

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

컨텍스



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	21
1. 기반영역	
1) 리더십	21
2) 일자리 확대	29
3) 사회적 책임	36
4) 혁신 성과	49
5) 전략	54
6) 조직관리	66
7) 인적자원관리	73
8) 재정관리	81
9) 정보관리	87
2. 성과영역	
1) 기관성과	93
2) 사회성과	107
3. 경영개선 과제	113
제4장 CEO 평가결과	117

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	소속	성명
리더십	명지대학교 경영학과 교수	이정현
일자리 확대 (혁신성과)	안성의료복지사회적협동조합 기획실장	조천호
사회적 책임	법무법인 새길 대표변호사	이현용
전략	단국대학교 경영학부 교수	장윤희
조직·인적자원관리	경기대학교 행정학과 교수	하태수
재정관리	도원회계법인 공인회계사	임진윤
기관사업성과 (정보관리)	경기대학교 경영학과 교수	김한수
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.
↓		
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
↓		
경영평가보고서 작성	'19. 6월	
↓		
경 기 도 (운영심의회)	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	<ul style="list-style-type: none"> · 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	<ul style="list-style-type: none"> · 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

구분	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
기준점수	9	8	7	6	5	4	3	2	1
평점	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〉

구분	평가비중	평가점수						비고
		100점	95점	90점	85점	80점	75점	
목표달성수준	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	평가방법: 정량
달성도	70%	평가방식(목표부여, 목표대실적 등) 달성도 기준 점수산정						

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대 실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

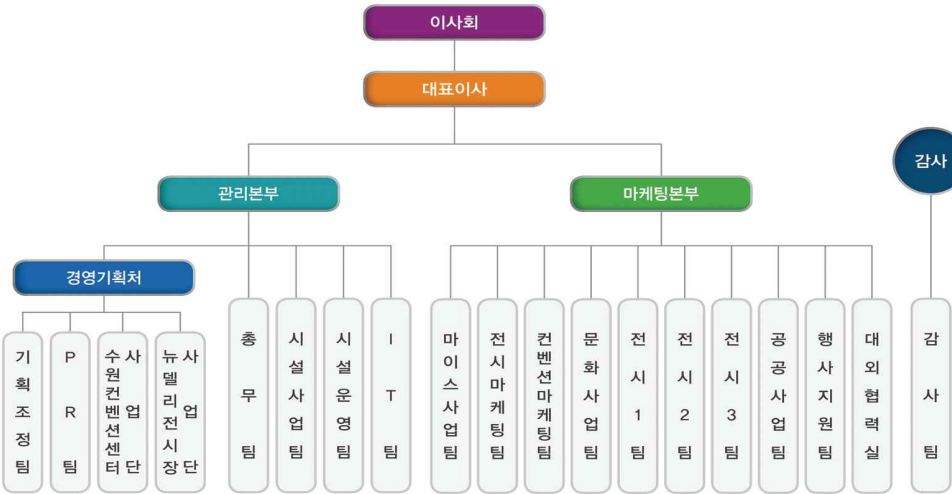
[평가결과 종합]

○ 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	킨텍스																												
설립근거	<ul style="list-style-type: none"> - 산업자원부의 '수도권 종합전시장 건립 기본계획(1998년) - 경기도·고양시·KOTRA 등 3개 기관이 출자, 건립협약 체결(1999년) - 경기도 주식회사 킨텍스 출자 및 지원에 관한 조례(2015년) 																												
연혁	<ul style="list-style-type: none"> - 1999. 전시장 경기도 유치 확정(4월), 전시장 건립사업 협약 체결(9월) - 2002. 한국국제전시장(주) 법인 설립 - 2005. 제1전시장 개장 - 2011. 제2전시장 개장 - 2015. 경기도 킨텍스 출자 및 지원에 관한 조례 제정 																												
기구 및 인력 현황	<p>- 조직 구성 : 2본부 1처 1실 16팀 2사업단</p>  <p>- 정원 : 114명, 현원 : 110명 ('18.12.31 기준)</p>																												
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> - 전시·컨벤션 센터 건립 및 운영 - 국내·외 박람회 및 전시회 개최, 국내·외 회의 및 세미나 개최 등 																												
예산	<p style="text-align: right;">(단위 : 억원)</p> <table border="1" data-bbox="351 1624 1412 1915"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>2018년(A)</th> <th>2017년(B)</th> <th>증감(A-B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수익합계</td> <td>769</td> <td>767</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>영업수익</td> <td>736</td> <td>740</td> <td>△4</td> </tr> <tr> <td>영업외수익 등</td> <td>33</td> <td>27</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>지출합계</td> <td>702</td> <td>729</td> <td>△27</td> </tr> <tr> <td>영업비용</td> <td>700</td> <td>728</td> <td>△28</td> </tr> <tr> <td>영업외비용 등</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)	수익합계	769	767	2	영업수익	736	740	△4	영업외수익 등	33	27	6	지출합계	702	729	△27	영업비용	700	728	△28	영업외비용 등	2	1	1
구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)																										
수익합계	769	767	2																										
영업수익	736	740	△4																										
영업외수익 등	33	27	6																										
지출합계	702	729	△27																										
영업비용	700	728	△28																										
영업외비용 등	2	1	1																										
CEO	<ul style="list-style-type: none"> - 현임 기관장(임창열) 2017년 9월 1일 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	2.78	
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.80	
		소계		5	4.58	
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출	3	2.86	
			일자리 질 개선	3	2.74	
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.40	
			사회적 책임이행노력	5.75	5.13	
			노사상생	1	0.85	
			사회적 약자 배려	3	1.50	
			친환경 경영	0.5	0.46	
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.88	
	소계		22	17.82		
	전략	전략	전략수립의 적정성	3	2.36	
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.34	
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.30	
		소계		7	5.00	
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.63	
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	2	1.75	
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성	2	0.73	
			성과관리 및 보상의 적정성	2	1.39	
			소계		8	5.50
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	3	2.10	
			예산운영 및 집행의 적정성	3	2.07	
		정보관리	공공정보 운영의 적정성	2	0.45	
		소계		8	4.62	
	기반영역				50	37.52
	성 과 영 역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.25	2.42
영업수지 비율				7.4375	7.0467	
자기자본 이익률				2.975	2.975	
1인당 영업이익				5.95	5.95	
1인당 당기순이익				2.975	2.975	
전시장 운영 활성화				10.4125	10.25631	
소계			35	31.62		
사회성과		고객만족도	외부고객만족도	10	8.62	
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5	4.20	
		소계		15	12.82	
성과영역				50	44.44	
합 계				100	81.96	

2. 종합의견

□ 총 평

- 킨텍스는 2019년(2018년도 실적) 경영평가 결과 81.96점을 부여받았고, 등급은 B등급으로 평가됨
- 영역별로 살펴보면, 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타남. 지속가능한 기관의 성장을 위해서는 기반영역에서는 재정·정보관리 부문을, 성과영역에서는 사회성과 부문의 수준을 제고하여 균형을 유지할 필요가 있음
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 리더십 부문이 가장 우수한 평가를 받은 반면, 전략 부문과 조직·인적자원관리 부문이 상대적으로 저조하고, 재정·정보관리 부문이 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편 성과영역 중 기관성과 부문의 실적이 상대적으로 사회성과의 실적보다 우수한 것으로 나타남
- 킨텍스의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 2018년에 기관 역사상 최고의 경제적 실적을 거양하였으며, 이 과정에서 기관장은 기관의 경제적 역할에 대한 강조, 성과중시 평가시스템의 구축과 조직과 구성원의 일체화 제고 등 여러 측면에서 리더십을 발휘하였음
 - 사회적 가치 부문 중 혁신성과 항목의 노력과 실적이 매우 우수한 수준이었음. 일자리 창출 항목의 노력과 실적도 양호한 수준이었으며 인도 뉴델리 및 수원컨벤션센터 운영권 확보 등 일자리 확대 측면의 노력과 성과는 매우 우수하였음. 반면 일자리 질적 개선 측면의 노력과 수준은 상대적으로 미흡한 수준에 머물렀음. 사회적 책임 항목은 개선의 여지가 있는 수준으로 평가됨. 사회적 책임 항목의 여러 지표 중 사회적 약자 배려 지표와 고객 및 지역사회와의 연계 노력 지표의 개선 노력이 필요함
 - 전략 부문의 노력과 실적의 절대적인 수준을 보면 우수한 수준에 미치지 못하고 있으며, 개선의 여지가 상당함. 세 가지 세부지표 중에서 전략 수립 적정성 지표가 다른 두 지표에 비해서는 다소 높은 편임
 - 조직·인적자원관리 부문은 모든 평가 부문에서 재정·정보관리 부문 다음으로 미흡한 평가를 받았음. 조직관리 항목 평가 결과는 상대적으로 높고, 인적자원관리 항목 평가 결과는 상대적으로 크게 낮음. 권한위임 및 의사전달

체계 적정성 지표 결과가 가장 높고, 채용 및 교육의 적정성이 가장 미흡한 것으로 나타남

- 재정·정보관리 부문은 모든 부문 평가 중 가장 미흡한 평가를 받은 부문임. 재정관리의 두 지표에 비해 공공정보 운영 적정성 지표의 평가 결과가 가장 미흡하여 개선 노력이 시급한 것으로 나타남
- 기관성과 부문의 노력과 실적이 우수한 수준에 해당함. 다만 특성지표의 적정성은 보다 개선될 필요가 있음
- 사회성과 부문의 노력과 실적이 양호한 수준이지만, 개선의 여지가 있음. 고객만족도는 양호한 편이나 도 정책 준수 실적은 상대적으로 다소 낮은 실적을 보임

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	비고
총점		81.96 (B)	
리더십	<ul style="list-style-type: none"> · 인도 뉴델리 전시장 장기운영권 확보와 기관 역사상 최고의 경제적 실적 거양, 남북정상회담 프레스센터 운영, 내부 고객만족도 제고 등 여러 성과 실현과정에서 리더십이 발휘되었음 · 사회공헌기금 조성을 뛰어넘는 사회적 가치 창출을 위한 기관 및 구성원의 노력이 필요함 	91.60	
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> · 혁신 추진 노력과 성과가 매우 우수한 수준임. 고객만족 마인드 함양 노력이 강화되어야 하며 해당 시 외 타 시·군과의 연계가 강화되어야 함. 일부 사회적 약자에 대한 배려 역시 강화되어야 함 · 비정규직의 정규직 전환을 위한 지속적인 노력이 요구됨 	81.00	
전략	<ul style="list-style-type: none"> · 전략부문의 노력과 성과 및 시스템의 수준이 양호하거나 우수한 수준에 도달하지는 못했음 · 전략체계도의 개선, 사업목표치의 적정화, 이해관계자 관리 정보시스템 구축, 인력 및 예산 운영 자원관리 정보 시스템 구축, 일부 성과지표의 명료화 등이 필요함 	71.43	
조직·인적 자원관리	<ul style="list-style-type: none"> · 다른 부문에 비해 평가결과가 상대적으로 미흡함 · 권한위임 및 의사전달체계 적정성이 우수한 편이지만, 체계적 조직진단 실시, 여성관리자 비율 확대, 인사관리 성과지표 선정 및 모니터링 실시, 교육수요조사 및 교육 성과 반영방식 개선, 복리후생비 집행률 제고 등의 노력이 필요함 	68.75	
재정·정보 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 전체 부문에서 평가 결과가 가장 미흡한 부문임. 재정 관리 관련 두 지표의 결과는 상대적으로 나은 편이지만, 공공정보 운영의 적정성 지표가 크게 미흡함 · 재정여건 및 재정계획 분석 및 환류 강화, 정기예금 만기 확대 검토, 회계전문성 확대, 정보공개 및 공공 데이터 발굴 확대 등의 노력이 필요함 	57.75	
기관성과	<ul style="list-style-type: none"> · 기관성과 부문의 평가 결과는 우수한 수준임 · 특성지표의 적정성은 현재보다 개선될 필요가 있으며, 특히 기관 성과지표가 수익성에 치중되어 있어, 기관의 공익성 측정지표를 보강하는 것이 필요함 	90.34	
사회성과	<ul style="list-style-type: none"> · 사회성과가 양호한 수준이지만 도 감사 등 지적사항에 대한 개선 노력이 요구됨 	85.47	

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

① 리더십

핵심성과 지표명	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	1등급	평 점	92.67점	가 중 치	3
					득 점	2.78

□ 종합의견

- 사상 최고의 순이익과 가동률, 국내 최초의 해외 전시장(인도 뉴델리) 장기 운영권 확보, 남북정상회담 프레스센터 역할 등 기관 역사상 최고의 성과를 2018년에 거두었음. 이러한 사상 최고의 성과가 가능했던 성공요인 중 하나는 미래지향적이고 적극적인 경영의지를 펼쳤던 현 기관장의 역할을 빼놓을 수 없을 것임
- 기관 구성원들이 사회공헌기금을 조성한 것은 사회적 가치 실현을 위한 긍정적인 노력임. 더 나아가 매출, 순이익, 가동률 등의 경제적 가치와는 상이한 사회적 가치를 기관 본연의 사명 추구와 구성원들의 업무 수행 속에서 어떻게 구현해야 할 것인가를 논의하고, 이를 점검할 핵심성과지표를 선정하는 논의로 발전해야 할 것임

□ 세부 평가의견

- (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 2018년은 남북정상회담 프레스센터 역할, 창사 이래 최고의 당기순이익(66억원)과 최고가동률(60.9%) 실현, 국내 최초 해외전시장(인도 뉴델리,

현 킨텍스 전시장 규모의 3배 이상) 20년 운영권 확보 등 기관 역사상 최고의 여러 성과를 거둔 한 해였음

- 이러한 기관 최고의 성과가 가능한 원인 중에는 고위공무원 및 공무원으로서의 오랜 경험과 경륜을 바탕으로 오랜 기간에 걸쳐 기관장의 역할을 수행한 현 기관장의 기여도 포함될 것임. 현 기관장이 기관의 역할과 발전 방향을 잘 이해하고 기관 경영을 적극적으로 수행하였기에 가능한 기관의 성과였음

- 잘된 점

- 기관장의 취임 이전까지 기관은 경영평가에서 우수한 평가를 거두지 못했음. 기관장으로 취임 이후 기관장의 책임경영을 위한 제도적 기틀을 마련하기 위해 정관 개정을 실현하였음. 수익성 제고를 위해 수익성이 낮은 대행 행사를 최대한 지양하고, 임대료를 인상하였음. 신성장동력 확보를 위해서 신규사업분야 발굴을 지시하고 미래성장동력이 될 주관전시회를 늘려왔으며 신규전시회를 꾸준히 론칭해왔음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- VISION 2020이라는 이름으로 중장기전략이 수립되어 있음. 무역마케팅의 장으로서의 미션과 글로벌 Top 10 전시컨벤션 센터를 지향하는 비전, 지속 성장, 변화혁신, 가치창출, 12대 전략과제와 50대 실행과제로 전략체계가 구성됨

- 잘된 점

- 경영환경 변화에 따라 경영전략의 재정립을 모색하였고, ‘차질없는 3전 시장 건립을 통한 경쟁력 확보’, ‘전시회의 글로벌화 및 해외전시회 유치’, ‘킨텍스 주변 교통/숙박/쇼핑/엔터테인먼트 MICE 지속보완’을 주요 내용으로 설정하였고, 이는 미래 변화에 부합한다고 판단됨

- 미흡한 점

- 2억원에 이르는 사회적공헌 기금의 조성은 수익성이 크지 않은 국내 전시

장의 현실에서는 기관과 구성원들의 이례적인 노력의 산물임. 또한 기관장은 과도한 흑자 추구가 기관의 사회적 역할을 훼손할 수 있다는 의견을 피력하기도 하였음. 하지만 이러한 사회적 공헌 기금 조성이나 과도한 수익성의 추구 자체만이 사회적 가치 창출을 위해 기관이 할 수 있는 전부는 아닐 것임. 기업의 사회적 책임 활동의 핵심 내용으로 ‘주관전시 연계 사회공헌 프로그램 개발’이 언급되고 있으나 구체적인 결과물은 뚜렷하지 않음

- 개선방안

- 공동체 또는 공공의 혜택과 연관되는 사회적 가치는 매출액, 순이익, 가동률 등으로 대표되는 기업에서의 전통적인 경제적 가치와는 구분되는 개념임. 기관의 본연의 사명과 관련하여 실행할 수 있는 사회적 가치 창출 방안에 대한 기관 내부의 논의를 확대하는 것이 필요하며, 사회적 가치 창출과 관련된 핵심성과지표(KPI)를 선정하여, 수익성 부문 성과지표와 별도로 강조할 필요가 있음. 킨텍스의 핵심 사명 중의 하나인 ‘지역사회와의 상생도모’의 측정을 위해 킨텍스 건립의 총과급효과 및 고용유발효과가 추정되기도 하였으나 추정의 부정확성이 크고, 일회성 지표로서의 한계가 뚜렷함

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

- 운용 수준

- 경영위원회(31회 개최) 등 주요 의사결정회의, 주 1회 임원진 경영전략회의, 부서장회의, 분기별 직원조회, 노사협의회 등의 공식적 회의 활용 의사소통과 경영전략워크숍과 부서간담회, 신입사원간담회 등의 비공식 의사소통 채널 등을 활용하여, 기관의 비전과 미션, 전략과제와 실행과제 등이 부서단위와 개인단위에서 충분히 공유되고 있는가를 점검하고 있음
- 또한 전시주최자, 컨벤션행사주최자, 식음시설운영업체, 오피스동 입주업체 등 전시컨벤션고객사와의 간담회, 주주기관, 유관기관, 지역사회, 언론 등 여러 외부 이해관계자와의 의사소통을 통해 기관의 비전과 미션, 전략을 공유하고자 노력하고 있음

- 잘된 점

- 기관구성원들과 외부전문가들이 참여하여 전략과제의 실행을 면밀하게 점검하고 있음. 이러한 전략과제의 점검을 통해 전략에 대한 부서별, 개인별 공유 정도가 보다 제고되고 있으며, 전략 실행에 수반될 수 있는 문제의 인식과 문제에 대한 조기 대응도 보다 원활해지고 있는 것으로 판단됨

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 남북정상회담 프레스센터 유치, 사상 최대 이익 실현 등 2018년의 여러 성과 중에서도 인도 뉴델리 전시장의 20년 운영권을 확보한 점은 기관장 리더십이 발휘된 가장 중요한 성과임. 첫 번째로, 인도 뉴델리 전시 면적이 현 킨텍스 전시 면적의 3배에 달한다는 점에서 매년 매출과 이익, 그리고 고용창출의 잠재력이 매우 클 것임. 두 번째로, 장기 운영권 획득은 매출, 이익, 고용창출 효과가 20년간 지속된다는 의미가 있음. 세 번째로, 중국시장에 버금가는 신흥 시장으로서의 위상이 증가하는 인도에서의 전시관 운영은 우리나라 기업의 인도 수출과 진출의 쇼룸으로서 기능할 것임. 마지막으로 인도 뉴델리 전시관 운영권의 획득은 국내 최초의 실적이며, 국내 전시기관들의 해외진출의 물꼬를 트는 사례라는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있음

핵심성과 지표명	성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	1등급	평 점	90점	가 중 치	2
					득 점	1.8

□ 종합의견

- 성과지향적 조직문화 실현을 위한 로드맵이 설정되어 실행되고 있으며, 전략과 성과지표, 그리고 보상 등의 연계가 중요하다는 것을 기관 및 기관장이 인식하고 있음. 하지만, 일부 전략과제의 선택과 삭제 등의 과정에서 기관 구성원 및 이해관계자들에 대한 명시적 설명 제공 노력이 강화될 필요가 있음
- 기관 매출이 급증하면서 업무부담이 급격히 증가하는 어려운 조건에서도 내부고객만족도 수준이 경기도 전체 공공기관 평균을 상회하였으며, 경제지원과 진흥기관 유형 중에서도 가장 높은 수준을 보이고 있음. 구성원들의 업무부담 경감을 위해 기관과 기관장이 취한 조치들인 업무시스템 개선과 의사소통 활성화 노력 및 일·가족 양립 프로그램 등이 내부고객만족도의 개선에 크게 기여한 것으로 보임

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 성과지향적 조직문화 구축을 위한 3단계 로드맵을 설정하여 추진 중임. 2018년의 1단계에서는 성과체계에 대한 구성원들의 수용성을 제고하고, 성과중심 교육체계를 수립하는 등 성과중심 조직운영의 방향을 정하는 것을 골자로 함. 2020년까지의 2단계에서는 개인성과 평가체계를 개선하고, 성과-평가-보상 연계를 강화하고, 성과에 따른 보상 차등을 확대하는 것을 주 내용으로 설정했음. 이후 3단계는 성과중심 조직문화의 내재화와 고도화를 추진하는 것을 내용으로 함. 따라서 성과지향적 조직으로의 전환을 위한 구체적인 실천방안을 마련, 실행중이라고 볼 수 있음
 - 미션 및 비전과 성과평가시스템의 연계를 위해 주관전시 내실화, 대형행사

유치, 부가사업 다각화를 포함하는 12대 전략과제와 주관전시회 수익성 개선 및 콘텐츠 강화, 국제회의 유치 인프라 개선(지원금 확보 등), 신규 사업 지속적 발굴 등을 포함하는 50대 이행과제를 설정하였음. 전략과제와 이행과제를 연결시켰으며, 이행과제를 담당하는 조직과 담당자를 명시함으로써, 비전 및 미션과 성과평가지시스템의 연계를 구체화하고 있음

- 잘된 점

- 성과평가제도의 지속적인 개선과 평가과정 및 결과에 대한 구성원들의 수용도를 높이기 위해 성과관리제도 자문위원회를 설치하고 전문 경영 컨설턴트를 자문위원으로 위촉하였음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 2017 경영실적보고서에서 설명된 2017-2022 킨텍스 발전 5개년 기본계획에서는 1) 제3전시장 건립, 2) 글로벌 전시콘텐츠 개발, 3) 교통접근성 개발, 4) 호텔 확보 및 면세점 추진, 5) 공공기관 유치 등을 5대 핵심과제로 강조한 바 있음. 하지만 2018 실적보고서에서는 ‘MICE 관련 공공기관 유치’가 핵심과제에서 제외되었으며, 이의 필요성 등에 대한 설명이 제시되지 않았음. 민선7기 출범 등으로 공공기관 유치 관련 환경 변화가 원인일 수 있으나, 핵심 전략과제의 선택과 제외의 이유와 과정이 기관 내외에 잘 설명될 때, 구성원들과 이해관계자들의 전략과제 수행 참여와 지원 획득이 가능해질 것임

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

- 운용 수준

- 경기도 전체 공공기관 대상 내부고객만족도 조사와는 다른 방식의 내부 고객만족도 조사에서의 여러 항목들 점수가 80점대에서 90점대 초반에 분포하고 있어, 통상적인 공공기관의 내부고객만족도 수준보다 높은 수준을 보이고 있음
- 2018년도 경기도 전체 공공기관 대상 내부고객만족도 조사 결과를 보면, 72.4점인 경기도 전체 공공기관 평균 점수에 비해 높은 75.1점을 기록하였으며, 이는 경제지원과 진흥기관 유형 전체에서 가장 높은 수준을 의미함. 2018년 조직문화지수 결과 역시 경기도 공공기관 전체 평균을 상회하는 수준이며, 경제지원과 진흥기관 유형에서 두 번째로 높은 수준임

- 내부고객만족도 조사 결과에 의거하여, 업무량 급증으로 인한 문제점을 해소하는 방안으로 가족친화경영의 일환으로 일·가정 양립 프로그램을 실행하였으며, 정원 증원 요청 등도 추진하였으며, 이는 내부고객만족도 조사 결과의 활용이 이루어지고 있음을 보여주는 예임
- 잘된 점
 - 2017년 대비 2018년 내부직원만족도와 내부고객만족도가 크게 개선되는 모습을 보였으며, 업무시스템과 의사소통 만족도 문항의 개선이 만족도 전체 개선의 주요한 원인으로 작용하였음. 조직문화만족도와 인간관계 만족도 역시 개선되는 양상을 보이고 있음
 - 아울러 공공기관의 특성 상 두드러진 개선이 어려운 대표적인 항목인 외재적 보상 만족도가 78점에서 84점으로 향상되었으며, 보상만족도 역시 82점에서 93점으로 크게 오르는 이례적인 개선을 보인 바 있음. 기관 전체 성과가 개선되는 과정에서 개인과 팀의 업무부담이 늘어나는 상황에서 이러한 내부고객만족도의 두드러진 개선은 상당히 긍정적인 성과임
 - 외재적 보상에 대한 만족도보다 전체 보상 만족도가 높게 나타나고 있어, 외재적 보상뿐만 아니라, 구성원의 능력과 선호에 부합하는 직무의 할당, 구성원 역량 제고에 기여할 수 있는 직무경험과 교육 제공, 기관 내 다양한 의사소통 채널의 활성화와 기관 내 인간관계의 질적 개선 등 내재적 보상 요인이 구성원의 동기부여에 긍정적으로 작용하는 것으로 평가할 수 있음. 이 과정에서 일하기 좋은 기업(GWP) 프로그램과 일/가정 양립 프로그램의 효과가 발휘된 것으로 볼 수 있음
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 60.9%의 역대 최고 전시관 가동률, 1,382건의 역대 최고 행사건수, 35건의 역대 최고 주관전시회 론칭 등으로 인해 기관 구성원 전체의 업무부담이 급격히 커지는 조건에서도 내부고객만족도 수준이 경기도 전체 공공기관 평균을 상회하였으며, 경제지원과 진흥기관 유형 중에서도 가장 높은 수준을 보이고 있음. 구성원들의 업무 부담 경감을 위해 기관과 기관장이 취한 조치

들인 업무시스템 개선과 의사소통 활성화 노력 및 일·가족 양립 프로그램 등이 기관 역대 최고 경제적 실적 거양과 내부고객만족도의 개선에 크게 기여한 것으로 보임

2 일자리 확대

핵심성과 지 표 명	일자리 창출					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	일자리 확대	평가방법	절대평가
합 계	가 중 치	3	평 점	95.33점	득 점	2.86
정성지표	평가등급	1등급	평 점	93점	가 중 치 득 점	2 1.86
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 질 좋은 일자리를 확대하자는 정부와 경기도 정책을 이행하기 위해 킨텍스는 신규 비즈니스 모델 발굴을 통해 지속적으로 양질의 정규직 일자리를 창출하는 데 많은 노력을 기울여 온 것으로 판단함. 킨텍스는 역량을 발휘하여 인도 뉴텔리 전시장과 수원컨벤션센터의 위수탁 사업운영권을 확보, 새로운 사업영역에서 신규 일자리 창출을 이루어낸 점도 동일한 노력으로 높이 평가함. 또한 비정규직의 과도한 채용을 방지하기 위해 임시직운영 심의위원회를 신설, 체계적인 단기 비정규직 인력 채용을 적절하게 통합 관리하는 점도 합리적인 노력이라고 판단함
- 컨벤션센터의 특성상 직원의 직접 채용뿐만 아니라 다채로운 전시와 행사 개발 및 운영을 통해 다양한 신규 일자리 창출을 위한 적극적인 노력은 높이 평가함. 다만 일자리 창출의 사업별 구체적인 사례 또는 수치상 자료 등 종합적으로 보완할 필요성이 제기되며 이를 통해 컨벤션센터의 장점과 경기도와 도민이 기대하는 사회적 역할에 걸맞게 널리 홍보하는 노력을 적극적으로 실행할 것을 권유함

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 경기도 정원 및 조직관리 방침에 부응하기 위해 정원 인력 동결 기초를 지속적으로 유지하고 있으며, 일자리 창출 및 안정화를 위해 비정규직을 무기계약직으로 전환하여 경기도 정책을 이행하는 것으로 평가됨

- 킨텍스는 최근 사업이 비약적으로 증가함에 따라 인력 부족이 발생할 경우 비정규 단기인력을 충원해왔으나 2018년 정규직 전환 완료 이후 임시직 심의위원회를 신설, 부서별 임시직원 채용계획을 사전에 심의함으로써 단기인력의 무분별한 채용을 방지하고자 노력하고 있음
- 단기 일자리를 제한하는 한편 양질의 일자리를 늘리기 위해 정규직 정원 추가 확보 협의를 지속적으로 진행하고 있으며 타 사업장 수탁사업을 통해 양질의 일자리를 창출하고 사업확장을 통해 정규직 채용을 지속적으로 늘리고자 노력하고 있음

- 잘된 점

- 수원컨벤션센터와 인도 뉴텔리 전시장 운영권 확보 등 국내외 타 전시장 수탁운영을 통해 사업영역을 확대함으로써 양질의 신규 일자리 창출에 기여하고 있으며 취업 창업 박람회 등 다양한 전시행사 유치를 통해 경기도민이 기대하는 지역경제 일자리 창출 효과에 기여하고 있음
- 단기인력의 무분별한 채용을 방지하고자 노력한 결과 최근 비정규직의 채용은 감소하고 정규직 채용이 증가하고 있는 추세로 실효성을 거두고 있음

- 미흡한 점

- 일자리 창출을 위한 취업 창업 박람회 개최 등 사회적 가치 창출을 위한 노력을 지속적으로 진행해왔으나 일자리 창출의 사업별 구체적인 사례 또는 수치상 자료 등 종합적으로 보완할 필요성이 있음

- 개선방안

- 일자리 창출의 사업별 구체적인 사례, 개최성과 또는 수치상 자료 등 종합적으로 보완하여 컨벤션센터의 장점과 경기도와 도민이 기대하는 사회적 역할에 걸맞게 널리 홍보하는 노력을 적극적으로 실행할 것을 권유함

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

- 운용 수준

- 일하는 방식 혁신TF를 구성하여 직원 근로시간 단축 등 직원들의 근무 개선향상을 위해 노력하였음. 모바일 오피스 도입 등을 통해 스마트 워크를 실현하였으며 유연근무제도, 연차휴가 사용 촉진, 패밀리티데이 운영 등을 통해 직원들의 근로시간 단축을 도모하고 일과 가정의 양립 문화를 만들기 위해 노력하였음

- 잘된 점

- 주52시간제 도입을 위해 노무사를 통한 컨설팅을 받고 정기적인 직원

설명회를 실시하였으며 사전 노사간 활발한 협의를 통해 주52시간제 도입을 적절하게 이끌어낸 것은 긍정적으로 평가함

- 불규칙한 업무가 예상되는 전시사업 등의 다양한 근무형태에 맞추어 적합한 근로시간 제도를 개발하기 위해 노사간 협의를 지속적으로 잘 이루어내고 있음
- 미흡한 점
 - 주52시간제 준수 및 정착이 아직 미진한 바 적극적으로 노사간 협의를 거쳐 추진을 보다 신속히 할 필요가 있음. 또한 휴가 소진율도 70% 미만으로 전반적으로 휴가제도 운영이 활성화되지 않고 있음
- 개선방안
 - 노사협의를 통해 전시 사업의 특성을 고려한 3개월 단위 탄력근로제 도입 등과 같은 논의를 진행해 볼 필요가 있으며 주52시간제 운영에 따른 근무시간 관리시스템을 적극적으로 도입하여 근무여건을 개선할 필요가 있음. 또한 관리자급의 인식개선 교육 등을 통해 연차휴가 소진을 개선하는 등 전반적으로 휴가 제도가 활성화될 수 있도록 권유하여 일과 가정이 양립하는 문화를 조성하는 노력을 기울이길 권유함

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

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100
- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
114명	3명	7명	100%	1	1

- 평가의견
 - 2018년 고용 청년근로자 수는 7명으로써, 목표치인 정원대비 3%(3명)을 달성하였음. 이에 따라 1점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 수원컨벤션센터와 인도 뉴텔리 전시장 운영권 확보 등 국내외 타 전시장 수탁 운영을 통해 신규 사업영역을 확대함으로써 제한된 정원 외에도 양질의 신규 일자리 창출에 기여하고 있으며 취업 창업 박람회 등 다양한 전시행사 유치를 통해 경기도와 경기도민이 기대하는 지역경제 일자리 창출 효과에 기여하였음

핵심성과 지 표 명	일자리 질 개선					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	일자리 확대	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	91.33점	득 점	2.74

□ **종합의견**

- 정부의 가이드라인에 부합하게 정규직 전환 절차를 진행하였으며 특히 킨텍스 정규직은 청년선호 직무인 만큼 전환 대상자의 공정한 전환 평가를 위해 노력하였음
- 정규직전환 심의위원회를 경영위원회를 통해 구성하였으며, 공정성을 기하기 위하여 공무원과 전문가 등으로 구성된 심의위원회의 심의를 통해 전환 대상자 직무를 선정하고 전환 대상자 평가방법을 확정하였으며 별도의 평가위원을 위촉하여 각 단계별 객관성을 확보하며 노사 간의 갈등이 발생하지 않도록 노력하였음

□ **항목별 점수표**

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.74
비정규직의 정규직 전환 실적	1	0.8
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.44
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.5)
(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)	(0.44)
정규직 대비 비정규직 비율	0.5	0.5

□ 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
4명	3명	75%	1	0.8

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 4명이며, 정규직 전환자 수는 3명임. 전환율이 75%이므로, 70~90% 미만에 해당되어 0.8점으로 평가되었음

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

① 전환심의기구(기간제전환심의회, 노사 및 전문가협의회) 구성 추진실적

- 구성일시 : 2018. 5. 28.

- 득 점 : 0.5점

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

- 전환심의기구 구성일은 2018. 5. 28일이므로, 2018년 6월 이전 기준에 해당되어 0.5점으로 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 추진일은 2018. 9월 이전이므로, 2018년 9월 이전 기준에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

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

- 운용 수준

- 정규직 전환심의위원회 구성을 위한 절차를 노사간 갈등 이견이 발생하지 않도록 정부의 가이드라인에 맞게 절차를 준수하였음
- 내부 경영위원회를 통해 기본계획(안) 심의를 의결한 후 심의위원회 3차례 회의과정에서 전환대상자의 선정 및 평가의 방법 등을 객관적 기준으로 정하였고 정규직 전환의 공정성 확보를 위한 명확한 평가 기준을 마련하여 최종 인사위원회의 심의까지 받는 과정을 밟아 객관성과 공정성 확보를 위한 노력을 기울임

- 잘된 점

- 정규직 전환의 공정성과 객관성을 기하기 위하여 대상자의 전환을 위한 평가과정을 역량평가 및 성과평가를 두어 전환 평가를 진행한 점은 바람직한 방향임
- 각 정규직 심의위원(5명), 전환 평가위원(4명), 인사위원(6명)이 최종 평가 과정에 각 부분별로 참여하여 일부 편중된 의견이 반영되지 않도록 노력하는 등 공정한 전환이 완료될 수 있도록 노력하였음

- 미흡한 점

- 노사 및 전문가협의회는 신속하게 실무회의가 진행되어 2018년 상반기부터 논의가 시작되었으나 정규직 전환 심의위원회의 발족일이 늦어진 점은 미흡한 점임

- 개선방안

- 현재 용역사의 계약기간이 남아있어 신속한 진행에는 현실적 어려움이 있는 것으로 파악되며 정부 가이드라인도 이를 허용하고 있는 상황임. 다만 이러한 상황 외 추가적인 지연이 발생하지 않도록 충분한 사전 검토와 준비를 통해 개선 사항을 진행할 필요가 있음

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

- 측정산식 : [비정규직(기간제) ÷ 정규직정원(일반정규직+무기계약직)] × 100

- 평가결과

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
114명	4명	3.51%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 4명으로, 정규직 수 114명 대비 3.51%임. 이에 따라 0.5점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 정규직 전환 심의위원회에서 전환을 못지 않게 중요한 것은 과정에서의 전환 심사의 공정성 및 객관성임. 킨텍스는 심의위원회에서 다면적인 공정한 평가 기준을 만들고 별도의 평가위원단을 구성하여 전환대상 계약직 근로자를 평가하였고 또한 최종 인사위원회에서 전환 확정 의결을 한 점은 공정성과 객관성을 높이려는 모범적인 사례라 할 수 있음

3 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회와의 연계노력					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	3.75	평 점	64점	득 점	2.4
정성지표	평가등급	3등급	평 점	75점	가 중 치 득 점	3 2.25
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	20점	득 점	0.15

□ 종합의견

- 고객만족을 위한 고객서비스 현장과 로드맵을 마련하였으나, 실천방안 중 임직원의 CS 마인드 함양을 위한 방안이 미흡함. 고객 요구 및 불만을 수렴하기 위해 홈페이지, 안내팀, 콜센터 등을 운영하고 있으며, 전담 관리자가 있으나 즉시 해결되지 않는 사안에 대해선 처리 상황에 대하여 지속적으로 고객에게 피드백이 이루어질 필요가 있음. 고양시의 의견을 수렴하고, 기관 및 지역사회의 특성을 반영하여 지역사회와의 상생을 위한 다양한 연계 노력을 하고 있으며, 일부 기관의 고유 비전 및 미션과 연계되는 측면이 있음
- 임직원의 CS 마인드 함양을 위하여 비전 선포, CS 교육 이수, 고객응대 매뉴얼의 작성·배포가 시급하며, 고양시뿐만 아니라 타 시·군과의 연계를 통해 사업 추진 및 사회공헌을 위한 계획을 수립할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 고객만족을 위한 고객서비스 현장과 로드맵을 마련하였으며, 2018년도에는 1단계로 CS 인프라 구축, 로드맵 설정, 고객 의견 수렴 채널 다양화를 추진함. 고객 접점인 안내, 주차 분야 직원의 정규직화를 실시하였고, 홈페이지 외 현장에서 고객의 목소리를 청취하는 채널을 확대하였으며, PR팀으로 고객 민원 창구를 일원화하였음. 행사 주최자, 건물 입주자들과의 간담회 개최, 전시회별 고객만족도 조사를 실시하여 의견을 수렴하였음.

고객만족도 조사 결과, 소통 통로가 부족하고 접근성이 낮다는 의견이 많아 홈페이지 내 고객의 소리 게시판 운영, 콜센터 전담인력 배정, 안내팀 고객대응 서비스 개선, 대중교통 접근성 개선 등을 추진하였음

- 잘된 점

- 주요고객 의견을 분석하여 개선 방안을 마련·대응하였음

- 미흡한 점

- CS 로드맵을 수립·실천하고 있으나 실천방안 중에서 중요사항인 임직원의 CS 마인드 함양을 위한 방안이 미흡함. 고객 의견 수렴 채널의 다양화는 필요하나, 의견들이 통합 관리되어 고객에게 처리상황을 상시 피드백할 수 있는 시스템 구축이 요구됨

- 개선방안

- 임직원의 CS 마인드 함양을 위한 비전선포, CS 교육 이수, 고객 응대 매뉴얼의 작성·배포가 시급함. 다양하게 수렴된 의견의 처리 결과 및 반영 여부 등을 홈페이지 등에서 상시 확인이 가능하도록 조치가 요구됨

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

- 운용 수준

- 고객 요구 및 불만을 수렴하기 위해 홈페이지, 안내팀, 콜센터 등을 운영하고 있음. 관리자는 접수된 고객 요구 및 불만 사항을 담당자에게 전달하고, 담당자는 내용을 검토한 후 24시간 이내에 답변하는 절차로 운영하고 있음

- 잘된 점

- 안내팀과 콜센터를 운영하여 다양한 고객 불만을 수렴하고 있음

- 미흡한 점

- 즉시 해결되지 않는 사안에 대해선 처리 상황에 대하여 지속적으로 고객에게 피드백이 이루어질 필요가 있음. 외부고객 만족지수가 저조한 바, 기관이 자체적으로 해결할 수 없는 부분에 대한 고객불만 해소방안 강구가 필요함

- 개선방안

- 즉시 해결이 불가능한 고객 요구 및 불만 사항에 대한 지속적인 관리와 처리 상황을 고객에게 피드백할 수 있는 시스템이 필요함. 노약자, 장애인, 임산부 등이 안전하게 시설을 이용할 수 있도록 디자인, 시설 등에 대한 상시적인 점검 등이 필요함

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

- 운용 수준

- 고양시 내 다양한 단체, 주민과의 연대나 간담회를 통해 지역사회의 의견을 수렴하고 있음. 기관 및 지역사회의 특성을 반영하여 다문화가정 모국방문 지원사업, 주관전시회와 연계한 사회공헌 활동, 주민참여형 행사 운영이 이루어지고 있으며, 일부 활동은 기관의 고유 비전 및 미션과 연계되고 있음

- 잘된 점

- 관내 시·군인 고양시와의 연계가 적절하게 이루어지고 있음

- 미흡한 점

- 기관은 고양시 외 타 시·군과도 연계 협력 수준이 미흡함

- 개선방안

- 도내 각 시·군과 연계하여 사업 추진 및 사회공헌을 위한 계획을 수립할 필요가 있음

○ (사회적경제 기업제품 구매) 사회적경제 기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : $[\text{사회적경제기업제품 구매액(물품·용역·공사)} \div \text{총구매액(물품·용역)}] \times 100$

- 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
10,075,090천원	105,699천원	1.05%	0.75	0.15

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 10,075,090천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 105,699천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 1.05%로써, 1~2% 미만에 해당되어 0.15점으로 평가되었음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지표명	사회적 책임이행노력					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	5.75	평 점	89.22점	득 점	5.13
정성지표	평가등급	2등급	평 점	88점	가 중 치	4
					득 점	3.52
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	92점	득 점	1.61

□ 종합의견

- 윤리헌장, 행동강령 등 윤리성 제고를 위한 체계가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행함. 이사회 개최 전에 미리 안건을 배포하고 내용에 대한 사전 설명을 실시하고 있으며, 사외 이사의 경영 자문 및 제언 활동을 강화하는 등 이사회 활성화를 위하여 노력하였음. 내부감사시스템에 따라 일상감사, 행동강령 이행실태 점검, 미수채권 점검 등을 수행하고 있음. 내부감사 지적사항에 대한 개선 노력이 확인되며 감사결과는 홈페이지에 공개하고 있음

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 윤리성 제고를 위한 체계가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 윤리헌장, 행동강령, 감사직무 시행요령, 클린신고센터 운영요령, 상벌관리요령 등 윤리성 제고를 위한 체계를 구축하였으며, 임직원의 부패방지를 위해 다양한 제도를 시행하고 있음. 윤리경영 실천체계가 기관의 미션 및 비전체계와 적절하게 연계되어 있음. 기관장이 공익적 책무감을 가지고 윤리경영 실천 노력을 구체적으로 추진하고 있음. 임직원의 윤리성 제고를 위해 윤리교육을 실시하고 있으며 윤리경영 실천체계를 주기적으로 점검·관리하는 프로세스가 운영중임
 - 잘된 점
 - 임원 복무요령을 제정하고 임직원 청렴 및 유지 등을 위한 행동강령을 개정하였으며 고위직 임직원 대상 맞춤형 청렴교육을 실시하였음

- 미흡한 점
 - 임직원의 윤리성 제고를 위한 적극적 유인책이 미비함
- 개선방안
 - 임직원의 윤리성 제고를 위해 청렴마일리지 제도 등 적극적인 유인책을 마련할 필요가 있음
- (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 이사회 개최 전에 미리 안건을 배포하고 내용에 대한 사전 설명을 실시하였으며, 사외 이사의 경영 자문 및 제언 활동을 강화하였음
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음
 - 미흡한 점
 - 이사회 안건 모두 원안 의결되었으며, 2017년 대비 이사회 참석률과 비상임 이사의 경영 자문 및 제언 건수가 감소하였음
 - 개선방안
 - 이사회가 책임경영의 주체로서 활성화되기 위해서 이사들의 경영 참여의 기회를 확대하여 기관의 경영과 업무에 대한 이해도를 높이고, 이사회가 상시적 또는 정기적으로 개최되어야함
- (내부감사시스템) 내부감사지적사항에 대한 개선이 이루어지는 등 실질적인 내부감사시스템이 작동하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 내부통제 강화를 위한 내부감사 직무수행 기준과 절차는 감사직무 시행 요령에 마련되었으며, 내부감사시스템에 따라 일상감사, 행동강령 이행 실태 점검, 미수채권 점검을 실시하고 있음. 내부감사 지적사항에 대한 개선 노력이 확인되며 감사결과는 홈페이지에 공개하고 있음
 - 잘된 점
 - 내부감사 시스템을 통하여 미수채권 현황에 대한 점검을 실시하고 있음
 - 미흡한 점
 - 감사결과 중 제한적으로 일부만 홈페이지에 공개하고 있으며 사전컨설팅 감사제도는 마련되어 있지 않음

- 개선방안

- 감사결과 전체에 대하여 홈페이지에 공시하여 투명성을 제고할 필요가 있음. 사전컨설팅 감사제도 도입을 적극 검토할 필요가 있음

○ (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

- 분석평가서의 제출 기한을 준수하는 등 성별영향분석평가 절차 준수를 이행하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는 중위 수준임. 이에 따라 0.08점으로 평가되었음

② (성인지 교육 실시율) 연내 현원대비 성인지 교육을 실시 하였는가?

- 측정기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 노력

- 평가결과

성인지교육 이수율			기관장 교육 참여 여부	기관 주도 성인지교육 실시	가중치	득점
현원	교육이수인원	이수율				
104명	47명	45.19%	미참여	실시	0.15	0.12

- 평가의견

- 2018년 성인지 교육 이수인원은 47명으로써, 현원 104명 대비 이수율은 45.19%임. 기관장은 성인지 교육에 미참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 실시하였음. 이에 따라 0.12점으로 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
9.0	7.88	10	94	1.5	1.41

- 평가의견

- 청렴도 점수는 2018년 9.0점, 2017년 7.88점이며, 개선실적 점수는 10점임.
당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.41점을 득점하였음

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	노사상생					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	2등급	평 점	85점	가 중 치	1
					득 점	0.85

□ 종합의견

- 노사간 의사소통을 위해 노사협의회, 노사간담회, 노사실무협의회 등 공식·비공식 채널이 마련되어 있으며 노사협의회가 정례적으로 운영되고 있음. 노사협의회를 통해 단체협약, 임금협약을 체결하였고, 복지, 처우 등 제도를 개선하였음

□ 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
 - 노사간 의사소통을 위해 노사협의회, 노사간담회, 노사실무협의회 등 공식·비공식 채널을 마련하였음. 노사협의회가 정례적으로 운영되고 있으며, 단체협약 및 임금협약 체결, 복지, 처우 등 제도를 개선하였음
 - 잘된 점
 - 노사협의회를 통해 단체협약 및 임금협약을 체결하고 노사 단합대회 및 워크숍 등 현장간담회를 실시하였음
 - 미흡한 점
 - 해당사항 없음
 - 개선방안
 - 노사간의 공식 채널과 비공식 채널의 균형적인 운영이 바람직함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	사회적 약자 배려					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	사회적 가치	지표성격	정량
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	50점	득 점	1.5

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	1.5
① 장애인 고용	1	1
② 북한이탈주민 고용	0.5	0
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0
⑤ 장애인 표준사업장 생산품 구매실적	0.5	0

□ 세부 평가의견

① (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (장애인근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100

- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	가중치	득점
4명	4명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 장애인 의무고용인원은 4명이고, 장애인 근로자 수는 4명임. 의무 고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 100%로써, 가중치 1점 중 1점으로 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
0명	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 북한이탈주민 재직근로자 수는 0명으로써, 재직근로자 수가 없음에 따라 0점으로 평가되었음

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

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
15,574,722원	1,324,649천원	8.51%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 15,574,722천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 1,324,649천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 8.51%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
15,574,722천원	0천원	-	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 15,574,722천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매실적은 없음. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 0%로써, 0.2% 미만에 해당되어 0점으로 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
9,759,226천원	663천원	0.01%	0.5	0

- 평가의견
 - 2018년 기관 총구매액은 9,759,226천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 663천원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0.01%로써, 0.3% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

핵심성과 지표명	친환경 경영					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
합계	가중치	0.5	평점	92점	득점	0.46
정성지표	평가등급	2등급	평점	85점	가중치	0.25
					득점	0.21
정량지표	가중치	0.25	평점	100점	득점	0.25

□ 종합의견

- 미세먼지 저감을 위해 차량 2부제 운영과 친환경 차량을 구매하였으며 시설 관리시스템을 친환경적으로 개선하여 ISO14001(친환경경영시스템) 인증을 갱신함. 친환경 조경시설 운영, 실내 공기질 측정관리 등 다양한 친환경 경영을 실천하였으나 친환경 경영에 대한 종합계획이 부재함

□ 세부 평가의견

○ 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준

- 주차장 경차 구획 운영과 차량 2부제 운영, 친환경 차량을 구매하였으며, 시설관리시스템을 친환경적으로 개선하여 ISO14001(친환경경영시스템) 인증을 갱신함. 에너지관리를 위한 담당자 실무교육을 실시하였으며, 친환경 조경시설 운영·관리, 실내 공기질 측정관리 등 다양한 친환경 경영을 실천하였음

- 잘된 점

- 에너지 절감 등 다양한 친환경 경영을 실천하였음

- 미흡한 점

- 친환경 경영을 위한 중장기 종합계획이 부재함

- 개선방안

- 친환경 경영을 위한 중장기 종합계획을 수립하고 체계적인 실천방안 마련이 필요함. 행사 주최자, 입주기업 등 고객에게 친환경 활동을 유도할 수 있는 유인책 마련이 요구됨

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

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
219,624천원	217,684천원	99.12%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 219,624천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 217,684천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 99.12%로써, 70% 이상에 해당되어 0.25점으로 평가되었음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

4 혁신 성과

핵심성과 지표명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	혁신 성과	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	1등급	평 점	94점	가 중 치	2
					득 점	1.88

□ 종합의견

- 정부 지침의 충실한 분석을 통해 킨텍스의 업무혁신 환경을 충실히 조성하려고 노력하였음. 분야별 업무 혁신추진 담당 책임관을 지정하고 혁신과제 실천을 위한 예산 편성을 정하는 등 혁신업무 추진체계를 적절하게 잘 구축하였음. 또한 혁신과제 발굴을 위해 내부 구성원뿐만 아니라 전시컨벤션 분야 전문가 등 외부 이해관계자와 다양한 소통 채널을 운영하였으며 그 결과 모바일 오피스 및 현장등록시스템 구축, 전시회 DB 관리 일원화, 에너지 통합관리 시스템 구축 등 기존 업무 관행을 혁신하는 우수 혁신과제를 발굴·실행하였음
- 다만, 지속적인 혁신업무를 추진하기 위해서는 직원들의 적극적인 참여가 중요하며 직원들의 아이디어를 발굴하고 독려하는 보상제도 등의 제도적 장치를 다양화하여 혁신문화가 확산될 수 있도록 할 필요성이 제기됨

□ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
 - 운용 수준
 - 킨텍스는 지방공공기관 일하는 방식 혁신추진 정부 방침에 따라 업무혁신에 대한 비전, 목표, 추진전략을 충실하게 수립하였음. 특히 ICT활용 업무프로세스 개선과 주민과 함께하는 공간 조성에 중점을 두고 업무혁신을 추진한 것으로 보여짐
 - 정부 가이드라인에 따라 기관 내 혁신TF를 구성하였으며 특히 추진동력을 확보하기 위해 임원을 단장으로 기능별 분임조를 편성하는 등 업무 혁신에 대한 실천 기반을 조성하였으며 주민참여, 외부기관 의견 수렴의 다양화를 위해 주민초청 설명회와 주관전시사업 종료 시 설문조사를 실시하는 등 적극적인 참여 프로세스로 선순환 체계를 확립하고자 노력하였음

- 잘된 점

- 전략과 목표, 비전 정립을 구성원과 공유하고 각 과제별로 반영을 시키는 일련의 과정들이 체계적으로 수립되어 혁신 과제를 진행하였음
- 혁신과제를 합리적·능동적으로 해결하기 위해 혁신TF를 구성하여 운영하고 또한 업무혁신을 세분화하여 분임조를 편성하는 등 혁신과제가 효과적이고 신속하게 추진될 수 있도록 노력한 점은 혁신문화 전파에 바람직한 방향임

- 미흡한 점

- 내부 직원들의 혁신 참여와 공감을 이루어내는 데 아직 충분하지 않다고 판단함. 아이디어 경진대회 또는 워크숍을 통해 보다 능동적이며 적극적인 노력을 기울이도록 노력하여야 함. 구성원 참여 기회 확대를 위해 무기명 또는 공개모집을 통한 아이디어 발굴을 시도하여 전 구성원의 다양한 의견을 좀 더 적극적으로 수렴할 필요가 있음

- 개선방안

- 직원 아이디어 경진대회 등을 통해 발굴된 좋은 혁신 사업의 경우 지속 가능하도록 격려하고 포상하여 혁신문화를 전파하도록 권유함. 또한 더 많은 내부 직원들이 참여할 수 있도록 포상제도도 현실화할 것을 권유하며 전 구성원이 곧바로 인지할 수 있도록 신규 혁신제도는 사내 게시판 등을 통해 즉시 공지할 것을 권유함

○ (혁신 추진 체계) 추진력 확보를 위한 담당자 지정 및 행·재정적 지원여부

- 운용 수준

- 업무혁신 과제 이행을 위해 세분화된 분임조를 운영하고, 분임조장과 조원을 직접 지정하여 업무분장하는 등 효과적이고 신속한 업무를 가능하게 하였음. 특히 담당사업별로 지원그룹을 설정하여 의견 수렴하여 완성도를 높이려고 노력하였음
- 스마트워크, 워라벨, 협업·소통, 친환경 등 다양한 분야에서 혁신 체계를 구축하고 주기적으로 직원의 이해와 의견을 수렴하고 교환하였음
- 특히 과제를 사업계획에 반영하고, 혁신 시스템 구축, 복지, 사회공헌, 업무환경개선 등 다양한 사업들에 대해 예산 반영하는 등 사업 동력 확보를 위한 기반조성에 노력하였음

- 잘된 점

- 예산이 수반되는 업무혁신 과제에 대해서는 시기적절한 예산편성으로 사업

추진여건을 조성하였으며 사업별 설명회를 실시하여 구성원들과 외부 이해관계자들로부터 좋은 아이디어를 수렴하고 이에 대한 의견을 적극 반영하는 등 혁신 방향에 대한 전 직원의 공감대 형성에 노력한 점은 바람직한 혁신 활동이라고 판단함

- 미흡한 점

- 일부 혁신 책임담당관에게 수반되는 분임조 편성시 직접 관련있는 직원 뿐만 아니라 현장 고객 응대부서, 사업 담당부서 직원까지 포함하는 것이 혁신사업 확산에 바람직하나 이렇게 편성되지 못한 점이 아쉬움. 편리한 여건에서 직원들이 근무하고 고객들이 이용할 수 있는 킨텍스 시설로 만들기 위해서라도 참여자 확대와 참여자의 주체의식이 크게 필요하다고 여겨짐

- 개선방안

- 분야별 업무혁신 책임담당관 지정 시 타부서 또는 유관기관과의 협업이 추가적으로 필요할 때에는 사업부서 직원들까지 신속하게 확대하는 등 지원그룹을 재편할 것을 권유함
- 우수 사례 벤치마킹을 통해 혁신 업무를 고도화하여 킨텍스의 역량에 알맞은 완성도 높은 혁신 방안을 추진할 것을 권유함

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

- 운용 수준

- 업무혁신 세부과제 발굴을 위해 분야별 분임조를 구성하여 실행력을 높이고, 1,2차 세분화된 과제 선별 단계를 통해 적절성이 강화된 프로세스를 운영함
- 혁신과제 추진 적정성을 제고하기 위해 내부구성원과 주주기관, 유관기관, MICE전문가, 지역사회 등 외부 이해관계자의 의견이 실제 반영될 수 있는 소통채널 확보를 실현하였음

- 잘된 점

- 모바일 시스템 도입을 통해 이메일 확인부터 전자결재까지 가능한 스마트 오피스 업무환경 실현 및 전자시스템 도입을 통한 사업부서별 고객DB 체계의 일원화를 통해 내부효율성 및 외부고객지향성 강화를 위한 실질적 스마트워크가 실현되고 있다고 판단함
- 킨텍스의 핵심업무인 전시컨벤션 사업과 연계성을 가진 사회공헌활동을 통해 킨텍스와 지역사회 도민들이 서로 상생할 수 있는, 킨텍스만의 장점을 가진 효과적인 사회공헌활동을 수행한 점은 높이 평가함

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준
 - 킨텍스는 상향식 문제 해결 방식과 직원들의 적극적인 참여 속에서 MICE 특화기관인 킨텍스 특성에 맞는 업무혁신 환경 조성을 위해 노력하였음. 예산과 제도개선분야를 일치시키는 업무혁신 노력을 통해 목표 대비 100% 실적을 달성하였음
 - 업무혁신을 위한 환류체계 구축을 통해 대내외 경기도민들과 외부전문가와의 소통확대 및 피드백이 적극적으로 반영될 수 있는 업무혁신 환경을 조성함
- 잘된 점
 - 혁신 과제별 이해관계자와 소통을 강화하였음. 이를 위해 직원 설명회, 주최자 사업설명회, 협력업체 CS 교육, 주민초청 설명회 등 다양한 방식으로 혁신 과제를 공유한 것은 바람직한 것으로 평가함. 현장수요를 기반으로 한 Bottom-up방식의 환류체계를 통해 모바일 구축, 스마트참관객 시스템, 킨텍스앱 운영, 패밀리 데이, 선택적 근로시간제, 근로시간 단축 등의 혁신사업에 성과를 가져왔으며 참관객 만족도를 제고시키기 위한 다양한 업무혁신 노력이 수행된 점은 바람직한 것으로 평가함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 킨텍스 특성을 잘 살린 현장등록시스템 도입 및 전시회 DB관리 시스템은 직원들의 업무시간을 획기적으로 줄이는 좋은 모범적인 사례라고 판단함. 국제행사 등 수많은 관람객과 바이어들이 찾는 공간에 최첨단 시스템을 구축하지 않으면 도태될 수 있다는 문제 인식 속에서 혁신적으로 전산화를 도입하였으므로 킨텍스 특성을 잘 살린 업무혁신이라고 판단함

- 전시사업 전문가적 역량을 발휘하여 국내 최초 해외전시장 운영사업인 인도 뉴델리 전시장 수탁 운영권 확보한 것 역시 혁신사업으로서 특기할만한 사항으로 높이 평가함. 인도 정부가 건립중인 뉴델리 전시장은 국제입찰에서 수주한 것으로 경기도내 공공기관인 킨텍스의 기업 위상을 높인 탁월한 혁신 모델이라고 여겨짐. 정부의 신남방정책 기조와 부합하는 사업이자 킨텍스 소재인 경기도·고양시 중소기업들의 인도 및 서남아시아 시장 진출 및 판로 개척의 교두보로서 지역경제 뿐만 아니라 국가경제에 기여할 것으로 판단함
- 킨텍스는 수원컨벤션센터의 국내 전시장 운영사업에도 수탁 운영권을 확보하는 등 경기도내 공공기관 중 괄목할 만한 성과를 보였음. 킨텍스는 전시장 운영 전문성을 발휘하여 개장 첫해 가동률이 70% 넘는 성과를 올렸으며 이는 서울 코엑스 수준을 상회하는 것으로 경기남부의 전시산업 발전 및 경기도 전체 전시산업 균형발전에 도움이 될 것으로 보아 이러한 국내·외 전시장 운영사업 성과를 통해 한국 전시장 중 대표주자로서 인정받는 계기가 되었다고 판단함
- 킨텍스의 경기도 예술 전시 판매관 사업추진도 경기도 정책 방향과 일치하는 사회적 활동의 모범사례라고 판단함

5 전략

핵심성과 지 표 명	전략수립의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	3등급	평 점	78.5점	가 중 치	3
					득 점	2.36

□ 종합의견

- 기관은 2017년에 설정한 경영비전 ‘제2의 도약을 위한 글로벌 경쟁력 강화’를 2018년 경영비전인 ‘대한민국 1등 전시장, 글로벌 킨텍스’로 변경하고 자체적으로 전략과제 롤링작업을 수행하였고, 전년도 전략과제를 구체화, 통합, 신설, 유지 등으로 점검하고 전략 재정립의 방향성을 찾아 일관성 있는 사업 실행을 통해 성과를 창출하고자 한 점이 인정됨. 사업과제 추진 체계를 갖추기 위해 조직개편을 하였음
- 그러나 기관은 비전, 전략체계를 수립하여 이해관계자들에게 제시하고 내부적으로 공유함에 있어 용어를 통일하고 일관성 있게 사용하고 있지 못함. 비전, 전략체계의 내용들은 용어와 hierarchy에서 일관성과 통일성을 갖추고 보고서, 홈페이지, 기타 소통 채널들에서 일목요연하게 제시되어야 할 것임. 관련하여 홈페이지에 기관의 당해 연도 추진과제(사업)들까지 제시하는 것이 바람직함. 추진과제들의 매해 로드맵을 기관의 자원 투입 관점에서, 또한 시급성과 중요성 관점에서 보다 구체화하고 사업목표치의 달성도도 단계화하여 설정해 놓기 바람
- 기관은 경영목표 설정을 위해 구체적 목표제시, 도전성과 실현성을 고려한 난이도, 목표에 대한 조직원 수용도 등의 3대 원칙을 가지고 목표 세분화, 자원배분 기준 수립, 성과평가에서의 가/감점 제도를 활성화하고자 함. 기관은 사업의 전년도 실적, 전략적 중요도 등을 고려하여 자원을 배분하고 전년대비 일정 비율 목표치를 증가시키는 방식으로 관리해 나감
- 기관은 경영목표치를 설정함에 있어 외부 환경분석과 기관의 제 역할들을 고려하여 도전적으로 수행하고자 하는 점은 인정되나, 목표치 설정에서 현재의 기관 내부 REAR, 즉 내부자원 여력, 업무환경, 내부역량, 내부리스크 등을 보다 면밀하게 진단하고 몇 가지 유형의 시나리오를 설정하여, 최악과 최선의

시나리오 중에서 상황에 따른 목표 선택안을 채택하고 사업추진 중에도 유연하게 우선순위에 따라 조정하는 것도 고려해보기 바람. 목표치의 설정 근거 또한 지속적으로 타당성과 합리성을 갖출 수 있기 기대함

- 경영목표 설정 원칙과 프로세스를 제시하여 일관성을 갖고 진행하는 점이 긍정적임. 따라서 기관은 신규 사업 발굴 프로세스에서 외부 경영환경 분석과 함께 내부 상황을 보다 신중하게 분석하고, 부족한 내부 자원과 역량을 향상시켜 나갈 수 있는 방안을 중·장기적 관점으로 꾸준히 계획하고 진행해 나가기 바람. 또한 핵심 신규과제로 도출된 영역들은 다소 막연하고 개괄적이므로 보다 구체화하여 제안해야 조직 내/외의 이해관계자들이 분명한 방향과 목적을 향해 나아갈 수 있을 것임. 또한 도민의 복리증진을 위한 신규 사업을 마련하는 과정에서 내부 구성원들을 대상으로 하는 제안제도 등을 보다 활성화하여 창의적인 조직문화 형성이 가능해지도록 할 것이며, 외부 이해관계자들로부터의 의견 수렴활동과 분석활동도 보다 적극적이고 체계적으로 수행할 것이 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 2017년에 설정한 경영비전 ‘제2의 도약을 위한 글로벌 경쟁력 강화’를 2018년 경영비전인 ‘대한민국 1등 전시장, 글로벌 킨텍스’로 변경하고 자체적으로 전략과제 롤링작업을 수행하였음. 기관은 보다 역동적인 사업추진을 통해 경쟁력을 갖추고 기관 비전의 성취를 위하여 조직을 개편함으로써 전시회의 글로벌화 및 해외 전시회 유치 활성화, 수원 컨벤션센터 운영 등을 책임질 부서의 책임을 강화하고, Smart 킨텍스로의 성장을 위해 IT팀을 신설하는 등의 노력을 기울임. 기관은 8대 전략과제 및 세부 실행과제 담당부서와 담당자를 배정하고 부서 및 개인의 KPI를 설정하여 과제의 실행력을 높일 수 있도록 관리함
 - 잘된 점
 - 기관은 자체적으로 전략과제들을 롤링하는 작업을 수행한 바, 2017년 과제

들을 굳이 변경하여 기술하는 형식성과 가시성에서 벗어나 전년도 전략 과제를 구체화, 통합, 신설, 유지 등으로 점검하고 전략 재정립의 방향성을 찾아 일관성 있는 사업 실행을 통해 성과를 창출하고자 한 점이 인정됨

- 미흡한 점

- 기관은 비전, 전략체계를 수립하여 여러 채널을 통해 이해관계자들에게 제시하고 내부적으로 공유함에 있어 용어를 통일하고 일관성 있게 사용하고 있지 못함. 전략목표, 전략방향, 전략과제, 경영목표, 가치, 방침 등의 용어와 포함된 내용들은 일목요연하게 제시하기 바람. 즉, 비전과 핵심 가치 아래 전략방향, 전략과제, 세부 추진과제, 그리고 계량적 경영목표가 hierarchy를 가지고 간결하고 일관되게 제시되어 조직구성원들과 대외 이해관계자들이 쉽고 분명하게 기관의 추구하는 내용들을 이해할 수 있도록 하기 바람. 홈페이지에 기관의 당해 연도 추진과제(사업)들까지 제시하는 것이 바람직함

- 개선방안

- 비전, 전략체계의 내용들은 용어와 hierarchy에서 일관성과 통일성을 갖추고 보고서, 홈페이지, 기타 소통 채널들에서 일목요연하게 제시되기 바람. 또한 추진과제들의 매해 로드맵을 기관의 자원 투입 관점에서, 또한 시급성과 중요성 관점에서 보다 구체화하고 사업목표치의 달성도도 단계화 하여 설정해 놓기 바람

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

- 운용 수준

- 기관은 경영목표 설정을 위해 구체적 목표제시, 도전성과 실현성을 고려한 난이도, 목표에 대한 조직원 수용도 등의 3대 원칙을 가지고 목표 세분화, 자원배분 기준 수립, 성과평가에서의 가/감점 제도를 활성화하고자 함. 기관은 사업의 전년도 실적, 전략적 중요도 등을 고려하여 자원을 배분하고 전년 대비 일정 비율 목표치를 증가시키는 방식으로 관리해 나감

- 잘된 점

- 경영목표 설정 원칙과 프로세스를 제시하여 일관성을 갖고 진행하는 점이 긍정적임

- 미흡한 점
 - 기관은 경영목표치를 설정함에 있어 외부 환경분석과 기관의 제 역할들을 고려하여 도전적으로 수행하고자 하는 점은 인정되나, 목표치 설정에서 현재의 기관 내부 REAR, 즉 내부자원 여력, 업무환경, 내부역량, 내부리스크 등을 보다 면밀하게 진단하고 몇 가지 유형의 시나리오를 설정하여, 최악과 최선의 시나리오 중에서 상황에 따른 목표 선택안을 채택하고 사업추진 중에도 유연하게 우선순위에 따라 조정하는 것도 고려해 보기 바람. 목표치의 설정 근거 또한 지속적으로 타당성과 합리성을 갖출 수 있기 기대함
- 개선방안
 - 목표치 설정에 있어 외부 환경분석과 함께 내부 자원 및 역량 분석을 통해 몇 가지 시나리오들을 마련하고, 해당년도 중에도 변화하는 환경의 상황에 따라 보다 유연하게 사업의 우선순위를 조절하며, 배분되는 예산 및 인적 자원 등의 비율이 객관성과 타당성을 담보하여 조정될 수 있기 바람
- (신규사업 발굴 노력) 도민의 복리 증진 및 도민 만족을 위한 실현 가능한 신규 사업의 발굴을 위해 노력하는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 실현가능한 신규사업 발굴을 위해 경영환경 분석과 내·외부 의견 수렴을 통해 미래과제 pool을 마련하고 시급도와 중요도에 따라 미래과제를 분류한 후, 우선순위를 정해 조직구성원의 역량에 따라 글로벌 사업 확대, 지역사회와 교류 강화라는 핵심 과제를 도출하고자 함
 - 잘된 점
 - 신규 사업 발굴 프로세스가 체계화되어 있는 점이 긍정적임
 - 시기적절하고 기민하게 연간 8건의 일자리 박람회를 유치하고 803개사의 현장면접기회를 제공하여 도민에게 양질의 취업기회를 마련하는 성과를 도출함
 - 무료 MICE 셔틀버스 운영, 경기 MICE 관련업체들과 연계한 프로그램 운영, 경기/고양 CVB 연계활동, 킨텍스 앱 등을 활용한 정보제공 및 프로모션 홍보 등으로 기관은 의미있는 지역경제 파급효과와 고용유발 성과를 보임
 - 미흡한 점
 - 기관은 신규 사업 발굴 프로세스에서 외부 경영환경 분석과 함께 내부 상황을 보다 신중하게 분석하고, 부족한 내부 자원과 역량을 향상시켜

나갈 수 있는 방안을 중·장기적 관점으로 꾸준히 계획하고 진행해 나가기 바람. 또한 핵심 신규과제로 도출된 영역들은 다소 막연하고 개괄적이므로 보다 구체화하여 제안해야 조직 내/외의 이해관계자들이 분명한 방향과 목적을 향해 나아갈 수 있을 것임. 또한 도민의 복리증진을 위한 신규 사업을 마련하는 과정에서 내부 구성원들을 대상으로 하는 제안제도 등을 보다 활성화하여 창의적인 조직문화 형성이 가능해지도록 할 것이며, 외부 이해관계자들로부터의 의견 수렴활동과 분석활동도 보다 적극적이고 체계적으로 수행할 것이 요구됨

- 개선방안

- 현재에도 의견수렴을 통한 미래과제 pool을 마련하고 있다고 하나 분석적으로 보여지지 않음. 따라서 신규 사업 발굴에서 조직 내/외 이해관계자들의 의견을 보다 적극적으로 수렴하여 체계적으로 정리하고 의미 있는 내용을 파악할 방안을 마련하기 바람

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

- 운용 수준

- 기관은 경기도 정책과제와 주요 사업들을 연계하기 위하여 경영위원회, 기획조정팀을 컨트롤타워로 두고 이행을 제고하고자 하며, 경기도 정책과제 이행결과 평가, 성과분석 및 홍보 활성화 프로세스를 갖추고 모니터링 및 환류 활동을 수행함. 이에 중소기업 경쟁력 강화지원, 경기북부 관광 허브 구축, 지역특화사업 육성과 같은 도의 핵심 정책과제에 따른 세부 실행과제를 추진하여 2018년 유의미한 성과를 도출함. 그 밖의 경기도 지원과제와 관련한 실행과제들 또한 도출하고 추진하여 성과를 보임

- 잘된 점

- 경기도 뿐만 아니라 정부의 ‘신남방정책’ 핵심 지역인 인도의 최대규모 국책 전시장의 20년간 운영권 확보로 한국-인도 경제협력의 핵심역할을 수행함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 도정과 연계한 추진사업의 보다 시의적절한 수행을 위하여 모니터링 및 환류 작업 시, 경기도 및 유관기관 등과의 소통을 좀 더 증진시키기를 기대함

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	4등급	평 점	67점	가 중 치	2
					득 점	1.34

□ 종합의견

- 기관은 전략과제를 도출하고 추진방안을 모색함에 있어 이해관계자들의 의견을 수렴하고 있으나 충분하다고 보여지지 않으며, 기관의 내부적인 경험과 판단에 의해 의사결정하는 부분이 매우 크다고 사료됨. 이에 따라 각 이해관계자 그룹별로 수집된 데이터는 향후 보다 체계적으로 분류, 분석하고 유의미한 내용들이 도출될 수 있도록 mining하여 기관 전략과 추진사업의 우선순위를 결정하는데 참고하여야 할 것임
- 기관은 이해관계자 그룹별로 정례화된 소통활동을 수행하고 있으나, 지속적으로 수렴되는 대규모 분량과 내용의 의견들이 체계적으로 축적되고 과학적으로 분석되어 기관의 중·장기 전략과제와 사업들을 보다 효율적, 효과적으로 지원할 수 있는 정보시스템 체계가 부족하다고 판단됨. 향후에는 기관의 경험이나 의욕, 도전, 인력만으로 글로벌 Top 10 전시컨벤션 센터를 위한 하드웨어와 소프트웨어를 관리해 나가고 사업 경쟁력을 갖추 수 없는 만큼, ISP를 수립하고 디지털 기반의 혁신전략과 기관의 위상에 맞는 정보시스템 체계를 갖추기 기대함
- 홈페이지에 기관의 매해 추진사업들도 비전, 전략체계에 더하여 제시되어 이해관계자들에게 공유되고 전파되기 바람
- 기관은 2018년 정부 및 지자체로부터 예산확보 실적이 크게 증가되어 행사 개최건수와 방문 참관객 수에서 큰 성과를 보이고, 글로벌 MICE 인프라 조성을 위한 공감대 형성을 높여 단계적인 성과들을 도출함. 기관은 현재도 및 시의 출연금 없이 자체예산으로 운영되고 있으며, 기획 사업을 위해 중앙 및 지자체로부터 공동투자 혹은 지원금을 확보하기 위한 노력을 기울임

□ 세부 평가의견

- (의견수렴) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 적극적으로 수렴하고 있는가?

- 운용 수준
 - 기관은 조직 대내/외 이해관계자를 가치생산, 가치영향, 가치소비, 가치공유 그룹으로 분류하여 소통 전담조직을 두고 의견수렴 채널을 구동시켜 추진과제에 반영하고자 함. 이에 따라 K-Beauty Expo 신규 해외시장 진출 사업 확대, 비정규직의 정규직화, 대중교통 접근성의 지속적 개선, 지역 주민이 직접 참여하고 소통하는 사회공헌 활동 확대를 통한 지역상생 실현과 같은 사업성과를 도출함
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 기관은 전략과제를 도출하고 추진방안을 모색함에 있어 이해관계자들의 의견을 수렴하고 있으나 충분하다고 보여지지 않으며, 기관의 내부적인 경험과 판단에 의해 의사결정하는 부분이 매우 크다고 사료됨. 이에 따라 각 이해관계자 그룹별로 수집된 데이터는 향후 보다 체계적으로 분류, 분석하고 유의미한 내용들이 도출될 수 있도록 mining하여 기관 전략과 추진사업의 우선순위를 결정하는데 참고하여야 할 것임
- 개선방안
 - 이해관계자 의견수렴 체계를 보다 공고하게 갖추고, 수집된 의견과 니즈 또한 분석 수준을 높여 전략과제 선정과 추진방안 마련에 참고할 수 있기 바람
 - 기관은 이해관계자 그룹별로 정례화된 소통활동을 수행하고 있으나, 지속적으로 수렴되는 대규모 분량과 내용의 의견들이 체계적으로 축적되고 과학적으로 분석되어 기관의 중·장기 전략과제와 사업들을 보다 효율적, 효과적으로 지원할 수 있는 정보시스템 체계가 부족하다고 판단됨. 향후에는 기관의 경험이나 의욕, 도전, 인력만으로 글로벌 Top 10 전시컨벤션 센터를 위한 하드웨어와 소프트웨어를 관리해 나가고 사업 경쟁력을 갖추 수 없는 만큼, ISP를 수립하고 디지털 기반의 혁신전략과 기관의 위상에 맞는 정보시스템 체계를 갖추기 기대함
- (공유노력) 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고, 그 실적이 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 이해관계자별로 기관 전략과 사업을 공유, 전파하기 위하여 이해

관계자 특성, 주요 소통채널, 운영주기 등에 관한 체계를 갖추고자 함. 조직 내부적으로는 공식, 비공식 회의와 모임을 통해, 또한 노사협의회 및 간담회를 통해 기관의 주요 사안들을 공유하고 있다고 사료됨. 또한 가치영향 그룹, 가치 소비 그룹, 가치 공유 그룹별로 소통활동을 정례화 하여 진행함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 홈페이지에 기관의 매해 추진사업들도 비전, 전략체계에 더하여 제시되어 이해관계자들에게 공유되고 전파되기 바람

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 2018년 정부 및 지자체로부터 예산확보 실적이 크게 증가되어 행사 개최건수와 방문 참관객 수에서 큰 성과를 보이고, 글로벌 MICE 인프라 조성을 위한 공감대 형성을 높여 단계적인 성과들을 도출함. 기관은 현재 도 및 시의 출연금 없이 자체예산으로 운영되고 있으며, 기획 사업을 위해 중앙 및 지자체로부터 공동투자 혹은 지원금을 확보하기 위한 노력을 기울임

- 잘된 점

- 수원 컨벤션 센터의 사업을 성공적으로 운영하는 성과를 통해 기관의 역량을 이해관계자들에게 긍정적으로 가시화하여 향후 지자체 등 대상의 관련 사업 및 예산확보의 가능성을 높였다고 사료됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	4등급	평 점	65점	가 중 치	2
					득 점	1.3

□ 종합의견

- 기관은 시급성과 중요도를 고려한 사업별 자원 배분 기준을 설정하고 예산 및 인력을 배분하고 확정하는 프로세스를 가짐. 최적의 예산 편성을 위하여 예산편성 TFT를 구동하고, 외부 검증을 통해 경영위 및 이사회에서 결정하고 집행함으로써 타당성을 갖고자 함. 기관은 충분하지 않은 인력 자원의 효율성 제고를 위해 전사적 중점 관리업무에 역량을 다하기 위한 조직개편을 수행하고 조직운영의 탄력성 확보를 위한 TFT를 운영하는 시도를 기함
- 글로벌 전시컨벤션 센터로의 비전 성취를 위해서는 장기적인 관점의 인력, 예산 확보 시나리오와 로드맵을 마련하고, 사업을 추진하는 과정에서 발생하는 문제점에 따라 유연하게 인력과 예산을 조정하여 대응할 수 있는 정보 시스템을 갖추어야 함
- 기관은 사업부서와 지원부서의 업무특성을 반영한 성과지표를 설정하고 공통 지표 반영, 담당업무별 가중치 설정을 통한 책임과 보상의 명확화 등을 꾀함. KPI 챔피언 제도를 통해 부서별 성과 담당자 지정으로 기관 전체 목표달성을 위한 합리적 KPI 도출 및 부서/지표별 KPI 목표에 대한 적정성에 대해 실무적 토론을 수행하려는 시도를 함. 또한 경영목표를 보다 구체화하고 세분화하려는 시도를 기함. 그러나 성과평가 지표의 객관성을 담보한 계량화를 지향하고 있으나 여전히 다소 막연한 KPI가 존재한다고 사료됨. 예를 들어, 글로벌 MICE 연구회 이행여부와 같은 지표 및 목표치는 outcome 관점에서 개선 방안을 마련할 수 있을 것임

□ 세부 평가의견

- (실행계획) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 체계적으로 관리되고 있는가?
 - 운용 수준

- 기관은 시급성과 중요도를 고려한 사업별 자원 배분 기준을 설정하고 예산 및 인력을 배분하고 확정하는 프로세스를 가짐. 최적의 예산 편성을 위하여 예산편성 TFT를 구동하고, 외부 검증을 통해 경영위 및 이사회에서 결정하고 집행함으로써 타당성을 갖고자 함. 기관은 충분하지 않은 인력 자원의 효율성 제고를 위해 전사적 중점 관리업무에 역량을 다하기 위한 조직개편을 수행하고 조직운영의 탄력성 확보를 위한 TFT를 운영하는 시도를 기함
 - 잘된 점
 - 주어진 자원을 최대한으로 활용하고자 다각적 시도와 노력을 기울인 점이 인정됨
 - 미흡한 점
 - 기관은 자원과 예산을 배정하는데 있어 매해 단기적인 사업 추진을 위해 작업을 수행함과 동시에, 기본적으로 기관 내부의 REAR을 보다 면밀하고 객관적으로 파악하여 장기적인 관점으로 자원의 확보 및 혁신적 효율화 방안을 마련함으로써 글로벌 센터로의 도약을 위한 근간을 확고히 할 수 있기 기대함
 - 개선방안
 - 글로벌 전시컨벤션 센터로의 비전 성취를 위해서는 장기적인 관점의 인력, 예산 확보 시나리오와 로드맵을 마련하고, 사업을 추진하는 과정에서 발생하는 문제점에 따라 유연하게 인력과 예산을 조정하여 대응할 수 있는 정보시스템을 갖추어야 함
- (추진사업관리) 사업이 추진되는 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대해 모니터링, 성과점검 등 사업진행과 관련된 관리기능이 작동하고 있는가?
- 운용 수준
 - 기관은 핵심 사업에 대해서 환경분석과 성과점검을 통한 모니터링으로 개선방안을 마련하여 공유하고, 사업추진에 있어 주간, 분기별 성과 회의와 보고회 등을 통해 성과를 점검하고 관리하는 체계를 갖추
 - 기관은 사업부서와 지원부서의 업무특성을 반영한 성과지표를 설정하고 공통지표 반영, 담당업무별 가중치 설정을 통한 책임과 보상의 명확화 등을 꾀함. KPI 챔피언 제도를 통해 부서별 성과 담당자 지정으로 기관 전체 목표달성을 위한 합리적 KPI 도출 및 부서/지표별 KPI 목표에 대한 적정성에 대해 실무적 토론을 수행하려는 시도를 함

- 잘된 점
 - 기관은 사업별, 부서별로 경영목표를 16개로 구체화하여 성취도를 높이고자 함
- 미흡한 점
 - 기관은 내부에 다양한 성격과 각 지역으로 분산되어 있는 사업을 운영하고 있는 바, 전사적 관점의 성과점검 및 환경변화에 따른 유연한 대응과 성과평가를 위해서 전산화된 관리를 해나가는 것이 요구됨
- 개선방안
 - 성과평가 지표의 객관성을 담보한 계량화를 지향하고 있으나 여전히 다소 막연한 KPI가 존재한다고 사료됨. 예를 들어, 글로벌 MICE 연구회 이행 여부와 같은 지표 및 목표치는 outcome 관점에서 개선 방안을 마련할 수 있을 것임

□ 우수사례

- 해당사항 없음

6 조직관리

핵심성과 지 표 명	조직구조 및 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	2등급	평 점	81.67점	가 중 치	2
					득 점	1.63

□ 종합의견

- 조직구조와 관련하여, 기관의 조직이 미션 및 전략을 실현할 수 있도록 적절하게 구성되어 있고, 지원부서 인력과 관리직 인력 비율이 기준을 충족하였으며, 사업부서와 지원부서의 협력도 적절한 수준에서 전개되었음. 다만, 지원부서 인력 비중이 타 기관에 비해 높고, 조직개편이 체계적인 조직진단에 근거하여 실시되지 않음
- 조직운영과 관련하여, TF 등을 통해 인력 증원 없이 대내외 환경 변화에 적극 대응하였고, 결원을 기준을 준수하였음
- 직무 및 업무분장과 관련하여, 직무기술서가 명확히 정의되고 있고, 조직 내에서 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있으며, 직무역량 분석 후 부족한 역량을 보완하기 위한 조치가 적절하게 실시되었음

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가 (기관규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 관리부서의 적절한 구성, 조직진단 등)?
 - 운용 수준
 - 조직이 기관의 미션 및 전략을 실현할 수 있도록 적절하게 구성되었음. [미션 → 비전 → 핵심가치 → 전략방향 → 8대전략과제 → 16개 경영목표 → 추진부서] 연계가 명확하게 정의되어 있음
 - 2018년 1월 1일, 6월 26일 두 차례에 걸쳐 조직구조를 개편하였는데, 조직개편 방향에 대한 사전 조직진단은 없었음
 - 정원(직원) 110명에 지원부서 인력이 31명으로, 비율은 28.2%로 기준인 ‘30% 이하’ 를 준수함. 정원 대비 관리직 비율은 15.5%로 기준인

‘20% 이하’ 를 준수함

- 사업부서와 지원부서가 정기적으로 소통하면서 협력 수준을 적절하게 유지하고 있음. (예) 대형행사 지원 점검을 위해서 기획조정팀, 총무팀, 시설운영팀, 행사지원팀이 협력하였음

- 잘된 점

- 조직구조가 조직의 가치체계와 전략과제를 수행하기 적합하도록 구성됨
- 사업부서와 지원부서가 정기적으로 소통하면서 협력 수준을 적절하게 유지하였음

- 미흡한 점

- 조직개편이 2차례 있었는데, 사전 조직진단이 없었음
- 지원부서 인력 비중, 관리직 인력 비중이 기준을 충족하였지만, 평가대상 타 기관과 비교 시 상대적으로 높은 편임
- 전체 직원 중 여성의 비율이 32%임을 고려할 때, 팀장급 이상 여성의 비율 2%는 매우 낮은 수준임

- 개선방안

- 조직개편 전에 조직진단을 실시하고 지원부서의 인력 비중 및 관리직 인력 비중을 감소할 것을 권고함
- 여성 관리자 수를 확대하여 여성 직원들의 경력발전 가능성을 높일 필요가 있음

○ (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율 등)?

- 운용 수준

- 업무환경 변화에 따라 ‘처’ 를 신설하여 적극적으로 대응하였고, 4개의 TF를 구성하여 인력 증원 없이 탄력적으로 운영하여 대내외 환경 변화에 적절히 대처하였음. (예) 수원컨벤션센터, 뉴텔리전시장 업무 추가에 따라 경영기획처를 신설하였고, 예산편성 TF/경영평가 TF/3전시장 건립 TF/KOTRA 공동사업TF 등을 구성하여 일시적 업무량 확대에 대응하였음
- 결원율이 2.7%로 기준인 ‘5% 이하’ 를 충족하고 있음

- 잘된 점

- 조직과 인력을 탄력적으로 운영하여 업무환경 변화에 적절히 대처하였으며, 현원을 정원에 근접하여 관리하고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안
 - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
 - 직무기술서가 직무 기본사항, 직무 세부내용, 직무 수행요건으로 명확하게 정의되어 있음. 전사적으로 직무기술서를 바탕으로 표준직무 분류체계를 설정하고 총 59개 직무로 분류하였음
 - [이사회규정], [직제규정], [경영위원회운영요령], [사무분장요령], [위임전결요령] 등의 규정을 통하여 업무분장을 명확하게 정의하고 있고, 권한도 합리적으로 부여하고 있음. (예) 사업추진과 관련해 대표이사는 기본계획 수립, 부사장은 세부사업계획 수립, 부서장(팀장)은 계획에 따른 사업 집행 등으로 권한을 부여하고 있음
 - 직원들의 직무역량에 대한 평가를 통하여 부족한 직무역량에 대한 보완 프로세스를 정립하고 그에 따라 적절하게 관리하고 있음. 저성과자에 대해서 경고장(첫번째 D등급) → 인사위(두번째 D등급) → 직위해제 → 연구과제 수행(6개월) → 직위부여 여부 결정(인사위) 등의 절차를 거침. 직위해제가 되면 인사부서로 소속을 옮긴 후 저성과자의 부족역량을 구체적으로 분석하여 결과에 따라 개선과제를 선정하고, 6개월의 시간동안 개선과제를 시행함. 이 기간 동안 저성과자의 근태사항(결근 10점 감점 등)을 집중적으로 관리함. 이후 6인으로 구성된 연구과제 평가위원회를 개최하여 면직·복직 여부를 결정함

- 잘된 점
 - 직무기술서를 명확하게 규정하고 있고 각종 규정을 통해 업무권한을 합리적으로 배분하고 있음
 - 직원들의 직무역량에 대한 평가를 통하여 파악한 부족한 직무역량을 보완하는 프로세스를 정립하고 그에 따라 적절하게 관리하고 있음

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음

- 개선방안
 - 해당사항 없음

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	권한위임 및 의사전달체계의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	2등급	평 점	87.67점	가 중 치	2
					득 점	1.75

□ 종합의견

- 권한위임과 관련하여, 위임전결규정을 명확하게 정의하고 있고, 실제 2017년도와 비교하여 기관장의 결재비중이 감소하였음
- 협업관리와 관련하여, 부서간/개인간 협업을 위한 제도적 장치가 적절히 구축되어 있으며, 실제 이를 통해 우수한 성과를 거두었음. 협업 시 발생하는 문제들도 적절하게 처리하였음
- 운영실적과 관련하여, 다양한 채널을 통하여 조직구성원들의 애로사항을 청취하려는 노력을 기울였고, 내부만족도 외에 구성원들의 의견을 수렴하기 위한 노력들을 전개하였으며, 의견 수렴 후 실질적인 조치를 이행하여 구성원들의 편의를 제고하였음

□ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - [위임전결요령]을 제정하여 기관의 규모와 사업 특성에 맞게 의사결정권을 명확하게 정의하였음
 - 2017년도와 비교하여 기관장의 결재 비중이 2.8%에서 2.4%로 낮아지고, 본부장의 결재 비중도 11.4%에서 10.5%로 낮아졌으며, 팀장의 결재 비중은 85.8%에서 87.1%로 상승하였음
 - 잘된 점
 - 기관의 규모와 업무특성에 맞게 위임전결 사항을 정의하고 있으며, 기관장의 결재 비중을 낮추는 등 권한위임을 적절히 구현하였음
 - 미흡한 점
 - 해당사항 없음

- 개선방안
 - 해당사항 없음
- (협업관리) 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 활발하게 작동되고 있는가?
- 운용 수준
 - 조직 내에서 부서간/개인간 협업을 위한 제도적 장치가 적절하게 구축되어 있음. (예) 직원 간은 동호회, 노조는 노동조합과 노사협의회, 전사적으로는 경영전략 워크숍 및 그룹웨어, 임원 및 간부는 주간 간부회의, 부서 간은 TF구성, 임원 간은 경영위원회 등이 있음
 - 부서간/개인간 협업이 적절한 수준으로 이루어졌고, 그 결과 우수한 성과가 나타남. (예) 마케팅, 관리 등 각 분야별 직원들로 구성된 TF를 구성하여 뉴델리 전시장 운영권을 획득하였고, 주관전시팀과 IT팀이 협력하여 마케팅 업무 효율화를 위한 IT시스템을 개발하였음
 - 부서 간 협업 시 문제가 발생하면 ‘기획조정팀(조직개편 후에는 경영기획처)’의 조정이나 ‘경영위원회’ 개최 등의 협의를 통해서 해소하고, 개인 간 협업 시 문제가 발생하면 ‘기관장 면담’, ‘본부장 티타임(매주 1회)’ 등을 활용하여 해소하였음
 - 잘된 점
 - 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 제도적 장치가 적절히 구축되어 있으며 효율적인 협업을 통해 우수한 성과를 창출함
 - 부서간/개인간 협업 시 발생하는 분쟁들을 원만히 해결하였음
 - 미흡한 점
 - 해당사항 없음
 - 개선방안
 - 해당사항 없음
- (운영실적) 애로사항 청취와 청취결과의 반영 실적 등 조직내 커뮤니케이션 활성화를 위한 운영실적이 적절한가?
- 운용 수준
 - 다양한 채널을 통하여 조직구성원들의 애로사항을 청취하려는 노력을 기울였음. (예) 오프라인 고충상담창구(회사 내 사무실 외 독립된 공간 확보), 온라인 고충상담 창구(사내 그룹망 내 비공개 창구를 별도로 마련)를 마련하여 운영하고 있음. 고충상담원도 2017년 1명에서 2018년 4명(남2, 여2)

으로 확대하고, 고충상담 관련 교육도 이수 조치토록 하였음

- 내부만족도 조사 이외에도 내부구성원들의 의견을 수렴하기 위해 노사협의회, 노사간담회, 노사 실무협의회, 부서별 간담회, 동호회 활동, 신입사원 간담회, 노조 워크숍, 경영전략 워크숍과 같은 다양한 프로세스를 구축·운영하고 있음
- 직원들의 의견을 적극적으로 수렴한 후, ‘사무공간 확장 및 직원 의자 교체’, ‘연중 연차 촉진’, ‘배우자 복지포인트 10만원에서 30만원으로 상향’, ‘전세와 주택구입 대부금 상향 조정’, ‘배우자들이 직원가격으로 단체보험 가입 가능’, ‘모바일 어플을 통한 중식대 결제 시스템 도입’ 등을 개선하였음

- 잘된 점

- 다양한 채널을 통하여 조직구성원들의 애로사항을 청취하였으며, 내부만족도 조사 외에 의견을 수렴하기 위한 다양한 프로세스를 구축·운영하고 있음
- 직원들의 의견을 수렴하여 수요자 중심의 복지제도로 개선하였음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

□ 우수사례

- 비공식 채널을 통해 직원들의 의견을 수렴하여, 직원들에게 수요자 중심의 복지제도로 개선하였음

7 인적자원관리

핵심성과 지표명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	7등급	평 점	36.5점	가 중 치	2
					득 점	0.73

□ 종합의견

- 선발 및 승진의 적정성과 관련하여, 2018년도가 포함된 중기정원관리계획이 없으며, 인사규정에서 직무 수준의 정의가 추상적임. 채용기준도 역량 기준이 아닌 자격 기준으로 정의되어 있으며, 인사위원회의 외부인사 비율이 1/2 이하임
- 인사관리의 적정성과 관련하여, 인사성과를 측정하기 위한 지표들을 설정하지 않았으며, 채용/승진/이직/업무량/역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템의 완결성이 미흡함
- 교육시스템의 적정성과 관련하여, 연간 교육훈련계획이 1월에 수립되었고, 교육프로그램이 기관의 업무특성에 적합하게 운영되었음. 다만, 교육훈련수요 조사가 체계적이지 않음
- 교육과 성과의 연계와 관련하여, 교육을 통한 역량 향상 수준을 파악하는 시스템이 부족하고, 교육이수 점수가 성과급 결정에 포함되지 않음

□ 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
 - 제출된 [중기정원관리계획]의 작성 범위는 2019~2023년까지이며 2018년도는 대상이 아님. [2018년 인력수급계획]은 수립되어 6명을 신규 채용할 예정이지만, 신규 인력 수요 산정의 근거가 상세하지 않음. ‘제3전시장 추진’, ‘부서별 수요조사’ 등만 제시되어 체계적인 인력산정 근거가 부족함

- 2019년도 충원계획을 기간 내 경기도에 보고하였음
 - 2018년도가 포함된 [중장기 인력수급계획]이 없기 때문에 [2018년 인력수급 계획]와 연계 수준을 파악할 수 없음
 - [인사관리규정]의 <직무등급 분류표>에서 직무수준의 정의가 추상적이고, <채용기준>도 역량 기준이 아닌 자격 중심으로 정의하고 있음. 다만, [2018년도 인력수급계획]에는 역량 기준이 일부 적용되어 공고를 실시함
 - 2018년도에 인사위원회가 6회 개최되었는 바, 외부인사의 비율이 1/2 이하인 경우가 3회, 1/2인 경우가 3회로 외부인사 비율이 1/2 이상인 경우가 없었음
- 잘된 점
- 직원 채용 시 블라인드 채용을 실시하였음
- 미흡한 점
- 2018년도가 포함된 [중기정원관리계획]이 수립되지 않았으며, [2018년 인력 수급계획]에 포함된 6명 신규 채용의 근거가 상세하지 않음
 - [인사관리규정]의 <직무등급 분류표>에서 직무수준의 정의가 추상적이고, <채용기준>도 ‘자격’ 중심으로 정의됨
 - 인사위원회의 객관성·투명성 확보 노력이 부족함
- 개선방안
- 당해연도가 포함된 [중장기 정원관리계획]을 수립하고, 당해연도 인력수급 계획과의 연계가 필요함
 - 당해 연도 인력수급계획 수립 시 신규채용의 근거를 상세하게 제시할 필요가 있음
 - [인사관리규정] 등에서 직무수준을 상세하게 정의하고, 채용과 승진의 기준을 ‘직무역량’ 중심으로 변경이 요구됨
 - 인사위원회의 객관성·투명성 확보 방안을 강구해야함
- (인사관리의 적정성) 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고, 이를 정기적으로 모니터링 하는가(이직률 등)?
- 운용 수준
- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표 설정이 미비하고 지표들의 성과 수준이 적절한지 여부를 파악할 수 없음
 - 채용, 승진, 이직, 업무량, 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템의 완결성이 미흡함. KPI 평가와 역량평가 관련 운영 프로세스 정도만 운영되고 있는 실정임

- 잘된 점
 - KPI 평가와 역량평가 프로세스가 정립되어 운영되고 있음
 - 미흡한 점
 - 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하지 않았음
 - 채용, 승진, 이직, 업무량, 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템의 완결성이 부족함
 - 개선방안
 - ‘정·현원비율, 장애인 고용률, 청년 고용률, 양성평등 준수, 임금피크제 신규채용, 내부고객만족도, 상시학습시간 이수율, 비정규직 고용개선, 이직률, 연차휴가 축진일수 사용률’ 과 같은 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표들을 세부적으로 설정하여 정기적인 모니터링이 요구됨
 - 경기도 등에서 제시한 기준을 준수하거나 성과가 우수한 타 공공기관을 적극적으로 벤치마킹하여 유사한 수준으로 관리할 필요가 있음
 - KPI 평가, 역량평가 이외에 상기 인사관리 지표들도 모니터링 주기를 월별/분기별/반기별/연도별로 구분하여 정기적인 모니터링이 요구됨
(매월) 정/현원 관리
(반기) 장애인고용율, 청년고용률, 양성평등준수, 임금피크제신규채용, 상시 학습시간이수율, 비정규직고용개선, 연차휴가축진일수사용률
(연간) 내부고객만족도, 이직률
- (교육시스템의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있는가?
- 운용 수준
 - [2018년도 교육훈련계획]을 1월에 수립하였음
 - [중장기인력수급계획]이 수립되지 않았기 때문에 [2018년도 교육훈련계획]과 연계 수준을 파악할 수 없음
 - 교육프로그램이 기관의 규모 및 업무특성에 적합하게 운영되고 있음. 전체 교육훈련 이수 시간이 2,651시간인데 핵심 직무 관련 교육훈련 이수 시간이 1,694시간으로 64%를 차지함. 특히 글로벌 전시과정이라는 핵심 과목 이수 시간이 대부분을 차지하여 교육훈련이 적절하게 이루어졌다고 판단됨
 - 교육훈련수요 조사가 체계적으로 이루어지지 않았으며, 중요 교육의 경우 교육과목별로 개별적인 조사가 이루어졌음

- 잘된 점
 - 연초 연도별 교육훈련계획을 수립하였고 교육훈련 과목이 기관의 핵심 업무 관련 내용인면서 교육이수 시간도 이 분야에 집중되었음
- 미흡한 점
 - 중장기 인력수급계획과 연도별 교육훈련계획이 연계되지 않았으며 전 직원 대상으로 교육 가능 과목에 대해 교육훈련 수요 조사를 실시하지 않았음
- 개선방안
 - 우선 [중장기 인력수급계획]을 수립하고 동 계획과 연계하여 [연도별 교육훈련계획]을 수립할 것이 요구됨
 - 전년도 말이나 당해연도 1월에 전직원 대상으로 교육훈련 수요 조사를 실시한 후에 조사결과를 바탕으로 1월말까지 [연도별 교육훈련계획]을 수립할 것이 요구됨

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

- 운용 수준
 - 교육훈련 후에 직원들의 교육결과 보고서 제출을 의무화하고, 교육만족도 조사를 실시하였으나, 교육을 통하여 직원들의 직무수행 역량이 어느 정도 향상되었는지를 파악하기에는 부족함
 - 교육이수 점수가 승진 점수 산정시에는 포함되지만, 성과급 결정에는 반영되지 않음
- 잘된 점
 - 교육훈련 후에 교육만족도 조사를 실시하였음
- 미흡한 점
 - 교육훈련의 성과를 측정하는 방법이 타당하지 않으며 교육훈련 성과가 성과급 결정에 반영되지 않음
- 개선방안
 - 교육 이수 후에 교육만족도 조사만이 아닌, 교육 이수 전·후 역량평가를 2회 실시하여 교육을 통하여 직무역량이 어느 정도 향상되었는지 평가할 필요가 있음. 전 과목에 대해 역량 평가 실시에 어려움이 있다면 핵심 직무역량을 향상하기 위한 교육과목들에 한정해서 실시하는 방안을 권고함. 또한, 해당 과목 이수 후 필기시험을 실시하여 결과를 교육 점수로 산정하는 방식도 고려할 필요가 있음

- 교육점수를 승진뿐만 아니라, 성과급 결정에도 반영할 필요가 있음. 교육 훈련이 직무역량을 향상하기 위한 주된 방법이기 때문에 성과급 결정 산식에 포함하는 것이 바람직하다고 사료됨

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	4등급	평 점	69.5점	가 중 치	2
					득 점	1.39

□ 종합의견

- 성과관리 체계의 적정성과 관련하여, 성과관리 프로세스가 체계적으로 정립·운영되고 있으며, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 전반적으로 적절하게 설계되어 있음. 내부 성과관리 지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널도 마련하여 운영하고 있음
- 보상 적정성과 관련하여, 총인건비 인상률 기준을 준수하였고, 성과에 따라 보상을 차등 지급하였으며, 우수한 성과를 전사적으로 확산하기 위한 노력도 활발하게 전개되었음. 다만, 복리후생비 집행률이 타 기관에 비해 낮은 수준이며 비공개하고 있는 점도 개선이 요구됨

□ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
 - 운용 수준
 - 성과관리 프로세스가 체계적으로 정립되어 운영되고 있음. 중장기전략 → 연간 사업계획 → CEO 경영방침 → 전사경영목표 → 조직 KPI → 개인 KPI → 성과모니터링 → 평가확정 → 인사/보수 반영 → 성과공유 및 환류 등임
 - 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 전반적으로 적절하게 설계되어 있음. ‘[정량평가(부서성과 30% + 개인성과 70%)×0.3 + 정성평가(부서장과 임원에 의한 역량평가)×0.7]×0.8 + 교육점수 10점 + 경력점수 10점’ 으로 설계됨. 다만, 성과급은 ‘[정량평가(부서성과 30% + 개인성과 70%)×0.3 + 정성평가(부서장과 임원에 의한 역량평가)×0.7]×0.8’ 산식으로만 결정되며, 교육훈련 성과 점수가 성과급 결정 산식에 반영되지 않고 있음

- 내부 성과관리 지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널을 마련하여 운영하고 있음. 부서간 KPI 목표의 형평성을 맞추기 위해 <KPI 직원 공청회>를 실시한 후, KPI 평가결과 조정 절차를 시행하고 있음
 - 잘된 점
 - 성과관리 프로세스를 체계적으로 마련·운영하였으며 내부 성과관리 지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하여 반영하였음
 - 미흡한 점
 - 성과관리 지표 체계에서 교육훈련 점수를 성과급 결정 산식에 포함하지 않고, 단지 승진 점수 산식에만 포함하고 있음
 - 개선방안
 - 성과급 결정 산식에 교육훈련 점수를 포함할 것이 요구됨
 예) ‘[정량평가(부서성과 30% + 개인성과 70%)×0.3 + 정성평가(부서장과 임원에 의한 역량평가)×0.7]×0.8’ → ‘[정량평가(부서성과 30% + 개인성과 70%)×0.3 + 정성평가(부서장과 임원에 의한 역량평가)×0.7]×0.8 + 교육점수 10점’
 - 교육점수 10점을 산정하는 방법도 이수시간만이 아닌 교육 전·후 역량평가 점수 차이 또는 교육 후 실시한 필기시험 결과를 토대로 산정할 것이 요구됨
- (보상 적정성) 성과관리의 결과가 조직구성원에게 실질적으로 연계되고 있는가?
- 운용 수준
 - 총인건비 인상률 4% 이하 기준을 준수하였고, 경영평가 성과급을 5등급으로 구분하여 차등지급하였으며(기준 4등급 이상), 휴일근무수당을 폐지하여 임금체계를 단순화함
 - 복리후생비 집행률이 2017년도 73.8%에서 2018년도 78.9%로 상향되었으나, 타 공공기관에 비해 낮은 수준임. 또한 타 기관은 대부분 복리후생비를 공개하고 있으나, 킨텍스는 2015년 이래 복리후생비를 공개하지 않고 있음
 - 성과평가 결과에 따라 연봉과 경영평가성과급을 차등적으로 지급하였음. 연봉은 A/B/C 3등급으로 구분되며 A등급은 2등급 상향, B등급은 1등급 상향, C등급은 동결임. 경영평가성과급은 부서장급은 5등급, 최고-최저 등급 간 차등률을 100%로, 부서원급은 5등급, 최고-최저 등급 간 차등률을 50%로 설정하고 있음
 - 성과평가 결과를 전사적으로 확산/공유하기 위한 활동을 고성과/저성가로

체계적으로 구분한 후 활발하게 전개하였음. 우수성과의 경우 우수성과자에게 금전적·비금전적 보상을 제공할 뿐만아니라 우수부서 격려금(포상금)을 지급하였고, 성과평가 회의를 통해 우수사례를 조직 내 확산하였음. 저성과의 경우 성과부진자 관리체계를 구축하여 6개월 개선과제 수행 및 평가위원회를 통해 면직·복직을 결정하고, 저성과 부서에 대해서는 성과점검을 강화함

- 잘된 점

- 지방출자출연기관 예산편성지침에 부합하는 보수체계를 구축·운영하였음
- 성과평가 결과에 따라 연봉과 경영평가 성과급 보상을 차등적으로 지급하였으며 성과평가 결과를 전사적으로 공유하기 위한 활동을 체계적으로 전개하였음

- 미흡한 점

- 복리후생비를 공개하지 않았으며, 집행률도 상대적으로 저조함

- 개선방안

- 복리후생비 공개 및 집행률 제고가 요구됨. 지난 복리후생비 집행률이 지속적으로 80% 이하임을 고려할 때 적정 예산액을 편성하여 집행률을 90% 이상으로 개선할 것을 권고함
- 우수사례를 전사적으로 확산·공유하기 위해 성과평가회의 이외에 우수사례 발표회, 우수성과직원 특강 등의 노력을 추가적으로 전개할 것을 권고함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

8 재정관리

핵심성과 지표명	재정계획의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법
합계	가중치	3	평점	70점	득점	2.1
정성지표	평가등급	5등급	평점	55점	가중치 득점	2 1.10
정량지표	가중치	1	평점	100점	득점	1

□ 종합의견

- 대내외 경제환경분석과 경기도 재정여건·방향 분석절차를 구체화하고 기관의 재정운영방향을 대표할 수 있는 목표를 설정한 후 이를 달성하기 위한 구체적인 실천방안을 마련해야 함. 매년 변화하는 경제환경 및 경기도 재정방향에 따라 기관운영 기본방향의 개선 필요성을 검증하고 변경된 기관운영방향에 맞춘 세부추진방안과 예산배분을 수정하는 체계를 수립해야 함. 이런 환류절차의 목표달성도를 모니터링할 수 있는 내부평가지표를 개발해서 지속적으로 경영실적 개선에 기여할 수 있도록 해야 함
- 중장기재정계획의 안정적 실행을 위해서는 과거실적에 대한 사업성과분석과 재정여건분석이 선행되어야 함. 단년도 적정 재정계획이 수립된 후에는 중장기 재정계획상 중점 추진사항별로 단년도 예산배분을 실행하고 차이발생 원인 분석을 수행한 후 이를 다시 중장기계획에 피드백하는 절차를 통해 실행을 구체화해야 함

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영방향이 설계되어 있는가?
 - 운용 수준
 - 내·외부 재정여건을 고려한 기존 재정운영 방향의 개선방향을 도출하기 위하여 대내외 경제환경, 경기도 재정여건분석을 수행함. 내외부 환경분석을 통해 예산운영방향을 선정하고 이를 수행하기 위한 세부전략을 수립함
 - 내외부 이해관계자들과의 적극적인 협의를 위해 출자기관 실무회의 등을

개최하고 예산편성 TF 검토를 통해 예산안 편성의 합리성 제고를 위해 노력함

- 잘된 점

- 해외사업에 대한 필요성 및 리스크에 대한 심의를 위해 외부위원이 포함된 해외사업 리스크관리위원회 운영지침을 제정하고 인도 뉴델리 전시장 운영사업에 관한 심의를 수행함

- 미흡한 점

- 대내외 환경분석결과와 수립된 예산운영방향의 연계성이 모호하므로 개선이 필요하며, 재정계획에 기관의 재정여건을 충분히 반영할 수 있도록 현재 기관의 재정여건에 대한 분석절차가 선행되어야 함
- 외부전문가 초청 토론회를 개최하였으나 토론의 주제와 재정계획과의 논리적 연계성이 불명확함
- 재정계획의 합리성을 제고하기 위한 다양한 절차들이 재정계획의 합리성 향상에 어떠한 기여를 했는지 평가하는 절차가 부족하고, 평가결과가 재정 계획 수립에 환류되는 제도의 수립이 요구됨

- 개선방안

- 대내외 경제환경분석과 경기도 재정여건·방향 분석절차를 구체화하고 기관의 재정운영방향을 대표할 수 있는 목표를 설정한 후 이를 달성하기 위한 구체적인 실천방안을 마련해야 함. 매년 변화하는 경제환경 및 경기도 재정방향에 따라 기관운영 기본방향의 개선 필요성을 검증하고 변경된 기관운영방향에 맞춘 세부추진방안과 예산배분을 수정하는 체계를 수립해야 함. 이런 환류절차의 목표달성도를 모니터링할 수 있는 내부평가 지표를 개발해서 지속적으로 경영실적 개선에 기여할 수 있도록 해야 함

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

- 운용 수준

- 경기변동 시나리오를 기본계획형, 경기호황형, 경기침체(1)형과 경기침체(2)형으로 분류하여 시나리오별 경영수지 분석을 수행하였음
- 예산편성 TF팀의 예산검토후 대외의견과 출자기관의 의견을 반영하여 차년도 예산계획을 확정하고, 중기 전략과제에 근거한 단년도 세부사업별 예산배분을 실시함

- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 기관의 미션과 비전을 달성하기 위한 전략체계와 중장기재정계획과의 연계성이 모호함
- 개선방안
 - 중장기재정계획의 안정적 실행을 위해서는 과거실적에 대한 사업성과분석과 재정여건분석이 선행되어야 함. 단년도 적정 재정계획이 수립된 후에는 중장기재정계획상 중점 추진사항별로 단년도 예산배분을 실행하여 중장기 계획의 실행력을 강화해야 함
 - 중장기재정계획상의 단년도 예산과 실제예산의 차이원인분석을 수행하고 개선점을 도출하여 중장기재정계획을 업데이트하는 중장기재정계획 실효성 강화방안을 마련해야 함
- (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 : $1\text{점} \times 100\% = 1.00\text{점}$
 - 의견 : 이행기준 10개 중 10개를 이행하여 이행준수율은 100%임

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	재정·정보관리	지표성격
평가항목				재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	4등급	평 점	69점	가 중 치	3
					득 점	2.07

□ 종합의견

- 부서별 경조사비 사업예산 편성 및 집행관리에 따라 중복집행이 발생하는 등 예산낭비 발생가능성을 줄이기 위해 총무팀으로 경조사비 관리를 일원화 하고 제도 개선을 통해 경조사비 집행의 적정성 사전검토를 강화하고 중복 집행을 방지한 절차를 도입한 것은 잘된 점으로 평가함. 정기에금의 만기를 1년으로 제한하지 않고, 여유자금의 운용계획에 따른 정확한 자금소요시기 예측에 따라 만기를 1년 이상으로 확대한다면 이자수익을 증대시킬 가능성이 매우 높으므로 보완이 요구됨
- 미수채권 관리지침을 개정하여 미수채권의 정기적인 보고체계를 구축하고 시점별 미수채권 대응방안을 구체화함. 재산조사와 추심업체 조기투입 등 적극적인 채권관리를 통하여 전년도 대비 외상매출금이 10억원(35%) 감소한 것은 잘된 점으로 평가함. 외부전문가의 자문범위를 확대하여 재정관리·자금 관리의 내부통제에 대한 전반적 검토절차 수행 후 내부통제 취약점을 발견 하고 이에 대한 개선안을 마련하는 절차가 필요함

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 기관은 상시운전자금은 MMDA(설정한도 60억원)에 예치하여 운영하고 있으며, 설정액 초과시에는 정기에금에 예치하고 있음
 - 여유자금은 1금융권 정기에금으로 예치하였으며, 복수기관 견적을 통해 이자수익을 극대화하였으며 분산예치를 통해 자금의 안정성을 확보함
 - 법인카드 사용기준 및 집행관리를 강화하고, 경조사비 관리 일원화와 업무 추진비 실명제 등 집행의 투명성 강화제도를 시행함

- 잘된 점
 - 이자수익이 2017년 2,043백만원에서 2018년 2,737백만원으로 34% 증가함
 - 부서별 경조사비 사업예산 편성 및 집행관리에 따라 중복집행이 발생하는 등 예산낭비 발생가능성을 줄이기 위해 총무팀으로 경조사비 관리를 일원화하고 경조사비 집행 전 관리부서 담당자의 협조(확인)를 구하도록 제도를 개선하여 경조사비 집행의 적정성 사전검토를 강화하고 중복집행을 방지함
 - 2018년 중 3개국 이상의 경쟁입찰 과정을 거쳐 인도 ICC 전시장 운영권을 확보함
- 미흡한 점
 - 여유자금 예치방식인 정기예금의 만기가 1년으로 한정·운용되고 있어서 치밀한 자금운용계획에 따른 운용가능기간 확대를 검토할 필요가 있음
- 개선방안
 - 정기예금의 만기를 1년으로 제한하지 않고, 여유자금의 운용계획에 따른 정확한 자금소요시기 예측에 따라 만기를 1년 이상으로 확대한다면 이자 수익을 증대시킬 가능성이 매우 높음
- (건전성) 예산·회계관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 내부규정 및 제반 법률에 따른 결산절차를 운용하고 있으며, 외부의 회계 및 세무 자문기관을 선정하여 특정 경제적 사건에 대한 회계처리 자문, 해외거래 매출인식방안에 대한 자문 등을 통해 회계처리의 투명성을 강화함
 - 인트라넷 게시판 활성화를 통해 조직구성원들과의 회계 자료를 공유하고, 신입사원을 대상으로 한 회계기초교육을 실시하여 회계업무 이해도를 제고함
 - 이해관계자와의 협력을 통해 다양한 투자기관 및 지원기관으로부터 공동 투자예산 및 지원금을 확보함
 - 잘된 점
 - 미수채권 관리지침을 개정하여 미수채권의 정기적인 보고체계를 구축하고 시점별 미수채권 대응방안을 구체화함. 재산조사와 추심업체 조기투입 등 적극적인 채권관리를 통하여 전년도 대비 외상매출금이 10억원(35%) 감소함

- 미흡한 점

- 외부감사인이 연결재무제표 작성에 관여하는 등 독립성 훼손의 우려가 있으므로 회계담당자의 연결회계 교육 수강 등의 회계전문성 향상을 위한 조치가 필요함
- 회계처리 및 세무처리에 대한 외부 자문활동에 국한하지 말고, 외부전문가의 자문범위를 확대하여 재정관리·자금관리의 내부통제에 대한 전반적 검토 절차 수행 후 내부통제 취약점을 발견하고 이에 대한 개선안을 마련하는 절차가 필요함

- 개선방안

- 해당사항 없음

우수사례

- 해당사항 없음

9 정보관리

핵심성과 지표명	공공정보 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성·정량
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	정보관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평 점	22.5점	득 점	0.45

□ 종합의견

- 공공기관 지원업무분야 사전정보공표의 표준모델을 전혀 수용하지 않아 정보 공개 노력이 보이지 않음. 국민 중심의 정보공개에 대한 기관의 관심과 의지가 필요하고, 정보공개를 통해 고객집단의 알권리를 충족하기 위한 기관의 노력이 필요함
- 기관의 홈페이지에 킨텍스 전시장 VR을 도입하고 실시간 주차 서비스 정보를 제공하여 고객 편의성을 제고하고 있으나 고객 중심의 정보 제공에는 다소 미흡함. ‘행사일정/예매’ 등에서 제공하는 정보를 고객 친화적으로 개선할 필요가 있음
- 킨텍스 모바일 앱 이용자로부터 정보를 입수하고, 글로벌 MICE연구회의 개최를 통해 다양한 과제를 발굴하는 기관의 노력은 긍정적임. 다만, 이렇게 입수한 정보와 발굴한 과제를 뉴스레터로 발송하는 소극적인 방식에서 벗어나 체계적으로 정리·분석을 통해 DB화하여 공공데이터를 제공·개방하려는 기관의 노력이 필요함

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	2.0	0.45
국민중심의 정보공개 노력도 (사전정보공표 실적) (국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	0.3 (0.15) (0.15)	0.08 (0) (0.08)
공공데이터 제공·개방 노력도 (공공데이터 개방 실적) (개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	0.4 (0.2) (0.2)	0.2 (0.10) (0.10)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.17
정보보호개선 노력	1.0	0

□ 세부 평가의견

○ 국민중심의 정보공개 노력도

① 사전정보공표 실적

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

- 기관은 7건을 공시했다고 보고했으나, 정보공개포털 내 사전정보공표 표준 모델 100건에 해당되는 건이 없음. 공공기관 지원업무분야 사전정보공표의 표준모델을 적극적으로 수용하고 사전정보공표를 확대하여 잠재적 고객 집단을 확대하고, 국민의 알권리에 대한 정보 공시를 할 필요가 있음

② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

- 운용 수준

- 기관의 3대 사업영역인 전시회·컨벤션 유치사업, KINTEX Brand 전시회 개최사업, 부대시설·임대사업 영역별로 메뉴가 적절하게 구성되어 있음. 또한 교통·숙박·관광 메뉴를 통해 장기 행사 일정이 있는 고객에게 필요한 정보를 제공하고 있음

- 잘된 점

- 킨텍스 전시장 VR을 도입하여 전시장 로비 및 내부, 회의실, 항공 전경을 볼 수 있도록 함. VR을 이용하여 고객이 방문 전 실제 이동 동선을 파악 하도록 하여 고객의 편의성을 증진시킴. 또한 실시간 주차장 현황을 제공 하여 주차 서비스 정보를 제공하고 있고, 모바일 앱 활성화를 통해 모바일 입장 서비스를 제공하여 고객의 편의성을 제고하고 있음

- 미흡한 점

- 홈페이지의 ‘행사일정/예매’에서 전체일정, 전시회일정, 문화전시·공연·기업행사 일정 정보를 일별로 보여 지도록 함. 일정이 끝난 행사도 게시 하고 있어 불필요한 정보를 고객에게 제공하고 있음
- 전시홀 임대 안내에서 “01/임대문의”로 표기하고 있는데, 예약과 관련된 단계별 이행사항을 표기한 것으로 보이나 의미가 명확하지 않음. 이용자 입장에서는 일수를 의미하는지 단계를 의미하는지 이해가능성이 떨어짐

- 임대료 안내에서 m²당 임대 요율만 제시하고 있어 이용자가 직접 계산해야 함. 월별/규모별 할인율이 동시에 적용될 경우 계산이 복잡해져 정확한 임대요금을 계약 전에 산정하기 어려움
 - 임대·서비스 중 로케이션 메뉴에 사진만 게시하고 있어 해당 사진이 어떤 드라마나 영화 촬영장소로 이용되었는지 정보가 부족하여 홍보 자료로서의 가치가 떨어짐
- 개선방안
- 일정이 완료된 행사 등은 별도로 정보를 검색하도록 하고, 현재 진행 중인 일정만 나타나도록 개선하여 검색의 편의성을 도모해야 함
 - 전시홀 임대 안내에서 예약과 관련된 단계별 이행사항을 ‘① 임대문의’로 단계별로 명확하게 표기하여 이용자의 오해가능성을 방지하도록 조치하는 것이 바람직함
 - 임대요율 안내에 ‘임대요율 계산기’ 기능을 신설하여 이용자가 입력하면 임대요금을 알 수 있도록 하여 고객의 편의성을 증대하는 것이 바람직함
 - 킨텍스 광고 안내 메뉴에 광고방식과 장소에 따른 이용료를 공지하여 고객의 편의성을 도모하는 것이 필요함
 - 로케이션 사진을 클릭하면 로케이션한 드라마나 영화를 안내한다면 드라마나 영화제작자에게 필요한 정보를 제공할 수 있고, 방문객도 해당 정보를 습득할 수 있음

○ 공공데이터 제공·개방 노력도

① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준
- 홈페이지 및 모바일 앱, 페이스북 등 SNS의 다양한 채널을 통해 참관객, 전시 주최자, 유관기관, 입주기업, 협력업체에 기관 특성을 반영한 공공 데이터를 개방하고 있음
 - 킨텍스 모바일 앱 이용자의 빅데이터를 공유하여, 행사 주최자의 행사 기획 분야 및 주요 타겟 고객층 선정을 위한 보조 자료로 활용이 가능하도록 데이터를 개방하고 있음
- 잘된 점
- 킨텍스 모바일 앱 이용자로부터 수집한 빅데이터를 정보수요자에게 제공하여 행사 기획 분야 및 주요 타겟 고객층 선정을 위한 보조 자료로 활용이 가능하도록 정보(뉴스레터)를 제공하고 있음

- 미흡한 점

- 수집한 빅데이터를 정보수요자에게 뉴스레터로 제공하고 있으나 빅데이터를 체계적으로 정리, 축적한 DB를 구축하지는 않음. 정보이용자가 해당 데이터를 입수하기 위해서는 뉴스레터를 일일이 찾아야함

- 개선방안

- 킨텍스 모바일 앱 이용자로부터 수집한 빅데이터를 정보수용자가 목적에 적합하게 이용할 수 있도록 DB를 구축하여 체계적으로 정리, 축적할 필요가 있음. 이렇게 구축한 DB를 기관 홈페이지의 자료실을 통해 고객에게 제공할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 전시주최자에 대한 만족도 조사를 연 1회 설문조사를 실시하여 분야별 개선과제를 도출하고 있음. 홈페이지(136건), 콜센터(17,283건), 안내데스크(100,924건)을 통해 참관객 의견을 수렴하고 있음. 참가기업을 대상으로 사업설명회와 기업간담회를 개최하여 전시참가 기업의 상생전략과 해외 진출기업 사례를 공유하고 있음. 유관기관과 월 1회 연구회를 개최하여 동종업계, 유관기관 네트워킹 및 업계별 사례 발표를 통해 전시 공공 데이터 발굴을 위한 노력을 하고 있음

- 잘된 점

- 뷰티박람회 참가기업과 참가유력기업을 대상으로 대기업-중소기업 상생 전략과 해외진출기업의 사례를 공유하여 참가유력기업에 대해 유용한 정보를 제공하고 있음. 유관기관 구성원과의 월례행사를 통해 전문가집단의 정보를 공유하여 전시업계 공공데이터를 발굴하고 있음

- 미흡한 점

- 대부분의 참관객은 콜센터를 이용하여 불만사항을 접수하고 있고, 기관은 이에 대해 즉각적으로 대응하고 있음. 그러나 이러한 불만사항을 체계적으로 정리·분석하여 향후 경영개선과제로 선정하지 않고 있음

- 개선방안

- 콜센터를 통해 접수된 불만사항을 주기적(월별 또는 분기별)으로 정리·분석한 자료를 이용하여 향후 경영개선 과제로 선정할 필요가 있음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준

- 경기도 및 대한민국 MICE 산업 발전을 주도할 수 있도록 학계, 업계, 정부, 협회·단체, CVB, 국회, 언론, 킨텍스 임직원 등 50명으로 구성된 ‘글로벌 MICE연구회’를 운영하고 있음. 동 연구회에서 MICE 산업 발전을 위한 현안 과제를 선정하고 토의결과를 자료로 작성하여 연도별 발표 자료집을 제작하고 있음. 또한 전시장 운영자협회를 통해 컨벤션센터 실무자회의를 실시하여 관련 정보를 공유하고 있음

- 잘된 점

- 글로벌 MICE연구회 운영을 통해 경기도 MICE산업 및 기관 발전을 위한 다양한 정보를 교류하고 있고, 이를 통해 과제를 발굴하고 있고 뉴스레터를 통해 회원에게 제공하고 있음

- 미흡한 점

- 글로벌 MICE연구회 운영을 통해 MICE산업 및 기관 발전을 위한 다양한 정보를 교류하여 과제를 발굴하고 있는 점은 긍정적이나, 도내 소재한 대학의 관광경영학과와 적극적인 교류가 없음. 또한 해당 자료를 뉴스레터로만 제공하고 있어 정보수요자가 필요한 정보를 뉴스레터를 검색하여 정리해야 하는 번거로움이 있음

- 개선방안

- 글로벌 MICE연구회에서 발굴된 과제나 축적한 자료는 도내 소재한 대학의 교육 자료로 활용될 수 있음. 이러한 자료는 도내 소재한 관광계열 대학의 경쟁력 강화에 일조할 수 있음. 대학과의 업무협약 체결을 통해 축적한 자료를 공유할 필요가 있음. 또한 기관 홈페이지에 자료실을 신설하여 MICE연구회 자료를 게시하여 고객의 편의성을 증진시킬 필요가 있음

○ (정보보호개선 노력) 정보보안 및 개인정보보호를 위한 권고안을 얼마나 반영하려고 노력하고 있는가?

- 평가결과 : 48.21점 (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	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문	기관성과	지표성격	정성
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가항목	기관사업성과	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	6등급	평 점	46점	가 중 치	5.25
					특 점	2.42

□ 종합의견

- 기관사업성과의 핵심성과지표로 5개 항목(경영수지 개선 실적, 자기자본 이익률, 1인당 영업이익, 1인당 당기순이익, 전시장 운영 활성화)을 설정한 후 9개 세부지표로 구분하여 성과를 측정하고 있음. 9개 세부지표 모두 전년도 대비 향상된 것으로 나타남
- 공공기관임에도 불구하고 9개 세부지표 중 ‘주관전시회 개최 평가’ 지표를 제외하고 모두 수익성에 초점을 맞춰 성과를 평가하고 있음. 즉, 수익성 관련 지표(경영수지 개선, 자기자본 이익률, 1인당 영업이익, 1인당 당기순이익)가 차지하는 비율이 65%임. 전시장 운영 활성화 지표에서 공익목적으로 수행하는 ‘주관전시회 개최 평가’ 지표를 제외한 나머지 지표들은 수익성 지표와 직접적으로 연결됨. 즉, 전시장 가동률이 높아질수록 수익성 관련 지표가 양호해짐. 이러한 관점에서 본다면 공공기관임에도 불구하고 수익성 관련 지표가 전체 지표값에서 차지하는 비율은 89.5%임. 기관에서 수행하는 공익 활동에 대한 성과를 측정할 수 있는 지표 개발이 필요함

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
 - 운용 수준
 - 기관 설립목적에 따라 미션을 설정하고 네 가지의 핵심가치에 따라 중기 전략과제를 선정 후 5개의 핵심성과지표와 9개의 세부지표로 설정함.

기관의 재무적 성과 증대에 따라 세부지표 중 다섯 가지는 수익성과 관련 되어 있고 네 가지는 전시장 운영 활성화로 구성되어 있음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 지역경제 활성화와 대한민국 무역 육성이라는 기관의 설립목적에 부합하는 지표가 설정되어 있지 않음
- 공공기관임에도 불구하고 거의 모든 세부지표가 수익성에 초점을 맞추고 있음. 이러한 수익성 위주의 세부지표는 경영활동이 수익성에 집중될 수 있어 공공성에 대한 기관의 노력이나 고려가 약화될 수 있음

- 개선방안

- 지역경제 활성화를 위해 주주기관 정책지원 및 사업수행, 지역경제 활성화에 기여, 사회적 책임 이행, 유관기관과의 활발한 협력을 제시하고 있음. 지역경제 활성화에 대한 기여정도를 측정하기 위한 지표 개발이 어려울 수 있으나, 유관기관과의 활발한 협력과 사회적 책임 이행에 대한 지표 개발은 가능할 것으로 판단함. 기관의 2019년 사업예산계획을 살펴보면, 지역사회 공헌사업으로 교육과 복지를 제시하고 있음. 이들 항목에 대한 예산투입액 또는 예산투입액 대비 실행건수 또는 실행건수를 적절한 지표로 개발 가능함. 예를 들어, 지역아동센터에 대한 사랑의 도서 지원사업은 지원한 도서 수, MICE산업 진로탐색 강연 재능기부는 강연 횟수, 지역아동 초청 전시문화체험 지원 사업은 참가자 수, 지역 문화예술인 연습 및 창작 공간 지원사업은 참여자 수 등으로 측정 가능함. 이러한 지역사회에 대한 책임 이행에 대한 지표가 신설되어야 함

○ (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업 방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?

- 운용 수준

- 전시장 가동률은 목표대비 실적평가로 평가하고, 나머지 지표는 모두 목표 부여에 의한 상향평가 방식으로 평가하고 있음. 수익성에 기반한 지표가 특성지표에서 차지하는 비중은 65%에 해당하고 전시장 운영 활성화 지표가 특성지표에서 차지하는 비중은 35%임

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점
 - 기준치를 설정할 때 결측치가 있는 연도는 평균값을 계산할 때 제외해야 하나 영업이익의 비율은 2개년 결측치가 있는데도 3개년 평균값으로 계산하였고, 1인당 영업이익의 평가는 2개년 평균값으로 계산함. 결측치가 있는 연도를 평균값 계산할 때 고려하면 기준치가 낮게 설정되고, 이로 인해 최고목표와 최저목표는 낮게 설정되어 당해연도 달성도를 과대평가하게 됨
- 개선방안
 - 결측치가 있는 연도를 제외하고 실적치가 있는 연도만 대상으로 평균값을 계산하여 기준치를 설정해야 함. 경영성과에 따라 결측치가 발생할 수 있는 영업이익, 당기순이익은 지표를 설계할 때 배제하는 것이 타당함. 기관의 최근 성과의 추세를 고려해보면 영업이익의 사용은 고려할 수 있으나, 당기순이익을 포함한 지표는 사용하기 곤란함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	경영수지 개선 실적					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	7.4375	득 점	7.0467

□ 평가내용

① 영업수지 비율

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$\text{영업수지 비율} = \frac{\text{매출액}}{\text{영업비용}}$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015 93.12	최고 (110%) 107.6093	105.09	3.71875	63.991	25.5	3.32795
2016 98.73				최저 (80%) 78.2613		
2017 101.63						
평 균 97.8267						
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(105.09) - \text{최저}(78.2613)}{\text{최고}(107.6093) - \text{최저}(78.2613)} \times 100 = 91.4157\%$					91.4157점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(105.09) - \text{기준치}(97.8267)}{\text{기준치}(97.8267)} \times 100 = 7.4247\%$					85점

② 영업이익 비율

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향평가
- 측정산식

$$\text{영업이익 비율} = \frac{\text{영업이익}}{\text{영업비용}}$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015 0	최고 (110%) 1.793	5.09	3.71875	70	30	3.71875
2016 0				최저 (80%) 1.304		
2017 1.63						
평 균 1.63						
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(5.09) - \text{최저}(1.304)}{\text{최고}(1.793) - \text{최저}(1.304)} \times 100 = 774.2331\%$					100점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(5.09) - \text{기준치}(1.63)}{\text{기준치}(1.63)} \times 100 = 212.2699\%$					100점

□ 평가의견

- 영업수지 비율은 전년 101.63% 대비 105.09%로 3.46% 증가하여 영업수지가 다소 개선되었음. 영업이익 비율은 전년 1.63% 대비 5.09%로 3.46% 증가하여 크게 개선되었음
- 영업이익 비율은 2015년과 2016년은 각각 0%, 2017년은 1.63%인데 2015년과 2016년의 실적치가 없는 상황에서 2017년 실적치를 3으로 나누어 평균으로 나누면 기준치가 너무 낮게 설정됨. 결측치가 발생하는 연도는 제외하고 실적치가 있는 연도만을 이용하여 평균값으로 계산하는 것이 타당함
- 경영수지 개선 실적으로 영업수지비율과 영업이익 비율을 세부지표로 설정하고 있음. 영업수지 비율은 수익성 증대에 초점을 맞춘 지표이며, 영업이익 비율은 수익성 증대와 비용 감소에 초점을 맞춘 지표임. 영업이익 비율은 영업이익이 발생하는 상황에서만 적용 가능하므로, 영업손실이 발생할 때는 사용할 수 없다는 문제가 있음. 영업수지비율이 수익성 증대에 초점을 맞춘 지표라면, 비용 감소에 초점을 맞춘 지표 개발이 필요함. 매출액 증감액(당기 매출액 - 전기 매출액)을 분모로, 영업비용 증감액(당기 영업비용 - 전기 영업비용)을 분자로 한다면 비용 절감을 위한 기관의 노력을 측정할 수 있음

핵심성과 지표명	자기자본 이익률					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문	기관성과	지표성격	정량
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가항목	기관사업성과		
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	2.975	득 점	2.975

□ 평가내용

○ 자기자본 이익률 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$\text{자기자본 이익률(\%)} = \frac{\text{당기순이익}}{\text{자기자본}}$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0	2.65	2.975	70	30	2.975
2016	0.64					
2017	1.53					
평균	1,0850	0.868		100		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(2.65) - \text{최저}(0.868)}{\text{최고}(1.1935) - \text{최저}(0.868)} \times 100 = 547.4654\%$					100점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(2.65) - \text{기준치}(1.085)}{\text{기준치}(1.085)} \times 100 = 144.2396\%$					100점

□ 평가의견

- 자기자본 이익률은 전년도 1.53% 대비 2.65%로 1.12%가 증가하여 수익성 개선으로 당기순이익이 증가하여 지표가 향상되었음
- 자기자본 이익률의 기준치를 설정할 때 2015년 값이 없음에도 3개년 평균을 기준치로 설정하였음. 실적치가 없는 상황에서 영업이익 비율은 전기 값을 당기 기준치로 설정하는 것이 타당하고, 자기자본 이익률은 2개년 평균을 기준치로 설정하는 것이 타당함. 자기자본 이익률을 계산할 때 당기말 자기자본을 당기순이익으로 나누어 계산하고 있는데, 이러한 방법은 재무분석에서 간편법으로 사용하는 방식임. 당기순이익은 유량(flow)이고 자기자본은 저량

(stock)이기 때문에 자기자본 이익률을 계산할 때 분모인 자기자본은 기초와 기말을 더한 후 2로 나눠 계산한 유량으로 변환해야 함

- 자기자본 이익률은 당기순손실이 발생하면 의미가 없으므로 당기순손실이 발생하는 상황을 고려하여 이를 대신할 지표 개발이 필요함. 예를 들어, 분자에 매출액을 사용하여 투하자본 1원당 발생하는 매출액을 비교하여 투하자본의 효율성을 측정할 수 있음

핵심성과 지 표 명	1인당 영업이익					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문	기관성과	지표성격	정량
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가항목	기관사업성과		
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	5.95	득 점	5.95

□ 평가내용

○ 1인당 영업이익 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$1인당\ 영업이익 = \frac{영업이익}{임직원수}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0	최고 (110%)	12.727	33.14	5.95	70	30	5.95
2016	0							
2017	11.57	최저 (80%)	9.256			100		
평 균	11.57							
목표달성도 (70%)		$\frac{실적(33.14) - 최저(9.256)}{최고(12.727) - 최저(9.256)} \times 100 = 688.1014\%$				100점		
목표달성수준 (30%)		$\frac{실적(33.14) - 기준치(11.57)}{기준치(11.57)} \times 100 = 186.4304\%$				100점		

□ 평가의견

- 1인당 영업이익은 전년도 11.57백만원 대비 33.14백만원으로 186% 증가함. 매출액은 전년도와 유사하나 매출원가 및 판매비와 관리비의 감소로 영업이익이 증가하여 1인당 영업이익이 증가함. 동 지표는 수익 증가와 비용 절감을 위한 임직원의 노력 수준을 측정할 수 있어 적절한 지표라고 판단함. 다만 영업이익이 발생하지 않는 상황에서는 적용할 수 없다는 문제점이 있음. 이에 대한 대안으로 분자에 영업이익 대신 매출액을 사용할 수 있음. 인당 매출액을 성과지표로 설정한다면 비용절감에 대한 성과지표를 별도로 설정하는 것이 바람직함. 비용절감에 대한 성과지표로는 인당 영업비용을 고려할 수 있음

-
- 기준치를 산정할 때 3개년 측정값이 없어 2017년 1인당 영업이익을 기준치로 선정해야 하는데, 3개년으로 나눠 계산하여 기준치를 과소 선정하여 달성 수준을 과대하게 평가하고 있음. 실적치가 있는 연도만 고려하여 기준치를 계산해야 함

핵심성과 지 표 명	1인당 당기순이익					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	2.975	득 점	2.975

□ **평가내용**

○ 1인당 당기순이익 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$1인당\ 당기순이익 = \frac{당기순이익}{임직원수}$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0	61.55	2.975	70	30	2.975
2016	최고 (110%) 28.424					
2017	최저 (80%) 20.672					
평 균	25.8400			100		
목표달성도 (70%)	$\frac{실적(61.55) - 최저(20.672)}{최고(28.424) - 최저(20.672)} \times 100 = 527.322\%$					100점
목표달성수준 (30%)	$\frac{실적(61.55) - 기준치(25.84)}{기준치(25.84)} \times 100 = 138.1966\%$					100점

□ **평가의견**

- 1인당 당기순이익은 전년 36.39백만원에서 61.55백만원으로 69% 증가함. 이는 임직원의 수익 증대와 비용 절감의 노력으로 향상되었다고 판단함
- 당기순이익은 영업이익에 기타수익·금융수익과 기타비용·금융원가를 가감하여 계산하는데, 기타수익 등은 임직원의 노력 수준과는 관계없는 수익인 기부금과 이자수익이 포함됨. 또한 당기순손실이 발생하면 동 지표는 의미가 없음. 이러한 이유로 동 지표를 대체할 수 있는 적절한 지표를 개발할 필요가 있음. 1인당 영업이익 평가 지표는 수익 증대와 비용 감소를 위한 임직원의 노력을 측정할 지표인데, 1인당 당기순이익 평가 지표도 비슷한 유형의

지표에 해당함. 따라서 비용절감을 위한 노력을 측정하고자 한다면 분자에 당기순이익 대신 영업비용을 사용할 수도 있음

핵심성과 지 표 명	전시장 운영 활성화					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대실적 목표부여	가 중 치	10.4125	득 점	10.25631

□ 평가내용

○ 전시장 가동률

- 평가방법 : 목표대비 실적평가
- 측정산식

$$\text{전시장 가동률} = \frac{\text{전시장임대면적} \times \text{사용일수}}{\text{전시장전체면적} \times 365\text{일}} \times 100$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
55.38	60.94	3.12375	66.5	28.5	2.96756
				95	
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(60.94)}{\text{목표치}(55.38)} \times 100 = 110.0397\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(60.94) - \text{목표치}(55.38)}{\text{목표치}(55.38)} \times 100 = 10.0397\%$				95점

○ 대형전시 개최 건수 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$\text{대형전시 개최 건수}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	46.5	최고 (110%)	67.8333	73	1.561875	70	30	1.561875
2016	63.5		49.3333			100		
2017	75	최저 (80%)						
평 균	61.6667							
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(73) - \text{최저}(49.3333)}{\text{최고}(67.8333) - \text{최저}(49.3333)} \times 100 = 127.9279\%$							
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(73) - \text{기준치}(61.6667)}{\text{기준치}(61.6667)} \times 100 = 18.3784\%$							

○ 주관전시회 개최 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향평가
- 측정산식

주관전시회 개최 면적의 합계

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	184,769	최고 (110%)	309,085.7	511,203	3.12375	70	30	3.12375
2016	223,679							
2017	434,513	최저 (80%)	224,789.6			100		
평균	280,987							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(511,203) - \text{최저}(224,789.6)}{\text{최고}(309,085.7) - \text{최저}(224,789.6)} \times 100 = 339.7706\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(511,203) - \text{기준치}(280,987)}{\text{기준치}(280,987)} \times 100 = 81.9312\%$					100점	

○ 컨벤션 개최 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향평가
- 측정산식

국내컨벤션 개최실적(40%) + 국제컨벤션 개최실적(60%)

- 평가결과(국내컨벤션 개최실적)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	734	최고 (110%)	842.6	884	1.04125	70	30	1.04125
2016	764							
2017	800	최저 (80%)	612.8			100		
평균	766.0000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(884) - \text{최저}(612.8)}{\text{최고}(842.6) - \text{최저}(612.8)} \times 100 = 118.0157\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(884) - \text{기준치}(766)}{\text{기준치}(766)} \times 100 = 15.4047\%$					100점	

- 평가결과(국제컨벤션 개최실적)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	106	최고 (110%)	198	211	1.561875	70	30	1.561875
2016	204							
2017	230	최저 (80%)	144			100		
평균	180.0000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(211) - \text{최저}(144)}{\text{최고}(198) - \text{최저}(144)} \times 100 = 124.0741\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(211) - \text{기준치}(180)}{\text{기준치}(180)} \times 100 = 17.2222\%$					100점	

□ 평가의견

- 전시장 가동률은 전년 59.85% 대비 60.94%로 1.09%로 다소 증가함. 흑한기와 혹서기에는 전시회를 개최할 수 없다는 측면을 고려한다면 현재 전시장 가동률은 포화 상태에 이르렀다고 판단함. 따라서 전시장 가동률을 높이기 위한 기관의 노력 수준은 적절하다고 판단함
- 대형전시 개최 건수는 전년도 75 대비 73으로 다소 감소함. 대형전시 개최 건수는 면적별로 가중치를 반영하여 총 합산된 점수로 산정하고 있음. 개최 건수만 반영하는 방식보다는 기관이 사용하고 있는 면적별 가중치를 부여하는 방식이 합리적이거나, 개최일수를 추가로 반영하는 방안이 좀 더 합리적임. 개최일수를 반영하는 방안으로는 ‘개최기간/365(윤년 366)’ 또는 ‘개최기간을 면적에 곱하는 방식’을 고려할 수 있음
- 주관전시회 개최 평가는 전년도 434,513 대비 511,203으로 18% 증가함. 주관 전시회 개최 평가 지표를 산정할 때 면적으로 평가하면 개최횟수가 자동 반영되나, 개최일수를 반영하지 못함. 따라서 주관전시회 개최 평가지표에 면적뿐만 아니라 개최일수를 반영하는 방안을 고려할 필요가 있음. 개최일수를 반영하는 방안은 ‘개최기간/365(윤년 366)’ 또는 개최기간을 면적에 곱하여 반영할 수 있음
- 컨벤션 개최 평가는 국내 컨벤션 건수는 전년 대비 84건이 증가하고 국제 컨벤션 건수는 19건이 감소함. 이로 인해 전년 800 대비 884로 지표값은 84 증가함. 동 지표 또한 개최일수를 고려하지 않고 있으므로 개최일수를 고려할 필요가 있음. 또한 면적을 고려해야 좀 더 합리적인 지표가 될 수 있음. 만약 국제컨벤션의 다양한 개최를 성과지표로 본다면 면적과 개최일수를 고려하지 않고, ‘건수’로만 평가하는 것이 바람직함. 또한 국내컨벤션 보다는 국제컨벤션 비중을 확대하고자 한다면 기관 목표를 변경하여 국제 컨벤션에 대한 비중을 60%에서 더 확대할 수 있음

2 사회성과

핵심성과 지 표 명	외부고객만족도					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회성과 고객만족도	지표성격	정량
평가결과	평가방법	만족도평가	가 중 치	10	득 점	8.62

□ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
4.68	3.94	8.62

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 76.8점, 2018년 78점으로써, 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 4.68점, 전년대비 개선도 평가에서 3.94점으로 평가되어 총 8.62점을 득점하였음

핵심성과 지 표 명	도 권장정책 이행실적					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회성과	평가항목	정책준수
평가결과	지표성격	정량	가 중 치	5	득 점	4.2

□ **항목별 점수표**

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	4.2
① 양성평등 준수	0.25	0.25
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	0
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	0
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	0
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	0.56
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	1.64
⑧ 총인건비 인상률 준수여부	1.5	1.5
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
45.5%	54.5%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 11명 중 남성이 5명으로 45.5%, 여성이 6명으로 54.5%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 68명, 여성 32명으로서 수가 적은 여성의 2018년 채용 비율이 54.5%로서 만점 기준인 50% 이상에 해당하므로 0.25점으로 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
5회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영 횟수는 5회로써, 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
0건	0건	-	감점	0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제가 0건임에 따라 0점으로 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
0명	0명	-	가/감점	0

- 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원은 0명, 채용인원은 0명임. 이에 따라 0점으로 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 항목 건수는 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	실시	감점	0

- 평가의견

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보를 제공한 건수는 없는 것으로 확인되었고 면접관 사전교육도 모두 실시한 것으로 확인되어 0점으로 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	31건	56%	1	0.56

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 55건이며, 개선 이행 실적은 31건임. 이행률 56%를 달성하여 0.56점으로 평가되었음

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

- 측정산식 : (개선과제 이행실적 ÷ 개선과제) × 100

- 평가결과

득점합	가중치합	가중치	득점
80.32	98	2	1.64

- 평가의견

- 2019년(2018년 실적) 경기도 공공기관 경영평가 신규 평가대상 기관으로써, 본 지표에 대해서는 경영평가 매뉴얼에 따라 총점환산방식을 적용함

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

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	1.96%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년(2018년 실적분) 총인건비 인상률은 1.96%로서, 총인건비 인상률 기준인 4.0%를 준수함

2017년	2018년	인상률
4,039,537천원	4,118,907천원	1.96%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	330면	32명	298면	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 신규 사업과제 및 도정연계 사업계획 도출 시 내외부 이해관계자 의견수렴 및 모니터링 실시방안 마련
- ⑥ 중·장기 관점의 ISP 프로젝트 마련

[사회적가치]

- ⑦ 임직원 CS 마인드 함양 제고방안 강구
- ⑧ 고양시 외 타 시·군과의 사업 및 사회공헌 등 적극적인 연계방안 마련
- ⑨ 이사회실질적 기능 강화방안 마련
- ⑩ 사회공헌 활동 확대 방안 강구

[조직·인적자원관리]

- ⑪ 중장기 정원관리계획과 당해연도 인력수급계획 연계 강화
- ⑫ 인사위원회에 외부위원 비율 확대
- ⑬ 채용 및 인사관리 성과지표의 세부적 설정 및 모니터링 실시방안 마련
- ⑭ 교육훈련 수요조사를 통해 당해연도 연도별 교육훈련계획을 수립하고 중장기 인력수급계획과의 연계성 강화
- ⑮ 교육훈련 프로그램의 성과를 측정하고 관리하는 시스템 마련
- ⑯ 복리후생비 공개와 적정예산편성에 따른 집행률 제고

[재정·정보관리]

- ⑰ 고객 친화적인 홈페이지 개선방안 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
킨텍스	61.47	3	19.87	84.34	B

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 81.96점
- 가중치 75 × (기관평가 점수/100) = 61.47점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
81.96	75	가중치 × (기관평가/100)	61.47

○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 3점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
99.36	20	가중치 X (이행실적/100)	19.87

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	99.36
고 통 목 표	1. 재무건전성 제고	영업수지 비율	96.57	10	9.66
		1인당 영업수익	100	10	10
자 율 목 표	1. 재무성과 제고	당해연도 매출액	100	20	20
	2. 전시장 운영 효율성 제고	당해연도 전시장 가동률	98.5	20	19.7
	3. 경영의 국제화	주관전시 해외 진출	100	20	20
	4. 사회적 책임	소외계층을 위한 신규 사회공헌 사업	100	20	20

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1-1. 재무건전성 제고-영업수지 비율 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	당해연도 실적	개선도평가	득점
2015	93.11	최고 (110%)	107.6057	105.09	10	60	36.5711	9.66
2016	98.73							
2017	101.63	최저 (80%)	78.2587			96.5711		
평균	97.8233							
당해연도 실적 (60%)		$\frac{\text{영업수익}(73,595,913)}{\text{영업비용}(70,033,779)} \times 100 = 105.0863\%$						100점
개선도 평가 (40%)		$\frac{\text{실적}(105.09) - \text{최저}(78.2587)}{\text{최고}(107.6057) - \text{최저}(78.2587)} \times 100 = 91.4279\%$						91.4279점

1-2. 재무건전성 제고-1인당 영업수익 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	529,976	최고 (110%)	669,523.8	687,812	10	100	10
2016	591,274						
2017	704,724	최저 (80%)	486,926.4				
평균	608,658						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(687,812) - \text{최저}(486,926.4)}{\text{최고}(669,523.8) - \text{최저}(486,926.4)} \times 100 = 110.0156\%$					

○ 자율목표

1. 재무성과 제고-당해연도 매출액 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	519	최고 (110%)	682.3667	735	20	70	30	20
2016	603							
2017	739	최저 (80%)	496.2667			100		
평균	620.3333							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(735) - \text{최저}(496.2667)}{\text{최고}(682.3667) - \text{최저}(496.2667)} \times 100 = 128.2823\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(735) - \text{기준치}(620.3333)}{\text{기준치}(620.3333)} \times 100 = 18.4847\%$						100점

2. 전시장 운영 효율성 제고-당해연도 전시장 가동률 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	48.83	최고 (110%)	60.918	60.94	20	70	28.5	19.7
2016	57.46							
2017	59.85	최저 (80%)	44.304			98.5		
평 균	55.3800							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(60.94) - \text{최저}(44.304)}{\text{최고}(60.918) - \text{최저}(44.304)} \times 100 = 100.1324\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(60.94) - \text{기준치}(55.38)}{\text{기준치}(55.38)} \times 100 = 10.0397\%$						95점

3. 경영의 국제화-주관전시 해외 진출 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0	최고 (110%)	2.75	6	20	70	30	20
2016	1							
2017	4	최저 (80%)	2			100		
평 균	2.5000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(6) - \text{최저}(2)}{\text{최고}(2.75) - \text{최저}(2)} \times 100 = 533.3333\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(6) - \text{기준치}(2.5)}{\text{기준치}(2.5)} \times 100 = 140\%$						100점

4. 사회적 책임-소외계층을 위한 신규 사회공헌 사업 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	2	최고 (110%)	2.2	3	20	70	30	20
2016	2							
2017	2	최저 (80%)	1.6			100		
평 균	2.0000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(3) - \text{최저}(1.6)}{\text{최고}(2.2) - \text{최저}(1.6)} \times 100 = 233.3333\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(3) - \text{기준치}(2)}{\text{기준치}(2)} \times 100 = 50\%$						100점