2013년도
공공기관
경영실적 평가보고서

공기업 2

2014. 8.

기획재정부
MINISTRY OF STRATEGY AND FINANCE

공공기관 경영평가단

차 례

< 공기업 2 >

Ⅰ. 2013년도 경영실적 평가 개요 ····· 3

1. 2013년도 경영실적평가 추진 경위 ····· 3

2. 공공기관 경영평가단의 구성·운영 ····· 4

3. 경영실적 평가방법 ····· 7

4. 2013년도 공공기관의 전체 기관경영실적 평가 결과 ····· 8

Ⅱ. 2013년도 공기업 2 경영실적 평가결과 총평 ····· 24

1. 리더십·책임경영 범주(비계량) ····· 24

2. 경영효율 범주(비계량) ····· 30

3. 주요사업 범주(비계량/계량) ····· 37

4. 계량(부채관리 및 재무건전성) ····· 58

Ⅲ. 기관별 경영실적 평가보고서 ····· 71

131909 한국관광공사 ····· 499

2013년도

공공기관 경영실적 평가

(공기업 2)

Ⅰ. 2013년도 경영실적 평가 개요

1. 2013년도 경영실적평가 추진 경위

○ 2013년도 공공기관 경영실적평가를 위한 지표 및 기본적인 평가방법(2013년도 공공기관 경영평가편람)은 2012년 12월 「공공기관운영위원회」에서 확정하여 각 기관에 통보되었고, 2013년 10월과 12월에 이를 수정하였다.

○ 2014년 2월에 대학교수, 공인회계사 및 각계전문가로 공공기관 경영평가단(158명)을 구성하였다.[1)]

- 공공기관 경영평가단을 구성한 이후 3회에 걸쳐 경영평가위원 워크숍을 개최하여 평가 준비 작업을 진행하였다.

○ 공공기관 경영평가단이 2014년 3~5월 공공기관의 2013년 경영실적을 평가하였다.

- 공공기관이 작성·제출한(법정기한 : 3월 20일) 경영실적보고서를 기초로 사전 서면평가를 실시하였으며, 공공기관에 대한 현장실사를 통해 경영실적을 확인하고 필요한 평가 자료를 보완하였다.

○ 계량지표는 담당 평가위원이 기관별로 평가하고, 비계량지표는 평가범주별로 3~7명씩 팀을 편성하여 공동평가를 실시하였다.

○ 기획재정부는 평가참고자료 제공과 평가 실사 참관 등을 통하여 협조하고 평가는 경영평가단에 일임하였다.

---

1) 158명의 경영평가단 규모는 단장, 부단장과 총괄반의 부문간사 4인을 포함한 것이다.

<경영실적평가 주요 일정 >

▪ 2014년 3월 8일	제 1차 경영평가단 위촉 및 워크숍
▪ 2014년 3월 14일	공공기관 경영실적보고서 접수
▪ 2014년 3월 15일	제 2차 노사복리후생팀 워크숍
▪ 2014년 3월 22일	제 3차 서면평가 역량제고 워크숍
▪ 2014년 3월 17일 ~ 3월 30일	사전 서면평가 및 실사 질문리스트 작성
▪ 2014년 3월 24일 ~ 4월 30일	기관 평가 현장실사
▪ 2014년 4월 27일 ~ 5월 2일	중간 평정 사전검토회의
▪ 2014년 5월 8일 ~ 5월 11일	중간 평정 결과 검토회의
▪ 2014년 5월 14일	중간보고서 작성 및 기재부 제출
▪ 2014년 5월 15일 ~ 5월 19일	중간보고서 기관 회람 및 이의신청 접수
▪ 2014년 5월 23일, 5월 26일	공공기관 이의신청 검토 및 반영여부 회의
▪ 2014년 6월 18일	공공기관운영위원회 심의·의결

2. 공공기관 경영평가단의 구성 · 운영

○ 경영평가단은 총괄반, 리더십·책임경영팀, 경영효율성 향상팀, 주요사업팀, 노사복리후생팀, 부채관리 및 재무건전성팀으로 나누어 구성·운영하였다.

○ 평가단 구성 및 운영을 위한 평가대상 기관 유형은 공기업 1, 공기업 2, 준정부기관 위탁집행 (검사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥기관), 기금관리기관, 강소형기관 등 5개 유형으로 구분하였다.

가. 총 괄 반

○ 총괄반은 경영평가단장, 부단장, 리더십/경영효율성 간사, 재무건전성 간사, 주요사업 간사, 지표설계팀 간사 등으로 구성하였으며,

○ 평가 진행상황 점검, 평가유형 간 평가 등급 조정 등 평가업무를 총괄하고 평가기준 및 평가방식의 적정성과 객관성을 유지하고 평가보고서의 총평을 작성하였다.

나. 리더십 · 책임경영팀

○ 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 3~6명의 평가위원으로 구성하였으며,

○ 강소형기관을 제외한 62개 기관을 대상으로 「리더십·책임경영 범주」의 리더십, 책임경영, 사회공헌 등 3개의 비계량지표를 평가하고 평가보고서를 작성하였다.

다. 경영효율성 향상팀

○ 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 3~6명의 평가위원으로 구성하였으며,

○ 강소형기관을 제외한 62개 기관을 대상으로 「경영효율 범주」의 조직 및 인적자원관리, 재무예산관리, 재무건전성 제고 노력, 보수 및 성과관리 등 4개의 비계량지표를 평가하고 평가보고서를 작성하였다.

라. 주요사업팀

○ 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 4~15명의 평가위원으로 구성하였으며,

○ 전체 117개 기관의 사업 특성을 감안하여 설정된 「주요사업 범주」의 비계량지표와 계량지표를 평가하고 평가보고서를 작성하였다.

○ 단, 강소형기관의 경우에는 주요사업팀(15명)을 3인 1조로 편성하였으며(1인 계량 담당), 「주요사업 성과관리의 적정성」 1개 지표와 주요사업 계량지표를 평가하고 평가보고서를 작성하였다.

마. 노사복리후생팀

○ 팀장 포함 전체 11명의 평가위원으로 구성하였으며,

○ 강소형기관을 제외한 62개 기관을 대상으로「경영효율 범주」비계량지표인「노사관리」지표를 노사복리후생팀에서 전 기관 통합 평가하고 평가보고서를 작성하였다.

바. 부채관리 및 재무건전성팀

○ 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 2~15명의 평가위원으로 구성하였으며,

○ 공인회계사와 회계전공 대학교수로 구성하여 기관별로 업무효율 및 재무건전성 계량지표를 평가하고 평가보고서를 작성하였다.

< 평가대상 기관 유형별 경영평가팀 구성 현황 >

구 분	리더십·책임경영팀	경영효율성 향상팀	주요사업팀	부채관리 및 재무건전성팀	노사복리 후생팀	평가지표 설계팀
단 장	1명					
부 단 장	1명					
부문간사	4명					
공기업 1 (10개)	3명	3명	6명	5명	11명	18명
공기업 2 (20개)	6명	6명	9명	8명		
위탁집행 1 (12개)	4명	3명	6명	4명		
위탁집행 2 (7개)	3명	3명	4명	2명		
기금관리 (13개)	4명	3명	7명	4명		
강소형기관 (55개)	-	-	15명	15명		

3. 경영실적 평가방법

가. 평가의 기본개념

○ 각 공공기관의 전년도 혹은 최근 몇 년간의 경영개선추세와 비교하여 2013년도 경영개선 실적 또는 사업목표 달성도를 평가하였다.

나. 평가지표의 내용 및 평가방법

○ 계량 대 비계량지표 가중치

- 가중치의 합계는 총 100점이며, 공기업의 경우에는 계량지표와 비계량지표의 가중치 비율은 55:45로 구성되었다. 단, 재무건전성 관리 강화 등 정부 정책목표 반영, 주요사업범주 계량지표 개발의 한계 등으로 인해 비계량지표의 가중치가 45점 이상인 기관도 존재한다. 또한 별도과제를 부여한 한국토지주택공사는 가중치 합계가 총 130점이며, 계량지표와 비계량지표의 가중치 비율은 73 : 57로 구성되어 있다.

- 위탁집행형 준정부기관의 경우 계량지표와 비계량지표 가중치 비율은 50:50으로 구성되었다.

- 기금관리형 준정부기관의 경우에는 계량지표와 비계량지표의 가중치 비율이 연금형, 정책금융형, 사업기금형 모두 48:52로 구성되었다.

- 단, 준정부기관 중 강소형기관의 경우에는 가중치의 합계가 총 55점이며, 계량지표와 비계량지표의 가중치 비율은 45:10으로 구성되었다.

○ 계량지표

- 재무제표 및 기관이 제시한 관련 자료 등을 근거로 생산성 향상 등의 업무효율, 경영성과 및 재무 안정성, 투자 및 집행효율성의 개선 등의

재무관리 및 성과 그리고 관리업무비 운용 실적 등을 과거 일정기간 추세치와 비교하여 목표부여평가, 목표부여(편차)평가, 목표대실적평가 등의 방법을 활용하여 평가하였다. 또한 2011년부터 신규로 도입된 글로벌지표는 글로벌 우수기업의 실적, 국제적으로 공인된 기관에 의하여 평가·인증되는 실적 등을 고려한 평가방법이다. 글로벌 우수기업의 최근 실적을 기준으로 최고목표와 최저목표 및 득점구간을 설정하여 기관의 실적을 글로벌 실적과 비교하는 방식으로 평가하였다.

○ 비계량지표

- 경영성과를 계량지표만으로는 완전히 평가하기 어려우므로 리더십, 책임경영, 경영관리 시스템 개선 및 주요사업 추진실적 등 계량화하기 어려운 평가항목들을 정성적으로 평가하였다.

- 비계량지표의 경영실적은 각 지표별 세부평가내용 전체를 대상으로 전반적인 운영실적과 전년대비 개선도를 고려하여 9등급으로 평가하였다.

- 또한 사전에 설정한 비계량지표 평가등급 평정기준을 적용한 '절대점수체계'에 근거하여 공동평가를 실시하여 공정성과 객관성을 확보하였다.

4. 2013년도 공공기관의 전체 기관경영실적 평가 결과

가. 2013년도 경영실적 평가의 특징

○ 평가단의 전문성을 확보하기 위해 평가팀 체계를 개편하였다. 주요사업 계량평가의 실효성 제고를 위해 주요사업팀에서 비계량 및 계량평가를 함께 실시하였다. 또한, 전년도 계량평가팀을 '부채관리 및 재무건전성' 평가팀으로 재편하여 경영효율범주 계량지표 평가에 집중토록 함으로써 평가 전문성을 확보하고, 정책목표와의 부합성을 제고하였다. 또한, 평가

지표설계팀을 신설, 운영하여 차년도 평가를 위한 지표개선작업을 전담케 하였다.

○ 평가단 구성시 전공, 지역, 성별비를 고려하고, 상피검증을 강화하였으며, 대폭 강화된 평가단 윤리지침을 적용하였다. 특히, 기관의 평가위원 개별 면담을 금지하고, 서울지방조달청에 기관면담을 위한 평가단 회의실을 별도로 운영함으로써 평가의 객관성과 공정성 확보를 위해 노력하였다. 또한, 사전 서면평가 역량제고를 위한 별도 워크숍 실시로 평가품질을 개선하였다.

○ 정부지침 위반 및 도덕적 해이 등으로 사회적 물의를 일으킨 기관, 국민안전에 위해 우려요인을 발생시킨 기관에 대해서는 해당 사실을 평가에 엄중 반영하였다. 단편적 전시성 위주의 사업 수행에 대해서는 엄격한 기준으로 평가하였으며, 대국민 서비스 제공이라는 공공기관 본연의 목적과 기능을 충실히 수행하고 있는지에 초점을 맞추어 평가를 하였다.

○ 공공기관의 재무건전성과 보수 및 성과관리 분야의 평가를 강화하였다. 부채과다 기관에 대한 재무건전성 점검을 강화하여 기관의 부채감축 노력과 성과를 중점적으로 평가하였으며, 보수 및 성과관리 지표에서 복리후생 항목 등을 엄정히 평가하였다.

나. 2013년도 기관평가 결과 종합 분석

○ 2013년도 기관평가 결과 등급별 분포

- 2013년도 기관평가 결과의 등급별 분포는 총 117개 평가 대상 기관 중 A등급 2개, B등급 39개, C등급 47개, D등급 18개, E등급 11개 기관 등으로 확정되었다.

< 2013년도 기관평가 결과 등급 분포 >

		등급	S (탁월)	A (우수)	B (양호)	C (보통)	D (미흡)	E (아주미흡)
공기업		30개	-	-	4	13	8	5
준정부기관	위탁집행·기금관리	32개	-	1	14	12	4	1
	강소형	55개	-	1	21	22	6	5
합계		**117개**	**-**	**2**	**39**	**47**	**18**	**11**

* 평가등급 구간은 평균과 표준편차를 고려하여 구분

- 공기업과 강소형 기관이 전년대비 하락한 반면 준정부기관은 전년 대비 비슷한 수준의 실적을 보였다.

- 2013년도 평가 결과는 전년도에 비해 A등급 이상은 급감(14.4%→1.7%)한 반면, C~E등급은 전반적으로 증가하였다. 특히, D등급은 9개 기관(8.1%)에서 18개 기관(15.4%)으로 크게 증가하였으며, E등급도 7개 기관(6.3%)에서 11개 기관(9.4%)로 증가하여, 전년도에 비해 전체적으로 등급이 하락하였다. 2013년도 기관평가 결과가 대체로 낮아진 것은 부채 및 재무건전성 관련 지표에 대한 중점적인 검토와 공기업의 경영실적 개선 노력에 대해 엄정한 평가가 이루어졌고, 발전공기업 등 에너지부문 공기업의 계량실적 부진이 득점률 하락의 주요 요인으로 작용하였다.

<2012년과 2013년의 기관평가 결과 등급 분포 비교>

(단위: 개, %)

기관유형별		연도별	기관수	S (탁월)	A (우수)	B (양호)	C (보통)	D (미흡)	E (아주미흡)
공기업		2012	28	-	5	9	9	1	4
		2013	30	-	-	4	13	8	5
준정부기관	위탁집행 기금관리	2012	32	-	4	13	11	4	-
		2013	32	-	1	14	12	4	1
	강소형	2012	51	-	7	18	19	4	3
		2013	55개	-	1	21	22	6	5
전 체		**2012**	**111 (100%)**	**-**	**16 (14.4%)**	**40 (36.0%)**	**39 (35.1%)**	**9 (8.1%)**	**7 (6.3%)**
		2013	**117 (100%)**	**-**	**2 (1.7%)**	**39 (33.3%)**	**47 (40.2%)**	**18 (15.4%)**	**11 (9.4%)**

○ 2013년도 평가 결과 공기업·준정부기관(위탁집행+기금관리)과 강소형기관 간 평가결과 분포에 있어서는 다소 차이가 있는 것을 볼 수 있다. A등급 이상의 비중은 강소형기관과 공기업·준정부기관이 동일하게 1개 기관으로 나타났지만, D등급 이하는 공기업·준정부기관의 비중이 상대적으로 높았다. 특히 공기업 유형은 준정부기관 유형에 비해 3배 정도 더 많은 것으로 나타났다.

○ 기관별로는 19개 기관의 등급이 전년 대비 상승한 반면, 48개 기관이 하락하였다. 부채 및 재무건전성 등에 대한 평가를 강화함에 따라, 공기업 중 평가등급이 하락한 기관이 상대적으로 다수(67.9%)를 차지하였다. 부채중점관리 기관(18개) 중 12개 기관의 평가 등급이 하락한 것으로 나타났다. 특히, 최근 3년간 전년대비 평가 등급 하락 기관 비율(2010년:30%, 2011~2012년:37%)을 감안할 경우 금년의 하락 기관 비율(43%)은 매우 높은 수준인 것을 볼 수 있다.

< 공기업 · 준정부기관 대 강소형기관 평가 결과 비교 >

(단위: 개, %)

	A등급 이상	(비중)	D등급 이하	(비중)
○ 강소형기관(55개)	1	(1.8%)	11	(20.0%)
○ 공기업 · 준정부(62개)	1	(1.6%)	18	(29.0%)
- 공기업(30개)	0	(0%)	13	(43.3%)
- 준정부(32개)	1	(3.1%)	5	(15.6%)

평가결과	계	공기업	준정부기관	강소형기관
상승	19 (17.1%)	4 (14.3%)	6 (18.8%)	9 (17.6%)
동일	44 (39.6%)	5 (17.9%)	15 (46.9%)	24 (47.1%)
하락	48 (43.2%)	19 (67.9%)	11 (34.4%)	18 (35.3%)
합계	111 (100%)	28 (100%)	32 (100%)	51 (100%)

❍ 2013년도 신규지정 6개 기관의 경영평가 등급분포는 아래와 같다.

등급	공기업	강소형기관
B (1개)	-	한국보건복지인력개발원
C (3개)	해양환경관리공단	농림수산식품교육문화정보원, 한국승강기안전기술원
E (2개)	울산항만공사	한국기상산업진흥원

❍ 2013년도 평가결과에 따른 평가유형 및 평가범주별 득점률을 비교해 보면 다음과 같다.

- 리더십·책임경영 범주의 경우 공기업 2의 득점률이 상대적으로 약간 낮지만 대체로 나머지 유형의 평균 득점률은 매우 고른 분포를 보이고 있다. 다만, 강소형기관의 득점률이 매우 높게 나타난 것은 계량지표만으로 평가를 받는 데에 기인한 것이다.

< 평가유형 및 평가범주별 평가 결과 득점률 비교 >

(단위: %)

평가유형		리더십·책임경영	경영효율성 향상	주요사업	전체
공기업	공기업 1 (10개)	84.14	70.18	82.17	78.59
	공기업 2 (20개)	81.43	70.09	82.08	78.23
준정부기관	위탁집행 1(12개)	83.54	79.31	84.38	82.70
	위탁집행 2 (7개)	82.93	78.02	80.65	80.31
	기금관리 (13개)	82.69	78.30	83.36	81.72
	강소형기관 (55개)	90.56	87.48	85.66	87.04
전체 평균	**강소형 제외 (62개)**	**82.71**	**74.51**	**82.65**	**80.12**
	강소형 포함 (117개)	**86.40**	**80.61**	**84.06**	**83.38**

- 경영효율성 향상 범주의 경우 공기업과 준정부기관의 득점률이 큰 폭으로 차이가 나고 있으나, 공기업 1군과 2군 간, 그리고 위탁집행과 기금관리유형 간에는 거의 차이가 없이 고른 득점률 분포를 보여주고 있다. 다만, 강소형기관의 득점률이 상대적으로 높게 나타난 것은 리더십·책임경영 범주와 마찬가지로 계량지표만으로 평가를 받는 데에 기인한 것이다.

- 주요사업 범주의 경우 상대적으로 다른 범주에 비해 유형간 차이가 적고 고른 득점률 분포를 보여주고 있다. 위탁집행 2의 득점률이 다소 낮은 반면, 역시 주요사업 범주에서도 강소형의 득점률이 상대적으로 높게 나타났다.

○ 2013년도 평가결과에 따른 비계량지표와 계량지표 간 득점률 차이를 비교해 보면 비계량지표에 비해 계량지표의 득점률이 높은 것으로 나타났다. 공기업·준정부기관(강소형기관 제외)의 경우 비계량지표에 비해 계량지표의 득점률이 20%p 정도 높은 것으로 확인되고, 강소형기관을 포

함할 경우에는 비계량지표에 비해 계량지표의 득점률이 평균적으로 24%p 정도 높게 나타나고 있다.

< 비계량지표와 계량지표 간 득점률 비교 >

(단위: %)

평가유형		비계량지표 득점률	계량지표 득점률	총 득점률
공기업	공기업 1 (10개)	69.31	86.31	78.59
	공기업 2 (20개)	67.33	87.61	78.23
준정부기관	위탁집행 1(12개)	71.22	94.31	82.70
	위탁집행 2 (7개)	70.46	90.23	80.31
	기금관리 (13개)	72.61	90.44	81.72
	강소형기관 (55개)	63.64	92.42	87.04
전체 평균	**강소형 제외 (62개)**	**69.86**	**89.59**	**80.12**
	강소형 포함 (117개)	**66.94**	**90.92**	**83.38**

다. 2013년도 기관평가 비계량지표 평가 결과 분석

○ 리더십·책임경영, 경영효율성 향상, 주요사업 범주별 비계량지표의 평균 득점률을 비교해 보면 경영효율성 향상 범주의 득점률이 타 부문에 비해 상대적으로 저조한 것으로 나타났다.

- 평가 유형별 득점을 비교해 보면, 리더십·책임경영 부문의 경우 기관 유형별로 전반적으로 고른 분포를 보이고 있는 반면, 경영효율성 향상 부문의 경우 부채 중점관리 기관들이 포함된 공기업 유형의 점수가 타 유형에 비해 낮은 것을 볼 수 있다. 주요사업 부문의 경우 강소형 기관의 수준이 타 기관 유형에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

< 비계량지표 평가범주별 득점률 비교 >

(단위: %)

평가유형		리더십·책임경영	경영효율성 향상	주요사업
공기업	공기업 1 (10개)	75.10	64.00	70.30
	공기업 2 (20개)	71.45	64.85	66.95
준정부기관	위탁집행 1(12개)	72.58	70.39	71.17
	위탁집행 2 (7개)	73.14	69.05	70.17
	기금관리 (13개)	71.38	73.02	72.91
	강소형기관 (55개)	-	-	63.64

○ 2013년도 리더십·책임경영 범주의 평가결과는 전년도에 비해 전체적으로 낮게 평가된 것으로 나타났다[2]. 2013년도 평가결과는 “전반적인 시스템 구축 및 운영 실적 수준”과 “전반적인 경영실적의 전년대비 개선도”를 등급 구간으로 구분하여 평정등급을 결정하는 원칙을 엄격히 준용한 데 기인한 것으로 볼 수 있다.

- 리더십·책임경영 범주의 경우 공기업 1 유형의 득점율이 타 유형에 비해 다소 높은 가운데 나머지 유형의 평균 득점률은 고른 분포를 보이고 있다.

- 리더십·책임경영 범주의 3개 비계량지표 득점률을 분석해 보면 상대적으로 ‘책임경영’ 지표의 득점률이 다소 낮은 수준이나 전반적으로 지표별, 유형별로 고르게 분포되고 있는 것으로 나타났다.

- ‘리더십’ 지표의 경우 올해는 기관장, 상임감사, 감사위원에 대한 평가를 수행하지 않았으며, 리더십 영역에서 “기관 및 기관장의 노력과 성과를 평가”하였다. 평가 결과는 전체적으로 고른 분포를 보이고 있는 것으로 나타났다. ‘사회 공헌’ 지표의 경우 공기업 유형(공기업 1, 공기업 2 유형)의

2) 전년도 평균 점수 (83.99) 대비 10.97점 하락

득점률이 준정부 기관(위탁집행1, 위탁집행2, 기금관리 유형)들에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. '책임경영' 지표의 경우 공기업2 유형과 기금관리 유형의 책임경영 지표 득점률이 나머지 유형에 비해 상대적으로 다소 낮은 것으로 나타났다.

< 리더십 · 책임경영 범주 비계량지표의 득점률 >

(단위: %)

평가유형		리더십	책임경영	사회공헌
공기업	공기업 1 (10개)	75.00	72.00	80.00
	공기업 2 (20개)	72.00	67.50	76.00
준정부 기관	위탁집행 1(12개)	73.33	72.50	70.83
	위탁집행 2 (7개)	74.29	71.43	72.86
	기금관리 (13개)	72.31	67.69	74.62
전체 평균		**73.07**	**69.68**	**75.00**

○ 경영효율 범주의 비계량지표 득점률을 분석해 보면, '조직 및 인적자원 관리' 지표와 '노사관리' 지표의 득점률이 타 지표들의 득점률에 비해 상대적으로 높은 수준으로 나타났으나, 득점률은 전년도에 비해 전반적으로 낮게 평가되었다[3]. 이러한 결과는 과다한 부채와 취약한 재무건전성에 대한 엄정한 평가가 전반적인 평가결과 하락에 영향을 미친 것으로 볼 수 있다.

- '조직 및 인적자원 관리' 지표는 전체적으로 평균 득점률이 고른 분포를 보이고 있는데 비해, 공기업 2 유형의 득점율이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

- '재무예산 관리' 및 '재무건전성 제고 노력' 지표의 경우 타 지표에 비해 상대적으로 낮게 평가된 것으로 나타났다. '재무예산 관리' 지표의

3) 전년도 평균 점수 (78.23) 대비 9.57 점 하락

경우 공기업 부채의 대부분을 차지하고 있는 공기업 유형이 타 유형에 비해 상대적으로 낮은 수준을 기록하고 하였으며, '재무건전성 제고 노력' 지표는 평가대상 기관이 모두 미흡한 수준인 것으로 평가를 받았다.

- '보수 및 성과관리' 지표의 경우, 성과관리 및 보상체계 운영의 성과는 상대적으로 양호한 것으로 평가된 반면, 복리후생제도의 합리적 운영 및 개선 성과는 미흡한 것으로 평가되어 낮은 평가를 받은 것으로 나타났다.

- '노사관리' 지표의 경우 준정부 기관의 수준에 비해 공기업 유형 기관의 수준이 상대적으로 저조한 것으로 나타났다.

< 경영효율성 향상 범주 비계량지표의 득점률 >

(단위: %)

평가유형		조직 및 인적자원	재무예산	재무건전성 제고	보수 및 성과	노사관리
공기업	공기업 1 (10개)	72.00	65.00	48.33	67.00	64.00
	공기업 2 (20개)	65.50	63.00	50.00	66.00	66.00
준정부 기 관	위탁집행 1(12개)	70.00	70.00	-	69.17	73.33
	위탁집행 2 (7개)	71.43	67.14	50.00	67.14	75.71
	기금관리 (13개)	73.08	74.62	-	70.77	73.85
전체 평균		69.68	67.58	48.89	67.90	69.84

○ 주요사업 범주 비계량지표의 득점률을 분석해 보면 평균적으로 타 범주의 비계량지표와 비슷한 수준의 득점률을 보이고 있다.

- 평가유형별로는 기금관리 유형의 득점률이 상대적으로 가장 높고, 위탁집행 유형과 공기업 1 유형의 득점률이 비슷한 수준인 데 반해, 공기업 2 유형의 수준이 다소 낮은 것으로 평가되었다. 별도의 독립적인 평가유형으로 분리되어 있는 강소형기관의 경우 득점률이 가장 낮게 나타나고 있다.

< 주요사업 범주 비계량지표의 득점률 >

(단위: %)

평가유형		주요사업 비계량지표
공기업	공기업 1 (10개)	70.30
	공기업 2 (20개)	66.95
준정부 기 관	위탁집행 1(12개)	71.17
	위탁집행 2 (7개)	70.17
	기금관리 (13개)	72.91
	강소형기관 (55개)	63.64
전체 평균		66.97

라. 2013년도 기관평가 계량 지표 평가 결과 분석

○ 계량 지표 총득점률은 전년도 90.53점보다 약간 상승한 90.92점을 기록하였으며 상승한 기관이 52개, 하락한 기관이 59개였다.

< 계량 지표의 총득점 등락 현황 >

기관유형	국민평가		정부권장정책		업무효율		재무예산성과		관리업무비		총인건비인상률		주요사업		계량총득점률	
	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락
공기업1	3	7	9	1	3	7	4	6	5	5	1	1	6	4	1	9
공기업2	5	8	14	3	5	13	8	10	8	10	-	-	6	11	5	13
위탁집행1 (검사검증·문화국민)	5	7	6	6	5	7	4	8	5	7	-	-	4	5	6	6
위탁집행2 (산업진흥)	2	5	7	-	3	4	4	3	6	1	-	-	1	6	2	5
기금관리	4	9	8	5	3	10	12	1	7	6	1	-	3	8	5	8
강소형기관	26	24	40	11	26	25	15	36	26	25	2	-	8	18	33	18
소 계	45	60	84	26	45	66	47	64	57	54	4	1	28	52	52	59

* 발전 5개사는 국민평가가 제외되며 6개 기관(공기업2 2개, 강소형 4개)이 신규로 평가받음

○ 지표별 득점률 기준으로 국민평가는 92.76점에서 92.44점으로 전년도와 비교하여 비슷한 수준을 유지하였으며, 상승기관은 45개, 하락기관은 60개였다. 국민평가는 고객만족도와 국민체감도로 구성되어 있으며 국민평가는 전년대비 하락한 기관이 약간 늘어났다. 일반국민을 대상으로 공공기관의 공공성 및 사회적 책임성, 윤리성 등에 대한 인식을 나타내는 국민체감도는 여전히 낮은 수준으로 직접서비스 수준에 대한 고객만족도에 비해 국민체감도는 낮게 평가되고 있다.

○ 정부권장정책은 청년미취업자 고용실적, 상용형 시간제 근무실적, 장애인 의무고용, 국가유공자 우선채용, 중소기업제품 등 우선구매, 전통시장 온누리 상품권 구매, 온실가스 감축 및 에너지 절약 실적 등이다. 정부권장정책에 대한 중요성이 강조됨에 따라 대부분의 기관이 이행 노력을 제고한 결과 상승기관이 84개, 하락기관이 26개이며 점수는 득점률 기준으로 전년도 85.96점에서 91.23점으로 상승하였다.

○ 업무효율은 득점률 기준으로 전년도 80.29점에서 78.49점으로 하락하였다. 공기업1, 2군에서 업무효율이 각각 76.17점에서 62.35점, 79.31점에서 63.88점으로 하락하였으며 기금관리군에서도 90.60점에서 77.53점으로 대폭 하락하였다. 위탁집행1군에서는 86.29점에서 89.03점으로 상승하였으며 강소형에서도 전년도 77.31점에서 85.11점으로 상승하였다.

○ 재무예산성과는 전년도 87.75점에서 90.34점으로 상승하였다. 재무예산성과의 경우 부채과다 및 이자비용상승 등의 부담으로 공기업1, 2군에서 각각 81.48점에서 79.09점, 78.40점에서 76.18점으로 하락하였다.[4] 반면 위탁집행 1, 2군에서는 각각 91.68점에서 96.07점, 88.69점에서 95.23점으로 상승하였다. 대다수 위탁집행기관에서 사용하고 있는 사업비집행률 지표의 개선과 더불어 중장기 재무관리 이행실적(국민건강보험) 및 영업

4) 한국토지주택공사 재무건전성제고 별도과제 포함

이익율을 지표로 채택하고 있는 기관의 만점득점 효과가 반영된 결과이다. 기금관리군에서는 2013년도에 신설된 중장기 재무관리계획 이행실적 지표(공무원 연금 등 8개 기관 해당)에서 99.06점을 득점하였을 뿐만 아니라 기금운용성과에 있어서도 전년도 61.27점에서 78.17점으로 점수가 상승하여 종합적으로 전년도 61.27점에서 82.36점으로 기금 재무예산성과의 향상이 두드러지게 나타났다.

○ 계량관리업무비는 득점률 기준으로 전년도 75.39점에서 77.21점으로 약간 개선되었다. 공기업2 군에서 전년도 70.51점에서 67.21점으로 하락하였으나 위탁집행2에서 전년도 72.89점에서 85.34점, 강소형에서 전년도 77.64점에서 81.58점으로 각각 향상되어 종합적으로 향상된 결과로 나타났다. 인건비인상률의 경우 전년도 “0”점을 받았던 석유공사, 원자력환경공단, 한국장학재단, 방송통신전파진흥원이 인상률요건을 충족시켰으며 한국철도공사는 직급별정원초과로 인하여 올해 인건비인상률을 충족시키지 못하였다.

< 계량지표별 득점 현황 >

지표명	2012년도	2013년도
국민평가	92.76	92.44
정부권장정책	85.96	91.23
업무효율	80.29	78.49
재무예산성과	87.75	90.34
관리업무비	75.39	77.21
인건비인상률	95.46	98.29
주요사업	97.13	95.76
계량 총득점	90.53	90.92

○ 주요사업 계량지표는 전년도 97.13점에서 95.76점으로 점수가 하락하였다. 유형별 득점 현황을 보면, 공기업 1의 주요사업 계량 득점률이 전년도에 비해 상승한 반면, 위탁집행 2 유형과 기금관리 유형의 주요사업 계량 득점률은 하락 폭이 타 유형에 비해 큰 것으로 나타났다. 위탁집행 1 유형(득점률 97.87)과 강소형 유형(97.22)의 경우 많은 기관이 주요사업 계량평가 범주에서 만점을 획득하였다.

< 주요사업 계량지표 득점 현황 >

평가유형		주요사업 계량 득점률	
		2012년도	2013년도
공기업	공기업 1 (10개)	88.80	92.14
	공기업 2 (20개)	95.36	94.73
준정부 기 관	위탁집행 1(12개)	97.99	97.87
	위탁집행 2 (7개)	98.54	91.25
	기금관리 (13개)	97.93	94.41
	강소형기관 (55개)	98.86	97.22
전체 평균	강소형 제외 (62개)	95.72	94.46
	강소형 포함 (117개)	97.13	95.76

< 2013년도 기관평가 결과 등급 분포 (가나다순) >

등급	공기업(30개)	준정부기관(87개*)	강소형기관(55개)
S			
A (2개)		대한무역투자진흥공사(1개)	한국교육학술정보원(1개)
B (39개)	제주국제자유도시개발센터, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사 (4개)	공무원연금공단, 교통안전공단, 국립공원관리공단, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 대한지적공사, 신용보증기금, 한국가스안전공사, 한국농어촌공사, 한국산업인력공단, 한국전기안전공사, 한국주택금융공사 (14개)	국토교통과학기술진흥원, 농림수산식품기술기획평가원, 농업기술실용화재단, 에너지관리공단, 영화진흥위원회, 정보통신산업진흥원, 한국과학창의재단, 한국광해관리공단, 한국노인인력개발원, 한국디자인진흥원, 한국문화예술위원회, 한국보건복지인력개발원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국소비자원, 한국시설안전공단, 한국연구재단, 한국인터넷진흥원, 한국장학재단, 한국청소년활동진흥원, 한국환경산업기술원 (21개)
C (46개)	부산항만공사, 인천국제공항공사, 인천항만공사, 한국감정원, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국석유공사, 한국전력공사, 해양환경관리공단 (13개)	건강보험심사평가원, 사립학교교직원연금관리공단, 예금보험공사, 중소기업진흥공단, 한국농수산식품유통공사, 한국무역보험공사, 한국보훈복지의료공단, 한국산업안전보건공단, 한국자산관리공사, 한국장애인고용공단, 한국철도시설공단, 한국환경공단 (12개)	국제방송교류재단, 농림수산식품교육문화정보원, 독립기념관, 우체국금융개발원, 중소기업기술정보진흥원, 축산물안전관리인증원, 축산물품질평가원, 한국고용정보원, 한국방송통신전파진흥원, 한국산업단지공단, 한국석유관리원, 한국소방산업기술원, 한국승강기안전관리원, 한국승강기안전기술원, 한국언론진흥재단, 한국에너지기술평가원, 한국우편사업진흥원, 한국임업진흥원, 한국정보화진흥원, 한국청소년상담복지개발원, 한국콘텐츠진흥원, 한국해양수산연수원 (22개)
D (19개)	대한주택보증(주), 여수광양항만공사, 한국관광공사, 한국동서발전(주), 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 한국지역난방공사, 한국토지주택공사 (8개)	국민체육진흥공단, 도로교통공단, 우체국물류지원단, 한국원자력환경공단 (4개)	한국보건복지정보개발원, 한국보건산업진흥원, 한국산업기술시험원, 한국세라믹기술원, 한국예탁결제원, 한국전력거래소 (6개)
E (11개)	대한석탄공사, 울산항만공사, 한국가스공사, 한국수력원자력(주), 한국철도공사 (5개)	한국거래소 (1개)	선박안전기술공단, 소상공인시장진흥공단, 한국기상산업진흥원, 한국수산자원관리공단, 한국원자력안전기술원 (5개)

* 강소형을 포함한 준정부기관 합계

<2013년 공공기관 경영평가단 명단>

	리더십·책임경영	경영효율성 향상	주요사업	부채관리 및 재무건전성	노사복리후생팀	평가지표설계
단장	염재호(고려대)					
부단장	박순애(서울대)					
부문간사	이석준(건국대), 박재환(중앙대), 박상욱(숭실대), 신진영(연세대)					
공기업1	**조경호(국민대)** 김기승(부산대) 한승준(서울여대)	**이종원(가톨릭대)** 김삼용(중앙대) 최형재(고려대)	**유한주(숭실대)** 강창현(단국대) 우윤석(숭실대) 이수일(KDI) 이승길(아주대) 임재규(에너지경제연구원)	**김용운(삼일회계)** 김선엽(안진회계) 라현주(충정회계) 윤정원(한영회계) 이영한(서울시립대)	**어수봉(한국기술교육대)** 권기욱(건국대) 김정원(강원대학교) 김주섭(노동연구원) 김주일(한국기술교육대) 김현배(노무 다음) 박대영(노무 서해) 박성민(PMG 노무) 임완호(노무 정론) 최대식(선진 노무) 홍훈기(노무 한길)	**이태호(채권연구원)** 강주현(글로벌경쟁력강화포럼) 권기창(경북도립대) 권순원(숙명여대) 김귀영(서울연구원) 김병로(대주회계) 김우진(서울대) 김주헌(차의과대) 김지영(인천대) 김희집(중앙대) 배인명(서울여대) 백승관(홍익대) 서경란(IBK경제연구소) 원승연(명지대) 유혜련(안진회계) 이강석(한서대) 전종식(네모 파트너즈 컨설팅) 조상규(법무 정률)
공기업2	**정준금(울산대)** 김근세(성균관대) 심원필(안동대) 오은진(여성정책연구원) 장지상(경북대) 최종인(한밭대)	**권원순(한국외대)** 김민균(서강대) 우수한(중앙대) 윤영진(상명대) 이정욱(연세대) 정진우(인제대)	**문명재(연세대)** 강황선(건국대) 김병재(상명대) 박수근(삼일회계) 백승철(안동대) 송준혁(한국외대) 이종수(서울대) 차재일(법무우성) 하민철(청주대)	**신승묘(인하대)** **최원석(서울시립대)** 김봉환(서울대) 박미영(신라대) 이기화(다산회계) 전홍(삼일회계) 조성연(한영회계) 함승호(삼일회계)		
위탁집행1 (준정부)	**김태일(고려대)** 김용진(서강대) 이성우(동아대) 정정화(강원대)	**박용성(단국대)** 박종보(한양대) 김기연(목원대)	**장기복(환경정책평가연구원)** 김병준(국민대) 김창완(중앙대) 김태규(한남대) 유기석(삼정회계) 정선경(자동차부품연구원)	**김기웅(한국항공대)** 박경진(명지대) 양일수(삼일회계) 최대규(세일회계)		
위탁집행2 (준정부)	**이선우(방송통신대)** 박석희(가톨릭대) 황종규(동양대)	**김재훈(서울과학기술대)** 이민호(한국행정연구원) 주영혁(한성대)	**황혜신(한국행정연구원)** 박수철(울산대) 유승원(경찰대) 이남국(부경대)	**조진호(한영회계)** 조승희(삼정회계)		
기금관리 (준정부)	**홍세준(고려대)** 권보경(포스코경영연구소) 제갈돈(안동대)	**장욱(덕성여대)** 옥경영(숙명여대) 이정호(목원대)	**김정인(중앙대)** 고대식(목원대) 양기진(전북대) 이광민(법무 영진) 이용주(가천대) 이충기(방송통신대) 조완석(태성회계)	**남혜정(동국대)** 박재관(안진회계) 이태호(삼일회계) 정봉관(대주회계)		
강소형			**배용수(공주대)** 구지희(건국대) 김동률(서강대) 김정수(한양대) 성만석(가립회계) 송영욱(충북대) 양혜경(건국대) 윤여충(삼덕회계) 이동기(국민대) 이창구(충북대) 임운택(계명대) 전우정(법무 대호) 전형준(창원대) 한경택(서울산업기술대)	**강정구(삼정회계)** 이재혁(안진회계) 고윤성(한국외대) 권순식(세일회계) 김동수(삼일회계) 김성균(참회계) 박우현(한주회계) 박원구(고려대) 변정호(태성회계) 송진희(한울회계) 전석호(대주회계) 정순여(제주대) 정운섭(삼덕회계) 지현미(계명대) 최수미(충남대)		
소계**	19명	18명	46명	38명	11명	18명

* 각 유형의 굵은 글씨는 해당 유형의 팀장
** 평가단 출범 후 기금관리와 강소형에서 평가위원 각 1인 사퇴로 총 156명임

Ⅱ. 2013년도 공기업 2 경영실적 평가결과 총평

1. 리더십 · 책임경영 범주(비계량)

(1) 리더십

○ 기관들은 효율적인 경영을 추진하기 위하여 비전과 핵심가치에 대한 재검토와 수정을 도모하였다. 이러한 노력은 국내외의 여건변화에 따른 사회적 요구를 반영하고 기관장들의 경영의지를 실현하기 위해 의미 있는 작업이었던 것으로 평가된다. 비전과 핵심가치의 재정립 과정에 있어서도 임직원들에 대한 선호조사 및 외부전문가들의 자문을 통해 적합성과 타당성을 유지하기 위한 노력을 기울인 것으로 나타났다. 하지만 일부 기관은 여전히 '글로벌'과 같은 막연하고 추상적인 개념을 비전으로 제시하고 있어서 보다 가시적인 것으로 보완할 필요가 있는 것으로 판단된다. 즉 비전을 통해 기관의 미래 모습을 구체적으로 상정하여 이의 달성 조건과 행동방향을 설정하고, 핵심가치가 이러한 행동방향과 일치함을 보임으로써 비전과 핵심가치가 논리적으로 어떻게 연계되고 있는지를 명확히 할 필요가 있을 것이다.

○ 대부분의 기관들이 대내외적 환경변화와 사회적인 수요변화로 인해 구조적인 어려움을 겪고 있는 것으로 보인다. 특히 과거 안정적인 수요를 바탕으로 거의 독점적인 공급자 위치에 있던 기관들이 이제는 민간부문 또는 해외 기업들과의 경쟁 속에서 경영활동을 해야 하는 쉽지 않은 상황에 직면하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 상황 속에서 몇몇 기관은 기관장의 경영의지에 힘입어 새로운 사업영역을 개척하고 신제품을 개발하는 것은 물론 조직 내부관리의 혁신을 도모하여 일정한 성과를 거두고 있는 것으로 나타났다. 반면 일부 기관은 공공부문의 독점적인 지위를 그대로 유지하면서 변화와 혁신보다는 정부 지원이나 법령의 개정

을 통해 기관을 유지해 나가려는 태도를 보이고 있는 점도 발견되었다. 앞으로 공공부문의 경우라 할지라도 스스로 변화와 개혁을 추진하지 못하면 생존하기 어렵다는 점을 인식하고, 자발적인 경영혁신을 도모하려는 노력을 가속화 할 필요가 있을 것이다.

○ 기관들은 전략과제별로 핵심성과지표(KPI), 추진부서 지정 등을 통해 전사적으로 경영목표 달성을 위해 노력하고 있으며, 이러한 전략적인 접근은 일정 부분 성과를 거두고 있다. 또한 기관의 대내외 이해관계자들에 대해 적절한 전략을 마련하여 다양한 소통체계를 구축하려는 노력을 기울이고 있으며, 이러한 활동을 통해 결과적으로 협력기업들의 만족도와 지역주민들의 만족도가 제고되고 있는 것으로 나타났다. 다만 소통의 절차나 과정이 기관 주도적으로 이루어지는 면이 있어 다양한 이해관계자들의 솔직하고 생생한 의견을 수렴하는 데에는 다소간의 한계가 있음이 발견되었다. 따라서 온·오프라인 등 다양한 의사전달 채널을 개발하는 한편, 일방적인 소통 보다는 상호의견교환이 가능한 쌍방향 소통을 도모하기 위한 노력이 필요할 것이다.

○ 전반적으로 기관들은 경영개선을 위해 기관 간에 상호 벤치마킹 활동을 활발하게 추진하고 있는 것으로 파악되었다. 이러한 노력은 한 기관의 우수한 경역혁신 사례가 다른 기관에 이전됨으로써 전체적으로 공기업2 유형 내에 있는 기관들의 성과향상에 기여하고 있는 것으로 보인다. 다만 이러한 정책이전(policy transfer) 활동이 기관들의 특성에 맞는 고유의 경영혁신사례를 창조적으로 만들어 내는데 장애요인이 되지 않도록 주의를 기울여야 할 것이다. 혹시 다른 기관의 사례를 손쉽게 '베껴 오는' 결과가 초래될 수도 있기 때문이다. 또한 이와 관련하여 발전사, 항만공사, 에너지·광물기관 등 유사한 업무를 수행하고 있는 기관들 간의 협력체계가 여전히 낮은 수준에 머물러 있는 점에 대해 반성과 보완이 필요한 것으로 판단된다.

(2) 책임경영

○ 기관들은 경영공시 체계의 신뢰성 제고를 위해 사전검정 및 사후관리를 강화하고 있는 것으로 파악되었다. 특히 정부 3.0 방침에 따라 대부분의 기관들이 자율공시 항목을 확대하는 등 체계적인 정보공개를 위해 노력을 기울였으며, 이 결과 경영공시 만족도가 향상되는 성과를 거두고 있는 것으로 파악되었다. 하지만 일부 기관에서는 여전히 정보의 업데이트가 적기에 이뤄지지 않는 등 불성실하게 운용되는 경우도 발견되었다. 기관의 홈페이지는 기관과 외부 이해관계자 또는 국민들과의 중요한 소통 창구인 만큼 한 치의 소홀함이 없도록 철저히 관리되어야 할 것이다. 특히 경영공시 점검 결과, 공기업 평균을 상회하는 벌점을 받아 불성실 공시기관으로 지정된 기관도 있었는데, 이들 기관들은 조속히 개선방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

○ 기관들은 윤리경영을 강화하기 위해 청렴동아리와 같은 자율조직을 신설하는 등 다양한 노력을 전개하였다. 특히 기관장들은 이 분야에 대한 관심을 강하고 지속적으로 기울이고 있는 것으로 나타났다. 이 결과 청렴도 제고를 위한 제도개선이 이뤄지고 윤리의식도 높아져서 가시적인 성과를 거둔 기관들도 다수 나타났다. 이러한 사실은 결국 기관장의 의지표명과 강력한 드라이브가 있으면 부패의 고리도 분명히 끊을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 그런가 하면 부패 및 청렴도 지수가 하락한 기관도 있었는데, 이들 기관에 대해서는 보다 획기적이고 강력한 대책을 강구할 것을 주문하였다. 특히 평가과정에서, 부패사례로 인해 국민적 지탄의 대상이 될 수 있는 기관이 더 이상 발생하지 않도록 각별한 관심을 기울여 줄 것을 기관장들에게 당부하였다.

○ 공기업2 유형 기관들 대부분이 국가 주요 기간 산업시설을 보유하고 있을 뿐만 아니라 국민들의 개인정보도 보유하고 있는 만큼 정보보안이 대단

히 중요한 의미를 갖는다. 따라서 기관들의 정보보안 실태를 철저하게 평가하고자 하였으며, 평가 결과 대부분의 기관들이 망 분리 등 정보보안을 위한 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 하지만 일부기관들은 그 필요성은 인정하면서도 예산부족, 지방이전 등의 이유로 여전히 정보보안에 취약한 면을 드러내고 있어서 보완이 요구되는 것으로 나타났다.

○ 기관들은 감사시스템을 강화하여 효율적인 내부견제시스템을 구축하기 위한 노력을 기울인 것으로 평가된다. 특히 청렴 옴부즈만, 청렴 마일리지, 컨설팅 감사 등 다양한 기법을 동원하여 감사의 효율을 높여 내부견제를 강화하기 위한 노력을 기울였다. 공기업2 유형 기관들 중에는 각 지방에 사무소를 두고 있는 기관들이 다수 존재하는 바, 이른바 지역연고주의가 영향을 미칠 수 있는 여지가 상당히 있으므로, 내부 견제 시스템 구축에 더욱 더 각별한 관심과 노력이 필요할 것이다. 따라서 인사체계 일부에 내부견제 개념을 반영하는 식의 소극적 자세보다는 상과 벌에 대한 철저한 분리를 통해 지역 연고주의의 연결 고리를 끊는 감사활동을 체계적으로 수행할 필요가 있을 것이다.

○ 기관들은 이사회 운영과 관련해서 정책자문위원회 구성, 부서별 멘토링, 소위원회 구성 등 다양한 제도를 도입·활용해서 기관의 비상임이사들이 정책 결정에 적극적으로 참여할 수 있도록 노력하고 있는 것으로 나타났다. 또한 다수의 기관에서 비상임이사의 참석률, 경영제언 및 반영건수도 전년대비 증가한 것은 기관들의 노력의 산물로 인정할만하다. 이를 통해 비상임이사들은 나름대로 기관발전에 필요한 정책 아이디어를 제시하고 경영에 조언과 자문을 하는 등 일정 성과를 거두고 있는 것으로 평가된다. 그러나 비상임이사가 기여했다고 제시하는 업무개선 내용이나 정책 아이디어들은 일반적이고 평이한 것이 대부분이며, 비상임이사들의 역할이나 노력에 의해 경영성과가 제고되었다고 판단하기에는 여전히 미흡한 것이 사실이다. 비상임이사의 역할을 분명히 하여 경영성과를 제

고하기 위해서는, 개별 이사들의 전문성이 반영된 업무 중점분야를 보다 구체적으로 발굴하여 체계적으로 경영전반의 컨설팅을 받는 등 상당한 보완이 이뤄져야 할 것으로 보인다.

○ 일부 기관들의 경우 과도한 복리후생비 등으로 책임경영, 윤리경영 면에서 문제점을 드러내고 있는 것으로 나타났다. 이 중 일부 기관은 노사합의를 통해 복리후생비의 삭감 등 가시적인 개선 조치를 이끌어 냈지만, 일부 기관은 여전히 이 이슈를 해소하지 못하고 있다. 대외적으로 공기업에 대한 사회적 신뢰를 회복하고, 대내적으로 경영효율화를 달성하기 위해서는 이 이슈를 해결하기 위해 보다 적극적인 노력을 기울일 것이 요망된다.

(3) 사회적 공헌

○ 대체로 공기업2 유형에 속한 기관들은 전반적으로 사회공헌활동을 강화하기 위해 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 평가할 수 있다. 대부분의 기관들에서 기관장 직속으로 사회공헌 총괄조직을 두고 있으며, 이를 통해 기관장이 직접 사회공헌 활동을 책임지고 있는 것으로 나타났다. 다만 사회공헌활동의 세부사항별로 별도의 조직들로 하여금 각자 업무를 전담하게 하여 전체적인 관리가 힘들어 지거나 사회공헌 인력 및 자원의 배분이 비효율적으로 이뤄지는 경우도 관측되었다. 이들 기관에 대해서는 사회공헌 조직에 대한 전반적인 점검을 시행할 것을 권고하였다.

○ 기관들은 일자리 창출이라는 정부방침을 구현하기 위해 비핵심업무의 아웃소싱, 투자사업 등을 통해 새로운 일자리 창출을 위한 노력을 기울인 것으로 평가된다. 특히 기관들은 기관의 업무 특성과 연관된 일자리 창출을 도모하고 있는 점이 돋보인다. 또한 사회적 기업, 다문화 가정, 소외계층 등을 지원하여 이들을 대상으로 한 일자리 창출 노력을 기울이고 있는 것은 높이 평가할 만하다.

○ 많은 기관들이 기관의 미션과 전략과제와 연계된 사회공헌 프로그램을 개발하여 시행하고 있는 것으로 나타났다. 이 중에서도 '경마 힐링센터', '사랑의 연탄 나누기', '가가호호 프로젝트' 등을 대표적인 프로그램으로 들 수 있을 것이다. 이와 같이 기관들은 기관의 미션과 업무특성과 관련한 대표적인 사회공헌 프로그램들을 개발할 필요가 있으며, 이를 통해 기관의 사회적 이미지 제고와 신뢰도 향상을 도모할 수 있을 것으로 기대된다.

○ 기관들은 중소협력기관들과의 상생협력을 강화하기 위해 전담부서를 설치하고 새로운 협력 사업을 공동으로 개발하는 등 상당한 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 중소협력기업들의 시장개척, 매출액 및 이익 증가 등을 통해 실질적인 도움을 주고 있는 것으로 판단된다. 다만 협력과제의 개발 등을 위한 소통 방법에 있어서, 기관 주도가 아니라 외부 협력기관들의 자발적이고 능동적인 참여를 보장하는 체제를 구축할 필요가 있으며, 이와 동시에 기관이 필요할 때마다 찾아가는 방식이 아니라 양자 간에 언제든지 의사전달이 가능한 상시 협력체제가 구축되도록 노력해야 할 것이다.

○ 기관들은 사회공헌 활동의 계획 수립을 체계적으로 관리하고 있으나, 향후에는 기관들이 시행하고 있는 다양한 사회공헌 사업 활동들에 대해 보다 체계적이고, 대규모 표본의 서비스만족도 조사를 통해 사업의 우선순위 조정 등 지속적 개선을 위한 품질관리 노력이 더욱 필요할 것이다. 나아가 기관이 지역사회에 일방향적으로 봉사하는 활동을 넘어, 기관의 미션과 과제를 반영한 사회봉사 사업을 전략적으로 설계하여 지역의 시민사회와 협업을 제도화한 시민서비스(civic service) 차원으로 발전시킬 필요가 있다.

2. 경영효율 범주(비계량)

(1) 조직 및 인적자원관리

○ 2013년 조직 및 인적자원관리 부문의 평가는 기관의 전략체계 및 사업 포트폴리오를 효과적으로 이행하기 위한 조직 구조 및 인적자원 관리, 중장기 인력운영계획, 인재 확보 및 배치 방안, 역량 및 성장관리 체계, 인사관리의 공정성 및 형평성, 경영효율화 노력 및 출자·출연 기관 관리 노력 등으로 나누어 이루어졌다. 이중에서 전략적 조직 편제, 중장기 우수인재 확보 및 역량 강화 방안, 조직문화 내재화를 위한 구성원의 성장관리 체계, 인사운영 및 평가제도의 공정성, 출자회사 경영효율화 노력, 기관 간 협업 및 국정과제 이행 노력 등에 초점을 맞추어 평가하였다.

○ 기관들은 전반적으로 전략체계와 연계한 조직구조의 설계와 운영 그리고 인적자원의 관리를 위한 다양한 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 특히 전략과제에 따른 핵심업무를 규정하고 조직단위에 할당하고 있으며 성과관리 체계와 연동하고자 하는 노력을 보이고 있다. 하지만 기관의 핵심 사업 포트폴리오가 변화되는 상황에서 중장기 인력운영 계획의 구체성이 일부 부족한 면은 개선의 필요가 있는 것으로 판단된다. 또한 기관들은 핵심인재의 확보와 전략과 연계한 핵심역량의 확보가 필요하다고 인식하여 다양한 노력을 기울이고 있으나 장기적으로 확보되어야 하는 기관의 전략적 핵심 역량에 대한 구체적 명세가 명확하지 않아 중장기 확보 역량을 고려하여 중장기 인력운영계획이 수립되었다고 판단하기 어려운 점 등은 개선의 여지가 있는 것으로 판단된다.

○ 대부분의 기관에서 핵심업무에 핵심인원을 할당하여 현업부서 인력 비율이 상대적으로 높아졌으며, 기관장 및 상임이사의 전결권한의 하부위임이 확대되는 등 전략 집중형 조직 기반으로 전환되고 있는 것으로 판

단된다. 또한 기관들은 역량개발을 위해 다수의 교육프로그램을 운영하고, 인력 채용, 역량별 교육 과정 편성 및 성과평가 반영 등을 통하여 핵심 업무와 연관된 역량확보 노력을 이행하고 있는 것으로 판단된다. 하지만 신생 사업 및 기술 영역에 대한 직무 정의 및 소요 인력의 전문성에 대한 고려가 충분히 이루어지지 않아 기관의 변화하는 사업포트폴리오의 특성을 반영하지 못한 일반적 역량 강화 교육 수준에 머물러 있음은 한계로 보인다.

○ 기관들은 조직 인재상을 공유하고 기관의 특성을 반영한 인재 양성 의지 및 전문가 육성을 추진하고 구체적 행동규범 제정 및 조직문화와 핵심가치 내재화를 위하여 노력하고 있는 것으로 판단된다. 또한 자율적 역량 개발 지원 등을 통하여 학습 및 조직 몰입도를 제고하는 등 제한된 예산 범위 내에서 교육을 강화하기 위한 노력은 인정된다. 하지만 구성원들의 성장경로 및 체계가 명확하지 않고, 각 성장단계의 성취 수준과 이를 달성할 경우에 조직 차원에서 제공하는 성취 인센티브 제도가 불분명하다는 점에서 조직구성원의 성장관리 체계를 조직 및 조직구성원 개인의 양 측면 모두에서 고려하고 개선하기 위한 노력은 추가적으로 필요할 것으로 판단된다.

○ 기관들은 사회형평적 인사제도 운영을 위하여 고졸자 및 여성인력, 청년미취업자 및 지역인재에 대한 열린 고용과 SNS활용 등 효과적 채널을 통한 채용을 확대하고 있는 점은 긍정적으로 판단된다. 또한 가족친화적 업무 환경 조성을 위하여 다양한 프로그램을 운영하고 있으며 일·가정 양립을 위한 실질적 실행이 이루어지기 위한 노력을 기울이는 것으로 판단된다. 하지만 기관들의 사업 도메인의 특성에 기인한 부분이 많지만 여전히 기관의 여성 보직자 비율이 낮고 의사결정권한에 한계가 있다는 점에서 장기적으로 지속적인 개선을 위한 노력이 필요할 것으로 판단된다.

○ 기관들은 출자·출연기관에 대한 경영효율화를 위하여 평가제도의 운영, 예산 및 인력의 적절성에 대한 평가 등 강도높은 개선 노력을 지속적으로 기울이고 있는 것으로 판단된다. 더 나아가 출자규모의 제한으로 비록 강력한 제도 운영이 어려운 상황에서도 다양하게 공익적 가치를 대변하기 위한 노력을 기울이고 있다는 점은 긍정적으로 판단된다. 하지만 국정과제의 효과적 이행과 기관 간 협업 및 안전 강화 등 공기업의 공익적 가치 향상을 위한 타 기관과의 협력을 통한 선도적 노력은 좀 더 강조되어야 할 것으로 판단된다.

○ 전반적으로 기관들은 전략의 중요한 이행수단으로 조직 및 인사관리체계를 잘 인식하고 있으며, 핵심 인적자원의 확보 및 운영, 역량 확보 및 교육 등에서 계속적 노력을 기울이고 있는 것으로 판단된다. 다만 이러한 노력이 획일적으로 이루어지는 수준을 넘어서 해당 기관의 사업 목표와 경영 수준 그리고 경영상황에 비추어 차별적으로 운영되어 각 기관의 특성을 반영한 고유한 경영관리 체계가 만들어 질 수 있도록 지속적인 노력이 이루어진다면 진일보한 경영관리체계가 정착될 것으로 기대된다.

(2) 재무예산관리

○ 2013년 재무예산관리 부분의 평가는 중장기 재무예산계획 수립 및 피드백 활동, 재무구조의 안정성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과, 효율적 자산운용과 합리적 예산 편성 및 집행을 위한 노력과 성과 등으로 나누어 이루어 졌다. 이중 재무예산계획의 수립과 이의 이행노력 및 피드백 활동, 재무구조의 건전성, 예산의 합리적 편성 및 집행노력과 이의 피드백 활동 등의 개선 노력 등에 초점을 맞추어 평가하였다.

○ 기관들은 전반적으로 중장기 재무예산 계획을 수립하고 이를 이행하기

위한 다양한 노력을 기울이고 있는 것으로 평가된다. 또한 재무예산 계획의 이행에 따른 피드백 활동을 위한 체계를 갖추려는 노력은 바람직한 것으로 평가된다. 하지만 기관은 중장기 재무예산 계획의 수립과 이행노력 및 피드백에 있어서 기관의 재무분석이나 경영전략적 판단에 기초하기 보다는 부채비율을 낮추기 위해 정부가 제시한 재무구조개선 방향을 수용하여 투자사업계획 축소 및 조정과 이를 반영하여 재무예산계획을 수정하고 이를 이행하고자 노력하였다. 따라서 기관은 주요 투자사업에 대한 경제성 분석, 투자재원 조달 방안 등의 분석 및 조정을 통한 합리적 재무예산계획의 수립과 이의 이행을 통한 부채감축노력과 이의 결과를 차기년도에 피드백 하는 등의 활동을 통하여 합리적이고 체계적인 중장기 재무예산 계획을 수립하고 이를 이행하는 노력과 함께 이의 피드백을 위한 개선노력을 강화할 필요가 있다고 판단된다.

○ 기관들은 중장기 재무예산계획의 타당성을 제고하기 위하여 재무전망을 기준안, 낙관안, 비관안 등의 시나리오 별로 재무여건을 전망하고 있으나 주요 재무지표를 획일적 낙관적으로 적용하여 시나리오 별로 차별성이 미흡할 뿐만 아니라 이러한 시나리오별 재무전망을 재무예산계획의 지표와 피드백 할 수 있는 체계를 구축하는 노력이 필요할 것으로 판단된다. 또한 중장기 재무목표, 재무예산계획, 시나리오별 재무전망 등에 일관성 있고 합리적인 지표를 수립하여 이행과 환류가 체계적으로 될 수 있도록 재무예산관리 시스템의 개선이 필요할 것으로 판단된다.

○ 대부분의 기관들은 재무구조의 건전성과 안정성을 제고하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있으나 재무위험관리시스템을 고도화 하고 이를 경영활동에 피드백 하는 노력을 전개하고, 부채관리 및 부채감축을 위한 구체적인 노력을 보다 강화할 필요가 있다고 판단된다. 또한 기관은 적정 부채비율, 현금흐름을 강조한 최적자본구조, 한계부채비율 등의 다양한 지표를 활용하여 적정 부채비율을 설정하고 부채관리를 위한 다양한

노력을 기울이고 있으나, 실질적인 부채감축을 위해 자산과 부채를 함께 관리하여 부채감축 및 부채관리의 실효성을 높이는 다양한 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 판단된다.

○ 기관들이 자산운용 및 예산절감의 합리성을 강화하기 위한 노력은 인정되나 예산의 합리적 편성 및 집행노력과 이의 피드백 활동 등의 개선을 위해 보다 노력할 필요가 있을 것으로 판단된다. 대부분의 기관은 자산운용의 수익성과 안전성을 동시에 강화하기 위한 노력을 하였고 전사적인 예산의 절감을 위한 합리적 노력을 기울이고 있는 것으로 판단된다. 그러나 기관은 경상경비 예산편성 시 당해년도 절감성과를 차기년도 예산 편성에 감액반영하고 합리적이고 효율적인 집행을 통해 형식적인 예산 절감계획을 수립하고·달성하는 사례를 시정해야 할 것으로 판단된다. 또한 이를 통해 형식적이고 반복적인 경상경비 예산 증액 편성을 지양하는 노력을 할 필요가 있다고 판단된다. 따라서 기관은 성과예산제도를 확대하고 클린카드 및 전자조달의 확대를 통해 합리적이고 투명한 예산편성 및 집행과 그 결과를 피드백하는 합리적이고 체계적인 예산편성 및 집행체계를 갖추기 위한 노력을 강화해야 할 것으로 판단된다.

(3) 보수 및 성과관리

○ 대부분의 기관은 조직 성과관리체계의 적정성과 관련하여 조직성과를 평가하기 위한 장·단기 성과지표들과 전략이 체계적으로 연계되어 있으며, 외부 전문가를 포함한 자문단을 통해 지표검증을 실시하는 등 지표의 타당성과 신뢰성 제고를 위해 다양한 활동을 전개하였다. 한편, 비계량지표의 계량적 요소 발굴을 통한 계량지표 비중을 확대하는 등 계량·비계량지표구성의 균형성 확보를 위해 노력하였고, 평가군의 합리적 재분류를 통해 직원의 수용도 제고 기반을 마련하는 등 적절한 개선노력을 기울였다고 생각된다.

○ 대부분의 기관은 개인 성과관리체계의 적정성과 관련하여 평가자와 피평가자의 합의를 통해 전사/팀 지표와 연계한 개인 목표관리제를 설정하였고, 내부평가위원을 대상으로 코칭역량 강화교육과 평가 사전교육 실시, 외부평가위원을 대상으로 기관 일반현황 설명회 개최 등 평가관련 교육을 전반적으로 강화하였고, 외부평가위원의 평가반영비율을 높이는 등 개인평가체계의 객관성과 신뢰도 향상을 위한 지속적인 개선노력을 기울였다고 생각된다. 한편, 이의신청 기회를 과거 보다 확대하여 부여하였고, 균형성과평가(BSC) 전 과정 및 결과를 공개하는 등 평가결과의 수용성 향상을 위한 제도개선 실적이 우수하다고 판단된다.

○ 대부분의 기관은 성과관리와 인사 및 보수와의 연계성과 관련하여 성과평가 결과를 성과연봉 및 기본연봉 차등에 체계적으로 반영하고 있음은 물론, 승진후보자 순위 결정, 직무배치 전환 등 인사부문에도 적극적으로 활용하고 있다고 생각된다. 한편, 성과평가 결과를 저성과자들을 위한 역량교육 시행 등의 교육부문에도 적절하게 활용하고 있는 등 인사 및 보수관리와 성과관리의 연계성이 비교적 높다고 판단된다.

○ 대부분의 기관이 성과연봉제 도입 및 운영의 적정성과 관련하여 성과연봉제는 간부급 이상에만 적용하고 있고, 일반직 이하에는 아직 전면 적용되지 않고 있으며, 성과연봉 비중의 경우 정부기준치는 넘었으나 총 연봉대비 비중이 30%대 초반에 머물러 있어서 전사적 연봉제로 확대하기 위한 지속적 개선노력이 필요하다고 생각된다. 한편, 직무급은 간부직에만 3등급제 내외로 도입되었으나 최근 3년 동안 비중이 한 자리 수에 머물러 있고, 직무의 난이도 및 중요도에 따른 금액책정이라기 보다는 대부분 주무팀장, 팀장, 1급(팀원)에 대해 각각 1등급, 2등급, 3등급의 년 간 금액을 부여하는 방식으로 추진되고 있어서, 향후, 직무평가를 통한 실질적 직무급으로 전환 및 직무급제 확대를 위한 지속적인 개선 노력이 필요하다고 판단된다.

○ 대부분 기관의 보수체계가 간부직은 '기본연봉', '직무급', '성과급'으로 구성되었으나, 3급 이하는 '기본연봉', '성과급', '복리후생비 등'으로 구성되었으며, 기관 전체의 총급여액 대비 수당비율이 줄어들고 있으나, 수당 항목이 여전히 적지 않게 존재하고 있고, 일반직 중 하위 직급의 경우 보수체계에서 복리후생비의 비중이 여전히 높아, 정부의 보수체계 단순화 시책에 적극적으로 부합하지 못하고 있으므로, 향후, 적절한 개선책 마련이 필요하다고 생각된다. 한편, 복리후생제도의 합리적 운영과 관련하여 몇몇 기관들의 복지제도는 정부지침을 준수하고 있지 않으므로, 관련 부문의 개선완료를 위해 지속적인 실천노력이 필요하다고 판단된다.

○ 대부분의 기관은 고졸자, 비정규직 등 사회적 약자에 대한 보수, 복리후생제도의 합리적 개선과 관련하여 고졸자에 대해 입사 시 학력기간을 감안한 호봉을 적용하여 4년 후 대졸자 채용 시의 호봉과 동일하게 적용하도록 하고 있고, 복리후생비의 경우는 정규직과 동일하게 운영하고 있다고 생각된다. 비정규직에 대해서도 보수 및 복리후생제도에 있어 정규직과 동일하게 적용하는 등 사회적 약자에 대해서 차별 없는 보수 및 복리후생제도를 구축·운영하고 있다고 판단된다.

(4) 노사관리

○ 전반적으로 기관은 노사관계 선진화 전략개발에 있어 2012년 경영평가 지적사항을 반영하여 중장기 로드맵을 수립 및 개선하고 노사 공동의 노력으로 적절한 전략(비전, 전략목표, 중점전략, 세부추진과제 등)을 재정립하여 이행하고 있으며, 모니터링 및 피드백시스템을 구축하기 위하여 노력하고 있다. 그러나 전략수립을 위한 대내외 환경분석을 바탕으로 하는 SWOT분석을 보다 더 면밀하게 할 필요가 있다. 그러나 전략수립을 위한 대내외 환경분석을 바탕으로 하는 SWOT분석을 보다 더 면밀하게 할 필요가 있다.

○ 대부분의 기관이 법과 원칙에 따라 불합리한 노사관행의 개선, 노사갈등의 사전예방을 위한 갈등예방시스템의 구축, 노사 상생의 협력문화를 통한 생산적 노사관계의 구현, 노사의 공유가치 확산을 통한 노사협력프로그램 운영과 그에 따른 성과는 긍정적으로 평가된다.

○ 전반적으로 기관은 노사간 공감대 형성을 위한 소통 시스템을 재정립하여 다양한 소통 채널을 구축하고 노사간 의사소통을 원활히 진행할 수 있는 방향을 모색하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있고, 노사관계 관리역량 강화를 위한 노사관계 교육훈련 프로그램을 현장관리자 중심으로 진행하여 노사공동 현안을 해결할 수 있는 실질적 교육프로그램으로 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 일부 기관의 경우 교육체계 및 교육대상 등에 있어 체계적이거나 적합하지 못한 점이 나타나 이를 개선할 필요가 있다.

○ 대부분의 기관은 그 동안 경영평가 지적사항을 상당 부분 반영하여 단체협약의 불합리한 내용을 개선하였으나 아직 다수의 기관에서 단체협약의 불합리한 요소를 개선하지 못한 부분이 발견되고 있다. 일부 기관의 경우에는 이를 단체협약에서는 배제하였으나 하위 규정에 그대로 둠으로써 효력이 유지되는 경우가 발생하고 있어 단체협약의 개정 시 관련 하위규정도 함께 변경할 수 있도록 기관의 노력을 제고할 필요가 있다.

3. 주요사업 범주(비계량/계량)

(1) 주요사업 비계량

○ 대한석탄공사는 추진 중인 주요사업에 대한 다양한 벤치마킹 노력을 통해 사업계획 전반에 보편적 합리성을 확보하려는 노력을 기울이는 것이

긍정적으로 평가된다. 주요사업별로 효과성 정도를 면밀히 점검하여 사업성이 부족하거나 일부 불필요한 업무에 대해서는 과감히 업무를 축소함으로써 기관의 비용을 절감하려는 노력은 바람직한 것으로 판단된다. 무엇보다 예상할 수 없었던 철도공사의 파업에 직면하여 석탄수급관리에 큰 차질이 없이 대처한 것은 매우 긍정적으로 평가된다. 이에 비해서 각 주요 사업별로 설정한 성과지표의 타당성은 일부 인정되지만 전체적으로 성과목표치 설정의 합리적 근거는 부족한 것으로 평가된다. 대부분 목표치 부여방식을 채택하여 전년도 성과를 기반으로 당해 연도 목표치를 설정하였는데, 이러한 방식 보다는 기관이 갖고 있는 다양한 벤치마크의 데이터를 활용하여 기관의 성과목표치 설정시 국내외 유사기관의 성과를 적극적으로 활용하는 것이 필요한 것으로 평가된다. 주요 사업장이나 폐광 지역의 환경을 보호하기 위한 노력은 제시되었으나 보다 적극적으로 해당 지역의 환경 혹은 생태계를 복원하는 수준으로 사업의 내용을 전환하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 이를 위해서는 기관이 해당 지역에 대한 철저한 환경조사 활동을 지속적으로 추진하여야 할 것이다. 적극적인 해외사업을 추진하기 이전에 사업 타당성에 대한 보수적이고도 냉정한 평가가 선행되어야 할 것으로 판단된다. 전년도 경영평가의 지적사항을 적극 반영하려는 노력은 매우 긍정적이지만 향후 각 주요사업별로 중간단계의 모니터링과 실질적인 환류활동에 대한 고려가 필요할 것으로 판단된다.

○ 대한주택보증(주)은 주택 경기 침체 장기화, 주택 시장 안정 및 서민의 주거 안전을 위한 정부정책기조 등의 여건 변화에 대응하고, 국민의 주거 복지 향상을 담당하는 공기업으로서의 위상을 정립하기 위하여 주거복지 향상을 위한 보증 운용, 보증 채권자를 위한 보증이행 운용, 재무건전성 강화를 위한 채권 관리, 주거 안정 및 주택 시장 안정을 위한 지원 사업의 추진 계획을 수립하고, 적절한 성과지표를 개발하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 인터넷보증시스템과 전자보증시스템을 구축하여

고객만족도 제고 및 보증상품 경쟁력 제고에 기여한 것은 적절한 조치로 판단되나, 마케팅과 관련하여 분양보증을 제외한 다른 상품의 인지도는 기대 수준에 미치지 못하므로, 적극적이고 지속적인 마케팅 추진이 필요한 것으로 판단된다. 보증이행사업과 관련하여 지속적인 보증 이행 범위의 확대, 시공사 선정 시 중소업체 선정의 명확한 기준과 사후 모니터링 기준의 정립, 공공기관의 정보 개방 시 개인 정보 누출에 대한 대책 등이 필요한 것으로 판단된다. 채권관리사업과 관련하여 채권 회수 역량 강화를 위하여 채권 관리 전문가 양성의 지속적인 추진이 필요하고, 매각 채권의 매수 투자자 선정 시 자격 기준을 강화하는 노력이 필요하다고 판단된다. 자체 평가 결과의 환류 활동과 외부 지적 사항과 연계한 환류 활동은 적절하게 수행하고 있는 것으로 평가된다.

○ 부산항만공사는 전반적으로 타당한 성과목표를 설정하고, 적절한 성과지표를 도출하고 목표치를 제시하였으며, 체계적으로 핵심과제들을 도출한 것으로 평가된다. 그리고 적합한 벤치마킹 대상을 선정하고 전략을 수립하는 등 체계적 노력을 기울인 것으로 평가된다. 다만 일부 성과지표의 관리 및 벤치마킹 전략 수립에서 체계성과 구체성이 다소 부족한 점은 개선되어야 할 부분으로 판단된다. 항만수요증대 및 운영효율화 등을 위해 다양한 과제들을 효과적으로 추진하였고, 그 과정에서 예산 절감 등 효율적 사업추진을 위해 노력한 점이 인정된다. 한편 부두 운영사들의 물동량 경쟁으로 인해 하역요금이 지나치게 하락하여 운영사의 적자 운영이 지속되는 문제를 해결해야 할 것으로 판단된다. 최근 기관의 적극적 조정노력에 의해 감만부두 3개 운영사가 통합되도록 유도한 점에 대해 긍정적으로 평가하며, 지속적으로 중소운영사의 통합을 유도하여 북항 전체 운영사에 대해 규모의 경제를 이루도록 적극적 대응이 요구된다. 한편 기관은 항만운영의 안전성을 강화하는 노력을 기울이고 있지만 안전성을 획기적으로 강화하기 위해 보다 적극적인 노력이 필요하다. 현재 기관은 부산신항 개항 이후 나타난 북항의 공동화 문제를 해결하기

위해 북항재개발 사업을 추진하고 있는데, 그 과정에서 민간사업자의 사업성 요구와 시민단체 등의 공공성 요구 사이에서 어려움을 겪고 있다. 기관은 이러한 어려움에도 불구하고 북항재개발사업의 공공성을 지키려는 노력을 기울이고 있는 점이 인정된다. 기관은 향후 북항재개발사업을 보다 효과적으로 추진하기 위해 공동체 구성원들과 소통을 더욱 강화하는 노력을 기울이는 것이 필요한 것으로 판단된다.

○ 여수광양항만공사는 성과목표를 설정하고 핵심과제를 도출하는 데 있어서 체계성을 갖춘 것으로 평가된다. 다만 성과지표 도출의 경우 체계성이 다소 부족한 것으로 판단된다. 그리고 벤치마킹 대상을 선정한 것 자체는 적절한 것으로 평가되지만 벤치마킹 전략의 구체성이 다소 부족한 것으로 평가된다. 전체적으로 PDCA 흐름이 유기적으로 연결되지 못한 점은 개선이 필요한 것으로 판단된다. 기관은 항만수요증대를 위해 다양한 과제들을 추진하여 일부 가시적인 성과를 거둔 것으로 평가된다. 신규수요 창출을 위해 세계 최대 컨테이너선 유치에 성공하였고, 석유화학제품의 컨테이너화를 추진하는 등 기관의 강점을 활용하여 신규 물동량 창출을 위해 많은 노력을 기울였다. 또한 유휴 부두시설의 기능전환을 통해서 항만운영 효율화의 성과를 거두는 등 기관이 처한 어려운 여건을 조금씩 개선해나가고 있다. 그러나 전체 물동량 증가가 완만한 증가에 머무르고 있는데 보다 적극적 노력이 필요한 것으로 판단된다. 물동량의 안정적 증가를 위해서는 현재 미진한 상태에 있는 서측 배후단지의 입주기업 유치를 위해 보다 적극적인 노력이 요구된다. 한편 기관은 물동량을 확대하기 위해 신규 화물을 유치하는 과정에서 엄밀한 수요예측을 하지 않고 신규시설 확충 계획을 수립하는 등의 한계를 보였는데 이에 대한 개선이 필요하다. 또한 컨테이너부두 운영사간 물동량 경쟁으로 하역요금의 덤핑 현상이 지속되어 왔는데 하역요금의 적정화를 위해 기관이 적극적으로 나서서 운영사간 협의 및 조정을 효과적으로 추진하는 것이 필요하다.

○ 울산항만공사는 오일허브 항만으로 성장하고 발전하기 위해 그에 타당한 성과목표를 설정하고 적절한 핵심과제들을 도출하는 등 체계적인 노력을 수행한 것으로 평가된다. 다만 성과지표 관리, 모니터링 활동, 성과분석 등에서 다소 체계성과 세밀함이 부족한 것으로 나타났는데 이에 대한 개선이 요구된다. 그리고 글로벌 기업에 대한 벤치마킹 전략을 보다 내실 있게 수립하여 추진하는 것이 필요한 것으로 판단된다. 한편 기관은 액체화물의 안정적인 물동량을 창출하였고, 효율적 운영을 통해 상당한 예산을 절감하였으며, 부두별 특화전략을 통해 만성적인 체선율을 낮추는 등의 성과를 거둔 것으로 평가된다. 기관이 오일허브 사업을 효과적으로 추진하기 위해서는 정부의 시의적절한 재정지원이 필요하므로 이를 위한 기관의 적극적인 노력이 필요한 것으로 판단된다. 한편 기관은 위험물을 많이 취급하는 항만으로서 항만운영의 안전성을 확보하기 위해 많은 노력을 기울여왔는데 보다 강화된 노력이 필요하다. 특히 울산항만 권역에는 민간기업 소유의 많은 해상구조물들이 설치되어 있는데 이에 대한 안전관리의 강화가 필요한 것으로 판단된다. 기관은 민간기업 소유의 해상구조물들에 대해 직접적인 관리책임을 가지고 있지는 않지만, 이 문제에 대해 능동적이고 적극적인 대책을 수립하는 것이 필요한 것으로 판단된다.

○ 인천항만공사는 항만건설 및 유지보수 효율화를 위하여 성과목표와 연계된 실행과제를 체계적으로 도출하였으며 중장기 사업추진체계를 합리적으로 구축하기 위하여 노력한 것으로 판단되나 SMART 분석기법을 통하여 핵심성과지표를 도출하는 과정을 보다 체계적으로 수행할 필요가 있으며 지표의 도전성을 제고하는 노력이 필요한 것으로 판단된다. 항만건설과정에서 발생한 다양한 이해관계자와의 갈등사항을 적극적으로 대처하고자 노력하였으며 항만건설과 항만유지보수와 관련된 사업을 체계적으로 추진하려고 노력한 것으로 평가된다. 기관은 하역능력 대비 처리량이 거의 포화상태에 이르렀음에도 불구하고 지난 3년간 200만

TEU 달성에 실패했던 경험을 바탕으로 환황해권 거점항만으로 도약하기 위하여 항만의 서비스 생산성을 제고하고자 노력함으로써 216만 TEU를 달성하고 여객수를 늘린 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 하역처리량 증가와 지속적인 효율성 제고 노력으로 관련 직원의 업무과중과 서비스 불만족 그리고 안전사고율이 증가할 수 있으므로 향후 고객만족도 평가제도와 직원 교육프로그램을 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 특히 과도한 물동량 유치 노력 과정에서 발생할 수 있는 잠재적인 위험요소를 보다 적극적으로 관리하고 유관기관과 함께 화물적하관리시스템과 탑승자 관리시스템을 고도화시키는 한편 안전점검체계를 강화하기 위한 추가적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.

○ 제주국제자유도시개발센터는 주요사업의 효과적인 수행을 위해 평가대상사업의 선정, 사업별 성과목표 및 SMART 기법의 적용을 통한 성과지표의 선정, 성과지표별 목표치의 설정과 이의 달성을 위한 세부 실행과제의 도출이 대체로 적절히 이루어진 것으로 판단된다. 다만 성과지표 선정의 엄밀성과 벤치마킹 대상 기관 선정의 적절성은 개선 방안 마련이 필요하다. 기관이 학교법인 (주)해울의 변화, 창조, 긴축을 위한 노력과 함께 영어교육도시를 정상화하고자 한 활동들은 긍정적으로 평가된다. 첨단과학기술단지 입주 기업의 증대 및 지원 서비스를 고도화하고자 한 노력은 인정되나, 입주기업들의 매출 변화를 모니터링하여 입주 기업의 실질적 성장을 도모할 수 있도록 종합적 지원 체계를 마련할 필요가 있다고 판단된다. 헬스케어타운, 복합리조트, 비축토지 활성화 등 개별사업들의 투자 유치 성과는 기관의 우수사례로 평가된다. 전체 사업의 사업성을 강화할 수 있는 방안 마련과 함께 제주특별자치도와의 협력관계 구축을 통한 지역 전체의 균형적 발전도 도모할 필요가 있다고 판단된다. 판촉활동, 매장관리, 상품 수급 및 관리, 가격관리 등을 통해 면세점 수익을 안정적으로 관리하고 글로벌 기업으로 도약하고자 노력한 점은 인정되나 방문객수 증가율에 못 미치는 매출액을 기록한 것은 철저

한 원인 분석과 함께 해결 방안 마련이 필요한 것으로 판단되며, 중소기업의 실제적 매출 증대를 위한 노력 및 제주특별자치도 특성을 반영할 수 있는 상품 개발 노력도 요구된다. 전년도 지적사항에 대한 환류 노력 및 성과는 대부분 적절하게 이루어진 것으로 판단된다.

○ 한국감정원은 우리나라의 부동산 평가를 담당하는 책임있는 공공기관으로서 자리매김하기 위해 업무구조의 개편 작업을 빠르게 시행하고 있는 것으로 판단된다. 관련 중앙부처의 적극적인 지원과 법제도적 변화로 말미암아 부동산 조사통계사업, 감정평가 결과에 대한 공적책임성 강화 등의 중요한 과업이 부여되고 있다. 이를 위해 기관에서는 조사통계사업의 합리성 강화를 통해 통계데이터의 품질을 제고하고, 감정평가결과에 대한 객관적이고도 엄정한 표본평가 및 재점검 노력을 통해 이해관계자들 사이에 기관에 대한 신뢰감을 높여가는데 더욱 주력해야 할 것으로 판단된다. 이를 위해서는 주요 사업들의 결과지표 위주로 핵심성과지표의 타당성을 대폭 제고해가야 할 것이며, 목표치 설정의 합리성을 강화해야 할 것으로 판단된다. 또한 다양한 해외기관의 성과치를 적극 반영하여 주요 사업의 성과목표치 설정의 근거로 활용하는 것이 필요하다. 기관은 매우 다양한 이해관계자 사이에서 업무를 추진하고 있으므로 기관에 우호적이거나 협조적인 이해관계자는 물론 그렇지 않은 이해관계자들의 지적과 비판에 대해서도 보다 개방적인 자세로 정보를 공유하고 소통하려는 노력을 기울여야 할 것으로 평가된다. 민간 감정평가사들에 의한 평가결과의 객관성을 담보할 수 있도록 공공기관으로서의 위상을 강화하는 법제도적 기반이 요구된다. 또한 자체적으로도 모든 주요사업 추진 중간단계마다 제도화된 모니터링 기제를 체계적으로 갖추고 최종 업무평가에 있어서도 한층 강화된 환류장치가 보완되어야 할 것으로 판단된다.

○ 한국관광공사는 주요 사업의 적정한 추진계획을 수립하기 위하여 글로벌 벤치마킹 기관을 선정하여 전략적 시사점을 모색하고, SWOT분석을

통해 기관의 대응 전략, 성과 목표 등을 적절히 설정한 것으로 평가된다. 중일 관계 악화를 계기로 중국 관광 시장을 적극적으로 공략하여 방일 중국인 여행 수요를 한국으로 유도한 기관의 대응은 적절한 것으로 판단된다. 하지만 한일 갈등 관계로 인하여 일본 관광객이 감소하는 상황에서 대일 관광 수지 적자가 악화되는 데 대비하고, 관광시장의 다변화 전략도 필요한 것으로 판단된다. 선진형 관광 안내 체계 구축, 숙박, 쇼핑, 음식 등 품질관리체계개선을 하였지만, 선진형 관광 환경을 체감할 수 있도록 지속적인 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 해외 관광 수요를 국내로 전환하기 위해서는 국내관광 활성화 사업이 국민의 해외여행 경험 증가에 따른 여행에 대한 눈높이와 니즈에 부합하도록 국내관광 수요에 대한 체계적 분석과 이를 바탕으로 한 중장기 계획이 필요하다고 판단된다. MICE 전문 인력 양성을 지속적으로 확대하고, 컨벤션의 체계적인 데이터마이닝이 가능한 DBMS 온라인 툴을 개발할 필요가 있다고 판단된다. 기관은 전년도 경영평가와 국회 등의 지적사항을 이행하기 위하여 노력한 사실이 인정된다.

○ 한국광물자원공사는 주요사업을 체계적으로 추진하기 위하여 사업범위별 성과지표 설정, 목표치 설정, 성과목표치 달성을 위한 적절한 실행계획을 도출하고자 노력한 점이 인정되나 성과지표의 다양성 확보 및 적정성 검토의 노력이 좀 더 필요한 것으로 판단된다. 또한 벤치마킹 대상을 다양화 및 세분화하고자 하는 노력은 인정되나 보다 뚜렷한 시사점을 지닌 벤치마킹 대상 기관의 선정이 요구된다. 자원개발전문기업으로의 도약을 위해 운영사업 확대 마스터 로드맵 수립부터 운영사업 확보를 위한 인재확보·육성까지의 Tier 1에서 Tier 4의 실행 전략을 체계적으로 수립하였고, 멕시코 볼레오 사업을 비롯한 핵심 사업을 정상화하고자 한 노력 및 성과는 인정된다. 희토류 및 리튬 투자사업과 관련하여 사업별로 맞춤 전략을 수립 및 실행하여 효율적 관리 효율적 관리 기반을 구축하고, 희유금속의 조기 비축 달성기반을 확보한 점은 우수하나,

희유금속 유망 신규 사업의 발굴 노력과 함께 광종별 비축량 등에 대한 평가 및 환류 시스템 등을 통해 비축 사업의 질적 수준을 고도화하고자 하는 노력이 요구된다. 자원정보지원 및 해외조사사업 지원 제도를 활성화하고자 노력하여 성과를 달성하였으나, 정보지원의 양적·질적 측면을 제고하기 위한 추가적인 노력을 기울일 필요가 있으며, 투자 및 융자금의 내실화를 위한 실제적 방안의 마련도 요구된다. 기관이 국내광업계의 의견을 실질적으로 반영하여 맞춤형 자원탐사를 비롯하여 국내광업역량 강화를 지원한 활동을 펼쳐 나가는 것은 바람직한 것으로 판단된다. 다만 재해율 감소에 대한 도전적 목표치 설정과 함께 광산안전센터 및 팀 역량 강화 활동을 보다 적극적으로 펼칠 필요가 있을 것이다. 자체평가, 전년도 경영평가 등에 대응해 시행한 환류 활동은 적절한 것으로 판단되나, 핵심 현장기술의 선제적 확보를 위한 적극적인 활동과 장기적 관점에서의 국제자원협력네트워크의 확대 노력은 개선할 필요가 있는 것으로 평가된다.

○ 한국남동발전(주)은 경영여건 변화에 부합하는 성과지표를 체계적인 절차를 통해 다면적으로 검증하고 도출하였을 뿐만 아니라 이에 대한 성과목표를 도전적으로 설정한 것으로 인정된다. 또한 기관은 사업별 실행과제 및 세부 추진계획을 성과지표 및 성과목표와 적절히 연계하여 도출하고 있는 것으로 평가된다. 사업수행 과정에서 기관이 국내외 고장사례를 고장 방지대책 수립에 활용할 수 있도록 체계를 개선하고 실시간 공급능력 모니터링을 강화했으며 자동 최대출력 관리시스템 및 스마트 재난정보·관리시스템을 구축한 것은 시스템 고도화를 통해 발전설비 운영을 안정화 했다는 점에서 긍정적으로 평가된다. 또한 기관이 탄질편차에 영향을 주는 원인을 분석하고 원인별 대응방안을 마련한 것, 가치공학(VE) 시스템에 TRIZ기법을 접목한 것, 신사업 통합관리시스템을 구축한 것도 바람직한 노력으로 인정된다. 다만 미국 풍력 및 불가리아 태양광 사업 등에 대해서는 위기대응계획 및 사업종료 시나리오를 구체

적으로 마련하여 지속적으로 관리할 필요가 있다. 한편 기관은 고도화된 사업수행 시스템과 역량을 바탕으로 주요사업 전 분야에서 대체로 훌륭한 성과를 달성한 것으로 평가된다. 기관의 사업수행 모니터링 활동 및 환류활동은 전반적으로 체계적이고 적절하며, 전년도 경영평가 지적사항 및 국회 지적사항을 적절히 환류하고 개선방안을 당해년도 주요사업의 수행내용에 포함한 점이 긍정적으로 평가된다.

○ 한국남부발전(주)은 체계적인 사업추진을 위해 구체적인 중장기 목표 제시 하에서 단위사업별 중장기 추진계획을 수립하였으며, 이를 실행과제 및 세부 실행계획과 적절히 연계시켰다. 주요사업의 추진과정에서 발전설비에 대한 모니터링 체계를 강화하고 주요 석탄공급자들의 데이터베이스(DB)를 구축해 연료 수급 및 품질관리시스템과 연계하였으며 핵심엔지니어링 DB 도서관, Cyber ATP-1000, 전사적자원관리(ERP)기반 자동정산 프로세스와 같은 건설관리 시스템을 운영하는 등 체계적인 시스템 구축에 많은 노력을 기울인 것으로 평가된다. 또한 기관이 처한 외부환경을 면밀히 분석하여 발전, 연료수급, 건설과정에서의 위협요소들에 대한 구체적인 대응방안을 수립하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 우드펠릿 및 고형플라스틱연료(RPF) 확보, REC 구매와 같은 신재생에너지 공급의무(RPS) 이행과 관련한 문제들에 대해서는 기관의 적극적인 노력이 필요할 것으로 보인다. 기관은 전반적으로 탁월한 사업수행체계와 역량을 바탕으로 주요사업 전 분야에서 대체로 양호한 성과를 달성한 것으로 인정된다. 기관의 사업수행 모니터링 활동 및 환류활동은 대체로 적절하며 PDCA 사이클에 기반한 경영시스템을 구축하고 있는 것으로 평가된다. 전년도 지적사항은 전반적으로 적절히 환류되어 당해년도 주요사업의 수행 내용으로 연결된 것으로 보인다.

○ 한국동서발전(주)은 체계적인 사업추진을 위해 설립목적 및 2030 경영목표에 기여할 수 있는 성과목표를 설정하고, 경영환경 변화와 현안사항을

반영하여 사업범위를 도출하였다. 발전설비 운영에 있어 당진 3호기 터빈 고장사례를 관련 전문가들에게 공개한 것은 공공기관 협업 모델 우수사례로 평가된다. 반면 30년 이상 노후설비 보유율이 높아 취약설비 밀착관리 방안을 강구하였으나 관리요인에 의한 고장이 전체고장 시간의 30%를 차지하고 있어 노후설비 밀착관리 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 빅 데이터 큐레이션을 통한 연료조달 시스템과 빅 데이터 연계 In-house Research 모델 구현에 의해 유연탄을 저렴하게 구입하고, 유연탄 포괄적 가치평가에 의해 우수탄질 확보와 품질비용을 절감한 것은 적절한 조치로 평가된다. 당진 9, 10호기 건설현장에서 안전사고가 발생하여 기존 리스크 관리시스템의 점검이 필요하고, 대형 자연재난이 발생한 경우 응급복구 자원관리와 유관기관의 협력 등이 실질적으로 이루어질 수 있도록 정보를 구축하는 방안도 마련되어야 할 것으로 판단된다. 미래성장 동력에 있어 주민이 주주로 참여하는 크라우딩 펀딩 제도를 도입하여 신재생 에너지 사업을 추진한 것은 주민과의 갈등문제를 근본적으로 해소할 수 있는 우수사례로 평가된다.

○ 한국마사회는「경주시행 인프라 개선」, 「경주시행 시스템 선진화」, 「경마의 국제화」를 핵심 키워드로 설정하여 주요 사업들을 구성하여 추진해오고 있다. 경마상품의 품질관리평가(Quality Control Evaluation) 모델을 자체적으로 설계하여 모니터링 기제로 활용하는 것은 바람직하나 이러한 평가시스템을 통해 생산된 성과정보가 적절히 환류될 수 있도록 하는 노력이 요구된다. 예를 들어 평가결과를 직원 평가에 반영하는 것은 물론 평가 이후 새로운 사업을 구상할 때 평가시스템을 통해 얻은 함의를 새로운 사업개발과 기획에 적극적으로 반영하는 것이 중요한 과제인 것으로 판단된다. 사업 전체의 성과지표는 전반적으로 타당하나 계량지표와 비계량 지표간에 상호 보완관계를 설정하는 것이 필요하다. 전체적인 주요사업 구조가 타당한 것인지, 서로 중복되는 부분은 없는지, 국제화 사업이 하나의 주요과제로 설정될 수 있는 규모나 비중을 갖는 것인지

에 대해서도 재검토가 필요한 것으로 판단된다. 경마건전성 확보를 위한 자체적인 노력은 긍정적으로 평가되나, 각 개별 사업의 실질적인 효과성을 면밀하게 검토하여 구체적으로 확인하고 이를 제고하는 추가적인 노력이 필요하다. 기관 업무의 특성상 다양한 외부의 이해관계자들과의 협력이 불가피하므로 이들 협력기관들의 현안과 성과가 곧 기관의 성과를 결정하는 중요한 변수가 될 수 있다는 인식하에 특히 협력기관들의 근로여건 등을 배려하려는 노력이 필요한 것으로 판단된다.

○ 한국방송광고진흥공사는 지상파 TV 종합시청률 하락, 종편 시청률 상승, 인터넷 광고비 지상파 TV 광고비 추월, 방송 판매 광고 경쟁이라는 여건 변화에 대응하고자, 방송 광고 판매 사업, 방송 통신 광고 진흥 사업, 공익 광고 사업, 광고 교육 사업의 추진 계획을 수립하고, 적절한 성과 지표를 개발하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 지상파 방송 광고의 매출 감소가 예상되는 상황에서 스마트미디어 양방향광고 등 신유형 광고 시장 진출을 위하여 대행매체를 확대하고, 스마트 미디어 등 신유형 광고 시장 정착 전략을 구체적으로 추진하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 스마트광고 생태계 조성을 통한 방송통신 광고 진흥사업과 관련하여, 급변하는 스마트 미디어의 속도에 비추어 광고 산업의 신규 수익원 발굴을 위한 스마트광고 발전 기반 구축노력이 미흡하다고 판단된다. 공익광고 사업과 관련하여 각종 주제로 많은 캠페인을 벌여온 사실은 인정되나, 공익광고의 광고 내용을 실제로 전달하거나 실질적인 사회적 기여도를 높이기 위하여 개선방안을 마련할 필요가 있다고 판단된다. 그리고 스마트 미디어 환경의 급속한 변화에 신속하고 능동적으로 대응할 수 있는 인력과 예산 체제를 갖추고, 등급별 광고 전문가 인증제도 등 체계적인 교육 방안을 연구할 필요가 있다고 판단된다. 기관은 전년도 경영평가와 국회의 지적 사항을 이행하기 위하여 노력한 사실이 인정된다.

○ 한국서부발전(주)은 주요사업 추진을 위해 성과목표의 구체화를 통하여 대상사업을 연계하였으며, 성과지표 운영분석과 2012년 지적사항을 고려하여 성과지표를 개선하고 글로벌 수준을 비교, 분석하여 구체적인 전략을 선정하였다. 그러나 일부 비계량 지표의 개발 및 관리에 있어 고도화 방안을 모색할 필요가 있을 것이다. 발전설비 점검 및 정비방법을 선진화하였으며, 피크대비에 대한 선제적 예방정비 및 예방정비 활동으로 가동률 99.6%를 달성하는 등 안정적 전력수급에 공헌한 것으로 판단된다. 재난대응 통합관리 시스템 구축 및 위기관리 매뉴얼 재정립은 효율적 재난관리에 긍정적으로 평가되나, 다양한 인적·자연재난을 대비한 훈련의 고도화 방안과 분야별 표준운영절차(SOP) 가동이 적절하게 이행되는지 점검할 필요가 있을 것이다. 효율적 발전연료 수급을 위해 연소탄 경제성 평가체계를 정립한 것은 전년도 지적사항을 적극적으로 반영하여 개선한 것으로 평가되며, 혼합형 한국형 석탄지수 개발은 연료구매 효율화에 기여한 것으로 평가된다. 신규 발전설비로 부터의 생산전력 적기 공급을 위해 건축과 기계공정 병행시공으로 발생한 사고는 복합공정으로 인한 시공관리 한계를 보여주는 사례이므로 시공관리 체계의 고도화를 모색할 필요가 있을 것이다.

○ 한국수력원자력(주)은 후쿠시마 사고 이후 꾸준히 제기된 원전의 안전성 강화 요구에 부응하기 위해 원자력 안전관리사업, 원자력 발전 및 설비안전사업, 건설사업, 미래성장사업의 가중치 및 평가지표를 대대적으로 조정하였다. 그러나 기관의 비전 및 목표와 성과지표 사이의 연계성이 전반적으로 부족하고 체계성이 결여되어 있어 성과지표 도출과정이 개선되어야 할 것으로 판단된다. 또한 원자력 안전관리사업과 원자력 발전 및 설비안전사업, 건설사업 부문에서 전년도 경영평가 시 기관 차원의 근본적인 혁신 노력의 필요성을 공통적으로 지적하고 있었음에도 불구하고 이에 대한 환류활동이 미흡한 것으로 평가된다. 특히 2013년에 품질시험성적서 위조 사실이 가동 중인 발전소에서 적발된 것은 기관의

전반적인 관리체계가 재점검될 필요성이 있음을 보여주므로, 공공의 이익을 최고의 덕목으로 삼아야 하는 공기업으로서의 본분에 부합하도록 기관의 근본적인 체질개선 노력을 지속적으로 수행해야 할 것으로 판단된다. 그리고 기관은 해외사업에 대한 위기관리 시스템이 구체적으로 마련되어 있지 않아 해외사업이 원활하게 진행되지 못할 시에 따르는 비용발생 및 돌발 상황 등에 취약한 것으로 판단된다. 따라서 위기대응계획 및 사업종료 시나리오 수립 등 전반적인 해외사업관리 체계를 재정비할 필요가 있다.

○ 한국조폐공사는 주요사업의 목표 설정 및 목표치 달성을 위해 성과지표를 개발하고, 글로벌 벤치마킹 대상과의 격차(GAP) 분석 등을 통해 목표치를 도출하고자 하였으나 다양한 성과지표의 발굴, 성과지표에 대한 엄밀한 평가, 벤치마킹 대상 기관의 선정 및 GAP을 축소, 추격할 수 있는 실행전략과의 연계성 확보 등의 측면에서 개선방안을 마련하기 위한 노력이 필요하다. 화폐사업과 관련하여 중기 화폐발주체제 전환을 통해 생산 및 인력 운용의 안정성을 확보하고 위폐방지를 위하여 노력한 점은 긍정적으로 평가되나 기념화폐 가치에 대한 수요자의 인식을 제고하는 등 기념화폐 활성화를 위한 추가적인 노력이 필요한 것으로 판단된다. ID 제품의 안정적 제조·공급 역량 확보를 위해 노력하였고, 전년도 지적사항이었던 e-Cover의 국산화 환류 노력도 적절하게 이루어진 것으로 인정된다. 다만 기관의 비전을 고려할 때 신규 ID 사업에 대한 도전적 목표치 설정과 함께 ID 선진기술 습득 노력은 개선할 필요가 있을 것으로 보인다. 해외사업의 지속성장을 위해 전사적 로드맵을 마련하고, 핵심역량 분석을 통해 해외사업 추진전략을 실행함으로써 해외사업의 실제적 성과를 달성한 점은 긍정적으로 평가된다. 중점 타깃 시장을 선정하고, 유망 대리인의 발굴을 통해 신규 해외시장 개척 기반을 조성하고자 한 노력은 인정되나, 대리인 제도의 단점에 대한 면밀한 대응 및 다각적인 해외시장 진출 방법에 대한 검토가 필요하다고 판단된다. 전년

도 지적사항은 기념주화 가치 향상 노력 이외에는 대부분 적절히 환류되어 반영된 것으로 보이나, 자체 평가 내용에 대한 환류를 보다 신속하게 적용할 수 있는 시스템 마련이 필요해 보인다.

○ 한국중부발전(주)은 설립목적 및 비전 2025 전략목표에 도달할 수 있는 주력사업 경쟁력 강화라는 목표를 달성하기 위해 대상사업을 선정하고, 전략을 수립하였다. 발전설비 운영사업에 있어 예측정비 및 예방정비 수행으로 보령화력 3호기의 5,000일 무사고 운전을 달성하고, 경상정비 운영체계 개선에 의해 보유 발전기 14기 중 12기에서 500일 이상 무사고 운전을 달성한 것은 안정적 전력수급에 기여를 하였다고 판단된다. 반면 빅 데이터를 활용하는 보유설비 과학적 정비방법을 도입하였으나 빅 데이터 분석 정밀도를 향상시키기 위한 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 통합연료정보시스템(SSO-FM)를 이용한 유연탄 저가 구매, 적정 재고관리 및 연계 출구전략 수립 등은 전력위기 사항을 극복하려는 우수사례로 평가되나, SSO-FM의 가격예측 기능 향상을 위해서는 활용 지수의 고도화 관리방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 서울복합화력발전소에 지하발전소 특성을 고려한 기기배치 및 기술성 평가를 도입한 것은 긍정적으로 평가되나, 평가항목이 효과적으로 반영될 수 있도록 관리방안이 모색될 필요가 있다. 신규 해외사업의 내실화를 위해 상시점검 사업 검증 프로세스를 강화하여 재무건전성을 확보한 것은 우수사례로 평가된다.

○ 해양환경관리공단은 효과적인 해양오염 예방과 방제를 위하여 글로벌 벤치마킹을 합리적으로 선정하고 도전적 목표를 설정하고자 노력한 점은 인정되나 핵심성과지표 선정과정을 보다 체계적으로 운영할 필요가 있는 것으로 판단된다. 기관은 해양재난대비를 위하여 국가방제자원을 확보하고 방제역량을 최적화하며 직원의 역량을 제고하기 위하여 노력한 점이 인정된다. 그러나 향후 복합적이면서도 규모가 큰 다양한 해양

오염사고에 대하여 보다 선제적으로 대응하기 위하여 전통적인 방제작업과 대응방식을 전향적으로 재검토하고 현장대응성이나 타기관과의 협업의 효과성을 제고할 수 있는 방안을 모색하는 노력이 필요한 것으로 판단된다. 기관은 해양폐기물 수거와 처리의 효율성을 제고하고 오염퇴적물 정화사업과 선박폐유 수거사업을 적극적으로 추진한 점이 인정되나 선박폐유 수거 중 발생하는 사고나 고의적 유출 사건 등과 같은 선박폐유수거작업과정과 관련된 리스크에 대한 체계적인 관리는 다소 미흡한 것으로 판단된다. 기관은 해양환경관리를 위하여 해양환경조사를 확대하고 해양환경감시활동을 강화하는 한편 관련 정보를 적극적으로 생산하고 이를 제공하는 노력을 기울인 것으로 판단된다. 향후 내부적인 지식관리시스템을 강화하고 지식공유 활동을 활성화시킴으로써 내부인적역량을 강화함과 동시에 해양환경자료의 생산, 관리, 정보제공을 체계적으로 연계시킬 필요가 있다고 판단된다. 기관은 공익성과 수익성을 동시에 고려한 해양예선사업의 지속가능한 성장전략을 수립하고 이를 체계적으로 실행하기 위해 노력하였으나 향후 보다 적극적으로 전략적 사업방향과 미래성장 동력 창출 분야를 다각적으로 모색하는 추가적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.

(2) 주요사업 계량

○ 대한석탄공사는 채탄능률, 재고자산관리 및 재해율 등 석탄생산관리 및 광산안전관리에서 부진한 실적을 보이고 있다. 채탄능률의 경우 생산 작업의 기계화 및 광산설비의 현대화 노력에도 불구하고 지속적인 능률 향상을 달성하지 못하고 있는 것으로 분석된다. 재고자산의 경우 최고 목표치가 0으로 설정되어 있어 적정 재고와 최고 목표 재고 수준의 현실적인 괴리로 인해 평가가 다소 불합리하게 이루어진 측면이 있다. 재해율은 노후 설비에 대한 선제적 안전점검 등 안전관리 노력을 강화하였음에도 불구하고 작업장의 심부화 등 작업 여건 악화로 여전히 높은

수준을 기록하였다.

○ 대한주택보증(주)은 경쟁보증상품의 보증금액 및 주택구입자금 보증 활성화에 따른 서민 주거복지 증진 부문에서 모두 최고 목표를 달성하였으며 보증리스크 분산에서도 만족스러운 성과를 기록하였다. 분양이행사업장 예정입주 달성도 지표에서는 분양이행사업장이 발생하지 않아 동 지표는 결측치로 처리되었다. 구상채권 회수와 관련해서는 분양 사업장의 매각 프로세스 개선 및 환급사업장 공사 후 매각 등의 채권회수 활동 노력에도 불구하고 채권회수 대상의 감소로 인해 최고 목표수준을 달성하지는 못하였다.

○ 부산항만공사는 글로벌 경쟁력은 상대적으로 높다고 보여 진다. 지표의 성격상 전년대비로 비교하다보니 득점율의 부침이 큰 편인데, 이는 상대평가 지표를 도입 하면서 개선 될 수 있으리라고 보여 진다. 평가 대상 항만 4개사 중에는 안정적인 기반을 가진 항만이라고 평가된다. 특히, 오랫동안 중점을 두고 있는 항만 재개발 사업은 친환경적이고 시민의 참여를 유도하는 방향으로 전개하고 있는 것은 좋은 점이다. 다만, 좀 더 적극적으로 재개발 사업을 진행하면 더욱더 글로벌 경쟁력을 높일 수 있는 여지가 있다고 보여 진다.

○ 여수광양항만공사는 컨테이너 부두 생산성과 배후단지 화물 창출량에서 만점을 받았지만 이는 지표의 점수가 전년대비로 평가됨에 기인한다. 전반적으로 회사의 물동량은 BEP 에 아직 못 미치고 있다. 회사는 일단 물동량이 BEP에 도달 하도록 주요 사업 계획을 짜야 할 것으로 보인다. BEP 도달 전에는 전년도에 비교하여 다소 개선된 계량지표는 그 자체로는 큰 의미가 없어 보인다.

○ 울산항만공사는 금년도에 처음 평가를 받는 기관으로 지표의 개선이 필요하고 가중치에도 변화가 필요한 것으로 보인다. 생산성이나 물동량이 회

사의 영업에 의해 좌우되는 결과물이라기보다는 주위 환경에 많이 좌우되는 종속성이 있는 특성이라는 점을 고려하여야 할 것으로 보인다. 고용창출이라는 목표를 달성하기 위하여 회사는 많은 인원을 채용 하였다. 수익성은 낮지 않지만 채용된 개개인의 업무 영역을 보면 생산성이 저하되고 비효율성이 증가하였다는 것을 알 수 있다.

○ 인천항만공사는 수도권에 위치하는 항만으로서 안정적인 발전기반을 가지고 있다. 수도권에 위치한 타항구와 비교하여 경쟁력이 있으나 좀 더 거시적인 운영이 필요 하다. 주요사업 계량지표의 대부분에서 만점을 받았으나 이는 계량지표에 집중한 운영방식 때문으로 보인다. 눈에 보이는 계량 뿐 아니라 안전 등 여러 사안에 관심을 제고하는 것이 필요한 듯하다. 또한 계량의 많은 부분을 차지하는 생산성에 문제가 있어 보인다. 특히 회사의 하역능력은 다시 측정하여야 할 것으로 판단된다.

○ 제주국제자유도시개발센터는 첨단과학기술 단지내 입주기업의 고용 증대, 투자자 맞춤형 인센티브 개발 등을 통한 투자 유치 활동의 성과 및 면세점 매출액 및 수익성 증대로 인해 주요사업의 모든 지표에서 최고 목표를 달성하였다.

○ 한국감정원은 부동산 정보 구축 강화 및 지리정보시스템(GIS)기반 강화로 인해 부동산통계조사사업에서 성과를 보였으며 지가조사 수익의 증가로 공적평가 사업에서도 수익성이 확보되었다. 공공보상 정보지원시스템 연계를 통한 보상업무 전산화 및 민원창구 일원화에 따른 보상협의율의 향상으로 이들 지표에서 모두 최고 목표를 달성하였다. 다만 기초정보 데이터베이스(DB)구축에서의 투입예산의 증대로 부동산정보구축에서는 다소 부진한 실적을 기록하였다.

○ 한국관광공사는 일본, 중국, 동남아시아 등 근거리 시장을 대상으로 한 적

극적인 마케팅 및 현지 유력 매체를 통한 홍보 전략으로 인해 외래 관광객 유치에 성공적이었으며 의료관광 콘텐트 접근의 강화로 관광경쟁력에서도 높은 실적을 기록하였다. 또한 국내관광 활성화를 위한 홍보활동의 효율성도 높게 나타나 관광과 관련한 대부분의 지표에서 긍정적인 결과를 나타냈다. 다만 MICE 진흥사업에서 국제회의 참가 외래객 유치지원 실적과 관련해서는 외래객 유치 증대에도 불구하고 해당 부서의 증원으로 높은 득점을 기록하지는 못한 것으로 나타났다.

○ 한국광물자원공사는 희유금속을 제외한 국내외 자주개발 및 해외자원개발 지원 사업에서 부진한 실적을 기록하였다. 다만 희소금속의 안정적인 확보 노력을 평가하는 희소금속 비축사업에서는 최고 목표를 달성하였으며 국내 자원개발 융자금에 대한 회수관리 부문에서 연체율이 안정적으로 관리됨에 따라 만점을 기록하였다.

○ 한국남동발전(주)은 고장정지율은 낮으나 전년도와 비교하여 만점에 미치지 못하였다. 모든 주요사업 계량지표는 발전사 공통지표인데, 지표들 중 유연탄 도입단가 글로벌 경쟁력 지표와 유연탄 안전재고 확보 실적 지표는 발전 5사가 모두 만점을 받은 바, 변별력을 확보할 수 있도록 지표의 적절한 수정이 필요하다. 회사는 전반적으로 청렴도에 중점을 둔 문화를 보유하고 있으며 진취적이고 창조적이다.

○ 한국남부발전(주)은 고장정지율은 낮으나 전년도와 비교하여 만점에 미치지 못하였다. 회사는 안전에 중점을 두어 운영을 하고 있다. 회사는 진취적으로 여러가지 사업을 하고 있는 바 대부분 성과를 보여 주고 있다. 다만 홍보성격을 띠는 사업이 많다. 모든 주요사업 계량지표는 발전사 공통지표이다. 지표 중 유연탄 도입단가 글로벌 경쟁력 지표와 유연탄 안전재고 확보 실적 지표는 발전 5사가 모두 만점을 받은 바, 지표의 수정과 상대 평가의 도입을 고려할 수 있을 것이다.

○ 한국동서발전은 좀 더 안정과 안전에 중점을 든 사업계획을 수립할 필요가 있다. 글로벌에 대한 관심이 높고 진취적인 문화는 좋은 측면이다. 민간과의 교류도 활발하다. 모든 주요사업 계량지표는 발전사 공통지표이다. 지표중 유연탄 도입단가 글로벌 경쟁력 지표와 유연탄 안전재고 확보 실적 지표는 발전 5사가 모두 만점을 받은 바, 지표의 수정이 필요한 것으로 보인다.

○ 한국마사회는 개방형 마주제도 도입을 통한 마주 진입장벽 완화 등으로 경주시행 사업에서 성과를 보였으며 마이카드 이용확대를 통한 경마건전성도 강화된 것으로 평가된다. 이와 함께 말산업 전문인력 양성기관 지정 및 승마 지도사 등 전문인력 양성, 승마강습프로그램 다양화 및 승마산업 인프라 지원 등으로 말산업 육성에도 효과적인 것으로 나타나 이들 지표에서 만점을 기록하였다. 다만 고객구매 소액화를 통한 경마 고객 확대에는 다소 부진한 양상을 나타냈다.

○ 한국방송광고진흥공사는 광고매출액의 부진으로 방송광고 영업실적에 모두 낮은 득점을 기록하였으며 매체별 목표달성도 및 광고경기예측지수 그리고 외부고객만족도에서도 부진한 양상을 보였다 한편 공익광고 및 광고교육과 관련해서는 유관기관과의 공동캠페인을 통한 캠페인의 효율성 증진 및 시너지 효과를 창출하였고, 다양한 광고교육 과정 편성으로 인해 만점을 기록하였다.

○ 한국서부발전(주)은 좀 더 청렴과 안전, 안정에 중점을 둔 운영이 필요하다. 좀 더 개방적이고 투명한 경영 환경이 필요 하다. 계량평가에서 만점을 획득하였지만 이는 계량지표 설계상의 문제를 노정한 것으로서, 개선할 점이 많다. 모든 주요사업 계량지표는 발전사 공통지표이다. 지표 중 유연탄 도입단가 글로벌 경쟁력 지표와 유연탄 안전재고 확보 실적 지표는 발전 5사가 모두 만점을 받은 바, 지표의 수정을 통해 변별력을 확보할 필요가 있다.

○ 한국수력원자력(주)은 전력 수급 안정 노력도 지표 등 WANO 수치를 이용하는 지표는 기준치, 목표치, 실적치에 대한 용어 정의가 분명해야 하고 보정이 있는 경우 보정의 일관성을 확보해야 할 것이다. 지표에 대한 전반적이 검토가 필요하다. 안정과 안전에 중점을 두는 주요사업 계획이 필요하다. 안전에 대한 계획이나 조치는 가일층 강화되어야 할 것으로 보인다.

○ 한국조폐공사는 화폐사업 중 품질관리분임조 활동 강화 및 공정별 피드백 등을 통한 공정관리의 강화로 인해 은행권 손율에서 만점을 기록하였으나 주화의 경우 이러한 노력에도 불구하고 최고목표 손율에는 미달하였다. ID사업(전자여권 손율 성과) 및 비화폐류 매출을 평가하는 사업다각화 부문에서는 성과를 나타냈고, 기술개발사업과 관련해서도 지속적인 연구투자 확대 및 사업화 추진으로 이들 지표에서 모두 만점을 기록하였다.

○ 한국중부발전(주)은 좀 더 청렴에 중점을 둔 운영이 필요하다. 좀 더 개방적이고 투명한 경영 환경이 필요 하다. 계량평가에서 만점을 기록하였지만 이는 계량지표의 설계상의 문제로, 개선 필요성에 시사점을 주고 있다. 일방적이 아닌 상하가 교류하는 대화의 장이 필요하고, 청렴도, 투명성에 대한 교육이 필요하다. 안전과 안정에 대해서도 홍보성이 아닌 주요 청사진이 필요하다. 모든 주요사업 계량지표는 발전사 공통지표인데, 지표 중 유연탄 도입단가 글로벌 경쟁력 지표와 유연탄 안전재고 확보 실적 지표는 발전 5사가 모두 만점을 받은 바, 지표의 개선이 필요하다.

○ 해양환경관리공단은 해양오염사고 예방 홍보 및 지속적인 교육으로 인해 해양오염 사고건수가 감소하였으며 방제인력의 역량도 강화되었다. 사전예방 차원의 적극적인 쓰레기 수거활동 및 선박폐유 수거효율의 증가로 해양환경 개선에도 성과를 보였다. 한편 해양환경조사 사업에서도 조사정점의 확대 등의 노력으로 이들 지표에서 모두 만점을 기록하였다. 다만 기관의 수익사업과 관련해서는 인천항의 예선업 중단 등의 영향으로 다소 부진한 실적을 나타냈다.

4. 계량(부채관리 및 재무건전성)

(1) 종 합

○ 2013년도 계량(부채관리 및 재무건전성)의 평가결과 공기업2 유형에 속한 전체 20개 기관(2012년도는 18개 기관이고 2013년도에 울산항만공사와 해양환경관리공단이 신규편입됨)의 평균 득점률은 79.425점을 기록하여 전년도 평균 득점률 83.860점과 비교하여 하락하였는데, 주요 원인은 업무효율 지표(노동생산성과 자본생산성)의 득점률 하락이다. 그리고 기관별 득점률의 편차는 2012년의 12.059점에 비해 약간 증가한 12.657점으로 기관간 득점률 차이가 크게 나타났으며, 기관별 득점률의 변화도 매우 큰 편이다. 득점대별로는 90점대 기관이 4개, 80점대 기관이 5개, 70점대 기관이 5개, 60점대 기관이 5개, 50점대 기관이 1개이다. 신규편입기관을 제외한 18개 기관 중에서 전년도 대비 득점률이 상승한 기관은 한국광물자원공사(32.205점 상승)와 제주국제자유도시개발센터(24.740점 상승) 등 6개 기관이고, 득점률이 하락한 기관은 한국남동발전(35.137점 하락)과 한국동서발전(31.759점 하락) 등 12개 기관이다.

○ 공기업2 유형의 2013년도 평가결과를 요약하면 다음과 같다.

- 제주국제자유도시개발센터는 면세점 매출액이 정체됨에도 불구하고 영어교육도시 분양매출액이 전년도 대비 대폭 상승한 반면 관리업무비는 소폭 상승함으로 인하여 노동생산성과 자본생산성 지표에서 만점을 획득하고 영업이익률과 계량관리업무비 지표 점수가 전년도 대비 대폭 상승한 결과 97.404점을 획득하여 1위를 기록하였다. 한국수력원자력(주)는 2012년 기준치를 부가가치 조정전 실적을 사용하고, 2013년에 시험성적서 위조 등에 따른 원전정지 손실부담금(6,096억원)을 매출액에서 차감한 결과 50.551점을 획득하여 최하위를 기록하였다.

- 한국조폐공사와 부산항만공사는 각각 96.619점과 95.630점의 높은 득점을 획득하여 전년도 대비 순위가 크게 상승하였다. 한국조폐공사의 경우는 신사업 창출과 해외사업 역량강화 등 개척형사업 비중 확대로 총매출액이 큰 폭으로 상승하고 재무관리 강화에 따라 부채가 감소한 결과로 판단된다. 그리고 부산항만공사의 경우는 물동량 증가에 따른 매출액 증가(감면액 가산액 포함 기준)로 부가가치가 전년도 대비 증가하고 총사업비 절감 등 재무관리 강화에 따라 부채가 감소한 결과로 판단된다. 한국남동발전(주), 한국서부발전(주) 및 한국동서발전(주)의 득점률은 각각 61.795점, 65.377점 및 65.545점으로 전년도 대비 순위가 크게 하락하였는데, 이는 2012년 실적치가 비경상적으로 높았기 때문에 최저목표가 높게 산정되었고 이러한 최저목표를 2013년 실적치가 넘지 못하면서 전반적으로 지표별 득점이 전년도 대비 큰 폭으로 하락하는 요인으로 작용한 것으로 판단된다. 구체적으로 매출액은 전년도 대비 줄었으나 매출원가는 높아져 세전이익이 줄고 부가가치가 낮아지는 요인으로 작용하였다. 한국남부발전(주), 한국중부발전(주) 및 한국수력원자력(주)의 경우도 비슷한 이유로 전년도 대비 득점률이 많이 하락하였다.

- 전년도와 비교할 때 작년 평가에서 하위권이던 제주국제자유도시개발센터와 한국광물자원공사 등의 득점률 상승이 눈에 띄게 나타나고, 한국남부발전(주), 한국남동발전(주) 등 작년 평가에서 상위권이던 발전회사들의 득점률 하락이 눈에 띄게 나타나고 있다.

- 공기업2 유형의 계량(부채관리 및 재무건전성) 지표에 대한 득점률 순위를 살펴보면 제주국제자유도시개발센터, 한국조폐공사, 부산항만공사, 한국광물자원공사, 한국방송광고진흥공사 등이 상위권을 형성하고 있으며 6개 발전회사들이 하위권을 형성하고 있다. 한편 올해부터 공기업2 유형에 새로이 편입된 해양환경관리공단과 울산항만공사는 각각 중상위권에 해당하는 87.081점과 86.670점을 획득함으로써 선전했다고 판단된다.

(2) 지표별

○ 국민평가 지표의 2013년 평균 득점률은 95.186점으로 전년도 평균 득점률 92.715점보다 2.471점이 상승하였다(발전 5개사는 국민평가가 제외되고, 한국수력원자력(주)의 경우 국민체감도 조사는 받으나 만점이 0.5점이고 득점률의 성격이 다른 기관과 달라 제외했다). 이는 부산항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국광물자원공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사 등의 득점률 상승에 기인한 것으로 판단된다.

○ 정부권장정책 지표의 2013년 평균 득점률은 91.016점으로 전년도 평균 득점률 85.493점보다 5.523점이 상승하였다. 이는 거의 모든 기관들의 득점률이 전년도 대비 상승한 결과로 판단된다. 특히 한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국동서발전(주) 및 한국서부발전(주)의 경우 만점을 획득하였으며, 대한석탄공사, 대한주택보증, 부산항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원 등의 경우에는 전년도 대비 득점률 상승폭이 컸다.

○ 경영효율성과 지표의 평균 득점률은 74.106점으로 전년도 평균 득점률 81.041점에 비해 많이 하락하였다. 제주국제자유도시개발센터와 한국조폐공사가 가장 우수한 성과를 나타냈고, 부산항만공사와 한국광물자원공사의 득점률이 매우 높은 반면에 한국수력원자력(주)의 득점률이 매우 저조하였다.

- 노동생산성 및 자본생산성 등 업무효율 지표의 평균 득점률은 63.884점으로 전년도의 79.313점에 비해 무려 15.429점이나 하락하였다. 이는 6개 발전회사들의 득점률이 전년도 대비 평균 62.45점 하락한 것이 주요 원인이다. 한국광물자원공사의 경우는 투자사업수익과 지분법이익이 전년도 대비 크게 상승함으로써 득점률이 전년도 대비 80점 상승하였고, 제주국제자유도시개발센터의 경우는 37.662점 상승하였으며 한국조폐공사

의 경우는 47.775점 상승하였다. 그러나 6개 발전회사들의 경우에는 득점률 평균이 27.302에 이를 정도로 업무효율 지표의 득점이 매우 저조한데, 이는 앞서 설명한 바와 같이 전년도 대비 부가가치가 하락한 것과 기준치인 전년도 실적이 비경상적으로 높았던 것이 원인이라고 판단된다.

- 재무예산성과 지표의 평균 득점률은 76.180점으로 전년도의 78.395점에 비해 다소 하락하였다. 부산항만공사와 한국조폐공사가 전반적인 경영성과의 개선으로 인해 만점을 획득하였으며, 제주국제자유도시개발센터와 한국광물자원공사 및 한국방송광고진흥공사의 득점률이 전년도보다 크게 상승하였다. 그러나 한국감정원과 발전 6개사의 득점률은 전반적인 경영성과의 부진에 따라 전년도에 비해 크게 하락하였다.

- 계량관리업무비 지표의 평균 득점률은 67.205점으로 전년도의 70.511점보다 3.306점 하락하였다. 전년도보다 득점률이 상승한 기관(신규편입기관 제외)은 대한석탄공사와 한국마사회 등 8개 기관이며, 대한주택보증, 한국관광공사, 한국남동발전(주), 한국동서발전(주) 등 10개 기관은 전년도보다 하락하였다. 한편, 대한석탄공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국광물자원공사 및 한국조폐공사가 만점을 획득하였다.

- 총인건비인상률 지표의 경우 대한석탄공사를 제외한 19개 기관이 모두 정부의 인건비 인상률 지침(2.8%)를 준수하여 만점을 획득하였다. 대한석탄공사는 2007년 이후부터 누적위반율을 해소하지 못해 2013년도에도 인상률을 초과하여 0점을 기록하였다. 그리고 대한석탄공사를 포함한 전 기관의 인건비 인상률 단순 평균은 2.43%이다.

(3) 기관별

○ 제주국제자유도시개발센터는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년

대비 각각 4.80%p와 21.72%p 상승하였다. 면세점 매출액의 정체에도 불구하고 영어교육도시 분양매출액의 대폭적인 상승으로 부가가치가 전년대비 24.106% 증가한 결과 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 37.66%p 상승하였으며, 부채비율의 지속적인 감축과 영업이익률의 상승에 따라 재무예산성과 지표점수도 전년대비 40.90%p 상승하였다. 매출액이 전년대비 20.20% 증가한 반면 관리업무비는 전년대비 2.79% 증가에 그침으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 35.35%p 상승하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 이처럼 대부분의 지표에서 전년대비 점수가 대폭 상승한 결과 총 득점률은 97.404점으로서 1위를 기록하였다.

○ 한국조폐공사는 신규시장 개척의 성공 및 자회사의 영업실적 개선을 통해 법인세차감전순이익이 전년대비 5.27% 상승하였다. 해외사업 활성화로 창립 이래 최대의 수출실적을 기록하였고, 신규 사업인 골드바 사업의 안정적 운영을 통해 매출액이 전년대비 755억원 증가하였다. 그리고 부채비율은 2010년 이래 꾸준히 감소추세를 보이고 있으며, 전사적인 관리업무비 절감노력을 지속적으로 추진하고 있다. 이러한 결과 총득점률은 96.619점으로서 2위를 기록하였다.

○ 부산항만공사는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년대비 각각 9.80%p와 12.76%p 상승하였다. 물동량 증가에 따른 매출액(임대료감면액 가산 기준) 증가로 부가가치가 전년대비 12.0% 증가함으로써 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 34.13%p 상승하였으며, 총자산회전율이 전년대비 9.63% 증가하고 부채비율이 중장기 재무관리계획상 목표부채비율에 미달함으로써 재무예산성과 지표점수도 전년대비 19.6%p 상승하였다. 계량관리업무비 지표점수는 전년대비 6.95%p 상승하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 이처럼 대부분의 지표에서 전년대비 점수가 상승한 결과 총 득점률은 95.630점으로서 3위(4개 항만공사 중에서는 1위)를 기록하였다.

○ 한국광물자원공사는 국민평가 지표점수가 전년대비 5.10%p 상승한 반면 정부권장정책 지표점수는 전년대비 2.88%p 하락하였다. 투자사업수익과 지분법이익의 향상 등에 따라 전년대비 9.2배 상승한 부가가치를 실현함으로써 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 80.00%p 상승하였다. 투자사업 생산량 증가 등에 따른 수익증가 및 매출원가 하락으로 인해 영업이익이 전년도 26,406백만원의 적자에서 40,533백만원의 흑자로 전환됨으로써 영업이익률 지표점수가 전년대비 80.00%p 상승하였으나, 중장기 재무관리계획 이행실적은 전년대비 하락하였다. 매출액은 전년대비 676억원이 증가한 반면 관리업무비는 전년대비 1,339백만원이 감소함으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 33.15%p 상승하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 90.555점으로서 4위를 기록하였다.

○ 한국방송광고진흥공사는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년대비 5.9%p 상승하였다. 방송광고 매출 하락에 따른 경상손실로 부가가치가 전년대비 6.05% 감소하였으나 총자산회전율에서 만점을 달성하였다. 보수체계의 합리적 개편과 인력의 합리적 운용 및 기타 인건비성 경비의 절감 노력 등을 통해 인건비 인상률이 0.011%로서 2013년 예산편성 지침(2.8%)을 준수하였다. 총 득점률은 89.067점으로서 5위를 기록하였다.

○ 해양환경관리공단은 2013년부터 공기업2 유형에 새로이 편입된 기관으로서 국민평가와 정부권장정책 지표에서 대체로 우수한 성과를 달성하였다. 안정적인 사업운영으로 인한 수익사업 매출액 증가 및 세전이익 창출 등의 영향으로 부가가치가 전년대비 3.658% 증가하였으며, 예선 및 정부용역사업 매출 증가 등의 영향으로 매출액도 전년대비 7.903% 증가하였다. 그리고 수익사업 매출액 대비 EBITDA(감가상각비 차감전 영업이익)는 전년대비 6.739%p 상승하여 2.565점을 기록하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 87.081점으로서 6위를 기록하였다.

○ 울산항만공사는 2013년부터 공기업2 유형에 새로이 편입된 기관으로서 국민평가와 정부권장정책 지표에서 각각 95.68%p와 86.56%p의 실적을 달성하였다. 매출액이 전년대비 3.665% 증가하고 부가가치가 전년대비 8.594% 증가한 데 비해 평균인원이 전년대비 7.878% 증가에 그치고 총자산이 전년대비 5.238% 감소함으로써 노동(자본)생산성 지표에서 87.78%p의 실적을 달성하고 총자산회전율 지표에서 100.00%p의 실적을 달성하였다. 반면에 매출액 증가율이 EBITDA 증가율을 상회함으로써 EBITDA 대 매출액 지표에서는 45.57%p의 실적을 달성하였다. 관리업무비 증가율이 매출액 증가율을 상회함으로써 계량관리업무비 지표에서 82.75%p의 실적을 달성하였고 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 87.670점으로서 7위(4개 항만공사 중에서는 2위)를 기록하였다.

○ 인천항만공사는 국민평가 지표점수가 전년대비 다소 하락한 반면 정부권장정책 지표점수는 전년대비 4.40%p 상승하였다. 신규부지 임대료 증가에 따른 매출액의 증가와 인건비, 순금융비용, 임차료, 세금과공과, 감가상각비 등의 증가로 부가가치가 전년대비 6.26% 증가한 데 비해 평균인원이 전년대비 13.14% 증가하고 총자산이 전년대비 3.19% 증가함으로써 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 28.04%p 하락하였다. 매출액이 전년대비 6.10% 증가한 반면 증원에 따른 판매관리비 및 인건비의 증가 등으로 관리업무비가 전년대비 8.99% 증가함으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 19.10%p 하락하였다. 재무예산성과 지표점수는 전년대비 미세하게 하락하였고 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 85.807점으로서 8위(4개 항만공사 중에서는 3위)를 기록하였다.

○ 여수광양항만공사는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년대비 각각 1.58%p와 9.00%p 하락하였다. 매출액 증가와 경상경비의 절감으로 부가가치가 전년대비 20.28% 증가한 데 비해 평균인원은 전년대비 5.23% 증가하고 총자산은 전년대비 4.75% 감소하였으나 기저효과로 인

하여 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 소폭 하락하였다. 차입금 감소 및 금리 하락으로 이자비용이 전년대비 11.56% 감소하고 영업손실이 전년대비 62.08% 감소함에 따라 재무예산성과 지표점수는 전년대비 3.95%p 상승하였다. 관리업무비가 전년대비 12.0% 감소하고 매출액이 전년대비 2.86% 증가하였으나 기저효과로 인하여 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 21.05%p 하락하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 84.970점으로서 9위(4개 항만공사 중에서는 4위)를 기록하였다.

○ 한국마사회는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년대비 6.2%p 상승하였다. 부채감소 및 이익잉여금 증가에 따른 자본증가로 자기자본은 전년대비 493억원 증가하였으나, 부가가치는 경마매출 감소로 인해 세전이익이 감소하여 전년대비 439억원 감소하였다. 그리고 관리업무비는 경마 매출 정체를 극복하기 위한 비용 감축 노력에 따라 전년대비 118억원 감소하였고, 총인건비인상률은 만점을 기록하였다. 총 득점률은 79.893점으로서 10위를 기록하였다.

○ 대한주택보증(주)은 국민평가 지표점수가 전년대비 2.30%p 하락한 반면 정부권장정책 지표점수는 전년대비 17.24%p 상승하였다. 부가가치가 전년대비 3.069% 증가한 반면 평균인원이 전년대비 9.414% 증가하고 총자산 평균이 전년대비 0.566% 증가함으로써 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 29.22%p 하락하였다. 중장기재무관리계획 이행실적은 만점을 달성하였으나, 매출액과 영업이익이 전년대비 각각 1.785%와 3.403% 감소함으로써 영업이익률 지표점수가 전년대비 48.43%p 하락하였다. 관리업무비는 전년대비 14.712% 증가한 반면 매출액은 전년대비 1.785% 감소함으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 69.30%p 감소하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 79.874점으로서 11위를 기록하였다.

○ 대한석탄공사는 국민평가 지표점수가 전년대비 미세하게 하락한 반면 정부권장정책 지표점수는 전년대비 21.54%p 상승하였다. 수입탄 판매 증가에 따른 매출액 상승으로 부가가치가 전년대비 9.01% 상승한 반면 평균인원이 전년대비 3명 감소하고 총자산이 전년대비 4.46% 상승함으로써 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 19.25%p 상승하였다. 총자산과 부채가 전년대비 각각 4.46%와 3.90% 증가하고 금융비용이 전년대비 9.45% 감소함으로써 재무예산성과 지표점수가 전년대비 14.22%p 상승하였다. 매출액이 전년대비 13.49% 증가한 반면 관리업무비는 전년대비 6.88% 증가에 그침으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 67.15%p 상승하였고, 총인건비인상률에서는 전년과 마찬가지로 0점을 득점하였다. 총 득점률은 79.615점으로서 12위를 기록하였다.

○ 한국감정원은 국민평가 지표점수가 전년대비 3.92%p 하락한 반면 정부권장정책 지표점수는 전년대비 11.18%p 상승하였다. 노동(자본)생산성 지표점수는 전년대비 미세하게 하락하였고, 자기자본비율 지표점수는 전년대비 미세하게 상승하였다. 사적평가기능의 민간 이양으로 인한 수익감소와 지방이전비용의 증가로 영업이익이 전년대비 59% 감소함으로써 영업이익률 지표점수가 전년대비 59.37%p 하락하였다. 매출액이 전년대비 6.9% 증가한 반면 관리업무비는 지방이전비용 등으로 인하여 전년대비 10.3% 증가함으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 34.65%p 하락하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 77.993점으로서 13위를 기록하였다.

○ 한국관광공사는 국민평가 지표점수가 전년대비 미세하게 하락한 반면 정부권장정책 지표점수는 전년대비 5.62%p 상승하였다. 자회사 매각 효과로 인하여 부가가치가 전년대비 23.7% 감소한 반면 평균인원이 전년대비 1.5% 감소하고 평균총자산이 전년대비 28.8% 증가함으로써 노동(자본)생산성 지표점수가 전년대비 50.87%p 하락하였다. 총자산회전율이

전년대비 5.9% 감소하였으나 부채비율이 전년대비 17.4% 감소함으로써 재무예산성과 지표점수가 전년대비 12.87%p 상승하였다. 면세매출의 감소로 인하여 매출액이 전년대비 3.2% 감소한 반면 관리업무비는 전년대비 7.6% 증가함으로써 계량관리업무비 지표점수가 전년대비 60.20%p 하락하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 75.778점으로서 14위를 기록하였다.

○ 한국남부발전(주)는 정부권장정책 지표에서 2년 연속 만점을 달성하였다. 전력판매량이 증가하였음에도 전력판매단가 및 정산조정계수가 하락하여 세전이익이 감소함에 따라 부가가치는 전년대비 807억원 하락하였다. 복합설비 성능개선을 통해 LNG발전기 이용률을 향상시키고 세계최고 수준의 설비신뢰도를 지속적으로 유지함으로써 전력판매량이 7.6% 증가하여 발전회사 최초로 매출액이 7조원을 돌파한 7조 1,206억원을 기록하였다. 그러나 대규모 발전소 건설사업의 추진으로 부채비율이 목표를 초과하여 중장기 재무관리이행실적은 저조하였다. 전사적 원가절감과 예산 중간평가 및 회수 그리고 비상경영 실행 등을 통해 관리업무비가 전년대비 17억원 감소하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 69.950점으로서 15위(6개 발전회사 중에서는 1위)를 기록하였다.

○ 한국중부발전(주)는 정부권장정책 지표점수가 전년대비 1.67%p 상승하였다. 전기수요 증가(1.6%) 및 고장정지 감소노력에 따른 전력판매량의 증가(11.06%)에도 불구하고 정산조정계수 하락과 연료비 증가 및 RPS 관련 비용 증가 등으로 부가가치가 전년대비 6% 하락하였다. 매출액은 소폭 상승하였으나 연료비와 수선유지비 등 운영비용의 증가로 영업이익은 감소하였다. 사업소별 목표이익 관리를 통하여 경상경비와 지급수수료 등 평가대상 비용에 대한 전사적인 고강도 절감노력을 기울인 결과 관리업무비는 적절히 관리되고 있으며, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 68.332점으로서 16위(6개 발전회사 중에서는 2위)를 기록하였다.

○ 한국동서발전(주)는 정부권장정책 지표에서 만점을 달성하였다. 전력거래량의 감소와 정산조정계수의 하락 등에 따른 마진 감소로 매출액 및 세전이익이 하락하여 부가가치가 전년대비 26.1% 감소하였다. 매출액은 전년대비 10.2% 감소하였고 총자산은 신규취득자산 증가로 전년대비 0.3% 증가하였다. 전력거래량의 감소와 정산조정계수의 하락 등에 따른 마진감소로 영업이익이 급감하여 금융비용 절감노력에도 불구하고 이자보상비율이 하락하였으나, 중장기 재무관리시스템 운영을 통한 체계적인 부채관리로 중장기재무관리 이행실적은 만점을 달성하였다. 관리업무비는 지급수수료 등의 증가로 전년대비 14.6% 증가하였으나, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 65.545점으로서 17위(6개 발전회사 중에서는 3위)를 기록하였다.

○ 한국서부발전(주)는 정부권장정책 지표에서 만점을 달성하였다. 전력판매량은 3.3% 증가하였으나 전력판매 단가가 6.9% 하락하는 등의 요인으로 인하여 부가가치가 전년대비 12.7% 감소하였다. 매출액의 경우 판매량은 증가하였으나 판매단가의 감소에 따라 전년대비 3.8% 감소하였고, 총자산은 금융 및 유형자산의 증가로 전년대비 5.6% 증가함으로써 총자산회전율은 전년대비 8.9%p 감소하였다. 전력판매 단가 6.9% 하락 등으로 인하여 영업이익이 전년대비 42% 감소하였고, 이자비용은 건설투자비 소요에 따른 차입증가로 전년대비 5.8% 증가하여 이자보상비율은 전년대비 45.2%p 감소하였다. 관리업무비는 보험료 및 지급수수료 인상 등으로 전년대비 11.8% 증가하였으나, 중장기재무관리 이행실적과 총인건비인상률에서 만점을 달성하였다. 총 득점률은 65.377점으로서 18위(6개 발전회사 중에서는 4위)를 기록하였다.

○ 한국남동발전(주)는 정부권장정책 지표에서 만점을 달성하였다. 전력판매량의 감소와 RPS순비용 증가 등으로 세전이익이 감소함에 따라 부가가치가 전년대비 26.3% 감소하였고, 전기판매량 감소에 따른 전기판매

수익의 감소로 총자산회전율이 전년대비 9.250%p 하락하였다. 그러나 이자보상비율은 전력거래 정산조정계수 상향 조정분 가산 및 표준편차 2배수 초과로 인한 기준치 조정으로 전년대비 31.452%p 증가하였으며, 중장기재무관리 이행실적은 계획(124.346%) 대비 3.394%p 높은 127.740%를 기록하였다. 계량관리업무비는 전년대비 0.366%p 증가한 1.531%의 실적으로 평점 20점을 기록하였으며, 총인건비 인상률은 2.32%로 만점을 달성하였다. 총 득점률은 61.795점으로서 19위(6개 발전회사 중에서는 5위)를 기록하였다.

○ 한국수력원자력(주)는 국민평가 중 국민체감도 종합평가 조사결과 47.473점으로 가중치 0.5점 중 0.237점을 획득하였다. 고강도 원가절감 노력에도 불구하고 원전 고장정지에 따른 매출액 감소(전년대비 4.7%)로 부가가치가 전년대비 17% 감소하였다. 총자산회전율은 2012년 29.893% 대비 1.78%p 하락한 28.113%를 기록하였고, 영업이익은 발전정지에 따른 전력판매량 감소로 전년대비 32.8% 감소하였으며, 충당부채 단가인상으로 인한 원전철거비용 증가에 따라 이자비용은 크게 증가(1,633억원)하였으나 이자수익은 다소 증가(3억원)하였다. 부채는 전력판매량 감소 및 신규원전 건설에 따른 투자비 증가로 인해 전년대비 8.2% 증가하였으며, 자기자본은 당기순손실 발생 등으로 인해 전년대비 0.9% 감소하였다. 관리업무비는 고강도 원가절감 노력에도 불구하고 해외사업(UAE 사업) 비용이 증가하여 전년대비 17.7% 증가하였고, 총인건비 인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 50.551점으로서 20위(6개 발전회사 중에서는 6위)를 기록하였다.

Ⅲ. 기관별 경영실적 평가보고서

131909

한국관광공사

❖ 총괄 요약표

평가범주	지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점(점)	가중치	득점
리더십·책임경영	1. 리더십	5	C			5	3.000
	2. 책임경영	3	C			3	1.800
	3. 국민평가			5	4.715	5	4.715
	4. 사회적 기여						
	(1) 사회공헌	2	B^0			2	1.400
	(2) 정부권장정책			5	4.379	5	4.379
경영효율	1. 업무효율					6	2.948
	㉮ 노동생산성			3	1.524		
	㉯ 자본생산성			3	1.424		
	2. 조직 및 인적자원관리	2	D^+			2	1.000
	3. 재무예산관리 및 성과						
	(1) 재무예산관리	4	C			4	2.400
	(2) 재무예산성과					6	5.018
	㉮ 총자산회전율			2	1.018		
	㉯ 부채비율			4	4.000		
	(3) 계량관리업무비			2	0.400	2	0.400
	4. 보수 및 성과관리						
	(1) 보수 및 성과관리	4	D^+			4	2.000
	(2) 총인건비 인상률			3	3.000	3	3.000
	5. 노사관리	3	C			3	1.800

평가범주	지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점(점)	가중치	득점
주요 사업	1. 외래관광객 유치증대 사업					18	16.400
	(1) 외래관광객 유치증대	8	B^+				
	(2)-㉮ 해외진흥활동을 통한 외래관광객 유치지원실적			2	2.000		
	(2)-㉯ 외래관광객 유치지원 중장기 목표 달성			3	3.000		
	(2)-㉰ 효율적인 한국관광 홍보활동			3	3.000		
	(2)-㉱ 관광객증가율 글로벌 경쟁력			2	2.000		
	2. 관광경쟁력 강화사업					12	10.000
	(1) 관광환경개선 및 자원개발	5	C				
	(2)-㉮ 의료관광객 유치실적			4	4.000		
	(2)-㉯ 우수 숙박업소 지정 및 육성			3	3.000		
	3. 국내관광 활성화사업					9	7.400
	(1) 국내관광 활성화사업	4	C				
	(2) 국내관광 홍보활동의 효율성			5	5.000		
	4. MICE 진흥사업					11	9.451
	(1) MICE 유치 경쟁력 강화	5	B^+				
	(2)-㉮ 국제회의 참가 외래객 유치지원실적			4	3.451		
	(2)-㉯ 국제회의 개최 증가율 글로벌 경쟁력			2	2.000		
전체 합계		**45**		**55**		**100**	

Ⅰ 리더십·책임경영

1. 리더십

- 기관은 전년도 경영평가단의 지적사항인 환경변화에 대한 위기대응체계, 세계관광 경쟁력 순위 하락에 따른 개선방안 마련, 리스크 관리와 재원다각화 방안, 핵심역량 가시화, 인사제도와 근로조건의 만족도 개선, 면세점 사업 민영화 관련 협력, 고졸채용 등 사회형평적 채용 개선 등을 적절히 수행한 것으로 판단된다. 또한 재무 건전성 확보, 국가차원의 거시적 목표를 실행하기 위한 기관 차원의 미시적 목표 고려, 대정부 및 관계기관들과의 협력체계 강화를 통한 국내관광 활성화 등에 대해서도 적절한 조치를 취하고 있는 것으로 판단된다.

- 기관은 관광진흥, 관광자원개발, 관광산업의 연구개발 및 관광 관련 전문인력의 양성, 훈련에 대한 사업을 수행하여 국가경제 발전과 국민복지 증진에 기여하는 것을 목적으로 설립되었다. 기관은 비전으로 '모두가 행복한 관광을 만들어 나가는 국민기업'을 정하고, 핵심가치로서 고객섬김, 창의성, 전문성, 신뢰성 등 네 가지를 보유하고 있으며, 이를 기반으로 4대 전략목표인 관광을 통한 국민행복 실천, 창조적 관광산업 생태계 구축, 고부가 마케팅을 통한 한국관광 품격제고, 지속가능 경영체계 고도화 등을 제시한 것은 적절한 것으로 판단된다.

- 한편 가치, 전략 수용도가 전년도 78.2에서 82.8로 향상되었으나, 절대치에서 만족할 만한 수용도가 아니므로 이를 높이는 노력이 필요할 것이다. 또한 비전에서 국민이 행복한 관광이 무엇인지에 대한 정의가 불명확하여 구체적 차원이 필요하며, 이를 달성하기 위해 기관이 준비한 전략과제와 세부과제가 어떻게 연결되고 있는지를 파악할 필요가 있다. 또한 성과 측정도구 면에서 국민이 행복한 관광을 경험했다고 볼 것인가에 대한 구체성이 필요하므로 이에 대한 대책이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

- 기관은 비전달성을 위해 도전적이고 실행가능한 수준의 목표를 체계적인 방법을 통해 설정하고자 FIT 관광과 같은 관광산업 환경의 변화와 이해관계자요구에 부응하여 성과지표를 신규로 개선하는 등의 유연성과 민첩성을 보인 것은 바람직하다고 판단된다. 그런데 국민대상으로 기관의 역할과 임무에 대해 조사한 결과 국민국외여행 지원이 51%로 가장 높게 나타났지만, 전략사업단위(SBU)가 AHP 기법을 활용하여 평가한 우선순위를 보면 국외여행 지원서비스는 가장 낮은 11위로 평가되어, 국민 의견이 적극 반영되지 않고 있으므로 이에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다. 또한 지역관광객 수를 2.3억명으로 높게 설정한 데 반해, 중장기 예산투자와 인력투입을 보면 2014년 기준으로 22억원, 61명을 투입하는 것으로 나타나 투입이 상대적으로 부족한 것으로 판단된다.

- 기관은 위기관리계획을 수립해 성과중심의 중장기 경영전략을 추구하고 있으며, 사업환경 위기, 자연재해, 리더십 교체, 정부의 국정기조 등 다양한 위협요인을 분석하고 비관적 상황에 대처하기 위한 위기관리계획(BCP)을 수립한 것은 긍정적으로 판단된다. 엔저와 일본 우경화에 따른 일본 관광객 수요 변화에 대응하고 중국관광객 증대에 따른 수용태세 및 관련 서비스 개선노력은 바람직한 것으로 판단된다. 하지만 리더십 교체 등에 대비한 프로그램은 실제 교체상황에서 제대로 발휘되지 못한 것으로 판단된다.

- 대내외 이해관계자들을 가치사슬을 중심으로 내부고객, 정책파트너, 전달파트너, 그리고 최종고객 등으로 정의한 것은 바람직하다. 그러나 이해관계자들이 갖는 수요와 주요 기대사항은 구체성이 부족하여 기관의 전략과제를 공유하는데 한계가 있으며, 사후 평가시 이해관계자의 만족도를 파악하기 어렵다는 문제가 있다. 가치창출자를 임직원, 가족으로 한정하는데, 이를 지역, 학계, 관광객 등 개방혁신(open innovation) 체계로 접근하여 다양한 아이디어를 구할 필요가 있을 것이다. 또한 이해관계자별 요구사항과 문제점(VOC)을 파악한다면 보다 효과적인 소통전략으로 연결될 수 있을 것이다. 예를 들어 조직내부의 위기요인으로 면세점 기능조정 관

련한 문제처럼 명확한 핵심이슈가 정리되면 면세점 공동대책위원회 등과 공동 대응하는 등의 적절한 소통이 가능할 것이다.

- 경영진의 의사소통은 다양한 형태로 이루어져, 관광진흥 확대회의에서 관광규제 개선 및 신규 관광과제를 발표하고, 9개의 공사안건이 적절히 채택된 것은 바람직하다. 마이오피스(My Office) 서비스를 통해 기관의 30개 해외지사를 지자체, 업계 등이 공유, 활용하도록 한 것은 바람직하다고 판단된다. 다만 가치전략 수용도(82.8%), 소통활성화 지수(3.62점), 지자체의 기관 사업 만족도(4.0점) 등의 점수는 전년보다 상승하였지만 절대적인 면에서는 낮은 편이기 때문에 이에 대한 개선이 필요할 것이다.

- 현안과제와 미래과제의 인식 및 해결프로세스를 보면 정부정책, 이해관계자 요구, 내부역량을 기반으로 시의적절성과 역량확보 용이성을 중심으로 우선과제를 도출한 것은 적절한 것으로 판단된다. 현안과제로 숙박객실 해소, 해외여행상품 정보제공 표준안, 중국시장 공략강화 등을 도출하였고, 미래과제로 소외계층 여행기회 확대기반 구축, 창조관광 벤처기업 인큐베이팅, 의료관광 강국진입 등의 최우선 과제가 도출되었다. 창조관광 차원에서 벤처기업을 육성하는 노력은 매우 시의적절하지만, 인력보강이나 외부네트워킹을 통해, 멘토링 등을 확대하고 새로운 일자리 창출에 기여해야 할 것이다. 기관이 대형 광고회사를 이용한 광고를 하는 것도 필요하지만, 중소 광고회사를 쿼터제 형식으로 활용하여 중소 광고회사의 역량을 키우고 판로를 제공하는 역할 등의 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 창조관광 개념을 한국행정학회 등과 협업하여 정립을 시도한 것은 바람직하다고 보이는데, 관광 벤처기업을 발굴하고 글로벌 스타기업으로 육성하기 위해서는 창업 전문가 및 벤처창업학회 등 관련 학회들과 협력해 성장단계별 지원책을 구축하고 지원해 나가는 것이 필요할 것이다. 창조관광 벤처기업 인큐베이팅을 위한 창업 플랫폼(창조관광곳간)이 아직 제대로 온/오프라인상에 구축되지 않았으며, 향후 필요한 전문인력과 재원의 투

자 및 독특한 기관의 비즈니스 모델이 구축될 필요가 있을 것이다.

- 방한 중국관광객이 급증(283만명→432만명)하는 등 외래 관광객 수가 1,217만명을 기록한 것은 긍정적으로 평가된다. 하지만 기관의 전체 매출액이 2012년 3,553억원에서 2013년 3,421억원으로 매출감소(약 132억)와 영업이익 적자(436억)를 기록한 원인을 다각적으로 분석하고 개선방안을 마련해 나가야 할 것이다. 사외이사의 선출권은 기관이 보유하고 있지 않다고 할지라도, 사외이사의 전문성을 지속적으로 활용하는 것은 기관의 책임 하에 이루어져야 할 필요가 있을 것이다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 리더십을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 책임경영

- 사이버 보완시스템에 대한 전년도 지적사항과 관련하여 기관은 사이버 보안관리 조직을 정비하고 정보보안 전문가를 채용하고 사이버 보안 마일리지제도를 도입하여 인센티브에 반영하는 등 사이버 보안시스템 개선을 위해 노력한 것은 긍정적인 것으로 평가된다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 국정원의 공기업 정보보안실태 조사 결과 2012년 대비 2013년에 73.91에서 70.57로 절대 점수가 3.34 하락 하는 등 기관의 사이버 보완시스템의 전체적 개선으로 이어지지 못한 한계를 보여주고 있다. 기관의 경우 일반 국민들의 생활과 밀접한 관계가 많은 정보들을 취급하는 B2C 기관으로 개인정보보호 등에 각별한 관심을 기울여야 하는 바 향후 이 부분을 개선하는데 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 윤리경영과 관련하여 중간관리자인 윤리경영책임자(EMO)를 지정한 부분에 대해 그 역할이 분명하지 않음을 지적한 전년도 지적사항과 관련하여 윤리경영책임자(EMO)의 역할 및 책임 강화로 윤리경영 실천력을 제고하고

자 노력한 것은 긍정적인 것으로 평가된다. 특히 윤리경영 책임자 역할 및 성과지표를 명시한 부분도 기관의 노력으로 인정되며, 다면평가에 청렴도를 포함시킨 부분도 기관이 이 부분을 개선하고자 하는 노력으로 인정된다.

- 내부견제시스템에 대한 지적사항대해 KTO형 e-감사시스템을 활용한 예방감사 기능을 강화한 것은 기관이 내부청렴도를 강화하고 이를 시스템의 개선으로 환류하고자 하는 노력의 일부로 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다.

- 경영공시와 관련하여 기관은 경영의 투명성을 보여주기 위해 홈페이지 상에서 경영과 관련한 자료들을 투명하게 공개함으로써 윤리경영을 하고자 노력한 점이 인정된다. 특히 홈페이지에서의 자료의 접근성을 높이기 위해 다양한 정보들을 가공하여 제시한 점 등은 긍정적으로 평가된다. 특히 경영공시 관리 및 감독과 관련하여 전담부서를 CSR센터로 지정하고, 작성부서의 담당자를 항시 모니터링하는 시스템을 구현한 점은 공시의 적시성 및 정보 생성에 적절한 기관의 조치로 인정된다.

- 경영공시와 관련해서 불공정공시 사항으로 지적되어 위반한 사항이 36건으로 공기업 평균 위반건수를 상회한다. 경영공시와 관련하여 전담부서를 지정하는 등의 노력이 있었으나 이것이 완전한 결과로 이어지는데는 한계가 있었음을 보여주는 결과라 할 수 있다. 한편 정보의 접근성과 관련해서도 홈페이지 관리 등에서 이사회 회의록 등의 자료는 여러 번에 걸쳐 확인이 되도록 설계되어 있어서 자료 접근성에 한계를 보이고 있다. 경영공시의 의의는 투명경영과 관련하여 누구나 자료에 쉽게 접근하여 확인할 수 있도록 소통하겠다는 기관의 의지와 연계된다고 할 수 있는 바, 이에 대한 사용자테스트(usability test) 등을 강화하여 지속적인 개선이 필요할 것으로 판단된다.

- 기관은 정부의 3.0 정책에 따라 정보개방목록을 결정하고 데이터 개방을 추진하고 있다. 기관은 특성상 B2C 기관이라 할 수 있으므로 대국민 서

비스와 관련한 정보개방에 앞서서 정보생성의 다양성에 대해서도 고민할 필요가 있을 것이다. 기관은 이에 정부 3.0 지침에 다라 관광 3.0 전략체계를 수립하고 민간, 수요자의 아이디어와 관광정보, 타 산업이 융복합된 추진체계를 구상하고자 하였다. 특히 TourAPI 등 앱을 활용한 관광정보 서비스를 창출하고자 노력한 부분 등은 기관의 노력으로 인정된다.

- 기관은 효과적인 윤리경영시스템의 운영으로 Clean KTO를 실현하고자 윤리경영 중장기 전략을 수립하였으며, “고담이”라는 KTO 윤리브랜드 강화를 통해 윤리경영을 시스템화하고자 노력한 부분은 기관의 노력으로 인정된다. 또한 생애주기별 윤리교육체계를 확립하기 위해 상황별 맞춤형 교육을 수행하고, 임직원 청렴 마인드 제고를 위해 ‘청렴인’ 선정 등 다양한 행사를 개최한 것도 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다.

- 윤리시스템이 내부견제 및 외부고객들과의 소통으로 환류되는 부분에서는 충분한 성과를 올렸다고 판단하기 어렵다. 자체 모니터링 및 평가에서 청렴 마일리지, 공사 윤리지수 등의 지표에서는 모두 상향조정 되었지만 외부 평가 기제인 국민권익위원회 주관 청렴도와 반부패경쟁력 평가 결과는 모두 하락한 것으로 나타나 윤리경영 로드맵의 실효성을 높이기 위한 추가적 노력이 필요할 것이라고 판단된다.

- 종합청렴도에 있어서 전년도인 2012년에 2등급이었으나 2013년도에는 3등급으로 하락했으며, 외부청렴도, 내부청렴도 모두 전년대비 절대 점수가 하락했으며, 특히 내부청렴도의 경우 전년도 2등급에서 2013년도 3등급으로 동반 하락한 것을 알 수 있다. 또한 정책고객평가에서는 4등급을 받아 30개 공공기관 중 하위에 속하고 있으며 국민권익위원회의 반부패경쟁력 평가도 2012년도 우수에서 2013년도 보통 등급으로 하락하면서 기관의 윤리경영시스템의 성과가 전체적으로 제한적이었다고 할 수 있다.

- 효율적인 내부견제시스템의 운영과 관련하여 기관 감사가치체계와 핵심과제의 개발 및 핵심위험부문 맞춤형 컨설팅 감사를 실시하는 등 윤리경영

시스템을 개선하고자 한 부분은 기관의 노력으로 인정된다. 그러나 여전히 기관이 가지고 있는 면세점, 골프장 운영 등 수익사업들이 존재하기 때문에 내부견제를 통한 체계적인 감시체제의 작동이 필요하다. 따라서 시스템 구축과 실질적인 임직원들의 윤리경영 마인드제고 및 정책고객의 만족도와 내부청렴도 제고로 이어질 수 있는 환류시스템의 체계적 작동에 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 이사회 역할과 비상임이사 활용과 관련해서는 2012년 대비 이사회 개최수가 저조하며 의결 안건 역시 전년 대비 2건이 감소한 것을 확인할 수 있다. 비상임이사의 이사회 참석률이 전년 대비 저조할 뿐만 아니라 비상임이사 이사회발언 비중은 58.44%로 역시 전년도에 비해 하락한 것을 보여주고 있다. 대내외적 환경에 따라 비상임이사가 사퇴하고 새로운 비상임이사의 선임이 늦어지는 등의 요인이 발생했다는 부분은 인정되지만, 그럼에도 불구하고 기관이 처한 외부환경 요인을 극복하고 비상임이사의 전문성을 활용한 경영활동이 필요하다고 판단된다. 경영전반의 쇄신을 위해서 비상임이사의 활용과 관련한 구체적인 시스템 구축 마련에 노력을 기울여야 할 것이다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 책임경영을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

3. 국민평가

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
고객만족도×0.9 +국민체감도×0.1	목표부여	100	94.297	94.297	5	4.715

나. 평가내용

- 정부 ‘공기업 고객만족도 조사결과’의 고객만족도 및 국민체감도로서 실적

치는 각각 93.202점, 54.436점이며, 산식에 따라 산출한 평점은 94.297%을 기록, 득점 4.715점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 고객 지향형 기업문화 조성을 목표로, KTO-IEP 모델을 개발하여 내부고객만족을 통한 외부고객만족을 위해 체계적인 사업전개를 위해 노력하였다. 소통과 협업을 통한 전사적인 공감경영활동을 전개하였고, 해피프로포즈, 마니또 등 새로운 가족친화경영 컨텐츠 보급과 확산으로 내부고객의 만족도 향상에 주력하였다.

- 민간기업과의 협업을 통한 필리핀/인도네시아 해외사회공헌활동 전개, 정전50주년기념 적군/국군 묘지 사회봉사활동 등 현 트렌드를 반영한 KTO형 사회공헌활동 강화를 통해 국내외 국가브랜드와 공사 이미지 제고에 기여하였다.

- 이러한 제반노력을 바탕으로 고객만족도 점수는 7년 연속 최고등급을 달성하는 성과를 거두었다.

라. 추세분석

- 국민체감도 항목은 2011년 56.300점, 2012년 55.964점, 2013년 54.436점을, 고객만족도는 2011년 95.229점, 2012년 94.289점, 2013년 93.202점을 기록하는 등 3년 연속 우수한 성적을 거두고 있다.

4. 사회적 기여

(1) 사회공헌

- 기관은 사회공헌지표와 관련된 전년도 경영평가단의 권고에 따라 면세점 내 중소기업 수수료를 인하하고 면세점 협력 중소기업동반성장 협의회를 신설하는 등 중소기업에 대한 지원의 내실화를 기하는 노력을 기울인 것

으로 평가된다. 또한 고객 대상별, 시장별로 '코리아 스테이' '굿스테이' '한옥스테이' 등 숙박인증 브랜드의 홍보를 강화하여 이들에 대한 인지도를 제고하였으며, 이를 통해 해당 숙박업소의 매출 증대에 기여하고 있는 것으로 판단된다.

- 기관은 기존의 관광개발 투자를 통한 일자리 창출에서 창조경제기반 관광사업을 통한 일자리 창출로 방향을 전환하였으며, 창조관광사업 발굴과 대안숙박시설 육성을 통해 새로운 일자리 창출 효과를 거두고 있는 것으로 평가된다. 특히 한옥, 도시 주택 등 보유주택을 활용한 신규 숙박사업자를 양성하는 한옥스테이, 코리아스테이 사업 등은 일자리 창출에 기여하고 숙박 인프라 확충을 통해 외래객들의 객실부족을 해소했다는 점에서 높이 평가된다. 하지만 창조관광의 개념이 다소 모호한 측면이 있으며, 창조관광사업의 발굴이 전적으로 공모전에 의존하고 있는 점이 아쉬운 점이다. 공모전과 함께, 기관이 보유한 경험과 인적자원의 역량을 기반으로 기관이 주도하여 '창조관광 사업'을 적극적으로 개발하고 육성하는 활동을 제고할 필요가 있을 것이다.

- 기관은 지역의 대학이 중심이 되고 지역주민이 참여하는 공정여행을 상품화 하는 사업을 시행하여 지역주민들의 일자리 창출에 기여하는 실적을 올리고 있다. 공정여행은 단순히 해설사 등을 양성하여 일자리 창출에 기여하는 프로그램이라기보다는, 여행과 지역발전 등을 결합하는 의미 있는 프로그램인 만큼 보다 전략적이고 체계적인 접근을 통해 이를 전국적으로 확대하는 것을 고려할 필요가 있으며, 앞으로 기관의 대표적인 국내관광 프로그램의 하나로 발전시켜 나가는 것도 가능할 것으로 판단된다.

- 기관은 '관광 화수분'(化受分)을 핵심가치로 하여 중소기업 및 유관기관 등과의 상생협력 전략을 수립하고 있다. 또한 이를 실천하기 위한 전담조직인 창조관광TF 및 전략사업센터 주관으로 관광업계협의회, 유관기관협의회 등과 다양한 협력체계를 구축하고 있는 것으로 평가된다. 또한 이들 협의체를 통해 중소협력업체의 애로사항 등 이들의 요구사항을 정확히 파

악하여 수요에 부응하기 위한 노력을 기울임으로써 상생협력의 선순환 구조를 확립하고 있다. 구체적으로 상생경영협의회, 국내관광마케팅 위원회, KOREA MICE Alliance, 의료관광협의회 등의 핵심 요구사항을 파악하여, 공정거래활동, 법제도 개선, 판로지원 및 공동마케팅 활동 등을 통해 상생협력의 성과를 거두고 있는 것으로 평가된다. 다만 '化受分'의 化는 조화를 뜻하는 和로 수정하는 것이 적절할 것으로 판단된다.

- 기관은 관광업계의 공정관행을 정착시키기 위하여 해외여행상품 정보제공 표준안을 도입, 해외여행관련 소비자 권익보호에 기여하였다. 또한 장애인들의 관광제약요인 및 수요를 조사하고 장애인들의 관광환경 실태를 조사·분석하여 '무장애 관광환경' 조성을 위한 로드맵을 작성하였다. 이 사업들은 해외여행 상품의 공정성을 제고하고, 사회적 약자들의 권익을 보호하는 우수한 프로그램으로서, 기관의 공익적 특성을 잘 반영한 프로그램으로 평가된다. 앞으로 이와 같이 공익증진에 기여할 수 있는 창의적인 프로그램들을 개발하는 데에 보다 적극적인 노력을 기울인다면 기관에 대한 사회적 신뢰를 형성하는데 크게 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다.

- 기관은 사회적 책임실천을 위해, 관광안전망 구축, 지역관광 활성화, 네트워크 구축 등 3대 전략을 수립하였으며 이를 달성하기 위한 8대 실천과제를 선정하여 추진하였다. 또한 사회공헌추진위원회, CSR 센터 등 추진조직을 보강하였으며 외부기관이 참여하는 복지협의체와의 협력을 통해 과제발굴, 모니터링, 환류 등 사회공헌활동 성과를 제고하기 위한 노력을 체계적으로 전개하고 있는 것으로 평가된다. 특히 외래 관광객들의 관광안전을 제고하기 위해 관광경찰제도의 도입을 실현하여 관광안전망 구축에 기여한 점은 높이 평가되며, 전통시장 체험상품화, 농촌체험마을 활성화, 착한가격업소 홍보 등의 프로그램도 지역관광 활성화에 기여하고 있는 것으로 판단된다. 다만 직원 1인당 봉사활동 시간은 전년도에 비해 증가한 11.2 시간으로 나타났지만 이는 다른 기관에 비해 상대적으로 낮은 편이므로 이를 제고할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 사회공헌을 위한 기관의 노력을 "B°"로 평가한다.

(2) 정부권장정책

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부권장정책	목표부여	100	87.580	87.580	5	4.379

나. 평가내용

- 법령상 의무권장사항 및 주요 국가정책사업 등의 정부권장정책 이행실적을 평가하는 지표로서, 평점 87.600%를 달성하였다.

다. 항목별 원인분석

지표명	평가방법	가중치	부처평가결과(%)	득점
① 청년 미취업자 고용실적	목표부여	0.50	95.326	0.477
② 상용형시간제 근무 실적	〃	0.60	85.324	0.512
③ 장애인 의무 고용	〃	0.30	70.000	0.210
④ 국가유공자 우선채용	〃	0.50	100.000	0.500
⑤ 중소기업제품 등 우선구매				
- 중소기업제품	〃	1.00	71.210	0.712
- 기술개발제품	〃	0.20	47.680	0.095
- 여성기업제품	〃	0.20	96.320	0.193
- 사회적기업 생산품 및 서비스	〃	0.20	90.000	0.180
- 중증장애인 생산품	〃	0.30	100.000	0.300
- 국가유공자 자활용사촌 생산품	〃	0.30	100.000	0.300
- 녹색제품	〃	0.20	100.000	0.200
⑥ 전통시장 온누리 상품권 구매	〃	0.50	100.000	0.500
⑦ 에너지이용 합리화 (LED조명 보급 포함)	〃	0.20	100.000	0.200
합 계		**5.00**	**87.580**	**4.379**

- 2013년 국가유공자 우선채용, 중증장애인 생산품 구매, 국가유공자 자활용 사촌 생산품 구매, 녹색제품 구매, 전통시장 온누리 상품권 구매, 에너지 이용 합리화 지표는 권장목표치를 상회하는 실적을 거두는 등 정부정책에 부응하였다.

- 장애인 의무고용(70%), 중소기업제품 구매(71.2%), 기술개발제품 구매(47.7%) 실적은 상대적으로 저조하여 이 항목에 대한 관심과 노력이 필요하다.

라. 추세분석

- 청년 미취업자 고용실적은 34.6%, 장애인 의무고용은 40%, 사회적기업 생산품 및 서비스 구매 실적은 12.7% 상승하였으나, 상용형시간제 근무 실적은 14.5%, 중소기업제품 구매 실적은 28.8%, 기술개발제품 구매 실적은 22.3% 하락하였다.

Ⅱ 경영효율

1. 업무효율

㉮ 노동생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
부가가치/평균인원	목표부여(편차)	최고 : 492백만원 최저 : 181백만원	301백만원	50.784	3	1.524

나. 평가내용

- 기관의 경영활동에 투입된 평균인원 대비 산출된 부가가치를 평가하는 지표로서 최고목표는 전년실적+직전3개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전3개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 상향지표로서 최고목표인 492백만원에 미달하는 301백만원의 실적으로 평점 50.784%를 기록, 득점 1.524점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 전년(2012년) 자회사 매각 효과의 영향으로 부가가치는 전년대비 23.7%(856억) 감소하였다.

- 평균인원은 2012년 929.9명에서 2013년 916.0명으로 1.5% 감소하였다.

라. 추세분석

- 최근 3년간 노동생산성은 선진화 추진에 따른 자회사 매각 이슈에 따라 2011년 248백만원, 2012년 388백만원, 2013년 301백만원으로 변화하였다. 2012년에는 경북관광개발공사 처분이익이 발생함에 따라 평년 대비 실적치가 두드러지게 증가하였으나 2013년에는 상대적으로 이익이 감소, 부가가치가 전년대비 23.7% 하락하여 노동생산성은 전년대비 22.58%가 감소하였다.

㉯ 자본생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
부가가치/총자산	목표부여(편차)	최고 : 0.516 최저 : 0.190	0.302	47.468	3	1.424

나. 평가내용

- 기관의 경영활동에 투입된 총자산 대비 산출된 부가가치를 평가하는 지표로서 최고목표는 전년실적+직전3개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전3개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 상향지표로서 최고목표인 0.516에 미달하는 0.302의 실적으로 평점 47.468%를 기록, 득점 1.424점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2012년 자회사 매각 효과의 영향으로 부가가치는 전년대비 23.7%(856억) 감소하였다.

- 평균총자산은 2012년 886,641백만원에서 2013년 912,188백만원으로 28.8% 증가하였다.

라. 추세분석

- 최근 3년간 자본생산성은 2011년 0.251, 2012년 0.407, 2013년 0.302이며, 2013년 실적은 전년대비 25.8% 감소하였다.

2. 조직 및 인적자원관리

- 기관은 전년도 지적에 맞춰 해외마케팅 부문 인력을 보강하고 해외지사 현지직원을 증원하였으나, 본부 명칭 개선, 본부장 및 실처장의 자율 책임 경영체제 구축 등의 요구에 대한 대응은 대안을 수립·제시하는 수준에 그쳤다. 부족역량에 대한 우선 교육, 교육-현업 연계성 강화 필요 지적에 대해 일련의 개선조치를 취하였으나, 직무교육과 역량교육의 명확한 구분 필요성 지적에 대해서는 별도의 유의미한 조치는 부재했던 것으로 판단된다. 유연근무제 활성화가 필요하다는 지적에 대해서는 관련 제도를 연구하는 등의 노력을 전개하였으나, 실질적 개선을 이루지는 못하였다. 경영

효율화 지적과 관련하여 기관은 초과현원 해소율 제고의 성과를 거두었으나 면세사업, 관광단지 등 주요 과제는 여전히 미완인 것으로 확인되었다. 기관은 출자회사 사회공헌 관련 지적에 대응하여 실질적 봉사활동 분야 예산 증액 등 적절한 조치를 취한 것으로 판단된다.

- 기관은 부서 간 협업 활성화 노력과 그 성과가 인정된다. 기관은 시급성이 높은 현안에 대해 '조직·인사제도 개선위원회', '여름철 국내관광 캠페인 TF', '스마트관광 활성화 TF' 등 다양한 임시조직(TF)을 운영하였으며, 부서간 협업을 장려하여 '관광진흥개발기금 정산 통합시스템 개발' 등 가시적 성과를 창출하였음이 확인되었다. 한편 기관은 긴급한 사안을 중심으로 국내관광 수행조직 업무분장 조정, 해외지사 주재원 인력 조정, 현지직원 증원 등 부분적 조직개편을 실행하였으나, 기관의 중장기적 전략을 체계적으로 지원하는 수준의 조직개편은 부재하였던 것으로 판단된다.

- 기관은 2013년 경영활동을 수행하는데 있어 조직 및 인적자원관리 활동의 적시성이 저하된 것으로 확인되었다. 기관은 전사적 위기대응 전담기구인 '창조관광 TF' 운영을 통해 기관의 중장기적 발전을 위한 조직개편안 도출하였으나 경영진의 의사결정 지연 등으로 인해 개편안의 적기 실행이 불발된 것으로 판단된다. 아울러 '직무 및 역량 중심의 인적자원관리 기반 구축', '이동·배치 합리화', '승진·평가·교육 제도 개선', '휴가제도 개선' 등 인사제도 개선을 위한 다양한 과제를 도출하였으나 적기에 실행하지 못하였음이 확인되었다. 기관은 2012년에 이어 2013년에도 매우 낮은 수준의 조직만족도(3.16/5)를 기록하였는바, 이는 조직 및 인적자원관리에 관련된 과제들을 적기에 실행하지 못한 상황과 관련이 있는 것으로 판단된다.

- 기관은 2013년을 포함한 최근 6년간 교육만족도를 지속적으로 상승시키는데 성공하였지만, 당초 제시한 목표치(4.0)에는 미달하는 실적(3.94)을 거둔 것으로 확인되었다. 한편 기관은 과정별 교육만족도와 전반적 교육만족도 간에 상당한 차이가 존재하는 사실에 주목할 필요가 있는 것으로 판단된다. 개별 과정에 대한 교육만족도는 높으나 전반적 교육만족도는 낮

다는 사실은 기관이 교육수요자인 조직구성원들의 수요를 체계적으로 파악·분석하여 교육과정에 적절히 반영하지 못했거나, 교육예산의 지속적 감소로 인해 충분한 교육이 제공되지 못했을 가능성 등 교육프로그램의 운영에 있어서 개선의 여지가 있음을 시사한다. 따라서 기관은 교육만족도 측정 결과를 다양한 각도에서 분석하여 그 결과를 교육과정의 개선에 환류하여 활용해야 할 것으로 판단된다.

- 기관은 '인사제도 홍보'를 2013년 인적자원관리의 주요과제로 추진하면서 '인사제도 인지도'를 성과지표로 설정·관리하였다. 그러나 이러한 과제 선정 및 성과지표 설정은 기관이 당면한 인사제도 혁신의 필요성과 시급성을 고려할 때 다소 아쉬움이 남는다. 또한 이처럼 소극적 성격의 과제를 추진했음에도 불구하고 당초 설정한 목표치에 크게 미달하는 실적('인사제도 인지도' 목표: 4.0, 실적: 3.56)을 거둔 점, 그리고 2013년 인력증원 무산으로 인해 2014년 신규인력 유입이 불가해진 점 등은 기관의 인적자원관리 체계의 효과성을 재점검할 필요성을 제기한다. 한편 기관은 성과중심의 인사관리를 위해 보다 적극적인 노력이 필요한 것으로 판단된다. 현재 2급까지만 제한적으로 적용되고 있는 개인업적평가를 확대 실시하고, 저성과자관리제도 운영을 내실화하는 방안을 고민할 필요가 있다. 특히 후자의 경우 저성과자를 위한 별도의 교육훈련이 부재하고, 저성과자의 선발에 있어서 '역량평가' 결과만을 활용하고 업무실적은 고려하고 있지 않은 점 등은 개선이 시급한 것으로 판단된다.

- 기관은 핵심인재 관리를 위한 기관 차원의 체계를 갖추고 있는 것으로 파악되었으나, 핵심인재(인력)에 대한 정의가 다소 불명확하며, 핵심인재(인력)의 선발에 있어 성과와 역량의 양대 요소 중 역량만을 고려하고 있는 등 개선의 여지가 상당한 것으로 확인되었다. 아울러 '핵심역량'이 아닌 역량을 선발기준으로 활용하는 등 핵심인재(인력)의 육성·관리와 핵심사업 및 중장기전략 간 연계성이 취약한 것으로 판단된다. 기관은 향후 핵심인력에 대한 보다 명확한 정의, 핵심인재 선발 기준의 정비, 핵심인재-핵심업무-핵심역량 간 연계성 강화 등 일련의 개선노력을 전개할 필요가 있다.

- 기관은 전사적 전략과 연계하여 전년 대비 크게 늘어난 8명의 지역인재를 채용하는 등 사회형평적 채용을 위한 노력을 전개하였다. 기관은 3년 연속으로 전체 채용인원의 절반 이상을 여성인재로 충원하였는 바, 이는 관리직급 여성수와 비율이 상대적으로 높은 기관의 현실을 고려할 때 향후 양성평등 인사관리를 보다 조속히 실현하기 위한 환경을 조성하는 데 기여한 것으로 판단된다. 그러나 고졸인력 채용실적은 1명에 불과해 보다 적극적인 고졸 적합업무 발굴 등 추가적 노력이 요구된다. 한편 기관은 유연근무제 활성화에 있어 전년대비 실적이 개선되었으나, 유연근무제 활용이 시차출퇴근형에 경도되어 있다는 점에서 다양화를 위한 추가적 노력이 필요한 것으로 판단된다.

- 기관에는 다수의 미완 경영효율화 과제(면세사업, 관광단지, 초과현원)가 존재함이 확인되었다. 기관은 이러한 미완과제를 해결하기 위해 지속적인 노력을 경주하고 있지만, 초과현원율 감소를 제외하고는 가시적 성과가 부재한 것으로 나타나 이에 대한 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 한편 기관은 복리후생제도 개선, 퇴직예정자 활용 등의 자체 경영효율화 과제를 발굴·추진한 것으로 확인되었으나, 생산성 증대와 비용절감을 위한 경영혁신 등 보다 적극적이고 도전적인 성격의 과제를 발굴하여 실천하는 노력이 요구된다. 한편 기관은 채용비리 발생, '보수 및 성과관리 중점관리 기관' 선정 등 자회사 관련 문제에 대해 비교적 빠른 조치를 취한 점은 인정되나, 자회사에 대한 보다 효과적인 관리·감독이 필요한 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 조직 및 인적자원관리를 위한 기관의 노력을 "D^{+}"로 평가한다.

3. 재무예산관리 및 성과

(1) 재무예산관리

- 기관은 관광단지 매각을 위한 지속적 노력 및 관광진흥기금의 탄력적 집행을 위한 개선이 필요하다는 전년도 지적에 대해 중문관광단지, 오시아노 관광단지, 내장산리조트의 투자설명회를 지속적으로 실시하고 유휴부지를 임대로 활용하는 노력과 함께 관광단지 조기 매각을 위한 적정가격(조성원가 이상 감정가격 이하) 매각을 위한 관광진흥법 개정을 추진하였다. 이와 함께 기금관리 종합매뉴얼을 신규제작하여 지원교육을 강화하고, 기금정산 통합지원 프로그램을 신규 개발하는 노력을 하였다. 예산확보율 및 ROA를 대체할 성과지표 개발 필요에 대한 지적에 대하여 예산확보율은 재정자립도, ROA는 예산집행률로 추진전략별 지표를 선정해서 성과지표 개선 노력을 하였다. 성과주의 예산제도 도입 필요에 대한 전년도 지적에 대해서는 사업부문 선정 및 평가지표 설정 등을 통해 체계적 절차를 통한 도입 체계를 추진하는 노력을 하였다. 이러한 기관의 노력은 긍정적으로 평가된다.

- 기관은 관광을 통한 국민행복실현, 창조적 관광산업 생태계 구축, 고부가 마케팅을 통한 한국관광 품격제고, 지속가능 경영체계 고도화라는 4대 전략목표를 기반으로 해서 대내외 재무환경 분석, 주요 재무이슈 분석, 경영전략 연계, 재무계획 수립으로 이어지는 중장기 재무계획을 수립하고 재정자립도, 신용등급, 부채비율, 당좌비율 등의 지표를 기준으로 중장기 재무 목표 수립 및 이행을 위한 긍정적인 노력을 하였다. 하지만 전략적 재원배분을 통한 중장기 경영전략 실행력 강화 방안을 위한 투자계획 수립 시 4개 재무지표를 활용해서 투자계획과 재무지표가 연계되도록 할 필요가 있으며, 관광진흥기금 관리와 중장기 재무계획과 재무목표를 달성하기 위한 재무관리가 별도로 이행된다는 점은 재무목표 달성의 효율성과 계획성의 제고를 위해 기관의 추가적인 개선 및 보완 노력이 필요한 것으로 판단된다.

- 기관은 주요 현안을 고려한 합리적인 재무목표 설정을 위해서 주요 재무지표 추세분석을 통한 중장기 대응방향을 도출하고 이와 함께 관리지표별로 대응방향을 설정했다. 이를 기반으로 기관의 중장기 재무목표를 수립하고 비관안에 대응하는 잠재위험별 실행계획을 통한 경영목표 달성 능력 제고를 위한 노력은 긍정적으로 판단된다. 그러나 시나리오상의 세 가지 잠재위험요소인 지방이전 비용 상승, 유동성 악화, 관광단지 매각 지연 등을 계량화하여 반영할 필요가 있으며, 재무지표와 연계된 합리적 시나리오 구축을 위해 시나리오의 전제와 가정을 보완하여 보다 현실적인 시나리오 설정을 위한 기관의 노력이 필요하다고 판단된다.

- 기관은 관리지표에 상응하는 재무목표 달성노력의 결과를 단기 재무계획의 연동에 반영하는 체계를 구축하고자 재정자립도 지표에 신규 모니터링 체계 및 주기를 마련하고 부채비율 지표에 대해서는 재무전략위원회를 분기별로 개최하여 모니터링하고, 예산운용은 집행과 편성으로 나누어 분기별로는 예산분석을, 연간으로는 예산편성 심의위원회를 개최하고 신용등급은 연중 모니터링하는 체계를 구축하였다. 이와 함께 모니터링 결과에 따른 면세사업 수입 강화, 부채비율 최저수준 유지, 예산운용 등에 대한 대응활동과 피드백 활동을 강화하고 재무계획 수립, 재무예산 관리가 평가 및 환류 되는 피드백 체계를 구축하여 재무건전성 강화를 위한 긍정적 노력을 하였다. 하지만 피드백 체계에 재무관리 지표를 성장성, 안정성, 수익성, 활동성 등으로 구분하여 이에 따른 시나리오를 수립하여 중장기 재무예산계획의 수립과 이행을 위한 시나리오별 대응 방안을 수립하여 경영환경 변화에 대응하는 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다.

- 기관은 대내외 환경분석에 따른 미래 위험 예측, 중점관리 핵심위험지표(KRI)별 중장기 모니터링을 통해서 재무위험관리 체계의 고도화를 추진하고, 재무전략위원회 활동을 통해서 재무위험 대응 콘트롤 타워의 기능을 보완했다. 또한 기관은 재무리스크 관리지표의 자동산출 시스템 구축으로 오류방지 및 업무 효율화 제고를 위한 노력을 하였다. 이런 기관의 노력은 긍정적으로 평가된다. 그러나 전사적 위험관리시스템과 재무위험관리

시스템의 구체적인 연계에 의한 체계적인 위험관리 시스템을 구축할 필요가 있다고 판단되며, 재무위험관리를 중장기 재무계획 이행노력과 연계하여 시나리오 활용을 통한 구체적인 위험대응방안 수립과 위험대응관리의 효율성을 제고 시키는 기관의 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다.

- 기관은 원가절감 노력 및 예산집행 투명성 제고를 위해서 경상경비 및 자본예산 통제 프로세스를 지속적으로 운영하고 있고, 중문골프장 운영방식 변경으로 지방세 7.2억원을 절감하고 과세부당성에 대한 문제제기로 법인세 22억원을 절감했다. 또한 기관은 2013년 경상경비 절감실적 102억원, 자본예산 절감실적 28억 원을 달성하였다. 기관의 이러한 전사적 예산절감 노력은 긍정적으로 평가된다. 또한 2012년도 경상경비 절감액 182억원은 2013년 경상경비 예산 편성에 실질적으로 적용되어 경상경비 예산은 2012년 994억원에서 2013년 807억원으로 감액 편성하는 합리적 예산 편성을 위한 기관의 노력은 긍정적으로 판단된다. 그러나 자체 예산편성 심의 강화를 위하여 외부전문가 참여 확대로 예산 편성·심의 및 집행과 관련한 전문성과 투명성을 제고하는 등의 기관의 추가적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.

- 기관은 예산 집행의 투명성 및 효율성 제고 노력 달성을 위해서 클린카드 사용의 지침을 엄격하게 강화하고 금전사고 사전예방을 위한 국내지사의 자금관리를 강화하는 등의 노력과 함께 기금예산 운용의 탄력성 제고를 위한 제도 활용, 프로그램 개발 등의 노력을 하였다. 하지만 이런 노력에도 불구하고 2013년 한 해 동안 기관은 113건의 법인카드 환입조치로 610만원의 금액을 환수 하였다. 업무 추진비 집행의 투명성 강화를 위한 클린카드 사용지침 강화와 교육을 통해서 환입조치실적을 개선할 필요가 있으며 클린카드의 투명한 사용을 금융기관과 협력하여 제도화하는 노력을 할 필요가 있다고 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 재무예산관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 재무예산성과

㉮ 총자산회전율

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
매출액/총자산	목표부여 (편차)	최고 : 0.389 최저 : 0.312	0.342	50.887	2	1.018

나. 평가내용

- 기관의 경영활동에 투입된 총자산 대비 산출된 매출액을 평가하는 지표로서 최고목표는 전년실적+직전3개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전3개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.
- 상향지표로서 최고목표인 0.389에 미달하는 0.342의 실적으로 평점 50.887%를 기록, 득점 1.018점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 평균총자산은 2012년 8,866억원에서 2013년 9,122억원으로 2.9% 증가하였고, 관광기금수익(매출액)이 전년대비 9.3%(122억원) 증가하였으나 면세매출은 전년대비 11.8% (226억원) 감소하였다.
- 총자산회전율은 2011년 0.354, 2012년 0.364, 2013년 0.342로, 2013년 실적은 전년대비 5.9% 감소하였다.

㉯ 부채비율

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
부채/자기자본	목표부여 (편차)	최고 : 0.258 최저 : 0.378	0.246	100.000	4	4.000

나. 평가내용

- 기관이 보유한 자본구성의 안정성 개선실적을 평가하는 지표로서 최고목표는 전년실적-직전3개년 표준편차, 최저목표는 전년실적+(2×직전3개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 하향지표로서 최고목표인 0.258을 상회하는 0.246의 실적으로 평점 100.000%를 기록, 득점 4.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 법인세 비용 감소로 인한 법인세부채 감소(전년대비 378억) 등으로 총부채는 전년대비 15.6%(357억) 감소하였으며, 2012년도 자회사 매각에 따른 추가 처분이익 발생으로 자기자본은 전년대비 2.1%(163억) 증가하였다.

라. 추세분석

- 부채비율은 2011년 0.321, 2012년 0.298, 2013년 0.246으로, 2013년 실적은 전년대비 17.4% 감소하였다.

(3) 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
관리업무비/매출액	목표부여(편차)	최고 : 0.107 최저 : 0.114	0.118	20.000	2	0.400

나. 평가내용

- 매출액 대비 기관의 경영활동에 투입된 관리업무비를 평가하는 지표로서 최고목표는 전년실적-직전3개년 표준편차, 최저목표는 전년실적+(2×직전3개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 하향지표로서 최고목표인 0.107에 미달하는 0.118의 실적으로 평점 20.000%를

기록, 득점 0.400점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 관광기금수익(매출액)이 전년대비 9.3%(122억원) 증가하였으나 면세매출은 전년대비 11.8% (226억원) 감소하여 전체 매출액이 전년대비3.2%(104억) 감소하였다.

라. 추세분석

- 계량관리업무비는 2011년 0.111, 2012년 0.109, 2013년 0.118으로, 2013년 실적은 전년대비 7.6% 증가하였다.

4. 보수 및 성과관리

(1) 보수 및 성과관리

- 기관은 사용자별 기관 포털 사이트에 개인별 고유지표 및 경영목표 지표 등이 구현 가능하도록 개선하라는 지적사항에 대해서 포털 사이트에서 관련 성과지표의 구현이 가능하도록 하였고, 성과관리부서에 대한 평가 필요라는 지적사항에 대해서도 하향평가(내부경영평가위원회)와 상향평가(직원만족도)를 합한 성과관리부서에 대한 평가지표를 신설하는 등의 개선 실적을 보여주고 있다. 그런데, 전 직원 개인 MBO 제도 도입 필요에 대해서는 전 직원 개인평가 도입을 위한 공감대 형성 노력 전개, 전 직원 개인평가제도 설계완료 단계에 그치고 실제로는 전 직원 대상 개인 MBO 제도가 집행되지는 않아 향후 관련 분야에 대한 지속적 개선노력이 요구된다.

- 조직 성과관리체계의 적정성과 관련하여 장·단기 성과지표들과 전략이 체계적으로 연계되어 있고, 타 기관에 흩어져 있는 관광 관련 사업을 기관 사업과 매칭시켜 대내·외 협력을 유도하는 화수분 협업지표를 도입하였으

며, 중장기 미래지표 유도를 위한 실 단위 지표를 신설하였고, 직원들에게 평가의 공정성 저해요인으로 인식되어 있는 본부장 하향평가 지표를 폐지하였으며, 성과관리에 대한 외부 이해관계자 설명회를 통한 지표반영 등 조직평가지표체계의 적정성 유지를 위해 적절한 개선 노력을 기울였다고 판단된다. 그런데, 지표유형별 변화와 관련하여 2012년도에 투입지표 비율 0, 과정지표 비율 10.9%, 산출지표 비율 51.2%, 결과지표 비율 38.0%이었으나, 2013년도에는 투입지표 비율 0, 과정지표 비율 4.1%, 산출지표 비율 73.5%, 결과지표 비율 22.4%로 산출지표 비율이 지나치게 높아 산출지표와 결과지표 간에 적정한 균형을 맞추기 위해 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

- 개인 성과관리체계의 적정성과 관련하여 실-부서-개인 평가 점수간의 가중치를 조정하고, 지표검증단계에서 전략연계성 항목의 비중을 20%에서 30%로 확대하여 조직평가와 개인평가의 연계성을 강화하고, 자율적인 지표수립 및 목표설정을 통해 하향식(Top-Down) 방식과 상향식(Bottom-Up) 방식을 적절히 조화시키기 위한 기관의 노력이 인정된다. 그런데, 성과관리에 대한 만족도 조사결과, 항목별로 전년도 점수보다 상승하였으나, 평가자의 전문성(3.45점), 평가제도만족도(3.61점), 평가결과신뢰도(3.66점), 이의신청제도운영(3.59점), 평과결과피드백(3.64점) 부분의 절대적인 점수가 낮아, 향후 관련 부분에 대한 지속적 개선노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.

- 성과평가방법의 적정성 제고와 관련하여 평가의 전문성 강화를 위해 외부위원들의 기관업무에 대한 낮은 이해도를 개선하기 위해서 평가매뉴얼을 제작 배포하고, 사전워크숍 시간을 1시간에서 2시간으로 확대한 것은 개선노력으로 충분하지 않다고 판단되며, 선입견 및 평가오류 최소화를 위해 평가위원 수를 4명에서 6명으로 확대한 것도 다른 기관에 비하면 충분한 조치라고 생각되지 않으므로, 평가의 전문성 강화를 위해서 지속적인 개선책 마련이 필요하다고 판단된다.

- 성과연봉제 도입 및 운영의 적정성과 관련하여 성과연봉제는 2급 이상에만 적용하고 있고, 3급 이하에는 아직 전면 적용되지 않고 있으며, 성과연봉 비중이 2013년 22.80%로 여전히 정부의 권장 비율에 미달하고 있고, 전체연봉 차등 폭도 2013년 24.2%에 머물러 있어 전사적 연봉제가 되기 위한 지속적 개선노력이 필요하다고 판단된다. 한편, 직무급은 간부직에만 4등급제로 도입되었으나 최근 2년 동안 그 비중이 1.2% 머물러 있어 직무평가 확대를 통한 실질적 직무급으로 발전을 위해서 지속적인 개선책 마련이 요구된다.

- 보수체계 단순화와 관련하여 1~2급 간부는 기본연봉(75.2%), 직무급(1.2%), 성과급(22.8%), 수당(0.8%)으로 구성되었으나, 3급 이하 일반직원은 기본연봉(79.2%), 성과급(19.7%), 수당(1.1%)으로 구성되었으며, 기관전체의 인건비 전체총액 대비 급여성 복리후생비 비율이 2013년도에 6.2%이고, 비급여성 복리후생비 비율이 0.6%여서 정부의 보수체계 단순화에 시책에 적극적으로 부합하지 못하고 있다고 판단된다. 한편, 복리후생제도의 합리적 운영과 관련하여 기관은 유가족 채용의 경우 순직자녀 채용 가능, 퇴직금의 경우 순직시 가산금 5개월분 지급, 보육비 및 학자금의 경우 중고생 학자금 한도 미설정, 건강검진과 의료비의 경우 건강검진에 배우자 포함, 경조금의 경우 공무원 수준 소폭 상회, 휴가 및 휴직의 경우 공무원 수준 소폭 상회로 나타나서 향후 관련 부분에 대한 지속적인 개선책 마련이 요구된다.

- 성과관리를 종합적으로 보면, 전 직원 대상 개인 MBO제도를 실시할 수 있도록 개선조치가 요구되며, 산출지표와 결과지표간 적정 균형을 맞출 필요가 있다고 판단된다. 보수관리를 종합적으로 보면, 성과연봉제 적용대상 확대, 직무평가를 통한 실질적 직무급으로의 전환 및 직무급제 확대가 필요하며, 수당비율의 지속적 감축, 정부지침을 준수하는 합리적인 수준의 복리후생제도 운영을 위한 개선이 필요하다고 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 성과관리를 위한 기관의 노력을 “D^{+}”로 평가한다.

(2) 총인건비 인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부예산 편성지침 준수여부	목표부여	2.8%	2.627%	100.000	3	3.000

나. 평가내용

- 기관의 정부 예산편성지침에 부응하기 위한 노력을 평가하기 위한 지표로서 2.8% 인상률을 준수하여 평점 100.000%를 기록, 득점 3.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2013년도 총인건비 인상률은 2.627%로 정부예산편성지침상의 인상률(2.8%)을 준수하였다.

라. 추세분석

- 2007년 이후 정부예산편성지침상의 인건비 인상률을 준수하여 7개년 연속 평점 100.000%를 달성하였다.

5. 노사관리

① 노사관계의 합리성 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 전년도 지적사항에 따라 대내외 환경변화에 대응하여 노동환경, 정부정책, 사회여론 등 외부환경 분석과 리더십, 위기요인, 조직문화 등 내부환경 분석을 통하여 3대 노사관계 전략방향을 설정하고 노사공동 창조관광TF를 구성하여 비전 및 전략 재설계를 노사가 함께 진행함으로써 구성원들의 수용성을 제고하였으며, 이러한 방법으로 4대 전략목표, 8대

전략과제, 16대 세부추진과제를 재설정하여 중장기 로드맵을 구체화한 것은 바람직한 것으로 평가된다. 또한 창조관광TF를 통하여 지방이전관련 사안 등 현안사항에 대하여 노사가 함께 고민하며 결정하는 것은 긍정적으로 평가된다.

- 그러나, 4대 전략목표와 8대 전략과제, 이에 따른 16대 세부추진과제의 내용이 상호간 연관성이 다소 미흡한 것으로 판단되는 바, 구체적인 연관성을 검증하기 위한 노력이 보다 더 필요할 것으로 판단되며 이에 따른 성과지표의 적정성 부분도 재검토가 요청된다. 또한 중장기 로드맵을 설정하였으나 단기·중기의 추진계획에 그치고 있어 중장기 로드맵이라고 하기에 다소 부족한 것으로 판단되어 제고할 필요가 있을 것이다.

- 기관이 불합리한 노사관행으로 지적된 교섭위원 임시상근, 출장비 중복지급 등에 대하여 단체협약에서 교섭위원 임시상근 인정조항을 삭제하고, 중복 지급된 출장비를 환수 하는 등의 개선노력은 긍정적으로 평가된다. 또한 일·가정 양립문화 선도를 위한 가족친화경영을 강화하였으며, 조직진단 설문조사 및 외부 맞춤형 컨설팅을 진행하여 전직원 시차근무제 시범운영, 가족사랑의 날 확대 등의 추진실적이 있었으며, 이들을 통하여 시간제일자리 104개 직무를 신설하여 경력단절 여성의 취업기반을 조성하는 등 일자리 창출을 위한 기관의 노력이 인정된다.

- 기관이 노사공동 갈등예방체계를 구축함에 있어 갈등요소의 우선순위를 정하여 갈등예방관리를 함으로써 효율적인 갈등관리를 할 수 있도록 한 것은 바람직한 것으로 판단되고, 비정규직 처우개선을 위하여 비정규직 관리 매뉴얼을 제작하여 비정규직 관리업무에 활용함으로써 비정규직의 합리적 관리가 가능하도록 하였으며, 또한 평가대상기간 중 비정규직에 대해서도 성과급을 지급하기로 개선함으로써 차별시정을 위한 기관의 노력은 인정된다. 또한 기관은 현장형 소통리더십 추진을 통하여 관리자의 현장 밀착형 소통을 강화하였고, 쌍방향 커뮤니케이션 및 온-오프라인 소통채널을 신설·확대하여 다양한 소통채널을 통하여 현안사항인 본사의 지

방이전에 따른 갈등, 관광진흥사업-면세사업간 갈등, 정규직-비정규직간 갈등을 해소할 수 있도록 한 것은 바람직한 것으로 판단된다.

- 기관이 노사협의를 위한 노사공동협의체를 구성함에 있어 노사상생위원회, 사회공헌추진위원회, 노사양성평등위원회, 선진노사문화연구회, 지방이전 노사협의회, 면세사업 공동대책위원회, 조직인사제도개선위원회 등 다양한 노사공동협의체를 구성·운영하여 노사간 소통 및 공감대 형성을 위해 노력한 점은 인정된다. 그러나 노사협의회를 통하여 협의할 수 있는 사항은 위원회를 통합하여 노사협의회에서 진행하고 부득이 별개로 진행하여야 할 사항에 대해서만 별도의 위원회를 구성하는 것이 더욱 효율적일 수 있다고 판단된다.

- 기관이 신속하고 투명한 정보 공유로 노사 신뢰도를 증진하기 위한 노력은 인정되나, 그 구체적 내용으로 이사회 안건을 사전공유 하도록 하였는 바, 근로조건과 관계있는 이사회 안건은 사전에 공유하여 노동조합의 의견을 듣는 것이 가능할 수 있다고 판단되나, 모든 이사회 안건에 대하여 사전에 공유하는 것은 경우에 따라서는 경영권 침해사례가 발생할 수 있어 이사회 안건 공유에 대한 기준을 정비하여 새롭게 마련할 필요가 있을 것이다.

② 단체협약의 내용이 합리적이고 개선노력이 적절히 이루어지고 있는가?

- 기관은 단체협약이 2012. 12. 31.에 체결되어 2014. 12. 31.까지 유효기간임에도 불구하고 2012년 지적사항을 개선하기 위하여 2013. 6. 24., 2013. 12. 17. 총 2회에 걸쳐 보충협약을 체결함으로써 외부지적사항을 개선하려고 한 노력은 인정된다. 그러나 개선결과에서 해고예고수당의 경우 해고예고기간은 법 기준에 부합하게 45일에서 30일로 조정하였으나, 해고예고수당 지급기준 임금은 법에서 정하고 있는 통상임금으로 변경하지 않고 평균임금으로 그대로 두고 있으며, 업무상 재해관련 위로보상금의 경우 단체협약에서는 삭제하였으나 취업규칙에 해당 규정을 그대로 둠으로써 효력이 계속 유지되는 것으로 판단할 수 밖에 없어 개선이 필요하다고 판단된다.

- 또한 현행 단체협약의 내용 중 부당노동행위 금지와 관련하여 조합에서 부당노동행위를 하거나 정당한 조합활동을 방해한 자에 대한 징계 요구, 근무시간 중 노동조합 활동의 범위, 조합간부의 징계에 대하여 사전에 조합과 협의, 장기근속 휴직인정 등 불합리한 요소가 일부 있는 것으로 보여 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단되며, 문화체육행사와 수련회 비용의 회사 부담은 노동조합에 대한 경비지원으로 오인될 소지가 있으므로 차기 교섭시 개선이 필요할 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 노사관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

Ⅲ 주요사업

1. 외래관광객 유치증대 사업

(1) 외래관광객 유치 증대

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 관광마케팅역량 제고, 한국 관광 상품 경쟁력 강화라는 성과 목표를 설정하고, 다양한 성과 지표들 중에서 핵심 성과 지표로 글로벌 관광 마케팅 핵심 역량 확보, 고부가 관광콘텐츠 확대 개발을 설정한 것은 적절한 것으로 판단된다. 하지만, 효과적인 한국 관광 홍보라는 성과 목표를 설정하고, 그 비계량성과지표로 방한 관광 홍보 효과 극대화라는 성과지표를 설정한 것은 구체성과 전략연계성이 다소 부족하여 개선할 필요가 있는 것으로 판단된다.

- 한국관광의 공식적 협력체계를 구축하기 위하여 스페인 관광 공사를, 지방관광 활성화를 위하여 독일 관광 공사를, 효과적인 한국 관광 홍보를 위하여 다양한 온라인 마케팅활동을 전개하고 있는 싱가포르 관광공사를 각 글로벌벤치마킹기관으로 선정한 것은 적절한 것으로 판단된다. 성과목표를 달성하기 위한 중장기 실행계획으로서 SWOT분석을 통해 전략과제를 도출하고, 성과지표별로 모니터링 및 평가 계획을 제시한 것은 적절한 것으로 판단된다. 다만 중장기 계획에 따라 자원배분계획이 세부사업별로 재무예산, 조직 및 인력 운용 계획이 제시되어 있지 않아 개선할 필요가 있는 것으로 판단된다.

② 주요사업추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 기관이 관광시장을 과학적으로 분석하고 예측하기 위하여 유관기관과 협업하여 한국 관광 통계를 생산하고, 고부가 관광마케팅을 위하여 크루즈 관광통계를 수립하고, MICE관광 통계 체계를 개선하여 표준화하려고 노력한 것은 효과적인 관광마케팅의 기초를 다지기 위한 우수사례로 평가된다.

- 한국 관광 경쟁력을 강화하기 위하여 관광 마케팅 추진 3대 전략 및 10대 전략 과제를 도출하여 해외지사의 사업을 선택과 집중에 따라 차별화하고, 유관기관과 인바운드 관광 협의회를 구성하여 분기별 회의를 통한 분야별 상호 협력 과제 및 공동사업을 추진한 노력이 인정되고, 중국 관광법에 대응하여 중국 여행업계 관리를 강화하고, 중국 내륙 시장 공략을 위하여 시안(西安)지사를 추가 개설하고, 내륙 중소 도시 전세기 유치를 강화하여 중국 관광 시장에서 위 전략 체계 및 실행력을 강화한 사례로 평가된다.

- FIT증가에 따라 일본 시장, 중화권 시장, 아시아 중동 지역, 구미대양주 지역으로 구분하여 맞춤 관광마케팅을 전개하고, 크루즈 관광, 동계스포츠 관광, 의료관광 등 고부가 전략 상품을 육성한 것은 관광 상품의 차별화

전략을 통하여 방한 외래객의 소비불 증가를 도모하고, 관광 상품 경쟁력을 제고하기 위한 적절한 대응으로 판단된다. 지자체와 협업하여 전통 시장 체험 관광 상품 개발, 일본 방한 시장 고품격화 지방 명품 MVP사업, 지방 메가이벤트 활용 관광마케팅, 지방관광지 특화 의료 연계를 추진한 것 또한 방한 외래객을 지방으로 유치하여 지방 관광상품을 통하여 장기 체류를 유도하고, 지역균형발전에도 기여하는 것으로 평가된다.

- 싸이(PSY)의 Wiki Korea 글로벌 캠페인, Miss Flower 캠페인, Taste of Korea 캠페인을 전개하고, 스마트 미디어의 급속한 발전에 대응하여 SNS 및 온라인 관광 마케팅을 강화한 것은 관광 측면의 현저한 랜드마크가 없어 세계인의 공감을 얻을 수 있는 콘텐츠 개발이 필요하다는 SERI'12국가 브랜드 보고서의 지적에 따라, 한국 문화 및 한국 관광을 대표하는 독창적이고 매력적인 한국 관광 아이콘을 발굴하고, Visit Korea 브랜드 파워를 강화하여 한국관광 브랜드의 가치를 제고하기 위하여 노력한 것으로 평가된다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적정한 수준인가?

- 기관은 핵심지표로 설정한 비계량지표에 대해 주기적으로 모니터링하고 내부 외부 평가 위원회에 의해 실적을 평가하고 그 결과를 부서 및 개인의 평가에 반영하는 자체 평가 시스템을 운영하고 있다. 주기적인 성과지표에 대한 점검, 피드백을 통해 변화하는 상황에 대해 탄력적으로 대응하여 글로벌 경기 침체 장기화, 한일 갈등의 장기화 등의 악재에도 불구하고 외래 관광객을 1,217만명을 유치하여 한국관광브랜드의 이미지를 제고한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 다만 중국관광객의 증가율과 관련하여서는 중일 관계 악화에 따른 반사적 효과가 영향을 미쳤을 가능성도 있으므로, 증가율 전체를 기관의 성과로 인정하는 데는 한계가 있으며, 전년도에 외래관광객이 약 1,036천명 증가하였지만, 전년도 중국관광객의 증가분 1,490천명, 아시아 및 중동지구 관

광객의 증가분 21만명을 제외하면, 구미주 관광객의 증가분은 6만명에 그치고, 일본 관광객은 77만명이나 감소하여 기관은 향후 지속가능한 관광성장을 위하여 방한 시장의 다변화에도 주력하여야 할 것으로 판단된다.

④ 주요 사업의 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 전년도 경영평가 결과를 적극 반영하여 외래관광객 증가율과 관광수입지표를 공사마케팅 영향력으로 지표를 대체하고, 시장별 우선 사업 및 중요도를 도출하여 마케팅에 적용하고 전략과 연계하여 해외지사 기능을 차별화하고, 대형이벤트 의존성에서 벗어나 성과와 연계할 수 있는 지방전통시장 체험 신규 상품을 개발하여 전통시장 관광객 유치를 증가시켰고, 중국 시장 1,000만명 유치를 위하여 지역별 소득 계층별 심층 조사를 실시하여 시장 세분화 및 종합적인 마케팅 전략을 수립하고, 군집 분석 및 요인 분석을 통하여 중국내 지역별 고소득군을 분류하여 이들의 선호속성을 도출한 뒤 마케팅 전략에 적용하는 등으로 지적사항을 성실이 이행하였다. 그러나, 중국관광객의 증가율과 관련된 경영평가단의 지적에 대하여서도 경청할 필요가 있으며 다양한 외부모니터링체계를 구축하기 위한 노력도 기울일 필요가 있을 것이다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 외래관광객 유치 증대를 위한 기관의 노력을 “B^{+}”로 평가한다.

(2)-㉮ 해외진흥활동을 통한 외래관광객 유치지원실적

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
외래관광객 유치지원실적/투입예산	목표부여 (편차)	최고: 0.077 최저: 0.053	0.079	100.000	2	2.000

나. 평가 내용

- 투입예산대비 공사의 외래관광객 유치활동을 통해 방한 관광객 실적을 평가하는 지표로서, 최고목표는 전년실적+직전4개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전4개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표인 0.077을 초과하는 0.079를 달성하여 평점 100.000%를 기록, 득점 2.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 일본, 중국, 동남아시아 등 근거리 시장을 대상으로 연령 및 관심대상별 타깃시장을 설정하여 마케팅 활동을 전개하고, 고부가 전략상품 및 SIT 관광마케팅을 강화하여 87만명의 외래방한객 유치지원 실적을 기록하였다. 또한 의료관광 마케팅 고도화, 지방관광 상품 개발확대 등의 마케팅 활동을 통하여 외래객 유치를 증대하였다.

- 중화권 고부가 관광객을 타겟으로 다양한 관광콘텐츠 및 상품을 개발하고, 동남아 관광객 유치확대를 위하여 동계스포츠 상품강화 및 시장 다변화를 도모하였으며, 일본, 중화권, 아중동, 구미주 시장별 수요에 맞는 SIT상품개발을 강화하였다. 또한 지방 전통시장 체험상품을 개발하고, 일본 방한시장 고품격화 지방명품 MVP 사업을 실시하는 등 전방위적 마케팅 활동을 전개하였다. 이러한 해외지사의 유치지원 활동을 통한 방한 관광객 실적은 전년대비 21% 성장률을 보였다.

라. 추세분석

- 외래관광객 유치인원 실적은 2011년 630,042명, 2012년 719,512명, 2013년 868,512명으로 최근 3년 평균 17.2% 증가하였고, 투입예산대비 유치지원 실적은 2011년 0.060, 2012년 0.069, 2013년 0.079를 기록하였다.

(2)-㉮ 외래관광객 유치지원 중장기 목표 달성

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
외래관광객 유치지원실적	중장기 목표부여	최고: 775,918 최저: 557,104	868,512	100.000	3	3.000

나. 평가 내용

- 공사의 외래관광객 유치 목표를 2020년까지 128만명으로 설정하고 이에 대한 연도별 단위목표 달성도를 평가하는 지표로서, 최고목표는 장기추세선상의 직전년도목표치+단위목표, 최저목표는 장기추세선상의 직전년도목표치-(2x단위목표)로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표 775,918명을 초과하는 868,512명을 달성하여 평점 100.000%를 기록, 득점 3.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 일본, 중국, 동남아시아 등 근거리 시장을 대상으로 연령 및 관심대상별 타깃시장을 설정하여 마케팅 활동을 전개하고, 고부가 전략상품 및 SIT 관광마케팅을 강화하여 87만명의 외래방한객 유치지원 실적을 기록하였다. 또한 의료관광 마케팅 고도화, 지방관광 상품 개발확대 등의 마케팅 활동을 통하여 외래객 유치를 증대하였다.

- 중화권 고부가 관광객을 타겟으로 다양한 관광콘텐츠 및 상품을 개발하고, 동남아 관광객 유치확대를 위하여 동계스포츠 상품강화 및 시장 다변화를 도모하였으며, 일본, 중화권, 아중동, 구미주 시장별 수요에 맞는 SIT상품개발을 강화하였다. 또한 지방 전통시장 체험상품을 개발하고, 일본 방한시장 고품격화 지방명품 MVP 사업을 실시하는 등 전방위적 마케팅 활동을 전개하였다. 이러한 해외지사의 유치지원 활동을 통한 방한 관광객 실적은 전년대비 21% 성장률을 보였다.

라. 추세분석

- 외래관광객 유치인원 실적은 2011년 630,042명, 2012년 719,512명, 2013년 868,512명으로 최근 3년 평균 17.2% 증가하였다.

(2)-㉱ 효율적인 한국관광 홍보활동

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
광고환산료/투입예산	목표부여(편차)	최고: 10.065배 최저: 8.073배	10.480배	100.000	3	3.000

나. 평가 내용

- 투입예산대비 언론인 초청지원활동 기사화 실적을 광고료로 환산, 홍보활동의 효율성을 평가하는 지표로서, 최고목표는 전년실적+직전4개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전4개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표 10.065배를 초과하는 10.480배를 달성하여 평점 100.000%를 기록, 득점 3.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 시장별 해외마케팅 테마를 중심으로 현지 유력매체 및 시장테마별 영향력이 높은 매체를 선정, 한국관광 기사화를 실시하였다.(일본 NHK, 중국 CCTV, 미국 ABC TV, Chicago Tribune, 프랑스 Elle, Le Monde 지 등)

- 쇼핑, 한식, 공연, 의료체험, DMZ, 지방관광 등 시장별 소구력이 높은 관광소재를 다양한 각도에서 조명하는 프로그램 제작 및 기사화를 유도하였다. 지역별 관심사항 차이를 고려하여 동남아 및 구미주 대상으로는 계절관광 및 MICE 목적지로서의 이미지를 집중 조명하였고, 중국, 일본 등 근거리 시장 대상으로는 K-pop을 중심으로 한 한류 주제의 기사화를 집중적으로 유도하여 한국관광 홍보효과를 극대화 하였다.

- 이를 통해 2013년 해외 언론매체 대상 홍보활동을 통한 언론 기사화 실적의 광고환산액이 1,207억원으로 투입예산 대비 10.5배의 ROI성과를 거두었다.

라. 추세분석

- 언론인 초청지원 활동을 통한 기사화 광고환산료는 2011년 909억원, 2012년 1,016억원, 2013년 1,207억원으로 최근 3년 평균 11.3% 증가하였고, 투입예산대비 실적은 2011년 8.392배, 2012년 9.401배, 2013년 10.480배를 기록하였다.

(2)-㉱ 관광객 증가율 글로벌 경쟁력

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
20+80×(당해연도 방한관광객증가율-최저목표) /(최고목표-최저목표)	글로벌실적 비교	최고: 4.2% 최저: -3.5%	9.3%	100.000	2	2.000

나. 평가 내용

- 외래 관광객 유치 증가율을 글로벌 TOP 5개국의 증가율과 비교하여 평가하는 지표로서, 최고목표는 관광객 유치 글로벌 TOP 5개국 중 증가율 상위 3개국의 실적 평균으로, 최저목표는 관광객 유치 글로벌 TOP 5개국 중 증가율 5위 국가의 실적으로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표 4.2%를 초과하는 9.3%를 달성하여 평점 100.000%를 기록, 득점 2.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 대중국 심화 마케팅을 통해 중국이 한국 인바운드 제1시장으로 등극하였으며, 체계적인 관광마케팅 전략 구축 및 실행력 강화, 효율적인 마케팅 위기관리 및 유관기관과의 협업 강화 등을 통한 시너지 효과창출로 방한 외래객 유치 증가에 기여하였다.

- FIT(개별관광객) 유치 확대를 통한 방한외래객의 만족도를 제고하고 체험형 지방전통시장 상품개발 및 지자체와 협업을 통한 지역경제 활성화에 기여하였다.

- 고부가 전략상품 관광객(크루즈, 동계스포츠, 의료) 유치 확대 및 SIT(특수목적관광) 마케팅 강화를 통해 방한외래객 소비불 증가 및 관광상품 경쟁력을 제고하였다.

- 한국관광 아이콘을 활용한 PSY's Wiki Korea 글로벌 캠페인, 한국관광 홍보 커뮤니케이션 채널의 다각화, 스마트 관광마케팅 고도화 및 유력 언론매체를 활용한 프리미엄 홍보를 전개, 전년대비 방한외래객이 9.3% 증가하여 1,217만명을 돌파하였다.

라. 추세분석

- 2011년 11.3%, 2012년 13.7%, 2013년 9.3%의 증가율로 최근 3개년 평균 두자릿수의 높은 증가율을 보이고 있다.

2. 관광경쟁력강화사업

(1) 관광환경개선 및 자원개발

① 주요사업추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관은 관광 산업 경쟁력 글로벌 20위권 진입을 위하여 선진형 관광 환경 조성, 숙박, 쇼핑, 음식 3대 관광 인프라 개선, 관광 자원 발굴 및 활성화라는 성과 목표를 명확히 설정하였다. 비계량 성과 지표로 선진형 관광 환경 조성 노력, 숙박, 쇼핑, 음식 관광 인프라 개선 노력, 관광 자원 경쟁력 강화 노력을 설정한 것은 성과 목표와 성과 지표간 구분이 뚜렷하지 않아 개선을 모색할 필요가 있다고 판단된다.

- 스위스 관광청, 싱가포르 관광청을 글로벌 벤치마킹 기관으로 선정하고 차이분석을 실시하여, 글로벌 선진형 관광안내체계 및 관광 전문 인력 양성 시스템 구축, 숙박, 쇼핑, 음식 등 품질 관리 체계의 개선을 사업 전략에 반영한 것은, 글로벌 경기침체가 장기화되고, 관광국간의 경쟁이 심화되는 상황 속에서 국내 관광 환경 개선 및 자원개발을 통하여 한국관광상품의 경쟁력을 제고하기 위한 기관의 노력으로 평가된다.

② 주요사업추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 관광 불편 해소를 위하여 비자 제도를 개선하고, 관광 경찰 제도를 도입하여 콜밴바가지 요금등 불법행위를 지속적으로 단속하고, 관광 통역 안내 표준 약관을 제정하여 관광가이드의 쇼핑 및 옵션 강요 행위 예방 대책을 수립한 것은 범정부적 협업 체계를 통하여 방한 관광객의 불편을 해소하고, 관광분야 비정상 관행을 정상화 하여 방한 관광객 유치 확대 및 만족도 제고에 기여한 것으로 평가된다.

- 1330 관광 안내 전화로 관광 안내 시스템을 통합하고 서비스를 표준화하여 안내 전화 1330의 이용 건수가 16.9% 증가하고, 외국인 인지도도 31.8% 증가하였을 뿐 만 아니라, 고객만족도도 증가하는 성과로 이어졌다. 또한, 외래 관광객을 대상으로 영문 모바일 관광가이드 앱을 리뉴얼하고, 중국어 모바일 관광 가이드 앱을 신규 오픈하였다. 이러한 기관의 노력들은 외국관광객들의 불편을 찾아내고, 이를 연구 개선하였으며, 스마트 기기 사용이 보편화 되는 외부 환경에 대응하여 한국을 효과적으로 홍보하고, 외래관광객을 적극적으로 유치하기 위한 기관의 노력으로 평가된다.

- 기관이 추진하고 있는 선진형 관광 환경을 조성하기 위하여 관광 전문 인력 육성 사업은 관광 산업의 미래 경쟁력을 확보하고, 청년 일자리 창출을 위해서도 중요하므로, 기관 협업 체제를 구축하여 대상 인원과 취업인원을 확대하고, 취업후 만족도 조사 등 사후 모니터링 제도를 정비하여 양적 질적으로 성장할 수 있는 실효성 있는 방안을 강구할 필요가 있을 것이다.

- 기관은 호텔, 모텔 및 오피스텔, 게스트 하우스 및 한옥, 캠핑장등으로 숙박시설을 나누어 유형별 확충 계획을 수립하고, 관련 법 제도 및 서비스를 개선하였으며, 우수 쇼핑제 인증제 개선 로드맵을 마련하여 우수 쇼핑점 인증제를 활성화하고, 음식 관광 거점을 개발하기 위하여 음식테마거리를 활성화하고, 음식 관광을 국내외에 홍보하는 등의 노력을 하였다. 하지만, 외국관광객이 숙박시설, 쇼핑, 음식점등에 대하여 체감하는 안전도나 만족도는 관광 선진국에 비하여 여전히 미흡하다고 판단되므로, 외래관광객 1,200만명 시대를 대비하여 숙박, 쇼핑, 음식에 대한 외국 관광객의 만족도를 질적으로 제고하기 위한 실효성 있는 방안을 강구할 필요가 있을 것이다.

- 기관이 의료사고 발생을 대비하여 외국인 전용 의료 사고 대비 보험서비스를 출시하였으나 이용 실적이 확인된 바 없고, 의료관광은 의료 사고, 불편 사항 발생 등이 일단 발생하기만 하면 부정적인 영향이 크므로, 사전에 의료 사고 발생을 대비하여 양질의 의료 서비스를 제공하기 위하여 유관기관, 의료기관과 협업체계를 구축하여 의료 인증 시스템을 도입하는 등의 제도 개선을 강구할 필요가 있을 것이다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적정한 수준인가?

- 기관은 핵심지표로 설정한 비계량지표에 대해 주기적으로 모니터링하고 내부 외부 평가 위원회에 의해 실적을 평가하고 그 결과를 부서 및 개인의 평가에 반영하는 자체 평가 시스템을 운영하고 있다. 기관이 주도적으로 범정부적 협업체계를 구축하여 규제 완화 및 제도 개선을 하고, ICT기반 관광안내 시스템을 강화하였으며, 숙박, 쇼핑, 음식 등 관광 인프라도 양적으로 확충하였지만, 선진형 관광 환경을 체감할 수 있도록 지속적인 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

- 창조관광기업 지원과 관련하여서도 기관이 지원한 창조 관광 기업 78개 업체에 대하여 사후 모니터링이 전혀 이루어지지 않고 있어 사후모니터링

체계를 구축할 필요성이 있으며, 창조 관광 기업 지원 기준과 절차를 명백히 하고, 운영 과정의 투명성등도 제고할 필요성이 있다고 판단된다.

④ 주요사업의 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 전년도 경영평가결과를 적극 반영하여 숙박 시설을 호텔, 베니키아, 대체 숙박 시설등 유형별로 구분 확충계획을 수립하여 시행하고, 숙박시설 유형별로 법 제도 개선 과제를 도출하여 소형호텔업(부티크호텔), 의료관광호텔(메디텔) 등 신설 관련 법제도를 개선 완료하고, 전년도에 40개 업소에 대하여 인증을 취소하는 등으로 굿스테이 지정 업체 관리를 강화하여 지적 사항을 성실이 이행하였다. 그러나, 기관은 의료관광객 유치 실적이 글로벌 비교 대상 및 비교 수치가 구체적으로 제시되지 않아 글로벌 수준의 성과 달성을 인정하는 데 한계가 있다는 지적에 대하여는 기관의 조치를 확인할 수 없는 것으로 보인다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 관광환경개선 및 자원개발을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2)-㉮ 의료관광객 유치실적

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
의료관광 상품개발 및 판촉활동 지원에 의한 의료관광객 유치실적/투입예산	목표부여	최고 : 31.691 최저 : 23.048	33.784	100.000	4	4.000

나. 평가 내용

- 의료관광객 유치에 투입된 예산대비 공사가 개발한 의료관광상품 및 관련 업계 지원에 따른 의료관광객 유치실적을 평가하는 지표로서, 전년도 실적의 110%를 최고목표, 80%를 최저목표로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표 31.691을 상회하는 33.784의 실적으로 평점 100.000%를 기록, 득점 4.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 고부가가치 창출을 위해 '의료'에서 '관광' 중심으로 포지셔닝을 확대하기 위해 노력하였다. 즉, 의료기관에서 출발하는 주변 관광코스를 개발하여 새로이 소개하고, '한류'를 전략적으로 의료에 연계함으로써 웨딩, 뷰티 등으로 의료관광 영역을 확대하였다.

- 방한 의료관광 제 1시장으로 등극한 중국시장 및 급성장을 보이고 있는 러시아 시장을 겨냥하여, 한국을 대표하는 고품격, 고부가가치 상품으로 의료관광을 홍보함과 동시에 의료수가 공개 및 방한 의료관광 불안요인 해소방안 소개 등 기존 한국의료관광에 대한 부정적인 이미지 개선을 위해 노력하였다.

- 잠재관광객의 의료관광 콘텐츠 접근성 강화 및 의료관광 업계 대상 온라인 홍보 마케팅의 효율성을 높이기 위해 세계 최초 의료관광 허브 플랫폼 구축을 추진하여 의료관광의 지속성장 기반을 조성하였고, 지역 관광산업과 연계된 특화 의료관광코스 발굴로 국내 의료관광 저변을 확대하는 등 유치 노력으로 의료관광객 수를 전년대비 28.7% 증가시키는데 기여하였다.

다. 추세분석

- 의료관광객 유치실적이 2011년 71,220명, 2012년 84,400명, 2013년 108,659명으로 급속히 증가하고 있는 추세이며, 투입예산 대비 실적은 2011년 25.577, 2012년 28.810, 2013년 33.784를 기록하였다.

(2)-㉣ 우수 숙박업소 지정 및 육성

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
굿스테이 지정업소 수/투입예산	목표부여 (편차)	최고: 9.523 최저: 3.365	10.210	100.000	3	3.000

나. 평가 내용

- 관광인프라 개선노력의 일환으로 우수 숙박시설 대상 공사가 지정하는 굿스테이 지정업소 확보 실적을 평가하는 지표로서, 최고목표는 전년실적+직전4개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전4개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표 9.523을 초과하는 10.210을 달성하여 평점 100.000%를 기록, 득점 3.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 숙박법 개정 TF를 공식 출범하여 소형호텔업, 의료관광호텔업 국무회의 통과 등 숙박 관련법 법제화를 실현하고 신규시장 홍보강화 및 판로개척을 통한 안정적 수익창출을 이끌어내었다.

- 특히, 중화권 숙박 시범 특구(수원, 인천, 시흥 등)를 선정하여 총 235,049명 투숙, 47억원의 매출실적을 기록하였으며, 숙박전문 사이트 개설 및 협업을 통한 객실판매 지원을 강화하였다.

- 또한 대안숙박시설에 대한 대언론 홍보 강화로 KBS 9시 뉴스 등 총 233건의 기사화를 유도하였다.

- 이러한 일련의 노력을 통하여 굿스테이 지정업소수가 전년대비 35.7% 증가, 투입예산 대비 최종실적은 전년대비 36.7% 증가시키는 성과를 거두었다.

라. 추세분석

- 2012년 신설지표로, 굿스테이 지정업소수는 2011년 345개소, 2012년 451개소, 2013년 612개소로 최근 3개년 굿스테이 지정업소 수의 평균 증가율은 29.6%이며, 투입예산 대비 실적은 2011년 3.798, 2012년 7.471, 2013년 10.210을 기록하였다.

3. 국내 관광 활성화사업

(1) 국내관광 활성화

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 국민들의 여가생활에 대한 욕구가 증가되는 가운데 국내에서 여가기반을 마련하고 이를 통해 내수활성화 및 지역경제 활성화를 하겠다는 전략은 관광을 통한 국가경제 발전이라는 기관의 설립목적과 부합된다. 또한 공정사회 구현 및 동반성장이라는 정부의 정책기조를 반영하여 관광소외계층에 대한 관심을 제고하고 지원하는 것은 국민의 삶의 질 향상이라는 기관의 미션에 적합한 전략수립이라고 판단된다.

- 기관은 추진전략별로 글로벌 벤치마킹을 위해 호주 관광청, 영국 정부의 농촌 관광 활성화 마케팅, 프랑스의 체크바캉스 제도를 활용한 것은 적절하다고 판단된다. 성과목표를 달성하기 위한 중장기 실행계획으로서 SWOT분석을 통해 전략과제를 도출하고, 성과지표별로 모니터링 및 평가계획을 제시한 것은 적절한 것으로 판단된다. 다만 중장기 계획에 따라 자원배분계획이 세부사업별로 재무예산, 조직 및 인력 운용 계획이 제시되어 있지 않아 이에 대한 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 기관은 국내 관광 캠페인 확대로 국민 국내 여행 수요를 촉진하기 위하여 유관기관 협업 통합 사이트를 구축하고, 8개 테마, 80여개 관광지를 선정하여 여름 성수기 캠페인을 실시하고 470여개 음식 테마 관광지를 선정하여 가을 테마형 캠페인을 실시하였다. 이러한 캠페인은 지자체 등 유관기관과 국민들로 하여금 관광이 이제 단순한 소비행위가 아니라 지역경제에 도움이 되는 산업으로서의 가치를 인식하게 하여 국내 관광 수요 확대의 계기를 마련한 것으로 평가된다.

- 또한 기관은 지역 관광 마케팅을 강화하기 위하여 관광전문가로 구성된 추천 가볼만한 곳 선정위원회를 통하여 관광소재를 발굴하여 콘텐츠 합본 유료 책자를 제작하고, 관광 전문가, 네티즌 평가에 의해 선정된 한국관광 100선을 모바일 앱 등을 통하여 지역관광소재홍보활동을 강화하고, 농촌 체험마을, 중부내륙관광열차, 문화관광형 전통시장 관광 활성화 등 유관기관 협업을 통하여 관광 소재를 발굴하고 상품화하는 노력을 한 것으로 인정된다.

- 기관은 자원배분계획이 세부사업별로 재무예산, 조직 및 인력 운용 계획이 제시되어야 하며, 주요 사업별 추진 계획의 집행을 제시함에 있어서도 위 자원배분계획상 재무 예산, 조직 및 인력 운용 계획과 연계되어야 하며, 기관의 고유한 사업과 유관기관의 고유한 사업, 그리고 유관기관과의 협업 영역을 명확히 구분할 필요가 있을 것이다.

- 기관은 장애인 여행 정보 사이트를 운영하고, 62개 관광지에 대해 관할 지자체에 장애인 관광 환경 개선 요청을 하고, '모두가 행복한 관광' 나눔 여행 캠페인을 실시하였으며, 청소년 국내 여행을 확대하기 위하여 토요 체험학습여행 프로그램을 확대하고, 산업관광 체험 학습 프로그램을 개발하였으며, 국내 근로자 계층을 대상으로 하여 근로자 휴가 지원 사업을 실시하여 관광의 참여 계층을 확대하기 위하여 노력한 사실이 인정되며, 고령화 사회에 대비하여 노인 계층에 대하여도 확대 실시하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다.

- 기관은 국내관광을 위한 관광소재를 개발하고 국민 참여를 유도하기 위해 다양한 방면으로 사업을 실시하고 있는데, 국내여행의 수요층을 다양하게 구분하여 타겟을 설정하고 타겟별 여행목적 및 형태에 대한 분석을 하여 개별과제를 선정한 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 관광 상품 및 소재를 개발하는 실행단계에서 이러한 분석결과와 체계적으로 연동되지 못하고 있고, 발굴된 소재가 양방향 커뮤니케이션을 활용한 홍보나 국민 참여형 지역대표 관광지 선정·홍보사업과 체계적으로 연계되지 못하고 개별사업

으로 진행되고 있는 것은 아쉬운 점이다.

- 국내 관광객 증가율보다 해외 관광객 증가율이 높은 여건에서 해외 수요를 국내로 전환하기 위해서는 기관의 국내 관광 활성화 사업이 국민의 해외 여행 경험 증가에 따른 여행에 대한 눈높이와 수요에 부합하도록 국내 관광 수요에 대한 체계적 분석과 이를 바탕으로 한 중장기 로드맵 마련이 필요하다고 판단된다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적정한 수준인가?

- 기관은 핵심지표로 설정한 지표에 대해 주기적으로 모니터링하고 내부 및 정부부처가 실적을 평가하고 그 결과를 부서 및 개인의 성과에 반영하는 자체평가 시스템을 운영하고 있다. 기관이 국내 여행 수요 확대를 위하여 협업을 통한 범정부적 캠페인을 전개하고, 스마트 관광 정보 서비스 고도화를 통하여 국민들의 관광 정보 접근성과 편의성을 제고하여 중점 홍보 관광지 방문객이 증가한 사실이 인정된다.

- 캠페인 서비스 만족도, 국내 SNS 기반 이용 실적, 추천 가볼만한 곳 관광객 증가율 등의 계량적 성과가 모두 달성되었지만, 지역 관광이 활성화되었는지, 여가 문화 및 관광 여건이 개선되었는지에 관하여는 해외 관광객의 증가율이 여전히 높으므로, 해외관광객을 국내 관광객으로 더 많이 흡수할 수 있는 개선 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

④ 주요사업의 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 전년도 경영평가 결과를 적극 반영하여 정부 국정 과제의 선도적 실현과 체계적인 국내 관광 활성화 사업 추진을 위하여 중장기 국내 관광 진흥 전략을 수립한 것으로 판단된다. 장애인 여행정보 웹사이트 및 앱의 이용 실적 확인, 정보제공 방식 및 컨텐츠에 대한 만족도 조사와 이를 통한 개선방안이 수반되지 않아 보완이 필요하다는 경영평가단의 지적에 대하여도, 이용 실적 및 만족도 조사를 통하여 장애 유형별로 콘텐츠를 제

공하고, 유관기관 협조 체제를 구축하여 지적사항을 성실히 이행한 것으로 판단된다.

- 내부 환류체계를 통하여 농촌 체험 마을 관광 활성화 사업을 전국으로 확대 실시하였고, 근로자 휴가 지원 사업 시범 실시 후, 근로자 휴가 지원 사업의 확대를 위하여 법 제도적 개선을 강구하였으며, 국내 관광 캠페인의 우수사례는 공유하고 부진사항에 대해서는 개선한 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 국내관광 활성화를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 국내관광 홍보활동의 효율성

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
기사화실적의 광고환산료/홍보활동 투입비용	목표부여 (편차)	최고: 29.567배 최저: 11.820배	31.012배	100.000	5	5.000

나. 평가 내용

- 국내관광 활성화를 위한 홍보사업의 효율성 측정 지표로, 국내관광 진흥 활동에 투입된 비용대비 기사화 실적의 광고환산료(ROI) 실적을 평가하며 최고목표는 전년실적+직전3개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전3개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표인 29.567배를 초과하는 31.012배의 실적으로 평점 100.000%를 기록, 득점 5.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- ‘추천! 가볼만한 곳’ 사업 대상지로 선정된 지자체 및 관광지에 대한 기사를 월별로 제작, 국내 주요 언론매체 대상(TV 3사 포함) 보도를 유도하는

등 국내관광 활성화를 위한 적극적인 홍보활동을 전개하였다.

- 관광 소외계층 국내여행 참여 확산을 목적으로 TV프로그램 제작지원(SBS '세상에서 가장 아름다운 여행', MBC '오늘아침' 3회)하여, 장애인 여행 활성화를 위한 대국민 인식 제고를 유도하는 캠페인 방송을 실시하였다.

- 이를 통하여 국내관광 기사화 실적의 광고환산액이 5,520백만원으로 투입 예산 대비 31.012배(전년대비 31.1% 증가)의 ROI 성과를 거두었다.

라. 추세분석

- 예산투입 대비 기사화 실적 광고환산료 효과는 2011년 20.992, 2012년 23.652, 2013년 31.012로서 상승 추세에 있다.

4. MICE 진흥사업

(1) MICE 산업 활성화 지원

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관은 신성장 동력으로서 2017년 국제회의 개최 TOP 3진입을 지표 관리 목표로 설정하고 글로벌 마케팅 강화로 MICE 수요 지속 창출, MICE 개최 지원 서비스 고도화, 건전한 MICE 산업 생태계 조성을 추진 전략으로 선정하였다. 국가간 MICE 유치 경쟁이 심화되는 상황에서 신성장동력 산업 지원이라는 정부 정책과 신규 관광 수요 창출을 위한 시장 개척 필요성을 감안할 때 합리적이고 적절한 전략 설정이라고 판단된다.

- 기관은 글로벌 벤치마킹을 위해 Japan National Tourism Organization, Las Vegas Convention & Visitors Authority, Meetings & Exhibitions Hong Kong, Singapore Exhibition & Convention Bureau를 대상기관으로 선정하고, 차이분석을 통하여 MICE 지방분산유치, MICE 개최 지원 서비

스 고도화, 지역별 전략산업 연계 특화 컨벤션 육성 등을 실제사업으로 적절하게 연계하고 있는 것으로 판단된다. 중장기 계획에 따라 자원배분 계획이 세부사업별로 재무예산, 조직 및 인력 운용 계획이 체계적으로 제시되어 있다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 기관이 Convention DBMS을 통한 체계적인 유치 수요를 발굴하여 2017 국제 토질 및 지반 공학회 학술대회(3천명), 2017세계침구학술대회(1천 6백명), 2019세계가정의학회 세계총회(5천명)등 대형 컨벤션을 총 19건이나 유치한 것은 성공적인 성과로 인정된다. 특히 2019세계가정의학회 세계총회는 2010년도에 브라질에 석패한 원인을 분석하고, 2012세계가정의학회 아태지역 회의 등 연관회의를 성공적으로 개최하여 한국의 MICE 개최 역량을 입증하고, 개최 기간 동안 공항 영접 데스크 및 한국 홍보관 운영으로 한국에 대한 인지도를 제고하는 환류를 통하여 유치에 성공한 성과로 평가된다.

- 중국이 고도 경제 성장에 따른 대형인센티브 여행 수요 급성장 추세에 있고, 기관이 2011년 바오젠 그룹 1만명 유치, 2012년 암웨이 단체 2만 5천명을 유치한 경험을 환류하여 NU SKIN 중화권 단체 등 중화권 대형 인센티브 단체 유치를 위하여 집중 공략하고 있는 것도 우수사례로 평가된다.

- 기관은 MICE 세계 경제 시장 장기 불황으로 인한 성장 정체 및 경쟁 심화를 극복하기 위하여 현지 로드쇼, 방한 팸투어, 현지 설명회 및 세일즈콜, MICE박람회, MICE글로벌 네트워크와 전략적 협력 관계 구축 등 해외 마케팅을 강화하고 있다. 그러나, 기관은 우리나라 MICE 산업 경쟁력 강화 차원에서 MICE 유치를 위한 글로벌 네트워크를 강화하고, 대형인센티브 단체 유치를 위한 매뉴얼을 개발하여 지속적으로 업데이트하고 지자체, MICE 유치관련 기관과 공유하는 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 판단된다.

- 순천만 국제 정원 박람회, 부산국제영화제 Blue Carpet 스타로드쇼 등 대형 국제 행사에 대해 지원 서비스를 강화하여 행사의 성공적인 개최를 지원했고, 국제회의를 연계한 지역 관광 서비스를 개발하여 국제회의 참가자에 대한 서비스를 제고하였을 뿐만 아니라 중대형 단체를 지방으로 유도하여 지역경제 파급효과 증대에 기여하였다는 점이 긍정적으로 평가된다. 기관은 규모별 지원서비스를 차별화하고 지방 의료 관광, 공연 관광과 연계한 융복합 MICE 시장개척을 의도하고 있는 바, MICE 상품이 고도화·복합화 되어감에 따라 유치단계에서부터 현장 서비스 제공까지를 아우르는 업무역량을 보유하고 있는 MICE 전문 인력이 필요하므로, 이를 위하여 체계적인 교육과정을 개발하여 운영할 필요가 있는 것으로 판단된다.

- 기관이 국가 MICE 산업의 지속 가능 성장, 균형발전을 위해 지역별로 특화된 유망 컨벤션을 선정하였으며 지역 MICE Alliance 지원 체계를 세분화한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 또한 MICE 산업 통계 조사 방법을 지속적으로 개선하여 표본크기를 확대하고, 참가 규모 층화 방법을 도입하여 국가승인 통계 조건을 구비하고 추정 연구와 실적 자료를 분리하여 지역별 실적은 업계가 통계자료를 활용할 수 있도록 구축하였으며, 데이터 활용도를 높이기 위해 온라인 메뉴를 개발한 것은 바람직한 것으로 판단된다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적정한 수준인가?

- 기관은 핵심지표로 설정한 지표에 대해 주기적으로 모니터링하고 내부 및 정부 부처가 실적을 평가하고 그 결과를 부서 및 개인의 성과에 반영하는 자체평가 시스템을 운영하고 있다. 글로벌 경제 침체 장기화로 MICE 산업이 위축되고 아시아 국가 간의 경쟁이 심화되어가는 여건에도 불구하고 기관이 당초 도전적 목표 대비 37.0%를 초과하여 국제회의 19건, 인센티브 18건을 유치하여 개최국 순위 5위를 달성한 것은 우수사례로 평가된다.

- 기관은 연이은 메가 이벤트의 성공적인 개최를 위한 서비스를 원활이 지

원하고 국제회의, 인센티브 단체여행, 국제 컨벤션을 성공적으로 수행하여 인센티브 참가자의 만족도와 컨벤션 주최단체의 만족도가 증가한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 한편, MICE Alliance운영체계를 개선하고 지방에 국제회의 등을 개최하고자 노력한 결과 국제회의 지방개최비율도 목표 초과 달성하였지만, 컨벤션의 체계적인 수요 발굴을 위하여 체계적인 데이터 마이닝이 가능한 DBMS 툴을 개발할 필요가 있다고 판단된다.

④ 주요사업의 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 전년도 경영평가 권고사항을 적극적으로 수용하여 국제회의 유치를 위한 지역별 현지 네트워크를 구축하고, 국제회의 주요 의사 결정권자 리스트를 확보하여 CRM활동을 지속하고 MICE 전담 기구 관계자, 정부/공공기관 주최자를 대상으로 교육을 강화하고, 지방 MICE 산업활성화를 위하여 K-MICE시스템을 활용하여 지역별 특화 산업 연계를 통한 지방MICE경쟁력을 제고하고자 노력한 점이 인정된다.

- 자체 환류활동을 통하여 해외지사의 적극적인 MICE유치 활동을 위해 해외 지사 평가 항목에 MICE유치 가점제를 도입하고, 관련 정부 부처와 공공 기관을 대상으로 워크숍을 개최하여 우수 사례를 공유하여 지속적인 홍보와 파트너십을 구축하고, 데이터 마이닝을 통하여 체계적으로 유치 수요를 발굴하였으며, 기존 실패사례에 대한 분석을 통해 새로운 유치 전략을 수립하는데 적극적으로 활용한 노력이 인정된다. 대형인센티브 유치 성공사례에 대해서는 MICE Alliance 활동을 통해 업계의 우수사례로 전파하여 산업의 경쟁력 강화에 기여한 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, MICE 산업 활성화 지원을 위한 기관의 노력을 “B^{+}”로 평가한다.

(2)-㉮ 국제회의 참가 외래객 유치지원 실적

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
국제회의 참가 외래객 수/ 해당부서 평균근무인원	목표부여 (편차)	최고: 5,817명 최저: 2,970명	5,328명	86.263	4	3.451

나. 평가 내용

- 공사의 국제회의 유치 및 지원활동을 통한 국제회의 참가 외래객의 1인당 유치실적을 평가하는 지표로, 최고목표는 전년실적+직전5개년 표준편차, 최저목표는 전년실적-(2×직전5개년표준편차)로 설정하여 평가하였다.

- 직원 1명당 유치인원 최고목표 5,817명에 미달하는 5,328명의 실적을 거두어 평점 86.263%를 기록, 득점 3.451점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 국제회의 산업 육성을 통한 고부가가치 창출을 목적으로, 국제회의 유치 결정권자 대상 지속적인 네트워크 관리 및 시장·타깃별 맞춤형 유치 마케팅 활동 전개로 국제회의 유치 성과를 극대화하고, 국내 개최가 확정된 국제회의의 해외 참가자수 증대를 위한 해외홍보 활동, 참가 만족도 증대를 위한 개최 지원활동을 통해 국제회의 참가 외래객의 유치 확대를 위해 노력하였다.

- 또한, 국제회의 산업의 지속성장 기반조성을 위하여 지역별 MICE Alliance 협력사업 전개하여 민-관 파트너십을 강화하였으며, 국제회의 산업의 지역 균형발전을 위하여 지역별 특화산업과 연계한 고유 컨벤션을 발굴, 육성하였다. 한편, 지역별 국제회의 전담기구(CVB) 및 주관단체 관계자 교육을 실시, 국제회의 개최 실무 역량을 강화하였다.

- 이러한 MICE산업 활성화 지원 사업을 통하여 국내에서 개최된 국제회의 참가 외래객 수가 전년대비 25.9% 증가하였으나, 해당부서 평균 근무인원이

전년대비 15% 증가하여 목표대비 86.263%를 달성하였다.

라. 추세분석

- 국제회의 참가 외래객 유치실적은 2011년 129,946명, 2012년 139,669명, 2013년 175,820명을 기록하여 3년 평균증가율은 16.9%이고 1인당 유치인원은 2011년 4,071명, 2012년 4,868명, 2013년 5,328명으로 3년 평균증가율은 19.3%를 기록하였다.

(2)-㉮ 국제회의 개최 증가율 글로벌 비교

가. 평가 개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득점
20+80×(당해연도 국내 국제회의 개최건수 증가율-최저목표)/(최고목표-최저목표)	글로벌실적비교	최고: 12.6% 최저: -11.6%	20.0%	100.000	2	2.000

나. 평가 내용

- 국제회의 개최건수 증가율을 글로벌 TOP 5개국 증가율과 비교하여 평가하는 지표로서, 최고목표는 국제회의 개최건수 글로벌 TOP 5개국 중 증가율 상위 3개국의 실적 평균으로, 최저목표는 국제회의 개최건수 글로벌 TOP 5개국 중 증가율 5위 국가의 실적으로 설정하여 평가하였다.

- 최고목표 12.6%를 초과하는 20.0%를 달성하여 평점 100.000%를 기록, 득점 2.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 국제회의 산업 성장을 지속적으로 견인코자 파급효과가 큰 대형 MICE 대상 집중적 유치 및 개최지원 활동을 전개하였으며, 선택과 집중을 통해 사상 최대 중화권 인센티브 단체의 방한 유치를 성사시켰다.

- 또한, Korea MICE Alliance 기반의 지자체 및 국내업계뿐 아니라 국제기구와의 전략적 파트너십을 통해, 우리나라 MICE 산업의 경쟁력을 강화함으로써 글로벌 TOP 수준 이상으로 국내의 국제회의 개최 활성화에 기여하였다.

- 전세계적으로 국제회의 개최실적이 소폭 하락하였고 비교대상국가인 글로벌 TOP 5 국가 역시 평균적으로 매우 완만한 성장을 보였음에도 불구하고, 공사의 MICE진흥사업을 통하여 우리나라 국제회의 개최건수는 전년대비 20% 증가하는 실적을 거두었다.

라. 추세분석

- 국내 국제회의 유치건수는 2010년 464건, 2011년 469건(전년대비 1.1%), 2012년 563건(전년대비 20.0%)으로 글로벌 TOP5 국가의 최근 평균 증가율과 비교, 높은 성장률을 기록하고 있다.