지출</td><td>243</td><td>143</td><td>100</td></tr><tr><td>미지급금</td><td>194</td><td>191</td><td>3</td></tr><tr><td>이월금</td><td>384</td><td>184</td><td>200</td></tr></table>	구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)	수입 계	2,543	2,086	457	사업수입	1,917	1,534	383	자본수입	104	93	11	이월금수입	522	459	63	지출 계	2,543	2,086	457	사업비용	1,722	1,568	154	자본지출	243	143	100	미지급금	194	191	3	이월금	384	184	200
구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)																																						
수입 계	2,543	2,086	457																																						
사업수입	1,917	1,534	383																																						
자본수입	104	93	11																																						
이월금수입	522	459	63																																						
지출 계	2,543	2,086	457																																						
사업비용	1,722	1,568	154																																						
자본지출	243	143	100																																						
미지급금	194	191	3																																						
이월금	384	184	200																																						
CEO	- 전임 기관장(유병욱) 2018년 9월 18일 부 퇴임 - 현임 기관장(정일용) 2018년 9월 19일 부 취임																																								

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표
2. 종합의견

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	결과
기 반 영 역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력	3	1.97
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.18
		소계			5
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출	2.4	2.02
			일자리 질 개선	3	2.10
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.96
			사회적 책임이행노력	5.75	4.57
			노사상생	1	0.64
			사회적 약자 배려	3	2.98
			친환경 경영	0.5	0.28
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.41
		소계			21.4
	전략	전략	전략수립의 적정성	2	1.50
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.46
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.43
		소계			6
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.45
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1.3	0.92
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성	2	1.42
			성과관리 및 보상의 적정성	1.3	0.85
		소계			6.6
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	3	2.20
			예산운영 및 집행의 적정성	3	1.41
		정보관리	공공정보 운영의 적정성	2	0.69
		소계			8
	기반영역				47
성 과 영 역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.7	4.65
			저소득층 지원 성과	6.46	3.14
			진료기능 강화	6.46	5.93
			경영수익성 제고	16.15	11.94
			간호간병통합서비스 확대	3.23	2.99
		소계			38
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도	10	9.15
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5	1.73
		소계			15
	성과영역				53
합 계				100	72.97

2. 종합의견

□ 총 평

- 경기도의료원은 2019년(2018년 실적) 경영평가 결과 전년대비 0.29점 하락한 72.97점을 부여 받았고, 등급은 전년과 동일하게 C등급으로 경기도 공공기관 중 다소 미흡한 실적을 나타냄. 전년도 평가결과와 비교했을 때, 경기도의료원은 전략, 기관성과 부문은 개선이 되었지만, 리더십, 사회적 가치, 조직·인적 자원 관리, 재정 및 정보관리, 사회성과 부문은 전년도에 비하여 하락하였음
- 영역별로 살펴보면, 경기도의료원은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적과 대체로 유사한 수준에 있으며, 전반적으로 두 영역 모두 다소 낮은 수준으로 나타남. 특히, 성과지향적인 기관운영 노력의 실적이 미흡하여 사회성과 부문이 전년도에 비해 상당히 하락한 것으로 나타나, 기관차원의 성과 지향적 노력을 한층 더 강화할 필요가 있는 것으로 판단됨
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 전략 부문이 전년도 대비 다소 개선되어 양호한 평가를 받은 반면, 상대적으로 리더십 부문과 재정·정보관리가 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편, 성과영역 중 기관성과는 전년대비 개선되었지만 사회성과 부문의 실적은 전년도에 비해 상당 폭 하락되어 낮은 실적을 나타내고 있음
- 경기도의료원의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 기관장은 자신의 경영의지와 철학을 표명하고 실천하기 위해 노력하였고 산하 지역 병원들 간의 조정과 통합을 위해 힘썼으며 주기적 현장 방문을 통하여 산하병원 현장의 상황과 애로사항을 청취하고 소통하기 위해 노력한 것으로 사료됨. 뿐만 아니라, 산하 병원의 적정규모 병상 확충을 모색하고 의료 서비스의 질을 개선하기 위해 실천한 것으로 평가됨
 - 기관은 공공 의료기관으로 공공의료를 제공하는데 필요한 우수 인력을 확보하고 유지하기 위한 일자리 중장기계획과 추진체계 구축을 위해 노력을 기울여 전반적인 일자리 사업의 효율화를 위한 통합관리 측면의 계획을 수립함. 또한, 직원과의 의사소통 채널을 확대 운영하고 있으며 노사 간 의견 수렴과 상호 양보를 통한 처우 및 경영환경 개선활동을 추진하였으며 정규직 전환심의위원회를 구성하여 직원 처우개선 및 고용안정에 노력하고 있음

- 전략부문의 경우, 기관은 외부기관으로부터 조직진단 컨설팅 용역을 통해 기관의 중장기 경영전략체계를 재정립하였으며, 이 과정에서 전년도 경영목표에서 3대 경영목표, 4개 전략방향 그리고 16개 전략과제를 설정함. 또한 기관은 성과관리 체계를 구축하여 팀 단위까지 평정을 실시함으로써 경영목표의 실행력 강화를 도모하고 있음
- 조직·인적자원의 경우, 연구용역을 통해 조직기능과 역할에 맞는 위임전결사항을 정비하고, 이를 토대로 위임전결사항 규정을 개정하였으며, 통합 전산 프로그램(ERP)을 이용하여 결재비율을 관리하고 있음. 또한, 대내외적 여건변화를 반영한 중장기 인력운영계획과 연도별 인력수급 계획이 적절하게 연계되어 수립되어 있음
- 재정·정보의 경우, 의료원은 중장기 운영전략 계획 및 중기 재정운영 계획을 수립하여 재정건전성 강화를 위해 노력하고 있으나 시설과 장비 투자계획 위주로 계획을 수립하였음. 현재 의료원의 재정 중 상당부분을 도비지원에 의존하고 있는 현실을 감안하여 시설과 투자계획 뿐만 아니라 취약한 재정건전성을 건실화 하는 치밀한 대비가 필요함
- 기관성과의 경우, 기관사업의 대표성을 나타내는 성과지표로서 의료원의 공공성과 수익성을 대표하는 지표를 선정하고 있으나, 이러한 지표들의 가중값 배분의 형평성에 대하여 충분한 검토와 근거를 수반하여야 할 필요성이 있음. 의료원 성과서비스 지표에 의료서비스에 대한 만족도 조사결과를 사업성과지표에 같이 고려하는 방안이 필요함
- 사회성과의 경우, 진로체험의 이행은 양호하나, 양성 평등, 공공기관 규정 개선 정비, 지적사항 개선이행, 총인건비 인상률 준수 등의 실적은 미흡함으로 개선이 필요함

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		72.97 (C)	73.26 (C)	↓
리더십	· 산하 병원들 간의 시너지를 획득할 수 있도록 각별한 리더십 노력이 필요함 · 내부 고객만족도 및 조직문화지수가 다소 하락하였으며 6개 병원간의 직원 만족도간의 편차가 있음	63.00	75.13	↓
사회적 가치	· 외부 고객만족도 및 반부패 청렴도 지수가 전년도 대비 상승하였음 · 정규직 전환심의기구가 다소 늦게 구성되었으며 비정규직의 정규직 전환 실적이 다소 부족함	79.25	86.00	↓
전략	· 성과관리 체계를 구축하여 팀 단위까지 평정을 실시함으로써 경영목표의 실행력을 강화함 · 다양한 이해관계자들로부터 적극적으로 의견을 수렴하고 공유하려는 노력이 긍정적으로 판단됨	73.17	65.63	↑
조직·인적 자원관리	· 정원대비 현원 비율이 다소 미흡함 · 팀장급 의사결정 및 위임권한 확대 등을 통해 팀장급 결재비율이 전년대비 개선됨	70.30	70.60	↓
재정·정보 관리	· 운영비 예산절감액, 예산대비 절감률 및 총수입액 대비 자체수입액의 비율은 모두 전년 대비 감소하였음. 취약한 재정건전성 건실화를 위한 치밀한 대비가 필요함 · 공공데이터 정보공개항목 발굴 및 정보공개요구에 대하여 적극적으로 대응할 필요성이 있음	53.75	61.00	↓
기관성과	· 의료서비스 품질을 포함할 수 있는 정량적 지표를 보강할 필요가 있음 · 저소득층 지원 성과지표가 개선되었으나 최근 3년 대비 목표하는 실적에는 도달하지 못함	75.39	69.95	↑
사회성과	· 2017년도 미개정 과제 2건 중 2018년 개정실적은 0건으로 이행률 0%이며 감사 등을 통한 지적사항에 대한 개선 이행실적이 미흡함 · 도에서 정한 당년도 총인건비 인상률 가이드라인 4.0%을 초과함	72.53	85.50	↓

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

1 리 더 십

핵심성과 지 표 명	비전 및 미션의 설정 · 추진과정에 리더의 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	리더십	지표성격	정성
			평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	65.67점	득 점	1.97

□ 종합의견

- 기관장은 조직의 사명과 사회적 역할을 인지하고 최고 경영자로서의 기관에 대한 자신의 경영의지와 철학을 표명하고 실천하기 위해 노력한 것으로 파악됨. 경기도 지역에 산재된 기관 산하의 병원들 간의 조정과 통합을 위해 힘썼으며 주기적 현장 방문을 통하여 산하병원 현장의 상황과 애로사항을 청취하고 소통하기 위해 노력한 것으로 사료됨. 뿐만 아니라, 산하 병원의 적정규모 병상 확충을 모색하고 의료 서비스의 질을 개선하기 위해 실천한 기관장의 노력은 긍정적인 것으로 평가됨
- 기관장은 의료원 본원과 6개 병원의 최고 경영자로서 기관의 사명과 사회적 역할에 기반한 기관의 비전·미션 전략을 달성하기 위해 각 병원의 특성과 자율과 책임 경영을 존중하되 자원의 중복이나 상이한 경영목표 및 방향으로 인한 비효율과 낭비를 차단하고 6개 산하병원 간 리더십 만족의 편차를 극복하며 6개 산하병원들의 전략 및 가치 체계를 일원화함으로써 산하 병원들 간의 시너지를 창출할 수 있도록 기관장의 각별한 리더십 노력이 필요할 것으로 판단됨

□ 세부 평가의견

- (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?

- 운용 수준

- 경기도의료원은 민선 7기의 출범과 맞물려 전년도 9월을 전후로 전·현임 두 기관장에 의해 운용되었던 바, 도정 정책방향과 각 기관장의 처해진 상황에 따라 조직의 사명과 사회적 역할을 인지하고 자신의 조직운영 철학을 세우고 실천하며 경영의지를 표명하고자 하는 노력과 활동들을 추진한 것으로 파악됨. 기관 리더십과 정책 환경의 변화에도 불구하고 각 기관장은 조직의 기본 사명에 바탕을 두고 기관의 지속가능 경영과 발전을 위해 적극적 경영의지를 표명한 것으로 사료됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장은 부서 간담회 등의 채널을 활용하여 현장의 목소리를 경청하며 일방적 탑다운 방식이 아닌 쌍방향 소통을 위해 노력을 기울인 것으로 파악됨. 이러한 노력의 결과로 리더십 만족도 조사 결과 경청 및 정보 공개의 점수가 개선된 것으로 나타났음. 각종 대내외 채널을 통하여 여러 이해관계자에게 기관장 자신의 경영의지를 적극 표명하고 경영철학을 실천하여 보건복지부 의료기관 인증, 업무혁신 경진 대회 수상, 병원 운영 평가 등에서 가시적 성과를 거둔 것으로 인정됨

- 잘된 점

- 기관장은 내외부와의 소통을 위하여 열린 자세로 자신의 경영의지와 경영 방향을 표명하기 위해 적극적 노력을 기한 것으로 보이는 바, 산하 병원 순회 회의 시에도 병원장 회의 외에도 행정과장 회의까지 개최하여 해당 병원의 현안과 애로사항을 경청하였으며 여러 언론채널을 통하여 도민과 직원들에게 적극적 경영의지와 방향을 전파하고 확산시킨 것으로 판단됨. 또한 외부기관과의 소통과 협약을 통하여 경영이념과 의지와 철학을 전파하고 실천해 나가고자 하였음

- 미흡한 점

- 도정 정책 환경의 변화와 기관장의 교체로 인한 기관장의 경영의지와 경영 철학의 다소간의 차이에 따른 기관 내 잠재적 불안정과 지난 3년간 이어 온 전임 기관장의 경영의지 및 철학의 단절이 기관에 줄 수 있는 잠재적 역기능 등을 종합적으로 분석하여 기존의 경영방향과 새로운 경영방향이 대립이 아닌 조직의 지속적 발전의 측면에서 조화와 균형을 이루어 기관이 안정적으로 성장해 갈 수 있도록 하는 고민이 필요할 것으로 사료됨

- 개선방안

- 민선 7기 경기도 보건 의료 정책 방향과 연계하여 기관장의 기관에 대한 경영의지와 철학을 표명함에 있어서 대내외 고객들과 이해관계자들에게 공감과 지지와 협력을 득해야 성공적으로 신규 경영정책을 추진할 수 있음. 이미 진행하고 있는 소통을 솔선수범적 리더십을 통하여 더욱 적극 추진하여 대내외 이해관계자들의 자발적 지지와 지원을 토대로 조직의 지속 가능성 위에서 기관이 한국의 대표적 공공의료기관으로 한 단계 더 성장할 수 있는 기반을 마련함이 필요할 것으로 판단됨

○ (비전, 미션의 제시 및 체계화) 기관발전을 위한 비전과 미션이 구체적으로 제시되어 있으며, 추진과정에서 발생하는 문제를 적절히 관리하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 외부 전문기관의 도움을 받아 비전 전략 체계도를 수립하여 기관의 비전과 미션을 구체적으로 제시하고 있으며, 설립목적, 비전 및 미션, 전략들이 체계적으로 상호 연계되어 있는 것으로 파악됨. 뿐만 아니라, 비전과 미션이 기관장이나 외부 전문가의 일방적인 수립과 제시가 아니라, 전략 체계도 수립과정에서 다양한 내외 이해관계자들의 의견들을 수렴하여 만들어 진 것으로 사료됨. 내·외부 환경분석을 통하여 문제점과 시사점을 파악하고 있으며 핵심 리스크별로 대응체계를 구축하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 기관의 비전 및 미션 등의 전략체계에 대한 진단을 통하여 기관 내 산재된 상이한 전략체계를 일관성을 가지고 일원화를 추진하여 상호 연계성을 확보하였으며 전문가 집단의 검증을 통하여 비전에 대한 적합성을 높인 것으로 평가됨. 이러한 면은 기관의 전략 방향성의 명확성과 조직 구성원들의 이해도 제고에 기여할 것으로 보임

- 잘된 점

- 기관의 비전과 미션의 구성이 설립목적에 근거하여 정합성과 적합성을 유지하고 있는 것으로 평가되며 내외 구성원들의 면담과 소통을 통하여 의견수렴을 획득하는 절차들이 적절한 것으로 사료되며 비전 미션 등을 담은 전략 체계도가 상호 연계성을 가지고 일관성 있게 구성된 점은 긍정적으로 평가됨. 산하 다양한 병원들 간의 전략체계를 의료원 차원에서 일원화하였으며 추진과정에서 발생하는 잠재적 문제점들을 인지하고 이에 대한 대응체계를 갖춘 것은 적절한 것으로 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 2017년에 수립한 비전 미션 전략 체계도를 변경하여 일 년 후인 2018년 초에 새로운 비전 미션 전략 체계를 수립함. 7기의 출범과 신임 기관장의 부임으로 경기도 신규 의료 정책과 신임 기관장의 경영의지 및 철학을 반영하는 차원의 기관 운영 방향의 조정이 필요할 수도 있었으나, 기관의 비전과 미션을 담은 전략 체계의 잦은 변경은 기관의 일관성 있는 운영방향과 전 구성원의 일원화된 움직임에 잠재적 혼란을 줄 수 있는 면이 있음. 기관의 규모 및 관성으로 인해 기관 전반의 조율과 재조정이 다소 더딜 수 있는 가능성이 존재함으로, 기관장의 솔선 수범적 탁월한 리더십을 통하여 새로운 전략체계가 기관 내 성공적으로 안착될 수 있도록 특별히 신경 쓸 필요가 있을 것으로 사료됨

- 개선방안

- 전년도는 경기도 의료정책의 방향을 총괄하는 경기도지사와 의료원의 기관장이 함께 교체되었던 시기인 만큼, 정책적 변화로 인한 혼란과 오해를 최소화하고, 새로운 정책이 순조롭게 수립되고 집행 될 수 있도록 대내외 소통과 홍보를 한층 강화하고 대내외적으로 자발적인 지지를 받을 수 있도록 기관장의 적극적 리더십이 요구됨. 또한, 새로운 운영철학을 추진함에 있어서 나타날 수 있는 모든 잠재적 리스크 가능성에 대비하고 관리하는 노력 및 프로세스를 구축할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ (비전, 미션의 공유) 비전과 미션이 부서별·개인별로 공유되고 있으며, 이를 점검하기 위한 모니터링 체계가 있는가?

- 운용 수준

- 기관이 대내외 이해관계자별로 맞춤형 홍보채널을 구축하여 기관의 비전과 미션을 공유하려고 추진한 것은 바람직한 것으로 평가되며 비전가치 체계와 전략체계를 기관차원에서 일원화를 시행하여 내부 이해관계자의 공감대와 일원화된 목표의식을 달성하고자 노력한 것은 긍정적인 것으로 사료됨. 또한 기관의 비전과 미션을 공유하기 위한 공유 모니터링 시스템을 가동하고 있는 것으로 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 조직구성원의 인식수준을 조사하고 피드백 활동을 요구하는 전년도 지적사항에 대해 보고회 및 워크숍 등을 통하여 조직구성원들에게 비전과 미션을 전파하고 이후 리더십 만족도 조사를 통해 구성원의 비전 및 미션 인식 수준을 평가하여 공유정도를 점검하고 관리하는 체계를 구축하여 가동함

으로써 전년대비 개선수준이 긍정적인 방향으로 이루어진 것으로 판단됨

- 잘된 점

- 기관은 대내외 이해관계자들에게 기관의 비전과 미션을 홍보함에 있어서 표준적인 방식이나 유사한 소통채널을 사용하기 보다는 이해관계자별로 맞춤형 소통채널로 접근하여 접근성과 홍보의 효과성을 제고하려고 한 것은 긍정적인 것으로 평가됨. 또한 전파에 그치지 않고 공유정도를 모니터링 하는 체계를 갖추고 조직 구성원의 공유정도를 측정하고 이를 바탕으로 사후 개선활동을 추진한 것은 적절한 것으로 판단됨. 그리하여 2017년 대비 리더십의 만족도가 개선된 것은 긍정적인 것으로 인정됨

- 미흡한 점

- 기관은 전년도 실시한 리더십만족도 조사 결과 중 비전 설정 및 제시 만족도에 있어서 기관 전체적으로 양호한 조사결과가 나와 전반적으로 기관 구성원들이 대체로 기관의 비전을 인지하고 비전제시에 만족하고 있음을 알 수 있으나, 산하 병원 간에 편차가 일부 두드러지게 나타나고 있는 것은 다소 우려스럽고 개선의 여지가 있는 것으로 생각됨. 상대적으로 저조한 원인을 찾아내고 이를 개선할 방안을 기관차원에서 마련하고 기관장의 적극적 개선의지와 리더십을 발휘할 필요가 있는 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관이 전년도에 실시한 리더십만족도의 조사 결과 중 산하 병원간에 비전 설정 및 제시에 대한 만족도가 상이하게 나타난 부분에 대하여 병원간에 벤치마킹을 실시하여 차이의 원인이 어디에 있는지를 신속히 파악하고, 점수가 상대적으로 저조한 기관에 대하여는 기관장의 직접적 방문 및 소통의 질과 양을 개선하여 기관의 비전을 공유하고 자발적 지지를 획득할 수 있는 리더십 방안을 강구함이 필요함. 아울러, 비전설정 및 제시 만족도의 직급간 조사결과를 보면, 직급간에 편차가 두드러지며 특히 하위직으로 갈수록 만족도가 점차로 낮아지는 것을 확인할 수 있는 바, 하위직에 대한 기관장의 진심어린 현장 리더십 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 판단됨

□ 우수사례

- 기관장은 경기도 지역에 산재된 기관 산하의 병원들 간의 조정과 통합을 위해 힘썼으며 주기적 현장 방문을 통하여 산하병원 현장의 상황과 애로사항을 청취하고 소통하고자 노력함. 또한, 산하 다양한 병원들 간의 전략체계를

의료원 차원에서 일원화하였으며 추진과정에서 발생하는 잠재적 문제점들을 인지하고 이에 대한 대응체계를 갖추고자 하였음. 뿐만 아니라, 산하 병원의 적정규모 병상 확충을 모색하고 의료 서비스의 질을 개선하고자 노력함. 그리하여 2017년 대비 리더십의 만족도가 개선되었음

핵심성과 지 표 명	성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	리더십	지표성격	정성
			평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	59점	득 점	1.18

□ 종합의견

- 기관장은 성과 지향적 조직문화 구축을 위하여 기관의 비전·미션 전략체계에 기반을 둔 핵심성과지표를 중심으로 전사적 성과평가 관리 제도를 구축하려는 계획과 로드맵을 마련하고 있는 것으로 파악됨. 핵심성과지표에 기반한 이러한 성과관리 제도가 조직 내 정착하기 위해선 공정한 평가와 이에 따른 차등적 보상, 인사 및 승진에의 반영 등의 후속 절차가 함께 있어야 함으로 병원의 특수성을 감안한 기관의 성과관리제도가 안정적으로 정착되기 위해 기관장은 각별한 리더십 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 사료됨
- 기관장은 전년도 외부 전문 기관이 시행한 내부고객 만족도 및 조직문화 지수에 대한 결과를 보면 전년도에 비해 내부 고객만족도 및 조직문화지수가 다소 하락하였으며 6개 병원간의 직원 만족도간의 편차가 있음을 확인할 수 있는 바, 기관장은 기관의 성과평가관리 제도 외에도 기관의 건강한 조직 문화 자체에 관심을 가지고 기관 전체의 조직 문화 활성화와 산하 병원간의 이질적 조직문화 격차 해소를 위해서 기관장의 특별한 리더십 노력을 발휘할 필요가 있을 것으로 사료됨

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 성과 지향적 조직문화 구축을 위하여 외부 전문기관의 도움을 통하여 기본 로드맵을 마련한 것으로 파악됨. 먼저 성과지향 조직문화 조성을 위하여 핵심 성과지표를 도출하여 이들 지표를 근간으로 목표치를 설정하여 실적을 모니터링하고 관리해 나가는 체제를 마련해 나간 것으로 파악됨. 현재는 도입기로서 전사 단위의 핵심성과지표를 설정하고 평가

지표와 관리지표로 구분하여 관리하는 수준으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 성과 지향적 조직문화의 중요성을 인지하고 성과 지향적 조직문화를 강화하기 위하여 전사차원에서 성과관리 체계를 구축하여 산하병원으로 확산할 계획을 가지고 있으며 미션 및 비전 등의 전략체계와 연동된 핵심성과지표를 통하여 성과관리를 이루어가겠다는 의지를 확인할 수 있음. 그리하여, 성과지표별로 실적관리를 이루어 가고 이를 위해 성과보상과 개선방안을 실시하기 위한 체계를 구축하여 전년대비 성과 지향적 조직문화 구현에 한발 더 개선된 것으로 사료됨

- 잘된 점

- 비전 미션 등을 담은 기관의 전략체계와 기관의 핵심성과지표를 기반으로 한 성과관리체계를 상호 연동시켜 일관성 있게 기관의 전략성과관리를 마련한 것은 긍정적인 것으로 평가됨. 또한, 이러한 성과관리 체계를 실현하기 위하여 단계별 로드맵을 가지고 전사로 확산하는 계획을 갖추고 담당 책임부서를 지정하고 이를 기반으로 성과보상과 연동된 실적관리를 구현해 나가려는 방향은 적절한 것으로 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 미션·비전 기반의 전략체계를 기준으로 도출한 전사단위의 핵심성과지표를 BSC를 기반으로 한 핵심성과지표 도출기법에 적용해 볼 수는 있으나, 이 두 기법은 다소 상이한 접근법으로서 두 가지 모두를 동시에 사용할 시 자원의 분산과 혼란을 줄 여지가 있음. BSC의 다양한 관점을 통해 균형 있는 성과관리를 하려는 취지나 사상은 참고할 수 있겠지만, 제대로 된 BSC 기반의 핵심성과지표 도출은 기존 비전·미션 기반의 핵심성과 지표 접근법과 중복 및 충돌의 가능성이 있으므로 BSC 기법 적용에 신중을 기할 필요가 있다고 판단됨

- 개선방안

- 기관이 비전·미션을 중심으로 한 전략체계를 추진하고 실현하기 위해 이와 연동된 핵심성과지표 기반의 성과관리체계의 실효성 확보가 필요함. 핵심 성과지표 체계와 정합성을 갖춘 인사 평가체제와 성과 보상체제가 함께 연동되어 가지 않으면 실효성을 확보하기가 어려워질 수 있으므로, 현재 수립 중인 성과보상 체계를 핵심성과지표와의 상호 연계성에 바탕을 둔 현실성 있는 인사평가 체계와 연계하여 보다 전사적이고 구체적으로 마련할 필요가 있는 것으로 판단됨

○ (관리노력) 조직구성원에 대한 적절한 동기부여가 이루어지고 있으며, 내부 조직만족도가 제고되고 있는가?

- 운용 수준

- 핵심성과지표 기반의 성과관리체계의 실효성 있는 달성을 위해선 이와 연동된 동기부여제도 및 수단이 마련되어 있어야 하는 바, 성과관리 로드맵 추진체계상 초기 단계에 머물러 있는 것으로 볼 때, 성과 지향적 조직문화 형성을 위한 기관차원의 보상체계는 초기 수준에 머물러 있는 것으로 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 전년대비 성과체계 확산을 위한 적극적인 활동을 실시한 노력은 성과 지향적 조직문화 형성에 기여한 것으로 사료됨. 구체적으로 말하자면, 성과관리 TFT 운영, 병원 성과체계를 위한 운영위원회 운영, 의사성과체계 확산 회의, 병원별 성과관리 이행 보고서, 성과보고회 등의 노력은 성과 지향적 조직문화 수준 제고에 기여를 한 것으로 판단됨

- 잘된 점

- 기관은 조직 구성원의 동기부여를 위해 다양한 규정을 마련하고 운영하여 조직 구성원들의 근무여건을 개선하였는데, 복지 및 퇴직연금 제도, 제안 제도, 업무혁신 우수 사례 팀에 대한 보상 등 제반 동기부여 제도 및 수단들을 통하여 직원들의 만족도와 리더십 평가 점수 모두가 전년대비 상승한 것은 긍정적으로 평가됨. 직원만족도 조사 결과에 따라 후속 개선 조치를 도출하고 적용하려고 한 점도 바람직한 것으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관의 비전·미션 등을 아우르는 기관 전략체계에 기반을 둔 기관의 핵심 성과지표 도출과 이에 따른 기관의 성과관리체계가 조직 내 성공적으로 안착하고 나아가 성과 지향적 조직문화를 구축하기 위해선 핵심성과지표에 기반으로 한 전사적 성과보상체계 수립과 인사평가제도 마련 등으로 연결되어야 할 것으로 보이나, 아직 그러한 단계에까지 성숙하지는 못한 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관은 핵심성과지표에 기반을 둔 성과 지향적 조직문화 구축을 위해선 기본적인 근무여건과 처우여건 개선 외에도 핵심성과지표와 연계된 전사

차원의 성과보상체계와 인사/고과 평가 제도를 수립하고 이의 시행을 위한 로드맵을 마련함이 필요할 것으로 판단됨. 그렇게 되어야 성숙된 성과 지향의 조직문화가 기관 내 정착될 수 있을 것으로 사료됨. 여기에 기관장의 리더십 노력이 발휘될 필요가 있을 것으로 판단됨

☐ **우수사례**

○ 해당사항 없음

2 일자리 확대

핵심성과 지 표 명	일자리 창출					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 일자리 확대	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	2.4	평 점	84.17점	득 점	2.02
정성지표	평가등급	4등급	평 점	72.86점	가 중 치 득 점	1.4 1.02
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 기관은 공공 의료기관으로 공공의료를 제공하는데 필요한 우수 인력을 확보하고 유지하기 위한 일자리 중장기계획과 추진체계 구축을 위해 노력을 기울여 전반적인 일자리 사업의 효율화를 위한 통합관리 측면의 계획을 수립함. 기관의 시설 신·증축, 시설개선 등 외부적 여건과 경영상 인건비 부담의 현실적 제약 속에서 공공부문 비정규직의 정규직 전환 업무 수행에 매진한 바를 파악할 수 있었으며 그 결과 성과를 창출함. 기관은 일자리 창출을 위한 조직체제의 정비, 일자리 사업의 제도적 구축, 실행조직의 업무 내실화, 일자리 창출형 조직문화 배양 등의 관점에서 추후 발전하는 추세를 이어갈 것으로 예상됨. 다만 일자리 사업에 있어 혁신적 아이디어 창출, 의료 서비스와 연계한 외부 협력체계를 강화하는 등 체계적으로 일자리 창출을 위한 추진체계를 갖추어야 할 것임

□ 세부 평가의견

- (일자리 창출을 위한 노력) 일자리 창출을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 일자리 창출을 위해 중장기 인력운영 계획을 수립하여 필수·적정인원 확보 및 배치를 통해 합리적인 정원관리 계획을 도모함. '18년 총 411명을 신규 채용하는 인력운영계획을 수립하고, 정원 확보, 별도직군, 퇴직결원 등 채용 사유를 구분하여 235명을 신규 채용하였으며, 매월 신규채용 규모뿐만 아니라 퇴직인원, 진료과수, 성별현황, 노조원 수 등을 모니터링하고 있음. 인력충원은 이천·안성병원 시설 증축에 따른 인프라 확충, 간호·간병 통합 서비스 확대

인력과 별도 직군으로 장례지도사, 미화원, 경비원, 세탁원 등 상용직 채용계획을 수립함

- 잘된 점

- 입원환자 안전관리료 병문안 관리기준(보건복지부 고시 제2018-114호) 및 입원환자 관리료 추가적용 관리기준('18년 8월)에 근거하여 병문안객 관리 전담 직원(계약직 1명)을 채용하여 병문안객 관리 전담인력 법정 기준을 준수하였음. 아울러 일자리 확대뿐만 아니라 지역사회 외부 감염관리와 환자 안전 등 병문안 문화를 정착하기 위해 노력함. 의료기관의 특성을 반영하여 기존 병문안 문화의 장애요인 극복을 위한 추가적인 인력확보와 협업 인프라를 구축하는 등 다각적 일자리 창출 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관은 노인일자리지원 사업을 추진하여 고령자고용법 상의 준고령자(50세 이상 55세 미만)를 대상으로 고용기회 제공을 위한 사업을 추진하였으나, 경기도의 예산 지원이 이루어지지 않음. 이에 따른 자체적인 원인분석과 장애요인 해결 노력은 다소 미흡함. 기관은 병원안내 도우미와 내원객 관리 인력 충원을 위해 '19년 일자리 사업에 공모하는 등 신규일자리 사업을 추가로 발굴하는 노력을 전개하였으나, 일자리 발굴과제의 우선순위 명확화, 산하 의료기관들의 의견 등을 적극 활용하여 외부기관과 구체적 협업추진 전략과 방안을 모색할 필요가 있음

- 개선방안

- 공공의료기관으로 일자리 영역을 발굴하는데 있어 지역사회 유관기관(예: 지역사회복지시설)과 연계하는 다양한 노력이 추가적으로 요구됨. 지역사회 의료·보건 지원을 위한 사회적 가치를 확대하고, 의료 관련분야 인력 지원 등의 다양한 간접적 일자리 확대를 통해 자체적 일자리 사업 발굴의 한계(인건비 부담)를 극복하는 노력이 필요할 것임

○ (근로시간 단축 노력) 근로시간 단축을 위한 노력이 적극적으로 이루어지는가?

- 운용 수준

- 기관은 근로시간 단축에 대한 실태조사를 정규직(1,060명)과 무기계약직(70명)을 대상으로 실시하고 총 근로시간 및 주 52시간 근로자 현황을 파악한 후, 근로시간 단축제도 및 모성보호제도 활용 촉진을 위한 근로시간 단축 실적을 매월 관리함. 또한 근로시간 준수 및 제도 활용을 권장하기 위해 연차휴가 및 근로시간 관련 개정사항의 전 직원 알림을 통해 1년 미만자 및 육아휴직자 연차

유급휴가(휴직 전 출근기간 비례 산정에서 휴직 전 출근기관과 휴직기간 합산 산정)를 확대하고자 노력함

- 잘된 점

- 근로시간 단축 노력으로 전환형 시간선택제 활성화 및 유연근무제 도입('12년) 이후 지속적으로 탄력근무, 원격근무 등 다양한 유연근무 형태를 확대하고자 노력을 전개한 점은 긍정적임. 또한 한국장애인공단과 협력하여 장애인 일자리 발굴을 추진하여 인턴 3명(본부 1명, 수원 2명, 1개월)을 고용하고 단순 업무와 병동보조 업무 등을 지원하도록 하여 공공병원 의무 고용률을 개선하고자 하였고, 보건복지부 '19년 장애인일자리 사업추진에 따라 고용 예산 지원('19년 본부 1명, 수원 4명, 안성 5명 등 총 10명)을 확정하는 등 노력함

- 미흡한 점

- 기관은 현재 일자리 창출과 일자리 개선을 위해 구축된 별도의 추진체계가 없어 일자리 필요성에 대한 내부 공감대를 형성하거나 일자리 사업의 효율적이고 통합적인 실행력은 다소 부족함. 다만 일자리 추진체계를 대신하여 정기적(분기별) 노·사 협의회를 통해 개선사항을 논의하고 노·사 교섭을 통해 추진하고 있음. '12년 이후 유연근무제를 실시하고 있으나 근무시간 단축이 용이한 일자리 유형과 성과를 구분하여 근로시간 단축을 유형화하는 작업을 구체화하고 유연근무 추진 결과에 대한 효과성 파악 등 사후관리 체계를 보다 강화하는 방안이 필요할 것임

- 개선방안

- 기관이 지향하는 '창조적 일자리 창출'을 위해서는 세부 실행과제에 대한 연도별 추진일정에 따른 예상성과물, 내부 일자리 지표와 책임부서 지정 등의 추진 로드맵을 제시하여 체계적인 일자리 창출을 위한 추진조직 구성과 구체적인 일자리 창출 계획이 요구됨. 특히 일자리 발굴을 상시적으로 제도화하기 위해 다양한 내·외부 이해관계자의 의견 발굴 채널을 확대하고, 일자리 확대가 기관 경영에도 실질적인 도움이 될 수 있도록 관리체계를 보완하기 위한 추가적인 노력이 필요함

○ (청년 의무고용 실적) 청년고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100

- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
1,348명	40명	107명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 고용 청년근로자 수는 107명으로, 목표치인 정원대비 3%(40명)을 달성하였음. 이에 따라 1점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 기관은 노·사간 근로조건 개선을 위해 기존 산별 중앙교섭에서 지방의료원 중앙교섭을 현장교섭으로 개선하고 교섭요구안에 따른 산별중앙교섭 결과 무기계약직, 기간제, 파견·용역직을 정규직으로 전환하였음. 또한 지방의료원 중앙교섭 결과 9급 폐지 동의와 복지 포인트를 신설하여 동일 적용하는 등 교섭안을 체결한 성과가 인정됨

핵심성과 지 표 명	일자리 질 개선					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	일자리 확대	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	70점	득 점	2.1

□ 종합의견

- 기관은 의사직, 약사직, 간호직, 의료기술직, 행정직 등 다양한 직종으로 구성되어 있으며 진료실시와 주·야간 응급의료센터 운영이외에도 식당, 장례식장 운영 등 다양한 사업과 직종의 특성을 반영하여 비정규직을 운영하고 있어 정규직 전환에 따른 쟁점 이슈가 많은 상황에서 직종과 별도 직군(상용직)을 신설하는 노·사 합의를 이룸. 기관의 특성상 고유의 핵심 업무와 보조업무에서 단순히 비정규직 인원을 줄인다는 관점에서 벗어나 기관의 인력 및 고용구조를 검토하여 기존 인력을 재배치하고, 통상근무(지원업무) 및 교대근무(운영인력) 등으로 일자리 유형을 세분화하고 근무시간을 차별화하는 유연한 인력활용 계획이 필요함

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.1
비정규직의 정규직 전환 실적	1	0.6
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.1
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.2)
(임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진 실적)	(0.5)	(0.5)
(전환심의기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과)	(0.5)	(0.4)
정규직 대비 비정규직 비율	0.5	0.4

□ 세부 평가의견

○ (비정규직의 정규직 전환 실적) 비정규직의 정규직 전환 실적이 적정한가?

- 측정산식 : (전환자 수 ÷ 정규직 전환 대상자수) × 100
- 평가결과

전환대상자 수	전환자 수	전환율	가중치	득점
254명	136명	53.5%	1	0.6

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 254명이며, 정규직 전환자 수는 136명임. 전환율이 53.5%이므로, 50~70% 미만에 해당되어 0.6점으로 평가되었음

○ (비정규직의 정규직 전환 추진 노력) 정규직 전환을 추진을 위해 적극적으로 노력하고 있는가?

① 전환심의기구(기간제전환심의회, 노사 및 전문가협의회) 구성 추진실적

- 구성일시 : 2018. 8. 30.
- 득 점 : 0.2점

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점	0점
'18.6월 이전	'18.6월	'18.7월	'18.8월	'18.9월	'18.10월 이후

- 평가의견

- 2018년 전환심의기구 구성일은 2018. 8. 30.이므로, 2018년 8월 기준에 해당되어 0.2점으로 평가되었음

② 임금체계 · 복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진실적

- 추진일시 : 2018. 9월 이전
- 득 점 : 0.5점

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점
'18. 9월 이전	'18.9월	'18.10월	'18.11월	'18.12월

- 평가의견

- 임금체계 · 복리후생제도 등 정규직 전환에 따른 제도 마련 추진이 2018.9월 이전으로, 2018년 9월 이전기준에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

③ 전환심의기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 비정규직의 정규직 전환을 위한 정부 가이드라인을 준수하여 전환심의 위원회(내부 3명, 외부 5명)를 구성하고 운영기준을 마련('18년 8월)하고 노·사 교섭을 통해 정규직 전환 직종, 인원을 합의함. 비정규직 중 166명은 정규직으로 정원을 확보하고, 94명은 별도직군(상용직)으로 정원을 확보하는 등 노사 간 합의를 도출한 결과 '19년 확보된 정원 범위 내 정규직 전환을 추진할 계획임

- 잘된 점

- 정규직 전환과 관련한 노사 및 외부 의견을 수렴하고 전환 심의기능을 강화하는 방안을 모색하여 비정규직 전환 계획 단계부터 심의기구 운영을 통해 실행력을 높이기 위한 노력을 기울임. 또한 노사합의(보충교섭)를 통해 비정규직 근로자의 전환 기준 등을 제시한 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 직접고용 비정규직 근로자에 대한 정규직 전환이 진행 중인 상태이며, 간접고용 근로자에 대한 정규직 전환기구로 노·사 및 전문가 협의회를 구성하지 못한 상황임. 이는 용역체계 내용이 병원마다 달라 간접근로자 근로조건 합의를 위한 노·사 전문가 협의회 운영 기준안을 준용하고자 비정규직 근로자 대표단을 구성하여 대표단을 통해 의견을 수렴할 예정임. 기관의 근로조건 합의를 위한 유인책과 보상체계 제시가 필요하며, 정책 효과성을 제고하기 위해 상담 및 설명회를 정례적으로 추진하고, 간접근로자 근로조건의 성과분석을 유형별로 도모할 필요가 있다고 판단됨

- 개선방안

- 의료기관(공공병원) 특성상 핵심 업무의 인력 및 고용구조를 검토하여 기존 인력을 재배치하고, 일자리 유형을 직접·간접으로 세분화하고 비정규직의 근무 시간을 차별화하는 유연한 인력활용계획에 대한 구체적인 계획과 검토가 추가적으로 요구됨. 동일 유사직종에 종사하는 기존 정규직과 대비하여 지급항목과 지급률 등에서 처우개선이 필요한 사항을 적극 발굴해야 할 것임

○ (정규직 대비 비정규직 비율) 정규직 전환이 적정하게 이루어지고 있는가?

- 측정산식 : $[(\text{비정규직(기간제)} \div \text{정규직정원(일반정규직+무기계약직)})] \times 100$

- 평가결과

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
1,348명	226명	16.77%	0.5	0.4

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 226명으로, 정규직 수 1,348명 대비 16.77%임. 이에 따라 0.4점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 보건복지부 장애인 일자리 사업을 지원하기 위해 경기도(장애인복지과), 한국장애인공단과 사전협의 절차를 진행하여 장애인에게 적합한 직무 발굴을 시도한 점은 바람직하게 평가됨. 행정직의 경우 공공기관 통합채용에 필기시험을 위탁 실시하고 신규채용 인원에 대해 산하 병원에 수요조사를 실시하여 채용을 진행하고 있는 점은 긍정적임

3 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회와의 연계노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3.75	평 점	78.93점	득 점	2.96
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	73.67점	득 점	2.21
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	100점	득 점	0.75

□ 종합의견

- 전 부서 CS리더 임명으로 부서별 차별화된 리더 중심의 사업을 추진하고 있으며 본부 차원의 전화 CS모니터링을 실시하고 있음. 고객만족 향상을 위한 CS로드맵을 수립하고 부서별 CS리더를 통한 체계적인 교육을 통한 고객 맞춤 응대를 실현하여 외부 고객만족도가 전년도 대비 상승하였음. 아울러 VOC 관리 표준화 실시로 분기별 VOC를 수집하고 불만사항에 대해 즉각적으로 피드백 하는 등 체계적으로 고객 불만 처리 절차를 운영하여 고객 불만 개선에 직접적 기여한 것으로 보임
- 다만 기관 내부고객에 대한 만족도 제고 체계는 미흡한 것으로 보이므로 맞춤형 재교육 시스템 운영을 권함

□ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 전 부서 CS리더 임명으로 부서별 차별화된 리더 중심의 사업추진 및 본부 차원의 전화CS모니터링을 실시하는 등 고객의견에 체계적으로 대응함
 - 고객만족 향상을 위한 CS로드맵을 수립하고, 지속적인 만족도조사를 실시함
 - 전년대비 개선수준
 - 부서별 CS리더를 통한 체계적인 교육으로 상황별로 적절하게 응대하여 고객 맞춤응대를 실현함
 - 고객만족도조사 Process를 운용하여 설문조사결과를 분석, 환류하는 등

고객중심의 밀착형 만족전략을 실천하고 있음

- 잘된 점

- 맞춤형 응대로 환자 등 이용고객의 만족도가 꾸준히 상승 중임
- 고객만족도 조사를 통해 고객과의 소통 및 피드백을 지속적으로 진행함

- 미흡한 점

- 설문조사 대상이 경기도의료원 입원·외래 환자에 국한되어 있으며, 데이터의 다각화를 하지 않아 개선방향에 한계가 존재함

- 개선방안

- 만족도 설문조사대상을 방문 면회객 혹은 보호자까지 확대하여 개선조치하는 등 기관을 이용하는 전체 고객의 만족도 상승 노력이 필요함

○ (관리시스템) 고객 불만에 대한 즉각적인 피드백이 이루어지는 등 고객만족 증진 노력이 이루어지는가?

- 운용 수준

- VOC관리를 표준화하여 분기별 VOC를 수집하여 체계적으로 관리하는 등 체계적인 고객 불만 처리 절차를 운영하여 고객 불만 개선에 노력함
- 병원소식지 발간, 고객소리함 등 다양한 고객 소통 채널을 운영함

- 전년대비 개선수준

- 빈번한 VOC 선별로 원인분석 및 대응방안을 고민하고 대책을 수립함
- 다양한 고객 소통 채널로 즉각적인 피드백이 가능해짐

- 잘된 점

- 고객 불만 고충 처리절차를 확립하여 체계적이고 전략적으로 고객의 불만을 처리할 수 있게 시스템을 구성하였으며 고객용 WIFI번호 안내 및 무인수납기 설치, 화장실 불편 등 시설에 대한 불만사항을 즉각적인 피드백을 통해 고객 불만 개선에 직접적으로 기여함

- 미흡한 점

- 고령층 등 외부고객에 대한 의료서비스 정보 확대 노력이 다소 미흡함

- 개선방안

- SNS 등 인터넷 사용이 익숙하지 않은 어르신 등을 위해 지속적인 안내가 필요할 것임

○ (지역사회연계) 공공기관의 특성을 반영하여 지역사회와의 연계를 위한 노력을 하고 있는가?

- 운용 수준
 - 저소득·벽지지역 등 취약계층 지원 프로그램을 운영하고 있으며 외부 기관과의 연계사업을 추진함
 - 의료원 의료서비스 가능 진료권역을 분류하여 운영 중임
 - 전년대비 개선수준
 - 의료원 진료권역 밖 도민의 건강증진을 위한 방문진료 지원실적이 증가함
 - 질병의 조기발견 및 적정의료 제공으로 경제적 부담을 감소시키고 건강상태 개선에 기여함
 - 잘된 점
 - 제도권 밖 사각지대에 대한 의료서비스 및 지역연계사업 진행 등 공공병원 역할이 확대되었으며 면단위 지역연계 협력체계를 구축함
 - 뇌건강·마음행복 증진사업을 통해 육체적, 정신적으로 건강하게 해주는 건강증진 프로그램을 운영함
 - 미흡한 점
 - 물리적 거리 특성상 진료권역 외의 지역주민은 상대적으로 진료가 어려우며 의료서비스 정보 취약계층이 존재함
 - 개선방안
 - 진료권역외 지역에 대한 출장진료 확대 등 개선 노력이 필요함
- (사회적경제 기업제품 구매) 사회적경제 기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?
- 측정산식 : $[(\text{사회적경제기업제품 구매액}(\text{물품·용역·공사}) \div \text{총구매액}(\text{물품·용역}))] \times 100$
 - 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
8,768,762천원	1,048,663천원	11.96%	0.75	0.75

- 평가의견
 - 2018년 총구매액은 8,768,762천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 1,048,663천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 11.96%로써, 만점기준인 5%이상에 해당되어 0.75점으로 평가되었음

☐ **우수사례**

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	사회적 책임이행노력					
	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	5.75	평 점	79.48점	득 점	4.57
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	4
	개선수준	우수	평 점	75.75점	득 점	3.03
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	88점	득 점	1.54

□ 종합의견

- 의료원 비전, 미션, 핵심가치에 부합한 윤리경영 체계를 수립하고 윤리경영 체계에 따른 세부이행과제를 성과관리에 연계하여 실행하고 있음. 임직원 행동강령 운영지침을 개정하는 등 윤리규범을 정비하고 지속적인 종합청렴도 교육 및 평가를 실시하여 전 직원의 반부패 청렴도 지수가 상승하였음
- 지역주민 및 분야별 전문가로 이사회 구성을 확대하여 전문성을 강화하였으며 의료원 내부 위원회에 비상임이사를 적극 위촉하여 정책결정과 경영 참여를 확대하는 등 이사회 활성화에 노력함
- 연간 감사계획에 따라 종합감사 및 특정감사를 실시하고, 임직원 행동강령 이행실태 등을 점검하고 있으며, 음주운전 및 성희롱에 대한 내부 처벌규정을 강화하고 익명신고·준법질의 시스템 운영 등 사전 예방적 감사체계를 마련함

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 윤리규범 및 세부운영지침을 운영하고 있으며 공직유관단체 임직원 행동강령 표준안 시행에 따라 의료원 임직원 행동강령 운영지침을 개정함.(2018.4월) 의료원의 비전, 미션, 핵심가치에 부합한 윤리경영 체계를 수립하고 체계에 따른 세부이행과제를 성과관리에 연계하여 실행하고 있으며 유관기관과의 협약 등 반부패 협력활동을 추진 중임
 - 청렴실천 선언식, 청렴서한문 발송, 반부패·청렴지기 운영 및 주기적인 청렴·윤리 교육을 실시하여 임직원 청렴의식 고취와 윤리의식 제고에 노력함

- 전년대비 개선수준

- 임직원 행동강령 운영지침을 개정하는 등 윤리규범을 강화하였으며 지속적인 종합청렴도 교육을 실시하여 전 직원의 반부패 유도 및 청렴 수준 제고에 노력함

- 잘된 점

- 2018년 국민권익위원회 청렴도 측정결과 종합청렴도가 8.15점으로 전년대비 0.41점 증가하고 등급이 1등급 상향되는 등 개선되었음

- 미흡한 점

- 성범죄 예방을 위한 업무매뉴얼 제정 및 예방교육 등을 실시하고 있으나 기관 주도의 교육실적은 미흡하므로 자체 교육확대가 필요함

- 개선방안

- 기관 주도의 추가적인 성범죄 사례 및 관련법률 교육을 통해 성범죄 관련 인식을 환기시키고 예방할 수 있도록 노력을 권고함

○ (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?

- 운용 수준

- 매년 보건복지부 이사회 운영평가를 통해 보다 투명하고 합리적인 이사회 운영에 노력하고 있으며 의료원 내부 위원회에 비상임이사를 적극 위촉하여 정책결정과 경영 참여를 확대하는 등 이사회 활성화를 추진함

- 전년대비 개선수준

- 지역주민 및 분야별 전문가로 이사회 구성을 확대하여 전문성을 강화하였으며, 이사회 개최 회수 증가 및 경영제언이 증가함

- 잘된 점

- 비상임이사의 역할 증가로 기관 공공성이 강화되고 경영 효율화에 기여한 것으로 판단됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (내부감사시스템) 내부감사지적사항에 대한 개선이 이루어지는 등 실질적인 내부감사시스템이 작동하고 있는가?

- 운용 수준
 - 연간 감사계획 수립에 따라 종합감사, 특정감사, 행동강령 이행실태 등을 점검하고 있으며 내부감사결과 드러난 비위행위를 공정하게 처분하고 있음
 - 음주운전 및 성희롱에 대한 내부 처벌규정을 강화하였으며 익명신고(헬프라인), 준법질의 시스템을 운영하여 사전 예방적 감사체계를 마련함
- 전년대비 개선수준
 - 부패행위 징계기준 강화 등으로 감사의 부패 사고예방 기능을 강화함
- 잘된 점
 - 사전예방적 감사 실시로 청렴점수 상승에 기여하였으며 음주운전, 성희롱, 부패행위에 대한 징계수준을 강화하여 감사의 사전예방기능을 높임
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 징계수준 강화도 필요하나 사전 예방교육이 일정수준에서 반복 시 관성화 될 수 있으므로 단계별 심화교육 개발이 필요한 것으로 판단됨

○ (성인지 정책 이행) 평등한 공공서비스 추진을 위해 성인지 정책을 추진하고 있는가?

① (성별영향분석평가 실시) 성별영향분석평가를 실시 하였는가?

- 측정기준 : 연내 성별영향평가 절차 준수 및 분석평가의 충실성
- 평가결과

성별영향분석평가 절차준수	성별영향분석평가 충실성	가중치	득점
이행	중위	0.1	0.08

- 평가의견
 - 성별영향분석평가 절차를 준수하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는 중위 수준임. 이에 따라 0.08점으로 평가되었음

② (성인지 교육 실시율) 연내 현원대비 성인지 교육을 실시하였는가?

- 측정기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 노력
- 평가결과

성인지교육 이수율			기관장 교육 참여 여부	기관 주도 성인지교육 실시	가중치	득점
현원	교육이수인원	이수율				
1,223명	191명	15.62%	참여	미실시	0.15	0.13

- 평가의견

- 2018년 성인지 교육 이수인원은 191명으로, 현원 1,223명 대비 이수율은 15.62%임. 기관장은 성인지 교육에 참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 실시하지 않음. 이에 따라 0.13점으로 평가되었음

○ (청렴도) 청렴도 제고를 위해 노력하고 있는가?

- 측정산식 : $\frac{\text{당해연도 점수}}{10} \times 60\% + \frac{\text{청렴도 개선실적 점수}}{10} \times 40\%$

- 평가결과

2018년 청렴도 점수	2017년 청렴도 점수	개선실적 점수	평점	가중치	득점
8.15	7.74	10	88.9	1.5	1.33

- 평가의견

- 청렴도 점수는 2018년 8.15점, 2017년 7.74점이며, 개선실적 점수는 10점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.33점을 득점하였음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	노사상생					
지표분류	평가영역	☑ 기반 □ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	1
	개선수준	보통	평 점	64점	득 점	0.64

□ 종합의견

- 직원과의 의사소통 채널을 확대 운영하고 있으며 노사 간 의견수렴과 상호 양보를 통한 처우 및 경영환경 개선활동을 추진하였으며 정규직 전환심의 위원회를 구성하여 직원 처우개선 및 고용안정에 노력하고 있음

□ 세부 평가의견

- (노사화합) 노사간의 의사소통을 정례화 하고, 노사간 신뢰구축을 위한 노력을 기울이고 있는가(단체협약 또는 교섭, 노사간 협의, 제도의 불합리성 및 경영개선 반영 등)?
 - 운용 수준
 - 직원과의 의사소통 채널을 확대 운영하고 있으며 노사(노조 내)간 의견 수렴과 상호 양보를 통한 처우 및 경영환경 개선활동을 추진하였으며 정규직 전환심의위원회를 구성하여 직원 처우개선 및 고용안정에 노력함
 - 전년대비 개선수준
 - 임직원을 위한 교육 및 체육대회와 같은 일정을 진행하며 정규직 전환심의 위원회를 구성하여 처우개선 및 고용안정 방안을 논의하였으며 임직원의 업무 책임감을 부여함
 - 잘된 점
 - 정기 노사협의회를 운영하여 직원의 업무환경 처우개선 및 교육관련 협의, 인사위원회 운영 등 공식적인 의사소통 채널을 지속적으로 운영함
 - 미흡한 점
 - 내부고객만족도 설문조사 결과가 전년대비 하락하여 대책이 마련되어야 함
 - 개선방안
 - 임직원간 실질적인 소통을 통해 기관실정에 맞게 개선해야 할 것이며,

타 기관 사례 및 내·외부 전문가 등의 자문을 반영하여 개선안 마련이
필요함

☐ **우수사례**

○ 해당사항 없음

핵심성과 지표명	사회적 약자 배려					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	99.33점	득 점	2.98

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.98
① 장애인 고용	1	0.98
② 북한이탈주민 고용	0.5	0.5
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.5
⑤ 장애인 표준사업장 생산품 구매실적	0.5	0.5

□ 세부 평가의견

① (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (장애인근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100
- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	가중치	득점
50명	49명	98%	1	0.98

- 평가의견

- 2018년 장애인 의무고용인원은 50명이며, 장애인 고용인원은 49명임. 의무고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 98%로써, 가중치 1점 중 0.98점으로 평가되었음

② (북한이탈주민 고용) 북한이탈 주민의 채용이 충실히 이행되고 있는가?

- 측정산식

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점
정규직 1명 이상 계약직 2명 이상	계약직 1명	기간제 이상	신규채용 노력

- 평가결과

북한이탈주민 재직근로자	가중치	득점
2명	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 북한이탈주민 재직근로자 수는 정규직 2명임. 이에 따라 0.5점으로 평가되었음

③ (여성기업제품 구매실적) 여성기업제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
8,768,762천원	713,997천원	8.14%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 8,768,762천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 713,997천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 8.14%로써, 만점기준인 5% 이상을 충족하여 0.5점으로 평가되었음

④ (장애인기업제품 구매) 장애인기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (장애인기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	장애인기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
8,768,762천원	327,959천원	3.74%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 8,768,762천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 327,959천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 3.74%로, 만점기준인 구매율 1% 이상에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

⑤ (장애인 표준사업장 생산품 구매실적) 장애인 표준사업장 생산품 의무구매를 이행하고 있는가?

- 측정산식 : [장애인표준사업장 생산품 구매액 ÷ 기관 총구매액(물품·용역)] × 100
- 평가결과

기관 총구매액 (물품·용역)	장애인표준사업장 생산품 구매액	구매율	가중치	득점
8,032,859천원	67,674천원	0.84%	0.5	0.5

- 평가의견
 - 2018년 기관 총구매액은 8,032,859천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 67,674천원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0.84%로써, 0.3% 이상에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

핵심성과 지 표 명	친환경 경영					
	지표분류	평가영역 ☑ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
평가항목			사회적 책임	평가방법	절대평가	
합 계	가 중 치	0.5	평 점	56점	득 점	0.28
정성지표	평가등급	3등급	평 점	72점	가 중 치	0.25
					득 점	0.18
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	40점	득 점	0.10

□ 종합의견

- 온실가스 감축목표 이행을 위해 병원별 배출량 실무책임자를 지정하고 환경 관리성과에 대한 CEO 보고 등 온실가스 배출량 감소를 위한 전사적 환경 정책을 추진하고 미세먼지 비상저감조치에 따른 차량 2부제를 시행 중임. 다만 1회용품 줄이기와 같은 자원감축에 대한 노력은 아쉬운 부분으로 의료원 특성에 적합한 개선방안 마련을 권고함

□ 세부 평가의견

○ 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준
 - 온실가스 감축목표 이행을 위한 병원별 배출량 실무책임자 지정 및 환경 관리성과 CEO 보고 등 온실가스 배출량 감소를 위한 전사적 환경정책을 추진하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 실무책임자 지정 및 정량적 목표를 설정하여 친환경 경영에 명확한 방향을 설정함
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 정부방침을 준수하며 친환경정책을 추진하고 있으나 의료원 성격에 맞는 친환경정책이 부족하다고 판단됨
- 개선방안

- 의료원 특성을 고려하여 자체적인 친환경 정책방안 마련 및 실천이 필요함

○ (녹색제품 구매) 녹색제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
207,023천원	123,288천원	59.55%	0.25	0.10

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 207,023천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 123,288천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 59.55%로써, 55~60% 미만에 해당되어 0.1점으로 평가되었음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

4 혁신 성과

핵심성과 지 표 명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 혁신 성과	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	평가등급	3등급	평 점	70.5점	가 중 치 득 점	2 1.41

□ 종합의견

- 기관은 산하 병원의 업무혁신(QI) 과제의 발굴 및 실행 프로세스를 정립하고, 혁신 실행과제의 사후 모니터링 및 보상(우수사례 포상 등)을 통해 직원들의 동기부여와 실행력을 제고하고 있음. 공공병원의 제반 특성을 감안할 때, 환자 중심의 진료 혁신활동과 프로그램의 강화는 시급하게 추진되어야 할 과제로 판단됨. 또한 기관의 혁신과제 내용으로 내부 업무프로세스 개선과 병행하여 1차 고객인 환자, 지역주민, 지역 내 의료관계인을 포함한 이해관계자의 의견 수렴과 참여가 요구되며 혁신활동 추진성과도 내·외부 이해관계자와 지역민 등의 수혜자 측면에서 효과성이 체계적으로 강화되어야 할 것임

□ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성

- 운용 수준

- 기관은 업무혁신(QI)을 통한 의료서비스 질 향상에 목표를 두고 세부 계획을 수립하고 활동계획서 제출과 부서선정, 중간 및 결과보고서 제출 등 구체적인 일정을 수립하였음. 기관의 혁신경영 과제를 전략과제와 연계하여 과제의 타당성을 확보하고, 산하병원 혁신활동의 발굴실적(부문별 주제 채택, 실행건수 등)이 증가하고 혁신계획 수립 과정에서 내·외부 소통노력이 향상된 점은 긍정적인임. 다만 기존의 업무방식과 비교하여 혁신효과를 충분히 반영하고 있는지, 혁신 활동이 궁극적으로 의료서비스 질 향상에 기여하는지 혁신과제의 대표성을 확보하는 관점에서 재검토가 필요함. 아울러 혁신추진 목표와 성과분석(예: 업무혁신 활동에 참여한 구성원 비율, 내부 학습조직 등)을 위해 다양한 정량·정성 지표들을 제시할 필요가 있음

- 잘된 점

- 혁신과제 발굴을 위해 전 부서 활동 계획서를 공모하고 병원별 QPS 위원회 내부 발굴 경로를 통해 외부평가(의료기관 인증)와 환자안전(감염), 외래진료 업무 프로세스 관점, 조직문화 관점 등 6개 병원 총 50개 혁신 과제를 도출함. 구체적으로 병원안내 개선활동, 약제 적정성 평가 지표개선을 통한 주사제 처방률 개선, 폐쇄병동(정신병동) 화재예방 및 안전관리, 항생제 오남용 예방과 적정성 평가 관리 등 환자 중심의 진료 환경조성을 위해 다양한 혁신노력을 경주한 점, 직원들의 소통 강화와 혁신활동 공감대를 확산한 점 등은 바람직하게 평가됨
 - 미흡한 점
 - 기관은 업무 혁신에 대한 개인·부서단위 보상 체계를 구분하고 우수 사례 포상은 일회성 이벤트 성격보다 월별, 반기별 실시 등 정례적이고 적절한 보상 체계를 구축할 필요가 있음. 포상 중심으로 이루어지는 보상만으로 성과를 측정하는 것은 측정이 용이하기는 하지만, 궁극적으로 의료 서비스 혁신이라는 측면에서 고객과 수혜자 관점에서 개선되는 혁신 성과와 연계하는 정도는 다소 미흡함
 - 개선방안
 - 기관의 경쟁력 강화와 새로운 혁신 패러다임 전환을 도모할 수 있는 기관 전체 혁신추진 전략을 재수립할 필요가 있음. 해외 공공의료 혁신사례에서 예방중심의 찾아가는 의료서비스 등 혁신사례를 검토하고 이를 의료경영, 의료서비스, 공공의료서비스 각 분야별 시사점을 도출하여 다양한 혁신 프로그램을 운영해야 할 것임. 향후 조직 계층별 직원의 혁신역량과 달성시기 등을 정교화·구체화한 혁신역량 강화 교육 프로그램 실시를 고려할 필요가 있음
- (혁신 추진 체계) 추진력 확보를 위한 담당자 지정 및 행·재정적 지원여부
- 운용 수준
 - 업무혁신을 통한 의료서비스 질 향상과 환자 안전을 위한 혁신과제 발굴 노력은 긍정적으로 평가됨. 다만 혁신 성과에 대한 사후관리, 현장적용 방안을 체계화할 필요가 있으며 혁신성과를 의료현장 성과로 연계하기 위한 관리체계와 지원 방안 등은 다소 미흡하다고 평가됨
 - 잘된 점
 - 기관은 실행력 제고를 위해 내부 업무혁신 프로그램 계획, 실행, 평가 및 환류 과정의 담당자를 지정하여 실효성 있는 혁신활동을 지원하고 있음. 산하 병원별 QI(Quality Improvement) 혁신과제 공모를 통해 주제선정과 개선 활동을 전개하고 직원 의견과 고객체험 라운딩, 고객만족도 자료 수집, 진료과 주도의 혁신 활동 참여를 유도하는 등 다양한 행·재정적 지원을 통해 혁신활동 사례를

공유하는 노력을 강화함

- 미흡한 점

- 혁신활동의 행·재정적 지원을 향상시키기 위해서 업무 프로세스 관리, 혁신 실적관리 등을 체계적으로 관리할 수 있는 담당자의 역량이 중요한 것으로 판단됨. 공식적인 혁신활동 이외에도 혁신의 학습 조직화를 위해 중장기 교육 체계와 연계한 혁신교육을 실시하는 추가적인 노력이 필요하며 혁신 담당자의 혁신역량을 강화하는 프로그램을 전체 교육체계에 포함하는 등 혁신 추진을 위한 인프라를 강화할 필요가 있음

- 개선방안

- 혁신의 추진력 확보를 위해 산하병원 특성과 요구가치 등을 분석하여 혁신 과제를 도출하고 이를 전략계획에 반영하는 추가적인 노력을 기울일 필요가 있음. 기관의 차별화된 의료서비스의 혁신모델을 구축하기 위해 단계별 로드맵(표준화, 차별화, 고도화 단계 등)을 수립하고, 혁신 슬로건 등 혁신테마를 선정하는 별도의 노력이 요구됨

○ (혁신 추진 노력) 혁신과제 발굴 노력의 다양성, 혁신 과제의 우수성

- 운용 수준

- 기관의 업무혁신 활동(QI)은 내부채널을 통해 의견을 수렴하고 혁신 아이디어를 발굴하고 있음. 업무활동과 연계되는 총 50개 혁신주제를 선정하여 혁신 아이디어 발굴의 다양성을 추구하고 있으며, 자율적 추진방식을 도입하여 부서 단위 중심으로 실행력을 견인할 수 있다는 측면에서 긍정적으로 평가됨

- 잘된 점

- 선정된 업무혁신 과제는 양질의 의료서비스, 감염관리, 공공보건 의료사업 등 다양한 혁신과제를 통해 환자 중심의 진료 환경조성을 위해 노력한 점은 바람직하게 평가됨. 추후 의료취약계층 진료지원, 지역사회 기여, 건강증진 병원 사업 등 혁신과제 유형과 범위를 확대해야 할 것임

- 미흡한 점

- 혁신활동 추진은 Top-Down 방식으로 혁신 과제를 발굴·선정한 후 결과 발표회 등을 통해 실행과제 추진 결과에 대한 실적을 평가하고 있음. 그러나 과제 수행 과정에 대한 관리체계는 결과보고서 제출(포상) 이후 제시되지 않아 보완이 요구됨. 혁신과제에 대한 목표를 정량화할 뿐만 아니라 정성적으로 구성하여 부서 평가(BSC 정성평가)를 연계하는 등 상시적인 관리체계를 보완할 필요가 있음

- 개선방안

- 업무혁신(QI) 활동이 산하 병원별 규모와 활동실적에 따라 일정수준 이상 확보되고 있는지 병원별 수준 차이가 평준화되고 있는지 모니터링하고 혁신의 양적 측면뿐만 아니라 질적 성장을 유도하는 노력이 요구됨. 혁신과제 발굴도 내부 채널뿐만 아니라 혁신자문단, 유관기관 대표회의 등을 활용한 외부 상시소통 체계를 구축하는 등 내·외부 이해관계자 의견을 수렴하기 위한 추가적인 노력을 강화해야 할 것임

○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준

- 혁신실적과 관련한 환류활동 측면은 전반적으로 양호하다고 판단됨. 다만 추진성과 관점에서 의료 현장에서 필요한 실질적 지원 방안이 무엇인지 파악하고 피드백하는 환류시스템을 강화할 필요가 있음. 또한 대외적으로 혁신지표 등을 공개하여 활용하는 방안을 지속적으로 발굴할 필요가 있음

- 잘된 점

- 업무혁신 발굴에 따른 선정된 주제(50건)들의 세부 업무영역이 공공의료, 대민업무 등 다양하게 구성되고, 환자중심의 서비스가 개선된 점, 산하 병원 직원의 참여가 이루어지도록 지원한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 의료기관 내 의사, 간호사, 행정직원 관점에서 환자중심의 의료서비스 질을 제고할 수 있도록 유기적인 협력방안을 검토해야 할 것임

- 미흡한 점

- 기관의 업무혁신 과제를 발굴하는 데 있어 얼마나 다양한 채널을 보유하고 있는지 확인할 필요가 있음. 또한 발표회 형태 이외에도 전체 직원들의 혁신참여율을 향상하고, 우수사례 포상 후 업무혁신 성과를 평균대비 성과와 비교하는 등(혁신 전·후)보상의 효과성을 제시할 필요가 있음. 혁신과제 유형별 고객만족도, 업무 효율성 개선, 사고비율 등을 수혜자(환자, 고객) 관점에서 다양하게 검토할 필요가 있음

- 개선방안

- 기관은 금전적 포상(성과금, 포상금 부여 등)과 비금전적 보상(인사가점, 표창, 교육기회 부여, 마일리지 등)을 병행하여 구성원에게 동기를 부여하고 혁신의 사후관리 방안을 체계화할 필요가 있음. 환류활동의 경우 주기적 점검보다 결과를 실질적으로 분석하여 혁신과제 개선에 어떻게 활용했는지가 더 의미가 있음

□ 우수사례

- 기관의 특성과 고려하여 의료서비스, 환자 안전 등 다양한 주제와 방법으로 혁신 과제를 선정하고 혁신활동 프로세스를 구체화하여 체계적인 혁신노력을 전개하였음. 우수혁신 사례에 대한 포상을 실시하여 구성원의 동기부여를 유도하고, 혁신 주제와 내용, 성과의 질적 향상을 위해 산하병원과 협력하여 노력한 점은 바람직하게 평가됨

5 전략

핵심성과 지 표 명	전략수립의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	전략	지표성격	정성
			평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	75점	득 점	1.5

□ 종합의견

- 기관은 외부기관으로부터 조직진단 컨설팅 용역을 통해 기관의 중장기 경영 전략체계를 재정립하였으며, 이 과정에서 전년도 경영목표에서 3대 경영목표, 4개 전략방향 그리고 16개 전략과제를 설정함. 또한 기관은 2018년 처음으로 성과관리 체계를 구축하여 팀 단위까지 평정을 실시함으로써 경영목표의 실행력 강화를 도모하고 있는바 타 기관에게 좋은 참고사례가 될 수 있음
- 기관은 경기도, 공공보건의료지원단, 의료원, 지역병원, 도의회 및 병원 노조 등 의료서비스의 이해관계자와 협의를 통해 고객들의 니즈와 도정의 요청 사항을 반영하여 7개의 신규 사업을 발굴하는 등 도정과의 연계 노력에 성과를 거두었다고 할 수 있음
- 기관은 각 전략과제별 성과지표를 설정함에 있어, 과거 5개년 연평균 증가율을 적용하여 목표를 정하고 이를 해당 구성원들과 협의 후 확정을 하였지만 목표설계에 있어 일률적인 증가폭이 아닌 사업의 중요성이나 시급성을 고려하여 달성 가능하되 도전적인 목표를 설정하려는 노력이 요구됨

□ 세부 평가의견

- (전략 수립의 타당성) 기관의 전략이 경영환경 변화에 적절히 대응하며, 설립 목적에 부응한 비전과 미션으로부터 도출되었고, 사업별·부서별 목표와 연계되어 타당성 있게 수립되었는가(내·외부 환경분석, 조직의 강점 및 약점 분석, 조직의 실행역량 고려, 내·외부 사례 조사 및 벤치마킹 등)?
 - 운용 수준
 - 기관은 의료원의 설립 근거를 미션으로, CEO의 경영철학이나 의료원의 미래방향을 연계한 비전을 수립하고 새로운 환경 분석 및 시사점, SWOT분석에 의해 전략방향 및 전략과제를 도출한 다음 이를 통해 조직

내 구성원들 간에 공유하는 형식을 가짐

- 전년대비 개선수준

- 외부 전문기관의 조직진단 연구용역 수행을 통해 기존의 본부 및 6개 지역 병원간의 상이한 전략체계를 4개의 전략방향 및 16개의 전략과제로 일원화함
- 각 지역병원별로 설정된 전략체계를 하나로 통합하여 설정하고, 실행과제에서 병원별 특성을 살리도록 개정함

- 잘된 점

- 외부기관에서 제시된 용역결과를 바탕으로 내부 의견수렴을 거쳐 성과관리 체계를 처음으로 설정하고 시행하였으며, 비전-지표-모니터링-환류까지 나름대로의 성과관리 체계를 구성함

- 미흡한 점

- 비전이 2025년도를 타깃으로 하여 설정되어 있으나 이와 관련한 일정상의 구체적인 로드맵이 제시되어 있지 않고, 도정의 리더십 기간을 고려할 때 비전 달성의 실현가능성이나 변경가능성이 높다고 판단됨

- 개선방안

- 성과관리체계가 아직 팀 단위 수준으로 설정되어 있고, 성과관리에 따른 보상체계도 마련되지 않은 상태임
- 전략체계도의 rolling은 나름대로 잘 이루어지고 있으나, 그 계획들을 도정의 리더십 기간에 맞추어 어느 정도 단기화 할 필요가 있으며, 구체적인 연도별 주요 실행계획이 마련될 필요가 있음

○ (목표설정의 타당성) 기관이 달성하고자 하는 주요 사업별 목표가 타당하게 구축되어 운영되고 있는가(기관사업성과 목표와 실적의 비교를 통해 과소여부 판단후 평가에 반영)?

- 운용 수준

- 기관은 BSC에 기반하여 주요 성과관리 및 자체평가 기본 계획을 수립하여 팀 레벨에서의 성과 측정 및 평가의 틀을 구축함

- 전년대비 개선수준

- 외부기관의 조직진단 컨설팅 및 의료원내 TF 구성을 통해 전체 의료원에 대한 16개 전략목표 달성을 위한 28개 핵심성과지표를 수립함

- 잘된 점

- 기관은 지역 병원을 포함하여 TF를 구성하여 캐스케이딩 방식에 의해 병원별로 성과지표와 하위목표를 수립하였으며, 목표치 설정에 있어 과거

5개년치의 연평균증가율(CAGR)을 적용하여 설정함

- 미흡한 점

- 아직 성과관리체계의 초기 시행단계에 있으며, 팀 레벨이 아닌 개별 구성원들의 성과관리에까지 적용되어야 실효성이 더욱 높을 것임

- 개선방안

- 전체 성과지표에 대해 일률적으로 5개년의 평균 증감률을 고려하여 목표치를 설정하고 있으나, 연도별 중점사업의 변화나 지표체계의 변화가 있을시 이를 반영할 수 있도록 대응조치이나 방안에 대해 강구할 필요가 있음

○ (신규사업 발굴 노력) 도민의 복리 증진 및 도민 만족을 위한 실현 가능한 신규 사업의 발굴을 위해 노력하는가?

- 운용 수준

- 경기도, 공공보건의료지원단, 의료원, 지역병원, 도의회 및 병원 노조 등 이해관계자와 협의를 통해 고객들의 니즈와 도정의 요청사항을 반영한 신규 사업 발굴을 위해 노력하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 전년도에 비해 민선 7기 경기도의 공약 및 지역보건의료계획과 관련 의료원의 사업을 연계하여 7가지 신사업을 발굴하고 선정함

- 잘된 점

- 주요 신규 사업은 보다 고객중심적인 사업들이 추진되었으며 특히 간호 간병 통합서비스 확대, 장애인 검진기관 지정 및 의료서비스 시설의 경기도 지역 간 격차 해소를 위한 노력 등이 돋보임

- 미흡한 점

- 기관은 주요 이해관계자인 환자 및 환자 보호자, 시민들의 의견수렴이 미흡함

- 개선방안

- 기관은 환자 및 환자 보호자, 시민들의 의견수렴을 더욱 향상시킬 수 있도록 제도화하고, 이 부분에 대한 커뮤니케이션 채널을 확대하도록 해야 함

○ (도정 운영 연계성) 전략 및 주요사업계획이 도정운영과 연계되어 있는가?

- 운용 수준

- 경기도, 공공보건의료지원단, 의료원 관계자간에 도의 정책방향이나 병원 현안과제에 대해 논의하고 의견을 수렴하는 협의채널을 운영함

- 전년대비 개선수준

- 의료서비스의 공공성을 증진하여 사회적 가치 실현에 기여하도록 전략방향을 수립하고 의료품질 제고를 위해 안성병원 수술실에 CCTV를 설치, 시범 운영하는 등 병원 진료의 신뢰성 개선 노력이 긍정적임
- 잘된 점
 - 의정부병원 이전을 추진하고 지역의 책임의료기관을 지정하여 추진함
 - 의료원의 거버넌스 체계를 구성하고 각 지역 병원장과의 효율적 커뮤니케이션을 통해 원활한 소통 구조를 구축함
- 미흡한 점
 - 그럼에도 불구하고 지역 간의 거리나 업무의 특성상 독립성이 우선되어 전체적인 통일성이 부족하여 지역병원마다 서비스 수준이나 제공범위에 차이가 존재함
- 개선방안
 - 지역병원 간의 서비스 표준화가 이루어지도록 지속적인 교육 및 주요 현안에 대한 의견 공유가 원활히 이루어질 수 있도록 노력해야 함

□ 우수사례

- 전략 실행력을 강화하고 경영효율화를 위한 성과관리 체계가 기관의 비전, 경영목표 및 주요 전략(실행)과제 설정에 그치는 경우가 많은데 구체적으로 모니터링 절차와 환류체계까지 마련한 부분에 대해 긍정적으로 판단함. 또한 BSC 관점에서 성과지표를 목표연도까지 연평균증가율을 기반으로 설정하고 조직 내 구성원 간에 협의하여 결정한 것이 바람직함

핵심성과 지 표 명	이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	전략	지표성격	정성
			평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	73점	득 점	1.46

□ 종합의견

- 기관은 다양한 이해관계자들로부터 적극적으로 의견을 수렴하고 공유하려는 노력이 긍정적으로 판단됨. 경기도, 공공보건의료지원단, 도의회, 유관기관 및 병원이용자, 그리고 내부 구성원들 간의 의사소통 채널 활성화를 적극적으로 추진하는 것은 바람직함. 그러나 이러한 의견수렴과 공유 노력이 지속적으로 유지되고 실제 성과로 연결될 수 있도록 성과관리체계를 확립하여 단순히 고객만족도 조사에서 그치지 말고, 최종 성과의 확인 및 제도 개선 및 반영 등의 결과물까지 점점이 가능하도록 환류 체계를 강화할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (의견수렴) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 적극적으로 수렴하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 의료원 전략사업의 이해관계자를 4그룹으로 분류하고, 이해관계자 특성별 공유방향을 수립하고, 본부 각 팀 및 병원별 주무 부서를 지정하여 협력 강화를 도모함. 이를 기반으로 도의회, 내·외부고객 및 지역사회와의 관련 미팅을 통해 의견수렴의 기회를 가짐
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 주요 이해관계자 그룹별로 공유전략 및 채널을 설정하고 이에 대한 대응 주무팀을 설정하여 효과적인 커뮤니케이션을 추진함으로써 사업의 신속성을 제고함
 - 또한 기관은 본원과 지역병원 원장간의 단체 문자방을 만들어 지역 간의 괴리를 없애고 상호작용이 높은 커뮤니케이션 채널을 통해 의견 공유 및 의사결정의 민첩성이 높아짐
 - 잘된 점

- 기관은 내·외부의 다양한 이해관계자들과 여러 커뮤니케이션 채널을 통해 적극적으로 의견을 수렴하고 병원 이용자들을 대상으로 자체적으로 고객만족도 조사를 하는 등의 적극적 노력이 긍정적임
- 미흡한 점
 - 기관은 이해관계자별 공유 채널 정립 외에 주기적이고 지속적인 커뮤니케이션 채널이 부재함
- 개선방안
 - 기관은 이해관계자별 공유채널 정립 외에 주기적이고 지속적인 커뮤니케이션 채널 설정이 필요함
- (공유노력) 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고, 그 실적이 있는가?
- 운용 수준
 - 기관의 이해관계자 그룹을 크게 내·외부로 나누어 홍보 및 공유채널을 구축하고, 내부적으로 관리자 워크숍, 노사 간의 협의회 및 체육행사, 6개 병원의 비전 가치체계 및 전략체계의 일원화를 실행하여 공동의 목표 의식을 설정하고, 외부적으로는 고객만족도 조사 분석, 다양한 홍보채널 이용 및 유관기관과의 협업을 통한 공공의료복지연계사업 등을 추진함
- 전년대비 개선수준
 - 이해관계자별 맞춤형 공유채널 운영은 2017년도부터 이루어진 부분으로 크게 달라지지 않았으나 기관은 BSC 기반의 성과관리 이행실적을 점검함으로써 전략공유의 효과를 모니터링 하는 것으로 제시함
- 잘된 점
 - 기관은 비전, 미션에 대한 공유 모니터링 시스템을 구축하여 다각도로 만족도 분석을 통해 모니터링을 하고, 만족도 향상을 위해 개선활동 계획 및 갭 분석을 실시함
- 미흡한 점
 - 이해관계자와의 비전, 미션 등의 공유 및 전파노력에 대해 직원 등을 대상으로 한 만족도 조사로 평가하는 데는 한계가 있음
- 개선방안
 - 기관의 이해관계자로서 내·외부 그룹으로 나누고 있는 만큼 비전, 미션 등의 공유 및 전파노력은 내부 구성원 및 병원 이용자 등을 대상으로 한 만족도 조사로서 정량적 평가를 대신할 수 있으며, 경기도, 공공보건의료지원단,

그 외에 다양한 관계기관 간의 주기적이고 지속적인 의견수렴을 어떻게 기관운영에 반영하고 개선하였는지를 모니터링하고 관리하는 것이 실질적인 방법이 될 것임

○ (이해관계자의 협조) 이해관계자와의 협력(지원)을 통한 사업 및 예산확보가 용이하게 이루어지고 있는가?

- 운용 수준

- 기관의 전략과제별 협력그룹과 정규채널을 이용하여 새로운 도정 리더십에 맞추어 의료서비스 확대를 통한 사회적 가치 실현을 추구함으로써 공공성 강화를 위해 노력하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 공공산후조리원 수탁 운영, 간호간병 서비스 확대 및 감염병 위기 대응 모의훈련 등 이전에 비해 보다 공공의료사업의 공공성이 강화되었으며 활성화 되고 있음

- 잘된 점

- 기관은 병원발전자문위원회 운영, 301네트워크 사업을 통해 유관기관의 협력적 네트워크 구축, 지속적인 QI 경진대회를 통한 의료질 향상 활동을 독려하고, 직원들의 자발적 참여를 통한 혁신동력 창출을 위해 제안제도를 활성화하는 등 내·외부 이해관계자들과의 협력 활동에 대해 긍정적으로 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 전략과제별 협력그룹과 정규채널을 이용하여 협력 체계를 구축하고 있으나 구체적인 성과나 기대효과에 대한 정량적 지표화가 부족하고 구체성이 부족하다고 판단됨

- 개선방안

- 기관은 이해관계자와의 협력활동에 대한 구체적인 성과를 보다 가시화하고 내·외적으로 평가 및 홍보활동을 널리 알리고, 전략과제의 관리지표가 회의 그 자체가 아닌 신규 사업 확보 및 예산 확보를 위한 구체적 성과로 귀결될 수 있도록 성과 체계화할 필요가 있음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	전략 전략	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	71.5점	득 점	1.43

□ 종합의견

- 기관은 16개 전략과제-성과지표-이행과제에 대한 전략 연계성을 확보하고, 각 세부 이행과제에 대한 인적, 물적자원을 배분하고 사업별 예산을 수립하고 있음. 그러나 기관은 확보된 실행예산에 대해 중장기 전략체계 하에서 조직 차원에서의 자원배분에 대한 방향성이나 방법을 명확히 하고 과제별 우선 순위를 정함으로써 이에 따라 기간별, 연도별 자원 배분을 함으로써 자원배분 과제에서의 합리성 및 공정성 제고 노력이 필요함. 나아가 성과관리 및 환경변화 등의 요인을 고려하여 기관의 주요 추진과제 변경 시 신속하고 탄력적으로 자원의 재배분이 이루어질 수 있도록 주기적이고 지속적인 성과 관리 체계 및 적용이 이루어져야 함

□ 세부 평가의견

- (실행계획) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 체계적으로 관리되고 있는가?
- 운용 수준
 - 기관은 16개 전략과제-성과지표-이행과제에 대한 전략 연계성을 확보하고, 각 세부 이행과제에 대한 인적, 물적자원을 배분하고 사업별 예산을 수립하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 지난해 BSC 성과관리시스템을 구축하여 성과관리시행계획을 수립하여 2018년도에는 본부와 지역병원단위까지 시행을 하고, 2019년에는 본부의 팀까지 성과관리를 시행할 계획에 있음
 - 잘된 점
 - 기관은 사업의 이행관리 실적 및 성과지표 연계를 위해 각 팀별로 1명씩 차출하여 TFT를 구성하여 BSC 관점에서의 구체적인 평가지표 산출을 위해

노력함. 이러한 과정을 통해 단기적으로 어렵지만 중장기적으로 조직 구성원 간의 공감과 적응을 통해 성과관리에 대한 마인드셋이 개선되고 경영효율화를 위한 노력을 더욱 경주할 것임

- 미흡한 점

- 기관은 성과관리체계의 효율적 관리를 위해 주기적인 실적 점검 및 평가를 통해 이를 해당 구성원 및 팀, 나아가 기관 전체가 함께 공유할 수 있는 채널링이 요구되며, 그것이 제도상이나 절차상의 개선으로 나아가 의료 서비스의 품질향상에도 기여할 수 있도록 해야 함

- 개선방안

- 기관은 확보된 실행예산에 대해 중장기 전략체계 하에서 조직차원에서의 자원배분에 대한 방향성이나 방법을 명확히 하고 과제별 우선순위를 정 함으로써 이에 따라 기간별, 연도별 자원 배분을 함으로써 자원배분 과제에서의 합리성 및 공정성 제고 노력이 필요함

○ (추진사업관리) 사업이 추진되는 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대해 모니터링, 성과점검 등 사업진행과 관련된 관리기능이 작동하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 외부 기관으로부터의 조직진단 컨설팅 용역을 통해 기관을 둘러싼 환경변화와 중장기 경영전략체계 및 성과관리제도의 확립에 대한 점검을 받고, 이를 바탕으로 추진사업의 관리에 대해 지표관리를 적용하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 2018년 중장기 전략체계 및 성과관리의 연계작업을 일차적으로 완료한 것으로 판단됨. 성과관리의 적용수준이 아직 팀 단위 및 구성원 까지 이루어지지 못하고, 전체 6개 병원에 대한 통합적인 성과관리 적용에 애로가 있음

- 잘된 점

- 기관은 외부 기관으로부터의 조직진단 컨설팅 용역을 통해 기관을 둘러싼 환경변화와 중장기 경영전략체계의 점검 및 수정을 추진하고, 이와 더불어 기관의 성과관리제도를 구축하여 기관의 주요 전략과제 이행에 대한 성과 점검 및 환류 활동을 할 수 있는 기반을 마련함

- 미흡한 점

- 기관은 성과관리체계를 구축하는데 많은 노력을 기울여왔으나, 아직까지 초기년도로서 목표달성도의 체크 외에 조직구성원들로부터의 일정 수준이상의

공감도 형성이나 실제 전략 실행과제가 추진되는 과정에서 발생할 수 있는 다양한 환경변화에 따른 해결방안 모색에 대한 노력을 경주할 필요가 있음

- 개선방안

- 기관은 기관 내 구성원 레벨까지 성과관리에 대한 공감대 형성 및 의식 전환이 쉽지 않은바 조직활성화 및 교육훈련이 지속적으로 필요하며, 성과관리를 통한 구체적인 성공모델(예산확보 및 경영효율성 개선 등의 사례)을 활용하여 여러 지역에 분포되어 있는 각 병원들의 추진사업 관리에 대한 통합성을 제고할 필요가 있음

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

6 조직관리

핵심성과 지 표 명	조직구조 및 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	72.33점	득 점	1.45

□ 종합의견

- 경기도의료원의 미션, 비전, 전략을 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화 분석 및 조직진단 등을 반영하여 조직의 구조 및 기능을 개선하려 노력하고, 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성되어 있으며, 다양한 의사소통 채널 구성을 통해 문제 발생시 지원 및 개선을 위해 노력하는 등 사업부서와 지원부서 간의 협력 수준이 긍정적이라 판단됨. 다만, 병원별 자체 일일 경영환경 비교 및 분석 노력은 우수하나, 이를 종합한 경기도의료원의 경영환경 변화 분석 및 대응 노력은 다소 미흡하므로, 병원별 경영환경 비교 및 분석 노력을 종합한 경기도의료원의 전체적·종합적 대응노력을 모색할 것을 권고함
- 순환근무제 개선(안)의 단계적 이행, 희망전보 등 조직 및 인력의 운영수준이 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있음. 그러나 정원대비 현원 비율이 89%로 다소 낮으므로 이를 개선할 것을 권고함(특히 간호직의 정원대비 현원 비율을 높일 것을 권고함)
- 직무기술서가 명확히 정의되고, 조직 내 부서별·개인별 업무분장 및 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있으며, 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하고 있으며, 직무역량을 강화하려 노력하는 측면은 긍정적으로 평가됨. 그러나 직무역량 강화를 위해 직무교육을 실시하고 있음에도, 경기도의료원의 부족한 직무역량이 구체적으로 무엇인지 불명확하고, 부족한 직무역량과 이를 강화하기 위한 직무교육 간의 연계성이 미흡하므로, 경기도의료원의 부서별·개인별 부족한 직무역량을 구체적으로 파악한 후, 이를 토대로 부족한 직무역량을 강화하기 위한 직무교육을 연계하여 실시할 것을 권고함

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성

되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가 (기관규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 관리부서의 적절한 구성, 조직진단 등)?

- 운용 수준

- 미션, 비전, 전략방향 수행을 위해 의료원장 아래에 운영본부, 감사실, 수원 병원 등 6개 병원 등을 두고 있으며, 안성병원 등 병원 시설규모 확대에 따라 연구용역을 통해 조직개편을 하는 등, 경기도의료원의 전반적인 조직 구성은 기관의 미션과 비전 및 전략을 실현할 수 있도록 구성되어 있다고 판단됨
- 병원 시설규모 확대에 따라 조직개편안을 마련하고, TFT 운영을 통한 조직개편(안)의 적절성 등을 검토하며, 병원별 자체 일일 경영환경 비교 및 분석, 조직 내 업무분장 재검토 및 조정을 통한 조직기능 정비 등 원활한 조직기능 수행을 위해 병원 조직개편(안)을 마련하여 조직의 구조 및 기능을 개선하고 있음
- 사업부서와 지원부서간의 비율은 77.6% 대 22.4%로 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성되어 있다고 판단됨
- 부서별 다양한 의사소통을 통해 신규병원 추가인증 획득(부서별 벤치마킹을 통해 보건복지부 지정 의료기관 평가 기준 인증을 기존 2개 병원에서 5개 병원 획득으로 개선), 청소년(중학생) 대상 의료기관 진로멘토링 프로그램 진행, 사업부서와 지원부서간 협력과 의사소통을 위한 회의(통합 감염병 위기대응 모의훈련 준비 관련 회의, 사업/지원부서간 원활한 업무협력을 위한 회의), 신규 직업의식 프로그램(진로탐색) 추진을 위한 부서간 지원, 현안 문제해결 및 의사소통을 위한 정기적인 채널 운영 등 사업부서와 지원부서간의 협력 수준이 우수함

- 전년대비 개선수준

- 안성병원과 이천병원 등 시설규모 확대에 따라 연구용역을 통해 조직개편(안)을 마련하였는데, 이는 기관의 미션 및 전략을 실현할 수 있는 조직을 구성하기 위한 노력으로 판단됨(진료업무를 중심으로 참모조직과 집행조직으로 구분하고 병원장 산하 참모조직으로 적정진료실, 공공의료복지지원과, 기획과를 구성하고, 집행조직으로 진료부, 간호부, 관리부를 구성함)
- 병원별 자체 일일 경영환경 비교 및 분석, 조직 내 업무분장 재검토 및 조정을 통한 조직기능 정비, 조직기능 개선을 위한 의사 성과급 지급체계 개편 추진 등 경영환경의 변화를 분석하고 자체적인 조직진단을 실시하여 조직의 구조 및 기능을 개선하려 노력하고 있음

- 2018년 사업부서와 지원부서간의 비율은 77.6% 대 22.4%로, 2017년 사업부서와 지원부서간의 비율인 77.3% 대 22.7%와 유사하여, 전년대비 개선수준은 보통이라고 판단됨
- 부서별 다양한 의사소통을 통해 보건복지부 지정 의료기관 인증을 추가로 획득하고, 진로 멘토링 사업을 추진하고 그 과정에서 문제발생시 부서간 공동 수행을 통해 신속하게 대응하고 해결하려 노력하였으며, 통합 감염병 위기대응을 위한 모의훈련 준비 등 사업부서와 지원부서간 협력과 의사소통을 위한 회의 개최 등 사업부서와 지원부서간 협력 수준의 개선수준은 우수하다고 판단됨
- 잘된 점
 - 병원 시설규모 확대에 따라 연구용역을 통한 조직개편(안)을 마련하고, TFT 운영을 통해 조직개편(안)의 적절성 등을 검토하여 추진하였으며, 병원별 자체 일일 경영환경 비교 및 분석, 조직 내 업무분장 재검토 및 조정을 통한 기능 정비 등 경영환경 변화 분석 및 조직진단을 실시하여 조직의 구조 및 기능을 개선하려 지속적으로 노력한 것이 긍정적으로 평가됨
 - 사업부서와 지원부서 간 적정 인력을 유지 및 관리하고 있는 것은 긍정적으로 평가됨
 - 사업부서와 지원부서 간 다양한 의사소통 채널을 보유 및 유지하고 있으며, 문제 발생 시 지원 및 개선할 수 있는 준비를 하는 등 사업부서와 지원부서 간 협력 수준이 우수함
- 미흡한 점
 - 병원별 자체 일일 경영환경 비교 및 분석 노력은 우수하나, 이를 종합한 경기도의료원의 경영환경 변화 분석 및 대응 노력은 다소 미흡한 것으로 판단됨
- 개선방안
 - 병원별 자체 일일 경영환경 비교 및 분석 노력을 종합하여, 경기도의료원의 전체적인 입장에서 종합적인 대응노력도 모색을 권고함
- (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율 등)?
 - 운용 수준
 - 유연한 조직운영을 위해 순환근무제 개선(안)을 단계적으로 이행하고 있으며

- (생활권역 선택 원칙, 혜택 부여 기준, 전보예고제 등), 의료인력 결원 보충 및 주거생활 안정을 위한 직원 근무희망지 전보제도를 이용하여 탄력적인 전보를 실시하고 있으며, 우수 인재 채용방식 유지(도 통합채용 방식 유지) 등 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있음
- 정원대비 현원 비율이 89%로 다소 미흡하나, 직종별 적정인력 산정 모델을 활용한 필요인력 산정, 정원(인력) 관리를 위한 도 조례개정 건의, 현행 정·현원 운영상 문제점 진단 및 개선안 검토, 간호사 처우개선 방안 마련을 통한 현원 비율 개선노력, 중기 정원관리계획 수립시 사회적·지역적 여건 반영 등 정원대비 현원 비율을 적절한 수준으로 운영하려 노력한 측면은 긍정적으로 평가됨
 - 전년대비 개선수준
 - 순환근무제를 이용한 직원들의 고충을 해소 및 사회복지 전문성 확보(사회복지인력 결원 발생에 따른 유정협 전문인력 충원), 조직기능 강화 및 원활한 업무수행을 위한 감염관리실 전문 의료인력 보강 등 조직 및 인력을 탄력적으로 운영하려 노력한 측면의 개선수준은 긍정적으로 판단됨
 - 2018년 정원대비 현원 비율은 89%로, 2017년 정원대비 현원 비율인 89%와 동일하나, 현행 정·현원 운영상 문제점 진단 및 개선안 검토, 간호사 처우개선 방안 마련을 통한 현원 비율 개선노력 등 정원대비 현원 비율을 적절한 수준으로 운영하려 노력한 측면은 긍정적으로 평가됨
 - 잘된 점
 - 유연한 조직운동을 위한 순환근무제 개선(안)의 단계적 이행, 순환근무제를 이용한 직원고충 해소 및 사회복지 전문성 확보, 의료인력 결원 보충 및 주거생활 안정을 위한 희망전보, 조직기능 강화 및 원활한 업무수행을 위한 감염관리실 전문 의료인력 보강 등 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 조직 및 인력의 탄력적 운영 노력이 긍정적으로 평가됨
 - 직종별 적정인력 산정 모델을 활용한 필요인력 산정, 정원(인력) 관리를 위한 도 조례개정 건의, 현행 정·현원 운영상 문제점 진단 및 개선안 검토, 간호사 처우개선 방안 마련을 통한 현원 비율 개선노력 등 정원대비 현원 비율을 적절한 수준으로 운영하려 노력한 측면은 긍정적으로 평가됨
 - 미흡한 점
 - 약사직과 간호직 구인난이 심각한 상태로 정원대비 현원 비율이 89%로 다소 낮음
 - 개선방안

- 간호직의 정원 대비 현원 부족 문제를 해결하고자 지속적인 구인활동 등으로 간호인력 결원비율을 개선하였으나, 그럼에도 불구하고 정원 대비 현원비율이 90% 미만이므로, 지속적으로 간호직의 정원대비 현원비율을 높이려는 노력을 할 것을 권고함

○ (직무 및 업무분장) 직무기술서가 명확히 정의되고, 조직 내 업무분장, 권한 부여 등이 합리적으로 규정되어 있는가?

- 운용 수준

- 직무기술서의 정의 및 기본요건(명확성, 간결성, 완전성, 일관성)이 명확하게 정의되고 있음
- 조직 내 부서별·개인별 업무분장 및 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음
- 본부 및 6개 병원 업무담당자들의 회의를 통해 업무 개선 및 최신정보(현황, 법률개정사항 등)를 공유하여 직무역량을 강화하려 노력하였고, 직무역량 강화를 위한 직무교육을 실시함(공공기관 행정직 역량강화 교육, 공공병원 프리셉터 간호사 역량강화 교육, HIV 감염인에 대한 의료차별 개선을 위한 교육 등)

- 전년대비 개선수준

- 업무 성격에 따라 업무분장 조정 후 직제규정 개정(2018.12.29.), 업무분장에 따른 권한부여(본부 조직개편 사항을 반영하여 근무성적평정기준을 마련하여 권한을 부여함(인사운영지침 개정, 2018.2.6.)) 등 조직 내 업무분장, 권한부여 등의 합리성을 제고하기 위한 노력 및 실적이 긍정적으로 평가됨
- 직무역량 강화를 위한 직무교육을 실시하고 있으나, 전년대비 유사한 수준임

- 잘된 점

- 직무기술서가 명확하게 정의되고 있으며, 조직 내 부서별·개인별 업무분장 및 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음
- 직무 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하는 등 직무역량을 점진·관리하는 프로세스가 적절한 수준으로 운영되고 있음
- 본부 및 6개 병원 업무담당자들의 회의를 통해 업무 개선 및 최신정보를 공유하여 직무역량을 강화하려 노력함

- 미흡한 점

- 부족한 직무역량에 대한 보완 및 개선노력 중 하나로 직무역량 강화를

위한 직무교육이 실시되고 있으나, 경기도의료원의 부족한 직무역량이 구체적으로 무엇인지 불명확하고, 부족한 직무역량과 이를 강화하기 위한 직무교육 간의 연계성이 미흡함

- 개선방안

- 경기도의료원의 부서별·개인별 부족한 직무역량이 무엇인지 구체적으로 파악한 후, 이를 토대로 부족한 직무역량을 강화하기 위한 직무교육을 연계하여 실시할 것을 권고함

□ 우수사례

- 유연한 조직운영을 위해 생활권역내 원칙, 혜택 부여 기준, 전보예고제 등을 단계적으로 활용하는 순환근무제를 이행하고 있으며, 의료인력 결원 보충 및 주거생활 안정을 위해 직원 근무희망지 전보제도를 이용한 탄력적 전보를 실시하고 있음
- 직종별 적정인력 산정 모델을 활용하여 필요인력을 산정하고 있음

핵심성과 지 표 명	권한위임 및 의사전달체계의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	71.00점	득 점	0.92

□ 종합의견

- 연구용역을 통해 조직기능과 역할에 맞는 위임전결사항을 정비하고, 이를 토대로 2018년 위임전결사항 규정을 개정하였으며, 통합 전산프로그램(ERP)을 이용하여 결재비율을 관리하고 있음. 위임전결지침 정비 및 권한위임, 보안 문서 열람권한 조정을 통해 팀장급 위임권한 강화, 부서 중간관리자(대리) 권한신설을 통한 수평적 조직운영, 운영제위원회의 팀장급 의사결정 및 위임 권한 확대 등을 통해 팀장급 결재비율이 2017년 19.3%에서 2018년 32.6%로 전년대비 13.3%p 개선됨. 그러나 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어 지도록 다양한 노력을 실행하여 팀장급 결재비율이 개선되었음에도 불구하고, 실장의 결재비율이 33.0%로 팀장의 결재비율 32.6%보다 약간 높아 권한위임 수준의 적절성은 약간 미흡하다고 판단되므로, 팀장급 이하의 권한위임(전결권)을 지속적으로 확대하여 실장보다 팀장의 결재비율을 높이는 것이 바람직하다고 판단됨
- 효율적 운영을 위한 TFT 구성, 업무 효율화를 위한 협업 등을 통해 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 협업이 적절한 수준으로 이루어지고 있음. on-line 및 off-line을 통한 다양한 소통창구를 운영하여 병원간/부서간/개인간 협업체계를 상시운영하고 있으며, 워크숍 개최 등 효율적인 협업을 위한 소통의 장 마련 등을 통해 협업문제 사전 예방을 위한 노력을 하고 있음
- 헬프라인(Help-line)을 통한 애로사항 청취, 경기도의료원 핫라인 운영, 성희롱·성폭력 상담·신고센터 개설 등 on-line을 통한 청취, 고충상담창구 운영, 제안 제도 운영을 통한 청취, 노사협의회를 통한 정기적 협의 등 off-line을 통한 청취 등을 통해 조직 내부구성원들의 의견수렴 프로세스를 마련하여 애로사항을 청취하는 등 의견수렴 노력을 하고 있음. 그러나 전년대비 헬프라인을 이용한 신고 및 해결건수가 감소하고, 핫라인과 고충상담창구의 이용 실적 전무 등 애로사항 청취와 청취결과의 반영 실적 등이 미흡하므로, 헬프라인,

하라인, 고충상담창구를 활성화할 수 있는 유인제도 등 개선방안을 마련하고, 이를 조직구성원들에게 널리 홍보하여 조직 내 커뮤니케이션 활성화를 위한 운영실적을 제고할 것을 권고함

□ 세부 평가의견

○ (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?

- 운용 수준

- 연구용역을 통해 조직기능과 역할에 맞는 위임전결사항을 정비하고(통합 의료원으로서 의료원(본부) 및 병원의 조직기능과 역할에 맞도록 위임전결 사항 정비), 이를 토대로 2018년 위임전결사항 규정을 개정하였으며, 통합 전산프로그램(ERP)를 이용하여 결재비율을 관리하고 있음
- 보안문서 열람권한 조정을 통한 팀장급 위임권한 강화, 부서 중간관리자(대리) 권한신설을 통한 수평적 조직운영, 운영제위원회의 팀장급 의사결정 및 위임권한 확대 등을 통해 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율적인 의사결정을 하도록 노력하고 있음
- 결재비율 개선노력을 통해 팀장급 결재비율이 2017년 19.3%에서 2018년 32.6%로 전년대비 13.3%p 증가함

- 전년대비 개선수준

- 위임전결지침 정비 및 권한위임, 보안문서 열람권한 조정을 통해 팀장급 위임권한 강화, 부서 중간관리자(대리) 권한신설을 통한 수평적 조직운영, 운영제위원회의 팀장급 의사결정 및 위임권한이 확대됨
- 통합 전산 프로그램을 이용하여 결재비율을 관리함

- 잘된 점

- 통합 전산프로그램(ERP)를 이용하여 결재비율을 관리하고 있음
- 위임전결지침 정비 및 권한위임, 보안문서 열람권한 조정을 통해 팀장급 위임권한 강화, 부서 중간관리자(대리) 권한신설을 통한 수평적 조직운영, 운영제위원회의 팀장급 의사결정 및 위임권한 확대 등을 통해 팀장급 결재비율이 2017년 19.3%에서 2018년 32.6%로 전년대비 13.3%p 개선됨

- 미흡한 점

- 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어지도록 다양한 노력을 실행하여 팀장급 결재비율이 개선되었음에도 불구하고, 실장의 결재비율이

33.0%로 팀장의 결재비율 32.6%보다 약간 높아 권한위임 수준의 적절성은 약간 미흡하다고 판단됨

- 개선방안

- 팀장급 이하의 권한위임(전결권)을 지속적으로 확대하여 실장보다 팀장의 결재비율을 높이는 것이 바람직하다고 판단됨

○ (협업관리) 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 활발하게 작동되고 있는가?

- 운용 수준

- 경기도의료원 홈페이지 리뉴얼 TFT 구성, 경기도의료원 성과관리 TFT 구성, 퇴직연금 도입 추진을 위한 협의체 구성 등 효율적 운영을 위한 TFT를 구성하여 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 적절한 수준의 협업이 이루어지고 있음
- 업무혁신을 위한 경진대회 개최, 업무 개선을 위한 협업(고객만족도 점수 향상을 위한 협업, 경영평가 결과 개선을 위한 컨설팅 실시 및 협업) 등 업무 효율화를 위한 협업이 이루어져 조직내 부서간/개인간 협업 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 적절한 수준의 협업이 이루어지고 있음
- on-line(그룹웨어 게시판, 홈페이지 인트라넷) 및 off-line(원내 게시판, 업무 담당자 회의)을 통한 다양한 소통 창구를 운영하여 병원간/부서간/개인간 협업체계를 상시운영하고, 경기도의료원(본부) 워크숍 개최, 본부 및 6개 병원 인사급여담당자 워크숍 개최, 본부 및 6개 병원 관리자 워크숍 개최 등 효율적인 협업을 위한 소통의 장을 마련하는 등 협업문제 사전 예방을 위한 노력을 하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 경기도의료원 홈페이지 리뉴얼 TFT 구성, 경기도의료원 성과관리 TFT 구성, 퇴직연금 도입 추진을 위한 협의체 구성 등 효율적 운영을 위한 TFT를 구성하여 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스 마련 및 협업의 수준이 개선됨

- 잘된 점

- on-line(그룹웨어 게시판, 홈페이지 인트라넷) 및 off-line(원내 게시판, 업무 담당자 회의)을 통한 다양한 소통 창구를 운영하여 병원간/부서간/개인간 협업체계를 상시 운영하고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음
- 개선방안
- 해당사항 없음

○ (운영실적) 애로사항 청취와 청취결과의 반영 실적 등 조직내 커뮤니케이션 활성화를 위한 운영실적이 적절한가?

- 운용 수준
 - 헬프라인(Help-line)을 통한 애로사항 청취, 경기도의료원 핫라인 운영, 성희롱·성폭력 상담·신고센터 개설 등 on-line을 통한 청취, 고충상담창구 운영, 제안제도 운영을 통한 청취, 노사협의회를 통한 정기적 협의 등 off-line을 통한 청취 등을 통해 조직 내부구성원들의 의견수렴 프로세스를 마련하여 애로사항을 청취하는 등 의견수렴 노력을 하고 있음
 - 내부구성원의 의견을 수렴한 결과를 반영하여 제도 및 운영에 대한 개선 노력 및 실적으로는 노사협의회를 통한 근로자의 의견 수용 및 반영, 헬프라인(익명신고)을 통해 신고된 내부구성원의 의견 청취 및 반영 등이 있음
- 전년대비 개선수준
 - 경기도의료원 핫라인 운영(홈페이지를 이용하여 의료원장과의 대화 공간을 운영하였으나, 참여율이 저조하여 핫라인(유선)을 신규 운영함), 성희롱·성폭력 상담·신고센터 개설 등은 애로사항 청취 등 의견수렴 노력 및 내부구성원들의 의견수렴 프로세스 마련 측면에서 조직내 커뮤니케이션 활성화를 위한 긍정적인 개선노력으로 평가됨
- 잘된 점
 - on-line과 off-line을 통한 청취 등 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 마련하여 애로사항을 청취하는 등 의견수렴 노력을 하고 있음
 - 2018년 경기도의료원 홈페이지 개편시 실적이 저조하였던 온라인의 의료원장과의 대화 운영을 중단하고 이를 보완하기 위하여 감사실에서 핫라인(유선)을 운영함
 - 2018년 사회 전반적으로 일어난 미투운동으로 발단이 된 성범죄 근절 및 바람직한 성문화 정착 등 성 차별적 조직문화 개선의 일환으로 성희롱·성폭력 상담·신고를 개설하여 운영 함
- 미흡한 점
 - 전년 대비 헬프라인을 이용한 신고 및 해결건수가 감소함(2017년 78건에서 2018년 24건으로 감소함)

- 실적이 저조하였던 의료원장과의 대화 운영을 중단하고 핫라인(유선)을 운영한 것은 긍정적이라 판단되나, 핫라인과 고충상담창구의 실적이 부재하여 제도 운영 실적이 미흡하다고 판단됨
- 개선방안
 - 헬프라인, 핫라인(유선), 고충상담창구를 활성화할 수 있는 개선방안(유인 제도 등)을 수립하고, 이를 조직 구성원들에게 널리 홍보하여, 조직 구성원들이 제도를 실질적으로 이용할 수 있도록 하고, 이를 통해 조직내 커뮤니케이션이 양과 질적 측면에서 모두 활성화될 수 있도록 할 것을 권고함

□ 우수사례

- 통합 전산프로그램(ERP)를 이용하여 결재비율을 관리하고 있으며, 위임전결 지침 정비 및 권한위임, 보안문서 열람권한 조정을 통해 팀장급 위임권한 강화, 부서 중간관리자(대리) 권한신설을 통한 수평적 조직운영, 운영제위원회의 팀장급 의사결정 및 위임권한 확대 등을 통해 팀장급 결재비율이 2017년 19.3%에서 2018년 32.6%로 전년대비 13.3%p 개선됨

7 인적자원관리

핵심성과 지 표 명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	조직·인적자원관리 인적자원관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	71점	득 점	1.42

□ 종합의견

- 대내외적 여건 변화를 반영한 중장기 인력운영계획과 연도별 인력수급 계획이 적절하게 연계되어 수립되어 있음. 경기도출자출연기관의 운영에 관한 기본 조례에 따라 매년 다음연도의 직원채용계획을 소관 상임위원회에 보고하고 있음. 직무별/직급별 역량기준을 적용하여 승진 등 인사관리규정이 적절하게 수립·운영되고 있으며, 채용 및 승진이 투명한 절차에 따라 이루어지고 있음. 그러나 주요 직무별 필요역량의 경우, 단순히 경력 중심으로 파악하여 문제가 있으므로, 최소한 직종별(의사, 간호사, 의료기술직 등)로라도 주요 직무별 필요역량을 도출하여 직원 채용시 적용할 것을 권고함. 경기도의료원 인사위원회 구성시 외부위원의 참여가 미흡하므로 외부위원이 과반수 이상 참여할 수 있도록 명문화할 것을 권고함
- 의료원 BSC를 반영한 인사관리 성과지표를 설정하여 운영하고 있으며, 채용 및 승진, 이직, 업무량 분석 등 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템이 마련되어 체계적으로 운영되고 있다고 판단됨
- 경기도의료원의 규모 및 업무특성을 고려하여 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있으며, 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있으며, 의료기관의 특성을 반영한 다양한 교육프로그램이 적절하게 운영되고 있음. 교육훈련수요조사 등 직원들의 교육수요를 반영하여 연도별 교육훈련계획이 수립되고, 다양한 교육프로그램이 운영되고 있음
- 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있으며 (의료원 BSC를 반영한 인사관리의 성과지표에 개인별 교육시간 및 교육만족도 점수를 설정하여 관리하고 있음), 학습 및 역량개발을 위한 직원교육훈련프로그램 등의 성과를 인사평정(승진 등)에 반영하고 있음

□ 세부 평가의견

○ (선발 및 승진의 적정성) 인사관리를 위한 제도가 합리적이며, 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 투명하게 채용 및 승진이 이루어지고 있는가 (특채·공채 등)?

- 운용 수준

- 대내외적인 여건 변화를 반영하여 2018년부터 2022년까지 중장기 및 연도별 인력운영계획을 수립함
- 경기도 출자출연기관 운영에 관한 기본조례에 따라 2018년 12월 17일 2019년 직원채용계획을 소관 상임위원회에 보고함
- 연구용역 결과를 반영한 중장기 인력관리계획을 수립하고, 중장기 인력관리계획과 연도별 인력수급계획을 연계한 후, 중장기 인력운영방안 로드맵에 의한 단계별 이행을 준비하는 등 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획이 적절하게 연계되어 수립됨
- 연구용역을 통해 직무별/직급별 역량기준을 마련하고, 인사운영지침에 역량 항목 및 행동지표 표준안을 반영하여 운영하며(직원 승진(근평)시 주요 평가항목으로 운영), 직급별 역량(경력)기준에 준하는 인사규정 승진소요년수를 규정하여 직원의 승진임용을 실시함
- 직원 채용 및 승진 관련 투명하고 공정한 인사제도를 운영하려 노력함 (병원별 직원채용시 의료원 본부 및 도와 사전협의를 하는 절차 추진, 의료원 감사실을 통한 정기적인 인사업무(채용, 승진 등) 점검, 6개 병원 행정직 통합채용 일괄추진을 통한 외부의원 비율 개선(외부면접관 2/3 면접 실시), 직원 채용시 블라인드 채용 실시 및 중간관리자 승진 심사시 다면 평가 실시 등)

- 전년대비 개선수준

- 내·외부 환경변화를 반영하여 연도별 인력수급계획을 마련함(병원 규모 확대(시설 증축 등)에 따른 연도별 운영 필요인력 반영, 대내외 의료환경의 지속적인 변화 및 법정 인력기준 강화, 고객 의료서비스 요구도 및 내부 고객 근무환경 개선, 정부 및 도 정책사업(간호간병통합서비스 확대)의 충실한 이행 등을 고려하여 연도별 인력수급계획을 수립함)
- 연구용역 결과를 반영한 중장기 인력관리계획을 수립하고, 중장기 인력관리계획과 연도별 인력수급계획을 연계한 후, 중장기 인력운영방안 로드맵에 의한 단계적 이행을 준비함
- 연구용역을 통해 직무별/직급별 역량기준을 마련하고, 인사운영지침에 역량

항목 및 행동지표 표준안을 명시하여 운영하고 있으며, 직급별 역량(경력) 기준과 인사규정에 의해 직원 승진임용을 실시함

- 지방출자출연기관 통합지침을 신속하게 적용하여 병원별 직원채용시 의료원 본부 및 도와 사전협의를 거쳐 채용방법 등을 협의하는 것을 추진하고, 의료원 감사실을 통한 정기적인 인사업무(채용, 승진 등) 점검, 6개 병원 행정직 통합채용 일괄추진을 통한 외부의원 비율 개선(외부면접관 2/3 면접 실시) 등이 직원 채용 및 승진 관련 전년대비 개선되었음

- 잘된 점

- 대내외적인 여건 변화를 반영하여 2018년부터 2022년까지 중장기 및 연도별 인력운영계획을 수립함
- 연구용역 결과를 반영한 중장기 인력관리계획을 수립하고, 중장기 인력관리계획과 연도별 인력수급계획을 연계한 후, 중장기 인력운영방안 로드맵에 의한 단계적 이행을 준비함
- 연구용역을 통해 직무별/직급별 역량기준을 마련하고, 인사운영지침에 역량 항목 및 행동지표 표준안을 명시하여 운영하고 있으며, 직급별 역량(경력) 기준과 인사규정에 의해 직원 승진임용을 실시함
- 병원 직원 채용시 필요사유, 채용방법, 채용절차 등을 사전에 의료원 본부 및 도와 사전협의를 실시하여 직원채용 업무의 투명성과 공정성 제고를 위해 노력함

- 미흡한 점

- 연구용역을 통해 직무별/직급별 역량기준을 마련하였으나, 주요 직무별 필요역량의 경우, 업무수행에 필요한 숙련도와 경력 중심으로 파악하여 역량이라기보다는 단순한 근무경력에 지나지 않음. 역량이란 지식, 기술, 능력(또는 태도) 등과 관련된 개념이므로 이를 숙련도와 경력을 중심으로 파악하는 것은 문제가 있다고 판단됨
- 연구용역을 통해 직무별/직급별 역량기준을 마련하고 직원 승진(근평)시 주요 평가항목으로 운영하고 있으나, 직원 채용시 적용이 미흡함
- 의료원의 인사위원회 구성이 모두 내부 위원으로 구성되어 있는 등 병원의 경우, 인사위원회에 외부위원의 참여가 미흡함

- 개선방안

- 역량이란 지식, 기술, 능력(또는 태도) 등과 관련된 개념으로 이를 숙련도와 경력을 중심으로 파악하는 것은 문제가 있다고 판단되므로, 숙련도와 경력 이외에 최소 직종별(의사, 간호사, 의료기술직 등)로라도 주요

직무별 필요역량을 도출할 것을 권고함

- 이후, 새로 도출한 직무별/직급별 역량기준을 직원 채용시 적용할 것을 권고함
- 경기도의료원 인사위원회 구성시 외부위원이 과반수 이상 참여하는 것이 바람직하다고 판단되므로, 이를 명문화할 것을 권고함

○ (인사관리의 적정성) 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고, 이를 정기적으로 모니터링 하는가(이직률 등)?

- 운용 수준

- 의료원 BSC를 반영한 인사관리 성과지표를 설정하여 운영하고 있음
- 효율적인 인사제도 운영을 위해 제도(인사운영지침)를 개선함(지방 출자 출연기관 인사·조직 지침과 상이한 내용 수정, 블라인드 채용 시행에 따른 표준서식(안) 준용, 의료원 직제규정 및 인사규정을 반영한 지침 개정, 직원 채용에 어려움이 있는 직위(의사, 약사, 간호사)에 대한 채용 절차 간소화 등)
- 정기적(매월)인 정·현원 관리, 분기별 채용실적 관리, 채용시 사전 협의, 승진 심사 사전협의, 이직, 업무량 분석 등 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템이 마련되어 체계적으로 운영되고 있음

- 전년대비 개선수준

- 의료원 BSC를 반영한 인사관리 성과지표를 설정하여 운영함(BSC 체계 구축, 전사 KPI 및 지표분리, 인사관리 성과지표 운영을 위한 소통, 반기별 성과지표 점검 및 관리 등으로 운영됨)
- 효율적인 인사제도 운영을 위해 인사운영지침을 2차례 개정하고, 채용시 사전협의, 승진 심사 사전협의를 실시함

- 잘된 점

- 의료원 BSC를 반영한 인사관리 성과지표를 설정하여 운영함(BSC 체계 구축, 전사 KPI 및 지표분리, 인사관리 성과지표 운영을 위한 소통, 반기별 성과지표 점검 및 관리 등)
- 채용 및 승진, 이직, 업무량 분석 등을 모니터링하는 인사관리시스템이 마련되어 체계적으로 운영되고 있음

- 미흡한 점

- 1년 미만자 이직현황을 보면 경력사원 이직자는 2017년 26명에서 2018년 30명으로, 신입사원 이직자는 2017년 23명에서 34명으로 경력사원과 신입

사원 모두 이직자 수가 증가함

- 개선방안

- 경력사원과 신입사원 모두 1년 미만자의 이직이 증가하고 있는 원인을 파악한 후, 문제를 해결하기 위한 방안을 마련하여 실행할 것을 권고함

○ (교육시스템의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있는가?

- 운용 수준

- 경기도의료원의 규모 및 업무특성을 고려하여 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있으며, 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있음(중장기 인력수급계획에 따라 신규채용인원을 고려하여 교육훈련 계획을 수립하고 있음)
- 의료기관의 특성을 반영하여 교육을 실시함(2018년 이러닝 교육 실시, 신규직원 교육 실시, 재직직원 교육 실시, 분야별 전문성 향상을 위한 교육 실시, 전직원 역량강화 교육, 경기도의료원 의료인 교육 실시, 찾아가는 교육 실시 등)
- 직원의 교육수요조사를 반영한 교육체계를 구축하여 다양한 교육프로그램을 운영하고 있음(수요조사를 통한 교육체계 수립, 신규직원 오리엔테이션 표준(안) 수립, 전직원 이러닝 교육 실시, 맞춤형 교육 실시, 전직원 역량강화 교육 실시, 경기도의료원 의료인 교육 실시, 찾아가는 교육 실시 등)

- 전년대비 개선수준

- 의료기관 특성을 반영한 맞춤형 교육체계를 구축함(교육수요도 조사를 반영한 교육과정 정립, 신입/경력직 및 분야별 전문성 향상을 위한 맞춤형 교육 실시, 법적 필수, 인증관련 교육 등 온라인 교육 실시)
- 역량강화를 위한 집합교육을 실시함(자체적인 전직원 역량강화 교육 실시, 외부기관과 협력한 직원 역량강화 교육 실시 등)

- 잘된 점

- 직원의 교육수요조사를 반영한 교육체계를 구축하여 운영함
- 신규직원 교육, 재직직원 교육, 분야별 전문성 향상을 위한 교육을 구분하여 맞춤형 교육을 실시함
- 외부전문기관과 협력하여 역량강화 교육을 실시함(경기도 및 대한에이즈 예방협회경기도지회와 협력하여 HIV 감염인과 AIDS환자에 대한 의료차별을 개선하고 치료받을 권리를 보장하기 위한 의료인 교육, 경기도공공

보건의료지원단과 협력하여 공공의료기관 찾아가는 교육을 전직원 대상으로 실시 등)

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (교육과 성과의 연계) 학습 및 역량개발을 위한 직원교육 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있는가?

- 운용 수준
 - 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있음 (의료원 BSC를 반영한 인사관리의 성과지표 설정 시 개인별 교육시간 설정으로 교육 이수 시간을 관리하고 있으며, 교육만족도 점수도 반영하여 관리하고 있음)
 - 교육실적을 반영한 인사제도 운영, 교육이수에 따른 포상 지원 및 이러닝 이수자에 대해 휴가(공가)를 제공하는 등 학습 및 역량개발을 위한 직원 교육훈련프로그램 등의 성과를 인사평정에 반영하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 의료원 BSC를 반영한 인사관리의 성과지표 설정 시 개인별 교육시간 설정으로 교육 이수 시간을 관리하고 있으며, 교육만족도 점수도 반영하여 관리하고 있음
 - 휴일 및 근무시간 외 공식적인 행사 및 교육 참여시 대체휴무 또는 시간외 근무수당 지급으로 교육이수에 대한 정당한 대가 지급 및 근무여건을 개선함
- 잘된 점
 - 학습 및 역량개발을 위한 직원교육훈련프로그램 등의 성과를 인사평정에 반영하고 있음(승진 등 인사제도에 교육실적을 10~20% 반영, 교육이수에 따른 다양한 포상 지원 등)
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 연구용역 결과를 반영한 중장기 인력관리계획을 수립하고, 중장기 인력관리 계획과 연도별 인력수급계획을 연계한 후, 중장기 인력운영방안 로드맵에 의한 단계적 이행을 준비함
- 의료원 BSC를 반영한 인사관리 성과지표를 설정하여 운영함(BSC 체계 구축, 전사 KPI 및 지표분리, 인사관리 성과지표 운영을 위한 소통, 반기별 성과지표 점검 및 관리 등으로 운영됨)
- 외부전문기관과 협력하여 역량강화 교육을 실시함(경기도 및 대한에이즈예방 협회경기도지회와 협력하여 HIV 감염인과 AIDS환자에 대한 의료차별을 개선하고 치료받을 권리를 보장하기 위한 의료인 교육, 경기도공공보건의료지원단과 협력하여 공공의료기관 찾아가는 교육을 전직원 대상으로 실시 등)

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	65점	득 점	0.85

□ 종합의견

- 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있으며, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있으나, 개인별 성과평가(근무성적평정)의 경우 전략목표와의 연계가 미흡하므로 개인별 성과평가 시 전략목표와의 연계성을 높일 수 있는 방안을 마련하여 실시할 것을 권고함(예를 들어, 전략방향 및 전략과제와 연계한 부서별 핵심성과지표(KPI)가 설정되어 있으므로, 이를 개인 MBO와 연계하는 것이 하나의 방안이 될 수 있음). 성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 다양한 채널을 마련하여 운영하고 있음
- 도의 정책방향에 맞는 보수체계를 구축하려 노력하고 있으며, 복리후생비를 적절하게 관리하고 있고, 성과평가 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하고 있으며 환류도 하고 있음. 그러나 의사직과 장례지도사 외 대부분의 직종은 개인별 성과(근무성적평정)평가 결과가 승진심사에 반영되는 수준에서 보수체계와 연동되고 있어, 개인별 성과 및 실적에 따른 차등적 보상체계 도입이 미흡하므로, 개인별 성과평가의 결과가 승진뿐만 아니라 보수에도 반영될 수 있도록 노력할 것을 권고함

□ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
 - 운용 수준
 - 개인별 성과평가(근무성적평정) 및 부서별 성과평가 시스템, 그리고 본부 및 병원 부서별 성과관리 시스템 등 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있으나, 개인별 성과평가의 경우 전략목표와 연계가 미흡함
 - 연구용역을 통해 개인별 성과평가(근무성적평정)의 문제점을 진단하여

개선안을 마련하였고(2차 평정자 및 확인자의 피평정자에 대한 평가정보 획득이 현실적으로 어려우므로, 리더십 강화 차원에서 직상위자(1차 평정자)의 평가권(비율)을 조정), 전략목표와 연계한 부서별 성과평가 시스템(주무부서 지정 및 KPI 발굴)을 마련하였음

- 전문인력(의사) 개인별 성과평가를 위한 성과급 개선을 추진함(기본급과 성과급 평균 비중을 3.5 : 6.5 적용 등)
- 의사직 성과급체계 개선을 위한 병원장과 담당부서장 등 의견수렴, 본부 부서별 성과지표 설정 및 관리를 위한 TFT 운영, 병원별 성과관리 지표 설정 및 의견수렴 실무자 회의, 노조와 성과관리 운영 의견수렴 등 성과관리지표 설정을 위해 다양한 의견을 수렴함
- 전년대비 개선수준
 - 개인별 성과평가(근무성적평정) 및 부서별 성과평가 시스템, 그리고 본부 및 병원 부서별 성과관리 시스템 등 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영됨
 - 연구용역을 통해 개인별 성과평가(근무성적평정)의 문제점을 진단하고 개선안을 마련하였으며, 전략목표와 연계한 부서별 성과평가 시스템을 마련하였고, 본부 및 병원 부서별 성과관리를 위한 체계적인 시스템을 운영하며, 전문인력(의사) 개인별 성과평가를 위한 성과급 개선을 추진함
 - 전문인력(의사) 성과급 체계 개선을 위해 6개병원 병원장 및 담당부서장(행정과장 등) 등의 의견을 수렴하고, 본부 부서별 성과지표 설정 및 관리를 위한 TFT를 운영하였으며, 병원별 성과관리 지표설정 및 의견수렴 실무자 회의, 노조와 성과관리 운영 의견수렴을 위한 제도개선(안) 제시 등이 신규로 운영되거나 개선되었음
- 잘된 점
 - 전략목표와 연계한 부서별 성과평가 시스템을 마련함(전략방향 및 전략과제와 연계한 부서별 핵심성과지표를 발굴하고, 담당부서 지정 및 부서별 성과평가지표를 선정함)
 - 전문인력(의사) 개인별 성과평가를 위한 성과급 개선을 추진함(연봉계약을 구성하는 기본급여, 성과급여, 부가급여 3개 요소별 개선 방안을 검토함)
 - 성과관리지표 설정을 위해 병원장 및 담당부서장, TFT, 병원별 실무자, 노조 등 다양한 의견수렴 채널을 통해 의견을 수렴함
- 미흡한 점
 - 전략목표와 연계한 부서별 성과평가 시스템을 마련하여 운영되고 있으나,

개인별 성과평가의 경우 근무성적평정만을 반영하여 개인별 성과평가와 전략목표와의 연계가 미흡함

- 개선방안

- 개인별 성과평가 시 전략목표와의 연계성을 높일 수 있는 방안을 마련하여 실시할 것을 권고함(예를 들어, 전략방향 및 전략과제와 연계한 부서별 핵심성과지표(KPI)가 설정되어 있으므로, 이를 개인 MBO와 연계하는 것이 하나의 방안이 될 수 있음)

○ (보상 적정성) 성과관리의 결과가 조직구성원에게 실질적으로 연계되고 있는가?

- 운용 수준

- 정부 및 경기도의 정책방향에 적절한 보수체계를 구축하여 운영하려 노력함 (보수규정 관리를 위한 체계적인 운영시스템 구축, 경영안정을 위한 임금인상 소급분 일부 반납, 도 승인을 통한 복지제도 규정 신설 및 관리방안 마련 등)
- 병원별/부서별/개인별로 성과관리 결과에 따라 차등적인 인센티브제를 마련하여 운영하려고 노력함(자체 성과평가(근평) 및 포상을 반영한 승진 제도 운영, 개인 성과 및 역량관리 결과 보상을 위한 특별승진·승급제도, 개인/부서별 성과 및 제안 포상을 위한 제안제도 운영, 보조금 지원 적정성 검토 및 의견수렴을 통한 차등적 지원 등)
- 성과관리(평가) 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하고 있으며 환류도 하고 있음(병원 경영실적 및 성과 공유를 위한 성과보고회 개최, 산하 병원장 경영평가 결과 공유 및 개선방안 회의, 직원만족도조사 결과 개선을 위한 점검 및 환류, 장애인 고용률 개선을 위한 장애인 일자리사업 공유 및 확산 등)

- 전년대비 개선수준

- 지방공무원 기본급표를 적용한 보수규정 개정안 마련 등 보수규정 관리를 위한 체계적인 운영시스템을 구축하고, 도 승인을 통한 복지제도 규정 신설 및 관리방안을 마련하여 도 정책방향에 맞는 보수체계를 구축함
- 개인성과 및 역량관리 결과 보상을 위한 특별승진·승급제도, 개인/부서별 성과 및 제안 포상을 위한 제안제도 운영 등 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 운영함
- 병원 경영실적 및 성과 공유를 위한 성과보고회 개최, 산하 병원장 경영평가 결과 공유 및 개선방안 회의 등 성과관리 환류 개선

- 잘된 점

- 보수규정 관리를 위한 체계적인 운영시스템 구축하려 노력하고, 경영 안정을 위해 임금인상 소급분을 일부 반납하였으며, 도 승인을 통한 복지 제도 규정 신설 및 관리방안을 마련함
 - 개인 성과 및 역량관리 결과 보상을 위한 특별승진·승급제도, 개인/부서별 성과 및 제안 포상을 위한 제안제도를 운영함
 - 병원 경영실적 및 성과 공유를 위한 성과보고회 개최, 산하 병원장 경영평가 결과 공유 및 개선방안 회의 등 성과관리(평가) 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하고 있으며 환류도 하고 있음
- 미흡한 점
- 의사직(개인별 환자 진료실적과 진료비삭감액 등을 성과급 산정기준에 따라 지급)과 장례지도사(장례식장 수익 대비 지급요율(%))을 적용하거나 장례건수(염습 등)에 따라 개인별로 차등 지급)의 경우 개인별 성과의 결과가 보수에 반영되고 있으나, 그 외 대부분의 직종은 개인별 성과(근무성적평정)평가 결과 등이 직원 승진심사에 반영되는 수준에서 보수체계와 연동되고 있어, 개인별 성과 및 실적에 따른 차등적 보상체계 도입이 미흡하다고 판단됨
- 개선방안
- 의사직과 장례지도사 이외에도 개인별 성과평가의 결과가 승진뿐만 아니라 보수에도 반영될 수 있도록 노력할 필요성이 있음

□ 우수사례

- 전략목표와 연계한 부서별 성과평가 시스템을 마련함(전략방향 및 전략과제와 연계한 부서별 핵심성과지표를 발굴하고, 담당부서 지정 및 부서별 성과평가 지표를 선정함)
- 성과관리지표 설정을 위해 병원장 및 담당 부서장, TFT, 병원별 성과관리 지표설정 및 의견수렴 실무자, 노조 등 다양한 의견수렴 채널을 통한 의견수렴을 실시함
- 병원 경영실적 및 성과 공유를 위한 성과보고회 개최, 산하 병원장 경영평가 결과 공유 및 개선방안 회의 등 성과관리(평가) 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하고 있으며 환류도 하고 있음

8 재정관리

핵심성과 지 표 명	재정계획의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3	평 점	73.33점	득 점	2.2
정성지표	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	60점	득 점	1.2
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 의료원은 중장기 운영전략 계획 및 중기 재정운영 계획을 수립하여 재정 건전성 강화를 위해 노력하고 있으나 시설과 장비 투자계획 위주로 계획을 수립하였음. 현재 의료원의 재정 중 상당부분을 도비지원에 의존하고 있는 현실을 감안하여 시설과 투자계획 뿐만 아니라 취약한 재정건전성을 건설화 하는 치밀한 대비가 필요함
- 의료원은 출자·출연기관 예산편성 기준을 충실히 이행하고 있음

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있는가?
 - 운용 수준
 - 중장기(2018~2022) 재정운영계획 수립을 통하여 의료원의 재정분석을 실시 하고 재정여건을 감안하여 재정운영방향을 설계하려고 노력함
 - 전년대비 개선수준
 - 병원별 재정계획에 대한 예측시나리오수립 등 재정여건변화에 대한 체계적인 대응노력이 보완되어야 할 것이라는 전년도 지적사항에 대하여, 중기 (2018~2022) 재정운영계획에서 병원별로 과거 3개년을 분석하고 향후 5개년을 예측하였으며 그에 따라 병원별 시설 및 장비투자계획을 수립하는 등 재정 악화에 대한 대응노력을 실시함
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 의정부병원 경영효율화 연구용역 결과 중장기경영개선을 추진하고 있으나 여전히 의정부병원의 2018년도 의료수익은 과거 3개년('15~'17) 평균치를 밑돌고 있으며 일반관리비 충당률도 과거 3개년 평균치보다 악화되었음. 포천병원도 의료수익과 일반관리비 충당률이 과거 3개년 평균치를 넘어서지 못하고 있음. 다만, 의정부병원과 포천병원의 경우 2018년도에 진행된 리모델링 공사로 인하여 병상 감소 및 장례식장 운영 중단 등으로 수입 감소가 발생하였음

- 개선방안

- 의료원은 6개 병원으로 구성되어 있으며 각 병원마다 재정상황이 상이하므로 병원별로 재정운영계획을 마련하되 의정부병원과 포천병원과 같이 재정적 곤경에 처한 곳은 더욱 세심한 운영계획을 수립하여 재정 정상화를 앞당겨야 함

○ (계획성) 중장기 재정계획의 내용이 기관의 미션, 비전, 주요사업과 유기적으로 연계되어 있으며, 단년도 예산과의 연동화 수준이 적절한가?

- 운용 수준

- 의료원은 미션과 비전을 달성하기 위하여, 4개 전략방향 및 16개 전략과제를 수립하였으며 전략과제를 수행하기 위하여 24개 추진과제를 정하였음. 또한 중장기 재정계획과 단년도 예산이 연동화되어 있음
- 전년도 당기순손실에서 당년도에는 173억의 당기순이익을 실현하였으나 이는 경상보조금수익(370억원)의 효과 때문임. 만약 경상보조금수익의 효과를 제외하면 당기순손실이 지속('16년 (-)44억→'17년 (-)209억→'18년 (-)197억)되는 것으로 판단됨. 또한 완전자본잠식 상황 하에서 부채규모는 700억원 이상을 유지하고 있는 등 의료원의 재정악화가 계속되고 있음. 이에 대하여 병원별로 구체적인 대응노력이 필요해 보임

- 전년대비 개선수준

- 전년도 지적/권고사항이 없으므로 해당사항 없음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (예산편성기준 이행노력) 출자·출연기관 예산편성 기준을 충실히 이행하고 있는가?

- 산식 : $[(\text{이행수 } 10\text{개}) \div (\text{이행기준 } 10\text{개})] \times 100 = 100\%$
- 득점 : $1\text{점} \times 100\% = 1\text{점}$
- 의견 : 이행기준 10개 중 10개를 이행하여 이행준수율은 100%임

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	6등급	가 중 치	3
	개선수준	미흡	평 점	47점	득 점	1.41

□ 종합의견

- 2018년도 퇴직연금부담금지원금 150억원 및 약품채무상환 지원금 82억원을 포함하여 총 370억원의 경상보조금을 지원받았으나, 2018년도 운영비 예산 절감액, 예산대비 절감률 및 총수입액 대비 자체수입액의 비율은 모두 전년 대비 감소하였음
- 의료수익이 의료비용조차 초과하지 못하고 있으므로 최소한 의료수익으로 의료비용을 보전할 수 있도록 대책을 마련하여야 함
- 결산작업의 효율성 제고와 복식부기 회계시스템의 정착을 위해 회계결산 담당자의 전문성 향상과 숙련도 제고 및 ERP 프로그램의 완전한 활용이 필요함

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 거시적으로 2017년 대비 이자율이 상승세이므로, 2017년 대비 퇴직연금 예치금 150억원 대비 지원으로 유휴자금이 증가하였고 이에 따라 이자 수익도 2017년보다 증가함
 - 운영비는 매년 상승하고 있는 가운데 운영비 증가율은 8.7%('16년)→6.7%('17년)→13.6%('18년)로서 2018년도에 크게 증가하였음. 자체수입액을 행정운영경비(인건비+경비)로 나눈 비율(일반관리비 총당률)은 '15년 125.6%에서 '18년 111.3%로 하락세를 보이고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 전년과 대비할 경우, 운영비 예산 절감액의 감소, 총수입 대비 자체수입률의 감소, 그리고 조달계약실적 감소하는 등 경상적 경비 등에 대한 예산절감 실적이 저조하다는 전기 지적사항에 대하여, 2018년도의 경우 운영비(결산서

수익적지출 관리운영비) 예산절감액은 3,397,815천원에서 2,499,872천원으로 감소하였고 예산대비 절감률도 11.2%에서 7.2%로 감소하였음. 총수입액 대비 자체수입액의 비율은 2017년도 92.81%에서 81.41%로 감소함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 전기에도 동일하게 지적된 사항으로서, 운영비 예산절감액은 감소하였으며, 자체수입률도 감소하였음

- 개선방안

- 자체수입액과 행정운영경비는 모두 증가추세이나, 최근 3개년(2016~2018) 증가율 평균을 보면 자체수입액 증가율은 7.5%이나 행정운영경비 증가율은 11.9%임. 의료원의 재정적 곤란을 감안하여 행정운영경비의 증가세를 낮추는 노력이 필요함

○ (건전성) 예산·회계관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?

- 운용 수준

- 2017년도와 유사하게 예산편성 및 집행 프로세스를 운영하고 있으며 기관의 업무추진비를 공개하고 회계담당자 교육을 실시하고 있음. 또한 내부 인트라넷을 통하여 재정현황을 공유하려고 노력함
- 그러나 기관의 재정운용결과 재정건전성은 여전히 어려운 상황에 처하여 있음

- 전년대비 개선수준

- 당기순손실이 전기 대비 증가하고, 지속 완전자본잠식상태가 유지되고 있어서 재정건전성이 악화되었다는 전기 지적사항이 있었으나, 여전히 재정건전성은 개선되지 못하고 있음. 다만 도비 지원으로 거액의 경상 보조금수익이 유입되어 재정건전성이 다소 개선되었음
- 단식부기에 의한 회계전표 기록, 고정자산의 망실 및 훼손이 적절히 장부 반영 안 되고 있고 결산담당자의 전문성 부족으로 인한 재무제표 왜곡 표시 가능성이 존재하고 있다는 전기 지적사항에 대하여, 의료원은 ERP 프로그램을 활용하여 복식부기 회계처리시스템을 운영하는 등 노력하였으나, 당년도에 신규 선임된 외부감사인이 감사보고서에 적시한 바 경영 개선을 요하는 사항의 내용을 보면, 여전히 회계결산 담당자의 전문성 향상과 회계프로그램의 온전한 사용을 권고하고 있음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 최근 4개년간(2015~2018) 의료수익이 의료비용을 초과하지 못하고 있는 바 최소한 의료수익으로 의료비용은 보전할 수 있도록 중장기적 대책 마련이 필요함
- 경상보조금수익 도비지원으로 인한 효과를 제외할 때, 당기순손실 규모는 2017년도와 2018년도 모두 200억원 정도이며 완전자본잠식 상태가 지속되는 가운데 부채총액은 2017년도 말 861억원에서 2018년도 말 735억원으로 다소 감소하였으나 여전히 큰 금액이라고 판단됨
- 수입회계의 경우 의료원의 회계프로그램을 충분히 활용하고 있지 아니하여 회계결산의 원활한 작성이 곤란함
- 2018년도 말 현재 의료원 소유 유형자산 중 취득원가 기준으로 가장 큰 자산인 의료장비(취득원가 866억원)와 비품(취득원가 214억원)을 체계적으로 관리하기 위하여, 안성병원에서 실시한 ERP프로그램 고도화 작업이 본부 및 다른 병원들로 확산되어야 함

- 개선방안

- 의료수익으로 의료비용보다 커서 의료이익을 실현하지 못하더라도, 적어도 의료비용의 대부분은 의료수익으로 보전하는 것이 재정건전성 강화의 첫걸음일 것이므로 이에 대한 중장기적 대책수립이 필요함
- 의정부병원과 포천병원의 경우 의료수익이 전년보다 오히려 감소하였고 일반관리비 충당률은, 타 병원들과 달리, 자체수입액이 행정운영경비보다 작아서 100%를 넘지 못하고 있음. 그러므로 모든 의료원의 재정건전성 개선이 요구되나, 특히 의정부병원과 포천병원의 경우 대책마련이 시급함
- 수입회계의 원활한 회계결산을 위해 회계프로그램에서 관리하고, 결산조정 분개 역시 회계프로그램을 통해 입력될 수 있어야 함
- 회계결산 담당자의 전문성 향상을 위하여 회계결산 담당자의 잦은 인사이동 자체 및 업무경험 축적과, 실무교육을 통한 전문성 제고가 필요함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

9 정보관리

핵심성과 지 표 명	공공정보 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 정보관리	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
평가결과	가 중 치	2	평 점	34.5점	득 점	0.69

□ 종합의견

- 의료원 사전정보공표 항목이 2017년에 전혀 없었던 것에 비하여 2018년 17/100(17%) 증가하였으나 사전정보공표 표준모델에서 제시하고 있는 정보 공개 내용에 비하여 제한적으로 공개됨. 정보공개 대상에 대하여 의료원 내부적인 회의를 통해 검토하고 있으나 관련 관계자들의 의견이 수렴되어야 하는 과정에서 시간이 소요됨. 한편, 의료원은 경영관련 공공데이터 정보공개를 확대하고 있으며 공개대상데이터를 검토하기 위한 의료원 내부회의와 사용자 설문조사 등을 실시하고 있음. 매월 2회 개최되는 의료원 및 산하 병원장 회의에서 이러한 과제에 대하여 지속적인 관심을 통하여 정보공개 내용을 확대하는 것이 필요함
- 의료원 정기공시가 2017년 14건에서 2018년 26건으로 상승하였으며, 수시 공시도 ' 17년 9건에서 12건으로 증가하였음. 이러한 공공데이터 개방실적의 증가는 첫째, 자율공시 건을 정기 공시와 수시 공시로 편성하여 공개하고 있는 점에 기인하며, 둘째, 의료원 내부에서 공개 가능한 정보의 대상을 확대하고 있는 결과임. 또한, 의료원의 정보공개요구에 대한 행정처리기간이 2017년 8일에서 2018년 7일로 단축되었으며, 의료원 정보공개를 담당하는 관리자를 업무에 배치하고 있음
- 의료원은 의료원과 산하 병원 등에서 개방가능 공공데이터 발굴 및 자료 정리를 위한 공통형식을 구비함. 이러한 의료서비스별 특화된 데이터를 의료원 차원에서 수집·분석하여 데이터베이스로 구축하는 것은 환자에 대한 행정서비스와 의료서비스의 질을 향상시킬 수 있음. 따라서 이러한 자료의 축적과 분석 및 자료의 활용을 원활하게 하고 유용성을 증가시키기 위한 TF 팀을 운영하여 의료원 경영지원과 의료서비스를 제고하고자 하는 환류 노력이 필요함

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	2.0	0.69
국민중심의 정보공개 노력도	0.3	0.12
(사전정보공표 실적)	(0.15)	(0)
(국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	(0.15)	(0.12)
공공데이터 제공·개방 노력도	0.4	0.27
(공공데이터 개방 실적)	(0.2)	(0.17)
(개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	(0.2)	(0.10)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.3
정보보호개선 노력	1.0	0

□ 세부 평가의견

○ 국민중심의 정보공개 노력도

① 사전정보공표 실적

- 산식 : $[(\text{정보공표건수 } 17\text{건}) \div (\text{표준모델건수 } 100\text{건})] \times 100 = 17\%$
- 득점 : 0점

배점	0.15점	0.1점	0.05점	0점
표준모델 대비 적용 건수	95% 이상	90 ~ 95%미만	85 ~ 90%미만	85% 미만

- 평가의견

- 평가대상기간 의료원은 사전정보공표 17건을 적용하여 실적으로 인정받았으나 표준모델에서 제시하고 있는 정보공표의 성격별로 1~2건 만을 공표하고 있는 바, 성격별 정보의 구체성에 대한 공익성을 평가하여 도민들 및 관계자들이 의료원에 대한 정보에 대한 접근성을 적극적으로 개선할 필요성이 있음

② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

- 운용 수준

- 홈페이지 내에서 의료서비스에 대한 진료예약 및 의료캠페인 등의 활동에 참가할 수 있으나 아직은 전면적인 단계라기보다는 일부 진료과에서 시범적으로 실시하고 있는 수준임

- 전년대비 개선수준
 - 전년도 경영평가 지적사항 등을 대부분 적절히 반영하여 개선하고 있음
- 잘된 점
 - 의료원 홈페이지를 웹반응형 홈페이지로 고도화하여 모바일 및 다양한 정보통신기구를 통한 홈페이지 접근성을 개선하고 장애인 및 사회적 약자의 웹접근성을 개선하고 있음
- 미흡한 점
 - 홈페이지가 의료원 내·외부의 정보와 의견교환의 통로로서 유용하게 작동되지 않음. 의료원 산하 각 병원 홈페이지 관리의 주체를 명확히 하여 홈페이지 관리의 효율을 증가시킬 필요성이 있음
- 개선방안
 - 의료원 내·외부 의료원 이용자들의 의견을 수렴한 결과를 홈페이지 개선에 반영할 필요성 있으며, 홈페이지를 통한 병원 온라인예약시스템을 의료원에서 제공하고 있는 대부분의 진료에 적용하고 결제시스템도 같이 구비하여 홈페이지 내에서 예약 및 결제까지 원스톱 처리가 가능하도록 개선할 필요성이 있음
 - 홈페이지 관리시스템을 도입하여 홈페이지 수정사항에 대한 신속한 처리 및 이용자 접근성을 향상시킬 필요가 있으며, 의료소비자의 입장을 고려하여 의료원에서 제공할 수 있는 유익한 의료정보와 사업을 소개하는 의료 플랫폼으로 개선할 필요성이 있음

○ 공공데이터 제공·개방 노력도

① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준
 - 의료원 정기공시가 2017년 14건에서 2018년 26건으로 상승하였으며, 수시 공시도 2017년 9건에서 12건으로 증가하였음. 공공데이터 개방은 경기 데이터드림, 공공데이터포털을 통하여 의료원 대표 공공의료사업 5가지에 대하여 공개하고 있으며, 의료원의 공공데이터 정보공개 요구에 대한 결정기한이 2017년 8일에서 2018년 7일로 소폭 단축되었음
- 전년대비 개선수준
 - 의료원은 2017년에 비하여 의료원 산하 병원들에서 생산되는 의료데이터를 공통된 통합형식으로 자료를 구축하고 있어, 자료의 활용과 환류자료로서 유용성을 제고함

- 잘된 점

- 의료원 대표 공공의료사업 5가지에 대한 공공의료실적을 공개하고 있으며, 의료원 공공데이터를 기관차원에서 공통의 형식으로 자료를 축적하고 있음

- 미흡한 점

- 의료원 공공데이터를 공공의료사업에 따른 분류와 더불어 의료원 소속병원별 공공의료실적을 공개할 필요성이 있음

- 개선방안

- 의료원 및 소속병원들의 의료실적 및 중점 의료활동과 관련된 의료실적 공개를 확대하는 방안을 고려할 필요성이 있음

② 개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 회의, 설문조사 등을 통해 민간 수요자 의견을 수렴한 실적

- 운용 수준

- 개방대상 공공데이터 발굴을 위해 회의, 설문조사 실시하였음

- 전년대비 개선수준

- 개방 대상 공공데이터 발굴을 위한 회의와 설문조사를 제한적으로 실시하였음

- 잘된 점

- 의료원 수준에서 데이터 발굴 및 자료정리를 위한 공통형식을 갖춘 자료들을 구축하고 있음. 향후 이러한 데이터가 의료원의 행정서비스와 의료서비스의 품질을 개선할 수 있는 유용성을 갖는 바, 이러한 실행은 바람직한 방침임

- 미흡한 점

- 개방대상 공공데이터 발굴을 위해 회의, 설문조사 실시하였으나, 결과물에 대한 개선안 및 설문조사 결과의 분석 및 실천방안은 아직 계획 중임

- 개선방안

- 개방 대상 공공데이터 발굴을 위한 회의와 설문조사를 일회성 보다는 정기적으로 의료원 내·외 전문가들의 협력을 받아 실행할 필요성이 있음. 또한 개방 대상 공공데이터에 대한 민간 수요자 의견을 수렴한 자료들을 분석하고 실천할 수 있는 TF팀을 구성하여 정보공개 요구에 대하여 적극적으로 대응할 필요성이 있음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준
 - 건강보험심사평가원, 식품·의약품 안전사용서비스 등 기관 간 정보공유를 통하여 마약류 통합관리시스템 운영에 참여하고 있으며 국가응급환자진료망을 도입하여 운영하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 의료원 유관기관간의 정보공유를 확대하여 마약류 통합관리시스템과 국가응급환자진료망을 도입 운영함
 - 잘된 점
 - 기관 간 정보공유를 통하여 환자의 안전(마약 및 응급상황)을 향상시키고 우리동네 주치의 시범사업과 같이 의료사각지대에 위치한 도민들을 완화할 수 있는 사업들을 시행함
 - 미흡한 점
 - 기관 간 정보공유 사업의 대부분은 의료원으로서 필수적으로 정보공유를 하는 사업으로 구성되어 있음. 이외에 의료원과 소속병원 차원에서 기관 간 정보공유를 통한 시너지 효과를 낼 수 있는 협력은 미비함
 - 개선방안
 - 기존 기관 간의 정보공유사업 외에 융·복합 산업기술 기업들과 협업하여 의료자료의 유용성을 제고할 수 있는 협력관계를 구축할 필요성이 있음
- (정보보호개선 노력) 정보보안 및 개인정보보호를 위한 권고안을 얼마나 반영하려고 노력하고 있는가?
- 평가결과 : 46.99점 (정보통신보안담당관-5239호, '19. 03. 07.)
 - 득점 : 0점

1점	0.75점	0.5점	0.25점	0점
80점 이상	70~80점 미만	60~70점 미만	50~60점 미만	50점 미만

□ 우수사례

- 해당사항 없음

2. 성과영역

1 기관성과

핵심성과 지 표 명	특성지표의 적정성					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	기관성과	지표성격	정성
			평가항목	기관사업성과	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	2등급	가 중 치	5.7
	개선수준	탁월	평 점	81.5점	특 점	4.65

□ 종합의견

- 기관사업의 대표성을 나타내는 성과지표로서 의료원의 공공성과 수익성을 대표하는 지표를 선정하고 있음. 한편 이러한 지표들의 가중 값 배분의 형평성에 대하여 충분한 검토와 근거를 수반하여야 할 필요성이 있음
- 2017년에 비하여 개선되었지만 의료원의 사업성과를 측정하는 가장 큰 비중은 의료원 경영성과를 측정하는 지표로 설정된 의료수지 비율임. 의료원의 수익성 지표들은 의료원 설립목적과 비전에 따른 경영목표인 ‘최상의 공공 의료를 실현함으로써 경기도민의 건강한 삶에 공헌한다.’와 상충하는 가치가 존재함. 따라서 지금과 같은 가중 값을 배분하는 현재의 성과지표 체계에 대하여 의료원 전략체계에 따른 성과지표를 반영하는 성과지표로 개선할 필요성이 있음
- 의료원은 의료서비스를 제공하는 기관으로서의 기능과 공공기관으로서의 공공성을 제공하는 기능을 수행하고 있음. 따라서 의료원 성과서비스 지표에는 의료서비스에 대한 만족도 조사결과를 사업성과지표에 같이 고려하는 방안으로 개선이 필요함. 이러한 만족도 자료는 의료원이 자체적으로 실시하고 있는 의료서비스에 대한 설문조사를 이상의 목적에 부합할 수 있도록 수정 보완하여 자료를 구축할 수 있음

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?

- 운용 수준
 - 의료원의 비전과 미션 등 전략체계와 연계되는 기관사업의 성과지표로 개선하여 의료원의 설립목적에 부합할 수 있는 지표로 운용하고 있음. 이러한 성과지표의 자료를 분석하여 목표를 설정하고 성과관리를 수행하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 의료원 경영평가 성과지표 중 수익성에 대한 과도한 편중을 조정하여 2018년에는 의료원의 공공성과 수익성 지표를 30:70으로 조정함
 - 의료원 전략과제에 대한 성과관리를 BSC를 구축하여 관리하는 체계로 개선하여 성과지표와 연계함
- 잘된 점
 - 의료원 비전과 미션 등 전략체계와 연계한 공공기관 경영평가 성과지표로 의료원의 공공성과 수익성을 반영하는 지표로 개선하였음
- 미흡한 점
 - 전년에 비하여 개선되었으나 당해에도 의료원의 공적 설립목적에 비하여 공공성 대비 수익성 비중이 높음
 - 2018년 경영평가에서 의료원의 사업성과를 측정하는 지표로서 의료서비스 품질을 포함할 수 있는 정량적 지표를 포함할 것을 제안하였으나 관련지표를 포함 또는 개발하는 계획이 부재함
- 개선방안
 - 의료원의 공공성과 수익성 지표간의 2018년 비율(30:70) 중 공공성 비중을 높이는 방향으로 개선할 필요성이 있음
 - 의료원의 수익성 성과지표 중 병실가동률과 같은 지표는 의료사업의 활동성 지표로 수익성과 공공성을 모두 반영할 수 있는 공공성 성과를 측정하는 지표로 활용할 필요성이 있음
 - 의료원의 의료서비스 품질을 포함할 수 있는 정량적 지표(의료사고청구 건수, 의료사고소송건수, 새로운 의료서비스의 개발 및 시행건수 등)를 개발하여 의료원의 공공성 성과지표에 포함시킬 필요성이 있음
- (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?
 - 운용 수준
 - 지표의 평가방식과 목표치 설정이 우리사회의 환경에 대응할 수 있도록

(우리사회의 인구구조 및 선진국 진입에 따른 의료공공성확대) 설정되었으나
 각각의 성과지표에 대한 가중 값의 분배에는 면밀한 검토가 필요함

- 전년대비 개선수준

- 전년대비 의료공공성 개선되고 의료원 설립목적에 부합하는 지표로 개선함

- 잘된 점

- 의료원 설립목적을 전략체계에 대응시켜 평가기준을 설정하고, 의료원 평가기준을 타다운 캐스캐이딩 방식과 함께 병원장회의 등에서 의견을 수렴하여 반영하는 양방향 의사결정 체계로 운영함

- 미흡한 점

- 지표설정과 관련한 적절한 가중값에 대한 사전적인 자료의 분석 및 사후적인 피드백이 부재함

- 개선방안

- 지표의 평가방식과 목표치 설정이 우리사회의 환경에 대응할 수 있도록 각각의 성과지표에 대한 사전적인 자료분석과 가중 값을 분배하는 노력이 필요함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	저소득층 지원성과					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상)	가 중 치	6.46	득 점	3.14

□ 평가내용

○ 저소득층 지원 성과 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식(외래 지원실적)

$$\text{외래 지원실적} = \left(\frac{\text{대상자중외래환자수}}{\text{외래지원사업비}} \right) \times 100$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.0858	최고 (110%)	0.0928	0.0807	3.23	36.52	22.50	1.91
2016	0.0872		최저 (80%)			0.0675	59.02	
2017	0.0802							
평 균	0.0844							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.0807) - \text{최저}(0.0675)}{\text{최고}(0.0928) - \text{최저}(0.0675)} \times 100 = 52.1755\%$						52.17점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.0807) - \text{기준치}(0.0844)}{\text{기준치}(0.0844)} \times 100 = -4.3839\%$						75점

- 측정산식(입원 지원실적)

$$\text{입원 지원실적} = \left(\frac{\text{대상자중입원환자수}}{\text{입원지원사업비}} \right) \times 100$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.0752	최고 (110%)	0.0906	0.0714	3.23	15.60	22.50	1.23
2016	0.0834		최저 (80%)			0.0659	38.10	
2017	0.0885							
평 균	0.0824							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.0714) - \text{최저}(0.0659)}{\text{최고}(0.0906) - \text{최저}(0.0659)} \times 100 = 22.2852\%$						22.29점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.0714) - \text{기준치}(0.0824)}{\text{기준치}(0.0824)} \times 100 = -13.3144\%$						75점

□ 평가의견

- 2018년 저소득층 지원성과 중 외래지원실적은 전년에 비하여 외래환자의 수 (22,291명 - 19,643명 = 2,648명)가 13.48% 증가하였음. 또한, 외래지원사업비 (276,115-245,058 = 31,057)도 12.67% 증가하여 저소득층지원성과가 개선되고 있음. 한편, 최근 3년 대비 성과는 두 성과지표가 모두 목표하는 실적을 달성하지 못하였음
- 저소득층 지원성과를 측정하는 지표는 두 지표가 모두 투입예산대비 환자의 수로 측정하고 있음. 지표가 측정하는 저소득층 대상자 중 진료와 입원을 요구하는 환자의 수가 일정하거나 점진적으로 상승하는 상황에서는 지표 특성상 목표대비 실적 상승이 어려워 성과가 저평가될 수 있음. 경기도 내 저소득층 환자들의 특성에 대한 면밀한 검토를 근거로 저소득층 지원성과를 측정하는 지표를 상향동기를 부여하는 측정지표로 개선할 수 있다고 판단함. 또한 2015년부터 2018년까지 결과가 보여주는 바와 같이 저소득층 지원 성과는 지원사업비 중 경기도 지원금이 소진되고 의료원 자체예산할당금액에 의하여 공익사업이 진행되는 현 체계 하에서는 저소득층 지원성과 측정값이 연도별로 균등한 분포를 보이게 됨

핵심성과 지 표 명	진료기능 강화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목 표 대 실 적 목표부여(상)	가 중 치	6.46	득 점	5.93

□ 평가내용

○ 병실가동 수준 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도 평가 제외)
- 측정산식

$$\text{병실가동률} = \frac{\text{입원환자별 입원일수}}{\text{1년 이용가능병상수}} \times 100$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
100	$\frac{80.86}{100} \times 100 = 80.86$	3.23	85	2.75
목 표 달 성 도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(80.86)}{\text{목표치}(100)} \times 100 = 80.86\%$			85점

○ 의료인력 활용 수준 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{진료실적} = \frac{\text{의료수익}}{\text{의사 수}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	780,321	최고 (110%)	941,725	981,502	3.23	70.00	28.50	3.18
2016	889,863							
2017	898,157	최저 (80%)	684,891			98.50		
평 균	856,114							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(981,502) - \text{최저}(684,891)}{\text{최고}(941,725) - \text{최저}(684,891)} \times 100 = 115.4874\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(981,502) - \text{기준치}(856,114)}{\text{기준치}(856,114)} \times 100 = 14.6462\%$						95점

□ 평가의견

- 의료원 진료기능강화의 성과지표는 병실가동률과 의사 수 대비 의료수익으로 측정되는 진료실적으로 구성되어 있음. 그 중 2018년 병실가동률은 80.86%로 목표 100%에 미달함. 그러나 의료원의 병실가동률은 의료사업의 성격 상 일부분 여유 병실을 확보하고 있는 것이 갑작스런 의료서비스에 대응할 수 있으며, 국가응급센터의 기능을 수행하는 병원으로서도 필수 불가결한 부분이라고 판단됨. 따라서 병상가동률의 목표를 일방적으로 100%로 설정하는 것 보다는 전국 주요병원 및 비교 군에 속하는 병원들의 평균적인 병실가동률을 고려하여 상향부여 형식의 목표를 설정하는 것이 의료종사자들에게 적절한 동기를 유발하는 면에서도 효과적이라고 보여짐
- 의료인력활용 실적지표인 의사 수 대비 의료수익은 2015년에서 2016년 사이 크게 상승하고 2015년 메르스사태로 수익이 크게 감소한 이후 2016년 회복하고 있음. 이후 의사 수 대비 의료수익은 소폭씩 상승하다가 2018년 전년 대비 크게 상승하였음. 이러한 실적의 급격한 변화는 의료원 산하 병원이 2017년 병원증축으로 사용가능 병상이 감소한 요인이 작용한 것으로 2018년 병원증축이 완료되면서 실적도 회복을 보이고 있음

핵심성과 지 표 명	경영수익성 제고					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 목표대실적	가 중 치	16.15	득 점	11.94

□ 평가내용

○ 의료수익 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{의료수지 비율} = \frac{\text{의료수익}}{\text{의료비용}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점	
2015	0.8656	최고 (110%)	0.9661	0.8547	8.075	40.40	22.50	5.079	
2016	0.8972					62.90			
2017	0.8721	최저 (80%)	0.0726						
평 균	0.8783								
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.8547) - \text{최저}(0.0726)}{\text{최고}(0.9661) - \text{최저}(0.0726)} \times 100 = 57.7100\%$					57.71점		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.8547) - \text{기준치}(0.8783)}{\text{기준치}(0.8783)} \times 100 = -2.6870\%$					75점		

○ 인건비율 절감 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적평가(하향지표, 난이도 평가 제외)
- 측정산식

$$\text{인건비율} = \frac{\text{인건비}}{\text{의료수익}}$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
68.43	$\frac{68.43}{78.00} \times 100 = 87.73\%$	8.075	85	6.864
목 표 달 성 도 (100%)	$\frac{\text{목표치}(68.43)}{\text{당해연도 실적}(78.00)} \times 100 = 87.73\%$			85점

□ 평가의견

- 의료원의 경영수익성 제고를 위한 성과지표는 의료수지비율과 인건비비율로 의료수지비율은 상향평가 지표이며, 인건비 비율은 하향평가 지표임. 의료비용 대비 의료수익으로 측정되는 의료수익성 비율은 85.47%로 나타나고 있음. 단순히 의료수익성 비율에만 근거한 판단으로는 의료수익성이 견고한 상황으로 나타남
- 의료수익대비 전체인건비는 의료원의 주요사업대비 인건비 비율을 측정하고 있음. 의료서비스를 위한 행정 및 부가서비스가 필수적인 만큼 인건비를 전체 인건비로 하여 측정하고 있는 지표는 적절함. 한편, 인건비 비율지표는 하향 지표로, 2018년 실적이 78%인데 비하여 목표수준이 68.43%으로 목표수준의 설정은 단순히 전년대비 3%p 절감으로 목표를 설정하기보다는 다각면의 검토가 필요하다고 판단함

핵심성과 지 표 명	간호간병통합서비스 확대					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 목표대실적	가 중 치	3.23	득 점	2.99

□ 평가내용

○ 간호간병통합서비스 제공 성과 평가(5)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

간호간병통합서비스 제공 실적 = 간호간병통합서비스 병상 이용(연인원) 환자수

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	22,580	최고 (110%)	65,556	101,666	1.615	70.00	30.00	1.615
2016	64,388					100		
2017	91,822	최저 (80%)	47,677					
평 균	59,597							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(101,666) - \text{최저}(47,677)}{\text{최고}(65,556) - \text{최저}(47,677)} \times 100 = 301.9669\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(101,666) - \text{기준치}(59,597)}{\text{기준치}(59,597)} \times 100 = 70.59\%$					30점	

○ 간호간병통합서비스 병상가동 수준 평가(5)

- 평가방법 : 목표대비 실적평가(난이도 평가 제외)
- 측정산식

간호간병통합서비스 병상가동률 = $\frac{\text{입원환자별 입원일수}}{\text{1년이용가능병상수}}$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
100	$\frac{80.81}{100} \times 100 = 80.81\%$	1.615	85	1.373
목 표 달 성 도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(80.81)}{\text{목표치}(100)} \times 100 = 80.81\%$			85점

□ 평가의견

- 간호간병통합서비스 제공 성과를 측정하는 성과지표는 의료원의 공공기관으로서의 공공성을 측정하는 지표로도 판단할 수 있음. 간호간병통합서비스 제공실적은 2015년 이후 대체로 증가하고 있으며 2016년의 경우에는 국가정책(의료보험법 및 정책효과)으로 제도상 지원이 더해지면서 큰 폭으로 증가함. 아직은 이러한 서비스가 초기단계임에도 불구하고 국가적 특성을 반영하여 관련 수요가 크게 증가하고 있으므로 간호간병서비스를 제고할 수 있는 시설의 확충과 더불어 병상의 가동률을 높여가는 방향으로 공공의료서비스를 제공하는 것이 국가정책과 경기도의 도정과 부합할 것임

2 사회성과

핵심성과 지 표 명	외부고객만족도					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	사회성과 고객만족도	지표성격	정량
평가결과	평가방법	만족도평가	가 중 치	10	득 점	9.15

□ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.20	3.95	9.15

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 86.2점, 2018년 86.6점으로써, 2018년 실적 및 전년대비 개선도 평가 실적을 산출하기 위해 아래의 산식을 적용하였음

$$\left(\frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 40\text{점} \right)$$

- 그 결과, 당해연도 평가에서 5.20점, 전년대비 개선도 평가에서 3.95점으로 평가되어 총 9.15점을 득점하였음

핵심성과 지 표 명	도 권장정책 이행실적					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	사회성과	평가항목	정책준수
평가결과	지표성격	정량	가 중 치	5	득 점	1.73

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	1.73
① 양성평등 준수	0.25	0.1
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	-1
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	0.04
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	-0.1
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	0.65
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	1.79
⑧ 총인건비 인상률 준수여부	1.5	0
⑨ 페널티(면수제한 준수여부)	(감점)	0

□ 세부 평가의견

① (양성평등 준수) 양성평등수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : 신규채용 시 낮은 성의 채용비율이 50%이상이면 만점
- 평가결과

남성 채용비율	여성 채용비율	가중치	득점
26.2%	73.8%	0.25	0.1

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 240명 중 남성이 63명으로 26.2%, 여성이 177명으로 73.8%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 436명, 여성 971명으로서 수가 적은 남성의 2018년 채용 비율이 26.2%로써 10~30% 미만에 해당하므로 0.1점으로 평가되었음

② (진로체험 이행) 진로체험 운영을 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식

0.25점	0.20점	0.15점	0.1점	0점
연5회 이상	3~4회	2회	1회	미운영

- 평가결과

연내 운영횟수	가중치	득점
16회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영 횟수는 16회로, 만점기준인 연 5회 이상에 해당되어 0.25점으로 평가되었음

③ (공공기관 규정 개선 정비안 이행률) 공공기관 규정개선 정비안을 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (규정 개정 과제수 ÷ 2017년도 미개정 과제 수) × 100

-0.1점	-0.3점	-0.5점	-0.7점	-1.0점
80~100%미만	60~80%미만	50~60%미만	30~50%미만	30%미만

- 평가결과

미개정 과제수	개정 건수	이행률	가중치	득점
2건	0건	0%	감점	-1.0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제 2건 중 2018년 개정실적은 0건으로 이행률 0%임. 이에 30% 미만에 해당되어 -1점으로 평가되었음

④ (임금피크제 신규채용실적)

- 측정산식 : (임금피크제로 채용한 직원 수 ÷ 임금피크제 신규채용목표) × 100

구분	채용 시	미채용 시
가/감점	측정산식에 의거 가점 최대 1점 부여 (예: 채용목표 2명, 채용실적 1명 → 가점 0.5점)	감점 1점 부여

- 평가결과

신규채용 목표인원	채용 직원수	실적	가중치	득점
25명	1명	4.0%	가/감점	0.04

- 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원은 25명, 채용인원은 1명으로 채용 실적은 4.0%임. 이에 따라 0.04점으로 평가되었음

⑤ (블라인드 채용 도입 여부) 블라인드 채용을 도입하고 있는지 여부

⑤-1. (입사지원서 인적사항 요구 금지 여부) 입사지원서 작성 시 인적사항을 요구하고 있는가?

- 측정기준 : 인적사항 요구 항목수

0점	-0.1점	-0.2점	-0.35점	-0.5점
미요구	1개 요구	2개 요구	3개 요구	4개 이상 요구

- 평가결과

인적사항 요구 항목 수	가중치	득점
미요구	감점	0

- 평가의견

- 2018년 진행된 채용과정에서 인적사항 요구 건수는 모두 없는 것으로 확인되었음

⑤-2. (블라인드 면접 실시 여부) 블라인드 면접 시 인적사항 정보 제공 금지, 면접관 사전 교육을 준수 하고 있는가?

- 측정기준

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보 제공 금지 여부

0점	-0.1점	-0.2점	-0.3점	-0.4점
미제공	1개 제공	2개 제공	3개 제공	4개 이상 제공

- 면접관 사전교육 여부 : 실시(0점), 미실시(-0.1점)

- 평가결과

면접위원에게 응시자 인적사항 정보제공 항목수	면접관 사전교육 여부	가중치	득점
미제공	미실시	감점	-0.1

- 평가의견

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보를 제공한 건수는 모두 없는 것으로 확인되었으며, 면접관 사전교육을 실시하였으나 채용 125건에 대하여 30분 이상 실시여부를 확인할 수 없어 -0.1점으로 평가되었음

⑥ (지적사항(감사 등) 개선이행실적) 감사 등을 통한 외부 지적사항에 대한 개선을 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (개선이행실적 ÷ 지적사항) × 100

- 평가결과

지적사항 수	개선이행실적	이행률	가중치	득점
55건	36건	65.45%	1	0.65

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 55건이며, 개선 이행 실적은 36건임. 이행을 65.45%를 달성하여 0.65점으로 평가되었음

⑦ (경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)) 전년도 경영평가 결과에 따른 조치 계획을 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (개선과제 이행실적 ÷ 개선과제) × 100

- 평가결과

개선과제 수	개선과제 이행실적	이행률(%)	가중치	득점
19건	17건	89.47%	2	1.79

- 평가의견

- 개선 과제 중 1) 소속병원의 채용선발시험위원회 외부위원 비율 확대 관련 아직까지 인사위원회에 외부위원을 두고 있지 않으며, 2) 운영비 절감 실적 부진에 대한 원인분석 및 개선방안 마련 대신 ERP 모니터링 상황만 제시되었음

⑧ (총인건비 인상률 준수여부) 도에서 정한 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하고 있는가?

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	5.85%	1.5	0

- 평가의견

- 도에서 정한 당해년도 총인건비 인상률 가이드라인은 4.0%이나 의료원의 총인건비 인상률은 5.85%로서 이를 초과함

2017년	2018년	인상률
50,115,961천원	53,048,916천원	5.85%

- 2019년(2018년 실적분) 총인건비 인상률 위반 금액 「928,315,931원」에 대해서는 2020년도 경영평가 시 2019년도 총인건비 인상액에 초과금액을 반영하여 총인건비 준수여부를 점검함

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	358면	58면	300면	0

- 평가의견

- 실적보고서의 면수제한 기준인 300면 이내를 준수하여 0점으로 평가됨

3. 경영개선 과제

< 경영개선 과제 유형 >

과제 유형	공통혁신 과제	▶ 금번 평가결과 경기도 공공기관에서 필수적인 개선이 필요한 과제로서, 전체기관에 공통 부여되며, 달성여부에 따라 등급하락 등 별도의 페널티가 부여되는 과제
	개선 과제	▶ 지표별 평가를 기준으로 부여된 기관별 개선과제로서, 해당지표의 성과 개선여부를 파악하는 주요 과제

□ 공통혁신 과제

- ① 내·외부 고객만족도 및 조직문화지수 제고방안 마련
- ② 친환경 경영 로드맵 마련
- ③ 결원을 감소방안 마련
- ④ 여성관리자 비율 제고방안 마련

□ 개선 과제

[리더십 · 전략]

- ⑤ 핵심성과지표를 기반으로 한 전사적 성과보상체계 수립 및 인사평가제도 마련
- ⑥ 주요 사업별 자원배분시 합리성 및 공정성 제고 노력

[사회적가치]

- ⑦ 공공의료영역 일자리 창출방안 마련
- ⑧ 비정규직 정규직 전환시 직종과 별도직군으로 분리운용에 대한 명확한 기준 설정
- ⑨ 비공식적 혁신활동의 공식 혁신활동과의 연계방안 마련

[조직 · 인적자원관리]

- ⑩ 경기도의료원 경영전략 마련시 병원별 경영환경 비교 및 분석노력 반영

- ⑪ 부족한 직무역량 개선을 위한 구체적인 교육훈련계획 마련
- ⑫ 헬프라인, 핫라인, 고충상담창구 등 조직 내 커뮤니케이션 활성화 방안 마련
- ⑬ 인사위원회 구성시 외부위원 과반수 이상 참여 명문화
- ⑭ 개인별 성과평가 시 전략목표와의 연계성 제고방안 마련
- ⑮ 개인별 성과 및 실적에 따른 승진·보수 연계 등 차등적 보상체계 도입방안 마련

[재정·정보관리]

- ⑯ 의정부·포천병원의 재정건전성 개선을 위한 구체적인 운영계획 수립
- ⑰ 회계결산 담당자 전문성 제고방안 마련
- ⑱ 정례회의, 전문가 자문 및 TF팀 구성 등 개방 대상 공공데이터 발굴 방안 마련

제4장 CEO 평가결과

제4장 CEO 평가결과

□ CEO 평가지표

평가영역	평가항목	비고
책임경영 (80%)	기관경영평가 결과(75%)	기관경영평가결과 환산적용
	도정 연계성 확보 노력(5%)	담당 실·국 평가
성과목표 이행실적 (20%)	공통목표(4%)	재무건전성 제고
	자율목표(16%)	기관장 개별 성과 목표

□ 종합 평가결과

기관명	기관평가(75)	도정연계성(5)	성과목표(20)	합계	등급
경기도의료원	54.73	5	12.10	71.83	C

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 72.97점
- 가중치 $75 \times (\text{기관평가 점수}/100) = 54.73\text{점}$

기관평가 점수	가중치	산식	득점
72.97	75	가중치 $\times$ (기관평가/100)	54.73

○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 5점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
60.52	20	가중치 X (이행실적/100)	12.10

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	60.52
의료서비스 목표	1. 재무건전성 제고	의료수익 증대	91.21	10	9.12
		일반관리비 충당률	52.01	10	5.2
자율 목표	1. 경영개선	전년대비 인건비율 감소	51	20	10.2
		전국의료원 대비 인건비율 감소	47.5	40	19
	2. 외부기관 평가	공공의료기관 청렴도	85	20	17

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1-1. 재무건전성 제고-의료수익 증대 (목표부여)

구분 (병원)	의료수익(백만원)					최고 목표	최저 목표	평점 (%)	배점	득점	가중 치	총점
	최근 3개년 실적				당해 연도							
	2015년	2016년	2017년	평균								
계	103,002	115,683	123,945	114,210	136,429						100	9.12
수원	16,777	20,834	23,254	20,288	27,315	22,317	16,230	100	10	10.00	50	5.0000
의정부	19,069	20,488	19,773	19,777	19,059	21,755	15,822	54.5592	10	5.46	10	0.5456
파주	20,030	23,521	25,982	23,178	29,226	25,496	18,542	100	10	10.00	10	1.0000
이천	13,839	16,249	17,208	15,765	19,827	17,342	12,612	100	10	10.00	10	1.0000
안성	15,209	17,036	18,163	16,803	23,108	18,483	13,442	100	10	10.00	10	1.0000
포천	18,078	17,555	19,565	18,399	17,894	20,239	14,719	57.5181	10	5.75	10	0.5752

※ 경기도의료원장의 수원병원장 겸직으로 수원병원(50%) + 5개 병원(50%) 합산 평가

1-2. 재무건전성 제고-일반관리비 충당률 (목표부여)

구분 (병원)	일반관리비 충당률(%)					최고 목표	최저 목표	평점 (%)	배 점	득 점	가 중 치	총 점
	최근 3개년 실적				당해 연도							
	2015년	2016년	2017년	평균								
계	126.66	126.24	116.66	123.18	111.21						100	5.20
수원	111.36	119.21	116.86	115.81	119.64	127.39	92.65	77.6914	10	7.77	50	3.8846
의정부	131.56	123.52	110.11	121.73	95.34	133.90	97.38	-5.5860	10	0.00	10	0.0000
파주	125.34	132.75	116.51	124.87	118.03	137.36	99.90	48.3983	10	4.84	10	0.4840
이천	142.37	143.65	132.08	139.37	128.41	153.31	111.50	40.4449	10	4.04	10	0.4044
안성	127.28	130.25	122.30	126.61	115.17	139.27	101.29	36.5456	10	3.65	10	0.3655
포천	122.02	108.08	102.07	110.72	90.65	121.79	88.58	6.2331	10	0.62	10	0.0623

○ 자율목표 ※ 의료원 평가산식 적용

1-1. 경영개선-전년대비 인건비율 감소 (목표부여 하향평가)

구분	수원병원	의정부병원	파주병원	이천병원	안성병원	포천병원
2017년	76.04	80.43	71.71	70.6	70.59	86.4
2018년	75.97	87.09	70.65	70.34	74.05	90.03
증감	0.07	-6.66	1.06	0.26	-3.46	-10.63
득점	10	10	12	10	10	10
가중치	50	10	10	10	10	10
환산득점	5.0	1.0	1.2	1.0	1.0	1.0

1-2. 경영개선-전국의료원 대비 인건비율 감소 (목표부여 하향평가)

구분	수원병원	의정부병원	파주병원	이천병원	안성병원	포천병원
전국의료원	68.43	68.43	68.43	68.43	68.43	68.43
해당병원	75.97	87.09	70.65	70.34	74.05	90.03
증감	-4.54	-15.66	0.78	1.09	-2.62	-25.6
득점	15	15	30	35	20	15
가중치	50	10	10	10	10	10
환산득점	7.5	1.5	3.0	3.5	2.0	1.5

2. 외부기관 평가-공공의료기관 청렴도 (목표부여-별도산식)

구분	수원병원	의정부병원	파주병원	이천병원	안성병원	포천병원
등급	2	2	2	2	2	2
득점	17	17	17	17	17	17
가중치	50	10	10	10	10	10
환산득점	8.5	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7

- CEO 성과평가의 자율평가 항목이 의료원(산하 6개 병원 포함) 인건비 절감 항목에 60%가 배분되어 있음. 이와 같이 CEO 성과평가의 자율평가가 인건비 비용절감에 집중되어 있어 CEO의 공익성과 수익성에 형평을 부과할 수 있는 중점 사업에 대한 성과지표를 반영할 수 있는 지표를 같이 선택하는 것이 바람직해 보임. 또한, CEO 인건비 비용절감에 있어 CEO가 의료원장과 병원장을 겸하고 있는 수원병원에 대하여 50%의 가중치를 부여하는 것은 유사한 규모의 병원에 대한 평가가 상대적으로 낮아지는 결과가 됨. 이러한 성과평가가 CEO의 자율평가에 유/불리가 될 수 있는 사항에 따라 설정되는 경우는 회피하여야 함. 한편, 공공의료기관 청렴도는 전년보다 상향되었으나, 의료원 내 시스템, 교육, 피드백 및 적절한 대응시스템을 지속적으로 관심을 갖고 개선하여 이후에는 공공의료기관 청렴도를 1등급을 달성할 수 있도록 체계를 구비할 필요성 있음