

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

# 2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

경기신용보증재단



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 .....	28
3) 사회적 책임 .....	35
4) 혁신 성과 .....	52
5) 전략 .....	57
6) 조직관리 .....	71
7) 인적자원관리 .....	80
8) 재정관리 .....	88
9) 정보관리 .....	94
2. 성과영역	
1) 기관성과 .....	100
2) 사회성과 .....	110
3. 경영개선 과제 .....	116
제4장 CEO 평가결과 .....	121



# 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
↓		
경 기 도	「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
↓		
경 기 도 (경영평가단)	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	경기신용보증재단																														
설립근거	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역신용보증재단법</li> <li>- 경기도 신용보증재단 설립 및 기금 운용 조례</li> </ul>																														
연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1996.03.19. 사단법인 경기신용보증조합 개소</li> <li>- 2000.03.02. 경기신용보증재단으로 출범(공공특별법인)</li> <li>- 2015.04.22. 전략·영업부문 2원화 조직개편, 영업지원부 신설</li> <li>- 2018.12.31. 전국 지역재단 최초 누적 보증공급 24조원 돌파</li> </ul>																														
기구 및 인력 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 구성 : 2부문, 4본부, 8개 실·부, 21영업점</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p><b>이사장</b></p> <p><b>감사</b> (감사실)</p> <p><b>전략이사</b> (경영본부, 사업본부)</p> <p><b>영업이사</b> (남부본부, 북부본부)</p> <p><b>출장소</b> (안성, 의왕, 여주, 하남, 가평, 연천, 동두천, 양평, 오산, 서수원)</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정원 : 242명, 현원 : 238명 ('18.12.31. 기준)</li> </ul>																														
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신용보증업무 : 일반보증, 소상공인보증, 무점포·무등록 사업자 보증 등</li> <li>- 사후관리업무 : 부실예방 및 정상화, 채권보전조치, 장기부실채권 회수 등</li> <li>- 경기도 중소기업육성자금 지원 : 배정, 사후관리, 융자정보 관리 등</li> </ul>																														
예산	<p style="text-align: right;">(단위 : 억원)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>2018년(A)</th> <th>2017년(B)</th> <th>증감(A-B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수입합계</td> <td>2,542</td> <td>1,748</td> <td>794</td> </tr> <tr> <td>수익적 수입</td> <td>693</td> <td>587</td> <td>106</td> </tr> <tr> <td>자본적 수입</td> <td>1,849</td> <td>1,161</td> <td>688</td> </tr> <tr> <td>지출합계</td> <td>2,542</td> <td>1,748</td> <td>793</td> </tr> <tr> <td>수익적 지출</td> <td>691</td> <td>601</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>자본적 지출</td> <td>1,851</td> <td>1,147</td> <td>704</td> </tr> </tbody> </table>			구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)	수입합계	2,542	1,748	794	수익적 수입	693	587	106	자본적 수입	1,849	1,161	688	지출합계	2,542	1,748	793	수익적 지출	691	601	90	자본적 지출	1,851	1,147	704
구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)																												
수입합계	2,542	1,748	794																												
수익적 수입	693	587	106																												
자본적 수입	1,849	1,161	688																												
지출합계	2,542	1,748	793																												
수익적 지출	691	601	90																												
자본적 지출	1,851	1,147	704																												
CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전임 기관장(김병기) 2018년 11월 30일 부 퇴임</li> <li>- 현임 기관장(이민우) 2018년 12월 31일 부 취임</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	2.61	
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.54	
		소계		5	4.15	
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출	3	2.51	
			일자리 질 개선	3	2.89	
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력	3.75	3.60	
			사회적 책임이행노력	5.75	5.00	
			노사상생	1	0.65	
			사회적 약자 배려	3	2.14	
			친환경 경영	0.5	0.39	
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.92	
	소계		22	19.10		
	전략	전략	전략수립의 적정성	3	2.43	
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.57	
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.50	
		소계		7	5.50	
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.63	
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	2	1.70	
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성	2	1.55	
			성과관리 및 보상의 적정성	2	1.70	
			소계		8	6.58
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	3	2.50	
			예산운영 및 집행의 적정성	3	2.46	
		정보관리	공공정보 운영의 적정성	2	1.71	
		소계		8	6.67	
	기본영역				50	42.00
	성과영역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.25	4.12
보증지원 실적				11.9	11.48	
정책금융 지원실적				2.975	2.8262	
보증자산 건전성				8.925	8.1441	
사후관리 강화				5.95	5.65	
소계		35	32.22			
사회성과		고객만족도	외부고객만족도	10	9.56	
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5	5.50	
		소계		15	15.06	
성과영역				50	47.28	
합 계				100	89.28	

## 2. 종합의견

### □ 총 평

- 경기신용보증재단은 2019년(2018년도 실적) 경영평가 결과 전년 대비 1.46점 상승한 89.28점을 부여받았고, 등급은 A등급으로 경기도내 공공기관 중 우수한 실적을 나타냄
- 영역별로 살펴보면, 경기신용보증재단은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비해 상대적으로 다소 높은 것으로 나타남. 지속가능한 기관의 성장을 위해서는 기반영역에서는 전략 부문을, 성과영역에서는 기관성과 부문의 수준을 제고하여 균형을 유지할 필요가 있음
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 사회적 가치 부문이 가장 우수한 평가를 받았으며, 재정·정보관리 부문과 리더십 부문이 상대적으로 양호한 반면, 전략 부문이 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편 성과영역 중 사회성과 부문의 실적이 상대적으로 기관성과의 실적보다 다소 양호한 평가를 받았으나 전체적으로 두 부문 성과 모두가 우수한 것으로 나타남
- 경기신용보증재단의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
  - 기관장은 경기침체에 증가하는 성실실패자를 지원하기 위한 다양한 제도적 노력을 기울였으며, 출연금 출연 채널을 다양화하는 성과를 거두었음. 사회적 가치 창출 방안과 내부고객만족도 제고 방안이 마련될 필요가 있음
  - 사회적 가치 부문 중 혁신성과 항목과 일자리 창출 항목의 노력과 실적이 우수한 수준이었음. 사회적 책임 항목의 여러 지표 중 지역사회와의 연계 노력이 매우 우수한 수준이었음. 노사상생과 사회적 약자 배려 지표의 개선 노력이 필요한 상황임. 일자리 창출을 위해 청년채용과 경력단절여성의 채용을 확대하였으며 사회 양극화 해소를 위해 비정규직의 정규직 전환 추진에 많은 노력을 기울였음
  - 전략 부문의 노력과 실적은 전년 대비 다소 개선된 수준이지만 절대적인 수준을 보면 개선의 여지가 있음. 전략부문 3가지 상세 지표 중 전략 수립 적정성 지표의 노력과 실적이 상대적으로 양호하며, 전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력 지표의 노력과 실적이 상대적으로 다소 미흡함
  - 조직·인적자원관리 부문의 조직관리 항목 평가 결과와 인적자원관리 항목

평가 결과가 유사하며, 대체로 양호함. 전년 대비 조직·인적자원관리 부문 평가결과는 약간 하락하였음. 권한 위임 및 의사전달체계 적정성 지표와 성과관리 및 보상 적정성 지표가 상대적으로 양호하며, 채용 및 교육 적정성 지표가 상대적으로 부진함

- 재정·정보관리 부문의 노력과 실적이 전년 대비 개선되었으며 절대적 기준으로 볼 때 양호한 수준으로 볼 수 있음. 재정관리 항목과 정보관리 항목의 평가 결과가 유사한 수준으로 나타남
- 기관성과 부문의 노력과 실적이 전년과 비교할 때 대체로 유사한 수준을 유지하고 있음. 특성지표의 적정성과 보증자산 건전성 지표는 보다 개선될 필요가 있음
- 사회성과 부문의 노력과 실적이 전년과 비교할 때 개선되었음. 고객만족도는 탁월한 편이나 공공기관 규정개선 정비 노력이 요구됨

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		89.28 (A)	87.82 (A)	↑
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>경기침체기 기관 사명을 적극적으로 실현하기 위해 성실실패자 대상 여러 제도적 지원방안을 마련, 실현하였으며, 기관의 재무적 안정화를 위한 출연금 확보 노력이 성과를 거두고 있음</li> <li>내부고객만족도 모니터링이 요구되며, 사회가치 창출 과정에 대한 구성원의 참여방안 마련이 필요함</li> </ul>	83.00	92.38	↓
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 만족 및 지역사회와의 연계를 위한 노력이 돋보였음. 업무효율화를 위한 노사협력 강화와 일부 사회적 약자 배려를 위한 노력이 향후 필요함</li> <li>일자리 창출을 위해 비정규직 전원의 정규직 전환을 추진하였으며 결원 대비 90% 이상의 인력을 신규 채용하고자 노력하였음</li> </ul>	86.82	96.00	↓
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>전년 대비 다소 개선되는 양상을 보였음</li> <li>전략 체계도의 개선이 필요하며 도정 연계 사업과제들의 체계화 노력이 필요함. 아울러 이해관계자 집단에 대한 단순분류를 넘어 구체적 협력방안 도출이 이루어져야 함</li> </ul>	78.57	77.22	↑
조직·인적 자원관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>전년 대비 평가 결과가 다소 하락하였음.</li> <li>구성원 역량에 기초한 교육훈련 설계가 필요하며, 조직진단의 객관성 제고방안 검토가 필요함. 직무 전결규정의 개정이 필요하며, 직무 및 직급별 역량 기준 규정이 필요함. 아울러 인력수급계획과 교육 훈련계획의 연계가 필요함</li> </ul>	82.25	87.83	↓
재정·정보 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>전년 대비 노력과 실적이 개선되었으며, 재정관리 항목과 정보관리 항목이 유사한 수준으로 나타남</li> <li>적정유동성 관리 강화 등은 긍정적인 노력이었으나, 재정운영 관련 자문위원회 확충, 주요 재정정책 변경의 후속조치 실시, 공공데이터 관리 강화 등의 노력이 필요함</li> </ul>	83.38	77.00	↑
기관성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>대체로 전년과 유사한 수준을 유지하고 있음</li> <li>보증 단계에서의 건전성 확보 및 정상화 노력 등 자산 건전성 개선을 위한 타 업무와의 연계 관리 노력이 요구됨</li> </ul>	92.06	93.11	↓
사회성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>전년 대비 실적 상승을 보이고 있음. 다만, 공공기관 규정정비 개선 노력이 요구됨</li> </ul>	100	84.45	↑

## 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	2등급	가 중 치	3
	개선수준	탁월	평 점	87점	득 점	2.61

#### □ 종합의견

- 전문성과 기관 이해도를 갖춘 기관장이 경영에서의 리더십을 발휘하였으며, 경기침체의 시기 성실실패자의 재기를 지원하기 위한 채무감면과 채무소각, 시·군과 금융기관 및 대기업으로부터의 출연금 확보 등에서 성과를 거두었음
- 기관의 업무 수행과 사회적 역할 수행에 사회적 가치의 창출이라는 전략과제가 어떻게 접목되어야 하는가에 대한 기관 내부 논의가 필요하며, 이해관계자 집단들로부터의 다양한 의견 수렴이 필요할 것임

#### □ 세부 평가의견

- (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 전임 기관장은 2015년 초부터 2018년 11월 말까지 재직하였음. 신용보증유관 분야에서의 오랜 경험을 통해 전문성을 구비하였음. 이미 2015년부터 2017년까지 기관장으로서 재직하였기에, 기관의 사명과 사회적 역할을 잘 파악할 수 있었고, 이를 바탕으로 2018년 기관 경영에서의 리더십을 발휘하였음. 기관 고유 사업과 조직운영 두 분야 모두에 대한 혁신 의지 역시 뚜렷하였음

- 전년대비 개선수준

- 성실실패자 대상 재기프로그램을 가동하면서 원금감면, 채권매각, 채권소각, 재기금융 제공 등을 지원하였으며, 4,450명에 대한 565억원의 채권을 소각하였고 1,355명에 대한 164억원의 채무를 감면하는 추진성과를 거두었음

- 잘된 점

- 성실실패자 대상 재기프로그램은 채무자의 재기를 지원하는 목적으로서 채권자 중심 기관 운영의 관행을 벗어나려는 혁신 노력의 산물이므로 긍정적인 시도임. 또한 기관 재무건전성에 대한 불확실성이 증가하는 위험요인을 감수하면서 경제지원기관의 본성과도 같은 경제적 가치 추구 대신 사회적 가치를 창출하려 했다는 점에서 긍정적임
- 서민경제를 중시하는 기관장의 경영방침에 따라 서민금융종합지원을 위한 플랫폼 조성, 보증지원한도 제도 도입 이래 처음으로 지원한도/지원대상 확대 실시, 성실상환자 이자 20% 환급, 금융취약계층 접근가능성 제고를 위해 5개 센터 신설 및 4개 업무영역 확대, 연대보증면제제도 도입 등이 실현되었음. 이러한 기관장의 노력으로 저신용자 전용 굿모닝론 최대실적 달성과 소상공인지원자금 역대 최대 실적 달성, 전국 최초 214억원 대기업 특별출연 특례보증 시행 등이 가능해졌음

- 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

- 지역경제 활성화를 선도하고 서민복리증진에 기여한다는 미션과 중소기업과 소상공인의 희망을 함께하는 신용파트너라는 비전을 유지하고 있음. 지역경제 활력 창출, 정책금융 역할 강화, 지속가능경영 기반 구축, 사회적 책임 경영 강화 등 4대 전략목표와 4대 전략과제, 12개 세부추진과제로 구성된 전략체계를 운영하고 있음
- 전략과제와 세부추진과제의 실행 및 달성도를 모니터링하기 위하여 보증/자금 지원실적, 지원서비스 만족도, 채무감면 주요실적 등의 전략지표 달성도를 측정하고 있으며, 본/부/점 단위의 성과지표(KPI) 역시 측정하고 있음

- 전년대비 개선수준
    - 환경 변화에 대응하기 위하여 경영전략과 혁신방향을 연계하여 전략체계를 정비하였으며, 경영목표의 대표 지표를 선정하고 관리함으로써 비전과 미션, 전략의 구체화 및 체계화 노력을 기울였음
    - 지역경제 활력, 채무자 재기지원, 사회적 가치의 3대 혁신방향을 도출하였음. 기존 전략과제에서는 채무자 재기지원에 부합하는 전략과제가 없었으나, 전략과제를 수정하면서 채무자 재기지원 역시 전략과제와 부합하게 되었음
  - 잘된 점
    - 현 정부 출범과 민선 7기 정책방향에 부합하기 위하여 ‘금융취약계층 재기 기회 부여를 위한 포용적 금융’을 중시하는 방향으로 기관 전략적 방향을 재정립하였으며, 이는 공공기관에 의한 사회적 가치 창출 차원의 노력의 결과임. 일자리 창출이 도정과제의 중심이므로 보증지원 패러다임도 일자리 창출 중심으로 전환하였음
    - 지역경제 활력 창출, 정책금융 역할 강화, 지속가능경영 기반 구축, 사회적 책임 경영 강화 등 4대 전략목표 각각을 대표하는 여러 지표들을 SMART 기준으로 분석한 후 대표지표인 신용보증공급금액, 경기도 자금지원금액, 출연금 확보실적, 고객만족도 최우수기관의 4대 대표지표를 선정하였음
    - 기관의 재정건전성 확보를 위해 경기도뿐만 아니라 시/군, 금융기관, 대기업들로부터 출연금을 확보하려는 노력, 그리고 목표치를 뛰어넘는 출연금 확보 성과 등은 안정적인 보증지원 및 보다 확대된 보증지원 제공을 통해 기관의 지속가능경영을 앞당기는 중요한 장치일 것임
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 해당사항 없음
- (비전, 미션의 공유) 비전과 미션이 부서별·개인별로 공유되고 있으며, 이를 점검하기 위한 모니터링 체계가 있는가?
- 운용 수준
    - 비전과 미션의 부서별, 개인별 공유수준을 모니터링하기 위해서 ‘비전/미션 공유를 위한 이해관계자 소통’의 큰 범주로서 이해관계자 집단 각각에 대한 소통 정도를 측정하고 있으며 내부고객인 종업원 대상 공유수준 측정은 ‘경영가치 공유수준’ 측정을 통해 모니터링하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 실물경기 악화로 인해 영세소상공인들의 보증 수요가 급증하는 추세이며, 기관 업무량이 증가하고 구성원들의 업무 부담 역시 증가하는 추세임

- 잘된 점

- 단순한 사회공헌 개념에서 탈피하여 도민을 위한 다양한 사회적 가치를 창출하는 역량을 구비하는 것이 바람직할 것이라는 기관장의 구상과, 이를 위한 CSR관리, 환경보호, 노동자보호 및 일자리창출, 지역공헌의 4대 추진 방향 둘다 바람직한 변화임. 다만, 이러한 기관장과 기관의 새로운 전략 과제를 부서별 개인별로 얼마나 실제로 공유하고 있는지, 부서 단위와 개인 단위에서 이러한 사회적 가치 창출의 4대 방향에 참여하도록 할 것인가의 추가적인 논의와 활동이 필요할 것임

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 이해관계자들을 가치창출자, 가치기여자, 가치소비자, 가치영향자로 구분 하면서, 공유채널, 소통방향 등을 달리 접근하는 것은 이해관계자 집단들과의 의사소통 및 가치공유를 보다 효율적으로, 효과적으로 수행하는데 기여할 것임. 향후에는 이해관계자들에 대한 이러한 접근이 집단별 가치 차별화와 가치공유를 실현하는데 실제로 어떤 기여를 하였는지의 효과를 제시할 수 있어야 할 것임

□ 우수사례

- 해당사항 없음

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	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	77점	득 점	1.54

## □ 종합의견

- 성과지향적 조직문화 확립을 위해 성과평가시스템이 전략과 연계되도록 노력하였으며, 성과지표 개선과 성과평가 실행 프로세스에 대한 종업원의 참여를 확대하기 위해 노력하였음. 아울러, 직위배치와 학술연수 대상자 결정에서도 개인성과 결과가 반영되도록 운영하여, 성과지향적 문화가 확산되고 있음
- 내부고객만족도는 동일유형 기관들 중 중위권에 해당하는 점수이며, 동일유형 중 1위였던 2017년도에 비해 하락하는 모습을 보였음. 성과평가시스템에 대한 구성원의 참여 확대 노력과 업무시스템 개선 등 조직체계를 개선하려는 노력은 적절한 대책임. 하지만 장기간이 소요되는 활동이므로 지속적인 모니터링과 개선 노력이 필요함. 아울러 만족도 결과를 일면적으로 해석하기보다는 심층적으로 분석하고 대처하려는 접근방법이 필요함

## □ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 성과지향적 조직문화 구축을 위한 실천방안으로서, 성과조직 로드맵을 작성하여 운영하고 있음. 2017년까지는 영업기능과 핵심업무에 성과평가의 기초를 적용하는 1단계이며, 2019년까지는 고객/현장, 종업원, 외부 참여 기반 성과시스템 확립기로 설정되어 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 전략과 성과평가의 연계를 강화하기 위해 8대 전략과제, 16개 실행과제, 16개 성과목표들간의 연계를 구체화하였음
  - 잘된 점
    - 기관 구성원의 성과평가 시스템 개선에 대한 참여를 확대하고자 노력하였

으며, 지표선정을 위한 지표산출 워크숍에 참여하였으며, 본점부서 업적 점검 및 직원 평가에 구성원들이 참여하였음. 전략과제와 부서성과지표 간의 연계 정도 평가를 위해 외부위원이 참여할 수 있었음

- 개인 성과평가 결과는 성과급 지급과 승진, 포상 등의 영역뿐만 아니라 직위배치와 학술연수자 결정 등에도 영향을 미치도록 운영함에 따라, 성과와 인사관리 간의 연계도가 높아지고, 성과지향적 조직문화 정착을 촉진할 것으로 예상됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 저성과자 능력 개발 목적으로 진행되는 저성과자 선정과정에서 간부직의 경우 최근 3년간 성과평가 결과 하위 15%내 대상자가 저성과자로 선정 되는데, 이 선정에서 비율 과다 등으로 인한 문제점 등이 없는지 지속적으로 모니터링할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 2018년 내부고객만족도는 71.9점으로서 경기도 공공기관 전체 평균점수인 72.4점보다는 약간 낮은 수준이며, 경기도 공공기관 중 경제지원과 진흥기관 유형의 평균(71.4점)보다는 약간 높은 수준임
- 조직문화지수(GWP) 결과 역시 경기도 공공기관 전체 평균점수(72.0점)보다는 낮은 70.5점이며, 경제지원과 진흥기관 평균(69.6점)보다는 약간 높은 점수로서, 위에서 설명된 내부고객만족도 결과와 유사함

- 전년대비 개선수준

- 2017년 내부고객만족도는 74.0점이었으며, 2018년 내부고객만족도는 전년대비 2.1점 하락한 71.9점이었으므로 내부고객만족도가 개선되었다고 보기는 어려움. 다만, 경기도 공공기관 전체 평균 점수가 2017년 74.9점에서 2018년 72.4점으로 하락하였다는 점을 고려하면, 경기도 공공기관 전체의 하락 폭에 비해서는 다소 완만한 하락 폭이라고 볼 수 있음

- 잘된 점

- 2017년도 내부고객만족도 조사 결과를 분석하여, 공공기관의 특성 상 단기간 내 급속한 개선이 어려운 보상체계 개선 대신, 업무부담과 업무시스템의

합리성 등을 핵심으로 하는 조직체계의 개선 및 구성원 참여 확대에 기반하여 잘 설계된 합리적 성과평가시스템의 구축을 개선 방안으로 설정한 것은 타당한 결정이었음. 이러한 개선방안을 실행하고, 효과가 발현되기까지는 상당한 시간이 소요되므로, 지속적으로 이를 실행하려는 중장기적 관점을 견지해야 할 것임

- 미흡한 점

- 경영실적보고서에서는 기관의 2018년 내부고객만족도 및 조직문화지수가 경제지원과 진흥기관 평균보다 높다는 점만 강조하고 있으나, 이러한 일면적 분석은 기관의 체계적인 대응에 장애물로 작용할 가능성이 있음

- 개선방안

- 내부고객만족도의 하락을 심층적으로 분석하고 대응하는 노력이 필요함

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	3	평 점	83.67점	득 점	2.51
정성지표	평가등급	1등급	평 점	97점	가 중 치 득 점	2 1.94
정량지표	가 중 치	1	평 점	57점	득 점	0.57

### □ 종합의견

- 재단은 정부 정책과 도 정책에 부응하는 양질의 일자리를 창출하기 위해 청년 채용을 확대하고 경력단절 여성도 적극 채용하였으며, 그 결과 기관의 성장 동력을 확충함과 동시에 경기도민의 금융·복지 서비스 지원 인프라 향상을 위해 노력하고 있음
- 사회 양극화 해소를 위한 정부의 비정규직 정규직 전환 추진 노력에 부합하는 합리적인 정규직 전환을 실시한 것으로 보이며, 양질의 일자리를 보유한 재단이 지속적으로 정규직 고용을 확대하고 고용·복지·성장 선순환을 위해 지속적으로 선도적 역할을 수행해 나갈 필요가 있다고 판단함

### □ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 미션과 비전 및 대내·외 환경을 고려하여 중장기 인력운영 방향을 설정하고, 이에 따른 경기도 정원 및 조직관리 방침에 부응하기 위해 정원 인력 동결 기초를 지속적으로 유지하고 있으며, 일자리 창출 및 안정화를 위해 비정규직을 무기계약직으로 전환하여 경기도 정책을 이행한 것으로 평가됨
- 일자리 확대를 위해 정원을 증원하고, 정·현원의 차이를 최소화하여 운영하였으며, 확대된 일자리도 청년 중심으로 신규채용을 실시하여 청년 실업난 해소에 기여하였으며, 아울러 청년인턴 프로그램도 다양하게 운영하여 청년층의 경력개발 기회 부여 등 취업 디딤돌 역할을 수행하였음

- 양질의 일자리 창출뿐만 아니라 증가하는 도민의 서비스 수준에 부응하기 위해 서민금융복지지원센터를 확대하면서 사무지원직 정원을 10명 증원하였으며, 임금피크제를 활용한 청년채용 및 청년인턴제도 실시하여 일자리 나눔을 선도하려는 노력을 기울였음. 또한 일 가정 양립을 위한 육아휴직 제도 도입을 통해 결원인력에 대해 경력단절여성을 채용하는 등 일자리 창출을 위해 노력하였음

- 잘된 점

- 공공기관의 정원 증원이 한정된 상황에서 임금피크제를 준수함과 동시에 신규채용을 연계하여 중장기적인 일자리 창출방안을 마련하였고 서민금융복지지원센터를 확대하는 등 신규 일자리 창출을 위해 노력하였음
- 일·가정 양립을 위해 육아휴직제도를 확대하고, 결원인력은 육아대체인력으로 즉시 채용하는 시스템을 통해 경력단절여성의 일자리도 창출하고 기관의 인력부족도 해소할 수 있게 하여 도민의 편의성과 서비스 향상에도 기여하였음

- 미흡한 점

- 지속적으로 청년 중심의 신규 일자리를 창출하는 것은 바람직하나 정규직 신규채용인원수는 해마다 감소하고 있어 청년실업 해소, 조직의 장기적 성장과 활성화 창출을 위해 정규직 신규채용 확대를 위해 노력할 필요가 있음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 재단은 금융기관으로 근로시간 단축 조기도입 제외업종이나 선제적으로 제도 도입을 실시하였으며 신용보증 지원 등 서비스 지원이 차질없이 수행될 수 있도록 업무 절차 간소화 혁신 사업을 진행하였고 가족의 날 의무정시퇴근 확대 강화 등 일과 가정의 양립 충족과 업무생산성 향상을 도모하여 일하고 싶은 직장문화를 만들기 위해 노력한 것으로 판단함
- 근로시간 단축을 위한 제도 보완을 도모하였으며 신용보증지원 등 서비스 지원은 차질없이 수행하기 위해 업무절차 간소화, 업무체계 개편을 실시하는 업무혁신을 통해 생산성을 향상하였음. 또한 일과 가정의 양립 충족, 모성보호를 위한 노력 등 일하고 싶은 직장 문화를 만들기 위해 노력한 것으로 판단함

- 잘된 점

- 도민, 유관기관, 내부직원 등 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하여 업무 효율화를 위한 시스템 구축, 온라인서비스 확대, 내부업무 간소화를 통해 업무 혁신을 이뤄냈으며 이를 통해 근로시간 단축이 조기에 도입된 점은 정부와 경기도 정책에 부합하고 경기도민들의 서비스 향상에도 기여하였다고 판단함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100

- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
242명	7명	4명	57.14%	1	0.57

- 평가의견

- 2018년 고용 청년근로자 수는 4명으로써, 의무고용인원 대비 달성률은 57.14%임. 이에 따라 0.57점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 매년 결원대비 90% 이상의 인력을 신규채용 실시하여 일자리 창출에 기여함과 동시에 경력단절여성을 육아대체인력으로 채용하고, 임금피크제 절감재원을 활용한 정규직 신규채용을 통해 세대 간 일자리 나눔에 기여하는 모범 사례를 보여주고 있음

핵심성과 지표명	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	96.3점	득 점	2.89

## □ 종합의견

- 사회양극화 해소를 위한 사회적 요구 및 정부와 경기도의 정책방향에 부응하여 대상 비정규직 전원의 정규직 전환을 추진하였으며, 정규직 전환심의 위원회 및 노사전문가 협의회를 운영하는 등 공정하고 투명한 프로세스를 통해 합리적인 전환을 실시하였음
- 정규직 전환대상자의 임금체계 및 복리후생제도 운영에 있어 경기도가 제시한 항목별 기준을 상회하는 대우를 하고 있는 것으로 보이며 향후 정규직 전환자의 교육훈련계획을 체계적으로 마련하고 역량 강화의 기회를 제공하여 기관의 발전에 기여하기를 바랍

## □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.89
비정규직의 정규직 전환 실적	1	1
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.39
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.4)
(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)	(0.49)
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
8명	8명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 8명이며, 정규직 전환자 수는 8명임. 전환율이 100%이므로, 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. 6월

- 득 점 : 0.4점

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. 6월이므로, 2018년 6월 기준에 해당되어 0.4점으로 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 전환을 위한 직원설명회, 지점순회 간담회, 노사협의회를 개최함으로써 대상자별 의견수렴 절차를 진행하였으며, 전환절차의 공정성 강화를 위해 외부전문가를 포함한 정규직 전환 심의위원회, 파견·용역 노사전문가 협의회를 구성하여 합리적인 전환평가를 실시하였음
- 정규직 전환 과정에서 조직 내 갈등발생 방지를 위해 일반 계약직원, 경력 계약직, 파견·용역직으로 전환대상자를 분류하였고, 전환 선택권을 자율적으로 부여하여 급여 감소(파견·용역직), 정년 감소(경력계약직)의 불이익 처우사항을 사전에 방지하려는 노력을 기울였음
- 매해 비정규직의 정규직 전환을 적극적으로 실시하였으나 정규직 전환 관련 대상자별 의견수렴 절차를 진행하였으며, 전환절차의 공정성 강화를 위해 외부전문가를 포함한 정규직 전환 심의위원회, 파견·용역 노사전문가 협의회를 구성하는 합리적인 전환평가를 실시하려고 노력하였음

- 잘된 점

- 정규직 전환 과정에서 조직내 갈등 발생의 최소화를 위해 비정규직의 전환 범위 대상 파악의 중요성을 사전 인식하고 직종, 직무, 근로조건 등의 실태 조사를 실시하였으며, “공공기관 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인”을 인지하여 정규직 전환대상자, 예외대상 및 전환 거부자를 구분하여 정규직 전환절차를 적정하고 합리적으로 실행한 것으로 판단함

- 미흡한 점

- 파견·용역직원은 급여 감소로 인해 자율적으로 전환을 거부하였으나, 향후 정규직 전환을 희망할 시 정규직 전환을 적극 추진하여 비정규직 직원을 최소화하기 위해 노력할 필요가 있음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

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

- 평가결과

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
318명	0명	0%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 0명으로, 정규직 수 318명 대비 0%임. 이에 따라 0.5점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 정규직 전환 대상자 전원을 정규직으로 전환 완료하였으며, 전환자의 임금 체계 및 복리후생제도 수준이 경기도가 제시한 항목별 기준을 상회하고 있는 것으로 보이며 이러한 제도적 체계는 내부직원의 만족도 제고로 연결되고 자연스럽게 경기도민 등 외부고객만족도도 크게 개선되는 등 재단의 대외적 이미지 제고에 긍정적인 영향을 미침

### 3 사회적 책임

핵심성과 지표명	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	96점	득 점	3.6
정성지표	운용수준	탁월	평가등급	1등급	가 중 치	3
	개선수준	탁월	평 점	95점	득 점	2.85
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	100점	득 점	0.75

#### □ 종합의견

- 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안을 마련하였으며, 고객 불만에 대해 즉각적인 피드백이 이루어지고 있음. 지역사회와의 연계 강화를 위해 다양한 노력을 경주하였음
- 고객이 서비스나 상품을 만드는 과정에 참여할 수 있는 제도적 방안을 고려할 필요가 있으며, 시·군이나 관련 기관과의 제도적인 협력체계 구축이 필요함. 보증대기 건수에 대한 적절한 관리가 필요하고, 내부고객 만족을 위한 대책이 필요함

#### □ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 외부고객의 의견을 분석하여 개선방향을 도출함. 고객맞춤형 정보제공을 전략과제로 설정하여 고객접점 홍보를 강화하였고, 경기도 및 유관기관과 연계한 홍보를 실시하고 있음. CS리더, 영업점 CS역량교육, 서민금융센터 상담교육을 강화하였고, CS이력제를 신설하여 개인별 목표 관리가 이루어지고 있음. CS모니터링을 개선하여 객관적 평가와 환류가 이루어지고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 홈페이지, 사이버 보증센터, 경기도 육성자금 통합관리 시스템을 개선하고, SNS 소통관 제도를 도입하여 고객 대응성과 편리성을 높임

- 오산, 서수원 출장소, 군포지점을 신설하고, 전 영업점 공기청정기 설치 등 고객 접점 환경 개선을 위해 노력하였음. 재단 방문이 어려운 고객을 위하여 기업애로 상담소, 현장보증, 일자리 버스 등 찾아가는 서비스 확대, 무방문 기한연장 도입 및 온라인 전용교육 인정으로 서비스 신청을 간소화하였음

- 잘된 점

- 2018년을 고객만족 혁신기로 설정하고, 기존의 고객만족 활동에 안주하지 않고 외부고객만족도를 분석하여 대응성과 편리성을 높이기 위해 상기와 같이 다양한 활동과 제도를 도입하였음

- 미흡한 점

- 고객맞춤 서비스를 제공하기 위해서는 서비스를 제공받을 고객이 상품 또는 서비스를 만드는 과정에 참여하는 것이 바람직함에도 이 부분에 대한 제도적 장치가 미흡함. 지역 밀착형 홍보활동 및 고객만족을 강화하기 위해서 시·군 및 관련 기관의 협력이 필수적인데 이 부분에 대한 계획 및 제도적인 장치가 부족함. 계절별로 보증대기 건수의 편차가 심하여 적절한 시기에 보증이 이루어지지 않는 경우가 발생하고, 이로 인해 발생하는 고객 불만에 대한 대응이 미흡함

- 개선방안

- 고객이 서비스나 상품을 만드는 과정에 참여할 수 있는 제도적 방안을 고려할 필요가 있으며 시·군 및 관련 기관과의 제도적인 협력체계 방안을 구축하여야 함. 보증대기 건수에 대한 적절한 관리를 위해 잠재적 고객에 대한 홍보 등 선제적인 대책이 마련되어야 하며 내부고객 만족도 향상을 위해 근무 여건 개선 등 대책 마련이 요구됨

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

- 운용 수준

- 고객별 다양한 VOC 채널이 존재하고, VOC통합관리시스템을 개선하여 의견수렴창구를 일원화하였음. 업무 긴급도에 따른 VOC 신호 등 분류 체계를 개선하여 운영하였으며, 기획조정실이 컨트롤타워로서 분류 및 처리를 하고 있음. 고객센터의 고객만족도 증대를 위해 월 1회 정기교육 외에 CS레터 발송, 모니터링 강화, 평가결과 배포 및 개인 스코어작성과 우수사원 시상을 실시하고, 조직 개편을 통하여 파트장 1인을 충원하였음. 주요 고객 불만 사항(발급기한, 보증한도, 채무과다)을 분석하여 22개

과제를 선정하고, 업무효율화를 추진하였음. 보증수요 증가를 예상하여 신용조사 처리기준을 한시적으로 완화하여 지원소요기간을 단축하고, 최저임금 인상에 따른 경영 애로기업지원 특례보증 적극 지원, 기관별(경기도, 시군, 금융기관) 협조를 통해 출연금을 확보하여 보증 공급 확대 등 보증한도 상향이 이루어졌음. 맞춤형 감면제도, 사회 취약계층 채무감면 등 채무감면제도로 통해 고객 재기지원 및 채무부담을 완화하였음

- 전년대비 개선수준

- VOC통합관리시스템을 개선하여 채널을 통합하고, VOC 관리절차를 개선하였으며, 창구 일원화를 활용한 VOC처리 복합 프로세스를 구축하였음. 고객센터의 품질관리를 위해 교육, 모니터링, 피드백 및 동기부여를 강화하였고, 고객센터에 파트장 1인도 충원하였음. 업무효율화를 통해 지원소요기간을 단축하고, 적극적 보증 확대정책으로 보증한도를 상향하였음. 채무감면제도 확대를 통해 고객의 재기지원 등 적극적인 고객의견 수렴을 통해 업무개선을 실시하였음

- 잘된 점

- VOC통합관리시스템 개선으로 의견수렴창구 일원화, 컨트롤타워 지정, 관리절차를 개선하였음. 중복 요구사항 도출, 업무 긴급도에 따른 VOC 신호 등 분류체계 개선 등 복합프로세스 구축을 통해 효율적인 고객관리를 도모함. 고객의견을 분석하여 22개 과제를 선정, 업무 효율화를 추진하였고 명절 전 보증수요 증가 예상에 따라 탄력적 업무 운영, 적극적 보증 확대 정책을 통한 보증한도 상향, 채무감면제도 확대를 통한 고객 재기지원은 주요 성과라고 판단됨

- 미흡한 점

- 고객의 주요 불만인 보증서 발급기한 단축에 대하여 개선실적이 미비하며 대책도 부재함. 특히 계절별 수요를 예측하고 있음에도 이에 대한 충분한 대책이 마련되지 못하여 불만이 지속되고, 업무과다로 인해 내부고객의 만족도도 낮은 것으로 판단됨

- 개선방안

- 고객의견을 반영한 업무효율화를 지속적으로 추진하고, 특히 계절별 보증서 발급 수요에 대한 세밀한 분석을 통해 해당 잠재적 고객에 대한 사전 맞춤형 대책을 마련해야 함. 출연금 확보를 위해 재단의 여건과 정부나 지자체의 정책을 세밀하게 분석하여 맞춤형 대책을 마련하고 적극적인 출연금 확보 노력을 경주할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 지역사회의 이해관계자를 구분하여 온·오프라인 소통채널을 정비하고, 이해관계자별 소통을 실시함. 중소기업, 소상공인에 대하여는 다양한 정책 지원을, 금융기관에 대하여는 특례보증 협약 확대, 업무협약 및 협업 강화를, 중앙회 및 지역 재단에 대하여는 동반성장 및 성과공유를, 유관기관에 대하여는 상생을, 정부, 경기도, 지자체에 대하여는 정책 집행력 극대화를, 국민에 대하여는 경제 발전 및 공공성 강화를 각 매개로 하여 공공기관의 특성을 반영하여 연계하고 있음. 재단의 미션인 지역경제 활성화와 서민 복리증진 기여와 연계하여 사업 및 지역사회 공헌활동이 이루어지고 있음

- 전년대비 개선수준

- 서민금융지원센터의 인프라 및 기능을 확대 강화하고, 신용보증-무역보험 연계지원을 통한 중소기업 수출 진흥과 재단 건전성을 제고하였음. 대기업으로부터 출연금을 확보하여 지역상권 활성화 협약보증을 강화하였고, 취약계층의 사회서비스 제공 확대를 위해 사회적 경제기업 특례보증 등을 확대 실시하였음

- 잘된 점

- 지역사회 공헌활동을 위해 로드맵을 수립하고, 실행조직을 정비하였으며, 체계적인 모니터링을 실시하였음. 재단의 미션과 연계하여 서민금융지원센터의 인프라 및 기능을 확대 강화하였음. 신용보증-무역보험 연계지원, 대기업으로부터 출연금 확보, 사회적 경제기업 특례보증 확대 실시 등은 기관의 긍정적인 노력임

- 미흡한 점

- 경기도 지역의 특성 및 시·군의 개별적 상황에 적합한 구체적인 협력 방안에 관한 모색이 필요하며, 특히 시·군으로부터의 의견수렴을 위한 제도적 장치가 미비함

- 개선방안

- 지역, 특히 시·군으로부터 의견수렴을 위한 제도적 기반 마련이 요구되며, 시·군의 특성에 맞는 지역사회 공헌활동 방안을 마련할 필요가 있음. 사회 공헌에 있어서 단순한 기부행위, 봉사활동보다는 재단의 특성에 맞는 재능 기부형 봉사활동 등 다양한 사회공헌 활동을 개발할 것을 권고함

○ (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
5,521,108천원	297,824천원	5.39%	0.75	0.75

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 5,521,108천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 297,824천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 5.39%로써, 5% 이상에 해당되어 0.75점으로 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	86.96점	득 점	5
정성지표	운용수준	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	4
	개선수준	우수	평 점	87점	득 점	3.48
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	86.86점	득 점	1.52

□ 종합의견

- 윤리헌장 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 윤리경영 실천 체제가 기관의 미션 및 비전체계와 적절하게 연계되어 있음. 기관장이 공익적 책무감을 가지고 윤리경영 실천 노력을 구체적으로 추진하고 있으며, 주기적인 직원 윤리교육을 실시하는 등 윤리성 제고 노력이 이루어지고 있음. 윤리경영 실천체계를 점검·관리하는 프로세스를 마련·운영하고 있음. 이 사회의 실질적 기능 강화를 위한 노력이 이루어지고 있으며, 내부감사시스템이 적절하게 운영되고 있음
- 갑질 근절대책의 실효성 제고 등 윤리경영의 고도화를 위한 지속적인 노력이 필요하며 사전컨설팅 감사제도 도입 등 내부감사에 대한 사전예방기능을 강화할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
  - 운용 수준
    - 윤리헌장, 윤리강령, 실천지침, 행동강령, 직위·직무별 수칙 등 윤리규범과 징계업무처리 기준, 부패영향평가 기준, 법인카드 사용지침 등 예방규범이 마련되어 있고, 윤리경영 실천체계가 기관의 미션 및 비전체계와 적절하게 연계되어 있음. 기관장이 공익적 책무감을 가지고 윤리경영 실천 노력을 구체적으로 추진하고 있으며, 주기적인 직원 윤리교육을 실시하고 있음. 윤리경영 실천체계를 점검·관리하는 프로세스가 마련·운영되고 있으며, 성범죄 방지를 위한 노력이 이루어지고 있음

- 전년대비 개선수준
  - 징계업무 처리기준을 개정하여 부패행위 징계처분의 실효성을 제고하고, 성과보상 운영기준을 개정하여 징계 관련 페널티와 인센티브 제도를 도입하였음. 인사규정 등을 개정하여 채용과정의 투명성과 공정성을 제고하였고, 비위면직자 취업을 제한하였음. 윤리경영 정책 추진력 강화를 위한 반부패 컨트롤타워로 반부패 정책위원회와 실무협의회를 구성하였고, 윤리경영 슬로건 공모를 실시하였음. 임직원 설문조사를 실시하여 의견청취 및 개선방안을 도출하고 찾아가는 현장 청렴교육 실시하였음. 윤리교육 효과성 제고를 위해 성과관리와의 연계성을 강화하였으며, 재단-보증 이용고객 간 청렴서약서 체결, 윤리경영사례를 공유 및 확산하였음. 성범죄 예방·관리를 위해 교육, 신고창구 개설, 고충상담원 구성, 처벌강화 기준을 마련하였고, 윤리경영 모니터링을 강화하였으며, 분야별 외부전문가로 구성된 청렴옴부즈맨 제도를 도입·운영하였음
- 잘된 점
  - 인사규정 등을 개정하여 윤리경영의 실효성을 제고하였으며, 반부패 정책위원회 및 실무협의회 구성, 윤리교육의 효과성 제고를 위해 성과관리와 연계 강화, 재단-보증 이용고객 간 청렴서약서 체결, 성범죄 예방·관리제도 마련, 분야별 외부전문가로 구성된 청렴옴부즈맨 제도 도입 등은 기관의 긍정적인 노력임
- 미흡한 점
  - 윤리경영을 위하여 다양한 노력을 하였으나 국민권익위원회 청렴도 결과는 3등급에 머무르고 있어 이에 대한 대책이 필요함. 재단 임직원의 갑질 근절방안의 지속적인 실시와 갑질 옴부즈맨의 활동 강화가 필요함
- 개선방안
  - 갑질 근절대책의 실효성 제고 등 윤리경영의 고도화를 위해 지속적인 노력이 필요함. 국민권익위원회의 청렴도 결과에 대한 원인을 분석하여 개선방안을 마련해야 함
- (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 이사회를 활성화하기 위해 운영전략 수립 및 지원시스템을 운영하였음. 운영수준 모니터링을 위해 이사회 운영수준 평가체계를 구축하였고, 경영

정보 제공 및 제언관리 고도화를 위해 비상임 이사 전용 창구를 운영하였음. 경영제언 이행관리 프로세스를 확립하고, 비상임 이사의 경영견제 기능 강화를 위해 체크리스트 지원, 활동내역 공시, 신입이사 오리엔테이션 등을 추진하였음

- 전년대비 개선수준

- 이사회 운영수준 평가체계 구축, 체크리스트 지원, 개별 이사 활동내역 공시, 신입이사 오리엔테이션 등을 추진하였음

- 잘된 점

- 이사회 운영수준 모니터링 평가체계 구축 및 경영제언 이행관리 프로세스 확립, 이사회 안건 등에 관한 판단기준을 위한 체크리스트 지원, 책임 있는 이사회 의결 참여를 유도하기 위한 개별 이사 출석률 및 안건별 찬반 여부 공시 등은 기관의 긍정적인 노력임

- 미흡한 점

- 이사회에서 논의되는 안건은 규정 개정 등 일반적인 안건이 대다수이며 심의결과 대부분 원안 가결되고 있어 이사회가 실질적인 책임경영의 주체로서의 역할이 미미함. 이를 보완하기 위해 비상임 이사의 경영제언 관리 등이 이루어지고 있으나 이사회의 기능 활성화를 도모하기에는 미흡한 측면이 있음

- 개선방안

- 이사회가 기관 책임경영의 주체로 활성화되고 실질적인 기능을 발휘하기 위해서는 경영의 구체적인 내용까지 파악하고 경영상의 다양한 문제에 대하여 상시적, 정기적인 회의가 이루어져야 하며, 집행과정에 일정수준 참여가 보장되어야 할 필요가 있음. 또한, 이사의 대리출석을 최소화하기 위하여 관련 규정 개정도 필요함

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

- 운용 수준

- 감사기능과 관련하여 감사규정, 감사사무 처리기준, 감사업무 매뉴얼, 업무 리스크 관리지침, 적극업무 면책제도 운영 기준 등이 마련되어 있음. 종합감사 28회, 일상감사 129회, 특명감사 158회, 기강감사 8회 등이 있었으며, 자체 내부감사 지적사항의 이행여부를 점검하여 지적사항을 개선하고 있으며, 청렴교육 시 감사지적 사례를 활용하고 내부감사결과를 홈페이지

등에 공개를 하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 내부감사 시 외부 전문가 참여를 통해 주요 계약사항을 점검하는 등 전문성을 제고하고, 내부고발에 따른 신고 인센티브 확대 및 신고센터의 접근성을 향상하였음. 특명감사 업무 매뉴얼을 제정하여 특명감사 기능을 강화하였고, 감사 지적사항을 찾아가는 청렴교육을 통해 전파하는 등 감사 제도를 개선하였음

- 잘된 점

- 내부감사 시 외부전문가 참여, 내부고발 인센티브 제도 개선, 찾아가는 현장 클린신고센터 운영, 특명감사 업무 매뉴얼 제정, 내부감사 지적사항 이행실적 완료 등은 기관의 긍정적인 노력임

- 미흡한 점

- 사전예방기능에 추가적인 노력이 요구되며, 내부감사 시 외부전문가의 참여를 확대할 필요가 있음. 감사지적사항에 대하여 신입직원부터 체계적인 교육을 실시하기 위한 제도적 장치 마련이 필요함

- 개선방안

- 사전예방기능을 강화하기 위해 사전컨설팅 감사제도의 도입 검토와 체계적인 교육시스템이 필요함. 반복되는 감사지적사항에 대하여 성과평가에 반영하여 실효성을 제고할 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	상위	0.1	0.1

- 평가의견

- 분석평가서의 제출 기한을 준수하는 등 성별영향분석평가 절차 준수를 이행하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는 상위 수준임. 이에 따라 0.1점으로 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				
234명	42명	18%	참여	실시	0.15	0.15

- 평가의견
  - 2018년 성인지 교육 이수인원은 42명으로써, 현원 234명 대비 이수율은 18%임. 기관장은 성인지 교육에 참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 실시하였음. 이에 따라 0.15점으로 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
8.43	8.46	8.5	84.58	1.5	1.27

- 평가의견
  - 청렴도 점수는 2018년 8.43점, 2017년 8.46점이며, 개선실적 점수는 8.5점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.27점을 득점하였음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	노사상생						
	지표분류	평가영역	☑ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
평가결과			운용수준	우수	평가항목	사회적 책임	평가방법
		개선수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	1
			평 점	65점	득 점	0.65	

## □ 종합의견

- 노사간의 다양한 의사소통 채널이 마련되어 있고, 노사협의회가 정례화되어 있음. 노사가 협의하여 비정규직의 정규직 전환을 추진하였고, 노사간의 의견수렴을 통해 일·가정 균형, 모성보호 등 복지, 처우에 대한 제도 및 경영 개선이 이루어지고 있음
- 내부고객 만족지수와 조직문화지수가 2017년에 비해 저조하여 이에 대한 대책 마련이 요구됨. 노사가 협력하여 업무 효율화를 위한 다양한 방안을 강구하는 노력이 필요함

## □ 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 경영진 주도로 영업점 순회 회의, 업무 공유회의, 노사 간담회, CEO의 열린 창, CEO 메시지 등 의사소통 채널이 마련되어 있음. 현장 밀착형으로 현장 푹푹톡, 노조 지부 순회, 칭찬합시다, 노조 홈페이지가 마련되어 있으며, 양방향 소통으로 경영목표 위크숍, 노사 협의회, 업무제안, 노조클린센터 등이 운영되고 있음. 노사협의회가 정례화 되어 있으며 노사가 협의하여 비정규직의 정규직 전환을 추진하였고, 노사간의 의견수렴을 통해 일·가정 균형, 모성보호 등 복지, 처우, 업무 효율화 등을 개선하였음
  - 전년대비 개선수준
    - EPA 프로그램을 확대 운영하고, 직장 내 갑질 근절과 성범죄 예방을 위해 음부즈맨, 고충상담직원, 신고센터를 운영하였음. 좋은 직장 만들기의 일환

으로 가족의 날 확대, 상담시간 조정, 연차휴가 사용 장려, 장기재직휴가 개선, 육아휴직제도 강화 등을 추진하였음

- 잘된 점

- 직장 내 갑질 근절과 성범죄 예방을 위해 음부즈맨, 신고센터 등을 운영한 점과 노사간 소통을 통한 비정규직의 정규직 전환을 완료한 점은 기관의 긍정적인 노력임

- 미흡한 점

- 내부고객 만족지수와 조직문화지수가 2017년에 비해 저조하여 이에 대한 대책 마련이 요구되며, 특히 업무과다 해소방안 마련이 시급히 요구됨

- 개선방안

- 노사가 협력하여 업무 효율화를 위한 다각적인 방안 마련이 요구됨

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	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	가중치	3	평점	71.33점	득점	2.14

#### □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.14
① 장애인 고용	1	0.64
② 북한이탈주민 고용	0.5	0
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.5
⑤ 장애인 표준사업장 생산품 구매실적	0.5	0.5

#### □ 세부 평가의견

##### ① (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (장애인근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100

- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	가중치	득점
11명	7명	64%	1	0.64

- 평가의견

- 2018년 장애인 의무고용인원은 11명이고, 장애인 근로자 수는 7명임. 의무고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 64%로써, 가중치 1점 중 0.64점으로 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
5,768,908원	481,424천원	8.35%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 5,768,908천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 481,424천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 8.35%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
5,768,908천원	88,556천원	1.54%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 5,768,908천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 88,556천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 1.54%로써, 1% 이상에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

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

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

기관 총구매액 (물품·용역)	장애인표준사업장 생산품 구매액	구매율	가중치	득점
5,521,109천원	67,006천원	1.21%	0.5	0.5

- 평가의견
- 2018년 기관 총구매액은 5,521,109천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 67,006천원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 1.21%로써, 0.3% 이상에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

핵심성과 지 표 명	친환경 경영					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	0.5	평 점	78점	특 점	0.39
정성지표	평가등급	5등급	평 점	55점	가 중 치	0.25
					특 점	0.14
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	100점	특 점	0.25

□ 종합의견

- 친환경 경영을 위해 친환경 자동차 의무 구입, 종이절약 캠페인 추진, 적정 실내온도 유지, 전직원 교육 등의 계획을 수립하였으나 실행은 미미한 수준임
- 친환경 경영을 위한 종합적인 계획을 수립하고, 단기와 중장기로 구분하여 구체적인 실천방안과 추진체계를 구축하고 실천해야 함. 특히 내부 고객뿐만 아니라 외부 고객과 함께 실천할 수 있는 방안에 대한 고민이 필요함

□ 세부 평가의견

- 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?
  - 운용 수준
    - 친환경 자동차 의무 구입, 종이절약 캠페인 추진, 적정 실내온도 유지 등 친환경 경영을 위한 계획은 있으나 실행은 미미한 수준임
  - 잘된 점
    - 해당사항 없음
  - 미흡한 점
    - 친환경 경영을 위한 종합계획이 부재하고, 일부 실천 사항만 계획하고 있음
  - 개선방안
    - 친환경 경영을 위한 종합적인 계획을 수립하고 실행할 것이 요구됨
- (녹색제품 구매) 녹색제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?
  - 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

## - 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
466,045천원	386,689천원	82.97%	0.25	0.25

## - 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 466,045천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 386,689천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 82.97%로써, 70% 이상에 해당되어 0.25점으로 평가되었음

## □ 우수사례

- 해당사항 없음

#### 4 혁신 성과

핵심성과 지 표 명	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	96점	가 중 치	2
					득 점	1.92

#### □ 종합의견

- “지방 공공기관 일하는 방식 혁신방안”에 부합되게 내부 직원 및 외부 이해관계자와 함께 다양한 논의를 거쳐 자체적인 경영혁신 추진체계를 수립하여 6개의 추진과제를 도출 실행하였음. 이러한 혁신노력은 경기도민이 체감할 수 있는 서비스 개선을 창출하게 되어 재단은 전년도 고객만족도 및 사회적 책임경영(CSR) 모두 최우수기관에 선정될 수 있는 원동력이 되었다고 판단함
- 도민의 삶의 질 향상과 사회적 가치 실현을 위해 공공기관은 항상 노력해야 할 필요가 있으며, 재단과 한국무역보험공사간 신용보증 무역보험 연계지원 사례처럼 업무 영역을 초월하여 기관이 추진한 혁신과제들이 경기도 발전에 기여할 수 있도록 유관기관 및 경제 주체들과 지속적으로 협업하여 사회적 가치 창출을 선도해 주기를 바람

#### □ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
  - 운용 수준
    - 일 잘하는 신뢰받는 공공기관으로 발돋움하기 위해 미션과 비전, 경영철학과 연계한 혁신비전 및 목표를 수립하였으며 대내외 의견수렴 및 조직 구성원의 자발적 참여를 통해 일하는 방식의 혁신방안 추진전략을 충실하게 도출하였음
    - 경영혁신 추진계획 수립과정에서 고객니즈 및 외부 환경분석을 실시한 후, 혁신과제 도출 및 방향을 설정하였으며, 그에 따라 도출된 추진과제는 구현 가능성을 감안한 우선순위 선정을 실시하여 실행력 제고를 도모하였음

- 효과적인 혁신체계 운영을 위해 혁신과제를 통합적으로 점검·관리할 수 있는 “소통채널 통합관리시스템”을 신설하여 통합적 관리를 이루어냈음. 이를 통해 혁신비전 및 목표를 수립하고 대내외 의견수렴 및 조직 구성원의 자발적 참여를 도모하였으며 일하는 방식의 혁신방안 추진전략을 충실하게 도출하려고 노력하였음. 또한 도출된 혁신 추진과제를 구현 가능성을 감안 현실 가능한 실행력을 제고하기 위해 다양한 혁신 노력을 기울였음

- 잘된 점

- 고객 니즈를 반영하여 청렴 옴부즈맨 제도 신설, 신규 보증상품 발굴 등을 실시한 점은 고객 참여경영을 확대하였다는 점에서 재단이 추구하는 경영혁신 방향과 일치한다고 볼 수 있음
- 재단과 한국무역보험공사간 신용보증 무역보험 연계지원 업무 협약을 통해 경기도내 우량기업의 자금 수요에 효과적으로 대처하였으며 금융기관별 접수서류가 서로 상이한 햇살론 접수 서류의 표준안을 제안 금융기관에 배포 안내한 활동은 도민들을 위한 체감형 혁신 사업이라고 판단함
- 고용노동부의 근로기준법 개정, 중소벤처기업부의 부실채권 정리방안 등 중앙정부의 혁신 정책방향에 적극 부응하여 시의성이 적절한 6개 혁신 추진과제를 수립한 점은 경기도정 및 중앙정부의 정책에 발을 맞추어야 하는 공공기관의 정체성에 부합된다고 보여짐

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관장을 위원장으로 하는 혁신위원회 및 실무조직인 혁신업무추진단을 운영하여 전사적 추진력 제고와 함께 사내 실무직원 외부관계자의 네트워크 활성화를 통해 의견 수렴 및 추진동력을 확보하였음
- 혁신체계를 안정적으로 운영할 수 있는 실무조직 편성, 관련 규정 마련을 통해 재정적 지원의 근간을 확보하였으며, 혁신업무추진단이 주관하는 “소통채널 통합관리시스템”을 도입하여 혁신과제 이행 여부를 주기적으로 관리하고 있음
- 효과적인 혁신체계 운영을 위해 혁신과제를 통합적으로 점검·관리할 수

있는 소통채널 통합관리시스템을 신설하였으며, 과제별 업무특성에 맞게 구성된 전담 조직(TF팀)을 구성하고 세부 혁신과제를 추진하여 재단은 22개의 혁신과제를 발굴하고 시행하였음

- 잘된 점

- 혁신체계 실행을 위해 혁신위원회, 실무를 보좌하는 혁신업무추진단을 운영하였음. 혁신전략이 조직 내 실행되는 과정에서 혁신체계 담당자들이 각 부서별 중요 네트워크 창구 역할을 수행하는 등 혁신업무 활성화를 도모하였으며, 해당과제를 기관 내 성과평가에 반영, 혁신 노력도 확인 및 재단 중점 추진사업으로 연계하여 혁신과제 시행 동력을 지속적으로 확보하였다고 판단함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 지방 공공기관 일하는 혁신방안의 과제의 효율적 달성을 위해 “감동적인 기관, 편리한 기관, 투명한 기관” 이라는 추진과제를 수립하여 도민이 행복한 기관 구현을 위한 혁신 노력을 진행하였음
- 금융기관으로서 보유하고 있는 추심불능 장기부실채권의 소각을 혁신과제로 실시하였고 채무자 재기지원 노력을 강화하였음. 또한 무역보험공사와 협업을 통한 신용보증-무역보험 연계지원 서비스를 도입하여 고객이 체감할 수 있는 정책서비스 확대 및 한 공공기관에서 여러 정책지원을 통합적으로 받을 수 있는 업무 프로세스 간소화를 이룩하였음
- 기관은 도민이 편리한 기관을 달성하고자 지속적으로 고객 요구사항을 점검하여 보증신청 시 필요한 접수서류 간소화 및 표준화를 실시하였고, 기존에 오프라인 교육만 인정이 되는 교육수료증을 온라인 교육으로 확대하여 고객의 편리성을 제고하는 ICT·데이터 기반 업무프로세스 개선을 창출·실행하였음

- 잘된 점

- 근로시간 단축, 공공기관 정원 제한을 극복하고자 내부직원 TF 구성을 통해 22개의 자체 업무효율화 혁신 과제를 발굴하고 전사적 협업을 통한

제도 실행으로 연간 약 25,000시간의 인적자원 절감효과를 이루어내는 효과를 보았음

- 일과 가정의 양립 문화 정착 및 직원의 행복 추구를 위해 가족의 날 확대, 장기재직휴가 확대, 집중근로시간 확대 등을 실시하여 저녁이 있는 삶이 보장될 수 있도록 근로문화 개선에 선도적 역할을 수행하고자 노력하였음
- 미흡한 점
  - 청렴 옴부즈맨 제도를 신규로 도입하여 경영의 투명성·신뢰도·참여도 제고에 노력하였으나 운영계획이 늦게 시행되었고 제3자 입장의 독립적인 경영참여 확대를 위해 향후 옴부즈맨 제도가 더욱 활성화할 수 있도록 지속적으로 노력해야 함
- 개선방안
  - 해당사항 없음

#### ○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준
  - 혁신 추진전략에 의해 도출한 주요 혁신 추진과제를 기관 내부 조직성과 평가와 연계하여 지속적인 혁신사업이 실행될 수 있도록 독려하고 있으며 외부평가인 고객만족도 조사 및 사회적 책임경영 평가결과는 즉시 환류 실시하여 주요 전략과제 및 세부혁신 계획의 개선 계획으로 반영 수립하고 있음
  - 혁신체계 실행을 위해 혁신위원회, 실무를 보좌하는 혁신업무추진단을 운영하여 통합적인 관리를 수행하였고 혁신과제를 발굴할 수 있는 업무제안 제도의 부서별 개인별 포상을 확대하였으며 업무제안 안건의 이행실적이 우수한 부서 포상을 신규 도입하는 등 진취적인 조직문화 및 혁신 노력 확산 강화를 위해 노력하였음
- 잘된 점
  - 경기신용보증재단의 체계적인 혁신 노력은 도민이 체감할 수 있는 성과 창출로 이어지는 것으로 판단함. 경기도 공공기관 고객만족도 3년 연속 우수기관, 부패방지시책평가 4년 연속 최우수기관, 사회적 책임경영(CSR) 최우수기관으로 선정되었으며 또한 타 공공기관과의 협업 등을 통한 혁신사업도 지속적으로 추진하고 있음
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음

- 개선방안

- 업무 제안 이행 실적이 우수한 부서 포상 등 혁신을 위한 내부 혁신 동력 확보 노력은 바람직하나 향후 재단의 다양하고 우수한 혁신과제 발굴 및 지속적인 실천을 위해서라도 포상금액을 현실화할 것을 권유함

□ 우수사례

- 일하는 방식 혁신을 위해 신규사업으로 무역보험공사와 연계한 수출대금 미결제에 따른 손실보장보험의 가입지원을 실시하였으며, 공공기관 간 연계하여 융합지원 서비스를 시행한 것은 수출기업을 발굴하고 육성하면서 정책의 편의성도 제고했다는 점에서 긍정적으로 평가됨. 또한 금융기관으로서 보유하고 있는 추심불능 장기부실채권의 소각을 혁신과제로 실시하여 채무자 재기지원 노력을 강화하는 등 혁신사업 추진에 긍정적으로 평가됨

## 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	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	81점	득 점	2.43

### □ 종합의견

- 기관은 2018년, 민선 7기 출범 및 유례없는 자영업 위기라는 급격한 환경변화에 따라 설립 목적에 기반하여 고객, 전달가치, 지향점을 확인하는 미션과 비전을 재해석하고, 조직 내/외부 환경변화에 적기 대응 가능한 전략체계를 수립하고자 함. 관련하여 전략과제들을 롤링함에 있어 대상 고객 확대 및 재단 금융서비스 범위를 확장하여 재단의 역할을 공고히 하고자 한 점이 인정됨
- 기관이 오랜 기간 전략체계도에서 사용하는 용어들을 일관성 있게 통일하여 사용하기를 요청함. 경영방침, 경영목표, 전략방향, 전략과제, 세부 추진과제 등의 용어로 통일하여 모든 채널과 보고서에서 일관성 있게 사용하고, 해마다 롤링하는 전략과제 혹은 실행과제들에 있어 유사한 내용의 사업들을 구체화, 혹은 개선 반영하여 롤링하는 것이라면 조직 내/외 이해관계자들이 용이하게 수용하고 실행할 수 있도록 같은 문장의 내용으로 제시하는 것이 바람직할 것임
- 기관은 사업별 목표를 설정함에 있어 환경분석과 내부 역량 및 자원, 업무 상황과 리스크 등을 고려하고 상황별 시나리오 수립을 통해 목표치와 대응 방안을 마련하는 노력을 기울이는 점이 인정됨. 또한 목표수준을 설정함에 있어 합리적이고 타당한 근거를 갖추고자 하였으며, 사업수행 환류 프로세스에 따라 상황에 따라 유연하게 대응하여 목표를 수정 및 개선하려는 인식을 가지고 있음
- 기관은 VOC 데이터 기반 고객 니즈 분석을 통해 정성적, 정량적 관점의 핵심 키워드들을 도출하고 고객만족 방향성을 파악하였음. 이러한 키워드들을 도정 및 기관 전략방향들과 연계하여 신규 사업을 도출하는 과정을 통해 총 19개의 사업을 최종 선정하고 KPI 또한 부여하여 진행하였음. 신규 사업의 지속 발굴 및 개선을 위해 미완료 사업에 대한 이행관리 강화와 중장기적 접근을 요하는 사업의 관리를 지속적으로 추진하려는 체계를 갖추고자 함. 신규 사업 제도 정착을 위해 규정 표준안을 마련하는 등의 적극적인 노력을 기함

- 도정과 연계성이 높은 추진과제의 경우 KPI 배점을 상향 조정하여 실행력을 제고하였고, 사업들의 연속성을 유지 및 개선하는 체계를 갖추고자 한 점이 인정됨. 도정 연계 사업과제들이 적극적이고 신속하게 추진, 완료된 점이 인정됨. 다만, 선정된 19개의 신규 사업들 및 22개의 도정운영 연계 사업들을 마치 개별적인 것처럼 제시하기 보다는, 2018년 초에 수립된 세부 실행과제 및 부서별 사업들이 각각 어떤 도 정책과 연계된 사업들인지, 또한 2018년 중에 환경변화와 새로운 정책 지시에 따라 추가로 기민하게 마련된 신규 사업들은 무엇인지 별도로 표기하여 한눈에 조직 내/외의 이해관계자들이 파악할 수 있는 다이어그램이 요구됨. 19개의 신규 사업들과 22개의 도정 연계 사업들, 그리고 연초에 제시된 기관 세부 사업들은 중복된 사업들이 많은 만큼, 다수인 것으로 보여지기 보다는 일목요연하게 정리하여 조직 대내/외적으로 정확하게 파악, 인식될 수 있도록 제시하는 것이 바람직함

## □ 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 2018년, 민선 7기 출범 및 유례없는 자영업 위기라는 급격한 환경 변화에 따라 설립 목적에 기반하여 고객, 전달가치, 지향점을 확인하는 미션과 비전을 재해석하고, 조직 내/외부 환경변화에 적기 대응 가능한 전략체계를 수립하고자 함. 이에 따라 재단의 중장기 발전방향과 전략 과제의 롤링, 연계한 실행과제들을 체계적으로 도출한 점이 인정됨. 도출된 전사 실행과제들은 소관부서로 배치되어 당해 연도 추진 사업들로 연계 되고, 계량 목표치를 부여하여 원만히 운영되고 있다고 판단됨
  - 전년대비 개선수준
    - 재단은 환경변화에 따라 기민하게 사업 운영 환경과 방향을 파악 및 분석 하고, 이에 따라 비전과 전략방향, 관련하여 전략과제들을 롤링함에 있어 대상 고객 확대 및 재단 금융서비스 범위를 확장하여 재단의 역할을 공고히 하고자 한 점이 인정됨

## - 잘된 점

- 전략과제를 보다 간결하고 분명하게 제시함으로써 조직 구성원들이 사업을 추진함에 있어 명확성을 증진시킨 점이 긍정적임. 또한 기관은 시장 세분화 및 표적시장을 선택하고 기관이 수행하여야 하는 사업 카테고리 별로 중점실행, 중장기 실행, 실행 중, 계획 없음 등으로 구분하고 진행하는 점이 긍정적임

## - 미흡한 점

- 재단은 오랜 기간 반복하고 있는 미션, 비전 및 전략체계를 수립하고 제시함에 있어 여전히 전략방향, 전략과제, 전략 목표 등의 용어 사용에 있어 일관성이 부족함. 따라서 내부 및 외부 이해관계자들이 해당 내용을 쉽고 분명하게 파악하고 인식하는데 혼란과 어려움이 존재할 수 있다고 판단됨

## - 개선방안

- 상기 지적한 바와 같이, 전략체계도에서 사용하는 용어들을 일관성 있게 통일하여 사용하고, 해마다 롤링하는 전략과제 혹은 실행과제들은 반드시 문장을 변경해야 하는 것이 아니라, 유사한 내용의 사업들을 구체화, 혹은 개선 반영하여 롤링하는 것이라면 조직 내/외 이해관계자들이 용이하게 수용하고 실행할 수 있도록 같은 문장의 내용으로 제시하는 것이 바람직할 것임. 예를 들면 2017년 전략방향인 사회적 가치 극대화의 2개 전략과제들로서 소통기반의 사회적 책임경영과 조직, 업무 혁신 및 건전한 조직문화 구현이 제시되었는데, 2018년 전략방향은 사회적 책임경영 강화이며 2개 전략과제들은 대, 내외 소통 및 사회공헌 강화, 그리고 청렴하고 건전한 조직문화 구현으로 제시되고 있음. 재단이 일정기간 지향하여야 하는 전략방향과 전략과제들이 크게 다르지 않은 바, 단기 실행과제들은 사업 내용과 문장을 보다 구체화하거나 수정하여 사용하더라도 전략방향과 전략과제들을 굳이 상이한 표현으로 해마다 변경할 필요가 있는지에 대해서는 조직 내/외의 의견을 수렴해 볼 필요가 있음

○ (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 사업별 목표를 설정함에 있어 환경분석과 내부 역량 및 자원, 업무 상황과 리스크 등을 고려하고 상황별 시나리오 수립을 통해 목표치와 대응

방안을 마련하는 노력을 기울이는 점이 인정됨. 또한 목표수준을 설정함에 있어 합리적이고 타당한 근거를 갖추고자 하였으며, 사업수행 환류 프로세스에 따라 상황에 따라 유연하게 대응하여 목표를 수정 및 개선하려는 인식을 가지고 있음

- 전년대비 개선수준

- 해당사항 없음

- 잘된 점

- 사업 목표치들을 도전적으로 설정하고 환경변화에 따라 대처하고자 한 점이 인정됨

- 미흡한 점

- 2018년 상황을 예측함에 있어 보다 선제적으로 대응하는 기민함을 발휘하여 준비된 시나리오들을 보다 유연하게 적용하였으면 하는 아쉬움이 있음. 시나리오를 마련하는 것도 중요하지만 결단력을 가지고 신속하게 적용하는 역량의 발휘도 요구될 것임

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 VOC 데이터 기반 고객 니즈 분석을 통해 정성적, 정량적 관점의 핵심 키워드들을 도출하고 고객만족 방향성을 파악하였음. 이러한 키워드들을 도정 및 기관 전략방향들과 연계하여 신규 사업을 도출하는 과정을 통해 총 19개의 사업을 최종 선정하고 KPI 또한 부여하여 진행하였음

- 전년대비 개선수준

- 신규 사업의 지속 발굴 및 개선을 위해 미완료 사업에 대한 이행관리 강화와 중장기적 접근을 요하는 사업의 관리를 지속적으로 추진하려는 체계를 갖추고자 함. 신규 사업 제도 정착을 위해 규정 표준안을 마련하는 등의 적극적인 노력을 기함

- 잘된 점

- 신규 사업을 긴급도, 과급성, 연관성 등의 기준에 따라 선정하고, 신속하게 KPI를 설정한 후 사업을 수행하여 대부분의 사업에서 과제를 완료하고 유의미한 성과를 도출한 점이 인정됨

- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 기관은 2018년에 추진할 세부 실행과제에 따른 각 부서별 사업들을 도출하여 수행하였는바, 또한 2018년 중에 19개의 다수 신규 사업들을 선정하여 단기간에 완료하는 활동에 무리함은 없었는지 우려되며 다수의 신규 과제 발굴과 수행성과도 중요하지만 기관 역량에 부응하는 활동이 되기 바람. 다만 19개 신규 과제 중에 2018년 추진과제와 중복된 내용들은 구체화 및 보완, 완료하는 등의 구분을 하고 진행한 점은 인정됨

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

- 운용 수준
  - 기관은 경기도 정책분석을 함에 있어 도 핵심정책의 긴급도, 파급성, 연관성에 따른 재단 전략을 점검하고, 도정과제 연계성을 강화하여 사업들을 선정, 수행하고자 하였음. 공정한 경기, 일자리 창출, 소상공인 활력 강화, 지역 균형발전의 4가지 도 정책들은 재단 전략방향 및 주요 사업 영역들과 연계성이 잘 갖추어져 있음
- 전년대비 개선수준
  - 해당사항 없음
- 잘된 점
  - 연계성 높은 추진과제의 경우 KPI 배점을 상향 조정하여 실행력을 제고하였고, 사업들의 연속성을 유지 및 개선하는 체계를 갖추고자 하였음
  - 도정 연계 사업과제들이 적극적이고 신속하게 추진, 완료된 점이 인정됨
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 선정된 19개의 신규 사업들 및 22개의 도정운영 연계 사업들을 마치 개별적인 것처럼 제시하기 보다는, 2018년 초에 수립된 세부 실행과제 및 부서별 사업들이 각각 어떤 도 정책과 연계된 사업들인지, 또한 2018년 중에 환경변화와 새로운 정책 지시에 따라 추가로 기민하게 마련된 신규 사업들은 무엇인지 별도로 표기하여 한눈에 조직 내/외의 이해관계자들이 파악할 수 있는 다이어그램이 요구됨. 19개의 신규 사업들과 22개의 도정 연계 사업들, 그리고 연초에 제시된 기관 세부 사업들은 중복된 사업들이

많은 만큼, 다수인 것으로 보여지기 보다는 일목요연하게 정리하여 정확하게 파악, 인식될 수 있도록 제시하는 것이 바람직함

## □ 우수사례

- 기관이 전략과제 목표치를 설정함에 있어 타당하고 합리적인 근거를 가지고, 시나리오에 따른 유연성을 기대할 수 있는 점이 긍정적임
- 기관의 신규 사업을 도출함에 있어 환경분석 및 정책요구와 함께, 고객의 니즈에 따라 정성적, 정량적으로 분류하고 핵심 키워드들을 마련하여 세분화, 구체화시켜 나가는 점이 긍정적임
- 신규로 선정된 사업들, 도정 연계 사업들에 KPI를 합리적으로 부여하고 신속하게 완료하여 사업이 필요한 최적의 시점에 성과를 내도록 노력한 점이 긍정적임
- 기관은 제안제도를 활발히 운영하며, 조직 내 우수사례 등을 공모하여 조직 구성원들의 사업내용 및 추진 방안에 대한 더 나은 아이디어 등을 창의적으로 제시할 수 있는 조직문화를 조성하고자 하는 점이 긍정적임

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	78.33점	득 점	1.57

## □ 종합의견

- 기관은 이해관계자 재분류를 통해 가치에 기반한 각자의 역할과 각 이해관계자별로 기관의 전략과제 추진에서 어떤 부문을 담당하고 있는지 명확히 하고, 이해관계자의 니즈와 의견을 반영한 사업내용 추진의 개선점을 찾고자 함으로써 성과를 도출하였음
- 이해관계자 분류를 소통의 우선순위에 놓고, 가치 소비자와의 소통을 개선하고자 시도함. 이와 관련하여 기관은 현장 상담 출장소를 상시 운영하고 찾아가는 현장보증 서비스 제공, 경제단체 간담회 등을 활발히 수행한 점이 인정됨. 그러나 이해관계자 분류는 새로이 하였으나, 이해관계자별 주요 소통 채널 및 방안에 대한 보다 새롭고 구체적인 아이디어 제안은 보이지 않고 전형적인 점이 아쉬움. 특히 가치 기여자로 분류된 협력기관, 경쟁기관들과의 소통채널과 소통내용들은 크게 개선되는 점이 있었다고 보여지지 않으므로 기관의 주도적인 시도와 노력이 기대되는 바, 가치 기여자그룹을 가치 협력자 그룹으로 고려해보고 보다 효과적인 방식으로의 긴밀하고 빈번한 소통채널 개선을 고려해보기 바람
- 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고 있지만, 기관 홈페이지에서도 비전 및 전략체계, 한해의 중점 추진 과제 및 사업들을 볼 수 없는 만큼, 마련하고 있는 각종 채널에서 좀 더 적극적으로 기관 추진 사업 내용들을 확인하고 쉽게 구체적인 정보들을 연계하여 찾을 수 있도록 해주기 바람. 좀 더 새로운 소통전략을 마련하기 위하여 기관이 일방적으로 고민하고 제시하기보다, SNS 등을 통해 이해관계자들의 아이디어를 수집하는 기회를 갖는 것도 필요할 것임
- 기관은 2018년, 이해관계자들과 인식을 같이하고 협력하여 출연금 확보 목표를 초과 달성하였음. 경기도 및 시·군 지자체 금융기관들과의 일대일 매칭으로 사업 수행에 요구되는 예산 확보가 원만하게 이루어진 점이 인정됨

## □ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 기관은 이해관계자 재분류를 통해 가치에 기반한 각자의 역할과 각 이해관계자별로 기관의 전략과제 추진에서 어떤 부문을 담당하고 있는지 명확히 하고, 이해관계자의 니즈와 의견을 반영한 사업내용 추진의 개선점을 찾고자 함으로써 성과를 도출하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 이해관계자를 소통 우선순위에 따라 재인식하고 이해관계자를 재분류함으로써, 이해관계자의 의견을 정확히 파악하여 기관 전략과 사업 방향을 명확하게 하는데 활용하고자 함

- 잘된 점

- 이해관계자 분류를 소통의 우선순위에 놓고, 가치 소비자와의 소통을 개선하고자 시도함. 이와 관련하여 기관은 현장 상담 출장소를 상시 운영하고 찾아가는 현장보증 서비스 제공, 경제단체 간담회 등을 활발히 수행함

- 미흡한 점

- 이해관계자 분류는 새로이 하였으나, 이해관계자별 주요 소통 채널 및 방안에 대한 보다 새롭고 구체적인 아이디어 제안은 보이지 않고 전형적인 점이 아쉬움. 특히 가치기여자로 분류된 협력기관, 경쟁기관들과의 소통채널과 소통내용들은 크게 상이한 점이 없어 지금까지의 패턴과 빈도를 넘을 수 있는 기관의 주도적인 시도와 노력이 기대됨

- 개선방안

- 이해관계자 중 가치기여 그룹인 협력기관 및 경쟁기관들을 가치협력 그룹으로 고려해보고, 좀 더 적극적으로 협력할 수 있는 방안을 통해 소통과 성과를 높일 수 있기를 기대함

○ (공유노력) 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고, 그 실적이 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 이해관계자별로 소통 채널을 분명히 하고, 지속적인 소통활동을 수행하고자 함. 특히 본점과 영업점 간의 소통 기회를 확대하여 전략 공유

수준을 높이고자 한 점이 인정됨

- 전년대비 개선수준

- 좀 더 효과적인 전략 공유와 사업 활동의 원활함을 위해 가치창출 그룹인 기관 내부에서 본부와 영업점 간 소통 기회를 확대하고 다각화하려는 노력을 수행함. 시·군 현장방문을 활발히 하고 지역 금융기관과의 협업 체계를 구축하고자 함으로써 시·군 금융기관 매칭 특례보증 등의 신규 사업들을 발굴해 냄

- 잘된 점

- 기관 본점과 영업점 간의 소통 기회를 확대함으로써 기관의 전략방향 및 과제들을 분명히 인식하고, 서로 간의 상황 파악, 이해도 증진, 내부고객 만족도 수준이 향상된 결과를 도출한 것으로 파악됨

- 미흡한 점

- 가치 기여, 가치 소비, 가치 영향 그룹 이해관계자들과의 전형적인 소통 방식 외에, 빈도와 효율성을 개선한 새로운 방식의 소통 방안은 보여지지 않음. 기관의 사업 추진에 있어 혁신적이고 보다 적극적인 신규 과제들을 마련하고 실행 방안을 찾는데 있어, 기관 내 영업점과 본점과의 소통 기회를 확대한 것과 같이 각 이해관계자 그룹들의 소통 니즈와 아이디어를 수집하는 기회를 마련하기 바람

- 개선방안

- 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고 있지만, 기관 홈페이지에서도 비전 및 전략체계, 한해의 중점 추진 과제 및 사업들을 볼 수 없는 만큼, 마련하고 있는 각종 채널에서 좀 더 적극적으로 기관 추진 사업 내용들을 확인하고 쉽게 구체적인 정보들을 연계하여 찾을 수 있도록 해주기 바람. 좀 더 새로운 소통전략을 마련하기 위하여 기관이 일방적으로 고민하고 제시하기보다, SNS 등을 통해 이해관계자들의 아이디어를 수집하는 기회를 갖는 것도 필요할 것임

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

- 운용 수준

- 기관은 2018년, 이해관계자들과 인식을 같이하고 협력하여 출연금 확보 목표를 초과 달성하였음. 경기도 및 시·군 지자체 금융기관들과의 일대일 매칭으로 사업 수행에 요구되는 예산 확보가 원만하게 이루어진 점이 인정됨

- 전년대비 개선수준
  - 이해관계자와의 인식 공유, 소통 활성화 노력 등을 통해 증가가 요구되었던 영세 소상공인 지원 가능 사업수행 예산의 원만한 확보를 이루어 기관의 사명과 역할을 수행한 점이 인정됨
- 잘된 점
  - 협력기관들과의 매칭을 통한 예산 확보와 원만한 사업 수행, 경기 신보-무역보험 연계 지원 업무 협약을 통한 수출 대금 미회수 위험을 담보하고, 재단 보증지원 수혜 수출기업의 보험 가입을 통한 기업 경영 안정성을 확보한 점이 인정됨
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

## □ 우수사례

- 가치 기여 그룹 이해관계자들과의 공조를 통해 2018년 긴급히 증가를 요하였던 사업예산을 확보하였고, 영세 소상공인 및 수출 중소기업들의 안정성 있는 사업 운영을 가능하게 한 점이 인정됨

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

## □ 종합의견

- 기관은 전략과제에 따른 주요 추진 사업 영역과 세부 업무들을 일목요연하게 정리하고 해당 사업영역별로 전략적 중요도와 자원 소요정도를 우선순위로 순서화하여, 투입하여야 할 인력 및 물적 자원들의 배분 방향을 설정하는 체계를 갖추었음. 이에 따라 매해 사업 수행에 요구되는 자원을 전략적으로 배분하여 사업수행 동력을 마련하려는 시도와 노력을 한 점이 인정됨
- 기관은 체계적인 자원관리 프로세스를 구축하고 사업추진을 일정별로 관리하며 필요자원의 소요 현황에 따라 유연하게 대응한 점이 긍정적임. 신용보증 지원 역량을 강화하여야 하는 시점에 주 52시간 근로 단축으로 인해 사업 추진 상 인력 운용시간이 감소하였기에 관습적 업무를 축소하여 전산화하고, 특화보증 종합의견 작성 체계를 표준화 하는 등, 업무 효율성을 높여 역대 최대의 신용보증 지원을 달성하는 등의 기관 역할 수행에 만전을 기함. 또한 금융취약 계층에 맞춤형 지원을 확대하기 위하여 지역별 센터의 확대가 필요 하자 조직체계, 인적자원, 예산자원을 기민하게 확대, 사업수행 추진력을 제고 하여 기관의 역할과 사업 수행을 적극적으로 수행함. 더불어 구상채권 관리 사업에 있어서도 적절한 인적, 물적 자원의 투입과 관리로 전년대비 근무시간 단축에도 불구하고 대위 변제율 목표를 달성하는 성과를 도출함
- 기관은 경영목표의 효율적 달성을 위해 전사적 수행전략 접근방식인 4P-PDCA 체계를 갖추고 집중적인 관리와 실행력을 높이고자 한 점이 긍정적임
- 기관은 지속적으로 성과평가 지표를 신설하는 한편, 지표를 슬림화함으로써 사업목표를 달성하기 위해 적합하고 합리적인 평가/관리 시스템으로 제고하려는 노력이 돋보임. 기관은 주요 사업별 대표 계량 성과지표를 선정하여 중점 관리함에 있어 SMART, 즉 구체성, 측정가능성, 비전정합성, 실현가능성, 시기적절성으로 파악하여 지표를 지속적으로 개선하려는 시도를 하는 점이 긍정적임

## □ 세부 평가의견

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

### - 운용 수준

- 기관은 전략과제에 따른 주요 추진 사업 영역과 세부 업무들을 일목요연하게 정리하고 해당 사업영역별로 전략적 중요도와 자원 소요정도를 우선순위로 랭크하여, 투입하여야 할 인력 및 물적 자원들의 배분 방향을 설정하는 체계를 갖추었음. 이에 따라 매해 사업 수행에 요구되는 자원을 전략적으로 배분하여 사업수행 동력을 마련하려는 시도와 노력을 한 점이 인정됨

### - 전년대비 개선수준

- 기관의 주요 사업 영역 중, 신용보증, 정책금융, 채권관리, 경영지원, 고객만족 CS 영역에 대해 2018년 대내/외 상황 변화에 따라 집중 유지, 전략적 확대, 점진적 축소, 현황유지 등의 결정을 함으로써 유연하게 사업에 대응해 나간 점이 인정됨

### - 잘된 점

- 기관은 체계적인 자원관리 프로세스를 구축하고 사업추진을 일정별로 관리하며 필요자원의 소요 현황에 따라 유연하게 대응한 점이 긍정적임. 신용보증 지원 역량을 강화하여야 하는 시점에 주 52시간 근로 단축으로 인해 사업 추진 상 인력 운용시간이 감소하였기에 관습적 업무를 축소하여 전산화하고, 특화보증 종합의견 작성 체계를 표준화 하는 등 업무 효율성을 높여 역대 최대의 신용보증 지원을 달성하는 등의 기관 역할 수행에 만전을 기함. 또한 금융취약 계층에 맞춤형 지원을 확대하기 위하여 지역별 센터의 확대가 필요하자 조직체계, 인적자원, 예산자원을 기민하게 확대, 사업수행 추진력을 제고하여 기관의 역할과 사업 수행을 적극적으로 수행함. 더불어 구상채권 관리 사업에 있어서도 적절한 인적, 물적 자원의 투입과 관리로 전년대비 근무시간 단축에도 불구하고 대위 변제율 목표를 달성하는 성과를 도출함

### - 미흡한 점

- 해당사항 없음

### - 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 PDCA 성과점검 프로세스를 갖추고 주요 사업들의 성과평가를 고도화하기 위하여 지속적으로 노력하고 있다고 사료됨. 주요 사업별로 핵심 성과지표를 갖추고 객관적, 합리적, 가중치를 반영하여 성과를 모니터링 및 측정하며 목표를 달성하고자 함. 또한 성과 창출 동력 강화를 위해 성과와 보상이 연동될 수 있도록 하여, 성과위주 조직문화를 확립하고 내부 직원 보상체계 만족도 제고 및 성과 향상을 위한 동기 부여 강화를 지속적으로 추진함

- 전년대비 개선수준

- 기관은 경영목표의 효율적 달성을 위해 전사적 수행전략 접근방식인 4P-PDCA 체계를 갖추고 집중적인 관리와 실행력을 높이고자 한 점이 긍정적임

- 잘된 점

- 기관은 지속적으로 성과평가 지표를 신설하는 한편, 지표를 슬림화함으로써 사업목표를 달성하기 위해 적합하고 합리적인 평가/관리 시스템으로 제고하려는 노력이 돋보임. 기관은 주요 사업별 대표 계량 성과지표를 선정하여 중점 관리함에 있어 SMART, 즉 구체성, 측정가능성, 비전정합성, 실현가능성, 시기적절성으로 파악하여 지표를 지속적으로 개선하려는 시도를 하는 점이 긍정적임

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 기관은 4P-PDCA 체계로 관리하고 있으나 기관의 세부 추진과제들을 지원을 받는 대상 관점에서 지원 진행단계에 따라 나누어 모델링한 후, 각 단계마다 요구되는 핵심 지원내용과 자원들을 통합적, 전사적으로 파악해보는 시도를 한다면 기관의 한정된 자원을 사업의 추진 단계별로 보다 효율적, 효과적으로 사용할 수 있는 방안으로 고도화할 수 있을 것으로 기대됨

## □ 우수사례

- 기관의 과제, 사업들을 4P-PDCA 의 구체적이고 체계적인 프로세스를 가지고 관리해나가는 점이 우수하며, 지속적으로 성과평가 지표를 슬림화하고 객관적인 계량지표로 개선하고자 하는 점이 긍정적임. 또한 대내외 여건 변화를 PEST + REAR 관점에서 전사적으로 심층 모니터링하며 연중 이슈발생의 시점마다 유연하게 사업 목표달성을 위해 대응해나가는 시스템을 갖추고 시도해나감이 인정됨

## 6 조직관리

핵심성과 지표명	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	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	81.67점	득 점	1.63

### □ 종합의견

- 조직구조와 관련하여, 조직진단분석에 기초하여 조직의 관리부서들이 기관의 미션 및 전략을 실현하는 데 보다 적합하게 개편되었고, 지원인력 비율과 관리직 비율을 준수하였으며 사업부서와 지원부서 간 협력수준이 높은 것으로 판단됨. 다만, 조직진단을 자체적으로 수행하는 것보다 외부의 객관적 기관에 의뢰하는 것도 검토할 필요는 있음
- 조직운영과 관련하여, TF조직들을 적극 활용하는 등 인력을 탄력적으로 운용하고, 정원 대비 인력충원율 98.1%를 유지한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 여성 관리자 비율을 높일 필요가 있음
- 직무 및 업무분장과 관련하여, 직제 및 정원규정이 적절히 정비되어 있고, 직무기술서가 직위별로 상세하게 정의되어 있고, 직무역량을 3영역으로 세분하여 관리한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 교육훈련의 세부내용이 직원 개인들의 부족한 역량과 정확히 일치되지 않은 점은 개선이 필요함

### □ 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
    - 조직의 구성이 기관의 미션 및 전략을 실현하는데 적합하게 개편되었음. (예) 리스크 관리 체계를 고도화하기 위해 기존의 리스크관리팀을 채권 관리기획팀과 리스크·법무팀으로 분리하였음
    - 조직개편이 조직진단 결과에 따라 수행되었음. [경기신보조직진단보고서] (2017년 11월), [경기신보조직기초분석보고서] 등을 통해 조직개편 수요를

- 파악한 후 서민금융센터 확대, 오산과 서수원 출장소 신설, 군포지점 신설 등이 추진되었음. 다만, 조직진단이 공신력과 전문성·객관성을 갖춘 외부 기관이 아니라, 자체적으로 수행된 점이 아쉬움
- 인력이 기준에 부합되게 적절하게 운영되었음. 지원부서 인력이 정원의 14.2%로 기준인 30%를 충족하고 있고, 관리직 인력의 비율도 11.6%로 기준인 20%를 충족하고 있음. 다만 관리직 중 여성의 비율이 낮은 것은 개선이 요구됨
  - 사업부서와 지원부서가 적절한 수준에서 협력하고 있음. 지원부서인 본점이 사업부서인 지점을 평가하는 것 외에, 2018년도에는 신규로 사업부서도 지원부서의 영업점 지원 노력도를 평가할 수 있는 지표를 KPI에 포함, 양자의 관계를 수평화함으로써 협력 수준을 제고함
- 전년대비 개선수준
- 전년도 경영평가에서 지적받은 사항이 없음. 미션 및 전략을 실현하고 기관의 설립 목적에 부합하는 최적의 조직구조를 도출하고자 한 노력이 긍정적으로 인정됨. 조직기능 극대화를 위한 조직개편으로 정책금융기관의 역량을 강화한 것이 긍정적으로 평가됨
- 잘된 점
- 조직의 관리 부서들을 기관의 미션 및 전략을 실현하는데 보다 적합하게 개편하였고, 엄밀한 조직진단분석에 기초하여 조직 개편의 논리를 도출한 점이 긍정적으로 평가됨
  - 정원 대비 지원인력 비율, 관리직 인력 비율에 관한 기준을 충족하였으며, 사업부서와 지원부서 간 협력 수준을 강화하기 위해서 제도 개선을 추진한 점이 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
- 조직진단을 외부의 전문기관에 의뢰하지 않고 자체적으로 실시한 점과 여성 관리자의 비율(5.41%, 2명/37명)이 매우 낮은 점은 개선이 요구됨
- 개선방안
- 조직진단을 재단 자체적으로 실시하는 것보다 객관적이고 전문성을 축적하고 있는 외부의 연구기관에 의뢰하여 수행하는 것이 필요함
  - 관리직에서 여성의 비율을 높일 것을 권고함
- (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율 등)?

- 운용 수준
    - 조직 및 인력을 탄력적으로 운영하여 인력 증원 없이 효율적으로 업무량 증가에 대처한 점이 긍정적으로 평가됨. (예) 업무효율화TF, 비상대책TF, 반부패추진단TF, 부실채권정리TF, 기업신용평가모형고도화 TF 등
    - 정원 대비 현원 비율이 98.1%(358명/365명)로, 결원율이 1.9%에 불과해 기준인 5% 이하를 충족하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 유연하고 탄력적인 조직운영으로 대응력을 강화한 것이 긍정적으로 평가됨. 변화에 대한 긴급성 단계별 대응 추진을 통해 위기에 신속하게 대응하고자 노력하였으며 22개 과제달성을 통해 12.4명이라는 인적 자원을 효율화한 점이 긍정적으로 평가됨
  - 잘된 점
    - TF와 같은 임시조직을 다수 설치함으로써 기존 인력들을 탄력적으로 배치·운영하여 업무량 증가에 대처한 점이 긍정적으로 평가됨. (예) 업무효율화 TF의 경우 약 5개월 운영, 12개 부서의 인력이 파견·운영되었음
  - 미흡한 점
    - 해당 사항 없음
  - 개선방안
    - 해당사항 없음
- (직무 및 업무분장) 직무기술서가 명확히 정의되고, 조직 내 업무분장, 권한 부여 등이 합리적으로 규정되어 있는가?
- 운용 수준
    - 직무기술서가 직위별로 세부 임무들을 명료하게 정의하고 있음. 그 직무들을 수행하는데 필요한 역량을 [행동역량], [지식/기술]로 나누어 정의하고, 그런 역량을 제고할 수 있는 필요 교육과정까지 명시하고 있음. 또한 신규 채용을 위한 직무소개를 위해 직무기술서 리모델링을 통하여 전년도에 모호했던 직무역량과 직무능력을 [기초능력(NCS)], [직무수행능력(지식/기술/태도)], [관련 자격증] 등으로 세부적으로 명시하였음
    - [직제 및 정원규정]을 통해 조직 내 부서들 간 업무분장, 권한부여 등이 명료하게 정의되어 있다고 판단됨. 특히 2018년도에는 역할과 책임의 연계를 강화하는 R(role)&R(responsibility) 체계 정비를 통해 전략과제와 단위 조직의 연계를 보다 명확히 함

- 직무역량을 핵심역량, 리더십역량, 직무역량으로 분리하여 평가하고, 각 항목별로 자가평가와 타인(상관)평가를 실시한 후, 해당 직급 평균 점수를 제시하여 각 직원들의 역량을 판단할 수 있게 하는 등 적절하게 관리되고 있다고 판단됨
  - 다양한 교육훈련 프로그램을 제공하여 직원들의 부족한 직무역량을 개선하려는 노력이 인정됨
- 전년대비 개선수준
- 전년도 경영평가에서 무기계약직에만 시행하던 자기역량평가를 확대할 것, 의사소통의 비효율성을 개선할 것 등을 지적받았음. 자기역량평가를 전사적으로 확대하였고, 소통 활성화를 위해 맞춤형 소통 체계를 구축하였음. 또한 맞춤형 직무기술서 재설계로 조직자원 관리 노력을 강화하여 맞춤형 인재육성이 가능해졌고, 역할 및 책임 환류 체계 고도화를 통해서 전략 실행력을 강화하였음
- 잘된 점
- 직무기술서가 명료하게 정의되어 있고, 직무수행에 필요한 행동역량, 지식·기술, 이러한 필요역량을 제고할 수 있는 교육과정까지 명시하고 있는 점이 긍정적으로 평가됨
  - 직무역량 평가 시 타인평가 외에 자가평가를 실시하여 직원 개인과 타인의 평가 간의 차이를 제시하고, 직원들이 자신의 직무역량 보충 분야를 보다 세밀하게 파악할 수 있게 한 점은 긍정적으로 판단됨
- 미흡한 점
- 미시적으로 보면, 기관에서 제공한 교육훈련 프로그램의 내용이 직원들의 부족한 역량과 정확하게 연계되지 않아, 교육훈련의 타당성이 다소 미흡하다는 문제가 있음. 따라서 직원들의 부족한 직무역량 보완 및 개선이 요구됨
- 개선방안
- 기관이 제공하는 교육훈련 프로그램의 내용을 각 직원들의 부족한 직무역량과 연계하여, 직원들의 입장에서 부족한 직무역량을 우선적으로 보완할 수 있게 할 필요가 있음
  - 또한, 교육 이후에 교육 전 시점에서 부족했던 직무역량이 교육을 통해 실제 보완 및 개선되었는지 점검할 수 있는 장치 마련이 필요함

## □ 우수사례

- TF조직을 적극적으로 활용하여 인력 증원 없이 급증하는 업무량에 적시 대처 하였으며, TF조직이 구성되면 조직 내 모든 부서에서 1~2명의 인력을 TF에 파견한 점 등은 우수한 사례라고 판단됨

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	운용수준	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	85점	득 점	1.7

### □ 종합의견

- 권한위임과 관련하여, [직무전결규정]이 명료하게 정의되어 있고, 팀장 이하의 결재건수 비중도 크게 상향되어 권한위임이 모범적으로 수행되고 있음. 나아가 위임된 권한의 부작용을 방지하기 위한 점검시스템까지 정비되어 긍정적으로 평가됨
- 협업관리와 관련하여, 매주/매월/반기별로 부서간 협력을 위한 채널을 운영하고 있고, 협력 중 발생하는 갈등은 기획조정실이 중재하여, 부서 간 협업에서 가시적인 성과를 거두고 있음
- 운영실적과 관련하여, 조직 내부구성원의 의견을 업무관련 내용과 개인고충 관련 내용 two track으로 분리 수렴하고 있으며, 이를 토대로 다양한 개선 효과를 거두고 있음

### □ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
  - 운용 수준
    - [직무전결규정]을 제정하여 기관 규모와 특성에 부합한 전결권을 명료하게 정의하고 있음
    - 2017년도와 비교하여 임원의 결재 비중이 다소 상향되었으나(0.48% → 0.97%), 본부장과 부서장의 결재 비중은 낮아지고(각각 0.96% → 0.74%, 85.71% → 44.99%), 팀장 이하의 결재비중이 크게 상향되어(12.85% → 53.30%) 권한위임이 모범적으로 수행되었음
    - 권한위임의 부작용인 권한남용을 방지하기 위해 점검시스템을 예방점검, 상시점검, 사후점검 3가지로 나누어 운영하는 등 적절한 대응책을 마련하고 있다고 판단됨

- 전년대비 개선수준
    - 합리적인 권한위임을 통해 성실한 실패자에 대한 재기 지원을 확대함(정책 금융 확대). 권한위임 후 3가지 점검(예방점검-상시점검-사후점검)을 통해 부패를 방지하였음
  - 잘된 점
    - 전체 결재 건수에서 팀장 이하의 결재비중이 대폭 늘어난 점이 긍정적으로 평가됨. 이런 권한위임으로 의사결정이 신속히 이루어지고, 더 나아가 전체적인 기관의 보증 실적 제고 효과를 거두었음
    - 예방점검, 상시점검, 사후점검을 통해 권한위임으로 생길 수 있는 부패를 방지하는 효과를 거둔 것이 긍정적으로 평가됨. 경기도 부패방지시책평가 4년 연속 최우수기관으로 선정됨
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 해당사항 없음
- (협업관리) 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 활발하게 작동되고 있는가?
- 운용 수준
    - 부서장회의(매주), 업무점검회의(매주), 업무공유회의(매월), 사업추진전략 회의(반기) 등을 통하여 부서 간, 개인 간 협업 의사소통을 원활히 수행하고 있음
    - 부서 간 협업을 통하여 실물보증서 발급을 제한하면서 보증서 발급을 사실상 전면 전산화하고, 계좌오류 방지시스템을 구축하여 지출업무의 정확성을 제고하고, 부실채권 정리를 통해 금융취약계층 재기 지원을 강화하는 긍정적 효과를 거두었음
    - 기획조정실이 갈등관리 부서 역할을 수행하면서 부서 간 협업에서 생기는 갈등을 효과적으로 중재하고 있음. 또한, 협업 성과 및 필요성을 전사적으로 공유하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 체계적인 협업으로 영업점들의 업무개선을 추진하였고, 사업부서들의 협업 기반 업무혁신으로 미래 역량을 강화했음
  - 잘된 점

- 매주, 매월, 반기 별로 개최되는 회의 등을 통해 부서 간 협업을 수행하고 있음
- 부서 간 협업을 통해 업무효율성 제고, 업무수행의 정확성 제고, 취약 고객 지원 강화 등 긍정적 성과를 거두었음
- 기획조정실이 부서 간 협업 과정에서 생길 수 있는 갈등을 중재하면서 협업 시스템이 원활히 작동되도록 관리하고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 기획조정실이 부서 간 갈등을 중재할 메커니즘으로 가칭 ‘협업조정위원회’ 운영을 시도할 것을 권고함

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

- 운용 수준

- 조직 내부구성원의 애로사항을 청취하는 노력이 적절한 수준으로 운영되고 있음. 업무개선과 관하여 [업무제안], [똑똑똑], [현장의견수렴], [영업점장 회의]를 운영하고 있고, 개인 애로사항 청취를 위해서 [고충상담센터], [성희롱신고센터]를 운영하고 있음
- 다양한 통로를 통해 파악한 애로사항을 반영하여 제도 및 운영을 개선하기 위한 노력이 적절한 수준으로 수행되었음. (예) 실시간 자동해지시스템을 구축하여 한도관리 업무의 효율성을 제고하였고 나아가 보증한도를 즉각적으로 확보하는 성과를 거둠. (예) 개인의 고충과 관련하여 직급별 맞춤형 성범죄 예방교육을 실시하고, 일·가정 양립 제도를 확대하였음

- 전년대비 개선수준

- 소통채널을 효과적으로 개편하여 조직 내 의사소통을 활성화 함. 실효성이 낮았던 기존의 4대 소통채널의 혼재를 극복하여 재단 맞춤형 two track 소통채널을 구축하고, 업무개선 의견 반영으로 보증한도소진에 선제적으로 대응하였음

- 잘된 점

- 여러 가지 시스템을 통해서 직원들의 애로 사항을 청취하고 있고, 특히 업무관련 애로사항과 개인고충 수렴 통로를 별도로 운영하고 있음
- 파악된 직원들의 애로사항을 반영하여 제도 및 운영을 개선하기 위한 노력이 세세하게 맞춤형으로 수행되었음

- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 접수된 애로사항 및 고충을 처리할 가칭 ‘고충처리위원회’ 설치를 권고함

**우수사례**

- 해당사항 없음

## 7 인적자원관리

핵심성과 지 표 명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	77.5점	득 점	1.55

### □ 종합의견

- 선발 및 승진의 적정성과 관련하여, 업무량 장기 예측에 근거하여 [중장기 인력수급계획]과 [연도별 인력수급계획]을 연계하여 수립하였고, 매년 연말에 [인사관리규정]을 개정하여 차년도에 선제적으로 대비하였으며, 채용 및 승진과 관련된 인사위원회에 외부인사 비중이 1/2 이상임. 다만, [인사관리규정]에 직무 및 직급별 역량 기준이 포함되지 않았으며, 기존 관행대로 최소승진요건 위주로 규정되어 있는 점은 개선이 요구됨
- 인사관리의 적정성과 관련하여, 11개 관리지표를 설정하여 추적 관리를 통해 실질적인 개선을 실현하였음
- 교육시스템의 적정성과 관련하여, 기관의 업무특성이 반영된 교육훈련이 실시된 점은 긍정적이나, [연간교육훈련계획]이 구성원들의 교육수요에 기반하지 않은 점, 중장기 인력수급계획과 연도별 교육훈련의 연계성이 낮은 점은 개선이 요구됨
- 교육과 성과의 연계와 관련하여, 교육 후 필기시험을 실시하는 것은 긍정적인 관리방안이라고 판단되며, 교육성과와 인사평정 체계를 연계시킨 것도 긍정적으로 평가됨

### □ 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
    - 업무량 예측에 기반하여 인력충원 수요 등이 명시된 [중장기 인력수급계획],

[연도별 인력수급계획]이 적절하게 수립되었음

- 차년도(2019년도) 인력채용계획을 12월말까지 도의회 상임위원회에 보고하여 평가기준을 충족하고 있음
  - [중장기 인력수급계획]에 기반하여 [연도별 인력수급계획]을 수립한 점이 긍정적으로 평가됨
  - [인사관리규정]이 수립되어 운용되고 있고, 특히 2016년말, 2017년말, 2018년말에 동 규정을 정비하여 차년도에 선제적으로 대비하고 있음
  - 채용을 외부전문기관에 위탁하고, 시험위원회의 2/3 이상, 보통인사위원회 1/2 이상을 외부위원으로 위촉하고, 블라인드 채용, 채용계획 임의변경 차단, 외부위원 중복 위촉 금지 등을 규정하여 채용 및 승진을 투명하고 공정하게 수행하고 있음
  - 또한 채용비리 처벌 수위도 강화하여 채용 관련 비리 발생을 원천 차단하려고 노력하는 점도 긍정적으로 판단됨
- 전년대비 개선수준
- 2018년도 경영평가에서 [중장기 인력운용계획]이 미흡하다는 지적을 받았으며, 이에 적절하게 수립하였음. 이외에 미래사업 관련 인력을 확충하고 전문성을 강화하여 재단의 전략목표 추진력을 강화하였고, 서민금융복지지원센터 인력을 확충하고, 기업회생채권 전담인력을 지역본부에 배치하였음
- 잘된 점
- [중장기 인력수급계획]과 [연도별 인력수급계획]이 업무량 예측에 근거하여 수립되었음
  - [중장기 인력수급계획]에 기반하여 [연도별 인력수급계획]을 수립한 점이 긍정적으로 평가됨
  - 매년 연말에 [인사관리규정]을 정비하여 차년도에 선제적으로 대비하였음
  - 채용과 승진 관련 위원회에 외부인사 비율을 과반수로 하여 공정성을 확보한 점이 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
- [인사관리규정]이 수립되어 있지만, 직무 및 직급별로 적합한 역량 기준을 상세하게 규정하고 있지 않음. 채용요건, 채용제한사항, 승진자격 최소근무기간 등이 규정되어 있으나 추상적으로 표현되거나 종래의 자격 기준으로 설정되어 있음
- 개선방안
- [인사관리규정]에 직무역량 기준 중심으로 채용, 승진 자격을 규정할 필요가

있음. 현재는 [인사관리규정]과 [직무기술서]가 통합 관리되고 있지 않는 바, [인사관리규정]을 정비하여 양자의 연계성을 강화할 필요가 있음. 단일 규정에서 상세한 내용을 규정하기 어려우면 규정-세칙 형태로 하위 규정을 만들 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 채용, 승진, 이직, 업무량, 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하기 위해 총 11개의 지표를 설정하여 관리하고 있음. (예) 육아휴직 사용현황, 특별휴가 사용현황, 장기재직휴가 사용현황, 연차휴가 축진일수 사용률, 월 시간외 근무시간, 가족의 날 준수율, 보상만족도, 승진/인사만족도, 직원 이직률, 인적 체계 만족도, 입사지원자 만족도(설문조사) 등임
- 상기 지표들을 관리하기 위해 16가지 이상의 개선 조치를 시행함
- 다양한 노력을 통하여 인사관리 지표들의 실적을 개선함. (예) 월 시간외 근무시간이 2017년도 26.2시간에서 25.1시간으로 감소하였고, 가족의 날 준수율은 2017년도 94.2%에서 95.8%로 상승하였음

- 전년대비 개선수준

- 2018년도 경영평가에서 전반적인 이직률과 신입직원 이직률을 체계적으로 관리할 필요가 있다는 지적이 있었음. 내부고객만족도 조사 결과를 체계적으로 분석하여 일-가정 양립제도 확대, 보상체계 강화, 체계적 인사관리, 신입직원 연수기간 확대, 멘토링 강화 등을 실시함. 또한, 인사관리지표들을 전반적으로 재설정하고, 관리주기를 확대하여 인사관리를 보다 체계화하였음

- 잘된 점

- 인사 분야에 총 11개의 관리지표를 설정하여, 관리를 체계화한 점이 긍정적으로 평가됨
- 다양한 노력을 통하여 개별 인사관리 지표들에서 실질적인 개선을 실현하였음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

- (교육시스템의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있는가?
- 운용 수준
    - 2018년 1월에 [연간교육훈련계획]을 수립, 1년 동안 시행할 계획을 연초에 수립하였음
    - 여신심사, 여신법률, 신용분석, 회생/파산 실무법률 등 기관의 업무와 밀접하게 관련된 교육훈련이 실시됨
  - 전년대비 개선수준
    - 2018년도 경영평가에서 교육예산 집행률의 절대적 수준 제고 필요성을 지적받았으나, 크게 상승하지 않았음(50.3% → 51.8%).. 또한 교육훈련 체계를 정교하게 수립·운영하고, 교육의 성과를 측정하고 환류하는 노력을 강화하라는 지적을 받았으나, 개선효과는 크지 않다고 판단됨
  - 잘된 점
    - 연초에 당해연도 교육훈련계획을 수립하였으며 기관의 업무특성을 반영한 교육훈련을 제공한 것이 긍정적으로 평가됨
  - 미흡한 점
    - [중장기 인력수급계획]과 [연도별 교육훈련계획]의 연계가 취약한 문제가 있음. (예) 현재 서민금융복지지원센터 상담사 심화교육은 두 계획의 연계 논리에 의하면 큰 두 축 중의 하나이지만, 2018년도 교육훈련계획에는 직무전문역량의 세부교육 중 1개 항목에 불과함
    - 직원 대상 교육훈련 조사는 공문이 아닌 사내통신망을 통한 공지 형식으로 시행하였는데, 시기를 보면 2월 19일에 공지하고 2월 23일까지 신청기한을 설정함. 그러나 [2018년도 교육연수운영계획(안)]은 이미 2018년 1월에 입안되어 당해연도 교육훈련계획이 직원들의 교육훈련수요에 기반하지 않은 것으로 판단됨
  - 개선방안
    - 중장기 인력수급계획과 연도별 교육훈련계획을 현재보다 논리적으로 연계 시킬 필요가 있음
    - 전년도 말이나 당해연도 1월초에 직원들을 대상으로 교육훈련수요를 파악한 후에 수요 결과에 기반하여 당해연도 교육훈련계획을 입안할 필요가 있음
- (교육과 성과의 연계) 학습 및 역량개발을 위한 직원교육 등의 성과가 인사 평정에 반영되고 있는가?

- 운용 수준

- 교육훈련프로그램 종료 후 학습 및 역량개발 효과를 파악하기 위해 필기 시험을 시행하고 있음 (예) 민사집행, 소호여신심사, 여신심사, 신용분석 기초, 여신법률 등 교육 후에 필기시험을 운영중임
- 교육 후 필기시험 점수를 인사평정에 반영하여 교육에 대한 직원들의 진지함을 제고하였음. 연수 성적점수를 인사평정에 반영하는 방식을 [종합 근무평정 세부운용기준] 제11조에서 규정하고 있음. 수강한 과목이 많을 수록, 현직급 근무 년수가 적을수록 높은 가중치를 부여하고, 그 반대는 가중치를 낮게 설정함. 승진에 최대 20% 반영, 책임자 임용능력시험에 최대 3점 가점, 일반직 전환 시험에 최대 5점 가점, 성과급에 최대 10%, 국외연수에 10% 이상 반영하였음

- 전년대비 개선수준

- 교육성과와 인사평가체계의 연계를 강화해 교육성과 향상을 도모한 점은 긍정적으로 평가됨

- 잘된 점

- 교육훈련 후 효과를 파악하기 위해 필기시험을 실시하고 점수를 인사평정에 반영한 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

□ 우수사례

- 인사관리 지표를 11개 설정하여 조직을 입체적으로 관리하고 있음
- 교육훈련 종료 후, 필기시험을 실시하여 교육의 효과를 측정하고, 점수를 인사 평정에 반영하여 교육훈련의 내실화를 기하고 있음

핵심성과 지표명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	85점	득 점	1.7

## □ 종합의견

- 성과관리 체계의 적정성과 관련하여, 성과관리 프로세스가 적절히 정비되어 있고, 부서와 개인별 성과를 측정하기 위한 지표 체계도 마련되어 있음. 성과관리 지표 설정 시 부서와 직원 개인들의 의견을 수렴하는 절차도 원활히 시행되고 있음
- 보상 적정성과 관련하여, 성과급 기준, 기타 제수당 기준 등이 준수되고 있으며, 성과평가 결과에 따라 차등적 보상과 인센티브 제공이 시행되고 있음. 다만, 고성과자 우수사례를 공유하기 위한 제도가 다소 미흡하다고 판단됨

## □ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
  - 운용 수준
    - 재단의 핵심전략 실행을 강화하기 위한 성과관리 프로세스가 적절하게 운영되고 있음. 크게 조직성과와 개인성과로 나누어 평가하고, 조직성과에 대해서는 평가결과 도출 → 성과평가위원회 개최 → 평가결과 공개 → 이의신청 → 평가결과 확정 과정의 거침. 개인성과에 대해서는 개인 목표설정 → 면담/코칭 → 1:2차 평정자 평가 → 평가결과 확정 과정을 거치고 있음
    - 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 운용되고 있음. 부서 성과는 ‘조직성과’와 ‘개인공헌도’로 항목을 나누어 평정하되 직급에 따라 두 항목의 입력 가중치가 차별화됨. 개인 성과는 ‘역량(핵심/리더십/직무)’과 ‘연수성과’ 두 항목으로 나누어 평정하되 직급에 따라 두 항목의 입력 가중치가 차별화됨. 상위직급은 성과창출 동력 확보를 위해 단체성과 비중이 높고, 하위직급은 자기개발 유도를 위해 개인역량

및 연수성과 비중이 높게 설계되어 있음

- 내부성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널을 마련하여 운영한 점은 긍정적으로 평가됨. 기본적으로 영업지원부와 본점 사이에서 영업점 KPI를 조정하고, 기획조정실이 영업지원부와 본점과의 사이에서 영업점 목표와 사업목표를 조정한 후, 성과평가위원회를 거쳐 최종 확정하는 방식임. 세부적으로 전사대상 개선의견 취합(연 2회), KPI 목표 배분 및 의견수렴 워크숍(연 2회), 영업점 KPI 조정회의(연 2회), 조정성과 평가 추진회의(연2회) 등의 채널을 거치고 있음
- 전년대비 개선수준
  - 전사적으로 의견을 수렴하여 평가지표를 슬림화함. 개인역량 평가 시 행정안전부가 제시한 [평가자별 평균일치법]을 적용해 표준편차를 이용한 평가점수 조정을 실시하고 있음
- 잘된 점
  - 성과관리 프로세스를 적절하게 운영하고 있으며 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 간명하면서도 타당하게 설계되어 있음
  - 성과관리지표 설정 시 부서 및 직원 개인들의 의견을 수렴한 점은 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
  - 성과급에 대한 지급기준을 준수하였으며 5등급으로 차등범위를 설정하였음. 기타 특정업무수행경비, 가족수당, 특수지근무수당, 자녀학비보조수당, 관서업무비 등의 항목에서도 지방출자출연기관 예산편성 기준을 준수하였음
  - 복리후생비도 적절하게 관리되었음. 복리후생비 집행률은 2017년 대비 다소 하락하였지만(88.2%→86.1%), 집행률이 높은 편이고, 잔여연차 적극 소진이라는 재단의 인사관리 방침에 따라 연차보상비 집행률이 하락함에 따라 발생한 것으로 파악됨
  - 부서별/개인별 성과평가 결과에 따라 차등적인 인센티브제를 마련하여 운영하고 있음. 고성과자에게는 성과급 차등지급, 발탁인사, 승진우대,

희망부서 이동, 국내외 전문연수 기회를 제공하고, 저성과자에게는 성과급 차등지급, 인사예고제를 통한 후선배치, 포상/표창 제외, 저성과자 특별 교육 등을 실시하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 전년도 경영평가에서 성과관리 결과를 공유하고 확산하는 활동을 강화할 필요성을 지적받음. 소통 채널 통합관리 시스템 도입, 전직원 직급별 간담회 신설, 고성과자와 저성과자를 구분하여 관리 등을 통해 성과관리 결과 공유 노력을 강화함

- 잘된 점

- 부서별/개인별로 성과평가를 하고 그 결과에 따라 고성과자와 저성과자를 차별 보상하여 평가의 공정성을 확립하고, 직원들에게 긍정적인 동기를 부여하였음

- 미흡한 점

- 고성과자 우수 사례를 공유·확산하기 위한 기제가 다소 미흡함

- 개선방안

- 고성과 부서 및 개인의 경험과 사례를 전사적으로 공유·확산시키기 위해 고성과자 사례발표 특강, 우수사례 공유 세미나, 소책자 발급 및 보급 등의 공유 노력이 추가적으로 필요함

## □ 우수사례

- 성과평가 결과에 따라 고성과자와 저성과자를 구분하여 이원적으로 관리하는 시스템임. 고성과자에게는 성과급 차등지급, 발탁인사, 승진우대, 희망부서 이동, 국내외 전문연수 기회를 제공하고, 저성과자에게는 성과급 차등지급, 인사예고제를 통한 후선배치, 포상·표창 제외, 저성과자 특별교육 등을 실시하고 있음

## 8 재정관리

핵심성과 지 표 명	재정계획의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	3	평 점	83.33점	득 점	2.5
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	75점	득 점	1.50
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

### □ 종합의견

- 보증사업부의 소상공인 위험분산보증취급률, 출연부보증실적 등 실행부서별 세부성과지표를 설정하고 정기적으로 성과지표를 점검함과 동시에 성과관리 시스템을 통한 피드백을 강화한 점은 잘된 점으로 평가됨. 기관의 재정운영 정책에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 외부전문가, 경기도의 담당자 및 기관 내부의 재정운영정책 책임자 등으로 구성되는 자문위원회 구성 등을 통해 기관의 재정정책방향에 대한 도 정책 및 시장의 방향을 수시로 확인하여 공익성 및 경영의 지속가능성을 확보할 수 있는 다양한 의사소통채널의 확보를 권고함
- 민선7기 중점과제로서 사회적 약자에 대한 채무부담 해소에 재단이 선제적으로 대응하고자 565억원의 추심불능채권을 소각함으로써 재도전 생태계를 구축하고 실익없는 구상권관리비를 절감한 점은 적극적인 정책으로 평가됨. 2018년 기관의 주요 재정정책이 변경됨에 따라 중장기 재정계획이 수정되고 전략적 핵심사업에 예산이 확대배분되는 등의 중요한 변경이 있으므로, 핵심 사업 성과지표의 달성여부를 분석하고 그 결과가 차년도 예산수립에 환류되는 절차를 권고함

### □ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있는가?
  - 운용 수준
    - 민선7기 정책 및 재정운영 방향을 반영하여 경기도 정책연계강화, 재정

- 계획 이해관계자와의 소통, 도전적 자금수지 개선, 적극적 리스크관리의 신재정 운영방향을 재설계함
- 신재정 운영방향을 반영하여 중기재정계획을 수립하고 단기·중기 운용목표와 성과지표(부실률 및 출연금)를 설정함
- 전년대비 개선수준
    - 재정운영방향 재설계로 기존의 재정운영방향과 예산배분의 연계성 부족 부분을 개선함
  - 잘된 점
    - 보증사업부의 소상공인 위험분산보증취급률, 출연부보증실적 등 실행부서별 세부성과지표를 설정하고 정기적으로 성과지표를 점검함과 동시에 성과관리시스템을 통한 피드백을 강화함
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 기관의 재정운영정책에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 외부전문가, 경기도의 담당자 및 기관내부의 재정운영정책 책임자 등으로 구성되는 자문위원회 구성 등을 통해 기관의 재정정책방향에 대한 도 정책 및 시장의 방향을 수시로 확인하여 공익성 및 경영의 지속가능성을 확보할 수 있는 다양한 의사소통채널의 확보를 권고함
- (계획성) 중장기 재정계획의 내용이 기관의 미션, 비전, 주요사업과 유기적으로 연계되어 있으며, 단년도 예산과의 연동화 수준이 적절한가?
- 운용 수준
    - 기관의 미션과 비전을 달성하기 위하여 재정계획 기반의 전략과제별 8개의 핵심사업 성과지표를 도출함
    - 최적의 자원배분을 위해 2017년 성과를 평가하고 이를 2018년 핵심사업별 자원배분방향 설정에 반영함
    - 사회적경제기업 대상별 지원을 편차를 해소하고자 협동조합 조합장의 보증요건을 완화하고 경기도와의 적극 협의로 이차보전율을 확대함
    - 도전적 재정계획목표 달성을 통한 지속가능경영의 기반을 마련하기 위해 출연금수입의 목표를 기존보다 60억원 상향조정하고 총 750억원의 출연금 확보 실적을 거둠

- 전년대비 개선수준

- 새 정부 및 민선7기 중점과제인 최저임금 준수기업 보증지원, 청년혁신 창업기업 보증지원, 추심불능채권 소각 및 관리종결, 혁신 고성장기업 자금지원을 재원배분 최우선순위에 놓음으로써 2018년 구체적인 사업계획에 반영함
- 일반 구상채권관리 중심의 업무에서 리스크 관리를 통한 재정건전성 제고의 필요성이 대두됨에 따라 리스크 관리체계 고도화 3단계 로드맵을 수립함. 1단계(2018년~2019년)에는 종합 리스크 관리체계를 정비하고 보증부실 분석 및 예측 정교화 작업을 실행함

- 잘된 점

- 민선7기 중점과제로서 사회적 약자에 대한 채무부담 해소에 재단이 선제적으로 대응하고자 565억원의 추심불능채권을 소각함으로써 재도전 생태계를 구축하고 실익없는 구상권 관리비를 절감함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 기관의 주요 재정정책이 변경됨에 따라 중장기 재정계획이 수정되고 전략적 핵심사업에 예산이 확대배분되는 등의 중요한 변경이 있으므로, 핵심사업 성과지표의 달성여부를 분석하고 그 결과가 차년도 예산수립에 환류되어야 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 지표명	예산운영 및 집행의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	재정·정보관리	지표성격
평가항목				재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	2등급	가 중 치	3
	개선수준	탁월	평 점	82점	득 점	2.46

## □ 종합의견

- 우발지출 발생을 통제하기 위해 지출예측관리시스템을 구축함. 경영지원부에서 본·지점의 지출예정금액을 취합한 후 주·월단위 자금지급 준비요청을 하고 기획조정실에서 주·월단위 자금운용 및 관리를 수행함으로써 적정유동성 관리를 강화한 점은 잘된 점으로 평가함
- 예산실무자회의에서 직원 애로사항으로 접수된 건에 대한 제도개선을 완료함. 미환급보증료 등 고객 대상 반환금 지출결의가 지속적으로 증가함에 따른 업무 비효율을 계좌 정합성 체크시스템 도입을 통해 대폭적으로 개선한 점은 잘된 점으로 평가함

## □ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
  - 운용 수준
    - 무익한 채권보전조치에 따른 비용낭비와 잦은 민원으로 인한 업무효율성 제고를 위해 소액채권기준 마련 및 약식감정제도 활용강화를 통한 구상권 관리비 9.3억원을 절감함
    - 관리업무 기일관리 전산화, 관리업무 재산조사 간소화절차를 통해 각각 28.7백만원, 32.4백만원의 경비를 절감함
    - 주기별·계정별·부서별 예산집행 상시 모니터링을 실시하여 재보증료 예산을 상반기에 우선집행하고 하반기에 69억원을 증액하는 등의 전략적 집중 사업을 중심으로 추가 예산지원을 가능하게 함
    - 예·결산 차이분석을 실시하고 차이분석결과를 차년도 예산수립에 반영하는 성과중심 환류를 강화함
  - 전년대비 개선수준
    - 1년만기 정기예금에 편중된 보유자금 수익성 한계 극복을 위해 정기예금

만기를 다양하게 구성함. 그 결과 만기 1년초과 정기예금의 비중이 전년도 4.1%에서 50.1%로 대폭 증가하고 보유자금의 운용수익률이 2.19%로 전년대비 0.47%p 상승함

- 전문용역업체 위탁을 통해 기존 사송업무 처리 대비 30.8백만원의 경비를 절감함

- 잘된 점

- 우발지출 발생을 통제하고 계획지출을 유도하기 위해 지출예측관리시스템을 구축함. 경영지원부에서 본·지점의 지출예정금액을 취합한 후 주·월단위 자금지급 준비요청을 하고 기획조정실에서 주·월단위 자금운용 및 관리를 수행함으로써 적정유동성 관리를 강화함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 재정관리체계의 합리성 제고를 위해 서민금융복지지원센터에 제로베이스 예산편성제도를 적용함에 따라 예산편성의 객관성을 제고하고 예산방만화를 방지함
- 클린카드 4중 모니터링 시스템을 운용하고, 기관장의 경영공시 범위를 확대하며, 청탁금지법 시행령 개정에 따라 기관의 윤리규범을 정비하여 예산집행의 투명성을 제고함
- 계약단계별로 이행해야 할 업무절차를 명시함으로써 재정관리체계의 공정성 확보를 위해 노력함
- 경제정책 재정지출이 가능한 개별 시·군과 은행간 매칭출연부 협약보증을 우선 추진하여 신규재원 36억원을 확보함
- 재정건전성 확보를 위해 리스크 관리체계를 정비하고, 구상채권 회수 활동을 강화하였으며 전사적 예산낭비요소를 최소화함

- 전년대비 개선수준

- 다양한 재정이해관계자와의 소통을 통해 청년창업자, 기술신용평가(TCB) 기업, 골목상권점포 및 경제단체회원사의 니즈를 반영한 맞춤형 특별출연

협약보증을 개발하여 신규 자원 56.1억원을 확보함

- 잘된 점

- 예산실무자회의에서 직원 애로사항으로 접수된 건에 대한 제도개선을 완료함. 미환급보증료 등 고객 대상 반환금 지출결의가 지속적으로 증가(53,663건, 전년대비 21.5%)함에 따라 환급계좌의 부적정에 따른 명단 재취합 및 금융기관 재방문 등의 업무 비효율을 계좌 정합성 체크시스템 도입을 통해 대폭적으로 개선함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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	85.5점	득 점	1.71

### □ 종합의견

- 정보공개 결정기한을 전년도 5.8일에서 5.5일로 단축하여 적극적인 정보공개 정책을 펼치고 있으나, 표준모델 적용건수는 전년과 동일한 86건이 적용되어 국민의 알권리에 대해 다소 충분하지 못한 정보를 제공하고 있음. 빅데이터를 기반으로 한 대출금리 제공 서비스와 기한연장 신청서비스를 온라인으로 제공하여 고객의 편의성을 도모하고 있음
- 기관 홈페이지에서 충분한 정보를 제공하고 있으나 기관 홈페이지와 SNS 간의 연동성이 다소 떨어지며, 기관이 제공하는 데이터가 기관 홈페이지, SNS에 산재되어 있어 종합적이고 체계적인 관리가 필요함. VOC 채널을 활용하여 설문조사를 실시하였으나 소극적인 의견만 입수하고 있으므로 설문 내용을 추가하여 공공데이터의 품질을 제고하기 위한 적극적인 노력이 필요함

### □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
<b>소 계</b>	<b>2.0</b>	<b>1.71</b>
국민중심의 정보공개 노력도	0.3	0.17
(사전정보공표 실적)	(0.15)	(0.05)
(국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	(0.15)	(0.12)
공공데이터 제공·개방 노력도	0.4	0.3
(공공데이터 개방 실적)	(0.2)	(0.16)
(개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	(0.2)	(0.14)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.24
정보보호개선 노력	1.0	1.0

## □ 세부 평가의견

### ○ 국민중심의 정보공개 노력도

#### ① 사전정보공표 실적

- 산식 :  $[(\text{정보공표건수 } 86\text{건}) \div (\text{표준모델건수 } 100\text{건})] \times 100 = 86\%$
- 득점 : 0.05점

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

#### - 평가의견

- 정보공개포털 내 사전정보공표는 표준모델 100건 중 86건이 적용된 것으로 보고됨. 경영공시 수시공시 건수가 전기 193건에서 당기 205건으로 증가하여 국민 눈높이에 맞는 국민중심의 정보공개를 위해 노력하고 있음. 정보공개 결정기한을 5.8일에서 5.5일로 단축하여 국민의 알권리 증진을 위한 적극적인 정보공개 정책을 펼치고 있음

#### ② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

#### - 운용 수준

- 빅데이터(Big-data)를 기반으로 한 대출금리 제공 서비스를 실시하고 있고, 기한연장 신청서비스를 온라인으로 제공하여 고객편의를 증대시켰음
- 공공기관 표준모델 준수에 따른 사전정보공표 활성화에 이어 국민의 눈높이에 맞는 경영공시와 국민의 알권리 증진을 위한 적극적인 정보공개 정책을 펼치고 있음

#### - 전년대비 개선수준

- 금리공시 정보를 고도화하는 개선을 실시함. 즉, 부분보증비율에 따른 금리 정보를 제공하고, 세분화(금융기관별, 지점별)된 금융기관 금리정보를 제공하며, 공시기준을 3개월에서 1년으로 확대하였음
- 온라인 기한연장 신청서비스 제공을 통해 고객편의를 증대하였음. 연장서류를 재단에서 자체발급하고 공인인증서를 통해 온라인으로 연장 신청이 가능하도록 하여 고객의 편의를 도모하였음

#### - 잘된 점

- 금리정보 고도화로 보증비율별, 금융기관별 금리공시에 대한 세분화된 정보를 제공하여 다양한 정보이용자에게 실용성이 높은 정보를 제공하도록 개선하였음

- 사용중인 보증서의 기한을 연장할 때 연장서류를 발급받기 위해 여러 기관을 방문해야 했으나, 연장서류를 재단에서 자체 발급하여 고객의 편의성이 증가하고 고객이 부담할 비용을 제거하였음. 기한 연장을 위해서 고객이 영업점에 내방해야 했으나, 온라인으로 기한연장이 가능하도록 하여 고객의 편의성을 증대시켰음

- 미흡한 점

- 기관 홈페이지에서 네이버밴드, 페이스북 등 SNS를 통해 고객과 활발한 양방향 의사소통을 수행하고 있으나 중요한 정보(홈페이지 공지사항)가 연동되고 있지 않음

- 개선방안

- 홈페이지의 공지사항을 SNS에도 동일하게 게시하여 고객과의 소통을 좀 더 증진시킬 필요가 있음

○ 공공데이터 제공·개방 노력도

① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준

- 공공데이터 포털, 홈페이지, SNS 등 다양한 채널을 통해 수요자 관점에서 데이터를 개방하고 이용의 편의성을 증진시키고 있음. 공공데이터 포털 10건, 홈페이지 16건, SNS 7건 등 총 33건의 공공데이터를 개방하여 공공데이터 개방건수는 2017년 22건 대비 50%가 증가하였음. 신용보증 공급이 지역경제에 미치는 효과분석 등을 포함한 정보를 게시하여 공공데이터를 충분히 공개하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 공공데이터포털, 홈페이지, SNS 등을 통해 공공 데이터 건수가 50% 증가하여 국민의 실생활에 도움이 되는 정보를 제공하여 고객편의를 증진하였음

- 잘된 점

- 공공데이터를 지속적으로 개선하는 것은 수요자 관점을 고려하여 적절한 제공경로를 선택하는 것이 중요함. 공공데이터 포털에는 깊이 있게 검토할 수 있는 기술평가등급별 보증지원현황을 개방함. 홈페이지에서는 최저임금 경영애로특례 지원현황 등 고객집단이 궁금해 할 공공데이터를 개방함. SNS에서는 창업실패자 재도전 특례 지원 결과보고서 등 고객집단이 빠르게 얻고자 하는 공공데이터를 개방하였음
- 재단고객 등을 대상으로 한 설문조사의 결과분석에서 나타난 문제점을

개선하기 위한 노력으로 빅데이터 분석을 통한 보고서를 개방하여 트렌드 업종·경제지표 분석결과를 제공함. 공공데이터 ‘금리공시’ 메뉴를 고도화하여 정확하고 다각화된 금리정보를 제공할 수 있게 되었음

- 미흡한 점

- 기관이 공개하는 공공데이터를 홈페이지에서 찾기가 쉽지 않고 공개 자료가 홈페이지와 블로그에 산재하여 고객 편의성이 떨어짐

- 개선방안

- 기관 홈페이지에 별도 자료실 메뉴를 신설하여 고객이 공개 자료를 쉽게 찾을 수 있도록 개선하는 것이 필요함

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

- 운용 수준

- 고객, 금융기관 관계자를 대상으로 공공데이터 활성화를 위해 현재의 개방 수준을 진단하고 개선사항을 도출하는 설문조사를 VOC 채널로 활용· 실시하여 총 800명이 응답하였음. 이를 통해 데이터 개방 건수의 지속적인 확대 등의 의견(설문조사의 의견을 파악하여 기술)이 많았던 것으로 분석됨

- 전년대비 개선수준

- 고객, 금융기관 관계자를 대상으로 설문지 조사(내방고객), 홈페이지 설문조사(온라인), out-bound(콜센터) 방식으로 설문조사를 실시하여 공공데이터 활성화를 위해 현재의 개방수준을 진단하고 개선사항을 도출하였음. 또한 내부 회의를 반기별로 실시하여 개방대상 공동데이터를 발굴하였음. 빅데이터 분석을 통해 G-conomy Brief, 경제지표 현황보고서 등 내부 공공데이터를 제공하였고, 공공데이터 ‘금리공시’ 메뉴를 고도화하였음

- 잘된 점

- 다양한 이해관계자의 의견 수렴을 통해 공공데이터를 발굴하고 개선하기 위해 고객, 금융기관 관계자, 홈페이지 방문자를 대상으로 실시한 설문조사 결과 국민이 필요로 하는 공공데이터 개방 요구 등의 의견을 수렴함. 이를 분석하고 신규 공공데이터를 발굴하는 회의를 실시하는 등 수요자 중심의 의견 수렴에 노력하였음

- 미흡한 점

- VOC 채널을 활용하여 설문조사를 실시한 결과 총 800명이 응답하여 상당한 자료를 얻었으나, 이러한 설문조사로는 소극적인 의견만을 입수할 가능성이

있음. 예를 들어, 설문조사에서 개방된 공공데이터 중 품질이 낮다고 느낀 데이터를 질문하였는데, 품질이 낮은 이유에 대한 질문을 추가하는 것이 필요함. 이러한 질문에 대한 답변을 분석한다면 공공데이터의 품질을 제고할 수 있을 것으로 기대함

- 개선방안

- 홈페이지 방문자를 포함하여 기존 고객이나 금융기관 관계자에 대한 설문조사로 의미 있는 결과를 얻을 수 있었음. 좀 더 효용성 있는 공공데이터 발굴을 위해서는 설문조사의 결과에 대해 심도 있는 분석이 필요함. 설문조사 방법으로 설문지, 홈페이지, 콜센터를 이용하고 있는데, 유입목적이 달라 상이한 특성을 갖고 있을 수 있음. 예를 들어, 내방고객은 설문지조사로, 컨설턴트 등은 홈페이지를 통해 설문조사에 응하고 있음. 설문조사에 대한 결과를 별도로 분리하여 분석한다면 좀 더 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단함

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준

- NICE CB연체정보 One-Stop 업무처리 시스템을 구축하여, 고객 신용규제 정보 해제에 있어 금융부담 시간 및 비용 발생에 따른 불편을 해소하고, CB연체정보 해제에 필요한 부가적인 절차로 인한 업무의 비효율성을 제거함

- 전년대비 개선수준

- CB연체정보 해제 전문설계를 통해 고객의 편의성을 강화함

- 잘된 점

- 타 기관(NICE)과의 체계적인 업무협업을 통해 대국민서비스를 개선할 수 있었고, 연체정보 집중기관(NICE)과의 시스템 연계를 통해 신속한 업무를 위한 기반을 마련하였음. 고객이 재단에 연체정보 해제를 요청하면, 재단은 집중기관(NICE)에 해제전문을 발송하여 실시간으로 해제되는 시스템을 구축하였음. 이러한 실시간 업무처리를 통해 금융규제정보를 즉각 해제하여 고객의 원활한 금융활동을 지원할 수 있게 되었고, 업무프로세스를 최소화하여 내부직원의 업무생산성을 제고(약 2,325시간 절감 추정)할 수 있게 되었음

- 미흡한 점

- 도내 소재한 공공기관과의 협업이 미약함

- 개선방안

- 중소기업을 지원하고 있는 경기도경제과학진흥원, 콘텐츠기업을 지원하고

있는 경기콘텐츠진흥원, 창업자를 지원하고 있는 경기도일자리재단, 연구 기능을 수행하고 있는 경기연구원과의 협업을 통해 기관이 보유한 자료를 제공하거나 타 기관이 보유한 자료를 공유하는 것이 필요함

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

- 평가결과 : 86.78점 (정보통신보안담당관-5239호, '19. 03. 07.)

- 득점 : 1점

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

## □ 우수사례

○ 국민의 정보접근성 개선을 위해 지속적으로 홈페이지를 개선하는 가운데, 대면서비스를 비대면서비스(온라인)로 전환하여 고객의 편의가 증대되었음. 기존에는 기한연장을 위해 재단 영업점에 방문하여 신청해야 했음. 온라인 기한연장 신청서비스의 제공으로 고객은 영업점을 내방할 필요가 없고, 연장 서류 발급을 위한 비용도 고객이 부담하지 않게 됨

○ 타 기관(NICE)과의 체계적인 업무협업을 통해 고객의 신용규제정보와 관련하여 발생하는 시간 및 발생에 따른 불편을 해소하여 고객 중심 서비스를 제공하였음. 또한 실시간 업무처리 시스템으로 CB연체정보 해제에 대한 신속한 업무처리 기반을 마련하여 업무생산성을 제고하고 오류를 방지할 수 있게 되었음

## 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	3등급	가 중 치	5.25
	개선수준	우수	평 점	78.5점	특 점	4.12

#### □ 종합의견

- 설립근거에 따른 기관의 업무범위를 고려하고, 기관의 자원배분 정도 및 고객 관점의 중요도를 고려하여 기관의 핵심사업의 중요도를 설정하고 합리적인 가중치를 배분하는 등 체계적인 특성지표 설정을 위한 노력이 이루어진 것으로 판단함
- 특성지표는 전체 기관의 성과를 대표하는 내용으로 선정되었다고 판단하나, 사업특성상 중앙부처와 경기도에 의해 목표가 결정되므로 목표대비 실적을 평가하는 방식의 적용은 적절하다고 판단함. “도 목표 → 재단 → 지점” 등으로 이어지는 KPI를 설정하고 있음

#### □ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
  - 운용 수준
    - 재단법에 따른 기관의 업무범위는 기본재산 관리, 신용보증, 경영지도, 구상권 행사, 신용조사 및 신용정보관리, 위탁사업 등이며, 핵심사업으로 신용보증지원, 보증자산 건전화, 사후관리, 정책금융 지원을 설정함. 6대 업무에 대한 전략 연계성, 조직자원 배분 정도, 사업 효과성을 기준으로 4대 핵심사업을 도출하여 체계적인 접근이 이루어졌다고 판단함
    - 정부의 국정목표와 민선7기 경기도 경제정책을 반영하여 기관장이 설정한 성과목표의 달성여부를 측정하기 위해 설정한 평가지표는 적절하다고 판단함

- 전년대비 개선수준
    - 기존에 사후관리 대상업체를 기본관리와 심화관리인 2Track으로 나누었으나, 부실위험도에 따라 사후관리업체를 4Track으로 구분하여 사후관리 대상 분류 및 방법을 다각화하는 방식으로 개선함. 이러한 개선된 방식에 따라 150,290개 업체에 대해 209,560건의 사후관리를 실시하여 전기에 비해 적극적인 관리가 이루어짐
    - 영업점 KPI상 ‘신성장 동력산업 지원 금액’ 지표 운영을 통해 기술성 우수 스타트업 특례보증, 콘텐츠기업 및 사회적 경제기업 지원실적을 성과 관리함. 이러한 기관의 노력으로 기술성 우수 스타트업 특례보증 한도 소진율은 2017년 54%에서 2018년에는 98% 증가함
  - 잘된 점
    - 기관의 핵심적 기능인 보증지원 실적(40%)과 보증자산 건전성(30%)에 총 70%의 가중치를 부여하여 실질적인 핵심업무 중심으로 지표가 설정됨
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음
  - 개선방안
    - 해당사항 없음
- (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업 방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?
- 운용 수준
    - 기관의 특성지표의 평가방식은 목표대비 실적평가 방식이 적용되고 있음. 정책적 의사결정에 의한 사업추진이 이루어지는 기관의 사업추진 메커니즘을 고려할 때 목표대비 실적 평가는 타당하다고 판단함
    - 계량지표의 속성에 대한 SMART 분석으로 결과지표를 도출하고 있고, 경제 전망, 정책환경 및 사회적 요구에 대응하여 성과지표 방향을 설정하고 있어 합리적이라고 판단함
  - 전년대비 개선수준
    - 사업별 적정 성과지표를 도출할 때 SMART 방식 적합성 평가를 통해 각 사업의 성과(결과) 요소 여부를 검증하였음. 이를 통해 성과목표 달성을 수행하는 영업조직의 성과평가 지표와 연계하여 효과적 성과관리가 이루어질 수 있도록 함

- 잘된 점

- 구체적인 지표의 측정 내용 및 방식이 성과에 초점을 맞춰 관리될 수 있도록 SMART 분석을 실시하고 있음. 이를 통해 각 핵심사업의 투입·과정·산출·결과 요소를 고려할 수 있게 됨

- 미흡한 점

- 굿모닝론 사업지원금액을 총량으로 관리하여 사업금액이 소진되면 일부 지점에서 해당 상품의 수요를 원하는 고객에게 상품을 판매하지 못할 가능성이 있음

- 개선방안

- 지역별 특성이 있으므로 굿모닝론 사업에 배정된 금액을 지점별로 할당하는 것은 바람직하지 않음. 다만 사업금액의 일부를 지점별로 배분하여 굿모닝론 상품이 특정 지역 내지 특정 지점에서 판매되는 쏠림현상을 방지할 필요가 있음

우수사례

- 해당 사항 없음

핵심성과 지 표 명	보증지원 실적					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문 평가항목	기관성과	지표성격	정량
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과		기관사업성과		
평가결과	평가방법	목표대실적	가 중 치	11.9	득 점	11.48

## □ 평가내용

### ○ 공공기관으로서 보증지원 실적 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가
- 측정산식

- ∑보증수혜 대상기관에 대한 금융지원 금액
- 중소기업과 소상공인에 대한 지원 금액 총액

### - 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2,100,000	2,593,121	11.9	66.5	30	11.48
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(2,593,121)}{\text{목표치}(2,100,000)} \times 100 = 123.4820\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(2,593,121) - \text{기준치}(2,100,000)}{\text{기준치}(2,100,000)} \times 100 = 23.4820\%$				100점

## □ 평가의견

- 2018년도 금융지원 금액은 총 25,931억원으로 당해 연도 목표 21,000억원을 23% 초과 달성하였으며, 전년 대비 109억원 증가한 수준임. 총 금융지원금액 중 중소기업 대상 9,340개 지원금액은 12,627억원이며, 소상공인 대상 57,559개 지원금액은 13,394억원임. 재보증한도 부족으로 신규보증이 제한되는 위기를 방지하고자 보증실적 및 실수요를 감안한 추가 배분액을 우선 배정 하도록 요청하였고, 최저임금 인상으로 경영애로기업에 대한 긴급지원을 하기 위해 재보증한도를 별도 운영하는 특별지원자금을 적극적으로 공급하였음. 이러한 노력으로 당해 연도 목표를 초과 달성하는 성과를 창출하는 등 체계적인 사업성과관리가 이루어지고 있다고 판단함

핵심성과 지 표 명	정책금융 지원실적					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대실적	가 중 치	2.975	득 점	2.8262

□ 평가내용

○ 경기도 중소기업육성자금 지원실적 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도평가 제외)
- 측정산식

$$\text{경기도 중소기업육성자금 지원실적} = \frac{\text{당해연도 경기도 중소기업육성자금 지원금액}}{\text{당해연도 경기도 중소기업육성자금 지원목표}} \times 100$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
1,871,800	1,793,445	1.4875	95	1.4131
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(1,793,445)}{\text{목표치}(1,871,800)} \times 100 = 95.8139\%$			95점

○ 사회적 취약계층 지원실적 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도평가 제외)
- 측정산식

$$\text{사회적 취약계층 지원실적} = \frac{\text{당해연도 굿모닝론 지원금액}}{\text{당해연도 굿모닝론 지원목표}} \times 100$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
19,600	19,600	1.4875	95	1.4131
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(19,600)}{\text{목표치}(19,600)} \times 100 = 100\%$			95점

## □ 평가의견

- 수요에 대응하여 도기금운용심의위원회 협의를 통해 전년도 실적대비 21% 상향하였음. 기관은 도자금지원의 목표달성을 위해 노력을 기울였으나 목표 달성률은 95.8%로 목표에 다소 미달함. 당년도 실적치는 전년도에 비해 249,150백만원을 초과하여 경기도자금 지원을 받았음
- 3년 간 평균인 12,000백만원과 비교할 때 당년도에 19,600백만원의 굿모닝론을 지원하여 목표를 달성함. 사업금액을 지점별로 배분하지 않고 보증총량을 설정하고 있어 굿모닝론 사업금액을 소진하면 고객은 유사상품으로 전환하여 신청해야 함. 기관의 사업목표 달성이라는 측면에서는 긍정적이나 사업금액을 지점별로 배분하지 않고 있어 굿모닝론 외에 다른 상품을 이용하지 못하는 고객이 발생할 수 있음. 지점별 특성으로 굿모닝론의 신청 수준은 다를 수 있으나, 사업금액의 일부를 지점별로 배분하여 굿모닝론 신청대상자의 지역별로 혜택을 받을 수 있도록 설계하는 것이 바람직함

핵심성과 지 표 명	보증자산 건전성					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대실적	가 중 치	8.925	득 점	8.1441

□ 평가내용

○ 기관의 자산 건전성 유지 수준 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(하향지표)
- 측정산식

$$\text{자산건전성} = \frac{\text{대위변제발생액} - \text{회수액}}{\text{당해연도말 보증잔액}} \times 100$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2.55	2.47	4.4625	66.5	24	4.0386
				90.5	
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{목표치}(2.55)}{\text{당해연도 실적}(2.47)} \times 100 = 103.2389\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{목표치}(2.55) - \text{실적}(2.47)}{\text{실적}(2.47)} \times 100 = 3.2389\%$				80점

○ 부실채권(구상채권) 회수 실적 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가
- 측정산식

$$\text{구상채권 회수율} = \frac{\text{구상채권 회수액}}{\text{구상채권 평균잔액}} \times 100$$

- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
9.56	10.21	4.4625	66.5	25.5	4.1055
				92	
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(10.21)}{\text{목표치}(9.56)} \times 100 = 106.7992\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(10.21) - \text{기준치}(9.56)}{\text{기준치}(9.56)} \times 100 = 6.7992\%$				85점

## □ 평가의견

- 2018년도 기관 보증잔액은 41,556억원으로 전년 대비 증가하고 회수금액은 555억원으로 전년 대비 다소 증가하여 대위변제율 성과는 당해연도 목표를 달성함. 당해연도 대위변제율은 2.47% 수준으로 전년 대비 0.56p 높은 수준임. 이는 금리 인상으로 인해 부실위험이 증가하고, 연보인 입보면제로 인한 회수 범위가 축소되고, 채무조정 증가로 추심이 불가능한 채권이 증가했기 때문임
- 구상채권 회수금액은 555억원 구상권 증강운동 조기 시행, 지점 권한 위임 등으로 전년 대비 61억원 감소함. 향후 연대보증인 면제, 보증부실 증가, 정부 정책에 따른 소액 연체자 지원 등 채권회수 환경이 악화될 것으로 전망됨. 보증 단계에서의 건전성 확보 및 정상화 노력 등 자산 건전성 개선을 위한 타 업무와의 연계 관리 노력이 요구됨

<b>핵심성과 지 표 명</b>	<b>사후관리 강화</b>					
<b>지표분류</b>	<b>평가영역</b>	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	<b>평가부문 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>5.95</b>	<b>득 점</b>	<b>5.65</b>

## □ 평가내용

### ○ 사후관리 수준 평가

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도평가 제외)
- 측정산식

$$\text{중소기업 및 소상공인의 사후관리 실적} = \frac{\text{당해연도 중소기업 사후관리업체수} + \text{당해연도 소상공인 사후관리업체수}}{\text{재단 사후관리대상 보증기업}}$$

### - 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
150,290	150,290	5.95	95	<b>5.65</b>
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(150,290)}{\text{목표치}(150,290)} \times 100 = 100\%$			95점

## □ 평가의견

- 사후관리대상 보증기업은 보증잔액을 보유한 기업 중 만기도래업체와 보증부실업체를 제외하고 중소기업 4,375개, 소상공인 145,915개 기업에 대한 사후관리를 추진하였음. 대상기업에 대한 재무건전성 점검, 연체발생, 휴폐업 여부 등에 대한 점검을 중심으로 대상 업체 전체에 대한 사후관리를 실시함. 사후관리 건수는 전년 100,384건에 대비하여 49.7%가 증가함
- 2018년도 경영평가에서 “현지실사 등 심층관리 강화 및 위험도에 따른 관리다각화가 필요” 하다는 의견을 적극적으로 반영하여 사후관리 관리체계를 개선하였음. 기존 사후관리에서는 기본관리(일반사후관리, 등급별로 사후관리주기)와 심화관리(특별사후관리, 분기별 관리 주기)하였음. 개선된 사후관리에서는 업체별로 필요 시 중복하여 관리하고 있음. 심화관리를 3단계로 구분

---

하여 위험사후관리(월1회 관리 주기), 특별사후관리(발생시), 유보사후관리(분기별 관리 주기)하여 위험도에 따라 관리를 다각화하였음. 이러한 위험도에 따른 심화관리의 다각화는 적절한 관리체계로 판단함

## 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	9.56

### □ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.56	4	9.56

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 90.2점, 2018년 92.6점으로써, 2018년 실적 및 전년대비 개선도 평가 실적을 산출하기 위해 아래의 산식을 적용하였음

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

- 그 결과, 당해연도 평가에서 5.56점, 전년대비 개선도 평가에서 4점으로 평가 되어 총 9.56점을 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	5.5

#### □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	5.5
① 양성평등 준수	0.25	0.25
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	-0.5
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	1
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	0
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	1
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	2
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
47.4%	52.6%	0.25	0.25

##### - 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 19명 중 남성이 9명으로 47.4%, 여성이 10명으로 52.6%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 190명, 여성 124명으로서 수가 적은 여성의 2018년 채용 비율이 52.6%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
2건	1건	50%	감점	-0.5

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제 2건 중 2018년 개정실적은 1건으로 50%임. 이에 50~60% 미만에 해당되어 -0.5점으로 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
1명	1명	100%	가/감점	1

## - 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원은 1명, 채용인원은 1명으로 채용실적은 100%임. 이에 따라 1점으로 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
36건	36건	100%	1	1

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 36건이며, 개선 이행 실적은 36건임. 이행률 100%를 달성하여 1점으로 평가되었음

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

- 측정산식 : (개선과제 이행실적 ÷ 개선과제) × 100

- 평가결과

개선과제 수	개선과제 이행실적	이행률(%)	가중치	득점
12건	12건	100%	2	2

- 평가의견

- 기관의 모든 개선과제는 고도화가 요구됨. 각 개선과제는 단기에 완성되는 것이 아닌, 일정기간 의지를 가지고 구체적인 계획과 로드맵으로 관리해 나가야 할 것임. 역량 모델링을 통한 조직구성원의 역량 향상 및 고객접점 초기부터 각 부서 참여방안 마련 등 지속적으로 수행하여 성과를 도출하기 바람

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

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	3.77%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년(2018년 실적분) 총인건비 인상률은 3.77%로서, 총인건비 인상률 기준인 4.0%를 준수함

2017년	2018년	인상률
17,304,551천원	17,956,548천원	3.77%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	331면	31명	300면	0

- 평가의견

- 실적보고서의 면수제한 기준인 300면 이내를 준수하여 0점으로 평가됨

### 3. 경영개선 과제

#### < 경영개선 과제 유형 >

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

#### □ 공통혁신 과제

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

#### □ 개선 과제

##### [ 리더십·전략 ]

- ⑤ 핵심가치, 경영목표, 전략과제, 세부 실행과제 등이 내외부 이해관계자에게 명확히 인지·전달되도록 내용의 구체화·명확화 추진
- ⑥ 이해관계자 그룹별 적극적인 소통 및 협력 방안 마련

##### [ 사회적가치 ]

- ⑦ 비정규직의 정규직 전환자에 대한 체계적인 교육훈련계획 수립
- ⑧ 갑질 근절 종합대책 수립
- ⑨ 사전컨설팅 감사제도 도입 검토

[ 조직·인적자원관리 ]

- ⑩ 부서 간 갈등 중재방안 강구
- ⑪ 중장기 인력수급계획과 연도별 교육훈련계획 간의 논리적 연계성 강화
- ⑫ 인사관리규정과 직무기술서 간 연계성 강화방안 마련

[ 재정·정보관리 ]

- ⑬ 도내 공공기관과의 적극적인 정보 공유방안 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
경기신용보증재단	66.96	4	19	89.96	A

### □ 평가항목별 평가결과

#### ○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 89.28점
- 가중치 75 × (기관평가 점수/100) = 66.96점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
89.28	75	가중치 × (기관평가/100)	66.96

#### ○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 4점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
95	20	가중치 X (이행실적/100)	19

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	95
공 통 목 표	1. 재무건전성 제고	구상채권 회수액	95	20	19
	1. 신용보증공급 금액	신용보증공급총량(금액)	95	20	19
자 율 목 표	2. 신용보증공급 업체 수	신용보증공급총량(업체 수)	95	20	19
	3. 사후관리 강화	중소기업 사후관리	95	10	9.5
		소상공인 사후관리	95	10	9.5
	4. 도자금 지원금액	도자금 지원총량(금액)	95	20	19

## □ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

### ○ 공통목표

#### 1. 재무건전성 제고 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
570	555	20	95	19
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(555)}{\text{목표치}(570)} \times 100 = 97.3684\%$			95점

### ○ 자율목표

#### 1. 신용보증공급 금액 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
23,100	25,931	20	95	19
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(25,931)}{\text{목표치}(23,100)} \times 100 = 112.2554\%$			95점

#### 2. 신용보증공급 업체 수 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
58,900	66,899	20	95	19
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(66,899)}{\text{목표치}(58,900)} \times 100 = 113.5807\%$			95점

#### 3-1. 중소기업 사후관리 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
4,800	4,375	10	95	9.5
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(4,375)}{\text{목표치}(4,800)} \times 100 = 91.1458\%$			95점

### 3-2. 소상공인 사후관리 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
101,000	145,915	10	95	<b>9.5</b>
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(145,915)}{\text{목표치}(101,000)} \times 100 = 144.4703\%$			95점

### 4. 도자금 지원금액 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
150,000	183,220	20	95	<b>19</b>
목표달성도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(183,220)}{\text{목표치}(150,000)} \times 100 = 122.1467\%$			95점