

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

# 2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

경기도청소년수련원



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 .....	30
3) 사회적 책임 .....	37
4) 혁신 성과 .....	51
5) 전략 .....	55
6) 조직관리 .....	65
7) 인적자원관리 .....	72
8) 재정관리 .....	78
9) 정보관리 .....	84
2. 성과영역	
1) 기관성과 .....	88
2) 사회성과 .....	95
3. 경영개선 과제 .....	101
제4장 CEO 평가결과 .....	105



# 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	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 (경영평가단)	↓	
	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"> <li>· 조직의 동인(動因)인 리더십 및 전략이 적절하게 구성·운영이 되고 있는지 여부</li> <li>· 성과 달성을 위한 조직 및 인적자원, 재정 및 정보자원 등 조직구성의 제반 요소들이 충실히 운영·관리되고 있는지 여부</li> </ul>
성과영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기관성과와 사회성과 등 공공기관으로서 주요성과를 제대로 창출하고 있으며, 정부 및 도 정책 등에 대한 준수와 사회적 책임을 다하고 있는지 여부 평가</li> </ul>

#### [ 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 사회성과로 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
- 사회성과는 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	경기도청소년수련원																																											
설립근거	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 청소년활동진흥법 제11조</li> <li>- 경기도 청소년 수련시설의 설치 및 운영 조례</li> </ul>																																											
연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2001.07.09 경기도청소년수련원 개원</li> <li>- 2010.01.12 국제청소년성취포상제 운영기관 선정</li> <li>- 2013.01.01 경기도청소년야영장 수탁 운영(3년)</li> <li>- 2014.09.11 청소년수련활동 인증서 취득</li> <li>- 2016.01.01 경기도청소년야영장 통합운영</li> <li>- 2018. 4.12. 조직개편(1사무국 1본부 6팀→2본부 5팀 1센터)</li> </ul>																																											
기구 및 인력 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 구성 : 2본부 6팀</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     IS[이사장] --- G[감사]     IS --- ISH[이사회]     IS --- W[원장(상임이사)]     W --- IHW[인사위원회]     W --- OWH[운영위원회]     W --- JB[경영본부(선임)]     W --- SB[수련활동본부]     JB --- JKH[경영기획팀]     JB --- GJZ[고객지원팀]     JB --- SHW[시설환경팀]     SB --- HD[활동운영팀]     SB --- GGS[공공사업팀]     SB --- YJ[야영장운영센터]           </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정원 : 34명, 현원 : 31명 ('18.12.31. 기준)</li> </ul>																																											
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수련시설 등의 관리·운영 / 청소년의 일반수련활동 및 특수수련활동의 지원</li> <li>· 청소년지도자의 양성 및 연수교육 / 교육권, 근로권 등 청소년 인권 교육</li> <li>· 국제청소년 및 남·북 청소년의 교류협력 / 가족단위의 수련 및 여가활동을 위한 시설의 운영</li> <li>· 도지사 또는 도내 시장·군수가 위탁하는 수련시설의 관리</li> <li>· 그 밖에 수련시설의 목적달성에 필요한 사업</li> </ul>																																											
예산	<div style="text-align: right;">(단위:억원)</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>2019년(A)</th> <th>2018년(B)</th> <th>증감(A-B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>세입 계</td> <td>73</td> <td>78</td> <td>△5</td> </tr> <tr> <td>수련원장</td> <td>17</td> <td>14</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>야영장</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>보전수입</td> <td>13</td> <td>28</td> <td>△15</td> </tr> <tr> <td>보조금</td> <td>39</td> <td>33</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>세출 계</td> <td>73</td> <td>78</td> <td>△5</td> </tr> <tr> <td>인건비</td> <td>29</td> <td>21</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>수련원장</td> <td>27</td> <td>33</td> <td>△6</td> </tr> <tr> <td>야영장</td> <td>17</td> <td>24</td> <td>△7</td> </tr> </tbody> </table>				구 분	2019년(A)	2018년(B)	증감(A-B)	세입 계	73	78	△5	수련원장	17	14	3	야영장	4	3	1	보전수입	13	28	△15	보조금	39	33	6	세출 계	73	78	△5	인건비	29	21	8	수련원장	27	33	△6	야영장	17	24	△7
구 분	2019년(A)	2018년(B)	증감(A-B)																																									
세입 계	73	78	△5																																									
수련원장	17	14	3																																									
야영장	4	3	1																																									
보전수입	13	28	△15																																									
보조금	39	33	6																																									
세출 계	73	78	△5																																									
인건비	29	21	8																																									
수련원장	27	33	△6																																									
야영장	17	24	△7																																									
CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전임 기관장(양철승) 2018년 7월 31일 부 퇴임</li> <li>- 현임 기관장(양금석) 2019년 1월 2일 부 취임 2019년 5월 22일 연임</li> </ul>																																											



## 제2장 평가결과 요약

---

1. 평가점수표
2. 종합의견



## 제2장 평가결과 요약

### 1. 평가점수표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	결과		
기본영역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력	3	1.87		
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.28		
		소계		5	3.15		
	사회적 가치	일자리 확대		일자리 창출	2.4	1.95	
				일자리 질 개선	3	2.38	
		사회적 책임			고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.34
					사회적 책임이행노력	5.75	4.40
					노사상생	1	0.73
					사회적 약자 배려	3	1.89
					친환경 경영	0.5	0.19
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.34		
	소계		21.4	15.22			
	전략	전략		전략수립의 적정성	2	1.47	
				이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.42	
				전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.38	
		소계		6	4.27		
	조직·인적 자원관리	조직관리		조직구조 및 운영의 적정성	2	1.50	
				권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1.3	0.89	
		인적자원관리			채용 및 교육의 적정성	2	1.35
					성과관리 및 보상의 적정성	1.3	0.72
					소계		6.6
	재정·정보 관리	재정관리		재정계획의 적정성	3	2.10	
				예산운영 및 집행의 적정성	3	1.50	
		정보관리			공공정보 운영의 적정성	2	0.55
					소계		8
	기본영역				47	31.25	
성과영역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.7	3.59		
			수련생 유치 증대 및 공익성 증진	16.15	15.44		
			수련원 고객만족	6.46	6.13		
			경영수지개선	9.69	9.21		
		소계		38	34.37		
	사회성과	고객만족도		외부고객만족도	10	9.33	
				정책준수	5	3.8	
		소계		15	13.13		
성과영역				53	47.50		
합 계				100	78.75		

## 2. 종합의견

### □ 총 평

- 경기도청소년수련원은 2019년(2018년 실적) 경영평가 결과 전년대비 1.15점 상승한 78.75점을 부여 받았고, 등급은 전년과 동일하게 B등급으로 경기도 공공기관 중 보통에 해당하는 실적을 나타냄. 전년도 평가결과와 비교했을 때, 경기도청소년수련원은 사회적 가치, 전략, 사회성과 부문은 개선이 되었지만, 리더십, 조직·인적자원 관리, 재정 및 정보관리, 기관성과 부문은 전년도에 비하여 하락되었음
- 영역별로 살펴보면, 경기도청소년수련원은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비하여 상대적으로 높은 것으로 나타남. 이는 성과지향적인 기관 운영의 결과라고 사료되어짐. 사회성과가 전년 대비 개선된 것뿐만 아니라, 기관성과 역시 전년 대비 약간의 하락은 있었지만 여전히 높은 실적으로, 기관의 설립목적에 기반한 주요 핵심사업들의 핵심지표가 양호한 실적을 나타내고 있는 것으로 판단됨
- 부문별로 살펴보면, 기반 영역 중 사회적 가치 및 전략 부문이 상대적으로 양호한 평가를 받은 반면, 재정·정보관리가 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편 성과 영역에 있어서는 기관성과와 사회성과의 실적이 모두 우수한 것으로 나타남
- 경기도청소년수련원의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
  - 리더십의 경우, 기관 경영진의 잦은 교체로 말미암아 기관장 및 직무 대행의 리더십 발휘에 한계가 있었을 것으로 파악되며 이로 인한 기관의 지속적 개선 노력과 실적 달성에도 어느 정도 한계가 있었을 것으로 판단됨. 그럼에도 불구하고 주어진 여건 하에서 숙박시설 리모델링 예산 확보, 근로 여건 및 처우 개선 등 지속적 개선 노력을 시행해 온 것은 긍정적으로 평가할 수 있음
  - 구성원의 동기를 유발시키는 중장기적으로 지속가능한 임금체계에 대한 고민이 계속되어야 할 것임. 청렴도점수가 전체 공공기관 대비 아직 미흡한 수준이니 지속적인 청렴도 제고를 위한 노력이 요구됨
  - 전략의 경우, 기관은 전사전략체계와 연계하여 팀별 전략과제와 팀별, 개인별

성과지표를 도출하는 등 성과지표 체계를 마련함으로써 전략과제들의 실행력을 강화하도록 하였음. 그러나 기관은 기관의 위치나 급여체계, 기관의 특성으로 인해 이직률이 상대적으로 높은 편인 바, 이러한 전략과제의 실행에 있어 조직 활성화를 위한 노력이 수반되어야 하며, 공감대 형성이 중요하다고 판단됨

- 조직 및 인적자원관리의 경우, 기관은 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 주요 현안 등의 업무 발생시 TF팀 운영 등을 통해 탄력적으로 운영되고 있음. 하지만, 기관장과 본부장의 결재비율이 높아 팀장의 위임전결 권한을 지속적으로 확대할 필요가 있음. 또한 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련할 필요가 있음
- 재정의 경우, 기관은 출자·출연기관 예산편성기준을 모두 이행하고 있으나, 유휴자금 운용 시 세심하게 관리하여 이자수익 극대화를 실행하고 운영비 예산 절감에 더 많은 노력이 필요함. 또한, 매월 수입 및 지출현황과 실적 점검사항 등은 조직구성원과 적시 공유하는 프로세스가 필요하며, 사업별·부서별로 예산운영 및 집행에 대한 성과지표를 구비하여 관리하여야 함. 연말 결산시 미지급연차휴가부채를 인식하지 않아 유동부채가 과소계상되었으므로 관련 법규에 따라 미지급연차휴가부채를 유동부채항목으로 반영해야 함
- 기관성과의 경우, 기관은 기관의 미션과 전략체계에 연계한 성과지표체계가 기관성과를 측정하는 지표들과 적절하게 연계되어 있지 않은 것으로 판단됨. 공공기관의 공공성, 목적적합성, 효율성 등에 대한 사업성과가 적절히 측정되지 않음. 또한, 기관의 사업성과를 측정하는 지표가 측정하고자 하는 속성이 적절히 포함되도록 수정 및 재분류할 필요성이 있음
- 사회성과의 경우, 기관은 외부 고객만족도, 진로체험 이행, 경영평가 환류 실적, 총인건비 인상률 준수 등은 양호한 실적을 보이고 있으나, 양성평등, 블라인드 채용, 감사 등 지적사항 개선이행 등의 실적은 개선이 필요함

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		78.75 (B)	77.60 (B)	↑
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기관의 비전 수립 프로세스가 하향식 대비 상향식 요소가 상대적으로 미약함</li> <li>· 내부 고객 만족도 지수와 조직문화지수가 전년 대비 하락함</li> </ul>	63.00	69.38	↓
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객만족도 서비스 개선계획을 수립하고 홈페이지, 고객소리함 등 다양한 채널을 통해 고객 의견을 수렴하고 있음</li> <li>· 직원 반발을 최소화하고 구성원의 공감대를 형성해 나가는 합리적인 임금체계 개편이 필요함</li> </ul>	71.12	59.83	↑
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성과지표의 체계성을 강화하여 전략과제들의 실행력을 개선함</li> <li>· 외부 환경변화에 대비한 구체적이고 탄력적인 인적·재무적 자원 배분 계획 및 시나리오 대응력 강화가 필요함</li> </ul>	71.17	70.50	↑
조직·인적 자원관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주요 현안 발생시 TF팀 운영 등을 통해 탄력적으로 운영하고 있으며 정원대비 현원비율이 우수함</li> <li>· 전반적으로 권한위임 수준이 미흡하므로 팀장의 위임전결 권한을 지속적으로 확대할 필요가 있음</li> <li>· 차등적인 인센티브제를 마련할 필요가 있음</li> </ul>	67.58	68.70	↓
재정·정보 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 운영비 예산 절감률이 하락 추세이며 연말결산시 미지급 연차휴가부채를 인식하지 아니하여 유동부채가 과소계상되어 있음</li> <li>· 기관의 사전정보공표실적이 저조하며 홈페이지를 통한 정보공개 건수가 타 공공기관 대비 부족한 편임</li> </ul>	51.88	56.50	↓
기관성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공사업 활성화 실적과 수련공간 운영실적이 높으며 수련원 수익성 평가 지표인 위탁율 자체 실적도 높게 나타남</li> <li>· 사업성과를 측정하는 지표가 측정하고자 하는 속성을 적절하게 반영되도록 다소 조정될 필요성이 있음</li> </ul>	90.45	91.26	↓
사회성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 외부고객만족도가 전년 대비 개선되었으며 전년도 경영평가에 따른 개선과제에 대해 전반적으로 잘 이행한 것으로 판단됨</li> </ul>	87.53	78.10	↑

## 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	운용수준	우수	평가등급	4등급	가중치	3
	개선수준	보통	평점	62.33점	득점	1.87

#### □ 종합의견

- 기관은 2018년 세 명의 기관장 혹은 기관장 직무대행이 기관의 최고경영자로서 조직의 사명과 사회적 역할을 인지하고 자신의 경영의지와 철학을 표명하며 기관을 경영해 나간 것으로, 기관 경영진의 잦은 교체로 말미암아 기관장 및 직무 대행의 리더십 발휘에 한계가 있었을 것으로 파악되며 이로 인한 기관의 지속적 개선 노력과 실적 달성에도 어느 정도 한계가 있었을 것으로 판단됨
- 기관장은 기관의 비전·미션 전략을 추진해 나감에 있어서 내·외부 경영환경의 어려움에도 불구하고 주어진 여건 하에서 정원 확대와 숙박시설 리모델링 예산 확보, 근로 여건 및 처우 개선 등 지속적 개선 노력을 시행해 온 것은 긍정적으로 평가할 수 있음. 그러나 기관의 비전·미션 전략체계 수립이 이사회 및 기관장의 하향식위주의 접근에서 상향식 접근과의 균형을 통해서 직원의 의견 수렴 및 자발적 지지와 협조로 나아가는 균형의 리더십을 강화함이 바람직할 것으로 사료됨

#### □ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 기관장은 기관의 사명과 사회적 역할을 인지하고 있는 것으로 사료되며 기관장으로서 기관 운영철학을 실천하고자 30년 이상의 청소년 유관기관 근무경험을 바탕으로 경기 창작센터 등 여러 관련 기관들과 업무협약을 체결하여 연계사업들을 수행하며 소외 청소년 사업 등 다양한 공공 특성화 사업들을 추진하였고, 외부 기금들을 유치하는 등 기관장으로서의 경영의지 및 경영철학을 표명하는 활동들을 진행한 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장은 전년도 경영평가 지적사항과 경영 내외환경의 변화에 입각하여 기관의 역할 및 위상을 제고하기 위해서 4차 산업 관련 단위 프로그램을 운영하고 야영장 운영활성화를 위한 국내외 벤치마킹을 진행하며, 외부 기관과의 협력체계 구축을 통한 공공사업을 확대하는 등 기관장의 경영의지 및 경영철학을 표명하는 관점에서 전년 대비 개선이 이루어진 것으로 평가됨

- 잘된 점

- 기관장이 기관의 공적 책무를 인지하고 기관의 공공사업을 확대 추진하기 위하여 필요한 재원마련에 있어 출연금에 전적으로 의지하지 않고 외부 유관 지원기관들을 통한 외부 기금을 유치하여 스스로의 재원마련을 위한 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가됨. 뿐만 아니라, 사업 추진에 있어서도 단독추진 외에도 외부 유관기관과의 업무 협약을 체결하여 연계 사업을 협의하고 추진해 나간 것은 바람직한 것으로 평가됨

- 미흡한 점

- 전년도 경영평가 지적 사항에 대응하기 위한 조치 및 개선 사항으로 수련원 운영활성화 TF를 가동한 것은 바람직하나 전년도 12월에 가동된 것은 기관의 추진력이나 스피드 차원에서 더딤을 암시하고 있어 다소 아쉬운 면이 있음. 또한, 전년도에 민선 7기의 출범과 경영진의 교체라는 시기의 특수성으로 인하여 기관장의 경영의지와 경영철학을 적극적으로 표명하기에는 한계가 있었을 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관장은 수련원의 정체성과 방향성을 명확히 하고, 청소년 수련 사업을 추진함에 있어서 수적 양적 확대와 아울러 질적, 영향력 차원에서 선택과 집중을 고려하여 오늘날의 청소년 환경과 청소년의 눈높이에 맞는 맞춤형

프로그램 설계를 강화하고, 특정 목적사업의 경우는 무료제공을 할 수 있겠지만, 보조금을 병행한 본인 부담분도 고려하여 공공성과 재정 건전성 간의 균형을 찾는 것도 고려해 볼 만한 가치가 있는 것으로 사료됨. 실적 보고서에 기관차원의 사업들을 열거하고 있는데, 기관장의 조직 운영의 방향성과 경영철학을 명확히 하여 기관장의 고유 리더십을 보여 줄 수 있는 경영의지의 표명이 필요한 것으로 사료됨

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

- 운용 수준

- 기관장은 기관발전을 위한 비전과 미션을 설정하고 제시하고 있으나, 기관의 비전 및 미션 달성을 위한 사업 추진과정에서 발생가능한 대내외적인 문제를 인지하고 이러한 잠재적 문제들을 관리하고 대응하는 프로세스의 체계성 측면에서는 보다 보강해야 할 필요성들이 존재하는 운용 수준을 갖추고 있는 것으로 사료됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 이사회와 권고로 기관의 비전을 수정하여 민선 7기와의 연계기반을 마련하고 기관의 비전과 미션 달성을 향한 중장기 발전을 위해 외부 이해관계자의 지원과 이해를 확보하고, 비전 설정부터 전략 및 추진과제에 이르기까지 연계성과 체계성을 갖춘 바탕 위에서 태양관 리모델링 사업과 같이 추진동력을 확보해 나간 것은 개선의 진전이 있는 것으로 보임

- 잘된 점

- 기관장은 기관의 비전·미션과 연계된 사업을 추진함에 있어서 기관의 현안과제를 제한된 내부자원에 의존해 해결하기 보다는 기관의 비전과 사명에 관심을 가지고 있는 다양한 외부 기관과 외부 전문가를 활용하여 기관의 당면과제를 대응해 나가고자 한 것은 적절한 접근법으로 사료됨. 이러한 접근법을 통하여 외부 기금 유치나 공동 연계사업 추진과 같은 가시적 성과를 거둔 것은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관장은 기관의 비전을 수립하는 과정에서, 기관장이 지향하는 기관의 비전, 경영철학, 경영의지에서 발현되거나, 조직 구성원의 자발적 의견 개진이나 수렴활동을 청취하는 과정에서 비롯하기 보다는 이사회와 권고로 지난 2년 동안 매년 수정되어진 것으로 나타난 바, 기관의 비전 수립

프로세스가 정상적으로 가동되기보다는 이사회 Top-down 방식으로 이루어지는 것은 바람직하다고 인정하기에는 어려움이 있는 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관장은 기관의 대내외적인 환경적 변화에 따라 이사회가 제시한 비전의 수정 권고를 존중 하되, 기관장 자신의 비전수립을 위한 리더십의 노력과 전 조직구성원의 Bottom-up 소통을 겸비한 비전 수립의 프로세스 위에서 도출하고 제시해야 함. 이런 방식이 기관의 비전이 전 조직 구성원을 하나로 묶고 일관되게 한 방향으로 나아가게 하고 자발적 지지와 공유와 추진력을 얻는 관점에서보다 바람직할 것으로 사료됨

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

- 운용 수준

- 기관은 기관의 비전과 미션이 전사차원에서 전파되고 부서별 및 개인별로 공유를 촉진하기 위해서 기관 홈페이지와 기관의 사무공간 게시판에 게시하고 있으며 기존의 전사 성과분석 회의, 직원간담회, 팀별 성과분석회의 등 다양한 의사소통 채널을 가동하여 내부 공유 체계를 마련하는 노력과 활동을 추진하고 있는 것으로 사료되며, 분기별로 직원을 대상으로 미션·비전 체계에 대해 지면으로 설문하는 테스트를 통해 모니터링을 하고 있는 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장은 기관의 비전·미션 전략체계의 공유를 위해 팀별 성과분석 회의를 추가하는 등 전년 대비 비전·미션 전략체계의 소통 채널을 확대 하였지만, 전반적인 틀에서는 이러한 비전·미션 체계의 전파와 공유 및 점검 모니터링 수준은 전년도와 대체로 유사한 통상적인 수준으로 진행되고 운용되어 온 것으로 사료됨

- 잘된 점

- 기관장은 기관의 비전·미션 전략체계에 대한 내부 전파와 공유에 노력을 기울인 것 외에도 기관 외부 이해관계자들에게도 기관의 미션과 비전을 포함한 기관의 전략방향에 대해 직간접적으로 전파와 소통을 위해 노력하여 외부 이해관계자들의 이해와 공감에서 한발 나아가 기금유치 및 공동 연계사업 등과 같이 지지와 참여를 유도해 낸 것은 긍정적으로 평가될 수 있음

- 미흡한 점

- 기관의 많은 곳에 게시되어 있는 비전·전략 체계도에 기관의 미션이 누락되어 있는 것은 기관의 미션 전파와 공유에 있어 별도의 추가적인 노력을 기울여야 한다는 점에서 공유 노력 소비의 비효율성을 내포하고 있는 것으로 사료됨. 이 외에도 기관의 비전과 미션의 수립과 수정, 그리고 전파와 공유 및 점검의 많은 면들이 공식적이고 하향식으로 운영되고 있는 것으로 사료되어 구성원의 자발적이고 참여적인 상향식 요소가 상대적으로 다소 미약한 것으로 판단됨
- 개선방안
  - 기관은 온·오프라인 곳곳에서 게시되는 기관의 비전 전략 체계도에 일반적 타 공공기관의 경우와 같이 기관의 비전과 함께 기관의 미션도 함께 제시되어 조직 구성원들에게 노출될 수 있도록 함을 고려해 볼 필요가 있음. 아울러 기관의 비전 및 미션의 수립과 전파와 공유 등에 있어서도 하향식 접근법과 함께 상향식 접근법을 균형 있게 병행해 나가는 것을 고려해 볼 필요가 있을 것으로 사료됨

## □ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	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	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	64점	득 점	1.28

### □ 종합의견

- 기관장은 성과 지향적 조직문화를 형성하기 위하여 기관의 비전·미션 전략에 연계된 성과평가 제도와 구성원의 역량평가 모형을 토대로 차별적 보상체계를 위한 중장기 로드맵을 수립하고 추진하는 계획을 가지고 있으나 이러한 성과 기반 조직문화를 실현하기에는 주어진 현실적 여건으로 인한 많은 제약이 있는 것으로 파악됨
- 기관장은 하위수준의 평균임금, 특수지로 인한 출퇴근 문제, 동일직급 동일 임금, 넓은 수련원 부지에 비해 적은 인력 등 어려운 근무 환경으로 인한 조직내부의 불만이나 사기 저하를 해소하기 위해 특단의 조치가 필요할 것으로 판단됨. 경기도의 위상에 맞는 인력 및 예산규모와 청소년 교육훈련의 확대강화를 위해선 청소년 재단과 같은 구조적 체제 재정립 등 근원적 해결 방안을 모색해 보고 이를 대외 핵심 이해관계자들에게 소통 설득하여 협조와 지지를 구하는 노력이 필요할 것으로 사료됨

### □ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관장은 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 근무평정 기반의 경영평가 성과급 차등 지급을 시행하여 성과와 평가와 보상을 연계하고 있으며 사업 성과지표가 기관, 팀, 개인으로 연계되어 있을 뿐만 아니라 기관의 비전과 미션을 포함한 전략체계와도 연계되어 운영되고 있는 것으로 파악됨. 또한 동일직급 동일 기본급 문제를 단계적으로 개선하려는 노력을 시도함으로써 성과 지향적 조직문화 구축에 저해되는 요소를 제거해 나가는 노력도 함께 운용하고 있는 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준
    - 기관은 성과 지향적 조직 문화 구축을 위한 기본 토대를 형성하기 위해 평가지표를 고도화 하였고 직원의 역량모델을 조직 내 정착시키기 위해 성과평가와 역량평가를 균형 있게 시행한 것으로 사료되며, 개인의 역량 강화차원에서 개인별 교육을 근무평가에 반영하여 교육에 대한 인센티브를 제공한 것으로 파악됨
  - 잘된 점
    - 기관은 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 역량 평가 모델을 도입하고 성과 평가에 대한 중장기 로드맵을 수립하여 단계별 성과평가 고도화를 꾀하고 있는 바, 궁극적으로 비전과 미션에 연계된 성과지표와 평가와 교육훈련을 연계하는 모형을 준비하고 고도화를 시행해 나가는 방향은 긍정적으로 평가됨
  - 미흡한 점
    - 기관장은 기관의 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 역량 모델에 기반을 둔 성과평가를 중심으로 하여 성과의 중요성을 강조하고 있지만 그러한 성과 지향성이 구성원의 자발적 내면화와 조직문화로 정착되기 위해서는 조직 문화 차원의 실질적 전략 및 실천방안이 필요한 바, 이를 위한 노력은 다소 미흡한 것으로 사료됨
  - 개선방안
    - 기관장은 기관에 대한 비전과 미션을 성취하기 위하여 기관 내 성과를 중요시하는 조직 문화를 구축하기 위한 전략과 실천계획을 구체적으로 수립함이 필요할 것으로 사료되며 이와 더불어 성과중시가 문화로 정착하기 위해선 기관장의 현장중심의 솔선수범적 리더십의 노력과 실천 활동도 함께 병행되어야 할 필요가 있는 것으로 판단됨
- (관리노력) 조직구성원에 대한 적절한 동기부여가 이루어지고 있으며, 내부 조직만족도가 제고되고 있는가?
- 운용 수준
    - 기관장은 조직 구성원을 위한 성과급, 보상제도, 복지, 근무 환경 개선 등의 여러 동기부여 제도를 마련하여 조직 구성원의 만족도를 제고하고 조직 목표들을 달성하기 위해 전 직원이 화합할 수 있는 긍정적 조직문화 구축을 위해 노력하며, 이를 위한 각종 규정들과 교육훈련 제도를 정비하고 있는 것으로 사료됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장은 동일직급에 대한 동일 기본급 지급 문제에 대해 점진적 개선을 시행하였고, 자연인상을 반영, 경력수당, 하위직 기본급 인상, 시설직 자격수당 신설 등 기관의 임금체계를 단계적으로 개선하여 조직 구성원의 동기부여를 강화함. 또한 조직 만족도를 제고하기 위한 노력과 실천 활동으로 근무평정 기반 성과급 차등 지급을 도입하는 등 전년 대비 개선이 이루어진 것으로 사료됨

- 잘된 점

- 기관장이 업무 성과와 평가 및 보상간의 연계성을 강화하고 성과보상 차별화 제도를 정착시키기 위해 최소 보상격차에서 단계적 격차 확대를 계획하고 이와 아울러 역량 모델과 연계된 교육 훈련을 시행하며, 성과평가와 역량 평가를 분리하여 보상을 결정하는 등 기관의 성과평가 계획과 로드맵을 마련한 것은 적절한 것으로 파악됨. 또한 비전, 미션, 핵심가치, 성과지표간의 상호 연계성을 확보하고 사업성과 지표를 전사차원에서 팀과 개인수준으로까지 연계시키는 체계도 적절한 것으로 사료됨

- 미흡한 점

- 기관장은 조직구성원을 위한 동기부여 제도를 개선하기 위해 시행한 노력에도 불구하고 내부고객 만족도 지수와 조직문화지수가 전년 대비 하락한 것으로 나타남. 항목별 분석 결과를 보면 급여/보상 항목에 대한 내부 고객 만족도 지수가 전년 대비 큰 폭의 하락을 한 것으로 나타났으며 승진/인사의 경우에도 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있어 기관의 내부 구성원의 조직 만족도는 여전히 개선의 노력이 필요한 것으로 판단됨

- 개선방안

- 성과 지향적 조직문화 형성을 위한 계획과 노력이 기관 사업성과 지표와 팀 및 개인 성과지표와의 연계와 이로 인한 차등보상과 교육훈련 등 기관의 제도적 장치만으로는 충분치 않을 수 있음. 더구나 내부 고객 만족도 결과에서 내부 구성원의 보상과 인사에 있어 만족도가 저조한 만큼, 성과를 지향하지만 구성원의 만족도가 높은 조직문화를 만들어 가기 위해서는 기관장은 구성원이 당면한 공동이슈를 분석하여 적극적 해결책을 강구하고 솔선수범의 현장 리더십을 발휘하여 조직구성원의 마음을 얻고 성과와 더불어 직원이 만족하는 조직문화 구축을 위해 적극적인 리더십 노력을 강화해 나갈 필요가 있는 것으로 파악됨

우수사례

○ 해당사항 없음

## 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	2.4	평 점	81.25점	득 점	1.95
정성지표	평가등급	4등급	평 점	67.86점	가 중 치 득 점	1.4 0.95
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

### □ 종합의견

- 기관은 청소년활동 소규모화 등 외부환경 변화와 근로기준법 개정 등에 대응하고자 신규사업(카라반, 글램핑 등)진행을 위한 인력 확보(정원확대 13명) 필요성에 관해 경기도 관련 부문과 협의를 지속한 결과 가족단위 캠핑사업 정원(4명)을 확보하고 추가적으로 보건인력(2명)을 요청하는 등 공공 및 신규사업 진행을 위한 전문 인력을 확보하는 노력을 기울임. 일자리 확보를 위해 재원(소요예산)을 포함한 세부계획을 수립하고 일자리 추진주체, 업무분장 등 추진체계를 보완해야 할 것임

### □ 세부 평가의견

- (일자리 창출을 위한 노력) 일자리 창출을 위한 노력과 성과가 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 근로기준법 개정, 청소년활동의 소규모화 등 외부 환경변화에 대응하는 인력관리 계획을 수립하고 신규기능 및 법적 요건 충족을 위한 일자리 창출 노력을 기울임. 신규 가족단위 사업(카라반, 글램핑), 안전(보건직) 및 시설운영 효율성(시설전문직), 사무국-수련원-야영장의 독립적 운영, 재단업무(평가·결산·인사)와 개별 사이트 업무 혼재, 정보기술·보안 분야 전문인력 확보 측면에서 ‘18년 기간제(4명), 청소 무기직(1명) 채용 성과를 달성함
  - 잘된 점
    - 경기도 방과 후 아카데미 12개 기관(400명)의 풋살 대회 등 소외 아동·청소년에게 다양한 체험 활동을 제공하고 유관기관(경기도청소년활동진흥센터 등)과 실질적 협력 노력을 기울임. 경기창작센터 외 4개 기관과 업무협약을 통해

지역사회 환경프로그램(성남환경운동연합 외)을 추진하고 재능기부 활용 프로그램을 운영하는 등 외부 유관기관과의 협업 네트워크를 구축한 점은 긍정적임

- 미흡한 점

- 기관은 경기도와 정원 협의 등 자체적인 중장기 계획수립과 사업추진 모두 어려운 상황임을 제시하고 있음. 다만 기관의 일자리 창출 노력과 성과에 있어 예산의 제약 등 단기적으로 해결할 수 없는 문제해결을 위해 연차별 중장기계획 수립과 예산확보 방안 마련이 필요함. 추후 세밀한 사전분석과 집행 과정상 장애요인을 파악하고 이에 대한 대응이 요구됨

- 개선방안

- 정원확대 관점의 일자리 확대에만 의존하지 않고, 기관의 비용부담을 경감시키고 일자리 사업을 지원할 수 있도록 사전 준비작업(일자리 재원마련 대책과 추진 계획)을 선행하는 것이 필요함. 외부 협력기관의 범위와 유형을 확대하고, 방과 후 프로그램 이외에도 협력방식을 다양화하는 등 중장기 관점에서 기관의 특성을 충분히 고려한 일자리 창출 노력이 추가적으로 필요할 것으로 평가됨

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

- 운용 수준

- 기관은 근로시간 단축(주 52시간)에 따른 근로환경을 개선하고자 법정 근로시간('18년 근로기준법) 개정과 연계하여 선택근무제를 도입·추진함. 근로시간의 유연성을 확보하고 대체 휴무제도 확대, 연가, 병가 등을 지속적으로 개선함. 향후 근무시간을 차별화하는 유연한 인력활용계획에 대한 검토가 요구됨

- 잘된 점

- 기관은 '12년부터 유연근무제를 적용하여 '17년까지 시차출퇴근제를 실시하고 '18년 선택적 근무시간제를 도입하고 근로시간 단축을 위한 제도를 지속적으로 발굴·실시하고 있음. 업무 특성상 발생하는 직원들의 야간업무 축소(당직 등)를 위해 감시·단속적 근로자를 채용하는 대안을 마련하고, 근무시간 단축 과정에서 발생할 수 있는 노사갈등 해결을 위해 노사협의회를 운영하는 등의 노력을 기울임

- 미흡한 점

- 근로조건 개선(근무형태, 처우개선 등)을 위해 타 기관 프로그램을 벤치마킹하고 실제 직원의 요구를 파악하는 활동을 통해 일자리 질을 개선하는 노력을 기울일 필요가 있음. 상시소통 채널을 강화하여 구성원과 소통하며 설득과 이해를 구하면서 다양한 근로조건(임금체계, 비금전적 복리후생 제도 등)의 개선노력을

해 나갈 필요가 있음

- 개선방안

- 기관은 근무시간 단축을 위한 제도 개선, 직원들의 수요조사 등을 통해 다양한 유연근무제 유형을 지속적으로 발굴할 필요가 있음. 전환 근로자의 시간외 근무 수당, 연차휴가, 직원휴양시설, 선택적 복지포인트 제도 등 보수복리후생 규칙 전반에 동일한 혜택을 부여하는 등 동일한 근로조건 유지를 위한 노력을 기울이고, 파견·용역 근로자에 대해 정규직과 동일한 복리후생 제공 및 최저임금 이상의 인상률 적용으로 차별 없는 일터 조성과 처우개선을 위한 노력을 강화해야 할 것으로 판단됨

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

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100

- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
34명	1명	3명	100%	1.0	1.0

- 평가의견

- 2018년 고용 청년근로자 수는 3명으로, 의무고용인원 대비 달성률은 100%임. 이에 따라 1점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 청소년수련기관으로 지역사회·교육기관 등 외부기관과 협력 네트워크를 구축하고 4차 산업 관련 프로그램 개발을 추진 중임. 청소년 육성재단 설립을 모색하고, 청소년 미래역량 육성과 관련된 전문 프로그램 및 시설투자를 위한 외부 협업 사업을 중점적으로 논의하는 등 다양한 일자리 사례를 모색한 점은 긍정적으로 평가됨

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	79.33점	득 점	2.38

## □ 종합의견

- 기관은 비정규직의 정규직전환 가이드라인에 따라 전환절차 및 원칙을 준수하여 전환심의위원회(직접직) 및 노사전문가 협의회(간접직)를 구성하였으며 근로자 의견 청취를 위한 노사대표단 실무협의회 운영을 통해 사전 협의를 진행함. 전환심의위원회에 비정규직 대표 등이 참석하여 처우 및 전환시점 등에 대한 논의하였으며, 무기계약직 관리규칙 개정을 통해 임금체계, 복리후생 제도 등을 마련하는 등 직원들의 고충과 현안을 파악하기 위한 다양한 노력을 기울임

## □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.38
비정규직의 정규직 전환 실적	1	1
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	0.88
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.3)
(임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진 실적)	(0.5)	(0.2)
(전환심의기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과)	(0.5)	(0.38)
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
9명	9명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 9명이며, 정규직 전환자 수는 9명임. 전환율이 100%이므로, 만점기준인 90% 이상에 해당되어 1점으로 평가되었음

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

① 전환심의기구(기간제전환심의회, 노사 및 전문가협의회) 구성 추진실적

- 구성일시 : 2018. 7. 18.

- 득 점 : 0.3점

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. 7. 18.이므로, 2018년 7월 기준에 해당되어 0.3점으로 평가되었음

② 임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진실적

- 추진일시 : 2018. 11. 29.

- 득 점 : 0.2점

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. 11. 29.이므로, 2018년 11월 기준에 해당되어 0.2점으로 평가되었음

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

- 운용 수준

- 기관은 '18년 도 방침에 의거하여 정규직 자체평가위원회 및 전환심의위원회를 구성하여 전체 전환대상자(44명)중 총 9명의 정규직화를 추진하여 직접고용 5명(환경지도사 2명, 행정직 2명, 조리사 1명), 간접고용 4명(시설직, 환경미화직),

총 9명의 비정규직의 정규직 전환을 완료함. 다만 정규직 전환이 제외된 총 35명(고령자 16명, 비간헐적 업무 17명, 개인적 사유에 의한 포기 2명)외 수련원 조리사와 야영장 조리원 근무 기간을 확대(9개월 → 12개월)하는 등 비정규직의 상대적 차별을 최소화하기 위해 노력하였음

- 잘된 점

- 기존 무기직은 근속연수, 전문성과 무관하게 획일적 임금(7급)을 지급받았으나 정규직 전환 시 업무 특성에 따라 전문무기직(환경지도사), 일반무기직(기존 무기직), 단순무기직(시설, 환경미화)으로 차등화 하여 처우를 개선함. 전문무기직(환경지도사)은 일반직과 동일한 보수·승진 기준을 적용하고, 일반무기직(기존 무기직)은 근무기간 5년 이상 7급 기준(105%), 3-4년(100%), 1-2년(기존 7급 기준)차등화 하였으며, 단순무기직은 경기도 생활임금 및 처우개선안을 적용하는 등 유형화하여 차별적으로 대응하고 관리하는 노력을 전개한 측면에서 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관의 정규직(일반직 및 무기계약직)과 기간제 근로자에 대한 보수체계에 대해 구성원의 수용도가 높지 않은 것으로 평가되어, 기관의 여건을 고려하여 추후 객관적인 급여테이블 설계 등 임금체계 개선노력을 기울일 필요가 있음

- 개선방안

- 비정규직 정규직 전환이 일회적 고용전환에 그치지 않고 일자리 질 개선과 전환 근로자의 처우개선 수용도를 제고하기 위해 지속적으로 합리적 전환기준·처우개선 방안을 마련하기 위해 추가적인 노력을 배가해야 할 것임

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

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

- 평가결과

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
37명	0명	0%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 0명으로, 정규직 수 37명 대비 0%임. 이에 따라 0.5점으로 평가되었음

## □ 우수사례

- 무기계약직 처우개선 시 업무 특성별 임금수준, 승진기준 등 차등지원을 실시하고 확실적인 임금지급에서 객관적 업무 성격과 정규직의 유사동일 업무를 기준으로 차등화하여 반영함으로써 정규직화로 인한 과도한 비용증가, 고용축소로 연결되는 것을 방지하는 측면에서 긍정적으로 평가됨

### 3 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회와의 연계노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
합 계	가 중 치	3.75	평 점	62.4점	득 점	2.34
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	78점	득 점	2.34
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	0점	득 점	0

#### □ 종합의견

- 고객만족도 서비스 개선계획을 수립하고 홈페이지, 고객센터, 안내도우미 등 다양한 채널을 통해 고객 의견을 수렴하고 있음. 특히 온라인 설문조사를 통해 고객의 접근성을 높였으며 이용후기를 통해 불편사항 등 고객의견에 대한 즉각적인 피드백이 가능해지는 등 환류시스템을 적절하게 구비함
- 2018년 경기도 공공기관 만족도 조사결과 외부고객 만족지수는 전년대비 5.8점 증가한 반면 내부고객만족지수와 조직문화지수는 각각 0.4점, 1.3점 하락하여 보다 실효성 있는 개선방안 마련이 필요하다고 판단됨
- 소외계층 지원 및 유관기관과 공공특성화사업을 추진하고 있으며 지역주민 초청행사, 청소년 수련활동 지원을 위한 MOU 체결 등 지역사회와 연계된 공공사업을 지속적으로 확대하고 있음

#### □ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 고객만족도 제고를 위한 서비스 개선 계획을 수립하고 방문고객에 대한 현장서비스, VOC 분석 및 자체 설문조사 등 다양한 채널을 통한 고객의견 수렴 및 개선으로 고객 만족도 향상을 위해 노력함
  - 전년대비 개선수준
    - 온라인을 통한 설문조사와 이용후기로 고객의 접근성이 용이해지고 상호

간 소통이 증가하였으며, 고객반응에 즉각적인 피드백이 가능해지는 등 고객밀착형 서비스기반 마련에 기여함

- 잘된 점

- 고객만족도 서비스 개선계획으로 고객의 불편사항 접수부터 처리까지 신속하게 처리하고 소통채널 확대로 보다 효율적인 소통체계를 마련함

- 미흡한 점

- 경기도청소년수련원의 위치특성상 이용고객의 접근성이 좋지 않으나 자체적인 개선에는 한계가 있는 것으로 보임

- 개선방안

- 이용고객 접근성 개선을 위해 서신 버스터미널과 경기도청소년수련원 사이 셔틀버스 운영 등 지역사회와의 적극적인 협업 등 개선노력이 필요함

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

- 운용 수준

- 고객 불편사항에 대한 처리절차를 홈페이지를 통해 안내하며, 불편사항을 그룹웨어 내 시설점검 요청을 통해 즉시 조치하고 있음. 2018년 시설보강 사업을 통해 노후시설을 개선하였고 1인 1시설 확인제를 통해 고객일정에 따른 현장 필요요소를 확인하는 등 고객의 불편사항에 대하여 선제적으로 처리하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 수련원·야영장·카라반·글램핑 등 수련원 세부 이용시설에 대한 정보를 홈페이지에 게시하여 이용자의 정보접근성을 높이고 노후 시설을 개선하여 고객만족도 제고에 노력함

- 잘된 점

- 서비스 수준 제고를 위한 시설보강을 적극적으로 추진하였으며 고객만족도 조사결과에 대한 환류를 강화하여 외부고객 만족지수가 큰 폭으로 상승함

- 미흡한 점

- 시대변화에 좀 더 맞는 시설 개·보수가 필요해 보임

- 개선방안

- 사용자 중심의 다양한 아이디어 공모전을 통한 개선방향 설정이 필요함

○ (지역사회연계) 공공기관의 특성을 반영하여 지역사회와의 연계를 위한 노력을

하고 있는가?

- 운용 수준

- 소외계층 지원사업 및 업무 유관기관과의 공공특성화 사업을 추진하고 지역주민 초청행사, 청소년 수련활동 지원을 위한 MOU 체결 등 공공 사업을 지속적으로 확대하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 유관기관과의 MOU 체결 등 협력체계를 구축하여 다양한 신규사업을 추진하여 활동분야와 참여자 수가 확대되었음

- 잘된 점

- 특성화사업 운영이 지역사회에 적합하게 차별화 된 내용으로 운영되고 있으며, 소외계층 지원사업 운영으로 지역사회에 기여하고 있는 것으로 보임

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 측정산식 : [사회적경제기업제품 구매액(물품·용역·공사) ÷ 총구매액(물품·용역)] × 100

- 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
1,496,846천원	7,868천원	0.53%	0.75	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 1,496,846천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 7,868천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 0.53%로, 1% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

## □ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	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	76.52점	득 점	4.4
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	4
	개선수준	우수	평 점	73점	득 점	2.92
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	84.57점	득 점	1.48

□ 종합의견

- 임직원 행동강령 전부개정(' 18.12.26.), 부패행위 신고처리규칙 제정(' 18.3.6.) 등 관련 규정을 정비하고 전 직원 청렴이행 결의문 서약 및 선서를 통해 윤리 경영 개선을 위해 노력함. 2018년 경기도 공공기관 청렴도 조사결과 청렴도 점수가 전년대비 0.25점 상승하였으나 전체 기관평균에는 미달하여 아직 미흡한 수준이니 윤리경영 중장기 로드맵 구축 등 지속적인 청렴도 제고를 위한 노력이 요구됨
- 임원추천위원회를 통한 이사진 공개모집으로 이사회 구성 및 운영에 투명성을 높였으며, 비상임이사의 경영제언과 반영건수가 최근 3년간 꾸준히 증가하는 등 참여가 확대되고 있음
- 내부감사운영계획을 수립하고 내부 복무감사를 연 4회로 확대하여 시행하고 있으나 감사관련 전담 인력, 규정이 미흡한 상태로 체계적인 내부감사시스템 마련이 필요함

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
  - 운용 수준
    - 임직원 행동강령 전부개정, 부패행위 등에 대한 신고처리 및 신고자 보호에 관한 규칙을 제정하여 윤리경영에 대한 근거를 명확히 하였으며, 직원 청렴도 제고를 위해 폭력·성인지·반부패 등 청렴교육 및 전직원 대상 청렴워크숍을 실시함

- 전년대비 개선수준
  - 부패방지 및 국민권익위원회 설치와 운영에 관한 법률에 따라 임직원 행동강령을 전부 개정하여 임직원의 직무 수행 시 준수기준을 정하는 등 윤리경영 제고에 노력한 바 2018년 경기도 공공기관 청렴도 조사결과 전년대비 0.25점 상승하였음
- 잘된 점
  - 관련 강령들을 전부 개정하여 임직원의 윤리의식을 제고함
  - 전 직원 청렴이행 결의문 서약 및 선서를 통해 윤리적 행동에 대해 결의함
- 미흡한 점
  - 행동강령 개정에 따른 지속적인 교육 및 관리가 필요하며 2018년 청렴도 점수가 개선되었음에도 아직 전체 기관평균에는 미달하므로 보다 적극적인 청렴도 제고 노력이 필요함
- 개선방안
  - 정기적인 청렴 및 윤리교육을 통해 임·직원의 윤리의식 제고를 위해 지속적인 노력과 관심이 필요함
- (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 수련원 사업과 관련 분야를 중심으로 전문이사진을 구성함. 임원추천위원회를 통한 공개모집으로 이사회 구성 및 운영에 투명성을 높였으며, 비상임이사의 경영제언과 반영건수가 전년대비 증가하는 등 참여가 확대되고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 외부 전문가 선임 및 신규선임 4명 중 여성 2명을 선임함
  - 잘된 점
    - 위촉직 신규 이사 선임 시 여성 우선 등을 통한 양성평등 구현에 노력함
  - 미흡한 점
    - 이사회는 최소한 분기별 1회 이사회가 개최되어야 기관 책임경영의 주체로서 기능을 한다고 할 수 있는데, 2018년 3회 개최되어 이사회의 실질적 기능이 확보되었다고 보기에는 어려움
  - 개선방안

- 이사회 활성화를 도모하기 위하여 다소 저조한 이사회 참석률 향상을 위한 제도적 장치를 고려할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 내부감사운영계획을 수립하고 내부복무감사를 연 4회로 확대하여 시행하고 있으나 내부감사시스템이 체계적으로 구축되어 있지 않음

- 전년대비 개선수준

- 내부 복무감사를 연 4회로 확대하여 시행하고 있으나 내부감사시스템 구축이 미비한 상태로 개선이 필요함

- 잘된 점

- 내부 복무감사를 확대하여 업무태만 개선 및 복무기강 확립 등 직원 청렴 의식 제고에 기여함

- 미흡한 점

- 정기 감사 외에 감사업무를 상시적으로 수행할 전담 조직·인력 및 규정이 미흡하여 감사제도 보완이 필요함

- 개선방안

- 현실적으로 별도의 자체 감사팀을 구성할 수 없는 조직 환경이더라도 경영진의 의지가 우선되어 정기감사 외 상시감사 등 신설 등 감사 제도를 보완하고 감사관련 규정 제정 등의 자체적인 개선노력이 필요함

○ (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	하위	0.1	0.06

- 평가의견

- 성별영향분석평가 절차를 이행하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는

하위 수준임. 이에 따라 0.06점으로 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				
36명	6명	16.67%	참여	미실시	0.15	0.13

- 평가의견

- 2018년 성인지 교육 이수인원은 6명으로써, 현원 36명 대비 이수율은 16.67%임. 기관장은 성인지 교육에 참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육은 실시하지 않았음. 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
8.66	8.41	8.5	85.96	1.5	1.29

- 평가의견

- 청렴도 점수는 2018년 8.66점, 2017년 8.41점이며, 개선실적 점수는 8.5점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.29점을 득점하였음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	노사상생					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격
평가항목				사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1
	개선수준	우수	평 점	73점	득 점	0.73

### □ 종합의견

- 노사협의체를 연 4회 정례적으로 운영하며, 직원 간담회 실시 등 노사 간 정기적인 의사소통 채널을 운영하고 있음. 노조사무실 마련 등 내부 요구사항을 과제화하여 개선하는 등 노조 활성화를 지원하며 근로시간 단축 등 근로조건과 관련된 이슈를 직원과 공유하며 상시적인 소통 강화에 주력함

### □ 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
    - 노사협의체 정례화(분기별), 직원 간담회 등 노사 간 정기적인 의사소통 채널을 운영하고 있으며 노조사무실 마련 등 내부 요구사항을 수렴·개선함. 근로시간 단축, 공공기관 노동이사제 도입 등 근로조건과 관련된 이슈를 직원과 공유하고 직원 고충처리함 설치 등 상시적 소통 강화에 주력함
  - 전년대비 개선수준
    - 내부 구성원 건의사항, 불만사항 등의 직원 소통채널 공식화로 직원들의 요구사항을 지속적으로 피드백하고 있음
  - 잘된 점
    - 공인노무사를 초청하여 전 직원과의 간담회를 통해 개정된 근로기준법을 안내하고 선택적근무제 및 타 기관 적용사례를 안내함
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 해당사항 없음

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	63점	득 점	1.89

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	1.89
① 장애인 고용	1	0.79
② 북한이탈주민 고용	0.5	0
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.1
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

득점합	가중치합	가중치	득점
77.96	99	1	0.79

- 평가의견

- 상시근로자 50인 미만 기관으로 장애인 의무고용에서 제외됨에 따라, 본 지표에 대해서는 경영평가 매뉴얼에 따라 총점환산방식을 적용함

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 0명임. 이에 따라 0점으로 평가되었음

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

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

## - 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
2,334,160천원	555,665천원	23.81%	0.5	0.5

## - 평가의견

- 2018년 총구매액은 2,334,160천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 555,665천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 23.81%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
2,334,160천원	5,000천원	0.21%	0.5	0.1

## - 평가의견

- 2018년 총구매액은 2,334,160천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 5,000천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 0.21%로써, 0.2~0.4% 미만에 해당되어 0.1점으로 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
1,495,846천원	4,914천원	0.33%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 기관 총구매액은 1,495,846천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 4,914천원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0.33%로, 0.3% 이상에 해당되어 0.5점으로 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	38점	득점	0.19
정성지표	평가등급	3등급	평점	77점	가중치 득점	0.25 0.19
정량지표	가중치	0.25	평점	0점	득점	0

## □ 종합의견

- 미세먼지비상저감조치 시행에 따른 차량 2부제를 운영하고 있으며 수련원 전기·가스 등 에너지 절감노력 및 내부환경사업 수행을 통한 입소자 환경교육 시행, 온실가스 감축활동 등 친환경 경영 강화를 위한 노력이 인정되나 다중이용시설 특성을 고려하여 수련원 이용고객들의 1회용품 사용 감축을 위한 실천가능방안 모색이 필요함

## □ 세부 평가의견

### ○ 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준
  - 경기도 권장사항에 근거하여 미세먼지비상저감조치 시행체계를 마련하고 시행조치에 따른 차량 2부제를 운영하고 있으며 전기·가스 등 에너지 절감 활동 및 내부 환경사업 수행을 통한 입소자 환경교육을 실시하고 있음
- 전년대비 개선수준
  - 전체적인 에너지 소비율이 8% 감소하였으며 온실가스 감축률이 35.92%로 정부권장 감축률을 26% 초과하여 달성함
- 잘된 점
  - 효과적인 온실가스 감축활동 및 내부 환경사업 수행을 통한 입소자 환경교육을 시행함
- 미흡한 점
  - 녹색제품 구매액 비율이 상승 중이나 절대적인 구매액이 적음
  - 수련원의 특성상 에너지 소모량이 높아 더 많은 노력이 필요함

- 개선방안

- 일회용품 사용을 줄이고 녹색제품 사용량 제고를 위한 노력이 필요함
- 노후화 된 시설을 교체하여 에너지 효율을 높이고 소모율을 낮추기 위한 지속적인 점검·관리가 필요함

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

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
127,663천원	8,311천원	6.51%	0.25	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 127,663천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 8,311천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 6.51%로써, 50% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

#### 4 혁신 성과

핵심성과 지표명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
			평가항목	혁신 성과	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	4등급	평 점	67점	가 중 치	2
					득 점	1.34

#### □ 종합의견

- 기관은 혁신과제 발굴을 위해 다양한 구성원(도의원, 외부전문가, 직원, 시설 학회 등)으로 TF를 구성하고 혁신 프로그램 차별화, 대표 브랜드 발굴 및 내부제도 개선을 지속적으로 추진하였음. 외부전문가 의견수렴(연구용역 등)을 통해 이해관계자 요구사항(평생교육시설 통합, 야영장 운영 등)을 과제화 하고 4차 산업 환경변화에 따른 차별화된 프로그램 기반을 조성하는 계획을 수립함. 다만 혁신추진체계를 통해 어떻게 혁신목표가 달성될 수 있는지에 대한 연결성은 다소 부족하다고 판단됨

#### □ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
  - 운용 수준
    - 혁신 추진단계에서 주요 혁신과제 선정, 혁신목표, 성과지표 등의 추진계획은 타당성과 적정성 확보가 핵심임. 이러한 측면에서 기관의 혁신과제(노후숙박시설 개선, 신축시설 용역, 수련원 운영활성화 등)는 시설 운영효율성과 시설 중·개축에 초점을 두고 있어 혁신과제 이행 정도를 구체적으로 확인하기 어려움
  - 잘된 점
    - 기관의 혁신추진 계획과 혁신과제 도출, 선정은 대내외 경영환경(SWOT) 분석을 통해 경영목표와 연계성이 적정하며, 우선순위가 다소 높고 달성하기 어려운 중장기 혁신과제들을 제시함. 기관의 고유사업에서 대표성을 반영하는 과제들로 구성된 혁신계획 적정성 관점은 긍정적으로 평가됨
  - 미흡한 점
    - 기관의 혁신추진 전략에서 과제의 방향성과 주요 내용 등을 제시하고 있으나,

혁신의 구체적 목표가 무엇인지 구체화하는 단계는 다소 부족한 것으로 평가됨. 예컨대 혁신과제로 '청소년 지도자 연수시설 운영으로 도립 청소년 허브'로 방향성은 제시되었으나 기관에 대한 고객의 니즈는 무엇인지 구체적 분석자료를 바탕으로 기관의 어떤 혁신목표를 달성하는지 제시하여야 실행력을 제고할 수 있을 것임

- 개선방안

- 기관은 추후 혁신과제를 도출하는 합리적 근거와 실행 프로세스를 정립하여 운영하고, 혁신과제의 사후 모니터링 등을 통해 실행력을 제고할 필요가 있음. 혁신에 대한 성과지표도 개인·부서단위와 기관 전체에 대한 성과로 구분할 필요가 있음. 혁신 활동에 참여하는 내부 구성원 비율 등을 파악하여 참여비율을 지속적으로 확대시켜 나가는 별도의 관리가 필요함

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

- 운용 수준

- 혁신 추진력 확보를 위해 상시 TF를 조직하고, 업무 담당자를 지정하였으며 도의회 및 경기도(청소년과) 관련 부서의 행정·재정 지원을 확보하였음. 외부전문가와 관계직원이 참여하는 운영활성화 TF팀 회의 등을 개최하여 혁신 추진력을 확보하고자 노력을 기울임. 다만 기관 업무 담당자의 혁신역량을 강화하기 위해 혁신 과제 계획, 실행, 평가(환류) 등의 관리체계 정립 및 실효성 있는 운용이 필요하다고 평가됨

- 잘된 점

- 기관이 유관기관(한국청소년정책연구원, 한국청소년활동진흥원, 지방자치단체 등)과 정책개발을 추진하고 혁신과제 선정·수행 단계에서 관계자와 원활한 업무 협의를 위해 노력한 점은 긍정적임

- 미흡한 점

- 혁신목표의 타당성을 확보하기 위해서는 성과지표가 과제 이행을 통해 목표 달성에 기여할 수 있는지 여부가 관건임. 이는 세부 실행계획이 체계적으로 수립되어 있는지, 추진주체가 명확한지 등을 고려하는데 기관의 혁신추진체계와 세부 실행계획은 다소 부족하다고 평가됨

- 개선방안

- 혁신과제는 시설과 프로그램의 품질개선 분야 이외에도 이를 실천할 수 있는 '일하는 방식'과 '업무 프로세스 개선' 등으로 세분화하여 기관의 혁신역량을 강화해야 할 것임. 업무 프로세스 개선 분야의 경우 다양한 업무영역에서 혁신

아이디어를 발굴하고 청소년들을 위한 서비스 개선 활동과 관련한 사례들을 개발, 축적하는 등 기관 전체 차원에서 지원과 많은 직원의 참여가 이루어질 수 있도록 적극 유도할 필요가 있음

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

##### - 운용 수준

- 기관은 수련원과 야영장 등 기존 시설과 신규통합시설 활성화 방안을 논의하고 청소년 교육·복지기능을 지속적으로 확대하고자 노력하였음. 수련활동은 도내 청소년수련 프로그램의 수혜(환경-진로 연계 테마형 프로그램, 숲 놀이터 시설 도입 등)를 증대시키고, 학교 밖 청소년과 대안학교 연계를 통한 공공 프로그램 운영, 4차 산업 관련 프로그램 도입(드론 체험장 등), 대관사업 등 기관의 사업 차원에서 혁신 과제들을 모색함

##### - 잘된 점

- 기관은 내부 중장기 발전방안과 외부 중장기 발전계획(가족여성연구원)을 바탕으로 '18년 노후화 숙박시설 개선, 미래지향 시설보강 연구용역(평택대 산학 협력), 수련원 운영활성화(여성가족국) TF 등 혁신과제를 발굴하는 노력을 기울이고, 과제 우수성을 확보하기 위해 다양한 이해관계자 개선요구를 반영한 점은 긍정적임

##### - 미흡한 점

- 혁신과제 발굴 노력의 다양성과 우수성을 담보하기 위해서는 관련 유관 공공기관의 유사한 혁신과제, 성과목표를 비교·분석하여 소요예산을 포함한 추진주체 구성, 업무분장 등 추진체계를 마련해야 함. 또한 혁신과제의 우수성을 확보하기 위해 수련원 시설의 품질관리, 수련원 이용활성화 등을 차별화하여 혁신과제에 반영하는 추가적인 노력이 필요함

##### - 개선방안

- 기관은 다양한 사회·환경 변화와 청소년 특성에 따라 청소년 수련시설의 평가체계를 구축하고, 우수사례 선정 및 확대 등을 통한 기관 서비스 질 개선을 추진해야 할 것임. 또한 혁신과제 개선 실적과 일상적 관리업무 개선에 따른 실적간의 구분을 명확히 하고 혁신목표에 따른 세부과제의 성과도 제시하는 것이 필요함

#### ○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

##### - 운용 수준

- 기관은 상시 TF 운영을 통해 외부 지원 분위기를 조성하고 수련원 운영활성화

방안에 대한 이해관계자 공감대를 확보하고자 하였음. 4차 산업 환경변화를 기관에 접목하는 차별화된 프로그램을 개발하는 기반을 조성하고 기관의 숙원 사업으로 노후숙박시설 개선을 위한 예산을 확보하는 등 혁신성과를 달성한 점은 긍정적임. 기관의 예산 범위 내 차별화 프로그램의 파일럿을 진행하여 단계적인 발전 방안을 모색하고 이를 환류하려는 노력을 기울였을 뿐만 아니라 노후숙박시설 신설에서 경제적 타당성, 기존시설 용도 등을 고려한 리모델링 추진으로 기관 전체 혁신에 기여함

- 잘된 점

- 기관의 공공사업 확대를 위해 외부협력체계를 구축하여 외부보조금 지원사업(교육나눔사업, 국제교류사업, 그룹홈캠프, 환경사업 등)을 확대하고, 경기도청 소년모집사업(법원과 함께하는 캠프, 가족야영대회, 스키캠프 등)의 사업별 계획을 수립하고 결과 보고를 진행하였음. 특히 교육청 연계 강화를 통한 공공사업 및 수련활동 실효성 제고를 위한 환류를 실시한 점은 긍정적으로 인정됨

- 미흡한 점

- 기관은 혁신 이행과정에서 발견되는 문제들을 모니터링하고 혁신성과를 공유하는 등 혁신역량 강화를 위한 개인, 부서차원의 환류 등은 다소 미흡함. 향후 혁신과제의 개선항목 결과를 반영하여 차년도 계획안에 반영하는 등의 환류 계획도 고려해야 할 것임

- 개선방안

- 기관의 혁신 추진 체계가 초기 단계이므로 추후 실행과정의 관리 및 혁신 성과를 사후적으로 관리하는 체계를 강화하고 보완할 필요가 있음. 특히 다양한 혁신활동의 성과를 지속적으로 공유할 수 있는 기관 내 지원체계도 고려해 볼 필요가 있음

## □ 우수사례

- 기관은 수련원과 야영장 등 기존 시설과 신규 통합시설 활성화 방안을 논의하고 청소년 관련 교육·복지 기능을 지속적으로 확대하고자 노력함. 또한 외부협력체계를 구축하여 외부보조금 지원사업과 경기도청소년모집사업, 교육청 연계 공공프로그램 확대 등 기관전체 혁신전략에 맞춰 추진함

## 5 전략

핵심성과 지표명	전략수립의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	73.5점	득 점	1.47

### □ 종합의견

- 기관은 외부기관으로부터의 중장기 발전방안 연구용역과 내부 구성원들의 TF 팀들의 워크숍을 통해 수련원의 설립목적에 부응하는 기관의 경영전략 체계도를 수립하였으며, 특히 수련원의 목표와 부서별 목표를 연계한 전략 수립에 중점을 두었음. 기관은 이러한 전사전략체계와 연계하여 팀별 전략 과제와 팀별, 개인별 성과지표를 도출하는 등 성과지표 체계를 마련함으로써 전략과제들의 실행력을 강화하도록 하였음. 그러나 기관은 기관의 위चना 급여체계, 기관의 성격 요인(재단이면서 시설관리공단 성격)으로 인해 이직률이 상대적으로 높은 편인 바, 이러한 전략과제의 실행에 있어 조직 활성화를 위한 노력이 수반되어야 하며, 공감대 형성이 중요하다고 판단됨

### □ 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 외부기관으로부터의 중장기 발전방안 연구용역과 내부 구성원들의 TF 팀들의 워크숍을 통해 기관의 실행역량을 고려하여 기관의 설립목적에 부응하는 기관의 경영전략 체계도를 수립함
  - 전년대비 개선수준
    - 기관은 내·외부 환경분석, 조직의 강약점 분석 및 청소년 활동의 가치사슬 관점에 따라 기관의 전략방향과 중점전략과제를 추출함으로써 과제의 실행 가능성을 더욱 높임

- 잘된 점

- 기관의 중점전략과 부서별 업무분장을 연계하여 개인단위까지 업무분장함으로써 추진 실행력을 확보함. 또한 월례회의 및 주간회의 등의 주기적 미팅에서 지속적 변화관리를 위해 강조하고 성과관리에 대한 마인드를 고취시키려는 노력 등은 긍정적이라고 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 경영전략관련 다양한 형태의 주제들, 추진전략과제, 중점추진과제, 중점전략체계, 전략방향성, SWOT분석, 가치사슬 관점 등 너무 많이 혼재된 개념들의 사용으로 구성원 스스로 정확히 어떠한 것을 추진하고 있는지 identity의 혼란을 야기할 수 있음

- 개선방안

- 기관은 다양한 분석을 통해 기관의 목적이나 방향에 맞게 수립하는 것이 좋지만 혼재된 개념과 다양정보다는 기관의 특수성을 잘 살린, 그리고 하나의 통일된 용어 사용으로 구성원들 간에 혼돈이 없도록 하는 것이 더욱 중요하다고 판단됨

○ (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 외부 용역과 내부 구성원으로 이루어진 TF를 통하여 중점전략 및 추진과제를 선정하고, 이 중 실행 가능한 사업을 발굴하여 부서별 업무계획을 도출한 다음 핵심성과지표와 목표를 설정함

- 전년대비 개선수준

- 2017년에도 전략과제별 KPI 관리 등 성과관리체계를 정립하고 개인별 사업 업무 분장을 하였으나 새로운 리더십 체제 하에 전략과제별 성과지표 설정 시 경영진이 지속적이고 도전적인 목표설정을 요구하는 등 많은 노력을 기울인다는 점에서 긍정적이라고 판단됨

- 잘된 점

- 기관은 목표설정에 따른 구체적인 추진 성과체계를 통해 과제의 실현 가능성을 제고시키고, 월간 보고를 통해 개인별 성과지표관리와 기관의 성과분석을 지속적으로 관리하고 있어 이는 과제의 실행력 확보 차원에서 긍정적으로 평가할 수 있음

- 미흡한 점
    - 기관이 제시한 목표는 과거 3개년 내지 2개년의 평균값을, 어떤 성과 지표는 설정근거 없이 목표만 제시되어있는데 목표의 합리성은 갖출 수 있으나 목표의 도전성과 적정성은 확인하기가 어려움
  - 개선방안
    - 목표설정 시 과거의 데이터를 기반으로 합리성을 추구하는 것은 좋으나 조직 내에서 구성원들 간의 목표설정에 대한 합의를 통해 상하향식 의사결정 프로세스를 기반으로 내부 직원들의 목표에 대한 수용도를 향상시키는 것도 좋은 대안이 될 수 있음
- (신규사업 발굴 노력) 도민의 복리 증진 및 도민 만족을 위한 실현 가능한 신규 사업의 발굴을 위해 노력하는가?
- 운용 수준
    - 기관은 경기도민의 복리증진과 만족을 위한 신규사업 발굴을 위해 중장기 발전 TF를 구성하고 SWOT분석을 통한 사업을 발굴 및 분석한 다음 고객 설문지, 홈페이지, 소식지 등의 의견을 수렴하여 신규 사업을 발굴하고 사업에 적용하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 기관은 지난해 대비 국제교류 사업을 확대하고 국가인증 프로그램의 지속 개발 및 운영으로 청소년 역량 육성 연계를 강화하도록 하고 시설환경 개선에 대한 작업을 추진하고 있음
  - 잘된 점
    - 기관은 지난해 3개의 신규사업을 발굴하여 독립수련원으로서의 허브역할 수행과 특화된 프로그램 개발을 강조하여 경쟁우위가 있는 차별화된 프로그램 개발을 지속적으로 추진 중임
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 기관은 중장기 경영전략 및 연도별 실행계획을 설정하는데 내부 구성원들과의 공유, 공감의 기회를 가지고 있지만 실제로 중점전략을 top-down 형식으로 각 부서 및 개인에게 분배하여 실행력을 제고하고자 하였음. 따라서 구성원들의 동기부여 및 협력을 이끌어내기 위해서는 단순히 top-down 형태가 아닌 구성원들 간의 소통이 중요하며 구성원들의 자발

### 적인 아이디어 창출 노력이 필요함

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

##### - 운용 수준

- 기관은 경기도 여성가족국과의 교류 및 이사회 업무협조를 통해 기관의 주요 사업이 도의 정책에 연계될 수 있도록 노력하고 그 결과를 월례회의 등을 통해 수련원 조직에 전파함

##### - 전년대비 개선수준

- 기관은 2017년 도정운영 연계사업에서 총 7개 영역, 44개 사업, 11,701명이 참여하였던 것이 2018년에는 6개 영역, 32개 사업 그리고 12,731명이 참여하는 등 사업의 확대가 이루어짐

##### - 잘된 점

- 해당사항 없음

##### - 미흡한 점

- 기관은 도정연계성 강화를 위해 도정의 정책방향을 기반으로 기관의 경영 전략이나 사업을 연계하고 있는데 반대로 기관의 사업성과가 도의 정책이나 홍보 그리고 사업성과에 기여할 수 있도록 하는 선제적 노력과 성과 연결에 대한 아쉬움이 있음

##### - 개선방안

- 기관은 신규사업 발굴 및 성과분석을 위한 정례화 된 의견 수렴 및 공유 채널을 확보하고 경기도의 정책방향 뿐만 아니라 경기도의 성과지표와 기관의 성과지표를 매칭 시키는 노력도 필요할 것으로 판단됨. 특히나 도 자체의 자원에 한계가 있는 바, 기관이 장기적으로 청소년육성재단을 지향한다면 더욱 신규 사업의 발굴과 외부 이해관계자들과의 네트워킹을 통해 도정의 청소년 육성 정책에 기여하는 프로그램을 기획할 수 있기를 권고함

#### □ 우수사례

##### ○ 해당사항 없음

핵심성과 지표명	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	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	71점	득 점	1.42

## □ 종합의견

- 기관은 전략과제의 실행력 제고를 위해 전략과제의 우선순위에 입각하여 경기도 및 도의회 등과의 협력체계 및 전문가들로부터의 의견 수렴 노력을 기울이고 있음. 나아가 다양한 이해관계자들로부터 의견수렴의 기회를 갖고 있으며 수련원의 도립기관으로서의 존재에 대한 홍보 전략도 추진하고 있음. 기관은 외부 이해관계자들로부터의 의견수렴 외에 내부고객들과의 전략 공유를 위해 주기적 미팅을 통해 공감대를 형성하고 있음
- 기관은 이해관계자의 의견수렴 및 공유를 위해 이해관계자의 특성에 적합한 소통 채널 등을 파악하여 효과적인 커뮤니케이션 전략체계를 구축할 필요가 있음

## □ 세부 평가의견

- (의견수렴) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 적극적으로 수렴하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 경기도, 도의회 관련 부문 핵심 이해관계자와의 의견수렴 외에 추가적으로 도내 사업군별 고객과 대상별, 사업별 이해관계자들의 의견수렴을 통해 신규 사업을 도출하고 내부적으로는 기관의 특성과 강점을 고려하여 시설보강과 함께 청소년 수련기관으로서의 내실 있는 사업추진을 위해 노력하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 기관은 2017년 대비 이해관계자의 폭을 더욱 넓혀 기관의 신규 사업 발굴이나 예산확보 외에도 기관을 널리 홍보하여 네트워크 사업을 유치하려는 노력을 경주함
  - 잘된 점

- 기관은 이해관계자들의 니즈나 환경변화 및 공공서비스에 대한 요구변화에 능동적으로 대응함으로써 2017년 대비 더 많은 고객들을 유치할 수 있었으며, 선택과 집중 그리고 외부 이해관계자와의 네트워크 강화가 주요한 기여를 하였음
- 미흡한 점
  - 기관은 외부 이해관계자의 의견수렴 및 공유에 있어 다양성이나 규모도 중요하지만 체계적이면서도 지속적인 네트워킹을 유지하는 것이 중요하다는 점을 고려하여 커뮤니케이션의 정례화 내지 협력관계 창출을 적극적으로 하는 것이 필요하다고 판단됨
- 개선방안
  - 기관은 외부 이해관계자와의 커뮤니케이션 정례화 및 적극적인 협력관계 창출이 필요함
- (공유노력) 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고, 그 실적이 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 2018년에 수립된 기관의 주요사업 및 전략을 효과적으로 공유 및 전파하기 위해 주간, 월간, 간부, 부서별 회의와 같은 정기회의 외에 특수 목적의 성과분석회의나 워크숍 그리고 경기도와 이사회에 대한 업무보고를 진행하고 외부 이해관계자와의 전략 공유를 위해 전문가로 구성된 운영 위원회와 간담회를 하고 사회환경교육 단체 등 유관기관과의 연계 협력 운영회의를 진행함
  - 전년대비 개선수준
    - 기관은 전년도에 비해 내부 구성원들 간의 공유의 기회가 확대되고, 외부 이해관계자와의 협업 및 공유, 전파 실적도 더욱 증가하였음을 알 수 있음
  - 잘된 점
    - 기관은 실시간 수련활동에 대한 정보 공유를 위해 홈페이지 상에 on-air 채널 서비스를 제공하고 수련원 식당에도 모니터를 설치하여 고객의 니즈를 반영한 정보서비스를 제공하고 있으며, 페이스북이나 유튜브와 같은 SNS 채널을 통해 적극적인 대외홍보를 추진하고 있음
  - 미흡한 점
    - 기관은 이러한 공유노력을 성과지표의 하나로 설정하여 이해관계자 그룹의 전략 공유에 대한 실행력 제고를 도모하고, 내부 조직 구성원들 또한

기관의 전략에 대한 공유정도를 파악하여 효과적이고 전략적인 의견수렴 및 공유 방안을 강구하는 것이 필요함

- 개선방안

- 기관은 기관의 경영활동에 영향을 미치는 다양한 이해관계자 그룹에 대한 명확한 정의와 구분을 하고 이들 그룹의 특성에 맞는 효과적인 의견 수렴 및 공유방안을 강구하는 노력이 요구됨

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

- 운용 수준

- 기관은 2018년 기관의 사업추진에 있어 이해관계자로부터 사업의 타당성을 보고하고 사업의 추진이 원활이 이루어질 수 있도록 예산을 확보해야 하는데 2016년부터 협의를 통해 진행된 시설보강사업 추진 예산을 2018년에 확정하고 이를 추진함

- 전년대비 개선수준

- 기관은 이해관계자의 협력과 지속적인 타당성 제시 노력을 바탕으로 낙후된 그리고 원래 목적이 수련원이 아닌 건물들에 대한 시설보강 사업 예산을 확보함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 기관은 외부 이해관계자와의 협조에 있어 다양성이나 규모도 중요하지만 체계적이면서도 지속적인 네트워킹을 유지하는 것이 중요하다는 점을 고려하여 이해관계자들과의 커뮤니케이션 정례화 및 협력적 관계구축이 필요함

- 개선방안

- 기관은 이해관계자들과의 커뮤니케이션 정례화 등 체계적이고 지속적인 네트워킹을 통해 기관의 주요 업무활동에 대한 홍보를 통해 관계기관 으로부터 협조 내지 예산확보를 할 수 있도록 해야 함

## □ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	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	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	69점	득 점	1.38

□ 종합의견

- 기관은 전략과제의 효율적 사업관리를 위해 각 과제별 성공요인(CSF)를 도출하고, 이 요인을 기준으로 성과측정을 위한 지표(KPI)를 개발하여 수련원, 팀별, 개인별 단위로 연계하여 관리하고 있음. 이를 통해 기관은 개인의 목표가 기관의 목표와 연계될 수 있도록 함으로써 과제 실행력을 높였다고 할 수 있음
- 기관은 대내외 여건변화에 따른 모니터링이나 성과관리, 인적자원의 효율적 활용을 위한 내부TF 구성에 대한 준비들은 어느 정도 되어 있으나 외부 환경 변화에 대비하여 보다 구체적이고 탄력적인 인적 그리고 재무적 자원의 배분 계획이나 시나리오에 대한 대응이 미흡하므로 이에 대한 보완이 요구됨

□ 세부 평가의견

- (실행계획) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 체계적으로 관리되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 전략목표와 전략목표 달성을 위한 핵심성공요인을 도출하고 그 핵심성공요인을 기준으로 사업성과지표(KPI)를 구성하고, 이를 다시 전사-팀-개인으로 연계하여 성과분석 관리체계를 구축하고 있음. 이에 따라 기관은 팀별 주요 업무와 핵심성과지표를 바탕으로 인력과 예산이 배분되고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 기관은 시설보강사업 12개 사업에 대한 3,056백만 원을 확보하여 낙후된 시설의 보강을 통해 이용객의 편의 증진 및 고객만족 제고에 기여할 것으로 기대됨
  - 잘된 점

- 기관은 핵심과제에 따른 각 부서별 목표와 개인별 성과지표를 연계하여 개인의 목표가 기관과 잘 연계되도록 함으로써 제한된 조직자원을 최대한 활용하도록 함
- 미흡한 점
  - 기관은 2001년 개원 이래 5명 정원을 확대하는데 불과할 정도로 인력수급에 어려움이 있고, 기관의 위치나 처우로 인해 이직률 또한 높은 편을 고려할 때 인력자원의 관리와 효율적인 배분에 대한 대비책이 필요함
- 개선방안
  - 기관은 이직이나 결원에 대비한 업무연속성을 확보하기 위한 노력이 필요하며 외부 이해관계자와의 협력 네트워크를 통해 지속적인 인력충원의 타당성 및 시설보강사업의 예산 확보를 통한 사업관리가 중요함
- (추진사업관리) 사업이 추진되는 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대해 모니터링, 성과점검 등 사업진행과 관련된 관리기능이 작동하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 비전-목적-추진전략-전략과제의 경영전략체계에서 주요 사업계획을 통하여 부서별, 사업별 관리기능 체계를 마련하고, 사업추진상의 문제점 발생 시 즉각 대응할 수 있도록 모니터링 관리 체계를 구축하고, 주간 보고 및 월간 회의를 통해 성과점검의 관리기능을 구현함
  - 전년대비 개선수준
    - 기관은 전략과제별 KPI 모니터링을 통해 성과를 정량, 정성적으로 평가하고 핵심과제에 대해 월/분기/반기별 점검을 통해 상시적인 사업관리 체계를 유지함
  - 잘된 점
    - 해당사항 없음
  - 미흡한 점
    - 기관은 전략과제별 계획을 수립하고 목표 달성도를 수시로 체크하는 등 성과점검 관리 체계는 설정되어 있으나, 실제 사업을 추진하는 과정에서 발생할 수 있는 기관의 내/외부 환경변화 등에 대해 다양한 문제점을 파악하고 대응할 수 있는, 사업운영 프로세스상의 문제점 등을 파악하고 이를 개선하기 위한 구체적인 노력은 미흡한 것으로 판단됨
  - 개선방안
    - 기관이 사업추진과정에서 발생하는 문제점을 파악하고 이에 대응할 수

있는 방안을 강구하기 위해서는 현재 운영되고 있는 사업 프로세스상의 문제점이나 이슈를 지속적으로 모니터링하면서 개선할 수 있는 점검 체계가 상시적으로 운영되어야 함

**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	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	75점	득 점	1.5

### □ 종합의견

- 기관의 미션 및 전략을 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영 환경 변화 분석 및 조직진단 등을 반영하여 조직의 구조 및 기능을 개선하고 있음. 지원부서의 비율이 31.9%로 약간 높으므로 30% 미만으로 조정할 것을 권고하며, 사업부서와 지원부서 간의 협력 수준은 양호하다고 판단됨
- 조직 및 인력의 운영 수준이 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있으며, 정원대비 현원 비율은 100%로 매우 우수하며 적절한 수준으로 운영되고 있음
- 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 조직 내 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있으며, 직무 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하는 프로세스가 운영되고 있음. 부족한 직무역량에 대해서는 직원역량강화를 위한 교육계획을 통해 부족한 직무 및 역량을 보완 및 개선 하려고 노력하고 있으나, 역량과 교육훈련과의 연계성이 미흡하므로, 부족한 직무역량과 이를 강화하기 위한 교육훈련의 연계성을 구체화할 것을 권고함

### □ 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
    - 기관의 미션에 근거하여 비전 및 전략체계를 구성하고, SWOT 분석을 통해 전략 및 전략과제를 도출하였으며, 전략과제를 달성할 수 있는 각 팀 (부서)별 실행과제를 수립하여 기관의 미션 및 전략을 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있음

- 2017년 경영환경 분석을 하여 2018년 3월 조직개편을 완료하는 등 지속적으로 경영환경 변화를 분석하고 조직진단을 실시하여 조직의 구조 및 기능을 개선하고 있음
  - 사업부서와 지원부서간의 비율은 68.1% 대 31.9%로 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 약간 미흡한 수준으로 구성되어 있다고 판단됨
  - 사업부서와 지원부서는 주간 및 월간회의, 부서별 업무지원, 프로젝트 TF팀 구성, 1인 1시설 담당제 등을 통해 협력하고 있으며, 사내 SNS 및 게시판 활용을 통해 의사소통을 하고 문제발생시 조치 및 상황을 공유함
- 전년대비 개선수준
- 2017년에도 경영환경 변화 분석 및 조직진단을 실시하여 수련원-야영장 운영효율화를 위한 조직구조 개편 등 조직의 구조 및 기능을 개선하였음
  - 사업부서와 지원부서간의 비율이 2017년 60% 대 40%에서 2018년 68.1% 대 31.9%로 사업부서와 지원부서간의 비율이 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 개선되었음
- 잘된 점
- 전문 연구 용역을 추진하여 경영환경의 변화를 분석하고 그 결과를 반영하여 조직의 구조 및 기능을 개선하기 위한 노력을 함
  - 사업부서와 지원부서간 다양한 채널을 통한 적절한 협력이 이루어지고 있음
- 미흡한 점
- 사업부서와 지원부서간의 비율이 대폭 개선되었음에도 불구하고, 지원부서의 비율이 30%를 약간 초과하고 있음
- 개선방안
- 지원부서의 비율을 30% 미만으로 조정하여 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성할 것을 권고함
- (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율 등)?
- 운용 수준
- 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 주요 현안 등의 업무 발생시 TF팀, 사업단을 구성하여 운영하고, 1인 1시설 담당제 운영을 통합 협업 체제 관리, 활동운영팀 1인 1팀 고객 지원 담당자 배치, 고객지원팀 자체입소 단체 지원 등 탄력적으로 운영하고 있음
  - 정원대비 현원 비율이 100%로 매우 우수함

- 전년대비 개선수준
  - 전략과제 구현 및 주요 현안 해결을 위한 TF를 지속적으로 운영함(수련원 전략체계 수립, 규정정비 및 제도개선 등)
  - 2018년 정원대비 현원 비율은 100%로, 2017년 정원대비 현원 비율인 97%보다 개선되었음
- 잘된 점
  - 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 주요 현안 등의 업무 발생시 TF팀 운영 등을 통해 탄력적으로 운영되고 있음
  - 2018년 정원대비 현원 비율이 100%로 매우 우수하며 적절한 수준으로 운영되고 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 직무수행자 인적사항, 직무 조사표(직군, 직무, 과업, 업무 비중, 업무량, 업무특성 평가, 숙련도, 관련부문, 책임수준, 책임자, 업무 대행 가능자), 직무수행요건, 경력개발, 직무수행 중 문제점 및 개선점 제안 등을 중심으로 기술되어 있어 명확하게 정의되고 있음
    - 직제 및 정원규정 제12조~제19조에 수련원의 미션과 비전, 중점전략을 효율적으로 추진하기 위하여 부서별 업무를 명확하게 분장하고 있으며, 직제 및 정원규정의 팀별 업무분장을 기준으로 팀원에 대한 업무분장 및 부재시 업무 대행자를 지정하여 운영함
    - 노사발전재단의 일터혁신컨설팅을 통해 역량평가 모델을 개발함(역량평가 후보군 - 공통역량 10개, 리더십 역량 10개, 직무역량 16개)
    - 직무분석 결과, 부족한 직무역량에 대해서는 직원역량강화를 위한 교육 계획을 통해 부족한 직무 및 역량을 보완 및 개선하려고 노력하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 직무기술서 항목을 지속적으로 update 함(직무수행자 인적사항, 직무조사표, 직무수행요건, 경력개발, 직무수행 중 문제점 및 개선점 제안)

- 잘된 점

- 직무기술서가 명확하게 정의되고 있으며, 조직 내 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음
- 직무 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하는 점검·관리하는 프로세스가 적절한 수준으로 운영되고 있음

- 미흡한 점

- 부족한 직무역량에 대해서는 직원역량 강화를 위한 교육계획을 통해 부족한 직무 및 역량을 보완 및 개선하려고 노력하고 있으나, 역량과 교육 훈련과의 연계성이 미흡함

- 개선방안

- 부족한 직무역량과 이를 강화하기 위한 교육훈련의 연계성을 구체화할 것을 권고함

□ 우수사례

- 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 주요 현안 등의 업무 발생시 TF팀 운영 등을 통해 탄력적으로 운영되고 있음

핵심성과 지표명	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	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	1.3
	개선수준	보통	평 점	68.33점	득 점	0.89

## □ 종합의견

- 사무위임전결규정을 통해 전결권을 명확하게 정의하고 있으며, 팀장의 전년 대비 결재비율이 18.6%p 증가하였음에도 불구하고 기관장과 본부장의 결재비율이 높아 전반적으로 권한위임(전결권)의 수준이 미흡하다고 판단되므로, 팀장의 위임전결 권한을 지속적으로 확대하기 위해 외부 공공기관의 위임전결 규정을 분석하고 위임전결 수준의 적합성을 재검토하여 개선안을 마련할 것을 권고함
- 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 다양한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 적절한 수준으로 이루어지고 있으며, 부서간/개인간 협업시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 방안을 마련해 운영하고 있음
- 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 구축하여 운영하고 있으며, 의견수렴 결과를 반영하여 제도 및 운영을 개선하려는 노력과 실적이 잘 이루어지고 있다고 판단됨

## □ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 경기도청소년수련원 사무위임전결규정에서 기관의 규모와 특성에 부합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고 있음
    - 팀장의 결재비율이 22.7%로 기관장 29.7%, 본부장 40.1%임을 고려할 때 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율적인 의사결정을 하고 있다고 보기에 미흡함
  - 전년대비 개선수준
    - 전년대비 결재비율의 증감을 보면 팀장 18.6%p, 본부장이 17%p 상승하는

등 긍정적인 방향으로 개선이 이루어짐

- 잘된 점

- 사무위임전결규정에서 기관의 규모와 특성에 부합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고 있음
- 전년 대비 결재비율이 팀장 18.6%p, 본부장 17%p 증가하였음

- 미흡한 점

- 팀장의 전년대비 결재비율이 18.6%p 증가하였음에도 불구하고, 기관장과 본부장의 결재비율이 높아, 전반적으로 권한위임(전결권)의 수준이 미흡하다고 판단됨

- 개선방안

- 팀장의 위임전결 권한을 지속적으로 확대하는 것이 바람직하다고 판단되며, 이를 위해 외부 공공기관의 위임전결 규정을 분석하고 위임전결 수준의 적합성을 재검토하여 개선안을 마련할 것을 권고함

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

- 운용 수준

- 정기적인 회의운명을 통한 부서별 업무공유 및 협조, 부서 간 인적네트워크 교류 및 1인 1팀 전담제 운영 등 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 다양한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 있으며, 협업이 적절한 수준으로 이루어지고 있다고 판단됨
- 단체별 수련활동에 대한 분석을 통해 개인 및 부서별 개선사항 점검, 주간 회의(간부)와 월례 회의(전직원), 부서별 직원 간담회를 통한 문제점 공유 및 해결방안 마련 등 부서간/개인간 협업시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 방안을 마련해 운영함

- 전년대비 개선수준

- 수련원 운영활성화 TF 운영을 통하여 수련원-야영장 프로그램 차별화, 숙박시설 리모델링 등 주요 현안을 해결하고 전략과제를 구현함

- 잘된 점

- 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 다양한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 있으며, 협업이 적절한 수준으로 이루어지고 있음
- 부서간/개인간 협업시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 방안을 마련해 운영하고 있음

- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
  - SNS, 직원면담(팀장)을 통한 애로사항 청취 및 간담회, 정례회의(주간, 월간 회의), 직원 워크숍, 고충처리함을 통한 소통창구 마련 등을 통해 애로사항 청취 및 의견수렴 노력을 하고 있음
  - 내부만족도 조사 이외에 내부 구성원들의 의견수렴 프로세스로는 개인 의견수렴으로 SNS 및 직원 상담을 통한 의견 수렴, 공식 의견 수렴으로는 간담회, 정례회의(주간, 월간회의), 노사협의회 등이 있음
  - 간담회 및 정례회의, 노사협의회 운영 등의 의견수렴 결과를 반영하여 제도 및 운영에 대한 개선 노력(실적)이 이루어짐
- 전년대비 개선수준
  - 간담회 및 정례회의, 노사협의회 운영 등의 의견수렴 결과를 반영하여 제도 및 운영에 대한 개선 노력(실적)이 이루어짐
- 잘된 점
  - 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 마련하고 있으며, 조직 내부구성원의 의견 수렴 및 그 결과를 반영한 제도 및 운영개선 노력이 원활하게 이루어지고 있음
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

## □ 우수사례

○ 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 마련하고 있으며, 조직 내부구성원의 의견 수렴 및 그 결과를 반영한 제도 및 운영 개선 노력이 원활하게 이루어지고 있음

## 7 인적자원관리

핵심성과 지 표 명	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	운용수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	67.5점	득 점	1.35

### □ 종합의견

- 대내·외적인 여건 변화를 반영하여 중기 정원관리계획과 연도별 인력수급 계획이 적절하게 연계되어 있음. 직무에 적합한 역량기준을 적용하여 채용 등 인사관리규정이 적절하게 수립·운영되고 있으며, 채용에 대한 공정성과 투명성을 강화함. 그러나 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 승진 관련 인사관리규정이 수립·운영된다고 보기에는 미흡하므로, 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 승진 관련 인사관리규정을 수립·운영할 것을 권고함
- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며, 채용 및 승진, 이직, 업무량 및 역량분석 등을 정기적으로 모니터링 하는 인사관리시스템이 운영되고 있음
- 기관의 규모 및 업무특성을 고려한 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있고, 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있으며, 기관의 특성에 맞는 교육프로그램이 운영되고, 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육 프로그램을 운영하고 있음
- 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있으며, 직원교육훈련프로그램 등의 성과가 인사평정에 반영되고 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 중기 정원관리 계획, 연도별 인력수급 계획이 수립되어 있음
    - 중장기 인력수급계획을 기반으로 2018년 정원 증원을 위한 인력수급계획을 수립하는 등 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획이 적절하게 연계되어 수립됨
    - 직무에 적합한 역량기준을 적용하여 채용 등 인사관리규정이 적절하게 수립·운영됨
    - 인사위원회와 면접위원을 분리하고 열린 채용을 위한 인사관리규정 개정으로 채용에 대한 공정성과 투명성을 강화함
  - 전년대비 개선수준
    - 2018년부터 1년 1회 정기인사를 시행하며 승진인사를 정례화 함
    - 인사위원회와 면접위원을 분리하여 운영함
    - 능력위주 채용을 위한 인사관리규정을 개정함(학력·경력 위주에서 탈피한 능력 중심 열린채용문화 확산)
  - 잘된 점
    - 대내외적인 여건 변화를 반영하여 중장기 및 연도별 인력 수급 계획이 수립되어 있음
    - 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획이 적절하게 연계되어 수립됨
    - 채용에 대한 공정성과 투명성을 강화함
  - 미흡한 점
    - 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 승진 관련 인사관리규정이 수립·운영된다고 보기에 미흡함
  - 개선방안
    - 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 승진 관련 인사관리규정을 수립·운영할 것을 권고함
- (인사관리의 적정성) 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고, 이를 정기적으로 모니터링 하는가(이직률 등)?
- 운용 수준
    - 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며, 수준도 적절하다고 판단됨
    - 기관의 특성을 반영한 인사관리시스템을 운영함(신규직원 교육 후 수습일지

-평가를 통한 모니터링, 상/하반기 성과분석 및 근무성정평정을 통한 업무 성과 분석 및 관리, 이직률현황 분석을 통한 직원 감소대책 마련, 직원설문 조사를 통한 업무강도, 성과보상 등에 대한 직원 의견수렴 및 개선 노력 등)

- 전년대비 개선수준

- 시설직 자격 수당 신설 등 이직률 분석 및 대책을 수립하여 실질적으로 문제가 되는 이직률을 개선함

- 잘된 점

- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있음(정·현원, 입사자·퇴직자, 여성, 장애인, 현원 중 여성/팀장이상 여성/장애인 수와 비율, 장애인 비율, 이직률 등)
- 개인별 성과관리지표를 설정하고 성과를 매월 관리하고 있으며, 채용 및 승진, 업무량 및 역량분석 등은 근무성적평정 및 성과분석 보고를 통하여 모니터링하고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관의 규모 및 업무특성을 고려하여 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있음
- 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있음 (중장기인력수급계획을 마련하고, 2018년 정원충원에 따른 신규직원 역량 강화와 직원 개인별 실무역량 향상을 위하여 교육수요조사를 통한 교육 운영계획을 수립함)
- 기관의 규모 및 업무특성에 맞게 산업안전보건교육 등 법정 의무교육과 수련원 자체 의무교육 등 교육프로그램을 적절하게 운영하고 있음
- 직원교육계획 수립을 위한 수요도 조사를 통하여 직원들의 역량강화를 위한 교육프로그램을 운영함

- 전년대비 개선수준

- 인당평균 내부 교육훈련 시간이 증가함

- 잘된 점

- 기관의 규모 및 업무특성을 고려하여 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있으며, 기관의 규모 및 업무특성에 맞게 교육프로그램이 적절하게 운영되고 있음
  - 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계됨
  - 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 위해 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있음 (성과분석을 통하여 개인역량에 대한 성과를 측정하고 있음)
    - 학습 및 역량개발을 위한 직원교육훈련프로그램 등의 성과를 인사평정에 반영하고 있음(근무성적평정을 통하여 교육훈련을 통한 역량강화수준을 평가하고 있으며, 직원 개인별 성과지표에 이를 반영하여 운영하고 있음)
  - 전년대비 개선수준
    - 근무성적 평가체계 개선방안을 마련함
  - 잘된 점
    - 학습 및 역량개발을 위해 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있음 (성과분석을 통하여 개인역량에 대한 성과 측정)
    - 학습 및 역량개발을 위한 직원교육훈련프로그램 등의 성과를 인사평정에 반영하고 있음(근무성적평정을 통하여 교육훈련을 통한 역량강화수준을 평가, 직원 개인별 성과지표에 이를 반영)
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 해당사항 없음

## □ 우수사례

- 중기 정원관리계획과 연도별 인력수립계획이 적절하게 연계되어 수립됨

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	1.3
	개선수준	보통	평 점	55점	득 점	0.72

### □ 종합의견

- 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 있으며, 성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널을 마련하여 운영하고 있음
- 복리후생비를 적절하게 관리하고 있고, 성과평가 결과를 부서 및 팀별로 공유 확산시키는 활동을 전개하고 있으며 환류도 하고 있음. 그러나 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제가 미흡하므로 합리적인 인센티브제를 마련하여 운영할 것을 권고함

### □ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
  - 운용 수준
    - 전략체계 정비를 통한 체계적인 성과관리 프로세스를 운영하려 노력함 (전략과제별로 부서별/직원별 협의를 도출하여 성과지표를 설정함)
    - 기관의 전략목표를 달성하기 위한 기관의 KPI를 정하였고, 기관의 목표와 연계하여 부서 및 개인의 성과를 측정하기 위한 지표를 설정함
    - 내부성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널을 마련하여 운영하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 해당사항 없음
  - 잘된 점
    - 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있음

- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음
- (보상 적정성) 적절한 보수체계를 구축하고 있고, 성과관리의 결과가 조직 구성원에게 실질적으로 연계되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 복리후생비 예산으로 63,360천원을 배정하여 직원들의 복리 증진을 위해 노력함
    - 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련하기 위하여 동일직급 동일기본급 문제의 점진적 개선 노력, 성과관리를 통한 성과보상체계 도입 운영 노력 등을 하고 있음
    - 성과분석회의를 통하여 기관 및 부서, 개인에 대한 성과 및 결과를 점검하고 이를 분석하여 향후 운영에 적극 반영하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 동일직급 동일기본급 문제를 점진적으로 개선하려 노력함
  - 잘된 점
    - 성과평가 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 적극적으로 전개하고 있음
  - 미흡한 점
    - 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제(보상 및 포상 등)가 미흡함
  - 개선방안
    - 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련하여 운영할 것을 권고함

## □ 우수사례

- 기관의 전략목표를 달성하기 위한 기관의 KPI를 정하였고, 기관의 목표와 연계하여 부서 및 개인의 성과를 측정하기 위한 지표를 설정함

## 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	가 중 치	3	평 점	70점	득 점	2.1
정성지표	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	55점	득 점	1.1
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

### □ 종합의견

- 기관은 사업의 기본방향, 미션, 비전, 핵심가치 등을 정립하였고, 기관의 과거 재정상황분석을 통해 중장기계획을 마련하였음. 또한 중장기 재정계획에 따라 '18년 전략체계를 수립하여 중장기 재정계획과 단년도 계획을 연동화하려 노력함
- 기관은 출자·출연기관 예산편성 기준을 모두 이행하였음

### □ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 중장기발전방안 연구용역('17년) 결과에 기초하여 사업의 기본 방향과 기관의 미션, 비전, 핵심가치 등을 정립하였고, 기관의 과거 재정 상황분석을 통해 중장기계획을 마련하여 중장기세출전망과 장기 투자 계획을 수립하였음
    - 또한 기관은 경기도 중기지방재정계획('17~'21)에서 제시된 청소년 잠재 역량강화, 복지증진과제의 추진 및 여성가족부 청소년정책기본계획 ('13~'17)상 청소년 변화에 기초한 공공사업 증대라는 정책운영방향을 반영 하려고 노력함
  - 전년대비 개선수준
    - 예산사업의 성과평가 기준이 구체적으로 마련되어 재정계획에 반영되어야 한다는 전기 지적사항에 대하여, 기관은 2018년도 중에는 예산사업 성과

평가 기준을 구체적으로 마련하지 않았으며, 추후 중장기재정계획 수립시 반영할 계획임

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 2017년도 지적과 동일한 점으로서, 예산사업의 성과평가 기준이 구체적으로 마련되어 재정계획에 반영되고 있지 않음

- 개선방안

- 기관은 2017년도 지적사항을 2018년도에 개선하지 못한 바, 예산사업의 구체적인 성과평가 기준을 마련하고 그 평가결과를 중장기재정계획 수립시 반영하여야 함

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

- 운용 수준

- 기관은 '17년에 중장기 발전방안 연구용역을 통해 미션, 비전, 주요사업의 체계를 확립하였음
- 기관은 중장기 재정계획에 따라 '18년 전략체계도를 수립하여 중장기 재정계획과 단년도 계획을 연동화하려 노력하였음. 또한 2018년 전략과제수립 TF를 구성하여 2018년 전략체계를 수립하려고 노력하였음
- 기관의 주요 수입은 수입수수료와 출연금수입인 바 출연금수입이 차지하는 비중을 기준으로 시나리오 분석을 실시하여 재정건전성을 제고하고자 노력함

- 전년대비 개선수준

- 신규사업 수익인 카라반사업에 대한 수입 미반영으로 중장기 재정계획과 단년도 예산과의 연동화 수준이 적절하지 아니하였다는 전기 지적사항이 있었음. 동 사업은 안전시설 보강 등의 사유로 캠핑장 관리전환이 지연되어 2018년도 중 사업개시가 불가능하다고 판단하여 2019년 예산에 반영하였음

- 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 지표명	예산운영 및 집행의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	50점	득 점	1.5

## □ 종합의견

- 유휴자금 운용 시 세심하게 관리하여 이자수의 극대화를 실행하고 운영비 예산 절감에 더 많은 노력이 필요함
- 매월 수입 및 지출현황과 실적점검사항 등은 조직구성원과 적시 공유하는 프로세스가 필요하며, 사업별/부서별로 예산운영 및 집행에 대한 성과지표를 구비하여 관리하여야 함. 연도말 현재 관련 법규에 따라 차년도 중 임직원에게 부여하여야 하는 미지급연차휴가부채를 인식하여 유동부채에 반영하여야 할 것임

## □ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
  - 운용 수준
    - 유휴자금 평균치는 829백만원으로 전년대비 26백만원 상승하였으나 실적 수익률은 1.33%로서 2017년보다 0.02%p 낮음
    - 관리업무비 절감을 위해 다양한 노력을 하였으나 2017년 대비 절감액이 3,227백만원 감소하였음. 이는 대행사업 중 기금공모사업 규모가 2017년도 4,192백만원(12건)에서 2018년도 1,148백만원(11건)으로 감소한 것에 기인함
    - 인건비 절감실적은 2017년과 비슷한 수준임
    - 경영수지개선을 위하여 수련원 야영장 부지 내 국민해양캠핑장을 조성하고 청소년야영장 글램핑장을 설치하였음
  - 전년대비 개선수준
    - 전기 지적사항이 없으므로 해당사항 없음
  - 잘된 점
    - 해당사항 없음

- 미흡한 점
  - 유휴자금 평균치는 소폭 상승하였고 이자율이 상승하는 시기임에도 실적 수익률이 전년보다 하락하였음
  - 운영비 예산 절감률은 2015년 14.7%에서 2018년도 8.2%로 하락 추세를 보임
- 개선방안
  - 유휴자금 운용시 수익률 향상을 위하여 세심한 주의가 필요함
  - 운영비 예산 절감에 많은 노력이 필요함
- (건전성) 예산·회계관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 예산회계관리 운영을 위한 제도, 규정 및 시스템은 구비하고 있음
    - 자체수입률은 2015년 47.3%, 2016년 45.4%, 2017년 69.0%으로서 상승하다가 2018년 36.4%로 대폭 하락함. 이러한 변동은 시설보강보조금 변동이 주된 원인으로 판단됨
    - 일반관리비 충당률은 2015년 103.1%, 2016년 80.3%, 2017년 151.4%로서 상승하다가 2018년도 72.0%로 2017년도보다 대폭 하락함. 일반관리비 충당률을 산출시 분모인 행정운영경비의 경우 연도별 변동이 크지 않으나, 분자인 자체수입액이 연도별로 변동이 존재하는 바 이는 자체수입액 산출시 연도별 변동이 심한 시설보강보조금이 포함되었기 때문으로 분석됨
  - 전년대비 개선수준
    - 2017년 개선방안 중 예산회계와 재무회계의 차이를 표시하는 차이조정명세서 작성으로 재무제표가 적정하게 작성되었는지 확인할 필요가 있다는 것에 대하여 기관은 차액조정명세를 작성하였음
    - 또한 연간 진행하는 실적점검을 분기별/월별로 점검할 필요가 있으며 그 결과는 조직구성원들과 공유하여 피드백 받을 수 있도록 해야 한다는 전기 개선방안에 대하여, 기관은 월별 수입 및 지출현황을 기관장에게 보고는 하고 있으나, 조직구성원들과의 공유 노력은 미진함
    - 2017년 개선방안 중 사업별/부서별로 예산운영 및 집행에 대한 적절한 성과지표를 만들어 관리하여야 하는 것에 대하여 기관은 아직 이행하고 있지 아니함
  - 잘된 점
    - 해당사항 없음

## - 미흡한 점

- 전기 지적사항에 해당하는 사항으로서, 수입 및 지출현황과 실적점검사항 등은 조직구성원과 공유하고 있지 않음
- 전기 지적사항에 해당하는 사항으로서, 사업별/부서별로 예산운영 및 집행에 대한 성과지표를 만들어 관리하여야 함
- 2018년말 현재 관련 법규에 따라 2019년 중 임직원에게 부여하여야 하는 연차휴가(이하 ‘미지급연차휴가부채라 함)에 대하여, 기관은 연말결산시 미지급연차휴가부채를 인식하지 아니하여 유동부채가 과소계상되어 있으며, 이와 연관되어 운영성과표에 연차휴가부채 관련 인건비가 미반영되어 있음

## - 개선방안

- 매월 수입 및 지출현황과 실적점검사항 등은 조직구성원에게도 적시 공유 되고 조직구성원이 쉽게 이해하여 피드백할 수 있는 프로세스를 확립 하여야 함
- 사업별/부서별로 예산운영 및 집행에 대한 적절한 성과지표를 만들어 관리 하고 그 결과는 향후 재정계획에 반영되어야 함
- 연말 결산시 미지급연차휴가부채를 유동부채 항목으로 반영하여 재무상태표가 유동부채를 적절히 표시하도록 하여야 함

## □ 우수사례

- 해당사항 없음

## 9 정보관리

핵심성과 지 표 명	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	27.5점	득 점	0.55

### □ 종합의견

- 기관의 사전정보공표실적이 4/100건으로 매우 적음. 기관의 사전정보공표 항목을 발굴하기 위한 기관 내 담당부서나 책임자를 지정할 필요가 있음. 홈페이지를 통한 정보공개 건수는 전년 36건 대비 52건으로 크게 증가하였으나 현재 실적도 타 공공기관 대비 부족한 편임. 또한, 기관의 정보공표 항목을 개발하기 위한 내외 전문가들의 협력이 부재한 상황임
- 홈페이지는 이용자편의 개선을 위하여 전년대비 개선되었으나 민원 및 도민의 정보요구를 수용할 수 있는 통합체계로서는 부족한 상황임. 홈페이지 이외 SNS 사회관계망 및 도내 기관들과 협업하여 기관 사업활동을 홍보하고 활용성을 높이고자 하는 노력을 제고할 필요성이 있음

### □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	2.0	0.55
국민중심의 정보공개 노력도	0.3	0.10
(사전정보공표 실적)	(0.15)	(0)
(국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	(0.15)	(0.10)
공공데이터 제공·개방 노력도	0.4	0.31
(공공데이터 개방 실적)	(0.2)	(0.15)
(개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	(0.2)	(0.16)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.14
정보보호개선 노력	1.0	0

## □ 세부 평가의견

### ○ 국민중심의 정보공개 노력도

#### ① 사전정보공표 실적

- 산식 :  $[(\text{정보공표건수 } 6\text{건}) \div (\text{표준모델건수 } 100\text{건})] \times 100 = 6\%$
- 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

- 정보공개포털(open.go.kr)에 사전정보공표실적이 4/100 건으로 매우 적음
- 공공데이터에 대한 사전정보공표 정보에 대한 검토를 하여 사전정보공표 되는 정보를 확대할 필요성이 있음

#### ② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

#### - 운용 수준

- 홈페이지를 통한 고객편의성을 제고하기 위하여 기관 사업에 대한 최신 정보를 업데이트하고 있으나 여러 서브페이지 사업을 상호 연계하여 처리하는 일괄 민원처리체계로서는 부족함

#### - 전년대비 개선수준

- 정기적 홈페이지 업데이트 체계를 마련하고 홈페이지별 담당부서 및 책임을 명확히 하였으며 홈페이지를 통하여 기관 공공정보를 공개하고 있음

#### - 잘된 점

- 홈페이지 내 ‘행정정보공개’를 통해 기관의 행정투명성을 제고함

#### - 미흡한 점

- 홈페이지가 홈페이지 서브페이지 사업을 상호 연계하여 처리하는 일괄 민원처리체계로서는 부족함

#### - 개선방안

- 홈페이지의 구조적 개선을 통하여 기관 내 사업을 안내하는 서브페이지와 연계할 수 있는 통합 홈페이지를 구축하여 고객 편의성을 제고할 필요가 있음

### ○ 공공데이터 제공·개방 노력도

#### ① 공공데이터 개방실적

#### - 운용 수준

- 홈페이지를 통한 공공정보 공개를 강화하여 ‘행정정보공개’를 통해 이사회 결과보고 등의 정보를 공개하고 “지방재정 365”에 경영공시자료를 게시함
- 전년대비 개선수준
  - 홈페이지를 통한 공공정보공개가 전년 36건 대비 52건으로 확대되고 “지방재정 365”에 경영공시자료를 게시하고 수련원 홈페이지 및 경기도청 홈페이지에 분기별 사전정보공표 공통목록을 연 6회 게시함
- 잘된 점
  - 정보공개 청구에 대하여 처리요구시간을 전년대비 50% 단축함
  - 기관의 우수 프로그램을 14개의 홈페이지에 공유함
  - 온라인 소식지 웹진을 발간함
- 미흡한 점
  - 홈페이지를 통한 공공정보 공개는 2017년 36건 대비 2018년 52건으로 크게 증가하였으나 절대적인 공개수준이 타 공공기관에 비하여 부족함
- 개선방안
  - 공개하고 있는 정보의 대부분이 필수적으로 요구되고 있는 항목임. 따라서 국민의 공공정보에 대한 요구를 선제적으로 발굴하고 공개하는 정보에 대한 항목 및 접근성을 높일 필요성이 있음
- ② 개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 회의, 설문조사 등을 통해 민간 수요자 의견을 수렴한 실적
  - 운용 수준
    - 개방대상 공공데이터 발굴을 위하여 수련원 입소고객 설문조사, 프로그램·시설·지도자 등 분야별 만족도 조사, 신규분야 수요조사 및 이용고객 유형분석을 실시하고 자료를 축적함
  - 전년대비 개선수준
    - 개방 대상 공공데이터 발굴을 위한 노력이 전년에는 전혀 없었으나 2018년에는 다양한 설문조사와 분석을 실시함
  - 잘된 점
    - 개방대상 공공데이터 발굴 및 공유를 위한 목표를 설정하였음
    - 수집되는 자료를 분석하여 축적함
  - 미흡한 점
    - 2018년에도 개방대상 공공데이터 발굴을 위한 체계적인 방안이 미흡함

- 개선방안
  - 개방대상 공공데이터 발굴을 위한 체계적인 방안으로 기관 내 담당부서/관리책임자를 지정할 필요성이 있음
  - 개방대상 공공데이터 발굴을 위한 안전을 발굴하고자 하는 노력이 필요하며, 내·외부 전문가의 의견을 구하여 전략적이고 체계적인 계획을 수립할 필요성이 있음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준
  - 청소년관련 기관 간의 업무협약 및 다양한 관련기관과 MOU 체결 및 프로그램을 공동운영하고 있으나 기관 간 정보공유를 통한 협업은 미비함
- 전년대비 개선수준
  - 청소년관련 다양한 기관들과의 업무협력을 강화함
- 잘된 점
  - 청소년 활동 기관 간 정보공유 등 교류를 통해 우수 프로그램을 개발함
- 미흡한 점
  - 청소년관련 다양한 기관들과 업무협력을 위한 MOU를 체결하였으나 관련 기관 간 정보공유사업은 미비함
- 개선방안
  - 청소년관련 다양한 기관들과의 정보공유방안을 계획하여 청소년수련원의 사업성과를 제고할 필요성이 있음

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

- 평가결과 : 17.16점 (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 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문	기관성과	지표성격
평가항목				기관사업성과	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	5.7
	개선수준	보통	평 점	63점	특 점	3.59

#### □ 종합의견

- 기관의 미션과 전략체계에 연계한 성과지표체계가 기관성과를 측정하는 지표들과 적절하게 연계되어 있지 않은 것으로 판단함. 기관의 성과지표체계는 기관의 미션을 달성할 수 있는 지표로 구성되어 있어야 하며 이러한 성과지표에 근거하여 기관 사업을 대표하는 지표들로 기관성과를 측정하여야 하나 현 지표는 이러한 연계성을 보완할 필요성이 있음
- 기관의 미션과 전략체계에 따른 다양한 사업을 수행하고 있는 바, 기관성과를 측정하는 지표로 시설입소 및 사용인원수와 만족도 지표만으로 기관사업 성과를 대표하는 것은 공공기관의 공공성, 목적적합성, 효율성 등에 대한 사업 성과가 적절히 측정되지 않음. 또한, 기관의 사업성과를 측정하는 지표가 측정하고자 하는 속성이 적절히 포함되도록 수정 및 재분류할 필요성이 있음

#### □ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
  - 운용 수준
    - 수련원 설립목적인 지성과 덕성을 겸비한 청소년 육성을 위하여 총 입소인원 82,488명과 수련원 시설이용률이 86%에 이르고 있음. 수련원 사업은 수련 위탁활동, 소외·위기 청소년을 위한 안전 등 6개 분야 32개의 공공특성화 사업을 수행하였고 일반인대관활동 및 가족단위 캠핑장 운영 등의 기타 사업을 추진하고 있음

- 전년대비 개선수준
  - 신규 공공사업을 개발하고 경기 북동부 지역으로 수련원사업을 확대하고 있음. 이러한 신규사업으로 무인도탐방 생존체험 “고진감래” 등 3개 공공 프로그램을 운영함. 경기 북동부 지역으로는 팔당댐지역 환경교육, 경기도형 동부권 신규프로그램을 개발(2건)하였음
  - 공공성을 확대하기 위하여 소외 청소년 및 가족을 대상으로 하는 7개 사업과 위기청소년을 대상으로 하는 사업을 3회 운영하였음
  - 도정에 부합하는 프로그램으로 환경교육 프로그램 9개와 2개의 국제교류사업 2개(중국, 일본) 및 경기도 그룹 홈 캠프를 운영하였음
- 잘된 점
  - 전년 대비 공공특성화 사업을 활성화하고 있으며 공공특성화 사업의 종류와 시행횟수 및 참여인원도 증가함
- 미흡한 점
  - 사업에 대한 수요 측면과 사업의 질적 요소에 대한 고려가 부재함
  - 사업성과를 측정하는 지표는 수련원의 설립목적과 전략체계에 부합하는 지표로 구성되어 있으나 일부 지표에서 적절한 측정 속성을 반영하지 못함
- 개선방안
  - 수련원의 설립목적과 전략체계에 부합하는 지표로 사업성과를 측정하는 지표를 충실하게 구성할 필요성이 있음
  - 수련원 사업에 대한 수요 측면과 사업의 질적 요소에 대한 검토 및 평가를 근거로 정기적으로 시행하는 사업과 일회성사업을 체계적으로 관리할 필요성이 있음
- (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업 방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?
  - 운용 수준
    - 수련원 기관성과의 지표는 공공사업과 수익사업에 대한 지표로 구성되어 있음. 성과분류와 측정지표 및 측정 속성들이 혼합되어 운영되는 측면이 있으며 측정하고자 하는 속성이 일부분 적절히 측정되지 못함
  - 전년대비 개선수준
    - 전년대비 측정지표 변화 및 개선 된 부분은 없음
  - 잘된 점

- 성과지표가 수련원의 공공성 및 위탁수련사업의 수익성 지표로 배분되어 있음
- 미흡한 점
  - 사업성과를 측정하는 지표가 측정하고자 하는 속성(핵심성과지표)을 적절히 반영하지 못하거나 핵심성과지표를 판단할 수 있는 속성을 측정하는 지표가 누락되어 있는 사례가 있음
- 개선방안
  - 수련원 기관사업성과에서 (2-1) ‘수련원 유치증대 및 공공성증진’ 은 공공사업 활성화 실적과 수련공간 운영실적으로 구성되어 있는데, (2-1)의 지표는 공공사업성과로 KPI를 설정하고 새로운 공공사업 활성화 지표를 설정하고 공공사업 사업건수 및 공공사업에 대한 질적평가를 반영하는 방안을 제안함
  - 수련원 기관사업성과에서 (2-1)의 수련공간운영실적은 (2-3)의 ‘경영수지개선’ 의 KPI에 적합하다고 판단함. 따라서 수련공간운영실적을 수련원 수익성 평가 지표인 위탁률( $= \frac{\text{위탁사업인원수}}{\text{전체사업인원수}}$ ) 과 같은 KPI에서 보고하는 것이 적절하다고 판단함. 추가하여 수련원 총수입액 대비 위탁사업수입의 비율도 같이 보고하는 것도 제안함
  - 수련원 기관사업성과에서 (2-2)의 고객만족도는 공공사업에서의 만족도 조사결과와 위탁사업에서의 만족도 조사결과로 구분하여 (2-1)의 공공사업과 (2-3)의 경영수지개선에 편입하여 가중치를 배분할 것을 제안함

## □ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	수련생 유치 증대 및 공익성 증진					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대비실적	가중치	16.15	득점	15.44

## □ 평가내용

### ○ 공공사업 참가 활성화 성과 평가

- 평가방법 : 목표대비실적
- 측정산식

$$\text{공공사업 활성화 실적} = \frac{\text{공공참가사업활동 참가자수}}{\text{전체입소인원수}}$$

### - 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.0999	0.1126	6.46	66.50	30	6.23
2016	0.1142					
2017	0.1237			96.50		
평균	0.1126					
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도실적}(0.1543)}{\text{목표치}(0.1126)} \times 100 = 137.0337\%$				95점	
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(0.1543) - \text{기준치}(0.1126)}{\text{기준치}(0.1126)} \times 100 = 37.0337\%$				100점	

### ○ 수련공간 운영 실적 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도 평가 제외)
- 측정산식

$$\text{수련공간 운영실적} = \frac{\text{실제이용날짜}}{\text{이용가능날짜}}$$

### - 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	0.8923	0.8606	9.69	95	9.21
2016	0.8624				
2017	0.8270				
평균	0.8606				
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도실적}(0.8562)}{\text{목표치}(0.8606)} \times 100 = 99.4926\%$				95점

□ **평가의견**

○ 수련생 유치증대 및 공공성 증진은 공공사업 활성화 실적과 수련공간 운영 실적으로 구성되어 있는데, 두 사업의 실적 모두 전년대비 증가하고 이전 3년 평균대비도 공공사업활성화실적은 대폭증가하고 수련공간운영실적은 거의 목표값에 근사한 실적을 보여주고 있음. 한편, 수련공간운영실적 3년 평균 값이 86%에 달하고 있어 시설용량대비 시설이용 비율이 거의 최대값에 근접하고 있는 것으로 판단됨

○ 한편, (2-1)의 지표  $\text{공공사업 활성화 실적} = \frac{\text{공공참가사업활동 참가자수}}{\text{전체입소인원수}}$  는 수련생 유치증대 및 공공성 증진을 위한 지표보다는 공공사업성과를 측정하는 지표로 설정하는 것이 보다 적절함. 공공사업 활성화 지표를 적절한 새로운 지표로 설정하고 공공사업 사업건수 및 공공사업에 대한 질적평가를 반영하여 공공사업 활성화 실적을 측정하는 것이 필요함

핵심성과 지표명	수련원 고객만족					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	만족도	가중치	6.46	득점	6.13

## □ 평가내용

### ○ 수련원 고객만족도 평가

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\frac{\text{당해연도 실적}}{100\text{점}} \times 100 + \frac{\text{당해연도 실적} - \text{전년도실적}}{\text{전년도 실적}} \times 10$$

- 평가결과

2017년 실적	2018년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	가중치	득점
95.17	94.90	0	94.90	6.46	<b>6.13</b>
측정산식	① $\frac{\text{당해연도실적}(94.90)}{100} \times 100 +$ ② $\frac{\text{당해연도실적}(94.90) - \text{전년도실적}(95.17)}{\text{전년도실적}(95.17)} \times 10$				

## □ 평가의견

- 수련원 고객만족도는 수련원 사업이 공공사업과 위탁사업을 같이 영위하고 있으므로 각각 사업에서의 만족도를 적절한 가중값을 적용하여 측정하는 것이 바람직함
- 또한, 공공사업에서의 만족도조사결과와 위탁사업에서의 만족도 조사결과를 각각 (2-1)의 공공사업과 (2-3)의 경영수지개선에 편입하여 가중치를 배분하여 사업성과를 측정하는 것이 적절함

<b>핵심성과 지 표 명</b>	<b>경영수지개선</b>					
<b>지표분류</b>	<b>평가영역</b>	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	<b>평가부문</b> <b>평가항목</b>	기관성과 기관사업성과	<b>지표성격</b>	<b>정량</b>
<b>평가결과</b>	<b>평가방법</b>	<b>목표대실적</b>	<b>가 중 치</b>	<b>9.69</b>	<b>득 점</b>	<b>9.21</b>

## □ 평가내용

### ○ 경기도청소년수련원의 수익성 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도 평가 제외)
- 측정산식

$$\text{위탁율} = \frac{\text{위탁사업인원수}}{\text{전체사업인원수}}$$

- 평가결과

목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	0.7272	0.7786	9.69	95	9.21
2016	0.7650				
2017	0.6997				
평균	0.7306				
목 표 달 성 도 (100%)		$\frac{\text{당해연도 실적}(0.7786)}{\text{목표치}(0.7306)} \times 100 = 106.5651\%$			95점

## □ 평가의견

- 수련원 수익성 평가 지표인 위탁률(=  $\frac{\text{위탁사업인원수}}{\text{전체사업인원수}}$ ) 은 전년 및 최근 3년 평균대비 증가하고 있음. 한편, 위탁률에 추가하여 수련원 총수입액 대비 위탁사업 수입의 비율도 같이 평가하는 것이 수련원 위탁사업이 수련원 실적에서 차지하는 비중에 대한 전체적인 현황을 파악하기에 보다 의미가 있으며 경영 의사결정에 유용하게 사용할 수 있을 것임
- 한편, 수련공간운영실적은 ‘경영수지개선’의 사업성과지표에 적합하다고 판단함. 따라서 수련공간 운영실적 =  $\frac{\text{실제이용날짜}}{\text{이용가능날짜}}$  을 수련원 수익성 평가지표인 위탁률(=  $\frac{\text{위탁사업인원수}}{\text{전체사업인원수}}$ ) 과 같은 사업성과지표에서 보고하는 것이 수련원의 수익성과 함께 개선이 필요한 경영실적에 대한 정보를 제공할 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	9.33

### □ 평가결과

#### ○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.33	4.0	9.33

#### ○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 83점, 2018년 88.8점으로써, 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 5.33점, 전년대비 개선도 평가에서 4점으로 평가되어 총 9.33점을 득점하였음

<b>핵심성과 지 표 명</b>	<b>도 권장정책 이행실적</b>					
<b>지표분류</b>	<b>평가영역</b>	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	<b>평가부문</b>	사회성과	<b>평가항목</b>	정책준수
<b>평가결과</b>	지표성격	정량	가 중 치	5	득 점	3.8

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	3.8
① 양성평등 준수	0.25	0.15
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)	-0.1
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	0
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	2.0
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
66.7%	33.3%	0.25	0.15

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 3명 중 남성이 2명으로 66.7%, 여성이 1명으로 33.3%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 29명, 여성 13명으로서 수가 적은 여성의 2018년 채용 비율이 33.3%로서 30~50% 미만에 해당하므로 0.15점으로 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
24회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영 횟수는 24회로, 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	0%	감점	0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제가 없으므로 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	0%	가/감점	0

- 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원이 없으므로 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 항목은 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 없는 것으로 확인되었으며, 면접관 사전교육을 실시하였으나 8회 채용 건에 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
-	-	-	1	0

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 57건이며, 개선이행실적은 33건임. 이행률 58%를 달성하였으나 2017년 행정사무감사 지적사항 미이행 8건과 2018년 행정사무감사 지적사항 미이행 16건이 기관 경영실적보고서에 누락되어 2019년(2018년 실적) 경기도 공공기관 경영평가 매뉴얼에 따라 지적사항 준수여부에 관계없이 본 지표에 대해 0점으로 평가함

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
10건	10건	100%	2	2.0

- 평가의견

- 기관은 주어진 과제에 대해 전반적으로 잘 이행한 것으로 판단됨

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

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	-1.26%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년( '18년 실적분) 총인건비 인상률은 -1.26%로서 도에서 정한 당해년도 총인건비 인상률 가이드라인 4.0%를 준수하여 1.5점으로 평가됨

2017년	2018년	인상률
1,103,391천원	1,089,518천원	-1.26%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	322면	34면	288면	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 성과 지향의 조직 문화를 구축하기 위한 구체적인 전략과 실천계획 수립

##### [ 사회적가치 ]

- ⑥ 중장기적 관점에서 일자리 사업 재정비 및 다양한 전문프로그램 개발 경주
- ⑦ 혁신과제 실행프로세스 및 사후 모니터링 체계 구축

##### [ 조직·인적자원관리 ]

- ⑧ 지원부서의 인력비율을 30% 이내 구성
- ⑨ 직무역량 강화에 적합한 교육훈련계획 수립

- ⑩ 직무·직급에 적합한 역량기준을 적용하여 승진 관련 인사관리규정 수립·운영
- ⑪ 부서별/개인별 성과 및 역량에 따른 차등적 인센티브제 마련

[ 재정·정보관리 ]

- ⑫ 예산사업의 구체적인 성과평가 기준 마련 및 중장기 재정계획 반영
- ⑬ 수입·지출현황 및 실적 점검사항의 기관 내 공유 프로세스 마련
- ⑭ 개방대상 공공데이터 발굴을 위해 전문가와의 협력 등 추가 노력 전개
- ⑮ 홈페이지를 통한 일괄 민원처리체계 구축방안 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
경기도청소년수련원	59.06	4	14.28	77.34	B

### □ 평가항목별 평가결과

#### ○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 78.75점
- 가중치 75 × (기관평가 점수/100) = 59.06점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
78.75	75	가중치 × (기관평가/100)	59.06

#### ○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 4점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
71.39	20	가중치 X (이행실적/100)	14.28

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	71.39
자 재 목 표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	0	10	0
		일반관리비 총당률	0	10	0
자 재 목 표	1. 공공사업 운영확대	소외계층 등 공공청소년 사업운영고객 증가	100	20	20
		2. 프로그램 개발 운영	청소년 지도자 육성 및 사업 강화 - 청소년 지도자육성 및 사업 수(프로그램수)	100	15
	신규프로그램 개발 및 도내 수련시설 배포 실적(합계)		100	15	15
	3. 신규 수입사업 발굴	국민 캠핑장을 통한 추가 수익 창출 (54,000천원=9일(월) ×10동×100,000원×6월) ※ '18년 7월 일 개장 가정	33	10	3.3
		야영장 등·하계 캠프운영을 통한 추가 수입 32,334천원 (2개년 평균치)	89	10	8.9
4. 내부고객만족도	내부고객만족도 향상도	91.92	10	9.19	

## □ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

### ○ 공통목표

#### 1. 자체수입률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	47.27	최고 (110%)	59.2717	36.4304	10	0.00	0
2016	45.44						
2017	68.95	최저 (80%)	43.1067				
평균	53.88						
목표달성도		$\frac{\text{실적}(36.4304) - \text{최저}(43.1067)}{\text{최고}(59.2717) - \text{최저}(43.1067)} \times 100 = -41.3010\%$					

#### 2. 일반관리비 충당률(목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	103.12	최고 (110%)	122.7626	71.9772	10	0.00	0
2016	80.28						
2017	151.40	최저 (80%)	89.2819				
평균	111.6023						
목표달성도		$\frac{\text{실적}(71.9772) - \text{최저}(89.2819)}{\text{최고}(122.7626) - \text{최저}(89.2819)} \times 100 = -51.6857\%$					

### ○ 자율목표

#### 1. 소외계층 등 공공청소년 사업운영고객 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	6,571	최고 (110%)	10,605.10	12,731	20	70	30	20
2016	10,651							
2017	11,701	최저 (80%)	7,712.80			100		
평균	9,641							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(12,731) - \text{최저}(7,712.80)}{\text{최고}(10,605.10) - \text{최저}(7,712.80)} \times 100 = 173.5021\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(12,731) - \text{기준치}(9,641)}{\text{기준치}(9,641)} \times 100 = 32.0506\%$						100점

#### 2-1. 청소년 지도자육성 및 사업강화 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	3	최고 (110%)	5.5	7	15	70	30	15
2016	5							
2017	7	최저 (80%)	4.0			100		
평균	5.0							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(7) - \text{최저}(4.0)}{\text{최고}(5.5) - \text{최저}(4.0)} \times 100 = 200.0000\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(7) - \text{기준치}(5.0)}{\text{기준치}(5.0)} \times 100 = 40.0000\%$						100점

2-2. 신규프로그램 개발 및 도내 수련시설 배포 실적 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	9	최고 (110%)	20.5333	28	15	70	30	15
2016	21							
2017	26	최저 (80%)	14.9333					
평균	18.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(28) - \text{최저}(14.9333)}{\text{최고}(20.5333) - \text{최저}(14.9333)} \times 100 = 233.3333\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(28) - \text{기준치}(18.6667)}{\text{기준치}(18.6667)} \times 100 = 50.0000\%$						100점

3-1. 국민 캠핑장을 통한 추가 수익 창출 (목표대실적+난이도)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
54,000천원	0원	10	10.50	22.50	3.3
			33.00		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(0)}{\text{목표치}(54,000)} \times 100 = 0\%$				15점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(0) - \text{기준치}(54,000)}{\text{기준치}(54,000)} \times 100 = -100\%$				75점

3-2. 야영장 동·하계 캠프운동을 통한 추가 수입 (목표대실적+난이도)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
32,906천원	31,169천원	10	66.50	22.50	8.9
			89.00		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(31,169)}{\text{목표치}(32,906)} \times 100 = 94.72\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(31,169) - \text{기준치}(32,906)}{\text{목표치}(32,906)} \times 100 = -5.28\%$				75점

4. 내부고객만족도 향상도 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	60.50	최고 (110%)	77.9167	76.20	10	91.92	9.19
2016	75.40						
2017	76.60	최저 (80%)	56.6667				
평균	70.8333						
목표달성도		$\frac{\text{실적}(76.20) - \text{최저}(56.6667)}{\text{최고}(77.9167) - \text{최저}(56.6667)} \times 100 = 91.9216\%$				91.92점	

- CEO 자율목표는 기관의 주요활동에 대한 책임경영을 반영하는 지표로 적절히 설정되어 있음. 내부고객 만족도는 2015년 상당한 갈등을 이겨내고, 다시 적절한 수준 내에서 평가되고 있음. CEO 자율목표는 도전적이고 개선이 필요한 경영 사항에 대하여 CEO의 직접적인 관심을 표명하고 있다고 사료함