

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

경기도문화의전당



Global Inspiration
세계 속의 경기도

목 차

제1장 경영평가 개요	3
1. 경영평가 개요	3
2. 평가수행 체계	4
3. 경영평가 지표	6
4. 기관 일반현황	11
제2장 평가결과 요약	15
1. 평가점수표	15
2. 종합의견	16
제3장 지표별 평가결과	21
1. 기반영역	
1) 리더십	21
2) 일자리 확대	30
3) 사회적 책임	37
4) 혁신 성과	52
5) 전략	57
6) 조직관리	68
7) 인적자원관리	77
8) 재정관리	86
9) 정보관리	92
2. 성과영역	
1) 기관성과	97
2) 사회성과	106
3. 경영개선 과제	112
제4장 CEO 평가결과	117

제1장 경영평가 개요

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

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요

□ 평가 근거

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

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

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

□ 평가 방식 : 道 직접평가 (경영평가단 구성·운영)

□ 평가 대상

- 기관 평가 : 18개 기관

《별도평가 및 제외대상 기관》

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

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

- CEO 평가 : 21개 기관 CEO

《제외대상자》

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

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

2. 평가수행 체계

□ 경영평가단 구성 현황

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

□ 추진일정

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

3. 경영평가 지표

□ 평가지표 체계

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

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

[기반영역]

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

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

〈표〉 기반 영역 지표

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

[성과영역]

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

〈표〉 성과 영역 지표

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

□ 평가 방식

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

[정성지표 평가방법]

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

<평가 관점의 종합 점수 부여 방법>

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

- 평가 등급 구분 및 평점

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

〔 정량지표 평가방법 〕

○ 지표별 특성에 따라 다음의 방법 중 한 가지 방법으로 평가

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

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

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

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

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대 실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

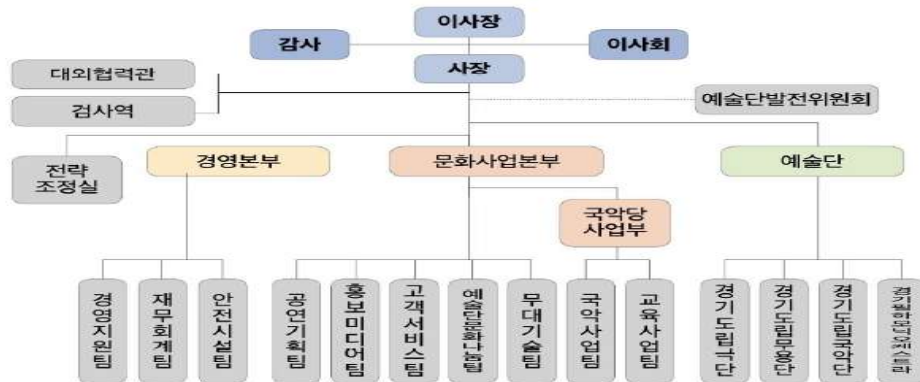
〔 평가결과 종합 〕

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

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

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

4. 기관 일반현황

기관명	경기도문화의전당																																												
설립근거	- 경기도 문화의 전당 설립 및 지원 조례																																												
연혁	- 1991.06.28 경기도 문화예술회관 개관 - 2004.04.07 재단법인 경기도문화의전당 설립등기 - 2004.06.01 재단법인 경기도문화의전당 출범 - 2004.07.13 경기도국악당 개관 - 2009.11.01 경기도립예술단 경기도문화의전당(법인) 소속화																																												
기구 및 인력 현황	- 조직 구성 : 2본부 1관 1실 1역 1부 10팀 4예술단  - 정원 : 368명, 현원 : 411명 ('18.12.31. 기준)																																												
주요사업	- 도가 설립한 문화예술시설 운영 - 경기도립예술단 운영 - 공연 및 작품전시 활동과 보급, 문화예술의 국내.외 교류사업 - 문화예술진흥 및 도민의 문화욕구 충족을 위한 사업 - 경기도(시.군 포함)의 위탁사업 수행 및 문화행사 지원활동																																												
예산	(단위 : 억원) <table><tr><td>구 분</td><td>2019년(A)</td><td>2018년(B)</td><td>증감(A-B)</td></tr><tr><td>수입 계</td><td>430</td><td>419</td><td>11</td></tr><tr><td>출 연 금</td><td>339</td><td>360</td><td>△21</td></tr><tr><td>자 체 수 입</td><td>43</td><td>27</td><td>16</td></tr><tr><td>이 월 금</td><td>48</td><td>32</td><td>16</td></tr><tr><td>지출 계</td><td>430</td><td>419</td><td>11</td></tr><tr><td>인 력 운 영 비</td><td>202</td><td>199</td><td>3</td></tr><tr><td>기 본 경 비</td><td>98</td><td>81</td><td>17</td></tr><tr><td>시 설 비 및 부 대 비</td><td>29</td><td>35</td><td>△6</td></tr><tr><td>문 화 사 업 비</td><td>100</td><td>104</td><td>△4</td></tr><tr><td>예 비 비</td><td>1</td><td>1</td><td>-</td></tr></table>	구 분	2019년(A)	2018년(B)	증감(A-B)	수입 계	430	419	11	출 연 금	339	360	△21	자 체 수 입	43	27	16	이 월 금	48	32	16	지출 계	430	419	11	인 력 운 영 비	202	199	3	기 본 경 비	98	81	17	시 설 비 및 부 대 비	29	35	△6	문 화 사 업 비	100	104	△4	예 비 비	1	1	-
구 분	2019년(A)	2018년(B)	증감(A-B)																																										
수입 계	430	419	11																																										
출 연 금	339	360	△21																																										
자 체 수 입	43	27	16																																										
이 월 금	48	32	16																																										
지출 계	430	419	11																																										
인 력 운 영 비	202	199	3																																										
기 본 경 비	98	81	17																																										
시 설 비 및 부 대 비	29	35	△6																																										
문 화 사 업 비	100	104	△4																																										
예 비 비	1	1	-																																										
CEO	- 전임 기관장(정재훈) 2018년 9월 3일 부 퇴임 - 현임 기관장(이우중) 2018년 10월 4일 부 취임																																												

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표
2. 종합의견

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표

평가 영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	결과	
기 반 영 역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력	3	1.87	
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.18	
		소계			5	3.05
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출	2.4	1.72	
			일자리 질 개선	3	2.90	
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.28	
			사회적 책임이행노력	5.75	4.53	
			노사상생	1	0.59	
			사회적 약자 배려	3	1.45	
			친환경 경영	0.5	0.42	
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.38	
		소계			21.4	15.27
	전략	전략	전략수립의 적정성	2	1.54	
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.54	
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.44	
		소계			6	4.52
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.42	
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1.3	0.93	
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성	2	1.36	
			성과관리 및 보상의 적정성	1.3	0.90	
		소계			6.6	4.61
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	3	2	
			예산운영 및 집행의 적정성	3	1.5	
		정보관리	공공정보 운영의 적정성	2	0.62	
		소계			8	4.12
	기반영역				47	31.57
성 과 영 역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.7	4.65	
			문화예술 창작활성화	12.92	12.25	
			문화나눔 북부지역 활성화	12.92	10.04	
			경영효율성 제고	6.46	5.99	
		소계			38	32.93
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도	10	8.96	
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5	4.9	
		소계			15	13.86
	성과영역				53	46.79
	합 계				100	78.36

2. 종합의견

□ 총 평

- 경기도문화의전당은 2019년(2018년 실적) 경영평가 결과 전년대비 1.23점 상승한 78.36점을 부여 받았고, 등급은 전년과 동일하게 B등급으로 경기도 공공기관 중 보통에 해당하는 실적을 나타냄. 전년도 평가결과와 비교했을 때, 경기도문화의전당은 전략, 기관성과, 사회성과부문은 개선이 되었지만, 리더십, 사회적 가치, 조직·인적 자원 관리, 재정·정보관리 부문은 전년도에 비하여 하락되었음
- 영역별로 살펴보면, 경기도문화의전당은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비하여 상대적으로 높은 것으로 나타남. 이는 성과지향적인 기관운영을 통하여 기관의 문화예술 사업추진 성과가 적절히 성과지표에 반영된 결과로 사료됨. 그러나 기반영역 지표 제고를 위하여 리더십, 재정·정보관리 등 다각적인 개선 노력이 필요함
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 전략 부문이 가장 양호한 평가를 받은 반면, 상대적으로 리더십 부문과 재정·정보관리가 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편, 성과영역은 사회성과 부문의 실적이 기관 성과의 실적보다 상대적으로 우수한 것으로 나타남
- 경기도문화의전당의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 기관장은 조직의 사명과 역할을 인지하고서 최고 경영자로서 자신의 경영 의지와 철학을 실천하고자 노력한 것으로 파악됨. 기관장은 기관 소속의 5개 예술관련 조직 간의 조정을 통한 시너지를 제고하고 예술단과 행정직간의 소통과 융합을 추구함으로써 기관의 비전과 미션을 추진하는 과정에서 어려움이 발생되지 않도록 기관장의 각별한 리더십이 필요함
 - 사회적 가치부문의 경우, 기관은 일자리 창출의 중장기 및 단기인력 계획 수립에서부터 실행계획, 이행상황, 미진사항 모니터링, 환류과정에 이르기 까지 체계적인 노력을 기울인 것으로 평가됨. 또한, 중장기 경영전략 체계를 마련하여 노사관계 목표를 정립하고 정기적인 소통채널을 구축하였으며 노사대화 플랫폼을 통한 경영현안 공유 등 노사 간 신뢰 제고에 노력하고 있음

- 전략부문의 경우, 기관은 설립 목적과 비전에 기반하여 중장기 경영전략 체계를 잘 갖추고 있으며, 기관의 경영목표와 성과평가제도를 연계하여 전략 및 실행과제에 대한 실행력 제고를 위해 노력하고 있음. 이와 함께 대내외적 환경변화를 고려하여 2018년 단기 경영전략체계를 수립하여 예술성, 공공성 및 혁신성이라는 핵심가치 아래 기관의 역할 및 발전방향에 대해 탄력적인 대응을 추진하고 있음
- 조직의 경우, 기관의 미션과 비전 및 핵심가치와 전략방향, 그리고 6개 조직 운영방향을 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화를 분석하여 조직의 기능을 개선하고 있음. 사업부서와 지원부서간의 비율이 84.4% 대 15.6%로 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성되어 있다고 판단됨
- 재정의 경우, 사업수익의 대부분이 자체수입 대신 출연금수익이라는 점을 감안하면 자체수입으로 사업비용을 보전하는 비율을 점차 높여가는 방향으로 중장기재정계획을 수립하여야 할 것임. 또한, 일반관리비 충당률도 전년 대비 하락하여 재정건전성이 취약한 상태가 계속되고 있음
- 기관 성과의 경우, 문화예술기관으로서의 설립목적 및 전략체계를 기반으로 하여 핵심활동에 대한 성과지표를 연계하고 있음. 2018년 문화예술창작활동 관람객(유/무료)수는 2017년 대비 크게 증가하였으며 최근 3년 평균대비 하여도 높은 증가세를 보이고 있음. 공연장 가동률 또한 전년대비 증가하였으며 최근 3년 평균대비 증가하였음
- 사회성과의 경우, 진로체험 이행, 임금피크제, 지적사항 개선 이행실적, 총 인건비 인상률, 블라인드 채용 등에서는 양호한 실적을 보이고 있으나, 양성 평등, 규정 개선 및 정비 등의 실적은 개선이 필요함

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		78.36 (B)	77.13 (B)	↑
리더십	· 기관 소속 5개 예술관련 조직 간 및 예술단과 행정직 간 소통·조정을 통한 시너지 제고가 필요함 · 조직만족도 조사와 조직문화지수가 2년 연속 하락하였으며 경기도 공공기관 전체 대비 상당히 낮은 수준임	61.00	70.75	↓
사회적 가치	· 기관 경영전략에 맞추어 고객만족 로드맵을 재정립하고 고객의 안전과 편의제공을 위한 서비스체계를 마련함 · 직원 불만사항에 대한 분석 및 개선에 대한 환류 시스템은 상대적으로 미비함	71.36	75.50	↓
전략	· 중장기 경영전략체계를 잘 갖추고 있으며, 경영목표와 성과평가제도를 연계하여 실행력 제고를 위해 노력하고 있음 · 이해관계자를 네 그룹으로 구분하여 각 그룹에 맞는 공유채널을 통해 의견수렴 및 공유노력을 추진하고 있음	75.33	69.63	↑
조직·인적 자원관리	· 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 조직 내 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음 · 사업부서와 지원부서 간 문제발생시의 지원 및 개선 등과 관련한 상호 협력 수준을 보강할 필요가 있음	69.85	71.30	↓
재정·정보 관리	· 자체수입률이 지속적으로 낮은 수준이며 특히 당년도는 장기 공사로 인하여 전년보다 하락하였음 · 일반관리비 총당율도 전년 대비 하락하여 재정건전성이 취약한 상태가 계속되고 있음 · 사전정보공표를 위한 기관차원의 노력이 충분히 수행되고 있지 않음	51.50	59.20	↓
기관성과	· 공연장 가동률이 전년대비 증가하였으며 최근 3년 평균대비 증가하였음 · 문화예술창작활동 관람객(유/무료)수는 전년 대비 크게 증가하였으며 최근 3년 평균대비하여 높은 증가세를 보이고 있음	86.66	84.13	↑
사회성과	· 진로체험 이행, 임금피크제, 지적사항 개선 이행실적, 경영평가 환류 실적, 총인건비 인상율 등 도 권장 정책 이행실적이 우수함	92.40	81.75	↑

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

① 리 더 십

핵심성과 지 표 명	비전 및 미션의 설정 · 추진과정에 리더의 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	리더십	지표성격	정성
			평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	62.33점	득 점	1.87

□ 종합의견

- 기관장은 조직의 사명과 역할을 인지하고서 최고 경영자로서 자신의 경영 의지와 철학을 실천하고자 노력한 것으로 파악됨. 기관발전을 위한 비전과 미션을 제시하고 공유하고 전파하려는 노력을 확인할 수 있음. 예술적 수월 성과 문화예술을 통한 공공성이라는 양대 가치를 실현하기 위하여 기관장은 필요한 리더십을 발휘한 것으로 파악됨
- 2018년에는 기관장 2명이 각각 시기를 달리하여 기관을 경영하여 각 기관장에 따른 경영의지와 철학이 다소 상이하여 조직 내 기관장의 일관적 경영의지 표명과 실천 활동에는 한계가 존재한 것으로 사료됨. 기관장은 기관 소속의 5개 예술관련 조직 간의 화합과 융합, 조정을 통한 시너지를 제고하고 예술 단과 행정직간의 소통과 단합을 추구함으로써 기관의 비전과 미션을 추진하는 과정에서 소속 조직 간의 불통과 괴리가 제한으로 작용되지 않도록 기관장의 각별한 리더십이 필요할 것으로 판단됨

□ 세부 평가의견

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

- 2018년은 민선7기의 출범과 맞물려 기관장이 교체되어 전임과 현임 두 기관장에 의한 기관 경영이 이루어진 기간으로 전임기관장은 시무식에서 밝힌 열정, 혁신, 희망이라는 화두를 통해서 연 초에 경영철학을 표명하였고 2018년 10월에 부임한 현임 기관장은 예술성, 공공성, 혁신성을 강화하겠다는 의지를 표명하였는바, 각각의 기관장은 기관의 역할과 사명에 기초하여 자신의 관점에서 경영의지를 밝히고 있는 것으로 파악됨. 특히 신임 기관장은 전당 최초의 전문경영인으로서 전당의 사명과 사회적 역할을 인지하고 자신의 경영의지와 철학을 대내외에 표명하고 있는 것으로 파악됨
- 전년대비 개선수준
 - 전당 최초 전문 경영인이 기관장으로 부임하면서 핵심가치에 기반을 두어 적극적 경영의지를 표명하며 내부 행정을 혁신함으로써 신뢰받는 기관이 되고자 노력하였으며, 예술성이라는 핵심가치를 실천하고자 예술단원의 기량을 향상하고 해외공연 및 공동주최 사업을 적극 펼치는 등 문화예술 가치 창출을 위한 기관장의 의지가 발현되고 있는 것으로 파악됨. 또한 공공성 차원에서 문화 복지를 위한 실천 활동에도 문화격차 해소 및 문화 돌봄 사업 등을 통하여 기관장의 경영의지와 노력을 표출되어진 것으로 평가됨
- 잘된 점
 - 기관장은 문화예술가치의 공공성이라는 핵심가치에 입각하여 공정하고 평등하게 문화혜택을 누구든, 언제든, 어디서든 누려야 된다는 경영철학을 실천하고자, 지역 커버리지를 확대하고 경기남북간의 지역 문화격차를 해소하고자 노력하여 경기 북부지역에 문화 복지 공연 수 및 관람인원 수가 전년 대비 증가하였을 뿐만 아니라 신규 콘텐츠를 창출하여 질적으로 개선하는 등 가시적 성과를 얻음. 또한 소외계층을 포함한 다양한 도민들에게 문화예술을 향유할 수 있는 기회를 확대시킨 것은 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
 - 2018년의 많은 재임기간을 차지하고 있는 전임 기관장과 10월에 부임한 신임 기관장의 교체기 그리고 기관의 상위기관인 경기도의 도지사가 교체되는 시점이 맞물려 있어서, 기관장의 경영의지와 경영철학이 적극적으로 표명되는 데는 어느 정도의 한계는 있었으리라 예상됨. 기관장 교체기라는 특수성으로 인하여 2018년 한해를 총체적으로 보았을 때, 기관장이 조직의

사명과 사회적 역할을 인지하고 자신의 경영의지와 철학을 표명하고 적극적 실천 활동을 하는 면에 있어선 기관전체의 입장에서는 다소 단절적이고 제한적인 부분이 있었던 것은 다소 아쉬운 점으로 생각됨

- 개선방안

- 기관장 교체기라는 특수성에도 불구하고 기관장은 기관의 존재 이유와 기관의 미래지향적 모습에 대한 기관장의 비전과 경영의지와 철학을 대내외에 설득하고 소통하는 모습과 노력들을 한층 강화할 필요가 있으며 이와 관련된 기관장의 술선수범하는 리더십 노력들을 적극적으로 보여줄 필요가 있는 것으로 사료됨. 문화예술의 가치를 특정계층의 향유물이 아니라, 문화 접근성을 대폭적으로 낮추어 전체 도민이 일상생활에서 다 함께 누림으로써 삶의 질이 고양되고 경기도의 위상이 크게 높아질 수 있도록 기관장의 보다 적극적 경영의지와 철학을 표명하는 술선수범적 리더십 활동들을 한층 강화할 필요가 있을 것으로 사료됨

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

- 운용 수준

- 기관은 비전과 미션을 수립함에 있어 단순히 일방적 탑다운 방식에서 탈피하여 기관 구성원들의 참여를 유도하고 기관장과 직원간의 공감대 위에서 구성원들의 의견과 아이디어를 반영하는 양방향 소통을 통해 새로운 비전을 선정함으로써, 기관 비전의 수용성을 제고하고 비전 실현 추진을 위해 많은 구성원의 자발적 참여를 제고할 수 있는 발판을 마련하고 있는 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 전년 대비 경영환경 변화로 인하여 기관의 비전과 전략방향의 수정이 있었으며, 외부 컨설팅기관의 도움을 통해 비전 및 미션 체계도를 수립하던 이전 방식에서 직원들의 참여를 통한 상향식 방식으로 기관의 새로운 비전을 수립함. 노후 시설 개보수에 따른 장기휴관에도 불구하고 기관의 미션을 실현하고자 지속적으로 노력함

- 잘된 점

- 경영환경 변화의 소용돌이 속에서도 구성원들과의 소통을 통해 구성원들의 의견과 아이디어가 반영된 새로운 비전을 수립하고, 장기휴관이라는 기관 경영상의 어려운 시기를 경기도민에 더욱 가까이 다가가고 전당과 예술

단의 위상을 제고하려는 기회로 삼고자 시도하고 노력한 것은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관은 기관발전을 위한 비전과 미션을 수립하고 실현해 나가는 추진과정에서 발생 가능한 잠재적인 대내외적인 문제를 발굴 인지하고 대응하기 위한 내부 프로세스를 갖추는 것이 기관의 위기 대응 역량 제고에 필요함. 이에 기관차원의 잠재적 대내외 기관 리스크 요소를 발굴하고 기관 내에 다소 제한적으로 가동되고 있는 대응 프로세스를 한층 체계화하고 강화시켜 나갈 필요가 있을 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관은 전년도 많은 경영환경의 변화, 특히 경기도지사와 기관장의 교체 시기에 새로운 변화로 인한 기존과의 단절과 조화 및 계승이라는 기관차원의 현실적 어려움을 겪음. 신규 기관장 체제의 성공적 안착 및 성공적 기관 운영이라는 큰 그림 속에서 기관의 미션과 비전을 아우르는 전략체계를 정비하고 기관장의 경영의지와 철학을 표명하고 실천해야 하는 시기에 기관장의 탁월한 리더십, 솔선수범하는 리더십이 그 어느 때보다도 중요하고 절실히 필요한 시기라고 생각됨. 그러한 리더십의 노력과 활동들이 대내외 이해관계자들에게 소통되고 공감되어 자발적 지지와 협조를 받아 기관의 미션과 비전, 전략적 목표가 실현되어 가는 선순환체제를 만들어 가는 것을 고민해 볼 필요가 있을 것으로 사료됨

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

- 운용 수준

- 기관은 기본적으로 비전과 미션의 공유를 위한 노력과 활동들을 시행하고 있는 것으로 파악되며 이를 위한 가치 공유 프로세스를 가동하고 있음. 신임 기관장의 부임과 함께 이러한 공유프로세스는 재구축되었고 가치공유를 실현하기 위해 성과관리 시스템을 확대 운영하고 있을 뿐만 아니라 비전과 미션의 공유 정도를 점검하기 위한 모니터링을 실시하고 있는 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 2018년 대비 기관 구성원들의 비전 및 미션, 그리고 기관의 핵심가치를 전 기관 구성원들 간에 상시 공유하기 위한 방안으로 성과관리

시스템을 구축하여 주기적으로 점검하고 있으며 이는 전년도 지적사항에 대해 개선의 노력과 실천의 산물로 파악됨. 이는 기관의 비전, 미션, 핵심가치와 연계된 성과평가 제도를 만들어 전 구성원들에게 기관의 경영전략체계를 내재화하려는 시도로서 공유 모니터링의 중요한 경영수단이 될 수 있을 것으로 판단됨

- 잘된 점

- 기관의 미션과 비전, 핵심가치, 전략방향을 공유하고 실현하기 위해 성과관리 시스템을 통해 전사 핵심성과지표와 부서별 핵심성과지표를 설정하고 담당부서를 지정하는 일련의 활동들은 적절함. 또한 기관의 미션과 비전을 대내외 이해관계자들에게 공유하기 위해 이들 이해관계자들을 유형별로 분류 구분하여 이들의 특성에 맞는 소통채널 선택과 소통방식 및 방향을 달리하는 맞춤형으로 설계하고 전담 부서를 지정한 것은 긍정적으로 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 기관의 비전 및 미션의 가치 공유정도를 점검하기 위한 모니터링 체계를 보유하고 있는 것으로 파악되고 있는데, 보유한 점검 모니터링 체계의 운영수준을 고도화하여 기관의 비전과 미션의 가치가 실질적으로 확산 및 공감되어 자발적 지지와 내면화로 이어지는 정도를 객관적으로 모니터링할 수 있는 체계로 성숙될 수 있도록 기존의 모니터링 체계의 질적 운용 수준을 고도화할 필요가 있을 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관의 미션과 비전의 공유와 점검 모니터링 체계의 보유, 그리고 점검 모니터링 체계 운영 수준의 고도화 문제는 기관차원에서 처리해야 할 문제이기도 하지만, 이러한 이슈는 기관장의 리더십 역할이 크고 중요하다고 사료됨. 따라서 기관장의 적극적이고도 솔선수범하는 소통의 리더십, 기관장의 적극적 의지 표명과 실천, 대내외 채널의 적극적 가동 등이 중요한 바, 기관장의 보다 적극적인 역할과 리더십 활동이 강화되어야 할 것임으로 판단됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

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

□ 종합의견

- 기관장은 성과 지향적 조직문화 구축차원에서 기관의 비전·미션 전략체계에 기반을 둔 성과지표와 목표를 근간으로 하는 전사적 차원의 성과평가 관리 제도의 정교함과 체계성을 위해 많은 노력을 기울였던 것으로 파악됨. 이러한 제도적 측면과 아울러 기관장은 기관의 건강한 조직문화 자체를 위해 더욱 고민하고 성과평가 제도외의 다양한 방안의 모색함이 필요할 것으로 사료됨
- 기관장은 전년도 시행된 조직만족도 조사와 조직문화지수 결과를 보면 직원들의 만족도가 2년 연속 하락하였을 뿐만 아니라 경기도 공공기관 전체에 대비하여도 상당히 낮은 점수를 나타내었고, 조직문화 지수 또한 2년 연속 하락하여 전체 경기도 공공기관 전체 대비 매우 낮은 점수를 보여 주고 있어서 기관 조직문화의 문제점을 드러내고 있음. 아울러 기관 내 소속 예술 조직 간의 괴리, 예술단과 행정직간의 괴리로 인해 건강한 조직문화 형성에 저해요소가 되고 있는 만큼, 기관장은 특단의 조치를 시행하여 가시적 성과를 얻을 수 있도록 각고의 리더십 노력이 필요할 것으로 판단됨

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 경영전략 체계와 연계된 성과평가 로드맵을 구축하고 있고 연도별 성과평가 제도의 추진과제를 설정해 놓고 있으며, 제도 차원에서 통합적 성과평가 체계를 수립하여 운영하고 있으며, 성과평가 결과를 공유하고 환류하는 프로세스를 운영하고 있는 것으로 사료됨. 성과평가의 제도와 절차를 마련하고 있지만, 이러한 제도와 아울러 성과지향적 조직문화 자체의 형성에 대한 보다 적극적 관심과 고민이 병행되어야 할 것으로

판단됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 경영전략 체계와 연계된 성과평가 로드맵을 설정하여 전사적 경영 성과 목표를 공유하고 성과평가체계를 재정비하여 제도적으로는 통합된 성과평가 시스템을 수립하였으며 지표차원에서도 단기 경영목표와 핵심 가치를 반영하는 지표들을 개선하는 작업들을 수행한 것으로 파악됨. 성과평가 결과의 공유와 환류의 측면에서도 위원회 구성을 통한 공유와 모니터링 등 다소의 개선이 있었던 것으로 사료됨

- 잘된 점

- 기관은 미션과 비전, 핵심가치, 경영전략을 토대로 핵심성과지표를 도출하고 이에 따른 평가를 실시하고 평가결과를 활용하여 환류하는 통합적 성과평가체계를 마련함. 또한 대내외 환경변화를 반영하는 단기 경영목표에 맞추어진 성과 지표와 기관의 미션 및 비전, 전략 달성을 위한 핵심가치별 성과 지표를 함께 설정하여 기관의 핵심 성과 지표로 관리하고자 접근한 것은 적절한 것으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관이 성과지향적 조직문화의 형성에 초점을 두고서 종합적 성과평가 제도를 수립하기 위해 계획하고 노력한 활동들은 어느 정도 인정되지만, 본질적으로 성과지향 조직문화 자체의 구축을 위한 전략과 구체적인 실천계획은 아직 성숙되지 못한 것으로 판단됨. 이를 위한 고민과 노력이 더욱 필요할 것으로 생각되며 성과지향 조직문화 형성을 위한 기관장의 노력이 높은 수준 단계라고 판단하기에는 아직 거리가 있는 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관이 핵심성과지표에 기반을 둔 성과평가 제도의 보유가 성과 지향적 조직문화로의 구축으로 자동적으로 이어지는 것은 아니기에, 성과평가제도 외에도 기관장은 전 구성원이 한 마음으로 건강한 조직문화를 구축하기 위하여 솔선수범하는 현장 리더십을 더욱 강화할 필요가 있을 것으로 판단됨. 성과 지향적 조직문화는 성과지향에 대한 구성원의 자발적 의지와 내면화가 필요한 만큼, 다양한 제도와 활동들을 고민하여 조직의 문화로 정착될 수 있도록 노력하는 리더십이 필요할 것으로 판단됨

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

- 운용 수준

- 긍정적인 조직문화 창출을 위해 교육, 보상, 복지 등 다양한 동기부여 제도를 운용하고 있으며, 경제적·비경제적 방법들을 통해 직원들의 자아 실현, 만족도 제고, 소속감 고취 등을 이루어 나가고자 노력하고 있는 것으로 평가됨. 다만, 자아실현 동기자극을 위한 교육의 영역은 자아 실현을 달성시켜주기에는 교육 분야가 다소 제한적인 것으로 사료됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 조직 문화 활성화를 위해서 자아실현욕구, 존경욕구, 소속감 고취 등 인간의 기본적 내면 심리욕구에 기반을 두어, 욕구 단계별, 영역별로 구분하여 동기부여 제도를 수립하고 운영하려고 노력함으로써 동기부여 제도를 심리적 이론과 결부하여 실효성 있게 세세하게 프로그램 설계를 시도하여 전년 대비 개선의 수준을 제고하려고 한 것으로 파악됨

- 잘된 점

- 기관은 인간의 기본 심리 분석에 기반을 두고 구성원 동기부여 제도를 종합적으로 보다 정밀하게 디자인하려고 시도한 것은 긍정적인 것으로 평가됨. 또한 소속감 고취를 위해 유연근무제, 육아휴직, 복지 등의 제도적 지원을 확충하고 수평적 소통문화와 내부 고객만족도 조사 등을 통하여 기관 내부 구성원의 불만족 요소를 파악하여 개선을 시도하려고 한 것은 일단 긍정적인 것으로 볼 수 있음

- 미흡한 점

- 기관의 긍정적인 조직문화 창출을 위한 노력에도 불구하고 기관의 내부 고객 만족도는 전년 대비 하락하였고 경기도 공공기관 전체에 비해서 상당히 낮으며 복지 및 문화증진 출연기관에 대비해서도 매우 낮은 결과를 보임. 이는 기관에 대한 구성원의 내부 만족도가 상당히 낮은 것으로 나타나 많은 우려를 자아내고 있으며 내부의 잠재적 문제점들을 표출하고 있는 것으로 파악됨

- 개선방안

- 기관의 내부 고객만족도 및 조직문화지수 모두가 2016년 이후 지속적으로 하락하고 있는 것으로 나타나 기관장의 적극적 개입과 특단의 조치가 필요한 것으로 판단됨. 기관장의 리더십에도 상당한 문제가 있는 것으로 판단되는데, 현 기관장은 분석된 조사결과를 바탕으로 즉각적인 개선 조치를 통하여 조직 구성원들의 불만 요소들을 제거하는데 우선적인 리더십 노력과 실천 활동들을 투입할 필요가 있는 것으로 사료됨

☐ 우수사례

○ 해당사항 없음

2 일자리 확대

핵심성과 지 표 명	일자리 창출					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 일자리 확대	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	2.4	평 점	71.67점	득 점	1.72
정성지표	평가등급	3등급	평 점	77.86점	가 중 치 득 점	1.4 1.09
정량지표	가 중 치	1	평 점	63점	득 점	0.63

□ 종합의견

- 기관은 일자리 창출의 중장기 및 단기인력계획 수립에서부터 실행계획, 이행 상황, 미진사항 모니터링, 환류과정에 이르기까지 체계적인 노력을 기울인 것으로 평가됨. 경기도립예술단 단원을 블라인드 공개채용(신입·경력)하고 무용단, 국악단, 경기필, 팝스 등 분야에 맞는 인력배치를 실시하였음. 기관의 핵심사업을 중심으로 증원인력을 확보한 것은 긍정적인 활동으로 평가되며 경기도 공연장 및 문화예술기관 공동주최사업을 추진하는 등 다양한 유관 기관과 파트너십과 협력 네트워크를 지원하는 성과를 창출한 점은 긍정적임

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 기관은 ‘휴관’이라는 공연장 간의 경쟁 속에서 경기도 대표 공연장으로서 역할을 이행하고 정부 일자리창출 정책에 부응하고자 시·군 지역공연장에서 진행이 어려운 기획공연, 대규모 페스티벌을 협력 추진하여 문화예술 가치를 창출하고 부가적인 성과로 일자리 창출 기회를 제공하고자 노력함. 일자리 추진체계(노사실무 TF 등)를 구성하고 공동주최 사업을 다양화하는 등 일자리 창출의 선순환 체계를 구축하고자 노력을 전개한 점이 인정됨

- 잘된 점

- 기관은 경기도 내 다양한 유관기관과 협력 네트워크를 통해 기관 특성에 맞는 전문 분야 공동기획 등으로 일자리 확대를 위해 노력하였음. 청년인재 양성을 위해 경기도립예술단 단원의 공개채용 등 기관의 인력운영체계를 정비하고, 지역

일자리 창출을 지원하기 위한 신규직무 개발, 지역소재 대학교와 산학협력 프로그램 활용 등의 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

- 미흡한 점

- 기관의 일자리 창출 노력과 성과를 측정하기 위해 예산, 인건비 상승분을 반영한 세부 실행과제에 대한 연도별 추진일정, 예상성과, 평가지표, 책임부서 지정 등 추진 로드맵을 구체적으로 제시할 필요가 있음. 일자리 확대와 병행하여 문화 예술 타 기관들의 프로그램을 벤치마킹하고 실제 단원들의 요구를 파악하여 일자리 확대 프로그램을 순차적으로 기획하고 관리해야 하며, 이를 위해 단기·중장기 관련 일자리 지표를 설정하여 고용안정성을 확보하고 만족도를 높이기 위한 세부 기준 및 원칙을 지속적으로 보완해야 할 필요가 있음

- 개선방안

- 기관의 특성과 문화산업 유형에 맞는 일자리 창출을 위해 사회공헌일자리 사업을 시범 운영하는 등 새로운 프로그램을 지속적으로 개발하여 일자리 모델을 전파할 책임이 있으며 이를 위해 지속적인 준비 작업을 병행해야 할 것임. 신규 일자리 창출을 위해 문화예술분야 특성을 살린 직업군(예: 예술가, 예술교육가, 예술기업가 등)유형과 범위를 검토하고 추후 민간기업, 지방자치단체 등과 핵심 사업과 연계한 일자리 창출 전략을 정립하는 노력이 요구됨

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

- 운용 수준

- 기관은 개정 근로기준법 근로시간 단축(주52시간)에 따른 법령에 의거하여 제도 기간 내 한시적 지침에 관한 노사합의를 통해 유연근무제를 시행하고 근태 시스템을 도입하였음. 유연근무('18년 84.67%) 참여비율을 높이고 유연근무제 도입 후 근로기준법 미준수시 해당 부서장에게 관리책임을 부여하는 등 근태 관리 주체 및 기능을 재정립함. 육아휴직 업무의 지속성을 위해 대체인력 채용 제도를 활용하고, 유연근무제 활용 독려를 통해 직원의 탄력근무제 사용비율을 증가시키기 위한 노력을 기울임

- 잘된 점

- 유연근무제 근무형태를 도입하여 직원 참여비율이 '18년 84.67%(348명)로 증가하였으며 1인 평균 주당 초과근무시간은 전년도 6시간 37분에서 5시간 55분으로 단축됨. 시간선택제 근무는 과거 3개년('16년 4.48% - '18년 5.84%) 지속적으로 향상하고 있으며 육아휴직 대체자를 채용하여 업무 공백을 최소화하려는 노력을 기울임

- 미흡한 점

- 공연장 간 경쟁이 심화되고 공연 횟수가 다양해짐에 따라 기관의 특성을 활용한 유연근무관련 자율지표를 개발·관리할 필요가 있음. 단기 인력운영측면과 중장기적으로 기관의 근무시간의 효과성을 판단하는 지표에 대한 개선이 요구됨

- 개선방안

- 기관의 시설 운영 인력의 경우 성수기 시즌 계절별, 대상별 단시간 근무제 활용, 비성수기 시즌 휴가제도 활용(쿼터 휴가 등), 일자리 나누기 등에 관한 단기·중장기 지표를 설정하여 탄력적 인력 운용을 위한 세부 기준 및 원칙을 지속적으로 보완해야 할 것임

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

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100

- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
368명	11명	7명	63.64%	1	0.63

- 평가의견

- 2018년 고용 청년근로자 수는 7명으로써 의무고용인원 대비 달성률은 63.64%임. 이에 따라 0.63점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 기관은 공연예술 관련 새로운 직무 개발과 청년인턴제도 확대, 지역 소재 산학협력 프로그램 개발, 문화예술 분야 창작 지원을 통해 신규 일자리 성과를 향상시키고자 노력을 기울임. '18년 기관 슬로건 '문화가치 우리 가치'에 맞춰 공연 콘텐츠 제작과 공연유통, 홍보 등 유관기관과 사업 간 협업(예: 전문분업화를 통한 공동기획 등)을 통해 시너지 효과를 창출(총 16개 기관, 25회 공연)하고 관람인력(42,531명)이 증가하는 성과를 달성한 점은 바람직하게 평가됨

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	96.67점	득 점	2.9

□ 종합의견

- 기관은 정부 고용정책에 부합하는 고용 친화적 경영 전략을 수립하고 공공 부문 비정규직 근로자 정규직 전환 추진계획을 수립하여 간접고용 종사자를 직접 고용으로 전환하고 발생할 수 있는 이슈에 대한 대응방안과 비정규직 운영의 차별, 불합리성을 없애는 다양한 조치와 노력을 기울임. 비정규직 직원과 간담회를 실시하고 각 직무 근로자 대표가 협의회를 구성하고 협의회 전 다양한 의견을 수렴하고 참여기회를 제공한 점은 긍정적인

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.9
비정규직의 정규직 전환 실적	1	1
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.4
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.5)
(임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진 실적)	(0.5)	(0.5)
(전환심의기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과)	(0.5)	(0.4)
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
46명	46명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 46명이며, 정규직 전환자 수는 46명임. 전환율이 100%이므로, 만점기준인 90% 이상에 해당되어 1점으로 평가되었음

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

① 전환심의기구(기간제전환심의회, 노사 및 전문가협의회) 구성 추진실적

- 구성일시 : 2017. 12. 14, 2017. 11. 28.

- 득 점 : 0.5점

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

- 평가의견

- 2018년 전환심의기구 구성일은 2017.11.28.이므로, 2018년 6월 이전 기준에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

② 임금체계 · 복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진실적

- 추진일시 : 2018. 3. 1.

- 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. 3. 1.이므로, 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

- 기관은 내·외부 전문성을 갖춘 인사가 참여하는 전환심의위원회를 구성하고, 사용자위원(7명) 및 근로자위원(7명)이 동수로 참여하는 노사 및 전문가 협의회(총 14명)를 구성하여 정규직 전환대상자(46명) 전원 전환 원칙을 수립하였으며, 정년 초과자(22명)는 축적직으로 계속 고용하며 정년을 만 60세로 정하여 근무평정 및 건강검진 결과에 따라 계약직으로 재고용 가능하도록 조치하였음. 전환심의위원회에 노동계 추천 전문가가 대표로 비정규직 의견을 대변하고 정년 설정과 정년 초과자 고용 안정의 쟁점 이슈, 근로조건을 개선하기 위한 노력을 기울임

- 잘된 점

- 기관은 기간제 근로자 1명, 용역·파견 근로자 45명의 총 46명의 비정규직 전환대상자 모두 정규직으로 전환 완료함. 정규직 전환에 따른 근로조건은 고용노동부 임금체계 표준안 제시 등을 통해 약 15% 급여를 인상하고 공공기관 특수형태 근무 종사자를 준용한 휴일 기준을 적용하는 등 비정규직 처우를 개선하고 장애인 기간제 근로자 계약 연장 등 비정규직 활용을 최소화하기 위해 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관의 문화예술 특성상 일자리 질(quality)의 관점에서 일시적, 주기적, 순환적 측면이 강한 일자리보다 지속성, 안정성이 담보될 수 있도록 비정규직 처우를 개선하기 위한 다른 기관의 선택적 복리후생 수준, 정부 표준임금 발표 준용, 동일가치 동일임금 취지의 직무급제 도입 논의 등을 통해 지속적으로 처우 개선을 보완할 필요가 있음

- 개선방안

- 기관의 일자리 창출을 위한 추진조직 정비, 일자리 사업의 기반 마련, 실행조직의 업무 정의, 일자리 창출형 조직문화 배양, 일자리 사업의 혁신성 제고, 주요사업 협력체계 강화 등의 관점에서 새로운 관리체계를 구축해야 할 것임. 아울러 문화예술(생산유발계수, 부가가치유발계수)분야는 노동집약적 특성상 최종 수요가 한 단계 증가하였을 때 취업·고용유발 부가가치 유발계수(경제적 파급효과)가 전 산업 평균이나 제조업 평균보다 높은 것으로 나타나고 있어 추후 높은 고용유발효과가 예측됨

○ (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
423명	0명	0%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 0명으로, 만점기준인 10% 미만에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 기관의 기존 비정규직(용역·파견 포함)의 근로조건이 기본급 외 기타수당을 포함하여 법정 제수당 추가지급이 없는 포괄임금제를 적용하였고 교대근무자 등 근로시간이 주 52시간 초과하였음. 그러나 정규직 전환과정에서 급여항목을 추가(기본급, 상여금, 법정제수당, 정액급식비, 복지포인트, 자격수당, 선임수당 지급)하고 근로시간도 주 52시간 미만으로 급여제도와 근로시간 등의 처우를 개선한 점은 긍정적임

3 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회와의 연계노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3.75	평 점	60.8점	득 점	2.28
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	76점	득 점	2.28
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	0점	득 점	0

□ 종합의견

- 기관 경영전략에 맞추어 고객만족 로드맵을 재정립하고 CS리빌딩 추진과제를 실행하여 공연장 노후시설 개선, 주기적인 직원 CS 교육, 고객의견수렴창구 확대 등 고객의 안전과 편의제공을 위한 서비스체계를 마련함
- 정례적인 하우스서비스교육, 매뉴얼 제작 및 고객의 소리에 대한 24시간 내 답변 의무화 등 VOC관리 프로세스 단계별 전문성을 강화에 주력하며 직원 의견수렴을 위한 소통간담회, 직급·직능별 그룹면담 등을 추진하였으나, 직원 불만사항에 대한 분석 및 개선에 대한 환류시스템은 상대적으로 미비한 것으로 보임
- 경기도 31개 시·군을 찾아가는 문화복지 공연 및 재능기부 사회 환원활동 등 기관특성을 활용한 지역연계프로그램 운영으로 지역문화예술의 질적 향상과 문화 사각지대 해소에 기여하였으나 대상이 다소 한정적인 아쉬움이 있음

□ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관 미션, 비전과 핵심가치, 전략방향 등 경영전략에 맞추어 고객만족 로드맵을 재정립하였으며 CS 리빌딩 추진과제를 실행함. 공연장 노후시설 개선공사를 실시하고 안전교육을 강화하여 안전하고 깨끗한 공연장 조성에 주력하였으며 직원 CS교육, 고객소통채널 다변화, 고객자문단활동 등 고객 지향적 서비스 제공으로 고객만족도 제고에 노력함

- 전년대비 개선수준

- 공연장 노후시설 및 편의시설 개선공사로 고객의 안전과 편의를 제고하고 고객자문단활동, 아트플러스 페이스북 운영 등 고객과의 소통을 강화함

- 잘된 점

- 시설보강, 지속적인 CS교육을 통해 고객서비스 제공수준을 높이고 있으며 SNS 신설, 고객자문단 운영 등 고객 접근성 제고 및 CS모니터링을 강화함

- 미흡한 점

- 찾아가는 공연의 활동범위에 한계점이 있으며, 공연콘텐츠가 음악공연에 편중된 경향이 있음

- 개선방안

- 보수공사로 개선된 시설의 음악공연과는 별개로 찾아가는 공연을 좀 더 활용하여 경기 외각 지역의 소외된 문화체험의 기회를 제공하길 바랍. 또한 개선된 시설 중 전시 갤러리 운영이 단순히 대관업무로 끝날 것이 아니라 자체 기획전시회 등을 통하여 다양한 문화예술 콘텐츠가 도민들에게 서비스 되어졌으면 함. 단순한 친절함에서 실질적인 문화향유를 통한 고객만족도 향상을 위한 측면에서의 고민이 필요함

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

- 운용 수준

- 신속한 민원응대를 위해 VOC관리 프로세스를 세분화하고 단계별 전문성을 강화함. 정례적인 하우스서비스 교육 및 하우스매뉴얼 제작으로 점점인력의 전문성을 높이고 고객자문단 등 고객요구에 적극적으로 대응하고자 노력하며 신속한 불만사항 처리를 위해 고객의 소리에 대한 24시간 내 답변을 의무화 함
- 내부직원의 의견수렴을 위하여 전 직원 소통간담회, 직급·직능별 그룹면담, 비전수립TF 운영 등을 추진하였으나 내부고객만족도 조사결과를 분석하고 개선방안 도출에는 미흡하다고 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 외부고객의 서비스 증진을 위하여 홈페이지를 활용해서 서비스 체계를 개선하였음
- 내부고객에 대한 만족도를 높이기 위하여 소통간담회를 통한 현황 파악 및 즐겁게 일할 수 있는 조직문화를 만들기 위해 노력하고 있음

- 잘된 점
 - 외부고객 불편사항이 홈페이지 또는 유선으로 접수되면 24시간 내 해당 부서 및 직원을 통하여 즉각적인 피드백이 이루어짐
- 미흡한 점
 - 내부고객 만족도를 높이기 위한 환류시스템 마련 등 개선노력이 미흡함
- 개선방안
 - 내부고객 불만사항에 대한 분석과 그에 따른 적절한 환류체계를 마련하여 만족도 제고에의 노력이 필요함

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

- 운용 수준
 - 경기도 31개 시·군을 찾아가는 문화복지 공연, 단원 재능기부를 통한 사회 환원활동 및 인재양성 등 기관의 특성을 활용한 프로그램 운영으로 지역 사회의 문화예술의 질적 향상과 문화 사각지대 해소에 기여한 것으로 판단되나 대상이 한정적임
- 전년대비 개선수준
 - 문화예술특화 사회공헌 프로그램과 지역사회와의 연계방안 등을 수립하여 경기도의 특성을 반영한 다양한 연계프로그램 운영으로 경기도민의 문화 예술 체험기회 제고에 기여하였음
- 잘된 점
 - 도내 다양한 문화 소외계층을 위한 경기도립 예술단의 찾아가는 문화복지 공연으로 경기도 문화 사각지대를 해소하며 문화 균형발전에 기여함
- 미흡한 점
 - 찾아가는 문화복지 공연 등 성과가 우수한 공헌활동사업을 지속적으로 유지·확대하기 위한 노력이 미비함
- 개선방안
 - 우수한 성과의 사회공헌활동을 발전적으로 지속 추진하기 위한 전향적인 노력이 필요함

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

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

- 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
4,276,601천원	23,375천원	0.55%	0.75	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 4,276,601천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 23,375천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 0.55%로, 1% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	사회적 책임이행노력					
	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
지표분류			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
합 계	가 중 치	5.75	평 점	78.78점	득 점	4.53
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	4
	개선수준	우수	평 점	76.5점	득 점	3.06
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	84점	득 점	1.47

□ 종합의견

- 전당 갑질 근절 종합대책 수립·시행 등 반부패 청렴시책을 발굴하고 직원별 맞춤형 ABC프로그램 추진 및 임직원 행동강령 전문 개정 등 윤리경영 실천에 대한 체계적인 개선노력이 돋보이나 윤리경영 환류체계 강화를 위해 bottom-up 방식을 통한 청렴도 개선방안을 고려할 필요가 있음
- 임원추천위원회를 통해 전문 분야의 이사진을 공정하게 선임하였고, 비상임 이사가 경영자문회의에 참석, 사업관련 자문 등 경영참여를 확대하는 점은 바람직하나 이사회 활용계획이 수립되지 않았으며 이사회 운영실적이 다소 저조한 편임. 내부감사 전략체계 및 종합계획 수립 등 내부감사를 강화하였으며 부패를 사전적으로 예방하기 위해 노력하고 있음

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 윤리경영시스템 및 전담부서(검사역)를 운영하고 있으며 1부서 1청렴과제, 동일업체와의 반복적 수의계약 체결제한제를 새롭게 시행하고, 전당 갑질 근절 종합대책 수립·시행 등 반부패 청렴시책을 발굴함. 또한 직원별 맞춤형 ABC프로그램 추진으로 청렴한 조직문화를 조성하고자 하며 부패방지 사전 예방의 노력으로 임직원 행동강령 전문 개정하여 부패 처벌을 강화함
 - 반면 기관의 윤리경영을 모니터링 하고 정기적으로 점검하는 환류 추진 체계가 다소 미흡하고, 청렴한 업무환경 등을 조성하였으나 그 대상의 교육이 적극적이지 못함

- 전년대비 개선수준

- 전 직원과 기관청렴도 현 실태를 공유하고 상호 협력으로 개선하고자 노력하였으며, 청렴자율실천 프로그램 시행 및 공익신고센터 운영 등 윤리경영을 제고함

- 잘된 점

- 적극행정 추진을 통한 반부패 인프라를 구축하고 전당 갑질 근절 종합대책 수립으로 갑질 피해 신고·지원센터 설치, 가해자 처벌 및 제재 강화, 신고 익명성의 보장, 피해자 보호조치 강화 등 적극적인 윤리경영을 실천하였음

- 미흡한 점

- 윤리경영을 위한 청렴도 제고 시책이 top-down 방식에 치중되어 직원에 대한 실질적인 개선효과 확인은 어려움

- 개선방안

- 윤리경영 환류체계 강화를 위해 bottom-up 방식을 통한 청렴도 개선방안 도출도 고려할 필요가 있을 것임

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

- 운용 수준

- 임원추천위원회를 운영하여 예술경영 및 경영전문가를 중심으로 이사진을 공정하고 투명하게 선임하였음. 비상임 이사가 기관 경영자문회의에 참석, 전당사업 추진에 대한 제언, 전당 재개관 및 신입 사장 취임 등에 대한 경영 자문 등 경영 참여를 확대하고 있으나 이사회 활용에 관한 계획이 수립되어 있지 않고 이사회 운영실적은 저조한 편임

- 전년대비 개선수준

- 비상임 이사의 경영자문회의 및 전당 사업 시 제언과 협업을 통해 경영 참여권을 확대하여 안정적인 경영을 하는데 기여하였음

- 잘된 점

- 비상임 이사의 전문성 확보를 위해 관련 분야의 최고 전문가 위주로 선임하고 비상임 이사의 경영참여가 강화됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준
 - 내부감사 전략체계 및 내부감사 종합계획을 수립하여 내부감사를 강화하여 부패경영을 방지·예방하였으나 내부감사로 적발된 지적사항에 대한 처분 기준이 구체적으로 제시되지 않음
- 전년대비 개선수준
 - 고도화된 내부건제 시스템을 구축하고 내부감사를 통해 도출된 문제점에 대하여 주의조치하고 전 직원에게 결과를 공유하여 지적사항에 대한 개선 및 방향성을 제시하는 등 내부감사를 내실화 함
- 잘된 점
 - 내부감사를 통해 적발된 지적사항은 부서장을 통한 주의조치, 대상자 개별 통보 및 전 직원 협조문 공지 등으로 결과를 공유하여 예방조치를 강화함
- 미흡한 점
 - 적발된 지적사항별 처분기준을 노사 간의 합의를 통해 명시화 할 필요가 있는 것으로 판단됨
- 개선방안
 - 상벌제도에 관한 구체적인 사항을 노사 간의 합의를 통해 결정하여 감사 기능의 현실화를 추구하길 권함

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

① (성별영향분석평가 실시) 성별영향분석평가를 실시 하였는가?

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

성별영향분석평가 절차준수	성별영향분석평가 충실성	가중치	득점
이행	하위	0.1	0.06

- 평가의견
 - 성별영향분석평가 절차를 이행하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는 하위 수준임. 이에 따라 0.06점으로 평가되었음

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

- 측정기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 노력

- 평가결과

성인지교육 이수율			기관장 교육 참여 여부	기관 주도 성인지교육 실시	가중치	득점
현원	교육이수인원	이수율				
361명	75명	20.78%	참여	실시	0.15	0.15

- 평가의견

- 2018년 성인지 교육 이수인원은 75명으로, 현원 361명 대비 이수율은 20.78%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
8.38	8.68	8.5	84.28	1.5	1.26

- 평가의견

- 청렴도 점수는 2018년 8.38점, 2017년 8.68점이며, 개선실적 점수는 8.5점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.26점을 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	보통	평가등급	5등급	가 중 치	1
	개선수준	보통	평 점	59	득 점	0.59

□ 종합의견

- 중장기 경영전략 체계를 마련하여 노사관계 목표를 정립하고 정기적인 소통 채널을 구축하였으며 노사대화 플랫폼을 통한 경영현안 공유 등 노사 간 신뢰 제고에 노력하고 있음. 사장과의 1:1대화, 직급별 간담회 등 경영진과 내부 직원과의 직접적인 소통 확대로 내부고충을 수렴하는 등 경영진의 개선의지가 보이나 직원 내부불만을 실질적으로 해소할 수 있는 구체적인 개선방안 마련이 필요한 것으로 판단됨

□ 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
 - 노사 상호 신뢰를 기반으로 다양한 소통채널을 운영하고 있으며 중장기 경영전략체계를 통한 노사관계 목표 체계를 설정하여 소통채널을 정례화 함. 다양한 노사대화 플랫폼으로 경영현안을 공유하는 등 노사상생에 입각한 건전한 노사관계 창출을 위해 노력하고 사장과의 1:1대화, 직급별 간담회 등 경영진과 내부직원과의 직접적인 소통으로 내부고충의 다양한 의견을 수렴하여 개선하고자 하는 등 경영진의 개선의지가 보임
 - 전년대비 개선수준
 - 노사 소통 채널을 확대하여 다양한 노사 대화 플랫폼으로 경영현안을 공유 하였으며, 노사상생에 입각한 건전한 노사관계 창출로 전당의 생산성 향상을 위해 노력함
 - 잘된 점
 - 사장과 직원 간 1:1대화, 각 직급별 간담회 등 간담회를 수차례 진행하여

경영진과 직원과의 직접적인 소통으로 내부고충의 다양한 의견을 수렴하고 문제점을 도출하는 등 경영진의 개선의지가 보임

- 미흡한 점

- 경영진 개선의지에 비해 내부불만을 실질적으로 해소할 수 있는 구체적인 개선계획은 미흡한 것으로 보임

- 개선방안

- 문제해결을 위한 관계기관과의 협력 등을 통한 개선방안 마련이 필요함

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	사회적 약자 배려					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	48.33점	득 점	1.45

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	1.45
① 장애인 고용	1	0.85
② 북한이탈주민 고용	0.5	0
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.1
⑤ 장애인 표준사업장 생산품 구매실적	0.5	0

□ 세부 평가의견

① (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (장애인근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100

- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	가중치	득점
13명	11명	84.62%	1	0.85

- 평가의견

- 2018년 장애인 의무고용인원은 13명이며, 장애인 고용인원은 11명임. 의무 고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 84.62%로써, 가중치 1점 중 0.85점으로 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 0명임. 이에 따라 0점으로 평가되었음

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

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
4,942,512천원	966,635천원	19.56%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 4,942,512천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 966,635천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 19.56%로, 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
4,942,512천원	12,911천원	0.26%	0.5	0.1

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 4,942,512천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 12,911천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 0.26%로, 0.2~0.4% 미만에 해당되어 0.1점으로 평가되었음

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

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

- 평가결과

기관 총구매액 (물품·용역)	장애인표준사업장 생산품 구매액	구매율	가중치	득점
4,276,602천원	0원	0%	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 기관 총구매액은 4,276,602천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 0원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0%로, 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	84점	득 점	0.42
정성지표	평가등급	4등급	평 점	69점	가 중 치 득 점	0.25 0.17
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	100점	득 점	0.25

□ 종합의견

- 녹색제품 및 친환경 제품의 구매를 촉진하고, 대기배출시설 허가신고 및 비상저감조치 차량 2부제 실시 등 에너지 절약과 환경 오염물질 발생 감축을 위해 적극적으로 노력하고 있음
- 보다 적극적인 탄소저감 활동을 목표로 현재의 차량 2부제를 확대·실시하는 등 기관 특성에 적합한 친환경 실천방안 마련을 권고함

□ 세부 평가의견

○ 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준
 - 전당 정례회의시 녹색제품 구매실적 공유하는 등 녹색제품 및 친환경 제품의 구매를 촉진하고 대기배출시설 허가신고, 비상저감조치 차량 2부제 실시 등 탄소 배출 최소화를 위한 저감 활동을 추진함
- 잘된 점
 - 비상저감조치 발령에 따른 차량 2부제 실시 및 실내온도 조절을 통한 배출가스 저감활동을 위해 노력함
- 미흡한 점
 - 비상저감조치 차량 2부제를 실시하여 탄소배출 저감활동을 하고 있으나 수도권 고농도 미세먼지 비상저감조치 발령 시에만 실시된 점이 다소 아쉬움
- 개선방안
 - 기관 자체적으로 ‘대중교통 이용의 날’ 과 같은 캠페인을 실시하는 등 보다 적극적인 탄소저감 활동과 1회용품 사용감축 등 환경오염 및 자원낭비를

방지하기 위하여 보다 구체적인 방안마련이 필요함

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

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
82,657천원	82,657천원	100%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 82,657천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 82,657천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 100%로써, 만점 기준인 70% 이상에 해당되어 0.25점으로 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	4등급	평 점	69점	가 중 치 득 점	2 1.38

□ 종합의견

- 기관의 혁신추진전략과 경영목표와의 타당성과 연계성은 확보되었으나, 인권 경영을 추진전략으로 설정한 근거는 다소 불명확한 부분이 있음. 대내외 환경 분석과 기관에 대한 이해관계자 요구 분석 자료를 바탕으로 혁신과제를 도출하는 등 변화된 환경에 적응하고 이해관계자의 요구에 부응하기 위한 혁신 과제 선정은 바람직한 것으로 평가됨. 혁신추진을 위한 세부이행 목표(실행 계획)를 설정하고 추진체계(조직·인력 등)를 마련하는 등의 노력을 기울였으나, 실행계획의 구체적인 범위, 목표 설정의 합리적 근거, 추진체계의 권한과 책임을 보다 명확하게 제시해야 실효성을 가질 수 있을 것임

□ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
 - 운용 수준
 - 기관은 낮은 내부만족도 제고를 통해 좋은 일터 구현을 위한 내부 행정혁신을 위한 방향을 설정하고, 브레인스토밍과 전 직원 면담을 진행하는 등 내부의견 수렴을 통해 기관 특성에 맞는 혁신경영 체계(‘ALL바른 경영프로세스’)를 구축하였음. 아울러 ‘인권경영’의 비전과 인권경영제도화, 인권존중 활동, 인권침해 구제 활동 강화라는 과제 하에 전담부서(경영지원팀)에 인권상담센터를 설치하고, 별도의 인권옴부즈맨(검사역), 갑질 피해 신고센터를 지정하는 등 인권경영 실행력을 강화하는 다양한 시도와 노력을 기울임
 - 잘된 점
 - 기관의 혁신추진 체계를 ALL바른 경영과 인권경영으로 구분하여 바른경영 프로세스는 내부혁신으로 ‘올바른 인사, 올바른 회계, 올바른 조직문화’ 세부 과제를 추진하여 채용·평정개선 TF 운영, 계약지출 등 경비집행기준 마련,

성평등 등 다양한 성과를 달성함. 인권경영 가이드라인에 따라 일반원칙과 운영 원칙을 별도로 마련하고 4단계 추진 로드맵('18년 12월)에 따라 전담조직을 구성하고 전 직원 인권교육과 전문훈련을 실시하였음

- 미흡한 점

- '18년 10월 신입사장 취임 이후 혁신계획 수립과 전담조직 설치, 이해관계자 소통 등 추진 일정이 '18년 후반부에 집중되거나 '19년으로 예정되어 있는 경우가 많았음. 이러한 한계로 과제 추진 중 발생한 장애요인이나 문제점에 대해 적극적인 대응이 이루어졌는지 평가하기에 어려움이 존재함. 아울러 기관의 내부혁신과 병행하여 추진하고 있는 인권경영의 세부 실행과제들을 경영활동과 연계시키기 위한 노력이 필요하고, 성과지표, 추진목표, 장애요인 등과 같은 계획을 사전에 선제적으로 파악할 수 있도록 구체화하여 실행력을 높일 필요가 있음

- 개선방안

- 기관의 혁신 추진 일정 및 내용 등의 혁신 추진체계가 내부 구성원뿐만 아니라 지역주민 생활에 도움이 되고 서비스 개선에 기여했는지 여부도 중요함. 즉 올바른 경영, 인권경영의 혁신활동의 확산가능성, 외부 환경(예: 관람객 수 정체 현상 등)에 대한 적극적 대응, 고객 서비스 개선에 어떻게 기여하는지 혁신 활동의 노력과 성과를 내부 및 외부 관점에서 균형 있게 추진하는 것이 바람직함. 예컨대 인권경영의 경우 인권침해 진정사건, 갑질 피해 신고결과를 실질적으로 어떻게 처리하고, 결과를 분석하여 어떻게 개선하도록 활용했는지가 더 의미가 있음

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

- 운용 수준

- 기관은 혁신(올바른 경영) 세부 추진분야의 주관부서(경영지원팀)와 담당자를 지정하여 관리하고 있으며, 주요 사업부서 주니어 그룹(입사 3년 이하)과 시니어 그룹(입사 5년차 이상)을 대상으로 브레인스토밍 등을 통해 내부 의견을 수렴하는 등 개선 아이디어를 발굴하려는 노력을 기울인 점은 긍정적임. 또한 인권경영 혁신활동을 제도화하기 위해 전담부서 외 인권 옴부즈맨으로 인권침해 사건 및 조사를 위한 독립조직을 구성하고, 갑질피해 신고센터(담당 3인)에서 피해자를 지원하고 사실관계를 파악하는 등 직원들의 편리성 및 체계성을 확보하고자 노력함

- 잘된 점

- 기관은 국가인권위원회 공공기관 인권경영 매뉴얼을 활용하여 정부 정책방향에 부합하는 공권력에 의한 인권침해 예방뿐만 아니라 인권경영 이행을 통한 사회적 책임의 선도적 역할을 위해 구체적인 관리 로드맵(1단계 인권경영 체계

구축, 2단계 인권영향평가 실시, 3단계 인권경영 실행, 4단계 구체절차 제공)을 구축하는 등 혁신 계획을 체계적으로 수립하고자 노력함. 또한 인권경영 등 혁신활동 공감대 제고를 위하여 구성원에 대한 교육(전 직원 대상), 독립적 조직으로 감사역, 피해자 지원 등의 다양한 노력을 기울임

- 미흡한 점

- 기관의 내부 혁신성과도 중요하지만, 공연활동 등 대민 접촉이 많은 기관 특성을 고려할 때 고객중심의 혁신 패러다임 전환 등 고객서비스 측면의 혁신 성과는 다소 미흡함. 아울러 기관의 예술문화 브랜드를 강화하기 위한 대표적인 혁신 프로그램 개발 등 혁신 추진전략도 병행해야 할 것임

- 개선방안

- 기관의 올바른 경영 혁신활동은 업무개선 성격에 따라 내부 직원의 혁신 아이디어를 적극 유도하기 위해 비공식적 학습조직에서 학습 및 토론모임을 활성화하고, 해외사례의 경험과 노하우를 공유하는 등 Bottom-up 방식의 혁신활동에 대한 체계적 접근을 보다 강화해야 할 것임. 다양한 비공식적 혁신 모임의 질적 수준을 관리하기 위한 지원 인프라와 관리체계를 강화하고 초기 단계에서 다양한 금전적 보상제도(성과 마일리지 적립제도 등)를 활용하는 방안마련이 필요함

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

- 운용 수준

- 전 직원을 대상으로 한 내부만족도 조사결과 직장생활 불만사항(조직문화, 인사승진, 급여 및 복리후생)과 직원들의 니즈를 종합한 혁신 과제를 발굴하여 내부 공감대를 형성하고자 함. 인권경영은 인권 아카데미 ‘사람을 품다, 인권을 담다’ 교육을 실시하고 공공기관 인권경영 매뉴얼 적용, 인권경영포럼 등 인권의 날을 맞이하여 인권경영 의지를 표방하고 이행지침을 제정함

- 잘된 점

- 기관은 조직문화 혁신을 위해 양성평등, 소통, 일·가정 양립 분야에서 다양한 혁신 추진 노력을 전개함. 4대 폭력 예방교육과 성인지 교육을 실시하고, 내부소통과 협업 프로세스 운영계획을 수립하고, 주 52시간 한시적 노사합의에 따른 근태관리 시스템을 도입하는 등 노력을 경주함. 직장 내 성희롱·성폭력 이슈를 해결하기 위한 노력으로 문화예술계 ME TOO를 사전예방하기 위해 전 직원 성희롱 방지 교육 등을 추진한 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점
 - 혁신이행 과정에서 성과측정에 관한 지표들이 제시되지 않아 다음 연도 계획에 적절히 반영하는데 다소 부족한 점이 있음. 기관은 사업별 전문가, 참여자, 행정 등 혁신 추진 활동을 단순히 만족도로 측정하지 않고 사업의 특수성을 반영하여 효과 측정을 시행해야 할 것이며 문화예술 기관 특성상 최종 성과지표도 양적 목표보다 질적인 측면의 목표 달성이 더 중요할 수 있으므로 혁신 성과의 질적 지표 개발을 위한 노력이 필요함
- 개선방안
 - 성희롱 방지를 위한 교육은 법정 교육(1회, 온라인 가능)이므로 조직문화 개선을 위한 다양한 프로그램 개발이 요구됨. 예를 들어 성희롱 고충위원회 구성 등을 통해 실제 발생하는 직장 내 이슈를 사전 예방하는 구체적인 방안 마련도 병행하여 필요할 것임

○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준
 - 기관은 임직원을 비롯한 이해관계자 인권보호 및 증진에 관한 필요 사항을 명문화하고 기관의 인권경영 지침을 제정하여 인권경영 공감대 형성을 위한 실천의지를 내외부에 표방하여 공유·확산함
- 잘된 점
 - '18년 신임사장 취임 이후 내부(예술감독, 노조 등)및 외부(지자체, 전문가 등) 정책포럼을 통해 소통채널을 강화하고 준전문가 집단으로 구성된 고객자문단을 발족하여 홍보, 고객센터, 교육사업, 도립예술단, 기획공연 등의 의견을 수렴하여 해당부서에 피드백을 제공함. 또한 예술단 운영위원회가 다양한 분야의 외부 인사를 위촉하여 예술단에 관한 의견을 수렴하고 실행에 관한 모니터링을 강화한 것은 긍정적임
- 미흡한 점
 - 기관은 혁신 전담조직을 설치·운영하고 있으나 세부적인 혁신 활동 대부분은 계획 초기단계이므로 추후 이행과정에서 발견되는 문제들에 대한 모니터링과 즉각적 대응이 가능하도록 사후 관리체계를 보완할 필요가 있음. 즉 전년도 수행 결과를 반영하여 차년도 계획안에 반영하는 환류 체계를 강화하고 혁신활동의 성과를 지속적으로 공유·확산할 필요가 있음
- 개선방안
 - 기관은 혁신활동의 계획부터 평가 및 환류까지 운영시스템이 구축되어 있으나

각 단계의 실제적인 운용이라기보다 다소 형식화에 그치는 부분이 있다는 점에서 추후 개선노력이 필요한 것으로 판단됨. 즉 혁신 추진 과정에서 발견되는 문제의 평가결과를 다음 혁신 활동에 반영하는 등 환류활동을 추가 관리하여야 할 것임

□ 우수사례

- 기관은 올바른 조직문화 구축을 위해 성평등, 소통, 워라벨 3대 세부 과제를 발굴·추진하는 한편 구성원 간 커뮤니케이션 활성화를 위해 다양한 채널을 활용하고자 노력함. Bottom-up 소통 프로세스를 구축하여 직원과의 소통을 강화하고자 하는 노력은 긍정적임

5 전략

핵심성과 지 표 명	전략수립의 적정성					
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	76.75점	득 점	1.54

□ 종합의견

- 기관은 설립 목적과 비전에 기반하여 중장기 경영전략체계를 잘 갖추고 있으며, 기관의 경영목표와 성과평가제도를 연계하여 전략 및 실행과제에 대한 실행력 제고를 위해 노력하고 있음. 이와 함께 대내외적 환경변화를 고려하여 2018년 단기 경영전략체계를 수립하여 예술성, 공공성 및 혁신성이라는 핵심가치 아래 콘텐츠 경쟁력 강화, 사회적 가치 실현, 지속성장 기반 구축이라는 단기 전략방향을 설정하여 기관의 역할 및 발전방향에 대해 탄력적인 대응을 추진하고 있음. 그러나 지난해 경영평가에서 지적했던 것처럼 계량지표에 대한 목표설정 시 보다 객관적이고 합리적인 목표 설정노력이 필요하다는 것에 대해 과거 3년 평균치를 기준으로 일괄적인 목표설정을 하고 있는 바, 주요 전략목표별로 또는 추진과제별로 좀 더 탄력적이고도 도전적인 목표 설정이 필요할 것으로 판단됨

□ 세부 평가의견

- (전략 수립의 타당성) 기관의 전략이 경영환경 변화에 적절히 대응하며, 설립 목적에 부응한 비전과 미션으로부터 도출되었고, 사업별·부서별 목표와 연계되어 타당성 있게 수립되었는가(내·외부 환경분석, 조직의 강점 및 약점 분석, 조직의 실행역량 고려, 내·외부 사례 조사 및 벤치마킹 등)?
 - 운용 수준
 - 기존의 중장기 경영전략체계 하에 기관의 지속가능성 제고를 위하여 운영 기반 강화 요구와 대내외적 환경변화를 고려하여 2018년 단기 경영전략 체계를 수립함
 - 전년대비 개선수준
 - 2018년 단기 경영전략체계는 예술성, 공공성 및 혁신성이라는 핵심가치 아래 콘텐츠 경쟁력 강화, 사회적 가치 실현, 지속성장 기반 구축이라는 단기

전략방향을 설정하여 기관의 역할 및 발전방향에 대해 탄력적인 대응을 추진하고 있음

- 잘된 점

- 단기 경영전략체계의 롤링을 위해 문화부문의 정부 정책분석, 경기도, 경기도 문화예술 수요조사, 유관기관 벤치마킹 등을 기반으로 환경변화에 대해 적극 대처하려는 노력이 긍정적으로 판단됨

- 미흡한 점

- 2017년 경영평가에서 지적했던 것처럼 계량지표에 대한 목표 설정시 보다 객관적이고 합리적인 목표 설정노력이 필요하다고 지적하였으나 이에 대해 과거 3년치 평균 예산대비 관람객수를 주요 목표로 설정하고 있음

- 개선방안

- 환경변화에 대처하려는 노력은 매우 긍정적이거나 기관의 새로운 경영전략 목표이나 방향에 대해 내·외부 구성원들에게 특히, 전당 내 독자성이 강한 조직부서간에 공감 및 이해도를 높이는 게 중요할 것으로 판단됨

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

- 운용 수준

- 2018년 9개월간 기관이 관리하는 문화의 전당에 대한 휴관 상황을 고려하여 2018년 사업성과지표 중 <문화예술 창작활성화> 지표의 측정산식을 변경하고 이에 따른 사업성과 목표를 조정함
- 기관은 단기 전략방향별 구체적인 사업성과 지표와 세부 평가내용, 그리고 연계부서를 매칭하고 3개년 평균 예산대비 관람객수와 같은 목표값을 설정함

- 전년대비 개선수준

- 기관은 도의 정책과 유기적으로 상호작용하는 전사적 성과관리시스템을 구축하고 도의 경영평가 지표와 CEO의 성과계약 지표와 연계된 성과지표 설정을 통해 효율적 사업방향을 추구함

- 잘된 점

- 기관의 사업성과 달성 및 향상을 위해 각종 내부 회의 및 관련위원회에 대한 모니터링 실시와 피드백 절차를 통해 전략 실행력 강화 및 성과 달성도 향상 방안을 모색하고 기관의 지속가능성을 모색할 수 있도록 환류 체계를 확립하고 있음

- 미흡한 점
 - 기관의 성과평가 및 관리체계가 아직 초기 시행단계에 있으며, 팀 레벨이 아닌 개별 구성원들의 성과관리에게까지 적용되어야 실효성이 더욱 높을 것임
- 개선방안
 - 성과지표에 대해 일률적으로 3개년 평균값을 기반으로 목표치를 설정하고 있으나, 연도별 중점사업의 변화나 지표체계의 변화가 있을시 이에 대한 고려는 하지 않고 있음

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

- 운용 수준
 - 기관은 신규 사업 발굴을 위해 수요조사, 타당성 검증, 후보사업 정리 및 신규 사업의 구체화라는 프로세스를 가지고 있으며, 기관의 핵심가치 및 전략방향에 따라 이해관계자들의 니즈를 파악하고 이를 수렴하여 기관의 주요역할 확인과 신규 사업의 발굴을 추진함. 경영전략 체계상의 핵심가치와 전략방향을 연계하여 신사업을 발굴하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 위와 같은 프로세스를 통해 경기천년대축제 등 7개의 신규사업을 발굴함
- 잘된 점
 - 기관의 핵심가치 및 전략방향, 이해관계자의 분류에 따라 신규 사업의 니즈를 파악하고 발굴함으로써 기관의 역할 및 도민의 문화복지 증진에 기여할 것으로 기대됨
- 미흡한 점
 - 신규 사업 발굴시 기관이 구분하고 있는 향유그룹 이해관계자인 고객의 니즈를 파악하기 위해 일반적인 고객 만족도 조사를 활용하고 있는데 이외에 실제 도민의 의견을 수렴하고, 이외에 신규 사업 발굴에 따른 성과지표를 개발하여 목표관리하려는 노력도 필요할 것으로 판단됨
- 개선방안
 - 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 민선7기의 도정의 핵심가치와 5대 목표를 기반으로 기관의 단기 경영전략 체계를 수립하여 이를 혁신성이라는 핵심가치와 연결하여 지속성장 기반을 구축하고자 함. 이를 위해 도 일자리 창출정책에 맞추어 비정규직 46명을 직접고용으로 전환하고, 경기 정명 천년의 해를 맞아 <천년기념사업>을 추진함
- 전년대비 개선수준
 - 경기도내 문화예술기관 및 문화예술 관계자와 협력하여 정명 천년 기념 사업을 통해 6개의 콘텐츠와 21회 공연, 37,913명이 관람하는 성과를 이룸
- 잘된 점
 - 도정의 주요 정책방향을 파악하여 기관이 할 수 있는 부분을 파악하고 기관의 주요 핵심가치를 기관의 주요 사업과 경영활동을 통해 구현하려는 노력이 돋보임
- 미흡한 점
 - 도정 연계성 제고를 위해 도정의 정책방향을 기관 내에서 뿐 아니라 실제 경기도 및 도의회 등과 협의하여 사업계획이나 성과평가지 실제적인 피드백을 구할 수 있도록 하는 노력 등이 필요함
- 개선방안
 - 기관이 발굴한 신규 사업건수 등은 도정연계성을 파악하기 위한 객관적인 판단이 어려운 바, 이러한 연계성 제고를 위한 프로세스 구축이나 피드백 방법 등에 대한 보다 구체적인 노력들이 필요할 것임

□ 우수사례

- 해당사항 없음

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	77점	득 점	1.54

□ 종합의견

- 기관은 이해관계자를 네 그룹으로 구분하여 각 그룹에 맞는 공유채널을 통해 의견수렴 및 공유노력을 추진하고 있음. 또한 기관은 수립된 전략을 이러한 이해관계자들과 공유하고 확산시키기 위해 PDCA형태로 정의하고 해당 부서별로 이해관계자 그룹들과 활발한 소통을 추진하고 있음. 그러나 이러한 소통의 노력을 뒷받침하고 객관적으로 평가할 수 있는 지표체계를 확립하여 현재 소통수준이 적절한지, 소통방법이 효과적인지 등에 대한 점검을 할 수 있는 피드백 프로세스를 강구할 필요가 있음. 더불어 기존의 산관협력의 채널이 매우 제한적인 것으로 판단되는 바 지역주민과의 소통 강화 및 지역기업에 대한 이해도 제고를 위해 더욱 더 많은 협력체계를 구축할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (의견수렴) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 적극적으로 수렴하고 있는가?
- 운용 수준
 - 기관은 기관의 고객을 내·외부 고객으로 나누고 다시 내부고객을 창출집단, 그리고 외부고객을 정책, 향유, 환류집단으로 나누어 이 그룹에 속하는 이해관계자들을 식별하고 이들과의 다양한 소통채널을 통해 의견을 수렴하는 노력을 기울임
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 다양한 쌍방향 커뮤니케이션 채널을 통해 기관의 홍보 및 고객으로부터의 칭찬 및 불편사항을 듣고자 하였으며 특히 직원 및 예술단원 전체를 대상으로 신년 사업 계획안을 공유하고, 기관 내 예술단체와의 커뮤니케이션을 확대하고자 노력함
 - 잘된 점

- 기관은 내부소통 활성화를 위해 다양한 소통체계와 채널을 통해 기관의 전략방향에 대한 공감도를 높이고, 주요 사업별 명확한 성과지표 및 목표 부여를 통해 성과창출에 대해 해당 그룹별로 책임을 명확히 하고, 주기적인 모니터링 및 평가 시스템을 구축하여 다각적인 개선방안을 모색하고 신규 사업에도 반영하도록 노력함. 특히 기관장의 적극적인 관심과 지원 하에 고객자문단의 실질적 운영을 통해 객관적이고도 구체적인 의견수렴의 기회를 갖는다는 점에서 긍정적으로 판단됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 수립된 경영전략체계에 대해 PDCA사이클에 의해 각각 해당 팀들 간의 업무 역할과 조정을 수행하도록 하고 이를 통해 전략의 구체적 내용과 실행방안들에 대해 전사적으로 공유하고, 내·외부 이해관계자들에게 확산 시키기 위한 업무프로세스 체계를 갖추

- 전년대비 개선수준

- 전년에 비해 향유집단으로 구분되어 있는 공연/전시 관람객, 아트플러스 회원, 고객자문단 등을 대상으로 이해관계자와의 소통노력이 향상되었으며, 기관 소식지나 홈페이지, 쌍방향 SNS를 활용하여 기관의 소식이나 활동을 전파 하는 등 공유 활동이 증가됨

- 잘된 점

- 기관은 특히 내부 이해관계자들과의 커뮤니케이션 활동을 강화함으로써 내부 고객의 만족도를 향상시키고, 기관 내 소통이 부족한 그룹 간 커뮤니케이션 활동을 제고함으로써 경영전략체계의 공유 및 공감 외에도 내부 구성원의 애로사항인 인사제도 개선, 근무환경 및 복지조건을 개선할 수 있도록 함. 또한 하우스어써 간의 소통간담회를 통해 하우스 운영에 대한 통일성을 제고하는데 기여함

- 미흡한 점

- 이러한 공유 노력에도 불구하고 여전히 내부 구성원의 만족도가 크게 향상

되지 못하는 부분에 대한 보다 구체적이고 객관적인 분석이 필요하다고 생각됨

- 개선방안

- CEO와 이해관계자간의 공유노력도 중요하지만 기관 내 부서간의 구성원 간의 소통이 중요한 바, 조직활성화 프로그램을 통해 기관 내 구성원들의 사기를 진작하고 직무재배치, 보직순환 등의 활동을 통해 구성원들 간의 업무이해도를 제고하고, 경영목표와 성과관리에 대한 공감도를 높임으로써 실행력을 제고하는데 기여할 수 있을 것으로 판단됨

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

- 운용 수준

- 경기도 문화체육관광국 소속의 다양한 기관 및 기관행사의 주요 후원기업들과의 긴밀한 업무 교류와 기대효과를 공유함으로써 서로가 가지고 있는 자원을 활용하여 소기의 성과가 지속될 수 있도록 노력하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 2017년 대비 기관들의 주요 부서(공연기획팀, 고객서비스팀, 홍보미디어팀, 교육사업팀 등)는 이해관계자와의 다양한 간담회 및 협의회를 통해 사업의 지속성 제고 및 예산확보를 위해 꾸준히 노력하여 2017년 대비 자체수입은 11% 증가하였고, 각 예술단, 브랜드 및 국악당 공연사업별로도 2017년 대비 10% 이상의 증가율을 나타냄

- 잘된 점

- 기관은 조직구성원의 전사적 협력을 통해 건전한 재정자립도를 조성하고 다양한 부서에서 외부 이해관계자와의 다양한 공동주최사업을 통해 유무형의 성과를 창출함

- 미흡한 점

- 도립무용단의 경우 2017년 대비 성과가 좋지 않은데 그에 대한 다각도의 분석을 통해 극단, 무용단, 국악단, 필하모닉 등 모든 소속기관 간 시너지를 내고 도의 문화복지 향상을 위해 노력할 필요가 있음

- 개선방안

- 기관은 다양한 다수의 이해관계자와의 공동 주최사업과 협력활동을 추진하고 있으나 각각의 사업에 대한 철저한 검토를 통해 성과분석을 할 필요가 있다고 판단되며, 민관협력차원의 기업 수가 너무 적은바 추가적으로

신규 민관협력사업의 발굴이 필요하다고 판단됨

☐ **우수사례**

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
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	72점	득 점	1.44

□ 종합의견

- 기관은 기관의 비전과 전략방향 및 전략과제 실행을 위하여 주요 사업의 추진 방향을 정하고, 이에 따른 조직인력 및 예산에 대한 배분을 위한 프로세스를 구축하고 상시 모니터링 시스템을 적용하여 지속적인 관리를 추진함. 특히 27년만의 전당 휴관에 따른 31개 시·군 전역에서의 공연을 추진하게 됨에 따라 내·외부로부터의 가용인력에 대한 효과적인 활용 및 예산 재분배가 중요해짐. 기관은 환경변화에 따른 전략과제의 실행과 자원의 배분과정에서 인력과 예산이 충분하지 않을 경우 합리적 기준에 따라 가치의 우선순위를 정해 자원을 배분함으로써 기관의 핵심가치를 구현할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (실행계획) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 체계적으로 관리되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 기관의 비전과 전략방향 및 전략과제 실행을 위하여 주요 사업의 추진방향을 정하고, 이에 따른 조직인력 및 예산에 대한 배분을 위한 프로세스를 구축하고 상시 모니터링 시스템을 적용하여 지속적인 관리를 추진함
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 노후시설개설공사로 인한 전당 휴관과 함께 경기도 전역을 찾아가는 공연을 확대하고, 기업의 경영전략체계로부터 도출된 인력자원 배분 방향에 따라 <문화예술 창작 활성화>, <문화나눔 활성화>, <경영효율성 제고>라는 배분 이슈를 가지고 내부 인력자원의 배분을 새로이 함. 외부 인력 또한 전사적으로 지역문화예술인 및 청년예술가를 활용하거나 경기도 타 공연장 관계자와 협력 사업을 추진함

- 잘된 점

- 기관은 경영전략체계에서 마련한 세 가지의 핵심가치와 이를 위한 가치를 제공할 수 있는 예산배분 및 관리 로드맵이 구축되어 있음. 지속적인 예산 집행의 상시점검 체계를 구축하여 사업계획의 효율적 달성을 도모함

- 미흡한 점

- 기관은 경영전략체계 하에 핵심가치-전략방향-주요사업 등의 주요 요소에 따른 예산배분을 새로이 하였으나, 3가지 핵심가치 중 공공성-사회적 가치 실현을 위한 주요사업 예산이 다른 핵심가치의 사업들에 비해 2017년 대비 줄어든바, 이는 도정이나 기관이 추구하는 공공성 분야의 사업추진에 대한 예산배분이 미흡한 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관은 전당 휴관에 따라 경기도 전역의 순회공연을 통해 공공성 가치 제고를 추구한다고 하였지만 실제 예산 배분은 2017년 대비 감소된 바, 배분할 수 있는 인력과 예산이 충분하지 않을 경우 가치의 우선순위를 정해 이에 근거하여 자원을 배분함으로써 기관의 핵심가치를 구현할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 기관은 경영목표 달성을 위해 자원배분, 실행, 모니터링, 환류에 이르기 까지 체계적인 시스템을 구축하여 운영하고 있으며, 사업관리 시스템에서 사업별로 명확한 성과지표와 목표를 부여하고 있으며, 주기적 모니터링을 통해 발견되는 문제점에 대해 전사적으로 대응하는 사업관리 시스템을 운영하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 기관은 예산 및 재정운영 관련 사업부서-예산담당부서-회계부서간의 cross check를 통해 예산의 효율적 배분과 사업비에 대한 관리를 강화하고 추진하는 사업에 대한 단계별 모니터링 및 환류 과정을 개선하고, 준전문가 레벨의 외부 고객자문단을 발족하고 사업성과 기여자에 대한 보상까지 P-D-C-A의 순환체계를 보다 강화함

- 잘된 점

- 기관은 주요 전략방향-전략목표-사업내용에 대해 각각 P-D-C-A의 체계를

강화함으로써 가시적인 성과 향상을 보여주었으며, 기관장 주재로 내부 이해관계자 특성별로 주요 사업의 체계적 이행 및 공유를 위한 회의체와 위기 점검을 위한 상시모니터링 시스템 체계를 재정립함으로써 기관 전체적으로 성과개선이나 목표달성도에 대한 마인드 제고 및 투입예산 대비 실적 평가를 고려한 재무적 관리에 대해 평가체계가 정착화 되고 있음

- 미흡한 점

- 기관은 이러한 평가체계의 개선과 함께 구성원들의 인식 또한 제고될 수 있도록 내부적인 의사소통의 활성화나 인사제도의 공정성에 대한 공감대 높을 때 성과관리 또한 성공적으로 진행될 수 있을 것임

- 개선방안

- 기관은 평가체계의 개선과 함께 구성원들의 인식 또한 제고될 수 있도록 내부적인 의사소통의 활성화 및 인사제도에 대한 공정성 제고방안 마련이 필요함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

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	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	71점	득 점	1.42

□ 종합의견

- 기관의 미션과 비전 및 핵심가치와 전략방향, 그리고 6개 조직운영방향을 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화를 분석하여 조직의 기능을 개선하고 있음. 사업부서와 지원부서간의 비율이 84.4% 대 15.6%로 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성되어 있다고 판단됨. 그러나 사업부서와 지원부서 간 문제발생시의 지원 및 개선 등과 관련한 상호 협력 수준이 미흡하므로, 빠른 시간 내에 사업부서와 지원부서간 협력제도를 마련하여 운영할 것을 권고함
- 조직 및 인력의 운영 수준이 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있으며, 정원대비 현원 비율은 97.17%로 적절한 수준이라 판단되나, 전년(2017년 98.10%) 대비 약간 낮아진 수치임
- 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 조직 내 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있으며, 직무 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하는 프로세스가 운영되고 있음. 다만, 직급별 필수 역량을 강화하여 부족한 직무역량을 보완 및 개선하기 위해 노력하였으나, 여전히 직무역량에 관한 다양한 교육들이 직무분석 결과 도출된 부족한 직무역량을 보완 및 개선하려는 노력과 어떻게 연계되는지가 불분명하므로, 직무역량을 어떻게 보완 및 개선할 것인지를 보다 구체적이고 체계적으로 제시할 것을 권고함

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가 (기관규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 관리부서의 적절한 구성, 조직진단 등)?

- 운용 수준

- 기관의 미션과 비전 및 핵심가치와 전략방향, 그리고 6개 조직운영방향을 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있음(기관의 미션과 비전, 핵심가치 실현을 위하여 조직자원과 인적자원이 필수적으로 보장되어야 하는 영역을 분류하고 부서별 주요사업 관리 프로세스를 수립함)
- SWOT 분석 등 경영환경의 변화를 분석하여 조직의 기능을 개선하고 있음(정부 정책 등 문화의 전당 주변 경영환경 변화에 따른 기능 재정립, 공무원 직접고용 전환에 따른 부서기능 재정립, 근로기준법 개정에 따른 유연근무제 도입 및 기능 재정립, 문화의 전당 시설개선 공사에 따른 부서별 기능 재정립, 민선7기 경기도정 연계 조직 개편 및 기능 재정립 준비 등)
- 사업부서와 지원부서간의 비율은 84.4% 대 15.6%로 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성되어 있다고 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 2018년 간접고용자 직접고용 전환에 따라 간접고용자 전원을 공무원으로 전환하고, 공무원 신설에 따라 부서기능을 재정립함
- 근로기준법 개정에 따라 유연근무제를 도입하고, 이에 따라 근태관리 주체 변경 및 기능을 재정립함
- 신임 사장 취임 후, 민선7기 도정과 연계한 새로운 비전 수립 및 공표를 완료하고, 구성원들과 다양한 소통창구를 상시 운영하여 2019년 조직개편(안) 및 조직기능 재정립을 준비함

- 잘된 점

- 정부 및 민선7기 경영환경의 변화를 분석하여 조직의 기능을 개선하고 있음
- 최근 4년간 사업부서 대비 지원부서의 비율을 16% 이내에서 유지하고 있음

- 미흡한 점

- 사업부서와 지원부서 간 문제발생시의 지원 및 개선 등과 관련하여 사업부서와 지원부서 간의 협력 수준이 미흡함

- 개선방안

- 사업부서와 지원부서 간 문제발생시 빠른 시간 내에 상호 지원할 수 있는 협력제도를 마련하여 운영할 것을 권고함

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

- 운용 수준

- 본부 평정제도 개선 TFT, 예술단 평정제도 개선 TFT 등 부서별 기능강화 및 안정을 위한 임시조직을 운영하고, 조직의 탄력적 운영을 위해 2019년 문화의 전당 기능 강화 협의체를 준비함. 아울러 2019년 핵심사업 추진을 위한 정책실 신설을 준비하고, 적정인력 유지를 위한 신규채용을 진행하는 등 조직 및 인력의 운영이 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있음
- 정원 대비 현원 비율이 97.17%로 적절한 수준이라 판단되나, 2017년 98.10% 대비 약간 낮아진 수치임
- 전년대비 개선수준
 - 조직의 탄력적 운영을 위해 2019년 문화의 전당 기능 강화 협의체를 준비함(예술성 강화와 공공성 심화를 위한 위원회 성격의 집단지성 활용 방안 검토 및 담당 프로젝트 준비 등)
 - 조직운영을 위한 적정인력 유지를 위하여 2018년 총 8회의 채용전형을 진행하여 총 26명(장애인 4명)을 채용함
- 잘된 점
 - 조직의 탄력적 운영을 위해 2019년 문화의 전당 기능 강화 협의체 및 2019년 핵심사업 추진을 위한 정책실 신설을 준비함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음
- (직무 및 업무분장) 직무기술서가 명확히 정의되고, 조직 내 업무분장, 권한 부여 등이 합리적으로 규정되어 있는가?
 - 운용 수준
 - 직무기술서가 직무중심으로 명확하게 정의되고 있으며, 환경변화 대응 및 내부의견 조정을 통하여 조직 내 부서별·개인별 업무분장 및 권한부여 등이 합리적이고 명확하게 규정되어 있음
 - 직급기준 중요역량분석, 직위기준 중요역량분석 등 체계적으로 직무역량을 분석하고, 객관성 확보를 위한 직급별 역량기준표와 직급별 경력기준표를 개선하는 등 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하는 점검·관리 프로세스가 적절한 수준으로 운영되고 있음
 - 구성원들의 수요를 반영한 자체기획 교육(직급별 교육프로그램 신설, 핵심

가치의 실천적 전파를 위한 공통역량 강화교육) 등 직무역량에 대한 다양한 교육이 실시되고 있음

- 전년대비 개선수준

- 업무분장내규 개정을 통한 현업 중심의 업무분장 조정을 통해 효과적으로 조직을 운영하려 노력함(전당 중장기발전계획 수립 업무, 경영기획, 창의혁신 경영 및 제도 개선에 관한 사항을 전략조정실에서 경영지원팀으로 조정함)

- 잘된 점

- 직무기술서가 직무중심으로 명확하게 정의되고 있으며, 조직 내 부서별·개인별 업무분장 및 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음
- 조직 특성에 적합한 인재양성 및 조직성과 창출을 위해 다양한 역량 분석과 진단을 실시하여 전당 역량모델을 수립함

- 미흡한 점

- 직급별 필수 역량을 강화하여 부족한 직무역량을 보완 및 개선하기 위해 노력하였다고 하나, 여전히 직무역량에 관한 다양한 교육들이 직무분석 결과 도출된 부족한 직무역량을 보완 및 개선하려는 노력과 어떻게 연계 되는지가 불분명함

- 개선방안

- 직무 및 역량분석 결과 도출된 부족한 직무역량을 어떻게 보완 및 개선할 것인지를 보다 구체적이고 체계적으로 제시할 필요성이 있다고 판단됨

□ 우수사례

- 간접고용의 직접고용화(공무직 전환), 비정규직의 정규직화에 따른 조직규모 확대 및 부서별 기능 재정립, 근로기준법 개정에 따른 주 52시간 근로 준수를 위한 부서별 제도(유연근무제) 도입 및 기능 재정립 등 경영환경 변화에 따라 조직의 기능을 개선함
- 조직 특성에 적합한 인재양성 및 조직성과 창출을 위해 다양한 역량 분석과 진단을 실시하여 전당 역량모델을 수립함

핵심성과 지 표 명	권한위임 및 의사전달체계의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	조직·인적자원관리 조직관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	71.67점	득 점	0.93

□ 종합의견

- 사무위임전결내규를 통해 전결권을 명확하게 정의하고 있으며, 팀장 이하의 전결권 확대(팀장 결재현황 81.0%), 단순 업무의 담당자 전결 4,050건 등 권한 위임(전결권)이 적절한 수준으로 이루어져 효율적인 의사결정을 하고 있음
- 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 상시 모니터링 프로세스를 실행하여 주기적·단계적으로 소통하고 있으며, 다양한 내·외부 소통 및 협업프로세스 시스템을 구축하여 내·외부 이해관계자와의 활발한 커뮤니케이션으로 부서간/개인간/노사간 상호이해도를 높이고 기관의 미션과 비전을 달성하기 위한 다양한 협력방안을 발굴하려 노력함. 다만, 부서간/개인간 협업 시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위해 협력부서 또는 유사업무 종사자 간의 워크숍을 기획하여 운영하고 있는 것은 바람직하나, 문제 개선을 위한 구체적이고 즉각적인 방안으로는 미흡하므로 합리적인 방안을 모색할 것을 권고함
- 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 구축하여 운영하고 있으며, 노사협의회 및 간담회가 활발하게 이루어지고 있어, 조직 내부구성원의 애로 사항 청취와 의견 수렴 및 그 결과를 반영한 제도 및 운영 개선 노력이 원활하게 이루어지고 있음

□ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 전당의 설립목적 및 사업목표 달성을 위한 권한과 책임을 명확히 하고 있으며 책임과 권한의 명확화를 위해 내규를 정비하는 등 사무위임전결 내규를 통해 전결권을 명확하게 정의하고 있음
 - 팀장 이하 결재비율이 81.0%로 2017년 대비 5.3% 증가하는 등 팀장 권한

강화를 통한 기능적 분권화로 신속한 의사결정과 사업추진의 효율성을 높였으며, 단순 업무의 담당자 전결이 2018년 4,050건으로 전년 대비 대폭 증가하며 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어짐

- 전년대비 개선수준

- 팀장 이하 결재 비율이 전년 대비 5.3% 증가함(2017년 기관장 8.6%, 본부장 18.3%, 팀장 72.4%에서 2018년 기관장 7.2%, 본부장 11.8%, 팀장 81.0%로 개선됨)
- 단순 업무의 담당자 전결(급여 및 지출 업무 접수, 정기주차 차량 등록, 무선인터넷 사용신청, 예술단원 연차사용 계획, 공공기관 교육 수료자 명단 통보, 구내식당 사용 협조 등)이 2018년 4,050건으로 전년 대비 대폭 증가함(2017년 113건)

- 잘된 점

- 경영여건 개선 및 경쟁력 강화를 위해 업무의 중요성, 긴급성 정도에 따라 위임 범위를 체계화하고, 결재권자 부재 시 원활한 업무 추진을 위해 직무 대행자를 정하여 업무를 추진토록 함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 상시 모니터링 프로세스를 구축하여 주기적·단계적으로 소통함(경영목표 달성을 위해 자원배분, 실행, 성과모니터링, 환류에 이르기까지 체계적인 시스템을 구축하여 운영함, 사업관리 시스템에서 사업별 명확한 성과지표 및 목표부여를 통해 성과창출에 대한 책임을 부여하고, 주기적·단계적 모니터링을 통해 발견되는 문제점에 대해서는 전사적 차원에서 대응함, 전당 주요사업의 체계적인 내부 모니터링 및 평가 시스템을 구축하고 다양한 채널을 활용하여 내·외부 정기적인 의견 반영 및 공유를 통하여 다각적인 개선방안을 모색함, 모니터링 결과의 피드백을 통해 신규사업에 반영 및 활용)
- 예술단 정책회의, 경영전략회의 등 다양한 회의와 직급없는 토론회, 노사

대화 플랫폼 등 내·외부 소통 및 협업프로세스 시스템을 구축하여, 내·외부 이해관계자와 활발한 커뮤니케이션을 통하여 부서간/개인간/노사간 상호 이해도를 높이고, 기관의 미션과 비전을 달성하기 위한 다양한 협력방안을 발굴하려 노력함

- 자유로운 분위기에서 아이디어를 공유하며, 구성원간의 벽을 허물어 친밀감을 제고할 수 있도록 개인간/부서간 다양한 형식의 워크숍 진행 등 수평적 의사소통을 통한 유연한 조직문화를 형성하여 문제해결력 향상을 도모함

- 전년대비 개선수준

- 내부 소통 및 협업 프로세스를 체계화하고 기관의 사업성과 관리를 위한 상시 모니터링 체계를 주기적·단계적으로 관리함
- 다양한 이해관계자와의 활발한 커뮤니케이션을 통해 기관의 미션과 비전을 달성하기 위한 다양한 협력방안을 발굴하려 노력함
- 다양한 워크숍을 통한 수평적 의사소통을 강화하고 유연한 조직문화 형성을 위해 노력함

- 잘된 점

- 신임 사장의 소통철학 “모든 의견은 동등하게 귀중하다”에 따라 내부 소통프로세스를 새롭게 재정비하고 조직 내 협업을 위한 상시 모니터링 체계를 구축하여 주기적·단계적으로 소통함
- 부서간/개인간 협업 시 발생하는 문제점을 개선하기 위하여 협력부서 또는 유사업무 종사자 간의 워크숍을 기획하여 수평적 의사소통 창구를 마련하고 자유로운 분위기에서 업무를 공유할 수 있는 방안을 모색함

- 미흡한 점

- 부서간/개인간 협업 시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 구체적이고 즉시적인 방안은 미흡한 것으로 판단됨

- 개선방안

- 부서간/개인간 협업 시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 구체적이고 즉시적인 방안을 모색할 것을 권고함

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

- 운용 수준

- 내부 VOC 관리 프로세스에 기반을 두고 직원들의 의견수렴과 문제해결을 위한 관리체계를 적절하게 운영하고 있으며, 이외에도 개인차원의 의견

수렴을 위한 고충상담창구 설치 운영, 성희롱 고충심의위원회 구성 등 고충처리제도를 활성화 함. 또한 노사협의회 및 간담회를 통한 애로사항 청취 및 반영, 사장과 직원의 1대 1 면담, 사장과 각 직급별 간담회, 사장과 예술단별 수·차석 간담회 등 내부구성원들의 의견수렴 프로세스를 마련하여 정기적으로 소통하고 있음

- 내부구성원의 의견수렴 결과를 반영하여 제도 및 운영에 대한 개선 노력으로는 2018년 총 4회에 걸쳐 노사협의회와 간담회를 개최하여 총 29건 안전에 대해 논의하여 협의를 진행한 것과 비정규직 문제 해결을 위한 공동노력 노사 및 전문가 협의회에서는 전환 대상자의 범위, 전환 방법, 근로조건 협의 등을 도출한 것 등이 있음

- 전년대비 개선수준

- 내부위원 및 외부전문가로 구성된 성희롱 고충심의위원회를 구성하여 전 내부구성원 대상으로 성희롱 예방교육을 실시하는 등 조직구성원 고충처리제도를 활성화함
- 비정규직 애로사항 청취 및 노사협력 실현을 위해 비정규직 문제 해결을 위한 공동노력으로서 노사 및 전문가 협의회를 3차례 개최하고 성과를 창출함(46명 전원 전환을 원칙으로 하되 정년 초과자 22명은 축탁직으로 계속고용, 정년은 만60세로 정하고 초과자는 근무평정 및 건강검진 결과에 따라 계약직으로 재고용 등)
- 사장과 1:1 대화, 사장과 각 직급별 간담회, 사장과 예술단별 수·차석 간담회 등 Bottom-up 소통채널을 강화함

- 잘된 점

- 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 마련하고 있으며, 노사협의회 및 간담회가 활발하게 이루어지고 있어, 조직 내부구성원의 애로사항 청취와 의견 수렴 및 그 결과를 반영한 제도 및 운영 개선노력이 원활하게 이루어지고 있음
- 특히 성희롱 고충심의위원회의 구성, Bottom-up 소통채널 강화 등은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

□ 우수사례

- 경영여건 개선 및 경쟁력 강화를 위해 업무의 중요성, 긴급성 정도에 따라 위임 범위를 체계화 함(예를 들어, 사업의 경우 기관장은 주요사업계획 수립 및 변경 등, 본부장은 세부사업계획 수립 및 변경 등, 팀장은 부서별 고유 사업 진행 등으로, 예산의 경우 기관장은 3천만원 이상, 본부장은 3천만원 미만 ~ 5백만원 이상, 팀장은 5백만원 미만 등)
- 조직 내부구성원의 의견수렴 프로세스를 다양하게 마련하고 있으며, 노사협의회 및 간담회가 활발하게 이루어지고 있어, 조직 내부구성원의 애로사항 청취와 의견 수렴 및 그 결과를 반영한 제도 및 운영 개선 노력이 원활하게 이루어지고 있음

7 인적자원관리

핵심성과 지 표 명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	조직·인적자원관리 인적자원관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	68점	득 점	1.36

□ 종합의견

- 채용 및 승진의 객관성 확보를 위한 직급별 역량기준을 설정하고 채용·승진·연봉 책정의 객관성 확보를 위한 직급별 경력기준을 설정하는 등 채용과 승진 등 인사관리규정이 적절하게 수립·운영되고 있으며, 채용 및 승진이 투명한 절차에 따라 이루어지고 있음. 그러나 최근의 대내외적인 여건 변화를 반영한 중장기 인력수급계획 수립이 미흡하고, 이에 따라 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획의 연계성이 미흡하므로, 최근의 대내외적인 여건 변화를 반영한 중장기 인력수급계획을 수립하고, 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획을 연계할 것을 권고함
- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며, 채용, 이직, 업무량 분석 등을 모니터링하는 인사관리시스템이 운영되고 있음. 그러나 승진과 업무량 및 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리 시스템의 체계적 운영은 미흡하므로, 승진, 업무량 및 역량 분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템을 마련하여 체계적으로 운영할 것을 권고함
- 기관의 업무특성에 맞는 다양한 교육프로그램이 운영되고 있으나, 연도별 교육훈련계획과 중장기 인력수급계획의 연계성이 미흡하므로, 연도별 교육훈련계획을 중장기 인력수급계획과 연계하여 수립할 것을 권고함. 그리고 교육훈련수요조사 등 구성원들의 교육수요와 이를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램 간의 연계성이 미흡하므로, 구성원들의 교육수요와 이를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램 간의 연계성을 제고할 것을 권고함
- 직원 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 3개 분야 성과진단체계를 운영하는

등 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있으며, 직원교육훈련프로그램 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있음

□ 세부 평가의견

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

- 운용 수준

- 채용 및 승진의 객관성 확보를 위한 직급별 역량기준을 설정하고 채용·승진·연봉 책정의 객관성 확보를 위한 직급별 경력기준을 설정하고 있으며, 공정한 인사평가를 위한 다면평가 제도를 운영하는 등 채용 및 승진 등 인사관리규정이 적절하게 수립·운영되고 있음
- 인사위원회의 2/3이상 외부위원 구성, 인사위원회 채용 사전·사후 심의제, 온라인 리쿠르팅 및 성과평가 중심의 승진제도 운영 등 승진의 투명성과 공정성 제고를 위해 노력함

- 전년대비 개선수준

- 해당사항 없음

- 잘된 점

- 채용·승진·연봉 책정의 객관성 확보를 위한 직급별 역량기준 및 경력기준을 설정하여 채용 및 승진이 이루어지고 있음
- 투명하고 공정한 인사관리를 위하여 블라인드 채용을 실시하고, 인사위원회의 2/3 이상을 외부위원으로 구성하며, 도와 연계한 공공기관 통합 공개채용시험 등을 실시함

- 미흡한 점

- 최근의 대내외적 여건 변화를 반영한 중장기 인력수급계획 수립이 미흡하고, 이에 따라 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획의 연계성이 미흡함

- 개선방안

- 최근의 대내외적인 여건 변화를 반영한 중장기 인력수급계획을 수립하고, 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획을 연계할 것을 권고함

○ (인사관리의 적정성) 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를

설정하고, 이를 정기적으로 모니터링 하는가(이직률 등)?

- 운용 수준

- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있음(우수인력 확보 실적, 입사자·퇴직자 현황 및 이직률 등)
- 적정한 정·현원 인력관리, 2018년도 입·퇴사자 현황 분석, 적재적시 인력 재배치, 휴직자 발생에 따른 대체인력 투입, 퇴직자 관리 프로그램 운영을 통한 퇴직자 모니터링, 신규입사자 조직적응 프로그램 운영, 직무 및 역량 분석 등의 인사관리시스템이 운영되고 있음

- 전년대비 개선수준

- 예술단의 효율적 인사관리를 위해 예술단 인적관리시스템을 점검하고 외국인 지휘자 채용에 따른 인사제도를 정비하는 등 제도개선에 노력함

- 잘된 점

- 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며(우수인력 확보 실적 등), 채용, 이직, 업무량 분석 등을 모니터링 하는 인사관리시스템이 마련되어 운영되고 있음

- 미흡한 점

- 채용, 이직, 업무량 분석 등을 모니터링하는 인사관리시스템이 운영되고 있으나, 승진과 업무량 및 역량분석 등을 정기적으로 모니터링 하는 인사 관리 시스템의 체계적 운영은 미흡함

- 개선방안

- 승진, 업무량 및 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템을 마련하여 체계적으로 운영할 것을 권고함

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

- 운용 수준

- 기관의 규모 및 업무특성을 고려하여 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있으며, 교육프로그램이 적절하게 운영되고 있음(2018년 3대 중점분야로 최고의 공연장 구현을 위한 CS교육, 안전한 공연장 구현을 위한 실습형 안전교육, 건강한 조직문화 조성을 위한 청렴교육 등을 실시하고, 사업 성과 제고를 위한 자체기획 교육도 강화함)
- 직원들의 직무능력과 경력을 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있음(CS교육, 안전교육, 청렴교육 이외에도 사회적 책임 경영 강화를

위한 공직가치 교육, 문화가치 실현을 위한 문화예술 특화교육, 구성원 스스로 답을 찾아갈 수 있는 현장체험형 워크숍 활성화 등)

- 전년대비 개선수준

- 사회적 책임 경영 강화를 위한 공직가치 교육 중 2018년 간부급 성희롱 예방 특별교육, 인권여행 콘서트, 청렴아카데미 청렴의 길 등이 신설되고, 문화가치 실현을 위한 문화예술 특화교육 중 CEO 기획특강, 안전한 공연장 구현을 위한 GGAC 안전 G킴이 양성교육 등이 신설되고 문화예술 종사자 역량강화를 위한 외부 위탁교육이 개선되었으며, 구성원 스스로 답을 찾아갈 수 있는 현장체험형 워크숍 활성화 중 하우스운영실무자 현장 교육, 공연 콘텐츠 개발 워크숍, 한국국공립극단협의회 12차 연수대회 in 제주, GGAC 청렴아카데미 청렴의 길 등이 신설되었음

- 잘된 점

- 중장기 경영전략체계와 연계한 교육훈련 프로세스를 수립하고, 기관의 경영 issue로부터 3대 교육중점분야(CS, 안전, 청렴)를 도출하여 교육프로그램을 운영하고 있으며, 시간과 장소의 제약이 없는 온라인/모바일 교육 활성화, 문화예술 전문인력 양성을 위해 공연관람을 통한 교육 인정 등 기관의 업무특성에 맞는 다양한 교육프로그램이 다양한 방식으로 적절하게 운영되고 있음

- 미흡한 점

- 연도별 교육훈련계획과 중장기 인력수급계획의 연계성이 미흡함
- 교육훈련수요조사 등 구성원들의 교육수요와 이를 반영하여 직원들의 직무 능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램 간의 연계성이 미흡함

- 개선방안

- 연도별 교육훈련계획을 중장기 인력수급계획과 연계하여 수립할 것을 권고함
- 교육훈련수요조사 등 구성원들의 교육수요와 이를 반영하여 직원들의 직무 능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램 간의 연계성을 제고할 것을 권고함

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

- 운용 수준

- 직원 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 3개 분야 성과진단체계를 운영

(투입지표(교육훈련비), 산출지표(교육시간, 교육인원), 결과지표(만족도 조사)의 3개 분야 성과진단을 통하여 연간 교육훈련 성과를 평가하고, 교육훈련 목표달성을 위한 모니터링 시스템을 구축)하는 등 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있음

- 교육이수 항목을 승진 기본요건으로 제도를 구축함으로써 개인의 역량 개발에 대한 의지를 고취하고, 역량개발을 위한 직원교육을 조직성과평가 지표(KPI)에 반영하는 등 직원교육훈련프로그램 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 교육훈련 결과의 성과반영 체계를 개선함
- 잘된 점
 - 직원 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 3개 분야 성과진단 체계를 운영함(투입지표로 교육훈련비 집행의 적정성, 산출지표로 교육시간과 교육인원 등 성과진단, 결과지표로 전직원 대상 교육만족도 조사 등의 성과진단을 통하여 연간 교육훈련 성과를 평가하고 GGAC 교육훈련 목표달성을 위한 모니터링 시스템을 구축하여 운영함)
 - 교육훈련프로그램과 인사제도의 연계성을 확대함(교육이수 항목의 승진 기본요건 제도화, 역량개발을 위한 직원교육의 조직성과평가 지표(KPI) 반영)
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 채용·승진·연봉 책정의 객관성 확보를 위한 직급별 역량기준 및 경력기준을 설정하여 채용 및 승진이 이루어지고 있음
- 중장기 경영전략체계와 연계한 교육훈련 프로세스를 수립하고, 기관의 경영 issue로부터 3대 교육중점분야(CS, 안전, 청렴)를 도출하여 교육프로그램을 운영하고 있음
- 직원의 교육훈련 요구 선호도를 조사하고 선호도가 가장 높은 외국어 교육을 직무와 연계하여 추진하였고, 전 직원 최소 학습시간(55시간)을 운영하고 전 직원 CS 교육을 실시함

- 직원 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 3개 분야 성과진단체계를 운영함
(투입지표로 교육훈련비 집행의 적정성, 산출지표로 교육시간과 교육인원 등 성과진단, 결과지표로 전직원 대상 교육만족도 조사 등의 성과진단을 통하여 연간 교육훈련 성과를 평가하고 GGAC 교육훈련 목표달성을 위한 모니터링 시스템을 구축하여 운영함)

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	4등급	가 중 치	1.3
	개선수준	보통	평 점	69점	득 점	0.90

□ 종합의견

- 경기도문화의전당 경영전략체계와 연계한 성과관리체계를 운영하고 있으며, 체계적인 성과평가 운영 프로세스를 운영하는 등 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있음. 경영목표인 미션-비전-전략방향-전략과제를 조직단위인 전사-본부-부서로 Cascading하여 조직성과지표를 설정함. 부서별 성과를 측정하기 위한 지표는 적절하게 설계되어 적용되고 있으나, 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 미흡하므로, 개인별 성과를 측정하기 위한 지표를 적절하게 설계하여 적용할 것을 권고함. 성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 다양한 채널을 마련하여 운영하고 있음
- 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련하여 운영하고 있음. 성과평가 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하며 환류노력을 지속함

□ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
 - 운용 수준
 - 경기도 문화의 전당 경영전략체계와 연계한 성과관리체계를 운영하고 있으며, 체계적인 성과평가 운영 프로세스를 운영하는 등 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있음
 - 경영목표인 미션-비전-전략방향-전략과제를 조직단위인 전사-본부-부서로 Cascading하여 조직성과지표를 설정하고, 핵심가치별 전략목표를 달성하기 위한 성과지표를 개선하는 등 부서별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있음
 - 성과관리지표 설정 시 자문위원회, 성과평가단, 성과평가위원회 등을 통해

조직성과평가제도 개선의견 조회, 부서별 성과지표·목표 조정 및 합의, 성과모니터링, 성과평가TF 운영 등 다양한 의견수렴 채널을 통해 의견을 수렴하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 성과측정을 위한 전략적 지표설계 개선(전당 경영전략체계와 도 경영평가, CEO 성과계약을 바탕으로 연간 사업모교 설정, 전략과제를 하부조직 단위로 체계적으로 cascading하여 핵심성공요인 도출), 단기 경영목표 및 핵심가치별 전략목표 달성을 위한 지표 개선 등이 이루어짐
- 부서 및 개인 의견수렴 채널을 운영하면서 조직성과평가제도 개선의견 조회, 부서별 성과지표·목표 조정 및 합의 등이 개선되었고, 성과모니터링과 성과평가TF 운영 등이 신설되었음

- 잘된 점

- 경기도문화의전당 경영전략체계와 연계한 성과평가체계를 운영하고 있으며, 중장기 경영목표와 연계한 부서 성과지표 설정, 성과측정을 위한 전략적 지표설계 등은 매우 긍정적으로 평가됨
- 성과관리지표 설정 시 다양한 의견수렴 채널을 통해 부서 및 개인의 의견을 수렴함

- 미흡한 점

- 부서별 성과를 측정하기 위한 지표는 적절하게 설계되어 적용되고 있으나, 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 미흡함

- 개선방안

- 개인별 성과를 측정하기 위한 지표를 적절하게 설계하여 적용할 것을 권고함 (예를 들어, 경기도문화의전당의 경우, 부서별 핵심성과지표(KPI)가 잘 설정되어 있으므로, 이를 개인 MBO와 연계하는 것이 하나의 방안이 될 수 있음)

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

- 운용 수준

- 정부 및 경기도의 정책을 반영한 임금체계를 구축하여 운영하고 있으며, 근로의욕 고취를 위한 복리후생비를 적절하게 관리하고 있음
- 성과연봉 지급률 차등지급, 경영평가 성과급 지급률 차등지급, 우수직원 포상 실시, 우수성과 직원에 대해 인사가점 부여 등 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련하여 운영하고 있음
- 성과평가제도에 대한 전 직원 공유 및 결과에 대한 환류가 잘 이루어지고

있음(지표설계부터 성과평가 결과까지 전 직원이 공유하고 환류토록 노력하고 있으며, 성과평가 결과와 관련해서는 성과평가 결과를 각 부서에 피드백하여 차년도 성과평가 개선 준비, 성과평가 결과에 따라 근무성적 평정을 진행하여 성과연봉 및 승진에 반영함)

- 전년대비 개선수준
 - 성과평가 결과를 공유 및 환류하는 과정에서 자문위원회 구성을 통한 지표·목표설정의 적정성 모니터링, 성과평가위원회 구성을 통한 지표·목표 확정 및 공유, 부서별 BSC 성과점검을 위한 성과 모니터링 진행 등이 개선됨
- 잘된 점
 - 정부 및 경기도의 정책을 반영한 임금체계를 구축하여 운영하고 있으며, 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 운영하고 있음
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 경기도문화의전당 경영전략체계와 연계한 성과평가체계를 운영하고 있으며, 중장기 경영목표와 연계한 부서 성과지표 설정, 성과측정을 위한 전략적 지표 설계(전당 경영전략체계와 도 경영평가, CEO 성과계약을 바탕으로 연간 사업 목표 설정, 전략과제를 하부조직 단위로 체계적으로 cascading하여 핵심성공요인 도출, 도출된 핵심성공요인에 대응하는 사업별 부서 KPI 설정, 부서별 협의를 거쳐 최종지표 설정) 등이 매우 우수한 것으로 판단됨

8 재정관리

핵심성과 지 표 명	재정계획의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
합 계	가 중 치	3	평 점	66.67점	득 점	2
정성지표	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	50점	득 점	1
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 재정여건이 건실하지 않은 상태에서 기관은 과거 재정분석을 통해 발견된 문제점을 감안하여 중기재정계획을 수립하려고 노력함
- 운영성과표를 보면 사업수익이 사업비용을 초과하고 있으나, 사업수익의 대부분이 자체수입 대신 출연금수익이라는 점을 감안하면 자체수입으로 사업비용을 보전하는 비율을 점차 높여가는 방향으로 중장기재정계획을 수립하여야 할 것임

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영방향이 설계되어 있는가?
 - 운용 수준
 - 과거 3년간 재정분석 결과 인건비 예산 과다편성 및 자체수입 목표율 설정시 문제점과, 타 문화기관과 비교분석을 통해 드러난 문제점을 감안하고 개별 사업 분석결과에 기초하여 중장기 계획을 수립하였음
 - 고정지출의 지속적 상승, 사업비 투자확대로 인한 재정 부담 증가, 기타 수입의 지속적 하락 등의 향후 전망에 기초한 중기재정계획을 수립함
 - 도정 운영방향에 부합하도록 사업방향을 설정하고 예산을 수립하기 위하여 노력함
 - 전년대비 개선수준
 - 재정사업평가결과를 차년도 예산수립시 반영하는 과정에서, 최하위등급을 받은 사업은 예산을 반영하지 않고 최상위등급을 받은 사업은 제시한

예산을 전액 반영하였는 바 사업평가등급별로 차년도 예산책정 증감액의 범위에 대한 기준 마련이 필요하다는 전기 지적사항에 대하여, 2018년 재정사업평가계획에서는 등급에 따라 예산삭감비율을 반영하였음

- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 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
 - 중기재정계획을 보면 기관의 미션, 비전, 주요사업과 중기재정계획이 어느 정도 연계되어 있음
 - 중기재정계획과 단년도 예산과의 연동화수준을 치밀하지 않으나 갖추어져 있음
 - 주요 사업별로 재정계획에 대한 예측시나리오 수립은 마련되어 있지 않음
- 전년대비 개선수준
 - 연내 단기 재정여건에 대한 분석은 적절하게 이루어지나 중장기적인 재정 위기사항에 대한 시나리오 분석 등의 부재로 중장기 위기사항에 대한 계획이 적절하게 이루어지지 아니하였다는 전기 지적사항에 대하여, 2019년 사업계획 수립시 중장기적 위기사항에 대처하는 재정계획을 수립하였다고 기술되어 있으나 중장기 재정계획을 보면, 중장기적 재정위기사항에 대한 구체적인 시나리오 분석은 부재함
 - 수지개선 도모하여 궁극적으로는 사업비용을 해당 사업수익으로 보전하도록 지속적이고 체계적인 노력이 필요하고, 사업수익을 증대할 수 있는 방안을 마련하여야 한다는 전기 지적사항이 있었으나 수지개선을 위한 계획은 보이지 않음
- 잘된 점
 - 2018년도에 9개월간 휴관으로 주차수입이나 대관료 등 기타수입은 발생하지 아니하였으나 기관은 31개 시·군을 찾아가서 공연하는 방식으로 전환하여 위기에 적극 대응하였음

- 미흡한 점

- 전년도 지적사항이 완전히 개선되지 아니하였으므로, 중장기적인 재정위기 사항에 대한 시나리오 분석 등의 방법을 통해 중장기 위기사항에 대한 계획이 여전히 부재함
- 출연금수익을 제외한다면 사업비용을 해당 사업수익으로 보전하는 비율이 여전히 저조함

- 개선방안

- 중장기적으로 개선할 사안으로서, 출연금 수익에의 의존도를 점차 감소시켜 나가고 자체수입 비중을 점차 확대하여, 궁극적으로 사업수익만으로 사업비용을 보전할 수 있는 중장기 재정구조 개선 계획이 필요함

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

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

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성
			평가항목	재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	50점	득 점	1.5

□ 종합의견

- 노후설비 개선을 위해 장기간 공연장 공사가 진행되었고 이로 인하여 자체 수입 감소가 예상되어 예산절감 노력을 단행하였음
- 총수입에서 자체수입이 차지하는 비율인 자체수입률이 지속하여 낮은 수준이며 특히 당년도는 장기간 공사로 인하여 전년보다 하락하였음. 일반관리비 충당률도 전년 대비 하락하여 재정건전성이 취약한 상태가 계속되고 있음

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 유휴자금을 기간별, 목적별로 세분화하여 관리하여 2017년도보다 이자수익이 82,446천원 증가하였으나 이는 주로 이자율의 증가추세와 도의 출연금 수익 증가에 힘입은 바로 판단됨
 - 장기간 공연장 공사로 자체수입 감소가 예상되어 예산절감 노력을 지속하였음
 - 전년대비 개선수준
 - 업무추진비 집행액이 연말에 급증한 바 예산설정시 이를 고려한 월별 예산 편성이 필요하다는 전기 지적사항을 기관은 적절히 개선하였음
 - 잘된 점
 - 장기간 공연장 공사로 자체수입 감소가 예상되어 불요불급한 예산절감 노력을 하여 2018년도 절감목표액을 초과하여 절감함
 - 미흡한 점
 - 해당사항 없음
 - 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 공공기관 G-Portal 시스템을 운영하여 예산집행내역을 구성원 간 공유하고 있으며, 외부회계감사를 매년 수감하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 전기 지적사항으로서, 자체수입률이 14% 정도로 낮은 편이며 전기 대비 소폭 하락한 점, 그리고 일반관리비 충당률 역시 22%로서 낮은 점이 있었음. 이를 개선하기 위하여 공연수익 증대와 손실구조 개편 등의 노력이 필요하다는 개선방안이 있었음. 그러나 2018년도 자체수입률은 2017년도 14.1%에서 8.0%로 하락하고, 일반관리비 충당률 역시 2017년도 22.2%에서 14.1%로 하락하였으며, 절대적인 수준에서도 두 지표 모두 낮은 수준임

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 2017년에도 지적된 바, 기관의 재정건전성은 여전히 개선되어야 함. 구체적으로 자체수입률을 보면, 총수입액은 매년 증가하고 있으나, 자체수입은 전년 대비 감소하였고 자체수입률은 2016년 15.6%, 2017년 14.1%에서 2018년 8.0%로 하락추세를 보임. 또한 자체수입액을 행정운영경비로 나눈 비율인 일반관리비 충당률도 2015년~2017년 평균 20.5%로 저조한 편이며, 2016년과 2017년 22.2%에서 2018년 14.1%로 하락하였음
- 2018년 말 현재 관련 법규에 따라 2019년 중 임직원에게 부여하여야 하는 연차휴가(이하 ‘미지급연차휴가부채’라 함)에 대하여, 기관은 연말결산 시 미지급연차휴가부채를 인식하지 아니하여 유동부채가 과소계상되어 있음. 이와 연관되어 운영성과표에 연차휴가부채 관련 인건비가 미반영되어 있음. 기관의 상시근로자는 360여명 수준으로서 인원이 타 기관에 비하여 많으며 인건비가 상당하다는 점을 감안할 때 재무상태표에 미반영된 미지급연차휴가부채 금액도 중요할 것으로 추정됨

- 개선방안

- 자체수입률과 일반관리비 충당률 추세를 보면 기관의 재정건전성은 타 기관과 비교시 저조한 편임. 도의 출연금수익 의존도를 점차 낮추고 중

장기적으로 자체수입 증대를 위한 계획을 수립하여 이를 달성하기 위한 최선의 노력이 필요함

- 연말 결산시 차년도에 부여할 임직원의 연차휴가부채를 추정하여 미지급 연차휴가부채를 유동부채 항목으로 반영하고 관련 인건비는 운영성과표에 반영하여야 할 것임

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

9 정보관리

핵심성과 지 표 명	공공정보 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성·정량
			평가항목	정보관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평 점	31점	특 점	0.62

□ 종합의견

- 문화의전당의 공공정보관리는 사전정보공표를 위한 기관차원의 노력이 수행되고 있지 않으며 사전정보공표에 대한 기관 내 회의 및 안건으로 토론된 바가 없음. 또한, 전당은 공개대상 공공데이터를 발굴하고자 하는 내·외적 회의, 토론 및 설문조사 등을 실시한 바 없으며 홈페이지 만족도 조사를 통하여 개방 대상 공공데이터에 대한 수요를 제한적으로 파악하고 있음. 공시하는 공공데이터에 대하여는 행정정보공개절차를 도표화하여 공시하고 관련 사이트에 바로 연결될 수 있게 하여 도민의 자료접근성 및 편의성을 개선함
- 홈페이지에 대한 웹접근성 인증 및 편의성과 활용성을 제고하는 꾸준한 업데이트를 실시하여 도민의 문화활동에 대한 수요 및 개선사항 등에 대하여 신속하게 대응하고 있음. 아울러 홈페이지를 통하여 기관의 문화공연활동에 대한 홍보에 활용하고 있으며, 경기도 관내 홍보 및 게시자료와 홈페이지 홍보를 적절하게 연계하고 있음. 한편, 홈페이지를 통한 공연, 전시, 기획활동에 대한 피드백 및 소통의 장을 제공하는 기능을 각 활동별로 확대하여 DB화 할 필요성이 있으며, 공연·전시·기획활동 뿐만 아니라 역대 문화공연활동들에 대한 소개 및 관객들의 반응 등을 각 활동별로, 연도별로, 구성별로 분석 정리하여 활용성을 제고할 수 있도록 하는 체계를 구축할 필요성이 있음
- 전당은 타 기관들과의 협업네트워크가 일회성으로 이루어진 것들이 많은 바, 관련된 자료를 DB화하여 경영개선에 활용할 수 있는 체계를 구축하고 정기적으로 협업하는 기관과는 공조네트워크를 시스템화하는 것이 필요함. 또한, 삼성전자와의 협력과 같이 경기도 내 산업기반 및 시설을 운영하는 민간기업들과의 협력체계를 구체화하고 정례화 하여 전당과 민간기업들이 사회에 공헌하고 상생하는 기회로 시스템화하는 것이 필요함

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	2.0	0.62
국민중심의 정보공개 노력도	0.3	0.12
(사전정보공표 실적)	(0.15)	(0.00)
(국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	(0.15)	(0.12)
공공데이터 제공·개방 노력도	0.4	0.25
(공공데이터 개방 실적)	(0.2)	(0.16)
(개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	(0.2)	(0.09)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.25
정보보호개선 노력	1.0	0

□ 세부 평가의견

○ 국민중심의 정보공개 노력도

① 사전정보공표 실적

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

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

- 평가의견

- 평가대상기간 사전정보공표실적이 전혀 없음
- 사전정보공표 모형에 제시되어 있는 정보공개 사항에 대한 고려가 부재함

② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

- 운용 수준

- 홈페이지를 통하여 전당의 행사활동과 피드백을 소통하는 수준으로 참여하는 인원들의 규모(총 204명: 남 79명, 여 125명)로 보아서는 크게 활성화되어 있지는 않음

- 전년대비 개선수준

- 홈페이지 개선을 통하여 공연활동의 팝업 알림 및 서브페이지 개설 등으로 사용자 편의 개선하여 홈페이지 만족도가 0.3점 개선되었으며, 홈페이지 웹접근성 인증을 획득하고 시각장애인들의 홈페이지 접근성을 제고함
- 잘된 점
 - 홈페이지 개선 및 인증을 통하여 도민의 문화요구에 대하여 직관적이고 편리하게 활용성을 제고함. 또한, 홈페이지에 사용자 편의를 위한 링크 및 기관의 문화활동을 알리는 서브페이지를 통하여 기관활동의 내용과 참여를 유도함
- 미흡한 점
 - 홈페이지를 통한 공연, 전시, 기획활동에 대한 피드백 및 소통의 장을 제공하는 기능이 제한적임
- 개선방안
 - 홈페이지를 통한 공연, 전시, 기획활동에 대한 피드백 및 소통의 장을 제공하는 기능을 각 활동별로 체계적으로 확대할 필요성이 있음. 당해의 공연, 전시, 기획활동 뿐만 아니라 역대 문화공연활동들에 대한 소개 및 관객들의 반응 등을 각 활동별로, 연도별로, 구성별로 분석 정리하여 활용성을 제고할 수 있도록 제공할 필요성이 있음

○ 공공데이터 제공·개방 노력도

① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준
 - 경영투명성 확보를 위하여 체계적 공시시스템을 운영하며, 공공데이터를 개방하기 위한 노력으로 행정정보 공개에 노력함
- 전년대비 개선수준
 - 정보의 정확성을 위하여 공시담당인력의 교육 및 공시사항 점검함
 - 정보공개요구에 대한 처리일수가 2017년 9일에서 2018년 7.7일로 단축됨
- 잘된 점
 - 행정정보공개절차를 도표화하여 공시하고 관련 사이트에 연결될 수 있는 바로가기를 통해 도민의 자료접근성 및 편의성을 개선함. 웹접근성, 웹호환성, 웹표준을 준수하여 PC 와 모바일 환경에 대응하고 있음
- 미흡한 점
 - 홈페이지 내에서 문화활동에 대한 포괄적인 업무처리가 원활히 이루어지지

않음

- 개선방안

- 홈페이지를 문화활동플랫폼으로 발전시키기 위해서는 도민의 문화활동에 대한 수요와 접근성 및 편의성을 개선할 필요성이 있음

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

- 운용 수준

- 민간수요자의 고객자문단 운영을 통하여 홈페이지 및 정보공개 등에 대한 의견을 제공함

- 전년대비 개선수준

- 홈페이지 만족도 조사를 통하여 개방 대상 공공데이터에 대한 수요를 제한적으로 파악함

- 잘된 점

- 경영공시 게시판을 운영하면서 공시항목별로 모니터링을 통하여 공시자료의 정확성을 제고하는 후속조치를 강화하고 공시자료의 사후관리를 통한 공시자료의 적정성을 관리함
- 관련 경험과 지식 및 큰 관심을 갖고 있는 민간인들로 구성된 고객자문단을 운영하여 기관에 대한 사업 활동 및 정보, 홈페이지 정보공지 등에 대하여 다양한 분야에서 비판적 자문을 제공받음

- 미흡한 점

- 기관 내 TF팀 등을 구성하여 개방대상공공데이터를 발굴하고자 하는 노력과 내·외 전문자문기관에 의뢰한 개방대상공공데이터의 발굴이 부재함

- 개선방안

- 개방대상공공데이터를 발굴하고자 하는 기관 내 TF팀을 구성하여 정기적으로 공공정보공개를 위한 회의 및 안건을 실시·발굴할 필요성이 있음.
- 개방대상공공데이터를 발굴하고자 하는 노력으로 내·외 전문 자문기관 등을 통한 개방대상 공공데이터를 발굴할 필요성이 있음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준

- 경기도 공연관계자들과 협업하고 있으며, 경기도 문화 커버리지 확대를 위한 협업 및 네트워크를 구성함

- 전년대비 개선수준
 - 경기도 대표 광역 문화예술기관 28개 기관과 네트워크를 구축함
- 잘된 점
 - 경기도 문화 커버리지를 확대하는 네트워크로 민간영역과 협업을 확대하여, 경기도 공연장 발전협의회를 발족하고, 지역에 산업시설을 다수 운영하고 있는 삼성그룹의 지원으로 합창단을 조직하여 활동하고 있음
- 미흡한 점
 - 타 기관들과의 협업네트워크가 일회성으로 이루어진 것들이 많음. 관련된 자료를 DB 화하여 분석하고 경영개선에 활용할 수 있는 체계가 부재함
 - 정기적으로 협업하는 기관과는 공조네트워크 시스템화가 필요함
- 개선방안
 - 타 기관들과의 협업네트워크 관련 자료를 DB화하여 분석하고 경영개선에 활용할 수 있는 체계를 설정하는 것이 필요함
 - 정기적 협업 기관과는 공조네트워크를 시스템화하는 것이 필요함
 - 경기도 내 산업기반 및 시설운영을 하는 민간영역의 기업들의 지원체계를 구체화하고 정례화하여 문화의전당과 민간기업들이 사회에 공헌하고 상생하는 기회로 시스템화하는 것이 필요함

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

- 평가결과 : 38.55점 (정보통신보안담당관-5239호, '19. 03. 07.)
- 득점 : 0점

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

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

2. 성과영역

1 기관성과

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

□ 종합의견

- 문화예술기관으로서의 설립목적 및 전략체계를 기반으로 하여 핵심활동에 대한 성과지표를 연계하고 있음. 문화예술활동의 창작활동 성과, 경기북부 지역 문화소의 완화 및 경영효율성에 대한 지표를 전당의 사업성과 지표로 설정하고 있는 것이 정성적인 부분과 정량적인 부분과 함께 공공기관의 공익성을 반영하는 성과지표로 적절히 구성됨. 한편, 문화예술활동의 창작활동 성과지표에는 정성적 부분과 정량적 부분의 가중치 배분에 대하여는 적절한 논리와 근거가 필요함
- 전당의 사업성과지표를 문화예술 창작활동에 대한 성과, 경기북부지역 문화소외지역 문화활동에 대한 성과 및 공연장가동률로 측정되는 경영효율성으로 평가하고 있는 바, 사업성과 지표가 투입예산대비 사업성과를 측정하는 효율성 지표로도 해석됨. 이와 같이 전당의 문화예술 창작활동 성과지표가 투입예산대비 입장객(참여자)의 수로 판단하고 있어 사업별 투입예산의 효율성에 대한 평가로 이해될 수 있으며, 이러한 지표는 입장객(참여자)을 대규모로 유치할 수 있는 시설과 관객을 확보한다면 성과지표가 지향하는 문화예술 창작활동의 성과를 왜곡시킬 수 있음. 따라서 전당의 사업성과지표 구성에서 문화예술 창작활동의 경우 투입예산대비 입장객수의 지표와 더불어 문화예술 창작활동 건수를 상향지표로 구성하는 것이 문화예술 창작활동 부분의 성과를 판단하는데 종합적인 지표로 의미가 있을 것으로 판단함

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심

사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?

- 운용 수준
 - 문화예술기관으로서의 설립목적 및 전략체계를 기반으로 하여 핵심활동에 대한 성과지표를 연계하고 있음. 이러한 성과지표는 문화예술활동의 정성적인 부분과 정량적인 부분으로 구성되어 있음
- 전년대비 개선수준
 - 전년과 거의 같은 지표를 사용하고 있으며, 만족도 평가가 개선됨
- 잘된 점
 - 전당의 사업성과지표에 문화예술활동의 정성적인 부분과 정량적인 부분을 고려하여 성과지표를 설정함
- 미흡한 점
 - 전체 수용가능 시설대비 문화예술 창작활동의 활동율로 측정하고 있으나, 각 부분활동의 경영효율성을 구분하여 지표를 측정하여야 본 기관의 대표적 사업활동별 경영효율성을 측정하고 이에 맞는 적절한 대응이 가능함. 예술성평가항목을 도입하고자 하였던 계획은 성과지표로 실현되지 않았음. 고객만족도가 예술성 평가항목을 대체하기는 어렵다고 판단함
- 개선방안
 - 전당의 사업성과 지표 중 경기북부지역 문화 소외를 완화하는 활동에 대한 성과지표와 더불어 공공기관으로서의 공공성을 대표할 수 있는 성과지표가 필요함

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

- 운용 수준
 - 문화예술활동을 투입예산대비 입장관객수 및 공연활동수와 만족도로 평가하고 있음. 또한, 경기북부지역 문화소외지역에 대한 투입예산대비 입장관객수로 측정하고 있으며, 공연장 가동률로 경영효율성을 측정하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 전년 대비 크게 달라진 점은 없으나 문화예술시설에 대한 안전에 대한 평가를 성과측정 지표에 추가함
- 잘된 점

- 전당의 사업성과지표를 문화예술활동의 예술성, 공공성, 혁신성(경영효율성 제고)이 반영될 수 있도록 구성함
- 미흡한 점
 - 전당의 사업성과는 문화예술 창작활동에 집중되어 있고 성과지표 대부분이 투입예산대비 입장객(참여자)의 수로 판단하고 있어 사업별 투입예산의 효율성에 대한 평가로 이해될 수 있음. 이러한 지표는 입장객(참여자)이 대규모로 유치할 수 있는 시설과 관객을 확보한다면 성과지표가 지향하는 문화예술 창작활동의 성과를 왜곡시킬 수 있음
- 개선방안
 - 전당의 사업성과지표의 구성에서 문화예술 창작활동의 경우 투입예산대비 입장객수의 지표와 더불어 문화예술 창작활동 건수를 상향지표로 구성하는 것이 문화예술 창작활동 부분의 성과를 판단하는데 종합적인 지표로 의미가 있을 것으로 판단함. 또한, 경영효율지표 및 전당의 문화시설의 활용률로 측정되는 성과지표들은 전체합산에 의하여 측정할 것이 아니라 개별성과를 측정하고 적절한 가중치에 의하여 전체 합산 성과지표를 도출하는 것이 바람직함
 - 전당의 사업성과지표 중 경영효율성 지표는 전체 수용가능 시설대비 문화예술활동의 활동률로 측정하고 있으나, 각 부분 활동의 경영효율성이 각기 다른 상황에서 이러한 시설들에 대한 합산으로 경영효율성을 추정하는 것은 경영성과를 왜곡하고 환류할 수 있는 정보의 유용성을 제공하지 못함. 따라서 각 개별시설의 입장객수로 측정한 개별시설의 효율성 지표를 측정하고, 적절한 가중치를 배분하여 전체시설에 대한 효율성지표를 구성할 필요성이 있음
 - 전당의 전략체계 중 하나인 혁신성장을 위한 문화예술활동에 대한 성과지표를 설정할 필요가 있음. 전체적인 예술활동의 성장을 위하여 저명 예술인(단)의 초빙건수, 협연건수, 본 기관에서 저명 예술기관으로 진출한 건수 등에 대한 목표 값을 설정하고 점진적으로 달성하는 중장기적 계획 아래 사업플랜을 설정할 필요성이 있음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	문화예술 창작활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 만족도	가 중 치	12.92	득 점	12.25

□ 평가내용

○ 법인의 문화예술 활성화를 위한 창작 노력과 실적평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가(입장객수) 50% + 만족도 평가 50%
- 측정산식

$$\text{법인 자체 사업 실적} = \frac{(\text{창작공연입장객수} + \text{기획공연입장객수})}{3\text{년치 평균예산}} + \frac{(\text{창작공연만족도} + \text{기획공연만족도})}{2}$$

- 평가결과(입장객수)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.051	최고 (110%)	0.057	0.067	3.23	70	30	3.23
2016	0.046							
2017	0.059	최저 (80%)	0.042			100		
평 균	0.052							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.067) - \text{최저}(0.042)}{\text{최고}(0.057) - \text{최저}(0.042)} \times 100 = 162.8205\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.067) - \text{기준치}(0.052)}{\text{기준치}(0.052)} \times 100 = 28.8462\%$						100점

- 평가결과(만족도)

2017년 실적	2018년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	가중치	득점
89.54	90.10	0.06	90.16	3.23	2.91
측정산식	$\text{①} \frac{\text{당해연도실적}(90.10)}{100\text{점}} \times 100 + \text{②} \frac{\text{당해연도실적}(90.16) - \text{전년도실적}(89.54)}{\text{전년도실적}(89.54)} \times 10$				

○ 예술단의 문화예술 창작 활성화를 위한 공연실적 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가(입장객수) 50% + 만족도 평가 50%
- 측정산식

$$\text{정기기획 공연성과} = \left(\frac{\text{정기기획공연 입장객수}}{\text{직전 3개년 투입예산}} \right) + (\text{정기기획공연 만족도점수})$$

- 평가결과(입장객수)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점	
2015	0.0424	최고 (110%)	0.0421	0.0454	3.23	70	30	3.23	
2016	0.0332								
2017	0.0393	최저 (80%)	0.0306			100			
평 균	0.0383								
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.0454) - \text{최저}(0.0306)}{\text{최고}(0.0421) - \text{최저}(0.0306)} \times 100 = 128.4595\%$						100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.0454) - \text{기준치}(0.0383)}{\text{기준치}(0.0383)} \times 100 = 18.5379\%$						100점	

- 평가결과(만족도)

2017년 실적	2018년 실적 ㉠	개선도 ㉡	합계 ㉢=㉠+㉡	가중치	득점
88.60	89.22	0.07	89.29	3.23	2.88
측정산식	$\text{㉠} \frac{\text{당해연도실적}(89.22)}{100\text{점}} \times 100 + \text{㉡} \frac{\text{당해연도실적}(89.22) - \text{전년도실적}(88.60)}{\text{전년도실적}(88.60)} \times 10$				

□ 평가의견

- 전당의 문화예술 활성화를 위한 창작 노력과 실적평가에서 만족도를 제외한 모든 성과지표에서 배점을 100% 획득함. 이러한 이유로는 성과지표의 목표수준이 도민들의 문화예술창작활동에 대한 수요증가를 적절히 반영하지 못한 결과일 수 있음. 엄밀한 검토를 통하여 최근 3년 평균값이 현재이후의 수요 형태를 반영하지 못하는 경우 다른 방법에 근거하는 목표 값을 설정하는 것으로 절충하는 방안을 모색해 볼 필요성이 있음
- 문화예술창작활동에 대한 만족도 평가에 사용되는 50%씩의 가중치 배분에 대한 객관적 논리를 제시하는 것이 평가지표 측정의 당위성을 제공해줄 수 있음. 공연입장객의 만족도와 더불어 공연을 연출한 예술창작인들의 평가를 포함하여 고객만족도를 일부 수정하거나 개선할 필요성이 있음
- 2018년 문화예술창작활동 관람객(유/무료)수는 2017년 대비 크게 증가하였으며 최근 3년 평균대비하여도 높은 증가세를 보이고 있음. 이러한 관람객 증가는 2018년 시설개보수가 이루어짐에 따라 도민의 문화예술창작활동에 대한 참여 기회가 확대됨에 따른 결과로 판단됨

핵심성과 지 표 명	문화나눔 북부지역 활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 만족도	가 중 치	12.92	득 점	10.04

□ 평가내용

○ 문화나눔 북부지역 활성화를 위한 노력 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가(입장객수) 50% + 만족도 평가 50%
- 측정산식

$$\text{문화나눔 활성화 성과} = \left(\frac{\text{북부지역 공연입장객수}}{\text{투입예산}} \right) + (\text{만족도점수})$$

- 평가결과(입장객수)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점		
2015	0.3469	최고 (110%)	0.3764	0.3355	6.46	42.12	22.50	4.17		
2016	0.3359					64.62				
2017	0.3437	최저 (80%)	0.2737							
평 균	0.3422									
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.3355) - \text{최저}(0.2737)}{\text{최고}(0.3764) - \text{최저}(0.2737)} \times 100 = 60.1721\%$						60.17점		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.3355) - \text{기준치}(0.3422)}{\text{기준치}(0.3422)} \times 100 = -1.9484\%$						75점		

- 평가결과(만족도)

2017년 실적	2018년 실적 ㉠	개선도 ㉡	합계 ㉢=㉠+㉡	가중치	득점
91.12	90.91	0	90.91	6.46	5.87
측정산식	$\text{㉠} \frac{\text{당해연도실적}(90.91)}{100\text{점}} \times 100 + \text{㉡} \frac{\text{당해연도실적}(90.91) - \text{전년도실적}(91.12)}{\text{전년도실적}(91.12)} \times 10$				

□ 평가의견

- 경기 북부지역에 문화복지 공연을 증가시켰음. 특히, 연천, 고천, 파주 등 경기 북부지역 문화 소외지역에 대한 공연활동을 크게 증가한 결과로 나타남. 또한,

북서부 및 동남부 등 소외지역 대상 소규모 예술단 공연 및 군부대 지역 군인들에 대한 위문공연 활동을 확대함. 이러한 결과로 문화예술창작활동공연과 전시가 117회에 달하고 예술단 공연이 100회를 상회하였으며 경기 북부지역 31개 시·군에서 최소 1회 이상 문화예술창작공연 및 전시를 실시함

- 전당의 많은 수고와 노력에도 불구하고 투입예산대비 참가자수의 비율은 2015년 이후 정체상태이며 뚜렷한 개선을 보이고 있지 않음. 한편, 경기 북부지역공연에 대한 입장객 만족도는 상대적으로 높은 수준의 만족도를 보이고 있음

핵심성과 지 표 명	경영효율성 제고					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대실적	가 중 치	6.46	득 점	5.99

□ 평가내용

○ 공연장 가동률

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가
- 측정산식

$$\text{공연장 가동률} = \frac{(\text{대공연장} + \text{소공연장} + \text{국악당})\text{가동률}}{3} \times 100$$

- 평가결과

기준치		목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	80.50	81.71	84.67	3.23	66.50	24.00	2.92
2016	81.73						
2017	82.90						
평 균	81.7100				90.5		
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{당해연도 실적}(84.67)}{\text{목표치}(81.71)} \times 100 = 103.6185\%$					95점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(84.67) - \text{목표치}(81.71)}{\text{목표치}(81.71)} \times 100 = 3.6185\%$					80점

○ 공연장 안전점검 관리율

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도 평가 제외)
- 측정산식 : 법정 정기 안전점검 실시여부
- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
100	$\frac{100 + 98.87}{2} = 99.43$	3.23	95	3.07
목 표 달 성 도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(99.43)}{\text{목표치}(100)} \times 100 = 99.43\%$			95점

□ 평가의견

- 2018년 공연장 가동률은 약 85%로 전년대비 증가하였으며 최근 3년 평균대비 증가하였음. 한편, 공연장 가동률을 세 곳의 공연장 가동률의 산술평균으로 측정하는 것은 공연장의 성격에 따른 가동률의 차이가 반영되지 않음. 따라서 각각의 공연장 가동률을 계산하고 적절한 가중치를 부여하는 식으로 측정하는 것이 경영성과 및 효율성을 적절하게 측정하고 환류하는 정보의 유용성을 제고할 수 있음
- 안전점검의 경우 2018년 처음 실시되고 전반적으로 잘 시행된 점에서 긍정적임. 다만, 안전에 관한 문제는 목표한 점검관리를 100% 이행하는 것이 필요하다고 판단되며, 대극장의 경우 공연기간 중 안전 관리를 시행할 수 없는 경우와 공연기간이 길어지면서 안전점검 주기를 상회하는 경우에는 미리 공연이 시작되기 전 안전점검을 시행하는 것으로 대체하거나 공연기간 중 공연시설물을 설치하고 관리하고 있는 주체와 공동으로 안전점검을 실시할 필요성이 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	8.96

□ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.09	3.87	8.96

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 86.2점, 2018년 84.8점으로써, 2018년 실적 및 전년대비 개선도 평가 실적을 산출하기 위해 아래의 산식을 적용하였음

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

- 그 결과, 당해연도 평가에서 5.09점, 전년대비 개선도 평가에서 3.87점으로 평가되어 총 8.96점을 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	4.9

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	4.9
① 양성평등 준수	0.25	0.15
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	-1.0
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	1.0
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	0
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	1.0
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	2.0
⑧ 총인건비 인상률 준수여부	1.5	1.5
⑨ 페널티(면수제한 준수여부)	(감점)	0

□ 세부 평가의견

① (양성평등 준수) 양성평등수준이 도 권장수준에 부합하는가?

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

남성 채용비율	여성 채용비율	가중치	득점
52.6%	47.4%	0.25	0.15

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 19명 중 남성이 10명으로 52.6%, 여성이 9명으로 47.4%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 188명, 여성 181명으로 수가 적은 여성의 2018년 채용 비율이 47.4%로서 30~50% 미만에 해당하므로 0.15점으로 평가되었음

② (진로체험 이행) 진로체험 운영을 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식

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

- 평가결과

연내 운영횟수	가중치	득점
6회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영횟수는 6회로, 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
5건	1건	20%	감점	-1.0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제 5건 중 2018년 개정실적은 1건으로 이행률은 20%임. 이에 30% 미만에 해당되어 -1.0점으로 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
1명	1명	100%	가/감점	1.0

- 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원은 1명, 채용인원은 1명으로 채용실적은 100%임. 이에 따라 1.0점으로 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 6건의 채용과정에서 입사지원서 인적사항 요구 항목은 모두 없는 것으로 확인되었음

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

- 측정기준

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보 제공 금지 여부

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

- 면접관 사전교육 여부 : 실시(0점), 미실시(-0.1점)

- 평가결과

면접위원에게 응시자 인적사항 정보제공 항목수	면접관 사전교육 여부	가중치	득점
미제공	실시	감점	0

- 평가의견

- 2018년 진행된 6건의 채용과정에서 면접위원에게 응시자 인적사항 정보 제공은 없었으며, 면접관 사전교육도 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
64건	64건	100%	1.0	1.0

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 64건이며, 개선이행실적은 64건임. 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
15건	15건	100%	2	2

- 평가의견

- 기관은 주어진 개선과제에 대해 전반적으로 충실히 이행한 것으로 판단됨

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

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	3.46%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년('18년 실적분) 총인건비 인상률은 3.46%로서, 총인건비 인상률 기준인 4.0%를 준수하여 1.5점으로 평가됨

2017년	2018년	인상률
12,087,985천원	12,506,346천원	3.46%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	317면	49면	268명	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 소속 조직 및 직종 간 괴리 극복을 위한 조직문화 개선방안 마련

[사회적가치]

- ⑥ 핵심 고유사업과 사회공헌프로그램 연계방안 및 시설 운영을 통한 일자리 창출전략 마련
- ⑦ 일자리 창출에 기여가능한 공공·지자체·민간 등과의 협의체 구성방안 마련
- ⑧ 기존 인력의 재배치와 일자리 유형 세분화 등 유연한 인력활용계획 마련

[조직 · 인적자원관리]

- ⑨ 사업부서-지원부서 간 협력체계 구축

- ⑩ 직무역량 분석결과와 교육훈련 간의 구체적이고 체계적인 연계방안 마련
- ⑪ 부서간, 개인간 협업시 발생할 수 있는 문제점에 대한 구체적 개선방안 마련
- ⑫ 중장기 인력수급계획 수립 시 대내·외 여건변화 반영 및 연도별 인력수급 계획과 연계
- ⑬ 연도별 교육훈련계획 수립 시 수요조사 실시 및 중장기 인력수급계획과의 연계성 강화

[재정·정보관리]

- ⑭ 사업수지개선 계획 및 중장기 재정위기 대응방안 마련
- ⑮ TF팀 구성, 정례회의 및 전문 조사기관 활용 등 개방용 공공데이터 발굴방안 마련
- ⑯ 도민 문화활동 플랫폼으로 홈페이지 개선방안 마련

제4장 CEO 평가결과

제4장 CEO 평가결과

□ CEO 평가지표

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

□ 종합 평가결과

기관명	기관평가(75)	도정연계성(5)	성과목표(20)	합계	등급
경기도문화의전당	58.77	4	13.24	76.01	B

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 78.36점
- 가중치 $75 \times (\text{기관평가 점수}/100) = 58.77\text{점}$

기관평가 점수	가중치	산식	득점
78.36	75	가중치 $\times$ (기관평가/100)	58.77

○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 4점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
66.18	20	가중치 X (이행실적/100)	13.24

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	66.18
경영목표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	0	10	0
		일반관리비충당률	0	10	0
자 영 목 표	1. 문화예술 향유 확대	관람객(유/무료) 증가	77.89	20	15.58
		유료회원 증가	100	10	10
	2. 찾아가는 문화복지 실현	경기북부 대상 문화복지 강화 - 경기북부공연 수혜인원 - 증가	100	30	30
	3. 내부고객만족도	내부고객만족도 향상	53	20	10.6

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1-1. 재무건전성 제고-자체수입률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	12.18	최고 (110%)	15.3487	8.01	10	0	0
2016	15.58						
2017	14.10	최저 (80%)	11.1627				
평 균	13.9533						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(8.01) - \text{최저}(11.1627)}{\text{최고}(15.3487) - \text{최저}(11.1627)} \times 100 = -75.3145\%$					

1-2. 재무건전성 제고-일반관리비 충당률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	17.21	최고 (110%)	22.5937	14.16	10	0	0
2016	22.21						
2017	22.19	최저 (80%)	16.4318				
평 균	20.5397						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(14.16) - \text{최저}(16.4318)}{\text{최고}(22.5937) - \text{최저}(16.4318)} \times 100 = -36.8406\%$					

○ 자율목표

1-1. 문화예술 향유 확대-관람객(유/무료) 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	448,716	최고 (110%)	584,341.6333	547,659	20	53.89	24.00	15.58
2016	535,737							
2017	609,206	최저 (80%)	424,975.7333			77.89		
평 균	531,219.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(547,659) - \text{최저}(424,975.7333)}{\text{최고}(584,341.6333) - \text{최저}(424,975.7333)} \times 100 = 76.9821\%$						76.98점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(547,659) - \text{기준치}(531,219.6667)}{\text{기준치}(531,219.6667)} \times 100 = 3.0946\%$						80점

1-2. 문화예술 향유 확대-유료회원 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	1,116	최고 (110%)	1,364.7333	1,784	10	70	30	10
2016	1,220		최저 (80%)			992.5333	100	
2017	1,386							
평 균	1,240.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(1,784) - \text{최저}(992.5333)}{\text{최고}(1,364.7333) - \text{최저}(992.5333)} \times 100 = 212.6455\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(1,784) - \text{기준치}(1,240.6667)}{\text{기준치}(1,240.6667)} \times 100 = 43.7937\%$						100점

2. 찾아가는 문화복지 실현-경기북부 대상 문화복지 강화 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	47,677	최고 (110%)	48,357.8333	67,522	30	70	30	30
2016	39,658							
2017	44,550	최저 (80%)	35,169.3333			100		
평 균	43,961.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(67,522) - \text{최저}(35,169.3333)}{\text{최고}(48,357.8333) - \text{최저}(35,169.3333)} \times 100 = 245.3097\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(67,522) - \text{기준치}(43,961.6667)}{\text{기준치}(43,961.6667)} \times 100 = 53.5929\%$					100점	

3. 내부고객만족도-내부고객만족도 향상 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	74.74	최고 (105%)	80.6330	69.8	20	30.50	22.50	10.6
2016	77.84							
2017	77.8	최저 (80%)	61.4347			53.00		
평 균	76.7933							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(69.8) - \text{최저}(61.4347)}{\text{최고}(80.6330) - \text{최저}(61.4347)} \times 100 = 43.5732\%$						43.57점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(69.8) - \text{기준치}(76.7933)}{\text{기준치}(76.7933)} \times 100 = -9.1067\%$						75점

- CEO 자율평가 항목으로 ‘문화예술향유 확대’와 ‘찾아가는 문화복지 실현’과 ‘내부고객만족도’를 선택하고 있음. 기관사업성에서 나타나고 있는 바와 같이 ‘문화예술향유 확대’와 ‘찾아가는 문화복지실현’은 목표에 가까운 실적을 실현하고 있음. 한편, ‘내부고객만족도’는 3년 평균 대비 큰 폭으로 하락하였는데, CEO의 리더십을 기반으로 한 비전의 제시와 발전하는 전당의 지향점을 구성원들과 공유하고자 하는 노력이 필요함