

2013년도 강원도

출자·출연기관 경영평가 결과보고서

2013년 07월



2013년도 강원도

출자·출연기관 경영평가 결과보고서

2013년 07월

목 차

제1장 경영평가 개요

I. 경영평가의 개요	1
1. 경영평가 개요	2
2. 평가지표 체계	4
3. 평가 방법	5
4. 평가결과 산정	9
II. 경영평가 수행방법	11
1. 경영평가 절차	12
2. 경영평가단 구성	14

제2장 경영평가 결과

I. 경영평가결과 총평	16
1. 기관평가 총평	17
2. 평가결과 종합	18
II. 기관경영평가 결과	24
1. 강원문화재단	25
2. 한국여성수련원	42
3. 강원인재육성재단	58
4. 강원도농수특산물 진품센터	71
5. 한국기후변화대응연구센터	85

6. 강원도의료관광지원센터	99
7. 강원도산업경제진흥원	114
8. 강원신용보증재단	128
9. 스크립스코리아향체연구원	143
III. 별첨	150
1. ‘13년도 경영평가 지표 상세	151
2. 고객만족도 조사결과 상세	238

제 1장 경영평가 개요

I. 경영평가의 개요

1. 경영평가 개요

(1) 평가근거

○ 강원도 출자·출연기관 경영평가에 관한 조례

- 제3조(경영평가 대상) 경영평가의 대상은 다음 각 호와 같다. 다만, 법령이나 다른 조례에 따라 경영평가·운영평가를 실시하는 출자·출연기관 등에 대해서는 적용하지 아니한다.
 1. 강원도(이하 “도”라 한다)가 자본금이나 재산의 4분의 1이상을 출자·출연한 법인·기관
 2. 도가 해당 기관 예산의 2분의 1 이상을 출자·출연하고 있는 법인·기관
- 제4조(경영평가의 실시) ① 도지사는 출자·출연기관의 경영평가를 매년 실시한다. 다만, 설립 후 1년이 지나지 아니한 때와 경영평가위원회에서 정한 출자·출연기관에 대해서는 경영평가 시기를 조정할 수 있다.
② 제3조에도 불구하고 도지사는 출자·출연한 자본금이나 재산이 4분의 1미만일 경우에는 다른 출자·출연자의 동의를 받아 경영평가를 실시할 수 있다.

(2) 평가목적

- 출자·출연기관의 경영성과에 대한 적실성 있는 평가를 통해 경영 혁신유도와 경영의 효율화·책임경영체제 확립
- 평가결과에 대한 환류체계를 강화하고 분야별 문제점에 대한 개선대책을 발굴하여 경영합리화 및 기관의 역량강화
- 전문기관 평가위탁을 통한 객관성·신뢰성·공정성 제고

(3) 평가대상 및 기본현황

○ 강원도 출자·출연 9개 기관

번호	기관명	설립목적(주요사업)	설립년도	정원 (명)	소재지
1	강원문화재단	- 지역 문화예술단체 육성 지원 - 문화예술 향유 활성화 - 문화유산 발굴·보존 및 상시관리	1999. 12	65	춘천시
2	한국여성수련원	- 교육연수 - 문화교육	2008. 12	14	강릉시
3	강원인재육성재단	- 장학시설 운영·관리 - 학사생 관리 및 지원 - 미래인재 발굴·육성 및 기금 조성	1974. 9	11	서울시 관악구 (춘천시)
4	강원도 농수특산물진품센터	- 도내 농수특산물 전시·판매·홍보 - 전시장 운영 및 관리	2000. 10	7	서울시 마포구
5	한국기후변화대응 연구센터	- 기후변화 관련 기본·정책 과제 수행 - 저탄소 녹색성장 관련 연구 - 기관 및 기업 위탁연구사업 수행	2008. 12	16	춘천시
6	강원도 의료관광지원센터	강원 광역경제권 선도산업 프로젝트 수행(강원 의료관광 거점기관 육성)	2009. 11	6	춘천시
7	강원도 산업경제진흥원	- 산업별 정보제공 및 기술개발 지원 - 중소기업 애로상담 및 해결 - 수출조성 및 경쟁력 강화 지원	1997. 6	41	원주시
8	강원 신용보증재단	- 소기업·소상공인 신용보증 지원 - 구상채권관리	1999. 5	33	춘천시
9	스크립스코리아 항체연구원	- 핵심 항체기반기술 개발, 항체치료 제 및 질병 목표물질 발굴 - R&D 네트워크 구축 및 인재약성	2009. 7	26	춘천시

2. 평가지표 체계

(1) 지표구성

○ 평가지표는 9개 기관에 공통적으로 적용되는 공통지표와 각 기관의 특성에 적합하도록 적용되는 개별지표로 구별

- 공통지표는 리더십/전략, 경영시스템 등 3개 부문 5개 평가항목 13개지표로 구성
- 개별지표는 경영성과 1개 부문 1개 평가항목에 기관별 사업성과지표로 구성

평가부문		평가항목	지표(주요 내용)	평가내용
공통 지표	리더십 / 전략	리더십	리더십, 정책준수, 윤리 경영	조직을 리드하고 합리적인 의사결정을 위한 활동 및 실행력
		전략	비전, 목표, 전략, 계획	조직의 성과 및 목표, 지향점을 향한 전략 및 방법의 수립, 목표의 공유정도
	경영 시스템	조직/인사	사업 추진활동 및 관리 효율성, 조직관리 체계	사업의 목표달성을 위한 효율적 운영 및 관리체계 운영 여부
		재무/ 경영정보	재정계획, 관리 및 운영 경영정보 관리 및 운영	중장기 재정계획 수립을 통한 효율적 자원관리 및 운영
	경영성과	고객 만족도	고객정의 및 관리, 고객니즈 분석, 고객만족 경영	고객의 요구사항과 고객만족을 위한 경영체계 구축과 개선노력
개별 지표		사업성과	기관별 사업성과	기관의 목적사업의 수행과정과 성과 달성정도

○ 하나의 가중치와 평가내용이 부여되는 기본단위를 「평가지표」로 하고, 이에 대해 각각 구체적인 세부평가내용을 설명

○ 공통지표와 개별지표(50점)의 가중치 합계는 100점으로 함

- 공통지표의 가중치는 리더십 10점, 전략 15점, 조직/인사 9점, 재무/경영정보 6점, 고객만족 10점 등 총 50점으로 구성

○ 평가는 공통지표 및 개별지표에 대해 경영평가단이 평가지표별로 경영실적보고서에 의거한 서류심사 및 현장실사(검증 및 확인)를 병행하여 수행

3. 평가방법

(1) 계량지표

- 계량지표는 목표(계획)대비 실적평가 방식을 적용하며, 편람에 목표(계획)를 제시하고 그 달성여부에 대해 실적을 목표(계획)로 나누어 평가하며, 각 평가지표에 대한 평가방법은 해당 지표에 명시

① 목표(계획)대비 실적 평가

- 목표달성도 계산 : 목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산

$$\text{목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}}$$

- 지표별 득점 계산 :

- 상향목표 득점 = $Y \times \text{배점}$
- 하향목표 득점 = $1/Y \times \text{배점}$

- 목표 변경 : 도 정책 또는 경영여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 경영목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가하되, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 경영평가단으로부터 타당성을 인정받아야 함

② 목표(계획)의 판단기준

- 목표는 예산이나 별도자료(사업계획)에 의하거나 평가 당해연도 직전 3개년 실적치 평균 등의 방법으로 지표성격을 고려하여 설정한 것을 인정하되, 목표달성도(70%)와 목표의 적정성(30%)을 함께 평가함
- 목표달성도와 목표의 적정성을 함께 평가하는 경우 목표달성도와 목표의 적정성을 별도로 평가하여 각각의 평점을 구한 후, 비중을 고려하여 평가지표의 득점을 계산

	배점 구성		
구성 비율	합계	목표달성도	목표의 적정성
	100%	70%	30%

- 목표달성도는 계산식에 의해 평가 후 목표달성 정도에 따라 등급별 6단계 평가로 나누어 평가함

구분	배점 구성 (목표달성도 70%)					
목표 달성도	110% 이상 (초과달성)	110 ~ 100%	99% ~ 90%	89% ~ 80%	79% ~ 70%	70% 미만
배 점	100% + 10%(가점)	100%	90%	80%	60%	30%

- 목표의 적정성에 대한 판단은 아래와 같이 세부적인 기준에 의하여 판단함

세부평가내용	착안 사항	배점구성
목표설정 절차의 합리성 (15%)	- 조직원의 의견을 수렴하였는가? - 중장기 경영계획 등 상위계획과의 연계성은 적정한가? - 전년도 목표와 실적간의 차이분석 결과를 반영하였는가? - 통제 불가능한 요소를 고려하였는가?	4개 모두 충족 - 15% 3개 충족 - 10% 2개 이하 충족 - 5%
내용의 적정성 (15%)	- 최근 3년 실적 평균보다 상향된 목표 - 최근 3년 실적 평균과 동일한 목표 - 최근 3년 실적 평균보다 하향된 목표	15% 10% 5%
	※ 도 및 정부정책에 따라 기관별 목표 설정이 위 기준을 적용하기 어려운 경우는 해당 사유를 확인한 후 적정성을 판단함	

(2) 비계량지표

○ 절대평가

- 절대평가 방식에 의한 비계량지표 평가는 ①지표별 평가부문을 관리하기 위한 관리방법, ②관리방법의 실행, ③학습과 혁신을 통한 개선 등 세 가지 관점에 따라 각각 평가

<표> 비계량지표 평가관점

평가영역	정의	평가 관점	평가관점별 세부 내용
관리방법	평가지표를 관리하기 위한 제도, 계획, 프로세스, 관리 기법 등의 방법	지표 관리 방법 방법 사용의 이유 방법의 체계성/효과성	· 평가지표를 관리하기 위한 방법은 무엇인가? · 이러한 관리방법을 사용하는 이유는 무엇인가? (여건분석) · 사용된 지표 관리방법이 체계적이며 효과적인가?
실행방법	지표관리방법이 적용되는 범위, 깊이 및 적용의 일관성	방법실행의 타당성 방법 적용의 범위 방법 적용의 깊이 방법 적용의 일관성	· 지표관리방법이 경영환경의 변화를 반영하여 실행되고 있는가? · 지표 관리방법이 적용되는 범위는 어디까지인가? · 관리방법이 실행되는 수준은 어디까지인가? · 관리방법이 조직(경영) 영역에서 일관되게 적용되고 있는가? · 관리방법 정착의 정도는 어떠한가?
학습과 혁신	평가와 개선활동 성과공유 및 조직 학습	평가와 개선시스템 성과의 공유 및 이를 통한 조직 학습	· 지표관리방법에 대한 평가체계가 갖추어져 있는가? · 평가체계를 통한 개선활동이 이루어지고 있는가? · 개선 혁신 성과가 조직 내(다른 업무 단위, 영역, 프로세스)에서 어느 정도 공유되고 있는가? · 성과의 공유를 통한 조직학습이 일어나고 있는가?

- 각 관점별 평가부문에 따라 평가하고 6등급 기준으로 평점을 부여하고, 이를 합산한 후 3으로 나눈 점수를 해당지표의 최종 평점으로 함
- 각 지표별 평점은 지표별 가중치를 곱하여 점수를 산정

<표> 비계량지표 평가 등급

구분	바	마	라	다	나	가
관 리 방 법	관리방법 부재 (임의적 접근)	- 가장 기본적인 관리방법 적용 시작 - 특정 영역에서만 기본적인 관리방법 적용	- 지표에서 요구 되는 대부분의 영역에서 기본적인 관리방법 적용 - 이 방법이 체계적 효과적이라는 증거는 미약	- 지표에서 요구 되는 일부 영역에서 적합한 관리방법 적용 - 이 방법이 일부 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	- 지표에서 요구 되는 대부분의 영역에서 적합한 관리방법 적용 - 이 방법이 대부분의 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	- 지표에서 요구 되는 모든 영역에서 적합한 관리방법 적용 - 이 방법이 모든 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재
실 행 방 법	관리방법을 체계적으로 실행 하고 있다는 증거 없음	- 관리방법의 체계적 실행 시작 단계 - 특정 영역에서만 관리방법의 체계적 실행 시작	- 대부분의 영역에서 관리방법을 비교적 체계적으로 실행 - 실행의 효과 없음	- 일부 영역에서 관리방법을 체계적으로 잘 실행 - 일부 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	- 대부분의 영역에서 관리방법을 큰 차이 없이 체계적으로 잘 실행 - 대부분의 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	- 모든 영역에서 관리방법을 문제 없이 체계적으로 잘 실행 - 실행의 실질적 효과가 모든 영역에서 나타남
학 습 과 혁 신	- 실행결과를 관리하기 위한 평가체계가 구축되어 있지 않음 - 문제가 나타날 경우에만 대응	- 실행결과를 관리하기 위한 평가체계 구축의 초기단계 - 개선지향적 체계로 변화하는 초기단계	- 실행결과를 관리하기 위한 평가체계가 구축되어 있음 - 지표관리를 위해 핵심 프로세스를 평가하고 개선하는 체계적인 관리 시작	- 핵심 프로세스의 효과성과 효율성 평가를 통해 프로세스를 개선하는 체계적인 관리 방법 실행 - 개선의 성과가 대부분의 영역에서 공유되기 시작	- 평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 대부분의 영역에서 주요한 경영활동이 됨 - 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 대부분의 영역에서 이루어진 증거 존재	- 평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 모든 조직 단위에 걸쳐 주요한 경영활동이 됨 - 전사차원의 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 모든 조직에서 광범위하게 발생

- 비계량지표 평가등급은 총 6등급으로 구분하고 ‘가’등급은 100~90점을 범위 내에서 평점을 부여하고, ‘나’등급은 89~80점, ‘다’등급은 79~70점, ‘라’등급은 69~60점, ‘마’등급은 59~50점을 그리고 ‘바’등급은 50점 미만의 범위 내에서 평점을 부여

<표> 비계량지표 평가등급별 점수표

등급	가	나	다	라	마	바
등급별 점수구간	100 ~ 90점	89 ~ 80점	79 ~ 70점	69 ~ 60점	59 ~ 50점	50점 미만

○ 단계별 평가

- 정성지표이지만 평가내용을 수치화, 객관화함으로써 정량지표와 같이 평가점수를 명확히 산정할 수 있는 경우, 평가내용의 시행여부를 기준으로 평가점수를 명확히 부여할 수 있는 경우는 단계별 평가 방식을 적용
- 평가점수의 부여는 지표별로 발생 가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 평가점수를 부여하며, 단계의 구분과 단계별 평가점수에 관한 구체적인 내용은 해당 지표에 명시

(3) 평가기관의 특성 고려

○ 대상기관의 평가방법 특성 반영

- 공통지표 및 개별지표에 대한 평가방법은 계량지표와 비계량지표의 평가방법에 의해 평가하되, 강원도의료관광지원센터의 경우 국가과제 공모사업을 수행함으로써 강원도의 보조금을 지원받지 아니하고 공모과제에 따른 인력 채용(비정규직), 공무원 파견(5명 중 3명)으로 운영되는 점을 감안하여, 공통지표에 대한 리더십/전략, 경영 시스템 등에 대한 지표별 평가 시 해당사항이 없거나 조직규모 및 인력구성상 수행하기 어려운 사항에 대해서는 지표별 기본 점수를 부여한 후 평가하였으며, 기본점수는 평가단이 판단하여 약 50% 내외로 부여하고 수행실적, 노력도 등을 감안한 평가가 이루어졌음. 다만 조직 및 인력규모와 관계없이 이루어질 수 있는 사항(예를 들어 채용에 따른 절차 및 방법 준수 등)에 대해서는 기본점수 외에 실적을 평가하여 최종 점수를 부여하였음

4. 평가결과 산정

(1) 평가점수 산정

- 최종 기관 평가결과는 공통지표 및 기관별 개별지표 평가결과를 합산하여 종합평가하며 점수의 합계는 100점으로 함

(2) 평가등급 반영

- 평가결과 종합점수의 구간을 총 5단계로 구분하여 평가등급을 S등급에서 D등급으로 부여함

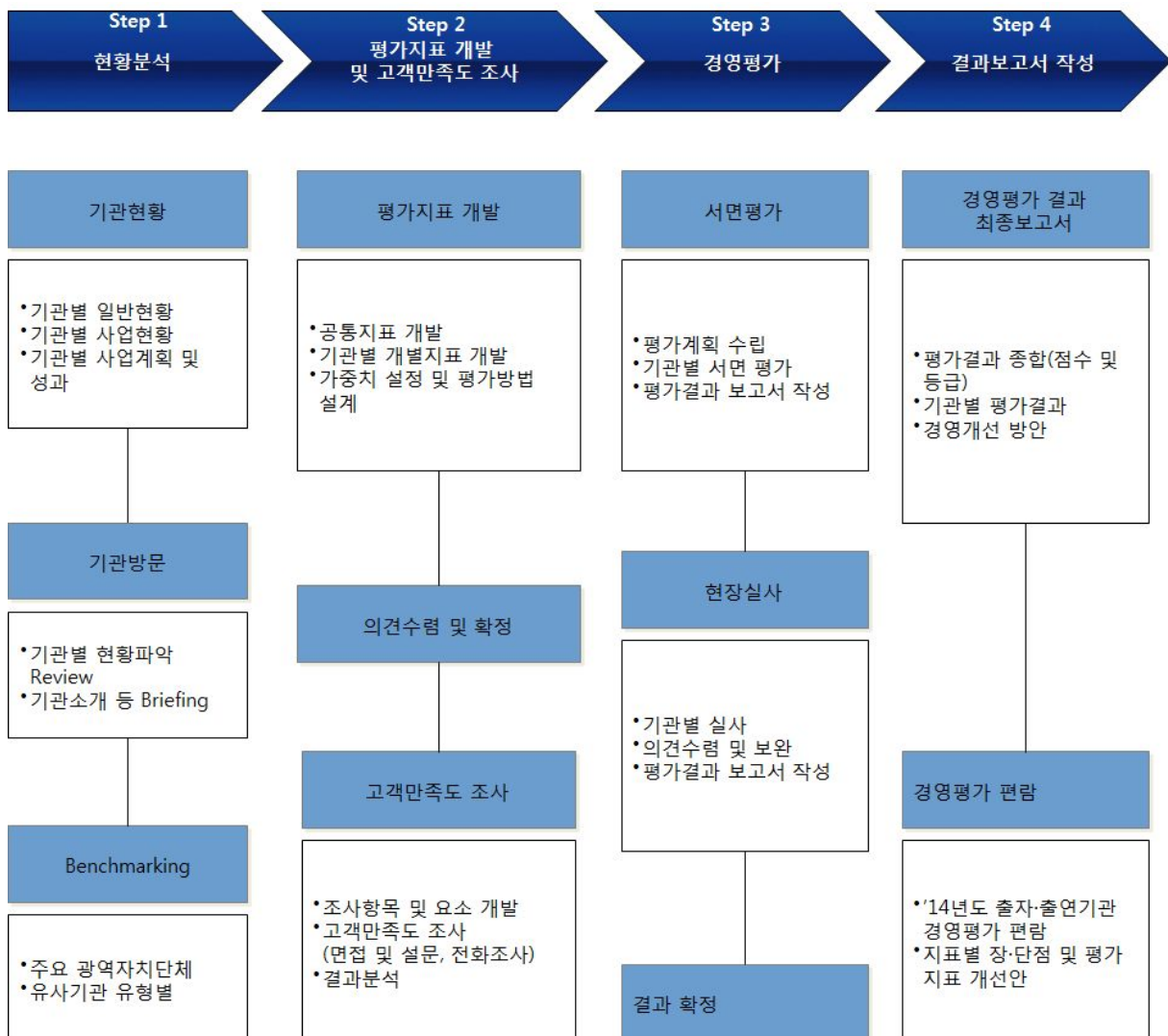
평가점수	90점 이상	89점 ~ 80점	79점 ~ 70점	69점 ~ 60점	60점 미만
등급	S	A	B	C	D

II. 경영평가 수행 방법

1. 평가결과 절차

(1) 수행절차

- 강원도 출자·출연기관 경영평가 절차는 총 4단계로 S 피평가 기관에 대한 현황분석과 경영평가 관련 사례조사, 공통지표 및 기관별 개별지표 개발과 고객만족도 조사, 기관별 서면 및 현장실사 평가를 통해 최종결과보고서를 작성하였음



(2) 주요 수행일정

- 경영평가 주요일정으로는 4월 1일 Kick-Off를 시작으로 경영평가 배경 및 필요성, 활용방안에 대한 도의 입장을 청취하고 경영평가 결과보고서 및 '14년도 경영평가 편람의 활용방안 등을 논의하여 경영평가의 목적에 부합하는 평가가 될 수 있도록 합의를 이루는데 중점을 두었으며, 이에 따른 기관별 현황 파악을 통해 객관적이고 합리적인 평가지표 개발을 위한 기관 일반현황 파악과 방문을 수행함
- 기관별 고객만족도 조사는 9개 기관에 대해 총 15일간 진행하였으며, 동시에 기관별 평가지표 개발을 통해 5월 28일 중간보고회를 개최하여 강원도 경영평가위원회의 최종 심의를 거쳐 확정함
- 이후 기관별 경영평가실적보고서 작성 및 제출로 서면평가를 실시하고, 기관별로 현지실사를 통해 증빙자료 및 실적보고서의 사실관계 등을 확인하여 최종 평가 및 결과를 도출하여 7월 17일 경영평가위원회에 최종보고회를 개최하였음

구 분	수행내용	수행일정
Kick-Off	•평가 착수 및 방향 설정 •평가 등 주요일정 및 수행방법 협의	4월 1일
기관별 현황파악	•기관별 현황자료 취합 및 파악 •평가지표 활용자료 검토 •기관별 방문을 통한 주요사업, 조직 등 운영관리 사항 파악	~ 4월 30일
고객만족도 조사	•고객만족도 설문조사표 개발 •고객만족도 설문조사 시행(전화설문 조사)	5월 13일 ~ 5월 27일
평가지표 개발	•공통지표 3개 부문 5개 평가항목 13개 지표 개발 •개별지표 1개 부문 1개 평가항목 기관별 사업성과지표 개발 •각 지표별 배점 및 평가방법 개발	5월 1일 ~ 5월 20일
중간보고회	•평가지표 개발 결과보고 •평가지표 및 평가방법 등 평가편람 심의·의결	5월 28일
서면 및 현지실사평가	•기관별 실적보고서 위주의 서면평가 •기관별 현지실사 및 증빙자료 확인	6월 26일 ~ 7월 1일
평가결과 이의신청	•기관별 평가결과 내용 검토 및 이의신청 •이의신청 내용 검토 및 반영	7월 12일
최종보고회	•기관별 경영평가 최종보고	7월 17일

2. 경영평가단 구성

(1) 경영평가단

- 경영평가단 구성은 본 평가용역을 수행하는 (재)한국산업관계연구원에서 선정하여 강원도 협의로 구성하였으며, 연구원 내부 전문가 및 외부 대학교수를 선임하여 총 7명이 수행하였음

구 분	성 명	소속 및 직위	담 당 분 야
연구책임	김윤호	한국산업관계연구원 경영컨설팅본부장	평가총괄
평가위원	민형원	한국산업관계연구원 경영평가팀 책임전문위원	리더십/전략 경영성과(사업성과)
평가위원	김범태	한국산업관계연구원 경영평가팀 책임전문위원	경영성과(사업성과) 경영시스템(경영정보)
평가위원	안정숙	한국산업관계연구원 CS컨설팅팀 선임전문위원	고객만족도 조사
평가위원	김영미	한국산업관계연구원 리서치팀 전문위원	고객만족도 조사
평가위원	이재하	남서울대학교 교수 경영대학원	경영시스템(조직/인사)
평가위원	이춘우	서울시립대학교 교수 경영대학원	리더십/전략 경영시스템(재무)

제 2 장 경영평가 결과

I. 경영평가결과 총평

1. 기관평가 총평

(1) 평가등급 결과

- 평가 첫 해인만큼 S등급을 받은 기관은 없었으며, A등급 3개 기관, B등급 5개 기관, C등급은 1개 기관, D등급은 없었음

등 급	기 관 명
S	-
A	강원신용보증재단, 강원도산업경제진흥원, 한국기후변화대응연구센터
B	강원인재육성재단, 스크립스코리아항체연구원, 한국여성수련원, 강원도농수특산물진품센터, 강원문화재단
C	강원도의료관광지원센터
D	-

- 등급별 기관의 분포 수는 A등급 33.3% > B등급 55.6% > C등급 11.1%
- 평가 첫 해이면서 공통지표의 경영관리 부문이 잘 관리되고 있지 않은 이유로 인해 S등급 기관이 없는 가장 큰 요인이라 할 수 있음. 이는 조직규모 등 인력과 사업비가 타 공공기관보다 적다할지라도 공공기관으로서 또 조직체로서 가져야할 조직 및 경영관리에 대한 의식부족과 관리방법 및 체계 미흡 등에 기인하는 것으로 분석됨
- 공통지표에 대한 평가는 위와 같은 이유로 인해 가급적 노력과 실천에 중점을 두어 평가하였음에도 평가 득점이 낮게 나온 것은 앞으로도 개선할 사항이 많다 할 수 있을 것이며, 관리기반 구축 및 체계 확립에 각별한 노력이 필요하다 할 것임
- 공통지표의 평가내용과 달리 각 기관별 사업성과를 평가하는 개별지표에서는 실적과 성과가 좋은 편이었으며, 총 배점 대비 평균 89.2%의 높은 득점을 기록하였음
- 개별지표에서의 높은 득점은 각 기관별 설립취지와 목적에 부합하게 사업계획을 수립하고 이를 적절하게 운영하고 있다는 방증이며, 명확하고 도전적인 목표설정은 아닐지라도 기관별 나름대로의 운영 및 실적 달성 등을 위한 다양한 노력과 기여가 이루어지고 있다고 볼 수 있음

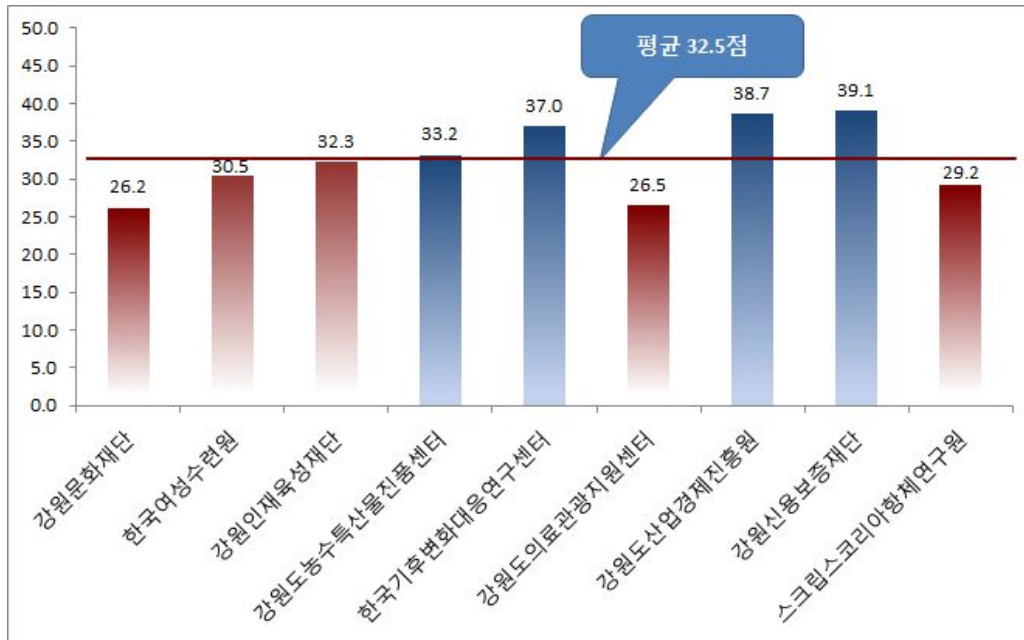
2. 평가결과 종합

(1) 기관별 평가점수

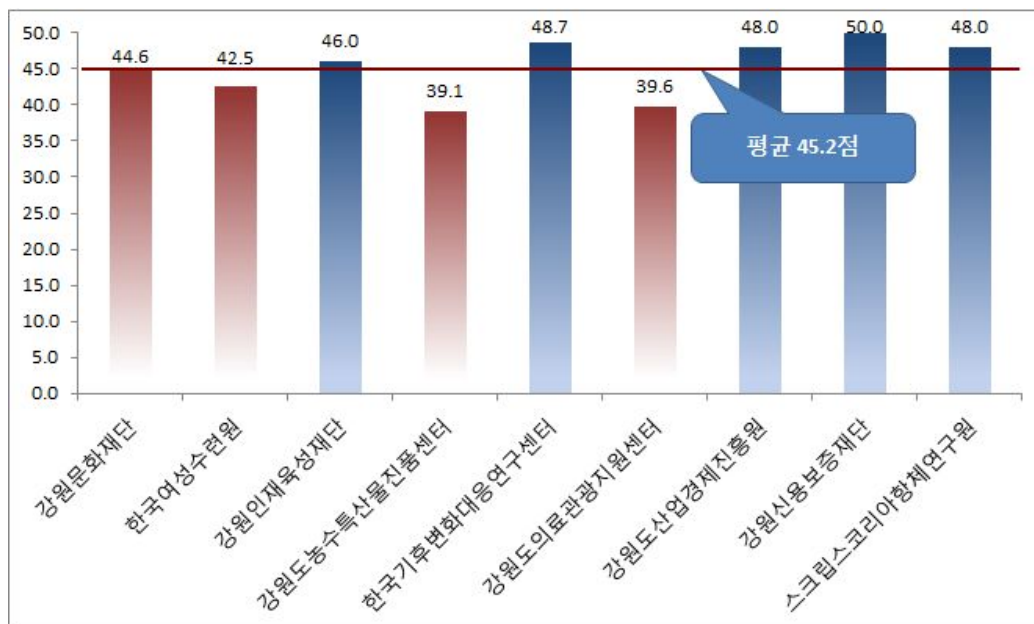
평가 항목	지 표 명	배 점	득 점								
			강원 문화 재단	한국 여성 수련원	강원 인재 육성 재단	강원도 농수 특산물 진품 센터	한국 기후 변화 대응 연구 센터	강원도 의료 관광 지원 센터	강원도 산업 경제 진흥 원	강원 신용 보증 재단	스크 립스 코리아 항체 연구원
1. 리더십	소 계	(10)	4.4	6.4	7.6	7.6	8.3	6.1	8.0	8.3	6.9
	(1) 기관장 리더십	4	2.3	3.2	2.8	2.4	3.0	2.0	3.2	2.6	3.0
	(2) 윤리경영	3	0.0	1.4	1.8	2.2	2.6	1.1	1.8	2.7	1.1
	(3) 정책준수	3	2.1	1.8	3.0	3.0	2.7	3.0	3.0	3.0	2.8
2. 전략	소 계	(15)	8.8	9.6	10.0	11.0	11.1	8.0	11.6	11.8	9.7
	(1) 중장기발전 전략의 적정성	10	4.5	6.3	6.5	7.0	7.8	4.0	7.3	8.5	5.4
	(2) 주요사업추진 계획의 적정성	5	4.3	3.3	3.5	4.0	3.3	4.0	4.3	3.3	4.3
3. 조직 / 인사	소 계	(9)	4.0	4.8	4.6	4.3	6.8	3.1	6.7	6.2	4.1
	(1) 조직관리의 합리성	3	1.1	2.0	2.0	1.5	2.6	1.0	2.6	2.6	1.5
	(2) 인사관리의 합리성	3	1.3	1.3	1.4	1.3	1.9	1.1	1.6	1.9	1.3
	(3) 내부평가제도의 합리성	3	1.6	1.5	1.2	1.5	2.3	1.0	2.5	1.7	1.3
4. 재무 / 경영 정보	소 계	(6)	3.2	3.4	3.4	3.9	4.1	3.1	4.6	4.3	3.9
	(1) 경영정보관리의 합리성	2	0.8	1.0	0.8	1.0	1.0	0.7	1.0	1.5	1.5
	(2) 재정 및 예산 관리의 합리성	3	1.9	1.9	2.1	2.4	2.6	2.1	2.6	1.8	2.1
	(3) 예산 절감	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.3	1.0	1.0	0.3
5. 고객 만족	소 계	(10)	5.8	6.3	6.7	6.4	6.7	6.2	7.8	8.5	4.6
	(1) 고객만족 경영 체계구축 노력	5	1.7	2.2	2.7	2.1	2.1	2.0	3.5	4.2	0.4
	(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.1	4.1	4.0	4.3	4.6	4.2	4.3	4.3	4.2
공통지표 합계		(50)	26.2	30.5	32.3	33.2	37.0	26.5	38.7	39.1	29.2
6. 성과 지표	기관별 개별 (사업)지표	(50)	44.6	42.5	46.0	39.1	48.7	39.6	48.0	50.0	48.0
개별지표 합계		(50)	44.6	42.5	46.0	39.1	48.7	39.6	48.0	50.0	48.0
기관별 총계		(100)	70.8	73.0	78.3	72.3	85.7	66.1	86.7	89.1	77.2

(2) 평가항목별 평가점수

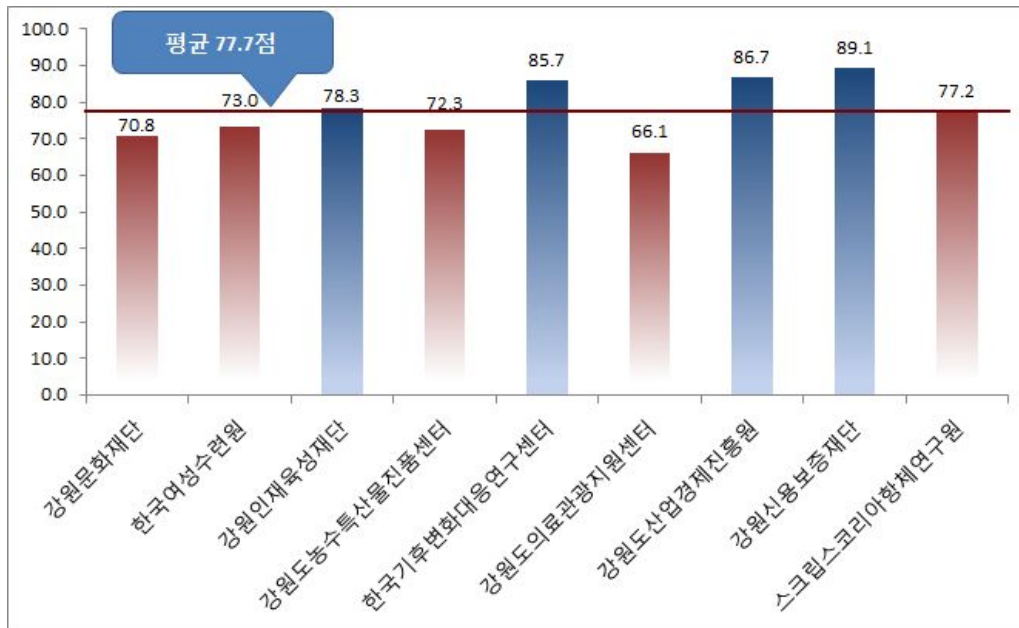
- 리더십에서는 배점 10점에 평균 7.1점으로 70%를 상회하는 점수이며, 최고 득점은 한국기후변화대응연구센터와 강원신용보증재단이 각 8.3점이며, 최소 득점은 강원문화재단 4.4점에 해당함
- 전략에서는 배점 15점에 평균 10.2점으로 비교적 높은 수준으로 볼 수 있으며, 최고 득점은 강원신용보증재단으로 11.8점이며, 최소 득점은 강원도의료관광지원센터로 8.0점에 해당함
- 조직/인사에서는 배점 9점에 평균 5.0점으로 절반 이상을 득점하였으며, 최고 득점은 한국기후변화대응연구센터로 6.8점에 해당하며, 최소 득점은 강원도의료관광지원센터로 3.1점임
- 재무/경영정보에서는 배점 6점에 평균 3.8점으로 절반을 상회하는 수준이며, 최고 득점은 강원도산업경제진흥원으로 4.6점이며, 최소 득점은 강원도의료관광지원센터로 3.1점에 해당함
- 고객만족에서는 배점 10점에 평균 6.6점에 해당하며, 이 중 고객만족경영체계 구축과 관련하여 배점 5점에 2.3점으로 절반에도 미치지 못하는 수준임. 고객만족도 조사 결과에 의한 배점은 5점에 4.2점으로 비교적 우수한 점수를 보였으며, 최고 득점은 한국기후변화대응센터가 4.6점에 해당하며, 최소 득점은 강원인재육성재단으로 4.0점에 해당함
- 전 기관 공통지표의 평균 득점은 32.5점으로 배점 대비 약 65.0%수준으로 공통지표와 관련한 경영관리 부문에서 낮은 점수를 보였음
- 마지막으로 개별지표로서 사업성과에 대한 배점은 총 50점에 평균 45.2점으로 대부분의 기관에서 높은 점수대를 나타냈으며, 최고 득점은 강원신용보증재단이 50.0점이며, 최소 득점은 강원도의료관광지원센터로 39.6점에 해당함
- 다수의 기관이 각 사업별 운영 및 관리, 실적 면에서 기관의 설립취지 및 목적에 맞게 고유사업을 수행하고 있어 우수한 편이라 할 수 있음
- 전 기관 공통지표 평균은 32.5점으로 낮은 수준이라 할 수 있으며, 공통지표 득점이 평균보다 하회하는 기관은 총 5개 기관에 해당함



- 전 기관 개별지표 평균은 45.2점으로 비교적 높은 수준이라 할 수 있으며, 개별지표 득점이 평균보다 하회하는 기관은 총 4개 기관에 해당함
- 공통지표에 해당하는 경영관리가 대체적으로 잘 관리되고 있는 기관이 개별지표에서도 높은 점수를 받았으나, 공통지표에서 낮은 점수를 받더라도 개별지표에서는 높은 점수를 받은 기관이 있어 기관별로 사업에 대한 운영 및 관리는 잘 관리되고 있다고 볼 수 있음



- 점수로 볼 때 몇몇 기관은 공통지표에서는 높은 점수를 얻었으나, 개별지표에서는 다소 낮은 점수를 얻는 경우도 있었으나, 결과적으로 공통지표에서 높은 점수를 얻은 기관이 개별지표에서도 높은 점수를 얻어 총 점수에 영향을 미치고 있음



(3) 평가결과 의견

- 강원도 출자·출연기관 총 9개 기관에 대한 경영평가 결과 공통지표와 개별지표에 있어 뚜렷한 차이가 있었으며, 또한 각 기관별 사업과 조직, 인력 특성에 따라 많은 차이가 있었음
- 먼저 공통지표와 관련하여 9개 기관 평가결과를 종합하자면 다음과 같음
- 리더십/전략 부문에 있어 기관장이 강원도 공무원을 겸직하느냐 아니냐에 따라 다소 차이가 있었음. 즉 공무원을 겸직하는 기관장은 경영철학, 경영방침 등 조직을 어떠한 방향으로 어떻게 경영하겠다고 하는 CEO 관점의 사고방식이라기보다 설립목적에 부합하는 정도의 관리차원에 지나지 않았음. 특히 윤리경영에 있어 겸직여부를 떠나 대부분의 기관에서 문제를 인식하고 개선하고자 하는 노력이 없었거나 많이 미흡한 실정이며, 여러 외부감사에서도 이러한 문제점이 드러나고 있었음. 기관마다 다소 다르기는 하나 중장기전략 및 경영계획을 수립하거나 이에 근거한 사업계획을 수립하고도 운영에 적극 반영하지 못하는 점도 조직의 경영방향이나 목표 설정이 부족한 요인으로 볼 수 있음
 - 경영시스템의 조직/인사 부문은 많은 기관이 소수의 인력으로 운영되다 보니 간과하기 쉬운 부문 중에 하나라고 여겨지며, 채용이나 보직순환이 많지는 않았지만 이에 대한 규정 준수나 대외 신뢰를 높일 수 있는 정도의 관리 및 운영이 안 되고 있었음. 특히 내부평가제도에서는 공공기관의 규정 및 모델을 많

이 활용하고 있었으나, 공정성과 신뢰성 확보를 위한 합리적 평가제도라고 보기 어렵고 주관적 평가가 이루어질 수 있는 구조이며, 더욱이 성과지표에 의한 관리가 되지 않아 목표부여, 실적관리 등 평가체계 구축이 안 되고 있었음

- **경영시스템의 재무/경영정보** 부문에 있어 경영정보시스템의 구축은 소규모 기관의 경우 시스템 구축 자체는 어렵다는 점을 인정하겠으나, 현재 운영되고 있는 홈페이지, 인트라넷 등의 활용정도가 상당히 낮은 수준이었으며, 보안 관리를 위한 외주업체 관리 등이 이루어지고 있다고는 하나 유지보수에 지나지 않고 있음. 예산편성, 결산, 재무회계관리, 계약운영관리 등에 있어 대다수의 기관이 외부감사(일부기관의 내부감사)에서 많은 지적사항을 받았으며, 대체로 규정 미준수 및 인지 부족, 의사결정구조 문제, 회계관직지정 및 운영, 담당자 교육 등이 미흡한 수준이었음. 내부감사시스템을 구축했을지라도 사전 감지 및 통제가 이루어지지 않아 계획적이고 체계적인 감사운영이라기보다 사후관리적 차원이라고 보여짐

- **고객만족** 부문은 연구원에서 각 기관별 외부고객에 대한 전화설문조사 방식으로 각 기관별 100여명을 대상으로 실시하여 평균적으로 약 82명(강원도의료관광지원센터 23명, 스크립스코리아향체연구원 11명 포함 시 평균 67.5명)이 응답을 하였으며, 5점 만점에 4.0~4.6점으로 대체적으로 고객만족도는 높은 수준으로 나타났음. 다만 고객만족경영시스템 구축 등은 상당히 미흡한 실정임

- **개별지표의 경영성과** 부문은 각 기관의 고유사업에 대한 운영, 관리, 성과 및 실적 등을 평가하였으며, 대부분의 기관에서 고유사업에 대한 운영 및 관리는 대체적으로 잘 이루어지고 있었음. 다만 운영 차원의 목표부여 및 달성을 위한 목표의식의 부족과 사업 운영상의 관리를 통한 문제점 도출 및 개선 방안 수립과 실천 등은 상당히 미흡하다 할 수 있음. 결과적으로 성과 및 실적이 계획에 의해 단계별로 관리되고 이를 개선함으로써 계획 대비 실적과 어떠한 괴리가 있는지 적극적으로 대처하는 면이 상당히 부족하다 할 수 있었음. 이는 예산편성상의 사업을 일상적으로 운영, 관리하는 차원으로 보다 적극적이고 체계적 관리프로세스를 확립하여 보다 높은 목표와 실적으로 기관의 고유사업을 성실히 수행해야 하며, 나아가 강원도 및 도민의 발전에 기여할 수 있는 정체성 확립이 확고히 이루어져야 할 것임

- 일반적 사업수행에 따른 Plan-Do-See 개념으로 총평을 하자면 전반적으로 볼 때 9개 기관 공통적으로 계획수립은 단계계획인 연간사업계획에 의하고 있으며, 이 또한 구체적인 목표설정이 부족한 상태이고, 실행단계에서는 뚜렷한 목표가 없다보니 일상적인 실행에 불과하며, 문제 파악, 원인분석, 개선대책, 재발방지 등이 이루어지지 않고 있으며, 평가 및 환류단계에서는 성과목표 및 지표가 구체적이지 못하다 보니 정성적 평가에 의한 주관적 평가결과로 이어질 수밖에 없는 구조임. 다만 기관별 정량지표를 운영하는 경우에는 중장기적 목표와의 연계가 부족하고 일부 사업 및 성과를 판단할 수 있는 지표에 한정되어 사업별, 부

서별, 개인별 성과를 관리하고 평가하기 어려운 경우가 많았음. 또한 평가를 하였다 할지라도 단기사업계획에 반영한다고는 하나 구체적인 원칙과 기준이 없으며, 결과에 대한 다양한 활용가치를 찾아 볼 수 없었음. 결과적으로 공공기관으로서의 사명에 기인하는 책임과 역할을 다할 수 있는 경영관리시스템이 구축되지 않은 것에 기인한다고 보여짐

- 평가 첫 해인만큼 각 지표에서 요구하는 수준에는 다소 못 미치더라도 기관 내부적으로 나름대로의 여러 노력과 고민, 미흡하나마 실천노력이 있었던 경우 이를 감안하여 평가에 반영하고자 하였음

다만, 향후 기관별 또는 평가단에서는 금년도 평가결과에 대한 충분한 이해와 검토를 바탕으로 좀 더 높은 수준에서 평가가 이루어져야만 각 기관의 발전과 지속적인 유지가 이루어질 수 있을 것임

II. 기관경영평가 결과

1. 강원문화재단

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10) 4	(4.4) 2.3
		(2) 윤리경영	3	0.0
		(3) 정책준수	3	2.1
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(8.8) 4.5 4.3
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	(9) 3	(4.0) 1.1
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.3
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	1.6
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(3.2) 0.8 1.9 0.5
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10) 5	(5.8) 1.7
		(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.1
	공통영역 계		50	26.2
	1. 문화예술 활동지원 사업	(1) 문화예술활동 지원사업 계획 및 운영의 적정성	(25) 12	(24.8) 12.0
		(2) 지원사업 목적 실현을 위한 사업계획의 체계성	8	8.0
		(3) 문화예술교육사업의 적정성	5	4.8
	2. 문화예술 향유사업	(1) 문화예술 향유 사업계획 수립의 적정성	(15) 5	(10.0) 5.0
		(2) 문화예술 향유사업 성과	10	5.0
	3. 문화유산 조사 및 보존사업	(1) 문화유산 조사 사업의 적정성	(10) 7	(9.8) 7.0
		(2) 문화재 돌봄사업의 적정성	2	2.0
		(3) 자체사업수행의 적정성	1	0.8
	사업영역 합계		50	44.6
총 계			100	70.8

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 강원문화재단은 문화예술활동지원사업과 문화예술향유사업이 주 사업이며, 또한 부설연구소는 문화유산조사 및 보존사업을 수행하고 있음
- 기관의 사업은 대체적으로 국내 타 지역재단과 대동소이한 사업유형과 조직구조를 가지고 있어, 조직운영 및 관리 외에 사업에 대한 특성은 크게 다르지 않으나 문화재 관련 사업은 타 재단 대부분에서는 조직에 함께 편제되지 않은 점이 특이사항으로 나타남
- 따라서 기관에 대한 평가는 대체로 국가 및 도 보조사업에 대한 착실한 수행과 관리가 적절히 이루어지고 있는지를 보고자 하였음

2) 우수사항

- '11년부터 기관장을 공무원 겸직에서 민간 공모를 통해 임용하는 등 전문적 역량을 갖춘 인재를 기관운영에 접목하고자 하는 점, 또 이를 바탕으로 새로 부임한 기관장은 도내 문화예술인들과 도민이 문화를 접할 수 있도록 노력하고자 하는 점이 긍정적으로 평가됨
- 고유사업을 수행하면서 대외고객에 대한 만족도조사를 수시로 시행하면서 의견사항에 대해 차기년도 사업계획 및 내용에 반영하는 등 개선을 위한 노력이 있었음
- 문화예술활동지원사업을 위해 지역협력형사업과 기관 자체사업에 대한 목표 설정과 실적으로 목표를 달성하는 등 사업운영은 좋은 성과를 나타내고 있음
- 문화유산조사 및 보존사업은 도로부터 보조금을 받지 않음에도 불구하고 지자체별 발주에 따른 수탁사업 공모에 참여하여 자체운영을 하고 있는 점은 우수사항이라 볼 수 있음. 더욱이 연간 수탁과제 공모는 최대한 참여하여 자체사업비를 충당하고자 노력하고 있음

3) 개선사항

- 기관의 발전과 성과를 지향하는 기관장의 운영방침에 따른 많은 노력은 인정되나, 조직구성원의 의견수렴과정을 거치고 이를 반영하는 등 조직구성원과의 소통을 위해 진지하게 고민해야 할 것이며, 사업별 고객만족도 외에 기관운영에 대한 외부 관련인사, 기관, 단체에 대한 다양한 의견 수렴을 통해 사업외의 조직문화 개선과 활성화를 위한 대안 수립이 필요함
- 재단의 내부감사시스템은 구축되어 있으나, 알펜시아 콘서트홀 음향개선 공사에서 볼 수 있듯이 예산편성이나 내부결재 없이 외주 공사용역을 발주하여 현재 송사 중에 있는 점 등은 내부통제시스템이 제대로 작동하지 않아서 생기는 문제

이며, 사안별 내부관리가 제대로 이루어지지 않고 있다는 방증임. 따라서 내부 의사결정구조 및 내부감사시스템의 개선점 등 체계적 운영 안을 수립하여 감사를 시의 적절하게 운영해야 할 것임. 또한 문제를 일으킨 당사자에 대해서는 현 보직을 유보하고 대기발령하는 등 적절한 인사조치가 필요하며, 송사 결과에 따른 인사위원회 개최와 인사조치 등 내부 규정에 따라 적법하게 조치하여야 할 것임

- 이렇듯 내부규정, 외부용역 시행 및 계약, 내부결재 등에 대한 내부구성원의 교육이 절실하며, 이를 위한 내부교육계획 수립 및 운영, 교육성과에 대한 평가 및 개선사항 등을 면밀히 관리함으로써 재발 방지할 수 있는 개선안이 필요함
- 문화예술교육사업은 재단에서 수행하는 사업 중 비중이 크지는 않으나 목표달성률이 낮은 관계로, 이에 대한 문제점 도출과 개선방안을 수립해야 할 것임
- 문화예술향유사업의 문화바우처 사업은 지역적 특성과 고령자 등에 따라 실적이 저조하나 이를 개선하기 위한 구체적인 계획과 실행이 가능한 방안을 수립해야 할 것임
- 고유사업에 대한 실행과 성과달성, 관리체계의 안정적 운영과 효율성을 기하기 위해 현재 유지되고 있는 연봉제를 순수연봉제 등으로 개선하는 것이 바람직할 것임
- 재단 고유사업에 대한 예산편성에 따라 운영 및 집행을 하고 있지만, 계획 대비 사업관리 프로세스의 확립이 미진하며, 단계별 성과관리와 개선을 위한 체계적인 관리가 이루어지지 않고 있고, 특히 지원사업의 경우 사업완료 시점부터 정산을 하고 있으나 수혜대상자(기관, 단체) 등의 사업소재 불명 등으로 정산에 어려움을 겪고 있어 사업비 지원, 정산 체계를 근본적으로 해결해야 할 것임
- 사업수행에 따른 고객만족도조사를 실시하고 있으나, 중기(또는 장기) 계획수립을 위한 전반적인 고객만족도 조사 및 의견수렴을 정기적(매년 연말 또는 2개년 단위)으로 전문기관에 의뢰하여 객관적인 결과를 토대로 중장기경영계획을 수립하여 대외고객만족 향상을 위한 노력이 필요함

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 기관장의 경영방침은 '11년 03월 취임 당시 도내 문화예술인들이 즐기면서 일할 수 있는 문화서비스를 펼치도록 노력하겠으며, 도민이 좋은 문화를 접하고 업그레이드 된 삶을 향유할 수 있도록 지원과 노력을 하고자

하는 경영방침을 제시하였으나, 취임이후인 '12년도에는 경영방침을 제시하지 않고 있으며, 경영방침에 따른 실행전략 즉, 강원도 특성을 지닌 문화예술 향유기회 제공사업 추진과, 재단 홈페이지 리뉴얼 및 기부금 유치, 양질의 문화서비스를 제공하기 위하여 지역문화재단(춘천, 강릉, 원주, 양구)과의 네트워크를 구성하여 문화예술 교류(권역별 대표자 협의, 광역 문화재단 대표자 회의 참여 등)에 힘쓰고 있음

- 기획행사, 대관령국제음악제 운영, 문화예술 향유기회 제공 등을 위해 2회에 걸쳐 직제를 개편하였으며, 기획행사 및 재단관련 규정개정을 위한 T/F팀을 구성하여 현안 과제를 해결하고자 노력하고 있음
- 주간, 월간 회의를 통해 임직원간의 의사소통을 위해 노력하고 있으며, 특히 업무 추진 및 직원 업무격려 차원의 간담회는 총 85건을 수행하였으며, 직원 내부교육을 위한 문화아카데미 5회 시행한 실적이 인정됨

○ 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력

- 조직 구성원의 역량 개발 증진을 위한 계획 수립은 없으며, 단편적으로 역량개발을 위해 외부기관 교육 프로그램에 참여하는 정도에 불과하므로 역량개발 참여와 활용까지 체계적인 관리가 필요함
- 조직 구성원의 만족도 향상을 위해 내외·부 교육은 총 10건, 워크숍 28건, 해외연수 1건, 벤치마킹 5건 등을 수행한 노력이 인정되며, 맞춤형복지제도 시행, 생일파티, 체육대회를 개최하고, '12년 문화예술진흥 유공직원 4명에 대한 포상을 하는 등의 노력을 하였음
- 기관의 위상을 높이기 위하여 유관기관(한국영상자료원, (사)강원도사회복지협의회, 강원도자원봉사센터 등 3건)과 MOU를 체결하고, 대관령 국제음악제의 성공적 개최 등으로 한국문화예술위원회로부터 우수 평가를 받은 실적이 인정됨

○ 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력

- 노사협의회 및 내부직원을 대상으로 하는 성희롱고충상담을 위해 문예진흥실 및 연구실 2개의 상담창구를 운영하고 있음
- 조직 목표 달성을 위하여 주간, 월간 회의를 진행하고 있으나, 업무계획에 대한 실적의 공유 및 환류과정은 나타나고 있지 않아 회의 목적 및 성과를 관리하고 개선할 수 있도록 하는 체계적인 개선이 필요함

② 윤리경영

○ 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축

- 강원문화재단 임직원 행동강령('09.03.19 제정)은 있으나, 윤리경영을 위한 장단기 전략은 수립되어 있지 않아 임직원 윤리의식 고취 및 마인드 형성을 위한 체계적인 경영시스템 구축이 시급함
- 내부직원에 대한 윤리경영을 위한 활동 외에 외부적으로는 투명한 정책

수행을 위하여 지역별 찾아가는 사업설명회 및 지원사업 선정단체 워크숍을 실시하여 지원금 집행방법의 세부지침 교육 등을 실시하고 있으나, 이는 내부적인 업무절차, 방법, 규정 준수, 결재 등 의사결정 시스템에 대한 교육 및 철저한 관리프로세스에 기반해야 할 것임

○ 내부 감사시스템 구성 및 운영

- 내부감사시스템이 구성되어 있으며, 강원도 문화예술과장, 세무사 등 2명을 감사위원으로 구성하여 운영하고 있으며, 익년 06월까지 결산보고를 시행하고 있음
- 내부 감사 운영 결과에 따라 '12년도에 총 11건의 지적사항이 있으며, 이에 대한 세부사항은 알펜시아 콘서트홀 음향개선 공사 부적정 추진으로 알펜시아 콘서트홀 음향개선 공사 시정조치 추진방안 수립 보고 후 조치, 사업이나 공사 소요예산은 사전 예산 확보하고 회계절차를 준수해야 하며, 대관령 국제음악제 공연장과 숙박시설 이용 사용계약 적기 처리와 계약사항 문서 등록 변조 금지, 방송광고와 공연장 운영 홍보 등 대행 사업자 적정선정 계약은 지방계약법에 따라 공개입찰을 원칙으로 선정 및 계약, 대관령 국제음악제 수익금과 기부금을 구분 관리, 보조금으로 상근직원 인건비와 파견공무원 수당 지급 금지 등 민간행사 보조금으로 사무실 임대료와 직원 인건비 지급 금지, 업무용 차량을 이용한 직원에게 부당 지급한 여비 반납 및 여입 조치, 추정가격 20백만원 초과 용역 계약 법규 준수에 따라 일반경쟁입찰을 원칙으로 하고, 수의 계약시 2인이상의 견적서와 지정정보처리 장치 이용 할 것, 서울사무소 지출업무 시정과 기간제 근로자 복무관리 시정은 회계담당자로 지정 위임되지 않은 행정감독의 지출업무를 시정하고, 지출품의 후 집행하고, 지출증빙과 함께 편철, 기간제 근로자의 근무상황부와 출장명령서 등 복무관리를 철저히 관리하며, 예산품의서 등 문서관리 시정으로 예산집행품의서와 내부결재 등 문서등록과 관리를 시정하고, 초청 음악가 보상금 지급 기준 세부규정을 마련하여 투명성 보상금을 지급해야 할 것임

○ 윤리의식 점검 및 개선노력

- 윤리의식 개선을 위한 정기적 점검 체계 구축(국민권익위원회 행동강령 운영실적 연 2회 보고 및 행동강령 상담기록관리부 운영)되어 있으나, 강원도 재무감사에서 지적받은 내용 등 팀장급이 외부 용역(공사) 추진 시 예산편성 및 결재 단계를 거치지 아니하고 발주한 사건으로 인한 송사가 진행 중에 있는 등 윤리의식이 심각한 수준이라고 할 수 있음
- 윤리의식 개선을 위하여 윤리교육을 '12년 문화아카데미에서 윤리교육을 실시하고 있으며, 지역별 찾아가는 설명회를 5회 개최(지원금 집행에 대한 운용지침 배부 및 교육), 지원사업 선정단체 대상 워크숍을 사업별 개최('12년 4회 개최)하여 지원금 집행방법 및 각종 증빙자료 정리 등 정

산관련 교육을 시행하고 있으나, 이러한 윤리교육은 외부 지원사업 참여 기관 및 개인을 대상으로 하는 것일 뿐 내부직원에 대한 윤리의식 점검 및 개선, 통제 등은 이루어지지 않고 있다고 판단됨

③ 정책준수

○ 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성

- 국민권익위원회 권고이행 사항으로는 감사인력 직제화 및 자치단체 관련 법령 우선 적용 등 2건이며, 인사투명성 제고와 관련(총 7건)한 채용, 인사위원회 구성, 시험 및 심사 방법 등에 대한 지적으로 이를 강화해야 할 것이며, 기관운영 투명성제고를 위해 기관 운영현황 전반에 대한 외부 공시화 의무를 지적받아 현재는 이를 이행하고 있음
- 강원도의 재무감사 지적사항은 처분요구 11건 중 시정 6건, 주의 5건이 있었으며, 이에 대한 이행건수는 81.8%이고, 잔여 19.2%는 이행 중에 있으며 주요 감사 내용은 총 11건 중 9건은 이행완료 되었음
- 재무감사 지적사항은 세출예산 집행 부적정, 사업보조금 정산 부적정, 문화예술진흥기금지원 사업추진 부적정, 재무제표 작성 부적정, 여유자금 운영 소홀, 현금영수증 미사용 및 신용카드사용 포인트 세입 미이행, 회계사무 추진 부적정, 출도유물 스캔용역 수의 계약 부적정, 일용인부 공급업체 수의계약 체결 부적정이며, '12년도 이행 중으로는 대관령국제음악제 회계처리 부적정, 시설사용료 지연납부 및 체납으로 조속이행과 징수를 촉구 하고 있음
- 행정감사 시정 요구사항으로, 대관령국제음악제 보수지급 재검토(경상비 보조금 지급에 따른 사항), 문화예술 바우처 사업은 강원도 특성에 맞는 문화예술 지원 실적 미비와 바우처 대상 명시 미비, 홍보 강화 등이 시정 사항이었으며 이에 대한 시정사항은 '13년도 사업계획에 반영되어 있음
- 자체감사는 대관령국제음악제 사업관리가 안 되는 것으로 나타나고 있으며, 이에 대한 체계적 관리와 모니터링이 필요하고, 자체감사 결과로 해당 운영지원팀장은 인사위원회에 회부예정임. 그러나 현재 송사가 진행 중임에도 불구하고 현직에서 업무를 수행하고 있어 빠른 인사위원회 개최와 해당 직위와 직무를 정지하는 등 사안에 대한 심각성에 비해 조치는 미흡하다고 볼 수 있음

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

○ 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부

- 재단의 미션은 “강원도민의 가치 있는 삶과 희망찬 내일을 여는 문화에

술활동 지원”이며, 비전은 “문화예술 현장의 참좋은 동반자, 창의적 실행자”로써 도민예술가 존중, 체험교육기회 확대, 세계적 명품화, 실천축진이 라는 핵심가치를 수립하고 있으며, 문화예술 창조역량제고와 생활속의 예술 활성화, 세계적 명품예술제 육성과 영상산업기반 조성, 문화유산 발굴 보존, 문화재 상시관리, 재단 자율성 제고와 내부 추진역량 강화 등 4대 과제를 수립하였음

- 기관장의 방침과 연계한 비전 및 중장기 전략 수립에 따른 세부사항은 수립되지 않아, 기관장의 경영방침 및 환경요인에 따른 미션, 비전, 전략이 연계된 세부실행계획까지 중장기 경영계획이 수립되어야 할 것임

○ 비전 및 미션수립의 적정성

- 기관의 비전 및 미션은 수립되어 있으나, 세부 실행계획이 없이 부서별 사업계획이 운영되고 있으며, 이는 사업별 전략 및 실행계획에 연계하지 않은 것으로 비전과 전략에 의한 부서별 사업계획이 이루어지고 있지 않은 것으로 판단됨
- 다만 부서별 사업계획 수립 시 조직 구성원의 의견수렴을 하고 있으며, 회의를 통한 사업목표 및 세부계획 수립과, 주간 및 월간 업무보고 등을 통한 관리자의 의견수렴을 거쳐 이사회 심의 및 강원도의 승인을 거쳐 최종사업을 추진하고 있음

○ 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성

- 도내 문화예술단체의 만족도 등 의견 수렴과, 내부구성원의 의견은 수렴하고 있으나 전략목표는 수립하지 않아 사업수행에 대한 적절한 평가와 관리가 이루어질 수 없는 구조로써 전문가 의견이나 컨설팅을 통한 비전 전략체계도를 수립할 필요가 있음

○ 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유

- 비전전략체계에 대한 대내·외 공유를 위한 활동은 이루어지지 않고 있음
- 홈페이지 개편, Facebook 등 SNS를 활용하여 대내·외적으로 공유하고 있으나 주기적 운영 및 실적 관리 등은 미흡함

② 주요사업추진계획의 적정성

○ 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성

- 전략목표 설정은 없으나, 사업 시행에 있어 이사회 심의 및 의결을 거친 후 사업을 시행하고 있어 투명성을 제고하고 있음. 그러나 사업심의까지의 절차 및 과정이 명확하지 않아 사업관리가 제대로 이행되는지 확인이 어려운 구조임

○ 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성

- 현실적 목표를 수립하기 위하여 전년도 사업 결과 및 모니터링 결과를 반영하고, 자원의 분배는 사업의 목표 및 규모, 사업 성향에 따라 적정하

게 분배하여나 하나, 기존 사업진행방식에 준하고 있어 자원분배를 위한 전략과제와의 연계 및 기준 마련이 필요함

○ 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력

- 목표설정의 부재로 인해 자체 성과관리가 이루어지지 않고 있으며, 문화예술위원회의 중앙평가(문예진흥기금지원 예술행사 평가로 대관령 국제음악제, 지역문화예술지원사업, 문화예술교육사업에 대하여 중앙평가를 실시하였음)의 지표에 의한 평가가 이루어지고 있어, 목표설정, 평가지표 개발 등 성과관리체계를 구축해야 할 것임

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

○ 조직효율성 발전 노력

- 정원 65명에 현원 45명으로 운영하고 있어 정원대비 현원 비율은 69%이며, 인력은 '10년도부터 사업개발 및 규모를 확장하고 있음. 현원 관리는 사업에 대한 적정성 분석보다는 예산에 맞추고 있는 실정이며, 사업특성 및 규모, 예산규모에 따른 적정규모를 판단할 수 있는 분석 등 외부전문기관을 통한 적정인력 산정으로 조직효율성을 위한 노력이 필요함
- 더욱이 재단 홈페이지와 일반현황자료의 조직도가 상이하며, 이는 단순히 정보의 오류보다는 조직관리가 이루어지지 않고 있다고 볼 수 있어, 정원과 현원의 적절성에 대해 부정적인 견해임
- 전반적으로 경영 및 조직진단이 이루어지지 않고 있으며, 조직 및 인력운영의 투명성과 신뢰성을 가늠하기 어려우므로 정기적인 현황분석과 진단을 통한 개선활동이 필요한 실정임
- 의사결정체계 구축 및 실행에 있어 사무위임전결규정은 존재하나 조직운영 및 효율화를 위한 규정이 이루어지지 않고 있으며, 결재 등은 규정을 제대로 준수하지 못하고 있음

○ 조직운영관리 개선을 위한 노력도

- 조직운영의 개선을 위하여 간담회 85건, 화합행사 3건, 주간 및 월간 회의를 통한 조직구성원의 의견을 반영한다고 하였으나, 내용 및 개선 여부는 확인할 수 없었으며, 경영 및 조직진단 시 조직구성원의 적극적인 의견 수렴과 이를 반영한 조직 및 인력운영의 합리화를 추구해야 할 것임

② 인사관리의 합리성

○ 인사관리 규정 준수

- 인사관리 규정상의 근무성적평정 등이 준수는 양호함

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- '12년도 교육실적은 내부교육 5건, 외부교육 5건, 워크숍 28건, 직원해외 연수 1건의 실적이 있으며, 교육의 목적, 교육결과, 역량개발과의 관계성, 교육훈련의 환류에 대하여는 확인할 수 없었음.
- 직무관련 교육훈련은 전직원 대상으로 하여 연간 1회 이상 참여하는 것으로 나타나고 있으나, 교육결과의 활용 및 차기 교육계획 반영 등의 실적은 없는 것으로 확인되어, 직무관련 교육훈련의 환류시스템을 마련하여 교육훈련 성과 및 가치를 확대해야 할 것임

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 근무성적평정, 성과평가를 활용한 내부평가제도인 근무성적평정시스템을 구축하고 연 2회에 걸쳐 내부평가(근무성적평정과 성과평가)를 시행하고 이에 따른 성과상여를 지급하고 있으나, 평가내용 및 지표의 개선을 통해 객관적이고 신뢰할 수 있는 평가시스템 구축으로 구성원의 수용도를 높일 필요가 있음
- 합리적 급여체계 확립을 위해 임직원은 연봉제를 실시하고 있으나('12년도 직원연봉제 시행계획 수립, '11.12.13) 공무원 연봉제를 도입하고 있어 재단규모 또는 재단의 현실을 반영한 연봉제가 필요함
- 개인별 성과측정에 따른 공정한 보상으로 조직의 활력을 부여하고, 경쟁을 통한 조직내 우수인력을 유지하고자 근무실적평가(상반기/하반기)는 연 2회를 실시하여 성과 상여금 지급과 승진 대상자를 선정하며, 성과에 따른 성과급을 지급하나 성과상여를 실별로 운영하고 있어 성과상여운영은 적절치 않음

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 개인 및 팀(조직)의 업무 성과목표를 수립해야 하나 목표는 확인되지 않고 있음

○ 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력

- 내부평가제도를 통한 조직 평가는 이행되지 않고 있으나, 개인별로 1차(평정자로 각 실장, 연구실장) 및 2차 평가(평가 확인평가라고 지칭하며, 사무처장, 연구소장)에 의해 평가제도를 운영하고 있음
- 평가등급은 4등급으로 운영하고 있으며, 평가등급별 직급인원 대비하여 20%, 30%, 40%, 10%로 할당하고 있음

○ 내부평가 결과 활용의 적정성

- 내부평가의 결과를 금전적(성과연봉 및 연봉조정급 반영)/비금전적 인센티브(연수, 복지, 교육훈련)를 적용하는 등 인사관리에 활용하고 있으나, 경영계획 및 제도개선에는 활용여부는 확인할 수 없었음

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

○ 정보시스템 운용

- 국가문화예술지원시스템(한국문화예술위원회가 관리하고, 한국문화예술위원회를 비롯한 시·도의 업무협약(MOU)에 의한 운영기관이 함께 구축·운영하는 시스템), 강원 로케이션 DB, 문화이용권 수혜자 이용 홈페이지 운영 등 문화정보시스템을 운영하고 있으며, 홈페이지를 통하여 경영공시, 고객관리 등을 관리하고 있음

○ 정보시스템 개선 노력 및 교육

- 보안 관련 교육은 문화아카데미를 통하여 연간 1회의 보안교육을 시행하고 있으나 보안담당은 미지정하였으며, 관리자에 대한 시스템 접근 권한 및 관리 사항은 확인할 수 없었음
- 정보시스템의 고객만족도 조사 및 의견조사는 이루어지고 있지 않으며, 고객편리성 확보차원의 유지관리만 시행하고 있어 이에 대한 개선이 필요함

② 재정 및 예산관리의 합리성

○ 재정 수입 및 운용의 효율성

- 총 사업대비 자체사업은 대관령국제음악제, 문화재 관련 사업 등 약 36%를 차지하고 있으며, 출연금은 적립금형태로 운영하여 이자수익을 통한 경상비에 활용하고 있음
- 기금의 발생이자('12년도 947백만원)를 경상비로 충당(618백만원)하고 있으며 발생이자를 통한 경상비 충당비율은 65.2%를 차지하고 있음
- 재단육성기금 운영은 대부분 단기상품에 의해 이루어지고 있으나, 7,422백만원 및 2,670백만원에 대한 후순위채권은 장기상품으로 운영되고 있으며, 만기가 끝난 7,422백만원을 제외한 2,670백만원으로 2038년 3월에 만기가 도래하여 만기도래 이전까지 이자수익에 대한 경상비활용이 어려우므로, 이자수익률의 지속적인 하락이 예상됨에 따라 기금운영에 대한 이자수익 확대노력은 물론 자체 사업 및 보조사업 확대를 통한 경상비 충당 노력이 불가피한 실정임

○ 예산 편성의 적정성

- 예산 편성 및 집행은 예산집행지침, 기준, 규정에 의하고, 강원문화예술지원사업 지원금 운용지침을 준수하여 적절하게 시행되고 있으며, 전략목표, 전략에 따른 사업계획과 연계한 예산은 이루어지지 않고 있음. 이는 전략적 중요도와 시급성 등 우선순위에 따른 예산편성이라기 보다는 지속사업에 대한 사업수행에 준하는 정도에 불과함

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- '12년도 재무감사결과 총 11건(시정 6건, 주의 5건)의 지적사항을 받아 이중 9건은 이행완료 하였으며, 2건은 이행중에 있음
- 지적 세부사항 중 이행완료로는 대관령국제음악제의 세출예산 집행 부적정, 사회문화예술교육지원 사업보조금 정산 부적정, 문화예술진흥기금지원 사업추진 부적정, 재무제표 작성 부적정, 여유자금 운영 소홀, 현금영수증 미사용 및 신용카드사용 포인트 세입 미이행, 회계사무 추진 부적정, 출토 유물 스캔용역 수의 계약 부적정, 일용인부 공급업체 수의계약 체결 부적정이며, '12년도 이행 추진 중인 내역은 대관령국제음악제 회계처리 부적정, 음향시설사용료 지연납부 및 체납으로 조속이행과 징수를 촉구하고 있어 사업관리와 이에 대한 집행, 계약 등과 같은 기능에 대하여 체계적인 관리와 모니터링이 필요함
- 재무회계와 관련한 내용 등 결산 및 회계관리제도에 대하여 체계적인 교육 및 관리가 필요할 것임
- 회계처리 전담인력은 확보 및 업무분장으로 구분하고 있으나, 회계관리제도상에는 책임자 명시가 안 되어 있음
- 회계프로그램의 구축과 활용으로 집행은 적절하게 이루어지고 있으며, 결산은 공인회계사를 통한 결산보고서가 관리되고 있음

○ 급여관리의 적정성

- 공무원을 제외한 정규직에 대하여 연봉제를 도입하였으나, 연봉제 급여체계는 기존 수당 등이 그대로 존치되는 등 순수연봉제라 보기 어려워, 이를 개선함과 동시에 성과중심 급여체계 도입이 필요할 것임
- 퇴직 충당금 관리는 근로자 퇴직자급여보장법('05.12.01 시행)에 의거 퇴직연금제도 도입하여 운영하고 있음

③ 예산절감

○ 예산 절감 목표달성률

- 예산절감 목표 98,460천원에서 실적 92,860천원 달성하여 달성율은 94.3%이며, 업무추진비에 대하여 10% 절감한 것으로 나타나고 있으나, 예산절감이 업무추진비에 한정되어 있어 예산절감의 다양한 과목(예산서상 예산을 절감할 수 있는 과목)의 확대 필요함

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

○ 고객서비스 기준 확립

- 사업별 모니터링을 실시하여 애로사항 및 수혜자 만족도를 제고하고 있

으며 서비스 이행표준은 제정되어 있으나, 고객만족을 위한 전략 수립 및 서비스 기준 확립, 실행계획은 수립되지 않았음

○ 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축

- 팀 또는 사업별 고객관리 담당자를 지정하여 운영하고 있으며, 외부전문기관의 고객만족도 조사체계를 구축하여 고객만족도 조사의 신뢰성을 높일 필요가 있음

○ 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영

- 고객만족도 조사 결과 차년도 지원단체 또는 사업진행시 선정 또는 계획 수립시 반영하고 있음
- 고객지향성 증진 및 마인드 형성을 위한 교육훈련 계획 수립 및 시행은 도내 문화예술단체 의견수렴에만 한정되어 있으며, 고객만족도 향상을 위한 객관적이고 신뢰성 있는 조사를 위해 외부기관에게 의뢰하여 고객만족도 조사 및 이를 반영한 전략과 사업수행이 되어야 할 것임

② 고객만족도 조사 결과

○ 고객만족도 지수

- 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 등 100여명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 72명이 응답하였으며, 만족도 결과는 5점 만점에 4.1점으로 나타남

6) 경영성과 - 문화예술 활동지원 사업

① 문화예술활동 지원사업의 계획 및 운영의 적정성

○ 문화예술활동 지원사업의 계획 및 운영의 적정성

- 지역협력형 사업으로 문화예술 육성지원, 공연장 상주단체 육성지원, 레지던스 프로그램 지원, 문화예술 기획지원 등이 있으며, 이는 강원도 문화예술단체 및 개인, 도민 등에 대한 문화예술활동 참여기회 확대를 위한 정책적 사업 수행으로 이를 바탕으로 하는 사업계획을 수립하고 있음
- 각 문화예술활동 지원사업에 대한 지원은 설문조사 등 고객만족도 제고에 지나지 않으며, 목표설정 등 목표달성을 위한 체계적 관리가 미흡함

○ 문화예술활동 지원사업 수행 실적(성과)

- 지역협력형 사업의 실행은 완료 되었으나, 정산은 97.0%로써, 지원 대상 기관 및 개인의 사업소재 불명 등으로 인해 사업완료 7개월이 지나도록 정산이 마무리 되지 않고 있어, 지원사업의 관리 및 정산에 대한 근본적인 원인을 해결할 수 있는 제도 및 기준(중간 정산 등)이 재정비 되어야 할 것임
- 그러나 지역협력형사업은 한국문화예술위원회와 한국지역문화지원협의회

에서 공동주관하는 “ ‘12년도 지역협력형 사업평가”에서 16개 광역시도 중 “가”등급(경기, 대구)에 이어 “나”등급을 획득하는 성과가 있었음(‘10년 “최우수”, ‘11년은 “우수”등급을 획득하였으며, 등급명 변경으로 인해 ‘11년 “우수”등급과 “나”등급은 동일한 등급임)

- 재단자체사업으로는 신진예술가창작지원사업, 대학문화예술동아리활동지원사업, 영상문화 활성화 지원사업이 있으며, 자체사업목표는 총 103건 실적 138건으로 사업목표 대비 실적이 134%로 초과달성하였으며, 이중 영상문화 활성화 지원사업은 목표 87건으로 재단자체사업중 83.4%를 차지 하는 등 많은 비중을 차지하고 있음
- 재단자체사업 중 영상문화 활성화지원사업의 비중이 크게 나타나고 있어 재단의 경영방침 및 전략적 판단에 따라 분야별 균형 있는 지원계획이 필요함

② 지원사업 목적실현을 위한 사업계획의 체계성

○ 지원사업 목적실현을 위한 사업계획의 체계성

- 육성기금 확대조성은 ‘20년까지 500억원을 조성하고자 하며, 이중 ‘12년도 실적은 207.8억원으로 41.5%의 달성율을 보이고 있어 이러한 추이로는 ‘20년에 육성기금 조성은 목표대비 초과달성할 것으로 예상됨
- 문화예술육성지원은 심의위원회(심의위원회 규정)를 구성하여 체계적인 심의를 통하여 지원하고 있으며, 다양한 홍보와 활동 노력이 필요함

③ 문화예술교육사업의 계획수립의 적정성

○ 문화예술교육사업 계획 수립의 적정성

- 지역과 연계한 학교문화예술교육지원사업, 사회문화예술교육지원사업, 강원도문화예술교육아카데미 교육사업 등은 도민의 문화예술에 대한 이해와 참여를 확대하고자 시행하고 있으며, 이러한 계획에 따라 학교문화예술교육지원사업 30,672건, 사회문화예술교육지원사업 127건, 강원도문화예술교육아카데미 교육사업 1,009건의 목표를 수립하였으며, 지역과 연계한 문화예술 활성화를 위한 프로그램의 지속적인 운영과 신설로 문화예술교육 소통을 위해 지원하고 있음

○ 문화예술교육사업 성과

- ‘12년도 교육사업은 전체 교육사업 목표 31,808건 대비 성과는 30,312건으로 목표 대비 달성율 95.3%의 성과를 나타내고 있으며, 세부적으로 학교문화예술교육지원사업은 목표 30,672건, 실적 29,181건으로 95.1%, 사회문화예술교육지원사업 목표 127건, 실적 127건으로 100.0%, 강원문화예술교육아카데미 목표 1,009건 실적 1,004으로 99.5%의 달성율을 보이고 있음

- 학교문화예술교육지원사업 중 학교 예술강사 지원사업과 꿈다락 토요문화학교 운영, 강원문화예술교육아카데미 강원문화예술교육 공감마당이 목표달성을 할지 못하였고, 목표 미달성 원인은 홍보기간 부족, 중도 포기자에 대한 관리 미흡, 연습실 대관에 따른 유동적인 교육시간 및 장소 확정 운영, 수회 결석 후 수업진도 미적응으로 인한 이탈 인원 발생 등 목표달성 하지 못하는 원인으로 나타나고 있어 이에 대하여 홍보기간 준수와 교육준비 철저, 중도 포기자 및 이탈인원에 대한 진도관리 등 교육 관리가 필요할 것임

7) 경영성과 - 문화예술 향유사업

① 문화예술 향유사업 계획수립의 적정성

○ 문화예술 향유사업 계획수립의 적정성

- 대관령 국제음악제를 비롯하여, 도민의 날 & 동계올림픽 유치 1주년 기념행사 및 아리랑 유네스코 무형유산 등재기념 축하공연, 대관령야외공연장 개관 축하공연 등의 기획행사와 문화바우처 계획은 강원도 문화사업의 활성화를 도모하기 위하여 사업목적에 근거를 두고 전년도 사업실적을 분석하는 등 실적을 반영하여 사업계획을 수립하였음
- 향후 계획 수립 시 사업 규모, 예산 규모, 시행건수 등 목표대비 계획을 수립하여 체계적이고 가치 있는 문화예술 향유사업이 이루어질 수 있도록 하는 방안이 필요할 것임

② 문화예술 향유사업 성과

○ 문화예술 향유사업 성과

- 대관령 국제음악제 운영은 총 5,809석 중 3,515석을 판매하였고, 연주회 티켓 판매금 198백만원, 음악학교 등록금 수입이 183백만원과 삼성카드사와 14기관의 기부 및 협찬을 통한 협찬비용이 338백만원으로 총 719백만원의 수입이 발생하였음
- 또한 전국적으로 TV보도가 14회, 지역 TV, RADIO 및 신문보도는 109회, 각종 인쇄물 125종 84,900개를 제작 배포하였음
- '12년 문화바우처 사업은 도내 문화소외계층의 문화향유권 신장 및 삶의 질과 도내 문화복지 수준의 향상과 지속발전 가능성의 제고를 목적으로 저소득층 대상(총 111,581명으로 기초생활수급자 62,496명, 법정차상위계층 약 48,635명)으로 하여 총 예산 2,061백만원(문화카드사업 1,465백만원, 기획사업 596백만원)을 집행한 실적이 있음
- 바우처사업은 총 실적 203건으로 11,423명이 참여하여 예산집행이 문화바우처카드사업은 예산 1,465백만원, 집행 1,099백만원으로 75.0%의 실적을

을,, 기획바우처사업은 예산 596백만원, 집행 413백만원으로 71.2%의 실적율을 보이고 있으며, 저소득층 및 문화소외계층의 홍보 미흡과 관심이 부족하여 사업목표를 달성하지 못하여 저소득층 및 문화소외계층에 대한 홍보를 강화하여야 할 것임

8) 경영성과 - 문화유산 조사 및 보존사업

① 문화유산조사 사업의 적정성

○ 문화유산 조사 보존사업 계획의 적정성

- 대규모 토목공사 등으로 인한 매장문화재의 현상변경 및 파과를 예방하고 상시발굴조사 체계 확립하여 사업시행자의 경제적 손실을 최소화하고 긴급한 발굴을 요하는 구제발굴에 있어서 여건의 미비로 인한 졸속 발굴을 방지하고자 유적 발굴조사, 문화재 상시관리, 유물보존처리로 문화재조사 용역수주를 통한 독립채산제의 운영방식을 채택하고 있으며, 문화유산 조사 및 보존이 주요 목적사업으로 연간 사업계획은 주요 목적사업을 수행하고 사업계획을 수립하고 있음
- 문화유산 조사사업의 시행은 정부, 도, 지자체 등 또는 민간업체의 계획에 의해 이루어지므로 현실적으로 재단에 대한 사업목표는 반영하기 어려우나 문화재연구소의 연간 최소 운영비 등에 따라 자체사업 수입 금액은 사업수입예산 1,818백만원, 보조금 수입 550백만원 등 세입 예산을 3,918백만원으로 추정 관리하고 있음

○ 문화유산 조사 사업성과

- '12년도 시·발굴조사 용역건에 대한 검토보고 및 발굴조사계획서 12건, '12년도 지표조사 용역건에 대한 검토보고 11건, 문화재조사 일용인부 수급 계획(안) 1건, '12년 문화재 발굴조사 중장비 임차 단가계약(안) 1건, 강원문화재연구소 지도위원회 구성 계획(안) 1건, 강원문화재연구소 지도위원회 회의 개최 계획 보고 1건, 강원문화재연구소 홍보물 제작 검토보고 1건 등 총 문화재 조사 23건과 각종 보고서 발간 5건으로 사업성과 100%를 달성하였음

② 문화재 돌봄사업계획의 적정성

○ 문화재 돌봄사업계획의 적정성

- 강원도내 국가지정문화재 61건과 비지정문화재 29건, 등록문화재 33건 등 상시보수 유지 관리함으로써 소중한 문화재의 훼손을 미연에 방지하고, 경미한 문화재 훼손 시 신속히 복구하는 사전 예방적 문화재 관리시스템을 구축함으로써 막대한 사후보수 예산을 절감할 수 있도록 자체 사업계획을 수립하고 있음

○ 문화재 돌봄사업 성과

- 문화재 돌봄사업성과는 목표 대비 실적 2,121건 달성을 100%이며, 각 분기별 사업추진 실적을 도에 보고하고 있으며, 총괄 실적보고 및 '12년 문화재 상시관리 활동지원결과보고서를 발간하고 있음
- 문화재 돌봄사업 유지보수 비용 관리의 적정성
문화재 상시관리활동의 교부액은 국비 70%와 도비 30%로 구성하여 유지보수하고 있으며, 대부분 상시관리를 위한 예산(인건비)과 문화재 보수를 위한 자재 구입을 위한 예산으로 편성되어 있음

③ 자체사업수행의 적정성

○ 문화재 학술조사연구용역의 수주 건 및 금액

- '12년도 수주 목표 23건 및 수주금액 목표 2,711백만원을 모두 달성하였으나, 학술조사 누계 수 및 금액에 대한 목표 수립의 근거에 대한 타당성 분석이 필요함
- 또한, 자체경영평가보고서에 준하여 목표를 수립하고 있으나, 문화재 용역은 입찰 및 수의계약으로 수주되고 있고, 각 수주에 대한 금액이 다양하여 수주 건에 대한 목표는 적정하지 않으며, 수주 금액으로 수주목표를 설정하는 것으로 지표 개선이 필요함

2. 한국여성수련원

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십 (2) 윤리경영 (3) 정책준수	(10) 4 3 3	(6.4) 3.2 1.4 1.8
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(9.6) 6.3 3.3
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성 (2) 인사관리의 합리성 (3) 내부평가제도의 합리성	(9) 3 3 3	(4.8) 2.0 1.3 1.5
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(3.4) 1.0 1.9 0.5
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력 (2) 고객만족도 조사 결과	(10) 5 5	(6.3) 2.2 4.1
	공통영역 계		50	30.5
	1. 교육사업 중진	(1) 교육사업의 기획 및 운영의 적정성 (2) 인재 역량 강화 노력	(12) 8 4	(11.4) 7.4 4.0
	2. 문화사업 중진	(1) 여성·가족 문화사업 기획 및 운영의 적정성 (2) 여성·가족 문화사업 활성화	(12) 8 4	(11.4) 8.0 3.4
	3. 홍보 마케팅 활동	(1) 홍보 및 마케팅 활동의 적정성	(5) 5	(3.8) 3.8
	4. 시설운영 및 확대 노력	(1) 시설 운영계획의 적정성 (2) 시설 가동률	(11) 4 7	(8.4) 3.2 5.2
	5. 재정건전성 확립	(1) 자체 사업 비중 확대 노력 (2) 매출 확대 및 운영관리의 적정성	(10) 4 6	(7.5) 4.0 3.5
	사업영역 계		50	42.5
	총 계		100	73.0

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 한국여성수련원은 강원도 공무원 파견 기관장이 경영을 하고 있으나, 기관의 경영활성화 및 재무건전성 확보를 위한 확고한 의지를 표명하고 있음
- 또한 중장기적 발전을 모색하는 한편, 지속적인 개선을 위해 구성원은 물론 외부 인사, 관련기관 및 단체와의 교류를 활발히 하고 있음
- 다만 기관은 지역적 특색을 활용하고자 하고 있으나, 지리적으로 도의 외곽에 위치하고 있어 교육훈련 프로그램 참여자 확보 등에 어려움을 겪고 있는 것이 사실이며, 특히 비수기(봄, 겨울)에는 객실 및 대관 가동률이 현저히 낮아 이를 극복하고자 많은 고민과 방안 모색 중에 있음
- 따라서 위와 같은 환경적 특성과, 조직규모 및 인력을 감안하여 노력과 실천사항을 최대한 반영하여 평가하고자 하였음

2) 우수사항

- 기관장의 경영철학과 경영방침을 명확히 제시함과 동시에 대외활동을 통한 기관의 발전을 위한 노력이 돋보임
- 교육프로그램의 개설, 유지, 통·폐합 등 질적 개선을 위한 노력이 지속적으로 이루어지고 있으며, 특히 시즌별 개선책으로 성수기 프로그램 및 참여자의 다양성과 참여자수의 증가에 따른 프로그램 운영의 다양성을 지향하고 있으며, 비수기에 적합한 프로그램 및 환경적 요소를 결합한 참가 유도 등을 위해 구성원의 고민과 의견교환이 지속적으로 이루어지고 있음
- 더욱이 외부 전문기관의 컨설팅을 통해 중장기전략을 수립하는 등 조직의 발전과 자체사업 확대를 위한 노력이 돋보임
- 프로그램 참여자의 확대 및 홍보를 위해 구성원이 역할 분담을 통해 각 시·군을 방문하여 프로그램 소개와 참여를 독려하는 등 홍보예산 등을 절감하면서 현장을 찾아다니는 노력과 성의를 찾아볼 수 있었음
- 시설물 유지보수 및 예산절감 차원에서 전기설비 개선공사 등으로 전기료를 전년도 대비 11,682천원을 절감한 것은 매우 좋은 사례라고 보여짐

3) 개선사항

- 외부기관과 중장기경영전략을 수립하였으나, 이를 조직운영 및 사업계획에 반영하는 등의 연계성 확립은 부족하여, 컨설팅 성과대비 효과는 미미한 수준이라 여겨지며, 다양한 의견과 내용을 검토하였으나 내부구성원이 만족할 만한 대안수립이 안 되고 있는 점 등은 사안별 문제점을 검토하고 개선안을 구체적으로 명시하여 이행가능성과 타당성을 분석해 볼 필요가 있음

- 내부평가제도는 사업과 관련한 주요지표를 활용하고 있으나, 부서평가에 한정되고 지표 또한 총괄적인 지표만을 관리하고 있어 사업별 목표수립 및 과정, 결과에 대한 균형적인 평가가 이루어져야 할 것임. 이는 위에서 언급한 전체적인 조직발전 대안을 수립하고 있으나 구체적이고 명확한 목표수립이 안 되고 있기 때문에 내부평가에서도 이런 문제가 그대로 나타나고 있다고 볼 수 있음
- 즉 중장기경영전략과 연간 사업계획은 물론, 경영목표와 연계되지 못하고 있어, 내부구성원의 많은 고민과 성실한 실천에도 불구하고 성과로 이어지지 못하는 실정임. 또한 호봉제에 기반한 연봉제에서 순수 연봉제를 도입하여 객관적 평가와 운영으로 성과급을 지급할 수 있는 제도의 개선이 필요함
- 비수기에 운영할 프로그램 개발 등 활성화노력은 있으나, 객실 및 시설 가동률을 개선할 수 있는 방안이 반드시 필요할 것이며, 이를 위해 제도개선부터 운영개선까지 연계될 수 있는 검토가 필요함. 또한 객실 및 시설 등 대상별 가동률 목표를 명확히 수립할 필요가 있으며, 이러한 목표를 달성하는 것도 중요하지만 목표달성 과정에서 나타나는 문제점 등 개선책을 찾고 대안을 수립하는 과정이 체계적으로 운영되어야 할 것임

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 기관장은 “긍정과 배려”를 바탕으로 가족적이고 신나는 직장분위기 조성
과 고객에게 정성을 다하며, 특화된 프로그램 개발에 집중하고자 하는 경영방침을 제시하고 있음
 - 수련원의 현안문제 및 해결노력, 다양한 의사소통을 위해 워크숍, 월례회의 개최 등의 노력을 하고 있으나, 월례회의 실적은 10월부터 12월까지 단 3차례 수행하여 상당히 미흡한 성과라 할 수 있으며, 구체적인 문제
도출과 해결을 위한 과정 및 결과를 확인할 수는 없었음
- 기관의 역량 증진을 위한 기관장의 대내·외 활동
 - 외부언론인 여성신문에 기관의 성과 및 역점 사업 등에 대해 인터뷰를
하였으며, 수련원의 재정 자립을 위해 노력하고자 함
 - 조직구성원 및 이해관계자들에게 기관의 발전적 방향을 제시하고자 하는
활동 및 전달은 주간 및 월례회의에 의하고 있음
 - 조직구성원의 만족도 향상 및 역량을 증진하기 위한 교육프로그램 참여
실적은 많은 성과가 있었으며, 기관장의 대외 활동을 통한 기관 위상 증

진 노력은 관내·외 여성관련 기관방문, 여성포럼 및 특강, 성평등교육협의회, 민관교육협의회, 기념행사, 의회방문 등 약 62건으로 활발한 성과를 이루고 있음

- 또한, 기관장은 수련원의 재정적 자립을 위하여, 이화여대 리더십개발원, 가톨릭대 수(水)치료사업단 등 각 대학을 포함한 22개 유관기관과의 양해각서(MOU) 체결을 통한 사업연계 및 시설 사용 확대를 위하여 노력하고 있음

② 윤리경영

○ 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축 여부

- 윤리경영 실현을 위해 임직원 행동강령을 제정하고 있으나, 장단기 전략 수립은 이루어지고 있지 않으며, 행동강령의 교육, 활용 등 운영 성과는 미흡한 것으로 확인됨

○ 내부 감사시스템 구성운영

- 별도의 감사규정은 없고, 조직구성원에 대한 비리 방지를 위한 구체적 계획은 수립하지 않았으며, 내부감사 제도에 의해 이사회 감사를 실시하고 있음. 다만 이사회 감사 내용 및 결과에 대한 반영 여부는 확인할 수 없었음
- 강원도감사 및 이사회감사를 대체하여 내부감사를 시행하고 있음
- 윤리의식에 대한 점검 및 개선노력은 규정으로서 명시되어 있으나, 실적은 확인할 수 없었으며, 10월 한차례에 임직원 행동강령에 대한 교육을 하였다고 하나 내용 등 실적은 확인할 수 없었음

③ 정책준수

○ 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성

- 국민권익위원회 제도개선 권고이행사항에 대하여 종합관리시스템 구축, 인사투명성제고, 기관운영의 투명성 제고 등에 대하여 총 10건의 권고 이행사항이 있었음
- 권고 이행 중 실적 6건으로 60%의 이행율로 상당히 미흡한 실적으로 세부내역은 종합관리시스템 구축 중 감사인력 직제화는 기시행되고, 지방계약법령 등 자치단체 관련 법령 우선 준용 부문에서는 재무회계관리규정을 '12. 10에 개정하였으며, 인사관리투명성 제고를 위하여, 직원 채용 시 공개경쟁 선발 의무화, 시험위원 구성 시 응시자 외 이해충돌 방지방안강구에 대하여 '12. 10에 관련 규정을 개정, 인사위원회에 외부위원 1/2이상 구성은 기시행되고, 기관운영의 투명성을 제고하기 위하여 기관운영현황 전반에 대한 외부공시 의무화는 '12. 10월에 정관 및 규정을 개정하였음
- 미 실시된 4건은 기관장 및 임원의 공개모집 절차는 정관변경을 실시하

고자 하였으나 강원도의 기관장 공무원 파견의지가 강하며, 인사규정에 미 반영된 3건 (채용 시 최소 공고기간 설정, 면접전형 시 외부위원 과반수 참여, 채용 결정 등 심의 시 대면심의 원칙)은 추후 인사관리규칙으로 정하고자 하였으나 안전행정부의 ‘지방자치단체 출자출연기관 등의 운영에 관한 지침(안)’ 제정에 따른 의견 수렴에 따라 ‘13년으로 이행하고자 연기하였음

- 강원도 행정감사 지적사항 총 9건은 모두 이행되었으며, 세부사항으로 교육실적이 ‘11년도 대비 축소 운영된 경향이 있어 이에 대한 활성화를 요구, 운영비 국비 확보 대책 수립 이행, 시설대관 실적이 저조하여 특별 대책 강구, 시설 사용수익 노력 부족, 대외적인 노력으로 수익 향상 필요, 연도별 수익이 전체적으로 감소 경향에 있어 대책강구 등이 있었으며, 이에 대한 대책을 수립하였음

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

○ 기관의 미션, 비전, 전략, 중장기계획 등의 수립 여부

- 기관의 미션 및 비전은 자체 수립하였고, 이후 외부 전문기관의 컨설팅을 통해 조직구성원의 의견수렴 등을 거쳐 최종확정함
- 기관장의 경영방침은 구체적이지 않아 이를 연계한 비전이라 볼 수 없으며, 중장기 전략 및 계획 수립이 연도별 교육 및 프로그램 운영 목표 외에 체계적이고 구체적이지 못하며, 운영목표 또한 기준 및 목표 정합성을 판단할 수 없었음
- 또한, 외부컨설팅((재)한국여성수련원 경영진단, 한국생산성본부, ‘12.03.31) 경영진단을 통하여 조직발전방안을 수립하였으나, 결과를 사업계획에 반영하는 데는 한계가 있었으며, 이는 컨설팅 과정에서 전략적 목표 설정 및 조직발전방향에 대한 명확한 목표의식의 부족으로 사업관리가 제대로 되지 않았다고 판단됨

○ 비전 및 미션 수립의 적정성

- 사업계획 수립(비전 반영) 후 외부 전문기관을 통해 ‘경쟁력 강화를 위한 경영컨설팅’을 실시하여 비전을 수립하였으며, 조직구성원 및 외부 자문, 환경 분석 등 절차와 의견수렴에 따른 비전을 수립하였음
- 미션 및 비전 수립에 대한 직원 의견수렴을 통해 기존 안을 유지하는 것으로 결정하였으나, 비전전략체계도로서 미흡하며, 비전 및 미션이 설립목적, 핵심사업에 기반 하지 못하며 추상적이고 달성 가능한 내용을 담지 못하고 있음

○ 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성

- 경영전략 수립 시 외부 전문기관이 컨설팅 수행으로 내·외부 환경분석 등 다양한 분석과 방법론에 의한 것이라 볼 수 있음
- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요 핵심사업 등의 대내외 공유
 - 비전, 전략목표 등에 대한 홈페이지 반영 외에 조직구성원이나 이해관계자 및 기관에 대한 공유노력으로 브로슈어, 다이어리, 리플릿 작성에 활용함으로써 공유 노력을 하고 있음

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획의 적정성
 - 주요사업계획에 대한 외부 자문위원회를 개최하여 향후 추진방향을 설정하고 있으나, 명확한 반영사항 등은 확인할 수 없어 실현가능한 계획을 수립하고 있는지 불투명함
 - 사업계획 수립을 위한 조직구성원의 의견수렴은 외부 자문위원회 운영 및 심의 시 병행하여 의견반영이 이루어지고 있으며, 상위 계획과의 연계성 및 Risk 관리에 대한 내용을 확인할 수 없었음
- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 사업별 목표 설정 근거 및 기준을 확인할 수 없으며, 지출예산을 수립하여 프로그램 운영 및 시설을 대관하는 등 중장기 전략에 따른 사업목표와 계획에 따른 절차가 이루어지고 있지 않음. 이는 컨설팅 기관의 컨설팅 결과를 적극 반영하거나 참고하는 등 사후조치가 이루어지지 않는다고 볼 수 있음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 핵심사업에 대한 성과관리를 위한 평가체계는 존재하지 않으나, 월말 사업추진실적에 대해 주간회의 시 미진사항에 대한 토론을 하고 있음
 - 기관에 대한 전략목표의 부재로 경영목표에 대한 성과관리는 이루어지지 않고 있으며, 실적관리에 대한 활용이나 개선안을 반영하지 못하고 연 1회 연말 부서평가 및 개인별 평가에 한정되어 있어 성과목표에 대한 평가체계 구축이 필요함
 - 주요사업에 대한 평가지표, 세부평가항목 및 환류체계가 명확하지 않으며, 부서평가는 대부분 재무적 성과와 교육인원 달성율, 고객만족도에 한정되어 있고 실적은 확인할 수 없었으며, BSC에 의한 성과관리 등 체계적이고 명확한 평가제도 구축이 필요함

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 및 발전 노력

- 사업에 따른 조직 구조 및 인력운영을 위한 적합성 및 타당성 분석, 효율화를 위한 노력은 확인할 수 없었으며, 외부기관의 연구보고서 ‘한국여성수련원 관리운영 및 프로그램 개발’에 준하고 있다고 하나 연차별 지속적인 분석과 검토를 통한 개선 노력이 필요함
- 경영 및 조직진단에 의한 조직운영이 이루어지지 않고 있으며, 이에 따른 조직개편 및 관련규정의 개정, 의사결정 간소화 및 합리화를 위한 실행내용이 없음

○ 조직운영관리 개선을 위한 노력도

- 조직운영관리 개선을 위해 워크숍 및 직원 의견수렴을 하였다고는 하나, 수련원 정체성 정립 사항이 확인 불가능하고, 워크숍은 ‘12년 3월에 수행하였으나, 직원 성희롱 관련 교육 및 개선사항에 지나지 않음

② 인사관리의 합리성

○ 인사관리 규정 준수

- 현재의 직제규정을 준수하고 있으며, ‘12년 무기계약직 채용 당시 외부인사위원 위촉 및 심사로 철저한 관리가 이행되고 있음. 이 외에 인사부조리 감시 및 방지를 위한 시스템 구축이 안 되고 있음
- 인력수급계획은 중장기적으로 전문기관의 연구결과 및 예산 등에 의해 수립하고 있으나, 사업규모, 성과 등 인력수요에 미치는 영향요인 등이 명확하게 반영되지 않고 있으며, 이직 및 퇴직관리를 위한 정비가 이루어지지 않고 있음

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- 직원 역량 개발을 위한 교육 및 훈련 계획은 수립하였으나, 수요 및 니즈 분석 등은 업무연찬 시 계획에 따라 개인별로 신청을 받고 있으며, 교육 등 프로그램 참여 후 만족도 조사 및 결과 반영 등을 확인할 수 없었음
- 직무관련 교육훈련 실적으로 총 직원 수 17명에 대하여 12명이 이수하여 70.6%를 달성하였으며, 인당 교육이수 건수에서도 볼 수 있듯이 직원 간 교육이수 실적의 불균형이 초래되고 있음

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 내부평가제도는 부서별 개인별 평가를 하고 있으며, 근무성적 평정은 능력평정과 태도평정을 각각 60%와 40%로 반영하고 있음. 부서평가 역시 수입금액 달성율, 교육인원 달성율, 예산절감액 비율, 고객만족도에 따라 평가 후 5등급으로 관리하고 있음
- 평가제도에 따라 성과급여를 S등급부터 D등급으로 차등 지급하고 있으며, 성과상여금 지급은 이사회 승인을 거쳐 이루어지고 있어 관리는 잘 되고 있다고 볼 수 있음
- 그러나 평가내용 및 지표, 기준 등은 명확하게 관리가 이루어져야 할 것

이며, 직급별 호봉테이블에 따른 급여체계를 유지하고 있어 연봉제 도입의 필요성이 제기됨

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 내부평가를 위한 지표는 부서별 평가에 국한되고 있으며, 이 또한 개별 부서단위의 평가지표가 아님
- 경영목표 및 전략에 연계되지 않고 있으며, 조직목표와 지표의 연계가 전혀 이루어지지 않고 있음
- 평가지표 설정 시 피 평가부서의 의견수렴 또는 지표설정 방법의 적용 등 절차에 대한 정의와 준수가 이루어지지 않고 있는 등 평가제도가 전반적으로 미흡하며, 현재 관리되고 있는 평가요소(지표)에 대한 개선노력이 미흡함

○ 내부평가 결과 활용의 적정성

- 평가제도는 실적위주의 평가로 이루어지고 있으며, 부서평가 및 근무성적 평정에 따른 성과급여를 지급하고 있음
- 다만 성과에 대한 진단과 문제점 도출 및 개선은 체계적으로 관리하는 등 개선이 필요할 것임

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

○ 정보시스템 운영

- ERP 시스템을 구축하여 예산·회계관리, 인사/급여관리를 운영중에 있으며, 정기적 유지보수를 적절히 수행하고 있음. 또한 정보보호를 위한 계획 수립과 운영을 통해 “개인정보보호협회”로부터 우수사이트로 선정되어 e-PRIVACY 마크 인증을 득함
- ERP시스템 및 홈페이지를 통해 경영공시 및 고객관리도 홈페이지에서 관리되고 있음

○ 정보시스템 개선 노력 및 교육

- 홈페이지에 대한 개선 및 유지보수를 실시한 성과가 있었으며, 입찰에 의한 평가(도청 1명과 내부 4명으로 구성된 평가위원)로 적합하게 수행하였으나, 정보 및 전산교육에 대한 실적은 확인할 수 없었음
- 보안 및 관리자 의식교육 등의 개선노력은 확인할 수 없었으며, 정보시스템에 대한 사용 만족도 등 의견조사는 이루어지지 않고 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

○ 재정수입 및 운용의 효율성

- '11년도 자체수입은 전년대비 약 4% 감소하였으나, '09년부터 '12년까지 자체수입은 점차 증가하고 있는 추세이며, 도 출연금의 감소로 인해 연간 22억원의 운영비를 확보하기 위한 재원 안정화 대책을 마련하고 매출액 증대 및 기금 조성을 위한 노력을 하고 있음
- 잉여금에 대해서도 이사회 의결을 거쳐 기금 또는 기본재산으로 편입하여 관리하고 있으며, 도 출연금이 당초보다 28,000만원이 예산에 반영되지 않아 자체 사업을 통한 예산을 편성하여 운영하였음
- 그러나 경상경비 충당을 위한 노력, 재무구조 및 손익 개선을 위한 계획 및 노력은 확인할 수 없었으며, '12년도 금융상품 운용 실적을 보면 유사 시점에 상품을 가입하였음에도 불구하고 금리가, 3.54%에서 4.06%의 차이를 보였으며 예금이자 수익을 위한 관리강화가 필요함
- 재무회계 담당자에 대한 교육은 감사교육원주관 회계실무자교육 등을 이수하였으나, 계약 및 지출업무의 분리가 이루어지고 있음

○ 예산편성의 적정성

- 예산편성은 지침·기준·규정에 의하여 수행하고 있으나, 경영목표와 연계한 예산 편성이 확인 불가하며, 분기별 주요 사업에 따라 예산집행계획을 수립하여 합리적으로 집행하고 있는지는 확인할 수 없었음

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- '12년도 강원도 정기재무감사에서는 총 6건의 행정처분을 받았으며, 이중 시정이 2건 주의가 4건에 이르며, 규정상에 회계책임자를 선임하여 집행 및 결산관리를 체계적으로 하고 있으며, 세입세출외현금출납원 미지정에 대한 재무감사 지적은 완료됨
- 기타 주요 내용으로는 계약사무 처리의 부적정은 외주용역 시 비목별 산출근거를 명확히 하지 않아 용역비의 적정성을 판단할 여지가 없었으며, 공유재산에 대부료의 분할 납부를 부적정하게 운영하고, 고정자산 관리를 위한 현물조사, 불용 및 폐기 처리 등 대장관리 미흡, 금고검사 미이행, 운전수당 지급 부적정 등에 대한 시정조치는 완료되었음
- 기관의 재무감사 지적사항은 비위사항이라기 보다는 규정의 준수, 교육, 검토 및 결재 등 내부 통제시스템으로 대부분 개선될 수 있는 경미한 내용인 만큼 지속적인 개선활동이 필요함

③ 예산절감

○ 예산 절감 목표대비 달성률

- 예산 절감 목표 수립은 없으나, 출연금 감소와 이에 따른 예산의 긴축정책으로 대표적인 전기료 절약을 들 수 있으며, '11년 대비 총 11,682천원의 절감을 달성하였음. 이는 객실에어컨 전기개선 공사로 객실 키텍과 연

- 동한 조명, 에어컨 자동 전원차단을 통한 절감을 실현하고 있음
- 따라서 예산절감 목표 대비 실적은 기관에서 제시한 전체 예산 대비 실적(예산 미집행 및 잔액) 평가로 대신하며, 전기료 등 예산절감 효과를 인정하여 평가함
- 차후 예산 절감 목표 수립, 구체적인 운영비 절감 항목 및 내용 등 방안 수립이 필요함

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체제 구축 노력

○ 고객서비스 기준 확립

- 고객서비스 기준 및 목표, 계획 설정을 위해, 비전, 미션, 가치에 고객만족을 설정하고 '12년도 사업추진 방향을 설정하였다고는 하나, 이는 경영기획부에 국한되고 있어, 고객만족을 위한 목표 수립 및 계획이 반영되었다고 보기 어려움
- 고객서비스 기준 및 표준은 제정하였으나 이 또한 '12년도 11월 6일로 당해연도의 실적에 의한 실행 및 실적을 평가하기에는 무리가 있음

○ 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축

- 고객관리는 경영정보시스템에서 관리하고 있다고는 하나 실제로 이루어져 있는지 여부는 확인할 수 없었음. 또한 고객지원 담당자를 지정하고 업무분장을 하고 있다고는 하나 업무분장 어디에도 고객지원 및 고객관리라는 분장은 찾아볼 수 없었으며, 실적 또한 확인할 수 없었음
- 고객만족도 조사는 자체적으로 수행하고 있으며, 경영기획부의 대관이용만족도, 교육연수부의 교육프로그램 만족도, 문화사업부의 만족도 조사를 수행한 실적이 인정됨

○ 고객만족도 조사결과의 고객만족경영체제 개선에의 반영

- 자체적인 고객만족도 조사는 이루어지고 있으나 결과의 반영은 확인되지 않고 있음. 즉 만족도에 따른 프로그램 개선, 강사 질 개선, 내부평가제도와의 연계 및 성과급 지급, 사업계획 수립 등에 활용하고 있음

② 고객만족도 조사 결과

○ 고객만족도 지수

- 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 즉 대관이용자, 프로그램 이수자 등 100여명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 78이 응답하였으며, 만족도 결과는 5점 만점에 4.1점으로 자체 만족도 지수 4.4점에 다소 못미치는 정도임
- 그러나 자체만족도 점수에 큰 편차는 발생하지 않아 만족도 조사에 대해

서는 대체로 신뢰할 수 있다고 판단됨

6) 경영성과 - 교육사업증진

① 교육사업의 기획 및 운영의 적정성

○ 교육 수요조사 및 프로그램 개발 노력

- 교육프로그램의 개발을 위한 수요조사는 '10년도부터 강원도 및 18개시군을 대상으로 하는 면담에 의한 조사를 실시하였으며, '12년 이전에는 외부 용역 및 공동참여, 자체 자문회의를 거쳐 과정을 개설하였음. 그러나 평가당해연도인 '12년에는 예산절감 및 예산확보의 어려움으로 인해 외부 용역 등의 실적이 없었으며, 자체 수요조사를 위한 자문, 계획, 보고 내용이 없는 것으로 확인됨
- 다만 사업부서별 공무원 역량교육 및 시·군 기관사회단체 교육(수탁교육)에 대한 홍보 및 모집 등의 노력을 하고 있어 '12년도에는 자체 모집을 통한 교육과정이 개설 운영되었음
- 신규 교육프로그램은 '11년도 8건 대비 5건으로 전년도 실적의 62.5%에 불과하며, 신규 프로그램 개발보다는 기존 프로그램을 유지하고자 하고 있으며, 이는 그동안의 많은 프로그램 운영 등에 따라 성과분석 등을 통한 선택과 집중으로 프로그램의 정리와 더불어 비수기에 수행할 수 있는 프로그램의 개발과 운영에 집중하고자 하는 결과로 인정됨
- 강원도 인재개발원의 무료교육과 경쟁해야 하는 상황에서 공무원 교육은 교육비 및 출장비 등 지역적 한계에 봉착하고 있어 이에 대한 철저한 방안이 마련되어야 할 것임

○ 교육프로그램 운영 및 실적

- 교육프로그램 운영 노력을 보면 총 66회 운영계획 대비 100% 실적을 보이고 있으나, 교육프로그램 참여자 수에 대해서는 2,490명 목표에 2,150명이 참가하여 전체적으로 87.03%의 설적을 달성하였음. 이는 외부고객의 Needs 등에 따라 프로그램 수를 운영하는바 운영되는 프로그램별 수요자는 감소할 수 있는 여지가 있음
- 프로그램 유지 실적은 총 20개 과정 중 15개 과정을 유지하고 1개 과정을 개선하였으나, 유지를 위한 내용 및 노력에 대한 실적은 확인할 수 없었음
- 강사 Pool제 운영은 안 되는 것으로 보이며, 다만 프로그램 운영 시 강사의 초빙 등에 의해 운영되고 있는 바 이를 적극적으로 관리 운영하여 지속적인 프로그램의 운영과 강사확보 등 효율성과 교육품질 제고를 위한 노력이 필요할 것임

○ 교육운영 결과에 대한 평가 및 환류 체계의 적정성

- 교육만족도 조사는 자체적으로 수행하고 있으나, 이를 근거로 한 결과 활용, 환류체계 및 실적은 확인할 수 없었음

② 인재 역량 강화 노력

○ 교육사업 실무자 역량강화의 적정성

- 교육사업 실무자에 대해 ‘교육사업 실무자 역량강화’ 프로그램 등에 11개 기관에 총 29회 교육을 이수하여 ‘11년도 15회, 2010년도 11회 보다 높은 실적으로 나타내고 있어 실무자 역량강화를 위한 노력이 돋보임
- 교육사업 실무자는 총 3명으로 ‘11년도 총 2,280명의 교육실적을

○ 강사관리 및 운영의 적정성

- 교육프로그램의 원활한 운영을 위해 현재 ‘리더십’, ‘성평등’, ‘전문영역’ 등 분야별로 총 256명을 관리하고 있으며, 강사운영규정(지급수수료지급규칙, ‘09.04.01 제정, ’12.04.19 개정) 프로그램 운영규칙을 구비하여 운영되고 있음

7) 경영성과 - 문화사업 증진

① 여성·가족 문화사업 기획 및 운영의 적정성

○ 여성·가족 문화사업 수요조사 및 프로그램 개발 노력

- 교육 수요조사는 매년 1~2월에 전국 111여개의 지자체를 대상으로 하고 있으며, 지자체별 예산을 파악하여 홍보 및 마케팅을 하고 있음
- 예산문제로 인해 외주에 의한 수요조사는 할 수 없으나, 나라장터의 교육 위탁사업 등을 검색 사업에 적극 활용하고 있음
- 또한 신규 교육프로그램을 개발하고 있으며, 전년도 신규프로그램개발 1건 대비 ‘12년도는 3건을 개발하였음

○ 여성·가족 문화사업 프로그램 운영 및 실적

- 프로그램 운영 목표건수 58건에 참여자 목표 수 3,248명 중 총 40건에 3,748명이 참여하여 실적은 113.8%에 달함. 이 성과는 목표건수를 달성하지는 못하였으나, 그만큼 참여자수가 많았으므로 실적에 도움이 되었던 것으로 확인되어 목표건수를 달성하기 위한 노력이 필요하며, 문화사업의 특성 상 프로그램의 참여 호응도 및 인기에 따라 이루어지고 있으므로 외부고객의 요구에 따른 수행건수는 많은 반면 참여자수는 적은 것으로 파악됨
- 프로그램의 개선 및 유지를 위해 매 교육 시마다 설문조사를 실시하고 있으며, 차기년도 사업계획 수립 시 반영하고 있음
- 다만 월별 교육수행 건수 및 참여자수를 보면 편차가 상당히 심하여, 비수기의 교육활성화를 위한 전략적 대안 모색이 절실하며, 이를 통해 매출

및 수련원의 운영 활성화에 기여해야 할 것임

- 여성·가족 문화사업 운영결과에 대한 평가 및 환류체계의 적정성
 - 프로그램 만족도 조사 결과는 교육평가의 교육운영과 강사(현장학습), 시설평가를 하고 있으며, 이를 바탕으로 조사결과 낮은 평가를 받은 항목 또는 강사에 대해 향후 교육 프로그램 설계 및 강사 섭외에 반영하고 있으며, 여름 가족 휴양캠프 결과보고에 의해, 평가 및 개선점 분석 후 차년 계획에 적극 반영하는 등 환류 노력이 돋보임

② 여성·가족 문화사업 활성화

- 여성·가족 문화사업 브랜드 가치 제고 노력
 - 여성·가족 문화사업 고정고객의 유지를 위해 교육 이수자에 대한 홈페이지 가입 유도과 기관·사회·단체 관리 등이 노력을 하고 있음
 - 이를 통해 홈페이지 가입 회원수 1,300명을 확보하고 있으며, 문화사업 관리회원 1,800여건을 확보하는 등 노력이 있었음. 그러나 수련원 운영기간 및 프로그램 운영, 참여자 수 대비 DB가 상당히 적은 수에 불과하나, 저소득층 및 고령자 등은 홈페이지 회원가입이 어려운 현상에 의한 것으로 확인됨
 - 실무자의 역량 개발을 위해 비수기를 활용한 전문기관의 교육에 참여시키고 있으나, 3명에 대해 총 6건에 불과하며 2명에 각 1건의 실적으로 실무자 역량강화 노력이 더욱 강화해야 할 것임
- 여성·가족 문화사업 협력기관 구축 및 체계적 관리의 적정성
 - 안정적이고 원활한 교육운영을 위해 동해안 인근의 교육 및 체험을 위한 MOU체결이 총 10건으로 코레일관광개발(주) 등과 교류협력을 이루고 있으며, 일반협력기관과도 협력기관을 구축하고 있음

8) 경영성과 - 홍보마케팅 활동

① 홍보 및 마케팅 활동의 적정성

- 홍보매체 활용의 다양화
 - 기관 및 프로그램의 홍보를 위해 일간지, 홍보인쇄물, 달력 및 수첩 제작, 홍보 기념품 제작 등을 활용하고 있으며, KT-biz의 단체 메일 등을 통해 프로그램 안내문을 발송하고 있음
- 홍보확대 노력
 - 홍보를 위한 교육안내서 제작 배포, 홍보용 브로슈어 제작, 홍보용 리플렛 제작, 기관 홍보용 초충도 손수건 제작, 홍보용 다이어리 제작 배포, 홍보용 수첩 제작 배포, 홍보용 달력 제작 배포, 홍보용 연하장 제작배포, 여성신문사 등 기관홍보 광고를 하는 등 많은 노력이 있었음

- 이러한 홍보 노력이 어느 정도의 성과 및 유효성이 있는지 자체적인 분석과 강화 방안 등이 구체적으로 관리되어야 할 것임

9) 경영성과 - 시설운영 및 확대 노력

① 시설 운영계획의 적정성

○ 시설 이용계획의 적정성

- 교육 특성 상 일정 확정이 안 되는 문제가 있어 시설의 계획적 운영은 어려운 점이 인정되며, 여름 성수기 객실 운영 계획은 이루어지고 있으나, 비수기 객실 운영계획이 전략적으로 이루어지는 등 시설 운영 활성화를 위한 노력이 필요함

○ 시설 유지보수 노력 및 운영의 적정성

- 시설의 안전관리 및 쾌적한 시설환경을 위한 유지보수는 연간 계획에 의하며, 중·장기 사업계획을 근간으로 하는 운영이 이루어지고 있음
- 그러나, 냉난방 장치 등 유틸리티에 대한 관리 계획이나 실적이 확인되지 않았으며, 유지보수 계획 및 운영을 통한 대형사고 예방, 보수비용 절감 등의 노력이 필요함

② 시설운영 가동률

○ 시설 가동률

- 보유한 객실은 총 54실로 연간 총 가동 가능 수는 5,697실로, 2012년 가동률은 28.9%임. 이는 '11년 가동률의 29.7%로 2.7%하락하였음
- 수련원의 교육시설은 대강당, 다목적실, 중형강의실, 소형강의실이 있으며, 각 시설에 대한 가동률 실적은 대강당이 2.7%, 다목적실이 18.5%, 중형강의실이 17.2%, 소형강의실이 8.9%이며, 이는 '11년 대비하여 대강당이 2.5%, 다목적실 15.5%, 중형강의실 17.6%, 소형강의실 5.4%로 강의장 사용이 점차 늘어나고 있음
- 교육시설에 대한 실적을 보면 다목적실이 가장 높은 가동률을 기록하고 있으며, 대강당의 가동률이 가장 낮은 결과를 보이고 있음
- 전체적으로 객실 및 교육시설에 대한 가동률을 증대시킬 수 있는 전략적 대안 모색과 이를 통한 자체수입 증대 노력이 더욱 필요할 것이며, 특히 비수기 활용 증대 방안이 시급히 수립되어야 할 것임

10) 경영성과 - 재정건전성 확립

① 자체 사업 비중 확대 노력

○ 교육사업 확대 노력

- 자체 위탁교육사업, 민간, 공무원 대상 자체 사업 비중 확대를 위한 노력을 하고 있으며, 교육문화가족 대상 대관실적을 증대하기 위한 노력을 하고 있음
- '12년도 기관·사회단체를 대상으로 38회 1,345명을 유치하였으며, 인재개발원의 퇴직예정 공무원과정의 이관과 탄광지역주민 한마음 교육과정도 2년 연속 수주하는 등 그 노력이 인정됨
- 교육사업 확대를 위한 직원의 고객방문 활동, MOU 체결기관의 시설이용 활성화 방안 마련이 이루어지고 있고, 기 대관 이용기관 및 단체에 대한 담당자 지정제로 집중 관리하고자 하는 노력은 인정이 되나, 그 수가 인당 1개 기관으로 상당히 미흡하여 자체사업 확대에 미치는 영향이 미흡하다 할 수 있을 것임

② 매출 확대 및 운영관리의 적정성

○ 매출 목표달성률

- 교육 등 자체사업, 대관실적 등을 통해 매출확대 노력을 하고 있으며, 이로 인한 매출 목표달성률은 102.5%로 목표 금액 2,389백만원을 초과한 2,448백만원에 해당함

○ 시설 유지보수의 적정성

- 에어컨 세척관리를 통한 냉·난방 효율향상으로 에너지 절감 및 고장으로 인한 보수비용을 절감하고 있으나, 비용 절감노력을 위한 세척회사 선정시 비교견적으로 외주금액 절감이 필요할 것이며, 연중 계획에 따라 예상 비용 대비 집행 절감 노력과 구체적인 목표설정이 필요할 것임

3. 강원인재육성재단

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10) 4	(7.6) 2.8
		(2) 윤리경영	3	1.8
		(3) 정책준수	3	3.0
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(10.0) 6.5 3.5
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	(9) 3	(4.6) 2.0
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.4
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	1.2
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(3.4) 0.8 2.1 0.5
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10) 5	(6.7) 2.7
		(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.0
	공통영역 계		50	32.3
	1. 학사운영 제도	(1) 학사운영 계획 수립의 적정성	(25) 15	(23.5) 13.5
		(2) 학사 제도 및 운영 개선 노력도	10	10.0
	2. 미래인재 육성계획의 적정성	(1) 미래인재 육성 계획 및 운영의 적정성	(15) 10	(13.5) 8.5
		(2) 미래인재 육성 실적	5	5.0
	3. 기금조성 확대노력	(1) 재단 운영기금 및 미래인재 육성기금 확대 노력	(10) 10	(9.0) 9.0
		성과영역 계		50
총 계			100	78.3

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 강원인재육성재단은 강원도 출신 대학생에 대하여 서울 인근 대학의 수학편의를 제공하기 위해 학사를 운영하고 있으며, 다양한 분야의 우수자질을 갖추고 있는 미래인재 발굴 및 지원을 위해 다양한 제도의 운영과 활성화를 위해 노력하고 있음
- 강원도 출신 대학생에 대한 서울 인근 대학의 수학편의를 제공한다고는 하나 서울 내 지리적 여건으로 인해 통학거리 및 시간상의 제약이 있으나, 저렴한 학사비로 인해 많은 학생이 이용을 원하고 있어, 설립목적 및 취지에 부합한다고 볼 수 있음
- 강원도의 재정적 여건이 마련된다면 서울 내 지리적 환경을 고려한 제2의 서울 학사 운영방안도 고려해 볼 수 있는 좋은 방법이라 할 수 있을 것임

2) 우수사항

- 학사생 모집을 위한 절차 및 방법을 구체적으로 설정하여 운영하고 있어 대내외적으로 신뢰할 수 있는 제도의 확립과 운영이라고 판단되며, 학사생 모집성과도 수용가능 인원을 충족하고 있음
- 또한 학사운영 및 학사생 관리에 있어 수시로 학사생의 의견을 수렴하는 등 지속적으로 개선하고자 노력하고 있으며, 시설의 노후화 및 안전과 관련하여 점검과 유지보수를 통해 쾌적한 환경을 유지하고자 노력하고 있음
- 미래인재육성 및 지원에 있어 다양한 분야의 우수자질을 갖추고 있는 미래인재 발굴 및 지원을 위해 다양한 제도의 운영과 활성화를 위해 노력하고 있으며, 특히 수혜자와 학사생간의 활발한 교류활동을 위해 노력하고 있음
- 기금 운영과 관련하여, 운영기금과 미래인재육성기금 확보를 위한 중장기적 목표설정과 이행으로 목표를 달성하고 있으며, 중장기적 목표달성을 위한 계획을 수립하는 등 재정확보노력이 돋보임. 특히 설립 후 과거 30년간 3,042백만원이던 운영기금은 현재 5,642백만원으로 약 2,600백만원을 확충하는 등 시·군 방문 등을 통한 기금 확보 노력을 하였음

3) 개선사항

- 기관의 발전지표를 운영하는 것은 목표관리를 위한 것으로 긍정적이나, 중장기 경영계획에 의한 기관 성과지표 개발 및 성과평가가 구체적으로 이루어져야 할 것임. 기관의 경영목표와 부서 또는 사업별 성과를 관리할 수 있도록 성과지표를 개발하여 단계별 성과달성정도와 문제해결 등의 노력을 통해 연간 성과달성에 대한 평가가 이루어질 수 있는 평가제도의 확립이 필요함

- 내부평가에서는 개인별 1,2차 평가로 이루어지고 있으나, 2차 평가 비중이 30%로 높고 평가내용이 구체적으로 명시되지 않아 2차 평가에 의해 평가결과가 좌우될 수 있는 문제가 있어 이점은 빠른 시일 내에 반드시 개선되어야 할 점임. 또한 구성원에 대한 호봉제를 연봉제로 전환하여 성과중심의 보수와 성과급을 지급하는 것이 바람직하며, 현재의 성과급 운영의 가치를 확대할 수 있는 방안임
- 기관의 기금확충노력으로 도비출연금을 줄여나가고자 하나, 기금 확충방안은 구체적으로 기금 목표달성 및 정도에 따른 영향도 등을 파악하여 관리함으로써 기금확보가 안될 경우 이에 대한 계획 대비 개선안은 무엇인지 단계별 목표관리를 위한 대안이 수립되어야 할 것임
- 내부규정 상 펀드 등을 운영할 수 있도록 되어 있으며, 이로 인해 파생결합증권 등 펀드에 투자하여 고금리 수익을 올리고 있으나, 원금 손실이 우려되는 상품 운용은 근본적으로 제한하는 것이 바람직할 것임
- 학사비 입금 통장과 지출통장을 구분·운영 하는 것은 바람직하지만 학사비 통장에서 지출통장으로 필요 시 수시로 입출금을 하고 있으나, 내부결재 시 이 과정에서 학사비 통장의 잔고를 직·간접적으로 확인하지 않고 있어 계좌이체 후 결재과정에서 잔액확인을 반드시 통장사본에 의해 이루어져야만 사고를 미연에 방지할 수 있을 것임. 이는 내부통제시스템이 잘 작동할 수 있도록 하는 최소한의 방지책이라 할 수 있음

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 상임이사의 경영방침은 행복한 강원도를 선도할 글로벌 인재육성이라는 목적 아래, “고품격고능률을 지향하는 학사운영”, “글로벌 시대를 선도하는 미래인재육성”, “변화에 부흥하는 발전적 재단운영”을 제시하고, 각 사무실에 게첩하고 있으며, 각종 보고서에 수록하는 등 경영방침을 명확히 설정하여 전달하고 있음
 - 최초 재단설립 시 강원도 설립조례가 아닌 “공익법인 설립운영에 관한 법률”에 의거 설립되어, 정체성이 모호하고 도 재정지원의 근거가 미흡하였으나, “설립 및 지원조례”(강원도 조례 제3595호, 2012.11.02. 제정, 시행 2012.11.02. 시행) 제정으로 재단의 정체성 확립, 도비의 안정적 지원근거를 마련하였음

- 재단운영 여건의 분석과 인재육성의 가시적인 성과에 대한 기대확산을 통하여 강원학사 입사경쟁력 확보 및 미래인재육성기금 확충, 육성인재의 수혜에 대한 가시적 보은을 유도하는 등 대응방향을 설정하고 있음

○ 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력

- 재단은 주간, 월간 업무회의를 실시하고 있으며, 업무회의의 주된 내용은 확인할 수 없었음
- 대외 활동으로 재단 시책을 설명하고, 재단 업무보고 및 협의, 타 육성재단의 벤치마킹(순천인재육성재단, 전북인재육성재단, 충북인재양성재단 등), 운영기금 확충을 위한 계획 및 추진, 도의회 업무협의, 예산확보 추진 등 인재육성 및 인재의 역량을 확보하기 위하여 노력하고 있음
- 직원의 역량 개발 및 증진을 위하여 직무교육 이수(4개 과정 5명 이수), 화재예방 응급구조 교육(16명), 업무역량을 강화하기 위한 자체 교육(기획 및 보고요령)을 실시하여 직원의 역량개발을 위하여 노력하고 있음
- 조직 구성원 만족도 향상을 위하여 체력단련의 날, 생일축하 프로그램 운영, 국제 박람회 견학, 맞춤형 복지제도 운영 등을 실시하고 있으나, 구성원의 만족도 향상도는 파악하기 어려움

○ 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력

- 주간, 월간 업무보고회를 시행하여 의사소통의 장을 마련하고 있으며, 개인별 건의 사항을 수렴하여 개선을 해 나가고 있으며, 다문화가정 특례입사제, 타임캡슐 매설, 사생 생일 이벤트 등을 시행하는 등의 노력을 하고 있음

② 윤리경영

○ 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축

- 임직원 행동강령('09.03.20 제정)을 운영하고 있으며, 업무추진비 집행지침을 제정('09.03.13)하여 업무추진비 집행원칙, 집행대상 및 집행한도 등을 정하여 시행하고 있어 투명경영을 위한 경영시스템을 구축하고 있음

○ 내부 감사시스템 구성 및 운영

- 재단은 감사 2명을 선임(강원도 여성청소년가족과장, 공인회계사)하여 운영하고 있으며, 매년 6월 이전에 재단운영 전반에 대하여 감사를 실시하고 있음
- 또한 재단의 홈페이지 내 “클린존”을 운영하고 있으나 현재까지 외부 이해관계자의 등 민원, 고객 불만사항이 접수된 바는 없음

○ 윤리의식 점검 및 개선노력

- 행동강령 교육을 정기적 계획 하에 실시한다고 하였으나, 실적 등 교육결과자료는 확인할 수 없었음
- 그러나 각종 도급계약 체결 시 청렴이행 각서를 징구 하는 등 계약관련

하여 대내·외적으로 윤리의식을 확립하고자 노력하고 있음

③ 정책준수

○ 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성

- 강원도 권고이행사항의 이행실적은 3건으로 100% 달성하고 있으며, 세부 내용으로 장애인 및 국가유공자 우대, 기초생활수급자 우대, 정부의 금연 시책 적극호응, 실내금연계획 수립 추진 등으로 강원도 및 정부의 정책준수를 잘 이행하는 것으로 나타나고 있음
- 국민권익위원회 권고사항 23건 중 해당사항이 10건으로 무도 이행하였으며, 세부사항으로는 종합관리시스템구축으로 감사인력 직제화 및 지방예약법령 등 자치단체 관련 법령 우선 준용, 인사운영투명성 제고에 있어 기관장 및 임원은 공개모집절차를 통해 선임, 직원채용 시 공개경쟁 선발 의무화, 임직원 채용 시 최소 공고기간 설정, 면접 전형 시 외부위원 과반수 참여 의무화, 시험위원 구성 시 응시자와의 이해충돌 방지방안 연구, 인사위원회 외부위원 1/2이상 구성, 채용결정 등 심의 시 대면심의 원칙과 기관운영의 투명성 제고를 위하여 기관 운영현황 전반에 대한 외부 공시를 의무화하도록 하고 있으며, 이에 해당되는 사항은 기시행되고 있음
- 또한 '12년 감사결과 지적사항은 미래인재 지원사업 홍보 미흡에 대한 지적사항이 있었으며, 이에 따라 미래인재 지원증서 수여식을 개최하여 지원금을 지급하는 등 후속 이행조치도 준수하는 것으로 확인됨

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

○ 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부

- 기관의 역할과 책임을 명확히 할 수 있는 임무를 표현할 수 있는 미션과 기관이 지향해야 할 미래의 모습을 표현하는 등의 비전을 수립하지는 않았으며, 중장기적 전략을 수립하지 않았음. 단지 3대 경영방침에 의해 발전지표를 수립하고 있음

○ 비전 및 미션수립의 적정성

- 비전 및 미션을 수립하지 않았으며, 재단의 설립목적 및 경영방침에 따라 조직에 대한 비전을 제시하고, 미션을 수행함으로써 조직의 정체성 확립과 발전적 방향성을 확립해야 할 것임

○ 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성

- 비전, 전략목표 및 과제는 수립하지 않았으나, 재단의 운영현황 분석 및 타 재단의 벤치마킹 등으로 재단의 발전지표를 수립·운영하고 있음
- 다만 발전지표 수립 시 조직구성원의 의견을 수렴하였다고 하나, 실적은

확인할 수 없었음

- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유
 - 재단의 비전, 전략목표 및 전략과제 등은 없으나, 발전지표 및 운영방침에 대한 대내·외 공유를 위해 사무실 게재, 재단 달력을 제작하여 운영목표와 방침 등을 수록하여 임직원 및 숙우회원, 자매결연 단체 등에 배포하는 등의 노력을 하고 있음
 - 또한 재단 홈페이지 외에 미래인재 및 숙우회와의 Facebook 운영, 강원학사 사이월드 클럽 등을 운영하여 공유하고 있음

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성
 - 발전지표의 목표를 달성하기 위한 사업계획 및 실행계획 수립은 환경분석과 당해연도 사업시행 결과분석을 통하여 차기년도 계획수립에 반영하여 분야별로 계획을 수립하고 있음
 - 사업은 학사운영 9개사업 43건, 인재육성 5개 사업 15건, 재단운영 6개사업 20건 등으로 구체적인 계획을 수립 운영하고 있음
- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 각 단위사업별 소요예산을 편성하여 관리계획을 수립하고 업무분장을 통하여 연도별 주요업무 추진계획을 수립 및 관리·시행하고 있음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 연도별 주요업무 추진계획을 근거로 하여 성과관리 및 평가체계를 구축하고, 성과 분석과 성과 환류시스템을 적용하여 차기년도 계획수립시 반영하고 있음

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 재단의 조직은 1처 2과로 정원 11명에 현원 11명으로 운영되고 있으며, 이는 타 시·도 장학시설 현황 및 관리실태를 분석(재단 조직 및 인원의 적정성 검토, '12.12.07실시, 결과반영은 '13.02)하여 조직개편에 분석결과를 반영하고 있음
- 조직운영관리 개선을 위한 노력도
 - 조직화합 및 복지향상을 위해 관련 프로그램(체력단련의 날 행사, 생일 축하 프로그램 운영, 전직원 여수박람회 관람, 맞춤형 복지제도 개선, 수시 직원회식 개최 등)을 운영하고 있음
 - 대·도민 봉사활동은 연간 2회로 홍천군 해뜨는 집 사회복지시설 재활봉

사에 직원4명, 사생 18명이 참가하였으며, 독거노인 등 4가구 사랑의 연탄 배달에 직원 2명, 사생 33명이 참여하는 등 조직 운영에 있어 대외 이미 지제고에 노력하고 있음

② 인사관리의 합리성

○ 인사관리 규정 준수

- 평가 당해 연도에는 채용, 승진, 전보 등의 인사요인은 없었으며, 직원의 근무평가 및 평가에 대한 보상은 규정을 준수하여 운영하고 있음

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- 주요업무계획에 의거하여 교육계획을 수립·수행하고 있으며, 교육실적은 71.4%로 전직원에 대한 교육이 이루어지고 있지 않아 교육을 확대 운영 할 필요가 있음
- 직무관련교육과 전문교육을 진행함으로써 교육 수료증으로 그 실적을 확인할 수 있었으나, 교육 이행에 대한 통계관리, 개선사항 등에 대한 환류는 이루어지지 않고 있음

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 상임이사는 고정급제 연봉제를 채택하고 있고, 기타 직원은 근무연수에 따른 호봉제를 운영하고 있으며, 근무성적평가 결과에 따른 성과상여금을 지급하고 있음
- 합리적 보수관리를 위한 성과연봉제 도입을 검토할 필요가 있으며, 이에 걸맞는 평가지표에 의한 평가 등 내용과 절차에 있어서도 개선할 필요가 있음

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 내부평가 규정은 지방공무원 보수 등에 관한 지침을 준용하여, 담당과장의 1차 평가와 기관장(상임이사)의 2차 평가로 운영되고 있으며, 평가내용으로 근무실적은 실적의 질, 실적의 양, 적시성, 업무개선도를 평가하며, 직무수행능력은 정보화 능력, 업무숙지도, 판단력, 기획력, 추진력을 평가하고 있어 평가내용 및 기준이 모호하여 평가의 신뢰성을 확보할 수 없어 객관적인 성과지표의 운영이 필요함
- 더욱이 근무실적 40%, 직무수행능력 20%, 직무수행 태도 10% 등 70%에 기관장평가 30%로 운영되고 있어 1,2차 평가로 인한 검증 및 신뢰성 확보 차원이 아닌 전체적인 평가를 결정할 수 있는 매우 불합리한 구조로 평가방식의 개선이 필연적이라 할 수 있음

○ 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력

- 평가결과에 따라 상여금을 차등 지급하고 있으며, 소수의 인원으로 인하

여 평가에 대한 불만족은 없는 것으로 나타남

○ 내부평가 결과 활용의 적정성

- 평가결과에 따라 성과상여금을 차등 지급하고 있으나, 향후 개선방안이나 성과에 대한 환류는 이루어지지 않고 다만 성과급 지급에 따라 개인별로 인지할 수 있다는 정도로 관리되고 있음

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

○ 정보시스템 운용

- 재단 홈페이지 겸 인트라넷을 구축하여 학사 운영현황, 숙우회 현황, 미래인재 D/B관리 등을 하고 있음
- 경영공시, 공지, 공고 등을 홈페이지를 활용하고 있으며, 홈페이지를 통하여 사생등록, 사생 외박관리 등 사생을 관리하고 있음

○ 정보시스템 개선 노력 및 교육

- 정보보안을 위해 강원도 서버를 이용하고, 홈페이지 내 설문조사 시스템을 구축하고 사생 등을 위한 My Page를 운영하고 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

○ 재정 수입 및 운용의 효율성

- 재단의 수입은 자체수입과 기금운영수입으로 구분되며, 자체수입은 전체 수입금의 42.4%를 차지하고, 이자수입과 학사비 수입, 전입금 등으로 구분 운용되고 있음
- 출연금 및 기금은 은행의 적립상품에 가입하여 대우증권 파생결합증권 연 수익률 6.0% 등을 운영하고 있으나, Risk 관리차원에서 원금 손실이 우려되는 상품 가입은 가급적 회피하는 것이 바람직 할 것임
- 운영기금의 확충을 위해 강원도내 18개 시·군과의 협조로 기금 출연을 요청하고 있으며, 이에 따른 실적 대비 시·군의 추천을 받아 사생을 선발하는 등 운영기금 확충 노력을 하고 있음

○ 예산 편성의 적정성

- 예산은 관련 규정에 준수하여 편성하며, 보수·복리후생 및 업무추진비 등 기준경비를 준수하고, 세입 범위내에서 편성하고 있음
- 집행은 과목별 예산 범위내에서만 집행하고 집행 시 사전 품의 후 집행과 일정금액이상인 경우 국가조달시스템을 활용하여 전자입찰에 의하여 시행하고 있음

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- 회계전담인력을 지정운영(재무회계 규정 3조)하여 회계관계 임직원 관직

으로 지정하고 있음

- 지방자치단체 세출예산집행기준에 준용하여 회계처리를 시행하고 있으며, 자체 업무추진비 집행지침을 제정하여 시행하고 예산회계프로그램 “더존” 시스템을 구축하여 세입세출예산을 운영하고 있음
- 또한 매 회계연도 종료 후 결산감사를 수감하여 회계 관리의 투명성제고를 위해 노력하고 있음

○ 급여 관리의 적정성

- 지방공무원 보수규정에 따라 급여를 지급하고 있으며, 지방공무원 보수규정에 준하여 성과급을 4등급으로 구분하여 산정하고 개인별 근무실적을 평가하여 등급별로 성과급을 차등지급하고 있음
- 퇴직충당금 적립은 수익성과 안전성을 고려하여 1년 단기 금융상품으로 적립·관리하고 있음

③ 예산절감

○ 예산 절감 목표달성률

- 연간 예산절감 운영계획을 수립하여 실행예산을 편성하여 시행하고 있으며, ‘12년도 절감실적은 78백만원으로 목표대비(목표 62백만원) 125.8%로 초과달성하였음
- 실행예산 편성 시 최대한 긴축운동을 하고자 기준경비를 제외한 일반경상비 평균 15%절감 운영, 여비는 실제 출장일수 인원기준으로 집행, 업무추진비 최대한 집행을 억제하는 등 예산절감 노력을 하고 있음

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

○ 고객서비스 기준 확립

- 고객위주, 고객중심, 고객만족 제고 등에 대한 운영계획은 수립하고 있으나, 고객서비스 현장 및 이행기준 등은 수립하지 못하고 있음

○ 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축

- 고객관리를 위한 고객지원 전담직원으로는 사생관리를 위한 사감에 의해 이루어지고 있으며, 고객서비스 개선을 위한 자체 설문조사를 실시하여 차기년도 사업계획에 반영하고 있음

○ 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영

- 고객만족도 조사 결과는 개인성과보다는 재단의 성과로 반영하고 있음

② 고객만족도 조사 결과

○ 고객만족도 지수

- 고객만족도 지수 산출을 위하여 재단의 학사생, 미래인재 등 100여명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 83명이 응답한 결과 5점 만점에 4.0점으로 나타남

6) 경영성과 - 학사운영 제도

① 학사운영 계획 수립의 적정성

- 사업계획 수립의 적정성
 - 각 분야별 사업목표를 달성하기 위하여 세부적으로 연간 사업계획을 수립하여 시행하고 있으며, 이는 발전지표에 근거하고 있음
- 학사생 선발제도의 적정성
 - 강원학사 설치 및 운영 규정에 의거하며, 면접 및 사정위원회를 거쳐 최종적으로 학생을 선발하고 있음
 - '12년도 실적은 경쟁률 1.8:1이며, 선발목표달성률은 100%임
- 학사생 운영관리의 적정성
 - 학사생 운영관리 규정을 준수하고, 대학의 학사일정에 준하여 운영하고 있음
- 학사비 징수제도의 적정성
 - 학사생의 부담금 납부 편의와 징수편의를 도모하기 위하여 계좌 납부제 외에 CMS 자동이체제도를 도입함
 - 학사비 징수금액의 산정과 타시도의 학사비 징수금액의 형평성을 비교하여 학사비 인상 또는 학사비 인상 동결 등을 계획적으로 수행하고 있음
- 학사비 징수 운영의 적정성
 - 학사비 수납 대장 작성 및 비치로 학사비 징수에 대한 투명성을 확보하고 있음
 - 학사비 통장에서 지출을 위한 보통예금 통장으로의 계좌이체는 수시로 필요시마다 내부결재에 의해 이루어져 절차는 적합하게 운영하고 있으나, 계좌이체에 따른 잔액 확인 등 통장사본에 의한 확인을 반드시 하는 것이 불미스러운 사고를 예방하기 위한 방안일 것임
- 시설 개선 노력 및 운영의 적정성
 - '12년도 시설환경 정비계획은 시설 노후와 학사 분위기를 개선하고자 하여 시설전반에 걸쳐 정비계획을 수립·시행하였음
 - 시설 정비계획에 따라 별도의 예산을 편성하여 실시하여 시설물 유지관리를 위한 노력이 인정됨

② 학사 및 운영 개선 노력도

- 운영제도 및 관리 개선의 적정성
 - 운영기금 출연을 위해 시군의 추천입사제 및 해당 주민 자녀 가점제를

신설하여 학사운영을 위한 노력을 지속적으로 하고 있음

- 다문화 가정 입사우대제를 시행함은 물론 인적 네트워크 구성을 위해 학사생, 미래인재, 숙우회 등의 관련 D/B를 구축하여 네트워크를 형성 및 유지관리하고 있음

○ 사회적 인지 구축에 관한 노력

- 재활봉사, 학습지도 봉사 등 봉사·보은활동(사회복지시설 재활봉사 '12.08.28 홍천군 해뜨는 집, 사랑의 연탄배달 봉사 '12.12.27 춘천지역 독거노인 등 4개 가구, 저소득층 자녀 학습지도 봉사 월~금요일까지 2시간 내외 서울난곡동 저소득층 중·고생 자녀 20명)으로 강원도의 수혜에 대한 감사활동 시행을 통하여 사회적 인지도가 구축되고 있으며, 이러한 봉사활동이 언론보도와 함께 홍보달력, 팸플릿 제작 배포 등으로 사회적 인지도를 높이고자 노력하고 있음

7) 경영성과 - 미래인재 육성계획의 적정성

① 미래인재 육성 계획 및 운영의 적정성

○ 미래인재 육성계획의 적정성

- 특정 분야의 우수자질을 갖추고 있는 강원도내 미래인재를 발굴하고, 각 분야별로 균형적 지원을 위한 사업계획을 수립하여 시행하고 있음
- 미래인재는 잠재력 있는 인재를 선발하여 지원하는 제도로 필요시기에 맞추어 지원하면서, 평가 및 성취효과가 없을 시에는 지원을 중단하는 등 체계적으로 관리하고 있음

○ 미래인재 선발제도 운영의 적정성

- 미래인재는 강원도 미래인재 선발 및 육성규정('02.06.10 제정, '12.06.13 제7차 개정)에 따라 선발되며, 각 분야에서 자질이 인정되거나 우수한 성적을 거두고 있는 자에게 미래인재선발위원회에서 선발하여 이사회에서 최종적으로 확정하게 되어 선발의 공정성과 투명성을 기하고 있음

○ 미래인재 육성관리의 적정성

- 미래인재 선발 후 미래인재 인증서 수여 및 개인별 관리카드를 작성하여 관리하며, 인재육성에 따른 관리방안으로 미래인재 워크숍, 인증서 수여, 성취활동 격려 등 미래인재 육성 프로그램을 시행하고 있음

○ 미래인재 평가관리의 적정성

- 미래인재 평가계획을 수립하고, 미래인재 지원에 따른 성과분석을 통하여 지속지원, 지원종료, 지원중단 등의 평가로 사후관리를 하고 있음

② 미래인재 육성 실적

○ 미래인재 발굴 및 지원 실적

- '12년에 미래인재 선발 및 지원은 4명으로 연간 선발인원 및 지원금은 변동이 많음
- 미래인재는 학업형태에 따라 차등지급하며, 한도액을 설정하여 지원하고 있으며 '12년 총 지원 실적은 58명에 3.9억원에 달함

○ 미래인재 육성 대내외 성과

- 미래인재 감사보은활동(벽지학교 찾아가는 음악회 개최 '12.06.11 계춘초등학교, '12.06.14 강림초등학교, 강원도청 달빛카페 방문공연 '12.06.12, 한국잡버리대회 축하공연 '12.08.05, 진종오 선수 모교인 강원대 사대부고 방문 특강)은 수혜자의 무료행사참여로 이루어지고 있으며, '12년도에는 5건의 활동실적으로 목표달성률 100%임
- 또한 미래인재 홍보 신문보도 213건과 방송보도 및 수상자(한규진 미장부, '11년 국제기능올림픽 은메달)에 대한 홍보를 시행하고 있음

8) 경영성과 - 기금조성 확대 노력

① 재단 운영기금 및 미래인재 육성기금 확대 노력

○ 기금조성 목표 및 계획의 적정성

- 육성재단의 운영기금 조성계획을 수립하고 도내 시군에 기금 출연 요청하는 등 적극적인 노력을 하고 있음
- 미래인재 육성기금은 중장기 기금 확충목표를 수립하고, 도내 주요 기업 및 기금기탁 희망도민에게 후원협조를 요청하고 있음

○ 기금조성 실적

- 재단운영기금은 '12년도 3,342백만원, 미래인재육성기금 12,392백만원을 예치 조성하고 있음

○ 기금관리 및 운영의 적정성

- 재단으로 조성된 전체 기금은 운영기금, 미래인재육성기금, 퇴직급여적립금 등으로 구분 예치하고 있으며, 펀드상품에 가입하여 최고 6%의 이자수익을 얻고 있어 기금운영의 노력은 있으나 위험성 있는 상품운영의 재고가 필요함

4. 강원도농수특산물진품센터

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10) 4	(7.6) 2.4
		(2) 윤리경영	3	2.2
		(3) 정책준수	3	3.0
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(11.0) 7.0 4.0
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	(9) 3	(4.3) 1.5
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.3
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	1.5
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(3.9) 1.0 2.4 0.5
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10) 5	(6.4) 2.1
		(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.3
	공통영역 계		50	33.2
	1. 전시홍보 판매운영	(1) 매장운영의 활성화	(40) 15	(31.6) 13.5
		(2) 농수특산물 판매확대 노력도	15	13.5
		(3) 농수특산물 홍보마케팅 강화	10	4.6
	2. 재정건전성 확립	(1) 재정건전성 개선 기여도	(10) 6	(7.5) 4.0
		(2) 이익률 관리의 적정성	4	2.5
	성과영역 계		50	39.1
총 계			100	72.3

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 강원도농수특산물진품센터는 강원도 특산물에 대한 홍보, 전시, 판매를 목적으로 하고 있으며, 산지 특산물의 홍보를 위한 전시판매장 운영 및 홍보, 판매를 지속하고 있음
- 설립목적에 맞게 특산품에 대한 전시, 판매, 홍보를 위한 직거래 활성화, 대형거래처 발굴을 통한 생산자와의 중계 등 농가 소득 증대에 기여하고 있음
- 기관의 운영은 계약직 기관장을 공모운영하고 있으나, 도 파견공무원의 관리·감독을 받고 있으며(운영 조례상 도 농정국 농식품유통과의 운영총괄에 대한 관리·감독), 대부분의 사안이 도의 농정국과 긴밀한 협조 및 보고체제를 유지하고 있어 자체 사업수행을 위한 제도개선 및 신속한 의사결정은 어려운 구조임. 그러나 농정국과의 수시 협조 하에 사업을 전개하고 있는 것은 주어진 환경 하에서 최대한의 투명한 경영을 한다고 볼 수 있음

2) 우수사항

- 기관과 농정국의 협조에 의해 매장의 활성화, 산지 특산품 전시판매, 대형거래처 발굴 및 연계, 직거래 운영 및 활성화 등은 강원도농수특산품의 홍보, 판매를 통해 생산자의 소득증대에 기여하고 있다고 보여짐
- 더욱이 생산자에게 판매수익금을 약 15일 간격으로 매월 2회에 걸쳐 결재를 하고 있어 생산자의 자금유통에 많은 도움을 주고 있음
- 전시판매장의 환경은 매우 쾌적하게 관리되고 있으며, 생산자 및 판매자가 공동으로 유통기한 및 전시품의 신선도 등 이상 징후를 수시로 확인하여 조치하는 등 고객신뢰도 구축과 매장 이용자의 구매 욕구를 높이는 등 운영관리가 철저히 이루어지고 있다고 할 수 있음
- 기관은 자체 판매수수료 외에 경상비 충당 등 재정자립을 위하여 수익금을 운용하는 금융상품의 금리를 은행과의 협의를 통해 기존 0.01%에서 1.5%로 상향조정하는 등 수익구조 개선을 위한 노력이 돋보임
- 진품센터 및 판매가의 수수료 책정은 진품센터 운영위원회 승인 후 적용되고 있어 수수료 및 판매가의 투명성을 확보 하고 있음
- 전시·판매를 통해 매출액은 지속적으로 상승하고 있으며 이로 인한 판매수수료 등 자체수입은 전년 대비 21%포인트 상승하여 신규상품 입점 및 대형거래처 발굴, 직거래장터 운영 등을 위한 노력이 이루어지고 있음

3) 개선사항

- 도 공무원의 파견에 의한 관리·감독에 의해 기관장 및 내부구성원의 의견 반영

- 에 의한 경영관리가 잘 이루어지지 않는다고 판단되며, 이로 인해 농정국과의 수시로 이루어지는 협의와 의사결정은 지나친 관리·감독이라고 보여짐
- 악성부채 예방, 자금관리, 영업일지 작성 등 회계관리는 하고 있으나, 윤리경영 차원의 윤리의식 개선 노력, 업무기준과 행동기준, 윤리문제 사전교육 등 윤리경영시스템을 규정하고 관리 운영이 되어야 할 것임. 이는 판매수수료 관리, 판매 수익금 농가 결제 등 사업비를 관리하는 담당자에게는 상당한 리스크가 존재한다고 인지해야 할 것임
 - 중장기경영계획을 수립하였으나 과거 실적데이터만을 분석한 결과이며, 수요자와 공급자간의 Needs와 애로사항 등을 반영하고, 사업별 구체적인 목표를 수립해야 할 것임
 - 중장기경영계획 차원의 목표설정은 내부평가제도와 연계할 통해 사업별 목표 달성도를 관리함은 물론 개인별(인력규모가 적어 부서단위로도 볼 수 있음) 성과평가가 이루어질 수 있도록 결과중심의 지표에 추가하여 과정관리와 운영의 적정성을 판단할 수 있도록 내부평가제도를 개선할 필요가 있음
 - 성과평가와 연동한 연봉제도의 도입이 필요하며, 성과에 따른 보수가 이루어질 수 있도록 제도 개선과 운영으로 구성원의 동기부여와 목표달성을 촉진할 수 있을 것임

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 센터의 기관장은 점장으로 볼 수 있으며, 점장의 경영방침은 특별히 제시된 바는 없으나, 센터의 설치운영 조례 시행규칙, 업무규정에 명시한 것처럼 강원도에서 생산되는 청정우수 농수특산품의 품질보증과 판매확대를 위하여 운영조례에 따라 운영하고 있음
 - 경영방침(지침)에 따른 운영원칙은 매장운영의 활성화와 현장중심의 영업활동 그리고, 온라인 마케팅을 강화하여 강원도 청정우수 농수특산품의 판매를 확대하는 것을 기반으로 계획을 수립하고 있음
 - 현안과제로는 매장을 활성화하고, 현장위주의营业을 강화하여 매출을 확대하는 등으로 수익구조개선 및 자립노력이며, 이를 위하여 영업력 강화와 철저한 자금관리로 자립기반을 확립하고자 노력하고 있음
 - 다양한 의사소통을 위한 노력으로 직원단합대회를 실시하고자 계획 및 운영과 수시 또는 분기별 전략회의를 시행하고 있음

- 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력
 - 조직구성원의 역량개발 증진 노력으로 직무교육에 참석하였지만, 교육계획에 준하지 않고 수시교육으로 참여한 것으로 보여지며, 이에 사전 교육계획 등 관리가 필요함
 - 조직구성원의 만족도 향상을 위하여 단합대회, 성과급 지급 등을 시행하고 있으나 조직구성원의 만족도의 상승유무, 행사결과에 대한 구성원의 반응 등 조직구성원의 만족도가 향상되었는지 등 성과 및 지속추진 방안 및 개선사항 등 사후관리가 이루어지지 않고 있음
 - 기관의 위상을 증진하기 위하여 행복장터 등 직거래를 통한 매출증대에 노력하고 있으며, 업무협약(MOU)체결, 보도자료 제공 등을 시행하고 있음
- 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력
 - 바람직한 조직문화 구축과 확산을 위한 노력으로 교육기회 제공 목표 달성 시 특별휴가를 제공하고 있음
 - 조직의 목표 달성을 위하여 추진실적 및 주간 업무 시스템을 이용하여 공유하고 있음

② 윤리경영

- 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축
 - 미 구축
- 내부 감사시스템 구성 및 운영
 - 내부 감사시스템은 구성되지 않았으며, 강원도 회계 감사부서의 감사를 수감 받고 있음. 조직구성인력으로 보아 강원도 회계감사부서에 의뢰하여 감사 시행하는 방법이 효율적이라 할 수 있으며, 자체 감사시스템보다는 결재, 지급(출), 계약 등에 대한 철저한 확인과 검토 절차 등을 준수하고, 교육을 수시로 진행하여 내부 통제시스템이 작동할 수 있도록 하는 것이 적절할 것임
 - 또한 강원도의 공무원이 센터로 파견되어 센터의 운영에 대하여 관리감독하고 있음
- 윤리의식 점검 및 개선노력
 - 미 시행

③ 정책준수

- 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성
 - 정부 및 국민권익위원회의 권고사항 이행은 10건에 대하여 권고 이행 중에 있으며, 세부내용으로는 종합관리시스템 구축의 일환으로 감사인력 직제화 및 지방예약법령 등 자치단체 관련 법령 우선 준용과, 인사운영 투

명성제고를 위하여 기관장 및 임원은 공개모집 절차를 통해 선임(진품센터 점장 채용은 지방계약직 공무원규정 시행규칙 제5조에 의거 공개채용_시행규칙 제6조에 의거 연장), 직원채용 시 공개경쟁 선발 의무화(공개채용우선), 임직원 채용 시 최소공고기간 설정, 면접 전형 시 외부위원 과반수 참여 의무화(면접 전형 시 외부위원 위촉에 관한 사항 개선 검토 중), 시험위원 구성 시 응시자와의 이해충돌(해당 없음), 인사위원회 외부위원을 1/2이상으로 구성(해당 없음), 채용결정 등 심의 시 대면심의 원칙(기시행), 기관 운영의 투명성 제고를 위하여 기관 운영 현황 전반에 대한 외부 공시 의무화는 분기별 또는 연말결산 후 운영위원회를 통하여 공시를 시행하고 있으며, 강원도의회 224회, 도의회 행정사무감사 '12.11.15 "진품센터 활성화를 위해 서울재경도민들에게 진품센터 홍보 등 필요" 등 의원질의사항으로 반영 조치되었음

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

- 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부
 - 기관의 비전은 수립하였으나 미션은 수립되지 않았으며, 중장기 전략 차원이 아닌 과거실적을 토대로 한 수입목표 등 로드맵을 작성하였으나, 내·외·부 환경분석 및 고객 등 이해관계자 분석 등 Needs 조사를 통해 중장기 경영계획 수립이 필요할 것임
- 비전 및 미션수립의 적정성
 - 비전은 수립하였으나 “강원 농수특산물의 수도권 무류 전진기지 실현”은 미션에 가까우며, 비전에 매출목표를 부여하는 것은 또 다른 4개의 목표와 중복됨은 물론 비전으로서 적합하지 않으며, 미션은 별도로 수립한 것이 없음
- 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성
 - 중장기적 전략목표 및 전략과제 등은 수립되지 않은 상태이며, 중기 경영계획 및 목표를 수립하였으며, 이는 주변 상권의 변화 분석 및 SWOT 분석을 통하여 사업계획 수립에 반영하고 있음
 - 또한 운영위원회의 회의결과를 사업계획 수립에 반영하고 있음
- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유
 - 고정 거래처 대상으로 진품센터 사업계획안을 공유하고 있으며, 센터 내 주간계획, 매출일보 등 직원 공람 후 이행하고 있음

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성

- 구체적인 사업계획을 수립하고 있으며, 당해연도와 직전년도의 매출을 비교분석하여 목표달성률을 분석하고 있음
- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 운영위원회를 개최하여 실적 등을 공유하며, 부서(개인)별 목표 달성을 위한 협의 과정을 거치고 있음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 여부
 - 매출성장에 따라 인센티브 지급을 시행하고 있으며, 운영위원회의 시행계획에 따라 지급하고 있음
 - 그러나 평가체계는 부서별로 평가를 기본으로 하고 있으나, 인력이 소수인 점으로 인해 개인별 평가로 기인되며, 평가내용은 매출 등에 국한되어 있어 각 부서(개인)별 핵심사업 및 업무내용에 따른 성과지표의 개발과 관리를 통한 합리적 평가체계를 구축해야 할 것임

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 인력진단을 시행('11.04.26 자체보고)하였으나, 이에 대한 반영은 이루어지지 않고 있음
- 조직운영관리 개선을 위한 노력도
 - 춘계 단합대회를 통해 직원들의 단합을 도모하고, 업무 개선에 대한 토론 시간을 갖는 등 사기진작과 조직운영관리 개선을 위하여 노력하고 있음

② 인사관리의 합리성

- 인사관리 규정 준수
 - 인사관리는 강원도 농정국의 인력운영방침 및 운영위원회의 승인에 의거하여 시행하고 있음
- 직원 역량 개발 및 교육훈련
 - 교육훈련계획은 강원도 농정국의 지휘 하에 시행하고 있으며, 연간 11회의 교육훈련을 참가로 50%의 교육률을 보이고 있으나, 쇼핑몰 운영과 산지 고객 교육 시 참여하는 것이 전부이므로, 고객만족 교육, 윤리경영, 회계관리, 위생관리 등 직무와 연관된 교육을 확대 운영해야 할 것임
- 성과중심 인사 및 보수관리
 - 조례 및 업무규정에 의하여 기본급을 차등 지급(조례 및 업무규정 별표 4 보수규정)하고 있음
 - 조직은 지급요건 충족 시 운영위원회 승인 후 상여금 및 성과급을 지급하며, 개인은 포상금 지급요건 충족 시 운영위원회 승인 후 지급하고 있음

음

- 집장은 연봉제를 시행하고 있고, 직원은 호봉제를 시행하고 있어 전직원 연봉제 실시 등 성과연봉제를 확대 운영함으로써 합리적 보수관리가 이루어져야 할 것임

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 목표 수립 시 해당 부문별 매출목표액을 설정하여 운영하고 있으며 이러한 매출 목표는 각 부문별 담당자의 연간 목표로 할당되어 있음
- 소수의 인원으로 각 부문별 담당은 1인으로 설정되어 부문별 매출목표가 개인의 연간목표와 동일하게 운영됨
- 따라서 성과평가는 연간 부문별 매출목표 달성에 의해 개인 목표달성을 평가함

○ 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력

- 매출목표 등 내부적 실적 분석 등을 통해 구성원이 공유한 목표관리를 하는 것은 바람직한 것으로 평가되나, 개인별, 부서별 평가지표 운영을 하지 않고 매출목표 등으로 단순 재무적 지표만으로 평가하기 때문에 평가지표, 평가자 및 평가위원회 등 평가내용과 방법이 객관적이고 합리적 평가제도라 보기는 어려우므로, 현재의 평가제도를 개선하는 것이 바람직할 것임

○ 내부평가 결과 활용의 적정성

- 목표달성 정도에 따라 성과급을 지급하고 있으며, 운영위원회 결의 및 운영위원장 결의에 따라 지급하고 있음
- 그러나 매출달성에 따른 차기 목표설정에 직접적으로 반영되기 보다는 전반적인 상황에 따라 설정하고 있어 평가 결과에 대한 목표설정 반영이 보다 구체적이고 체계적으로 이루어져야 할 것임

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

○ 정보시스템 운용

- 센터 홈페이지와 포스시스템, 회계시스템을 구축·운영하고 있으며, 홈페이지를 통하여 경영공시, 고객관리, 보안 등을 관리하고, 강원도와 일제 점검결과 운영 실태는 양호한 것으로 나타나고 있음

○ 정보시스템 개선 노력 및 교육

- 전산시스템은 강원도의 시스템을 운영하고 있으므로 해당사항은 없으며, 단지 홈페이지 개선 및 상품 리뉴얼은 외주업체를 활용하고 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

○ 재정 수입 및 운용의 효율성

- 매출액은 지속상승하고 있으며 '12년도는 '11년 대비 115%상승하였고, 출연금은 지속적으로 감소하고 있어, 매출 및 자체 수입은 증가하는데도 불구하고 전체적인 수입은 감소하고 있음
- 출연금 및 자체수입(수수료 등)은 센터 운영비로 활용되고 있음
- 재정자립은 '10년 50%에서 '12년 71%로 개선중임

○ 예산 편성의 적정성

- 예산편성은 출연 심의 절차를 거쳐 운영위원회 승인으로 예산편성이 진행되고 있어 예산편성에 따른 투명성을 확보하고 있음
- 전년도 매출 및 운영비 분석 결과를 토대로 예산편성 시 반영하고 있음

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- 회계처리 지침은 업무규정에 의거 처리하고 있으며, 전담인력은 회계팀장이 담당하고 있으며, 내부 의사결정 및 분기별 결산 시 담당 국장까지 보고하는 등 회계처리의 과정은 비교적 체계적으로 수행되는 것으로 파악되나, 추계 단합대회 후 증빙(영수증 등)은 미첨부하여 보완 및 철저한 관리가 필요함
- 회계프로그램 사용 등 회계관리 시스템을 도입하여 활용하고 있으며, 회계와 관련하여 업무의 효율화를 이루고 있음
- 재무감사는 강원도 농정국 주관으로 시행되어야 하나, 상시보고(일일보고, 주간보고 등)체제로 재무감사를 생략하고, 특별사안에 있어 감사를 시행하고 있으며 '08년도에 재무감사를 시행 후 '13년도에 재무감사 예정으로 비정기적으로 감사를 시행하고 있음

○ 급여관리의 적정성

- 인건비는 공무원 보수 인상률을 적용하여 3.5%를 인상하였고, 매출 신장 등 목표 달성 시 성과급을 지급하고 있으나, 호봉제에 따라 매출 달성 등 성과에 따른 급여 인상요인을 반영하지 못함

③ 예산절감

○ 예산절감 목표달성률

- 예산절감 목표는 수립되지 않았으나, 최근 3년간 예산집행액 대비 절감률은 약 8.8%에 달하며, '11년도 절감액 492.6백만원 보다 10.2% 절감한 447백만원(예산편성 대비 절감액 기준임)의 실적으로 출연금 감소에 따른 지속적 예산 절감 노력이라 할 수 있음
- 따라서 예산절감 목표가 없으므로 평가는 3개년 평균 절감액과 전년도 대비 절감액을 감안하여 평가함
- 앞으로 사업별, 계정과목별 예산절감 목표를 수립하여, 목표별 예산절감 노력과 원인분석 등의 체계적 관리가 필요하며, 예산편성 대비 절감액은

사업의 미 이행으로 인해 집행이 이루어지지 않았다고 볼 수 있으므로
반드시 예산절감목표를 수립해야 할 것임

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

- 고객서비스 기준 확립
 - 센터 고객에 대한 고객서비스 기준은 확립되지 않고 있어 이에 대한 개선이 필요함
- 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축
 - 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템은 홈페이지 내 고객의 소리 및 고객만족도 조사를 시행하고 있음
 - 그러나 고객관리 담당자 등이 지정 또는 고객관리를 위한 매뉴얼 등이 구비되지 않았으며, 입점(납품)자에 대한 만족도 조사의 체계적 시행과 개선노력이 확인되지 않았음
- 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영
 - 고객만족도 조사 결과를 조직 성과관리에 반영하고 있지 않음

② 고객만족도 조사 결과

- 고객만족도 지수
 - 고객만족도 지수 산출을 위하여 센터 고객 100여명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 79명이 응답하였으며, 만족도 결과는 5점 만점에 4.3점임

6) 경영성과 - 전시홍보판매 운영

① 매장운영의 활성화

- 매장운영의 활성화 노력의 적정도
 - 매장 매출이 지속적으로 증가('10년 매장매출 목표달성률 116%, '11년도 매장매출 목표달성률 106%)하여 '12년도 매출목표는 2,200백만원으로 전년 실적 2,115백만원보다 상향 조정하였으나, 실적은 2,107백만원으로 96%의 목표를 달성하여 높은 목표를 설정한 것은 바람직하나 실적은 다소 미달하였음
- 매장 환경 및 상품구성, 관리의 적정성
 - 매장 환경 및 시설장비에 대하여 유지보수를 하고 있으며, 위탁상품은 일일 검수 및 재고조사를 실시하면서 상품관리를 병행하고 있음
 - 매장 M/D개편을 통하여, 상품 구성을 개편하여 매장환경 변화에 따른 매출을 향상하고자 함

○ 매장 매출증진을 위한 활동의 적정성

- 기획 특판행사를 추진하고 있으며, 분기 1회 연 4회로 행사목표를 수립하면서 매출목표는 설정하지 않고 있음
- 신규상품 입점을 위해 산지수급 및 공급협의, 거래처 거래상담 등을 수행하였으며, 신규상품 입점 건은 전년대비 171.4%를 달성하고 있으나 신규상품 입점 목표는 제시되고 있지 않음('10년도 3개, '11년도 7개, '12년도 13개)

○ 고객유지관리 및 신규고객 발굴 노력도

- 매장 고정고객은 연차별로 계속 증가('10년 1,015명, '11년 2,389명, '12년 4,449명)하는 추세이며, '11년 대비하여 '12년에는 186%나 증가하는 등 성과가 향상되고 있음
- 신규고객 유치('10년도 1,015명, '11년도 1,374명, '12년도 2,060명)는 '11년도 대비하여 149.9%가 신규 고객으로 늘어나고 있어 고객관리에 대한 관심이 증가해야 할 것임

② 농수특산물 판매확대 노력도

○ 대형거래처 실적

- 매출목표 대비 실적('10년 매출목표 500백만원, 실적 603백만원, '11년 매출목표 500백만원, 실적 1,180백만원, '12년 매출목표 1,200백만원, 실적 1,428백만원)은 초과달성하고 있으며, '11년 대비 '12년 매출 증가율은 134%에 해당함으로 지속적인 매출증가율에 따라 매출목표 설정 시 도전적이고 적극적으로 설정하여, 출연금 의존율을 낮출 수 있도록 해야 할 것임
- '10년 24업체, '11년 33업체, '12년 36업체 등 대형 신규거래처를 발굴도 지속적으로 증가하고 있으며, '11년 대비하여 '12년 신규거래처 발굴은 9% 증가하였고, 이에 따른 '10년 신규 공급품은 3개, '11년에는 7개, '12년 13개로 신규상품은 185.7% 증가하여 상품의 다각화가 이루어지고 있다고 판단됨

○ 직거래 장터 운영 실적

- 매출목표 대비 실적('10년도 목표 800백만원, 실적 1,484백만원, '11년도 목표 800백만원, 실적 1,628백만원, '12년도 목표 1,500백만원 실적 2,095백만원)은 초과달성하고 있으며, '11년 대비 '12년 매출 증가율은 138.3%로 급속도로 상승하고 있고, 운영건수는 '10년에 65회, '11년에 92회, '12년도에 106회를 운영하였고, '11년 대비하여 '12년 운영 건수는 15.2% 상승하고 있으므로 1회성이 아닌 정례화된 직거래 장터로서 유지 관리되어야 할 것임

○ 직거래 협력 증진 노력

- '12년 직거래 협력기관 신규 개발은 2곳(한국마사회, 조계종 봉원사)으로 협약체결에 이어 센터가 책임관리를 시행하면서 회계처리를 대행하는 등 매출증대 및 직거래 협력기관과의 관계유지에 노력하고 있음

○ 산지교섭력 강화를 위한 노력

- 시군 교섭력을 강화하기 위해 강원도내 시·군 관계자 간담회를 개최하고 자 '12년 12월에 계획을 수립하였으며, '13년에 이를 시행하였고, 산지교섭력을 강화하기 위한 마을단위 품목조사와 입점연계(1차 농산물 183개 품목, 가공품 210개 품목)하기 위해 노력하고 있음

③ 농수특산품 홍보마케팅 강화

○ 판매증진을 위한 마케팅 활동의 적정성

- 센터 홈페이지 운영과 더불어 국내 주요 포털사이트 키워드 광고를 통하여 매출증진을 위한 e-마케팅활동을 강화하고 있으며, 언론홍보(보도자료 제공, 도시민 체험행사 연 2회), 홍보서포터 위촉(43명 위촉), TV홈쇼핑(농수산홈쇼핑 나물절임 매출 33백만원, 평창절임배추 매출 45백만원, 홍천갯 매출 40백만원, 홍천한우 매출 20백만원, 영월고춧가루 3회 209백만원, 홍천단호박 매출 37백만원, 홍천단호박 2차 매출 64백만원, 홍천단호박 3차 매출 40백만원 등 홈쇼핑 10회 매출 488백만원), 기업체 폐쇄물 입점연계판매(포스코, 동부그룹, 그랜드힐튼호텔 등 연계 매출 111백만원)등 활발한 마케팅활동을 전개하고 있음

○ On-Line 운영실적 및 시스템 유지관리의 적정성

- 센터 쇼핑몰 실적은 '11년 매출목표 200백만원, 실적 309백만원, '12년 매출목표 400백만원, 실적 393백만원으로 목표대비 실적은 저조하나, 매출 실적 대비 127%상승하였으며, 반면 방문객 수('11년 158천명, '12년 81천명)는 51%에 그쳐 On-Line 이용자당 매출이 신장하는 것으로 판단되며, 이는 On-Line 운영에 있어 고객확보 및 상품관리 더욱 중요해지고 있음을 알 수 있음
- 또한 방문객 수 감소 요인은 e-마케팅 활동비용의 축소가 원인이며, 마케팅 활동비용의 확대로 신규 및 고정고객 매출 발생빈도를 높일 수 있는 대안 모색도 강구되어야 할 것임
- 시스템 유지관리는 외부 전문대행 업체에 위탁 관리하고 있음

○ On/Off-Line 홍보활동 노력도

- 쇼핑몰 및 기타 매체를 활용한 마케팅 활동을 전개하고 있으며, 각 매체별 연계판매(실적 '11년 63백만원 '12년 111백만원)를 통하여 '11년 대비 176.1%의 매출증가를 보이고 있어('12년 전체 매출액(6,023백만원)의 1.8%), 여러 매체를 활용한 마케팅활동 강화를 통하여 매출 증진을 위한 노력이 인정됨(연계거래처 수는 '11년에 5개 업체에서 '12년 7개 업체로

증가하였음)

7) 경영성과 - 재정건전성 확립

① 재정건전성 개선 기여도

○ 매출 및 수익성 증대 노력

- '12년 매출총액('10년 4,120백만원, '11년 5,231백만원, '12년 6,023백만원)
증가율은 15.1%로써 전년 매출액증가율 대비하여 약 11% 감소함
- 수익구조 개선을 위한 계획 및 활동으로 진품센터 운영계좌 수익구조 개선을 위한 금리상향조정(기존 0.01% →1.5%)을 통하여 재정자립을 위한 노력을 기하고 있음('11년에 판매수수료 조정은 축산물 4%에서 7%로 상향 조정하였으며 재정자립도는 '10년도 50%, '11년도 59%, '12년도에는 71%를 재정자립도가 증가하고 있음)

② 이익률 관리의 적정성

○ 수수료 및 판매가 관리에 대한 적정성

- 센터 수수료 및 판매가는 센터 운영위원회 승인 후 적용되고 있어 수수료 및 판매가 책정의 투명성을 기하고 있으며, 강원도내 우수농수특산물 품질보증과 판로개척을 통한 농가소득 증대를 위해 최소 경비에 한하여 수수료를 징구하고 있으며, 일반 유통시장 대비 15%~20%정도 낮은 수수료를 책정하여 농가환원을 우선으로 하고 있음

5. 한국기후변화대응연구센터

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10) 4	(8.3) 3.0
		(2) 윤리경영	3	2.6
		(3) 정책준수	3	2.7
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(11.1) 7.8 3.3
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	(9) 3	(6.8) 2.6
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.9
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	2.3
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(4.1) 1.0 2.6 0.5
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10) 5	(6.7) 2.1
		(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.6
	공통영역 계		50	37.0
	1. 연구활동 수행	(1) 연구활동 계획의 적정성	(20) 8	(19.1) 7.8
		(2) 연구사업 과제 관리의 적정성	6	5.9
		(3) 연구활동 성과	6	5.4
	2. 기후변화 대응녹색사업 활동	(1) 녹색사업의 적정성	(15) 9	(14.6) 8.8
		(2) 녹색교육사업의 적정성	6	5.8
	3. 기후변화 대응교류협력 네트워크 활성화	(1) 기후변화 대응 네트워크 구축의 적정성	(5) 5	(5.0) 5.0
	4. 재정 건전성 확립	(1) 재정 확보 노력의 적정성	(10) 10	(10.0) 10.0
		사업영역 계		50
총 계			100	85.7

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 한국기후변화대응연구센터는 강원도 공무원이 겸직하고 있으며, 기후변화대응 분야에 대한 연구수행으로 정책연구, 수탁연구, 컨설팅 등을 수행하고 있음
- 기후변화대응 및 녹색사업과 관련한 전문가 집단으로서 연구과제 수행과 기관 및 기업에 대한 컨설팅을 통해 센터의 지속가능 성장을 마련하고자 노력하고 있으며, 더불어 연구 인프라 및 전문성 강화를 위해 노력하고 있음
- 국가적, 세계적으로 날로 중요해지는 기후변화대응이라는 연구 전문기관이 강원도에 있다는 사실은 매우 의미 있다고 볼 수 있으며, 더욱이 국내에 GCF(녹색기후기금) 유치성공에 따라 연구과제 수행 및 성과, 역할, 재정 지원이 기대되고 있으며, 이러한 전문성을 바탕으로 강원도의 발전과 브랜드에 가치를 더할 수 있도록 아낌없는 지원이 더욱 필요할 것임

2) 우수사항

- 기관장은 강원도 공무원이 겸직하고 있으며, 경영방침을 명확하게 제시함으로써 기관의 사업수행과 운영성과 달성을 위한 노력을 하고 있으며, 더욱이 중장기발전계획을 수립하는 등 기관의 발전을 위해 노력하고 있음
- 기관의 연구 성과에 대한 학술회 발표, 논문게재, 각종포럼 및 심포지엄 등에 참가하는 등 기관의 연구 성과 활용은 물론 연구의 질 향상과 구성원 역량 확보를 위해 노력하고 있음
- 연구수행과정에 있어 착수보고, 중간보고, 최종보고회 등을 통해 연구의 과정관리와 성과물 관리를 위한 체계적인 관리시스템을 구축하고 있으며, 이를 통한 연구의 질 확보는 물론 연구원의 역량을 증대하는데 기여하고 있음
- 연구사업별 운영관리 및 성과관리를 위해 연구조정위원회, 연구심의회를 개최하고 있으며, 각 위원회는 평가지표의 수립과 평가, 연구추진 및 연구의 질적 평가를 통해 인사고과 및 재계약에 활용하고 있음
- 기관의 고유사업인 수탁연구사업은 목표 및 전년도 대비 높은 실적을 나타내고 있으며, 녹색사업관련 컨설팅과 교육도 목표 대비 실적을 모두 달성하여 본연의 역할과 연구정진에 최선을 다하고 있다고 보여짐

3) 개선사항

- 내부감사제도를 내규로 제정하여 내부점검반을 구성하였으나 실질적인 내부감사 및 점검반 운영 실적은 없으므로, 내부점검반의 운영과 내부통제시스템이 잘 작동할 수 있는 구체적인 계획이 필요할 것임. 이를 통해 연구 위탁 계약과정에서 나타난 계약추진의 부적정 및 관리감독 소홀에 대한 행정안전부 감사의 지적사

항과 같은 문제를 미연에 방지할 수 있을 것임

- 윤리경영 차원의 교육은 행동강령, 성희롱예방교육을 하였으나, 실질적인 계약관리, 사업관리, 고객관리 등에서 일어날 수 있는 문제에 대한 규정 및 준수 사항 등의 교육 실적이 부족한 것은 실무에 직접 적용할 수 있는 윤리경영 및 내부감사시스템에 대한 교육과 활용이 부족한 것이라 할 수 있어 이에 대한 교육계획 및 실천을 위한 방안 수립이 필요할 것임
- 기관의 미션, 비전 및 중장기계획은 수립하였으나 전략목표가 설정되지 않은 점은 개선해야 할 점이며, 전략목표에 따른 과제별, 사업별 목표설정으로 현재 운영되고 있는 성과지표와의 연계와 지속적인 성과지표 고도화가 필요함
- 고객만족경영체계를 구축하여 고객관리, 고객지원, 고객만족도 조사 등이 이루어지고 있으나, 네트워크 협력관계 등에 대한 고객관리 등 고객만족경영체계를 구축함은 물론 고객현장, 고객서비스이행기준 등을 명확히 규정하고, 이를 실천할 수 있도록 매뉴얼을 작성하여 수시 교육과 함께 조직구성원이 인지하고 수시로 실무에서 활용할 수 있도록 해야 함
- 연구 활동과 관련한 실적은 목표대비 최대 800%까지 초과달성한 경우가 있어 실적이 좋다 할 수 있으나, 목표설정 단계에서의 설정 기준 및 수준에 대한 검토가 이루어져야 할 것이며, 과감한 목표설정과 관리가 가능한 목표관리위원회(가칭)등을 구성하는 등 경영성과지표에 대한 목표설정 방안 수립이 필요함

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 기관장은 도 공무원 겸직으로 경영방침은 기후변화 대응 분야 비교우위의 전문성을 확보, 안정적 수익모델 개발을 통한 지속가능 성장 실현, 고객가치 지향 등을 제시하고, 중장기발전계획을 수립하고 있음
 - 경영방침에 따른 실행전략은 중장기발전계획의 전문성강화, 고객가치 지향, 지속가능성장 실현을 위한 핵심 5대전략으로 수립되어 있으며 전략내용으로는 지역기반의 차별화된 전문영역 확보 및 고객층 다양화, 연구 인프라 및 전문성 강화, 연구 질 향상, 센터의 지속가능성장 기반 마련, 국내외 지식협력 네트워크 구축 및 대외 신뢰도 증대, 고객만족 고객중심의 질 높은 서비스 강화 등 핵심 5대 전략을 통한 혁신과제를 도출하여 경영방침에 대한 실천과제를 시행하고 있음
 - 연구 및 녹색사업분야의 영역 확대와 전국적인 고객 다양화와 기후변화

연구분야 및 녹색사업분야의 전문인력의 확충, 대외 홍보확산 및 센터의 인지도를 향상시키기 위하여 강원기후변화교육센터 수탁운영, '12년 중소기업 녹색산업 기술인력 양성사업 수행기관 선정, 연구 및 녹색사업 분야의 전국적 고객층 확보 추진, 기후변화 연구분야 및 녹색사업분야 전문인력(석박사) 확충, 홈페이지 전면 개편을 통한 새로운 이미지 조성, 정책 브리프, 뉴스레터 발행 등을 통한 고객서비스 강화 등 다각적인 노력을 시행하고 있음

- 전체 및 부서회의를 통하여 연구개발 및 사업진행정도 등 결과에 대한 관리를 하고 있으나, 이를 사업 수행 등에 반영여부는 회의자료에 포함되지 않고 있어 관리가 필요하며, 직원간담회는 관리부(지휘부)에서 담당하고 애로사항 및 건의사항 등 개선이 필요한 사항 등 7회에 걸쳐 시행하고 있으며, 워크숍은 타 기관과 공동으로 진행하여 기후변화와 관련된 이슈 및 사업에 대하여 협동심, 단합 등을 목적으로 시행하고 있음

○ 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력

- 조직원의 직무능력향상을 위한 전문교육(2명)이 사전계획에 의하여 시행되고 있으며, 연구원의 경우, 학술발표 8건, 국내외 논문게재 8건(국내 6건, 국제 2건), 해외연수(4회 8명), 각종 포럼, 심포지엄 등에 참석(23회, 42명) 및 참가하여 기관의 역량을 향상시키기 위하여 노력하고 있음
- 조직 구성원의 만족도 향상을 위하여 의사결정시 내부 의견을 수렴하여 결과를 반영하고 있으며, 구성원의 사기 진작을 위한 화합행사 및 간담회를 개최하였음
- 조직원의 업무 효율을 위하여 태블릿PC구입을 지원하는 등 업무의 효율화를 위한 노력과 유관기관과의 파트너십 향상을 위한 업무협약(2건)을 진행, 기후변화 포럼, 심포지엄, 세미나를 개최(6회)하고, 녹색에너지관 행사기간에 연구센터 홍보관을 운영하는 등 센터의 위상을 높이고 이미지를 제고하기 위하여 노력을 하고 있음

○ 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력

- 원활한 의사소통과 수평적 조직문화로의 개선과 사업계획 수립 시 직원 참여로 인한 의견 수렴과 사업 목표 공유 등 조직 구성원간 목표를 공유하기 위하여 노력하고 있음

② 윤리경영

○ 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축

- 센터는 '12년 09월에 임직원 윤리행동강령을 수립하여 운영하는 등 윤리경영을 실현하기 위한 행동강령, 내부점검반을 구성하고, 전담인원(서무인사팀장)을 지정하여 운영하고 있음
- 센터는 윤리경영을 위한 장단기 전략인 윤리행동강령 교육계획을 수립하

고, 연차별 세부 교육계획을 수립 및 내부점검반을 구성하는 등 윤리경영 시스템의 정착을 위하여 노력하고 있음

○ 내부 감사시스템 구성 및 운영

- 내부 점검반을 구성하여 월 1회 점검내용을 회람하며, 외부감사는 연간 1회 이상 실시하는 것을 목표로 하고 있으며, '12년도 외부감사는 행정안전부 감사를 수감하였음
- '12년도 전직원 대상으로 윤리경영교육을 실시하여 윤리의식을 고취하고자 노력하고 있으며, '12년도 이사회는 총 6회 시행하여 센터의 운영에 대한 동의 및 결의 등을 진행하고 있음

○ 윤리의식 점검 및 개선노력

- 내부감사반 운영 및 '12년도 전직원 대상으로 윤리경영교육을 실시 및 윤리행동강령 시행정착을 위한 직원간담회를 7회 실시하는 등 윤리의식을 고취하고자 노력하고 있음
- 제1차 연구원 윤리의식교육에는 성희롱예방교육을 포함하고 있으며, 별도 교육으로 실시 예정하고 있음
- 내부감사시스템은 내부점검반으로 운영하고 있다고 하지만 행정, 회계, 사업 등 전반적인 통제시스템이 작동하지 않고 있으며, 실적 또한 확인할 수 없었음

③ 정책준수

○ 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성

- 정부 및 국민권익위원회 권고사항은 없으며, 정부 및 강원도의 협조요청(연구과제 협조이행 2건, 각종 행사 협조요청 14회, 교육/발표/강의 협조 지원 28회, 행정협조 4회, 정책자문 11회, 기타 위원회 활동 정책지원 8회)에 따라 이행되고 있음
- 행정안전부 감사의 이행조치사항 4개로, 세부사항으로 한국기후변화대응연구센터와의 수의계약 체결 부적정, 한국기후변화대응연구센터와의 협상에 의한 계약 추진 부적정, 학술연구용역 위탁에 대한 관리감독 소홀, 한국기후변화대응연구센터장 겸직 부적정은 정관변경에 대하여 도와 협의 중이며, 기타 사항은 현재 이행 중에 있음('13년도 7월 31일까지 조치 완료 예정임)
- 종합감사 이행조치사항은 2건으로 센터장의 겸직(강원도 국장 겸직)의 부적정으로 현재 별도 전문가 채용계획을 수립 중에 있음, 수탁과제 50% 이상 외주 발주사항은 이행 조치 중에 있음

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

- 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부
 - 센터의 설립 목적인 기후변화에 대한 체계적인 조사·연구활동을 통하여 기후변화 중장기 대응전략 및 청정에너지 개발과 국제적 기후변화 대응 과제 연구, 온실가스·에너지 목표관리 등 전 인류의 삶의 질 향상에 기여와 역할에 따라 미션인 기후변화대응을 위한 체계적 조사연구·사업 및 효율적 정책개발을 통해 도민, 국민 그리고 나아가 전 인류 삶의 질 향상에 기여하는 전문연구기관이라는 사향을 반영하였으며, T/F 활동을 통하여 전략체계를 수립하는 등 '12.05에 전략수립계획을 토대로 '12.12에 최종 수립되었으나 전략목표는 수립되지 않았음
- 비전 및 미션수립의 적정성
 - 센터의 비전은 “신뢰와 가치를 창조하는 기후변화 Think Tank”로 수립하였으며, 미션은 “강원도민, 대한민국 그리고 나아가 전인류의 삶의 질 향상에 기여”로 수립되어 기관의 설립목적과 부합된다고 판단되며, 연관사업 및 연구를 수행하고 전직원의 의견수렴을 통하여 수립하였음
- 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성
 - 센터 내·외부 환경분석과 전 직원의 의견을 수렴하는 등 비전과 5대전략을 수립하였으나, 전략목표가 설정되지 않았으며, 연간 사업 계획을 수립하였음
 - 외부 전문가의 직접적인 자문은 활용하지 않았으나, 내부적으로 환경분석 및 사례분석을 통한 간접의견을 수렴하는 등 객관성을 확보하고자 노력하고 있음
- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유
 - 내부구성원의 공유는 사업계획 자료를 배포하고, 회의 시 전 직원에게 공유하고 있음
 - 홈페이지를 통하여 내·외부 고객에게 미션, 비전, 주요핵심사업 등을 전파 공유하고, 주요 연구보고서, 정책 브리핑, 뉴스레터, 브로슈어 등을 제작 배포하여 공유하고 있음

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성
 - 핵심 5대 전략을 수립하였으나, 전략별 목표설정은 하지 않았으며, 사업계획에 따른 사업관리 및 운영을 하고 있음
 - 전략수행을 위한 사업별 실행계획 수립 시 조직원의 의견을 수렴하고, 이에 대하여 운영위원회 및 이사회에 상정하여 충분한 심의를 거쳐 확정하고 있으며, 신규사업의 경우 리스크에 대한 정밀 분석을 실시하여 재정운영의 적정성과 효과의 극대화를 위해 노력하고 있음

- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 각 사업별 목표설정 시 중장기발전계획에 준하여 사업계획을 수립하고 있으며, 사업의 사전 수요조사 시 실현가능사업으로 분류하는 등 실행 가능한 사업 중심으로 계획에 반영하고 있음. 지속적인 성장, 발전을 위한 전사, 부서, 개인 성과목표의 수립과 달성여부를 평가하는 것이 바람직할 것임
 - 자원의 분배는 재무, 인력, 조직, 정보의 계획과 규칙에 의하여 적정 분배하고 있음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 주간업무실적보고 등 상시모니터링, 연구업무수행규칙 제4조에 따른 연구조정위원회, 연구심의회 운영규칙에 따른 연구심의회, 근무평가 등의 평가체계를 구축하여 합리적이고 투명한 사업성과관리를 시행하고 있음
 - 연구사업의 평가를 위하여, 연구조정위원회 및 연구심의회는 각각의 평가지표를 수립하여 평가하고, 연구추진 및 연구의 질적 평가를 통하여 평가결과는 인사고과, 재계약 등에 활용되고 있음

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 센터의 기능과 사업에 부흥하는 연구개발부와 사업부 및 이를 지원할 수 있는 사무국으로 구성하여 운영 중에 있으며, 정원 16명에 현원 13명으로 3명이 결원인 상태이며, 사업규모 및 기능에 따른 적정인원의 산정과 운영이 필요할 것임
 - 인적자원관리에 대한 전사전략과의 연결 부재와 연구수행에 따른 전문인력 부족 체계적인 교육 및 훈련 시스템 부재 등 많은 현안문제를 가지고 있으며, 이를 개선하고자하는 조직합리화를 위해 전문기관이 조직진단을 받아 개선하는 등의 방안이 필요할 것임
 - 센터에서는 조직운동을 위한 직제규정을 개정('11.12.29 규정 제17호 개정)하고 정원조정을 통한 합리적 조직운동을 모색하고자 하고 있으나, 정현원의 Gap이 발생하고 있으며, 이에 합리적인 조직 효율성을 위하여 조직진단을 받을 필요가 있음
 - 의사결정체계 구축 및 실행은 2차례의 위임전결규칙을 개정('11.07.22 규칙 제24호, '12.12.24 규칙 제32호)하였고, 모든 업무는 위임전결규칙에 따라 시행하고 있음
- 조직운영관리 개선을 위한 노력도
 - 조직운영에 대한 개선을 위하여 직원 간담회 7건, 화합행사(체육대회) 1

회, 워크숍활동 등을 하였음

- 직원의견수렴체계 구축은 사업계획 및 의사결정시 필수적으로 의견을 수렴하여 결정한다고 하나, 의견수렴과 결정사항에 대하여 실적은 확인할 수 없었음

② 인사관리의 합리성

○ 인사관리 규정 준수

- 인사관리 규정과 중장기 인력수급계획에 준하여 운영하고 있음

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- 부서별 연간 교육훈련계획을 수립하고, 이에 부합하는 교육이수 및 연수를 시행하여 '12년도 교육훈련실적 10명으로 83.3%에 달하고 있음
- 직원역량 개발을 위한 다양한 프로그램의 개발과 선정 등 전 직원이 참여할 수 있도록 체계적 관리가 필요할 것임

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 근무성적 및 성과평가를 하고 있으며, S, A, B, C, D 5등급으로 평가등급을 관리하여 성과급을 차등지급하 등 성과중심의 인사 및 보수관리를 하고 있음
- 또한 합리적 급여 체계 확립을 위하여 임직원은 연봉제를 실시하고 있으며, 근무성적평가결과를 반영하여 연봉을 책정하고 있음

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 경영목표는 수립되지 않았으나, 성과·고객관점, 내부운영관점, 학습·성장관점에 따른 CSF 및 KPI, Target을 설정하는 등 각 성과지표와 목표치를 수립하였으며, 중장기(2020) 경영계획 수립을 위한 TF 팀 구성 및 회의 등을 개최하여 내부의견 등을 수렴하는 등 절차와 방법에 있어 대체적으로 적절하게 운영하였음
- 또한 연구사업은 연구업무수행규칙 및 연구심의회 규칙으로 성과를 평가하고 있으며, 연구직과 비연구직을 구분하여 근무성적을 평가하고 있음

○ 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력

- 평가제도의 합리적 운영을 위하여 평가보상시스템을 구축하여 운영중에 있으며, 금전적 보상(연봉계약 기준자료, 성과급여 지급 기준) 및 비금전적보상(승진, 포상 등 인사관리)이 있음
- 내부평가제도 개선을 위하여 평가체계 및 지표의 고도화 추진방향을 설정하고 평가방법의 개선방향을 수립하였으나 제도보완 수준으로 평가지표에 대한 전사, 부서, 개인 단위의 성과관리가 가능하도록 개선되어야 할 것임

- 분야별 평가지표에 대한 조직 구성원의 신뢰성 제고와 불합리한 지표에 대하여 지속적인 보완이 필요함
- 내부평가 결과 활용의 적정성
 - 내부평가 결과는 인사관리에 활용되고 있으며, 결과에 따라 역량개발, 교육훈련 등 업무능력을 향상시키고자 함

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

- 정보시스템 운용
 - 홈페이지 개편을 통해 고객 등 사용자 편의를 도모하고 있으며, 경영공시, 고객관리는 물론 각종 보안관리를 철저히 하는 등 정보시스템을 운영하고 있으나, 연구관리시스템은 운영하지 못하고 있어 '14년도 이후 도입하고자 계획 중에 있음
- 정보시스템 개선 노력 및 교육
 - 정보 및 전산 교육(2회)을 전직원을 대상으로 실시하고 있으며, 전산정보 활용과 보안의식을 고취하고자 노력하고 있으며, 전산서비스에 대한 고객만족 및 의견조사는 내부고객에만 한정되어 있어 이를 외부고객에까지 확대할 필요가 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

- 재정 수입 및 운용의 효율성
 - '12년도 총수입대비 자체수입은 69.5%이며, 재정자립을 위하여 기금을 조성하고, 수탁사업 및 녹색사업을 통해 수익을 증대하고 있음
 - 센터의 출연금은 인건비와 운영관리비로 사용하고 있으며, 이중 보조사업의 경우 보조사업 인건비와 운영관리비는 보조사업비로 지출되고 있음
- 예산 편성의 적정성
 - 센터의 예산회계규정과, 강원도 예산편성 지침, 지방재정법, 안전행정부 예규 등을 준수하여 예산을 편성하고 있으며, 이와 관련된 예산집행 지침을 준수하고 있음
 - 사업계획에 따른 사업별 예산을 적절히 편성하는 것으로 판단됨
- 결산 및 회계관리제도의 적정성
 - 회계 관련 전담인력(예산회계규정 제4조)을 확보하고 있으며, 회계관리시스템(이카운트 프로그램) 활용 및 세무 회계사를 감사로 지정하여 운영하는 등 회계업무의 투명성을 기함
 - 또한 회계결산 시 감사 검토, 운영위원회 심의, 재단이사회 심의·의결, 결산보고 등으로 회계결산 절차를 준수하고 있음

○ 급여관리의 적정성

- 연봉제와 성과급제를 운영하면서 인건비 절감액이 64백만원으로 절감목표(47백만원) 대비 달성률이 136.6%로 초과달성하였음
- 퇴직급여 충당금 관리는 보수규칙 근로기준법, 근로자퇴직급여보장법에 근거를 두고, 퇴직급여를 확정급여형 퇴직연금제도('09.12 전직원 의견으로 결정)를 운영하고 있어 충당금관리의 투명성을 기하고자 노력하고 있음

③ 예산절감

○ 예산 절감 목표달성률

- 예산절감 목표를 수립하여 경상운영비 41,556천원의 절감내역이 확인되었으나, 예비비 20,000천원에 대한 미 집행은 예산절감이라 보기 어려움
- 예산절감 목표는 경상운영비, 일반사업비 등에 대한 예산 절감목표를 수립하여, 사업 또는 계정과목별 절감목표를 구체적으로 설정하여, 부서별 목표를 부여하는 방안이 필요할 것임

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

○ 고객서비스 기준 확립

- 고객서비스 기준을 설정하지는 않았으나, 핵심 5대 전략 중 “고객만족, 고객중심의 질 높은 서비스 강화”전략 수립하는 등 비전 “신뢰와 가치를 창조하는 기후변화 Think Tank”를 달성하기 위해 전략적 방향성 확립과 이를 실현하기 위한 노력을 하고 있음. 다만 고객서비스헌장 및 이행기준 등을 설정하여 조직구성원이 가져야 할 행동규범 등을 제시해야 할 것임

○ 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축

- TF팀을 구성하여 고객관리 분야 담당자 지정하고 고객만족 및 지원을 위한 시스템구축을 내부적으로 직접 수행하였으며, 이에 따른 전략과제 도출과 이행계획 등을 수립하였음

○ 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영

- 내부적으로 고객만족도 조사를 실시하여 결과에 대한 Feedback을 통해 개선안을 마련하는 등의 노력을 하고 있음

② 고객만족도 조사 결과

○ 고객만족도 지수

- 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 등 100여명에 대한 만

족도 조사를 시행하였으며, 이중 85명이 응답하였으며, 만족도 결과는 5점 만점에 4.6점임

6) 경영성과 - 연구활동 수행

① 연구활동계획의 적정성

○ 연구과제 선정의 적정성

- 센터는 기후변화 대응전략 및 청정에너지개발과 국제적 기후변화대응연구 등 전 인류의 삶의 질 향상에 기여함과 강원도 및 국가차원의 기후변화 효율적 대응을 위한 온실가스 감축 및 적응 등을 위한 14개의 연구수행 목표를 설정하여 연구사업 방향을 설정하고 있음
- 연구과제별 연구책임자는 센터 규정상 전공의 적합성, 연구의 전문성, 업무의 포화도를 기준으로 연구조정위원회에서 타당성을 평가 후 센터장이 선정하고 있어 연구과제 선정의 공정성을 기함

○ 정책과제 및 수탁과제 수행의 적정성

- '12년도에 수행된 수탁연구과제(목표 7건)는 7건으로 공개입찰경쟁으로 3건이 진행되었으며, 4건은 수의계약으로 진행되어 수탁과제 수행달성률은 100%이며, 또한 정부수탁과제로서 산림청 및 농림부 수탁과제에도 참여하여 제도개발 및 시범사업을 발굴하고 있음
- '12년도 수탁연구사업의 총 사업비는 6.1억원에 수행금액은 5.8억원 목표달성률 95%임
- '12년도 책임연구원은 5명으로 연구비 책정은 연구실행예산서를 편성하여 연구비를 집행하고 있으며, 연구업무수행규칙에 준하여 실행예산을 편성함하며, 편성된 예산은 위원회 심의와 센터장의 심의를 거쳐 승인하고 있음

○ 연구원들의 학술적·이론적 전문능력 발전에 대한 기여도

- 센터는 3개의 공동연구부문과 5개의 책임연구원별 개별 전문 연구부문으로 총 8개의 연구부 연구분야를 설정하고 있으며, 연구업무수행규칙에 준하여 연구원간 협력을 통하여 연구를 수행하고 있음

② 연구사업 과제 관리의 적정성

○ 연구과제 관리체계의 적정성

- 연구과제 관리시스템은 연구비 관리체계와 연구과제 운영체제로 구분되고 있으며, 연구비 관리체계는 연구비의 지급 및 정산은 물론 사후관리에 이르기까지 철저한 중앙관리체계를 구축·운영하여 연구비의 투명하고 효율적으로 운영하고 있으며, 연구과제 운영체계는 연구수행 단계별 특성을 고려한 체계적인 관리시스템으로 연구심의위원회 운영방식을 채택

하여 연구과제의 효율적인 추진과 연구결과의 질적 향상을 도모하고 있음

- 다양한 연구지원활동을 통한 연구의 질적 향상을 도모하고자 기후정보자료의 수집, 관리 및 제고, 세미나, 간담회 개최, 기후변화 정책자문 및 산학연관 네트워크 구축 등 연구에 필요한 활동을 지원하고 있음

○ 연구과제 배분의 적정성

- 연구과제의 배분은 연구책임자가 센터 규정의 전공 적합성, 연구 전문성, 업무의 포화도를 기준으로 연구조정위의 평가를 거쳐 센터장이 승인함으로써 연구과제를 배분하고 있으며, 이러한 심의 규정은 '12년도 정기이사회에서 개정되어 연구과제 배분의 투명성을 기하고 있음
- 전공분야, 연구수행경험과 능력을 고려하여 연구과제의 책임자를 선정하고 연구진을 편성하고 있음

③ 연구활동 성과

○ 연구결과 활용 적정성

- 과제의 선정은 과제의 제안 등을 검토하여 연구조정위원회를 거쳐 선정되며, 정책활용을 위한 시스템을 운영하여 지속적인 의견수렴과 정책연계성 확보를 향상하고, 결과물의 활용을 위해 관련기관 보고서 배포, 설명회, 홍보 등을 개최하는 등 활용도를 높이하고자 노력하고 있음
- 연구심의회에서 연구결과의 활용성 등을 심의 평가하고, 연구보고서 발간 여부 및 발간형태를 결정하며, 연구계획 및 진행단계별 환류체계를 수립하고 과제 결과에 대한 환류를 위하여 노력하고 있음

○ 연구결과의 평가체계 및 운영의 적정성

- 평가방법, 체계와 품질관리 시스템 운영 등 연구과제 질 향상을 위한 다양한 평가방법을 운영하고, 연구과제 유형별, 절차별 평가체계를 구축 운영하고 있음

○ 연구원 논문게재 목표 달성도

- 센터의 국제학술지 논문게재 달성은 목표 0.5건, 실적 4건으로 달성도는 800%로 목표 수립 기준 및 수준에 문제가 있는 것으로 판단되며, 적정 목표 수립을 위한 체계적인 분석과 수립이 필요함

○ 연구원 1인당 국내외 논문게재 실적 목표달성률

- 센터의 논문게재 목표 달성은 목표 2건, 실적 10건으로 달성률은 500%이며, 연구원 1인당 국내외 논문게재 실적(연구부서 정규직 연구원 5명 기준)은 건수 기준으로 200%로 논문게재 목표 수립은 전반적으로 신뢰성 문제가 있으므로 과감한 목표설정과 실적관리가 필요함

○ 연구원 1인당 국내외 학술발표 실적 목표달성률

- 센터의 학술발표 실적 목표 달성은 목표 5건, 실적 8건으로 달성률은

160%, 연구원 1인당 발표 실적(연구부서 정규직 연구원 5명 기준)은 건수 기준으로 1.6건으로 목표 수립의 문제점으로 나타나고 있어 체계적인 목표를 수립해야 할 것임

○ 연구 포럼, 세미나 활동 실적

- 센터의 대외활동 실적 목표달성 실적은 7건이며, 연구부서 정규직 연구원 5명 기준으로 달성률은 140%임

7) 경영성과 - 기후변화 대응 녹색사업 활동

① 녹색사업의 적정성

○ 녹색사업 계획의 적정성

- 녹색사업은 매년 사업 및 수요 변화 전망과 분석에 기초하여 사업부 차원의 사업목표와 사업 운영계획의 추진 방향을 설정하고 있으며, 녹색사업부의 목표에 따라 사업 수행을 위한 구체적 사업량과 전략을 설정하고 있음
- 또한 중장기발전계획과의 연계된 사업전략을 수립하고, 중장기적으로 자체수입 확대를 통한 자립경영기반 구축을 위해 사업영역 다각화를 추구하고 있음

○ 녹색사업 성과

- 사업목표 달성(목표 26건)은 실적 26건으로 100%달성하였고, 1인당 사업 목표 달성은(목표 5건) 실적 5.3건으로 106%의 달성률을 보이고 있음

② 녹색교육사업의 적정성

○ 녹색교육사업 목표에 따른 계획수립의 적정성

- 기후변화 대응 인식 확산을 위한 녹색교육사업의 목표를 수립하고 있으며, 효율적인 교육계획을 수립하기 위한 운영위원회를 개최하여 최종 교육계획을 확정하고 있음

○ 녹색교육사업 운영의 적정성

- 학습자 중심의 수요 지향적 교육프로그램 운영을 강화하기 위하여 다양한 교육대상의 수요가 반영되고 녹색교육사업 목표가 부합된 맞춤형 프로그램을 기획하여 운영하고 있음
- 기후변화 교육 전문 강사양성을 위한 프로그램 개발로 전문 강사를 양성하고, 센터 내부 강사 교육품질 및 능력 평가, 교육만족도 조사, 표준교재 개발 등 기후변화 교육 강사의 전문성 향상을 위해 노력하고 있음

○ 녹색교육사업 성과

- 교육목표달성률은 교육목표 78건, 교육수행실적은 82건으로 105%의 목표 달성률을 보이고 있어 교육프로그램은 적절하게 수행되는 것으로 확인됨

8) 경영성과 - 기후변화대응 교류협력 네트워크 활성화

① 기후변화 대응 네트워크 구축의 적정성

○ 기후변화 대응 네트워크 구축 계획의 적정성

- 기후변화 대응 네트워크 구축은 정관상의 역할 및 업무에 적합하게 기후변화대응 네트워크를 구축하여 기후정보를 공유 및 지식정보 교류 협력을 통한 연구역량강화를 위해 노력하고 있음
- 홈페이지 활용을 포함 유관기관 및 관련 전문가와의 기후변화 관련 전문 정보 공유 및 교류를 통하여 연구 역량 강화의 기반으로 정보네트워크를 활용하고 있음
- 연구 결과물을 통한 기후변화 대응관련 정책아이디어 제공과 센터홍보, 기후변화대응관련 전문지식, 연구동향, 정책시사점 제공 등을 공유하기 위해 연구 성과, 정기·비정기 간행물, 뉴스레터 등을 배포하는 등의 노력을 하고 있음

○ 기후변화 대응 네트워크 추진 실적

- 네트워크구축 실적은 국제교류, 심포지엄, 세미나, 워크숍 등 목표 13건을 모두 달성하여 달성률 100%에 달함
- 연구 성과, 정기·비정기 간행물을 통한 홍보 확산 실적은 목표 35건, 실적 28건으로 달성률 80%로 홍보확산을 위한 노력을 더욱 활발히 해야 할 것임

9) 경영성과 - 재정건전성 확립

① 재정확보 노력의 적정성

○ 수탁연구사업 목표달성률

- '12년 연구사업 수입목표는 413백만원이며, 수입실적은 562백만원으로 목표달성률 139.9%를 달성하고 있음

○ 연구원 1인당 수탁연구사업 목표달성률

- '12년 연구사업 및 자체사업의 수입목표액은 713백만원이며, 수입실적은 878백만원으로 연구부 5명과 사업부 3명 등 정규직 연구원 총 8명을 대상으로하는 연구원 1인당 수탁연구사업실적은 목표 89백만원 대비 실적 110백만원으로 목표달성률 123.1%에 해당함

6. 강원도의료관광지원센터

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10) 4	(6.1) 2.0
		(2) 윤리경영	3	1.1
		(3) 정책준수	3	3.0
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(8.0) 4.0 4.0
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	(9) 3	(3.1) 1.0
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.1
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	1.0
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(3.1) 0.7 2.1 0.3
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10) 5	(6.2) 2.0
		(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.2
	공통영역 계		50	26.5
	1. 강원의료 관광거점 기관육성	(1) 환자유치사업 증대노력	(30) 15	(22.0) 11.3
		(2) 의료관광거점기관 육성 및 자립기반 구축 노력	15	10.7
	2. 선도산업 연계성 확보	(1) 선도산업 1단계 성과에 대한 2단계 연계 계획의 적정성	(20) 20	(17.6) 17.6
	사업영역 계		50	39.6
총 계			100	66.1

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 강원도의료관광지원센터는 강원도로부터 센터 개설 당시 출연금을 교부받았으나, 사업비 및 경상비에 대하여 추가 출연 또는 보조를 받지 않으며, 前 지식경제부의 공모사업에 의한 사업비로 충당 운영하고 있음
- 그러므로 강원도의 관광정책과, 관광마케팅과 및 보건정책과와 별도로 정부 공모사업에 참여하는 프로젝트성 사업을 수행하는 기관임
- 정부 공모사업을 수행한다 할지라도 강원도내 의료관광산업 및 기관에 대한 지원, 활성화, 홍보·마케팅을 하는 기관인만큼 체계적인 관리와 지속적인 투자관리로 강원도 의료관광메카로서의 의료관광 활성화를 위한 장기적이고 전략적 관리가 필요하며, 이를 통해 현재 정부 공모사업의 연속성은 물론 시너지를 창출할 수 있는 방안이 마련되어야 할 것임
- 공모사업의 프로젝트는 매년 4월 결산으로 평가 당해연도('12년)는 선도산업 1단계 3차년도 사업과 2단계 1차년도 사업에 걸쳐 있어 결산시점이 아닌 평가기간('12년 1년간)을 대상으로 평가하였으며, 공모사업 입찰을 위한 사업계획서를 기준으로 해당기간의 실적을 평가하였음
- 또한 정부 공모과제 수행, 기관장을 포함한 공무원 파견 3명에 계약직 2명으로 운영되는 만큼 리더십/전략은 공모사업계획서 상의 사업 수행의 충실성 및 계획 대비 수행실적으로 판단하고, 윤리경영, 고객만족경영시스템, 조직/인사 등은 공모과제 수행 및 인력규모의 한계에 따라 기본점수를 50%내외로 평가단에서 판단하여 부여하고, 해당사항이 있는 경우는 지표에서 요구하는 수준과 내용에 따라 평가하였음

2) 우수사항

- 프로젝트 중 환자유치사업을 위한 의료관광상품개발은 병원과 리조트 등 거점기관과 연계된 상품개발을 하였으며, 건강검진우대권 발행, 건강검진 체험단 방문, 의료관광체험운영, 유치체험단 운영 등을 통해 외국인 환자 약 338명을 유치하였음
- 의료관광거점기관 육성을 위해 해외 유관기관과의 네트워크 구축을 하였으며, 해외 협력병원 및 해외거점병원을 확보하였음
- 선도산업 1단계 성과에 대한 2단계 사업의 연계를 위한 사업계획과 정부 공모사업에 입찰하여 현재 프로젝트를 수행 중에 있으며, 1단계 사업에서 얻은 거점의료기관 등의 활용을 통해 의료관광에서 헬스케어 분야까지 활성화 될 수 있도록 연계 추진하고 있음

3) 개선사항

- 정부 공모과제를 수행함에 있어 강원도 및 기관의 입장에서 중장기 전략적 방향성 및 사업계획을 수립하여 국가공모사업에 의한 지원과 성과가 궁극적으로 강원도 의료관광 산업 및 관련 기관의 발전을 위한 기반 구축과 더불어 확대 지향적 사업을 위한 시발점으로 삼을 수 있도록 하는 적극적인 대안 수립이 필요함
- 정부 공모과제는 일종의 보조사업 성격이므로 강원도의 1차 출연금 교부 외에도 이상의 지원은 없으나, 정부 지원 과제 수행이라는 기회를 활용하는 발전전략 수립과 체계적 관리가 절실함. 이는 강원도에서 출자 또는 출연하여 의료관광산업을 육성·지원해야 함에도 그렇지 못하고 국가로부터 사업비를 받아 수행하는 절호의 기회라 할 수 있음에도 강원도 재정지원이 없다는 이유로 인해 기회 활용이 미미하며, 관리가 제대로 안 되고 있는 것은 또 다른 재정낭비라고 볼 수밖에 없음
- 사업계획 및 예산편성 상의 불용액이 약 70%를 상회하는 건도 발생하고 있어, 사업비조차 제대로 집행하지 못하는 경우도 있는 등 사업비 및 기회 활용도가 매우 낮다고 볼 수 있음. 이는 사업 주관기관인 KIAT(한국산업기술진흥원)의 과제평가에만 치중하고 있으며, 주관기관의 평가는 계획 대비 실적을 평가하여 실적에 따라 차기 과제 응모 시 반영하고 있으므로, 내부적으로 성과평가를 체계적으로 수행하여 주관기관의 평가에 대응할 수 있도록 해야 할 것임
- 그러므로 위에서 언급하였듯이 중장기적 발전계획 수립을 통해 본 기관의 정체성과 방향성을 확립함은 물론 의료관광메카로서의 강원도 발전을 위해 본 정부 지원사업을 활용할 수 있는 적극적이고 구체적인 방안 마련이 필요하며, 향후 강원도의 재정을 투입하여 지원 및 활성화를 할 경우 이를 기반으로 한 재정의 절감, 성과의 활용 증대 및 시너지 효과, 조직의 노하우 활용 등 많은 효과가 있다고 할 수 있을 것임
- 기관은 강원도 파견공무원으로 구성되고 있으며, 이외 직원은 계약직을 채용하여 프로젝트 단위로 인력을 운영하고 있고, 그나마 계약직 채용은 공모 과제 선정 이후에 이루어져 사업추진 시기가 늦어질 수밖에 없는 구조이며, 이 때문에 업무의 공백은 물론 목표달성률(실적)이 사실상 미흡할 수밖에 없음. 이는 근본적으로 프로젝트 단위로 이루어지는 조직특성 상 불가피한 현상이나, 계속해서 언급하였듯이 의료관광산업 지원 및 활성화라는 고유의 사업과 역할이 전제된 후 프로젝트 선정 시 이를 통합, 병행하는 구조적 대안이 필요할 것임. 단 이때는 관광정책과 및 관광마케팅과의 사업과 연계함은 물론 일부 역할을 재조정하는 과정이 선행되어야 할 것임
- 단지 프로젝트 수행에 역점을 두다 보니 윤리경영, 조직 및 인사관리, 내부평가제도, 고객만족경영 등 공통지표 상의 경영관리가 제대로 이루어지지 않는다고 볼 수 있음. 단 이러한 경영관리는 현존하는 조직구조 및 여건상 부득이 고객관리 및 고객만족, 윤리경영 등에 최소한의 관리로 한정하는 것도 방법일 수 있음

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 기관장은 강원도 파견공무원으로서 '12년 당시 기관장의 경영방침은 별도로 제시한바 없으나, 기관의 사업 및 조직 특성 상 기관장의 경영방침을 제시하기보다 공모사업 계획을 충실히 수행하는 것으로 그 역할이 충분할 것으로 판단하여 이를 반영하여 평가함
 - 실행전략이라기 보다 사업계획 수립 시 직원협의를 통해 전반적인 의견과 더불어 과제에 적합한 계획과 예산을 편성하고 있음
- 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력
 - 상위 평가기관인 (재)강원지역사업평가원과 의견교환을 통한 과제 수행에 역점을 두고 있으므로 기관장의 기관협력은 적절하다고 보여짐
- 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력
 - 주간 업무회의를 통한 업무공유 및 의견교환을 진행하고 있는 정도에 불과하나, 조직규모 및 특성상 주간 업무회의로도 충분한 공유가 가능할 것으로 판단됨
 - 다만 주간 업무회의에서의 비전이나 리더십을 발휘보다는 업무진행 관리에 지나지 않고 있어 성과, 실적, 문제점 도출 및 개선안을 위한 방향제시 및 대안을 제시하는 등의 리더십이 필요할 것임

② 윤리경영

- 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축
 - 윤리경영시스템 구축은 안 되고 있으나, 사업비 집행 및 결산 등의 적절성 등으로 판단하였으며, 사업비 집행 및 결산은 적절하게 운영되고 있음
- 내부 감사시스템 구성 및 운영
 - 윤리경영 차원의 회계관리의 적절성 등으로 판단함
- 윤리의식 점검 및 개선노력
 - 사업 수행 및 집행 시 회계처리를 정확하게 할 수 있도록 내부 업무 협의 및 미팅 시 수시로 전달을 하고 있음

③ 정책준수

- 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성
 - 외부감사는 강원도의 회계감사, 식품의약과, 평가기관의 재무감사를 수검

- 하고 있으며, '12년도에는 감사관실의 회계재무감사를 수감하였음
- '12년 감사관실 회계재무감사('12.09.03~09.07)의 주의 2건과 이행 2건으로 이행률 100%이며 주요내용으로 회계연도를 구분하지 않고 예산편성을 하고 결산시에도 미이행건과 지역개발공채 미소화 및 정부수입인지를 미첨부하는 것이 주의사항으로 지적되었음
 - 그러나 회계연도 구분은 사업이 정부(당시 지시경제부)의 사업 결산시점에 이루어지고 있으므로 연간 회계연도를 구분하더라도 사업 결산시점에 따른 회계 결산이 될 수밖에 없다고 판단됨

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

- 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부
 - 정부의 공모사업을 수탁 받아 수행하는 만큼 미션, 비전은 물론 중장기 계획 등을 수립하지 않고 있으며, 사업계획에 따른 운영 및 관리가 이루어지고 있는 것이 전부임
 - 따라서 정부의 공모과제를 수행한다 할지라도 강원도의 의료관광산업의 진흥 및 활성화를 위해서라도 중장기적 계획과 목표를 설정하여 수행하는 것이 사업성과 및 의료관광산업의 토대를 만들 수 있도록 하는 센터의 역할 확립이 필요하다 할 것임
 - 다만 위에서 언급 한 중장기 발전전략 수립은 강원도와의 관계구축 등에 해당하며, 본 평가에서는 공모사업에 한정하기 때문에 중장기 계획에 대한 부분은 이를 감안하여 평가함
- 비전 및 미션수립의 적정성
 - 미반영 되어 있음
- 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성
 - 공모사업에 한정되어 비전 및 전략목표는 없으나, 정부 과제 공모 시 수립한 핵심사업 및 과제에 대한 계획수립이 있었으므로 이를 평가에 반영함
- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유
 - 단지 주요 핵심 사업에 대하여 홈페이지에 게재하고 있는 정도임

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성
 - 전략목표는 없으나 공모사업 계획에 따른 주요 사업별 계획 및 목표를 제시하고 있으며, 강원도 내의 환경적 여건 및 달성가능한 계획을 수립하였다고 보여짐

- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 사업별 실행계획에 따른 추진계획을 수립하였음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 사업관리 기관인 KIAT(한국산업기술진흥원)에서 센터에서 작성한 최종 보고서(실적)에 따라 사업성과를 평가하고 있음

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 센터의 조직은 센터장 이하 지원팀과 마케팅팀으로 구성되어 있고, 정원 6명에 현원 5명으로 운영되고 있음
 - 조직규모상 경영(조직)진단을 수행할 정도는 안 될 수 있다고 판단되며, 공모사업의 원활한 수행 및 성과 달성을 위한 팀 편성 및 운영관리를 하고 있음
- 조직운영관리 개선을 위한 노력도
 - 소규모 인원으로 운영되고 있어 조직운영관리 개선을 위한 별도의 노력은 존재하지 않고 있으며, 회의 등 신속한 의사소통으로 사업추진을 수행하고 있음

② 인사관리의 합리성

- 인사관리 규정 준수
 - 인사관리규정은 공무원인사관리규정에 준하여 시행되고 있으며, 공개채용에 의해 계약직을 채용한 실적이 있음
 - 또한 계약직 채용은 규정 준수에 따라 적법하게 이루어졌음
- 직원 역량 개발 및 교육훈련
 - 별도의 역량 개발 교육은 없으며, 조직규모, 채용시기, 주요업무를 볼 때 역량개발을 및 교육훈련은 어려운 환경으로 보아 이를 감안하여 평가하였으며, 역량개발 및 교육훈련 보다 사업의 성공적 수행을 위한 미팅을 수시로 진행하고 있음
- 성과중심 인사 및 보수관리
 - 내부규정에 의해 급여를 지급하고 있으며, 사업비 예산 범위 내에서 공무원 급여 인상분을 반영한 급여 인상 외에 성과에 따른 금전적 보상은 하지 않고 있으며, 공모사업비를 운용하고 있어 성과급 재원이 없음

③ 내부평가제도의 합리성

- 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 전액 국비사업으로 운영하고 있어 별도의 내부평가는 이루어지지 않고 있으며, 상위평가기관의 평가체계에 따른 기관 평가만을 평가 받고 있음
- 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력
 - 내부평가제도보다는 사업성과 평가를 위한 실적위주의 관리로 기관의 특성에 맞는 실적관리가 적절하다고 봄
- 내부평가 결과 활용의 적정성
 - 내부평가제도 없으며 성과급 재원이 없는 관계로 결과활용은 어려운 환경임. 다만 1단계 이후 2단계 공모과제에 선정되어 연계된 사업 수행을 위한 실적 관리 및 활용이 적절하다고 봄

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

- 정보시스템 운용
 - KIAT 산하 사업기관의 RITS 시스템을 운영하고 있으며 홈페이지 관련 한 담당자를 지정하여 운영하고 있음
- 정보시스템 개선 노력 및 교육
 - 전산담당자의 부재로 전산관리업체 직원이 정기적으로 관리하고 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

- 재정 수입 및 운용의 효율성
 - 국가 공모과제에 대한 국가보조금 사업 성격으로 타 재정수입은 없음
 - 출연금은 설립당시 1회에 한하여 교부받음
- 예산 편성의 적정성
 - 예산은 인건비 20%, 간접비 8% 이내로 상위평가기관(사업규정)의 기준을 따르고 있으며, 사업계획 수립 시 각 단위사업별로 예산을 편성하여 합리성을 추구하고 있음
- 결산 및 회계관리제도의 적정성
 - 회계관련 전담인력은 지정되어 있으며, RITS시스템을 활용하여 사업비를 관리하고 있으며, 회계법인을 통하여 결산을 하고 있음
- 급여관리의 적정성
 - 급여는 사업비 내에서 지출하고 있음

③ 예산절감

- 예산 절감 목표달성률
 - 보조사업의 성격으로 예산절감의 목표는 없으며, 사업비 내에서 전부 집행하고 있으므로 별도 절감이 없는 구조임

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

- 고객서비스 기준 확립
 - 미 확립
- 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축
 - 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 차원의 관리체계는 구축되지 않았으나 기관 고객 등에 대한 관리는 이루어지고 있음
- 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영
 - 기관이 고객은 총 44개 기관에 한정되므로 별도의 조사 및 결과를 반영하기보다는 업무의 연계, 협력 증진을 위해 사업에 활용하고 있음

② 고객만족도 조사 결과

- 고객만족도 지수
 - 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 등 42여명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 23명이 응답하였으며, 만족도 결과는 5점 만점에 4.2점으로 나타남

6) 경영성과 - 강원의료관광거점기관육성

① 환자유치사업 증대노력

- 의료관광상품개발의 적정성
 - 병원과 리조트 등 거점기관과 연계된 의료관광상품을 개발하여 의료서비스와 자연치유를 목적으로 의료관광상품을 개발하고 있음
- 의료관광 상품개발 실적
 - ‘18년 동계올림픽유치기념 건강검진우대권, 해양관광의료상품 운영, 모니터링 단체건강검진단 유치 등 3건의 신규상품을 개발하고, 통합상품 개발운영으로 ‘18년 평창동계올림픽유치기념 건강검진우대권 발행, 해외관광의료상품으로 “중국”건강검진 체험단 방문계획, “몽골”건강검진단유치(강릉동인병원) 의료관광체험운영, “몽골의료진” 유치검진체험단 운영, 몽골 건강검진단 의료해양관광계획, 모니터링 단체 건강검진단 유치로 극동러시아 의료관광체험단 운영 등 6건의 의료관광 상품을 개발 및 운영하고 있음
 - 환자유치 전문업체를 개발 및 운영하여 외국인 환자 유치 인원 338명을 유치하였음(환자유치 전문업체 5개 업체를 통한 환자 유치, ‘11.10 ~ ‘12.03, 6개월 실적)

② 의료관광거점기관 육성 및 자립기반 구축 노력

- 협력병원 및 해외거점병원 확보
 - 해외에 협력병원을 2개소 설치(몽골 : Second General Hospital, 키르기스 탄 : National Hospital of the Ministry of Health of the Kyrgyz Republic)하는 등 해외거점 병원을 확보하고자 노력하고 있음
- 의료관광 네트워크 구축
 - 의료분야 교류협력 및 외국인 환자 유치활동 강화, 타겟 지역에 대한 점증적인 의료관광 수요를 선점하여 교류병원과의 커뮤니케이션을 활성화하여 환자유치를 확대하고자 함
 - 해외 마케팅대행사 설치(㈜블라디보스토크 강원도 무역사무소)하여 외국인 관광객을 유치하고자 노력하고 있음
- 해외 유관기관 네트워크 구축 및 활성화 노력
 - 해외 거점병원확보는 거점병원 확보계획 4개소, 해외거점협력 병원 확보 4개소로 거점병원확보율 100%이며, 해외 마케팅대행사 1개소, 거점기관 협의회 운영, 외국 의사 거점병원 연수지원, 서포터즈를 통한 의료관광 상품개발 및 운영 등의 인프라를 구축하여 운영하는 등 의료관광을 활성화하고자 노력하고 있음

7) 경영성과 - 선도산업 연계성 확보

① 선도산업 1단계 성과에 대한 2단계 연계 계획의 적정성

- 각종 인프라와 연계 합리성 및 적합성
 - 거점의료기관과 협력사업으로 방문 환자가 많은 현지를 방문하여 환우회 개최 등 사후관리 서비스를 확대 실시, 강원도 의료서비스를 신뢰하고 지속적으로 방문하여 의료관광 및 헬스케어 분야까지 활성화 될 수 있도록 연계확대하고 있음
 - 양양송이축제 등 인지도가 높은 축제 등과 연계하여 자치단체·의료기관·리조트·치유센터 등과 협력사업으로 추진하여 모객 등 복합적인 성과 거양하는 등 1단계 사업과 연계한 2단계 계획수립 및 적극적인 수행을 추진하고 있음
- 기 추진사업등과의 연계성, 차별성, 창의성
 - 협력병원 확대 및 의사연수를 통해 카자흐스탄, 극동러시아 지역으로 마케팅 사무소를 확대하고, 사무실 활동 지원 등을 통한 성과 및 활동현황 등을 점검하여 의료관광 활성화 도모 등 네트워크를 확대하는 한편, 강원도(관광마케팅본부)와 협력, 강원도가 관광객 유치 등을 목적으로 일본(동경)과 중국(상해)에 설치한 '강원도 관광마케팅센터'를 활용한 강원 헬스케어 홍보활동을 병행 실시하고 있음

- 기술혁신 및 생산성 향상에 대한 기여도
 - 1단계 사업을 기반으로 의료관광사업이 강원헬스케어사업으로 확대되면서 이에 따른 중점산업(의료서비스, 헬스테인먼트, 의료기기)의 활성화를 도모하고 있음

7. 강원도산업경제진흥원

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요 지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10)	(8.0)
		(2) 윤리경영	4	3.2
		(3) 정책준수	3	1.8
				3
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성	(15)	(11.6)
		(2) 주요사업추진계획의 적정성	10	7.3
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	3	2.6
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.6
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	2.5
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성	(6)	(4.6)
		(2) 재정 및 예산관리의 합리성	2	1.0
		(3) 예산 절감	3	2.6
			1	1.0
	3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10)
(2) 고객만족도 조사 결과			5	3.5
			5	4.3
공통영역 계		50	38.7	
1. 중소기업 경영지원		(1) 중소기업 지원사업의 적정성 및 실적	(15)	(15.0)
			15	15.0
2. 중소기업 마케팅 지원		(1) 중소기업 경쟁력 강화를 위한 국내·외 마케팅 지원	(15)	(15.0)
			15	15.0
3. 창업 및 일자리 창출 지원		(1) 창업 및 일자리 창출	(5)	(5.0)
			5	5.0
4. 풀뿌리 기업육성		(1) 풀뿌리기업 육성 기반 조성 및 경영활성화 지원의 적정성	(5)	(5.0)
			5	5.0
5. 재정 건전성 확립	(1) 수입기반 확대 및 자금운용의 적정성	(10)	(8.0)	
		10	8.0	
사업영역 계		50	48.0	
총 계			100	86.7

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 강원도산업경제진흥원은 국내 타 지역의 진흥원과 대동소이한 사업내용 및 구조를 가지고 있으며, 지리적 특성 및 지역적 특색은 다소 다를 수 있을 것임
- 이러한 지리적, 지역적 특성에 따라 중소기업의 경쟁력 확보를 위한 다양한 지원사업을 수행하고 있으며, 기관의 사업과 역할이 점진적으로 확대되고 있음

2) 우수사항

- 기관장의 경영방침 및 경영의지가 명확하고, 기관의 발전보다 우선하여 강원도 내 중소기업의 발전과 지원을 위해 적극적인 활동과 리더십을 발휘하고 있으며, 조직구성원이 합심하여 지리적 단점을 극복하면서 현장을 누비는 등 사업과 기관의 발전에 앞장서고 있음
- 기업 및 산업발전과 기관의 발전을 위한 비전2020 중장기실행계획을 수립하였으며, 4대 핵심전략과제를 수립하고 이를 바탕으로 하는 단위 사업별 실행계획을 수립하여 체계적 관리와 운영이 이루어지고 있음
- 중소기업지원사업은 목표 대비 실적을 대부분 달성하였으며, 고유사업 및 역할에 충실하고 있음
- 특히, 특허청의 지정을 받아 운영하고 있는 「강원지식재산센터」는 6년 연속 최우수 또는 우수센터로 선정되어 전국에서 네번째로 많은 국비 사업비를 지원받는 등 인센티브를 적용받고 있음
- 중소기업 경쟁력 강화를 위한 마케팅 지원 역시 제품경쟁력 강화를 위한 지원 목표 대비 실적을 모두 달성하였으며, 창업 및 일자리 창출 지원과 풀뿌리 기업 육성을 위한 다양한 활동이 이루어지고 있음
- 재무감사에서는 지적사항으로 제기된 특수업무수당 지급 부적정 사항은 본 평가단이 판단할 때 경비절감 차원에서 해당 자격증 소지자를 전기안전감사원으로 활용하는 것은 긍정적으로 보았으며, 또한 이와 유사한 직위겸직에 의한 인건비 절감도 상당금액에 해당함으로 기관내부구성원의 적극적인 업무 수행과 역할 분담의 결과라는 점에서는 매우 긍정적으로 판단함, 단 겸직에 의한 업무의 질, 성과, 구성원의 과도한 업무량 등에 대한 판단은 본 평가단이 평가할 수 없었음

3) 개선사항

- 비전2020 및 전략은 윤리경영과 연계되지 못하고 있으며, 내부감사시스템 또한 구축은 되어 있되 운영실적은 없으므로, 이를 체계적으로 수행하고 관리하기 위한 전략 수립과 실행력 확보를 위한 방안이 필요함
- 재무감사에서도 지적받은 사항과 같이 회계관리 규정의 개정과 더불어 적합한

- 운영관리가 될 수 있도록 관리자 및 담당자에 대한 교육이 수반되어야 할 것이며, 재무감사 지적사항 및 개선사항에 대한 재발방지 대책을 수립해야 할 것임
- 내부평가제도에 있어 성과지표를 운영하고는 있으나, 평가지표의 상세화 및 목표부여 방식의 개선이 필요하며, 평가방법 또한 객관적이고 신뢰할 수 있도록 개선해야 할 것임
 - 사업에 대한 운영 및 관리 노력 등 실적은 있으나, 홍보·마케팅, 실적분석을 통한 전략의 rolling 등 지속적인 개선방안을 수립하는 등 체계적인 운영관리 시스템 구축이 필요함
 - 중소기업지원사업 중 원주시의 예산으로 추진되는 해외마케팅 지원사업의 경우 원주시 소재 기업에 국한되는 관계로 대상기업 폭이 좁아 사업비 집행 실적이 낮음, 이를 개선하기 위한 방안으로 지원사업에 대한 수요조사, 사업계획 및 운영, 목표관리, 실행계획 등이 보다 명확하고 체계적으로 수립되어야 하며 불용액 발생 시 다른 지원사업으로 활용할 수 있는 방안이 필요함
 - 직제 및 기구에는 자금지원부가 설치되어 있고 중소기업에 대한 자금지원 업무를 수행하는 것으로 되어 있지만 현재까지 미 운영되어 있어 자금업무수행을 위한 구체적인 실현 방안이 마련되어야 할 것임

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 기관장의 경영방침 및 경영의지는 '18년 평창 동계올림픽을 강원도 발전의 변곡점으로 삼기 위해 행복한 강원도 100년 대계로 제시하고 있으며, 이를 위해 현장 사업설명회 개최, 도·시·군 기업지원 관계자 간담회, IP 페스티벌 개최 등을 적극적으로 실천하고 있음
 - 경영방침에 따른 실행전략으로 비전2020인 중장기 실행계획을 수립하여 4대 핵심전략과제를 수립하고 있음
 - 기존사업의 내실화, 지원사업의 확대, 자립경영이 가능한 운영체계 구축, 열심히 일하는 생산적인 조직운영 등의 4대 핵심전략과제를 추진하기 위한 정기적 회의체 구성 및 운영을 하고 있음
- 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력
 - 조직구성원의 역량개발 및 증진을 위하여 직원별 직무관련 교육을 이수하고 있으며(12명 46회 이수), 조직구성원의 만족도 향상을 위하여 우수

직원표창, 우수직원 해외연수, 활기찬 조직문화 조성, 지역봉사활동을 실시하여 구성원의 만족도를 높이하고자 노력하고 있음

- 기관의 위상을 증진시키기 위하여, 비전 2020에 의거 '12년도 운영계획을 대내·외에 공포하고, 포럼, 워크숍, 강원도/시·군 기업지원관계자와의 간담회 진행, 유관기관과의 소통을 위해 업무협약(MOU)를 체결하여 기관의 위상을 증진하고자 노력하고 있음

○ 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력

- 바람직한 조직문화 조성을 위해 직원 단합과 지역사회와 함께 하는 기부행사를 통하여 조직문화를 고취하고자 노력하고 있음
- 확대간부회의, 업무 추진 현황판 제작 설치, 부서별/직원별 업무목표량 부여 등 조직목표 달성을 위하여 노력하고 있음

② 윤리경영

○ 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축

- 윤리경영을 실현하기 위해 임직원 행동강령('04.12.23 제정, '09.02.11 개정)을 운영하고, 부패신고 게시판은 국민권익위원회 홈페이지로 직접 연결되도록 하고 있으며, 경영공시 내 게시판을 활용하고 있으나 업무추진비는 공개하고 있지 않음
- 윤리경영을 위한 전략은 수립되지 않았음

○ 내부 감사시스템 구성 및 운영

- 조직구성원 비리 방지를 위한 제도인 클린신고센터를 운영하고 있음
- 내부감사시스템이 구축되어 있으나, 내부감사 및 내부통제시스템을 운영하고 있지 않음

○ 윤리의식 점검 및 개선노력

- 정기적으로 행동강령 교육과 성희롱, 성매매 예방교육을 실시하고 있으며, 기관의 자체 윤리의식교육으로 기관장이 직접 윤리의식에 대한 강의를 진행하고 있음

③ 정책준수

○ 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성

- 정부(국민권익위원회) 제도 개선 실태조사 지적사항은 없으며, 자치단체 출자·출연기관 운영 투명성 제고와 관련한 권고사항 10개 중 '12년도 7개 이행완료, 잔여 2개는 '13년도 7월까지 완료를 목표로 하고 있으며, 1개는 수용불가(예산 및 인력부족에 의한 자체 감사 지정 등)로 파악됨
- 세부내용으로는 종합관리시스템 구축 중 내부감사시스템 구축 즉, 감사인력 직제화는 예산 및 인력부족으로 실행이 어려우며, 지방계약법령 등 자치단체 관련 법령 우선 준용은 기시행중에 있고, 인사운영 투명성 제고

중 기관장 및 임원은 공개모집절차를 통해 선임, 임직원 채용 시 최소 공고기간 설정은 개정하여 추진하고 있으며, 직원채용 시 공개경쟁 선발 의무화, 채용 결정 등 심의 시 대면심의 원칙은 기시행중이며, 면접 전형 시 외부위원 과반수 참여 의무화, 인사위원회 외부위원 1/2이상으로 구성, 시험위원 구성 시 응시자와의 이해충돌방지방안 강구하는 등 인사위원회 개선 운영하고 기관 운영현황 전반에 대한 외부공시 의무화는 기시행중에 있음

- 행정사무감사 지적사항은 총 12건이며, 주요 내용으로는 강원도 생산제품의 도내 및 관급 구매촉진, 디자인개발사업과 관련, 부분별(제품, 용기, 포장) 통합용역과 개별용역의 장단점을 분석 후 일관된 용역 실시, 각종 박람회, 설명회 시 상담한 내용이 실질적으로 성과를 맺을 수 있도록 추적관리, 지역전통산업 조사·분석지원과 관련, 18개 시·군 지원사업 내역과 성과, 사후관리 내역을 제출, 임대보증금 손실분에 대하여는 자체 재무관련 규정을 정비하여 손실에 대한 책임을 물을 수 있도록 정관을 개정하고, 임대보증금 운영에 합리적인 의사 결정이 될 수 있도록 제도적 장치를 마련, 펀드손실분 결손처리, 인원대비 사업량이 과다하여 효율성 저하가 우려되니 직원사기를 진작할 수 있는 방안을 강구, 디자인개발사업에 투자 강화, 운영기금 100억원의 이자수입으로 운영비를 확보하겠다는 계획에 대해 재고 주문, 강원비즈니스 뉴스레터를 전 도의원에게 발송, 국내 인증마크, 해외규격인증 지원 예산이 불용되지 않도록 업무 철저, 재능나눔봉사단(프로보노단) 분야별 인사 참여유도 노력 강화 및 발대식 홍보강화를 주문함, 사업별 용역사, 참여기업선정운영위원회 운용의 투명성 강화 등으로 재무회계 관련하여 1건과, 운영적립금 관리 1건, 기타 사업관련사항으로 나타나고 있어 체계적인 관리가 필요함

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

○ 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부

- 기관의 중장기발전전략은 설립목적에 근거한 미션 및 비전의 핵심전략 및 핵심사업 수립과정이 수립되어 있음
- 미션, 비전, 기관장의 경영철학, 내·외부 관계자의 참여로 상호 연계성을 확보하여 전략목표를 제시하였음

○ 비전 및 미션수립의 적정성

- 기관의 설립목적에 근거하여 비전과 미션을 수립하고, 미션, 비전, 기관장의 경영철학, 내·외부 관계자의 참여 상호연계성을 확보하여 전략목표를 제시하고 있음

- 또한, 기관은 설립목적과 비전, 미션수립에 근거하여 4대 핵심전략과제를 수립하고, 핵심전략과제별 추진과제를 도출하여 사업을 시행하였음
- 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성
 - 기관의 내·외부 환경분석을 통하여 전략목표 및 4대 핵심전략과제를 수립하였고, 직원 워크숍을 통해 신규 지원시책 발굴하여 정책에 반영하는 등 내부의 의견을 수렴하고 있으나, 외부자료, 기업체 설문에 의존하는 등 객관성 확보에 한계를 보이고 있음
- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유
 - 활기찬 조직 문화를 조성하고 지역 봉사활동을 통하여 기관의 대외 위상을 확립하고, 간부확대회의, 직원워크숍, 업무현황판 설치, 부서 및 직원의 업무목표부여, 지식재산 전략포럼, IP경영인의 밤, 강원도/시·군기업관계자 기업지원 간담회 등을 통하여 비전, 전략목표 및 전략과제, 주요핵심사업 등을 공유하였음

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성
 - 기관의 내·외부 환경분석을 통하여 전략목표 및 4대 핵심전략과제를 수립하였고, 직원 워크숍을 통해 신규 지원시책 발굴하여 정책에 반영하고, 사업별 실행계획을 수립하기 위하여 내·외부 참여와 공감 및 SWOT분석 등 다각적 분석을 통하여 실행계획이 수립되었음
- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 각 부서별 사업에 따라 목표를 설정하고, 실행계획을 수립하여 사업을 진행하였음
 - 사업별 특성(보조사업)에 따라 자원을 적정 분배하여 운영하고 있음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 핵심(주요)사업의 성과관리를 위하여 경영목표 달성을 위한 부서 및 직원별 업무목표량을 부여하고 이를 평가 관리하고 있음
 - 이러한 평가체계를 구축 운영하고, 이에 대한 성과급을 지급하고 있음

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 기관의 조직은 1처 2센터 5부 3팀으로 구성되어 있으며, 정원 41명 현원 30명 결원 11명으로 운영하며, 부서별 업무량 및 소요인력의 객관적 판단을 위한 경영진단 또는 조직진단 보다는 자체조사에 의하여 실시하였음

- 의사결정 체계 구축을 통하여 부서장 중심의 자율경영 및 효율적 조직운영을 실시하고 있으며, 자율경영 확립과 통제관리기능을 수행하고 있음
- 직원간담회, 화합행사, 동아리 활동 등을 통하여, 다양한 의사소통채널을 운영하고, 노사간의 유기적 협조체제를 강화하고 있음
- 직원의견 수렴 체계를 구축하기 위하여 워크숍 정례화 및 직원화합도모 프로그램 운영을 실시하고 있음

② 인사관리의 합리성

○ 인사관리 규정 준수

- 기관의 인사관리는 투명성을 기하고 있으며, 채용부분에 있어서는 공개채용을 원칙으로 진행하며, 기타 인사관리는 인사규정을 준수하여 내부평가제도를 거쳐 인사위원회를 심의 운영함

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- 연중 개인별 직무교육 희망 수요조사를 거쳐 다양한 교육과정을 개발하여 교육이수 후 학습 및 역량개발 성과를 인사에 반영하고, 이러한 인사관리방식에 대한 직원 만족도 및 의견 조사하여 인사관리에 반영하였음
- '12년 직무관련 교육훈련 실적은 40%(현원 30명, 교육훈련실시인원 12명)이며, 횟수는 46회로 교육훈련이 일부 인원에게 편중되고 있는 것은 지식재산부의 교육을 시행함에 있어 직무교육을 실시하고 있으며, 기타 직원교육은 관리가 미비하고 있어 체계적인 교육훈련 관리가 필요함

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 성과 및 역량평가 결과에 따른 보상시스템을 운영하고 있으며, 금전적 또는 비금전적인 보상
- 인사평가에 의해 성과 상여금이 차등되나, 평가등급이 2개 등급으로 성과의 신뢰성 및 차별화가 미흡할 수 있으므로 평가등급 재 조정이 필요함
- 지방공무원 보수규정에 따라 호봉제가 적용되고 있으나 연봉제로 전환하여 인건비 절감효과는 물론 성과 중심의 조직문화와 보수제도 확립이 필요함

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 기관은 비전 및 전략방향에 따른 전략과제를 도출하고, 전략과제별 성과지표를 도출하였음
- 성과지표 설정 시 평가부서의 의견을 수렴하고, 경영위원회에서 지표를 심의 및 확정하여 운영함
- 그러나 평가지표 및 평가방법 등에 있어서는 다소 불합리한 점을 개선해야 할 것임

- 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력
 - 성과관리 프로세스를 운영하고 있으며, 평가결과에 따른 분석 및 환류로 인사관리에 반영하고 있음
 - 목표 및 지표 고도화 등 내부평가제도 개선을 위하여 직원 워크숍, 개선 방안 제언 등 다양한 방법으로 평가 제도를 개선하고자 노력하고 있음
- 내부평가 결과 활용의 적정성
 - 내부평가 결과에 따라 금전적/비금전적 인센티브 등을 인사관리에 활용하고 있으며, 평가결과에 따른 역량개발 등 교육훈련 계획을 수립하여 운영하는 등 평가결과의 환류를 통하여 경영계획 및 제도개선을 위해 노력하고 있음

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

- 정보시스템 운용
 - 강원도내 중소기업 종합지원 전문기관으로 홈페이지를 구축하여, 경영공시, 지원정보안내, 기업D/B관리, 고객애로상담관리 등을 운영하고 있으며, 기관 업무를 통합관리하기 위하여 인트라넷을 구축하여 상호 정보 교류의 활성화를 위하여 노력하고 있음
- 정보시스템 개선 노력 및 교육
 - 각종 정보를 통한 정보의 활용이 증대되고 있으나, 전산교육 및 보안 관리자의 보안의식에 대한 개선 노력은 미비한 것으로 판단됨
 - 전산서비스에 대한 내·외부 고객 만족도 및 의견조사는 이루어지지 않으며, 고객 상담이나 고객의견에 전산서비스에 대한 내용을 반영하는 정도 이어서 이를 개선해야 할 것임

② 재정 및 예산관리의 합리성

- 재정 수입 및 운용의 효율성
 - 기관은 기업지원사업에 해당하는 보조사업이 주요 사업임으로 주요수입은 보조금 수입이 71%를 차지하고 있으며, 자체 수입으로는 임대수입, 운영기금에 대한 이자수입, 사업 수수료임
 - 출연금은 기관의 공익적 기능을 유지하기 위한 재원으로 자체 지원사업비를 확보하기 위함이며, 기금 수입금(운영기금 6,000백만원, 임대보증금 1,373백만원을 예치하여 발생하는 이자수입) 활용은 이자수입 운영재원(인건비, 운영경비 등)으로 활용하고 있음
 - 기본재산을 활용하여 임대수입 제고, 시설 사용에 대한 감정평가 후 임대료 인상, 중소기업전시판매 판매액 제고 방안 등을 강구하고, 지원사업

확대를 통한 운영재원을 추가적으로 확보하고자 노력하고 있음

○ 예산 편성의 적정성

- 예산 편성 및 집행은 예산집행 지침, 기준, 규정 구비 및 예산편성지침에 준수하여 예산을 편성하고 집행하고 있음
- 공익적 기능유지를 위한 관리와 각 지원사업에 따른 예산을 편성하여 집행하고 있음

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- 재무회계규정에 따라 회계업무처리하며, 회계전담인력을 배치하고, 회계 관리 인력의 재정보증보험에 가입하는 등 재무회계관리의 안정성을 확보와, 회계관리 프로그램 도입 및 정기재무감사를 통한 예산 편성 및 집행의 투명성을 제고하고 있음
- 법인결산 전문기관의 자문을 받아 결산 진행하고 있으며, 내부결산감사시 결산서 내 감사인의 의견서를 수록하여 내부결산감사의 투명성을 기하고 있음
- 강원도 재무감사에서는 총 7건의 시정 및 처리 요구사항이 하달되었으며, 주요 내용으로는 예산집행 및 결산서 작성의 부적정(예산의 이월시 별도의 이월조서 미작성 및 결산서 작성시 예산의 전용 등 변경사항 누락), 인건비 및 업무추진비 전용 등의 예산 전용 부적정, 지식재산센터 연구용역 지체상금 미징구 등 지연 배상금 미징구, 세입세출외 현금 출납경비관리비목부적정, 회계연도 1개월 경과 이내 세입세출외 현금계산서 미보고 등의 세입세출회계 현금관리의 부적정, 전기안전관리수당 부당지급 및 회수 노력 미이행 등 특수업무수당 지급 부적정, 금고계약 미체결, 임대료 감면 부적정, 일반업체 전세임대관련 사무실 임대업무 추진 부적정에 대한 사항이며 위 해당사항은 이행완료 되었음
- 그러나 재무감사에서의 특수업무수당 지급 부적정과 관련하여, 기관에서는 전기안전관리공사에 의뢰하여 전기안전검사를 받게 되면 월 80여만원이 수수료로 지급되지만, 기관 내 기술자격을 보유한 인력을 활용함으로써 비용을 절감하는 사항이므로 본 평가단은 이를 긍정적으로 판단하였음

○ 급여관리의 적정성

- 급여체계는 호봉제를 운영하고 있으며, 성과평가에 따른 성과급을 지급하고 있음

③ 예산절감

○ 예산 절감 목표달성률

- '12년도 예산절감은 직위검직(사무처장이 풀뿌리기업지원센터장 및 마케팅지원부장 겸직, 지식재산부장이 기술창업지원부장 겸직, 수출지원업무

전담직원이 전기안전관리자 겸직) 등 인건비 절감 190백만원, 판로지원
금 활동비 절감(활동비 10만원에서 5만원으로 절감) 16.8백만원으로 총
절감액은 206.8백만원에 달함

- '12년도에 예산절감 목표를 수립하지 않고 시행하였으나 차기년도부터는
예산절감 목표를 수립하여 관리할 필요가 있음

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

- 고객서비스 기준 확립
 - 사업별 고객서비스 기준 확립 및 표준이행절차를 수립하였음
- 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축
 - 고객관리 및 해당사업별 고객지원 전담직원을 지정 운영하며, 또한 강원
지식재산센터의 경우 외부 전문기관에 만족도조사를 의뢰하는 등 고객관
리 및 만족도 향상을 노력하고 있으나, 전 부서로 확대 운영하는 것이
바람직할 것임
- 고객만족도 조사 결과의 고객만족 경영체계 개선에의 반영
 - 고객만족도 조사 결과를 고객만족 경영체계 개선사항으로 반영하여 고객
만족기준을 개선하였으며, 역량강화 교육을 통해 전문인력을 확보하고,
고객만족 교육을 통해 고객지향성을 증진하고자 노력하고 있음
- 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영
 - 고객만족도 조사 결과는 차기년도 사업계획에 반영함은 물론 부서별 성
과에도 반영하고 있음

② 고객만족도 조사 결과

- 고객만족도 지수
 - 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 등 100여명에 대한 만
족도 조사를 시행하였으며, 이중 88명이 응답하였으며, 만족도 결과는 5
점 만점에 4.3점임

6) 경영성과 - 중소기업경영지원

① 중소기업 지원사업의 적정성 및 실적

- 기업지원 네트워크 구축 및 경영지원의 적정성
 - 강원경제 비전포럼 운영실적은 목표 4회, 실적 6회 개최로 목표달성률
150%임

- 강원 비즈니스 뉴스레터 발행실적은 목표 12회, 실적 11회 발행으로 목표 달성률 91%임
- 강원 비즈니스 뉴스레터 발행실적은 '12년 2월부터 시작하여 목표 11회, 실적 11회 발행으로 목표달성률 100%임
- 지역 지식재산 창출 기반 구축의 적정성
 - 지역 발명진흥 및 지식재산권 인식제고를 위한 지식재산 출원상담으로 목표는 수립되지 않았으나, 출원상담 1,552건, 교육 및 설명회 28회, 지식 아카데미 8회 등의 실적이 인정됨
 - 업무 역량 강화로 전문성과 주무 부서와의 커뮤니케이션 체계화, 이해관계자와의 커뮤니케이션 제고 등 기업지원 활성화를 위한 노력이 인정됨
- 지식재산 경영사업화 지원의 적정성
 - 특허정보 종합컨설팅, 지역브랜드 및 디자인 가치제고 등 지식재산의 경영사업화를 위해 상담 및 개발지원을 하고 있으며, 이에 대한 지원 목표는 수립되지 않았으며, 사업비에 따른 목표 설정에 따라 지원하고 있음
- 소상공인 경영지원 및 프랜차이즈 육성지원 적정성
 - 강원도내 소상공인들의 경영안정을 도모하고, 정부의 소상공인정책자금 융자금 및 영세자영업자 특례보증 융자금을 보존하며, '12년도 3,711건으로 이차보전비용은 290백만원임
 - 전국단위 박람회 참가를 지원함으로써 기업별 가맹점 확대기회를 제공하여 강원 프랜차이즈 산업을 육성하고자 '12년도 참여 기업 목표는 25개였으나 실적은 17개 기업으로 68%에 지나지 않으므로 박람회 참가 지원에 대한 사업계획 및 운영, 목표관리가 보다 체계적인 관리가 필요함

7) 경영성과 - 중소기업마케팅지원

① 중소기업 경쟁력 강화를 위한 국내외 마케팅 지원

- 제품경쟁력 강화 및 국내 마케팅 지원의 적정성
 - 중소기업 제품의 인증마크 획득에 소요되는 비용을 지원함으로 기술 개발 촉진 및 제품이미지를 제고하기 위해 지원 목표 18개 기업을 설정하였으며, 이에 따른 실적은 18개 기업으로 100%의 달성률을 보이고 있으나 보조사업의 형태로 지원 액수 기준으로 목표를 설정하고 있어 Needs에 따른 예산편성과 목표 수립이 필요함
 - 강원도내 중소기업 제품들은 품질에 비해 디자인이 떨어져 판로개척에 어려움을 겪고 있으며, 최신 트렌드에 부응하는 제품용기포장디자인 개발로 경쟁력 확보를 위해 34건의 기업지원 실적이 있으며, 목표를 100% 달성하였음
 - 또한 국내 전시박람회 참가지원, 공공구매 사업설명회, 전자 공인인증서

발급서비스 등을 지원하여 기업의 판로개척을 위한 지원을 하고 있음

○ 수출기반 조성 및 해외마케팅 지원의 적정성

- 해외 규격인증 획득에 소요되는 비용을 지원하여 도내 중소기업제품의 기술개발 촉진과 수출경쟁력을 재고하며, 해외시장의 신뢰성과 경쟁력을 확보하여 내수위주의 중소기업에서 수출기업으로 전환할 수 있도록 지원하고 있으며, '12년 6개 기업에게 해외규격인증 획득을 위한 지원실적이 인정됨
- 세계 한인무역인들의 글로벌 네트워크를 활용하여, 도내 중소기업의 수출 및 수출 거래선을 확대하기 위한 마케팅 지원활동으로 116개 기업이 참가하여 상담실적 4,200만불, 계약실적 410만불의 실적을 이루었음
- 또한 중국 광저우 수출입박람회“강원도관” 운영과 강원도 “중소기업 수출 지원”사업으로 강원도내 기업의 해외 판로 개척지원과 해외수출 교두보를 마련하고 있음

○ 중소기업 제품 On/Off-Line 매장 운영의 적정성

- 강원마트 운영으로 강원도내 중소기업 제품들에 대한 온라인 판로를 개척하고, 전자상거래 활성화를 통한 매출 증대에 기여하고 있으며 매출 3,330백만원으로 목표를 101%달성하였음
- 중소기업 우수제품 상설전시판매장운영으로 중소기업 우수제품 홍보와 판로를 지원하고 있으며, 입점 204개 기업으로 판매목표 449백만원, 실적 426백만원으로 95%의 달성률을 보이고 있음

8) 경영성과 - 창업 및 일자리 창출지원

① 창업 및 일자리 창출

○ 창업 및 일자리 창출 지원의 적정성

- 도내 제조업 등 친화적 기업 기반이 빈약한 도내 산업구조를 고려하여 소극적 기업 취업 지원 정책에서 적극적인 일자리 창출 정책(창업)으로의 전환이 필요하고 청년층 일자리 창출을 위해서는 청년들의 창의적 아이디어로 고용 및 매출 창출이 가능한 청년창업 활성화를 위한 지원으로 청년창업 선정 23명, 교용실적 29명으로 매출 9개 기업을 대상으로 하는 지원실적은 263백만원임
- 강원엔젤펀드 조성으로 창업초기 투자기업 조기안정화를 유도하고, 기술력은 있으나 운영자금이 부족한 창업업체의 사업화 자금을 1:1 매칭펀드 형식으로 결성일로부터 10년간 기업당 3억원 한도 내에서 투자를 지원함

9) 경영성과 - 풀뿌리 기업육성

① 풀뿌리 육성기반 조성 및 경영활성화 지원의 적정성

○ 풀뿌리기업 지원센터 운영의 적정성

- 풀뿌리기업의 자립화 지원, 통합 컨설팅체제 구축, 풀뿌리기업 인식 확산 등을 목적으로 풀뿌리기업의 홍보 마케팅지원, 풀뿌리지원센터 홈페이지 구축 등의 지원사업을 통하여 지역별, 사업별 네트워크를 구축하고, 경영, 노무, 회계, 지식재산권, 마케팅상담, 국내외판로개척 등 경영지원을 통하여 풀뿌리기업을 육성하고 있음

○ 풀뿌리기업 경영활성화 지원의 적정성

- 풀뿌리기업의 경영활성화를 위하여 마을기업 박람회 참가, 도내 풀뿌리기업 생산제품 전시홍보 및 재능 나눔 봉사 등 풀뿌리기업의 실질적인 도움을 제공하고자 애로상담과 컨설팅 등의 지원(재능나눔봉사단(프로노보봉사단))으로 풀뿌리기업 창업과 경영 전반에 대해 다양한 컨설팅을 통해 간과하기 쉬운 시행착오를 최소화 하고, 지역사회에 기여하고자 각 분야의 전문가를 중심으로 풀뿌리기업을 돕는 자발적 참여전문가 네트워크를 구축하고 있음

10) 경영성과 - 재정건전성 확립

① 수입기반 확대 및 자금운용의 적정성

○ 자금운용의 안정성 확보 노력

- 운영기금 100억원을 목표로 '12년 현재 60억원을 조성하였으며, 기금이자 수익을 활용하고 있음
- 그러나 기준금리 하락에 따라 고수익 금융상품으로 전환예치를 검토 중에 있는 등 안정적 자금운용을 위한 노력을 하고 있음

○ 자금 운용의 수익성 증대 노력

- 임대료의 감정을 통해 현실성을 반영한 임대료로 인상 조정하고자 하며, 중소기업전시판매장 활성화와 신규지원사업의 확대를 통하여 운영수입을 확충하고자 노력하고 있음

8. 강원신용보증재단

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십	(10) 4	(8.3) 2.6
		(2) 윤리경영	3	2.7
		(3) 정책준수	3	3.0
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(11.8) 8.5 3.3
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성	(9) 3	(6.2) 2.6
		(2) 인사관리의 합리성	3	1.9
		(3) 내부평가제도의 합리성	3	1.7
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(4.3) 1.5 1.8 1.0
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력	(10) 5	(8.5) 4.2
		(2) 고객만족도 조사 결과	5	4.3
	공통영역 계		50	39.1
	1. 신용보증	(1) 보증공급 목표달성률	(25) 15	(25.0) 15.0
		(2) 보증업무의 정책 효율성	5	5.0
		(3) 보증업무의 적정성	5	5.0
	2. 사고 및 구상권 관리	(1) 대위변제 순증률 목표달성률	(15) 5	(15.0) 5.0
		(2) 리스크관리 및 구상채권회수의 적정성	10	10.0
	3. 재정 건전성 확립	(1) 자금 운용의 적정성	(10) 10	(10.0) 10.0
	사업영역 계		50	50.0
총 계			100	89.1

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 강원신용보증재단은 강원도내 소상공인 및 소기업을 대상으로 신용 보증업무를 수행하고 있으며, 전국 타 신용보증재단과 동일한 업무를 수행하고 있음
- 다만 타 지역과 달리 강원도의 경우 자연재해 등 지역적 특성으로 보증규모가 큰 것으로 확인되며, 이에 따른 사고채권 등의 리스크 관리가 더욱 중요해지고 있음
- 또한 지역이 넓고 교통편의 어려움으로 인해 지점 및 센터를 운영함으로써 고객의 편의를 도모하고 있으며 이러한 지점 및 센터운영에도 불구하고 인력의 효율적 운영과 지점장 등 간부회의 등을 지속적으로 추진하여 사업 및 업무 추진사항을 공유·협의하는 등의 노력을 하고 있음

2) 우수사항

- 기관은 소기업 및 소상공인의 부담을 덜어주고자 보증수수료를 기존 1%에서 0.9%로 낮추어 기관 경영에 문제가 발생하지 않는 범위 내에서 최저 수수료를 책정하는 등 전국 타 재단보다 낮은 수수료율을 운영하고 있음
- 또한 속달보증을 도입하여 고객이 필요한 자금을 빠른 시일 내에 활용할 수 있도록 처리기간을 3일 내로 시행하는 등 공격적이고 과감한 경영시스템을 도입하고 있음
- 내부감사시스템을 구축하여 조직구성원의 비리 방지를 위해 자체 감사계획을 수립 시행하는 등 내부통제시스템을 구축하여 일일감사, 특별감사, 상호감사, 수시감사, 상각감사 등을 실시하고 있음
- 신용보증기금 중앙회와 연동되는 정보시스템을 운영함으로써 보증업무, 인사관리 업무, 고객관리 등이 체계적으로 잘 이루어지고 있으며, 활용도 또한 높아 지속적인 데이터 확보 및 활용도가 높을 것으로 기대됨
- 사업계획 수립 시 과거년도의 실적분석과 조직구성원의 의견수렴 등을 거쳐 시행하고 있으며, 분석데이터 및 지표에 의해 성과관리를 하는 등 사업단위별 관리는 대체적으로 잘 이루어지고 있음
- 기관의 발전과 내부구성원의 역량개발을 위해 직무교육을 실시하여 전 직원이 교육훈련프로그램에 참여하였으며, 실적과 참여율에서 높은 성과를 달성하였음
- 고유사업 등 경영성과로서는 보증공급 금액, 보증공급 건수 등에서 목표를 모두 초과달성 하는 등 기관의 역할과 책무를 다하고 있다고 볼 수 있으며, 신규 보증공급이 과거 3개년보다 약 149.6% 증가하는 등 많은 성과가 있었음
- 기관의 대위변제 순증률은 증가하였으나, 반대로 구상채권에 대한 회수율은 목표대비 약 146.6%를 달성하여 구상채권회수에 대한 관리가 잘 이루어지고 있다

고 볼 수 있음

3) 개선사항

- 내부감사시스템 구축과 운영은 이루어지고 있으나, 재무감사에서 지적받은 사항과 같이 공용차량 운영과정의 예산낭비, 전용차량 지원기준, 공용차량임차계약, 공무원 및 공공기관 임직원 국외여행 과정의 이해관계자 유착 및 예산낭비 방지를 위한 내부시스템 정비 및 개선안이 마련되지 않는 등 내부감사의 효과적인 측면에서 다소 부족하다 할 수 있으므로 이를 방지하고 개선할 수 있는 제도정비와 운영방안을 세부적으로 수립·운영해야 할 것임
- 회계관리, 계약관리 등 규정을 이해하고 잘 준수할 수 있도록 내부구성원들의 교육이 선행되어야 하며, 이러한 교육계획은 규정 및 과거 감사 지적사항, 재발방지, 담당자와 책임자 간 의사소통 등 체계적으로 이루어져야 할 것임
- 기관의 미션과 비전 등 VISION 2014를 수립하였으나, 비전은 경영목표에 가까우며, 경영목표는 미션에 적합하여 현 시점에서의 비전전략체계를 개선하는 것이 바람직할 것임
- 중장기 발전계획 또한 '09년에 수립한 사항으로 매년 경영계획에 대한 rolling이 없이 사업계획을 수립하여 상호간에 연계가 이루어지지 않고 있으며, 이를 방증하듯 기관의 홈페이지에 비전전략체계도와 실적보고서의 내용이 서로 상이하며, 홈페이지와 실적보고서에서 비전과 경영목표를 혼용하여 사용하고 있음. 이는 결과적으로 조직구성원이 기관의 비전이 무엇인지, 경영목표가 무엇인지 혼란을 야기할 수 있으며, 성과관리에도 적절한 활용가치가 떨어질 수 있다고 볼 수 있어, 기관의 발전과 미래지향적 경영관리를 위해 비전전략체계를 재수립해야함
- 대위변제 순증률에 대한 성과를 볼 때, 보증공급 건수와 금액이 많은 만큼 사고채권도 증가할 수 있는 여지는 있으나 사고채권에 대한 관리를 통해 대위변제를 최소화해야 하나 전년도 대비 약 146.7%로 높은 목표를 설정하였고 대위변제 금액 또한 증가하여 이에 대한 대응방안을 수립해야 할 것임

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 강원도내 지역경제 활성화에 기여한다는 경영철학을 제시하고 있으며, 이를 위해 경영목표와 기본방향을 설정하고 추진전략과 수행과제를 제시하여 소기업소상공인을 위한 맞춤형 지역신용보증기관으로서의 기능강화 및

위상을 제고하고 있음

- 또한 소기업 및 소상공인의 부담을 덜어주고자 보증수수료를 기존 1%에서 0.9%로 낮추어 재단 경영에 문제가 발생하지 않는 범위내에서 최저수수료를 책정하고 있으며, 속달보증제 도입 등을 적극 추진하였음
- 원거리 고객 등 신규 보증수요 창출 및 보증수요에 따른 상담인원 부족과 채권추심을 위한 인원부족이 주요 현안과제로 나타나고 있으며, 이를 해결하고자 지역센터, 경영상담역 및 채권관리역을 충원하여 현안 문제를 해결하고자 노력하고 있으나, 내부 조직개편 또는 외부자문 및 컨설팅을 활용한 전략의 수립과 실천을 위한 세부사항은 확인되지 않음
- 다양한 의사소통을 위하여 간담회(1회), 체육행사(1회) 개최, 워크숍, 월례조회, 전략회의 등을 수행하고 있으며, 업무제안제도를 통하여 우수직원에 대한 표창 및 포상, 인사고과 등에 반영하였음

○ 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력

- 재단의 역량증진을 위하여 직무교육('10년도 44회, '11년도 57회, '12년도 54회), 신입사원연수, CS교육 집합연수 등을 시행하고 있으며, 직무실무교육에 관하여 위탁교육을 실시하고 있으며 직무교육은 '11년도 129.5%, '12년에는 94.7%를 시행하고 있어 교육훈련실적이 전년도 대비 저조함
- 우수직원 해외연수, 가족간담회(1회) 및 체육행사(1회) 개최로 직원단합 및 동기부여 등 근무의식 고취, 가정의 날 제정 등 직원단합, 애사, 가족과 함께 하는 시간 공유 등의 동아리 활동(2회)등 직원의 만족도 향상을 위하여 노력하고 있음
- 강원도 유관기관과의 보증공급확대 및 협력체제 강화, 전통시장 방문홍보 및 각종 협회와의 협력체제 구축, 금융기관과의 협력관계, 지역사회 공헌활동, 언론기관과의 협력관계 등 재단의 위상을 증진시키기 위하여 '12년도에 69개 기관 및 협회를 방문하는 등의 노력을 하고 있음

○ 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력

- 재단의 미션 및 비전 달성을 위한 보증목표수립 및 달성과정을 전직원 및 부서장 협의를 통하여 점검하고 워크숍 및 회의 참여도를 높여 비전 달성에 대한 전 직원의 공감대 형성 및 참여를 독려하고, 전 직원의 역량 결집강화를 위해 월례조회를 통해 추진상황을 점검하고, 실적 달성을 위하여 노력하고 있음
- 각 지점장 참석하에 월례조회를 실시하고 있으며, 각 지점장 전략회의, 재단홈페이지(인트라넷 겸용)를 통한 월간, 주간 실적보고 및 업무계획 공지 등 조직목표 달성을 위하여 목표 및 실적을 공유하고 있음

② 윤리경영

○ 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축

- 2004년 임직원행동강령규정을 제정하였고 윤리경영담당자(경영지원본부장)를 지정하는 등 추진체계를 구성하여 시행하고 있음
- 재단은 연초 임직원 행동강령에 관한 교육계획을 수립하고, 분기별로 내부구성원들의 윤리경영과 관련하여 숙지할 수 있도록 교육을 실시하고 있음

○ 내부 감사시스템 구성 및 운영

- 조직구성원의 비리 방지를 위해 자체 감사계획을 수립 시행하는 등 내부통제시스템을 구축하여 일일감사, 특별감사, 상호감사, 수시감사, 상각감사¹⁾ 등을 실시하고 있음
- 이사회는 정기이사회와 임시이사회를 소집하여 재단의 정책수행에 대한 이사회 승인을 하고 있음
- 감사원(중앙회)감사, 중기청감사, 행정안전부감사, 강원도 회계재무감사를 수검 받고 있음

○ 윤리의식 점검 및 개선노력

- 주간회의 등을 통해 윤리의식을 점검하고, 윤리교육을 통해 청렴우수사례 전파와 윤리교육 자료 등을 활용하고 있음
- 행동강령과 관련한 제도를 개선하고, 차량관리, 여비규정을 개정하고, 청렴교육전문가과정을 이수하는 등 윤리의식을 개선하고자 노력하고 있음
- 윤리경영담당자는 본점에서 발생하는 사항을 지점에 공유하고, 업무처리의 일원화 등 윤리경영에 관한 사항을 공유함
- 윤리교육은 연간 3회 시행하였으며, 내용으로는 윤리경영, 성희롱교육이었음

③ 정책준수

○ 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성

- 정부(국민권익위원회) 권고사항은 5건으로 해당 사항에 대하여 이행 완료되었으며, 세부사항으로는 첫째, 자치단체 출자·출연기관 운영 투명성 제고를 위한 제도개선 권고사항으로 종합관리시스템 구축, 감사시스템 구축과 지방계약법령 등 자치단체 법령 우선적용, 인사운영투명성 제고로 기관장 및 임원 공개모집으로 인한 선임, 직원 채용 공개경쟁 선발 의무화, 임직원 채용 시 최소 공고기간 설정, 면접 전형 시 외부위원 과반수 참여 의무화, 시험위원 구성 시 응시자와의 이해충돌 방지방안 연구, 인사위원회 외부위원 1/2이상으로 구성, 채용결정 등 심의 시 대면심의 원칙이며, 기관운영투명성 제고를 위한 기관 운영 전반에 대한 외부 공시 의무화, 둘째, 국민 실생활 관련 중요정보 고지 및 공표 강화방안 제도개선 권고

1) 상각감사 : 채권 회수 시 회수가 어려운 상황이 발생할 때 이에 대하여 내부감사를 통하여 재산에서 상각하고자 하는 감사

사항으로 공보공개 제도 안내, 정보공개 청구, 서식모음, 경영공시,(홈페이지 게재) 셋째, 공공기관 금고지정 협력사업비 운영 투명성 제고 제도개선 권고는 해당사항 없으며, 넷째, 공용차량 운영과정의 예산낭비 방지 제도개선 권고사항으로 공용차량 보험가입, 전용차량 지원기준, 공용차량 임차계약, 운영현황 공개 확대, 사적사용방지, 다섯째, 공무원 및 공공기관 임직원 국외여행 과정의 이해관계자 유착 및 예산낭비 방지 방안은 해당사항 없음

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

○ 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부

- 기관에 대한 미션은 “지역경제 활성화”로 수립하였으며, 비전은 “VISION 2014”로 보증업체 3만5천개, 보증잔액 4,500억원, 보증서비스 전국체고라고 설정하였으나, 이는 ‘09년에 미션을 수립하고 비전만을 재수립하였으나, 비전이라기보다는 경영목표에 가까우며, 경영목표는 미션에 적합하여 현 시점에서의 비전전략체계를 개선하는 것이 바람직함
- 또한 홈페이지 내용과 실적보고서 내용이 상이하며, 비전과 경영목표를 혼용하여 사용하고 있어, 기관의 비전전략체계의 수립, 관리, 운영 등 실천이 이루어지고 있는지 의문시 됨
- 중장기 발전계획 또한 ‘09년에 수립한 사항으로 매년 경영계획에 대한 rolling이 없이 사업계획을 수립하여 상호간에 연계가 이루어지지 않고 있으며 홈페이지에는 비전전략체계도를 일부만 반영하여, 이를 개선할 필요가 있음

○ 비전 및 미션수립의 적정성

- 재단은 비전 및 미션을 수립하기 위해 조직구성원의 의견을 수렴하였으나, 사례조사, 외부전문가의 자문 등 없이 수립하여, 비전전략체계가 미흡함

○ 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성

- 재단의 환경변화에 따른 SWOT분석을 통하여 핵심사업 계획을 수립하고, 내·외부 의견을 수렴하였으나, 전략목표 및 과제라기보다 비전 2014에 목표를 부여하는 정도임

○ 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유

- 재단 홈페이지를 통해 사훈, 경영목표(비전 2014), 강원시보인의 다짐, 친절 3훈을 통해 공유하고 있음
- 그러나 미션, 비전, 목표가 명확하지 않아 비전전략체계도를 재확립해야 할 것임

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성
 - 재단은 중장기 경영계획에 따라 매년 사업계획을 수립하고, 매해 정부지원정책의 변화에 따라 세부 전략을 수정 보완하여 사업을 진행하고 있음
 - 각 부분별 실행계획의 적정성을 확보하고, 조직원의 의견수렴과정을 거쳐 수립함으로써 공감대 형성과 Risk 관리를 병행 관리하고 있음
- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 객관적이고 합리적인 계획수립을 위해, 직전년도 추진실적과 성과에 대한 분석 등 경영환경 분석을 바탕으로 사업계획을 수립하였으며, 워크숍을 통한 전 직원의 의견을 조율하여 이사회 심의 후 최종확정함
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 부문별 사업계획상의 목표와 각종 지표분석을 통한 산출근거에 의해 합리적인 평가지표를 설정하고, 평가항목을 세분화하여 전문성 및 객관성을 확보하고자 노력하고 있으며, 평가결과에 대하여 중장기 발전계획의 지속 점검과 예산집행관리, 차기년도 사업계획에의 반영 등이 이루어지고 있음

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 조직은 2본부 3부, 5지점, 3지원센터로 정원 33명, 현원 33(이사장 포함)으로 운영하고 있음
 - 기관은 자체적으로 조직진단을 실시하였으며, 조직진단 결과를 반영한 조직을 개편하여 운영하고 있음
 - 사무위임(직무)전결규정에 따라 '12년 8월부터 전결단계의 간소화로 업무의 신속한 처리를 위해 노력하고 있음
- 조직운영관리 개선을 위한 노력도
 - 가족간담회, 화합행사, 동아리 활동 등을 통하여 상호 소통의 장을 마련하고 있으며, 이러한 의사소통의 장을 통하여 직원의견수렴의 발판을 마련하여, 부·지점장 간담회, 노사협의회 영업점 순방 등 직원의견수렴을 위한 노력을 지속하고 있음

② 인사관리의 합리성

- 인사관리 규정 준수
 - 공정하고 투명한 인사관리를 위하여 인사위원회 심의와 내외부전문가 심사 등에 의한 신규채용, 승진, 상벌 등 규정을 준수하고 있음

- 부서별 업무량 및 적정인원 검토를 통한 인력수급계획 수립 및 이를 준수하여 인원을 배정하며, 전산시스템 운용으로 채용부터 이직, 퇴직까지의 모든 자료를 전산으로 관리함

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- 재단은 직원의 역량 향상을 위하여 매년 교육계획을 수립하여 위탁연수(교육) 및 자체 교육프로그램을 통하여 전 직원이 역량을 향상 할 수 있도록 하고 있음
- 임직원간 의사소통을 통해 애로 및 건의사항 접수와 직원들의 근무의욕을 고취하고 직원상호 정보공유의 기회를 확대하고 있으며, 직무만족도 조사를 통해 업무순환보직 배치, 교육훈련 및 직무애로사항이나 건의사항을 공유함
- 직무교육훈련 실적은 174.19%로 전직원 대상으로 직무교육을 실시하고 있음

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 재단은 임원 및 1급~3급은 연봉제, 4급이하는 호봉제를 운영하고 있으며, 성과급은 5단계로 차등지급하고 있음
- 업적평가 실시는 전국 9개 재단과 비교 평가하는 방식으로 강원신용재단만의 평가가 아닌 전국 단위를 적용하여 평가를 시행하고 있음
- 경영목표 달성을 위해 종합근무평정을 통한 인사고과 및 승진대상자를 관리하고 있으며, 평가체계에 따른 성과평가로 성과상여금 등을 차등지급하는 등 성과중심의 인사관리 및 보수관리를 하고 있음

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 사업계획목표와 지점별 보증이행업체 구성비 등 산출근거에 의한 합리적인 평가지표 설정으로 객관성을 확보하여 “성과평가 운용기준”을 2009년에 제정하여 운용하고 있으며, 부서평가는 보증지원, 보증잔액, 보증사고, 인당생산성, 경영안전성을 고려하여 평가하고 있고, 이를 근거로 지점별 평가결과에 따라 순위를 평가하고 있음
- 경영목표를 달성하기 위하여 신용보증목표, 채권관리목표를 평가지표로 관리하여 객관성을 확립하고자 하였으며, 워크숍 및 분임토의를 통하여 각 지점별 의견수렴 후 목표를 설정하고 각 목표치를 배분함

○ 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력

- 내부평가제도 개선을 위한 노력으로 부서장 회의, 재단 벤치마킹, 노사협의회를 통해 평가지표의 수정 및 문제점을 보완하고 있음

○ 내부평가 결과 활용의 적정성

- 내부평가 결과에 따라 금전적/비금전적 인센티브 등의 인사관리 활용과

- 직무 역량개발, 교육훈련 계획 수립 등에 활용하고 있음
- 또한, 내부평가결과에 따라 차기년도 사업계획에 반영하는 등 제도개선을 지속적으로 추진하고 있음

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

○ 정보시스템 운용

- 재단중앙회 및 타 재단과 연계하여 통합정보시스템을 운용하고 있으며, 사내 그룹웨어, 재보증시스템, 홈페이지, 통합인사급여시스템(국내 전 재단 공용운영), 규정이력관리 시스템 등을 구축하여 운영하고 있음
- 정보시스템을 활용하여 경영공시, 고객관리, 각종 보안관리(접근 허용 및 관리자별 권한 부여)를 운용하고 있으며, 담당자를 지정하여 경영정보시스템을 운영관리하고 있음

○ 정보시스템 개선 노력 및 교육

- 행정정보공동이용교육, 표준화된 업무처리를 위한 매뉴얼 제작배포 등 정보전산교육을 통하여 활용을 증대하고 있으며, 보안 및 관리자 의식교육을 통해 정보보안강화 대책 수립과 개인신용정보 교육실시 및 보안 프로그램설치로 정보보안에 대한 각별한 관리가 이루어지고 있음
- 전산 서비스에 대한 내·외부 고객만족도 조사를 신용보증재단중앙회 전산부와 공조하여 만족도조사를 실시하여 서비스 개선과 불편사항을 수시로 개선하고자 노력하고 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

○ 재정 수입 및 운용의 효율성

- 재단의 수입은 출연금과 수입보증료 예치금 이자수익, 재보증손실보전금 수령, 구상채권회수금, 보증수수료 등으로 구분되며, 총수입금 대비 자체수입은 66.8%임
- 출연금 관리 운용은 기본재산 운영에 관한 사항을 규정하여 시행하고 있으며, 안정성 확보를 위해 금융기관에 전액 채권 및 정기예금으로 운영하고 있으며, 펀드 등 위험성이 있는 상품에는 투자를 못하도록 하고 있음(기본재산운용규정 제4조 제정 1999.05.20., 3차 개정 '09.3.02)
- 재단의 재정은 출연금 이외의 자체수입으로 운영되며, 경상경비와 대위변제 등에 사용하고 남은 차액을 정기예금으로 예치하여 이에 대한 이자수익으로 충당하는 등 재정자립을 위한 노력을 하고 있음
- '11년부터 보증료 인하정책에 의해 보증료 수입이 감소하였으나, 정기예금 예치 시 시중은행간 공개금리 경쟁을 통해 이자 수익을 극대화하는

등 재정 수입확보를 위해 노력하고 있음

○ 예산 편성의 적정성

- 예산관리규정(회계규정 제47조에 명시) 제정('99.05.25) 및 예산과목에 대한 기준 제정('99.05.14)으로 투명한 예산 편성 준수하여 예산 편성 시 예산항목별 세부분류 및 명세서 작성과 항목별 산출근거 작성을 통해 예산 편성의 합리성을 유지하고 있음

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- 회계 규정('99.05.25제정)과 계리요령('99.05.14)을 제정하였으며, 회계관직의 지정으로 투명한 회계집행과 공정한 회계관리를 위한 제도를 수립하였음
- 또한 통합전산 회계시스템 도입으로 업무의 효율화, 표준화를 통해 체계적으로 운영하고 있으며, 공인회계사, 감사 등을 운영하여, 회계관리의 공정성 및 투명성, 신뢰성을 모색하고 있음
- 강원도 정기재무감사 지적사항은 7건으로 해당 사항에 대하여 이행완료하였고, 세부사항으로는 강사료 원천징수 미이행으로 인한 예산편성 및 기타소득에 대한 원천징수 미이행, 계약서 미작성 및 정부수입인지 미첨부사항으로 동해지점에서 집기류를 구입하였으며, 회계규정에 회계관직이 명시되어 있으나 다르게 운영하는 등 회계관직 수정 필요, 세대 미분리된 사항을 확인하지 못한 가족수당 지급 부적정, 주말을 이용한 업무시선결을 이행하지 못한 업무추진비 집행부적정, 업무용 차량 사용 부적정, 보증료 환급업무 추진 부적정 사항 등임
- '12년도 구상채권 상각으로 2년이 지난 구상채권(특수채권)으로 민사법으로 10년까지 관리하고 있음

○ 급여관리의 적정성

- 임원 및 1~3급의 연봉제와 4급이하 호봉제를 운영하고 있으며, 상과상여금 지급을 위한 성과상여금 지급요령을 제정하고 이를 운영하고 있음
- 재단의 퇴직충당금은 2006년 05월부터 직원의 의견을 수렴하여 농협중앙회에 예치하고 있으며, 퇴직자에 대한 개인퇴직연금으로 전환하여 관리하고 있음

③ 예산절감

○ 예산 절감 목표달성률

- 예산 절감을 위하여 3급 이상 급여를 동결하고 연차 휴가 사용을 촉진하는 등 인건비를 절감하였으며, 경비 부분에서는 전산업무비 153백만원, 기타 예비비 146백만원을 절감하였으나, 이는 사업이 미 추진된 것으로 확인됨
- 따라서 인건비 절감 외에 경비부분에서 예산절감 목표수립 및 달성을 위

한 계획과 실행이 필요함

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

- 고객서비스 기준 확립
 - “고객서비스헌장(‘11.06.20 제정)”, “고객서비스이행기준(‘11.06.20 제정)”, “친절 3훈(‘09.04.20 제정)”을 제정하여 고객 유형별 맞춤 서비스 제공으로 고객만족경영에 노력하고 있음
- 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축
 - 업무 전반에 대한 만족도, 애로사항, 개선사항을 청취하여 재단업무에 반영하고자 “해피콜 제도 운영방침(‘11.02.11 제정)”을 제정 및 전담직원을 두어 시행하고 있으며, 외부 전문조사기관인 중소기업청(‘12.10.10~11.30)에서 고객만족도조사를 실시하는 등 고객관리를 위한 노력을 하고 있음
- 고객만족도 조사 결과 고객만족 경영체제 반영
 - 해피콜 운영방침과 고객만족도 조사를 통하여 경영체제 개선에 반영하고, 고객만족서비스 향상을 위해 고객서비스교육을 이수하는 등 조직성장에 반영하고 있음
- 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영
 - 고객만족도 조사 결과에 대하여 성과관리에 활용하며, 성과관리를 통한 성과상여금을 차등 지급하고 있음

② 고객만족도 조사 결과

- 고객만족도 지수
 - 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 등 100여명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 89명이 응답하였으며, 만족도 결과는 5점 만점에 4.3점임

6) 경영성과 - 신용보증

① 보증공급 목표달성률

- 보증공급 건수 목표달성률
 - ‘12년도 보증공급은 목표 3,860건, 실적 4,316건으로 목표달성률은 111.8%를 달성하였으며, 특례보증을 제외한 보증공급 건수는 계속 증가하는 추세임
- 보증공급 금액 목표달성률

- '12년도 보증공급 목표 85,000백만원, 실적 85,924백만원으로 101.1%이며, 특례보증을 제외한 보증공급 금액도 계속 증가하는 추세임

② 보증업무의 정책 효율성

- 직원 1인당 보증건수 증가 노력
 - '12년 평균인원은 31명이며, 보증건수는 신규 4,316건, 연장 3,760건으로 직원 1인당 보증건수는 200.5건으로 보증건수 노력도는 147.2%로 직원 1인당 보증건수는 높은 수준임
- 직원 1인당 보증금액 증가 노력
 - '12년 평균인원은 31명이며, 보증금액은 180,161백만원으로 직원 1인당 보증금액은 5,812백만원으로 1인당 평균 보증금액에 대한 노력도는 125.4%로 직원 1인당 보증노력은 높은 수준임
- 신규공급 증가율
 - '12년 신규보증공급건수는 4,316건이며, 직전3개년 평균 신규보증공급은 2,886건으로 149.6%이며 신규공급이 직전 3개년보다 높은 수준임
- 특례보증 및 협약보증관리 증대노력
 - 특례보증활성화를 위하여 현수막 제작 및 게시와 특례보증 상품소개, 홍보물 제작, 지방언론사를 통한 홍보기사 게재, 유관기관과의 협조 체계 구축을 통하여 보증활성화를 위해 노력하고 있음
- 고객위주의 보증서비스 개선 노력
 - 상담부터 보증까지 One-stop으로 지원하는 등 제도를 개선하고, 보증수수료 신용카드 납부제도 신설, 고객만족(CS교육)확대 등 고객지향적 보증서비스를 개선하고자 노력하고 있음

③ 보증업무의 적정성

- 신용평가업무의 적정성
 - 신용평가제도(정관 25조)에 의하여 5천만원 이하 소상공인에 대한 신용평가 모형을 적용하고, 5천만원 초과는 CCRS(기업신용평가시스템)평가모형을 적용하는 등 보증심사운용요령에 준하여 평가하고 있음
 - 보증부 및 채권관리부, 5개 지점과 3개 지원센터를 설치하여 49명의 인원으로 운영하는 등 지점 및 센터 설치를 통한 신용평가업무의 원활한 진행과 신속한 서비스 제공을 위해 노력하고 있음
 - 신용평가방법 및 제도는 경제상황 및 정책목적에 부합하여 평가를 시행하고 있으며, 각종 제도개선을 위한 규정을 개정하는 등 평가방법의 타당성을 위해 노력하고 있음
- 속달보증제도 운영 및 관리의 적정성
 - 생계형 긴급 상황에 처한 영세소상공인에게 보증처리 기간단축 및 대출

시스템 간소화(업무프로세스 개선:처리일자 7~9일→2~3일)로 생계자금 지원을 위한 처리기한 단축으로 소상공인들의 편의를 제공하는 등 애로 사항을 해결하고자 노력하고 있음

○ 보증사고율 목표달성률

- '12년도 보증공급 총 건수는 8,112건(특례보증 제외)으로 보증사고는 420건으로 보증사고율은 5.18%으로 보증사고는 최근 3개년간 계속 증가하고 있음('09년 3.84%, '10년 3.94%, '11년 4.25%)

7) 경영성과 - 사고 및 구상권 관리

① 대위변제 순증률 목표달성률

○ 대위변제 순증률 목표달성률

- '12년 대위변제 목표금액은 21,899백만원이며, 실적은 19,567백만원으로 대위변제 순증률은 89.4%로 목표 대비 대위변제율 실적은 좋은 것으로 나타났으나, 목표설정 시 '11년도 14,928백만원에서 약 146.7%로 높게 설정하여 목표설정의 적정성에 문제가 있다고 판단됨
- 이는 사고채권에 대한 대위변제를 최소화해야 함에도 불구하고 목표를 높게 설정한 것은 보증업무 및 사고관리를 위한 노력이 부실하다고 볼 수 있음

② 리스크관리 및 구상채권회수의 적정성

○ 리스크관리시스템 운영의 적정성

- 저신용 저소득자에 공급한 보증자산의 급격한 증가로 재단의 리스크가 확대됨에 따라 신용위험을 적절한 수준에서 통제하여 보증재원의 안정성 확보 및 관리체계 구축을 기반으로 지역경제를 활성화하기 위한 관리가 필요 하며, 특히 고액보증 건에 대하여 연간 모니터링을 실시하고 있고, 모니터링 결과에 따라 부실징후 대상은 별도관리 하는 등 후속관리를 철저히 하고 있음
- 또한 보증자산의 적정 포트폴리오 구성을 통하여 신용손실이 기본재산을 초과하지 않도록 관리하고 있음
- 신용보증리스크 운용으로 재단의 운영목표 269건 실적 279건으로 달성률 103.7%를 보이고 있어, 대상을 초과한 실적이 나타난 것은 동일 대상에 대한 보증건수가 다수일 경우 이를 보증건수로 목표로 설정하는 문제에 기인하고 있으므로, 보증건수가 아닌 보증대상수를 관리하여 보증대상별 모든 보증건수가 관리될 수 있어야 할 것임

○ 구상권 순증률 목표달성률

- 구상권 잔액목표 38,743백만원, 구상권잔액 37,123백만원으로 순증률은

135.4% '12년도 순증률 목표는 141.3%로써 목표달성률은 104.4%임

- 구상채권 회수율 목표달성률
 - '12년 구상채권 회수목표 4,000백만원, 실적 5,868백만원, 구상채권 평균 20,991백만원으로 구상채권회수율 목표달성률은 146.59%임
- 구상채권 회수 노력도
 - 구상채권 회수에 대한 노력도는 120.2%이며, '11년도에 대비하여 채권회수에 노력을 하고 있음

8) 경영성과 - 재정건전성 확립

① 자금 운용의 적정성

- 자금 운용의 안정성 확보 노력
 - 출연금 증대와 비용절감(경비절감)을 통한 재단 수익 증대, 기본재산의 안정성 확보(기본재산 운용 기준 수립), 예치은행 공개금리 경쟁을 통한 이자 수익 극대화 등을 통하여 자금 운용의 안정성을 확보하기 위해 노력하고 있음
- 자금운용의 수익성 증대 노력
 - 최근 3개년 평균 보증료 수입은 3,995백만원, '12년도 보증료 수입 3,506백만원 보증료 수입률은 87.8%로 보증료 수입관리가 필요함

9. 스크립스코리아항체연구원

(1) 평가결과 총괄표

평가부문	평가항목	주요지표명	가중치	점수
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십 (2) 윤리경영 (3) 정책준수	(10) 4 3 3	(6.9) 3.0 1.1 2.8
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 (2) 주요사업추진계획의 적정성	(15) 10 5	(9.7) 5.4 4.3
2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성 (2) 인사관리의 합리성 (3) 내부평가제도의 합리성	(9) 3 3 3	(4.1) 1.5 1.3 1.3
	4. 재무 / 경영정보	(1) 경영정보관리의 합리성 (2) 재정 및 예산관리의 합리성 (3) 예산 절감	(6) 2 3 1	(3.9) 1.5 2.1 0.3
3. 경영 성과	5. 고객만족	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력 (2) 고객만족도 조사 결과	(10) 5 5	(4.6) 0.4 4.2
	공통영역 계		50	29.2
	1. 연구활동 계획	(1) 연구활동 계획의 적정성 (2) 국내·외 공동연구 및 자체연구사업 수행의 적정성	(10) 6 4	(9.0) 6.0 3.0
	2. 연구활동 관리	(1) 연구사업 과제관리의 적정성 (2) 연구과제 배분의 합리성	(5) 2 3	(5.0) 2.0 3.0
	3. 연구성과	(1) 연구결과의 우수성 (2) 연구과제 수행의 적정성	(20) 14 6	(20.0) 14.0 6.0
	4. 교육훈련	(1) 국외연구 교육훈련의 적정성 (2) 국제 협력기구 등을 통한 파견 교육의 적정성	(10) 6 4	(9.0) 5.8 3.2
	5. 정보네트워크구축	(1) 연구개발정보 네트워크 구축 및 활성화	(5) 5	5.0 5.0
	사업영역 계		50	48.0
	총 계		100	77.2

(2) 결과 요약

1) 기관 요약

- 스크립스코리아항체연구원은 항체치료제 개발에서 새로운 기반기술 확보와 항체 의약품 개발을 위한 연구전문기관임
- 항체 전문연구원으로 이루어진 조직으로서 지속적인 연구과제 수행과 전문연구원을 영입하는 등 인류건강증진에 기여하고자 노력하고 있음
- '09년 설립 후 강원도 및 춘천시로부터 출연금 보조를 받고 있으나, '12년 춘천시로부터의 출연금이 일부 교부되지 않는 등 연구과제 사업비 및 운영상의 어려움이 존재하고 있어, 항체관련 기술 및 신약 개발 등 국민건강과 관련산업의 교두보 확보를 위한 재정지원의 확대와 대안이 시급히 이루어져야 할 것임
- 또한 설립 당시 자산취득을 위한 지출이 상당하였으나, 현재부터는 역량 있는 우수한 전문 인재를 확보하여 다양한 연구와 성과 창출을 위해 노력하고자 하는 등 계획과 목표를 수립하여 점진적으로 실행에 옮기고자 하고 있음

2) 우수사항

- 기관장의 명확한 경영방침을 제시함으로써 기관의 실행계획을 수립하였으며, 이 과정에서 전문가의 인터뷰 및 자문을 통해 실행과제별로 수립하는 등 객관적이고 전문적인 시각에서 기관을 운영하고자 노력하고 있음
- 외부 위탁과제의 수주 증가로 수입이 증가하고 있으며, 특히 외국계 대학 및 기관과의 공동연구, 정책과제 수행 등 연구의 대상 및 범위를 확대하는 등 실적이 증가하는 것으로 나타남
- 강원대학교 교수로 재직중인 스크립스코리아의 책임연구원에 대해서 겸직형태로 인건비를 지출하였으나 겸임연구원으로 변경 위촉하여 수당으로 지급하는 등 인건비를 절감하였음
- 고유사업인 연구과제 수행 및 위탁연구과제로 인한 목표는 대부분 달성하였으며, 연구성과물에 대한 논문게재, 발표 등은 목표 대비 높은 달성률을 기록하고 있으며, 연구성과물의 논문게재는 임팩트 팩터(논문 인용 수)별 논문게재 목표설정 및 평가를 시행하는 등 높은 목표의식과 연구에 대한 자부심을 갖고 있음

3) 개선사항

- 설립 당시부터 현재까지 연구 환경 조성 및 조직체계 확립에 역점을 둔 관계로 인하여 윤리경영시스템은 전혀 이루어지지 않고 있어, 이에 대한 대책마련이 시급하며, 조직구성원이 윤리경영에 대한 필요성 및 마인드가 부족한 점 또한 매우 위험하다 판단되어 연구윤리에 대한 인식의 부족으로 만일에 대비하는 자세와 내부시스템 구축이 필요하다 할 것이며, 내부구성원 특히 연구원(자)에 대한

- 계약, 이직, 성과물 관리, 과제 관리, 보안관리 등이 내부감사시스템과 함께 윤리 경영 차원에서 관리될 수 있도록 해야 할 것임
- 고객만족경영 또한 외부고객이 많지 않은 편이며 대부분 기관이나 단체로써 직접적인 고객은 불과 14여명(개)에 불과하므로 고객만족경영체계까지는 필요치 않을 수 있으나, 공공기관으로서 최소한의 고객서비스현장, 고객서비스이행기준 및 고객 관리는 이루어져야 할 것임
 - 강원도 감사결과에서도 볼 수 있듯이 실행계획은 수립하였으나 연구목적 및 중장기적 목표설정이 명확하지 않으며, 연구과제 수행과정상의 진도관리, 성과물 및 품질관리, 결과물 관리 등에 대한 체계나 프로세스가 구축되지 않음은 물론 책임연구원에 의해 관리되고 있는 점은 리스크관리가 잘 안되고 있다고 볼 수 있으므로, 이를 공식적이고 체계적인 관리체계, 보고체계, 보안 등에 대한 대안을 수립해야 할 것임
 - 조직관리는 현재 정원과 현원의 Gap이 상당히 크나, 이는 기관에서 미래지향적 조직발전 및 연구성과를 위한 정원 확보를 위한 차원이라고 하나 일정 시점의 환경적 요인과 필요성, 연구성과 등에 따라 정원 확보의 여지는 충분하므로 현재의 실정에 맞는 정원과 현원의 관리가 필요함
 - 내부평가제도는 전사목표, 조직목표(연구과제 단위별), 성과지표, 점수체계 등을 확립하여 운영하고 있으나 실적을 확인한 결과 성과평가를 위한 지표 및 평가내용이 상당히 정성적이고 주관적 판단이 이루어질 수 있는 내용으로 되어 있어, 정량적이고 객관적 평가를 위한 평가체계 구축이 시급함

(3) 지표별 평가 결과

1) 리더십/전략 - 리더십

① 기관장 리더십

- 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력
 - 기관장의 경영방침은 학문발전, 산업발전, 건강증진으로 제시하고 있으며, 이러한 경영방침을 토대로 실행전략을 수립하였음
 - 지원실 내 팀(대외협력팀)을 신설하여 팀별 업무를 정확하게 구분함과 동시에 업무의 전문성 확보 및 효과적인 업무수행, 빠른 대응과 의사결정을 하고 있다고 하나, 인력규모상 팀을 신설하여 효과적이고 빠른 대응과 의사결정 등의 효과가 있다고 볼 수 없으며, 직제규정상 팀이 편제되어 있지 않음
 - 중장기발전전략 수립을 위하여 외부 전문가 인터뷰 및 연구 자문을 실시하여 세부 실행과제를 수립하였음('12.01.02 ~ 02.28, 기획위원회 보고서

발행)

- 회의, 간담회, 워크숍, e-mail 등 다양한 방법으로 의사소통을 하고 있음
- 기관의 역량증진을 위한 기관장의 대내·외 노력
 - 각종 학회, 세미나 참석을 독려하고, 직무교육, 해외 연구소 파견 등 조직 구성원의 역량개발과 만족도향상을 위하여 노력하고 있음
 - KIST 초청강연 등 5회에 걸친 대외 기관 발표, BioCon-Riken 공동심포지엄 등 10회 참여, CJ제일제당 자문위원 등 위원회 활동 2회, 연세대학교 원주캠퍼스 외 2개 대학교와 학연 협약(MOU)체결, 강원기술지주회사 등 10개 기관과 연구협약(MOU)체결, 전화 및 신문 인터뷰 등을 시행함으로써 연구원의 위상을 증진시키고자 노력하고 있음
- 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유노력
 - 워크숍을 통해 비전, 미션, 경영방침을 제시하고, 바람직한 인재상 확립을 통해 조직문화를 발전시키고자 그룹웨어, 워크숍, Pizza day 등을 활용하여 구성원간 목표를 공유하고 있음

② 윤리경영

- 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축
 - '12년 현재 구축되어 있지 않음
- 내부 감사시스템 구성 및 운영
 - '12년 현재 구축되어 있지 않음
 - 이사회는 정기적으로 최소 2회상 개최하고 있음
- 윤리의식 점검 및 개선노력
 - 실적 없음

③ 정책준수

- 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성
 - 정부 (국민권익위원회) 권고사항 없음
 - 강원도의 정책준수 및 감사결과 이행사항으로 이행건수 14건, 이행실적 13건으로 93%를 이행하였으며, 연구기관 연구비 과제선정 관련, 연구목적, 목표, 계획 설정의 적정성은 미이행하였고, 잔여 13건의 이행사항은 과제별 진행과정(과제중단, 미흡 등), 과제별 진도율 산정기준, 과제 활용방안, 과제별 예상 성과, 국제교류 필요성 및 소요예산 적정성, 인력양성 대학원생 파견 실태, 정현원관리 및 채용방법, 연구인력의 적정성, 복무관리 방법, 퇴직자 관리, 예산확보시기 적정성 여부, 국가과제 수주가 자체 과제 수행에 직접적 도움 여부, 지출 적정성, 전년도 집행 잔액 이월 처리 및 집행 여부 등임

2) 리더십/전략 - 전략

① 중장기발전전략의 적정성

- 기관의 미션, 비전전략, 중장기 계획 등의 수립 여부
 - 연구원의 설립목적은 “항체 및 단백질에 관한 기초 및 응용기술에 관련된 분야에서 선도적인 연구를 통한 지역산업발전과 국가신약 R&D의 글로벌에 기여”로, “항체에 관한 기초연구, 공학, 그리고 치료제를 포함한 응용분야에서 혁신적 연구 성과와 기술개발로 인류건강증진에 크게 기여”라는 미션을 설정하였음
 - 또한 중장기 연구과제 수요를 통하여 연구개발 수요의 단기, 중기, 장기 과제 발굴과 연구과제 세부 실행전략을 수립하고자 국내 전문가의 의견을 수렴, 위원회 토론 및 컨설팅 전문기관(인터젠 컨설팅)을 거쳐 중장기 전략을 마련하고 있음
- 비전 및 미션수립의 적정성
 - 설립목적과 연계한 비전 및 미션을 수립하고자, 국내전문가 및 컨설팅 전문기관을 거쳐 의견을 반영하였으나, 내부 구성원의 의견수렴 사항은 확인할 수 없었음
- 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성
 - 중장기 발전전략을 수립하기 위하여 연구원의 내·외부 현황분석을 실시하여 중장기 발전전략 및 비전, 과제를 수립하였음
- 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유
 - 비전, 미션, 실행목표, 추진방향 등을 워크숍, 홈페이지 공개, 브로슈어 및 전단지, e-mail, 그룹웨어를 통하여 비전, 미션, 실행목표, 추진방향 등을 공유하고 있음
 - 그러나 전략과제는 행정상의 운영에 불과하며 공유노력이 다소 미흡하고, 연구조직 특성상 행정지원 조직과의 공유가 어려워 실행이 다소 어려운 상황임. 따라서 이를 해결하기 위한 조직문화 및 공유, 확산 노력이 필요함

② 주요사업추진계획의 적정성

- 전략목표 달성을 위한 핵심(주요)사업별 실행계획의 적정성
 - 연구개발사업은 연구목표를 제시하고, 워크숍을 통하여 연구(사업)계획서 검증 및 토의, 과학자문위원회를 거쳐 이사회 상정, 승인 하에 사업을 진행하고 있음
 - 워크숍을 통하여 연구사업 및 운영계획을 논의하며, 중간점검을 통한 방향 재설정 등으로 risk관리를 시행하고 있음. 그러나 이러한 관리가 공식적이거나 정기적이지 못하고 관리체계가 구축되지 않아 risk관리가 잘

이루어질지는 의문임

- 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성
 - 과학자문위원회 및 내부 회의, 워크숍 등을 거친 목표설정하고 있으며 과학자문위원회는 자문위원이 해외에 거주하는 관계로 서면 회의를 통하여 진행되고 있음
- 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력
 - 목표달성도(60점), 목표달성 노력도 및 기타성과(40점), 가점(논문, 특허)로 평가항목으로 이루어진 평가체계를 구성하고 있음
 - 팀평가 50%와 개인평가 50%를 반영하고 있으나, 개인평가에 있어 원급의 경우 상사평가 20%에 지나지 않고, 동료 15%, 본인 등이 평가하는 체계로 인해 신뢰성에 문제가 있을 수 있으며, 더욱이 평가서의 경우 평가지표에 의하지 않고 정성적 평가로 객관성을 확보할 수 없는 구조임

3) 경영시스템 - 조직/인사

① 조직관리의 합리성

- 조직효율성 발전 노력
 - 조직은 연구본부와 연구지원실로 구분되며, 정원 51명, 현원 16명으로 정원대비 비율은 31%에 그쳐 조직진단을 통해 정원 감축 또는 현원의 증원을 모색해야 할 것임
 - 중장기발전전략 수립과정상에서 조직진단을 실시하여 진단 결과 운영위원 멤버 구성 변경(지역(춘천) 연고자 및 바이오의약산업분야 → 운영위원은 판사 출신 교수를, 이사는 대학교 사무국장과 변호사 영입), 이사(한국인 이사 8명, 외국인 이사 5명 → 한국인 이사 11명, 외국인 이사 2명)교체를 시행하였음
 - 의사결정체계(위임규정 '09.09.29 제정) 및 결재단계의 간소화(위임전결규정에 따른 전자결재) 활용하여 업무의 효율성을 증대시키고 있음
- 조직운영관리 개선을 위한 노력도
 - 워크숍, 간담회, Pizza day, 봉사활동 등을 통한 조직문화 활동과 전직원 면담 및 타운 미팅 등을 통한 직원의견수렴 체계를 이루고 있음

② 인사관리의 합리성

- 인사관리 규정 준수
 - 인사관리 규정 준수와 인사운영위원회(외부 인사전문가 위촉 운영)를 통한 운영이 이루어지고 있음
 - 인사규정 및 내부 평가제도에 의한 인사운영을 시행하고, 인사위원회의 심의를 받고 있음

○ 직원 역량 개발 및 교육훈련

- 교육훈련 수요 조사 분석과 교육훈련 체계를 구축하여 운영하고 있음
- 인사관리 방식의 직원 만족도 조사는 근무성적평가와 관련하여 회의를 통해 연구원내 성과평가지시스템을 수정 반영하는 등 내부 평가제도 토론을 거치고 있으나 내부회의만으로는 체계를 구축하기가 혼란스럽고, 오랜 시간이 투입될 수 있어 외부전문가의 자문을 통한 체계를 구축할 필요가 있음. 더욱이 자체평가내용이 평가자의 주관적 판단에 의해 평가될 소지가 큼
- 직무관련 훈련 실적 100%(교육인원 20인, 전체 직원 20인)로서 총 1303시간으로 1인당 평균 53시간의 교육프로그램을 이수하였음.

○ 성과중심 인사 및 보수관리

- 성과중심의 인사 및 보수관리를 위해 임직원은 연봉제를 실시 중에 있음, 개인과 팀성과를 합산하여 연봉인상에 반영하고 있음

③ 내부평가제도의 합리성

○ 내부평가 지표 및 방법의 적정성

- 기관의 목표인 세계적으로 우수한 연구기관 달성을 위한 평가지표를 구성하고 전사목표, 조직목표의 지표 연계성을 두고 있으며, 전체 회의를 통하여 성과지표 및 점수체계를 분석하고, 다면평가를 통해 평가결과의 공정성과 객관성을 확보하는 등 성과역량의 신뢰성을 향상하기 위해 노력하고 있음
- 그러나 체계적인 평가제도의 확립을 위한 다양한 방법과 벤치마킹, 전문가의 의견을 토대로 합리적 평가제도를 수립할 필요가 있음

○ 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력

- 성과평가는 인사규정 16조, 근무성적평가 규칙 제8조에 명시되어 운영하고 있음
- 내부평가지표 개정으로 평가서를 작성하는 등 평가지표 고도화를 위한 노력은 하고 있으며, 평가결과를 개인에게 공지하고 이의제기 기간을 두어 평가결과에 대한 이해를 두고 합리적으로 해결하고 있음

○ 내부평가 결과 활용의 적정성

- 성과평가는 연봉·인사고과에 반영하도록 규정(인사규정 16조, 근무성적평가규칙 8조)에 명시하고 있으며, 평가결과에 따라, 인사고과 반영 및 직무역량개발을 실시하고 있음
- 내부평가결과에 따라 팀 성적에 대한 원인을 분석하고, 부족한 부분은 보완할 수 있는 방안을 협의하여 경영계획 및 제도 개선에 반영하고 있음

4) 경영시스템 - 재무/경영정보

① 경영정보관리의 합리성

○ 정보시스템 운용

- 경영정보시스템 구축('11.08) 및 서버보안, 백업시스템 구축을 완료('12.01) 하였고, 매년 각 시스템별로 유지보수 계약을 체결하여 홈페이지 및 전산장비, S/W관리 보안 관리를 하고 있음

○ 정보시스템 개선 노력 및 교육

- 관련 교육 및 타 기관의 견학을 통한 경영정보관리시스템 활용 증대와 서버 보안을 구축하는 등 보안 및 관리자 의식을 개선하고자 노력하고 있음
- 전산서비스에 대한 내·외부 고객 만족도 및 의견조사는 아직 이루어지지 않고 있음

② 재정 및 예산관리의 합리성

○ 재정 수입 및 운용의 효율성

- 총수입 3,719백만원 중 자체수입은 901백만원으로 24%를 차지하고 있으며, 이는 외부위탁과제 수주로 이루어지며 '12년도에는 3% 향상(지난 3개년간 평균 자체수입 21%)된 것임
- 출연금은 2,817백만원으로 총 수입(3,719백만원)의 76%임
- 경상경비 충당 등 손익개선노력은 설립당시의 기자재 비용이 줄어들고 있으며, 외부위탁과제 수주 증가로 인해 손익구조가 개선된 것으로 확인됨

○ 예산 편성의 적정성

- 예산 집행 지침, 기준, 규정 구비 및 예산 편성 지침(SKAI 정관 및 규정 '09.09.28 제정)을 준수하여, 예산처별, 연구과제별 예산을 관리하고 있음
- 집행기준에 있어 보조금의 경우 보조금정산 집행기준을 적용하고, 잔여 예산집행은 국가연구개발사업공동관리규정을 준용하여 집행하고 있음

○ 결산 및 회계관리제도의 적정성

- 정관 33조 회계의 원칙에 따라 회계전담인력을 확보하여 운영하고 있음
- 연구원은 개원시부터 인사회계관리시스템을 구축하여 경영성과 및 수지상태를 직접관리하고 있음
- 회계관리제도는 SKAI 재무회계 규정에 의해 회계처리를 하고 있으며, 연 1회 이상 외부회계감사를 통하여 회계처리의 적정성 및 투명성을 기하고 있음

○ 급여관리의 적정성

- 연구원은 지난 4년간 인건비 상승이 없었으며 겸직중인 강원대학교 교직원을 겸임연구원으로 변경 위촉하여 기존 지급되던 급여방식을 수당형태로 변경, 기존 겸직수당의 50%이상을 인건비 절감효과로 나타남

③ 예산절감

○ 예산절감 목표달성률

- 연구원은 보조금 위주의 사업이 진행되고 있어 사업수행에 의한 보조금 지출 및 정산으로 절감효과가 크지 않으며, 기타 운영관리비에서 예산절감 목표 수립과 이행이 필요할 것임
- 조달청 나라장터를 통한 공개입찰구매방식을 사용하여 투명성을 확보함은 물론 기존구매단가 2,788천원에서 조달청구매단가 2,631천원으로 5.64% 절감효과가 있었음
- 일반관리비의 경우 전년도 대비하여 절감효과는 있지만 사업규모의 변화로 인하여 정확한 절감효과로 보기는 어려운 실정임
- 앞으로 예산절감 목표를 수립하고 각 과목별, 사업별 목표달성 여부 등의 관리가 필요함

5) 경영성과 - 고객만족

① 고객만족 경영체계 구축 노력

- 고객서비스 기준 확립
 - 미 확립
- 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축
 - 미 구축
- 고객만족도 조사 결과 조직 성과관리에의 반영
 - 미 시행

② 고객만족도 조사 결과

- 고객만족도 지수
 - 고객만족도 지수 산출을 위하여 기관의 외부고객 등 14명에 대한 만족도 조사를 시행하였으며, 이중 11명이 응답하였고, 만족도 결과는 5점 만점에 4.2점임

6) 경영성과 - 연구활동계획

① 연구활동계획의 적정성

- 연구과제선정의 적정성
 - 정관상 사업목적과 사업영역은 항체 및 단백질 연구분야로 연구과제 선정이 일치하고 있으며, 연구과제는 과학자문위원회를 통하여 선정되고 있음

- 연구원들의 학술적 이론적 전문능력 발전에 대한 기여도
 - 연구원들은 연구원 스스로 연구하고 싶은 분야에 제안을 하기 때문에 연구방향성과 일치하고 있음

② 국내·외 공동연구 및 자체연구사업 수행의 적정성

- 공동연구 확대를 위한 노력
 - 국내·외 기업 또는 대학(연구원)과의 공동연구는 목표 2건 실적 3건으로 150% 달성률을 보이고 있음
- 자체연구사업 수행의 적정성
 - 연구개발사업은 연구 진행 전에 연구개발사업 사업계획서에 명확한 연구 목표, 연구계획, 기대성과 등을 기획 및 작성하며, 워크숍을 통하여 사업 계획서 검증 및 토의하여 진행여부를 결정하고, 과학자문위원회의 평가, 이사회의 승인을 거쳐 수행하며, 이후 워크숍을 통하여 중간점검을 실시, 연구자와의 토론 등으로 연구의 질을 향상하고 있음

7) 경영성과 - 연구활동관리

① 연구사업 과제관리의 적정성

- 연구과제 관리체계의 적정성
 - 연구과제 관리시스템은 미구축 상태이며, 일반 기업용 그룹웨어를 사용하여 전자결재 등 연구과제수행에 필요한 의사결정을 하고 있음
 - 책임연구원이 연구계획서 상의 타임테이블을 활용하여 일정을 관리하고, 워크숍을 통하여 팀별 연구진행사항 검토 및 연구진행방향 재설정 등 연구공유를 통한 시너지 효과, 추후 연구사업발굴 기회의 장으로 활용
 - 그러나 연구과제 수행단계별 보고회, risk관리, 결과물 관리, 보안관리, 품질관리 등 구체적인 연구과제 관리가 이루어지지 않고 있는 것은 물론 책임연구원에 의한 관리로 여타 문제 발생 시 관리 및 문제해결 시 어려운 상황에 처할 수 있는 만큼 공식적이고 체계적인 연구관리가 필요할 것임
- 연구사업 수행과정의 적정성
 - 연구원의 수요조사를 통하여 연구개발에 필요한 해당분야의 전문가를 추천받아 연구세미나를 개최하고, 워크숍을 분기별로 진행하고 있음

② 연구과제 배분의 합리성

- 연구과제 배분 기준 설정 및 활용도
 - 책임연구원당 1.5억원이 할당되어, 해당 금액에서 연구의 성격에 따라 연구재료비, 인건비 등을 책임연구원이 결정하는 시스템임

- 연구원의 수행능력 및 전공적합성 반영정도
 - 모든 연구원은 단백질, 항체관련 전공으로서 현재 진행되는 모든 연구에 적합함

8) 경영성과 - 연구성과

① 연구결과의 우수성

- 기술특허 출원 실적
 - 연구원 단독 특허 출원목표 1건, 실적 3건으로 목표달성률 300%로 목표 수립에 문제가 있다고 보여지며, 목표수립의 체계적 관리가 필요함
 - 국내·외 공동연구 특허출원 목표 1건, 실적 2건으로 목표달성률 200%로 목표 수립 시 정확한 데이터와 계획에 의해야 할 것임
- 기술상용화 증진 노력
 - 해당 없음('14년도 이후 평가 반영)
- 연구원 논문 게재 목표 달성도
 - SCI논문 게재 목표 2건, SCI 논문 게재 실적 4건에 달성률 200%로 목표 수립에 문제가 있다고 보여지며, 목표수립의 체계적 관리가 필요함
- 연구원 1인당 국외논문 게재 실적
 - SCI 논문 1인당 게재 목표 0.1건, 실적 0.29건 달성률 290%로 목표 수립이 적정하지 못하여 목표수립의 체계적 관리가 필요함
- 연구원 1인당 논문발표 실적
 - SCI 논문 1인당 발표 목표 0.1건, 실적 0.29건 달성률 290%로 목표 수립이 적정하지 못하여 목표수립의 체계적 관리가 필요함

② 연구과제 수행의 적정성

- 연구과제 수주금액 관리의 적정성
 - 연구과제 수주금액 목표 600백만원, 실적 902백만원 수주 달성률 150%임
 - 연구분석 및 접근방법은 기술적인 Un-met needs(니즈를 찾아 해결) 해결, 부작용완부작용 완화, 저항성 개선 및 고효율, 고기능 등의 효과성, 연구모델의 타당성 검증, 현재 기술적 한계 극복 여부, 미개척 분야에 대한 연구 여부, 미래기술에 부합하는 연구 여부 등을 활용하고 있음
 - 연구내용의 충실성은 논문게재의 임팩트 팩터를 활용하며, 기존 기술과의 차별성 또는 개량의 정도를 판단하여 창의성을 평가함
 - 연구결과의 타당성은 논문 게재 결과 해당 임팩트 팩터에 의한 연구결과의 타당성 및 연구의 질을 판단하고, 특허출원으로 연구결과의 유용성을 판단하며, 기술가치 평가를 실시하여 해당 기술의 시장성에 대한 검증을 실시하고 있음

- 정책대안은 연구 진행 전부터 기초기술 연구인지 기술이전이(또는 사업화) 가능한 기술인지 구체적으로 구분하고, 기초기술의 경우 연구결과를 토대로 연구원내의 다른 연구에 활용하며, 기술이전 또는 사업화가 가능한 연구는 연구완료와 동시에 기술이전 또는 사업화의 단계를 거쳐 활용함

9) 경영성과 - 교육훈련

① 국외 연구 교육훈련의 적정성

○ 국외연구 교육훈련 계획의 적정성

- 매년 기본계획으로 공동연구와 관련하여 연구원 2명에 대한 파견계획을 수립하고 있으며, 공동연구 스케줄에 의해 추가연구교육훈련 대상은 6개월 전에 사전협의하여 준비하고, 미 실시 대상연구원을 우선으로 하고 있음
- 근무성적평가를 통해 개인별로 부족한 역량을 파악하고 인적 역량강화를 위한 교육 제안과, 공동연구 실험계획에 따른 연구(실험) 스케줄에서 부족한 역량을 채울 수 있도록 파견계획 수립하여 내부 연구원의 인적 역량을 강화하기 위한 계획을 수립하고 있음
- 대학(원)생에게 현재 진행되고 있는 연구에 참여할 수 있도록 실습 기회를 주어 실무적인 연구방법과 실험방법에 대한 교육을 실시하고 있으며, 다양한 연구과제의 진행으로 학생이 원하는 분야의 선택이 가능하며, 실제적인 교육을 통한 연구지식 활용능력을 증진하고자 지역 내 대학(원)생 인턴쉽 프로그램을 운영하고 있음

○ 연간 교육훈련 실적

- 연구원 파견 목표 7회, 파견 실적은 8회로 달성률 114%임
- 지역내 대학(원)생 인턴쉽 프로그램은 목표 3인에 참가 실적 4인으로 달성률 133%임

② 국제 협력기구 등을 통한 파견 교육의 적정성

○ 국제협력기구 등 장·단기 파견교육 계획의 적정성

- 국제협력기구로 명한 것은 해외 연구기관으로 볼 수 있는데 지금까지 국제협력기구로 파견을 나간 것은 없었으며, 공동연구 협의 또는 업무상 계획에 의한 출장뿐이었음
- 연구 계획에 의해서 공동연구원을 파견하는 것을 기준으로 하고 있음

○ 장·단기 파견교육 실적

- 장단기 파견교육에 대한 연구원 파견 목표는 7회였으며, 실적 8회로 목표 달성률 114%임

9) 경영성과 - 정보네트워크 구축

① 연구개발정보 네트워크 구축 및 활성화

○ 정보 네트워크 구축 실적

- 연구원 주관 국제학술심포지엄, 토론회, 공동 및 자체 세미나, 워크숍, 공청회 등 개최 목표 10회 실적 15회로 목표달성률 150%임
- 심포지엄, 토론회, 세미나, 워크숍, 공청회 등 참여를 통한 정책연구자료 공유 정보 및 지식습득 목표 2회 실적 6회 목표달성률 300%로 목표 수립이 적정하지 못하여 목표수립의 체계적 관리가 필요함
- 대학, 기업과 학연 및 연구협약체결 목표 6건, 실적 14건 목표달성률 233%로 실적은 인정되나, 목표수립 단계에서의 명확한 근거와 기준에 의하지 못하고 있다고 판단되며, 목표수립 절마 및 방법에 대한 확립이 체계적으로 수립·운영되어야 할 것임

○ 정보 네트워크 구축을 위한 노력도

- 강원기술지주회사 외 10개 기관과 연구협약을, 연세대학교 원주캠퍼스 등 2개 대학과 학연협약을 체결하는 등 연구사업과 관련된 유관기관 및 대학과 네트워크를 구축하여 국제학술심포지엄, 토론회, 공동 또는 자체 세미나, 공청회를 개최하고 있음
- 각종 정보를 DB화하여 활용하는 등 정보 네트워크를 활성화하기 위하여 노력하고 있음
- 조직원 및 이해관계자를 대상으로 각종 행사(심포지엄, 세미나, 학회) 참석안내 및 개최 초대장, 홍보자료를 e-Mail을 통하여 발송 안내하고 있음

III. 별첨

1. '13년도 경영평가 지표 상세

(1) 공통지표

1) 총괄요약표

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 리더십 / 전략	1. 리더십	(1) 기관장 리더십 - 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력 - 기관의 역량 증진을 위한 기관장의 대내·외적인 활동 - 기관장의 조직경영철학 비전, 리더십에 대한 공유 노력	비계량	(10) 4
		(2) 윤리경영 - 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축 여부 - 내부 감사시스템 구성·운영 - 윤리의식 점검 및 개선노력	비계량	3
		(3) 정책준수 - 도·정부의 정책준수 이행의 적정성	비계량	3
	2. 전략	(1) 중장기발전전략의 적정성 - 기관의 비전, 전략, 중장기 계획 등의 수립 여부 - 비전 및 미션 수립의 적정성 - 비전, 전략목표 및 과제, 주요핵심사업 등 수립과정의 적정성 - 비전, 전략목표 및 과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유 (2) 주요사업추진계획의 적정성 - 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획의 적정성 - 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성 - 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력	비계량 비계량	(15) 10 5

2. 경영 시스템	3. 조직 / 인사	(1) 조직관리의 합리성 - 조직효율성 및 발전 노력 - 조직관리 개선을 위한 노력도	비계량	(9) 3
		(2) 인사관리의 합리성 - 인사관리 규정준수 - 직원 역량 개발 및 교육훈련 - 성과중심 인사 및 보수관리	비계량	3
		(3) 내부평가제도의 합리성 - 내부평가 지표 및 방법의 적정성 - 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력 - 내부평가 결과 활용의 적정성	비계량	3
	4. 재무 / 경영 정보	(1) 경영정보관리의 합리성 - 정보시스템 운용 - 정보시스템 개선 노력 및 교육	비계량	(6) 2
		(2) 재정 및 예산관리의 합리성 - 재정수입 및 운용의 효율성 - 예산편성의 적정성 - 결산 및 회계관리제도의 적정성 - 급여관리의 적정성	비계량	3
		(3) 예산 절감 - 예산절감 목표대비 달성률	계량	1
3. 경영 성과	5. 고객 만족	(1) 고객만족 경영체제 구축 노력 - 고객서비스 기준 확립 - 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축 - 고객만족도 조사 결과의 고객만족 경영체제 개선에의 반영 - 고객만족도 조사 결과의 조직 성과관리에의 반영	비계량	(10) 5
		(2) 고객만족도 조사 결과 - 고객만족도 지수	계량	5
합계				50

2) 공통지표 상세

① 리더십

평가지표	(1) 기관장 리더십 (가중치 4점)
지표정의	기관의 경영방향을 제시하기 위한 기관장의 경영비전 및 실행전략 등과 이에 대한 공유와 기관의 역량 증진을 위한 기관장의 노력에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 경영비전 및 실행전략 수립과 효과적인 실천 노력 (40%) - 기관장의 경영방침 제시 - 경영방침에 따른 실행전략 수립 - 현안과제 인식 및 해결 노력 (내부 조직 개편(T/F 포함), 외부자문 및 컨설팅 등 과제를 해결하고자 하는 노력) - 다양한 의사소통을 위한 노력(회의, 간담회, 워크숍, e-mail, 제안 등 다양한 방법을 통한 의사소통 노력) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 25% 적용 ② 기관의 역량 증진을 위한 기관장의 대내·외 활동 (30%) - 조직구성원의 역량 개발·증진 노력 - 조직구성원의 만족도 향상을 위한 노력 - 기관의 위상을 증진시키기 위한 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용 ③ 기관장의 조직경영철학·비전, 리더십에 대한 공유 노력 (30%) - 바람직한 조직문화 구축과 확산을 위한 노력 - 조직목표 달성을 위한 조직구성원간의 목표공유 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 5:5로 적용

평가지표	(2) 윤리경영 (가중치 3점)				
지표정의	도 및 국가의 공익사업을 대행하면서, 투명한 정책수행 및 윤리성과 사회적 책임 실현 등을 평가 함.				
세부 평가내용	① 윤리경영을 실현하기 위한 경영시스템 구축 여부 (30%) - 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등의 존재 유무 - 윤리경영을 위한 장·단기 전략수립 여부				
	[판단기준]				
	배점	100%	50%	0%	
	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족	
	② 내부 감사시스템 구성·운영 (50%) - 조직구성원의 비리 방지를 위한 구체적 계획 수립 여부 - 내부감사시스템 구축 및 실질적 내부통제시스템 작동 여부 - 이사회 운영 및 활동 여부				
	[판단기준]				
	배점	100%	75%	50%	0%
	판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족
	③ 윤리의식 점검 및 개선노력 (20%) - 윤리의식 개선을 위한 정기적 점검 체계 구축 여부 - 윤리의식 개선 및 고취를 위한 노력 여부				
	[판단기준]				
배점	100%	50%	0%		
판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족		
※ 기관 및 조직구성원의 부정부패에 대한 패널티 적용 - 기관 및 직원이 검찰, 경찰, 감사기관 등에 부패 적발 시 무조건 0점 처리 - 언론보도, 내부비리, 행동강령 위반 시 징계처분 조치, 내·외부 감사 결과 등에 윤리 관련 지적 시 무조건 1점 감점(선 적용 후 평가)					

평가지표	(3) 정책준수 (가중치 3점)
지표정의	도 및 정부정책의 준수 및 이행여부, 노력도 등을 평가 함.
세부 평가내용	① 도 및 정부의 정책준수 이행의 적정성 (100%) - 정부(국민권익위원회) 권고사항 이행의 적정성 [측정산식] $\text{권고이행사항에 대한 이행실적} = \frac{\text{이행 건수}}{\text{권고사항 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 강원도의 정책준수 이행 및 감사결과 이행건수 및 실적 [측정산식] $\text{지적·지시사항에 대한 이행실적} = \frac{\text{이행 건수}}{\text{지적·지시사항 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 정부 및 도 권고사항을 각 5:5로 적용

② 전략

평가지표	(1) 중장기발전전략의 적정성 (가중치 10점)								
지표정의	기관의 중장기 발전전략 수립과 이를 달성하기 위하여 비전, 미션과 주요 전략과제의 수립여부를 평가 함.								
세부 평가내용	① 기관의 미션, 비전, 전략, 중장기계획 등의 수립 여부 (20%) - 기관의 설립목적과 역할에 따른 미션의 수립 여부 - 기관장의 방침과 연계한 비전, 중장기 전략 또는 계획 수립 여부								
	[판단기준]								
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	50%	0%	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	50%	0%					
	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족					
	② 비전 및 미션의 수립의 적정성 (30%) - 기관의 설립목적과의 일치성 - 사업 연계성, 명확한 목표 설정, 실현 가능성 등 - 비전 및 미션 수립 시 조직구성원의 의견수렴 과정의 적절성								
	<평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:3:3으로 적용								
	③ 비전, 전략목표 및 과제, 핵심사업 등 수립과정의 적정성(30%) - 기관의 환경변화(시장, 고객선호, 경쟁 또는 규제, 정책 환경 등) 강·약점, 역량 분석 실시 및 결과 반영 여부 - 내·외부 의견 수렴 및 전문가의 자문(컨설팅)등 객관성 확보 여부								
	[판단기준]								
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	50%	0%	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족
배점	100%	50%	0%						
판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족						
④ 비전, 전략목표, 전략과제, 주요핵심사업 등의 대내·외 공유 (20%) - 내부 구성원, 고객, 이해관계자 등 공유 및 전파노력 (홈페이지 및 인트라넷 구축 운영, SNS 이용한 전파, 회의, 문서, 워크숍 등에 활용 여부)									
<평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가									

평가지표	(2) 주요사업추진계획의 적합성 (가중치 5점)
지표정의	기관의 주요(핵심) 과제(또는 사업)가 미션 달성을 위해서 성과목표체계 하에서 체계적·합리적으로 계획·관리되고 있는지를 평가 함.
세부 평가내용	① 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획의 적정성 (40%) - 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획의 구체성 및 실현 가능성 - 전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획의 적정성 확보 노력(조직원의 의견 수립, 상위 계획과의 연계성, Risk 관리 등) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 5:5로 적용 ② 사업별 목표 및 세부 추진계획 달성을 위한 관리계획의 적정성 (30%) - 사업별 목표 설정 시 근거 및 기준 등의 합리성 - 재무, 예산계획, 인력, 조직, 정보계획 등 자원 분배계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:6으로 적용 ③ 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 노력 (30%) - 핵심(주요)사업의 성과관리를 위한 합리적 평가체계 구축 여부 - 주요사업의 평가와 성과제고를 위한 평가지표, 세부평가항목, 환류 체계의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 5:5로 적용

③ 조직/인사

평가지표	(1) 조직관리의 합리성 (가중치 3점)												
지표정의	기관의 업무를 효율적으로 관리·운영 할 수 있는 인력규모와 조직을 갖추고 있는지와 관리 및 혁신을 위한 노력정도의 적정성 여부를 평가함.												
세부 평가내용	① 조직효율성 및 발전 노력 (60%) - 기능 및 사업에 부합하는 조직규모 및 적합한 인원배분을 위한 정원 및 현원 운영의 적정성 - 경영 및 조직진단 실시 여부 및 결과를 반영한 조직 합리화 노력 - 조직개편 및 관련규정 개정 이력 - 의사결정 체계(위임 규정, 결재단계의 간소화)구축 및 실행 여부 [판단기준] <table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>25%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>4개 충족</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	75%	50%	25%	0%	판단기준	4개 충족	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	75%	50%	25%	0%							
	판단기준	4개 충족	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족							
② 조직운영관리 개선을 위한 노력도 (40%) - 직원간담회, 화합행사, 동아리 활동 여부 - 직원의견수렴 체계 구축 및 실행 여부 [판단기준] <table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	50%	0%	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족					
배점	100%	50%	0%										
판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족										

평가지표	(2) 인사관리의 합리성 (가중치 3점)								
지표정의	인적자원운영이 인력운영계획에 의한 합리적이고 공정하고 투명하게 운영되었는지를 평가 함.								
세부 평가내용	① 인사관리 규정 준수 (50%) - 투명하고 공정한 인사관리(채용, 승진, 전보) 노력 및 인사부조리 감시·방지 시스템 구축 운영 - 인사운영 원칙 수립 및 준수(인력수급계획, 채용과정의 관리, 이직 및 퇴직 관리) - 내부평가제도에 의한 인사운영 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용								
	② 직원 역량 개발 및 교육훈련 (25%) - 교육훈련 수요 분석 및 교육훈련체계 구축 - 인사관리방식에 대한 직원들의 만족도 및 의견조사·분석, 반영 여부								
	[판단기준]								
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	50%	0%	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	50%	0%					
	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족					
	- 직무관련 교육훈련 실적								
	[측정산식]								
	직무관련 교육훈련 실적 = $\frac{\text{교육인원}}{\text{전체 직원 수}} \times 100$								
	<평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 교육훈련 실적은 과거 3개년 평균치를 기준으로 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가로 하며, 단계별 평가와 목표달성도를 각 4:6으로 적용								
③ 성과중심 인사 및 보수관리 (25%) - 절차 및 분배의 공정성에 의한 보수관리 - 조직 및 개인성과를 반영한 급여체계 확립 - 합리적 급여체계 확립을 위한 임직원 연봉제 실시									
<평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용									

평가지표	(3) 내부평가제도의 합리성 (가중치 3점)									
지표정의	경영성과 향상을 위한 내부평가체계와 합리적 운영에 관하여 평가 함.									
세부 평가내용	① 내부평가 지표 및 방법의 적정성 (35%) - 경영목표 및 전략과의 연계성 확보를 통한 평가지표 설정 - 전사목표 및 지표와 조직목표 및 지표의 연계성 확보 - 평가지표 설정 시 피 평가부서 의견수렴의 적정성 - 성과평가 방법의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 25%씩 적용									
	② 내부평가제도의 합리적 운영을 위한 노력 (35%) - 성과평가에 의한 보상 시스템 구축 및 운영 - 목표 및 지표 고도화 등 내부평가제도 개선을 위한 노력 - 내부평가결과의 수용성 제고 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:4:2로 적용									
	③ 내부평가 결과 활용의 적정성 (30%) - 금전적/비금전적 인센티브 등 인사관리에 활용 - 평가결과에 따른 역량개발, 교육훈련 계획 수립 및 운영 여부 - 내부평가결과의 피드백 노력(경영계획 및 제도개선 사항)									
	[판단기준]									
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	75%	50%	0%	판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족
배점	100%	75%	50%	0%						
판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족						

④ 재무/경영정보

평가지표	(4) 경영정보관리의 합리성 (가중치 2점)
지표정의	정보시스템 운용 및 통제를 통하여 합리적인 경영정보관리를 운용하는지를 평가 함.
세부 평가내용	① 정보시스템 운용 (50%) - 경영정보시스템 구축 여부 - 경영정보시스템 관리의 적정성(경영공시, 고객관리, 보안관리 등) - 경영정보시스템 운용 실태 (홈페이지 및 고객관리, 전산장비 및 S/W관리, 관리자 지정 등) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용 ② 정보시스템 개선 노력 및 교육 (50%) - 정보 및 전산교육을 통한 활용 증대 - 보안(Cyber 보안 포함) 및 관리자 의식교육 등 개선 노력 - 전산서비스에 대한 내·외부 고객의 만족도 및 의견조사 분석 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용

평가지표	(5) 재정 및 예산관리의 합리성 (가중치 3점)										
지표정의	건전한 재정구조 및 합리적 예산관리체계를 유지하기 위한 재정 및 예산관리의 적정성에 관하여 평가 함.										
세부 평가내용	① 재정수입 및 운용의 효율성 (25%) - 총수입대비 자체수입의 적정성(실적수치 기준) - 출연금(적립금) 관리 운용의 적정성 - 경상경비 충당, 재무구조, 손익(재정자립도) 개선 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용										
	② 예산 편성의 적정성 (25%) - 예산집행 지침·기준·규정 구비 및 예산편성 지침 준수 - 예산편성/집행의 합리성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용										
	③ 결산 및 회계관리제도의 적정성 (25%) - 회계처리 지침 및 전담인력 확보 - 회계관리 시스템 구축 및 활용 여부 - 회계관리 제도 및 결산절차 등의 관리와 준수여부 [판단기준]										
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	75%	50%	0%	판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	75%	50%	0%						
판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족							
④ 급여 관리의 적정성 (25%) - 급여체계개선 및 인건비 절감 노력, 성과급 산정의 적정성 - 퇴직충당금 적립 및 관리의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용											

평가지표	(6) 예산 절감 (가중치 1점)
지표정의	합리적인 예산운영관리의 결과로서 예산 절감 실적을 평가 함.
세부 평가내용	① 예산 절감 목표대비 달성률 (100%) - 운영비 예산의 합리적 집행 및 절감 노력 [측정산식] $\text{예산 절감 목표대비 달성률} = \frac{\text{당해연도 예산 절감 실적}}{\text{당해연도 예산 절감 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

⑤ 고객만족

평가지표	(1) 고객만족 경영체계 구축 노력 (가중치 5점)								
지표정의	고객만족, 고객감동 실현을 위한 고객서비스기준 확립, 고객지원시스템 구축, 고객만족도 조사 결과의 반영 노력 등에 관하여 평가 함.								
세부 평가내용	① 고객서비스 기준 확립 (25%) - 고객서비스 추진 목표 및 계획의 적정성 - 고객 유형별 고객서비스 기준 및 표준이행절차 설정 및 준수 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용								
	② 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축 (25%) - 고객관리 및 고객지원 전담직원(담당자) 지정 운영 - 외부 전문조사기관에 의한 고객만족도 조사 체계 구축 여부 [판단기준]								
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	50%	0%	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	50%	0%					
	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족					
③ 고객만족도 조사 결과의 고객만족 경영체제 개선에의 반영 (25%) - 고객서비스 기준 개선에 반영 여부 - 고객지향성 증진 및 마인드 형성을 위한 교육훈련의 계획 수립 및 실행 여부 [판단기준]									
<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	50%	0%	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족	
배점	100%	50%	0%						
판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족						
	④ 고객만족도 조사 결과의 조직 성과관리에의 반영 (25%) - 고객만족도 조사 결과를 반영한 성과관리제도의 개선 노력 - 고객만족도 조사 결과의 인센티브 제공 반영 정도 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용								

평가지표	(2) 고객만족도 조사 결과 (가중치 5점)
지표정의	기관별 고객만족도 조사에 의한 고객평가 결과(고객만족 지수)에 따라 평가 함.
세부 평가내용	① 고객만족도 지수 (100%) - 기관별 고객만족도 지수(평가점수) <평가방법> • 기관별 고객만족도 조사결과 반영 $* \text{고객만족도 지수} = \text{만족도 점수} \times \frac{5}{100}$ - 전년대비 개선도('14년도 반영) [측정산식] $\text{전년대비 개선도} = \frac{\text{개선 실적}}{\text{개선 가능 최대치}} \times 100$ • 실제 개선치 : 2012년 평가점수 - 전년도 평가점수 • 개선가능 최대치 : 100 - 전년도 평가점수 • 평점은 개선가능 최대치 대비 실제 개선치의 백분율로서 계산, 평점의 하한치는 0% <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 고객만족도 지수 대비 전년대비 개선도 평점은 7:3으로 적용

(2) 개별지표

1) 강원문화재단

평가분야	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 문화 예술 활동 지원 사업	(1) 문화예술활동 지원사업 계획 및 운영의 적정성 - 지원사업 계획의 적정성 - 지원사업 수행실적	비계량 / 계량	(25) 12
		(2) 지원사업 목적 실현을 위한 사업계획의 체계 성 - 육성기금 확대조성 계획의 적정성 - 문화예술육성지원 심의위원회 운영의 적정성 - 문화예술단체 창조역량 강화 지원사업의 적정 성	비계량 / 계량	8
		(3) 문화예술교육사업의 적정성 - 문화예술교육사업의 적정성 - 문화예술교육사업 성과	비계량 / 계량	5
	2. 문화 예술 향유 사업	(1) 문화예술 향유 사업계획 수립의 적정성 - 행사계획 수립의 적정성	비계량	(15) 5
		(2) 문화예술 향유사업 성과 - 문화예술 향유사업 성과	비계량	10
	3. 문화 유산 조사 및 보존 사업	(1) 문화유산 조사 사업의 적정성 - 문화유산 조사 사업 계획의 적정성 - 문화유산 조사 사업 성과	비계량 / 계량	(10) 7
		(2) 문화재 돌봄사업의 적정성 - 문화재 돌봄사업계획의 적정성 - 문화재 돌봄사업 성과	비계량 / 계량	2
		(3) 자체사업수행의 적정성 - 문화재 학술조사 연구용역의 수주 건수 - 문화재 학술조사 연구용역의 수주 금액	계량	1
합계				50

① 문화예술활동지원사업

평가지표	(1) 문화예술활동 지원사업의 계획 및 운영의 적정성 (가중치 12점)
지표정의	문화예술활동 지원사업 계획의 적정성과 이에 대한 성과를 평가 함.
세부 평가내용	① 문화예술활동 지원사업 계획 및 운영의 적정성 (40%) - 지역협력형사업 계획의 적정성 - 재단자체사업 계획의 적정성 (신진예술가 창작활동지원사업, 대학문화예술활동 지원, 학술연구진흥 지원, 영상문화 활성화지원) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 문화예술활동 지원사업 성과 (60%) - 지역협력형사업 성과 - 재단자체사업 성과 [측정산식] $\text{사업 수행실적 달성율} = \frac{\text{실적 건수}}{\text{목표 건수}} \times 100$ <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 * 각각의 평점을 5:5로 적용

평가지표	(2) 지원사업 목적실현을 위한 사업계획의 체계성 (가중치 8점)													
지표정의	지원사업 목적실현을 위한 사업계획의 적정성과 체계성, 그리고 이에 대한 성과를 평가 함.													
세부 평가내용	① 지원사업 목적 실현을 위한 사업계획의 체계성 (30%) - 육성기금 확대조성 계획의 적정성 - 문화예술육성지원 심의위원회 운영의 적정성 - 문화예술단체 창조역량 강화 지원사업의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:3:3으로 적용													
	② 지원사업 목적 실현을 위한 사업계획의 체계성 (70%) - 육성기금 확대조성 노력 - 문화예술육성지원 심의위원회 운영 노력 - 문화예술단체 창조역량 강화 지원 노력 [판단기준]													
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>70%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>					배점	100%	70%	50%	0%	판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족
배점	100%	70%	50%	0%										
판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족										

평가지표	(3) 문화예술교육사업의 적정성 (가중치 5점)										
지표정의	문화예술 교육사업의 적정성과 체계성 그리고, 이에 대한 성과를 평가함.										
세부 평가내용	① 문화예술교육사업 계획 수립의 적정성 (40%) - 문화예술 교육사업의 적정성										
	[측정산식]										
	<table><tr><td>등급</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>25%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>매우 우수</td><td>우 수</td><td>보 통</td><td>미 흡</td></tr></table>	등급	100%	75%	50%	25%	판단기준	매우 우수	우 수	보 통	미 흡
	등급	100%	75%	50%	25%						
	판단기준	매우 우수	우 수	보 통	미 흡						
② 문화예술교육사업 성과 (60%) - 문화예술 교육사업 성과											
[측정산식] 교육 이행율 = $\frac{\text{당해연도 실적 건수}}{\text{당해연도 목표 건수}} \times 100$											
	<평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가										

② 문화예술 향유사업

평가지표	(1) 문화예술 향유사업 계획수립의 적정성 (가중치 15점)
지표정의	문화예술 향유 및 행사운영을 위한 계획수립의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 문화예술 향유 사업계획 수립의 적정성 (100%) - 대관령 국제 음악제 계획수립의 적정성 - 기획공연행사 계획수립의 적정성 - 문화 바우처 계획수립의 적정성 - 강원국제미술전람회 계획수립의 적정성('13년도 행사 계획) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:3:3으로 적용하며, '14년도 평가시 3:2:2:3으로 적용

평가지표	(2) 문화예술 향유사업 성과 (가중치 10점)
지표정의	문화예술 향유 및 행사운영 성과에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 문화예술 향유 사업 성과 (100%) - 대관령 국제 음악제 운영의 적정성 (Ticket 발매 건 수 및 매출 확대 및 홍보마케팅 노력에 대한 전반적인 평가) - 기획공연행사 운영의 적정성 (공연 건 수 및 홍보마케팅 노력에 대한 전반적인 평가) - 문화 바우처 사업비 집행의 적정성 (문화바우처 사업비 집행 시기 준수 및 관리의 적정성) - 강원국제미술전람회 ('13년도 행사 계획) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:3:3으로 적용하며, '14년도 평가시 3:2:2:3으로 적용

③ 문화유산 조사 및 보존사업

평가지표	(1) 문화유산 조사 사업의 적정성 (가중치 7점)
지표정의	문화유산 조사 사업의 사업계획과 관리계획의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 문화유산 조사 보존사업 계획의 적정성 (40%) - 매장문화재 조사 용역계획의 적정성 - 문화재의 관리계획의 계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각 평점을 5:5로 적용 ② 문화유산 조사 성과 (60%) - 시·발굴조사 및 보고서 발행 - 지표 조사 건 수 [측정산식] $\text{조사(보고서 발행)건 수} = \frac{\text{조사(보고서 발행) 실적}}{\text{조사(보고서 발행) 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용

평가지표	(2) 문화재 돌봄사업의 적정성 (가중치 2점)
지표정의	문화재청의 위탁을 받는 문화재 돌봄 사업의 계획수립 및 수행 실적 등 적정성에 관하여 평가하며, 유지보수 비용에 대한 관리의 적정성을 평가함.
세부 평가내용	① 문화재 돌봄사업 계획의 적정성 (50%) - 문화재 돌봄사업 계획의 적정성 - 문화재의 관리계획의 계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 문화재 돌봄사업 성과 (50%) - 문화재 돌봄사업 성과 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{당해연도 실적 건수}}{\text{당해연도 목표 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 문화재 돌봄사업 유지보수 비용 관리의 적정성 (집행의 적정성 및 집행 후 잔액에 대한 반납의 적정성) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용

평가지표	(3) 자체사업수행의 적정성 (가중치 1점)
지표정의	문화유산 조사 사업 중 자체 사업의 확대 및 수익증대 노력 등 실적을 평가 함.
세부 평가내용	① 문화재 학술조사 연구용역의 수주 건수 (50%) [측정산식] $\text{학술조사 연구용역 수주 건 수} = \frac{\text{수주 실적 수}}{\text{수주 목표 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
	② 문화재 학술조사 연구용역의 수주 금액 (50%) [측정산식] $\text{학술조사 연구용역 수주 금액} = \frac{\text{수주 실적 금액}}{\text{수주 목표 금액}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

2) 한국여성수련원

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 교육 사업 증진	(1) 교육사업의 기획 및 운영의 적정성 - 교육 수요조사 및 프로그램 개발 노력 - 교육과정 운영 및 실적 - 교육 운영 결과에 대한 평가 및 환류 체계의 적정성	비계량	(12) 8
		(2) 인재 역량 강화노력 - 교육사업 실무자의 역량강화 노력 - 강사 관리 및 운영의 적정성	비계량	4
	2. 문화 사업 증진	(1) 여성·가족 문화사업 기획 및 운영의 적정성 - 여성·가족 문화사업 수요조사 및 프로그램 개발 노력 - 여성·가족 문화사업 프로그램 운영 계획 및 실적 - 여성·가족 문화사업 운영 결과에 대한 평가 및 환류 체계의 적정성	계량 / 비계량	(12) 8
		(2) 여성·가족 문화사업 활성화 - 여성·가족 문화사업 브랜드 가치 제고 노력 - 여성·가족 문화사업 협력기관 구축 및 체계적 관리의 적정성	비계량	4
	3. 홍보·마케팅 활동	(1) 홍보 및 마케팅 활동의 적정성 - 홍보 매체 활용의 다양성 - 홍보확대 노력	비계량	(5) 5
	4. 시설 운영 및 확대 노력	(1) 시설 운영계획의 적정성 - 시설 이용계획의 적정성 - 시설 유지보수 계획의 적정성	비계량	(11) 4
		(2) 시설 가동률 - 객실 가동률 - 유형별 교육시설 가동률	계량	7
	5. 재정 건전성 확립	(1) 자체 사업 비중 확대 노력 - 교육사업 확대 노력	비계량	(10) 4
		(2) 매출 확대 및 운영관리의 적정성 - 매출 목표 달성률 - 시설 유지보수의 적정성	계량	6
	합계			50

① 교육사업 증진

평가지표	(1) 교육사업의 기획 및 운영의 적정성 (가중치 8점)
지표정의	교육사업 증진 계획 및 실행의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 교육 수요조사 및 프로그램 개발 노력 (30%) - 교육 수요조사 및 프로그램 개발을 위한 자체, 자문, 벤치마킹, 컨설팅 등의 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 신규 교육프로그램 개발 실적 [측정산식] $\text{신규 교육프로그램 개발 건수} = \frac{\text{당해연도 신규 개발 건수}}{\text{전년도 신규 개발 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용 ② 교육프로그램 운영 및 실적 (50%) - 교육 프로그램 운영 건 수 및 참여자수 [측정산식] $\text{교육프로그램 운영 노력} = \frac{(\text{운영 실적 건수} \times 1.0) + (\text{참여자 수 실적} \times 0.5)}{(\text{운영 목표 건수} \times 1.0) + (\text{참여자 수 목표} \times 0.5)} \times 100$ - 프로그램 유지 및 개선노력(강사 확보 및 Pool제와 연계 평가) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ③ 교육 운영 결과에 대한 평가 및 환류 체계의 적정성 (20%) - 교육만족도 조사 결과에 대한 개선 노력도 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 인재 역량강화 노력 (가중치 4점)						
지표정의	교육 관련 실무자 등의 실무 역량강화 노력에 관하여 평가 함.						
세부 평가내용	① 교육사업 실무자 역량강화의 적정성 (50%) - 직원 교육사업 운영 및 관리 역량강화 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 직원 교육 실적 [측정산식] 직원 1인당 교육실적 = $\frac{\text{당해연도 인당 교육실적}}{\text{전년도 인당 교육실적}} \times 100$ * 교육사업 관련 실무자만을 대상으로 평가함 <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용						
	② 강사 관리 및 운영의 적정성 (50%) - 강사 Pool제 운영 및 네트워크 구축 [판단기준]						
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	0%	판단기준	충족	미 충족
	배점	100%	0%				
판단기준	충족	미 충족					

② 문화사업 증진

평가지표	(1) 여성·가족 문화사업의 기획 및 운영의 적정성 (가중치 8점)
지표정의	여성·가족 문화사업의 기획 및 운영의 적정성과 이에 대한 실적에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 여성·가족 문화사업 수요조사 및 프로그램 개발 노력 (30%) - 교육 수요조사 및 프로그램 개발을 위한 자체, 자문, 벤치마킹, 컨설팅 등의 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 신규 교육프로그램 개발 실적 [측정산식] $\text{신규 교육프로그램 개발 건수} = \frac{\text{당해연도 신규 개발 건수}}{\text{전년도 신규 개발 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용
	② 여성·가족 문화사업 프로그램 운영 및 실적 (50%) - 프로그램 운영 건 수 및 참여자수 [측정산식] $\text{프로그램 운영 노력} = \frac{(\text{운영 실적 건수} \times 1.0) + (\text{참여자 수 실적} \times 0.5)}{(\text{운영 목표 건수} \times 1.0) + (\text{참여자 수 목표} \times 0.5)} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

- 프로그램 유지 및 개선노력(강사 확보 및 Pool제와 연계 평가)

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 5:5로 적용

③ 여성·가족 문화사업 운영결과에 대한 평가 및 환류체계의 적정성 (20%)

- 여성·가족 문화사업 만족도 조사 결과에 대한 개선 노력도

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 여성·가족 문화사업 활성화 (가중치 4점)						
지표정의	여성·가족 문화사업의 활성화 및 증진 노력에 관하여 평가 함.						
세부 평가내용	① 여성·가족 문화사업 브랜드 가치 제고 노력 (60%) - 여성·가족 문화사업 고정고객 유지 성과						
	[판단기준]						
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	0%	판단기준	충족	미 충족
	배점	100%	0%				
	판단기준	충족	미 충족				
	- 여성·가족 문화사업 실무자 역량강화						
	<평가방법>						
	• 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가						
	* 각각의 평점을 5:5로 적용						
② 여성·가족 문화사업 협력기관 구축 및 체계적 관리의 적정성 (40%) - 여성·가족 문화사업 협력기관 구축 및 관리의 적정성							
[판단기준]							
<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	0%	판단기준	충족	미 충족	
배점	100%	0%					
판단기준	충족	미 충족					

③ 홍보 마케팅 활동

평가지표	(1) 홍보 및 마케팅 활동의 적정성 (가중치 5점)			
지표정의	교육·문화사업 홍보 및 마케팅 활동의 적정성에 관하여 평가 함.			
세부 평가내용	① 홍보매체 활용의 다양성 (50%) - 홍보 매체의 다양화 - SNS 등을 통한 D/M 발송 등 [판단기준]			
	배점	100%	50%	0%
	판단기준	2개 충족	1개 충족	미 충족
	② 홍보확대 노력 (50%) - 교육안내서, 홍보기념품, 홍보 브로쉬어 등 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가			

④ 시설운영 및 확대의 노력

평가지표	(1) 시설운영계획의 적정성 (가중치 4점)
지표정의	교육시설과 기타편의시설의 운영 계획과 시설 유지보수 계획과 운영에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 시설 이용계획의 적정성 (50%) - 교육시설 및 기타 편의 시설 이용계획 수립의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
	② 시설 유지보수 노력 및 운영의 적정성 (50%) - 시설 유지보수 계획의 적정성 - 시설 유지보수 운영의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용

평가지표	(2) 시설운영 가동률 (가중치 7점)
지표정의	시설운영 및 활용성 증대에 대한 평가를 통해 재정확보에 기여하는 정도를 평가 함.
세부 평가내용	① 시설 가동률 (100%) - 객실(입실) 가동률 [측정산식] $\text{객실 입실 가동률} = \frac{\text{가동일 수(실적)}}{\text{객실 가동 가능 일수(365)}} \times 100$ - 각 교육시설 가동률 [측정산식] $\text{대강당 가동률} = \frac{\text{가동 횟수(실적)}}{\text{운영 가능 총 횟수}} \times 100$ [측정산식] $\text{다목적실 가동률} = \frac{\text{가동 횟수(실적)}}{\text{운영 가능 총 횟수}} \times 100$ [측정산식] $\text{중형강의실 가동률} = \frac{\text{가동 횟수(실적)}}{\text{운영 가능 총 횟수}} \times 100$ [측정산식] $\text{소형강의실 가동률} = \frac{\text{가동 횟수(실적)}}{\text{운영 가능 총 횟수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 객실과 교육시설의 평점을 5:5로 교육시설중 대강당 2, 다목적실 2, 중형강의실 3, 소형강의실 3의 평점 적용

⑤ 재정 건전성 확립

평가지표	(1) 자체 사업 비중 확대 노력 (가중치 4점)
지표정의	재정 자립 기반 확립을 위하여 자체 사업비중 확대 노력에 대하여 평가 함.
세부 평가내용	① 교육사업 확대 노력 (100%) - 자체 위탁교육사업, 민간, 공무원 대상 자체 사업 비중 확대 노력, 교육문화가족 대상 대관실적 증대 노력 등 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 매출 확대 및 운영관리의 적정성 (가중치 6점)
지표정의	재정 자립 기반 확립을 위하여 매출 확대 및 이에 따른 운영관리의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 매출 목표 달성 (40%) [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{매출 실적}}{\text{매출 목표}} \times 100$ <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 시설 유지보수의 적정성 (30%) - 유지보수 계획의 적정성 - 보수비용 절감 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용

3) 강원인재육성재단

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 학사 운영 제도	(1) 학사운영 계획 수립의 적정성 - 사업계획수립의 적정성 - 학사생 선발제도의 적정성 - 학사생 운영관리의 적정성 - 학사비 징수제도 개선 및 운영의 적정성 - 시설개선 노력 및 적정성	비계량	(25) 15
		(2) 학사 제도 및 운영 개선 노력도 - 운영제도, 관리개선의 적정성 - 사회적 인지 구축에 관한 노력도	비계량	10
	2. 미래 인재 육성 계획의 적정성	(1) 미래인재 육성 계획 및 운영의 적정성 - 미래인재 육성 계획의 적정성 - 미래인재 선발제도 운영의 적정성 - 미래인재 육성관리의 적정성 - 미래인재 평가관리의 적정성	비계량	(15) 10
		(2) 미래인재 육성 실적 - 미래인재 발굴 및 지원 실적 - 미래인재 육성 대내·외 성과	계량	5
	3. 기금 조성 확대 노력	(1) 재단 운영기금 및 미래인재 육성기금 확대 노력 - 기금 조성 목표 및 계획의 적정성 - 기금 조성실적 - 기금 관리의 적정성	계량	(10) 10
합계				50

① 학사운영제도

평가지표	(1) 학사운영 계획 수립의 적정성 (가중치 15점)
지표정의	학사(생) 운영계획 수립 및 운영을 위한 관리가 적정하게 이루어지는지를 평가 함.
세부 평가내용	① 사업(학사운영)계획 수립의 적정성 (20%) - 운영 계획 및 기금 확충 방안 수립의 적정성 - 학사 운영 및 생활관리 계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 학사생 선발제도의 적정성 (20%) - 학사생 선발 계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 학사생 선발 실적 [측정산식] $\text{학사생 선발 목표대비 달성률} = \frac{\text{선발 실적}}{\text{선발 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용

③ 학사생 운영관리의 적정성 (20%)

- 학사생 운영 계획의 적정성

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

④ 학사비 징수제도 개선 및 운영의 적정성 (20%)

- 학사비 징수 제도의 적정성(중장기 학사비 운영계획 및 타당성조사 등)
- 학사비 징수 운영의 적정성

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 5:5로 적용

⑤ 시설 개선 노력 및 운영의 적정성 (20%)

- 시설환경 정비계획의 적정성
- 시설환경 정비노력의 적정성

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 5:5로 적용

평가지표	(2) 학사 및 운영제도 개선 노력도 (가중치 10점)												
지표정의	학사 제도 및 운영이 계획대로 적절히 이루어지고 있는지의 여부와 개선에 대한 노력도를 평가 함.												
세부 평가내용	① 운영제도 및 관리 개선의 적정성 (50%) - 운영제도 개선 노력도 - 자체 만족도 조사 및 개선 노력도 - 운영관리 개선 노력도 - 인적네트워크 구성 및 관리												
	[판단기준]												
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>25%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>4개 충족</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	75%	50%	25%	0%	판단기준	4개 충족	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	75%	50%	25%	0%							
	판단기준	4개 충족	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족							
	② 사회적 인지 구축에 관한 노력도 (50%) - 수혜에 대한 봉사·보은활동의 적정성 및 실적												
	<평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가												
	[측정산식]												
	사회적 구축 노력도 = $\frac{\text{사회적 인지 구축 실적 건수}}{\text{사회적 인지 구축 목표 건수}} \times 100$												
	<평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6적용												
- 대내·외 홍보활동 실적													
[측정산식]													
사회적 구축 노력도 = $\frac{\text{사회적 인지 구축 실적 건수}}{\text{사회적 인지 구축 목표 건수}} \times 100$													
<평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용													

② 미래인재 육성 계획의 적정성

평가지표	(1) 미래인재 육성 계획 및 운영의 적정성 (가중치 10점)
지표정의	강원 미래인재 육성계획의 적정성과 육성 프로세스 관리 및 운영에 대한 적정성을 평가 함.
세부 평가내용	① 미래인재 육성계획의 적정성 (20%) - 미래인재 육성방향의 적정성 - 미래인재 육성방안 수립의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 *각각의 평점을 5:5로 적용 ② 미래인재 선발제도 운영의 적정성 (20%) - 미래인재 선발방법의 적정성 - 미래인재 선발절차의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 *각각의 평점을 6:4로 적용 ③ 미래인재 육성관리의 적정성 (30%) - 미래인재 관리의 적정성 - 미래인재 육성프로그램 운영의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ④ 미래인재 평가관리의 적정성 (30%) - 미래인재 평가방법의 적정성 - 미래인재 평가결과의 적정성 - 미래인재 평가에 대한 사후관리의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 • 각각의 평점을 4:3:3으로 적용

평가지표	(2) 미래인재 육성 실적 (가중치 5점)
지표정의	미래인재의 육성성과가 계획목표에 따라 적절히 이행되었는가를 평가함.
세부 평가내용	① 미래인재 발굴 및 지원 실적 (70%) - 미래인재 선발 실적 [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{당해연도 미래인재 선발 실적 건수}}{\text{당해연도 미래인재 선발 목표 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 미래인재 지원의 적정성 (지원 규정에 의해 적합하게 집행이 되었는지를 평가 함) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용 ② 미래인재 육성 대내·외 성과 (30%) - 미래인재 감사·보은활동 실적 [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{당해연도 활동 실적 건수}}{\text{당해연도 활동 목표 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

③ 기금조성 확대노력

평가지표	(1) 재단 운영기금 및 미래인재 육성기금 확대노력 (가중치 10점)
지표정의	재단의 안정적 관리와 운영을 위해 필요한 재원 즉 기금의 조성 계획 및 조성 실적, 관리에 대하여 평가 함.
세부 평가내용	① 기금 조성 목표 및 계획의 적정성 (30%) - 기금 조성 계획 수립 및 목표의 적정성 - 기금 확충방안 및 노력의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 기금 조성 실적 (50%) - 재단 운영 기금 조성 실적 [측정산식] $\text{기금조성 실적률} = \frac{\text{당해연도 실적 금액}}{\text{당해연도 목표 금액}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 미래인재 육성 기금 조성 실적 [측정산식] $\text{기금조성 실적률} = \frac{\text{당해연도 실적 금액}}{\text{당해연도 목표 금액}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ③ 기금 관리 및 운영의 적정성 (20%) - 기금 관리운영 및 사용의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

4) 강원도농수특산물진품센터

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 전시 홍보 판매 운영	(1) 매장운영의 활성화 - 매장운영 활성화(노력의 적정성) - 매장환경 및 상품구성, 관리의 적정성 - 매장 매출증진을 위한 활동의 적정성 - 고객유지관리 노력 및 신규고객 발굴 노력도	비계량	(40) 15
		(2) 농수특산물 판매확대 노력도 - 대형 거래처 영업실적 - 직거래 운영 실적 - 직거래 협력증진 노력 - 산지 교섭력 강화를 위한 자구 노력	계량 / 비계량	15
		(3) 농수특산물 홍보마케팅 강화 - 판매증진을 위한 마케팅 활동의 적정성 - On-Line 운영실적 및 시스템 관리의 적정성 - On/Off-Line 홍보활동 노력도	비계량	10
	2. 재정 건전성 확립	(1) 재정 건전성 개선 기여도 - 매출 증대 및 수익성 증대 노력 (2) 이익률 관리의 적정성 - 수수료 및 판매가 관리에 대한 적정성	계량 비계량	(10) 6 4
합계				50

① 전시매장 운영부문

평가지표	(1) 매장운영의 활성화 (가중치 15점)										
지표정의	매장 위탁상품의 전시홍보 및 판매에 대한 활성화 노력도를 평가 함.										
세부 평가내용	① 매장운영의 활성화 노력의 적정도 (30%) - 매장 매출 목표달성률 [측정산식] 매장 매출 목표달성률 = $\frac{\text{매출 실적}}{\text{매출 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가										
	② 매장환경 및 상품구성, 관리의 적정도 (10%) - 매장 청결 및 시설장비 유지 노력 - 위탁상품관리의 적정성 - 상품 M/D 개편의 적정성 [판단기준]										
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	75%	50%	0%	판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	75%	50%	0%						
판단기준	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족							
③ 매장 매출증진을 위한 활동의 적정성 (30%) - 기획 특판행사 추진 실적											

[측정산식]

$$\text{기획행사 목표달성률} = \frac{\text{매출 실적}}{\text{매출 목표}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
- 신규 상품 입점 노력도(산지 교섭 활동, 입점건수, 거래 상담활동 등)

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 7:3으로 적용

④ 고객유지관리 및 신규고객 발굴 노력도 (20%)

- 고정고객 확보 및 관리실적(연차별 고객수 및 증감률)

[측정산식]

$$\text{고정고객 증감률} = \frac{\text{당해연도 총 고객}}{\text{전년도 총 고객}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

- 신규고객 유치 실적

[측정산식]

$$\text{신규 고객 발굴 노력도} = \frac{\text{신규 고객 유치 건 수}}{\text{총 고객}} \times 100$$

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 4:6으로 적용

평가지표	(2) 농수특산품 판매 확대 노력도 (가중치 15점)
지표정의	농수특산품의 직거래 판매 활성화를 위한 노력도를 평가 함.
세부 평가내용	① 대형 거래처 영업 실적 (40%) - 신규 거래처 발굴 실적 [측정산식] $\text{매출 목표달성률} = \frac{\text{당해연도 매출 실적}}{\text{당해연도 매출 목표}} \times 100$ [측정산식] $\text{매출 증가율} = \frac{\text{전년도 매출액} - \text{당해연도 매출액}}{\text{전년도 매출액}} \times 100$ [측정산식] $\text{신규 고객 발굴 노력도} = \frac{\text{전년도 거래처 수} - \text{당해연도 거래처}}{\text{전년도 거래처 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:3:3으로 적용 - 신규 상품 공급품 증가율 [측정산식] $\text{신규상품 공급 증가율} = \frac{\text{당해연도 신규상품 공급 수}}{\text{전년도 신규상품 공급 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 거래처 유지 관리 노력 (상담내용, D/B, 책임영업, 적기배송 등) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 2:3:5로 적용

② 직거래 장터 운영 실적 (40%)

- 직거래 장터 운영 실적 (개최실적, 목표달성률, 증가률 등)

[측정산식]

$$\text{매출 목표달성률} = \frac{\text{당해연도 매출 실적}}{\text{당해연도 매출 목표}} \times 100$$

[측정산식]

$$\text{매출 증가률} = \frac{\text{전년도 매출액} - \text{당해연도 매출액}}{\text{전년도 매출액}} \times 100$$

[측정산식]

$$\text{직거래 장터 운영 건 수} = \frac{\text{전년도 운영 건 수} - \text{당해연도 운영건수}}{\text{전년도 운영 건 수}} \times 100$$

[측정산식]

$$\text{직거래 장터 운영 매출액} = \frac{\text{전년도 매출액} - \text{당해연도 매출액}}{\text{전년도 매출액}} \times 100$$

<평가방법>

• 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 25% 적용

③ 직거래 협력 증진 노력

- 직거래 협력기관 신규 개발 노력도

[측정산식]

$$\text{거래 장터 협력기관 신규발굴 노력도} = \frac{\text{신규 협력기관 수}}{\text{총 협력기관 수}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
- 직거래 계획 수립 및 추진 노력의 적정성(협약체결, 관리실태, 투명성)

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 6:4로 적용

④ 산지교섭력 강화를 위한 노력

- 시군 및 산지교섭력 강화를 위한 자구노력 및 대책

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(3) 농수 특산품 홍보마케팅 강화 (가중치 10점)												
지표정의	농수특산품 판매 증진을 위한 홍보마케팅 강화 노력도를 평가 함.												
세부 평가내용	① 판매 증진을 위한 마케팅 활동의 적정성 (30%) - 강원도 농수특산품 홍보활동의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가												
	② On-Line 운영실적 및 시스템 유지관리의 적정성 (50%) - 쇼핑몰 운영 실적(방문자 수, 매출액, 달성도 등) [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{매출액}}{\text{전년도 매출목표}} \times 100$ [측정산식] $\text{매출 증가률} = \frac{\text{전년도 매출액} - \text{금년도 매출액}}{\text{전년도 매출액}} \times 100$												
	<평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용												
	③ On/Off-Line홍보활동의 노력도 (20%) - 쇼핑몰 운영 활성화 적정성 - 기타 매체를 활용한 마케팅 활동 전개 - 매장 고객(소비자)관리의 노력도 - 진품센터 쇼핑몰, 대형쇼핑몰 연계 홍보판매 확대												
	[판단기준]												
	<table><tr><td>배점</td><td>100%</td><td>75%</td><td>50%</td><td>25%</td><td>0%</td></tr><tr><td>판단기준</td><td>4개 충족</td><td>3개 충족</td><td>2개 충족</td><td>1개 충족</td><td>미 충족</td></tr></table>	배점	100%	75%	50%	25%	0%	판단기준	4개 충족	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족
	배점	100%	75%	50%	25%	0%							
	판단기준	4개 충족	3개 충족	2개 충족	1개 충족	미 충족							

② 재정 건전성 확립

평가지표	(1) 재정 건전성 기여도 (가중치 4점)
지표정의	재정 건전성 개선을 위한 재정자립도 증대노력에 대하여 평가 함.
세부 평가내용	① 매출 및 수익성 증대 노력(100%) - 매출 증대 증가률 [측정산식] $\text{매출 증가률} = \frac{\text{전년도 매출액} - \text{당해년도 매출액}}{\text{전년도 매출액}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 수익구조 개선을 위한 계획 및 활동의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용
평가지표	(2) 이익률 관리의 적정성 (가중치 2점)
지표정의	재정건정성 확보를 위해 이익률 관리 노력에 대하여 평가 함.
세부 평가내용	① 수수료 및 판매가 관리에 대한 적정성(100%) - 관리제도 운영의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

5) 한국기후변화대응연구센터

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 연구활동 수행	(1) 연구활동 계획의 적정성 - 연구과제 선정의 적정성 - 정책·기본과제 및 수탁과제 수행의 적정성 - 연구원들의 학술적·이론적 전문능력 발전에 대한 기여도	비계량 / 계량	(20) 8
		(2) 연구사업 과제 관리의 적정성 - 연구과제 관리체계의 적정성 - 연구과제 배분의 합리성	비계량	6
		(3) 연구활동 성과 - 연구결과 활용 적정성 - 연구결과의 평가체계 및 운영의 적정성 - 연구원 논문 게재 목표 달성도 - 연구원 1인당 국내·외 논문 게재 실적 목표달성률 - 연구원 1인당 국내·외 학술 발표 실적 목표달성률 - 연구포럼, 세미나 등 활동 실적	비계량 / 계량	6
	2. 기후변화 대응 녹색사업 활동	(1) 녹색사업의 적정성 - 녹색사업 계획의 적정성 - 녹색사업의 성과	비계량 / 계량	(15) 9
		(2) 녹색교육사업의 적정성 - 녹색교육사업계획의 적정성 - 녹색교육사업 운영의 적정성 - 녹색교육사업의 성과	비계량 / 계량	6
	3. 기후변화 대응 교류협력 네트워크 활성화	(1) 기후변화 대응 네트워크 구축의 적정성 - 기후변화대응 네트워크 구축계획의 적정성 - 기후변화 대응 네트워크 추진 실적	비계량 / 계량	(5) 5
	4. 재정 건전성 확립	(1) 재정확보 노력의 적정성 - 수탁 연구·사업 수입금액 목표달성률 - 연구원 1인당 수탁 연구·사업 수입 금액 목표달성률	계량	(10) 10
합계				50

① 연구과제 선정의 적정성

평가지표	(1) 연구활동 계획의 적정성 (가중치 8점)
지표정의	센터의 설립목적을 효과적으로 달성할 수 있도록 정관상의 목표와 사회적·정책적 환경 및 시대적 요구에 적절히 대응하면서 연구과제를 적합하게 선정하고 있는지에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구과제 선정의 적정성 (50%) - 연구과제의 정관상 설립목적 및 사업영역의 적합성 - 연구과제 선정 과정의 타당성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 정책과제 및 수탁과제 수행의 적정성 (40%) - 연간 수탁과제 건 수 [측정산식] $\text{수탁과제 수행 달성률} = \frac{\text{수탁과제 수행 건 수}}{\text{수탁과제 목표 건 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 연간 수탁연구비 목표 관리의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 연구원 1인당 연구비 금액관리의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:3:3으로 적용 ③ 연구원들의 학술적·이론적 전문능력 발전에 대한 기여도 (10%) - 연구원들의 연구 방향성과의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 연구사업 과제 관리의 적정성 (가중치 6점)
지표정의	연구사업의 질적 향상과 연구의 효율적 수행을 위한 연구사업 추진 체계의 효과성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구과제 관리체계의 적정성 (50%) - 연구과제 관리시스템 등의 활용도 및 효과성 - 연구지원활동의 적절성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 연구과제 배분의 합리성 (50%) - 연구과제의 합리적 배분을 위한 원칙, 기준 설정 - 원칙, 기준에 따른 연구과제 배분 정도 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용

평가지표	(3) 연구 활동 성과 (가중치 6점)
지표정의	연구원에 부여된 고유기능에 부합되는 연구성과를 점검하기 위해 국내외 학술지 게재 및 학회발표 실적에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구결과 활용 적정성 (10%) - 정책활용 및 노력도 - 환류체계의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용 ② 연구결과의 평가체계 및 운영의 적정성 (20%) - 평가방법, 평가체계, 품질관리의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ③ 연구원 논문 게재 목표 달성도 (20%) - 국제 학술지 게재 기준 $\text{논문 게재 달성도} = \frac{\text{논문 게재 실적}}{\text{논문 게재 목표}} \times 100$ [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{당해연도 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ④ 연구원 1인당 국내외 논문 게재 실적 목표달성률 (20%) [측정산식] $\text{논문 게재 실적 목표달성률} = \frac{\text{당해연도 논문 게재 실적}}{\text{당해연도 논문 게재 목표}} \times 100$ [측정산식]

연구원 1인당 국내외 논문 게재 실적 =

$$\frac{\text{국내외 학술지 논문 게재수}}{\text{전체 연구 인원}} \times 100$$

- 연구원 1인당 국내외 학술지 논문 게재 실적을 기준으로 하되, 국내외 학술지 게재 1편은 1건으로 계산하며, 국제전문 학술지(SCI저널)는 2.0, 학술진흥재단 등재(후보) 학술지는 1.5의 가중치를 부여. 또한 공동연구에 대해서는 1/n으로 계산하여 평점을 산출하되, 공동연구과제 연구책임자의 경우에는 0.7로 적용

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
- * 각각의 평점을 6:4로 적용

⑤ 연구원 1인당 국내외 학술 발표 실적 목표달성률 (20%)

[측정산식]

학술 발표 실적 목표달성률 =

$$\frac{\text{학술 발표 실적}}{\text{학술 발표 목표}} \times 100$$

[측정산식]

연구원 1인당 국내외 논문 발표 실적 =

$$\frac{\text{학술 발표 실적}}{\text{전체 연구 인원}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
- * 각각의 평점을 5:5로 적용

⑥ 연구 포럼, 세미나 등 활동 실적 (10%)

- 연구활동 성과로 포럼, 세미나, 워크숍, 교육 등 대외 활동 실적

[측정산식]

$$\text{목표달성률} = \frac{\text{학술 발표 실적}}{\text{전체 연구 인원}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

② 기후변화대응 녹색사업활동

평가지표	(1) 녹색사업의 적정성 (가중치 9점)
지표정의	기후변화 대응사업 역량강화에 따른 녹색사업계획의 적정성과 실행계획에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 녹색사업 계획의 적정성 (40%) - 녹색사업 목표에 따른 계획 수립의 적정성 - 사업의 정관상 설립목적 및 사업영역의 적합성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 녹색사업 성과 (60%) [측정산식] $\text{사업목표 달성률} = \frac{\text{녹색사업 수행 실적(건 수)}}{\text{녹색사업 수행 목표(건 수)}} \times 100$ [측정산식] $\text{1인당(사업부서) 목표 달성률} = \frac{\text{1인당 수행 실적 건 수}}{\text{1인당 목표 건 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용

평가지표	(2) 녹색교육사업의 적정성 (가중치 6점)
지표정의	녹색교육사업 계획의 적합성과 이에 따른 추진사항을 평가 함.
세부 평가내용	① 녹색교육사업 계획의 적정성 (20%) - 녹색교육사업 목표에 따른 계획수립의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 녹색교육사업 운영의 적정성 (20%) - 교육대상별 프로그램 운영 노력 - 강사양성 및 전문성 강화 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용 ③ 녹색교육사업 성과 (60%) [측정산식] $\text{교육목표 달성률} = \frac{\text{교육 수행 실적 (건 수)}}{\text{교육 수행 목표 (건 수)}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

③ 기후변화대응 교류협력 네트워크 활성화

평가지표	(1) 기후변화 대응 네트워크 구축의 적정성 (가중치 5점)
지표정의	기후변화 대응 네트워크 구축의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 기후변화 대응 네트워크 구축 계획의 적정성 (40%) - 기후관련 심포지엄, 토론회, 세미나, 워크숍, 공청회, 포럼, 정책연구 자료 공유 등 네트워크 구축 계획 - 홈페이지 관리 등 정보네트워크 구축 계획 - 연구 성과, 정기·비정기 간행물을 통한 홍보확산 계획 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 2:4:4로 적용 ② 기후변화 대응 네트워크 추진 실적 (60%) - 네트워크 구축 실적 [측정산식] $\text{네트워크 구축 실적} = \frac{\text{네트워크 구축 실적 건 수}}{\text{네트워크 구축 목표 건 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 연구 성과, 정기·비정기 간행물을 통한 홍보확산 실적 [측정산식] $\text{홍보 확산 실적} = \frac{\text{홍보 확산 실적 건 수}}{\text{홍보 확산 목표 건 수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용

④ 재정건전성 확립

평가지표	(1) 재정 확보 노력의 적정성 (가중치 10점)
지표정의	센터의 연구활동에 있어 재정 확보 노력에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 수탁 연구·사업 목표 달성률(금액) (60%) [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{수탁연구사업 수입 실적}}{\text{수탁연구사업 수입 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 연구원 1인당 수탁 연구·사업 목표 달성률(금액) (40%) [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{1인당 수탁연구사업 수입 실적}}{\text{1인당 수탁연구사업 수입 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 연구원은 연구부서 및 사업부서를 의미하며, 지원(행정)부서인원은 제외함

6) 강원도의료관광지원센터

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 강원 의료 관광 거점 기관 육성	(1) 환자유치사업 증대노력 - 의료관광 상품개발의 적정성 - 의료관광 상품개발 계획 및 실적	개량	(30) 15
		(2) 의료관광거점기관 육성 및 자립기반 구축 노력 - 협력병원 및 해외거점병원 확보 계획의 적정성 - 의료관광 네트워크 구축 - 해외 유관기관 네트워크 구축 및 활성화 노력	비계량	15
	2. 선도 산업 연계성 확보	(1) 선도산업 1단계 성과에 대한 2단계 연계 계획의 적정성 - 각종 인프라와의 연계의 합리성 및 적합성 - 기 추진사업등과의 연계성, 차별성, 창의성 - 기술혁신 및 생산성 향상에 대한 기여도	비계량	(20) 20
합계				50

① 강원의료관광 거점기관 육성

평가지표	(1) 환자유치사업 증대노력 (가중치 15점)
지표정의	강원의료관광 환자유치사업 증대 노력의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 의료관광 상품개발의 적정성 (50%) - 의료관광 상품개발 계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 의료관광 상품개발 실적 (50%) - 의료관광 상품개발 수 및 신규 상품개발 수 - 외국인 환자 유치 인원수 [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}} \times 100$ <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 5:5로 적용

평가지표	(2) 의료관광거점기관 육성 및 자립기반 구축 노력 (가중치 15점)
지표정의	의료관광 거점기관 육성 및 자립기반 구축 노력의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 협력병원 및 해외거점병원 확보 (40%) - 협력병원 및 해외거점병원 확보 계획의 적정성 - 협력병원 및 해외거점병원 확보 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:6으로 적용 ② 의료관광 네트워크 구축 (30%) - 의료관광 네트워크 구축 계획의 적정성 - 의료관광 네트워크 구축 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:6으로 적용 ③ 해외 유관기관 네트워크 구축 및 활성화 노력 (30%) - 해외 거점병원 확보율 [측정산식] $\text{거점병원 확보율} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}} \times 100$ <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 해외 유관기관 인적·물적 인프라 확보 [측정산식] $\text{인프라 확보율} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}} \times 100$ <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 의료관광 홍보 및 마케팅 활동 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:4:2로 적용

② 선도산업 연계성 확보

평가지표	(1) 선도산업 1단계 성과에 대한 2단계 연계 계획의 적정성 (가중치 20점)
지표정의	선도산업 1단계 성과(의료관광 거점 및 기관 확보)에 이어 2단계 사업(강원헬스케어 사업화 지원) 계획 및 자원의 활용성 및 연계성을 평가함.
세부 평가내용	① 각종 인프라와의 연계 합리성 및 적합성 (30%) - 각종 인프라와의 연계 합리성 및 적합성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 기 추진사업등과의 연계성, 차별성, 창의성 (40%) - 교육, 시설, DB의 계획수립의 적정성과 활용성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ③ 기술혁신 및 생산성 향상에 대한 기여도 (30%) - 국산화(제품화, 상품화) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

7) 강원도산업경제진흥원

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 중소기업 경영 지원	(1) 중소기업 지원사업의 적정성 및 실적 - 기업지원 네트워크 구축 및 경영지원의 적정성 - 지역 지식재산 창출 기반구축의 적정성 - 지식재산 경영·사업화 지원의 적정성 - 소상공인 경영지원 및 프랜차이즈 육성 지원의 적정성	계량	(15) 15
	2. 중소기업 마케팅 지원	(1) 중소기업 경쟁력 강화를 위한 국내·외 마케팅 지원 - 제품경쟁력 강화 및 국내마케팅 지원의 적정성 - 수출기반 조성 및 해외마케팅 지원의 적정성 - 중소기업제품 On/Off-Line 매장운영의 적정성	계량	(15) 15
	3. 창업 및 일자리 창출 지원	(1) 창업 및 일자리 창출 - 창업 및 일자리 창출 지원의 적정성 및 실적	계량	(5) 5
	4. 풀뿌리 기업 육성	(1) 풀뿌리기업 육성 기반 조성 및 경영활성화 지원의 적정성 - 풀뿌리기업 지원센터운영의 적정성 - 풀뿌리기업 경영·활성화 지원 노력	비계량	(5) 5
	5. 재정 건전성 확립	(1) 수입기반 확대 및 자금운용의 적정성 - 자금 운용의 안전성 확보 노력 - 자금 운용의 수익성 증대 노력	계량 / 비계량	(10) 10
합계				50

① 중소기업 경영지원

평가지표	(1) 중소기업 지원 및 운영의 적정성 (가중치 20점)
지표정의	중소기업 지원의 적정성과 운영 및 지원의 실적(효율성)등에 관하여 평가 함
세부 평가내용	① 기업지원 네트워크 구축 및 경영지원의 적정성 (20%) - “강원경제 비전포럼” 운영실적 - “강원 비즈니스 뉴스레터” 발행실적 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{기업지원 네트워크 구축 및 운영실적}}{\text{기업지원 네트워크 구축 및 운영목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 5:5로 적용 ② 지역 지식재산 창출 기반구축의 적정성 (30%) - 지식재산 출원상담의 적정성 및 실적 - 지식재산 실무인력 양성계획의 적정성 및 실적 - 지식재산 페스티벌 기획의 적정성 및 실적 - 공무원 지식재산 아카데미 운영의 적정성 및 실적 - 공무원, 중소기업 임직원, 군장병 교육의 적정성 및 실적 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{기반 구축 및 운영실적}}{\text{기반 구축 및 운영목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 20%씩 적용하며, 계량평가와 비계량평가의 평점을 6:4으로 적용

③ 지식재산 경영사업화 지원의 적정성 (40%)

- “특허정보 종합컨설팅” 지원사업의 적정성 및 실적
- “지역브랜드 가치제고” 지원사업의 적정성 및 실적
- “지역디자인 가치제고” 지원사업의 적정성 및 실적
- 지역 전통산업 지식재산 제고사업의 적정성 및 실적

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

[측정산식]

$$\text{목표 달성률} = \frac{\text{지식재산 경영사업화 실적}}{\text{지식재산 경영사업화 목표}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

- * 각각의 평점은 25%씩 적용하며, 계량평가와 비계량평가의 평점을 4:6으로 적용

④ 소상공인 경영지원 및 프랜차이즈 육성지원의 적정성 (10%)

- 소상공인 경영안정 융자금 지원 실적
- 프랜차이즈 박람회 참가 지원 실적

[측정산식]

$$\text{목표 달성률} = \frac{\text{지식재산 경영사업화 실적}}{\text{지식재산 경영사업화 목표}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

- * 각각의 평점은 5:5로 적용

② 중소기업 마케팅지원

평가지표	(2) 중소기업 경쟁력 강화를 위한 국내 마케팅 지원 (가중치 20점)
지표정의	중소기업 경쟁력 강화를 위한 국내 마케팅 지원, 인증 지원 사업 등의 적정성과 실적을 평가 함.
세부 평가내용	① 제품경쟁력 강화 및 국내 마케팅 지원의 적정성 (40%) - 국내 인증마크 획득지원의 적정성 및 실적 - 중소기업 제품 디자인개발 지원의 적정성 및 실적 - 국내 개최 전시박람회 개별 참가지원의 적정성 및 실적 - 대한민국 중소기업 우수제품 박람회 참가지원의 적정성 및 실적 - 공공구매 사업설명회 개최지원의 적정성 및 실적 - 전자 공인인증서 발급서비스 제공의 적정성 및 실적 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{제품경쟁력 강화 및 국내외 마케팅 지원 실적}}{\text{제품경쟁력 강화 및 국내외 마케팅 지원 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 16.6%씩 적용하며, 계량지표와 비계량지표의 비중을 6:4로 적용

② 수출기반 조성 및 해외마케팅 지원의 적정성 (40%)

- 해외 규격인증 획득지원의 적정성 및 실적
- World-OKTA 등 수출상담회 지원의 적정성 및 실적
- 중국 광저우 수출입 박람회 강원도관 운영의 적정성 및 실적
- 도·시군 수출지원사업의 적정성 및 실적

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

[측정산식]

$$\text{목표 달성률} = \frac{\text{수출기반 조성 및 해외 마케팅 지원 실적}}{\text{수출기반 조성 및 해외 마케팅 지원 목표}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 25%씩 적용, 계량평가와 비계량평가의 평점을 6:4로 적용

③ 중소기업 제품 On/Off-Line 매장 운영의 적정성 (20%)

- GW-mart 인터넷 쇼핑몰 운영의 적정성 및 실적
- 전시판매장 운영의 적정성 및 실적

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

[측정산식]

$$\text{목표 달성률} = \frac{\text{중소기업 제품 On-Off/Line 매장운영 실적}}{\text{중소기업 제품 On-Off/Line 매장운영 목표}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 50%씩 적용, 계량평가와 비계량평가의 평점을 6:4로 적용

③ 창업 및 일자리 창출 지원

평가지표	(1) 창업 및 일자리 창출 (가중치 5점)
지표정의	창업 및 일자리 창출을 위한 지원 사업의 적정성과 사업 실적에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 창업 및 일자리 창출 지원의 적정성 (100%) - 예비청년 창업자 육성지원사업의 적정성 및 실적 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{지식재산 경영사업화 실적}}{\text{지식재산 경영사업화 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용

④ 풀뿌리 기업 육성

평가지표	(1) 풀뿌리기업 육성 기반 조성 및 경영활성화 지원 (가중치 5점)
지표정의	풀뿌리 기업육성 기반조성 및 경영활성화를 위한 지원사업의 적정성과 실적을 평가 함.
세부 평가내용	① 풀뿌리기업 지원센터 운영의 적정성 (30%) - 풀뿌리기업 지원센터 운영 계획의 적정성 및 실적 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{지식재산 경영사업화 실적}}{\text{지식재산 경영사업화 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용 ② 풀뿌리기업 경영·활성화 지원의 적정성 (70%) - 풀뿌리기업제품 마케팅 지원의 적정성 및 실적 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{지식재산 경영사업화 실적}}{\text{지식재산 경영사업화 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용

⑤ 재정 건전성 확립

평가지표	(1) 수입기반 확대 및 자금운용의 적정성 (가중치 10점)
지표정의	진흥원의 자금 운용을 안정적으로 관리하며, 수입기반 확대 및 노력을 평가 함.
세부 평가내용	① 자금 운용의 안정성 확보 노력 (50%) - 자금 운용의 안정성 확보 노력도 (출연금의 안정적 관리 및 이자수익 증대 노력) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 자금 운용의 수익성 증대 노력 (50%) - 자금 운용의 수익성 증대 노력도 (임대료, 강원마트 판매 수수료 등) [측정산식] $\text{자체사업비 증가률} = \frac{\text{당해연도 자체사업 수입}}{\text{최근 3개년간 자체사업 수입 평균}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

8) 강원신용보증재단

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영 성과	1. 신용 보증	(1) 보증공급 목표달성률 - 보증공급 건수 사업목표 달성률 - 보증공급 금액 사업목표 달성률	계량	(25) 15
		(2) 보증업무의 정책 효율성 - 직원 1인당 보증건수 증가 노력 - 직원 1인당 보증금액 증가 노력 - 신규공급 증가율 - 특례보증, 협약보증 관리 및 증대노력 - 고객위주의 보증서비스 개선 노력	계량	5
		(3) 보증업무의 적정성 - 신용평가업무의 적정성 - 속달보증제도 운영 및 관리의 적정성 - 보증사고율 목표달성률	계량	5
	2. 사고 및 구상권 관리	(1) 대위변제 순증률 목표달성률 - 대위변제율 순증률 목표달성률	계량	(15) 5
		(2) 리스크관리 및 구상채권회수의 적정성 - 리스크관리시스템 운영의 적정성 - 구상권 순증률 목표달성률 - 구상채권 회수율 목표달성률 - 구상채권 회수 노력도	계량	10
	3. 재정 건전성 확립	(1) 자금 운용의 적정성 - 자금 운용의 안정성 확보 노력 - 자금 운용의 수익성 증대 노력	계량 / 비계량	(10) 10
합계				50

* 신용보증, 사고 및 구상권 관리 항목의 해당지표별 목표달성도 평가 시 특례보증에 대한 목표 및 실적은 도 및 정부의 정책에 따라 매년 편차가 발생하므로 제외하는 것으로 함

① 신용보증

평가지표	(1) 보증공급 목표달성률 (가중치 15점)
지표정의	도 내 기업 및 소상공인에 대한 경영 및 운영자금 확보를 지원하기 위한 신규 보증 실적을 건수 및 금액 기준으로 평가 함.
세부 평가내용	① 보증공급 건수 사업목표 달성률 (50%) [측정산식] $\text{보증공급 건수 목표달성률} = \frac{\text{보증공급 건수 실적}}{\text{보증공급 건수 목표}} \times 100$ <평가방법> 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가
	② 보증공급 금액 사업목표 달성률 (50%) [측정산식] $\text{보증공급 금액 목표달성률} = \frac{\text{보증공급 금액 실적}}{\text{보증공급 금액 목표}} \times 100$ <평가방법> 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 보증업무의 정책 효율성 (가중치 5점)
지표정의	보증업무의 정책 효율성 제고를 위한 노력에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 직원 1인당 보증건수 증가 노력 (30%) - 보증담당 직원 1인당 보증건수의 증감을 판단 [측정산식] 직원 1인당 보증 건 수 = $\frac{\text{당해연도}(\text{신규 건수} \times 1.0 + \text{연장 건수} \times 0.5)}{\text{총 인원}}$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 신규건수에는 증액을 포함하며, 연장 건수는 만기 도래에 의한 연장으로, 연장에 의한 증액은 신규건수로 산정 ② 직원 1인당 보증금액 증가 노력 (30%) - 전년도 대비 보증금액의 증감률 [측정산식] 직원 1인당 보증금액 노력도 = $\frac{\text{당해연도 인당 보증금액}}{\text{인당 평균 보증금액}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

③ 신규공급 증가율 (20%)

[측정산식]

$$\text{신규공급 증가율} = \frac{\text{당해년도 신규 보증공급 건수}}{\text{3개연도 평균 신규 보증공급 건수}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

④ 특례보증 및 협약보증 관리 및 증대 노력 (10%)

- 특례보증 지원을 위한 홍보, 상담, 안내 등 확대 노력
- 협약보증 집행의 적정성 및 홍보, 상담, 안내 등 확대 노력

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 5:5로 적용

⑤ 고객위주의 보증서비스 개선 노력 (10%)

- One-Stop 보증지원, 보증수수료 납부제도의 개선노력, CS교육 강화 등의 보증서비스 개선 노력

<평가방법>

- 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(3) 보증업무의 적정성 (가중치 5점)
지표정의	보증업무의 효율적인 운영을 위한 체계적 계획 수립 및 대상선정 기준 마련을 평가 함.
세부 평가내용	① 신용평가업무의 적정성 (60%) - 신용평가 결과를 반영한 보증공급 여부 및 수준과의 연계성 - 신용평가 인원 및 조직의 적정성 - 신용평가방법의 타당성 확보 노력 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용 ② 속달보증제도 운영 및 관리의 적정성 (20%) - 속달보증제도 도입의 타당성 분석 및 적합성 분석 여부 - 속달보증제도 업무처리 프로세스의 적정성 ('14년도 적용) - 속달보증제도의 체계적 관리 노력 ('14년도 적용) <평가방법> ('14년도 적용) • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * '13년도 평가에서는 속달보증제도 도입 타당성 분석 및 적합성만 적용하며, '14년도부터는 각각의 평점을 3:4:4로 적용 ③ 보증사고율 목표 달성율 (20%) [측정산식] $\text{보증사고율} = \frac{\text{보증공급 사고 건수}}{\text{보증공급 총 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

② 사고 및 구상권 관리

평가지표	(1) 대위변제 순증률 목표달성률 (가중치 5점)
지표정의	보증지원 후 보증사고로 대위변제한 실적을 평가하여, 보증사고 사전 방지 및 리스크관리를 위한 노력에 대한 결과를 평가 함.
세부 평가내용	① 대위변제 순증률 목표달성률 (100%) [측정산식] $\text{대위변제 순증률 목표달성률} = \frac{\text{대위변제 순증률 실적치 역수}}{\text{대위변제 순증률 목표치 역수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 리스크 관리 및 구상채권 회수의 적정성 (가중치 10점)
지표정의	보증과 관련한 리스크 관리 및 사고 채권(구상채권)에 대한 회수 업무의 노력 등 적정성에 관한 성과를 평가 함.
세부 평가내용	① 리스크관리시스템 운영의 적정성 (50%) - 리스크 관리 시스템 운영계획의 타당성 (고액보증건수에 대한 연간 모니터링의 적정성) - 리스크 관리 시스템 운영 실적 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 [측정산식] $\text{목표 달성률} = \frac{\text{리스크 관리 운영 실적}}{\text{리스크 관리 운영 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용

② 구상권 순증률 목표달성률 (15%)

[측정산식]

$$\text{구상권 순증률 목표달성률} = \frac{\text{구상권 순증률 실적치 역수}}{\text{구상권 순증률 목표치 역수}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

③ 구상채권 회수율 목표달성률 (15%)

[측정산식]

$$\text{구상채권 회수율 목표달성률} = \frac{\text{구상권 회수액}}{\text{구상채권 평잔}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

④ 구상채권 회수 노력도 (20%)

[측정산식]

$$\text{구상채권 회수 노력도} = \frac{\text{당해연도 회수액}}{\text{전년말 구상채권잔액+당해연도 구상채권 발생액}} \times 100$$

<평가방법>

- 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 구상권 회수 노력도 : 전년도 회수노력도 대비 증감으로 판단

③ 재정 건전성 확립

평가지표	(1) 자금 운용의 적정성 (가중치 5점)
지표정의	재단의 자금 운용을 안정적으로 관리하며, 자금 운용의 확대 및 노력에 의한 보증료 수입 증대 노력 등을 평가 함.
세부 평가내용	① 자금 운용의 안정성 확보 노력 (70%) - 자금 운용의 안정성 확보 노력도 (출연금의 안정적 관리 및 이자수익 증대 노력) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 ② 자금 운용의 수익성 증대 노력 (30%) - 자금 운용의 수익성 증대 노력도 [측정산식] $\text{보증료 수입률} = \frac{\text{당해연도 보증료 수입}}{\text{최근 3개년간 보증료 수입 평균}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

9) 스크립스코리아항체연구원

평가부문	평가항목	주요지표명	평가방법	가중치
1. 경영성과	1. 연구활동계획	(1) 연구활동 계획의 적정성 - 연구과제 선정의 적정성 - 연구원들의 학술적·이론적 전문능력 발전에 대한 기여도	비계량	(10) 6
		(2) 국내·외 공동연구 및 자체연구사업 수행의 적정성 - 공동연구 확대를 위한 노력 - 자체연구사업 수행의 적정성	계량 / 비계량	4
	2. 연구활동관리	(1) 연구사업 과제관리의 적정성 - 연구과제 관리체계의 적정성 - 연구사업 수행 과정의 적정성	비계량	(5) 2
		(2) 연구과제 배분의 합리성 - 연구과제 배분 기준 설정 및 활용도 - 연구원의 수행 능력 및 전공 적합성 반영 정도	비계량	3
	3. 연구성과	(1) 연구결과의 우수성 - 기술특허 출원 실적 - 기술상용화 증진 노력 - 연구원 논문 게재 실적 - 연구원 1인당 국외논문 게재 실적 - 연구원 1인당 논문 발표 실적	계량	(20) 14
		(2) 연구과제 수행의 적정성 - 연구과제 수주금액 관리의 적정성	계량	6
	4. 교육훈련	(1) 국외연구 교육훈련의 적정성 - 국외연구 교육훈련 계획의 적정성 - 연간 국외연구 교육훈련 실적 (2) 국제 협력기구 등을 통한 파견 교육의 적정성 - 국제 협력연구 등 장·단기 파견교육계획의 적정성 - 장·단기 파견 교육 실적	계량 / 비계량 계량 / 비계량	(10) 6 4
	5. 정보네트워크구축	(1) 연구개발정보 네트워크 구축 및 활성화 - 정보 네트워크 구축 실적 - 정보 네트워크 구축을 위한 노력도	계량	(5) 5
합계				50

① 연구활동 계획

평가지표	(1) 연구활동 계획의 적정성 (가중치 6점)
지표정의	연구원의 설립목적을 효과적으로 달성할 수 있도록 정관상의 목표와 정책적 환경 및 시대적 요구에 적절히 대응하면서 연구과제를 적합하게 선정하고 있는지에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구과제 선정의 적정성 (60%) - 연구과제의 정관상 설립목적 및 사업영역과의 적합성 - 연구과제 선정 과정의 타당성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 연구원들의 학술적·이론적 전문능력 발전에 대한 기여도 (40%) - 연구원들의 연구 방향성과의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 국내·외 공동연구 및 자체연구사업 수행의 적정성 (가중치 4점)
지표정의	국내·외 공동연구 및 자체 연구사업을 수행함에 있어 수행의 적정성을 평가 함.
세부 평가내용	① 공동연구 확대를 위한 노력 (60%) - 국내·외 공동연구과제 선정의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 국내·외 기업 또는 대학(연구원)과의 공동연구 실적 [측정산식] $\text{공동연구 목표달성률} = \frac{\text{실적 건수}}{\text{목표 건수}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 2:8로 적용 ② 자체연구사업 계획 및 수행의 적정성 (40%) - 자체연구사업 수행 및 확대를 위한 계획수립의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

② 연구활동 관리

평가지표	(1) 연구사업 과제관리의 적정성 (가중치 2점)
지표정의	연구사업의 질적 향상과 연구의 효율적 수행을 위한 연구과제 관리의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구과제 관리체계의 적정성 (60%) - 연구과제 관리시스템 등의 활용도 및 효과성 - 일정관리 및 일정별 성과관리의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용 ② 연구사업 수행 과정의 적정성 (40%) - 연구사업 수행능력 향상을 목적으로 수행하는 연구와 관련된 세미나, 워크숍, 공청회, 포럼, 각종 회의 등 수행과정상의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

평가지표	(2) 연구과제 배분의 합리성 (가중치 3점)
지표정의	연구인력의 활용 극대화와 연구사업의 효과성 증진을 위한 연구과제 배분의 합리성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구과제 배분 기준 설정 및 활용도 (50%) - 연구과제의 합리적 배분을 위한 원칙, 기준 설정 - 원칙, 기준에 따른 연구과제 배분 정도 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용 ② 연구원의 수행능력 및 전공적합성 반영 정도 (50%) <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

③ 연구성과

평가지표	(1) 연구결과의 우수성 (가중치 14점)
지표정의	연구성과의 질적 수준을 점검하기 위해 연구결과의 우수성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 기술특허 출원 실적 (25%) - 연구원 단독 특허 출원 실적 - 국내·외 공동연구 특허 출원 실적 - 특허(기술) 양도 실적 (※'14년 이후 수요 발생 시 적용) [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{당해연도 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 4:6으로 적용하며, '14년 이후 3:3:4로 적용 ② 기술상용화 증진 노력 (가점 적용) - 임상시험 승인 등 연구결과 활용가능성 증대에 따른 노력 <평가방법> • 실적발생시 가점 5점 부여 ③ 연구원 논문 게재 목표 달성도 (25%) - 국제 학술지 SCI저널 게재 기준 $\text{논문 게재 달성도} = \frac{\text{논문 게재 실적}}{\text{논문 게재 목표}} \times 100$ [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{당해연도 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

④ 연구원 1인당 국외논문 게재 실적 (25%)

- 연구원 1인당 국외논문 게재 실적

[측정산식]

$$\text{연구원 1인당 국외논문 게재 목표달성률} = \frac{\text{당해연도 1인당 논문 게재 실적}}{\text{당해연도 1인당 논문 게재 목표}} \times 100$$

[측정산식]

$$\text{연구원 1인당 논문 게재 실적} = \frac{\text{학술지 논문 게재 수}}{\text{연구인력 수}} \times 100$$

<평가방법>

• 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 5:5로 적용

* 국외논문은 CNS(Cell, Nature, Science 및 준 자매지 포함) 및 임팩트 팩터를 기준으로 하는 논문에 해당

* 공동연구에 대해서는 1/n으로 계산하여 평점을 산출하되, 공동연구과제 연구책임자의 경우에는 0.7로 한다.

⑤ 연구원 1인당 논문 발표 실적 (25%)

- 연구원 1인당 논문 발표 실적

[측정산식]

$$\text{연구원 1인당 국외논문 발표 목표달성률} = \frac{\text{1인당 논문 발표 실적}}{\text{1인당 논문 발표 목표}} \times 100$$

[측정산식]

$$\text{연구원 1인당 논문 발표 실적} = \frac{\text{학술지 논문 게재 수}}{\text{연구인력 수}} \times 100$$

<평가방법>

• 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가

* 각각의 평점을 5:5로 적용

평가지표	(2) 연구과제 수행의 적정성 (가중치 6점)
지표정의	연구과제 수행에 있어 과제 수주 등 과제 수행관리에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 연구과제 수주금액 관리의 적정성 (100%) - 연간 연구과제 건수 및 연구과제 금액 달성도 [측정산식] $\text{연구과제 수주금액 목표달성률} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 - 연구 분석 및 접근방법의 적합성 - 연구 내용의 충실성 및 창의성 - 연구결과의 타당성 및 유용성 - 정책대안의 구체성과 활용성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 6:4로 적용하며, 비계량평가 평점은 각각 25%로 적용

④ 교육훈련

평가지표	(1) 국외연구 교육훈련의 적정성 (가중치 6점)
지표정의	연구원의 역량강화를 위한 국외연구 교육훈련 계획의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 국외연구 교육훈련 계획의 적정성 (50%) - 연구교육훈련 계획의 적정성 - 내부 연구원의 인적 역량강화를 위한 계획의 적정성 - 지역 내 대학(원)생 인턴십 프로그램의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 4:3:3으로 적용 ② 연간 교육훈련 실적 (50%) - 연간 국제 협력연구로 인한 연구원 파견 실적 - 내부 연구원의 교육훈련 실적 - 내부 연구원의 R&D 네트워크를 통한 교육 실적 - 지역내 대학(원)생 인턴십 프로그램 실적 [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각 실적별 평점을 각각 25%로 적용

평가지표	(2) 국제 협력기구 등을 통한 파견 교육의 적정성 (가중치 4점)
지표정의	연구원들의 인적 역량 증대를 위하여 국제 협력기구 등을 통한 파견 교육의 적정성에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 국제협력기구 등 장·단기 파견교육 계획의 적정성 (50%) - 국제협력기구 등 장·단기 파견교육 계획의 적정성 - 공동연구를 통한 파견 교육 계획의 적정성 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점은 5:5로 적용 ② 장·단기 파견교육의 실적 (50%) - 장·단기 파견 교육 실적 - 공동연구를 통한 파견교육실적 [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용

⑤ 정보네트워크 구축

평가지표	(1) 연구개발 정보 네트워크 구축 활성화 (가중치 5점)
지표정의	연구성과의 정보를 공유·홍보 및 확산 등의 노력에 관하여 평가 함.
세부 평가내용	① 정보 네트워크 구축 실적 (50%) - 연구원 주관 국제학술심포지엄, 토론회, 공동 및 자체세미나, 워크숍, 공청회, 포럼 등 개최 실적 - 심포지엄, 토론회, 세미나, 워크숍, 공청회 등 참여를 통한 정책연구자료 공유, 정보 및 지식 습득 실적 - 대학, 기업과 학연 및 연구협약 체결 실적 [측정산식] $\text{목표달성률} = \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{당해연도 목표}} \times 100$ <평가방법> • 계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:3:2로 적용 ② 정보 네트워크 구축을 위한 노력도 (50%) - DB구축, 홈페이지 관리 등 정보시스템 고도화 노력 - 정기·비정기 간행물 등을 통한 홍보·확산 정도 <평가방법> • 비계량지표 평가방법에 의한 6단계 평가 * 각각의 평점을 5:5로 적용

2. 고객만족도 조사결과 상세

(1) 강원문화재단

설 문 내 용		매우 그렇다	그 렇다	보 통	그 렇지 않다	전 혀 그 렇지 않다	합 계
1	문화예술행사 장소(예. 대관령 국제 음악제)의 편의시설이 잘 갖추어져 있고, 쾌적하다.	21%	25%	39%	10%	5%	100%
2	공연관람절차, 문화바우처 신청 및 발급 과정, 사업신청 과정이 편리하다.	23%	28%	40%	7%	2%	100%
3	문화재단관련 업무(공연일정, 추진현황)에 대한 안내가 잘 되고 있고, 관련 사항을 문의하기가 수월하다.	28%	30%	37%	5%	0%	100%
4	공연안내자, 문화재단 직원들은 친절하며, 신속하게 처리한다	26%	30%	36%	6%	2%	100%
5	공연 티켓 환불 과정이 쉽고 빠르다.	21%	25%	41%	9%	4%	100%
6	강원문화재단이 제공하는 프로그램 내용이 충실하다.	26%	28%	42%	3%	1%	100%
7	공연, 바우처 지급, 지원금 지급이 일정한(예정된) 시기에 적절하게 이루어진다.	20%	32%	40%	6%	2%	100%
8	강원문화재단 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 관련된 업무처리를 신뢰할 수 있다.	28%	33%	36%	2%	1%	100%
9	문화재단의 활동은 지역주민의 문화수준 향상과 지역 홍보 및 개발에 도움이 된다.	30%	31%	36%	2%	1%	100%
10	문화재단의 서비스는 남녀노소(장애인) 모두 이용하기 편하다.	27%	31%	37%	4%	1%	100%
11	강원문화재단이 제공하는 서비스가 만족스럽고 다시 이용할 생각이 있다.	30%	33%	35%	2%	0%	100%
12	문화재단의 운영이 과거보다 전반적으로 나아졌다.(공연의 질, 문화바우처 및 사업 지원금 지급 현황-경험자)	36%	33%	29%	2%	0%	100%
13	국제음악제와 문화바우처는 기대했던 것보다 만족스럽다.	26%	32%	35%	5%	2%	100%
14	문화재단의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	37%	32%	30%	1%	0%	100%

(2) 한국여성수련원

설 문 내 용		매우 그렇다	그 렇다	보 통	그 렇지 않다	전 혀 그 렇지 않다	합 계
1	수련원의 숙박 및 편의시설이 잘 갖춰져 있어, 이용하기 편하다.	52%	22%	26%	0%	0%	100%
2	수련원의 내부 시설물 관리가 잘 되고 있고, 시설이 청결하다.	48%	30%	22%	0%	0%	100%
3	수련원이 주변환경과의 조화를 이루고 있어, 휴양이 가능하다.	50%	30%	20%	0%	0%	100%
4	수련원의 프로그램에 관한 안내가 잘 되고 있고, 관련 사항을 문의하기에 수월하다.	38%	17%	45%	0%	0%	100%
5	수련원의 직원들은 친절하고, 관련 업무들을 신속하게 처리한다.	60%	35%	5%	0%	0%	100%
6	수련원에 대한 불만을 해결하는 절차가 잘 갖추어져 있다.	32%	28%	38%	2%	0%	100%
7	수련원의 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 그들의 업무처리를 신뢰할 수 있다.	35%	17%	45%	3%	0%	100%
8	수련원 강사진의 지도능력은 신뢰감을 준다.	36%	15%	47%	2%	0%	100%
9	수련원은 여성 뿐만 아니라 가족의 재충전을 위한 휴양과 치유 기능을 수행한다.	40%	23%	35%	2%	0%	100%
10	수련원은 장애인과 노약자도 이용하기 편하다.	23%	23%	50%	3%	1%	100%
11	수련원의 프로그램은 강원도민 등 국민에게 자기계발, 문화증진에 노력하고 있다.	36%	15%	47%	2%	0%	100%
12	수련원을 계속 이용하고 싶고, 다른 사람에게 추천할 용의가 있다.	30%	18%	49%	3%	0%	100%
13	수련원의 운영이 과거보다 전반적으로 나아졌다.(경험자)	15%	23%	56%	5%	1%	100%
14	수련원은 기대했던 것보다 만족한다.	52%	22%	26%	0%	0%	100%
15	수련원의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	50%	28%	22%	0%	0%	100%

(3) 강원인재육성재단

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	[서울학사, 춘천학사]는 학교와의 지리적 접근성이 좋으며, 이용하기 편하다.	8%	28%	41%	15%	8%	100%
2	[서울학사, 춘천학사]는 사생선발 및 입사절차가 복잡하지 않다.	15%	32%	50%	2%	1%	100%
3	[서울학사, 춘천학사]는 편의시설이 잘 갖춰져 있고, 시설물 관리가 잘 되고 있다.	10%	20%	50%	15%	5%	100%
4	[서울학사, 춘천학사]의 사생수칙 및 부칙이 합당한 것이다.	25%	32%	38%	3%	2%	100%
5	사생 선발 시기가 일정하며, 모집요강이 이해하기 쉽게 되어 있다.	30%	32%	38%	0%	0%	100%
6	궁금한 사항을 문의하기 수월하며, 불만을 해결하는 절차가 잘 갖추어져 있다.(환불기준)	20%	28%	42%	7%	3%	100%
7	강원학사의 직원들은 친절하고, 관련 업무들을 신속하게 처리한다.	30%	34%	36%	0%	0%	100%
8	강원학사는 "미래인재육성"이라는 설치목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	25%	38%	35%	2%	0%	100%
9	강원학사의 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 업무처리를 신뢰할 수 있다.	27%	36%	37%	0%	0%	100%
10	강원학사는 강원도 인재육성에 기여한다.	15%	23%	44%	15%	3%	100%
11	강원학사의 사생 선발과정은 공정하다.	38%	31%	31%	0%	0%	100%
12	강원학사의 규모를 지속적으로 확대할 필요가 있다.	48%	29%	23%	0%	0%	100%
13	강원학사를 계속 이용하고 싶고, 다른 사람에게 추천할 용의가 있다.	23%	33%	40%	3%	1%	100%
14	강원학사의 운영이 과거보다 전반적으로 나아졌다.	38%	34%	28%	0%	0%	100%
15	강원학사의 전반적인 시설 및 지원에 대해 기대했던 것보다 만족한다.	21%	35%	37%	5%	2%	100%
16	강원학사의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	20%	33%	38%	6%	3%	100%

(4) 강원농수특산물진품센터

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	[오프라인 매장] 매장 방문시 상품의 진열 및 구매하기 좋은 편이다. [온라인 매장] 상품을 카테고리화하여, 구매하기 편리하다.	50%	28%	22%	0%	0%	100%
2	농수특산품의 포장 및 보관이 안전하고 깨끗하게 잘 관리되고 있다.	58%	31%	11%	0%	0%	100%
3	다양한 유통채널을 통한 상품 구매가 가능하다.(온/오프라인매장, 홍보책자)	57%	32%	9%	2%	0%	100%
4	상품 구매관련 문의가 편리하고, 구매 업무들을 직원들이 친절하고 신속하게 처리한다.	20%	33%	36%	8%	3%	100%
5	상품 구매시 발생하는 민원에 대한 해결 절차가 잘 갖춰져 있다.	18%	28%	42%	7%	5%	100%
6	농수특산품의 품질이 우수하고, 상품 종류도 다양하다.	48%	29%	23%	0%	0%	100%
7	농수특산품은 원산지 신뢰성 및 식품안전성이 있어 믿고 구매할 수 있다.	43%	32%	25%	0%	0%	100%
8	센터 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 이용자의 불편을 해소하기 위해 노력한다.	20%	35%	38%	6%	1%	100%
9	강원도농수특산물진품센터는 강원도를 홍보하고, 구매자의 만족에 기여한다.	38%	27%	33%	2%	0%	100%
10	센터의 농수특산품은 공정한 업무 처리로, 우수한 농산물의 유통에 기여하고 있다.	41%	28%	31%	0%	0%	100%
11	센터에서 농수특산품을 계속 구매하고 싶고, 다른 사람에게 추천할 용의가 있다.	39%	33%	28%	0%	0%	100%
12	센터의 농수특산물 관련 서비스가 과거보다 전반적으로 나아졌다.(경험자)	28%	38%	34%	0%	0%	100%
13	센터의 서비스는 기대했던 것보다 만족스럽다.	25%	33%	30%	10%	2%	100%
14	센터의 농수특산물 관련 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	23%	35%	38%	4%	0%	100%

(5) 한국기후변화대응연구센터

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	연구센터와 업무협의 및 진행시 고객편의를 잘 제공한다.	41%	31%	28%	0%	0%	100%
2	[탄소배출권 구매 및 판매, 컨설팅서비스, 교육프로그램]에 대한 안내가 잘 되고 있고, 관련 내용을 문의하기 수월하다.	45%	33%	22%	0%	0%	100%
3	연구센터의 직원들은 친절하고, 관련 업무들을 신속하게 처리한다.	41%	30%	29%	0%	0%	100%
4	연구센터에 대한 불만을 해결하는 절차가 잘 갖추어져 있다.	44%	32%	24%	0%	0%	100%
5	기후변화대응연구센터는 설치목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	48%	37%	15%	0%	0%	100%
6	센터의 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 그들의 업무처리를 신뢰할 수 있다.	49%	38%	13%	0%	0%	100%
7	교육프로그램 강사진의 지도능력은 신뢰감을 준다.(해당시)	42%	31%	27%	0%	0%	100%
8	기후변화대응연구센터 및 사업은 환경개선 및 대응에 기여한다.	46%	39%	15%	0%	0%	100%
9	센터에서 수행하는 업무 내용을 지속적으로 확대할 필요가 있다.	48%	38%	14%	0%	0%	100%
10	센터의 운영이 과거보다 전반적으로 나아졌다.(경험자)	30%	33%	37%	0%	0%	100%
11	센터의 서비스는 기대했던 것보다 만족스럽다.	36%	32%	32%	0%	0%	100%
12	센터의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	38%	36%	26%	0%	0%	100%

(6) 강원의료관광지원센터

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	센터와 업무협약의 및 진행시 고객편의를 잘 제공한다.	40%	31%	29%	0%	0%	100%
2	의료관광지원에 대한 안내가 잘 되고 있고, 관련 내용을 문의하기 수월하다.	42%	30%	28%	0%	0%	100%
3	센터는 목표했던 사업(업무)을 완수하기 위해 빠른 의사결정과 지원을 하고 있다.	28%	33%	39%	0%	0%	100%
4	센터는 "의료관광 거점확보"라는 설치목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	25%	33%	42%	0%	0%	100%
5	센터의 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 그들의 업무처리를 신뢰할 수 있다.	42%	33%	25%	0%	0%	100%
6	센터의 사업 진행 절차 및 성과는 신뢰감을 준다.	26%	34%	40%	0%	0%	100%
7	센터는 진단 및 치료뿐만 아니라 강원도 관광산업 발전에 기여한다.	21%	34%	45%	0%	0%	100%
8	센터는 홍보 지역 및 고객 범위를 지속적으로 확대할 필요가 있다.	38%	36%	26%	0%	0%	100%
9	센터의 헬스케어 사업 및 홍보 수준이 과거보다 전반적으로 나아졌다.(경험자)	20%	34%	40%	5%	1%	100%
10	센터의 사업이 기대했던 것보다 만족스럽다.	21%	34%	42%	3%	0%	100%
11	센터의 사업에 대해 전반적으로 만족한다.	38%	36%	26%	0%	0%	100%

(7) 강원도산업경제진흥원

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	[내방고객 및 회의시설사용자] 산경원은 편의시설이 잘 갖춰져 있고, 이용하기 편하다. [강원마트쇼핑몰] 상품을 카테고리화하여, 구매하기 편리하다.	39%	35%	26%	0%	0%	100%
2	[내방고객 및 회의시설사용자] 산경원은 시설물 관리가 잘 되고 있고, 쾌적하다. [강원마트쇼핑몰] 상품의 포장 및 보관상태가 좋다.	38%	33%	29%	0%	0%	100%
3	업무 내용에 대한 안내가 잘 되고 있고, 관련 내용을 문의하기 수월하다.	35%	34%	31%	0%	0%	100%
4	산경원의 직원들은 친절하고, 관련 업무들을 신속하게 처리한다.	36%	34%	30%	0%	0%	100%
5	산경원에 대한 불만을 해결하는 절차가 잘 갖추어져 있다.	30%	32%	38%	0%	0%	100%
6	산경원은 설치목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	37%	32%	31%	0%	0%	100%
7	산경원의 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 관련된 업무 처리를 신뢰할 수 있다.	35%	33%	32%	0%	0%	100%
8	산경원은 지역 경제의 발전 및 도내 중소기업이 성장하는데 도움이 된다.	38%	32%	30%	0%	0%	100%
9	산경원에서 수행하는 업무 내용을 지속적으로 확대할 필요가 있다.	40%	35%	25%	0%	0%	100%
10	산경원이 제공하는 서비스를 다시 이용할 생각이 있다.	39%	32%	29%	0%	0%	100%
11	산경원의 운영이 과거보다 전반적으로 나아졌다.(경험자)	36%	33%	31%	0%	0%	100%
12	산경원의 서비스는 기대했던 것보다 만족스럽다.	40%	32%	28%	0%	0%	100%
13	산경원의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	43%	30%	27%	0%	0%	100%

(8) 강원신용보증재단

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	재단 이용시 민원인들을 위한 편의시설이 잘 갖춰져 있다.	35%	42%	23%	0%	0%	100%
2	재단을 이용할 경우 시설이 쾌적하고 이용하기 편하다.	38%	40%	22%	0%	0%	100%
3	재단 방문 서비스 이용 시 직원은 친절하게 응대한다.	45%	38%	17%	0%	0%	100%
4	재단 방문시 업무처리 속도 및 대기시간에 대해 만족한다.	41%	35%	22%	2%	0%	100%
5	보증서비스를 처리하는 기한은 적정하다.	37%	38%	25%	0%	0%	100%
6	보증을 지원함에 있어 제출서류가 복잡하고 신청하이 용이하다.	23%	29%	35%	10%	3%	100%
7	재단 직원들의 업무관련 지식의 숙련도는 우수하다.	35%	38%	27%	0%	0%	100%
8	담당자의 업무처리는 공정하며, 신용도 및 처리내용에 믿음이 간다.	42%	39%	19%	0%	0%	100%
9	재단의 보증업무는 강원도 중소기업 및 소상공인에게 꼭 필요한 사업이다.	45%	38%	17%	0%	0%	100%
10	재단이 제공하는 보증서비스는 만족스럽고 다시 이용하고 싶다.	41%	35%	24%	0%	0%	100%
11	재단의 업무처리 절차 및 처리기한 등이 과거보다 전반적으로 나아졌다.	38%	40%	22%	0%	0%	100%
12	재단의 보증지원서비스는 기대했던 것보다 만족스럽다.	41%	43%	16%	0%	0%	100%
13	재단의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.	43%	41%	15%	1%	0%	100%

(9) 스크립스코리아항체연구원

설 문 내 용		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	합 계
1	연구원과 업무협의 및 진행시 고객편의를 잘 제공한다.	41%	31%	28%	0%	0%	100%
2	항체신약 연구와 관련해 문의가 편리하고, 주요 연구에 대한 안내가 잘 되고 있다.	35%	35%	30%	0%	0%	100%
3	사전에 정해진 연구 목표를 예정된 시기 내에 완성한다.(연간 목표대비 달성률 충족)	27%	30%	39%	3%	1%	100%
4	연구원은 "인류건강증진"이라는 설치목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	36%	33%	31%	0%	0%	100%
5	연구원의 직원들은 업무에 대한 전문성을 갖고 있고, 그들의 업무처리를 신뢰할 수 있다.	42%	38%	20%	0%	0%	100%
6	연구원의 연구 업적 및 성과는 신뢰감을 준다.	37%	33%	30%	0%	0%	100%
7	연구원은 항체신약분야의 연구 및 산업 활성화에 기여한다.	38%	35%	27%	0%	0%	100%
8	연구원은 춘천시를 비롯해, 지역산업계와 강원대학교의 노력 및 전략과 부합한다.	37%	33%	30%	0%	0%	100%
9	연구원의 R&D사업 및 기술협력의 범위를 지속적으로 확대할 필요가 있다.	39%	33%	28%	0%	0%	100%
10	연구원의 연구의 질적 수준이 과거보다 전반적으로 나아졌다.(경험자)	30%	33%	35%	2%	0%	100%
11	연구원의 항체신약연구는 기대했던 것보다 만족스럽다.	25%	31%	37%	5%	2%	100%
12	연구원의 항체신약연구에 대해 전반적으로 만족한다.	28%	30%	38%	3%	1%	100%