



2022년('21년 실적) 경기도 공공기관 및 기관장 경영평가 보고서

- 한국도자재단 -



목 차

제1장 경영평가 개요	1
1. 경영평가 개요	3
2. 평가수행 체계	4
3. 경영평가 지표	6
4. 기관 일반현황	10
제2장 평가결과 요약	11
1. 평가점수표	13
2. 종합의견	14
제3장 지표별 평가결과	17
1. 기반영역	
I. 리더십 및 전략	19
1) 리더십	19
2) 전략	30
II. 사회적 가치	36
1) 일자리 확대	36
2) 사회적 책임	40
III. 경영관리	69
1) 조직·인사관리	69
2) 재정관리	80
2. 성과영역	
I. 주요 사업성과	86
1) 기관사업성과	86
II. 사회성과	96
1) 고객만족도	96
3. 페널티	97
4. 경영개선 과제	98
제4장 기관장 평가결과	101

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 출자·출연 기관 운영심의위원회(이하 "운영심의위원회"라 함)

□ 평가 기간: 2022. 3. ~ 2022. 6. ※ 대상기간 : 2021.1.1.~ 2021.12.31.

□ 평가 방식: 도 직접평가 (경영평가단 구성·운영)

□ 평가 대상

○ 기관 평가: 17개 기관

< 제외기관 (총 27개 기관 중 별도평가 7개, 평가제외 3개) >

구분	기관명	근거
별도평가 (7개)	경기테크노파크, 경기대진테크노파크	「산업기술단지 지원에 관한 특례법」 제7조의2 (중소벤처기업부 평가)
	경기주택도시공사, 경기관광공사, 경기평택항만공사, 경기교통공사	「지방공기업법」 제58조의2 (행정안전부 평가)
	경기도사회서비스원	「사회서비스 지원 및 사회서비스원 설립·운영에 관한 법률」 제34조(보건복지부 평가)
평가제외 (3개)	코리아경기도주식회사	지방자치단체 지분 25% 미만인 출자기관
	경기도환경에너지진흥원	「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제29조제1항제2호(결산서 대상기간 1년 미만)
	킨텍스	지도·감독업무 고양시 이관

○ 기관장 평가: 20개 기관장

< 제외기관장 (총 27명 기관장 중 7명 제외) >

구분	인원	제외기관장
별도평가	3명	경기테크노파크, 경기대진테크노파크(중소벤처기업부 평가) 경기도사회서비스원(보건복지부 평가)
평가제외	4명	경기도주식회사(지방자치단체 지분 50% 미만), 킨텍스(지도·감독업무 고양시 이관) 경기도환경에너지진흥원(기관평가 미 실시), 경기관광공사(1년간 기관장 공석)

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

2. 평가수행 체계

□ 경영평가단 구성 현황

분 야		소속	성명
리더십		아주대학교 행정학과 교수	김서용
전략일자리확대		서울여자대학교 행정학과 교수	노승용
사회적 책임1		경기대학교 행정학과 교수	이병량
사회적 책임2		한국NGO학회 이사	윤창원
조직·인사관리		성결대학교 행정학과 부교수	임정빈
재정관리		우리회계법인 상무	김태수
기관사업성과		남서울대학교 경영학과 교수	이재하
기관장 평가	공통목표	우리회계법인 상무	김태수
	자율목표	남서울대학교 경영학과 교수	이재하
총괄간사		경기도 공공기관담당관 공공기관평가팀장	추성아
간사		경기도 공공기관담당관 주무관	김동천
간사		경기도 공공기관담당관 주무관	김남희
간사		경기도 공공기관담당관 주무관	유채민
간사		경기도 공공기관담당관 주무관	김은희

□ 추진일정

경기도	2022년 공공기관 경영평가 실시계획 수립·통보	'21.11월
	↓	
	2022년 공공기관 경영평가 지표설명회 개최 ※ 지표설명·경영실적보고서 작성요령 등, 온라인·서면대체 가능	'22.1월
경기도	↓	
	경영평가단 구성 및 현지평가 일정 수립	'22.1~3월
경기도	↓	
	경영평가단 설명회 실시	'22.3월
공공기관	↓	
	경영실적보고서 제출 ※ 회계감사보고서는 확정 후 별도제출	'22.03.18.
경기도 (경영평가단)	↓	
	경영평가 실시 ※ 서면평가 → 현지실사평가 → 평가결과 보고서 제출	'22.3~5월
	↓	
	이의신청 ※ 경영평가보고서 초안송부 → 이의신청 → 이의신청 검토	'22.5~6월
경기도(위원회)	↓	
	경영평가보고서 작성	'22.6월
경기도(위원회)	↓	
	경영평가 결과 등급 심의·의결 및 발표	'22.6월
경기도	↓	
	경영평가결과 후속조치 계획수립·통보	'22.7월
경기도(경영평가단)	↓	
	2023년 경영평가 지표 보완·개선 확정	'22.10월

3. 경영평가 지표

□ 평가지표 체계

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

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

[기반영역]

- 기반영역은 리더십 및 전략, 사회적 가치, 경영관리 등으로 성과달성을 위한 요인이 적절하게 구성되고, 효율적으로 운영되고 있는지 여부를 평가함
- 리더십 및 전략 부문은 리더십, 전략 2개 평가항목으로 구성
 - 리더십은 비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력, 경영목표 달성을 위한 노력과 성과 등을 점검
 - 전략은 전략수립의 적정성, 전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 등을 점검
- 사회적 가치 부문은 일자리 확대, 사회적 책임 2개의 평가항목으로 구성
 - 일자리 확대는 일자리 창출 및 일자리 질 개선 등을 점검
 - 사회적 책임은 소통 및 참여, 윤리경영, 인권경영, 시설안전관리, 지역상생발전 등을 점검
- 경영관리 부문은 조직·인사 관리, 재정관리 2개의 평가항목으로 구성됨
 - 조직·인사 관리는 조직구조 및 운영의 적정성, 권한위임 및 의사전달체계의 적정성, 인사운영의 적정성, 성과관리 및 보상의 적정성 등 기관성과 증진을 위해 얼마나 효율적인 노력을 하고 있는지에 대해서 점검
 - 재정관리는 재정계획의 적정성, 예산운영 및 집행의 적정성 등을 점검

< 기반 영역 지표 >

평가영역	평가부문	평가항목	핵심 성과지표
기반영역	리더십 및 전략	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력
			경영목표 달성을 위한 노력과 성과
		전략	전략수립의 적정성
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선노력
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출 및 일자리 질 개선
			사회적 책임
		윤리경영	
		인권경영	
		시설·안전관리	
		지역상생발전	
	경영 관리	조직·인사 관리	조직구조 및 운영의 적정성
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성
			인사운영의 적정성
			성과관리 및 보상의 적정성
재정관리		재정계획의 적정성	
		예산운영 및 집행의 적정성	

〔 성과영역 〕

- 성과영역은 주요사업성과와 사회성과로 분류
- 주요사업성과의 기관사업성과는 기관별 고유사업에 따른 특성지표의 적정성과 달성도로 구성
 - 특성지표의 적정성은 특성지표가 기관의 주요 핵심사업을 평가하기 위해 적절히 설정되었는지, 평가 방식 및 목표치 설정이 합리적이고 도전적으로 설정되었는지를 평가함
 - 특성지표의 달성도는 기관별 특성에 따라 사업영역이 다양하므로, 특성화 지표를 설정하여 사업의 달성도를 평가함
- 사회성과는 외부고객만족도 항목으로 구성됨
 - 외부고객만족도는 경기도가 실시한 외부고객만족도 조사결과를 반영

< 성과 영역 지표 >

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표
성과영역	주요사업 성과	기관 사업성과	특성지표의 적정성
			특성지표의 달성도
	사회성과	외부 고객만족도	외부고객만족도

□ **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, 최종 총점에 대하여만 등급 부여)

[정성지표 평가방법]

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

< 평가 관점의 종합 점수 부여 방법 >

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

○ 평가 등급 구분 및 평점

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

〔 정량지표 평가방법 〕

○ 지표별 특성에 따라 다음의 방법 중 한 가지 방법으로 평가

구분			평가방법 개요
평가 방법	목표 달성도 평가	목표부여	기준치(통상 최근3년 실적치)에 일정수준을 고려한 최고목표와 최저목표를 설정하여 득점구간을 설정하여 측정
		목표대비 실적평가	직전년도 실적만 존재하거나 분석에 이용되는 분모가 100을 넘길 수 없는 성과 평가 시 적용
	만족도 평가	기관 사업성과	당해연도 실적과 전년대비 당해연도 개선율을 종합평가하되, 개선도의 최대점수는 배점의 10% 범위 내에서 인정
		외부고객 만족도평가	당해연도 실적과 전년대비 당해연도 개선율을 종합평가하되, 당해연도 점수 60% + 전년대비 개선도 40%로 평가
	총점환산방식		신설 기관, 기관의 특성상 자료가 존재하지 않는 등 평가가 불가능한 지표는 평가에서 제외하고, 총점환산방식을 일괄 적용
점수 부여	상향평가		전년대비 수치가 높을수록 평가 점수가 높아짐
	하향평가		전년대비 수치가 낮을수록 평가 점수가 높아짐

○ 주요사업성과 부문은 평가의 정교화를 위해 2017년('16년 실적) 평가부터 목표부여방식을 원칙으로 한 목표달성 난이도평가 도입

< 목표달성수준의 난이도 평가 >

구분	평가비중	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	평가방법: 정량
달성도	70%	평가방식(목표부여, 목표대실적 등) 달성도 기준 점수산정						

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

〔 평가결과 종합 〕

○ 정성지표와 정량지표 평점을 합산한 기관의 종합 평가결과는 ‘가’, ‘나 ~ 마’의 5단계 등급으로 산출하여 위원회 심의로 결정

가	나	다	라	마
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 평가 결과 발생 시 위원회 심의를 거쳐 등급 구간 등 조정

4. 기관 일반현황

기관명	한국도자재단																																														
설립 근거	- 문화체육관광부 및 문화재청 소관 비영리법인 설립 및 감독에 관한 규칙 제4조 - 경기도 한국도자재단 운영 및 지원조례																																														
연혁	- 1999.03.09 재단(세계도자기엑스포2001경기도 조직위원회) 설립 - 2001.08.10 세계도자기엑스포2001경기도(제1회 경기도 세계도자비엔날레) 개최 - 2009.12.17 명칭변경(한국도자재단) - 2017.04.22 제9회 경기세계도자비엔날레 개최 - 2018.11.08 2018 경기도자페어 개최 - 2019.11.08 여주 경기공예창작지원센터 개관 - 2020.11.27. 2020 경기도자 온라인페어 개최 - 2021.10. 1 제11회 경기세계도자비엔날레 개최																																														
기구 및 인력 현황	- 조직 구성 : 2본부 1관 10팀 <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> </div> - 정원 : 68명, 현원 : 63명 ('21.12.31. 기준)																																														
주요 사업	- 세계도자비엔날레 등 문화행사 개최 - 도자미술관 운영 및 도예인 창작환경 조성 - 3개시 특화 도자테마파크 운영을 통한 도자관광 활성화 - 도자문화의 생활화를 위한 공공문화사업 - 도자산업 활성화를 위한 도예인 경쟁력 강화지원																																														
예산	<div style="text-align: right; margin-bottom: 5px;">(단위:억원)</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">구분</th> <th style="width: 20%;">2021년(A)</th> <th style="width: 20%;">2020년(B)</th> <th style="width: 40%;">증감(A-B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수입 계</td> <td>161</td> <td>166</td> <td>-5</td> </tr> <tr> <td>출 연 금</td> <td>107</td> <td>92</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>외 부 지 원 금</td> <td>28</td> <td>51</td> <td>-23</td> </tr> <tr> <td>사 업 수 입</td> <td>9</td> <td>9</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>사 업 외 수 입</td> <td>17</td> <td>14</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>지출 계</td> <td>161</td> <td>166</td> <td>-5</td> </tr> <tr> <td>기 관 운 영</td> <td>75</td> <td>73</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>정 책 사 업</td> <td>71</td> <td>60</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>공 기 관 대 행</td> <td>15</td> <td>32</td> <td>-17</td> </tr> <tr> <td>기 타</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-1</td> </tr> </tbody> </table>			구분	2021년(A)	2020년(B)	증감(A-B)	수입 계	161	166	-5	출 연 금	107	92	15	외 부 지 원 금	28	51	-23	사 업 수 입	9	9	0	사 업 외 수 입	17	14	3	지출 계	161	166	-5	기 관 운 영	75	73	2	정 책 사 업	71	60	11	공 기 관 대 행	15	32	-17	기 타	-	1	-1
구분	2021년(A)	2020년(B)	증감(A-B)																																												
수입 계	161	166	-5																																												
출 연 금	107	92	15																																												
외 부 지 원 금	28	51	-23																																												
사 업 수 입	9	9	0																																												
사 업 외 수 입	17	14	3																																												
지출 계	161	166	-5																																												
기 관 운 영	75	73	2																																												
정 책 사 업	71	60	11																																												
공 기 관 대 행	15	32	-17																																												
기 타	-	1	-1																																												
기관장	- 기관장(前 최 연) 2019. 8. 19. ~ 2021. 8. 18. (現 서흥식) 2021. 12. 3. ~ 2023. 12.02.																																														

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표
2. 종합의견

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심 성과지표	배점	결과	
기 반 영 역	리더십 및 전략	리더십	비전 및 미션의 설정 · 추진과정에 리더의 노력	3	1.96	
			경영목표 달성을 위한 노력과 성과	7	6.06	
		전략	전략수립의 적정성	2	1.50	
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	1.8	1.35	
		소 계			13.8	10.87
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출 및 일자리 질 개선	2.5	2.13	
		사회적 책임	소통 및 참여	3.5	2.71	
			윤리경영	8.55(+1)	7.23(7.93)	
			인권경영	1.75	1.32	
			시설·안전관리	3.6	2.74	
			지역상생발전	7.5(+1.5)	6.13(6.92)	
	소 계			27.4(+2.5)	22.26(23.75)	
	경영 관리	조직· 인사관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.69	
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1	0.85	
			인사운영의 적정성	2	1.74	
			성과관리 및 보상의 적정성	1.3	1.11	
		재정관리	재정계획의 적정성	3	2.62	
			예산운영 및 집행의 적정성	3.5	3.20	
		소 계			12.8	11.21
	소 계				54(+2.5)	44.34(45.83)
	성 과 영 역	주요 사업성과	기관 사업성과	특성지표의 적정성	7.6	5.62
				특성지표의 달성도	30.4	28.07
			소 계			38
사회성과		외부 고객만족도	외부고객만족도	8	7.27	
			소 계			8
소 계				46	40.96	
합 계				100(+2.5)	85.30(86.69*)	

* 가점(+1.49점) 및 페널티(-0.10점) 포함

2. 종합의견

□ 총 평

- 한국도자재단은 2022년('21년 실적) 경영평가 결과 전년 대비 5.27점 상승한 86.69점을 부여받았고, 등급은 나등급으로 평가됨
- 영역별로 살펴보면, 한국도자재단은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났음. 기반영역의 실적은 낮은 수준으로 나타나고 있음. 영역간 사회적 가치, 경영관리 부문은 상대적으로 높은 성과를 보이고 있어, 리더십 및 전략 부문이 보완되면 기반영역의 성과가 상승할 것으로 판단됨
- 부문별로 살펴보면, 기반영역에서는 상대적으로 사회적 가치부문과 경영관리부문이 높은 점수를 받은 반면에, 리더십 및 전략이 매우 낮은 점수를 보이고 있음. 성과영역에서는 사회성과의 점수는 타기관과 비교할 때 비슷한 수준의 점수를 보이고 있으나 주요사업부문은 상대적으로 높은 점수를 보이고 있음
- 한국도자재단의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 기반영역에서 사회적 가치 점수가 전년도에 비해 하락하였으며, 리더십 및 전략 부문의 점수가 상대적으로 크게 상승하였음. 경영관리 부문도 상대적으로 소폭 상승하였음
 - 리더십 및 전략 부문의 세부내용을 볼 때 비전 및 미션 설정을 위한 리더의 노력, 전략수립의 적정성에 비해 전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력 부문이 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있음. 리더가 제시한 비전과 전략을 바탕으로 전략사업을 발굴하고 각 전략별 관리전략을 수립하며, 전략사업관리를 위한 관리층의 체계적인 노력이 요구됨
 - 사회적 가치 부문의 성과는 전년대비 점수가 소폭 낮아진 것으로 나타남. 부문별로 볼 때 소통 및 참여, 윤리부문의 점수가 상대적으로 높으며, 시설 및 안전관리, 지역상생발전 등이 중간정도의 점수를, 일자리 창출 및 일자리 질 개선, 인권경영이 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있음. 윤리경영 점수가 매우 높다는 점에서 경영관리를 위한 가치기반이 정비된 것으로 판단됨. 다만 기관 내부의 성과를 외부와 연계시키기 위해서 일자리 창출

및 일자리 질 개선을 위한 노력, 지역사회에 대한 기여도 강화 노력이 필요함

- 경영관리 영역은 전년에 비해 점수가 소폭 상승하였음. 인사운영의 적정성이 타기관 대비 상대적으로 높은 점수를 보이고 있으며, 권한위임 및 의사 전달체계의 적정성, 성과관리 및 보상의 적정성이 중간정도의 점수를, 조직구조 및 운영의 적정성 점수가 상대적으로 낮게 나타나고 있음. 내부 직무분석을 통해 상급자의 권한을 하급자에게 위임하는 방안을 제시하여야 하며, 조직 내 소통문화 촉진을 위한 공식적, 비공식적 소통채널 마련이 필요함
- 재정관리 부문의 노력과 실적을 볼 때 타기관 대비 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있음. 재정계획의 적정성, 예산운영 및 집행의 적정성 부문 전반에 대한 분석을 통해 제도 및 시스템 정비가 필요함
- 주요사업성과 부문의 점수가 전년도에 비해 상대적으로 큰 폭으로 상승하였음. 특성지표의 적정성 부문이 타기관 대비 매우 우수한 것으로 판단되며, 특성지표의 달성도는 우수한 실적으로 보이는 기관들과 비슷한 수준을 보이고 있음. 코로나19 상황에서 불확실성을 극복하기 위해서 성과목표의 재정비와 관리노력의 결과물로 판단됨
- 사회성과 부문에서 외부만족도 점수가 전년도에 비해 소폭 하락하였음. 타기관대비 만족도 점수가 상대적으로 매우 낮다는 점에서 고객요구에 대한 조사분석, 이에 기반한 고객만족도 제고 전략의 수립과 프로그램 실행이 필요함

□ 지표별 종합의견

평가부문	내용	'22년 결과	'21년 결과	비고
총점		86.69 (나)	81.42 (다)	↑ (6.47%)
리더십 및 전략	<ul style="list-style-type: none"> · 환경변화에 따라 경영목표를 재정립하고, 정립된 경영목표를 열린소통을 통해 내부적으로 공유한 실적이 있음. 경영목표 달성을 위해서 미션, 비전 및 경영목표를 명확하게 제시하고 있음 · 각종 경영목표, 전략과제간에 연계성이 미흡하다는 점에서 재정비가 필요함. 동기부여를 위한 제도적 인프라가 취약하여 내부구성원의 만족도가 매우 낮게 나타나고 있음. 성과지표와 성과목표 설계 등 성과관리의 체계를 보다 더 정교하게 수립하여 운영할 필요가 있으며, 모니터링, 코칭, 멘토링 등을 통해 기관의 성과를 제고하는 노력이 필요함 	78.77	63.33	↑ (24.38%)
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> · 고객만족을 위한 중장기 로드맵을 수립하였으며 고객 유형에 대한 분석을 통하여 유형별 소통 채널을 구축하여 고객의 의견과 요구를 수렴하였음 · 일자리 창출 중장기 전략을 수립하여 운영하는 노력을 강화할 필요가 있으며, 노동이사가 이사회에서 구체적으로 어떤 제언을 했으며 그 내용이 어떻게 경영개선에 반영되었는지가 불분명함. 자체 종합감사가 미 실시되어 관련한 결과와 조치 사항의 실적이 나타나지 않았음. 인권경영위원회의 역할이 나타나지 않으며 인권침해 구제절차와 관련하여서도 구제위원회의 구성 및 운영과 관련한 구체적인 규정 등의 근거가 제시되지 않은 것으로 평가됨 	86.68	89.49	↓ (3.14%)
경영관리	<ul style="list-style-type: none"> · 대내외 경영환경 분석을 통한 4대 전략방향 및 12대 전략과제를 재설정하였음 · 팀장급의 결재비중이 축소되어 전결권한이 약화되는 추세를 보이고 있어 권한위임확대 및 결재 간소화 시책과 부합되지 않음으로 개선이 필요하며, 직원 1인당 교육훈련 시간이 전년대비 감소된 것으로 나타나 교육시간 증가를 통한 직원의 직무역량과 전문성을 향상시켜야 함. 내부 업무분장에 내부통제 기능이 부족하여 계약, 지출, 회계 등의 업무를 동일인이 수행하고 있는 등 내부통제제도의 취약점이 존재함 	87.58	84.38	↑ (3.79%)
주요 사업성과	<ul style="list-style-type: none"> · 핵심성과로써 도자문화 확산, 도예인 경쟁력 강화지원, 공공성 증진에 초점을 맞추어 관련 성과창출을 위해 노력함 · 특성지표를 구성하는 세부지표들의 성격이 주로 전시 및 교육부문이 차지하는 비중이 높다고 볼 수 있어 향후에는 본 재단의 핵심사업의 성과를 반영하는 지표의 다양성 측면에서 노력할 필요가 있음. 각 만족도 수준을 제고하기 위한 원인분석과 대응방안의 모색이 필요함 	88.66	79.05	↑ (12.15%)
사회성과	<ul style="list-style-type: none"> · 만족도가 소폭 하락하였다는 점에서 만족도 제고 노력이 필요함 	90.88	91.50	↓ (0.68%)

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 페널티
4. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

I. 리더십 및 전략

1 리더십

핵심성과 지표명	① 비전 및 미션의 설정·추진 과정에 리더의 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십 및 전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	배 점	3	평가등급	4등급
	개선수준	우수	득 점	1.96	평 점	65.33

□ 종합의견

- 환경변화에 따라 경영목표를 재정립하고, 정립된 경영목표를 열린소통을 통해 내부적으로 공유한 실적이 있음. 경영철학 공유를 위해서 대·내외 협치구조를 강화하였으며, 전략과제의 이행점검 및 성과관리를 통해 전략사업의 추진성과를 극대화하고자 하였음
- 재단 설립목적 기반 사회적 역할 인식체계의 정립이 이루어지고 있으며, 경영목표, 전략과제가 제시되고 있으나 각종 경영목표, 전략과제간에 연계성이 미흡하다는 점에서 재정비가 필요함. 특히 경영철학과 목표를 정립하는 과정의 재정비가 필요하며, 대외적으로 경영철학에 대한 보다 적극적인 공유 활동이 필요함

□ 세부 평가의견

- (기관장의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 조직경영 철학과 관련해 조직의 사명(도자문화 발전선도, 세계도자문화

중심축, 도자문화의 생활화), 사회적 역할(국민생활환경개선, 지역경제 발전의 기틀마련)을 규정하고 있음

- 적극적인 경영의지의 구현과 관련해 현안과제 차원에서 조직체의 성장을 위해서 e-비즈니스 시장 환경 대응 국내 도자산업 경쟁력을 제고하고자 하였으며, 도민 문화복지 강화를 위한 도자문화 인프라를 확충하고자 하였으며, 도자산업 신성장동력 마련을 위한 해외 판로를 개척하고자 노력하였음
- 전년대비 개선수준
 - 기관장 경영철학 기반 중장기 경영전략체계 재설정을 위해서 관광에서 문화산업으로라는 비전의 명확화 및 경영목표의 실행력을 강화하고자 노력하였음
 - 공공문화 복지와 사회적 가치실현을 위해서 新경영목표 달성을 위한 4대 전략 방향 및 12대 전략과제가 도출되었음
- 잘된 점
 - 사회적 가치제고를 위한 공헌 활동과 관련해 지역내 유관기관을 대상으로 다양한 활동을 전개하였음. 예를 들어 (1) 한국도예고등학교 재학생에게 도예인재육성 장학생 4명 선정하고 장학금 250만원 전달하였으며, 제 18회 한국도예고등학교 졸업전시회 전시관 및 행사를 지원하였음, (2) 경기도농수산물진흥원을 통해 명절선물 등 경기도농수산물 및 경기도자 활용을 통한 지역경제를 활성화하고자 하였음, (3) 경기도자원봉사센터와 탄소중립캠페인 등 기후위기 해결 사회공헌 활동을 위한 협력이 이루어졌음, (4) 광주노인복지관을 대상으로 곤지암도자공원 노인 일자리 창출 및 노인 문화예술 활동 지원을 실시하였음
- 미흡한 점
 - 기관장 경영철학 차원에서 (문화산업중심) 도예인 성장지원, 도자거버넌스 협업강화, 도자인프라 활용성과 증대, 경영상태 및 경영역량 강화를 경영목표로 설정하고 있음. 아울러 新경영목표 달성을 위해서 4대 전략방향과 12개 전략과제를 도출하고 있음. 기존의 경영목표와 新경영목표 간 연계성이 부족함
 - 기관장의 경영철학의 제시과정에서 외부 이해관계자의 의견수렴을 강화하고, 경영목표와 전략방향 설정에서 우선 순위를 구체화하고, 외부에 경영철학의 공유가 필요함
- 개선방안

- 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 인식하고 있으나 이를 기관의 비전 및 전략체계로 구체화하는 과정에서 내부외의 의견을 수렴하는 체계적인 과정설계가 필요함
- 기관장의 경영철학을 반영하고 있는 경영목표, 전략방향들의 내용을 볼 때 일관성과 연계성이 부족한 것으로 나타나고 있음. 경영목표와 전략방향의 통합성 확보가 필요함

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

- 운용 수준

- 3개 경영목표, 4대 전략방향을 제시하고 있음. 코로나19에 따른 도자문화 시설 및 콘텐츠 이용자 감소 문제점을 해결하기 위해서 온라인전시, 비엔날레 온라인 플랫폼 구축·운영 등 도민 문화접근성을 강화하고, 노후화된 미술관 시설 고도화 및 디지털 콘텐츠 강화 등 도민 문화복지 공간 개선을 위해 노력하였음. 아울러 라인 도자문화강좌, 비대면 교육·체험 프로그램 개발·운영, 교육프로그램 고도화 등을 통한 코로나19로 인해 발생한 문화 사각지대 해소를 위해 노력하였음
- 도자판매 지원 관련 예산 및 매출의 지속적 감소 문제점을 해결하기 위해서 도자 소비·유통 환경변화 대응 ‘온라인 도자 비즈니스 플랫폼’ 구축 및 활성화를 통한 국내 도자시장 안정화를 위해 노력하였고, 네이버 협력 ‘경기도자온라인페어’ 개최를 통해 도자매출 증대 및 온라인 도자시장 강화를 위해서 노력하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관의 사회적 역할 명확화를 위해서 중장기 경영전략체계 재설정이 이루어졌으며, 설립목적-미션 구성요소간 유효성 검증을 통해 사회적 역할을 재조명하고자 하였음
- 경영환경분석 및 대응방안 모색을 바탕으로 주요사업 실효성 확보를 위해서 실행관리를 강화하였음

- 잘된 점

- 이천, 여주, 광주로 분리된 업무공간의 약점을 개선하기 위해 이천본부외에도 여주, 광주에 CEO 사무실을 두고 ‘CEO 현장경영’ 과 건의사항과 개선사항 등 의견을 청취하는 ‘찾아가는 정담회’ 를 운영하였음
- 유관 공공기관, 산업체 등 관련기관과의 긴밀한 소통과 협업을 통해 성

과를 창출하고자 노력하였음

- 미흡한 점

- 조직의 미션, 핵심가치, 경영목표, 전략방향이 명확하게 제시되고 있으나 이들 요소간 수직적 연계가 부족한 것으로 판단됨. 아울러 전략적 방향성 설정에서 사회적 가치와 산업발전 요소들간 균형이 부족함
- 비전, 미션, 경영목표, 핵심사업간 연계가 이루어지고 있으나, 중간고리 역할을 하는 관리전략이 명확하게 제시되고 있지 않음

- 개선방안

- 박물관, 미술관 이용객 감소, 도자시장 위축, 시장환경 변화 등에 적극적으로 대응하고, 도예인 경쟁력 강화를 위한 지원사업 및 전략사업의 발굴이 필요함
- 조직의 비전-전략체계도를 구성하는데 있어 경영목표와 전략방향성간 연계성 강화가 필요하며, 전략적 방향과 관련해 방향성간 균형설정이 필요함

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

- 운용 수준

- 연간 사업계획을 공유하는 신년사업계획 보고회와 분기별 사업실적 보고회 등을 통해 전직원이 함께 사업추진방향을 점검하고 사업성과 제고 방안을 공유하였음
- 정기적인 업무소통 차원에서 본부장급 관리자와 정책을 토론하는 비전전략회의와 팀장급 이상 관리자와 사업에 대한 실적과 문제점, 계획 등을 점검하는 주간업무회의를 주1회 정기적으로 시행하였음

- 전년대비 개선수준

- 기관장 경영목표 조직구성원 내재화를 위해서 이해관계자 협력 강화 및 공유 확대를 통해 공감대를 형성하고자 하였음. 국내외 28개 기관과 20개의 업무협력을 체결하였음
- 전략과제 이행 점검 및 모니터링 노력차원에서 소통채널 다양화를 위해서 노력하였으며, 팀별 오찬 간담회와 티타임, 열린 대표이사실 운영을 통해 격식없는 자유로운 소통체계 구축을 위해서 노력하였음

- 잘된 점

- 대내적인 소통을 위해서 주간업무회의, 비전·전략간담회, 업무협의회, 찾

아가는 정담회, 노사협의회, CEO 현장경영실 등 다양한 소통채널을 활용하였음

- 경영목표 연계 전략과제 이행을 위해서 성과관리 과정을 정립하고 있음. 전사KPI-본부KPI-부서KPI-개인MBO간 연계를 강화를 통해 내부구성원들의 성과몰입도를 유도하고 있음

- 미흡한 점

- 비전과 미션의 공유를 위해서 내부의 일상적 업무과정을 통해 이루어지고 있어 비전-미션공유를 위한 워크숍 개최, 외부인력을 활용한 비전 및 미션 체계 점검결과에 대한 공유활동이 미흡함
- 비전, 전략, 사업에 대한 공유활동이 다양한 절차를 통해 이루어지고 있으나 사업에 대한 모니터링이 실적 보고회 수준으로 이루어지고 있어, 체계적 모니터링 활동이 부족함

- 개선방안

- 비전과 미션의 공유를 위해서는 단순 업무과정뿐만 아니라 공유를 위한 특화된 절차, 활동이 필요하며, 비전과 미션 공유의 촉진을 위해서 포어, 상징 등 다양한 전략적 도구 활용이 필요함
- 비전, 전략, 사업에 대한 모니터링 활동과 관련된 단순한 실적 보고회 수준 이상의 평가체계 운영이 필요함

□ 우수사례

- 환경변화를 반영하여 관광중심의 비전 및 경영목표 제시에서 문화-산업중심의 경영목표로 전환하였음. 환경변화에 따라 경영철학의 정립과 목표전환이 이루어짐
- 공간적인 측면에서 이천, 여주, 광주로 분리된 사무공간의 약점을 개선하기 위해 ‘CEO 현장경영’ 과 건의사항 및 개선사항 등 의견을 청취하는 ‘찾아가는 정담회’ 를 운영하여 조직비전과 전략을 공유하고 있음

핵심성과 지표명	② 경영목표 달성을 위한 노력과 성과					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	리더십 및 전략 리더십	지표성격 평가방법
결과합계	배 점	7	득 점	6.06	평 점	86.57
정성지표	배 점	5	득 점	4.22	평가등급	2등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	84.40
정량지표	배 점	2	득 점	1.84	평 점	92.00
정량(감점)	배 점	-1	득 점	-	평 점	-

□ 종합의견

- 경영목표 달성을 위해서 미션, 비전 및 경영목표를 명확하게 제시하고 있으며, 4대 전략과제와 세부과제가 제시되고 있으며, 주요 전략과제의 구체적인 실천계획과 성과지표가 수립되어 있음. 특히 성과관리를 위해서 주요 전략 사업에 대한 정량적 성과지표가 체계적으로 도출되어 제시되고 있으며, 관리되고 있음
- 비전전략체계도상의 경영목표, 전략과제간 연계성이 약하며 특정 전략과제에 과도하게 집중된 경향성이 존재함. 조직목표 달성을 위해서 CEO의 소통 노력은 높게 인정되지만 동기부여를 위한 제도적 인프라가 취약하여 내부 구성원의 만족도 매우 낮게 나타나고 있음. 내부만족도 개선을 위한 종합적인 대책마련이 필요함

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 기관의 경영목표 달성을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 도자문화의 생활화, 도자공예의 선진화, 도자산업의 혁신화를 미션으로, 도자문화산업을 선도하는 협력플랫폼 구축을 비전으로, 도예인 성장지원, 도자거버넌스 협업강화, 도자인프라 활용성과 증대, 경영상태 및 경영역량 강화 등을 경영목표로 하고, 4대 전략과제를 운영하고 있음
 - 문화확산, 산업진흥, 지원강화, 내실강화 등 주요 전략과제의 구체적인

실행방안을 제시하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 네 개의 핵심 전략과제를 도출하고 있으며, 각 전략과제별로 세부 과제가 제시되고 있으며, 전략과제 및 실행과제의 추진을 위해서 실행부서 성과관리 및 달성체계 정립을 통해 실효성있는 사업을 추진하였음. 특히 경영목표 달성체계 정립을 위해서 지속적인 성과관리 및 환류를 실시하였음
- 주요 전략과제에 대해서 구체적인 실천계획 및 성과지표와 연계되어 있으며 목표와 관련된 정량지표가 제시되고 있음

- 잘된 점

- 비전·미션 및 경영목표에 기반하여 4대 전략과제가 제시되고 있으며, 주요 전략과제에 대한 전략적 지표, 주요실적 등이 체계적으로 관리되고 있으며, 전년대비 달성 및 개선도 내용이 체계적으로 제시되고 있음
- 전략과제 이해를 위해서 구체적인 정량적 성과지표가 제시되고 관리되고 있음

- 미흡한 점

- 전략방향-전략과제-실행과제-KPI-실행부서 연계가 명확하게 제시되고 있으나, 실제 전략과제 및 실행과제를 수행하기 위한 방법론이 제시되지 않고 있음. 아울러 전략과제 및 실행과제를 담당하는 실행부서간 역할체계가 명확하게 제시되고 있지 않음
- 전략과제별 지표가 계량지표 중심으로 제시되고 있어 목표설정의 방법과 과정이 명확하게 제시되고 있지 않음

- 개선방안

- 기관의 경영목표 달성을 위해서 전략, 과제뿐만 아니라 이를 달성하기 위한 수행방법론을 제시할 필요가 있으며, 특정전략 및 과제를 담당하는 부서를 명확히 하여 전략과제에 대한 책임성을 강화할 필요가 있음
- 전략과제에 대한 성과목표들이 명확하게 제시되고 있으나 설정된 목표치가 합리적이지 않게 높거나 전년도와 연속성이 낮은 경우가 많아 지표관리의 체계화가 필요함

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

- 운용 수준

- 임금체계 개선과 보상체계, 처우개선을 통해 동기부여하고자 노력하였음. 임금체계 개선을 위해서 초과근로 40시간 포괄임금제 폐지를 통한 근로 단가 및 초과근로 수당 지급 체계를 개선하였음
 - 워라벨 문화정착을 위해서 시차출퇴근제, 휴직제도, 주52시간 근로시간 준수 노력 등 일·생활 균형을 통한 삶의 질 개선을 위한 워라벨 문화를 정착하고자 노력하였음
- 전년대비 개선수준
- 초과(휴일)근로에 대한 수당지급 또는 보상휴가를 1.5배로 사용할 수 있도록 단체협약체결 및 매뉴얼을 개정하였음. 표창·포상 확대와 관련해 도지사, 이사장, 대표이사 등 훈격의 표창 대상자를 전년 8명에서 23명으로 확대하였음
 - 내부고객 만족도 조사 결과 모니터링을 통해 주요 개선과제를 도출하고자 하였음
- 잘된 점
- 급여/보상, 승진/인사, 업무시스템 커뮤니케이션 등 개선사항 관련 만족도 하락원인을 분석하고 개선과제와 방향을 도출하였음. 복리후생, 업무시스템 개선 등을 통해 직장내 업무분위기 및 환경개선을 유도하고, 업무효율화를 유도하였음
 - 전략회의 40회, 사업계획 및 실적보고 4회, CEO현장경영실 3회, 찾아가는 정담회 3회 등 다양한 소통노력을 전개하였음
- 미흡한 점
- 내부만족도 결과를 볼 때 전반적인 만족도가 낮게 나오고 있으며, 이는 성별, 연령별, 근속연수에 따라 차이가 발생하고 있음. 특히 구성원들은 급여보상체계에 대한 매우 낮은 만족도를 보이고 있음
 - 조직구성원간 이질성과 갈등요소가 잠재하고 있어 업무추진 동기가 약화될 가능성이 있음
- 개선방안
- 내부구성원들의 만족도를 제고하기 위한 다양한 동기부여방안의 제시와 실행이 필요함
 - 정규직 정원의 40%에 달하는 무기계약직을 위한 직급체계 및 임금체계 개선을 통해 차별적 요소 해소가 필요함. 조직구성원들간 임금 및 복지체계의 이질성을 해소하기 위한 기관차원의 노력이 필요함

○ (도 정책 및 개선을 위한 기관장의 노력) 기관장의 경기도 주요 권장 정책에 대한 이행과 업무협조 수준은 적절한가?

- 주요사업 추진 적정성
 - 도정연계 중장기 경영전략체계 재설정 및 전략과제를 정립함
 - 코로나19 대응 콘텐츠 발굴·추진으로 도민과 함께하는 2021 경기세계도자비엔날레 개최, 문화취약계층 대상 비대면 프로그램 ‘찾아가는 도자 체험 아카데미’ 등을 개설·운영함
 - 도내 지역별 문화 격차 해소 노력으로 찾아가는 도자문화 아카데미, 경기도 교육청 협력 ‘경기꿈의 대학’ 등 기관 및 업체 협력 지역경제 활성화 사업을 추진함
 - 도자·공예분야 창작·창업 생태계 기반 강화 노력 및 도자문화재 발굴 등을 통한 도자문화 계승·발전을 추진함
 - 공정수당 도입을 통한 비정규직 고용불안정성을 개선함
 - 경기도자미술관 고도화 계획 수립 등 도자문화시설 전문성 강화를 위한 기반을 마련함
- 사업운영 능력
 - 도자 및 공예 관련 대내외 환경분석을 통한 문제점 도출 및 해결을 위한 소통체계를 운영함
 - 전문인력풀 활용으로 도자문화 프로그램 전문성을 강화함
 - 도자업체 권리보호를 위한 도자디자인 보호사업 및 도예인 경쟁력 강화 지원(도자제품 시험분석 지원)등을 추진함
 - 공예분야 융·복합 지원 프로그램을 통한 공예인 지원사업을 추진함
 - 코로나19 대응을 위한 비대면 사업을 적극 발굴 및 추진함(2021 경기세계도자비엔날레 온·오프라인 동시 개최, 경기도자온라인페어 개최 등)
- 전년대비 개선 노력
 - 중장기 경영 발전계획 수립 및 전략과제 도출에 따른 정책사업을 발굴함
 - 도내 지역격차 해소 및 균형발전 강화를 위해 찾아가는 도자문화 아카데미 서북부 참여비율 확대, 기관협력을 통한 지역경제 활성화 및 균형발전 노력을 추진함
 - 도자문화 콘텐츠 확대 및 코로나19 대응 도민 문화복지를 구현함
- 도 정책과의 연계성
 - 도자 및 공예인 창작·창업 지원 등 다함께 누리는 공예 생태계를 구현함 (경기공예창작지원센터의 창작지원, 상품개발, 생산지원 등, 산·학·관 협력

을 통한 경기도자창작교류센터 조성 등)

- 도자산업 공정경쟁 기반 강화를 위한 도자 디자인 보호사업 추진으로 특허출원 38건(등록67건)을 진행함
- 코로나19 대응 도자문화프로그램 개발·운영으로 도민과 함께하는 2021 경기세계도자비엔날레 개최, 도민 문화복지 구현 프로그램 확대, 온라인 교육체험 키트 등을 운영함
- 2021년 도 주무부서 변경(관광과→문화중무과)에 따른 기관 정책 방향성 재정립, 도자문화 전문기관으로서의 위상강화를 위해 조속한 조직개편 추진이 필요함

- 업무 협조수준

- 사업 집행률 제고노력(2020년 89% → 2021년92.87%) 및 잉여금을 2021년 추경예산에 반영함
- 스마트 박물관·미술관 구축사업 추진 등 코로나19 문화뉴딜 정책을 이행함
- 코로나19 대응 주요사업 비대면 추진 방안 강구 및 근무자 복무관리 철저, 방역지침 변동에 따른 박물관 등 관람인원 제한 조치 이행을 철저히 함
- 공기관 위탁 사업 상·하반기 점검 및 성과평가 적극 대응, 공유재산 실태 조사 실시, 곤지암 도자공원 내 생태통로 조성 예산확보 요청이행 등을 적극 이행함

○ (경영평가 환류실적) 전년도 경영평가 결과에 따른 조치계획을 이행하고 있는가?

- 측정산식: (개선과제 이행실적 ÷ 개선과제) × 100

- 평가결과

개선과제 수	개선과제 이행실적	이행률(%)	배점	득점
25건	23건	92.00%	2	1.84

- 평가의견

- 전년도 경영평가 결과에 따른 기관의 개선과제는 총 25건으로, 점검 결과 23건의 개선과제를 이행한 것으로 확인되어 92%의 이행률로 1.84점으로 평가됨
- 개선이 완료되지 않은 2건의 경우 인권경영위원회의 명확한 역할을 부여할 것과 여성관리자 비율을 제고하라는 것임

○ (경영평가 관련 법규 준수) 경영평가 관련 법규를 준수하였는가?

- 득점기준 : 경영평가 결과 공시 위반(-0.5점) + 기관장 성과계약 체결 지연(-0.5점)
※ 1개월 지연마다 -0.1점, 최대 -0.5점
- 평가결과

구분	일자	지연일수	배점	득점
경영평가 결과 공시	2021. 7. 5.	-	감점(-1)	0
기관장 성과계약 체결	2021. 1. 31.	-	감점(-1)	0

- 2021년 경영평가 관련 경영평가 결과 공시 및 기관장 성과계약 체결 등 일정을 준수하여 별도 감점 없음

□ 우수사례

- 전략회의 개최, 사업계획 및 실적보고회, CEO현장경영실 운영, 찾아가는 정담회 운영 등 다양한 소통노력을 전개하였음
- 내부구성원 동기부여와 관련해 임금체계 개선과 보상체계, 처우개선 노력을 전개하였음. 초과근로 40시간 포괄임금제 폐지를 통한 근로단가 및 초과근로 수당 지급 체계를 개선하였으며, 워라벨 문화정착을 위해서 시차출퇴근제, 휴직제도, 주52시간 근로시간 준수 노력 등 일·생활 균형을 통한 삶의 질 개선을 위한 노력이 존재하였음

2 전략

핵심성과 지표명	① 전략수립의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	리더십 및 전략 전략	지표성격 평가방법
평가결과	배 점	2	득 점	1.50	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	75.00

□ 종합의견

- 기관은 2021년 기관 역사상 비전-전략체계를 가장 체계적으로 수립하고자 시도하였으며 이에 따라 전략 수립의 절차를 체계화한 점은 긍정적이나 벤치마킹 등 내외부 사례 조사 뿐만 아니라 성과지표와 성과목표 설계 등 성과관리의 체계를 보다 더 정교하게 수립하여 운영할 필요가 있다고 판단됨
- 기관은 이해관계자를 유형화하고 맞춤형 소통 채널을 설계하는 체계를 구축하여 소통을 강화하고 있으며, 이를 통해 기관의 전략을 개선하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 빅데이터 분석 등 최근의 의견수렴 기술을 활용하는 노력을 강화할 필요가 있으며, 내재화 수준, 공유 수준 등에 대한 체계적인 조사와 분석이 필요함

□ 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 환경 분석, 조직의 강점 및 약점분석, 조직의 실행역량 고려, 내·외부 사례 조사 및 벤치마킹 등)
 - 운용 수준
 - 기관은 2019년 하반기 대표이사 취임 이후, 2020년 2월 코로나19 확산 등의 환경에서 상생발전협의회 등을 통해 의견수렴의 노력을 기울이면서 2020년 말 시작하여 2021년 초 중장기 경영전략을 수립하여 운영하고 있는 상황으로 전략 수립 시 내·외부 사례 조사 및 벤치마킹의 노력을 강화할 필요가 있음
 - 기관은 전략을 사업별·부서별로 연계하고자 노력하였으며, 외부환경분석과 내부역량분석을 통해 전략을 수립하는 체계를 구축하여 운영하고 있

으나, 성과지표와 성과목표 체계를 개선하여 성과 창출형 조직문화를 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 외부환경분석, 내부역량분석 등을 통해 비전-전략체계를 구축하여 운영하는 체계를 마련하고자 노력함
- 전사 성과지표, 부서 성과지표, 개인 성과지표를 연계하여 성과지표 체계를 마련하고 운영하고자 노력함

- 잘된 점

- 전략 수립 체계를 구축하여 운영하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 비전-전략체계를 사업별·부서별 연계를 통해 전략의 실행력을 강화하고자 노력

- 미흡한 점

- 중장기 전략 수립 시 내·외부 사례조사 및 벤치마킹의 노력이 미흡한 것으로 판단됨
- 중장기 전략의 전략방향에 따른 KPI가 수립되어 있으나, 전략방향별 대표 성과지표를 설계할 필요가 있고 전략방향 내의 전략과제 및 실행과제별 성과지표 체계를 설계할 필요가 있다고 판단됨
- 중장기 전략의 성과지표별 성과목표는 목표 연도까지 매년 성과목표가 도전적으로 설정되는 노력이 보다 더 강화될 필요가 있다고 판단됨. 즉, 성과목표별 로드맵 제시를 통해 성과목표 달성에 기여하는 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 개선방안

- 주요 사업 분야의 벤치마킹 노력 뿐만 아니라 비전-전략 수립, 성과관리 등 경영관리 분야에서도 유관 기관이 아닌 다양한 기관을 대상으로 벤치마킹을 통해 경영관리 수준 제고를 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 성과지표와 성과목표 체계를 보다 정교하게 수립하여 운영하는 노력을 강화할 필요가 있음

○ (의견수렴 및 공유노력) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 전략 수립에 반영 및 공유하기 위해 노력하고, 그 실적이 있는가?

- 운용 수준

- 이해관계자를 유형화하고 각 유형별 소통 채널을 활용하여 요구 사항을 파악하고자 노력하고 있으며, 이해관계자의 요구사항을 반영하여 전략과제를 개선하고자 노력함
 - 기관은 다양한 소통 채널을 활용하여 이해관계자의 의견을 수렴하는 노력을 강화하였으나, 비전-전략체계를 내외부 이해관계자와 공유하고 이를 점검하며 환류하는 체계의 구축과 운영은 개선이 필요하다고 판단됨
- 전년대비 개선수준
- 코로나19 상황에서도 지속적으로 소통을 유지하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
 - 디지털 전환 시대를 맞아 디지털 문화 역량 강화를 위한 인프라 구축의 전략을 마련함
- 잘된 점
- 기관장은 CEO 현장경영실, 찾아가는 정담회, 소통 간담회 등 소통을 강화하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
 - 환경 변화에 대응하여 디지털 문화 역량 인프라 구축의 전략을 마련한 점은 환경 변화에 대응하는 기관의 노력으로 판단됨
- 미흡한 점
- 중장기 전략 수립 과정에서 외부 이해관계자 의견 수렴을 강화할 필요가 있으며, 특히 국민 의견 수렴을 보다 더 체계적으로 수행할 필요가 있고 설문조사 뿐만 아니라 빅데이터 분석 등의 새로운 방식을 활용하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨
 - 기관은 의견수렴 및 공유의 노력에서 기반한 행정을 수행하는 노력을 강화할 필요가 있으며, 특히 인지도, 내재화 수준 등을 객관적으로 조사하여 분석하고 그 근거에 따라 환류하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨
- 개선방안
- 외부 이해관계자의 의견 수렴 체계를 보다 더 정교하게 설계하여 운영할 필요가 있으며, 빅데이터 분석 등 새로운 기술을 활용한 사회의 요구 분석을 강화할 필요가 있다고 판단됨
 - 비전-전략체계에 대한 내·외부 이해관계자의 내재화 수준, 공유 수준 등에 대한 객관적 조사와 분석을 통해 기관의 의견수렴 체계를 개선하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	② 전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	리더십 및 전략 전략	지표성격 평가방법
평가결과	배 점	1.8	득 점	1.35	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	75.00

□ 종합의견

- 기관은 사업별로 적정한 인력과 예산을 분배하기 위하여 노력하고 있으며, 특히 외부 전문가 자문기구를 활용하여 인력과 예산의 자원배분 체계를 강화하고 사업의 실행력을 제고하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 기관은 성과관리 체계를 구축하여 운영하고 있으나 전반적인 성과관리의 수준을 제고하기 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨. 개인MBO 평가만 진행하고 있으며 부서평가는 미흡한 수준으로 종합적인 성과평가 및 이를 인사평가와 연계하는 방안의 모색이 필요하며, 모니터링, 코칭, 멘토링 등을 통해 기관의 성과를 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

□ 세부 평가의견

- (실행계획 및 추진사업관리) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 추진사업 모니터링, 성과점검 등 체계적으로 관리하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 중장기 경영전략을 사업별로 연계하고자 노력하였으며, 인력과 예산을 사업과 연계하여 그 실행력을 제고하고자 노력함
 - 기관은 성과관리 체계를 구축하여 운영하고 있으나 성과관리 편람 마련에서부터 모니터링, 코칭, 멘토링, 평가 및 환류에 이르는 성과관리 체계를 보다 정교하게 설계하여 운영할 필요가 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 중장기 경영 전략의 실행력을 강화하기 위하여 자원배분 체계 및 조직자원 배분 프로세스를 구축하여 운영하고자 노력함
 - 기관은 전문가 자문기구를 활용하여 사업의 실행력을 제고하고자 노력함

- 잘된 점
 - 기관은 경영목표와 전략과제의 연계성을 검토하고 예산을 배분하는 체계를 마련함
 - 기관은 사업별 성과지표 및 성과목표를 부여하여 성과에 대한 책임을 부여하고 모니터링을 통해 개선을 이루어내고자 노력함
- 미흡한 점
 - 2021년 7월 “2021년도 상반기 한국도자재단 사업 추진 실적 보고서”를 통해 팀별 사업에 대한 중간점검을 실시하고 있으나, 사업의 실적 및 부진 사유 등에 대한 체계적인 진단과 분석을 보다 강화할 필요가 있다고 판단되며, 특히 근거에 기반한 실적 점검을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨
 - 기관은 개인MBO 평가만 실시하고 있으며 부서평가는 미흡한 상태이므로 부서평가의 체계를 마련하고, 각 직급별 평가 요소 체계(부서평가 비율, 역량평가 비율 등)를 보다 정교하게 설계할 필요가 있다고 판단됨
- 개선방안
 - 성과 모니터링 체계를 데이터에 기반하여 운영할 수 있도록 체계를 구축하여 운영하는 노력을 타 기관 벤치마킹 등을 통한 성과 모니터링 체계를 강화할 필요가 있음
 - 부서평가와 개인평가를 종합적으로 고려하는 성과관리 체계 구축이 필요하다고 판단됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

II. 사회적 가치

1 일자리 확대

핵심성과 지표명	① 일자리 창출 및 일자리 질 개선					
	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 일자리 확대	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
결과합계	배 점	2.5	득 점	2.13	평 점	85.20
정성지표	배 점	1.5	득 점	1.13	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	75.33
정량지표	배 점	1	득 점	1.00	평 점	100.00

□ 종합의견

- 기관은 중장기 인력운용계획을 수립하여 운영하고 있으며, 경기도 청년 일자리 사업, 취약계층 지원사업 등을 통해 일자리를 창출하고자 노력하고 있으나, 기관의 신규 채용 뿐만 아니라 기관의 주요 사업 추진을 통해 창출할 수 있는 일자리 등을 종합한 일자리 창출 중장기 전략을 수립하여 운영하는 노력을 강화할 필요가 있음
- 기관은 규정 개정과 노사협의를 통해 육아기 근로 단축시간을 확대하고, 장기 근속 특별 휴가를 확대하는 등 일자리 질 개선을 위한 노력을 강화하였으며, 유연근무제 실적이 지속적으로 증가하는 등의 성과를 창출하였으나 연가 사용률은 미흡한 수준으로 이를 개선하기 위한 방안을 모색하여 운영하는 것이 필요함

□ 세부 평가의견

- (일자리 창출을 위한 노력) 일자리 창출을 위한 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 중장기 인력운용계획을 수립하여 운영하고 있으며, 계획에 따라 신규 채용을 진행하고 있으나, 내외부 일자리 창출을 총괄하는 종합적인 일자리 창출 중장기 전략은 미흡한 수준임
 - 경기도 청년 일자리 사업, 취약계층 채용 기회 확대 등의 일자리 창출 노력을 수행하고 있으며, 창업 지원과 창작 지원도 하고 있으나, 주요

사업과 연계하여 민간 일자리 창출이 제고될 수 있도록 노력을 보다 더 강화할 필요가 있음

- 전년대비 개선수준

- 충원, 결원 등에 대한 분석을 통해 중장기 인력 수급의 현황을 분석하고 중장기 인력계획을 통해 일자리 창출을 제고하고자 노력함
- 국내외 도자관로 개척 지원 분야에서 3명을 신규 채용하고 비대면 교육 콘텐츠 운영 분야에서 1명을 채용하는 등 신규 채용의 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단됨

- 잘된 점

- 중장기 인력운용계획을 수립하여 인력운영의 선순환 구조를 확립하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
- 경기청년 희망일자리 사업, 새로운 경기 징검다리 일자리 사업 등 경기도 청년 일자리 사업에 참여하고, 취약계층 일자리 창출과 창업 지원 등의 노력을 강화하여 민간 일자리 창출을 위해 노력한 점은 긍정적으로 판단됨

- 미흡한 점

- 일자리 창출 중장기 전략을 수립하여 기관 내부의 신규 채용 뿐만 아니라 기관의 주요 사업과 연계한 민간 일자리 창출을 극대화하기 위한 노력이 미흡함
- 창업과 창작에 대한 지원이 일자리 창출로 이어질 수 있도록 보다 노력을 강화할 필요가 있음

- 개선방안

- 일자리 창출 중장기 전략 수립을 통해 보다 더 체계적인 일자리 창출의 노력이 필요하다고 판단됨
- 창업과 창작 지원의 체계적인 관리를 통해 실질적인 일자리 창출이 제고될 수 있도록 방안을 모색할 필요가 있다고 판단됨

○ (일자리 질 개선 노력) 일·가정 양립 등 일자리 질 개선을 위한 노력이 적극적으로 이루어지는가?

- 운용 수준

- 복무형태 유연화를 위한 업무 효율성 제고를 위하여 복무 규정을 개정하고 직원간 차별 해소 및 처우 개선을 위한 제도 개선을 통해 일자리 질을 제고하고자 노력함

- 노사협의를 통해 장기근속 특별휴가 확대를 통한 장기근속자를 격려하고 육아기 근로시간 단축 청구제도, 보상휴가제도 등을 도입하여 일자리 질을 개선하고자 노력함
 - 전년대비 개선수준
 - 단체협약을 통해 보상휴가, 특별휴가, 장기재직근속휴가를 신설하는 등 복무규정 개선을 통해 기존 근로자의 일자리 질을 개선하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
 - 직원여비지급 제도를 개선하고 건강검진의 범위를 확대하는 등 복리 증진을 통해 일자리의 질을 개선하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
 - 잘된 점
 - 무기계약직 성과급 지급 제도를 개선하여 2020년 대비 79% 증대한 성과급을 지급한 점은 일자리 질 개선을 위한 긍정적인 노력으로 판단됨
 - 직원여비 지급 등 불편요소를 해소하고자 노력하였으며, 건강검진 지원비 사용 범위 확대를 통해 직원의 복지를 향상하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
 - 임신기 여성 근로자의 야간 및 휴일 근로제한 및 근로시간 단축제도를 도입하고 임신기 여성 근로자 물품 지원 등을 통해 일자리 질을 개선하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨
 - 미흡한 점
 - 연가저축제 등으로 연가사용 실적이 낮아졌으며, 그 수준은 2021년 52.7%로 연가 사용률이 미흡한 상황임
 - 개선방안
 - 연가사용률 제고 방안 마련 및 운영
- (청년고용현황) 청년고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?
- 득점기준 : 의무고용인원 달성 시 1점,
미달성 시 달성률 ÷ 의무고용률(3%) × 배점(1점)
 - 측정산식 : $\frac{\text{당해연도 고용된 청년근로자(정원 + 무기계약직)}}{\text{정원 + 무기계약직}} \times 100$
 - 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	배점	득점
109명	3명	9명	8.26%	1	1.00

- 평가의견

- 2021년 의무고용인원 목표(3.0%)는 3명임. 정원 109명 중 고용 청년근로자 수는 9명으로 8.26%의 달성률을 나타냄. 목표치인 정원대비 3%를 달성함에 따라 배점 1점 중 1.00점으로 평가되었음

우수사례

- 해당사항 없음

2 사회적 책임

핵심성과 지표명	① 소통 및 참여					
	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
결과합계	배 점	3.5	득 점	2.71	평 점	77.43
정성지표	배 점	3	득 점	2.21	평가등급	3등급
	운용수준	보통	개선수준	우수	평 점	73.67
정량지표	배 점	0.5	득 점	0.50	평 점	100.00

□ 종합의견

- 고객만족을 위한 중장기 로드맵을 수립하였으며 고객 유형에 대한 분석을 통하여 유형별 소통 채널을 구축하여 고객의 의견과 요구를 수렴하였고 관련하여 고객 의견 응답 기간 단축 등의 구체적인 성과를 도출하였으나 고객만족 중장기 로드맵의 목표 설정에 있어서 정량적 목표가 구체화되어야 하고 고객만족 총괄 부서의 역할 개편 혹은 충원 등을 통하여 부서의 역량을 실질적으로 제고할 필요가 있는 것으로 평가함
- 노사상생을 위한 전략체계를 수립하여 체계적으로 노사 간 의사소통 및 신뢰 구축을 위한 노력을 기울였으며 노사 간 의사소통 채널이 적절히 운영되어 수렴된 의견을 구성원의 처우 및 복지 개선을 포함한 경영개선에 반영한 것으로 평가함
- 노동이사제 도입 및 정착을 위하여 관련된 규정을 제·개정하여 노동이사제 운영의 근거를 마련하였으나 노동이사가 이사회에서 구체적으로 어떤 제언을 했으며 그 내용이 어떻게 경영개선에 반영되었는지가 불분명한 것으로 평가됨

□ 세부 평가의견

- (고객만족을 위한 노력도) 고객만족을 위한 비전과 목표 수립 및 중장기 로드맵을 구축·운영하고 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 고객만족을 위한 중장기 로드맵을 수립하여 고객만족 경영을 체계적으로

추진하고 있으며 고객 유형에 대한 분석을 통하여 유형별 소통 채널을 구축하여 운영하였음

- 민원모니터링 및 대응체계의 구축과 고객 대응 매뉴얼 등을 통해 고객의 의견과 요구를 수렴하여 경영개선에 활용하고 있으며 고객 요구 응답 기간 단축 등의 구체적인 성과를 도출하였음
- 고객만족 경영전략 체계의 구체성 측면에서 개선의 여지가 있으며 외부 고객만족도 조사의 결과, 고객만족 교육의 실적 등의 측면에서도 개선의 여지가 발견됨

- 전년대비 개선수준

- 고객서비스와 고객 유형에 대한 분석에 기반하여 고객만족 관련 과제를 도출하고 유형별 소통 채널을 구축하여 고객의 의견과 요구를 효율적으로 수렴하고 실효성 있는 해결책을 마련하였음

- 잘된 점

- 고객만족 중장기 로드맵의 수립과 고객 대응 매뉴얼 마련, 관련 규정의 구비 등 고객만족 경영을 위한 기본적인 체계를 갖추고 있으며 고객서비스와 고객 유형 등에 대한 분석을 통하여 고객만족 경영 실적을 제고하였음

- 미흡한 점

- 고객만족 경영 전략 체계와 기관 전체의 경영전략의 연계성이 부족한 상황에서 고객만족 중장기 로드맵의 목표 설정에 있어서 정량적 목표가 구체화되어 있지 않음
- 고객만족 중장기 로드맵을 바탕으로 평가년도의 연간 고객만족 경영계획이 수립될 필요가 있음
- 고객만족 교육 실적을 추진하고 있으나 실제 교육 실적은 기관 구성원의 규모에 비해 미흡한 수준임
- 외부고객만족도 조사의 결과가 당해 연도에 하향하였으며 전체적인 수준에서 다른 기관에 비해 양호하지 않음
- 고객만족 총괄 부서로 제시된 공정평가팀은 업무 분장상 고객만족 업무보다는 감사 등의 내부 통제를 담당하고 있는 것으로 판단되고 관련하여 전담 인력의 존재 여부도 확인이 되지 않음

- 개선방안

- 고객만족 총괄 부서인 공정평가팀의 역할 개편 혹은 충원 등을 통하여 고객만족 업무를 전담하는 부서의 역량을 실질적으로 제고할 필요가 있음

음

- 고객만족 중장기 로드맵의 시기별 목표를 정량적인 수준에서 구체화하고 이를 달성하기 위한 전략 방향과 과제를 도출할 필요가 있음

○ (노사상생) 노사 간의 의사소통을 활성화하고, 노사 간 신뢰구축을 위한 노력을 기울이고 있는가?(단체협약 또는 교섭, 노사 간 협의, 경영현안에 대한 간담회, 제도의 불합리성 및 경영개선 반영 등)

- 운용 수준

- 노사상생을 위한 전략체계를 수립하여 체계적으로 노사 간 의사소통 및 신뢰 구축을 위한 노력을 기울였음
- 단체교섭, 노사협의회, 간담회 등 공식적인 노사 간 의사소통 채널이 적절히 운영되고 있으며 그 외의 비공식적 의사소통 채널도 적극적으로 운영되어 수렴된 의견을 구성원의 처우 및 복지 개선을 포함하여 경영개선 에 반영하였음

- 전년대비 개선수준

- 노무사의 자문을 적극적으로 활용하여 기관에서 발생할 수 있는 노무리스크를 최소화하는 한편 노무관리의 수준을 제고하였음

- 잘된 점

- 관련 전략체계를 수립하여 노사 간의 의사소통 및 신뢰 구축을 위한 다양한 채널과 프로그램을 체계적 운영하여 성과를 도출하였음
- 신입직원을 대상으로 한 노동조합 교육을 실시하는 등 기관 구성원의 권리 인식을 제고하기 위한 노력을 적극적으로 수행하였으며 노사 간의 갈등을 사전적으로 예방하는 한편 합리적인 노사관계 구축을 위한 노력을 수행하였음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (노동이사제 정착 및 운영) 노동이사제도 정착 및 운영을 위해 노력하고 있는가?

- 운용 수준

- 노동이사제 도입 및 정착을 위하여 관련된 기관의 경영환경을 분석하여

- 전략 방향을 수립하고 그에 근거하여 관련 규정을 제·개정하여 노동이사제 운영의 근거를 마련하였음
- 노동이사제 도입 및 정착을 위한 적극적인 규정의 제·개정과는 별개로 노동이사에 대한 교육 제공 및 노동이사의 경영 개선 반영 실적은 미흡한 수준인 것으로 평가됨
- 전년대비 개선수준
 - 기관의 자체적인 노동이사제 운영 관련 규정을 제정하여 이를 통하여 노동이사의 권한, 책임 및 의무, 지원, 활동 등의 근거를 마련하였음
 - 잘된 점
 - 자체적인 노동이사제 운영 규정을 마련하는 한편 노동이사가 이사회에 적극적으로 참여하여 기관의 경영에 적극적으로 참여하였음
 - 규정을 통하여 노동이사의 경영 참여가 실질적으로 이루어질 수 있도록 하기 위한 정보의 제공 뿐만 아니라 여타의 활동 지원의 근거를 마련하였으며 더불어 활동 사항을 기관의 구성원과 공유할 수 있도록 하는 근거를 마련하였음
 - 미흡한 점
 - 노동이사가 이사회에서 구체적으로 어떤 제언을 했으며 그 내용이 어떻게 경영개선에 반영되었는지가 불분명함
 - 전기평가에서 노동이사에 대한 교육의 필요성이 제기되었으나 실제로는 노동이사 임기 종료 후 실시된 외부기관 주관 교육 참여 방식으로 제공되어 노동이사가 교육에 참여하지 못하였음
 - 개선방안
 - 전년에는 전차 노동이사 임기 종료와 2기 노동이사의 선임 시기 간의 차이로 인한 일시적인 공백으로 노동이사에 대한 교육 등이 실질적으로 이루어지지 못하였으나 기관의 자체 규정을 통하여 향후에는 노동이사에 대한 역량 강화 교육을 포함한 다양한 활동이 적절히 이루어질 것으로 기대함
- (공공데이터 개방·운영 실적) 지속적인 공공데이터 발굴·개방을 통한 주민 참여 행정을 확대하고 있는가?
- 득점기준

공공데이터 개방·갱신 실적 (0.3점)	점수	0.3점	0.24점	0.18점
	① + ②	6점 이상	6점~3점	3점~1점
① 신규개방건수 : 신규개방건수 × 3점 ② 개방데이터 갱신 건수 : 당해연도갱신횟수×1점				
교육·회의 시행 및 참여 실적 (0.1점)	0.1점	0.05점	0점	
	2회 이상	1회 이상	미참여	
실무담당자 지정 및 공표 (0.1점)	0.1점	0.05점	0점	
	지정 및 공표	지정 또는 공표	미이행	

- 평가결과

공공데이터 개방·갱신 실적	교육·회의 시행 및 참여 실적	실무담당자 지정 및 공표	배점	득점
개방 0건, 갱신 11회 (0.3점)	2회 (0.1점)	지정 및 공표 (0.1점)	0.5	0.50

- 평가의견

- 2021년 경기데이터드림을 통해 신규 개방한 공공데이터 수는 0건이며 데이터 갱신 실적은 11회임. 관련 교육에 2회 참석하였으며 실무담당자를 지정하고 홈페이지에 실적을 공표하였음. 이에 따라 배점 0.5점 중 0.50점을 득점하였음

□ 우수사례

- 고객서비스와 고객 유형에 대한 분석에 기반하여 고객만족 관련 과제를 도출하고 유형별 소통 채널을 구축하였음
- 노무사의 자문을 적극적으로 활용하여 기관에서 발생할 수 있는 노무리스크를 최소화하는 한편 노무관리의 수준을 제고하였음

핵심성과 지표명	② 윤리경영					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
결과합계	배 점	8.55	득 점	7.93	평 점	92.75
정성지표	배 점	4.5	득 점	3.48	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	77.33
정량지표	배 점	4.05	득 점	3.75	평 점	92.59
정량(가점)	배 점	1	득 점	0.70	평 점	70.00

□ 종합의견

- 환경의 변화에 대응하기 위하여 윤리경영 관련 규정의 개정 및 보완이 이루어졌으며 윤리경영 관련 교육의 시행, 성범죄 및 갑질 방지를 위한 체계의 구축 및 운영도 적절한 수준이나 기관의 전략체계와 윤리경영 전략체계의 연계성이 미흡하며 구체적으로 측정 및 평가가 가능한 목표가 제시된 윤리경영 전략체계를 수립할 필요가 있는 것으로 평가함
- 이사회는 역할 강화를 위한 전략체계를 수립하였으며 기관 경영에 보다 다양한 의견을 수렴하기 위하여 비상임 이사를 추가적으로 선임하여 비상임 이사를 통한 경영자문 및 경영제언 실적이 상향한 것으로 평가함
- 관련 규정과 전략체계에 근거하여 내부감사가 이루어지고 있으며 청렴 옴부즈만, 다양한 외부 신고 채널을 통하여 실질적인 내부통제가 이루어질 수 있도록 하였으나 자체 종합감사가 미실시되어 관련한 결과와 조치 사항의 실적이 나타나지 않은 것으로 평가함

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 윤리경영 추진을 위한 전략체계를 구축하였으며 이에 근거하여 다양한 윤리경영 활동 및 프로그램을 체계적으로 운영하였음
 - 윤리경영 관련 규정이 적절히 갖추어져 있으며 환경의 변화에 대응하기 위하여 당해 연도에 규정의 개정 및 보완이 이루어졌음

- 윤리경영 관련 교육의 시행, 성범죄 및 갑질 방지를 위한 체계의 구축 및 운영이 적절히 이루어졌음
- 전년대비 개선수준
 - 청렴 옴부즈만의 지정 및 활동을 통하여 채용 및 제안서 심사 등 기관의 중요 경영 활동에 대한 투명성과 공정성을 제고하였음
 - 직급별 교육 등 윤리경영 수준을 제고하기 위한 교육이 적절히 시행되었으며 임직원 청렴도 자가진단을 통하여 기관의 윤리경영 수준을 평가하고 분석하였음
- 잘된 점
 - 기관의 윤리경영 추진을 위한 실행 체계로서 전담 부서를 지정·운영하여 사업을 운영하는 한편 실적을 평가하고 관리하는 체계를 구축하였음
 - 기관의 중요 경영 활동에 청렴 옴부즈만을 참여하도록 하여 기관 경영의 투명성을 제고하였음
 - 전체적으로 기관의 윤리경영 수준 제고를 위한 교육, 자가진단, 상시 모니터링 등 다양한 노력이 추진되었으며 그 결과 경기도 주관 산하 공공기관 청렴도 평가에서 우수한 실적을 달성하였음
- 미흡한 점
 - 기관의 전략체계와 윤리경영 전략체계의 연계성이 미흡하며 윤리경영 전략체계 상에서 구체적으로 측정 및 평가가 가능한 목표가 제시되지 않았음
 - 갑질 방지를 위한 기관의 노력에도 불구하고 실제로 갑질 관련으로 인사상의 처분(주의 처분)을 받은 사건이 발생하였음
- 개선방안
 - 기관의 전체 전략체계를 통하여 고객만족, 윤리경영, 인권경영을 포함한 사회적 책임 수행을 위한 전략 방향을 제시하고 그에 근거하여 윤리경영 체계를 도출하여 기관 전략체계와 윤리경영 전략체계의 연계성을 제고할 필요가 있음
 - 윤리경영 전략체계에서는 정성적 목표와 함께 측정 및 평가가 가능한 구체적인 계량적 목표가 제시될 필요가 있음
- **(책임경영)** 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?
 - 운용 수준

- 이사회역의 역할을 강화하여 기관 경영 과정에서 실질적 기능을 발휘할 수 있도록 하기 위하여 전략 체계를 수립하였으며 당해 연도에 비상임 이사를 추가 선임(7명)하는 한편 이사회 등의 절차를 통하여 제안된 비상임 이사의 경영자문 및 제언 등을 적극적으로 수용하여 기관의 경영 개선에 반영하였음
- 비상임 이사의 대폭적인 추가 선임과 그 과정에서 여성대표성을 제고하려는 노력이 이루어졌으나 충분한 수준으로는 평가하기 어려움
- 전년대비 개선수준
 - 신입 비상임 이사를 추가적으로 선임하여 기관 경영에 보다 다양한 의견을 수렴할 수 있는 체계를 구축하였으며 이를 바탕으로 경영자문 및 경영제언 실적이 전년에 비해 대폭적으로 상향하였음
- 잘된 점
 - 전체적으로 이사회 활성화와 기능 강화를 위한 적절한 노력이 이루어졌으며 특히 이사회에 국한하지 않고 기관의 주요 사업에 대하여 이사회 구성원에 대한 사전 설명회 등을 개최하여 기관 경영에 대한 참여의 수준을 제고하였음
- 미흡한 점
 - 이사회역의 여성대표성 제고를 위한 여성 비상임 이사의 선임이 이루어졌으나 전체 이사회역의 규모와 증원 규모를 고려했을 때 충분한 수준으로 평가할 수 없음
 - 이사회에서 노동이사의 경영제언 등 역할이 드러나지 않음
- 개선방안
 - 이사회를 통한 노동이사의 역할 강화가 노동이사의 경영제언 및 안건 제출 등을 통하여 구체화할 수 있도록 하는 방안을 마련하여 실적을 도출할 필요가 있음
 - 향후의 비상임 이사 선임 등의 과정에서 여성대표성의 제고를 위한 노력이 보다 적극적으로 이루어질 필요가 있음
- (내부감사시스템) 내부통제 강화를 위해 내부감사 지적사항에 대한 개선이 이루어지는 등 실질적인 내부감사시스템이 작동하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 관련 규정과 전략체계에 근거하여 내부감사가 이루어지고 있으며 청렴움부즈만, 다양한 외부 신고 채널을 통하여 실질적인 내부통제가 이루어

질 수 있도록 하였음

- 계획에 따라 내부감사가 이루어지도록 되어 있으나 당해 연도에는 자체 종합감사가 미 실시되어 관련한 결과와 조치 사항의 실적이 나타나지 않았음

- 전년대비 개선수준

- 음부즈만의 활동을 통한 외부 견제 기능의 강화와 헬프라인, 부패행위에 대한 QR코드 신고 활성화 등 내부통제의 과정에서 고객 및 외부의 역할을 강화하여 기관 경영의 투명성을 제고하였음

- 잘된 점

- 중장기 감사전략 및 연간 감사계획에 근거하여 내부통제 활동을 체계적으로 수행하였으며 전담부서를 통하여 관련 프로그램의 운영 및 실적의 평가와 관리가 이루어지는 체계를 구축하였음
- 임직원 직무 관련 범죄 고발 매뉴얼을 마련하는 등 다양한 규정을 통하여 관련 업무가 체계적이고 안정적인 기반 위에서 수행할 수 있는 체계를 마련하였음

- 미흡한 점

- 경영실적보고서와 기관의 홈페이지 관련 항목을 통하여 자체적인 종합감사의 계획은 제시되어 있으나 당해 연도에는 자체 종합감사가 시행되지 않았으며 관련한 결과 및 조치 사항이 나타나지 않았음
- 관련하여 종합감사의 결과 및 조치 사항에 대한 정보가 기관의 홈페이지 등을 통하여 제공되지 않았음

- 개선방안

- 자체적인 종합감사를 실시하고 그 결과와 조치 사항 등을 기관의 홈페이지 등을 통하여 적극적으로 공개할 필요가 있음

○ (감사 등 지적사항 개선이행실적) 감사 등을 통한 외부 지적사항에 대한 개선을 이행하고 있는가?

- 득점기준 : (도감사 이행률 + 도감사의 지적사항 이행률) × 0.004

※ 지적사항 이행여부와 관계없이 경영실적보고서에 지적사항을 누락할 경우 본 지표에 대해 0점으로 평가함

- 측정산식: {도* 감사 ($\frac{\text{개선이행실적}}{\text{지적사항}}$) × 100} + {도 감사 외 ($\frac{\text{개선이행실적}}{\text{지적사항}}$) × 100}

- 평가결과

· 요약

① 도감사			② 도 감사외 지적사항			배점	감점	득점
지적	이행	이행률	지적	이행	이행률			
1	1	100%	39	25	64.103%	0.8	-	0.7

· 세부 내역

① 도 감사				② 도 감사 외 지적사항				감점	득점
지적		이행		지적		이행			
21년	20년 미이행	21년	20년 미이행	21년	20년 미이행	21년	20년 미이행		
1	0	1	0	24	15	12	13	-	0.7

- 평가의견

- 도 감사를 통한 지적사항은 총 1건이며 이중 이행실적은 1건으로 이행률은 100%임. 도 감사 외 지적사항은 총 39건이며, 이 중 25건을 이행하여 이행률은 64.103%임. 이에 위의 산식에 따라 배점 0.8점 중 0.7점으로 평가되었음

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

① (성별영향평가 실시) 성별영향평가를 실시하였는가?

- 득점기준 : 연내 성별영향평가 절차 준수

성별영향평가 절차준수		배점	득점
이행(0.1점)	<ul style="list-style-type: none"> · 제출 기한 초과 1일 지체 시 -0.01점씩 감점 · 분석평가 작성교육 불참 시 -0.02점 감점 · 컨설팅 내용 미반영 시 -0.02점 감점 	0.1	0.10

- 평가의견

- 성별영향분석평가 절차를 준수하여 배점 0.1점 중 0.10점으로 평가되었음

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

- 득점기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 교육 실시

성인지교육 이수율 (0.1점)	기관장 교육 참여 (0.03점)	기관 주도 성인지교육 (0.02점)
<ul style="list-style-type: none"> · 현원의 15% 이상 : 0.10점 · 현원의 10% ~ 15% 미만 : 0.08점 	<ul style="list-style-type: none"> · 참여 0.03점 	<ul style="list-style-type: none"> · 실시 0.02점

<ul style="list-style-type: none"> • 현원의 5% ~ 10% 미만 : 0.05점 • 현원의 5% 미만 : 0점 	<ul style="list-style-type: none"> • 불참 0점 	<ul style="list-style-type: none"> • 미 실시 0점
---	---	---

- 평가결과

성인지교육 이수율(0.1)			기관장 교육 참여 여부 (0.03)	기관 주도 성인지교육 실시 (0.02)	배점	득점
현원	교육이수인원	이수율				
101명	51명	50.5%	참여	미 실시	0.15	0.13

- 평가의견

- 2021년 성인지 교육 이수인원은 51명으로, 현원 101명 대비 이수율은 50.5%임. 기관장은 성인지 교육에 참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 미 실시하였음. 이에 따라 배점 0.15점 중 0.13점으로 평가되었음

③ (성평등캠페인 추진실적) 기관 내 성평등한 문화 확산을 위한 캠페인을 추진하였는가?

- 득점기준 : 도에서 제작한 성평등 캠페인 영상 기관 홈페이지 및 인트라넷 게재 및 활용실적 점수 × 배점(0.5점) ÷ 100

게재실적	모두(2개)			1개		미게재	
	50점			25점		0점	
활용실적	20회 이상	16 ~ 19회	11 ~ 15회	6 ~ 10회	2 ~ 5회	1회	0회
	50점	45점	40점	35점	30점	25점	0점

- 평가결과

도 제작 성평등 캠페인 영상		배점	득점
게재실적(0.25)	활용실적(0.25)		
2개	7회	0.5	0.43

- 평가의견

- 2021년 도 제작 성평등 캠페인 영상을 홈페이지와 인트라넷에 모두 게재하였고, 활용실적은 7회임. 이에 따라 배점 0.5점 중 0.43점으로 평가되었음

④ (성평등위원회 설치·운영) 기관 내 성평등한 경영체계를 구축 및 실행하였는가?

- 득점기준

위원회 개최실적 (0.1점)	추진계획 수립 (0.25점)	추진계획 목표달성 여부 (0.15점)
성평등위원회 개최 • 1회 이상 개최 (0.1점), • 미개최(0점)	성평등 추진계획 수립시 • 여성대표성 및 인적자원관리 2개 분야에서 각각 세부지표를 선정할 경우(0.25점), • 여성대표성 또는 인적자원관리 중 1개 분야에서 세부지표를 선정할 경우(0.2점), • 여성대표성 또는 인적자원관리 분야에서 세부지표를 선정하지 않은 경우(0.1점), • 미수립(0점)	목표달성 지표별 0.05점씩 부여

- 평가결과

위원회 개최 실적 (0.1)	추진계획 수립 (0.25)	추진계획에 따른 목표달성 여부 (0.15)	배점	득점
0.1	0.25	0.15	0.5	0.50

- 평가의견

- 성평등위원회 설치 및 운영 규정을 마련하고 성평등위원회를 개최하였음. 성평등 추진계획을 수립하였고 추진계획에 따른 목표달성에 따라 배점 0.5점 중 0.50점으로 평가되었음

○ (청렴도) 청렴도 제고를 위해 노력하고 있는가?

- 득점기준 : $\frac{\text{당해연도 점수}}{10} \times 60\% + \frac{\text{청렴도 개선실적 점수}}{10} \times 40\%$

- 평가결과

2021년 청렴도 점수	2020년 청렴도 점수	당해연도 실적 환산	개선실적 환산 점수	평점	배점	득점
9.09	9.00	54.54	40.00	94.54	2.0	1.89

- 평가의견

- 청렴도 점수는 2021년 9.09점, 2020년 9.00점이며, 개선실적 환산점수는 40.00점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 배점 2.0점 중 1.89점으로 평가되었음

○ (경비청소노동자 휴게시설 개선노력) 현장노동자 휴게시설 개선에 대한 노력도와 실적이 우수한가?

- 측정기준 : 「경기도 공공부문 휴게시설 관리규정」 표준안 및 「사업장 휴게시설 설치 운영가이드(고용노동부)」

- 평가결과

휴게시설 여건 조사계획 수립 (0.3)	개선계획 수립(0.3)	휴게실 예산편성 여부 (0.2)	휴게실 1인당 면적 (0.2)	배점	득점
0	0.3	0.2	0.2	가점(1)	0.70

- 평가의견

- 휴게시설 여건 조사계획을 미수립하고 개선계획은 수립하였으며 예산을 편성하였으며 휴게실 1인당 면적은 1㎡ 이상에 해당됨. 이에 따라 가점 1점 중 0.70점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 청렴 옴부즈만의 지정 및 활동을 통하여 채용 및 제안서 심사 등 기관의 중요 경영 활동에 대한 투명성과 공정성을 제고하였음
- 옴부즈만의 활동을 통한 외부 견제 기능의 강화와 헬프라인, 부패행위에 대한 QR코드 신고 활성화 등 내부통제의 과정에서 고객 및 외부의 역할을 강화하여 기관 경영의 투명성을 제고하였음

핵심성과 지표명	③ 인권경영					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
결과합계	배 점	1.75	득 점	1.32	평 점	75.43
정성지표	배 점	1.25	득 점	0.82	평가등급	4등급
	운용수준	보통	개선수준	우수	평 점	65.60
정량지표	배 점	0.5	득 점	0.50	평 점	100.00

□ 종합의견

- 인권경영책임관을 지정하여 인권경영 추진의 책임 주체를 명확히 하였으며 인권경영 운영 매뉴얼의 제정을 통하여 인권경영 추진을 위한 근거를 마련하였으나 인권경영위원회가 실질적으로 운영되지 않았으며 기관의 인권경영 상황에 대한 진단에 근거한 인권리스크 분석 및 방지 조치 수립과 시행 등도 이루어지지 않은 것으로 평가함
- 인권영향평가의 과정에서 인권경영위원회의 역할이 나타나지 않으며 인권침해 구제절차와 관련하여서도 구제위원회의 구성과 운영과 관련한 구체적인 규정 등의 근거가 제시되지 않은 것으로 평가함

□ 세부 평가의견

- (인권경영 체계 구축) 인권경영 추진시스템 구축 및 인권경영 선언·공표·교육 등 대내·외적으로 확산하기 위한 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 인권경영 관련 전략 체계를 구축하고 인권경영 주관부서와 인권경영책임관을 지정하는 등의 추진 체계를 갖추어 인권경영을 추진하였고 당해 연도에는 인권경영 운영 매뉴얼을 제정하는 등의 성과를 도출하였음
 - 전기 평가에도 지적되었던 인권경영위원회의 운영과 관련하여서 당해 연도에 운영 실적이 나타나지 않았음
 - 기관의 인권경영 의지를 표명하고 이를 기관 구성원과 공유하는 선언 및 공표 등이 이루어지지 않았음
 - 전년대비 개선수준
 - 인권경영책임관을 지정하여 인권경영 추진의 책임 주체를 명확히 하였으

며 인권경영 운영 매뉴얼의 제정을 통하여 인권경영 추진을 위한 근거를 마련하였음

- 잘된 점

- 인권경영의 중요성에 대한 인식을 바탕으로 인권경영 주관부서와 인권경영책임관을 지정하는 등의 추진 체계를 갖추었으며 인권경영의 제도적인 운영을 위한 규정을 마련하였음

- 미흡한 점

- 인권경영과 관련된 기관의 전략체계를 구축하였으나 기관의 경영전략에서 인권경영의 요소가 나타나 있지 않은 상황에서 전략체계 간의 연계성이 미흡함
- 인권경영위원회가 구성은 되어 있으나 당해 연도 운영 실적이 존재하지 않았음
- 인권경영과 관련한 기관의 의지를 표명하고 이를 구성원과 공유하기 위한 인권경영 선언 및 공표 관련 실적이 존재하지 않았음

- 개선방안

- 인권경영위원회의 실질적인 운영을 통하여 기관의 인권경영 계획 및 이의 수행 등의 인권경영 전반에 대한 책임성을 제고할 필요가 있음

○ (인권영향평가 실시) 기관운영 및 주요사업에 대한 인권영향평가를 실시하고 있는가?

- 운용 수준

- 당해 연도에 인권영향평가가 실시되어 결과보고서가 작성되었으나 평가보고서를 통해서 인권영향평가의 주체, 지표 도출, 기관 구성원의 참여, 평가의 방법, 결과의 분석 및 개선안의 도출 등의 과정을 구체적으로 확인할 수 없음
- 인권영향평가의 과정에서 인권경영위원회의 역할이 드러나지 않았음

- 전년대비 개선수준

- 인권경영의 중요성을 인식하여 인권영향평가를 실시하고 결과보고서를 작성하여 향후의 개선을 위한 근거를 마련하였음

- 잘된 점

- 인권영향평가를 실시하고 결과보고서를 작성하여 기관의 인권경영 항목에 게시함으로써 향후의 개선을 위한 근거를 마련하였음

- 미흡한 점

- 인권영향평가의 추진 및 시행 과정에 대한 정보가 전혀 제공되지 않았으며 관련하여 인권경영위원회의 역할도 전혀 나타나지 않았음
 - 현재 기관에서 홈페이지를 통해 제시하고 있는 당해 연도 인권영향평가 결과는 매우 부실한 수준으로 인권영향평가 과정이 어떻게 이루어졌는지가 전혀 확인이 되지 않음
- 개선방안
- 인권경영위원회의 운영을 통하여 인권영향평가를 실시하고 그 과정에서 기관의 인권경영 상황에 대한 진단, 기관 상황에 부합하는 지표의 도출, 기관 구성원의 적극적인 참여, 결과에 대한 분석 및 개선안의 마련 등이 이루어지도록 할 필요가 있음
- (인권경영 실행·공개) 인권경영(사업)을 실행하고 인권경영 전 과정을 공개하고 있는가?
- 운용 수준
- 기관의 홈페이지 인권경영 항목을 통하여 인권경영현장, 인권영향평가 보고서, 인권침해구제(경기도인권센터 연결) 등의 내용을 공개하였음
 - 기관의 인권경영 상황에 대한 진단에 근거한 인권리스크 분석 및 방지 조치 수립과 시행 등의 실적은 나타나지 않았음
- 전년대비 개선수준
- 기관 홈페이지를 통하여 인권경영 항목을 구성하여 기관의 인권경영 관련 정보가 체계적으로 정리되고 공개될 수 있는 기반을 마련하였음
- 잘된 점
- 내용의 충실성과는 별개로 기관 인권경영 항목을 통하여 인권영향평가 결과보고서를 게시하는 등 기관의 인권경영 상황을 객관적으로 확인하고 평가할 수 있는 근거를 마련하였음
- 미흡한 점
- 기관의 인권경영 추진 수준이 미흡한 관계로 인권경영과 관련한 홈페이지를 통한 정보의 제공도 매우 미흡한 수준임
 - 기관의 인권경영 의지를 구성원에게 공유하는 한편 이해관계자에게 적극적으로 공개하여 기관의 인권경영의 상황을 전파하려는 의지가 드러나지 않음
 - 인권리스크 방지와 관련한 대책의 수립이 이루어지지 않았음
- 개선방안

- 적절한 수준의 인권영향평가의 실시, 인권경영위원회의 적극적 운영 등 기관 인권경영의 내실화를 통하여 인권경영의 과정 및 결과를 적절하게 기록하고 이를 기관 홈페이지 등을 통하여 적극적으로 공개할 필요가 있음

○ (구제절차 제공) 기관 실정에 맞는 구제절차를 수립하여 실행하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관의 인권경영 관련 규정에 입각하여 구제절차를 마련하였으며 기관 홈페이지의 인권경영 항목에 인권침해구제와 관련하여 경기도인권센터를 링크하였음
- 인권침해 구제와 관련하여 기관의 구제기구의 지정이 이루어지지 않은 상황에서 구제위원회의 구성 및 운영 등과 관련한 구체적인 규정이 마련되지 않았음

- 전년대비 개선수준

- 기관의 인권경영 관련 규정에 근거하여 구제절차 운영과 관련한 세부 절차를 체계적으로 마련하였음

- 잘된 점

- 관련 규정을 통하여 구제절차를 체계적으로 정립하는 한편 인권경영책임관 등을 통한 신고가 이루어질 수 있도록 하는 등 기본적인 체계를 구축하였음

- 미흡한 점

- 구제위원회의 구성 및 운영과 관련한 구체적인 규정 등의 근거가 제시되지 않았음
- 기관 홈페이지의 해당 항목(헬프라인)에도 신고유형, 절차 등의 정보만 공개되어 있을 뿐 구제절차에 관한 안내가 존재하지 않음
- 관련하여 특별한 규정이나 안내 없이 기관 홈페이지를 통해 경기도인권센터에 연결할 수 있도록만 하고 있음

- 개선방안

- 구제위원회의 구성 및 운영에 관련한 규정을 마련하여 구제절차를 제도적으로 운영하는 한편 신고 등 구제절차의 개시와 이후의 절차, 처리 및 신고자 보호 등 구제절차 전반에 대한 구성원에 대한 안내가 이루어질 필요가 있음
- 경기도인권센터 연결과 별도로 기관 자체의 구제절차 관련 채널이 구축

될 필요가 있음

○ (폭력예방교육 이수율) 폭력예방교육 이수율이 도 권장수준에 부합하는가?

- 득점기준 : 기관장 교육 이수율(50%) + 소속직원(현원) 교육 이수율(50%)

100%	80%	60%	40%	20%
95점 이상	90점 이상~95점 미만	85점 이상~90점 미만	80점 이상~85점 미만	80점 미만

- 평가결과

기관장 교육 이수		소속직원 교육 이수			배점	득점
이수시간	이수실적	현원	이수시간	이수실적		
4시간	50점	121명	484시간	50점	0.5	0.50

- 평가의견

- 2021년 기관장 폭력예방교육 이수시간은 4시간이며, 현원 121명 대비 이수시간은 484시간임. 총점 95점 이상에 해당되어 배점 0.5점 중 0.50점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 인권경영책임관을 지정하여 인권경영 추진의 책임 주체를 명확히 하였으며 인권경영 운영 매뉴얼의 제정을 통하여 인권경영 추진을 위한 근거를 마련하였음

핵심성과 지표명	④ 시설·안전관리					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
결과합계	배 점	3.6	득 점	2.74	평 점	76.11
정성지표	배 점	3	득 점	2.34	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	78.00
정량지표	배 점	0.6	득 점	0.40	평 점	66.67

□ 종합의견

- 재난 안전관리 계획을 수립해 현장 중심 안전관리, 재해재난 긴급대응 역량 강화, 관람객 안전확보 및 쾌적한 환경조성에 대한 대비를 하고 있으며 재난 안전 상황 대응력 제고를 위한 시스템 구축 및 프로세스를 운영하고 있음. 직원들의 대응력 제고를 위해 모의훈련, 교육 실시 및 안전문화 정착을 위한 매뉴얼 숙지 노력을 하는 등 전반적으로 안전문화정착 노력이 원만하게 이루어지고 있음
- 안전관리 법적의무사항 이행을 위해 하자검사 및 시설점검, 법적 의무교육 시행 등의 관리를 철저히 하고 있으며 사고 재해발생시 적절한 보상방안 마련 및 사후처리 체계를 구축하고 있음

□ 세부 평가의견

- (안전문화 정착 노력) 안전문화 정착을 위한 직원 대응력 제고를 위해 노력 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 재난 안전관리 계획을 수립해 현장 중심 안전관리, 재해재난 긴급대응 역량강화, 관람객 안전확보 및 쾌적한 환경조성에 대한 대비를 하고 있음
 - 재난 안전 상황 대응력 제고를 위한 시스템 구축 및 프로세스를 운영하고 있으며 직원들의 대응력 제고를 위해 모의훈련, 교육 실시 및 안전문화 정착을 위한 매뉴얼 숙지 노력을 하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 전년 대비 재난안전 인식개선 및 전문성 강화 교육을 추진하여 9개 교육

과정 32명의 수료생을 배출함

- 재난 안전 모의 훈련을 통해 직원들의 재난 대응력 강화를 하고 있고 재난 안전사고 예방을 위한 사내 인트라넷을 운영, 매뉴얼 및 임무안내 직원 숙지를 통해 안전문화 정착을 위한 직원들의 인식 개선이 이루어 짐
- 잘된 점
 - 안전문화 정착노력은 내부역량을 강화함과 동시에 주기적인 훈련과 직원들의 인식 개선 등이 동반될 때 효과를 발휘할 수 있음. 도자재단의 안전문화 정착을 위한 노력은 역량강화와 인식 개선 등이 수반되어 있음
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (재난·안전 관리역량) 재난·안전 관리역량 강화를 위한 노력이 적정한가?

- 운용 수준
 - 안전관리 법적의무사항 이행을 위해 하자검사 및 시설점검, 법적 의무교육 시행 등의 관리를 철저하게 하고 있음
 - 사고 재해발생시 적절한 보상방안 마련 및 사후처리 체계를 구축하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 초동대응, 현장대응 및 수습을 하기 위한 역량강화와 주기적 교육 실시 등에 대한 지적이 있었고 이를 개선하기 위해 산업안전관리 감독자 교육, 사업장별 총괄 책임자 및 임무별 책임관리자 지정운영, 사업장 지적사항 개선조치 등을 실시함
- 잘된 점
 - 주기적인 산업안전관리 감독자 교육 및 시설점검 강화를 통해 재난대응 체계를 제도화 함
 - 안전사고 제로 행사장 구성에 기여하는 점검을 상시화하고 있으며 안전문화정착에 대한 직원 인식개선 사업을 지속적으로 실시함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 득점기준 : $\frac{\text{정보보안 이행실적 점수의 합}}{\text{정보보안 이행대상 전체항목 총점}} \times 100$

0.6점	0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0점
80점 이상	70~80점 미만	60~70점 미만	50~60점 미만	40~50점 미만	40점 미만

- 평가결과 : 67.89점

- 득 점 : 0.40점

- 평가의견

- 2021년 정보보호개선 노력 점수는 60~70점 미만에 해당되어 배점 0.6점 중 0.40점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	⑤ 지역상생발전					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
결과합계	배 점	7.5	득 점	6.92	평 점	92.27
정성지표	배 점	3	득 점	2.35	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	우수	평 점	78.33
정량지표	배 점	4.5	득 점	3.78	평 점	84.00
정량·정성 (가점)	배 점	1.5	득 점	0.79	평 점	52.67

□ 종합의견

- 지역상생발전과 지역사회연계를 위해 한국도자재단의 특성을 반영한 연계프로그램을 운영하고 있으며 내부지배구조 개선을 통해 소통채널을 강화하고 있음
- 지역별 도자문화 향유기회를 지난해 대비 대폭 확대하였고 코로나19 대응 프로그램인 온라인 교육체험 키트, 온라인 공예교육 영상 제작으로 도민들의 참여를 증대시켜 나가고 있음. 향후 비대면 키트를 활용한 도예체험 등의 비대면 사업, 도예인지원사업과 다회용 컵을 경기도 유관기관에 보급하는 등의 사업은 지속가능 할 수 있도록 지원이 필요함

□ 세부 평가의견

- (지역사회연계) 기관의 특성을 반영하여 도민, 도 공공기관 등 지역사회와의 연계를 위한 노력을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 적극적 소통을 위한 주요 이해관계자별 맞춤형 채널을 구축 운영하고 있으며 내외부 의견수렴을 통한 정책사업 반영 노력을 하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 소통채널 강화 및 지역상생 노력 등 지역사회연계 활동을 통한 공공기관 책임경영 실천으로 브랜드 이미지를 제고 함
 - 잘된 점
 - 내부지배구조 개선을 위한 소통채널강화를 위해 비상임 임원확대, 이사

회 확대운영을 실시함

- 지역경제 활성화를 위한 업무협력강화와 탄소중립 사회공헌 캠페인을 통해 지역사회문제 해결과 지역상생 노력을 함
- 지역경제 활성화를 위한 업무협약을 경기도 유관기관들과 맺음
- 미흡한 점
 - 코로나19 이후 지역사회 연계 관련 종합계획 수립으로 코로나19 이전 대비 보다 강화된 지역연계 사업 추진이 필요함
- 개선방안
 - 지역연계 강화를 위한 종합계획 수립과 한국도자재단 생산물품의 지역연계와 공공기관 연계된 판매전용 플랫폼구축 등도 고려해볼 수 있음

○ (지역균형발전 노력) 도내 지역 격차 해소를 위해 노력하고 있는가?

- 운용 수준
 - 지역별 도자문화 향유기회를 확대하고 있으며 코로나19 대응 매뉴얼 개발, 기관 협력을 통한 지역경제 활성화 및 도자문화 균형발전을 위한 노력을 하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 도자문화 향유기회 확대를 통한 소외지역 및 취약계층 문화향유 격차 해소와 코로나19 도자문화 향유 기회 축소에 대응하는 콘텐츠 개발을 통해 문화향유 기회를 확대함
 - 기관협력 사업운영을 통한 지역경제 및 문화활성화로 지역격차를 해소하였으며 경기도예창작교류센터를 조성함
- 잘된 점
 - 지역 특화 도자 문화, 산업, 지역, 관광, 사회, 경제 분야를 중심으로 체계적 도자문화산업 육성을 도모함
 - 도민 문화증진 및 도자생활문화 확산 등 도민중심 재단 핵심가치 강화를 하고 있음
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 사회적 책임 경영 실천을 위한 추진 전략 및 운영체계가 성과를 발휘할 수 있도록 내부 시스템정비 및 지역문화 취약계층 도자문화 나눔사업, 국가적 재해재난지원사업, 협력 네트워크를 통한 사회공헌사업, 지역상

권 이용확대 등 지역경제 활성화 과제가 실현 될 수 있도록 시스템 정비가 필요함

○ (친환경 경영 노력과 성과) 에너지 절감, 미세먼지 저감, 1회용품 줄이기 등 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

※ 친환경 경영 노력과 성과 지표 배점 1점 중 정성 0.75 + 정량(녹색제품 구매 실적 / 0.25)

■ 녹색제품 구매 실적

- 득점기준 : (녹색제품 구매액 ÷ 총 구매액) × 100

100점	80점	60점	40점	20점	0점
70% 이상	60~70% 미만	50~60% 미만	40~50% 미만	30~40% 미만	30%미만

* 녹색제품이란 환경마크.우수재활용(GR) 인증상품으로 녹색제품 구매실적은 정부합동평가 기준 적용

* 총 구매액은 녹색제품 구매가 가능한 품목(113개)의 전체 구매액(일반제품+녹색제품)

- 평가결과

녹색제품 구매액	총 구매액	비율	배점	득점
57,370천원	257,610천원	22.27%	0.25	0

- 평가의견

- 2021년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 257,610천원이며, 2021년 녹색제품 구매액은 57,370천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 22.27%로써, 30% 미만에 해당되어 배점 0.25점 중 0.00점으로 평가되었음

- 운용 수준

- 한국도자재단 친환경 종합계획을 수립하여 일회용품, 일회용 포장용기 사용 억제를 위한 노력을 하고 있음. 이와 더불어 녹색경영 기반구축, 온실가스 배출절감, 녹색서비스 확대 등의 전략하에 구체적인 실천과제를 도출함

- 전년대비 개선수준

- 친환경 녹색경영 종합계획을 수립해 일회용품 사용 절감, 재단 시설물 유지관리를 위한 녹색경영, 정부 및 경기도 방침 이행 등 체계적인 친환경 경영체계를 구축함

- 잘된 점

- 기관 맞춤형 친환경 경영체계를 구축, 전략방향, 과제수립 등을 통해 체계적인 친환경 노력을 보이고 있음

- 미흡한 점

- 친환경 관련 사업 중 우선순위가 높은 사업들을 대상으로 추진체계, 연차별 추진현황, 소요예산 등 상세 설계가 필요 함

- 개선방안

- 친환경 경영노력이 성과를 보이기 위해 우선순위가 높은 사업을 대상으로 추진체계, 소요예산 등을 세분화, 구체화 할 필요가 있음

○ (공공기관 시설개방 및 경기공유서비스 이용 활성화 노력) 공공기관의 공유 시설 개방 및 도민 이용 활성화를 위한 노력과 실적이 우수한가?

- 득점기준 : 경기공유서비스 개방자원 확대 기여도(0.4점) + 경기공유서비스 이용실적(0.5점) + 경기공유서비스 공유시설 이용 만족도(0.1점)

- 평가결과

① 공유시설 등록실적

- 득점기준

구 분	90%이상 ~ 100%이하	75%이상 ~ 90%미만	50%이상~ 75%미만	50% 미만
전체시설 수 5개 이상	0.3	0.2	0.1	0

측정산식	전체시설수	등록시설수	등록비율	배점	득점
$\frac{\text{등록시설수}}{\text{전체시설수}} \times 100$	6	4	66.67%	0.3	0.10

② 경기공유서비스 내 해당기관 행사프로그램 등록 실적

득점기준	행사프로그램 등록 수	배점	득점
행사프로그램 등록실적 (2건 이상 0.1점 / 미등록 0점)	0	0.1	0.00

③ 경기공유서비스 이용 실적

- 득점기준

구 분	5건 이상	4건~ 5건 미만	3건~ 4건 미만	2건 ~ 3건 미만	2건 미만
배점(점)	0.2	0.15	0.1	0.05	0

측정산식	해당기관 등록시설수	총시설 예약건수	평균 예약건수	배점	득점
평균 예약건수 = $\frac{\text{총 시설 예약건수}}{\text{해당기관 등록시설수}}$	4	0	0	0.2	0.00

④ 총괄관리자 유무

득점기준	총괄관리자 지정	배점	득점
총괄관리자 지정 유무 (경기공유서비스 총괄관리자 지정 0.1점 / 미지정 0점)	지정	0.1	0.10

⑤ 홍보실적

득점기준	기관홈페이지 배너 등록	기타 홍보실적	배점	득점
기관 홈페이지 배너 등록 여부(0.1점) + 기타 홍보실적(0.1점)	등록	유	0.2	0.20

⑥ 이용만족도

- 득점기준

구 분	4점 이상 ~ 5점 이하	3점 이상 ~ 4점 미만	3점 미만
배점(점)	0.1	0.05	0

측정산식	예약만족도 작성 건수	예약만족도 합계	평균 만족도	배점	득점
평균 만족도 = $\frac{\text{예약만족도 합계}}{\text{예약만족도 작성건수}}$	0	0	0	0.1	0

- 평가의견

- 2021년 공공기관 시설개방 및 경기공유서비스 이용 활성화 노력은 배점 1점 중 0.40으로 평가되었는데, 도민들이 활용 가능한 기관의 시설공간 및 서비스 개방이 점차 확대 시행되고 있음. 세부적으로 살펴보면 경기 공유서비스 개방자원 확대 기여도 0.10점, 경기공유서비스 이용실적 0.30 점, 경기공유서비스 공유시설 이용 만족도 0.00점으로 구성됨

○ (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 득점기준 : $\text{달성률}(\text{장애인근로자 수} \div \text{의무고용인원}) \times \text{배점}(1\text{점})$
- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	배점	득점
4명	10명	250%	1	1.00

- 평가의견

- 2021년 장애인 의무고용인원은 4명으로, 장애인 고용인원은 10명임. 의무

고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 250%로써, 배점 1점 중 1.00점으로 평가되었음

○ (국가유공자 고용) 국가유공자 고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 득점기준 : 달성률(국가유공자근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 배점(0.5점)
- 평가결과

의무고용인원	국가유공자근로자 수	달성률	배점	득점
4명	3명	75%	0.5	0.38

- 평가의견

- 2021년 국가유공자 의무고용인원은 4명으로, 국가유공자 고용인원은 3명임. 의무고용인원 대비 국가유공자근로자 수의 비율은 75%로써, 배점 0.5점 중 0.38점으로 평가되었음

○ (지역상생 구매실적) 사회적경제기업 등 지역상생 협력을 위한 구매실적이 있는가?

- 구매별 배점: 각 배점 범위 내에서 기관이 설정
- 측정방식: 각 구매별로 정한 측정기준 및 산식을 준용

구매명	득점기준	배점	득점												
	계	2	2.00												
① 사회적경제기업제품	· (사회적경제기업제품 구매액 ÷ 총 구매액B) × 100 <table border="1"> <tr> <td>100점</td> <td>80점</td> <td>60점</td> <td>40점</td> <td>20점</td> <td>0점</td> </tr> <tr> <td>5% 이상</td> <td>4~5% 미만</td> <td>3~4% 미만</td> <td>2~3% 미만</td> <td>1~2% 미만</td> <td>1% 미만</td> </tr> </table>	100점	80점	60점	40점	20점	0점	5% 이상	4~5% 미만	3~4% 미만	2~3% 미만	1~2% 미만	1% 미만	0.2~0.8 (0.5)	0.50
100점	80점	60점	40점	20점	0점										
5% 이상	4~5% 미만	3~4% 미만	2~3% 미만	1~2% 미만	1% 미만										
② 여성기업제품	· (여성기업제품 구매액 ÷ 총 구매액A) × 100 <table border="1"> <tr> <td>100점</td> <td>80점</td> <td>60점</td> <td>40점</td> <td>20점</td> <td>0점</td> </tr> <tr> <td>5% 이상</td> <td>4~5% 미만</td> <td>3~4% 미만</td> <td>2~3% 미만</td> <td>1~2% 미만</td> <td>1% 미만</td> </tr> </table>	100점	80점	60점	40점	20점	0점	5% 이상	4~5% 미만	3~4% 미만	2~3% 미만	1~2% 미만	1% 미만	0.1~0.5 (0.5)	0.50
100점	80점	60점	40점	20점	0점										
5% 이상	4~5% 미만	3~4% 미만	2~3% 미만	1~2% 미만	1% 미만										
③ 장애인기업제품	· (장애인기업제품 구매액 ÷ 총 구매액A) × 100 <table border="1"> <tr> <td>100점</td> <td>80점</td> <td>60점</td> <td>40점</td> <td>20점</td> <td>0점</td> </tr> <tr> <td>1% 이상</td> <td>0.8~1% 미만</td> <td>0.6~0.8% 미만</td> <td>0.4~0.6% 미만</td> <td>0.2~0.4% 미만</td> <td>0.2% 미만</td> </tr> </table>	100점	80점	60점	40점	20점	0점	1% 이상	0.8~1% 미만	0.6~0.8% 미만	0.4~0.6% 미만	0.2~0.4% 미만	0.2% 미만	0.1~0.5 (0.5)	0.50
100점	80점	60점	40점	20점	0점										
1% 이상	0.8~1% 미만	0.6~0.8% 미만	0.4~0.6% 미만	0.2~0.4% 미만	0.2% 미만										
④ 장애인표준사업장 생산품	· (장애인표준사업장생산품 구매액 ÷ 총 구매액B) × 100 - 구매율 0.6% 이상(100점), 0.6% 미만(0점)	0.1~0.5 (0.5)	0.50												

* 총 구매액A: 자체구매 및 조달구매를 통한 물품, 용역, 공사 등의 전체 구매액

* 총 구매액B: 기관 총구매액 중 공사를 제외한 물품 및 용역의 구매액

- 평가의견

- ① 2021년 총구매액B는 4,616,095천원이며, 2021년 사회적경제기업제품 구매액은 241,132천원임. 총구매액B 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 5.22%로써, 5% 이상에 해당되어 배점 0.5점 중 0.50점으로 평가되었

음

- ② 2021년 총구매액A는 6,568,805천원이며, 2021년 여성기업제품 구매액은 958,340천원임. 총구매액A 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 14.59%로써, 5% 이상을 충족하여 배점 0.5점 중 0.50점으로 평가되었음
- ③ 2021년 총구매액A는 6,568,805천원이며, 2021년 장애인기업제품 구매액은 247,809천원임. 총구매액A 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 3.77%로써, 1.0% 이상에 해당되어 배점 0.5점 중 0.50점으로 평가되었음
- ④ 2021년 총구매액B는 4,616,095천원이며, 2021년 장애인표준사업장생산품 구매액은 184,164천원임. 총구매액B 대비 장애인표준사업장생산품 구매액의 비율은 3.99%로써, 0.6% 이상에 해당되어 배점 0.5점 중 0.50점으로 평가되었음

○ (북한이탈주민 고용) 북한이탈주민의 채용이 충실히 이행되고 있는가?

- 득점기준

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점
정규직 1명 이상 계약직 2명 이상	계약직 1명	기간제 이상	신규 채용 노력	
			기존 기관자체 공고 및 북한이탈주민 업무 담당부서를 통해 홍보를 한 경우	해당 기관 자체 공고만 한 경우

- 평가결과

북한이탈주민 재직근로자	배점	득점
정규직 0명, 계약직 0명	가점(0.5)	0.00

- 평가의견

- 2021년 북한이탈주민 재직근로자 수는 정규직, 계약직 모두 0명임. 이에 따라 가점 0.5점 중 0.00점으로 평가되었음

○ (코로나19 능동적 대응 노력) 코로나19 관련 정부 및 도 정책 대응, 지역 경제 활성화, 신사업 추진 등을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준

- 감염병 확산방지를 위한 선제적 대응체계 운영과 코로나19 대응 매뉴얼 운영으로 코로나 확산 억제를 강화 함. 더불어 근무체계 개편과 유연근무제를 확대시행하였으며 다양한 사회적 캠페인에도 참여하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 코로나19 확산방지를 위한 능동적 조직구성과 운영을 하고 TF를 별도로 가동해 코로나 대응을 위한 추진사항 점검과 대책을 추진하고 있음
- 코로나19 단계별 위기 대응 매뉴얼을 구축해 계획, 실행, 점검, 조치 등을 시스템화 하여 감염확산 예방에 기여하고 있음
- 잘된 점
 - 코로나19 대응을 위한 대응체계를 구축하여 정보를 공개, 공유하고 관내 소외계층 대상 기부를 통해 방역 사각지대 해소에 기여함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음
- 추가사항
 - 한국도자재단의 안정적인 운영관리와 철저한 방역대책 시행으로 공공서비스의 안정적 공급 등 공공기관의 도민 참여에 불편이 없도록 공공기관 본연의 업무에 충실 할 필요가 있음

□ 우수사례

- 한국도자재단 친환경 종합계획을 수립하여 일회용품, 일회용 포장용기 사용억제를 위한 노력을 하고 있음. 이와 더불어 녹색경영 기반구축, 온실가스 배출절감, 녹색서비스 확대 등의 전략하에 구체적인 실천과제를 도출하는 등 체계적인 시스템구축과 이에 따른 전략과제들을 구체화하여 실행하고 있음

Ⅲ. 경영관리

① 조직·인사관리

핵심성과 지표명	① 조직구조 및 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	경영관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직·인사관리	평가방법	절대평가
평가결과	배 점	2	득 점	1.69	평가등급	2등급
	운용수준	탁월	개선수준	우수	평 점	84.50

□ 종합의견

- 중장기 경영전략 진단 및 경영전략수립 용역을 바탕으로 대내·외 경영환경 분석을 통한 4대 전략방향 및 12대 전략과제를 재설정하고 4.0시대 신기술 도입을 통해 문화시설의 활용성 증대 및 전략지향점을 개선하였음. 양성평등 조직문화 구현을 위한 여성임원 및 여성관리자 비율을 지속적으로 확대하고 있으며 신규채용으로 여성직원비율이 증가하고 있으며 가족친화제도의 운영이 활발하게 시행되고 있음. 또한 지원부서와 사업부서의 인력비중이 사업부서 중심으로 개선되고 있음. 그러나 여성관리자 비율은 여전히 낮은 수준이므로 이에 대한 개선노력이 필요함
- 환경변화 대응전략 사업 내실화를 위한 인력의 탄력적 운영 및 인사제도운영을 통한 경영업무 효율화를 위해 노력하고 있으며, 체계적인 인력운영 분석을 통하여 신규직원을 채용하였고 임금피크제 운영을 통한 고용기회 확대 노력을 실시함. 정원대비 현원비율도 전년도보다 개선되었음

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가?(기관 규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 지원부서의 적절한 구성, 조직진단, 양성평등 등)
 - 운용 수준
 - 중장기 경영전략 기반 세부 실행과제를 정립하여 전략 마케팅팀과 산업진흥팀을 신설하여 도자산업위기 탈출을 위한 조직관리를 진행하고 도자

인프라 활용 강화를 위해 경기도자미술관 스마트 뮤지엄 구축사업 내실화를 위한 인력재배치를 실시함. 지원부서와 사업부서 인력비중은 (2020년 21.3%: 78.7%, 2021년 20.6%: 79.4%)로 전년도에 비해 사업부서 중심으로 비중이 높아지고 있으며 여성관리자의 비율(2020년 12.5%, 2021년 23.1%)도 개선되었음

- 전년대비 개선수준

- 중장기 경영전략 진단 및 경영전략수립 용역을 바탕으로 전략방향 및 전략과제를 재설정하고 신기술도입을 통해 문화시설의 활용성 증대 및 전략지향점을 개선함. 2021년 12월부터 조직진단 및 직무분석을 실시 중에 있는데 경영전략체계 재설정 및 경영환경 변화에 따른 신규사업 확대 대응을 위한 인력구조 분석 및 대안 마련을 목표로 진행중 임. 지원부서와 사업부서 인력비중과 여성관리자 비율도 지속적으로 개선되고 있음

- 잘된 점

- 조직진단 및 직무분석을 외부기관 주도로 실시 중에 있는데 경영전략체계 재설정 및 경영환경 변화에 따른 신규사업 확대 대응을 위한 인력구조 분석 및 대안 마련을 목표로 진행중 임
- 양성평등 조직문화 구현을 위한 여성임원 및 여성관리자 비율 확대를 지속적으로 추진하고 있으며 여성근로자의 신규고용확대로 여성직원 비율이 증가되고 있으며 가족친화제도의 운영이 활발하게 시행되고 있음
- 지원부서와 사업부서의 인력비중이 사업부서 중심으로 개선되고 있음

- 미흡한 점

- 여성관리자 비율이 지속적으로 개선되고는 있으나 여전히 낮은 편임

- 개선방안

- 여성관리자의 비율이 여전히 낮은 편으로 여성관리자의 비중을 높이는 적극적인 개선노력이 필요함

○ (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘될 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가?(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율, 조직 내 업무분장의 합리적 규정 등)

- 운용 수준

- 환경변화 대응전략 사업 내실화를 위한 인력의 탄력적 운영 및 인사제도 운영을 통한 경영업무를 최소화하기 위해 노력하고 있으며 2021년 경기세계도자비엔날레를 전담조직 구성 및 효율적 운영을 통해 성공적으로

개최하였음. 고용기회확대를 위한 체계적인 인력운영 분석을 통하여 신규직원 10명을 채용하였고 임금피크제 운영을 통한 고용기회 확대를 지속적으로 실시함. 정원대비 현원비율은 전년도 보다 개선되었음

- 전년대비 개선수준

- 정원대비 현원비율은 2020년 92%(정원 68, 현원 63)에서, 2021년 95%(정원 66명, 현원63명)로 전년도 보다 개선되었음. 정년, 임금피크 등 고용기회 분석을 통해 결원 충원노력을 적극적으로 실시하고 임금피크제 운영을 통한 고용기회 확대에 노력함. 부서별 직무구분 및 업무분장을 통해 조직의 합리적 운영에 노력함

- 잘된 점

- 부서별 직무구분 및 업무분장을 통해 결원·필요인력 분석 및 충원하여 직무단위 재정립을 통한 업무분석 및 적정인력을 산출 운영함
- 정원대비 현원비율은 전년도 보다 개선되었음
- 정년, 임금피크 등 고용기회 분석을 통해 결원인력을 충원함(일반직 8명, 무기계약직 2명, 기간제 계약직 20명)

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 정원대비 현원 비율을 지속적으로 향상시킬 것

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	② 권한위임 및 의사전달 체계의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	경영관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직·인사관리	평가방법	절대평가
평가결과	배 점	1	득 점	0.85	평가등급	2등급
	운용수준	탁월	개선수준	우수	평 점	85.00

□ 종합의견

- 현장 중심 권한위임을 통한 조직 의사결정 신속성 제고와 소액예산 집행은 팀장 전결을 유지하고 기관장의 결재비중도 전년 대비 축소하는 등 효율적인 업무 수행을 위한 권한위임을 확대하고 있음. 그러나 팀장급의 결재비중이 축소되어 전결권한이 약화되는 추세를 보이고 있어 권한위임확대 및 결재 간소화 시책과 부합되지 않음으로 개선이 필요함
- 전사적 협업구조를 구축하여 협업을 위한 실무협의회의, 정기업무회의 등을 개최하여 운영하고 협업 종료 후 협업시 발생하는 문제점과 개선 사항을 팀별 보고회 및 전직원 공유를 확대하는 등 성과 공유 및 모니터링을 실시함

□ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 효율적인 문화시설 운영관리를 위한 인력운영, 소액 예산집행 등 팀장권한 확대유지를 통해 인력관리 효율성 제고와 소액예산 집행 권한 부여로 신속한 의사결정에 기여함. 전결권자 부재시 권한위임 관련 제도를 체계적으로 운영하고 있음. 총 결재 건수에서 기관장의 결재비중은 6.7%(2020년 8.1%, 2021년 6.7%)로 전년대비 1.4% 낮아졌으나 본부장의 결재비중은 높아지고 팀장의 결재비중은 2020년도 58.1%에서 2021년도 51.6%로 6.5% 낮아짐
 - 전년대비 개선수준
 - 기관장의 결재비중이 전년대비 1.4% 낮아지고 현장중심 권한위임 확대 및 결재 간소화를 추진함
 - 잘된 점

- 현장 중심 권한위임을 통한 조직 의사결정 신속성 제고를 위하여 소액 (100만원 이하)예산 집행은 팀장 전결을 유지함
 - 기관장의 결재비중이 전년 대비 감소하였음
 - 미흡한 점
 - 총 결재 건수에서 기관장의 결재비중은 1.4% 낮아졌으나 본부장의 결재 비중은 높아지고 팀장의 결재비중은 오히려 6.5% 낮아짐에 따라 오히려 팀장급의 전결권한이 약화되는 추세를 보이고 있어 현장중심 권한위임확대 및 결재 간소화 시책과 부합되지 않음으로 개선이 필요함
 - 개선방안
 - 현장중심의 권한위임 확대를 위해서는 팀장의 결재비중을 높이고 팀장의 전결권을 강화할 수 있도록 전결규정을 개선해야 함
- (협업관리) 조직 내 부서 간/개인 간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 활발하게 작동되고 있는가?
- 운용 수준
 - 기관 특성을 반영한 커뮤니케이션 프로세스를 구축 운영하고 부서별 협업을 위한 커뮤니케이션 관리체계(P-D-C-A)를 확립함. 2021년 경기세계도자비엔날레의 성공적 개최를 위하여 전사적 협업구조를 구축하여 협업을 위한 실무협의회의, 정기업무회의 등을 개최하여 운영하고 협업종료 후 협업시 발생하는 문제점과 개선 사항을 팀별 보고회 및 전직원 공유를 확대하는 등 성과 공유 및 모니터링을 실시함
 - 전년대비 개선수준
 - 전사적 협업구조를 구축하여 협업을 위한 실무협의회의, 정기업무회의 등을 개최하여 운영하고 협업 종료 후 협업시 발생하는 문제점과 개선 사항을 팀별 보고회 및 전직원 공유를 확대하는 등 성과 공유 및 모니터링을 실시함
 - 잘된 점
 - 협업시 발생하는 문제점과 개선 사항을 팀별 보고회 및 전직원 공유를 확대하는 등 성과 공유 및 모니터링을 실시함
 - 미흡한 점
 - 해당사항 없음
 - 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 협업시 발생하는 문제점과 개선 사항을 팀별 보고회 및 전직원 공유를 확대하는 등 성과 공유 및 모니터링을 실시함

핵심성과 지표명	③ 인사 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	경영관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직·인사관리	평가방법	절대평가
평가결과	배 점	2	득 점	1.74	평가등급	2등급
	운용수준	우수	개선수준	탁월	평 점	87.00

□ 종합의견

- 중장기 인력수급계획을 수립하여 인력운영기본 방침과 방향을 설정하고 연도별 인력계획을 수립하였고 NCS 기반 직무분석을 통한 적정인력 채용기준을 확립하여 블라인드 채용으로 차별 없는 공정한 채용문화 확립하였음. 다양한 인사관리 지표의 체계적인 모니터링을 정기적으로 실시 하였고 인사관리의 공정성, 합리성 강화를 위한 관련 규정을 개정하는 등의 제도를 개선함
- “중장기 교육훈련계획” 과 “연도별 교육훈련계획” 을 연계하여 교육훈련을 실시하고 전 직원 대상 교육훈련 수요조사와 교육훈련계획 수립 시점을 일치시켜 수요에 기반한 효과적인 교육훈련이 실시되도록 개선하였으며 전체예산 대비 교육훈련 예산액과 집행액을 전년대비 3배 이상 증가시켰음. 다만, 직원 1인당 교육훈련 시간이 전년 대비 감소된 것으로 나타나 교육시간 증가를 통한 직원의 직무역량과 전문성 향상에 노력하여야 함

□ 세부 평가의견

- (채용 및 인사관리의 적정성) 채용 및 승진 등 인사관리제도를 합리적이고 투명하게 운영하고 있으며 인사관리성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고 이를 정기적으로 모니터링 하는가?
 - 운용 수준
 - 중장기 인력수급계획과 연도별 인력계획을 수립하여 인력운영방향을 설정하고 NCS 기반 직무분석을 통한 적정인력 채용기준을 제시하고 블라인드 채용으로 차별없는 공정한 채용문화를 확립하였음. 임금피크제 운영을 통해 효율적으로 인력을 운영하고 인사관리 공정성, 합리성 강화를 위한 관련 규정 개정을 실시하여 운영함. 채용 및 주요 인사관리 지표의 체계적인 모니터링을 정기적으로 실시하였음

- 전년대비 개선수준
 - 직무중심의 공정채용절차를 도입하고 평가제도 개선용역을 통해 평가제도를 개선하였고 평가 업무 매뉴얼을 개정함. 인사관리의 공정성, 합리성 강화를 위한 관련 규정을 개정하는 등 제도 개선에도 노력함
- 잘된 점
 - 다양한 인사관리 지표의 체계적인 모니터링을 정기적으로 실시하였음
 - NCS 기반 전문인력 채용을 통해 채용의 공정성, 직무적합성을 제고하고 채용비용 및 이직률을 최소화 함
 - 인사관리의 공정성, 합리성 강화를 위한 관련 규정을 개정하는 등의 제도를 개선함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (교육 운영의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있으며 교육 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있는가?

- 운용 수준
 - “중장기교육훈련계획” 과 “연도별 교육훈련계획” 을 연계하고 전직원 대상 교육훈련수요조사를 실시하여 교육훈련계획에 반영하여 교육훈련을 실시함. 직원승진 심사 시 교육훈련 이수성적을 반영하고 성과평가와 교육훈련의 상호 연계를 통하여 평가결과를 활용하고 있으며 저성과자 선정 및 관리를 실시함
- 전년대비 개선수준
 - 교육훈련 수요조사와 교육훈련계획 수립 시점이 3개월 정도 차이 나 시차가 크다는 경영평가 지적사항에 따라 수요조사 시점과 교육훈련계획 시점을 일치시켜 효과적인 교육훈련이 실시되도록 개선함
 - 전체예산 대비 교육훈련 예산액과 집행액을 전년대비 3배 이상 증가시켰음
- 잘된 점
 - 교육훈련 수요조사와 교육훈련계획 수립 시점을 일치시켜 수요에 기반한 효과적인 교육훈련이 실시 되도록 개선함
 - 전체예산 대비 교육훈련 예산액과 집행액을 전년대비 3배 이상 증가시켰

음

- 미흡한 점
 - 직원 1인당 내·외부 교육훈련 시간이 전년 대비 축소됨
- 개선방안
 - 직원 1인당 내·외부 교육훈련 시간이 전년대비 감소되어 전년 수준이상으로 증가시켜 직원의 직무역량과 전문성을 향상시켜야 함

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	④ 성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	경영관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직·인사관리	평가방법	절대평가
평가결과	배 점	1.3	득 점	1.11	평가등급	2등급
	운용수준	탁월	개선수준	우수	평 점	85.38

□ 종합의견

- 2021년 온라인 평가시스템을 도입하여 주기적 성과모니터링 추진과 변화관리를 용이하게 하였고 경영목표와 성과지표를 기간별로 연계하고 비전 및 미션으로 도출된 경영목표를 본부-부서-개인까지 Cascading하는 등 성과관리는 운용수준은 우수함. 복리후생비 예산액을 전년 대비 대폭 증액하고, 집행액 비율도 전년보다 높아 직원들의 복리후생 증진에 기관이 적극적임을 알 수 있음. 성과관리 결과에 따른 비금전적 보상도 확대하여 조직구성원의 적극적 참여 유도 및 동기부여를 통한 체계적 역량관리를 시행함

□ 세부 평가의견

- (성과관리 및 보상의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적으로 설계되어 있으며 성과관리의 결과가 조직구성원에게 실질적으로 연계되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 성과관리 운영제도 개선용역추진을 통하여 평가제도 고도화 이후 결과물 활용을 위해 2021년 온라인 평가시스템을 도입하여 주기적 성과모니터링 추진과 변화관리를 용이하게 하였음. 경영목표와 성과지표를 기간별로 연계하고 비전 및 미션으로 도출된 경영목표를 본부-부서-개인까지 Cascading함. 내부성과관리지표 설정 시 성과관리운영제도 개선용역 결과를 반영하여 면담프로세스 및 횡수를 조정하여 운영함. 성과실적에 따른 성과급 차등지급 및 연봉액을 조정함
 - 전년대비 개선수준
 - 성과급 지급에 있어 경기도 방침 일부 미준수 및 무기계약직 불균형과 관련하여 노사합의된 재단 규정인 “성과관리 및 평가 업무매뉴얼”에 의거하여 등급을 부여하고 무기계약직은 업무특성을 반영하여 절대평가 방식을 적용하는 등 경기도 방침에 따른 성과급을 지급함. 성과우수자에

게 비금전적 포상지원을 확대하고 마일리지 제도 운영을 확대하여 실적 우수자 대상 포상을 확대함. 복리후생비를 전년대비 대폭 증액함

- 잘된 점

- 2021년 온라인 평가시스템을 도입하여 주기적 성과모니터링 추진과 변화관리를 용이하게 하였음.
- 성과관리지표 설정 시 성과관리운영제도 개선용역 결과를 반영하여 면담 프로세스 및 횟수를 조정하여 운영하고 성과실적에 따라 성과급 차등지급 및 연봉액을 조정함
- 복리후생비 예산액을 전년도 대비 32.3% 증액하고, 집행액도 전년도 92.1%에 비해 높은 96.2%로 나타나 직원들의 복리후생 증진에 적극적임

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

□ 우수사례

- 2021년 온라인 평가시스템을 도입하여 주기적 성과모니터링 추진과 변화관리를 용이하게 하였음

2 재정관리

핵심성과 지표명	① 재정계획의 적정성					
	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	경영관리 재정관리	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
결과합계	배 점	3	득 점	2.62	평 점	87.33
정성지표	배 점	2	득 점	1.72	평가등급	2등급
	운용수준	우수	개선수준	탁월	평 점	86.00
정량지표	배 점	1	득 점	0.90	평 점	90.00

□ 종합의견

- 전반적으로 조직의 규모 등의 한계로 인하여 예산회계 기능에서 전문성에 한계가 있음에도 불구하고 예산회계 관련 절차를 준수하려고 매우 노력하였으며, 재정계획 수립과 시나리오 분석을 위하여 노력하였음
- 대내외 재정여건 및 방향분석을 통한 재정운영 방향을 설계하고, 중장기계획을 수립하였는데, 이로 인하여 신규자금 및 외부자금 유치가 381.8% 상승하였고, 경기도 교육청 및 삼화페인트공업 주식회사를 당사자로 MOU를 통한 협력 네트워크를 구축하고 5개년 경영수지 분석을 통하여 재무건전성분석과 자체수입 재원마련 및 수익사업 발굴 등 다양한 노력이 필요하다는 결론을 내부에서 공유함

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있으며 중장기 재정계획의 기관 미션, 비전, 주요사업과의 연계 및 당해연도 예산과의 연동화 수준이 적절한가?
 - 운용 수준
 - 경기도 재정여건 상 출연금 증가는 어려울 것으로 예상하였고, 재단 재정여건 상 코로나19로 인한 영향으로 수입 감소가 예상되고 문화관련 소비의 둔화로 인하여 어려운 상황으로 자체사업 발굴을 통한 재정여건 완화가 필요한 상황으로 분석하고 있음
 - 2022년 경영목표 및 전략과제 연동 예산 반영을 위하여 4대 전략방향, 12개 전략과제, 44개 실행과제를 선정하였으며, 개관 20년된 미술관 고

도화 및 디지털화 강화사업에 예산을 집중 배분하였음

- 5개년 예산분석을 통한 중기재정계획은 대체로 정량적 분석보다는 정성적 분석을 위주로 수행하고, 분석자가 기관에 대하여 가진 지식과 이해를 바탕으로 작성된 점은 바람직하나 편견에 치우칠 가능성을 배제할 수 없음
 - 5개년 예산분석은 과거 예산 분석을 통하여 중장기 예산수립 방향을 설정하였다고 하였으나 제시된 예산분석은 단순히 과거 5개년 예산을 분석하여 향후 수입 및 지출액을 추정하는 가운데에 각각 사업이나 부문별로 특정 상황을 가정한 것으로 시나리오 분석이라고 하기에는 미흡함
- 전년대비 개선수준
- 대내외 재정여건 및 방향분석을 통한 재정운영 방향을 설계하고, 중장기 계획을 수립하였는데, 이로 인하여 신규자금 및 외부자금 유치가 381.8% 상승하였고, 경기도 교육청 및 삼화페인트공업 주식회사를 당사자로 MOU를 통한 협력 네트워크를 구축하고 5개년 경영수지 분석을 통하여 재무건전성분석과 자체수입 재원마련 및 수익사업 발굴 등 다양한 노력이 필요하다는 결론을 내부에서 공유함
 - 2021년 경영평가 연동 임직원 성과급을 지급하고 생활임금단가 기준 시간외 수당 예산편성 및 지급하였음
 - SWOT분석 결과 2018년부터 중단된 재단 기부금 유치 및 신규사업발굴, 외부보조금사업 선정을 위한 노력을 기울이고 외부사업 지속유지를 위한 MOU체결 등 외부기관과의 협업강화를 통한 재정여건 완화노력, 대내외 재정여건을 반영한 중장기 재정계획 수립 및 반영 등의 시사점을 도출함
- 잘된 점
- 기부금 약 5억을 유치하였고, 전년대비 외부사업 수탁을 통한 외부자금 유치 실적은 381.8% 증가함
- 미흡한 점
- 5개년 예산분석은 과거 예산분석을 통하여 중장기 예산수립 방향을 설정하였다고 하였는데, 기관에 대한 이해를 바탕으로 작성되고 제시된 예산분석은 단순히 과거 5개년 예산을 분석하여 향후 수입 및 지출액을 추정하는 가운데에 각각 사업이나 부문별로 특정 상황을 가정한 것으로 시나리오 분석이라 하기에는 미흡함
- 개선방안
- 중기 재정계획과 관련하여 타 기관에 대한 벤치마킹과 교육 등을 통하여

보완한다면 추후 평가에 도움이 될 것으로 사료됨

- 인원 부족 등으로 인하여 기관의 업무분장과 관련하여 계약과 지출, 회계 등 내부통제 상 중복되지 말아야 할 기능이 중복되고 있는데, 내부회계제도 상 업무분장이 내부통제제도를 무력화하지 않도록 보완통제를 도입하거나 계약, 지출 및 회계 기능을 분리하는 것이 필요할 것임

○ (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 지표명	② 예산운영 및 집행의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	경영관리 재정관리	지표성격 평가방법
결과합계	배 점	3.5	득 점	3.20	평 점	91.43
정성지표	배 점	2	득 점	1.70	평가등급	2등급
	운용수준	우수	개선수준	탁월	평 점	85.00
정량지표	배 점	1.5	득 점	1.50	평 점	100.00

□ 종합의견

- 당해연도 교육 횟수의 증가와 외부자금 유치노력 및 성과, 기부금 유치 등 양호한 수준의 예산운영의 효율성 및 재정건전성을 위해 노력하였음
- 업무분장 상 지출과 계약 및 회계 등의 기능을 각 지역별로 순환하여 담당하고 있으나 내부회계관리제도의 강화를 위하여 가능한 범위내에서 계약기능은 분리하여 1인이 모두 담당하는 것이 내부통제 목적상 합리적일 것임

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 정기예금 거치로 고정 이자수입을 확보하고 신규사업 발굴 및 지속 유지를 위한 민간과 MOU체결 등 노력을 기울이고 경영목표 달성을 위한 예산 배분 체계도를 수립함
 - 예산 수입액 및 월별 지출액 추정을 통하여 유휴자금규모를 파악하고, 2021년 기본재산 312.7억에 대하여 수익률 0.94%를 달성하였음
 - 가용자금 운용잔액에 대하여 MMF를 활용하고 있음
 - 예산 대비 절감실적이 전년의 5.87%에서 11.85%로 증가하였고, 신규사업 및 외부자금 유치 실적을 보면 2020년 7건 287백만원에서 21년 9건 1,098백만원으로 크게 증가하였는데, 스마트공립박물관 미술관 구축 프로그램, 문화예술교육사 역량강화 지원사업 등 외부기관 자금을 유치하였고 경기도세계도자비엔날레 공식후원 은행계약을 체결하여 재단 기부금 500백만원을 확보하였음
 - 전년대비 개선수준

- 유희자금에 대한 전년대비 이자수입이 약 7.9% 증가하였고, 효율적 업무 수행 및 개선노력으로 운영비 절감율이 2020년에 비하여 개선되고, 신규 사업 및 외부자금 유치를 위한 노력으로 외부자금 유치금액이 큰 폭으로 증가하였음
 - 잘된 점
 - 유희자금에 대하여 MMF 운용을 통하여 최대한 가용자금을 운용할 수 있도록 노력함
 - 미흡한 점
 - 현재 금리가 상승하는 추세이나 2021년까지는 금리가 하락하는 추세였기 때문에 만기가 짧은 기본재산에 대한 수익률은 매년 감소하고 있는 바, 금리가 하락하는 시기에 있어서 금융자산의 만기를 너무 짧게 가져간 점은 아쉬움
 - 개선방안
 - 현재 금리가 상승하는 추세이므로 현재처럼 기본자산을 짧은 기간 운용하는 것은 바람직하나 다양한 투자수단의 모색 및 단순한 정기예금예치라 하더라도 추가 금리 획득을 위하여 금융기관과의 협상을 통한 금리 인상 등을 추진할 것을 권고함
- (건전성) 예산·회계 관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?
- 운용 수준
 - 예산회계교육이 전년도에 비하여 2회 증가하는 등 회계관리 전담직원 교육이 강화되었음
 - 자금관리 변동표를 매일 점검하고, 분기별 예산배정 및 월별 자금배정을 실시하였고, 사업 조기추진 및 변경에 따른 배정조정을 15회 시행하고, 경영목표 달성을 위한 효율적 예산재배분을 위해 중간점검을 통한 추경 예산 편성을 하는 등 예산집행의 내실화를 위해 노력함
 - 회계책임자 지정운영 등을 하고 있으며, 예산, 회계 결산 담당 2명, 계약 및 재산 담당 1명, 지출, 현금 출납 담당 2명으로 전담직원 5명을 확보하고 있으며, 외부전문가(고문회계사) 위촉으로 전문성을 확보하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 회계관리 전담직원 전문성 등 역량강화 교육이 2020년 12회에서 2021년 14회로 소폭 증가하였음

- 잘된 점
 - 예산회계교육이 전년도 12회에 비하여 14회로 증가하는 등 회계관리 전담직원 교육이 강화되었고 내부적인 교육 외에도 인원부족에도 불구하고 예산회계시스템 개선에 노력하였음
- 미흡한 점
 - 업무분장 상 지출과 계약 및 회계 등의 기능을 각 지역별로 순환하여 담당하고 있으나 내부회계관리제도의 강화를 위하여 가능한 범위내에서 계약기능은 분리하여 1인이 모두 담당하는 것이 내부통제 목적상 합리적일 것임
- 개선방안
 - 가능하다면 계약의 기능은 별도의 1인이 담당하는 것이 합리적이거나 현실적인 인력상황을 고려하여 판단하여야 할 것임

○ (총인건비 인상률 준수여부) 「2021년도 지방 출자·출연기관 예산편성 지침 및 보완지침」에서 정한 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하고 있는가?

- 평가결과

인상률 기준	인상률	배점	득점
2.3%	1.85%	1.5	1.50

- 평가의견

- 당해연도 총인건비는 3,396,535천원으로 전년 3,334,891천원 대비 1.85%가 증가하여 인건비 인상을 기준인 2.3%를 준수함
- 경기도와 사전협의된 임금체계개편으로 인하여 일시적으로 발생한 시간외 수당 42,707천원은 총인건비에서 제외되었고, 세계도자비엔날레 운영인력의 휴일근무수당 62,550천원은 도 주요 행사의 성공적 개최를 위한 한시적 지급액으로 총인건비에서 제외함

2020년	2021년	인상률	인상률 위반금액
3,334,891천원	3,396,535천원	1.85%	해당없음

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

2. 성과영역

I. 주요 사업성과

1 기관 사업성과

핵심성과 지표명	① 특성지표의 적정성					
	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	주요사업성과 기관사업성과	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	배 점	7.6	득 점	5.62	평가등급	3등급
	운용수준	우수	개선수준	보통	평 점	73.95

□ 종합의견

- 본 재단은 기관의 설립목적과 역할을 수행하기 위하여 핵심성과로써 도자문화 확산, 도예인 경쟁력 강화지원, 공공성 증진에 초점을 맞추어 관련 성과창출을 위하여 노력한 측면은 인정할만함
- 특성지표를 구성하는 세부지표들의 성격이 주로 전시 및 교육부문이 차지하는 비중이 높다고 볼 수 있어 향후에는 본 재단의 핵심사업의 성과를 반영하는 지표의 다양성 측면에서 노력할 필요가 있음
- 사회적 약자를 배려하는 “찾아가는 도자문화 아카데미”의 교육실적이 전년도 대비 제고된 측면은 긍정적이며, 나아가 고객만족도 조사를 병행하여 프로그램의 질적 향상을 지속적으로 도모하기를 권장함

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
 - 운용 수준
 - 2020년과 동일한 특성지표를 활용하고 있으며, 이들 지표들은 본 기관 주요 사업의 기본적인 성과와 연관된 지표로 볼 수 있고, 기관에서는 이를 운용하는 데 노력하고 있음. 다만, 코로나19 상황이어서 특성지표의 세부지표들을 보면 전시 및 교육(비대면 포함) 등이 차지하는 비중이 높다고 볼 수 있는 바, 향후에는 대내외 환경변화를 바탕으로 당해연도 전

략사업을 균형있게 나타낼 수 있도록 세부지표 선정에 고민해 볼 필요가 있음

- 전년대비 개선수준

- 코로나19 시대상황이라는 환경변화에 따라 교육과 관련하여 비대면 전시 관람 및 방문자를 포함시키고, 온라인 교육체험실적을 2021년도 도자문화 확산실적에 반영한 측면에서 전년대비 개선이 이루어졌음

- 잘된 점

- “찾아가는 도자문화 아카데미” 대상을 경기도 31개군 84기관으로 범위를 확대한 것은 긍정적으로 볼 수 있음

- 미흡한 점

- 코로나19라는 환경변화를 반영한 측면은 이해되기는 하나 핵심성과지표에 대한 세부지표의 구성에서 전시관람과 교육(비대면 포함)이 차지하는 비중이 높은 점은 향후 본 재단에서 전개하는 다양한 사업성과도 함께 포함하여야 한다는 부분에서 개선할 필요가 있음
- 실적서에 대·내외 환경분석(SWOT)을 하고 세부적으로 S-O전략, W-O전략, S-T전략, W-T전략 등을 제시하고는 있으나 최종적으로 (어떠한) 종합된 전략이 2021년 주요 사업과 특성지표로 연계되는지에 대한 설명이 부족함

- 개선방안

- 현재는 세부지표에 따른 지표별 평가척도를 구성해 놓은 상태에서 역으로 당해연도 전략사업을 연계(matching)하는 접근방식을 취하고 있어, 일부 전략사업과 지표간의 연계가 매끄럽지 않은 부분이 있을 수 있는 만큼 향후에는 당해연도 핵심전략사업을 선정하고 그 다음 세부지표를 선정하고 지표의 평가방식을 고려하는 방식을 적용해 볼 필요가 있음
- 지금과 같이 환경분석(SWOT)을 행하고, 세부전략(S-O전략, W-O전략, S-T전략, W-T전략)을 수립한 다음, 세부전략을 종합하여 본 재단의 상황에 맞는 방안을 도출하거나 특정 전략에 집중하여 실행방안을 설정하여 해당방안이 당해연도의 전략사업과 세부지표, 그리고 평가방식 등에 연계되도록 하는 일련의 흐름이 맞도록 하는 부분에 주목할 필요가 있음

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

이고 도전적으로 설정되었는가?

- 운용 수준

- 핵심성과지표에 대한 방향성(도자문화확산, 도예인 경쟁력강화지원, 공공성 증진)은 기관의 설립목적과 사업에 근거해 볼 때 타당성이 높다고 판단되나 이전에 요청받았던 도자산업 또는 도예종사자의 질적인 성장과 연관된 지표로 '매출액' 과 '고객만족도' 를 반영하고 있는 측면은 보다 합리적인 지표로 개선하는 것이 바람직하다고 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 온라인 및 비대면 참여자의 양적 실적을 반영하고 고객만족도를 조사한 측면에서 전년도에 비하여 다소의 차이점과 개선이 이루어짐

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 도자산업 양적인 성장에 관한 지표로 매출액과 만족도 변수를 활용하고 있는 것은 이해가 되지만, 도예종사자의 질적인 성장과 직접적으로 연관이 되는 지표를 개발하여 활용하는 것이 바람직한 방향이라고 생각됨
- 도자문화확산과 도예인 경쟁력 강화지원을 핵심성과지표로 설정하고 2021년도 목표로 하였으나 2020년 대비 2021년 관련사업 투입사업비가 감소(도예인 경쟁력강화사업 615백만원(2020년), 275백만원(2021년), 공예창작지원센터운영사업 930백만원(2020년), 564백만원(2021년))한 것은 논리적으로 부족함

- 개선방안

- 도자산업의 양적 성장은 매출액이나 신규인력증가 등으로 평가하고, 도예종사자의 질적인 성장은 만족도 이외에 신규창작물 건수 또는 대외 수상건수, 대외 기사건수 등과 같은 평가지표들도 고려해 볼 수 있겠음
- 특성지표와 관련한 사업의 경우에는 투입예산이 이전연도에 비하여 증가되는 추세에 있도록 사업비 분배전략에도 신경쓸 필요가 있음. 또한 세부지표에 대한 평가를 수행함에 있어 양적 측면에서의 계량적 평가와 질적 측면에서의 만족도를 병행하는 평가방식으로 변경하여 평가의 합리성을 제고시킬 필요가 있음

(현재는 일부는 양적 평가와 질적 평가를 모두 수행하고, 또 일부에서는 양적 평가만 수행한 경우가 있음)

□ 우수사례

- 코로나19 상황임을 감안하여 도자문화의 이해와 확산을 목적으로 “찾아가는 도자문화 아카데미”를 추진하여 2020년(1,650명)의 실적보다 2배 이상인 2021년도 성과(3,950명)를 도출한 것은 우수한 사례라고 할 수 있음

핵심성과 지표명	② 특성지표의 달성도 - (1) 도자문화 확산					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	주요사업성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대비실적만족도	배 점	12.46	득 점	11.68

□ 평가내용

○ 도자전시 운영실적 평가 (18%)

- 평가방법 : 목표대비 실적평가(전년대비 상향 평가), 만족도 평가
- 측정산식 : 관람객수(50%) + 만족도(50%)

$$\text{관람객수} = \frac{\text{당해연도 전시 관람객 수}}{3\text{개 지역 박물관미술관}} + \text{온라인 관람객수}$$

※ 당해연도 한국도자재단 온·오프라인 전시관람객(내외국인)

- 평가결과(관람객수)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
117,551.00	204,608.00	2.736	66.5	30	2.64
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(204,608.00)}{\text{목표치}(117,551.00)} \times 100 = 174.0589\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(204,608.00) - \text{목표치}(117,551.00)}{\text{목표치}(117,551.00)} \times 100 = 74.0589\%$				100

- 평가결과(만족도)

2020년 실적	2021년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	배점	득점
88.6	90.5	0.2144	90.7144	2.736	2.48
측정산식	① $\frac{\text{당해연도 실적}(90.5)}{100} \times 100$ + ② $\frac{\text{당해연도 실적}(90.5) - \text{전년도 실적}(88.6)}{\text{전년도 실적}(88.6)} \times 10$				

※ 경기도 공공기관 고객만족도 결과 해당사업 점수 반영

○ 도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적 (23%)

- 평가방법 : 목표대비 실적평가(전년대비 상향 평가), 만족도 평가
- 측정산식 : 교육체험실적(30%), 찾아가는도자전시체험실적(30%), 외부공모사업 실적(25%), 교육체험만족도(15%)

$$\text{외부공모사업실적} = \frac{\text{교육체험객 수}}{\text{투입예산}}$$

- 평가결과(교육체험실적)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
0.0744	0.0872	2.0976	66.5	30	2.02
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(0.0872)}{\text{목표치}(0.0744)} \times 100 = 117.2043\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(0.0872) - \text{목표치}(0.0744)}{\text{목표치}(0.0744)} \times 100 = 17.2043\%$				100

- 평가결과(찾아가는도자전시체험실적)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
0.0311	0.0400	2.0976	66.5	30	2.02
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(0.0400)}{\text{목표치}(0.0311)} \times 100 = 128.6174\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(0.0400) - \text{목표치}(0.0311)}{\text{목표치}(0.0311)} \times 100 = 28.6174\%$				100

- 평가결과(외부공모사업실적)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
0.0496	0.0489	1.748	66.5	22.5	1.56
			89.0		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(0.0489)}{\text{목표치}(0.0496)} \times 100 = 98.5887\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(0.0489) - \text{목표치}(0.0496)}{\text{목표치}(0.0496)} \times 100 = -1.4113\%$				75

- 평가결과(만족도)

2020년 실적	2021년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	배점	득점
88.2	91.1	0.3288	91.4288	1.0488	0.96
측정산식	① $\frac{\text{당해연도 실적}(91.1)}{100} \times 100 +$ ② $\frac{\text{당해연도 실적}(91.1) - \text{전년도 실적}(88.2)}{\text{전년도 실적}(88.2)} \times 10$				

※ 경기도 공공기관 고객만족도 결과 해당사업 점수 반영

□ 평가의견

- 코로나19 상황임에도 도자문화확산을 위한 도자전시 관람객(비대면 포함)이 전년도보다 크게 상승한 실적(204,608명)과 이천과 광주지역을 중심으로한 교육체험객수에서 2020년도(3,600명)보다 2021년도(8,067명)의 실적이 우수한 점, 찾아가는 도자체험 아카데미 역시 전년도(1,780명)보다 2배를 넘는 실적(4,000명)을 도출한 측면 등은 인정할만함
- 2021년도 외부 공모실적은 목표치(0.0496)에는 근접한 실적(0.0489)를 보이고 있으나, 해당 수치는 전년도의 실적치(0.0496)에도 근소한 차이로 뒤쳐져 있는 만큼, 목표치 미달성에 대한 원인을 사업주체, 참여자, 사업운영과정 등을 포괄하여 분석하고, 2022년도에는 해당 실적치를 제고시킬 필요가 있음

핵심성과 지표명	② 특성지표의 달성도 - (2) 도예인 경쟁력 강화 지원					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문	주요사업성과	지표성격	정량
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가항목	기관사업성과		
평가결과	평가방법	목표대비실적 만족도	배 점	12.46	득 점	11.11

□ 평가내용

○ 도예인 경쟁력 강화지원(18%)

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(전년대비 상향 평가), 만족도 평가
- 측정산식 : 매출액(20%) + 도예인지원 사업 만족도(80%)

$$\text{도자판매 지원 매출실적} = \frac{\text{도자판매 마케팅 판매지원 매출액}}{\text{마케팅 투입예산}}$$

※ 매출액은 쇼핑물 매출 총액(부가가치세 신고세 기준)을 의미함

- 평가결과(매출액)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
3.6824	11.5347	1.0944	66.5	30	1.06
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(11.5347)}{\text{목표치}(3.6824)} \times 100 = 313.2386\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(11.5347) - \text{목표치}(3.6824)}{\text{목표치}(3.6824)} \times 100 = 213.2386\%$				100

- 평가결과(도예인지원사업 만족도)

2020년 실적	2021년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	배점	득점
80.15	75.3	0	75.3	4.3776	3.30
측정산식	① $\frac{\text{당해연도 실적}(75.3)}{100} \times 100 +$ ② $\frac{\text{당해연도 실적}(75.3) - \text{전년도 실적}(80.15)}{\text{전년도 실적}(80.15)} \times 10$				

※ 경기도 공공기관 고객만족도 결과 해당사업 점수 반영

○ 온라인 도자페어 개최 실적(23%)

- 평가방법 : 목표대비 실적평가(전년대비 상향평가)
- 측정산식 : 도자페어 온라인 방문객수(40%) + 매출액(60%)
- 평가결과(도자페어 온라인 방문객수)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
679,408	5,186,491	2.7968	66.5	30	2.70
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(5,186,491)}{\text{목표치}(679,408)} \times 100 = 763.3839\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(5,186,491) - \text{목표치}(679,408)}{\text{목표치}(679,408)} \times 100 = 663.3839\%$				100

- 평가결과(매출액)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
1,130,000,000	3,017,247,000	4.1952	66.5	30	4.05
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(3,017,247,000)}{\text{목표치}(1,130,000,000)} \times 100 = 267.0130\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(3,017,247,000) - \text{목표치}(1,130,000,000)}{\text{목표치}(1,130,000,000)} \times 100 = 167.0130\%$				100

□ 평가의견

- 도예인 지원사업을 통한 매출액 증가(315,000,790원(2020년), 688,961,500원(2021년))와 온라인 도자페어 개최를 통하여 매출액 증가가 거의 3배에 근접한 성과를 산출한 성과는 전년도에 비하여 우수한 수준임
- 온라인 도자페어 개최에 따른 관람객수에 있어서도 2020년 679,408명에서 2021년 5,186,491명(비대면 관람객 포함)은 긍정적으로 볼 수 있는 성과이나 도예인지원사업 만족도에서 전년도(80.15)보다 하락한 부분(78.2)에는 주목할 필요가 있음. 이는 재단의 도예인 경쟁력 강화지원사업이 반드시 매출액으로만 연결되지 않는 다양한 특성을 갖고 있음을 의미하는 것으로, 만족도 수준을 제고하기 위한 원인분석과 대응방안의 모색이 필요함

핵심성과 지표명	② 특성지표의 달성도 - (3) 공공성 증진					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문	주요사업성과	지표성격	정량
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가항목	기관사업성과		
평가결과	평가방법	목표대비실적	배 점	5.472	특 점	5.28

□ 평가내용

○ 사회적 약자 <찾아가는 도자문화 아카데미> 실적 평가(18%)

- 평가방법 : 목표대비 실적평가(전년대비 상향 평가)
- 측정산식 : 당해연도 사회적 약자 교육 체험객수
 - ※ 사회적 약자 : 장애인, 기초수급자, 국가유공자, 영유아 및 노약자, 다문화 가족 등을 의미함
- 평가결과

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
1,650	3,950	5.472	66.5	30	5.28
				96.5	
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(3,950)}{\text{목표치}(1,650)} \times 100 = 239.3939\%$				95
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(3,950) - \text{목표치}(1,650)}{\text{목표치}(1,650)} \times 100 = 139.3939\%$				100

□ 평가의견

- 코로나19 상황임에도 전년도에 비하여 본 재단에서 찾아가는 도자문화 아카데미를 적극적으로 추진하여 사회적 약자의 교육 체험객수가 월등하게 증가한 측면(2020년 1,650명, 2021년 3,950명)은 인정할만함
- 반면에 본 사업에 참여한 사회적 약자의 교육 체험객에게 사업의 만족도를 실시하지 못한 아쉬움이 있는 바, 향후에는 위 사업에 대해서도 만족도 조사를 병행하여 실시할 것 필요가 있음

I. 사회성과

1] 고객만족도

핵심성과 지 표 명	① 외부고객만족도					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회성과 고객만족도	지표성격 평가방법	정량 만족도평가
평가결과	배 점	8	득 점	7.27	평가등급 평 점	1등급 90.88

□ 평가결과

○ (경기도 외부고객만족도 평가)

- 측정산식 : 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가
- 평가결과

2021년	2020년	당해연도 실적환산	개선율	개선도 환산	배점	득점
86.1	86.4	51.66	98.1	39.24	8	7.27

- 평가의견

- 고객만족도 점수는 2021년 86.1점, 2020년 86.4점으로, 2021년 실적 및 전년대비 개선도 평가 실적을 산출하기 위해 아래 산식을 적용하였음

$$\left(\frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\% + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 40\% \right)$$
- 그 결과, 당해연도 평가에서 51.66점, 전년대비 개선도 평가에서 39.24점으로 평가되어 배점 8점 중 총 7.27점을 득점하였음

3. 페널티

○ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정면수	감점
300면	336면	33면	303면	-0.10

- 평가의견

- 실적보고서 면수는 303면으로, 면수제한 기준인 300면에서 3면을 초과함에 따라 5면 초과 시마다 -0.1점 기준을 적용하여 -0.10점으로 평가되었음

4. 경영개선 과제

< 경영개선 과제 유형 >

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

□ 공통혁신 과제

연번	평가부문	평가항목	핵심성과지표	과제명
1	사회적 가치	사회적 책임	시설·안전관리	중대재해 처벌법과 연계한 시설안전관리 및 재난안전관리 강화
2	리더십 및 전략	전략	전략수립의 적정성	ESG 경영계획 수립 및 추진
3	경영관리	재정관리	예산운영 및 집행의 적정성	유휴자금 운영 수익성 강화

□ 개선 과제

연번	평가부문	평가항목	핵심성과지표	개선과제
1	리더십 및 전략	리더십	비전 및 미션의 설정·추진 과정에 리더의 노력	경영철학을 정립하고 경영목표와 전략과제를 도출하는 과정이 명확하게 제시되지 않고 있으며, 新경영목표 달성을 위해서 4대 전략방향과 12개 전략과제를 도출하고 있음. 기존의 경영목표와 新경영목표간 연계성이 부족함. 파편화된 경영목표, 전략과제의 체계화가 필요함
2	리더십 및 전략	리더십	비전 및 미션의 설정·추진 과정에 리더의 노력	기관장의 경영철학을 내재화하기 위해서 내부소통을 강화하였으나 대외적으로 경영철학의 전파노력이 미흡한 것으로 판단되어 경영철학 공유를 위한 노력이 필요함
3	리더십 및 전략	리더십	경영목표 달성을 위한 노력과 성과	내부구성원들의 만족도가 극히 낮은 상황이라는 점에서 다양한 동기부여방안의 설계와 실행이 필요함
4	리더십 및 전략	리더십	경영목표 달성을 위한 노력과 성과	내부구성원에서 다수를 차지하고 있는 무기계약직과 일반직원들간 차별적 요소가 존재하며, 이것이 조직내 갈등요인으로 작용하고 있음. 이와 같은 임금 및 복지체계의 이질성을 해소하기 위한 기관차원의 개선 노력이 필요함
5	리더십 및 전략	전략	전략수립의 적정성	성과지표 및 성과목표 체계 고도화
6	리더십 및 전략	전략	전략수립의 적정성	빅데이터 분석 등 최신 기술을 활용한 외부 요구사항 분석

연번	평가부문	평가항목	핵심성과지표	개선과제
7	리더십 및 전략	전략	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	데이터에 기반한 성과 모니터링 체계 구축 및 운영
8	리더십 및 전략	전략	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	성과관리체계 정교화 및 성과관리와 인사관리의 연계 강화
9	사회적 가치	사회적 책임	소통 및 참여	고객만족 중장기 로드맵의 시기별 목표를 정량적인 수준에서 구체화하고 이를 달성하기 위한 전략 방향과 과제를 도출할 필요가 있음
10	사회적 가치	사회적 책임	소통 및 참여	고객만족 총괄 부서인 공정평가팀의 역할 개편 혹은 총원 등을 통하여 고객만족 업무를 전담하는 부서의 역량을 실질적으로 제고할 필요가 있음
11	사회적 가치	사회적 책임	윤리경영	자체적인 종합감사를 실시하고 그 결과와 조치 사항 등을 기관의 홈페이지 등을 통하여 적극적으로 공개할 필요가 있음
12	사회적 가치	사회적 책임	인권경영	인권경영위원회의 실질적인 운영을 통하여 기관의 인권경영 계획 및 이행 수행 등의 인권경영 전반에 대한 책임성을 제고할 필요가 있음
13	사회적 가치	사회적 책임	인권경영	구제위원회 등 구제기구의 구성과 운영과 관련한 자체적인 규정을 마련할 필요가 있음
14	사회적 가치	사회적 책임	시설·안전관리	재난 대비 안전계획 수립과 인식개선이 이루어지고 있지만 지속가능한 체제로 인식하고 직원들의 자발적 안전 의식이 수립될 수 있도록 상시 안전 교육 및 점검이 필요함
15	사회적 가치	사회적 책임	지역상생발전	사회적 책임 경영 실천을 위한 추진 전략 및 운영체계가 성과를 발휘할 수 있도록 내부 시스템 정비 및 지역문화 취약계층 도자문화 나눔사업, 국가적 재해재난지원사업, 협력 네트워크를 통한 사회공헌사업, 지역상권 이용확대 등 지역경제 활성화 과제가 실현 될 수 있도록 시스템을 정비하고 ESG 가치기반구축과 이에 따른 구체화 된 재단 내부 시스템 개선 등 사회적 책임을 포함, 보다 확대된 ESG 전략수립이 필요함
16	경영관리	조직·인사 관리	조직구조 및 운영의 적정성	여성관리자 비율이 지속적으로 개선되고는 있으나 여전히 낮은 편임으로 여성관리자 비율을 증가 시켜야 함
17	경영관리	조직·인사 관리	권한위임 및 의사전달 체계의 적정성	현장중심의 권한위임 확대를 위해서는 팀장의 결재비중을 높이고 팀장의 전결권을 강화할 수 있도록 전결규정을 개선해야 함
18	경영관리	조직·인사 관리	인사운영의 적정성	직원 1인당 내·외부 교육훈련 시간이 전년대비 감소되어 전년 수준이상으로 증가시켜 직원의 직무역량과 전문성을 향상시켜야 함
19	경영관리	재정관리	재정계획의 적정성	예산관련 경영분석 기법 및 중장기 시나리오 분석을 비롯한 예산회계분야의 전문성 제고를 위한 교육 강화를 위해서 예산확보 및 지원이 필요함
20	경영관리	재정관리	재정계획의 적정성	업무추진비의 집행에 대한 한도 초과 가능성에 대하여 경영진 차원의 분기별 검토 및 관리가 강화되어야 할 것임
21	주요사업 성과	기관사업 성과	특성지표의 적정성	도자산업의 질적인 성장과 도예종사자의 질적 성장을 구분하는 것이 바람직하며, 도예종사자의 질적인 성장은 만족도 이외에 신규창작물 건수 또는 대외 수상건수, 대외 기사건수 등과 같은 신규평가지표들을 개발하여 활용할 필요가 있음
22	주요사업 성과	기관사업 성과	특성지표의 적정성	도자문화 확산에 관한 운영실적을 분석함에 있어 전체 참여자수 대비 지역별 참여자수를 분석하여 이들 수치를 지수로 하여 지역별 도자문화 확산지수를 도출하여 비교함으로써 인근 지역뿐 아니라 타 지역으로 도자문화가 확산되어 가는 추이를 추정해 볼 수 있겠음
23	주요사업 성과	기관사업 성과	특성지표의 적정성	사회적 약자 “찾아가는 도자문화 아카데미” 사업에 대한 양적인 평가(교육체험객수)와 함께 만족도 조사를 통하여 질적인 평가를 실시할 필요가 있음

제4장 기관장 평가결과

제4장 기관장 평가결과

□ 기관장 평가지표

평가영역	평가항목	비고
책임경영 (80%)	기관 경영평가 결과(70%)	기관경영평가결과 환산적용 (100%→70%)
	도정 연계성 확보 노력(10%)	담당 실·국 평가
성과목표 이행실적 (20%)	공통목표(4%)	재무건전성 제고
	자율목표(16%)	기관장 개별 성과목표

□ 종합 평가결과

기관명	기관평가(70)	도정연계성(10)	성과목표(20)	합계	등급
한국도자재단	60.68	9.48	15.67	85.83	나

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 86.69점
- 배점 $70 \times (\text{기관평가 점수}/100) = 60.68\text{점}$

기관평가 점수	배점	산식	득점
86.69	70	배점 \times (기관평가/100)	60.68

○ 도정 연계성 확보 노력

- 주무부서 평가 결과 : 9.48점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	배점	산식	득점
78.37	20	배점 X (이행실적/100)	15.67

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	배점	환산점수
총 계				100	78.37
공 통 목 표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	11.3324	10	1.13
		일반관리비 총당률	0	10	0.00
자 율 목 표	1. 도자문화 확산	경기도자박물관 관람객수 ※ '17년 68,509명	96.5	10	9.65
		경기도자미술관(구 이천세계 도자센터) 관람객수 ※ '17년 18,669명	96.5	10	9.65
		경기생활도자미술관(구 여주세계 생활도자관) 관람객수 ※ '17년 73,553명	96.5	10	9.65
	2. 경기도자페어 성공적 개최	온라인 스토어 수익률 증가	96.5	15	14.48
		온라인 페어 방문객수	96.5	15	14.48
	3. 도예인 마케팅 판매 지원	도자 판매 마케팅 지원	96.5	10	9.65
	4. 도자교육체험 활성화	비대면 도자체험객 수	96.5	5	4.83
		비대면 도자체험객 만족도	97.0	5	4.85

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1-1. 재무건전성 제고 - 자체수입률 (목표부여, 난이도 제외)

기준치		목표값		실적값	배점	목표달성도	득점
2018	35.5666	최고 (110%)	45.6797	34.6334	10	11.3324	1.13
2019	45.1367						
2020	43.8777	최저 (80%)	33.2216				
평균	41.5270						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(34.6334) - \text{최저}(33.2216)}{\text{최고}(45.6797) - \text{최저}(33.2216)} \times 100 = 11.3324\%$					11.3324점

1-2. 재무건전성 제고 - 일반관리비 충당률 (목표부여, 난이도 제외)

기준치		목표값		실적값	배점	목표달성도	득점
2018	96.1159	최고 (110%)	126.9623	85.8032	10	0	0.00
2019	139.6827						
2020	110.4622	최저 (80%)	92.3362				
평균	115.4203						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(85.8032) - \text{최저}(92.3362)}{\text{최고}(126.9623) - \text{최저}(92.3362)} \times 100 = -18.8673\%$					0점

○ 자율목표

1-1. 경기도자박물관 관람객수 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
14,528	39,499	10	66.5	30	9.65
				96.5	
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(39,499)}{\text{목표치}(14,528)} \times 100 = 271.8819\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(39,499) - \text{목표치}(14,528)}{\text{목표치}(14,528)} \times 100 = 171.8819\%$				100점

1-2. 경기도자미술관(구 이천세계도자센터) 관람객수 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
5,203	22,842	10	66.5	30	9.65
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(22,842)}{\text{목표치}(5,203)} \times 100 = 439.0160\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(22,842) - \text{목표치}(5,203)}{\text{목표치}(5,203)} \times 100 = 339.0160\%$				100점

1-3. 경기생활도자미술관(구 여주세계생활도자관) 관람객수 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
3,369	12,518	10	66.5	30	9.65
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(12,518)}{\text{목표치}(3,369)} \times 100 = 371.5643\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(12,518) - \text{목표치}(3,369)}{\text{목표치}(3,369)} \times 100 = 271.5643\%$				100점

2-1. 온라인 스토어 수익률 증가 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
2.2141	6.7509	15	66.5	30	14.48
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(6.7509)}{\text{목표치}(2.2141)} \times 100 = 304.9049\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(6.7509) - \text{목표치}(2.2141)}{\text{목표치}(2.2141)} \times 100 = 204.9049\%$				100점

2-2. 온라인 페어 방문객 수 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
679,408	5,186,491	15	66.5	30	14.48
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(5,186,491)}{\text{목표치}(679,408)} \times 100 = 763.3839\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(5,186,491) - \text{목표치}(679,408)}{\text{목표치}(679,408)} \times 100 = 663.3839\%$				100점

3. 도자판매 마케팅 지원 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
314,510,040	688,961,500	10	66.5	20	9.65
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(688,961,500)}{\text{목표치}(314,510,040)} \times 100 = 219.0587\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(688,961,500) - \text{목표치}(314,510,040)}{\text{목표치}(314,510,040)} \times 100 = 119.0587\%$				100점

4-1. 비대면 도자체험객 수 (목표대비 실적+난이도)

목표값	실적값	배점	목표달성도	목표달성수준	득점
2,000	4,000	5	66.5	30	4.83
			96.5		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(4,000)}{\text{목표치}(2,000)} \times 100 = 200\%$				95점
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(4,000) - \text{목표치}(2,000)}{\text{목표치}(2,000)} \times 100 = 100\%$				100점

4-2. 비대면 도자체험객 만족도

2020년 실적	2021년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	배점	득점
-	97.0	-	97.0	5	4.85
측정산식	① $\frac{\text{당해연도 실적}(97)}{100} \times 100 +$ ② $\frac{\text{당해연도 실적}(0) - \text{전년도 실적}(0)}{\text{전년도 실적}(0)} \times 10$				