

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

경기콘텐츠진흥원



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	50
5) 전략	54
6) 조직관리	67
7) 인적자원관리	74
8) 재정관리	82
9) 정보관리	88
2. 성과영역	
1) 기관성과	94
2) 사회성과	107
3. 경영개선 과제	113
제4장 CEO 평가결과	117

제1장 경영평가 개요

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

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요

□ 평가 근거

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

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

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

□ 평가 방식 : 道 직접평가 (경영평가단 구성·운영)

□ 평가 대상

- 기관 평가 : 18개 기관

《별도평가 및 제외대상 기관》

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

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

- CEO 평가 : 21개 기관 CEO

《제외대상자》

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

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

2. 평가수행 체계

□ 경영평가단 구성 현황

분 야	소속	성명
리더십	명지대학교 경영학과 교수	이정현
일자리 확대 (혁신성과)	안성의료복지사회적협동조합 기획실장	조천호
사회적 책임	법무법인 새길 대표변호사	이현용
전략	단국대학교 경영학부 교수	장윤희
조직·인적자원관리	경기대학교 행정학과 교수	하태수
재정관리	도원회계법인 공인회계사	임진윤
기관사업성과 (정보관리)	경기대학교 경영학과 교수	김한수
총괄간사	경기도 공공기관담당관 공공기관평가팀장	장미옥
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	김정환
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	조경윤
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	손연증
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	이정호

□ 추진일정

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

3. 경영평가 지표

□ 평가지표 체계

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

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

[기반영역]

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

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

〈표〉 기반 영역 지표

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

[성과영역]

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

〈표〉 성과 영역 지표

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

□ 평가 방식

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

[정성지표 평가방법]

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

<평가 관점의 종합 점수 부여 방법>

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

- 평가 등급 구분 및 평점

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

〔 정량지표 평가방법 〕

○ 지표별 특성에 따라 다음의 방법 중 한 가지 방법으로 평가

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

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

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

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

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대 실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

〔 평가결과 종합 〕

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

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

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

4. 기관 일반현황

기관명	경기콘텐츠진흥원																																
설립근거	- 경기콘텐츠진흥원 설립 및 지원 조례																																
연혁	- 2001.08.29. 경기콘텐츠진흥원 (舊 경기디지털아트하이브종합지원센터) 설립 - 2011.10.20. 경기콘텐츠진흥원 개칭(조례 개정) - 2014.05.19. 판교 경기문화창조허브 개소 - 2015.04~06. 광고 경기문화창조허브, 북부 경기문화창조허브 개소 - 2016.10.20. 경기글로벌게임센터 개소 - 2018.01.29. 서부 경기문화창조허브 개소 - 2019.01.23. 고양 경기문화창조허브 개소																																
기구 및 인력 현황	- 조직 구성 : 1역, 3본부, 1단, 4센터, 10팀 이사장 원장 경기영상위원회 (위원장: 원장) 감사혁신역 경영본부 산업본부 클러스터운영본부 빅데이터사업단 정책개발팀 기획조정팀 경영지원팀 정보미디어팀 산업정책팀 글로벌마케팅팀 게임산업팀 영상산업팀 부천클러스터센터 판교클러스터센터 북부클러스터센터 광명클러스터센터 전략사업팀 분석서비스팀 - 정원 : 94명, 현원 : 82명 ('18.12.31 기준)																																
주요사업	- 문화콘텐츠 육성산업 및 콘텐츠융합 클러스터 활성화 - 기술집약적 중소기업 창업 촉진, 글로벌 비즈니스 지원 - 영상산업 및 빅데이터 산업 활성화																																
예산	(단위 : 억원) <table><tr><td>구 분</td><td>2018년(A)</td><td>2017년(B)</td><td>증감(A-B)</td></tr><tr><td>수입합계</td><td>500</td><td>554</td><td>△54</td></tr><tr><td>사업수입</td><td>6</td><td>5</td><td>1</td></tr><tr><td>보조금 및 출연금</td><td>443</td><td>507</td><td>△64</td></tr><tr><td>사업외수입 등</td><td>51</td><td>42</td><td>9</td></tr><tr><td>지출합계</td><td>500</td><td>554</td><td>△54</td></tr><tr><td>사업비</td><td>404</td><td>467</td><td>△63</td></tr><tr><td>운영비 등</td><td>96</td><td>87</td><td>9</td></tr></table>	구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)	수입합계	500	554	△54	사업수입	6	5	1	보조금 및 출연금	443	507	△64	사업외수입 등	51	42	9	지출합계	500	554	△54	사업비	404	467	△63	운영비 등	96	87	9
구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)																														
수입합계	500	554	△54																														
사업수입	6	5	1																														
보조금 및 출연금	443	507	△64																														
사업외수입 등	51	42	9																														
지출합계	500	554	△54																														
사업비	404	467	△63																														
운영비 등	96	87	9																														
CEO	- 전임 기관장(박헌용) 2017년 3월 31일 부 퇴임 - 현임 기관장(오창희) 2017년 8월 30일 부 취임																																

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표
2. 종합의견

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	결과	
기 반 영 역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력	3	2.14	
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.32	
		소계			5	3.46
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출	3	2.70	
			일자리 질 개선	3	2.18	
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.40	
			사회적 책임이행노력	5.75	3.16	
			노사상생	1	0.77	
			사회적 약자 배려	3	1.80	
			친환경 경영	0.5	0.14	
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.78	
		소계			22	14.93
	전략	전략	전략수립의 적정성	3	2.06	
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.45	
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.42	
		소계			7	4.93
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.37	
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	2	1.30	
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성	2	0.85	
			성과관리 및 보상의 적정성	2	1.50	
		소계			8	5.02
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	3	2.26	
			예산운영 및 집행의 적정성	3	1.74	
		정보관리	공공정보 운영의 적정성	2	1.41	
		소계			8	5.41
	기반영역				50	33.75
성 과 영 역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.25	2.47	
			해외진출 활성화	7.4375	7.4375	
			콘텐츠 제작 활성화	4.4625	4.4625	
			영상산업 활성화	5.95	5.86	
			도내 콘텐츠 산업 창업건수	7.4375	7.4375	
			빅데이터산업 활성화	4.4625	4.4625	
		소계			35	32.13
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도	10	9.17	
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5	4.83	
		소계			15	14.00
	성과영역				50	46.13
	합 계				100	79.88

2. 종합의견

□ 총 평

- 경기콘텐츠진흥원은 2019년(2018년도 실적) 경영평가 결과 전년 대비 0.66점 상승한 79.88점을 부여받았고, 등급은 B등급으로 평가됨
- 영역별로 살펴보면, 경기콘텐츠진흥원은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비해 상대적으로 매우 높은 것으로 나타남. 지속가능한 기관의 성장을 위해서는 기반영역에서는 조직·인적자원관리 부문을, 성과영역에서는 기관성과 부문의 수준을 제고하여 균형을 유지할 필요가 있음
- 부문별로 살펴보면, 기반영역에 포함되는 여러 부문이 저조한 평가를 받았으며, 세부적으로는 전략 부문과 리더십 부문이 상대적으로 나은 평가를 받은 반면, 사회적 가치 부문과 재정·정보관리 부문이 상대적으로 저조하고, 조직·인적자원관리 부문이 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편 성과영역 중 사회성과 부문의 실적이 상대적으로 기관성과의 실적보다 약간 더 우수한 것으로 나타났으나 전체적으로 두 부문 실적이 모두 우수한 수준을 보임
- 경기콘텐츠진흥원의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 기관장은 ‘라이브챗’을 통해 외부 고객과의 소통을 제고하고, 사업관리제도를 통해 내부고객과의 전략체계 소통수준을 높이하고자 하는 등 소통의 리더십을 발휘하고자 하였음. 기관 내 다양한 이질성을 극복하기 위한 중장기 기관 발전전략이 구체화되어야 할 것임
 - 사회적 가치 부문 중 혁신성과 항목과 일자리 창출 항목의 노력과 실적이 우수한 수준이었음. 사회적 책임 항목이 상대적으로 크게 미흡하며 그 항목의 대부분의 지표 개선 노력이 크게 요청됨. 비정규직의 정규직 전환 과정을 순조롭게 진행하였으며, 기관의 사업 확대를 통해 직접적인 일자리를 확대하고자 노력하였음. 자율출퇴근제 실시에 대한 직원 만족도가 높아 긍정적임
 - 전략 부문의 노력과 실적은 전년 대비 다소 하락하는 양상을 보였으며 향후 개선을 위한 보다 적극적인 노력이 요청됨. 전략 수립 적정성 등 세 지표들은 모두 유사한 수준을 보였음.
 - 전년 대비 조직·인적자원관리 부문 평가결과가 크게 하락하였음. 조직관리 항목 평가 결과가 인적자원관리 항목 평가 결과보다 약간 높지만 절대적인

측면에서 큰 차이는 아님. 4가지 지표 간의 비교에서는 성과관리 및 보상
적정성 지표가 상대적으로 가장 양호하며, 채용 및 교육 적정성 지표가
상대적으로 가장 부진함

- 재정·정보관리 부문의 노력과 실적이 전년 대비 개선되었으나 절대적 기준
에서는 개선의 여지가 큰 수준임. 재정계획의 적정성 지표가 상대적으로
가장 높게 나타났으며, 예산운영 및 집행의 적정성 지표가 가장 미흡한 것
으로 평가되었음
- 기관성과 부문의 노력과 실적이 전년과 비교할 때 보다 개선되었으며, 우수한
수준으로 평가됨. 특성지표의 적정성이 크게 미흡한 것으로 평가되었으므로
이 부문에 대한 개선 노력이 요구됨
- 사회성과 부문의 노력과 실적이 전년과 비교할 때 큰 폭으로 상승하여 우수한
수준에 도달하였음. 도 권장정책 이행실적이 탁월한 수준이나 블라인드 채용
부문의 개선 노력이 요구됨

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		79.88 (B)	79.22 (B)	↑
리더십	· 기관장은 외부 고객 및 내부 구성원 등과 소통하려는 노력을 강화하였음 · 연공서열형 조직분위기를 보다 유연한 성과지향적 조직문화로 개선하는 노력이 필요하며, 내부고객 만족도 개선 노력은 앞으로도 지속되어야 할 것임	69.20	76.25	↓
사회적 가치	· 고객만족 로드맵 및 시스템 마련과 운영이 필요하며 윤리경영체계, 이사회, 내부감사시스템, 친환경경영 강화가 필요함 · 비정규직의 정규직 전환 대비 임금 및 복리후생 제도 마련이 다소 지연되었으며, 현재 결원을 및 정규직 대비 비정규직 비율을 줄이는 노력이 필요함	67.86	66.00	↑
전략	· 세 가지 세부지표가 대체로 유사한 수준이며, 전년 대비 다소 하락하는 모습을 보였음 · 비전과 미션 및 전략체계도 개선, 핵심성과지표의 합리적 목표치 설정, 성과관리시스템 및 이해관계자 관리시스템의 전산화, 사업배분체계 합리화 등의 노력이 필요함.	70.43	73.56	↓
조직·인적 자원관리	· 평가 결과가 전년 대비 매우 크게 하락하였음 · 여성관리자 비율 제고, 협업관련 갈등 해소방안 마련, 기관장 결재 비중 축소, 인사위 외부위원 확대, 교육 및 성과관리에서 구성원 의견 수렴 확대 등의 노력이 필요함	62.75	86.92	↓
재정·정보 관리	· 전년 대비 노력과 실적이 개선되었으나, 절대적 기준에서는 개선의 여지가 큼 · 예산 수립시 시나리오분석에 기초한 대응방안 강화, 다양한 예산절감 방안 마련, 재물조사리스트와 자산관리프로그램 및 예산시스템 간의 연계, 공공데이터 발굴을 위한 의견 수렴 및 협업사례 홍보 등의 노력이 필요함	67.63	61.60	↑
기관성과	· 전년 대비 노력과 실적에서의 다소의 개선을 이루었으며 우수한 수준을 나타내고 있음 · 특성지표 적정성 개선을 위해서는 기관 통제 가능 요소 중심 지표 설정과 기관목표와 성과지표 간의 연계 강화가 필요함	91.80	87.09	↑
사회성과	· 전년 대비 사회성과가 큰 폭으로 증가하였으며 도 권장정책 이행실적이 우수함	93.33	77.35	↑

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

1 리더십

핵심성과 지 표 명	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	리더십	지표성격	정성
			평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	71.33점	득 점	2.14

□ 종합의견

- 2018년 현 기관장은 대내적으로는 소통의 리더십을 발휘하면서, 대외적으로는 언론미디어를 통해 기관 사업과 콘텐츠정책을 알리면서 경영의지를 뚜렷이 표명하였음
- 기관은 최근 사업과 인력, 예산이 증가하는 추세이지만, 기관 사업의 초점과 고유의 색깔은 불분명해지는 경향을 보이고 있음. 사업과 장르, 가치사슬 등 여러 측면에서 다양한 이질성이 존재하므로, 효과적인 선택과 집중을 통해 기관의 중장기 발전 방안을 모색할 필요가 있음
- ‘라이브챗’을 도입, 실시하여 고객과의 소통을 확대하였으며, 사업관리제도를 통해 미션과 비전의 부서별, 개인별 공유수준을 높일 수 있었음. 기관이 통제 가능하고, 기관 사업효과를 직접 측정가능한 지표로 주요 성과지표를 개선하는 것이 필요함. 또한 여전히 낮은 개인과 팀별 기관 전략과 실행과제 등의 이해도를 높이기 위한 노력이 강화되어야 할 것임

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 현 기관장은 2017년 8월말 취임하여, 하반기 기관 현황과악 시기를 거쳤으며, 기관에 대한 깊은 이해를 바탕으로, 2018년 적극적 경영의지를 표명할 수 있었음
- 기관의 사업과 예산, 인력 규모가 지속적으로 증가하고 있는 추세임. 사업 팽창으로 인해 불가피하게 발생하는 잦은 인사이동은 구성원들의 고충이기도 하였음. 기관장은 소통의 리더십을 강조하면서 기관 경영에서의 애로사항을 해소하고 기관 내부적으로 경영의지를 실현하고자 하였음

- 전년대비 개선수준

- 현 기관장의 주도하에 기존에 수립된 기관 중기 전략(2017-2020)을 최신 환경 변화에 맞게 재조정하기 위하여 2017년 12월부터 경영계획 수립을 개시하였고 2018년 3월에 경영계획 수립을 완료하였음

- 잘된 점

- 현 기관장은 오랜 기간동안 방송언론분야에 종사하면서 축적한 역량을 활용하여, 기관의 사명과 역할을 언론미디어 등을 통해 기관 외부에 적극적으로 홍보하였음. 이는 기관의 인지도를 높이고, 콘텐츠산업의 정책방향 및 지역특화 클러스터 활성화에 대한 기관 안팎의 관심을 높이는데 기여한 것으로 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 사업, 장르(출판, 음악, 게임, 영화, 만화, 애니메이션 등), 비즈니스 가치사슬(R&D, 제작, 투자지원, 인력양성, 마케팅, 정책연구 등), 지역 등 다양한 측면에서 이질성이 존재함. 중장기 전략 실행과정에서 이러한 사업의 다양성, 장르의 다양성, 지역 분산성 등의 이질성을 잘 통합해나가는 것이 중요한 과제일 것임

- 개선방안

- 장르와, 가치사슬, 사업 등에서의 선택과 집중 및 차별화된 융복합모델 개발 등을 통해 기관의 장기 발전전략을 마련하는 기관장의 리더십이 필요할 것임

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

- 운용 수준

- 민선 7기 도정에 따른 핵심가치를 수용하였으며 변화된 환경에 발맞추어

기관 경영전략체계를 재수립하였음. 기관의 2018 전략체계에서는 핵심 가치가 없었으나, 민선 7기 도정의 핵심가치인 공정, 평화, 복지를 반영하여 기관의 핵심가치를 창의, 혁신, 복지로 설정함

- 전년대비 개선수준

- 업무개선 사항 발굴 및 개선을 위한 추진체계를 만들고 실행하였음. 원장과의 대화, 조직문화혁신협의회, 사업관리제도, 라이브챗 등을 통해 수집된 업무개선 과제(총 272건)를 정리하고, 121건은 실행하고, 151건은 보류하는 등의 우선순위를 부여하여, 대대적인 사업관리 개선과 조직관리 개선을 추진하였음

- 잘된 점

- 실시간 온라인 고객 커뮤니케이션 채널인 ‘라이브챗’을 도입·운영하여, 2,968건의 온라인 상담(97% 만족도 실현)을 진행하면서 고객과의 의사소통을 활성화함으로써, 기업의 전략 실행에서 발생할 수 있는 문제점을 최소화하기 위해서 노력하였음

- 미흡한 점

- 성과평가지표 선정 시 기관 사업 효과를 최대한 정확하게 측정할 수 있는 지표를 정해야 함. 예를 들어, 2018 경영목표 중 하나인 20조 4,400억원의 목표는 경기도 전체 콘텐츠관련 기업의 총 매출임. 경기도 소재 콘텐츠기업 매출 총액 또는 기관 사업에 의해 지원 받은 기업 전체의 매출액/수출액 총액은 기관 사업으로 인한 수혜효과를 제대로 측정할 수 없으므로, 사업 효과를 과대평가할 가능성이 높음. 특정 기업 전체 매출 중에서, 기관 사업에 의해 지원 받은 사업 매출로 한정하거나 이 지표를 병행 사용하는 것이 바람직할 것임

- 개선방안

- 2018년 기관 주요성과 및 실적 집계와 관련하여 글로벌 비즈니스 지원 166개사 또는 게임기업 해외진출 지원 250개사 등의 실적 역시 단순실적보다 투입 대비 산출 지표로 전환하든지, 병행하는 것이 필요함. 예를 들어 관련 업무담당자 1인당, 또는 총 인력의 투입 일수 대비 실적치를 활용하는 것이 바람직할 것임

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

- 운용 수준

- 비전과 미션, 전략 등을 부서별로, 개인별로 공유하기 위하여 기관장이 소통의 리더십을 강조하면서 기관 내 수직적, 수평적 의사소통의 활성화를 촉진하고자 노력하였음
- 전직원 워크숍, 원데이워크숍, 본부별 워크숍, 월례회의, 직원과의 소통 시간 등을 활용하여, 비전과 미션의 부서별, 개인별 공유수준을 기관장이 모니터링할 수 있었음
- 전년대비 개선수준
 - 연간 사업관리제도를 강화하여, 월간 사업계획 및 추진실적 점검과 상반기/하반기 추진실적 점검을 통해, 비전과 미션, 전략과 실행과제 등의 일체화된 공유수준을 모니터링할 수 있게 되었음
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 비전과 미션, 전략과 실행과제 등에 대한 팀별, 개인별 이해수준과 공유수준을 높이려는 다양한 조치를 취하고 있으나, 업무 증가 등의 이유로 실제 공유수준은 높지 않으며, 이는 내부고객만족도 등을 통해서도 간접적으로 나타남
- 개선방안
 - 기관 내에 사업의 다양성 또는 비즈니스 가치사슬에서의 다양성, 장르의 다양성, 지역 분산성 등이 클수록 기관 전체, 본부별, 팀별, 개인별 핵심성과지표(KPI)를 합리적으로 선정하는 프로세스에 구성원들이 폭넓게 참여하기는 어려워질 것이며 타당성과 신뢰성을 구비한 핵심성과지표의 설정도 어려워질 것임. 이를 극복하기 위하여 인력의 활발한 배치전환과 같은, 타 팀/본부/사업 등에 대한 이해도를 높이려는 기관 및 기관장의 노력이 배가될 필요가 있음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	리더십	지표성격	정성
			평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	66점	득 점	1.32

□ 종합의견

- 성과평가 시스템을 체계화하고, 성과와 관련되는 보상체계를 개선하기 위해, 조직문화혁신협의회를 구성하여, 10개의 과제를 수행하고, 직급체계 개편을 통해 임금격차 문제를 해결하기 위해 노력하였음. 연공서열에 의해 영향받는 성과평가 운영 현실을 개선하기 위한 노력이 강화되어야 할 것임
- 2017년도 내부고객만족도 조사 결과가 경기도 전체 공공기관 중에서도 가장 낮은 수준이었음. 이를 개선하기 위해 기관과 기관장, 구성원과 노동조합 등이 합심하여, 다양한 노력을 경주하였으며, 그 결과 경기도 전체 공공기관 중에서 전년 대비 가장 많이 개선되는 뚜렷한 실적을 거두었음. 하지만, 타 기관 대비 내부고객만족도는 여전히 매우 낮은 수준이며, 개선의 여지가 상당하므로, 기관이 다양한 내재적 보상을 활용하여 구성원들을 동기부여 하려는 지속적인 노력이 필요함

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 성과평가시스템에 대한 기관 내부의 낮은 공감대, 성과평가시스템에 대한 적은 관심과 투자, 과거 기관장들의 짧은 임기 등 여러 원인들로 인해, 기관의 짧지 않은 연혁에도 불구하고 성과지향적 조직문화가 정착되지 못한 상태임
 - 성과연계형 보상체계 구축보다는 기관의 특수한 집단 간 임금격차 문제의 해소가 보다 중요한 현안이었음. 그간 임금격차 문제를 해소하기 위한 다양한 노력을 경주해 왔으며, 일정한 성과를 거두고 있음. 그러나 임금체계의 합리성 제고에 머물러 있고, 성과연계형 보상체계 확립의 단계로는 발전하지 못하고 있는 상태임

- 전년대비 개선수준

- 기관 내 구성원들간 통합 저해 요인인 임금격차 문제 해소를 위해 2016년부터 하후상박원칙 적용, 임금인상 재원의 임금격차 해소에의 활용, 정액제 인상 등의 노력을 기울여왔음. 2018년에는 기존 5직급 체계를 8직급 체계로 바꾸어 실시함으로써 구성원 집단 간 임금격차 문제를 추가적으로 해소하기 위한 노력을 경주하였음

- 잘된 점

- 타 기관 대비 매우 낮은 내부고객만족도 제고와 임금격차 문제 해소를 위해서 성과평가 시스템의 개선, 포상 및 인센티브 제도의 개편과 확대, 기관 내 의사소통 활성화 등 다양한 노력을 기울였음
- 한울협의회, 노동조합, 직원대표 및 관리직 대표 등이 참여하여 기관 조직문화의 혁신을 목적으로 하는 조직문화혁신협의회를 2018년 3월에 구성하여, 연말까지 운영하였음. 이는 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략과 실천방안 마련의 구체적인 예임

- 미흡한 점

- 성과평가 실행과정에서 팀 성과와 개인 성과가 아닌 개인의 직급이나 팀내 서열 등 연공서열에 의한 평가가 아직도 영향을 미치는 것으로 보이며, 이를 극복하기 위한 제도적 장치가 강화되어야 할 것임

- 개선방안

- 기관 자체적으로 성과평가 방식의 다양한 측면에 대한 자체 조사를 강구할 필요가 있음
- 낮은 내부고객만족도와 성과평가시스템의 초기단계 등을 고려하면 조직문화혁신협의회의 활동이 2018년 한해가 아닌 장기에 걸쳐 필요할 것임

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

- 운용 수준

- 2018년도 내부고객만족도 조사에서 기관의 만족도는 63.5점으로서 경기도 전체 공공기관 평균(72.4점)에 비해 크게 낮은 수준에 해당함. 아울러 경제지원과 진흥기관 유형 평균(70.4점)에도 크게 못미치며, 해당 유형 기관들 중에서 가장 낮은 내부고객만족도를 보이고 있음. 내부고객만족도의 절대적 수준을 고려할 때 많은 개선 노력이 필요한 수준이며, 기관 구성원들에 대한 다양한 방식을 활용한 효과적인 동기부여 프로그램을 발굴, 실시하는 것이 시급한 과제임을 알 수 있음

- 전년대비 개선수준

- 2017년 내부고객만족도 조사에서 경기도 전체 공공기관(평균 74.9점) 중 가장 낮은 만족도(54.5점)를 보인 바 있음. 이러한 수치는 조직구성원에 대한 동기부여 시스템과 기관의 직원 관리시스템에 큰 문제가 있음을 의미 하였음. 2018년 조사에서는 전년도의 54.5점에서 9점이 증가한 63.5점을 보였으며, 내부고객만족도의 제고 노력이 효과를 낳는 것으로 해석됨. 2017년 55.7점이었던 조직문화지수가 2018년에는 9.7점이나 상승한 65.5점으로 개선된 점 역시 내부고객만족도의 개선을 뒷받침하는 결과임

- 잘된 점

- 내부고객만족도가 경기도 공공기관 중 가장 낮은 수준이라는 점의 심각성을 노·사가 인식하고 2018년 조직 및 보수체계 진단 컨설팅을 실시하였음. 포상과 인센티브 방식의 개선을 실현하였으며, 아울러 현안에 대한 조직 문화혁신협의회와 같은 구성원 의견 수렴, 노사 간의 의견교환과 소통을 강화하는 노력을 경주하였음

- 미흡한 점

- 기관의 내부고객만족도 63.5점 수준은 경기도 공공기관 전체 내부고객만족도 조사 평균인 72.4점과 비교하면 경기도 공공기관 중에서 여전히 낮은 수준임. 또한 경제지원과 진흥기관 유형 공공기관 평균점수인 70.4점에 비교하더라도, 가장 낮은 수준임. 따라서 개선의 여지가 많은 상황임

- 개선방안

- 보상수준 및 보상체계의 급격한 개선이 어려운 공공기관의 특성을 고려할 때, 보상을 제외한 다른 외재적 보상(휴가, 업무부담의 경감 등)이나, 내재적 보상(구성원의 능력과 선호에 부합하는 직무 배치, 역량 제고에 기여하는 직무경험 및 직무교육 제공, 상사/동료와의 인간관계 개선 및 조직 내 의사소통의 활성화) 방식의 개선을 적극적으로 모색할 필요가 있음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

2 일자리 확대

핵심성과 지 표 명	일자리 창출					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 일자리 확대	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3	평 점	90점	득 점	2.7
정성지표	평가등급	2등급	평 점	85점	가 중 치 득 점	2 1.7
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 기관은 대내외 환경변화에 따른 인력운용 기본방침을 정하고 중장기 인력운용 계획을 수립하는 등 체계적인 일자리 창출을 위한 노력을 기울였음. 사업 확대를 통해 직접적인 일자리 창출에 기여하였으며 기관의 여건이 허락하는 범위 내에서 경기도내 청년 일자리 기반을 조성하는 등 정부와 경기도의 정책에 부응하는 새로운 일자리 창출을 위해 노력을 기울인 것으로 판단함
- 기관은 시차출퇴근제도를 고도화한 자율출퇴근제를 도입하고 근태관리시스템을 구축하였으며 직원의 일·가정 양립 및 삶의 질 향상을 위하여 적극적으로 노력하였음. 또한 임직원이 육아휴직, 연차사용 등도 자유롭게 활용하는 등 일하고 싶은 직장 문화를 만들기 위해 지속적으로 노력하고 있는 것으로 판단함

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 기관의 산업현황 분석에 따라 2018년 중장기 인력운용계획을 수립하여 각 부서의 분기별 인력수요조사 및 채용, 청년인턴사업 활용 등 신규 일자리 창출을 위해 다양한 노력을 전개하였음
- 청년 의무고용비율 기준을 달성하였고 신규 사업 발굴 및 예산확보를 통해 신규 일자리 창출을 도모하였다고 판단함
- 간접고용 근로자들의 직접고용 전환, 비정규직의 정규직 전환을 통해 적극적인 일자리 창출과 고용안정 노력을 기울였음. 또한 전환 과정에서 내부구성원들 간의 소통과 절차를 적절하게 운영하여 갈등없이 공감대를

이끌어낸 것으로 판단함

- 정원 대비 결원 비율이 감소하였으며, 정규직 채용 비율을 16% 이상 확대하는 노력을 전개하였음. 또한 정원 대비 5.32%를 청년을 채용하여 청년들의 일자리를 지원하였으며 청년인턴제도를 통해 인턴으로 재직 중 2명을 직원으로 채용하는 등 청년들의 고용 애로 해소와 청년 일자리 창출을 위해 노력하였음. 뿐만 아니라 간접고용 근로자 전원을 직접고용으로 전환 완료하는 노력도 병행하였음
- 잘된 점
 - 기관 예산 및 사업의 발생·폐지, 전년도 계약직 직원의 과다 등을 고려하였고 국내외 콘텐츠 시장의 성장에 발맞추어 기관의 중장기 인력운용 계획 수립하였음. 청년, 장애인 의무고용 비율을 준수하였으며 기관의 클러스터 확장에 따른 기관 내 일자리 창출 뿐만 아니라 기관의 사업 목적인 지역경제 활성화 및 경기도 일자리 창출 기반조성을 위해 노력하는 등 적극적으로 정부와 경기도 정책에 부응하려는 노력을 전개하였음
- 미흡한 점
 - 비정규직 전환 컨설팅을 통해 전년대비 비정규직 인원이 감소하였음에도 계약직 직원의 비중이 과다함
- 개선방안
 - 신규사업 발굴 및 자체 사업 확대를 통해 질 좋은 일자리 및 신규 일자리 창출 노력을 기울여야 함

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

- 운용 수준
 - 일·가정 양립 문화를 위해 고도화된 시차출퇴근제(자율출퇴근제) 운영 및 근태시스템 구축을 추진하였으며 근로시간 주 52시간의 안정적 도입 및 근로시간 단축을 위해 노력하였음
 - 육아 휴직, 연가 사용은 매우 활발하게 이루어지고 있으나 그 외 업무프로세스에 대한 표준화 및 전산화가 미비하여 업무 효율화가 필요하고 이에 따라 인사, 교육, 평가 및 성과 등 경영관리 시스템 구축이 필요함
- 전년대비 개선수준
 - 2단계의 시차출퇴근제도(8시, 10시 출근)에서 자율출퇴근제도로 제도를 고도화하여 전직원이 자유롭게 활용하는 조직문화가 정착되었고 이에 따라 직원들의 만족도가 높아졌음

- 또한 근태 관리의 전산 및 정보화를 통해 업무 효율성을 제고하여 일하고 싶은 직장을 만들기 위해 지속적으로 노력하였음
- 잘된 점
 - 2015년~2017년 사이에는 유연근무 참여비율을 확대하였으며 2018년에는 자율출퇴근제를 도입함으로써 장기적으로 주52시간 근로시간의 안정적인 도입을 위한 준비를 지속적으로 해왔음. 뿐만 아니라 조직문화 혁신협의회를 신설하고 노사간의 대화 속에서 각 계층의 의견수렴을 진행하였고 근태 관리시스템 구축 및 대체휴일 사용 등을 통해 주 52시간을 준수하는 문화를 정착하였음
- 미흡한 점
 - 전년 대비 연가 사용인원은 확대되었으나 연가사용률은 감소하였음
- 개선방안
 - 연가 사용률 확대를 위한 기관 차원의 노력이 필요함

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

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

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
94명	2명	5명	100%	1	1

- 평가의견
 - 2018년 고용 청년근로자 수는 5명으로써, 목표치인 정원대비 3%(2명)을 달성하였음. 이에 따라 1점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 타 기관과 차별화되는 제도인 진흥원의 자율출퇴근제는 일·가정 양립을 위한 근로시간 단축 노력을 기울인 적절한 사례로 보여짐. 기존의 8시, 10시 출근 형태에서 8시부터 10시 사이에 자유롭게 출근하여 근무시간 8시간을 준수하고 퇴근함으로써 학업 병행 등 직원 개인의 라이프 스타일에 맞춘 일·가정 양립을 지원하였음. 진흥원의 자율출퇴근 제도에 대한 직원들의 만족도는 만족 이상 96%에 달하며 활용도가 높아 일·가정 양립을 위한 제도로써 효과적이라고 판단함

핵심성과 지 표 명	일자리 질 개선					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	일자리 확대	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	72.67점	득 점	2.18

□ 종합의견

- 정부 정책 가이드라인에 따라 정규직 전환 심의위원회를 구성하여 전환규모 및 채용방식 등을 내부 및 외부전문가들의 논의를 거쳐 합리적으로 진행하였음. 심의위원회는 기간제 근로자의 수행업무 직무분석 결과를 기반으로 총 72개 직무 중 33개 직무의 전환규모를 확정하였고 대상자인 기간제 근로자간 제한 경쟁채용을 원칙으로 최종 대상자 33명 중 32명이 합격하여 무리없이 전환을 완료한 바 정부와 경기도의 정책에 부응하는 노력을 경주한 것으로 판단함
- 정부정책 상시 모니터링을 기반으로 선제적 준비 및 제한경쟁채용을 공정하고 투명하게 진행하였으며 정규직 전환 대상자들에게 전환 채용 절차 등에 대해 2회의 사전 설명회를 통해 정보의 불균형이 없도록 노력하였음. 뿐만 아니라 무기계약근로자 운영규정을 개정하여 일반직 직원과의 차별이 발생하지 않도록 제도를 마련하는 등 차별없는 직장문화를 만들기 위해 적극적인 노력을 진행하였다고 판단함

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.18
비정규직의 정규직 전환 실적	1	1
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.03
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.4)
(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)	(0.43)
정규직 대비 비정규직 비율	0.5	0.15

□ 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
33명	32명	97%	1	1

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 33명이며, 정규직 전환자 수는 32명임. 전환율이 97%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. 6. 22.
- 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. 6. 22일이므로, 2018년 6월 기준에 해당되어 0.4점으로 평가되었음

② 임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진실적

- 추진일시 : 2018. 11. 27.
- 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. 27일이므로, 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 기간제 근로자 정규직 전환을 위한 심의위원회를 구성하였으며 위원은 정부 가이드라인에 따라 총 6명(내외부인원 1/2)으로 구성하였고 외부인원 3인 중 1인은 노조의 자문 노무사를 위촉하여 노사갈등을 최소화 하고 공감대를 형성하도록 노력하였음
- 심의위원회는 총 3회의 심의위원회 개최를 통해 기간제 근로자의 수행업무 직무분석 결과를 기반으로 각 업무별 상세 분석 및 검토하여 총 72개 직무 중 33개 직무의 전환규모 및 채용방식 등을 결정하는 과정을 거쳤음

- 잘된 점

- 노조의 자문 노무사를 심의위원으로 위촉하고 전환방식 등을 사전 설명 하여 노사갈등을 최소화하고 공감대를 형성하는 등 전환을 위한 사전 노력을 충분히 진행하였음
- 이를 통해 제한경쟁 전환 채용 방식을 도입하였고 노사갈등의 최소화 및 전환 채용의 공정성을 확보하여 성공적으로 정규직 전환을 완료하는 노력을 진행했다고 판단함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

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

- 평가결과

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
114명	41명	35.96%	0.5	0.15

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 41명으로, 정규직 수 114명 대비 35.96%임. 이에 따라 0.15점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 정부정책 상시 모니터링을 기반으로 공공부문 2단계 정규직 전환 가이드라인 발표 전후 선제적 준비 및 대응을 통해 공정하고 투명한 정규직 전환 추진을 완료하려는 준비를 진행하였음. 정부 가이드라인에 따라 정규직 전환 심의 위원회를 구성, 기간제 근로자의 업무를 상세 분석 및 검토하여 총 72개 직무 중 33개 직무의 전환규모 확정하는 등 준비작업을 진행하였고 최종 32명이 합격하여 성공적으로 전환절차를 완료하였다고 판단함
- 기관의 정규직 전환의 공정하고 투명한 절차 추진을 위해 당시 근무하고 있는 모든 기간제 근로자 72명에게 응시 기회 및 직무 선택의 기회를 부여하였으며 기존 정규직 채용 절차와 동일한 방식의 필기·면접 시험을 실시하여 공정성 및 전환 절차의 투명성을 확보하였음. 또한 필기시험 문제 출제, 면접심사위원 선정 등 모든 절차를 외부 전문채용 업체에 위탁하여 내부 인사 관여도를 최소화함으로써 공정성 제고를 위해 바람직한 노력을 경주했다고 판단함

3 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회와의 연계노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3.75	평 점	64점	득 점	2.4
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	75점	득 점	2.25
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	20점	득 점	0.15

□ 종합의견

- 고객만족을 위한 중장기적이고 체계적인 로드맵을 마련하고 실천하여야 함. 고객 의견을 반영한 개선활동을 진행하고 있고, 고객 요구 및 불만에 대응하기 위해 라이브챗 등을 통해 운영하고 있으나, 통합적인 고객관리시스템은 구축되지 않았음. 유관기관, 입주기업 등으로부터 의견 수렴을 하고 있으나, 도민 및 시군 등 지역사회로부터의 의견 수렴을 위한 채널은 미흡함. 클러스터 센터 중심으로 기관 및 지역사회의 특성을 반영하여 지역사회와 상생하는 연계 노력이 이루어지고 있으며 지역사회 공헌활동은 기관의 비전과 연계하여 추진하고 있음
- 잠재적 고객의 의견을 수렴할 수 있는 방안과 임직원의 고객만족 경영마인드 함양을 위한 구체적인 실천 방안 마련이 요구됨

□ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 고객서비스 현장과 슬로건, 고객응대 가이드라인, 고객 의견 수렴 체계를 정비하여 실천체계를 갖추고 있음. 고객 대상 설명회 및 컨설팅, 입주기업 간담회, 지역글로벌 게임센터 협의회, 입주민 반사회 등을 운영하고 있으며 수렴된 고객의 의견에 따라 개선활동을 진행하고 있음. 특히, 홈페이지 내 라이브챗을 통해 실시간 의견 접수 및 처리하고 있으며, 라이브챗 운영 전담부서와 고객의 소리 전담 처리 부서를 지정하였음

- 전년대비 개선수준
 - 라이브챗의 운영으로 실시간 온라인 고객 대응시스템을 구축하고 고객응대 관련 데이터를 수집·활용하고 있음
- 잘된 점
 - 라이브챗의 운영으로 실시간 온라인 고객 대응시스템을 구축한 점은 기관의 긍정적인 노력임
- 미흡한 점
 - 라이브챗을 활용하지 않는 고객에 대한 대응과 잠재적 고객의 의견 수렴 실적이 미흡함
- 개선방안
 - 고객만족을 위한 로드맵을 점검하여 중장기적이고 체계적인 로드맵을 마련하고 실천하여야 함
 - 라이브챗을 활용하지 않는 고객의 의견 수렴 방안, 잠재적 고객의 의견 수렴 방안, 임직원의 고객만족 경영 마인드 함양을 위한 구체적인 실천 방안 등의 마련이 요구됨

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

- 운용 수준
 - 고객 요구 및 불만을 수렴하기 위하여 국민신문고, 홈페이지, 라이브챗, SNS 채널 등을 운영하고 있으며, 민원을 접수 받은 직원이 해당 담당자에게 민원을 전달하고 담당자가 직접 답변하는 방식으로 민원 응대 절차를 운영하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 라이브챗 운영을 통해 고객 요구나 불만에 대응하고 있음
- 잘된 점
 - 라이브챗을 운영하여 고객 요구나 불만사항에 즉각적으로 대응하고 있음
- 미흡한 점
 - 라이브챗을 활용하지 않는 고객이나 기관의 사업과 관련 없는 잠재적 고객의 요구나 불만에 대한 대응이 미흡하며, 통합적인 고객관리시스템이 마련되지 않았음

- 개선방안

- 잠재적 고객 등의 요구나 불만을 수렴할 수 있는 적극적인 채널 구축이 필요하며, 체계적인 대응을 위한 통합 고객관리시스템 구축과 평가와 환류를 위한 제도적 장치 마련이 요구됨

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

- 운용 수준

- 유관 기관, 입주기업 등으로부터 의견 수렴을 실시하고 있으나, 도민, 시·군 등 지역사회로부터 의견 수렴을 위한 채널은 미흡함. 클러스터센터 중심으로 기관 및 지역사회의 특성을 반영하여 지역사회와의 상생을 위한 다양한 연계 노력이 이루어지고 있음. 지역사회 공헌활동은 기관의 고유 비전 및 미션과 연계되어 진행되고 있음

- 전년대비 개선수준

- 클러스터센터 중심으로 지역사회와의 상생을 위한 연계노력이 이루어짐

- 잘된 점

- 아카데미 군인교육 등 지역사회에 맞는 다양한 상생 프로그램을 운영하였음

- 미흡한 점

- 도민, 시·군 등 지역사회로부터 의견 수렴을 위한 채널이 미흡하며, 클러스터센터 중심이 아닌 기관 고유의 비전과 미션이 연계된 지역사회와의 상생을 위한 다양한 연계 노력은 미흡함

- 개선방안

- 도민 등 다양한 의견을 수렴할 수 있는 채널을 마련하고 지역사회 연계를 위한 체계적이고 종합적인 계획 수립이 필요함

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

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

- 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
18,033,925천원	301,594천원	1.67%	0.75	0.15

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 18,033,925천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 301,594천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 1.67%로써, 1~2% 미만에 해당되어 0.15점으로 평가되었음

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	사회적 책임이행노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
합 계	가 중 치	5.75	평 점	54.96점	득 점	3.16
정성지표	운용수준	보통	평가등급	6등급	가 중 치	4
	개선수준	미흡	평 점	45점	득 점	1.8
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	77.71점	득 점	1.36

□ 종합의견

- 윤리헌장, 임직원 행동강령 등 규정이 정비되어 있으며, 청렴감사실이 전담 부서로 지정, 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있음. 청렴서약식, 반부패 청렴교육 등을 시행하고 있음. 이사회 활성화를 위한 구체적인 계획 및 추진 체계가 일부 구축되어 있으나 이사회의 실질적 역할 강화에는 다소 못미치고, 인력 부족으로 인해 내부감사시스템을 원활히 운영하기에는 충분하지 않음
- 윤리경영 추진체계를 재정비하여 실효성을 높이고 임직원의 갑질 등 위법, 부당행위에 대한 근절 방안을 보완할 필요가 있음. 이사회의 활성화와 실질적 기능 강화를 위한 노력이 제고되어야 하며, 내부감사 직무수행 기준과 절차, 내부감사시스템 구축에 관한 세부 규정을 마련하고 내부감사결과를 홈페이지에 공개해야 함

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 윤리헌장, 임직원 행동강령, 직원경고등 처분에 관한 규칙, 성희롱 예방에 관한 규칙, 인권경영 규칙, 항공마일리지 운영규칙 등 규정이 정비되어 있으며, 청렴감사실이 전담부서로 지정됨. 기관장이 직원과 열린 대화를 통해 청렴문화 확산 및 청렴의지 표명을 하였으며, 청렴서약식과 반부패 청렴교육을 실시하였음. 행동강령 이행실태 점검과 법인카드 상시 모니터링 시스템을 운영하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 임직원 행동강령을 개정하여 부패방지과 공정한 직무수행을 위한 근거를 마련하였고, 인권경영 규칙을 제정하여 임직원과 이해관계자의 인권보호·증진을 위한 기반을 마련하였음

- 잘된 점

- 인권경영 규칙을 제정하여 인권보호·증진의 기틀을 마련하고 청렴서약을 실시하였음

- 미흡한 점

- 클린신고센터에 대한 고객의 접근이 어렵거나 불가능하여 임직원의 갑질 등 위법·부당행위를 근절하기 위한 대책 마련이 요구됨. 청렴교육 이수 시간도 부족하고 청렴 관련 점검 및 평가 체계도 미흡한 실정임

- 개선방안

- 윤리경영 추진체계를 재정비하여 실효성을 높이고, 임직원의 갑질 등 위법·부당행위에 대한 근절 방안을 보완할 필요가 있음. 청렴교육을 의무교육으로 전환하고 이수 시간을 확대할 필요가 있음 청렴 관련 점검 및 평가체계를 마련하고 결과를 개인별 평가에 반영할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 이사회 활성화를 위한 구체적인 계획 및 추진체계가 일부 마련되어 있으나 이사회의 실질적 역할 강화에는 다소 못미침. 이사회 개최 횟수도 2017년도에 비하여 적은 수준임. 비상임 이사로부터 경영자문과 제언을 받고 있으며, 기관의 업무와 관련된 회의 등에 비상임 이사가 일부 참여하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 해당사항 없음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 이사회 개최 횟수, 안건 내용, 의결 결과를 고려할 때 이사회의 실질적인 운영이 미흡한 것으로 판단됨

- 개선방안

- 이사회는 실질적인 기능 강화를 위해서 상시적·정기적으로 개최되어야 하며, 지속적인 경영 참가로 기관의 업무에 대하여 정확히 숙지하도록 조치하여야 함

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

- 운용 수준

- 감사규정에 따라 내부통제 강화를 위한 내부감사 직무수행 기준과 절차가 마련되어 있으며, 정기감사, 수시감사, 사전감사가 이루어지고 있음. 내부감사에 대한 결과가 홈페이지에 공개되지 않았음

- 전년대비 개선수준

- 해당사항 없음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 내부감사 지적사항에 대한 개선노력이 미흡하며 내부감사에 대한 평가 및 환류 노력이 부족함

- 개선방안

- 내부감사 지적사항에 대한 개선노력과 평가, 환류를 위한 제도적 장치가 마련되어야 하고 내부감사 결과를 홈페이지에 공개해야 함

○ (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				
77명	12명	16%	미참여	미실시	0.15	0.1

- 평가의견
 - 2018년 성인지 교육 이수인원은 12명으로써, 현원 77명 대비 이수율은 16%임. 다만, 기관장이 성인지 교육에 미참여하였고, 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 실시하지 않음에 따라 0.1점으로 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
8.57	8.14	6.5	77.42	1.5	1.16

- 평가의견
 - 청렴도 점수는 2018년 8.57점, 2017년 8.14점이며, 개선실적 점수는 6.5점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.16점을 득점하였음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	노사상생					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1
	개선수준	우수	평 점	77점	득 점	0.77

□ 종합의견

- 노사협의회, 조직문화 혁신협의회 등의 노사간 의사소통 채널이 마련되어 있으며, 공식적으로 정례화되어 운영되고 있음. 이를 통하여 임금 협약이 완료되고, 조직문화 혁신, 복지, 처우 등 제도 및 경영개선이 이루어짐. 노사 및 관련자들로 구성된 직접고용 추진협의회를 통하여 간접고용(파견근로) 근로자를 직접고용(기간제근로) 근로자로 전환하였음
- 조직문화 혁신협의회의 지속적인 활동과 더불어 노사협의회의 활발한 활동을 통하여 내부고객 만족도 향상을 도모할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (노사화합) 노사간의 의사소통을 정례화 하고, 노사간 신뢰구축을 위한 노력을 기울이고 있는가(단체협약 또는 교섭, 노사간 협의, 제도의 불합리성 및 경영개선 반영 등)?
 - 운용 수준
 - 노사협의회, 조직문화 혁신협의회 등 노사간 의사소통 채널이 정례화되어 운영되고 있음. 노사간 의사소통 채널을 활성화하여 조직문화 혁신, 복지, 처우 등 다양한 제도를 개선하였고 간접고용 근로자의 직접고용 근로자로 전환 등을 추진하였음
 - 전년대비 개선수준
 - 직원의 근로환경 개선 및 직원 중심의 문제해결을 위한 조직문화 혁신 협의회를 구성, 전직원 대상 설문조사를 거쳐 14건의 혁신과제를 선정하고, 그 중 10건의 과제를 완료함
 - 잘된 점
 - 직원 중심의 조직문화혁신협의회를 구성하여 직원 화합 및 조직 문화를

혁신한 점은 기관의 긍정적인 노력임

- 미흡한 점

- 2017년 대비 내부고객 만족지수와 조직문화지수가 상승했으나, 절대 수준은 낮은 편으로 추가적인 노력이 요구됨

- 개선방안

- 조직문화혁신 협의회 및 노사협의회의 지속적인 활동을 통하여 내부고객 만족도 제고가 필요하며, 내부고객 만족도가 낮은 이유에 대한 분석 및 해소 방안을 모색할 필요가 있음

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	사회적 약자 배려					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	60점	득 점	1.8

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	1.8
① 장애인 고용	1	1
② 북한이탈주민 고용	0.5	0
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.3
⑤ 장애인 표준사업장 생산품 구매실적	0.5	0

□ 세부 평가의견

① (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

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

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

- 평가의견

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

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

- 측정산식

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

- 평가결과

북한이탈주민 재직근로자	가중치	득점
0명	0.5	0

- 평가의견

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

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

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
18,598,045천원	2,786,951천원	14.99%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 18,598,045천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 2,786,951천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 14.99%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
18,598,045천원	142,523천원	0.77%	0.5	0.3

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 18,598,045천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 142,523천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 0.77%로써, 0.6~0.8% 미만에 해당되어 0.3점으로 평가되었음

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

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

- 평가결과

기관 총구매액 (물품·용역)	장애인표준사업장 생산품 구매액	구매율	가중치	득점
18,033,924천원	7,910천원	0.04%	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 기관 총구매액은 18,033,924천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 7,910천원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0.04%로써, 0.3% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

핵심성과 지 표 명	친환경 경영					
	지표분류	평가영역 ☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	0.5	평 점	28점	득 점	0.14
정성지표	평가등급	5등급	평 점	55점	가 중 치	0.25
					득 점	0.14
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	0점	득 점	0

□ 종합의견

- 사무실 냉·난방 온도 제한, 저공해 차량 구매(임차), 일회용품 사용 자제, 미세 먼지 저감조치에 따른 차량 2부제 시행 등 친환경 경영을 위해 노력하였음
- 다만, 친환경 경영에 대한 종합적인 계획을 수립하고 이에 따라 교육과 실천이 이루어져야 하며, 고객과 함께 하는 친환경 활동에 대하여도 고민할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

○ 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준
 - 사무실 냉·난방 온도 제한, 저공해 차량 구매(임차), 일회용품 사용 자제, 미세 먼지 저감조치에 따른 차량 2부제 시행 등 친환경 경영을 위한 다양한 실천 노력을 하였음
- 잘된 점
 - 차량 2부제 시행 등 환경 보호를 위한 정부 정책에 적극적으로 대응하였음
- 미흡한 점
 - 친환경 경영에 대한 종합적인 계획과 중·장기적인 추진전략 및 실천 과제가 미비함
- 개선방안
 - 친환경 경영에 대한 종합계획을 수립하고 이에 따른 교육과 실천이 이루어질 필요가 있음

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

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
36,004천원	11,949천원	33.19%	0.25	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 36,004천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 11,949천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 33.19%로써, 50% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

4 혁신 성과

핵심성과 지 표 명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 혁신 성과	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	평가등급	2등급	평 점	89점	가 중 치 득 점	2 1.78

□ 종합의견

- 기관의 특성을 고려한 혁신 추진 체계를 구성하였으며 부서 및 직원의 의견을 수렴하기 위해 기관의 조직문화 혁신협의회를 구성하는 등 다양한 의견 수렴 채널을 운영하였음. 이를 통해 공동체 문화, 편안한 직장, 경쟁력 강화를 혁신 전략으로 삼아 7개분야 119개 과제 안전을 검토하였으며 이중 최종적으로 5개분야 14개 혁신 과제를 도출하였고 14개 과제 중 10개 혁신을 완료하는 등 혁신의 계획, 운영, 평가, 환류가 이루어질 수 있도록 지속적으로 노력한 점은 바람직한 것으로 평가됨
- 기관은 문화 예술 영역과 첨단 디지털 기술을 접목하고 기술집약적 산업을 촉진시키는 본연의 설립 목적에 맞게 향후 기관의 규모 및 위상에 맞는 혁신 과제 발굴 및 과제의 실행력 강화가 필요함. 이를 수행하기 위해 혁신 추진 체계의 고도화와 전문화가 이루어질 수 있도록 기관의 적극적인 노력을 요구함. 또한 기관 내에서 혁신문화가 확산 심화될 수 있도록 전직원이 참여하는 아이디어 경진대회의 적절한 개최 및 포상제도의 현실화 등 이를 뒷받침 하는 다양한 제도 및 혁신 환경을 도입할 것을 권유함

□ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
 - 운용 수준
 - 정부 지방공공기관 일하는 방식 혁신 방안에 기반하여 조직 혁신 전략을 수립하고 기관 특성에 맞는 조직문화 혁신협의회라는 추진체계를 조기에 신속하게 구성하였음
 - 조직문화 혁신협의회는 공동체 문화, 편안한 직장, 경쟁력 강화라는 혁신 전략을 기반으로 7개분야 119개 과제 안전을 검토하였으며 이중 최종적으로

5개분야 14개 혁신 과제를 도출하였고 14개 과제 중 10개 혁신을 완료하는 등 혁신의 계획, 운영, 평가, 환류가 이루어질 수 있도록 지속적으로 노력하였음

- 잘된 점

- 전 임직원을 조직혁신 과제 도출 과정에 적극적으로 참여시킴으로써 조직에 필요한 현실적 혁신과제의 발굴과 직원들의 주인의식 고취를 위해 노력하였음
- 기관의 특성을 고려한 혁신 추진 체계를 구성하였으며 부서 및 직원의 의견을 수렴하기 위해 조직문화 혁신협의회를 구성하는 등 다양한 의견 수렴 채널을 운영하였음
- 공동체 문화, 편안한 직장, 경쟁력 강화를 혁신전략으로 삼아 7개분야 119개 과제 안건을 검토하였으며 이 중 최종적으로 5개분야 14개 혁신 과제를 도출하였고 14개 과제 중 10개 혁신과제를 완료하였음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 일상적이고 상시적인 개선과 혁신을 위해 직원 및 부서들이 스스로 혁신하는 일상적 혁신조직문화 전략이 필요함

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

- 운용 수준

- 조직문화 혁신협의회라는 혁신 추진 체계를 구성하고 조직의 각 영역별 담당자를 지정하여 혁신의 추진력을 확보함
- 혁신 추진 구성원(담당자)은 총 14인으로 팀장급 3인, 노조 1인, 한울협의회 1인, 직원 대표 6인, 간사 2인으로 구성하였음
- 협의회 운영을 통해 도출된 혁신 과제를 조직 차원에서 행·재정적 지원을 우선순위 반영하는 등 혁신과제 추진을 위해 전사적인 노력을 기울였음

- 잘된 점

- 혁신 추진 체계 구성에 따른 각 분야별 담당자 지정은 명확하게 혁신 추진의 실행력과 책임을 담보하고 혁신사업 추진에 있어 높이 평가할만한 사항임. 공동체 문화, 편안한 직장, 경쟁력 강화를 혁신전략으로 삼아 혁신의 초기 계획부터 환류에 이르기까지 지속적으로 노력한 점은 바람직한 것으로 평가함
- ‘자율출퇴근제 도입’ 및 ‘근태관리시스템 구축’을 내부 논의를 거쳐 혁신 과제로 실행한 점은 조직 차원의 혁신 의지를 잘 나타내는 사례로 보여지며

향후 기관의 다양한 혁신아이디어가 창조될 수 있는 문화 기반을 형성한 것으로 판단함

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
 - 혁신과제 발굴을 위해 조직문화 혁신협의회, 분기별 원장과 직원과의 대화, 상·하반기 전직원 및 본부별 워크숍 등 노·사간 소통 채널 확대를 위해 지속적으로 노력한 것으로 판단함
 - 혁신과제의 도출은 조직문화 혁신협의회 회의, 원장과의 대화 및 워크숍 등에서 제안된 직원들의 의견을 기반으로 도출되었으며 도출된 과제는 즉시, 단기, 중기 및 장기로 구분하여 추진하였음
- 잘된 점
 - 혁신과제 발굴을 위해 조직문화 혁신협의회, 분기별 원장과 직원과의 대화, 상·하반기 전직원 및 본부별 워크숍 등 노·사간 소통 채널 확대를 위해 지속적으로 노력한 바 이는 조직 내부의 관점에서 필요한 혁신과제를 도출하고 실행한 것으로 바람직한 혁신 방향이라고 판단함
 - 아울러 혁신과제의 도출은 조직문화 혁신협의회 회의, 원장과의 대화 및 워크숍 등에서 제안된 직원들의 의견을 기반으로 도출되었으며 도출된 과제는 즉시, 단기, 중기 및 장기로 구분하여 명확하게 추진하였고 이는 혁신조직문화 확산에 도움이 되는 것으로 판단함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준
 - 내부조직적 관점에서 혁신을 추진하였으며 2018년 총 14개 혁신 과제를 도출하고 10개 과제를 최종 실행 완료(71.4%)하였음

- 혁신과제 추진 대표 사례는 ▶자율출퇴근제 도입을 통해 임직원의 업무 효율성 및 조직의 성과 제고 기여 ▶성과지향 조직 구조 및 관리직 비율 20% 준수 권고에 따른 조직 재정비 ▶중간관리자 육성 및 인력운영 체계 고도화를 위한 직급체계 개편 ▶효율적 인력 운영을 위한 부서정원제도 도입 등이며 혁신과제의 추진 과정을 협의회 개최 및 월례회의를 통해 직원들에게 설명하였음. 아울러 12월 월례회의 시 최종 혁신과제 추진 결과를 공유함으로써 전직원에게 혁신문화를 전파하는 노력을 기울였음
- 잘된 점
 - 내부조직적 관점에서 혁신을 추진하고 직원의 참여를 통한 혁신추진 프로세스가 진행된 점, 초기부터 혁신 과제 추진 목표를 설정하고 과제 추진을 위해 진행한 점, 전직원들이 혁신을 위해 함께 노력한 점은 매우 긍정적으로 평가하며 특히 추진결과에 대한 전직원 환류가 이루어지고 차년도 사업으로까지 연계되는 점도 높이 평가함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 기관의 혁신사업 진행의 경우 업무 제안 이행 실적이 우수한 부서 포상과 개인포상 등 혁신을 위한 내부 혁신 동력 확보 노력을 바람직하게 추진 하였으나 향후 기관의 다양하고 우수한 혁신과제 발굴 및 지속적인 실천을 위해서라도 포상금액을 현실화할 것을 권유함

□ 우수사례

- 기관의 특성을 고려한 혁신 추진 체계를 구성하고 내부조직적 관점에서 혁신을 추진하며 직원의 참여를 통한 혁신추진 프로세스가 진행된 점, 7개분야 119개 과제 안건을 검토하였으며 이 중 최종적으로 5개분야 14개 혁신 과제를 도출하였고 14개 과제 중 10개 혁신을 완료하는 등 혁신의 계획, 운영, 평가, 환류가 이루어질 수 있도록 지속적으로 노력한 점, 초기부터 혁신 과제 추진 목표를 설정하고 과제 추진을 위해 진행한 점 등은 매우 긍정적으로 평가하며 특히 추진결과에 대한 전직원 환류가 이루어지고 차년도 사업으로까지 연계 되는 점도 높이 평가함

5 전략

핵심성과 지 표 명	전략수립의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	전략 전략	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	68.5점	득 점	2.06

□ 종합의견

- 기관은 2017년 연구용역을 통해 2017 ~ 2020 중기 전략을 수립하였고, 2018년 기관 내부에서 롤링 작업을 수행하여 비전을 재수립하고 사업과제의 목표와 전략방향, 전략과제들을 도출하였음. 기관은 환경변화와 ICT 기술의 발전 현황, 도정 방향 등의 요인들을 고려하여 경영목표를 도전적으로 설정하고, SWOT 분석, 벤치마킹 수행을 통해 경영개선 방향을 반영한 추진전략들을 보완 및 구체화하였음
- 기관은 비전, 전략체계에서 사용하는 용어를 보다 명확하고 일관성 있게 정리하여 조직 대내/외 이해관계자들이 쉽고 분명하게 인식할 수 있도록 할 필요가 있음. 미션과 비전 아래 경영목표, 전략방향, 전략과제, 세부 실행과제, 경영방침 등의 hierarchy로 내용을 제시하고, 세부 실행과제 아래 매해 구체적인 사업내용들과 연계하여 책임부서, 협력부서, CSF, KPI, 정량 및 정성목표 등이 제시되는 체계로 표준화함이 바람직함
- 기관은 경영목표치를 설정함에 있어 과거 실적 분석에 근거하여 사업별 도전성을 발휘하였다고 사료됨. 각 본부, 팀 단위로 경영평가 지표별 목표를 배정하고 공통지표 비율을 상향하였음. 기관은 다양한 사업과제들을 수행함에 있어 전사적인 관점에서 파악하기 위하여 전체 사업들을 지원 단계별로 비즈니스 모델캔버스 5개 지표, 9개 영역으로 조명하여 분석함으로써 성과관리 고도화 노력을 기울인 점이 인정됨
- 기관은 경영목표치 설정에 있어 외부 경영환경 분석과 내부 자원 및 역량, 업무환경, 내부 리스크 등을 반영한 몇가지 시나리오들을 마련하여 적용하기 바라며, 성과지표의 개선 노력을 꾸준히 기울여 보다 합리적인 목표치 부여가 이루어지기 바람. 주요 사업별 대표 계량 성과지표를 선정하여 중점 관리함에 있어 SMART, 즉 구체성, 측정가능성, 비전정합성, 실현가능성, 시기적절성으로 파악하여 지표를 지속적으로 개선하려는 시도를 해보기 바람

- 기관은 신규 사업 발굴을 위한 전담부서로서 정책개발팀 운영을 하고 있음. 이에 따라 사업모델 연구개발, 신규 사업 개발, 시범사업 운영 등의 활동을 수행하며 다수의 유관기관들과 함께 협력사업을 추진하고자 함. 2018년에는 도정방향에 기여하는 16개의 사업을 발굴하여 4개를 선정, 실행하였음. 그러나 기관은 정책개발팀에서 주도하는 신규 사업 발굴 활동도 유효하나, 전사적으로 조직구성원들과 함께 기관의 대내/외 경영환경과 중앙 및 도의 정책, 외부 고객들의 니즈 및 벤치마킹 사례들을 적극적으로 함께 공유하고 제안제도 등을 통해 창의적인 사업 아이디어들을 도출하는 것도 요구됨. 창의적인 제안제도를 통해 조직구성원들이 현장에서 고안한 아이디어를 통해 참여하고 포상함으로써 조직문화를 활성화하고 참여를 독려하는 것은 기관이 설정한 핵심가치인 ‘창의, 혁신, 복지’ 관점에서 매우 바람직함
- 기관은 경기도 콘텐츠 산업 조례에 따른 사업을 기민하게 추진하여 운영하고 관련 연구조사를 수행하였으며, 경기도 콘텐츠 산업 정책 목표를 달성함에 있어 기관의 주요 사업추진을 통해 크게 기여함. 기관은 경기도 콘텐츠 산업 정책과 연계한 다양한 사업추진에 박차를 가해 유의미한 성과를 도출하였으나, 주요 성과지표들을 단기적, 계량적으로 도출하여 가시화하는 것과 동시에 중·장기적으로 각각의 사업들이 장차 큰 결실을 맺을 수 있는 인프라 구축과 3년 정도의 구체적인 사업추진 로드맵을 마련하여 일관되게 기업들과 관련 산업을 육성, 지원할 수 있기를 기대함
- 기관은 부족한 인력으로 다양한 사업을 보다 효율적으로 처리하기 위하여 HR 및 비즈니스 모델 캔버스 성과점검 및 성과측정, 평가 정보시스템 등의 구축이 시급하며, 사업 수행 프로세스의 효과적 개선을 위한 BPR 프로젝트도 필요하다고 사료됨. 이 모든 것은 기관이 중요하고 시급하다고 판단하는 전략방향 영역인 ‘지속가능 경영 인프라 구축’을 위해 특히 요구되는 바임

□ 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 2017년 연구용역을 통해 2017 ~ 2020 중기 전략을 수립하였고,

2018년 기관 내부에서 롤링 작업을 수행하여 비전을 재수립하고 사업과제의 목표와 전략방향, 전략과제들을 도출하였음. 기관은 환경변화와 ICT 기술의 발전 현황, 도정 방향 등의 요인들을 고려하여 경영목표를 도전적으로 설정하고, SWOT 분석, 벤치마킹 수행을 통해 경영개선 방향을 반영한 추진전략들을 보완 및 구체화하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 경영전략 추진을 위해 조직 체계를 개선하고, 전략과제별로 담당 본부 연계를 강화하여 경영성과 달성을 위한 기반을 구축하고자 하였음

- 잘된 점

- 기관은 2018년에 도전적으로 내부 역량을 발휘하여 경영계획을 자체 수립하는 시도를 한 점이 인정됨

- 미흡한 점

- 기관은 4가지 전략방향으로 콘텐츠 산업 선순환 생태계 조성, 지역특화 클러스터 활성화, 차세대 미래 성장기반 조성, 그리고 지속가능 경영 인프라 구축을 설정하였고, 14개의 전략과제를 제시하고 있으나 보고서 121page의 추진과제로는 15개를 도출하고 연계한 성과지표들을 보이고 있음. 이와 같이 일관성이 부족한 전략 및 추진과제 체계는 조직 대내/외 이해관계자들에게 기관의 비전/전략을 공유하고 확산시키는데 혼란과 어려움을 줄 수 있으므로 일관성 있고 분명한 체계를 수립하여 제시하기 바람

- 개선방안

- 기관은 비전, 전략체계에서 사용하는 용어를 보다 명확하고 일관성 있게 정리하여 조직 대내/외 이해관계자들이 쉽고 분명하게 인식할 수 있도록 할 필요가 있음. 미션과 비전 아래 경영목표, 전략방향, 전략과제, 세부 실행과제, 경영방침 등의 hierarchy로 내용을 제시하고, 세부 실행과제 아래 매해 구체적인 사업내용들과 연계하여 책임부서, 협력부서, CSF, KPI, 정량 및 정성목표 등이 제시되는 체계로 표준화함이 바람직함

○ (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 경영목표치를 설정함에 있어 과거 실적 분석에 근거하여 사업별 도전성을 발휘하였다고 사료됨. 각 본부, 팀 단위로 경영평가 지표별 목표를 배정하고 공통지표 비율을 상향하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 체계적인 사업실적 성과관리를 통해 성과목표 초과 달성을 이루면서 또한 지속적으로 도전적인 성과목표를 설정하려는 노력을 기울임

- 잘된 점

- 기관은 다양한 사업과제들을 수행함에 있어 전사적인 관점에서 파악하기 위하여 전체 사업들을 지원 단계별로 비즈니스 모델캔버스 5개 지표, 9개 영역으로 조명하여 분석함으로써 성과관리 고도화 노력을 기울였음

- 미흡한 점

- 기관은 현재 도전적인 경영목표치를 설정하고 있으나 주요 사업들의 목표치를 설정함에 있어 핵심 요인들을 반영한 최선의 경영실행 환경과 최악의 경영실행 환경에 따른 시나리오들을 마련하고, 그에 따른 목표치를 부여한 후, 또한 지속적으로 지표의 객관성과 합리성을 개선하기 위해 연구하는 활동이 요구됨

- 개선방안

- 경영목표치 설정에 있어 외부 경영환경 분석과 내부 자원 및 역량, 업무 환경, 내부 리스크 등을 반영한 몇가지 시나리오들을 마련하여 적용하기 바라며, 성과지표의 개선 노력을 꾸준히 기울여 보다 합리적인 목표치 부여가 이루어지기 바람. 기관은 주요 사업별 대표 계량 성과지표를 선정하여 중점 관리함에 있어 SMART, 즉 구체성, 측정가능성, 비전정합성, 실현가능성, 시기적절성으로 파악하여 지표를 지속적으로 개선하려는 시도를 해보기 바람

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

- 운용 수준

- 기관은 신규 사업 발굴을 위한 전담부서로서 정책개발팀 운영을 하고 있음. 이에 따라 사업모델 연구개발, 신규 사업 개발, 시범사업 운영 등의 활동을 수행하며 다수의 유관기관들과 함께 협력사업을 추진하고자 함. 2018년에는 도정방향에 기여하는 16개의 사업을 발굴하여 4개를 선정, 실행하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 기관장과 정책개발팀이 참여하는 19회의 정책회의를 통해 정책 및 산업 동향을 파악하고 사업개선을 위한 논의를 지속함으로써 기민하게 신규 사업 아이디어들을 도출하고 예산을 편성하였음

- 잘된 점

- 다양하고 창의적인 신규 사업 아이디어들을 발굴하고자 노력함

- 미흡한 점

- 특정 부서에서의 사업 발굴 활동 외에, 기관 대내/외 이해관계자들로부터의 니즈와 아이디어들을 보다 적극적으로 발굴하는 노력도 수행되기 바람. 이러한 과정을 통해 지속적으로 공유와 소통 문화와 협력활동들이 이루어 질 것임

- 개선방안

- 기관은 정책개발팀에서 주도하는 신규 사업 발굴 활동도 유효하나, 전사적으로 조직구성원들과 함께 기관의 대내/외 경영환경과 중앙 및 도의 정책, 외부 고객들의 니즈 및 벤치마킹 사례들을 적극적으로 함께 공유하고 제안제도 등을 통해 창의적인 사업 아이디어들을 도출하는 것도 요구됨. 창의적인 제안제도를 통해 조직구성원들이 현장에서 고안한 아이디어를 통해 참여하고 포상함으로써 조직문화를 활성화하고 참여를 독려하는 것은 기관이 설정한 핵심가치인 ‘창의, 혁신, 복지’ 관점에서 매우 바람직함

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

- 운용 수준

- 기관은 경기도 콘텐츠 산업 중장기 기본계획에 따라 경영계획을 반영하여 세부 실행전략을 도출하고 추진함. 더불어 민선 7기 핵심가치인 ‘공정, 평화, 복지’를 반영한 기관의 핵심가치를 신규로 도출하여 정의하고 그에 기반하여 사업을 수행하는 지침으로 삼음

- 전년대비 개선수준

- 해당사항 없음

- 잘된 점

- 기관은 경기도 콘텐츠 산업 조례에 따른 사업을 기민하게 추진하여 운영하고 관련 연구조사를 수행하였으며, 경기도 콘텐츠 산업 정책 목표를 달성함에 있어 기관의 주요 사업추진을 통해 크게 기여함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 경기도 콘텐츠 산업 정책과 연계한 다양한 사업추진에 박차를 가해 유의미한 성과를 도출하였으나, 주요 성과지표들을 단기적, 계량적으로 도출

하여 가시화하는 것과 동시에 중·장기적으로 각각의 사업들이 장차 큰 결실을 맺을 수 있는 인프라 구축과 3년 정도의 구체적인 사업추진 로드맵을 마련하여 일관되게 기업들과 관련 산업을 육성, 지원할 수 있기를 기대함

□ 우수사례

- 기관은 현재 적은 인력으로 전사적인 관점에서 사업들을 조명하기 위해 비즈니스 모델 캔버스 5개 지표, 9개 영역 설정에 따른 사업 성과점검 및 분석 활동을 하고 있는 점이 돋보임

핵심성과 지 표 명	이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	전략	지표성격	정성
			평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	72.33점	득 점	1.45

□ 종합의견

- 기관은 내·외부 의견 청취 채널을 확대하려는 노력을 기울이고, 경기 문화 창조 허브 통합 홈페이지 구축과 온라인 소통 라이브챗 운영을 통해 보다 적극적이고 활발한 소통활동을 수행해 나감. 또한 정책과제 학술용역 심의 위원회, 경기 영상위원회, 직급 및 팀별 조직문화 혁신 협의회, 협업사례 연구 및 유치, 외부 협력실적을 신규 성과목표와 지표로 설정하는 등의 다양한 노력을 기울임
- 기관은 다수의 이해관계자 간담회를 개최하여 사업의 운영 개선점을 찾고 있으나 경기도 전역을 대상으로 볼 때, 참여대상과 참여인원이 충분하다고 보여지지 않음. 향후 경기 문화창조허브 통합사이트 채널을 통해, 온라인과 오프라인 믹스로 소통활동을 다양화하고 수집된 의사소통 데이터들은 체계적으로 분석되어 활용될 수 있기를 기대하고 이 또한 보다 많은 대상자들에게 공유되고 제공될 수 있는 방안이 마련되기 바랍
- 기관은 내부구성원들의 만족도 감소와 관련하여 조직문화 혁신협의회를 운영 하며 기관 운영의 개선방안을 도출하고, GCA 건의함을 설치하여 안전을 접수 하고 처리하는 노력을 기울임. 또한 팀장까지 참여하는 사업 점검회의 운영, 주요 안전별 TF 운영, 신규사업 개발을 위한 팀별 의견 수렴, 사업과제의 조직구성원 의견을 반영한 개선활동 등의 소통활동을 통해 기관의 전략을 분명히 공유하고자 함
- 기관은 중앙 및 경기도, 시·군 지자체와의 협력으로 예산 및 사업내용을 발굴하여 수행하였으며, 민간 유관기관들과도 클러스터 창업 생태계 활성화를 위한 다양한 사업을 추진하여 성과를 도출함. 협업기관과의 활발한 공조를 통해 지원기업 해외진출 활성화와 수출 성과를 크게 도출한 점이 긍정적임

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 기관은 해당 지표의 관리를 위해 이해관계자 의견 청취 활성화, 정책과제의 지속적인 모니터링, 정책 및 전략 부합 사업추진, 협력사업 발굴 및 예산 확보 강화 추진방향과 구체적인 실행과제, 모니터링 및 환류 채널 마련 등으로 체계화하는 시도를 하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 내·외부 의견 청취 채널을 확대하려는 노력을 기울이고, 경기 문화창조 허브 통합 홈페이지 구축과 온라인 소통 라이브챗 운영을 통해 보다 적극적이고 활발한 소통활동을 수행해 나감. 또한 정책과제 학술용역 심의 위원회, 경기 영상위원회, 직급 및 팀별 조직문화 혁신 협의회, 협업 사례 연구 및 유치, 외부 협력실적을 신규 성과목표와 지표로 설정하는 등의 다양한 노력을 기울임

- 잘된 점

- 기관은 간담회 및 만족도 조사를 반영하여 사업의 운영 개선점을 찾고 실행한 점이 긍정적임. 또한 경기 문화창조허브 통합 홈페이지가 사용자 편의성을 강화하여 최적화된 서비스 제공 관점에서 대상을 수상한 점은 소통관점에서의 기관의 노력이 반영되었다고 보여짐

- 미흡한 점

- 기관은 다수의 이해관계자 간담회를 개최하여 사업의 운영 개선점을 찾고 있으나 경기도 전역을 대상으로 볼 때, 참여대상과 참여인원이 충분하다고 보여지지 않음. 향후 경기 문화창조허브 통합사이트 채널을 통해, 온라인과 오프라인 믹스로 소통활동을 다양화하고 수집된 의사소통 데이터들은 체계적으로 분석되어 활용될 수 있기를 기대하고 이 또한 보다 많은 대상자들에게 공유되고 제공될 수 있는 방안이 마련되기 바람

- 개선방안

- 기관은 정책회의 및 자문을 통해 적극적으로 신규·개선과제를 발굴·추진하고 있으나, 다수의 이해관계자 간담회로부터 수집된 의견과 니즈 분석을 통한 사업 발굴, 내부 조직구성원들의 사업 수행과정을 통한 창의적인 아이디어 제안 등의 다각적 노력이 보다 요구됨. 이러한 과정을 통해

기관의 비전, 전략들을 알리고 공유하고 보다 효과적으로 사업성과들을 도출할 방안들을 찾을 수 있을 것임

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

- 운용 수준

- 기관은 내부구성원들의 만족도 감소와 관련하여 조직문화 혁신협의회를 운영하며 기관 운영의 개선방안을 도출하고, GCA 건의함을 설치하여 안전을 접수하고 처리하는 노력을 기울임. 또한 팀장까지 참여하는 사업 점검회의 운영, 주요 안전별 TF 운영, 신규사업 개발을 위한 팀별 의견 수렴, 사업과제의 조직구성원 의견을 반영한 개선활동 등의 소통활동을 통해 기관의 전략을 분명히 공유하고자 함

- 전년대비 개선수준

- 온라인 라이브챗 운영으로 소통 기회를 넓히고자 함. 경기문화 창조허브 통합사이트 채널을 마련하여 기관의 사업을 효과적으로 공유할 수 있는 기회를 가짐

- 잘된 점

- 기관은 사업설명회 개최를 통해 외부 이해관계자들에게 사업기회를 알리고, 통합사이트 마련을 통해 상시 소통과 피드백 기회를 마련함. 내부직원 대상으로 일일 티타임, 주간회의, 월례회의, 정책회의, 워크숍, 노사협의회, 직원과의 대화 등 다양한 공식, 혹은 비공식 회의와 모임의 운영을 통해 기관이 추구하는 가치와 전략을 공유하려는 노력을 꾸준히 기울이고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 중앙 및 경기도, 시·군 지자체와의 협력으로 예산 및 사업내용을 발굴하여 수행하였으며, 민간 유관기관들과도 클러스터 창업 생태계 활성화 등을 위한 다양한 사업을 추진하여 성과를 도출함

- 전년대비 개선수준
 - 기관은 전략적 사업 기획을 통해 전년 대비 532백만원의 외부 예산이 증가하였고, 지역 사업 발굴을 통해서도 사업예산을 확보함
- 잘된 점
 - 기관은 2018년 현재, 다수의 유관기관 네트워크를 확보하고 있어 협력사업의 가능성이 크다고 보여지는 만큼, 보다 적극적으로 유관기관과의 의견 교류를 통해 도내 콘텐츠 산업을 발전시키고 관련 기업들을 지원할 수 있는 방법을 모색하기 기대함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 협업기관과의 활발한 공조를 통해 지원기업 해외진출 활성화와 수출 성과를 크게 도출함

핵심성과 지 표 명	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	전략 전략	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	71점	득 점	1.42

□ 종합의견

- 기관은 2018년 주요기능 변동에 반영한 조직개편을 실행하고, 전략과제들과 연계한 추진본부를 설정하여 중점 추진사업들을 제시함. 업무혁신 추진위원회를 발동시켜 업무량 편중에 따른 문제를 개선하여 한정된 인적자원의 활용도를 높이하고자 함. 또한 신규사업 추진과 관련한 예산을 확보하여 배치하고 부서별 편차를 완화시키고자 함
- 기관은 지원기업 성장단계에 따라 기능별 사업분류 및 모니터링을 실시하는 사업관리제도 운영을 위해 정보시스템이 갖추어져야 함. 또한 개인, 팀, 조직 단위로 성과측정과 평가를 위한 정보시스템 또한 연계하여 구축되도록 함으로써 사업수행의 효율성과 효과성을 갖추도록 하여야 함
- 기관은 전략적 사업관리 체계로 개선하기 위하여 연중 사업분석심의 제도를 내재화 하고 사업별 문제점 수시 점검, 환류체계를 고도화하고자 함. 월간으로 정기적 사업 추진현황 및 주요 현안을 점검하고 업무현황을 공유하려는 시도를 기함
- 2018년에는 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 지원기업 성장단계별로 사업을 분류하고 전사적인 관점으로 관리하기 위하여 외부 전문가 멘토링을 통해 성과관리 지표를 정의하고 직원 역량강화를 실시하여 세부 사업정의서 작성 및 피드백 교육을 경험하는 기회를 가짐
- 기관 사업에 자원을 배분할 때, 당해 전체 사업들의 우선순위에 따라 요구되는 자원의 양을 설정한 후, 기관 내부 상황과 역량에 따라 합리적으로 배정하는 체계를 갖추는 기회를 갖기 바람. 이에 따라 해당연도 사업 과정 중에 신규로 사업이 발굴되고 예산 및 인력이 요구될 때, 연초에 수립한 자원배분 체계도를 점검하고 각 부서에 공유하여 기민하게 대응할 수 있기를 기대함

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 기관은 2018년 주요기능 변동을 반영한 조직개편을 실행하고, 전략과제들과 연계한 추진본부를 설정하여 중점 추진사업들을 제시함. 업무혁신 추진위원회를 발동시켜 업무량 편중에 따른 문제를 개선하여 한정된 인적 자원의 활용도를 높이하고자 함. 또한 신규사업 추진과 관련한 예산을 확보하여 배치하고 부서별 편차를 완화시키고자 함

- 전년대비 개선수준

- 기관은 조직개편, 인사배치, 사업조정 등을 통해 업무량 편중과 예산의 불균형을 개선하고자 함

- 잘된 점

- 기관은 신규사업을 발굴하여 예산을 확보하고 실행방안을 마련한 후, 즉시 실행부서로 이관하여 사업성과를 창출하는 활동을 다수 수행함

- 미흡한 점

- 기관은 사업수행을 위해 자원을 배분함에 있어, 먼저 전사적인 관점에서 기관의 인적, 물적 자원을 파악 및 계획하고, 매해 각 전략과제 혹은 사업별로 중요도와 시급도, 신규인지 혹은 전년 사업의 유지, 구체화, 개선/보완인지 등의 요인에 따라 우선순위를 정하고 그에 따라 요구되는 자원의 양을 객관화, 타당화할 수 있는 기준을 마련한 후 배정하는 체계를 제시하기 바람. 이후 사업별로 책임 부서 및 협력부서를 설정하고 자원에 근거한 경영목표치를 제시함이 바람직할 것임

- 개선방안

- 기관은 지원기업 성장단계에 따라 기능별 사업분류 및 모니터링을 실시하는 사업관리 제도 운영을 위해 정보시스템이 갖추어져야 함. 또한 개인, 팀, 조직 단위로 성과측정과 평가를 위한 정보시스템 또한 연계하여 구축되도록 함으로써 사업수행의 효율성과 효과성을 갖추도록 하여야 함

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

- 운용 수준

- 기관은 전략적 사업관리 체계로 개선하기 위하여 연중 사업분석심의 제도를 내재화하고 사업별 문제점 수시 점검, 환류체계를 고도화하고자 함. 월간으로 정기적 사업 추진현황 및 주요 현안을 점검하고 업무현황을 공유하려는 시도를 기함
- 전년대비 개선수준
 - 2018년에는 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 지원기업 성장단계별로 사업을 분류하고 전사적인 관점으로 관리하기 위하여 외부 전문가 멘토링을 통해 성과관리 지표를 정의하고 직원 역량강화를 실시하여 세부 사업정의서 작성 및 피드백 교육을 경험하는 기회를 가짐
- 잘된 점
 - 지원기업의 성장단계에 따라 기관의 사업을 기능별로 분류하고 전사적인 관점에서 조명하며 관리해 나간다는 새로운 관점의 성과관리 방식과 프로세스를 도입하고자 노력한 점이 긍정적임
- 미흡한 점
 - 기관 사업에 자원을 배분할 때, 당해 전체 사업들의 우선순위에 따라 요구되는 자원의 양을 설정한 후, 기관 내부 상황과 역량에 따라 합리적으로 배정하는 체계를 갖추는 것이 바람직함
- 개선방안
 - 기관 사업에 자원을 배분할 때, 당해 전체 사업들의 우선순위에 따라 요구되는 자원의 양을 설정한 후, 기관 내부 상황과 역량에 따라 합리적으로 배정하는 체계를 갖추는 기회를 갖기 바람. 이에 따라 해당연도 사업 과정 중에 신규로 사업이 발굴되고 예산 및 인력이 요구될 때, 연초에 수립한 자원배분 체계도를 점검하고 각 부서에 공유하여 기민하게 대응할 수 있기를 기대함

□ 우수사례

- 기관은 미션에 근거하여 가치소비자인 지원기업을 완료시점까지 성장시키며 지원하기 위하여 지원기업 성장단계에 따라 기능별로 기관 사업들을 분류하고 모니터링하면서 관리, 성과점검 해나가고 문제점을 파악하여 대응하는 방식의 접근방안을 마련하고자 한 점이 매우 고무적임

6 조직관리

핵심성과 지 표 명	조직구조 및 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	조직·인적자원관리 조직관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	68.33점	득 점	1.37

□ 종합의견

- 조직구조가 기관의 가치체계와 적절히 연계되어 있고, 조직개편이 체계적인 조직진단에 의해 실시되었음. 지원부서와 관리직 인력 비중이 기준을 충족 하였으며, 사업부서와 현업부서 간 협업수준이 적절함
- 조직의 인력을 탄력적으로 운영하였으나, 결원율은 기준을 충족하기 못함
- 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 업무분장과 권한부여가 명확하고 합리 적이며, 직무 및 역량 분석이 적절하게 전개되었음. 다만, 직무분석 결과 부족한 역량을 보충하는 부분이 다소 미흡함

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성 되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가 (기관규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 관리부서의 적절한 구성, 조직진단 등)?
 - 운용 수준
 - 조직이 기관의 미션 및 전략을 실현할 수 있도록 적절하게 구성되어 있음
 - 조직구조와 기능 개편이 체계적인 조직진단에 의하여 실시되었음. 2017년 3월 31일에 보고된 [GCA중기 전략수립 용역 최종보고서]에 의하여 조직 개편이 추진됨
 - 정원 93명에 지원부서 인력이 19명, 지원부서 인력은 20.4%로 기준인 30% 이하를 준수하고 있음. 정원 대비 관리직 비율도 19.4%로 기준인 20% 이하를 준수하고 있음
 - 사업부서와 지원부서 간 협력도 적절한 수준에서 관리되고 있음. 주2회 티타임, 주1회 간부회의, 월1회 월례회의, 반기별 기관 워크숍 등을 통해 각 부서 간 업무추진 사항을 공유하고 협업 관련 의견을 교환하였음

- 전년대비 개선 수준

- 전년도 경영평가에서 관리직 비율 준수를 지적 받았으며, 기준치인 20% 이하로 감소시킴. 신규 사업 확장 및 예산규모 증가에 따라 조직구조를 개편함. 관리부서와 사업부서 간 인력 교류를 실시해 양 부서 간 환류를 촉진하였음

- 잘된 점

- 조직구조가 진흥원의 가치체계 및 전략과 적절히 연계되어 있으며 조직구조 개편이 체계적인 조직진단에 따라 실시됨
- 지원부서 인력 비율, 관리직 인력 비율 기준을 준수하였고 사업부서와 현업부서 간 협력 수준도 적절함

- 미흡한 점

- 관리직 중 여성의 비율이 11.1%로 남성에 비해 현저히 낮음. 최근 여성의 사회활동 강화 추세, 특히 IT분야에서 여성의 활약상 증가, 직원 중 여성 비중(50.34%)이 타 기관에 비해 현저하게 높은 점 등을 고려할 때 여성 관리자 비율이 11.1%에 불과한 것은 개선이 요구됨

- 개선방안

- 여성 관리직의 비율을 높일 필요가 있음
- 관리직 비중 19.4%는 기준 위반은 아니지만, 개선의 여지는 많다고 판단되어 최대 15% 내외 정도로 낮추는 노력이 필요함

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

- 운용 수준

- 조직 기능을 원활하게 수행하기 위해서 인력을 탄력적으로 운영함. 미래 산업대응 TF(4명 겸직), 보수제도개선 TF(6명 겸직), CES TF(8명 겸직), 신규산업유치 TF(5명 겸직), 경영평가 TF(17명 겸직) 등을 구성하여 인력 증가 없이 겸직을 통해 일시적인 업무량 증가에 적절히 대처한 것으로 평가됨
- 정원 대비 현원 비율이 87.1%, 결원율이 12.9%. 기준인 5% 이하를 충족하지 못하였으며 타 기관과 비교해서 상당히 높은 수준임. 2017년 결원율 18.3%보다는 상당히 개선되었지만, 추가적인 개선노력이 필요함

- 전년대비 개선 수준

- 지원부서 인력 비중 30% 이하를 유지하면서 사업성과 향상을 위해 노력하였음

- 잘된 점
 - 조직의 기능을 원활하게 수행하기 위해서 인력을 탄력적으로 운영하였음
- 미흡한 점
 - 결원을 기준을 준수하지 못함
- 개선방안
 - 인력 충원율을 95% 이상 수준으로 높일 필요가 있음

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

- 운용 수준
 - 직무기술서가 직무개요, 직무내용, 단위업무, 수행내용, 업무협조관계, 성과 지표까지 명료하고 상세하게 정의되어 있음
 - 조직 내 업무들이 직위별로 체계적으로 분장되어 있고, 직제변경 및 업무 분장 회의, 직급별 인력배분 회의 등을 통해 업무분장을 합리적으로 관리 하기 위해 노력하였음
 - 2017년 12월 20일에 [GCA 조직 및 보수체계 진단 컨설팅 용역]을 통해 일반직 및 기간제 직원들의 직무를 분석하였고, 2018년에 무기계약직 전환에 따라 총 72개 비정규직 직원 직무에 대한 분석을 실시하여 총 33개 직무를 정규직으로 전환하기로 결정하였음. 다만, 직무분석 결과 직원들의 부족한 직무역량을 보충하기 위한 교육프로그램 수요를 파악하지는 않았음
- 전년대비 개선 수준
 - 비정규직 전체 근로자에 대한 직무분석 및 직무기술서 작성, 비정규직 현황 및 자체 직무조사분석 실시, 무기계약직 직군을 신설하여 32명을 채용하였음
- 잘된 점
 - 직무기술서가 상세하고 명료하게 정의되어 있고, 업무분장이 합리적으로 마련되어 있으며 직무 및 역량 분석이 체계적으로 전개되었음
- 미흡한 점
 - 직원들의 부족한 직무역량을 보충하기 위한 교육프로그램 수요를 파악 하지는 않았음
- 개선방안
 - 직원들을 대상으로 개인의 부족한 직무역량을 보충할 수 있는 교육훈련 프로그램 수요를 조사할 것을 권고함

☐ 우수사례

- 외부 전문기관에 직무분석을 의뢰한 후, 결과를 바탕으로 비정규직 직원을 무기계약직으로 전환하였음

핵심성과 지 표 명	권한위임 및 의사전달체계의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	65점	득 점	1.3

□ 종합의견

- 권한위임과 관련하여 위임전결규정은 명확하게 정의되어 있고 중하위 직급에서 권한위임이 적절히 실현되었으나, 기관장의 결재비중이 2017년 보다 다소 상승하여 권한위임의 취지에 부합하지 않음
- 부서간/개인간 협업을 위한 의사소통 프로세스가 구축되어 있으며, 실제 부서간 협업을 위한 TF가 다수 운영되었음. 다만, 부서간·개인간 협업 시 발생하는 갈등을 중재하는 기제가 체계적으로 마련되어 있지 않음
- 직원들의 의견들을 수렴하는 시스템이 정교하게 설계된 것은 아니었지만, 운영수준이 양호하며, 대상자에게 실질적인 이익을 주는 성과가 있었음

□ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - [위임전결구분표]를 통하여 의사결정권한을 실무급 관리자에게 위임하고 있음
 - 2017년도와 비교하여 기관장의 결재비중이 4.98%에서 5.90%로 상승하여 권한위임 취지에 부합하지 않은 측면이 있음. 다만, 본부장의 결재 비중은 19.05%에서 13.31%로 낮아지고, 팀장의 결재 비중은 75.96%에서 80.8%로 상승하여 중하위 직급에서는 권한위임이 긍정적으로 이루어진 측면이 있음
 - 전년대비 개선 수준
 - 예산 및 사업량 증가에 따른 업무 효율화를 위해 위임전결 체계를 마련하여 운영하였음
 - 잘된 점
 - 위임전결규정이 명확하게 정의되어 있음

- 미흡한 점

- 기관장의 결재 비중이 2017년 보다 높아졌음

- 개선방안

- 기관장은 중요도가 높은 핵심 업무에 대해서만 결재권을 행사하고, 결재 업무 감소로 확보한 시간은 기관의 대외적 환경 관리, 새로운 업무 분야 구상 등에 활용할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 조직 내에서 부서간/개인간 협업을 위한 의사소통 프로세스가 적절히 구축되어 있음. 원장과 본부장, 업무보고가 필요한 팀장이 참여하는 일일티타임, 원장/본부장/팀장이 참여하는 주간회의, 전직원이 참여하는 월례회의, 원장/정책개발팀이 참여하는 정책회의 등이 정기적으로 운영되고 있음. 이외에 비정기적으로 전사적 워크숍, 본부별 워크숍 등을 통해 소통을 강화하려는 노력이 전개되었음
- 부서 간 협업은 서부클러스터 TF(5명), 미래산업대응 TF(4명 겸직), 보수제도개선 TF(6명 겸직), CES TF(8명 겸직), 신규산업유치 TF(5명 겸직), 고양클러스터 TF(2명), 경영평가 TF(17명 겸직) 등 활발하게 이루졌으며 2018PlayX4 개최, GDF2018 개최 등의 성과를 거두었음. 개인 간 협업은 한울협의회·동아리 등을 통해 사회공헌활동 등이 이루어졌음
- 부서간/개인간 협업시 발생하는 갈등과 같은 문제점을 개선하기 위한 방안이 체계적으로 마련되어 있지 않음

- 전년대비 개선 수준

- 각 부서의 업무추진 현황을 공유하기 위해 정기적인 의사소통 활동을 추진하였고 매일 아침 티타임을 통해 주요 이슈를 공론화하여 당일 의사를 결정함

- 잘된 점

- 부서간/개인간 협업을 위한 의사소통 프로세스가 적절히 구축되었고 긍정적인 성과도 거두었음

- 미흡한 점

- 부서간/개인간 협업시 발생하는 갈등과 같은 문제점을 개선하기 위한 방안이 체계적으로 마련되어 있지 않음

- 개선방안

- 부서간/개인간 협업에서 발생하는 갈등 중재를 경영지원본부 정책기획팀의 공식 업무로 설정할 필요가 있음. 기관장의 재량적 중재에 의존하는 것 보다는 시스템적으로 접근할 필요가 있음. 기획 부서가 주관하는 가칭 ‘협업조정위원회’ 운영을 권고함

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

- 운용 수준

- [GCA조직문화혁신협의회], 임직원 건의함, 한울협의회(노사협의회) 등을 구성하여 내부만족도 조사 이외에 내부 구성원들의 의견을 수렴하였음
- 내부만족도 조사 이외 직원 의견 수렴을 통하여 간접고용근로자(파견 근로자)를 직접 고용(기간제근로자)으로 전환하였음. 정규직이 아닌 기간제로 전환한 이유도 60세 이후에도 계속 근무가 가능하도록 배려하는 등 세부적인 사항까지 직원들의 의견이 반영되었음

- 전년대비 개선 수준

- 조직문화 혁신협의회, 오프라인 건의함 등을 설치하여 소통 채널을 확대함. 또한 내부 만족도 제고를 위해 직급별 원장과의 대화도 실시하였음

- 잘된 점

- 구성원들의 의견을 수렴하기 위해 다양한 방안을 강구하였으며, 의견 수렴 결과 근로자들에게 실질적으로 도움이 되는 방식으로 개선하였음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 직원들의 의견을 수렴하는 방법을 “업무관련 의견 수렴” 과 “개인 고충 관련 의견 수렴” two track으로 세분화하여 운영할 것을 권고함

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

7 인적자원관리

핵심성과 지 표 명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	조직·인적자원관리 인적자원관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	미흡	평가등급	6등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	42.5점	득 점	0.85

□ 종합의견

- 선발 및 승진의 적정성과 관련하여, 차년도 충원계획을 2018년도 말에 보고한 것은 긍정적이지만, 중기정원계획과 연도별 인력수급계획이 정확하게 연계되지 않았음. 인사관리규정이 자격 기준으로 정의되어 있고, 인사위원회 구성이 내부위원 위주인 점은 부정적인 요소임
- 인사관리를 위해 다양한 지표를 설정한 것은 긍정적이지만, 지표 중 결원율이 타 기관에 비해 매우 높은 편이고, 이직률은 해마다 높아지는 문제가 있음. 또한 인사지표들에 대한 정기적 모니터링 역시 부족하다고 평가됨
- 교육시스템의 적정성과 관련하여, 중기정원관리계획과 연도별교육훈련계획이 적절히 연계되었고, 교육프로그램이 기관의 업무특성에 맞게 구성되었음. 다만, 직원들을 대상으로 교육훈련 수요를 조사하지 않은 점은 개선이 요구됨
- 교육과 성과의 연계와 관련하여, 교육훈련 성과를 측정하는 방식에서 개선의 여지가 많으며, 교육이수시간 미달 시 부여하는 감점도 매우 낮음

□ 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
 - 2018년 3월 15일에 [중기정원관리계획](수정본)이 수립되었음. 2018년도 인력수급계획은 수립되지 않았는데, 이는 중기계획에 따라 2018년도에 인력충원 계획이 없기 때문임
 - 2019년도 충원계획을 2018년도 말에 제출하여 평가기준을 충족하였음

- [중기정원관리계획]과 연도별인력수급계획이 정확하게 연계되지 않았음. 2018년도에는 연계성이 확인되나, 2018년도 말에 보고된 2019년도 인력충원계획을 보면 중기계획과 부합하지 않음. 중기계획(7p)에는 16명 순증으로 되어있으나, 2018년도 말에 보고된 계획에는 상반기 4명 채용 예정으로 기재되어 있음
 - 인사관리규정이 최근의 새로운 패러다임인 직무역량 기준에 따라 정의되어 있지 않고, 기존의 패러다임인 학력과 경력 위주의 자격 기준에 따라 정의되어 있음. 현재 직급별 역량 교육 모델을 구축하고 그에 따라 교육훈련을 실시하고 있으나, 승진은 소요연수 및 경력평점 위주로 구성되어 기존의 패러다임을 벗어나지 못한 한계가 있음
 - 채용비리 방지를 위한 위원 제척 등을 위해 규정을 개정하는 등의 노력이 있었으나, 채용 및 승진을 다루는 인사위원회의 구성이 내부인사 위주로 구성되어 있어 투명성/공정성/객관성 확보에 한계가 있음. 실제 개최된 인사위원회의 외부인사 참여는 2/6, 4/8, 2/6로 평균 1/2 이하임
- 전년대비 개선 수준
- 해당사항 없음
- 잘된 점
- 차년도 인력충원계획을 전년도 말에 보고하였음
- 미흡한 점
- [중기정원관리계획]과 연도별인력수급계획이 정확하게 연계되지 않음
 - 인사관리규정이 최근의 새로운 패러다임인 직무역량 기준에 따라 정의되어 있지 않으며, 채용 및 승진을 다루는 인사위원회의 구성이 내부인사 위주로 구성되어 있음
- 개선방안
- 연도별 인력수급을 중장기인력수급계획에 근거하여 실시하고 인사관리 규정을 직급별 자격기준 대신 직무기술서에 표현된 직무역량을 기준으로 정비할 것을 권고함
 - 인사의 투명성/공정성/객관성을 확보하기 위해서 인사위원회 구성 시 외부인사가 1/2 이상이 되도록 개선할 필요가 있음
- (인사관리의 적정성) 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고, 이를 정기적으로 모니터링 하는가(이직률 등)?
- 운용 수준

- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위해 결원율, 이직률, 교육시간 이수율, 인건비 인상률, 장애인 고용, 양성평등 준수, 청년고용 현황 등의 지표를 설정해 관리하고 있음
 - 인사관리 지표 중 결원율은 2017년보다 개선되었지만, 아직도 12.7%로 타 기관에 비해 높은 편이며, 이직률은 2015년 이래 매년 높아지고 있어 개선방안 마련이 시급히 요구됨(2015년 1.6% → 2018년 6.1%)
 - 채용, 승진, 이직, 업무량, 역량 등 정기적인 모니터링 관리가 미흡함. 이직률이 6.1%에 이르는 데도 이직방지관리시스템이 체계적으로 정비되어 있지 않음
- 전년대비 개선 수준
- 해당사항 없음
- 잘된 점
- 인사관리의 성과를 측정하기 위해 다양한 지표를 설정하였음
- 미흡한 점
- 결원율이 높고, 이직률이 해마다 높아지고 있으며 채용, 승진, 이직, 업무량 및 역량 등에 대한 정기적인 모니터링 관리가 미흡함
- 개선방안
- 인사관리를 위한 지표들을 추가할 필요가 있음. 예를 들어 <육아휴직 사용 현황>, <특별휴가 사용현황>, <장기재직휴가 사용현황>, <연차휴가 축진 일수 사용률>, <월 시간외 근무시간>, <가족의 날 준수율>, <보상만족도>, <승진/인사만족도>, <인적 체계 만족도>, <입사지원자 만족도> 등임
 - 직원 채용을 적극적으로 실시하여 결원율을 10% 이하로 감소시키고, 재직 직원들에 대한 종합적인 관리체계를 마련하여 이직률을 감소시킬 필요가 있음
 - 이직 사유 대부분이 더 나은 경력 관리를 위해 이직하기 때문에 이직 방지가 쉽지는 않지만 도와 협의하여 직원들의 처우와 경력발전가능성을 현저하게 제고할 수 있는 방안을 마련한 필요가 있음
- (교육시스템의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있는가?
- 운용 수준
- 연도별 교육훈련계획을 중기정원관리계획과 연동하여 운용하였음. (예) 중기계획에 <성과 창출 극대화를 위한 고객맞춤형 서비스 강화>라는 방침이 있고, 이것을 구체화하기 위해서 2018년도 교육훈련계획에서 <프로젝트

관리 교육>, <창업지원 역량 강화 교육> 등을 신설하였음

- 교육프로그램이 프로젝트 관리, 창업지원 등 기관의 업무특성에 적합하게 구성되었음
- 연도별 교육훈련계획의 수립 시기가 5월 16일로, 지연된 측면이 있음
- 직원들을 대상으로 교육훈련 수요를 파악하지 않았음. 인사팀에서 2017년도 말에 다면평가나 성과평가 결과를 토대로 직원들이 부족하다고 판단되는 내용으로 교육훈련프로그램을 제공하고 있는 실정임
- 전년대비 개선 수준
 - 중기인력운영계획과 연도별 교육훈련계획의 연계를 강화하였음
- 잘된 점
 - 연도별 교육훈련계획과 중기정원관리계획을 연동하여 운영하였으며, 교육 프로그램이 기관의 업무 특성과 적합하게 구성되었음
- 미흡한 점
 - 연도별 교육훈련계획 수립 시기가 늦었으며 직원들을 대상으로 교육훈련 수요를 파악하지 않았음
- 개선방안
 - 연도별 교육훈련계획은 전년도 말이나 당해연도 초에 수립하고 교육훈련 프로그램 내용은 직원들의 수요조사를 토대로 마련할 것을 권고함

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

- 운용 수준
 - 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과 측정 및 관리체계가 미흡하다고 판단됨. 현재 교육과정별 만족도 조사를 실시하는 정도임
 - 직원들이 교육 필수이수 시간에 미달할 시 인사평가에서 감점을 부여하고 있으나(팀장 30시간/년, 팀원 50시간/년), 감점 점수가 0.5점으로 미미함. 실제 교육의 효과가 인사평정에 반영되지 않는 것으로 판단됨
- 전년대비 개선 수준
 - 해당사항 없음
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 교육훈련프로그램의 성과 측정 시 실제 교육효과를 측정하지 못하고

있으며 교육 필수이수 시간에 미달 시 감점 점수가 미미함

- 개선방안

- 교육 전·후 직무역량 향상 효과가 있는지 파악하기 위해 (필기)시험을 실시하거나 시험을 보는 교육프로그램을 의무 이수하게 하고, 시험점수를 인사고과에 반영할 필요가 있음

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	☑ 기반 □ 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	75점	득 점	1.5

□ 종합의견

- 성과관리 체계의 적정성과 관련하여, 부서별 성과관리 프로세스가 체계적으로 정비되어 있고, 부서의 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 있음. 개인별 성과관리 프로세스와 방법도 전반적으로 개선되었음. 다만, 성과관리 지표 설정 시 직원들의 의견을 수렴하는 정도가 미약함
- 보상 적정성과 관련하여, 상위 기관들이 제시한 기준을 적절히 준수하였고, 평가 결과에 따라 부서별/개인별로 보상 및 포상을 차등 시행하였음

□ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?

- 운용 수준

- 부서별 성과관리 프로세스가 체계적으로 정비되어 있음. 3월에 사업관리 제도를 수립하고, 4~5월에 월간 부서별 사업추진실적을 점검하였으며, 6월에는 상반기 사업성과 모니터링, 12월은 하반기 사업성과를 모니터링 하였음
- 부서의 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 있음. 기관의 성과목표가 top-down 방식으로 부서별 성과지표로 배정되고, 부서 내에서 개인별 성과목표로 책정됨
- 개인별 성과관리 프로세스를 2018년 경영평가 지적사항을 반영하여 전반적으로 개선함. 개인성과 평가 점수를 전사적 표준 테이블을 사용하여 부서별 편차를 표준화하고, 부서의 성과가 미반영되던 것을 개선하여 팀장의 성과등급을 기준으로 가중치로 설정하였음
- 개인성과평가 방법 전면 개편 시, 전직원 대상 설명회, 노동조합 협의 등의 의견수렴 절차를 이행함

- 성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널 구비 및 운영 수준이 미흡함. 본부장이나 팀장까지 지표 설정 시 의견을 개진하였으나, 팀원의 의견은 반영하지 못하였음
- 전년대비 개선 수준
 - 2018년도 경영평가에서 ‘정교한 성과관리제도 구축이 필요함’이라는 지적이 있었으며, 인사평가 방식을 전면 개편하여 공정한 평가를 실시하려고 노력하였음
- 잘된 점
 - 부서별 성과관리 프로세스가 체계적으로 정비되어 있으며, 부서의 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 있음
 - 개인별 성과관리 프로세스를 2018년도 지적사항을 반영하여 전반적으로 개선하였으며 개인성과평가 방법 개선 시 직원과 노조의 의견을 수렴하였음
- 미흡한 점
 - 성과관리지표 설정 시 직원의 의견을 수렴하는 채널 구비 및 운영 수준이 미흡함
- 개선방안
 - 성과관리지표 설정 시 부서장뿐만 아니라 팀원도 의견을 개진할 수 있는 기회를 보장할 것을 권고함

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

- 운용 수준
 - 상위기관이 제시한 기준들을 준수하였음. 호봉테이블을 폐지한 후 연봉제를 운영하였고, 총액인건비 상승 한도(4%)를 준수하였고, 성과연봉 차등폭 최고-최저 2배 이상 기준을 준수하였음
 - 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 보상 및 포상을 차등적으로 시행하였음
 - 성과관리(평가)를 부서 및 팀별로 공유/확산하는 활동이 경영평가 내용을 내부인트라넷에 게시/공유하는 수준에 그치고 있음
- 전년대비 개선 수준
 - 보수 불균형 문제를 해결하기 위해 5직급에서 8직급으로 직급체계 개편을 단행함. 승진소요년수 현실화 등 보수 불균형을 해소하고자 노력하였음
- 잘된 점
 - 인건비와 관련한 기준들을 준수하였으며 성과에 따라 부서별/개인별 보상

및 포상을 차등적으로 실시하였음

- 미흡한 점

- 우수한 성과관리(평가) 결과를 공유하는 노력이 부족함

- 개선방안

- 성과관리 결과를 전사적으로 공유·확산하고, 특히 우수사례를 전사적으로 전파하여 타 부서·개인들이 벤치마킹할 수 있는 계기를 마련할 필요가 있음. 우수사례 부서장, 우수성과 개인의 특강, 우수사업 사례발표회 등을 적극적으로 개최할 것을 권고함

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

8 재정관리

핵심성과 지 표 명	재정계획의 적정성					
	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3	평 점	75.33점	득 점	2.26
정성지표	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	68점	득 점	1.36
정량지표	가 중 치	1	평 점	90점	득 점	0.9

□ 종합의견

- 예산사업 성과평가 기준 마련 및 운영을 통한 ‘사업진척 및 예산집행 관리 계획’을 수립하여 사업진척도 및 성과관리와 예산집행의 연동성을 강화한 점은 잘된 점으로 평가함
- 예산수립시 대내외 경제여건 분석과 수입지출 변동사항을 분석하고 이를 통해 빅데이터사업, 장르지원사업, 일자리창출을 위한 스타트업 육성사업 등 주요 수입재원의 예산규모를 예측함. 그러나 장기적인 재정여건 변화에 체계적으로 대응하기 위해서는 여러 가지 경제상황에 대한 시나리오 분석을 통해 각 상황별 자금수지를 예측하고 발생가능한 리스크와 대응방안을 적극적으로 설정해야 함

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있는가?
 - 운용 수준
 - 문화체육관광부의 재정여건 분석, 경기도 재정여건분석 및 기관의 재정여건 분석을 수행하고 그 결과를 반영한 2019년~2023년 5개년 중기재정계획을 수립함
 - 기관 내·외부 재정여건을 반영하여 4가지 재정운영방향을 도출하고 신규사업 및 사업확대 운영을 위한 예산을 편성함
 - 민선 7기 도정운영방향에 따른 공약사업 이행을 위해 추경예산편성을 통해 사업을 추진함

- 예산계획 수립과정에서 출연금 교부기관 및 보조금 교부기관과 협의를 통해 예산편성을 조정함
- 전년대비 개선수준
 - 2017년 예산사업 분석심의제도 컨설팅을 통한 33개 세부사업 대상 분석 심의제도를 구축하고 시범운영함(4개영역 유형분류 및 매뉴얼 도출완료). 2018년 예산 ‘목’ 단위 26개 예산사업 대상으로 사업관리제도를 운영하고 기관의 연간 사업진척 및 예산집행 계획을 수립함
- 잘된 점
 - 예산사업 성과평가 기준 마련 및 운영을 통한 ‘사업진척 및 예산집행 관리계획’을 수립하여 사업진척도 및 성과관리와 예산집행의 연동성을 강화함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음
- (계획성) 중장기 재정계획의 내용이 기관의 미션, 비전, 주요사업과 유기적으로 연계되어 있으며, 단년도 예산과의 연동화 수준이 적절한가?
 - 운용 수준
 - 경기도 민선7기 주요 추진전략에 따른 기관의 미션과 비전, 4가지 추진 전략, 실행본부, 33개 세부사업 및 예산계획을 수립함
 - 2018년 본예산 수립에 따른 중장기재정계획 대비 예산액 분석결과를 2018년 본예산 편성액에 반영하여 예상증감률을 조정한 후 2018년~2022년 중장기 재정계획을 도출함. 매년 중장기재정계획 대비 예산액 분석결과를 차년도 중장기재정계획 업데이트 시 반영함
 - 전년대비 개선수준
 - 예산수립시 대내외 경제여건분석과 수입지출 변동사항을 분석하고 이를 통해 빅데이터사업, 장르지원사업, 일자리창출을 위한 스타트업 육성사업 등 주요 수입재원의 예산규모를 예측함
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음
 - 미흡한 점
 - 장기적인 재정여건 변화에 체계적으로 대응하기 위해서는 여러 가지 경제

상황에 대한 시나리오분석을 통해 각 상황별 자금수지를 예측하고 발생 가능한 리스크와 대응방안을 적극적으로 설정해야 함

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 산식 : $[(\text{이행수 } 9\text{개}) \div (\text{이행기준 } 10\text{개})] \times 100 = 90\%$
- 득점 : $1\text{점} \times 90\% = 0.90\text{점}$
- 의견 : 이행기준 10개 중 9개를 이행하여 이행준수율은 90%임

☐ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성
			평가항목	재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	58점	득 점	1.74

□ 종합의견

- 국외공무여행 계획 심사시 비교견적 제출을 의무화하고 항공증빙(e-티켓, 항공권 등) 확인절차를 강화함으로써 여비 예산의 28%를 절감한 점과 월별 지출액 분석을 통해 사업진척 현황을 분석하고 전체 예산집행 현황 및 본부별 목표대비 집행을 분석결과를 게시판에 공유한 점은 긍정적인 경영 실적으로 판단됨. 그러나 예산절감실적 확대를 위한 아이디어 공모나 우수 사례 공모 등을 실시하고 포상한 후 차년도 예산절감계획 수립에 반영하는 등의 다양하고 적극적인 형태의 예산절감 노력이 요구됨
- 협약시 기본·세부 사업계획, 협약서 법률 검토, 제안서, 예상서 등 중점 점검 대상에 대한 사전감사를 시행하고, 자산관리프로그램 도입에 따른 재물조사 리스트와 실물대조 작업을 5차례에 걸쳐서 수행하여 관리대상 자산목록을 확정된 점은 긍정적인 실적으로 판단됨. 다만, 지원사업 과정에서 발생하는 불인정사항이나 관련 지침위반사항을 데이터베이스화하여 협약체결시 충분한 사전안내와 점검을 통해 지원사업 본연의 목적달성에 유용하게 사용될 수 있도록 해야 함. 실물대조 완료된 재물조사리스트와 자산관리프로그램 및 회계시스템을 연동하여 3자간의 불일치를 매년 조정해 나가야 함

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 사업의 대부분이 보조금으로 편성되어 있어 사실상 유휴자금운용이 매우 제한적인 상황이나 금융기관의 다양화, 정기예금 예치기간의 다양화와 금리견적을 통한 이자수입 증대노력을 수행함
 - 계약 및 협약 세부지침 마련을 통해 6억원의 예산을 절감함
 - 신규사업 발굴의 주요 이슈파악 및 사업개선을 위한 정책회의를 19회 개최

하고, 민선7기에 따른 신규사업 기획안 16건을 발굴함

- 전년대비 개선수준

- 국외공무여행 계획 심사시 비교견적 제출을 의무화하고 항공증빙(e-티켓, 항공권 등) 확인절차를 강화함으로써 여비 예산의 28%를 절감함
- 월별 지출액 분석을 통해 사업진척 현황을 분석하고 전체 예산집행 현황 및 본부별 목표대비 집행을 분석결과를 게시판에 공유함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 예산절감실적 확대를 위한 아이디어 공모나 우수사례 공모 등을 실시하고 포상한 후 차년도 예산절감계획 수립에 반영하는 등의 다양하고 적극적인 형태의 예산절감 노력이 요구됨

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

- 운용 수준

- 공공예금 지출의뢰 및 확인매뉴얼 수립으로 예산운영의 투명성을 제고함
- 세입 및 세출현황에 따른 사업진척현황 월간리पोर्ट를 게시판에 공유함으로써 예산별 목표대비 지출현황의 파악이 가능하고, 실무자와 경영진의 의사결정을 위한 자료로 사용이 가능하며, 중점점검대상의 월단위 진행률 현황의 관리가 용이하게 함

- 전년대비 개선수준

- 협약시 기본·세부 사업계획, 협약서 법률 검토, 제안서, 예상서 등 중점 점검대상에 대한 사전감사를 시행함
- 자산관리프로그램 도입에 따른 재물조사 리스트와 실물대조 작업을 5차례에 걸쳐서 수행하여 관리대상 자산목록을 확정함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 지원사업 과정에서 발생하는 불인정사항이나 관련 지침위반사항을 데이터 베이스화하여 협약체결시 충분한 사전안내와 점검을 통해 지원사업 본연의 목적달성에 유용하게 사용될 수 있도록 해야 함
- 실물대조 완료된 재물조사리스트와 자산관리프로그램 및 회계시스템을 연동하여 3자간의 불일치를 매년 조정해 나가야 함

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

9 정보관리

핵심성과 지 표 명	공공정보 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 정보관리	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
평가결과	가 중 치	2	평 점	70.5점	득 점	1.41

□ 종합의견

- 기관 및 개별 사업의 홈페이지를 개선하여 정보접근성과 이용자 편의성을 제고하였으며, 빅데이터 분석결과를 공개하여 공공데이터의 질적 수준을 제고하였고, 별도 애플리케이션 설치 없이 빅데이터 분석결과를 이용할 수 있어 정보이용자의 편의성을 제고하고 있음. 또한 기관 간 협업체계를 통해 다양한 성과를 거두었음. 빅데이터 아이디어 공모전을 지속적으로 개최하여 공공데이터의 발굴, 가공, 분석, 제공하기 위해 노력하고 있음
- 사전정보공표는 국민의 알권리를 보장하는 차원에서 표준모델을 준수해야 하고, 고객집단이 알고자 하는 공공데이터를 발굴·제공하기 위해 수요자 의견을 적극적으로 수렴할 필요가 있음. 협업기관과의 협업한 사례는 사업의 특이성이 높아 일반화하여 DB를 구축하기는 어려움. 그러나 홈페이지에 협업사례의 목록과 내용을 공시한다면 공공데이터의 활용도를 높일 수 있을 것으로 기대함

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	2.0	1.41
국민중심의 정보공개 노력도 (사전정보공표 실적) (국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	0.3 (0.15) (0.15)	0.1 (0) (0.1)
공공데이터 제공·개방 노력도 (공공데이터 개방 실적) (개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	0.4 (0.2) (0.2)	0.3 (0.15) (0.15)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.26
정보보호개선 노력	1.0	0.75

□ 세부 평가의견

○ 국민중심의 정보공개 노력도

① 사전정보공표 실적

- 산식 : $[(\text{정보공표건수 } 14\text{건}) \div (\text{표준모델건수 } 100\text{건})] \times 100 = 0.14\%$
- 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.co.kr) 21개 공개항목 중 14개 항목이 표준모델에 해당하여 전년도 0건에 비해 다소 증가하였으나 국민의 알 권리를 위해 충분한 정보를 제공하고 있지 않음. 정보공개포털에 공개해야 하는 항목에 대한 명확한 이해가 필요하고 이를 담당할 부서와 담당직원을 명확히 하는 것이 필요함

② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

- 운용 수준

- 기관 및 사업 홈페이지에 라이브챗 서비스를 제공하고 있고, 사업별 홈페이지인 경기게임오디션·플레이엑스포·경기영상위원회 홈페이지로의 이동이 용이하도록 하여 정보접근성을 강화하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 상단 메뉴바를 통해 각 사업 홈페이지로의 이동이 용이하도록 개선하여 사업별 홈페이지로의 접근성을 개선함. 홈페이지를 통합할 때 기존 홈페이지의 데이터를 이관하여 홈페이지에서 제공하는 정보의 연속성을 확보할 수 있도록 개선함. 라이브챗을 통해 실시간 접수된 고객 요구를 분석하여 주기적으로 내부 보고를 통해 개선점을 파악하여 서비스 및 고객응대를 개선함
- 지역허브 온라인 서비스를 통합하고, 혼합현실(MR) 공간안내 서비스와 방문자 현황판 등 온·오프라인을 아우르는 서비스를 제공할 수 있도록 홈페이지 서비스를 개선하여 ‘경기문화창조허브 홈페이지 웹어워드 코리아’에서 수상함

- 잘된 점

- 빅데이터서비스 제공 홈페이지를 통해 빅데이터 분석의 접근성이 용이하며,

별도의 애플리케이션을 설치 없이 빅데이터 분석결과를 상시 제공하여 정보이용자의 편의성을 제고하고 있음

- 미흡한 점

- 고객의 요구나 불만사항을 로그인 없이 익명으로 기재할 수 있어 익명성을 보장하고 있으나 연락처를 기재하지 않을 경우 피드백할 수 없는 문제가 있음

- 개선방안

- 고객의 요구나 불만사항에 대한 피드백이 가능한 방안(로그인하여 비밀번호로 게시)이 필요함. 고객 요구나 불만사항이 일정한 패턴이 없어 종합적으로 검토, 분석하여 피드백할 수 있는 조치를 마련하기는 어려우나, 응답자 만족도 조사는 필요함. 이를 위해 고객의 소리 메뉴를 로그인하여 관리하는 것이 필요함

○ 공공데이터 제공·개방 노력도

① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준

- 기관 홈페이지에서 각 사업 홈페이지로 이동할 수 있어 개별 사업에 대한 정보에 쉽게 접근할 수 있어 지원사업 정보를 체계적으로 제공하고 있음. 공공데이터포털을 개방하여 경기도 영상산업 지원정보를 제공하고 있고, 경기데이터드림을 개방하여 다양성 영화 상영·로케이션·촬영 지원 현황을 제공하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 고객집단의 수요가 높은 정보를 중심으로 공공데이터 개방을 추진하였으며, 유관기관과 협의하여 빅데이터 활용과제를 발굴·분석을 수행함. 이를 통해 고객집단의 수요 맞춤형 공공데이터와 빅데이터의 제공이 가능하도록 개선함
- 2017년에는 사전정보공개를 수행하였으나 표준모델로 이행하지 않았음. 기관에서 2018년에 공시한 22건 중 14건이 표준모델의 공시항목에 이행되어 개선되었음

- 잘된 점

- 빅데이터서비스 제공 홈페이지를 통해 빅데이터 분석결과를 상시 제공하고 있음. 기관이 보유·획득한 다양한 정보를 가공하여 고객집단이 필요한 정보를 빅데이터 분석을 통해 제공하고 있음. 별도 애플리케이션을 설치하지 않고 상시 제공받을 수 있음. 파일데이터(CSV) 및 OPEN API(XML)의

2가지 형태로 제공하여 고객집단의 이용편의성을 도모하고 있음

- 미흡한 점

- 현재 정보공개 요청 발생 시 접수담당자가 해당 업무담당자에게 이메일로 통지하고 업무담당자는 해당 내용을 작성하여 팀장의 승인을 받아 정보공개 요청에 응하고 있음. 단, 정보공개 요청 시 90% 정도가 기관의 업무와 관련이 없음. 이에 따라 정보공개 접수에서 공개까지 소요되는 기간을 적정하게 측정할 수 없음

- 개선방안

- 기관 업무와 관련 있는 정보공개 요청은 별도로 구분하여 공개까지 걸리는 기간을 측정하는 것이 바람직함

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

- 운용 수준

- 매년 빅데이터 아이디어 공모전을 개최하여 개방 대상 공공데이터를 발굴하고 있으나 회의나 설문조사 등을 통해 민간 수요자의 의견을 수렴하는 과정은 다소 미흡함

- 전년대비 개선수준

- 빅데이터 분석과제의 발굴을 위해 경기도청에 수요조사 공문을 발송하고, 설명회를 개최하는 등 의견수렴 통로를 열어놓았음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 공공데이터 발굴을 위해 수요자의 의견을 수렴하는 과정(예를 들어 설문조사)이 없음

- 개선방안

- 기관이 보유한 데이터의 활성화를 위한 홍보가 필요함. 기관이 보유한 데이터 목록을 공개하고, 이를 활용한 공모전을 활성화한다면 민간수요자의 의견을 충분히 반영할 수 있음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준

- 공공부문 및 민간부문과 협업하여 정보를 공유하고 있음. 2018년 공공부문

에서 19건의 협업사업을 진행하였고, 민간부문에서는 3건의 협업사업을 진행함. 제2군수지원사령부 등 다양한 기관과 협업으로 정보를 공유하고자 하는 노력을 기울이고 있음

- 전년대비 개선수준

- 정부, 공공기관 및 민간 파트너사와의 커뮤니케이션을 통한 협업 건수는 2017년도 12건에서 2018년도 19건으로 58% 증가함
- 2017년도 정부, 공공기관에 편중되었던 협업대상을 민간조직으로 확대하여 3건의 신규 협업 사례를 발굴함

- 잘된 점

- 타기관과의 협업으로 정보공유를 통해 대국민 서비스를 개선하거나 지원하였음. 공공부문뿐만 아니라 민간부문과의 다양한 협업을 수행하고 있음. 지스타 2018 지역공동관 운영을 통해 계약액 56백만 달러와 상담액 21백만 달러의 성과를 거두었음. 또한 제2군수지원사령부와 협업하여 군인대상 직무교육을 운영하여 다양한 협업활동을 수행하였음. 한국저작권보호원과는 콘텐츠 저작권 보호를 위한 협력을 강화하였고, 동아TV와는 방송콘텐츠 마케팅디렉터 과정 교육을 실시하였음

- 미흡한 점

- 타기관과 협업한 사업이 특이성이 높아 일반화하기는 곤란하여 관련 정보를 DB로 구축하기는 곤란하나, 기관이 타 기관과 협업한 사례에 대한 홍보가 부족함

- 개선방안

- 홈페이지에서 협업사례의 목록과 대략적인 내용을 공시한다면 정보활용도를 높일 수 있음. 즉, 기관이 소유한 정보를 잠재적 이용자에게 공지한다면 정보활용도를 높일 수 있음

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

- 평가결과 : 74.68점 (정보통신보안담당관-5239호, '19. 03. 07.)

- 득점 : 0.75점

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

□ 우수사례

- 타기관과의 적극적인 협업으로 정보를 공유하여 대국민 서비스를 개선하거나 지원하고 있음. 공공부문뿐만 아니라 민간부분과의 다양한 협업을 수행하고 있음

2. 성과영역

1 기관성과

핵심성과 지 표 명	특성지표의 적정성					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	기관성과	지표성격	정성
			평가항목	기관사업성과	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	미흡	평가등급	6등급	가 중 치	5.25
	개선수준	보통	평 점	47점	특 점	2.47

□ 종합의견

- 경기도 콘텐츠산업 매출액 증대, 사업체 및 종사자의 증가를 경영목표로 설정하고, 네 가지의 추진전략을 설정하여 25건의 사업을 수행함. 기관의 전반적인 성과는 목표치를 달성하였음
- 사업성과를 대표하는 특성지표는 기관에서 해당 사업을 추진하는 목적과 달성하고자 하는 성과의 방향성과 부합되도록 설정되어야 함. 그러나 기관이 통제 불가능한 요소(지원기업 매출액, 한국영화 개봉편수, 콘텐츠 기업의 유치 및 이전)가 지표 산정 시 고려되어 있음. 기관이 설정한 목표성과와 성과지표가 적절하게 연결되지 않아 기관의 성과를 적절하게 평가할 수 없음. 기관이 설정한 목표를 적절하게 달성했는지 평가할 수 있는 성과지표 개발이 필요함

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
 - 운용 수준
 - 기관은 조례와 정관에 명시된 설립목적상 역할을 분류하여 주요사업을 도출함. 산업본부, 클러스터운영본부, 빅데이터사업단 조직의 담당사업과 관련된 지표를 설정하여 본연의 역할을 수행하기 위한 기본적인 사업관리 메커니즘을 확보하고 있음. 기관이 설정한 네 가지 추진전략을 전략과제로 연결한 후 다섯 가지의 핵심성공요인을 성과지표로 설정하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 사업성과와 성과지표 관리 고도화를 위한 사업성과 관리제도를 운영하여 사업별 성과지표 풀 관리를 통해 성과관리 체계를 고도화하였음. 또한 민선 7기에 따른 도정가치를 반영한 경영목표를 신설(도민 콘텐츠 향유 기회 제공)하여 도정 변화에 따른 경영목표 보완으로 도정 가치를 구현하고자 함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 기관은 문화산업의 진흥을 위한 활동, 문화산업의 국내외 교류사업, 빅데이터를 활용한 사업 및 서비스의 사업 수행을 목적으로 함. 그러나 많은 지표에서 기관이 통제할 수 없는 요소(환율변동, 창업기업의 유치 및 이전, 지원기업 매출액, 한국영화 개봉작 수 등)를 지표에 포함하고 있어 기관의 성과를 적절하게 평가할 수 없음

- 개선방안

- 기관이 통제할 수 없는 요소는 평가지표에서 제외하거나 새로운 지표로 대체하는 것이 바람직함. 예를 들어, 도내 콘텐츠 산업 창업건수는 기관이 통제 가능한 요소가 아니므로 ‘창업 후 생존율’로 지표를 변경하는 것이 타당함. 또한 경기도 로케이션수를 영상산업 활성화 지표로 보고 있으나 분모에서 한국영화 개봉편수를 고려하여 통제 불가능한 요소가 포함되어 있음. 기관이 통제 불가능한 요소는 지표에서 제외하고, 좀 더 기관의 성과를 적절하게 평가할 수 있는 지표 개발이 필요함

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

- 운용 수준

- 기관의 특성지표는 목표부여에 따른 상향평가 방식으로 적용되고 있고, 과거 3개년 평균실적을 기준으로 목표달성 정도와 난이도를 평가하는 방식으로 적용하고 있음. 따라서 전반적으로 타당한 목표설정이 이루어지고 있음

- 전년대비 개선수준

- 도내 콘텐츠산업 창업건수는 창업뿐만 아니라 창업이 활성화된 정도를

판단할 수 있도록 보완함. 창업 활성화를 위해 스타트업 성장 단계별로 표준화를 통해 도출된 G-STAR 프로그램을 운영하고 클러스터별 일자리 창출성과를 관리할 수 있도록 개선함. 이를 통해 스타트업의 창업과 성장, 해외진출 등 지원사업 프로그램을 고도화하여 일자리 창출 성과관리를 강화함

- 잘된 점

- 해외진출 활성화를 위해 해외 마켓에 참여한 후 결과보고서를 작성하여 국가별 시장특성, 연도별 특성에 따른 내용을 정리하여 사후 간담회를 개최하여 공지하고 있음. 이러한 분석 자료는 차기 사전 간담회에 참여하는 기업에게 제공하여 마켓 참가 전에 필요한 정보를 습득할 수 있게 함

- 미흡한 점

- 영상산업 활성화 지표는 기관의 전략에서 추구하는 사업 방향과 지표의 성과측정 대상이 불일치함
- 콘텐츠 창업 활성화의 목표에 대한 성과지표로 도내 콘텐츠 산업 창업 건수를 성과지표로 설정하고 있으나, 기업 유치와 이전은 기업이 통제 가능한 사항은 아님

- 개선방안

- 다양성 영화 혹은 도내 제작서비스 업체와 관련한 내용의 지표 반영이 필요함
- 콘텐츠 창업 활성화에 대한 성과지표로 ‘창업건수’가 아닌 다른 지표로 변경하는 것이 타당함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	해외진출 활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	7.4375	득 점	7.4375

□ 평가내용

○ 해외 진출 활성화를 위한 지원실적 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$\text{해외진출 활성화 실적} = \frac{\text{해외수출계약액}}{\text{투입예산}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	179.55	최고 (110%)	198.4033	210.98	7.4375	70	30	7.4375
2016	189.61							
2017	171.94	최저 (80%)	144.2933			100		
평 균	180.3667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(210.98) - \text{최저}(144.2933)}{\text{최고}(198.4033) - \text{최저}(144.2933)} \times 100 = 123.2428\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(210.98) - \text{기준치}(180.3667)}{\text{기준치}(180.3667)} \times 100 = 16.9728\%$						100점

□ 평가의견

- 2018년 해외수출계약액은 4,345억원으로 전년 대비 1,552억원(56%) 대폭 증가하였으며, 투입예산 규모는 전년 대비 4.3억원 소폭 증가하여 해외진출활성화 지표는 3개년 평균치 보다 크게 나타남
- 경기도 콘텐츠기업의 해외시장 진출을 지원하기 위해 캐릭터 라이선싱, 게임 등 주요 콘텐츠 마켓에 참가를 10회 지원하였고, 바이어 초청 수출상담회를 4회 개최하였음. 기업 수출 애로사항을 해소하기 위해 IP-법률 지원으로 수출 기반을 강화하여 총 19건을 진행하여 202만 달러의 수출계약을 추진함. 이러한 법률 컨설팅 지원 및 해외시장 진출사업과의 연계로 비즈니스 성과를 창출하는데 기여함

- 해외수출계약액은 계약을 맺기 전 구두 협의 또는 MOU 전 단계에서 논의된 금액이나 기관의 임무는 협의 내지 논의의 자리를 마련하는데 있으므로, 실제계약액으로 이어질 수 있는 사후관리에 대한 필요성은 다소 낮음. 다만, 해외진출 활성화를 위해 투입되는 예산이 매년 증가하고 있는데, 실제계약액으로 연결된 수출계약 건의 특징을 분석한다면 실제 사업성과의 향상을 도모할 수 있음

핵심성과 지 표 명	콘텐츠 제작 활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	4.4625	득 점	4.4625

□ 평가내용

○ 콘텐츠 제작 활성화 지원 실적 평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$\text{콘텐츠 제작 지원 실적} = \frac{\text{지원기업 매출액}}{\text{기업지원 투입예산}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점	
2015	37.4	최고 (110%)	42,504	44.47	4.4625	70	30	4.4625	
2016	36.11								
2017	42.41	최저 (80%)	30,912			100			
평 균	38.6400								
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(44.47) - \text{최저}(30.912)}{\text{최고}(42.504) - \text{최저}(30.912)} \times 100 = 116.96\%$						100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(44.47) - \text{기준치}(38.64)}{\text{기준치}(38.64)} \times 100 = 15.088\%$						100점	

□ 평가의견

- 2018년도 콘텐츠 제작 지원을 위한 투입예산은 전년도 105억원에서 당해연도 147억원으로 42억원이 증가함. 지원기업 매출액은 전년도 4,469억원에서 당해연도 6,542억원으로 크게 증가함. 투입예산 증가비율에 비해 투입예산의 감소비율이 더 큰 폭으로 증가하여 3개년 평균치를 상회하는 결과를 보이고 있음. 예산 단위당 매출액은 전년도 42.41에서 당해연도 44.47로 향상됨
- 콘텐츠 제작 활성화에 대한 지표는 지원기업의 매출액으로 측정하고 있음. 지원기업에 대한 예산을 배정할 때 수익성보다는 콘텐츠 질과 경영자의

성실성 및 능력을 고려하여 판단하고 있음. 그럼에도 불구하고 지원기업의 매출액으로 콘텐츠 제작 활성화 정도를 평가하고 있어 기관성과를 적절히 평가하는 지표는 아님. 즉, 콘텐츠 제작 활성화 정도를 예산지원기업의 매출액으로만 평가해서는 안되며, 콘텐츠기업 발굴·관리와 관련된 정성적 지표를 개발할 필요가 있음

핵심성과 지 표 명	영상산업 활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	5.95	득 점	5.86

□ 평가내용

○ 영상산업 활성화 성과평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

$$\text{영상산업 활성화 실적} = \frac{\text{경기도 로케이션수}}{\text{한국영화 개봉편수}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.4615	최고 (110%)	0.489207	0.49	5.95	70	28.5	5.86
2016	0.4098							
2017	0.4629	최저 (80%)	0.355787			98.5		
평 균	0.444733							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.49) - \text{최저}(0.355787)}{\text{최고}(0.489207) - \text{최저}(0.355787)} \times 100 = 100.5946\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.49) - \text{기준치}(0.444733)}{\text{기준치}(0.444733)} \times 100 = 10.1784\%$						95점

□ 평가의견

- 2018년도 한국 상업영화 개봉편수는 총 55편이며, 이 중 경기도 로케이션이 이루어진 영화는 27편으로 개봉 편수 당 경기도 로케이션 비율은 0.49로 전기 0.46에 비해 증가하여 당해연도 목표를 달성함
- 신규 촬영지 발굴을 위한 공모전을 실시하는 등 새로운 로케이션 장소 발굴 및 로케이션 촬영 지원 확대를 위한 노력을 활성화하고 있음. SNS 등을 통해 직접적인 홍보를 수행하고 있고, 감사 영화 관람의 방법으로 간접적인 홍보를 실시하고 있음

- 영상산업 활성화 실적은 도내 로케이션 수를 한국영화 개봉편수로 나누어 평가하고 있음. 개봉편수가 많은 연도에는 도내 로케이션 수가 많아도 실적치는 나쁘게 평가받을 수 있고, 로케이션 시기와 관련 영화의 개봉 연도가 다를 경우에도 실적치는 양호하지 않을 수 있음. 영상산업 활성화는 기획, 제작지원 등 다양한 방법으로 평가할 수 있으므로 ‘로케이션 수’ 외에 다양한 지표를 개발하여 영상산업 활성화를 평가할 수 있도록 해야 함

핵심성과 지 표 명	도내 콘텐츠 산업 창업건수					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	7.4375	득 점	7.4375

□ 평가내용

○ 도내 콘텐츠 산업 창업건수

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

판교, 광교, 의정부, 시흥 및 신규 클러스터 창업지원사업을 통해 경기도 내 창업한 건수 (타 지역에서 경기도로 이전한 7년 이하 스타트업 포함)

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	207	최고 (110%)	303.2333	346	7.4375	70	30	7.4375
2016	340							
2017	280	최저 (80%)	220.5333			100		
평 균	275.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(346) - \text{최저}(220.5333)}{\text{최고}(303.2333) - \text{최저}(220.5333)} \times 100 = 151.713\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(346) - \text{기준치}(275.6667)}{\text{기준치}(275.6667)} \times 100 = 25.5139\%$						100점

□ 평가의견

- 창업지원사업을 통해 창업하거나 경기도로 이전한 7년 이하 스타트업 기업은 전년도 280개 기업으로 전년 대비 66개가 증가하였음. G-START 사업을 통해 예비창업자 및 스타트업의 육성을 지원하고 있음. 국비(문화체육관광부) 유치로 ‘경기 콘텐츠코리아 랩’을 통해 창작 기반을 확대하였고, 국비(고용노동부) 유치로 ‘청년창업 SMART2030’을 통해 도내 창업을 창출하고 있음. 이러한 국비유치를 통해 창작기반과 창업 창출은 긍정적임
- 콘텐츠기업의 유치나 이전은 기관이 통제 가능한 사항이 아닌데도, 경기도 내 창업한 건수(타지역에서 경기도로 이전한 7년 이하 스타트업 포함)를 평가

지표로 설정하고 있어 기관 성과를 적절하게 평가할 수 없음. 도내 콘텐츠 산업 창업건수보다는 도내 창업한 콘텐츠기업의 성장을 위한 기관의 노력을 측정할 수 있는 지표 개발이 필요함

핵심성과 지 표 명	빅데이터산업 활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여	가 중 치	4.4625	득 점	4.4625

□ 평가내용

○ 빅데이터 분석서비스 활용건수

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향 평가
- 측정산식

빅데이터 분석서비스 활용건수

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	18	최고 (110%)	17.9667	21	4.4625	70	30	4.4625
2016	12							
2017	19	최저 (80%)	13.0667			100		
평 균	16.3333							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(21) - \text{최저}(13.0667)}{\text{최고}(17.9667) - \text{최저}(13.0667)} \times 100 = 161.9048\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(21) - \text{기준치}(16.3333)}{\text{기준치}(16.3333)} \times 100 = 28.5714\%$						100점

□ 평가의견

- 2018년 빅데이터 분석 과제로 6건을 수행하였으며, 해당 과제를 21개 기관에서 활용하여 당해연도 목표를 달성함. 가장 많이 활용된 빅데이터 분석 서비스는 CCTV 분석모델 확산 과제이며, 2017년 기분석 모델을 현행화된 데이터를 통해 분석한 결과를 14개 시·군으로 확산되었음. 공공서비스를 위한 빅데이터 분석이 유용하게 활용된다는 점에서 긍정적인 현상이라고 판단함
- 기관은 공공부문의 수요기관에서 요청하는 과제를 수행하고 이를 수요기관에서 활용하고 있음. 과제 수행을 통해 축적된 경험을 토대로 빅데이터산업 활성화를 도모할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있음. 예를 들어, 시흥시청으로부터 ‘맞춤형 도시재생 정책지원 빅데이터 분석’은 다른 공공부문 기관

에서도 수요가 있을 수 있음. 이러한 과제 수행 경험을 활용하기 위한 방안이 필요함. 또한 공공부문에서 과제수행으로 획득한 빅데이터 분석결과를 민간 부문에게 제공하는 방안을 모색할 수 있음. 예를 들어, ‘빅데이터 활용 내 외국인 관광객 관광패턴 분석’은 관광업을 영위하는 민간사업자에게 제공할 수 있다면 도내 관광사업 활성화를 도모할 수도 있음

2 사회성과

핵심성과 지 표 명	외부고객만족도					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	사회성과 고객만족도	지표성격	정량
평가결과	평가방법	만족도평가	가 중 치	10	득 점	9.17

□ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.17	4	9.17

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 80.7점, 2018년 86.1점으로써, 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 5.17점, 전년대비 개선도 평가에서 4점으로 평가되어 총 9.17점을 득점하였음

핵심성과 지 표 명	도 권장정책 이행실적					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	사회성과	평가항목	정책준수
평가결과	지표성격	정량	가 중 치	5	득 점	4.83

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	4.83
① 양성평등 준수	0.25	0.25
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	0
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	0
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	-0.1
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	0.93
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
43.8%	56.2%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 16명 중 남성이 7명으로 43.8%, 여성이 9명으로 56.2%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 53명, 여성 32명으로서 수가 적은 여성의 2018년 채용 비율이 56.2%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
50회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영 횟수는 50회로써, 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
1건	1건	100%	감점	0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제 1건 중 2018년 개정실적은 1건으로 100%임에 따라 0점으로 평가되었음

④ (임금피크제 신규채용실적)

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

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

- 평가결과

신규채용 목표인원	채용 직원수	실적	가중치	득점
0명	0명	-	가/감점	0

- 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원은 0명, 채용인원은 0명임. 이에 따라 0점으로 평가되었음

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

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

- 측정기준 : 인적사항 요구 항목수

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

- 평가결과

인적사항 요구 항목 수	가중치	득점
미요구	감점	0

- 평가의견

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

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

- 측정기준

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보 제공 금지 여부

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

- 면접관 사전교육 여부 : 실시(0점), 미실시(-0.1점)

- 평가결과

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

- 평가의견

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보를 제공한 건수는 없는 것으로 확인되었지만 16건의 채용과정 중 7건의 면접과정에서 면접관 사전교육을 실시하지 않은 것으로 확인되어 -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
46건	43건	93%	1	0.93

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 46건이며, 개선 이행 실적은 43건임. 이행률 93%를 달성하여 0.93점으로 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
14건	14건	100%	2	2

- 평가의견

- 기관의 개선과제들은 고도화가 필요하고 지속적인 관리를 통해 성과를 도출함이 요구됨. 개방 대상 공공데이터 발굴 및 운영 활성화 방안의 마련에서 보다 구체성과 현실성이 요구되며 관련한 전산화 인프라가 필요할 것임. 기관의 조직문화 혁신 및 구축 방안 마련을 위해 경영혁신협의회를 구성하였으나, 구체적으로 어떤 전략과 로드맵을 가지고 단계적으로 무엇을 개선해나갈 것인지 분명하게 도출하여야 할 것임. 그 밖의 조직구성원의 역량 모델링, 소통 채널의 효과성 진단, 성과관리제도 정교화를 위한 중·장기 노력 등 중·장기적이고 치밀한 계획이 필요한 과제들의 경우 기관 자체적으로 실행하려는 의지를 가지고 접근하기를 기대함

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

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	3.37%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년(2018년 실적분) 총인건비 인상률은 3.37%로서, 총인건비 인상률 기준인 4.0%를 준수함

2017년	2018년	인상률
2,752,398천원	2,845,183천원	3.37%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	342면	68명	274면	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 과제으로써, 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 비전, 전략체계를 일관된 관점에서 롤링하고, 핵심 추진과제와 연계한 성과 지표의 고도화 방안 마련
- ⑥ 이해관계자의 의견, 니즈에 관한 데이터를 체계적, 통합적으로 분석·활용·제공할 수 있는 정보시스템 구축
- ⑦ 합리적인 자원배분 체계 구축

[사회적가치]

- ⑧ 연가사용 확대방안 마련
- ⑨ 내부감사 직무수행 기준 및 절차 마련 등 내부감사시스템 구축
- ⑩ 윤리경영 추진체계 재정비 및 임직원 갑질 등 위법·부당행위 근절방안 마련

⑪ 혁신추진체계의 고도화 및 전문화 방안 마련

[조직·인적자원관리]

⑫ 중장기, 연도별 인력수급계획의 연계성 강화

⑬ 외부위원 확대 등 인사위원회 투명성 확보방안 강구

⑭ 직원 처우 및 경력발전 제고방안 강구

⑮ 교육훈련 수요조사를 통해 연도별 교육훈련계획을 수립하고 교육 시행 후 교육성과의 사후관리체계 구축

[재정·정보관리]

⑯ 기관이 보유한 공공데이터 활용도 제고방안 강구

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
경기콘텐츠진흥원	59.91	5	17.94	82.85	B

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 79.88점
- 가중치 75 × (기관평가 점수/100) = 59.91점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
79.88	75	가중치 × (기관평가/100)	59.91

○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 5점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
89.71	20	가중치 X (이행실적/100)	17.94

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	89.71
공통목표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	77.02	10	7.7
		일반관리비충당률	20.06	10	2.01
자율목표	1. 콘텐츠산업 미래가치 창출	지원기업 매출액 증가	100	20	20
		지원기업 수출계약액 증가	100	20	20
		도내 로케이션 촬영 증가	100	15	15
	2. 콘텐츠융합 클러스터 강화	일자리 수 (부천,판교,광고,의정부,시흥 등) 증가	100	15	15
		창업건수 (부천,판교,광고,의정부,시흥 등) 증가	100	10	10

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1-1. 재무건전성 제고-자체수입률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	57.77	최고 (110%)	57.7170	54.10	10	77.0218	7.70
2016	52.47						
2017	47.17	최저 (80%)	41.9760				
평 균	52.4700						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(54.10) - \text{최저}(41.9760)}{\text{최고}(57.7170) - \text{최저}(41.9760)} \times 100 = 77.0218\%$					

1-2. 재무건전성 제고-일반관리비 충당률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	446.12	최고 (110%)	475.4127	371.77	10	20.0646	2.01
2016	458.08						
2017	392.38	최저 (80%)	345.7547				
평 균	432.1933						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(371.77) - \text{최저}(345.7547)}{\text{최고}(475.4127) - \text{최저}(345.7547)} \times 100 = 20.0646\%$					

○ 자율목표

1-1. 콘텐츠산업 미래가치 창출-지원기업 매출액 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	473,781	최고 (110%)	509,065,333	654,173	20	70	30	20
2016	467,740							
2017	446,839	최저 (80%)	370,229,333			100		
평 균	462,786.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(654,173) - \text{최저}(370,229,333)}{\text{최고}(509,065,333) - \text{최저}(370,229,333)} \times 100 = 204.5173\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(654,173) - \text{기준치}(462,786.6667)}{\text{기준치}(462,786.6667)} \times 100 = 41.3552\%$						100점

1-2. 콘텐츠산업 미래가치 창출-지원기업 수출계약액 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점	
2015	101,436,908	최고 (110%)	216,405,755.8667	389,288,744	20	70	30	20	
2016	227,961,045								
2017	260,799,563	최저 (80%)	157,386,004.2667			100			
평 균	196,732,505.3333								
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(389,288,744) - \text{최저}(157,386,004.2667)}{\text{최고}(216,405,755.8667) - \text{최저}(157,386,004.2667)} \times 100 = 392.924\%$						100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(389,288,744) - \text{기준치}(196,732,506.3333)}{\text{기준치}(196,732,506.3333)} \times 100 = 97.8772\%$						100점	

1-3. 콘텐츠산업 미래가치 창출-도내 로케이션 촬영 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점	
2015	95	최고 (110%)	107.8	113	15	70	30	15	
2016	93								
2017	106	최저 (80%)	78.4			100			
평 균	98.0000								
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(113) - \text{최저}(78.4)}{\text{최고}(107.8) - \text{최저}(78.4)} \times 100 = 117.6871\%$						100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(113) - \text{기준치}(98)}{\text{기준치}(98)} \times 100 = 15.3061\%$						100점	

2-1. 콘텐츠융합 클러스터 강화-일자리 수 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	1,369	최고 (110%)	1,634.6	1,918	15	70	30	15
2016	1,464							
2017	1,625	최저 (80%)	1,188.8			100		
평 균	1,486.0000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(1,918) - \text{최저}(1,188.8)}{\text{최고}(1,634.6) - \text{최저}(1,188.8)} \times 100 = 163.5711\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(1,918) - \text{기준치}(1,486)}{\text{기준치}(1,486)} \times 100 = 29.0713\%$						100점

2-2. 콘텐츠융합 클러스터 강화-창업건수 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	207	최고 (110%)	303.2333	346	10	70	30	10
2016	340					100		
2017	280	최저 (80%)	220.5333					
평 균	275.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(346) - \text{최저}(220.5333)}{\text{최고}(303.2333) - \text{최저}(220.5333)} \times 100 = 151.713\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(346) - \text{기준치}(275.6667)}{\text{기준치}(275.6667)} \times 100 = 25.5139\%$						100점