

2014년도 공공기관 경영실적 평가보고서

공기업 2

2015. 8.



기획재정부
MINISTRY OF STRATEGY
AND FINANCE

공공기관 경영평가단



< 공기업 2 >

I . 2014년도 경영실적 평가 개요	3
1. 2014년도 경영실적평가 추진 경위	3
2. 공공기관 경영평가단의 구성·운영	4
3. 경영실적 평가방법	7
4. 2014년도 공공기관의 전체 기관경영실적 평가 결과	9
II . 2014년도 공기업 2 경영실적 평가결과 총평	26
1. 경영관리 범주(비계량)	26
2. 경영관리 범주(계량)	39
3. 주요사업 범주(비계량)	49
4. 주요사업 범주(계량)	64
III . 기관별 경영실적 평가보고서	71
한국관광공사	473

2014년도
공공기관 경영실적 평가보고서
(공기업 2)

I. 2014년도 경영실적 평가 개요

1. 2014년도 경영실적평가 추진 경위

- 2014년도 공공기관 경영실적평가를 위한 지표 및 기본적인 평가방법(2014년도 공공기관 경영평가편람)은 2013년 12월 「공공기관운영위원회」에서 확정하여 각 기관에 통보하였고, 2014년 4월, 6월, 11월에 이를 수정하였다.¹⁾
- 2015년 2월에 대학교수, 공인회계사, 노무사 및 각계 전문가로 공공기관 경영평가단(162명)을 구성하였다.²⁾
 - 공공기관 경영평가단을 구성한 이후 2회에 걸친 경영평가위원 워크숍과 기관 및 부처설명회를 개최하여 평가 준비 작업을 진행하였다.
- 공공기관 경영평가단은 2015년 3~5월에 공공기관의 2014년 경영실적을 평가하였다.
 - 공공기관이 작성·제출한(법정기한: 3월 20일) 경영실적보고서를 기초로 사전 서면평가를 실시하였으며, 공공기관에 대한 현장실사를 통해 경영실적을 확인하고 필요한 평가 자료를 보완하였다.
- 경영관리 계량지표는 담당 평가위원이 기관별로 평가하고, 경영관리 비계량과 주요사업 지표(계량 포함)는 평가범주별로 3~7명씩 팀을 편성하여 공동평가를 실시하였다.

1) 2014년은 중간평가로 인해 4월과 6월에 편람을 수정하였다.

2) 162명의 경영평가단 규모는 단장, 부단장, 총괄반의 부문간사 5인과 기관장 경영성과 협약이행 실적 평가팀과 상임감사 감사위원 직무수행실적 평가팀을 포함한 것이다.

- 기획재정부는 평가 참고자료 제공과 평가 실사 참관 등을 통하여 협조하고 평가는 경영평가단에 일임하였다.

〈 경영실적평가 주요 일정 〉

▪ 2015년 3월 2일	경영평가단 위촉
▪ 2015년 3월 7일	경영평가단 1차 워크숍
▪ 2015년 3월 14일	경영평가단 2차 워크숍, 기관별 사전 설명회
▪ 2015년 3월 19일 ~ 20일	부처 담당자 간담회
▪ 2015년 3월 15일 ~ 3월 24일	서면평가 및 실사 체크리스트 작성
▪ 2015년 3월 25일 ~ 4월 30일	기관·기관장·상임감사 평가 현장실사 및 인터뷰
▪ 2015년 4월 30일 ~ 5월 10일	중간 평정 결과 검토회의
▪ 2015년 5월 11일 ~ 5월 17일	중간평가보고서 작성
▪ 2015년 5월 18일 ~ 5월 22일	중간평가보고서 기관 회람 및 이의신청 접수
▪ 2015년 5월 23일 ~ 5월 26일	공공기관 이의신청 검토 및 반영여부 회의
▪ 2015년 5월 27일 ~ 5월 28일	중간평가보고서 수정 및 중간 평정 결과 확정
▪ 2015년 5월 29일 ~ 6월 16일	최종 평가 결과 확정
▪ 2015년 6월 17일	공공기관운영위원회 심의·의결

2. 공공기관 경영평가단의 구성·운영

- 경영평가단은 총괄반, 경영관리계량부문(6개팀), 보수·복리후생팀을 포함한 경영관리비계량부문(6개팀), 주요사업부문(6개팀), 제도개선 및 지표설계팀으로 나누어 구성·운영하였다.
- 기관장 경영성과 협약이행 실적평가와 상임감사 감사위원 직무수행실적 평가는 별도의 팀으로 운영하였으며, 보고서도 별도로 작성하였다.
- 평가단 구성 및 운영을 위한 평가대상 기관은 공기업은 2개 유형(공기업1, 공기업2)과 준정부기관은 3개 유형(위탁집행³⁾, 기금관리, 강소형기관)의 5개 유형으로 구분하였다.

3) 위탁집행1은 검사검증 및 문화국민 기관을 위탁집행2는 산업진흥 기관을 포함하였다.

가. 총괄반

- 총괄반은 경영평가단장, 부단장, 경영관리계량 간사, 경영관리비계량 간사, 주요사업 비계량간사, 주요사업 계량간사, 지원간사, 기관장 팀장, 제도개선 및 지표설계 팀장으로 구성하였으며,
- 평가 진행상황 점검, 평가유형 간 평가 등급 조정 등 평가업무를 총괄하고 평가기준 및 평가방식의 적정성과 객관성을 유지하고 평가보고서의 총평을 작성하였다.

나. 경영관리 비계량팀

- 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 3~4명의 평가위원으로 구성하였으며 (공기업2 팀은 8명이 4인 1조로 각각 10개 기관씩 평가),
- 강소형기관을 제외한 62개 기관(장학재단⁴⁾ 포함)을 대상으로 「경영관리 범주」의 전략기획, 조직, 인적자원 및 성과관리, 재무예산 관리, 자구노력 이행성과를 평가하고 보고서를 작성하였다.

다. 경영관리 계량팀

- 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 2~8명의 평가위원으로 구성하였으며 (공기업2 팀은 8명이 20개 기관을, 강소형팀은 15명이 55개 기관을 각각 2개 조로 편성하여 평가),
- 공인회계사와 회계전공 대학교수로 구성하여 116개 기관을 대상으로 「경영관리 범주」의 업무효율, 재무예산성과, 계량관리업무비 및 총인건비인상을 지표를 평가함과 아울러, 국민평가, 정부 3.0, 경영정보공시와 정부권장정책 실적을 확인하고 보고서를 작성하였다.

4) 장학재단은 자구노력 이행성과만을 평가하였다.

라. 주요사업팀

- 각 평가유형별 기관 규모를 고려하여 4~7명의 평가위원으로 구성하였으며 (공기업2 팀은 10명이 20개 기관을 2개 조로, 강소형팀은 16명이 55개 기관을 5개 조로 편성하여 평가),
- 전체 116개 기관의 사업 특성을 감안하여 설정된 「주요사업 범주」의 비계량 지표와 계량지표를 평가하고 보고서를 작성하였다.

마. 보수·복리후생팀

- 노무사와 노사관계전문공 교수를 포함하여 총 20명으로 구성하였으며,
- 강소형기관을 포함한 116개 기관을 대상으로 「경영관리 범주」 비계량지표인 보수 및 복리후생, 노사관리 지표를 평가하고 보고서를 작성하였다.

〈평가대상 기관 유형별 경영평가팀 구성 현황〉

구 분	경영관리 비계량	경영관리 계량	주요사업	보수·복리 후생팀	제도개선 및 지표설계팀
단 장	1명				
부 단 장	1명				
부문간사	5명(경영관리계량, 경영관리비계량, 주요사업 2명, 지원간사)				
공기업1 (10개)	4명	5명	6명	20명	9명
공기업2 (20개)	8명	8명	10명		
위탁집행1 (12개)	4명	4명	6명		
위탁집행2 (6개)	3명 (장학재단 포함 7개 기관)	2명	4명		
기금관리 (13개)	4명	4명	7명		
강소형기관 (55개)		15명	16명		

3. 경영실적 평가방법

가. 평가의 기본개념

- 각 공공기관의 전년도 혹은 최근 몇 년 간의 경영개선추세와 비교하여 2014년도 경영개선 실적 또는 사업목표 달성도를 평가하였다.

나. 평가지표의 내용 및 평가방법

- 평가범주의 2원화: 경영관리와 주요사업
 - 2014년 평가지표 구성체계의 특징은 리더십·책임경영 범주가 폐지되고 (기관장평가에서 공통지표로 전환), 대신 경영관리와 주요사업의 2개 범주로 구성되었다.
 - 특히 주요사업 비계량은 하나의 단일지표로 개편되었으나, 강소형을 제외한 전 기관은 예년과 동일하게 사업별로 평가하였다. 주요사업 비계량 세부평가 내용 중 신규 항목인 계량지표의 적정성에 대해서는 보다 엄정한 평가기준을 적용하였다.
 - 주요사업은 전년도와 동일하게 계량과 비계량지표를 한 팀에서 공동 평가하는 방식으로 진행되었다. 보수·복리후생팀은 2014년 중간평가와 유사한 방식으로 현장실사 대신 집합평가 형태로 실사를 진행함으로써 평가의 효율성을 도모하였다.
- 계량 대 비계량지표 가중치
 - 강소형기관을 제외한 공기업과 준정부기관의 가중치의 합계는 총 100점이며, 계량지표와 비계량지표의 가중치 비율은 65:35로 전년도에 비해 계량 가중치가 10점이나 상승하였다. 이러한 변화는 주요사업 계량비중의 증가에 기인하는데, 주요사업의 계량과 비계량지표 가중치가 37:13(중장기재무관리 계획 미제출기관은 35:15)으로 계량지표의 비중이 비계량 가중치의 두 배

이상으로 증가하였다.

- 강소형기관의 경우에는 가중치의 합계가 총 60점이며, 계량지표와 비계량지표의 가중치 비율은 45:15로 구성되었지만, 오히려 전년도에 비해 비계량가중치가 5점 증가하였다. 중장기재무관리계획을 제출하는 장학재단의 경우 재무예산 관리 및 성과 비계량지표 5점이 추가되어 총 65점에 비계량이 20점의 비중을 차지한다. 한편, 주요사업 계량과 비계량의 가중치 비율은 20:10으로 전년도와 동일하게 구성되었다.

○ 경영관리 계량지표

- 재무제표 및 기관이 제시한 관련 자료 등을 근거로 업무효율, 재무예산 성과, 계량관리업무비 및 총인건비인상률 등을 과거 일정기간 추세치와 비교하여 평가하였다. 평가방법으로는 목표부여평가, 목표부여(편차)평가, 목표대실적평가 등의 방법이 주로 활용된다. 특히 선도적 공공기관의 핵심 사업에 대해서는 글로벌 우수기업의 실적, 국제적으로 공인된 기관에 의하여 평가·인증되는 실적 및 수준 등을 반영한 글로벌 실적비교로 평가하였다.

○ 주요사업 계량지표

- 주요사업 계량지표는 개별 지표별로 지표의 대표성과 산식의 적정성 등 난이도에 따라 우수지표와 양호지표로 구분하고 각각 1.0과 0.9의 가중치를 적용하였다.⁵⁾ 특히 주요사업 계량지표 가중치의 비중이 높아졌을뿐만 아니라 목표치 설정에 2×표준편차 방식을 적용함으로써 목표의 도전성을 강화하였다. 그러나 계량지표 비중의 증대는 지표의 대표성과 산식의 적정성을 전제로 하고 있기 때문에 비계량지표 세부 항목 중 계량지표의 적정성에서 이를 반영하여 평가하였다.

○ 비계량지표

- 경영성과를 계량지표만으로는 완전히 평가하기 어려우므로 경영전략, 재무

5) 난이도 계수는 2014년도 공공기관 경영실적평가 편람에 따라 공공기관운영위원회(2015.5.27)에서 결정되었다.

예산 및 복리후생관리, 그리고 주요사업 추진 실적 등 계량화하기 어려운 평가항목들을 정성적으로 평가하였다.

- 비계량지표의 경영실적은 각 지표별 세부평가내용 전체를 대상으로 전반적인 운영실적과 전년 대비 개선도를 고려하여 9등급으로 평가하였다.
- 또한 사전에 설정한 비계량지표 평가등급 평정기준을 적용한 ‘절대점수체계’에 근거하여 공동평가를 실시하여 공정성과 객관성을 확보하였다.

4. 2014년도 공공기관의 전체 기관경영실적 평가 결과

가. 2014년도 경영실적 평가의 특징

- 평가단의 전문성을 확보하기 위해 평가팀 체계를 개편하였다. 주요사업 계량평가의 실효성 제고를 위해 주요사업팀에서 비계량 및 계량평가를 함께 실시하였다. 또한, 전년도 ‘부채관리 및 재무건전성’ 팀은 경영관리 계량팀으로 재편하여 경영효율범주 계량지표 평가에 집중토록 함으로써 평가 전문성을 확보하고, 정책목표와의 부합성을 제고하였다. 또한, 전년도와 연속선상에서 평가지표설계팀을 운영하여 차년도 평가를 위한 지표개선작업을 전담케 하였다.
- 평가단 구성시 전공, 지역, 성별비를 고려하고 상피검증을 강화하였으며, 한층 강화된 평가단 윤리지침을 적용하였다. 특히, 기관의 평가위원 개별 면담을 금지하고, 서울지방조달청에 기관면담을 위한 평가단 회의실을 별도로 운영함으로써 평가의 객관성과 공정성 확보를 위해 노력하였다. 또한, 신규 평가위원의 기관 이해도를 높이기 위해 사전 기관 설명회와 부처 간담회를 실시하여 평가품질을 제고하고자 노력하였다.
- 정부지침 위반 및 도덕적 해이 등으로 사회적 물의를 일으킨 기관, 국민안전에 위해 우려요인을 발생시킨 기관에 대해서는 해당 사실을 평가에 엄중히

반영하였다. 단편적 전시성 위주의 사업 수행에 대해서는 엄격한 기준으로 평가하였으며, 대국민 서비스 제공이라는 공공기관 본연의 목적과 기능을 충실히 수행하고 있는지에 초점을 맞추어 평가를 하였다.

- 2014년 중간평가에 이어 공공기관의 재무건전성과 보수 및 복리후생 분야의 평가를 강화하였다. 부채과다 기관에 대한 재무건전성 점검을 강화하여 기관의 부채감축 노력과 성과를 중점적으로 평가하였으며, 보수 및 복리후생 관리 지표에서 복리후생 항목 등을 엄정히 평가하였다.

나. 2014년도 기관평가 결과 종합 분석

- 2014년도 기관평가 결과 등급별 분포

- 2014년도 기관평가 결과의 등급별 분포는 총 116개 평가 대상 기관 중 A등급 15개, B등급 51개, C등급 35개, D등급 9개, E등급 6개 기관 등으로 확정되었다.

〈2014년도 기관평가 결과 등급 분포〉

		등급	S (탁월)	A (우수)	B (양호)	C (보통)	D (미흡)	E (아주미흡)
공기업		30개	-	7	6	10	4	3
준정부 기관	위탁집행· 기금관리	31개	-	5	18	8	-	-
	강소형	55개	-	3	27	17	5	3
합계		116개	-	15	51	35	9	6

※ 평가등급 구간은 평균과 표준편차를 고려하여 구분

- 2014년 등급별 분포는 2013년을 제외한 예년과 비슷하며, '우수' 등급은 15개(12.9%), 성과급 미지급 대상인 '미흡 이하' 등급은 15개(12.9%)로 동일 수준이다.⁶⁾ 2014년도 기관 등급분포는 공기업, 준정부, 강소형을 포함한 전 유형에서

전년 대비 모두 상승한 것으로 나타났다.

- 2014년도 기관평가 등급이 상승한 것은 지난 1년 간 부채 감축과 복리후생비 축소 등 경영효율화 노력을 적극 추진한 성과가 반영된 결과로 볼 수 있다.
- 2014년은 주요사업을 핵심사업 위주로 정비한 후 평가한 첫 해로서, 사업목표를 도전적으로 설정하여, 기관·기관장의 경영개선 노력을 적극 유도하였고, 주요사업(계량)의 만점 달성이 어려워짐(2013, 96%→2014, 83%)에 따라 기관의 경영평가 점수는 전반적으로 낮아졌다.

〈2012년, 2013년과 2014년의 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
	2014	30	-	7	6	10	4	3
준정부기관	위탁집행 기금관리	2012	32	-	4	13	11	4
		2013	32	-	1	14	11	5
		2014	31	-	5	18	8	-
	강소형	2012	51	-	7	18	19	4
		2013	55	-	1	21	22	6
		2014	55	-	3	27	17	5
		2014	55	-	3	27	17	5
전체	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%)	46 (39.3%)	19 (16.2%)	11 (9.4%)
	2014	116 (100%)	-	15 (12.9%)	51 (44.0%)	35 (30.2%)	9 (7.8%)	6 (5.2%)

6) 2013년의 경우는 공공기관 정상화 대책을 추진하면서 부채관리,방만경영 등을 집중 점검하여 등급간 분포를 예년에 비해 엄격히 설정한 것에 기인한다.

- 구체적으로 전년도와 비교하여 등급별 분포를 보면, A와 B등급은 증가한 반면 (각각 1.7%→12.9%, 33.3%→44%), C~E등급은 전반적으로 감소하였다. D등급은 19개 기관(16.2%)에서 9개 기관(7.8%)으로 감소하였으며, E등급도 11개 기관(9.4%)에서 6개 기관(5.2%)로 감소하였다.
 - 따라서 전년도에 비해 전반적으로 기관등급은 상승하여 등급별 분포는 2012년과 비슷한 수준이다.
- 2014년도 평가 결과 공기업의 경우, 등급별 분포가 비교적 고르게 나타난 반면, 준정부기관(위탁집행, 기금관리, 강소형기관)은 B등급과 C등급에 비교적 많이 분포되어 있다.

〈공기업 · 준정부기관 대 강소형기관 평가 결과 비교〉

(단위: 개, %)

	A등급 이상	(비중)	D등급 이하	(비중)
○ 공기업 · 준정부(61개)	12	(19.4%)	7	(11.3%)
- 공기업(30개)	7	(23.3%)	7	(23.3%)
- 준정부(31개)	5	(15.6%)	0	(0.00%)
○ 강소형기관(55개)	3	(5.5%)	8	(14.5%)

평가결과	계	공기업	준정부기관	강소형기관
상승	55 (47.4%)	21(70.0%)	14 (45.2%)	20 (36.4%)
동일	40 (34.5%)	4(13.3%)	14 (45.2%)	22 (40.0%)
하락	21 (18.1%)	5 (16.7%)	3 (9.7%)	13 (23.6%)
합계	116 (100%)	30 (100%)	31 (100%)	55(100%)

- 기관별로는 55개 기관의 등급이 전년 대비 상승한 반면, 21개 기관이 하락하였다. 부채 및 재무건전성 등에 대한 성과가 개선됨에 따라, 공기업 유형에

서 평가등급이 상승한 기관이 다수(70.0%)를 차지하였다. 하락세는 강소형 기관에서 두드러진 것으로 나타났는데, 이는 주요사업 계량지표의 난이도에 따른 가중치와 올해 신규지표인 보수 및 복리후생관리에 대한 엄정한 평가에 기인한 것으로 볼 수 있다.

- 2014년도에 신규지정 기관은 강소형 유형의 국립생태원 1개 기관으로 평가 결과 보통수준인 C등급으로 평가되었다.

〈평가유형 및 평가범주별 평가 결과 득점률 비교〉

(단위: %)

평가유형		경영관리			주요사업			전체
		비계량	계량	합계	비계량	계량	합계	
공 기 업	공기업1 (10개)	70.08	79.57	75.48	65.00	77.89	74.47	75.09
	공기업2 (20개)	65.37	78.56	73.09	61.50	76.71	72.47	72.79
준 정 부 기 관	위탁집행1 (12개)	66.20	88.35	79.38	58.33	81.59	74.77	77.17
	위탁집행2 (6개)	67.65	90.96	81.27	55.00	83.24	75.29	78.28
	기금관리 (13개)	65.57	85.95	77.33	55.39	83.73	76.01	76.85
	강소형기관 (55개)	52.44	85.48	79.89	59.09	86.10	77.10	78.52
전체 평균	강소형 제외 (61개)	66.57	83.45	78.10	59.51	80.00	74.29	75.44
	강소형 포함 (116개)	59.87	84.41	76.49	59.31	82.89	75.62	76.90

- 2014년도 평가유형 및 평가범주별 득점률을 비교해 보면 위와 같다. 전체 평가범주에서 경영관리 계량 부분의 득점률이 가장 높고, 주요사업 비계량 부분이 평균 득점률 60점에 미달하는 가장 낮은 점수분포를 보여주고 있다. 부문간 평균점수 차이는 큰 폭으로 나타났으나, 기관 유형별 총 득점률을 살펴 보면 75점을 기준으로 2~3점 내에서 비교적 고른 분포를 보여주고 있다.

- 경영관리 부문과 주요사업 부문의 점수는 70점 중반대의 비슷한 수준을 보였다.
 - 경영관리 비계량 범주의 경우, 공기업1군이 70점대로 가장 높고, 강소형을 제외한 준정부기관과 공기업2군은 60점대 중반, 강소형 유형은 50점대로 가장 낮은 평가를 받았다. 이러한 결과는 보수·복리 및 노사관리 양 지표 모두 강소형 기관의 경우 처음 평가를 받는 지표로서 대체적으로 낮은 점수를 획득한 데에 기인한 것으로 볼 수 있다.
 - 경영관리 계량 범주의 경우 공기업과 준정부기관의 득점률이 큰 폭으로 차이가 나고 있으나, 동일 유형내 점수차는 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 공기업은 79점대, 준정부기관은 85~90점 사이에서 편차가 크지 않음을 확인할 수 있다.
 - 주요사업 비계량 범주의 경우 상대적으로 다른 범주에 비해 유형간 차이가 적고 고른 득점률 분포를 보여주고 있다. 위탁집행 기관의 득점률이 다소 낮은 반면, 공기업의 득점률이 상대적으로 높게 나타났다.
 - 주요사업 계량 범주의 경우 전반적으로 준정부기관의 득점률이 공기업보다 높게 나타났으며, 준정부기관 중 강소형기관의 득점률이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.
- 2014년도 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 18%p 정도 높은 것으로 확인되고, 강소형기관을 포함할 경우에는 비계량지표에 비해 계량지표의 득점률이 평균적으로 23%p 정도 높게 나타나고 있다.

〈비계량지표와 계량지표 간 득점률 비교〉

(단위: %)

평가유형		비계량지표 득점률	계량지표 득점률	총 득점률
공기업	공기업1 (10개)	68.17	78.64	75.09
	공기업2 (20개)	63.84	77.63	72.79
준정부 기 관	위탁집행1 (12개)	62.93	84.69	77.17
	위탁집행2 (6개)	62.52	86.60	78.28
	기금관리 (13개)	61.74	84.74	76.85
	강소형기관 (55개)	56.87	85.77	78.52
전체 평균	강소형 제외 (61개)	63.79	81.58	75.44
	강소형 포함 (116개)	60.51	83.57	76.90

다. 2014년도 기관평가 경영관리 비계량 평가 결과 분석

- 2014년도 기관평가 경영관리 범주 내 6개 비계량 지표 관련해서는 지표의 내용과 평가대상 등에 있어서 전년도에 비하여 상당히 많은 변화가 있었다.
 - 전략기획 지표는 2014년 평가에 신설되어, 전년도의 리더십·책임경영 범주 내 리더십, 책임경영, 사회공헌 등 3개 지표의 세부 평가내용이 상당부분 반영되어 있다.
 - 전년도의 경영효율 범주 내 5개 지표 중 재무예산관리와 노사관리 지표는 그대로 유지되고, 조직, 인적자원 및 성과관리, 재무건전성 제고 노력, 보수 및 성과관리는 2014년도 경영관리 범주 내 조직·인적자원 및 성과관리, 자구노력 이행성과, 보수 및 복리후생 지표로 변경되었다.
 - 전년도의 재무건전성 제고 노력 지표는 9개 기관을 대상으로 하였으나, 2014년의 자구노력 이행성과 지표는 33개 기관을 대상으로 하였다. 전년도의 보수 및 성과관리와 노사관리 등 2개 지표는 공기업과 준정부기관 62개 기관만을 대상으로 하였으나, 2014년의 보수 및 복리후생과 노사관리는 공기업, 준정부기관은 물론 강소형기관까지 포함한 116개 기관을 대상으로 하였다.

- 이처럼 2014년도와 2013년도의 평가 간에 지표의 내용과 평가대상기관이 서로 달라졌기 때문에, 사실상 재무예산관리를 제외한 대부분의 지표들에 관하여 평가결과를 직접적으로 비교하는 것이 쉽지 않게 되었다.
- 이하에서는 2014년 평가결과를 지표 별 및 기관 별로 설명하고, 일정한 한계 속에서 전년도와 개략적으로 비교한다.

○ 2014년 평가의 경영관리 범주 내 6개 비계량지표의 평균 득점률을 비교해보면, 전략기획 지표와 조직, 인적자원 및 성과관리 지표가 비교적 높았고, 보수 및 복리후생 지표와 노사관리 지표가 비교적 낮은 것으로 나타났다.

- 전략기획 지표는 모든 유형이 비교적 고른 분포를 보이고 있는데, 준정부기관의 득점률이 공기업의 득점률보다 차이가 큰 것으로 나타났다. 기금관리 유형의 기관들이 가장 낮은 득점률을 보였고, 위탁집행2 유형의 기관들의 득점률이 가장 높은 것으로 나타났다.
- 조직 및 인적자원 관리 지표는 득점률이 비교적 편차가 큰 것으로 나타났는데, 특히 공기업들이 그 편차가 심한 것으로 나타나, 전체 유형 가운데 공기업1 유형과 공기업2 유형이 최대 득점률과 최소 득점률을 보인 것으로 나타났다.
- 재무예산관리 지표의 경우, 공기업2 유형의 득점률이 상대적으로 가장 낮았으며⁷⁾, 나머지 유형들은 유사한 득점률을 보였다. 자구노력이행성과 지표는 위탁집행1 유형이 가장 높은 득점률을 보였고, 공기업2 유형과 위탁집행2 유형이 비교적 낮은 득점률을 보였으며, 공기업1 유형 및 기금관리 유형이 중간정도의 득점률을 보였다.
- 보수 및 복리후생 지표의 경우, 이 지표에 대한 평가를 처음 받게 된 강소형이 가장 낮은 득점률을 보였으며, 다음으로 위탁집행1 유형이 낮은 득점률을 보였고, 공기업1 유형의 득점률이 가장 높았다.
- ‘노사관리’ 지표의 경우 역시 이 지표에 대한 평가를 처음 받게 된 강소형이 다른 유형에 비해서 현저하게 낮은 득점률을 보였다. 공기업 가운데에서는

7) 장학재단 1개 기관만 포함된 강소형을 제외한 경우이다.

공기업1 유형이 공기업2 유형보다 높은 득점률을 보였고, 강소형을 제외한 준정부기관에서는 기금관리 유형이 상대적으로 낮은 득점률을 보였다.

〈2014 경영관리 범주 비계량지표의 득점률〉

평가유형		전략기획	조직 인적자원 및 성과관리	재무예산 관리	자구노력 이행성과	보수 및 복리후생	노사관리	계
공기업	공기업1 (10개)	70.00	74.00	70.00	68.89	67.00	74.00	70.08
	공기업2 (20개)	70.50	68.00	64.50	65.83	62.50	66.00	65.37
준정부 기 관	위탁집행1 (12개)	71.67	72.50	70.00	70.00	55.00	70.00	66.20
	위탁집행2 (6개)	73.33	71.67	70.00	65.00	61.67	70.00	67.65
	기금관리 (13개)	68.46	73.08	70.00	68.75	56.92	68.46	65.57
	강소형 (55개)	-	-	60.60*	60.60*	51.27	54.55	52.44
전체(116개)		70.49	71.31	68.06	67.27	56.12	62.16	59.87

※ 장학재단만 해당됨

○ 2014년 경영관리 비계량지표의 전체 평균 득점률을 전년도와 개략적으로 비교하면⁸⁾ 공기업은 약간 상승하였고, 강소형을 제외한 준정부기관은 상당히 하락하였으며⁹⁾, 강소형을 포함해서 모든 기관을 비교하면 전년도보다 상당히 하락하였다.

- 공기업 유형은 부채감축과 방만경영 개선 등 전년도에 이어 비교적 적극적으로 경영관리 개선 노력에 나섰으나, 강소형을 제외한 준정부기관 유형은 상대적으로 이러한 노력이 부족한 것으로 볼 수 있다.
- 강소형에 보수 및 복리후생 지표와 노사관리 지표가 신설되어 엄정하게 평가함으로써 2014년의 전체 평균이 많이 하락한 것으로 보인다.

8) 2013년 경영효율 범주의 5개 지표와 2014년 경영관리 범주의 6개 지표를 비교하였다.

9) 2013년에는 강소형 기관들에 대해서 노사관리 지표 평가가 이루어지지 않았기 때문에 비교가 불가능하다.

〈2014 경영관리 범주 비계량지표의 유형별 득점률 변화〉

평가유형	2013	2014	차이(%p)
공기업	64.56	66.94	2.38
준정부기관*	71.72	66.22	5.50
강소형	-	52.44	-
전체	68.20	59.87	8.33

※ 강소형 제외

라. 2014년도 기관평가 경영관리계량 평가 결과 분석

- 2014년에는 두 개의 지표가 추가되었다. 하나는 강소형을 포함한 전체 기관들에 대하여 신규로 도입된 경영정보공시 점검 지표이고, 다른 하나는 강소형 이외의 나머지 기관들에 대하여 신규로 도입된 정부 3.0 지표이다.

〈경영관리계량 지표의 득점률 등락 현황〉

기관 유형	국민 평가		정부 권장정책		업무 효율		재무 예산성과		관리 업무비		총 인건비 인상률		총득점률 (신규지표 포함)		총득점률 (신규지표 제외)	
	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락	상승	하락
공기업1	9	1	3	7	7	3	5	5	4	5	0	0	5	5	6	4
공기업2	11	3	6	13	13	6	15	4	9	7	0	1	10	10	11	9
위탁집행1 (검사검증·문화국민)	10	2	5	7	4	5	6	3	6	6	0	0	4	8	8	4
위탁집행2 (산업진흥)	6	0	4	2	4	2	3	3	2	2	0	0	2	4	4	2
기금관리	9	4	7	6	9	4	3	10	7	5	0	0	5	8	9	4
강소형	30	24	25	29	18	26	19	30	21	23	0	1	16	38	25	29
소 계	75	34	50	64	55	46	51	55	49	48	0	2	42	73	63	52

※ 발전 6개사, 한국원자력환경공단, 국립생태원 및 우체국금융개발원은 국민평가가 제외되며 1개 기관(강소형의 국립생태원)이 신규로 평가받음

※ 신규지표란 2014년에 신규로 도입된 정부3.0 지표와 경영정보공시 점검 지표를 의미

- 2014년에 신규로 도입된 지표까지 포함한 전체 경영관리계량 지표의 총득점률은 전년도 86.75점보다 하락한 84.47점을 기록하였으며, 상승한 기관이 42개이고 하락한 기관이 73개였다.
 - 전반적으로 총득점률이 하락한 것은 2014년에 신규로 도입된 정부 3.0 지표와 경영정보공시 점검 지표에서의 저조한 득점률에 기인한다. 2014년에 신규로 도입된 2개 지표를 제외할 경우에는 총득점률이 87.05점으로서 전년도보다 약간 상승하였으며, 상승한 기관이 63개이고 하락한 기관이 52개였다.
- 지표별로 득점률을 살펴보면 국민평가는 전년도의 92.48점에서 95.27점으로 상승하였으며, 상승기관은 75개이고 하락기관은 34개였다. 국민평가는 고객만족도와 국민체감도로 구성되어 있으며 득점률이 전년 대비 상승한 기관이 증가하였다. 일반국민을 대상으로 공공기관의 공공성 및 사회적 책임성, 윤리성 등에 대한 인식을 나타내는 국민체감도는 낮은 수준으로서, 직접서비스 수준에 대한 고객만족도에 비해 국민체감도가 오히려 낮게 평가되고 있다.
- 2014년에 신규로 도입된 경영정보공시 점검 지표의 전 기관 평균 득점률은 61.21점으로서, 경영관리계량의 다른 지표들의 득점률에 비하여 저조한 수준을 보였다. 또한, 2014년 신규지표인 정부 3.0의 득점률(강소형 제외) 역시 74.01점으로서 경영관리계량의 다른 지표들의 득점률에 비하여 저조한 수준을 보였다. 이처럼 신규지표에서의 저조한 득점률은 경영관리계량 지표의 총득점률이 전년도보다 하락하게 된 주요 이유를 제공하고 있다.
- 정부권장정책은 청년미취업자 고용실적, 상용형 시간제 근무실적, 장애인 의무고용, 국가유공자 우선채용, 중소기업제품 등 우선구매, 전통시장 온누리상품권 구매, 온실가스 감축 및 에너지 절약 실적 등이다. 정부권장정책의 득점률은 전년도의 91.52점과 비슷한 수준인 91.33점으로서, 상승기관은 50개이고 하락기관은 64개로 나타났다.
- 업무효율의 득점률은 전년도의 78.85점에서 81.21점으로 상승하였다. 공기업1

유형과 공기업2 유형에서 각각 전년도의 62.35점과 63.88점에서 73.89점과 68.36점으로 상승하였다. 그리고 기금관리 유형과 위탁집행2 유형에서도 각각 전년도의 77.53점과 80.27점에서 87.73점과 89.60점으로 대폭 상승하였다. 반면에 위탁집행1 유형과 강소형에서는 각각 전년도의 89.03점과 85.35점에서 87.62점과 83.36점으로 약 4점 정도 하락하였다.

- 재무예산성과의 득점률은 전년도의 90.21점에서 90.23점으로 약간 상승하였으나, 기관 유형별로는 상승과 하락이 혼재하였다. 공기업1 유형의 경우 한국석유공사와 한국가스공사에서의 대폭적인 하락에 따라 전년도의 81.52점에서 76.62점으로 하락하였다. 공기업2 유형의 경우 한국감정원, 한국수력원자력 및 대한주택보증에서의 대폭적인 상승에 따라 전년도의 76.18점에서 83.65점으로 상승하였다. 기금관리 유형의 경우 기술보증기금과 사립학교교직원연금공단에서의 대폭적인 하락에 따라 전년도의 82.36점에서 76.40점으로 하락하였다. 그리고 위탁집행1과 위탁집행2의 경우는 전년도와 비슷한 득점률을 보였고, 강소형의 경우는 전년도의 96.78점에서 96.31점으로 하락하였다.
- 계량관리업무비의 득점률은 전년도의 77.57점에서 79.53점으로 약간 상승하였다. 공기업1 유형과 공기업2 유형에서 각각 전년도의 70.15점과 67.21점에서 64.54점과 63.21점으로 하락하였으나, 기금관리 유형과 강소형에서 각각 전년도의 75.36점과 81.85점에서 83.87점과 86.70점으로 상승하여 전체적으로 향상된 결과로 나타났다.
- 총인건비인상률의 경우 전년도에 “0”점을 받았던 한국철도공사와 대한석탄공사가 2014년에도 총인건비인상률 가이드라인을 충족시키지 못하여 “0”점을 받았으며, 부산항만공사와 한국정보화진흥원은 2014년에 총인건비인상률 가이드라인을 충족시키지 못하여 “0”점을 받았다.
- 10개 기관(한국가스공사, 인천국제공항공사, 한국지역난방공사, 대한주택보증, 교통안전공단, 한국농어촌공사, 한국무역보험공사, 한국소비자원, 한국시설안전공단, 축산물품질평가원)의 경우에는, 기획재정부로부터 통합직급 운영에

대해 승인을 받은 기관으로 확인되어 통합직급을 기준으로 총인건비인상률을 계산하였다. 그 결과 이들 기관은 총인건비인상률 가이드라인을 충족시키는 것으로 평가되었다.

〈경영관리계량의 평가유형별 및 지표별 득점률 현황〉

평가유형 (기관수)		국민 평가	정부 3.0	경영 정보 공시	정부 권장 정책	업무 효율	재무 예산 성과	계량 관리 업무비	총 인건비 인상률	총계
공 기 업	공기업1 (10개)	97.50 (94.35)	73.88 (-)	63.36 (-)	89.93 (92.00)	73.89 (62.35)	76.62 (81.52)	64.54 (70.15)	90.00 (90.00)	79.57 (81.68)
	공기업2 (20개)	97.60 (92.46)	72.49 (-)	66.69 (-)	89.69 (91.02)	68.36 (63.88)	83.65 (76.18)	63.21 (67.21)	90.00 (95.00)	78.56 (79.43)
	공기업 (30개)	97.56 (93.22)	72.95 (-)	65.58 (-)	89.77 (91.35)	70.20 (63.37)	81.31 (77.96)	63.66 (68.19)	90.00 (93.33)	78.90 (80.18)
준 정 부 기 관	위탁집행1 (12개)	96.99 (94.13)	74.60 (-)	65.28 (-)	95.55 (94.90)	87.62 (89.03)	96.11 (96.07)	76.14 (77.04)	100.00 (100.00)	88.35 (90.74)
	위탁집행2 (6개)	98.59 (94.84)	73.84 (-)	55.56 (-)	94.39 (93.09)	89.60 (80.27)	97.22 (97.68)	90.66 (91.76)	100.00 (100.00)	90.96 (92.40)
	기금관리 (13개)	96.15 (90.65)	75.97 (-)	61.54 (-)	95.65 (96.00)	87.73 (77.53)	76.40 (82.36)	83.87 (75.36)	100.00 (100.00)	85.95 (86.75)
	준정부기관 (31개)	96.98 (92.80)	75.03 (-)	61.83 (-)	95.36 (95.01)	88.05 (82.52)	88.06 (90.63)	82.19 (79.18)	100.00 (100.00)	87.85 (89.39)
강 소 형	검사검증 (8개)	95.33 (94.80)	- (-)	58.33 (-)	87.98 (88.42)	75.62 (80.69)	96.06 (96.49)	84.49 (74.00)	100.00 (100.00)	83.47 (86.28)
	문화국민 (22개)	91.54 (91.38)	- (-)	59.09 (-)	90.98 (91.42)	84.84 (87.06)	95.76 (95.88)	90.84 (82.30)	100.00 (100.00)	87.02 (89.51)
	산업진흥 (25개)	94.09 (91.50)	- (-)	58.00 (-)	89.56 (88.46)	84.54 (85.42)	96.87 (97.63)	83.75 (83.98)	96.00 (100.00)	84.76 (89.19)
	강소형 (55개)	93.27 (91.94)	- (-)	58.48 (-)	89.90 (89.60)	83.36 (85.35)	96.31 (96.78)	86.70 (81.85)	98.15 (100.00)	85.48 (88.89)
전체 (116개)		95.27 (92.48)	74.01 (-)	61.21 (-)	91.33 (91.52)	81.21 (78.85)	90.23 (90.21)	79.53 (77.57)	96.52 (98.26)	84.41 (86.75)

※ 괄호 속의 득점률은 2013년 득점률이며, 이는 2014년부터 평가대상에서 제외된 2개 기관을 제외하고 계산한 것임.

마. 2014년도 기관평가 주요사업 평가 결과 분석

- 2014년 주요사업 범주 비계량 평가는 2013년의 평가 방식을 전면적으로 개편하였다.
 - 2014년도 주요사업 평가는 주요사업 지표별 평가방식에서 주요사업 전체를 하나의 단일지표로 평가하는 방식으로 전환하였으며, 사업별 PDCA 평가 이외에 주요사업 범주 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성 항목이 추가되었다.
 - 즉, 2014년 주요사업 비계량 평가는 주요사업별 ① 추진계획의 구체성과 적정성, ② 추진계획 집행의 적절성, ③ 비계량적 성과수준, ④ 환류 활동의 적절성, ⑤ 주요사업 범주 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성 등 5개 지표로 구성되었다.
 - 주요사업 비계량 세부 평가내용 중 항목 ⑤는 기관의 설립목적(임무)과의 연계성 및 반영 정도, 주요사업 계량지표별 목표 수준 설정의 적정성, 지표구성의 체계화 및 도전적 목표 설정 등 3개의 세부내용으로 구성되어 전반적인 지표 개선 노력의 적정성 등을 평가하도록 설계되었다.
 - 주요사업 비계량 가중치는 중장기 재무관리계획 제출기관 13점(계량 37점), 중장기 재무관리계획 비제출기관 15점(계량 35점), 강소형 기관 10점(계량 20점)으로 구성되어 있다.
 - 주요사업 비계량 가중치는 주요사업별로 균등하게 배분하되, 주요사업 계량 지표의 전면적인 개편 후 시행 첫 해임을 감안하여 계량지표의 구성 및 목표수준의 적정성을 평가하는 비계량 ⑤번 항목 평가에 주요사업 총 가중치 50점(강소형 기관은 30점)의 10% 수준으로 반영하였다.
- 주요사업 범주 비계량지표의 득점률을 분석해 보면 전체적으로 2013년에 비해 하락한 것으로 분석되었다.
 - 2014년 주요사업 범주 비계량지표의 득점률을 평가유형별로 살펴보면 공기업1 유형의 득점률이 상대적으로 가장 높고, 위탁집행2 유형의 득점률이 가장

낮은 것으로 평가되었다. 2013년과 비교하면 모든 유형에서 득점률이 하락하였는데, 상대적으로 가장 크게 하락한 기관은 기금관리 유형이며, 강소형의 하락폭이 가장 작은 것으로 분석되었다.

〈주요사업 범주 비계량지표의 득점률〉

(단위: %)

평가유형		주요사업 비계량지표		
		2013년	2014년	증감
공기업	공기업1 (10개)	70.30	65.000	-5.300
	공기업2 (20개)	66.95	61.500	-5.450
준정부 기 관	위탁집행1 (12개)	71.17	58.333	-12.837
	위탁집행2 (6개)	70.17	55.000	-15.170
	기금관리 (13개)	72.91	55.385	-17.525
	강소형기관 (55개)	63.64	59.091	-4.549
전체 평균		66.97	59.310	-7.660

- 주요사업 계량지표는 질적 수준 및 변별력 제고를 통해 경영평가가 공공기관의 실질적인 성과개선을 이끌어 낼 수 있도록 전면적으로 개편하여 2014년 평가에 적용하였다.
- 지표간소화를 위해 주요사업 등 핵심지표 위주로 구성하여 지표수를 기관당 5~8개에서 3~5개로 축소하였다.
- 지표의 질적 수준 제고를 위해 원칙적으로 투입지표(input), 산출지표(output)가 아닌 성과지표(outcome) 위주로 설정하였다.
- 변별력 제고를 위해 목표부여(편차)에서 2표준편차 적용, 전년도 실적과 직전 3개년 실적 평균 중 높은 실적으로 기준치 설정 등을 통해 도전적 목표설정 및 기준치 합리화를 유도하였다.
- 지표의 실질적 난이도를 반영하기 위하여 지표의 대표성 및 산식의 적정성을 고려한 난이도평가 결과에 따라 모든 지표를 2등급(우수, 양호)으로 분류하였다.¹⁰⁾

○ 주요사업 계량지표는 전년도 95.83점 보다 대폭 하락한 82.89점을 기록하였다.

〈주요사업 계량지표 득점 현황〉

(단위: %)

평가유형		주요사업 계량 득점률				
		2011년도	2012년도	2013년도	2014년도	증감 (2014년 - 2013년)
공기업	공기업1 (10개)	91.27	88.80	92.14	77.89	-14.25
	공기업2 (20개)	97.42	95.36	94.66	76.71	-17.95
준정부 기관	위탁집행1 (12개)	95.13	97.99	97.87	81.59	-16.28
	위탁집행2 (6개)	96.72	99.27	92.93	83.24	-9.69
	기금관리 (13개)	98.52	97.93	94.41	83.73	-10.68
	강소형기관 (55개)	98.52	99.20	97.17	86.10	-11.07
전체 평균	강소형 제외 (61개)	96.08	95.75	94.65	80.00	-14.65
	강소형 포함 (116개)	97.16	97.33	95.83	82.89	-12.94

※ 직전 3년간 유형별 득점률은 2014년도 경영실적평가 대상기관만으로 재산정함

- 2014년 평가결과 계량지표의 득점률을 유형별로 살펴보면, 공기업1 유형과 공기업2 유형이 주요사업 계량 득점률이 상대적으로 낮은 반면 강소형 유형과 기금관리 유형, 위탁집행 유형 순으로 주요사업 계량 득점률이 높은 것으로 나타났다. 전년 대비 득점률은 공기업2 유형, 위탁집행1 유형, 공기업1 유형 순으로 크게 감소하였고, 위탁집행2 유형의 득점률 감소 폭이 가장 작은 것으로 나타났다.
- 이러한 전반적인 득점률 하락 현상은 지표의 질적 수준 제고 및 도전적 목표치 부여 등의 결과에 따른 것으로 파악된다.

10) 2014년도 공공기관 경영실적평가 편람에 따라 공공기관운영위원회(2015.5.27)에서 결정한 난이도계수 (우수=1, 양호=0.9)를 적용하여 평가함

〈2014년 공공기관 경영평가단 명단〉

	경영관리-비계량	경영관리-계량	주요사업	보사복리후생팀	제도개선 및 지표설계팀	기관장·상임감사			
단장	반장식(서강대)								
부단장	박순애(서울대)								
부문간사	김재훈(서울과기대), 신승묘(인하대), 원구원(한남대), 최연식(경희대), 이규태(서강대)								
공기업1	이종원(가톨릭대) 김삼용(중앙대) 신희권(충남대) 최천근(한성대)	김선엽(안전회계) 라현주(충정회계) 홍태호(한영회계) 최원석(서울시립대) 오선영(삼일회계)	강창현(단국대) 임재규(에너지경제연구원) 우윤석(숭실대) 이수일(KDI) 신일순(인하대) 백승철(안동대)	허찬영(한남대) 최대식(선진 노무) 권기욱(건국대) 김현배(노무 다음) 박대영(노무 서해) 임완호(노무 정론) 홍훈기(노무 한길) 김대훈(공인노무 송현) 김정원(강원대) 최형재(고려대)	라영재(조세재정연구원) 권순원(숙명여대) 이종욱(신구대) 노정란(명지대) 이석환(국민대) 염태호(연세대) 유오중(한라대) 이창구(충북대) 성시경(단국대)	안양호(제주대) 김동률(서강대) 양홍석(서울대) 김정진(서울여대) 이수영(서울대) 한경택(서울과기대) 이성봉(서울여대)			
	공기업2	정준금(울산대) 황혜신(행정연구원) 송수영(중앙대) 박종복(경남과기대) 배용수(공주대) 김민균(서강대) 이상휘(경희대) 김태운(계명대)	김봉환(서울대) 전홍(삼일회계) 김은영(삼정회계) 전갑중(이현회계) 장용훈(한영회계) 김성균(참회계) 전석호(대주회계) 이재경(삼덕회계)	문영재(연세대) 하민철(청주대) 김병재(상명대) 차재일(법무 우성) 홍순만(연세대) 임을규(한양대) 박재홍(경희대) 사정애(숭실대) 김대진(서울시립대) 박형준(성균관대)	이승길(아주대) 최종인(한밭대) 정창권(이화여대) 이상희(산업기술대) 이성욱(노무 한길) 최규환(국모농노무) 김기승(부산대) 변용재(법무 율촌) 장정애(아주대) 이한주(가천대)		유홍림(단국대) 조경호(국민대) 변석준(안진회계) 박종관(백석대) 김태규(한남대) 김태일(고려대) 오성호(상명대) 김용문(지식공방하우협동조합) 김지영(인천대)		
		위탁집행1 (준정부)	김근세(성균관대) 박종보(한양대) 고혜원(직업능력개발원) 윤영록(대외경제정책연구원)	이영한(서울시립대) 이재석(이준회계) 박진희(조세재정연구원) 양일수(삼일회계)	장기복(환경정책평가연구원) 김창원(중앙대) 최태현(서울대) 김병조(고려대) 김미랑(성균관대) 김중호(경희대)				
			위탁집행2 (준정부)	주영혁(한성대) 이정호(목원대) 박소희(인제대)	조승희(삼정회계) 송민섭(서강대)	유승원(경찰대) 박수철(울산대) 최현선(명지대) 임기영(한국외대)			
기금관리 (준정부)				장욱(덕성여대) 옥경영(숙명여대) 채삼미(이화여대) 함오상(대구대)	박재관(안전회계) 권태우(이현회계) 노기팔(영앤진회계) 윤성만(서울과기대)	전상경(한양대) 송준혁(한국외대) 권일웅(서울대) 최석준(서울시립대) 정순여(제주대) 고대식(목원대) 주창범(동국대)			
	강소형				고윤성(한국외대) 김동수(삼일회계) 정운선(삼덕회계) 이아영(강원대) 변정호(태성회계) 송진희(한울회계) 권순식(세일회계) 박우현(한주회계) 이상훈(안전회계) 박응균(참회계) 허웅(이정회계) 최영집(대성회계) 조성근(우리회계) 임진운(도원회계) 강진화(삼덕회계)	박석희(가톨릭대) 정정화(강원대) 송영욱(충북대) 전우정(법무 정률) 장지호(한국외대) 김필승(대전대) 이영미(경기대) 김지관(창원대) 전태준(서원대) 오승택(동국대) 이동현(평택대) 황종규(동양대) 강명수(한성대) 주호진(꽃동네대) 최근열(경일대) 권기창(경북도립대)			
		소계		23명	38명	49명	20명	9명	7명

Ⅱ. 2014년도 공기업 2 경영실적 평가결과 총평

1. 경영관리 범주(비계량)

(1) 전략기획

- 2014년 전략기획 부문 평가는, 전사적 경영목표 설정과 중장기 경영전략의 수립·실행, 국정과제 이행, 윤리경영·내부건제 시스템의 운용과 대내외 이해관계자와의 의사소통 등을 위한 기관의 노력과 성과, 사이버 안전을 위한 정보보안관리체계 구축·운영 여부, 민간부문의 새로운 일자리 창출 기여, 의식·관행·제도 등의 불공정한 사항 개선, 사회공헌 활동, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과 등을 중심으로 평가하였다. 평가항목이 다수인 만큼 다양한 세부지표를 망라하면서도 주요 사항에 대한 확인과 평가를 병행하는 방식으로 평가를 진행하였다.
- 기관들은 내·외부의 여건변화와 정부방침을 반영한 경영전략을 체계적으로 갖추기 위해 노력하고 있는 것으로 평가된다. 즉 기관들은 비전과 핵심가치의 설정과정에서 임직원들에 대한 의견조사와 외부전문가들의 자문을 통해 민주성과 유의성을 유지하기 위한 노력을 기울인 것으로 나타났다. 또한 대부분의 기관들은 비전 - 전략목표 - 전략과제 - 세부과제 - 실행과제 등을 체계적으로 연계하여 실행체제를 구성하고 있으며, 이를 ‘팀’과 같은 실행부서에 적절하게 배분·할당하고 실적 모니터링 및 피드백을 통해 경영목표 달성 여부를 수시로 체크할 수 있는 관리체제를 구축하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 일부 기관에서는 여전히 모호하고 추상적인 비전을 제시하고 있어 이에 대한 보완이 필요한 것으로 판단된다.
- 여러 기관에서 경영전략 수립에 미치는 외부변수들의 영향을 체계적으로 분석하기 위하여 시나리오 별로 경영전략을 작성하고 있는 것으로 나타났다.

이는 기관의 환경변화에 대한 대응성을 제고시킨다는 측면에서 바람직한 것으로 평가된다. 다만 일부 기관에서 시나리오의 작성이 다소 형식적이고 분석이 부족한 측면이 발견된 점은 보완이 필요할 것이다. 또한 일부 기관에서 환경변화에 대한 적응을 이유로 중장기 경영전략의 변경이 잦은 것으로 나타난 바, 이는 기관 경영에 혼란을 가져올 우려가 있으므로 보다 신중을 기할 필요가 있을 것이다.

- 기관들은 국정과제 이행을 위해 정부정책을 분석하여 기관에 적합한 과제를 도출한 다음, 이를 추진하기 위한 로드맵을 작성하고 기관의 주요 성과지표와 연계하는 등 비교적 체계적인 접근을 시도하고 있는 것으로 나타났으며, 이 결과 상당한 성과를 거두고 있는 것으로 평가된다. 이는 기관의 업무수행과 국정과제의 연계성을 높인다는 점에서 대단히 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만 일부기관에서는 국정과제를 다소 자의적으로 해석하여 기관의 업무와의 연계성이 낮은 사업을 선정하였을 뿐만 아니라, 이행 여부에 대한 평가 및 환류체제도 구축되지 않아 형식화 되고 있는 경향도 발견되어 개선이 필요한 것으로 나타났다.
- 기관들이 윤리경영 실천시스템을 체계적으로 구성하고, 인센티브제도, 동아리 운영, 부패·비위 행위자에 대한 처벌 강화, 인사반영 등 다양하고 실효성 있는 청렴도 제고방안을 실행하고 있는 점은 높이 평가할 수 있다. 특히 많은 기관들이 청렴을 하나의 조직 문화로 인식하고 ‘청렴문화’ 정착을 위한 노력을 기울이고 있는 점도 긍정적으로 평가된다. 다른 외부기관들과의 연계를 통해 청렴문화를 공공기관 전반에 확산하려는 노력을 기울이고 있는 기관들도 나타나고 있는 점도 바람직한 현상으로 평가된다. 또한 기관들이 체계적인 감사체제를 구축하고, 외부의 전문가가 참여하는 협업감사, 공동감사, 컨설팅 감사 등 다양한 감사시스템을 도입하여 기관의 투명성을 높이는 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 그럼에도 불구하고 일부 기관에서는 여전히 부정, 비리행위가 적발되고 있는 바, 앞으로 기관장이 주도하여 조직문화를 획기적으로 개선하려는 노력을 지속적으로 기울일 필요가 있는 것으로 사료된다.

- 기관들은 대내외 보안환경에 대한 분석을 토대로 보안정책을 수립하고 있으며, 정보보안규정, 보안관리지침 제·개정 등 보안 강화를 위한 지침을 체계적으로 정비하는 한편, 보안관계 전담인력 증원 및 예산 증액, 사이버안전센터 구축 등을 통한 실시간 모니터링 등 정보보안을 강화하는 다양한 조치를 취하고 있는 것으로 나타났다. 대부분의 기관들이 국가 주요 기간 산업시설을 보유하고 있는 점을 감안하면 기관들의 정보보안에 대한 관심과 투자는 지속적으로 이뤄져야 할 것이다. 또한 일부기관에서 산하기관이나 협력기업 등에 대한 보안관리를 다소 소홀히 하여 정보보안의 취약성을 드러내는 사례가 발생하고 있는 점도 보완되어야 할 것이다.
- 기관들은 아웃소싱, 파트너십, 개발투자 등을 통해 민간부문의 새로운 일자리 창출을 위해 노력하고 있는 것으로 나타났다. 또한 대부분의 기관에서 사회공헌 프로그램을 개발하기 위하여 이해관계자들의 니즈와 봉사활동 참가자들의 의견을 반영하는 등 적극적인 노력을 기울이고 있는 것으로 평가된다. 그 결과 많은 기관에서 기관의 업무 특성을 반영한 대표적인 사회공헌 브랜드를 개발하는 성과를 거둔 것으로 판단된다. 이는 기관에 대한 사회의 긍정적 평가를 도모하고, 직원들과 관련 주민들의 만족도를 높인다는 점에서 매우 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만 일부기관에서는 업무 특성과 무관하거나 백화점식으로 나열적인 공헌활동을 수행하고 있는 점은 개선되어야 할 것이다. 또한 기관들은 중소기업협력사의 경쟁력 강화를 위해 중소기업 동반성장 체제를 구축하고 다양한 지원 프로그램을 시행하고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 다만 중소기업에 대한 지원이 결실을 얻기 위해서는 장기적인 관점에서 지속적인 투자와 관리가 이뤄져야 하므로 중소기업에 대한 사후관리 체제를 구축하는 노력이 추가되어야 할 것이다.

(2) 조직, 인적자원 및 성과관리

- 2014년 조직 및 인적자원관리 부문의 평가는 기관 내 단위조직의 역할과 책임 및 인력 구성·배분의 적정성, 비정규직의 정규직 전환, 사회형평적 인력 활용 확대, 유연근무제 활성화, 일과 가정의 양립 가능성 제고노력 등 인력

활용의 형평성 측면, 구성원의 역량강화, 여성관리자 확대, 인사관리의 공정성, 성과관리와 보상체계 등을 중심으로 평가하였다.

- 기관들이 전략과 주요 핵심 업무에 기초한 조직운영의 방향을 설정하고, 조직진단과 성과분석 등의 모니터링 작업을 통해 구체적인 조직개편 안을 도출하는 등 조직관리의 체계성을 강화하기 위한 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 기관들은 외부환경 변화에 따른 경영목표 및 전략의 변화에 부응하기 위해 비교적 자주, 그리고 대규모의 조직개편을 단행하여 조직의 효율성을 높이려는 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 이 결과 조직의 역량이 제고되는 성과를 거두기도 했지만, 한편으로는 지나치게 잦은 조직개편은 기관에 낭비적인 요소를 제공할 뿐만 아니라 조직개편이 체계적으로 이루어지지 않은 측면이 있으므로 앞으로 조직개편을 단행할 시에는 보다 장기적인 관점에서 기관의 전략과 계획을 바탕으로 신중하게 접근할 필요가 있다. 또한 기관에 따라서는 인력 계획 수립, 부서 배치 등이 상호 연계되지 않고, 엄밀한 직무분석이나 인력소요 산정보다는 단기적인 필요에 의해 단편적으로 조직개편이 수행되고 있는 경우도 발견되는 바, 이러한 사항은 개선되어야 할 것이다.
- 기관들은 다양한 유형의 사회형평적 인력확보 목표를 중장기적으로 설정하고 있으며, 취업 취약계층의 일자리 창출을 위해 비교적 적극적인 노력을 기울이고 있는 것으로 평가된다. 즉 많은 기관들이 사회형평적 채용을 위한 노력을 통해, 고졸자, 장애인, 여성, 국가유공자, 비수도권, 지역인재 채용 등 모든 채용 분야에서 국가 권장 비율을 달성하는 실적을 보여주고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 향후 사회형평적 인력운용을 보다 효과적으로 추진하기 위해서는 조직의 사회형평적 인력구조에 대한 분석 등을 통해 중장기적으로 다양한 유형별로 고용목표 등을 설정해서 추진할 필요가 있을 것이다. 한편 기관들은 정규직 전환 노력을 기울여 정규직전환 인력의 양적 규모가 증가하였으며, 보수와 복리후생에 있어서도 합리적인 수준을 유지하기 위해 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

- 많은 기관들이 가족친화기업 인증을 받을 정도로 일과 가정의 양립을 위한 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났으나, 대부분의 기관에서 유연근무제 유형이 시차출근형으로 단순하게 운영되고 있으므로 향후 집중근무제, 재택근무제 등의 다양한 유연근무제 유형의 도입을 추진할 필요가 있는 것으로 판단된다. 기관마다 다른 특성이 있음을 고려한다고 하더라도 유연근무제의 다양성과 활성화를 위한 보다 적극적인 제도개선과 노력이 필요할 것이다. 한편 일부기관에서는 유연근무제에 대한 운영평가 및 효과분석을 통해 제도에 대한 만족도 조사와 개선방안 수립에 활용하고 있는 점은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 많은 기관들이 경영전략과 인적자원 관리전략을 연계하여 인적자원개발을 위한 중점추진 과제를 도출하고 있으며, 니즈에 대한 분석을 통해 교육훈련을 위한 종합계획을 수립·운영하는 등 인적자원 개발과정이 비교적 체계적으로 구성되어 있는 것으로 판단된다. 또한 많은 기관에서 경영환경변화 및 신규업무에 대비하여 전문역량개발을 위한 프로그램을 확대하고 있는 것도 긍정적으로 평가할 수 있다. 다만 교육성과를 제고하기 위해서는, 개인별 부족역량에 대한 조사와 요구역량에 대한 분석을 통해 구성원과 조직의 니즈에 부합하는 교육훈련이 진행될 수 있도록 장기적인 경력개발체제를 구축하는 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 기관들은 평가결과의 공개 등을 통해 인사평정의 객관성과 구체성을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있으며, 인사위원회 구성 등을 통해 승진인사의 독립성을 강화하는 등 성과 위주의 평가가 이루어질 수 있는 기반을 마련하고 있는 것으로 평가된다. 또한 여성관리자 확대를 위한 노력도 기울여 인사제도 개선, 역량 강화 연수 등을 통해 팀장 이상의 여성관리자가 소폭 증가한 것으로 나타났다. 하지만 여전히 여성관리자의 비중은 낮은 편이어서 지속적인 개선이 필요한 것으로 보인다. 일부 기관에서 시행되고 있는 여성인력 역량강화 교육의 내용을 보면 여성 관리자 양성을 위한 특화된 내용보다는 일반적인 직급 교육이 대부분이어서 개선이 필요한 것으로 나타났다. 향후 단순한 교육훈련 뿐만 아니라 여성인력만을 위한 경력개발 제도를 도입하는 등 여성채용 및 여성 관리

자 확대를 위한 보다 효과적이고 적극적인 노력이 필요할 것으로 판단된다.

- 기관들은 성과관리체계와 프로세스를 제도화하고, 외부 환경변화를 고려한 지표체계 구축, 지표에 대한 상시 모니터링 시스템 구축, 경영회의 등을 통한 성과관리 등으로 비교적 체계화된 성과관리체계를 구축하고 있는 것으로 판단된다. 또한 기관들은 조직의 목표 및 전략과제와 성과지표간의 연계성을 강화하기 위한 조치를 취하고 있으며, 업무특성을 고려한 지표수와 가중치 조정, 계량지표의 확대 등을 통해 평가의 객관성을 강화하기 위한 노력을 기울이고 있는 것으로 평가된다. 향후 조직평가의 객관성과 합리성을 보다 제고하기 위해서는 지표의 난이도 평가를 강화하고 지표설정 과정에서의 외부인사 참여 확대 등을 추진할 필요가 있다. 또한 여전히 과정지표가 높은 비중을 차지하고 있는 경향이 강하므로 성과지향적 지표구조를 강화하는 방향으로 개선이 이뤄져야 할 것으로 판단된다.

(3) 재무예산관리

- 기관들은 중장기 경영계획과 재무계획과의 연계성 확보를 위한 노력을 기울이고 있으며, 경영환경 변화에 적극적으로 대응하고 비전과 경영목표를 달성하는데 기여할 수 있도록 중장기 재무예산 계획 수립에 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 그러나 일부기관에서는 재무목표를 달성하기 위해 제시한 재무계획 관리방향의 구체성이 떨어지고 기관의 속성을 반영하지 못하는 경우도 발견되므로, 중장기 경영계획과 재무계획과의 연계성을 강화하기 위한 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다. 또한 일부기관에서는 기관의 경영전략과 재무전략 간의 일관성이 부족하여 재무예산관리의 효율성이 저하되는 경우도 나타나고 있는데, 향후 재무계획 수립방향을 설정하는 과정에서 중장기 경영전략과 환경 분석을 동시에, 그리고 일관성 있게 반영하는 통합 수립과정을 구축할 필요가 있다고 판단된다.
- 기관들이 미래 발생 가능한 위험을 예측하고 이에 대응하기 위한 방안을 시나리오 별로 수립하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 즉 중장기 재무계획

에 영향을 미치는 주요변수에 대한 민감도 분석 등을 통해 유동성 확보를 위한 사업 포트폴리오 재정비, 수지분석 실시 등의 대응전략을 제시한 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 재무계획의 불확실성을 보완하기 위한 시나리오 분석 후 수립한 대응전략의 세부 실행계획이 다소 미비한 측면이 있으며, 주요변수에 대한 민감도 분석결과에 대해서도 구체적인 대응 계획이 부족한 경우가 있으므로 이에 대한 개선방안이 마련될 필요가 있다고 판단된다. 또한 일부기관에서는 시나리오 분석에 있어서 지나치게 긍정적인 안을 중심으로 대응방안을 수립함으로써 시나리오 분석의 효과를 감소시키는 경우가 발생한 점은 개선을 요한다. 시나리오는 부정적인 안에 대해서 대응방안을 수립하고 활용함으로써 기관의 재무상태가 악화될 때 효율적으로 사용하는 것이 목적이므로, 향후에는 부정적 시나리오를 중심으로 구체적인 대응방안을 수립하는 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 기관들이 비상경영회의 등 기관마다 다양한 점검회의체를 수시로 개최하여 재무예산관리 주요 성과에 대한 점검과 분석을 시행하고 이 결과를 반영하는 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 또한 많은 기관들은 재무위험에 대비한 통합 리스크관리 체계를 구축하여 개별, 통합리스크 관리와 규정 체계를 제시하고 있으며, 리스크 관리위원회에 외부 전문가의 참여 폭을 확대하고, 일부기관에서 경우에 따라서는 기관장을 포함시켜 중요 의사결정의 책임감을 제고시킨 점은 바람직하다고 판단된다. 하지만 리스크관리 체계 내부 조직 간의 역할분담과 보고체계 등이 모호한 점이 발견되므로 향후 이를 보완하기 위한 세부계획이 마련되어야 할 것으로 판단된다. 또한 일부 기관에서 비상시 위기관리조직과 평상시 위기관리조직의 차별화가 두드러지지 않고, 신속한 의사전달 체계가 구축되지 못한 점 등은 개선이 필요한 것으로 판단된다.
- 기관들이 합리적인 예산편성과 성과 달성을 위해서 중장기 경영전략과 연계된 예산편성 및 집행 체계를 구축하는 노력을 기울이고 있는 것은 바람직한 것으로 평가된다. 또한 일부 기관이 예산편성 과정에서 예비타당성 검토를 위한 새로운 심의기준을 도입하고, 예산심의의 합리성 및 객관성 확보를 위

한 예산심의위원회를 신설·운영하는 등의 노력을 기울이고 있는 것은 매우 긍정적으로 평가된다. 하지만 대부분의 기관에서 예산편성 시 외부 전문가의 참여가 지극히 제한적으로 이뤄지고 있는 것은 개선이 필요하다. 예산편성의 객관성과 투명성을 보장하기 위해서는 외부전문가의 자문 반영이나 더 나아가서 외부전문가에게 상당한 의사결정 권한을 부여하는 식의 참여를 보장하는 것도 고려할 수 있을 것이다.

- 기관들은 예산 집행 후 사후 모니터링을 통해 예산을 절감하고 업무절차 개선 등을 통해 사업성 경비 절감 실적을 거두고 있는 것으로 나타났다. 하지만 여기에서 더 나아가 모든 직원들이 예산절감의 중요성을 인식하고 자발적인 동기부여를 통해서 예산절감 노력을 기울이는 ‘자발적 예산절감’ 분위기를 조성할 필요가 있다고 판단된다. 또한 이러한 기관의 합리적 예산편성 및 절감노력은 차년도 예산편성에 피드백 되어 지속적인 예산절감 또는 개혁으로 이어져야 하는데도 불구하고, 예산 편성이 전년도 절감분이나 성과평가 결과를 반영하지 못한 채 계속 전년도에 준해서 일정 수준으로 편성됨으로써 근본적인 예산개혁으로 발전하지 못하고 있는 점은 개선되어야 할 것으로 판단된다.

(4) 자구노력 이행성과

- 기관들은 비상대책위원회 등 부채감축을 위한 조직을 신설하고 전문인력을 보장하는 등 부채감축을 위한 추진력을 확보하려는 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 또한 정부, 국회 등 외부 이해관계자와 지속적 협의를 통해 유기적 공조체제를 구축하기 위해 노력하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 일부 기관에서 전 영역의 부채감축 목표와 실적을 점검하고 양자의 격차에 따라 단계 별로 관리하는 모니터링 체계를 구축하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 대부분의 기관에서 투자타당성 검토 시 주요 재무영향도를 비용편익분석을 통하여 구체화하고 사업계획 초기 단계에서 다양한 변동성을 구성하여 컨틴전시 플랜(Contingency Plan)을 구성하는 등의 노력을 기울이고 있는 점도 긍정적인 것으로 평가된다.

- 하지만 대부분의 기관에서 전사 및 사업 단위별 구체적인 비즈니스 포트폴리오 구성을 위한 추가적인 노력이 필요한 것으로 판단되며, 재무 및 운영 리스크 요소를 충분히 반영한 컨틴전시 플랜 수립과 사업계획의 구성 및 시뮬레이션 실행을 위한 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다. 또한 일부기관에서는 사업전략이 모호하고 사업 포트폴리오가 명확하거나 구체적이지 못하며, 사업 적정성을 판단하기 위한 신규 투자 의사결정 시스템이 정교하게 구축되어 있지 못하는 경우도 발견되었다. 뿐만 아니라 재무위험관리시스템과 조기경보체계가 의사결정시스템과 실시간으로 연동되지 못하여 실질적인 도움이 되지 못하는 경우도 나타났는데, 이에 대한 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.
- 기관들은 부채감축을 위해 재무위험관리 시스템을 통한 부채규모 변동 상황을 실시간으로 점검하여 수입 규모의 축소 가능성을 사전에 예방하고, 부채 감축 성과 확대를 위해 조직별 인센티브를 제공하는 등 부채감축을 위한 노력을 기울이고 있음이 인정된다. 또한 외부환경 변화 및 사업특성을 반영하여 탄력적으로 자금을 운영하고, 유동성 관리를 위하여 유동성 위험관리를 강화하는 등 부채감축 및 재무구조를 개선하는 시스템을 갖추려는 노력을 기울이고 있는 것으로 판단된다. 특히 일부 기관에서는 부채감축 추진을 위해 조직단위의 인센티브를 제공하고 직접적으로 개인별 인사가점에 반영하고 성과급과 연계하는 등의 조치를 취하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.
- 하지만 일부기관에서는 부채감축 촉진 인센티브의 포상 규모가 높지 않고 인사가점에도 반영되지 않아 실효성이 저하되고 있는 점은 개선되어야 할 것이다. 또한 제반 경상경비를 유형별로 구분하여 각 경비별 특징에 부합하는 차별적인 감축계획을 세우는 등 전략적인 관점에서 부채절감 노력을 진행해야 하나 대부분의 기관에서 이와 관련된 노력이 미흡한 것으로 판단된다. 특히, 기관의 핵심역량 유지 및 증대에 투자하는 교육훈련비, 개발비 및 계획수선유지비 등은 확일적으로 감축되지 않도록 주의를 기울일 필요가 있을 것이다.

- 기관들이 부채감축 계획의 달성 및 재무건전성 확보를 위한 강력한 경비절감 조치들을 시행하고 있으며, 전방위적 수익확대 노력을 기울이고 있는 점 등은 긍정적으로 평가된다. 예컨대 경상경비 절감, 건설원가 절감, 낙찰차액 예산절감, 예산중간평가제, 사무용비품 재활용을 통한 예산 절감, 복리후생비 축소 등 기관마다 기관의 특성에 부합하는 다양한 예산 절감 방안을 마련하여 경영효율화를 추진하고 있는 점은 긍정적으로 평가할만하다.
- 대부분의 기관들이 불필요한 부채가 발생되지 않도록 ‘심의위원회’를 구성하고 세부 운영기준에 의거하여 신규투자 사업의 타당성을 평가하고 있으며, 정기적으로 진행 중인 사업의 위험도를 재평가함으로써 사업성 검증 강화를 통해 재무구조를 개선하려는 노력을 기울이고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 하지만 일부 기관들은 신규투자 의사결정 방법론과 실행 매뉴얼을 체계적으로 구축하지 못하고 있으며, 아울러 진행 중인 사업의 조정을 위하여 사업 타당성을 정기적으로 재평가하는 관리체계를 갖추고 있지 않은 것으로 나타났는 바, 향후 이를 개선하기 위한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 많은 기관들이 구분회계 시범도입 기관이 아님에도 불구하고 선제적으로 외부전문기관에 구분회계 도입을 위한 용역을 의뢰하여, 구분회계 단위(처·실별, 사업소별, 프로젝트별) 설정, 구분 재무제표 산출방안 수립, 구분회계 재무제표 작성, 구분회계 활용방안 정립, 구분회계 시스템의 전산화 작업 등을 착수하는 등 조속한 도입을 위해 노력하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 자산매각을 추진한 기관들은 자산매각 상황에 대해 주기적인 모니터링을 실시하고, 자산관리를 강화하는 등의 활동을 통해 매각계획 대상 자산을 성공적으로 매각하기 위해 많은 노력을 기울인 것으로 인정된다. 향후 자산매각의 활성화를 위해서는 위탁매각 등 매각 방법 다양화와 매각 대상 자산의 가치 증대 등 자산 매각의 성과를 높이기 위한 노력이 추가적으로 필요할 것으로 판단된다.

(5) 보수 및 복리후생

- 대부분의 기관들은 전년도 평가에서 단순화 시책에 부합하는 보수체계의 정비, 전사적 성과연봉제 확산을 위한 지속적 개선노력, 직무급의 확대와 직무평가를 통한 실질적 직무급으로의 전환 등을 지적받고 평균임금에 정평성과 급 산입을 제외시키는 등 비교적 적극적인 대응조치를 취하였으나, 성과연봉제의 적합성 측면에서 모든 발전사를 포함한 일부 기관들의 경우에 성과연봉제 비중뿐만 아니라 전체연봉 차등 폭이 정부권고안에 미달하였고, 직무급 비중도 여전히 낮게 나타남으로써 이에 대한 실질적 개선이 필요하다고 판단된다. 또한 직무급 운영과 관련하여 직무급이 차등 폭 확대의 중요 수단으로 활용될 수 있다는 점에서 직무급 비중을 확대하고 차등 직무등급의 개수를 보다 세분화할 필요가 있다. 이를 위해서는 직무급 운영방식의 고도화와 직무급에 대한 구성원들의 수용도를 높이기 위한 구체적 방안 마련이 필요하다고 판단된다.
- 대다수 기관들은 방만경영 정상화를 위해 대내·외 경영환경 분석과 SWOT 분석 등을 통해 방만경영 정상화 추진목표와 추진전략을 수립하고 이를 실현하기 위한 전략별 실행과제들을 설정하는 등 방만경영 정상화 추진체계를 구축하고 방만경영 정상화를 위한 전담조직을 구성하여 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 일부 기관들의 경우 대내·외 경영여건분석과 SWOT 분석내용이 질적/양적 측면에서 단편적이고 수립된 추진전략별 실행과제에 대한 성과지표의 연계성과 구체성 및 측정가능성도 여전히 미흡할 뿐만 아니라, 과제수행에 대한 모니터링과 평가환류체계의 연계성도 다소 부족하다는 점에서 이행실적에 대한 자체평가와 환류체계를 한층 강화하여 운영하고, 조합원을 포함한 여러 구성원들과의 소통강화를 통해 방만경영의 정상화를 가로막는 대내외적 저해요인들을 보다 구체적으로 파악하여 지속적으로 대처해 나갈 필요성이 있다고 판단된다.
- 방만경영 정상화와 관련되어서는 대부분의 기관들이 55개 체크리스트에 따라 이행계획을 수립하였고, 정상화 계획을 완료하였다고 평가 할 수 있다. 이처

럼 방만경영 정상화가 이행되면서 직원들의 사기가 많이 저하된 것이 현실이며, 이는 각 기관의 설문조사 결과에서도 전년도에 비해 낮은 만족도 등에서 잘 나타나고 있다. 따라서 기관은 이같이 낮아진 사기를 높이기 위한 다양한 비금전적 노력을 진행한 것으로 나타났으며, 이들 노력에는 직원들의 목소리를 반영한 실질적인 방안 모색과 지속적 모니터링이 필요한 것으로 판단된다. 한편 지방이전기관의 경우 등 여러 기관들이 탄력적 근무시간 제도 등을 적극적 활용하고 있는 점은 바람직하다고 판단된다.

- 경영평가 성과급을 퇴직금산정을 위한 평균임금에서 제외한 점, 중학교 이하 자녀에게 지급되는 학자금을 폐지하고 고등학교 학자금은 공무원 수준으로 축소한 점, 직원 외 건강검진비 지원을 폐지한 점, 경조금을 일백만원 이하로 축소한 점, 장기근속자 및 퇴직예정자의 기념품비를 폐지하거나 축소한 점, 경조사 휴가 사유 및 기간을 공무원 수준으로 개선한 점, 휴직사유 및 기간을 공무원 수준으로 개선한 점, 체육행사 등을 근무시간외 운영하기로 개선한 점, 재해보상의 수준을 산업재해보상보험법에 따른 보상으로 제한한 점, 순직 등으로 퇴직한 직원 가족을 특별채용하는 제도를 폐지한 점이 주요 성과라 할 수 있다.
- 복리후생항목이 대부분 단체협약사항이기 때문에 보충협약을 통하여 노사합의를 하였는데 방만경영 수립 초기에는 구체적인 가이드라인이 마련되지 않아 대부분의 기관들이 추가로 보충협약을 체결하는 등 상당한 어려움이 있었으나 대부분 이행계획상의 완료일 이전에 완료하였다. 이러한 이행계획을 완료한 결과로 복리후생비가 10%~50% 감축된 것으로 나타났다. 다만, 일부기관의 경우 상여금 또는 복리후생비를 폐지하는 대신 통상임금을 증가시켰는데 이는 임금체계 개선 시 법정기준임금에 변화가 없도록 할 것을 명시한 성과연봉제 권고 및 예산편성지침에 부합하지 않는 조치로 판단된다.
- 한편, 복리후생비의 감축으로 인한 사기저하를 방지하고 개선된 복리후생제도의 지속성을 강화하기 위해서는 근로시간 단축을 중심으로 하는 비금전적 복리후생제도를 강화할 필요가 있으며, 새로운 복리후생제도의 수립 시 국

민의 눈높이에서 이를 점검할 외부 전문가의 참여를 허용하거나 연도별로 복리후생비의 수준을 정하고 장기적으로 점검하는 등의 추가적인 노력이 요청된다.

(6) 노사관리

- 대부분의 기관이 전년도 지적사항을 개선하려고 노력한 점이 인정되며, 전반적으로 노사관계 선진화 전략 수립 및 재정립을 위해 대내외 환경을 분석하고 이해관계자들의 의견을 반영한 기관의 노력은 적절한 것으로 평가된다. 다만 전략과제와 실행과제, 실행과제와 그 성과지표 사이의 연계성을 강화하기 위한 노력과 기관의 특성을 고려한 노사관계 선진화 전략 개발 노력은 더욱 배가되어야 할 필요가 있다고 판단된다. 아울러 개발된 전략과 비전을 전 직원에게 확산·공유할 수 있도록 하는 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 합리적 노사관계를 구축하기 위해 공정한 원칙하에 복수노조의 합리적 관리, 인사/경영권 침해금지 등을 실시하여 기존의 불합리한 노사관계 관행을 시정하고, 노동관계법 등에서 정한 틀 속에서 노사관계를 구축하고 운영하는 점은 긍정적으로 판단된다. 대부분의 기관이 대학학자금 무상 지원을 폐지하고, 장학금 지급에 있어서도 상한액을 두어 지급하고 있으며, C 학점은 지급하지 않는 등의 개선 노력을 기울인 점은 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다.
- 노사관계 관리역량을 강화하기 위해 대부분의 기관들이 교육훈련 및 관리체계를 HRD와 연계하고 있는 점은 바람직하며, 역량강화체계를 구축하여 실행하는 점은 긍정적으로 평가된다. 근무여건 등의 제약 조건으로 사이버 강화를 통한 교육훈련 방식의 도입은 바람직하지만, 사이버교육의 단점을 보완하는 노력이 병행될 필요가 있을 것이다. 한편, 일부기관에서 정년연장에 대비하여 임금피크제 도입 등 다양한 노동현안의 문제를 내외부와 협력한 사례 등은 바람직한 것으로 판단된다.

- 대부분의 기관들은 전년도 지적사항을 반영하여 단체협약을 개정하였다. 해고예고수당을 평균임금의 30일분에서 통상임금의 30일분으로 변경한 점, 징계요구권을 삭제한 점, 조합에 통지하여야 하는 이사회 안건을 근로기준에 관련된 항목으로 축소한 점, 조합선거와 관련 하여 근무시간 중 조합활동을 할 수 있는 범위를 중앙위원장 및 사무처장등으로 축소한 점, 조합가입제외자가 된 경우 조합원의 지위를 정지하던 것을 상실하도록 개정한 점, 비조합원을 정위행위 비참가자의 범위에서 제한한 점은 주요개선 실적이라 할 수 있다.
- 다만 발전사를 중심으로 부당노동행위를 한 자에 대하여 노동조합이 회사에 징계를 요구할 수 있도록 한 조항, 이사회 자료 중 조합이 요청하는 자료라면 근로조건과의 관련성과 무관하게 이를 통지해야 하는 조항, 기관이 부당징계에 대한 판결에 대하여 불복하여 재심을 청구하거나 행정소송을 제기하더라도 해당 조합원을 원직복직시켜야 하는 조항 등에 대해서는 개선이 이루어지지 않았고, 수습해제와 동시에 조합원이 되는 조항, 조합 활동과 관련한 대내외 각종 교육참가시 이를 근무시간으로 보는 조항, 징계대상자의 기피신청만으로 인사위원회 위원이 배척되는 조항 등에 대해서는 추가적인 개선노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

2. 경영관리 범주(계량)

(1) 종 합

- 2014년도 경영관리 계량의 평가결과 공기업2 유형에 속한 전체 20개 기관의 평균 득점률은 78.564점을 기록하여 전년도 평균 득점률 78.814점과 비교하여 0.32% 하락하였다. 그리고 기관별 득점률의 편차는 전년도의 11.982에 비해 2.366 상승한 14.347로 19.74% 상승하여 기관간 득점률 차이가 크게 나타났으며, 기관별 득점률의 변화도 매우 큰 편이다. 득점대별로는 90점대 기관이 7개, 80점대 기관이 2개, 70점대 기관이 4개, 60점대 기관이 5개, 50점대 기

관이 2개이다. 20개 기관 중에서 전년도 대비 득점률이 상승한 기관은 한국감정원(19.837%p 상승)과 한국남동발전(15.518%p 상승) 등 11개 기관이고, 득점률이 하락한 기관은 한국광물자원공사(37.681%p 하락)와 한국방송광고진흥공사(21.887%p 하락) 등 9개 기관이다.

○ 공기업2 유형의 2014년도 평가결과를 요약하면 다음과 같다.

- 한국감정원은 전 평가지표에서 득점률이 상승하였으며, 특히 노동생산성과 자본생산성, 자기자본비율, 영업이익률, 계량관리업무비, 총인건비상승률 등 업무효율, 재무예산관리, 보수 및 성과관리 전 지표에서 만점을 획득하여, 총 득점 29.349점과 97.830%의 득점률로 공기업2에서 최고의 득점률을 기록하였다.
- 반면, 한국광물자원공사는 국민평가와 정부권장정책에서는 득점률이 상승하였으나, 노동생산성, 자본생산성, 영업이익률, 계량관리업무비 등의 지표에서 기본점수만을 획득하였고, 부채감축달성도도 46.225%의 득점률에 그쳐, 총 득점률 51.196%를 획득하여 공기업2에서 최저의 득점률을 기록하였다.
- 전년도와 비교할 때 2013년도 평가에서 하위권이던 한국감정원, 한국남동발전(주), 대한주택보증 등의 득점률 상승이 눈에 띄게 나타나고, 한국광물자원공사, 한국방송광고진흥공사, 부산항만공사 등 전년도 평가에서 상위권이던 공기업들의 득점률 하락이 눈에 띄게 나타나고 있다.
- 공기업2 유형의 경영관리 계량 지표에 대한 득점률 순위를 살펴보면 한국감정원, 대한주택보증, 제주국제자유도시개발센터, 인천항만공사, 해양환경관리공단 등이 상위권을 형성하고 있으며 한국광물자원공사, 한국중부발전(주), 한국남부발전(주), 한국서부발전(주), 한국수력원자력(주) 등 발전회사들이 하위권에 많이 분포되어 있다.

(2) 기관별

○ 대한석탄공사는 국민평가 지표점수가 전년도 대비 4.35%p 상승하였다. 정부

권장정책 지표점수는 전년도 대비 1.62%p 하락하였다. 수입탄 판매 증가, 정부 보조금 수익증가에 따른 매출액 상승으로 부가가치가 전년도 대비 12.42% 상승한 반면 평균인원은 전년도 대비 8.91% 감소하고 총자산이 전년도 대비 3.81% 상승함으로써 노동·자본생산성 효율성지표에서 만점을 획득하였다. 금융비용은 전년도 대비 5.07% 감소한 반면 차입금평잔은 2.18% 증가하고 부채감축이 계획 대비 61.95%를 달성함으로써 재무예산성과 지표에서 전년도 대비 6.30%p 하락한 77.84점을 획득하였다. 매출액과 관리업무비가 전년도 대비 각각 10.31%와 2.94% 증가함으로써 계량관리업무비 지표에서는 만점을 획득하였으나, 총인건비인상률에서는 전년도와 마찬가지로 0점을 획득하여, 총 득점률은 77.836점이다.

- 대한주택보증은 국민평가 지표점수가 전년도 대비 2.58%p 상승하고, 정부권장정책 지표점수는 전년도 대비 3.07%p 하락하였다. 표준 PF보증 출시 등 신상품의 실적 증대로 보증료 수입이 증가하여 부가가치는 전년도 대비 64.5% 증가한 반면, 평균인원과 총자산 평균은 전년도보다 각각 6.7%, 3.4% 증가하여 업무효율성 지표는 만점으로 전년도 대비 29.22%p 상승하였다. 영업이익은 영업비용 절감 등으로 전년도 대비 50.9% 증가하였고, 리스크관리 강화 및 제도개선 등으로 부채감축을 달성하여, 재무예산성과 지표는 만점으로 전년도 대비 25.78%p 상승하였다. 매출액은 전년도 대비 45.5% 증가하였으나, 관리업무비는 2.0% 증가하여, 계량관리업무비 지표가 만점으로 전년도 대비 69.30%p 상승하였다. 총인건비인상률도 만점을 달성하였고, 총 득점률은 95.132점이다.
- 부산항만공사는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 각각 5.19%와 5.80% 하락하였다. 북항 재개발부지 분양 등에 따라 전년도 대비 매출액이 증가함으로써 노동생산성 지표는 당년도에 만점을 획득하였으며, 자본생산성과 총자산회전율 지표 또한 전년도와 동일하게 만점을 획득하였다. 부채감축달성도 지표는 부채감축 계획 5,415억 원을 초과하여 만점을 달성하였다. 계량관리업무비 지표는 2014년도 북항재개발 분양매출액 625억으로 인하여 전년도 대비 33.8% 상승하여 만점을 달성하였다. 증원소요인건비

산정 시 제외되는 총 정원을 초과한 인건비 발생으로 인하여 총인건비인상률이 정부지침보다 1.7% 초과하여 총인건비인상률 지표가 0점 처리되었다. 총인건비인상률이 당년도에 0점 처리됨에 따라 총 득점률이 85.021점으로 하락하였다.

- 여수광양항만공사는 고객만족도 점수 상승으로 국민평가 지표점수가 전년도 대비 소폭 상승하였다. 중소기업제품 우선 구매, 여성 기업제품 우선 구매, 전통 시장 온누리 상품권 구매, 사회적 기업 생산품 및 서비스 우선 구매에서 만점을 획득함으로써 정부권장정책 득점률이 전년도 3.490에서 당년도 4.043으로 현저하게 상승하였다. 매출액 증가와 경상경비의 절감으로 노동생산성 및 자본생산성의 점수가 각각 전년도 대비 5.524%, 13.889% 상승하였다. 차입금 감소 및 금리 하락과 영업이익의 흑자전환 결과 재무예산성과 지표점수가 전년도 대비 3.929% 상승하였다. 관리업무비가 감소하고 매출액이 증가함에 따라 계량관리업무비 지표점수가 전년도 대비 9.943% 상승하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 85.204점이다.
- 울산항만공사는 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 각각 1.530%p와 1.760%p 하락한 94.150%와 84.800%의 실적을 달성하였으며, 2014년에 신규로 도입된 정부 3.0 지표와 경영정보공시 점검 지표에서는 각각 55.250%와 66.667%의 실적을 달성하였다. 울산신항 건설 수역에 위치한 S-OIL의 원유부이 이설공사가 준공됨에 따라 항만시설사용료 수입이 증가하여 공사의 매출액이 일시적으로 크게 증가하였다. 또한 전사적 예산절감체계 강화 및 경상경비 절감 노력으로 매출원가와 판매관리비는 전년도 대비 3.249% 감소함으로써 공사의 영업이익 및 세전이익은 각각 전년도 대비 26.377%와 31.091% 증가하였다. 이로 인해 업무효율, 재무예산성과 및 계량관리업무비 지표의 실적이 크게 상승하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 92.173점이다.
- 인천항만공사는 국민평가 지표점수가 전년도 대비 4.241%p 상승한 반면 정부권장정책 지표의 점수는 전년도 대비 3.220%p 하락하였다. 물동량 증가에 따른

화물료 수익 및 배후부지 임대료 수익의 증가에 기인한 매출액의 증가로 부가가치가 전년도 대비 11.27% 증가하였고, 평균인원과 총자산은 각각 전년도 대비 2.58%와 0.63%씩 소폭 증가하여 업무효율 지표점수는 현저하게 상승 하였다. 또한 매출액이 증가함에 따라 영업이익률 지표점수도 전년도 대비 22.25%p 상승하였고, 2014년 신규 도입된 부채감축 달성도 지표는 만점을 달성하였다. 또한 계량관리업무비 지표점수는 전년도와 비슷한 수준을 나타내었고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 이상의 결과로 총 득점률은 93.254점이다.

- 제주국제자유도시개발센터는 면세점 매출액의 증가(6.28%)와 영어교육도시 분양매출액의 대폭적인 증가(147.24%)로 부가가치가 전년도 대비 37.39% 증가하였다. 이러한 결과 업무효율성지표에서 만점을 획득하였다. 부채비율의 지속적인 감축(58.18%→22.59%)과 영업이익률의 상승(22.92%→26.58%)에 따라 재무예산성과 지표 점수도 역시 만점을 획득하였다. 총매출액이 전년도 대비 34.27% 증가한 반면 관리업무비는 전년도 대비 1.62% 감소함에 따라 계량관리업무비 지표도 만점을 획득하였다. 총인건비인상률은 1.340%로 기준을 충족하여 만점을 획득하였다. 총 득점률은 94.993점이다.
- 한국감정원은 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 12.17%p 상승하였다. 모바일 앱 개발로 인한 원가 절감, 녹색사업과 관련된 수익증가 등으로 세전이익의 증가(53.9억 적자에서 120억 흑자)로 부가가치는 전년도 대비 14.5% 증가하고 평균인원은 감소하여 업무효율성 지표에서 만점을 획득하여 전년도 대비 24.62%p 상승하였다. 공적감정평가 수익 확대와 신규사업 부문의 수익 창출로 인한 영업수지 개선으로 자기자본이 전년도 대비 17.3% 증가하고 전사적인 비용 절감 노력과 수익성 개선으로 재무예산성과 지표에서 만점을 획득하여 전년도 대비 46.15%p 상승하였다. 관리업무비는 연중 전사적인 비용 절감 노력 등으로 전년도 대비 6.6% 감소하여 계량관리업무비 지표는 만점을 획득하여 전년도 대비 34.65%p 상승하였다. 총인건비인상률도 만점을 달성하여 총 득점률은 97.830점이다.
- 한국관광공사는 국민평가 지표점수가 전년도 대비 4.65%p 상승한 반면 정부

권장정책 지표점수는 전년도 대비 6.33%p 하락하였다. 부가가치, 총자산 및 평균인원은 전체적으로는 전년도 대비 유사한 수준이나, 2012년의 경북관광 개발공사 처분이익에 따른 2013년 실적의 기저효과로 인하여 당기의 업무효율성 지표는 전년도 대비 19.24%p 상승한 68.38점을 획득하였다. 관광진흥 기금과 면세점 부문의 증가로 매출액이 전년도 대비 5.3% 증가하였으나, 총자산은 0.8% 감소하여 재무예산성과 지표점수는 전년도 대비 9.36%p 상승한 92.99점을 획득하였다. 매출액과 관리업무비는 전년도 대비 각각 5.3%, 4.8%로 소폭 증가하였으나, 2013년 계량관리업무비 기저효과로, 계량관리업무비 점수가 전년도 대비 32.96%p 상승한 52.96점을 획득하였다. 총인건비 인상률은 만점을 달성하였고, 총 득점률은 78.717점이다.

- 한국광물자원공사는 2014년 매출액이 전년도 대비 18.2% 감소하였고, 2013년까지 투자된 암바토비 니켈사업이 2014년에 생산개시를 하면서 거액의 지분법 평가손실이 발생하여 2,656억 원의 영업손실 및 2,595억 원의 당기순손실이 발생하였다. 이로 인하여 주요계량지표인 노동생산성, 자본생산성, 영업이익률, 계량관리업무비에서 최저 점수인 기본점수만 획득하였다. 부채감축달성도에 있어서는 유형별 인정계획대비 달성도가 32.78%에 그쳐서 득점률이 46.23점이다. 총인건비인상률은 기준치 이내로 만점을 획득하였으나, 총 득점률은 51.196점이다.
- 한국남동발전(주)는 신규지표인 정부3.0과 경영공시점검에서 각각 84점과 50점을 획득하였으며, 정부권장정책 지표에서 만점을 획득하였다. 세전이익이 4,103억 원 증가하였고, 감가상각비가 926억 원 증가함에 따라 부가가치가 전년도 대비 70.63% 증가하였다. 따라서 노동생산성은 전년도 대비 62.8% 상승, 자본생산성은 전년도 대비 6.933%p(55.7%) 상승하였다. 매출액은 전년도 대비 7.51% 증가하였고 총자산은 전년도 대비 9.2% 증가하였으며, 이에 따라 총자산회전율 지표점수는 전년도 대비 9.442%p 하락하였다. 영업이익은 전년도 대비 111.9% 증가하였으며 이자비용은 전년도 대비 60.65% 증가하여 이자보상비율 지표점수는 전년도 대비 445.5%p 하락하였다. 부채감축달성도는 만점을 획득하였고 계량관리업무비는 전년도 대비 0.785%p 상승한

2.152%의 실적으로 득점률 20점을 획득하였으며, 총인건비 인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 77.950점이다.

- 한국남부발전(주)는 신규지표인 정부3.0과 경영공시점검에서 각각 85점과 50점을 획득하였으며, 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 0.4%p 하락하였다. 부가가치는 순금융비용, 감가상각비 등이 증가하여 전년도 대비 265억 원 증가하였고, 매출액은 신규기저설비 준공으로 LNG발전설비 이용률이 낮아지면서 전력판매량과 전력판매단가가 모두 하락하여 9,111억 원 감소하였다. 영업이익은 매출액 하락에도 불구하고 원가절감으로 190억 원이 증가하였고 계량관리업무비는 통상임금소송관련비용의 발생으로 전년도 대비 305억 원 증가하였다. 전기요금수익조정계수 변동에 따른 부가가치 및 매출액 변동금액을 기준치에 반영한 결과 노동생산성, 자본생산성, 총자산회전율, 이자보상비율, 계량관리업무비 등 관련 5개 지표가 기본점수 달성에 그쳐 전반적으로 저조한 실적을 보였다. 부채감축달성도와 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 60.500점이다.
- 한국동서발전(주)는 신규지표인 정부3.0과 경영공시점검에서 각각 84점과 66.7점을 획득하였으며, 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 2.020%p 하락하였다. 부가가치가 전년도 대비 31.8%(2,041억 원) 증가한 8,453억 원을 기록함에 따라 노동생산성과 자본생산성 지표점수가 전년도 대비 상승하였다. 매출액은 전년도 대비 16% 증가하였고 총자산은 신규취득자산 상승으로 전년도 대비 3.5% 증가하였다. 발전원가 하락 등으로 영업이익은 전년도 대비 138.7% 증가하였고 이자비용은 전년도 대비 17.5% 증가하였다. 총자산회전율, 이자보상비율은 최저점을 획득하였으나 부채감축 달성도는 만점을 달성하였다. 관리업무비는 피해보상비 등의 증가로 전년도 대비 35.1% 증가하였으나, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 68.450점이다.
- 한국마사회는 매출 및 부가가치의 정체상태로 노동생산성과 자본생산 등 효율성 지표에서 47.05점을 획득하여 전년도 대비 1.85%p 하락하였다. 총자산회전율은 2013년의 경우 실적 악화로 기본점수만 받았으나, 2014년은 전년

도 대비 매출의 소폭 증가 및 자산의 감소 등으로 상승하였고, 자기자본비율은 전년도에 이어 만점을 받아, 재무예산성과 지표는 평점이 85.85점으로 전년도 대비 12.52%p 상승하였다. 계량관리업무비의 경우 매출은 정체상태이나, 관리업무비의 소폭(1.5%) 증가 등으로 전년도 대비 25.82%p 하락한 72.33점을 획득하였다. 총인건비인상률은 기준치 이내로 만점을 획득하였다. 총 득점률은 75.077점이다.

- 한국방송광고진흥공사는 정부권장정책 지표점수가 신규채용 부분 미달 등으로 전년도 대비 18.2%p 하락하였다. 세월호사고 등 내수경기 침체 등으로 매출액의 감소, 경상손실 증가로 부가가치는 전년도 대비 2.42% 감소한 반면, 평균인원은 전년도말 신규 채용으로 인하여 1.9% 증가하고, 총자산은 전년도말 대비 4.95% 감소하였다. 이와 같은 원인으로 업무효율성 지표에서 전년도 대비 11.63%p 하락한 55.38점을 획득하였다. 영업이익률과 총자산회전율 지표가 모두 전년도 대비 감소한 바, 재무예산성과 지표는 전년도 대비 39.30%p 하락한 54.75점을 획득하였다. 관리업무비는 전년도 대비 6.07% 감소하였으나, 상기 매출액 감소로 인하여 계량관리업무비 지표는 전년도 대비 40.31%p 하락한 48.69점을 획득하였다. 총인건비 상승률은 만점을 달성하였으며 총 득점률은 67.180점이다.

- 한국서부발전(주)는 신규지표인 정부3.0과 경영정보공시점검에서 각각 평점 84점과 83.4점을 획득하였으며 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 1.237%p 하락하였다. 부가가치가 전년도 대비 24.29% 감소하였고 2014년 수익조정계수 상승으로 인한 기준치 상승이 반영되어 노동생산성과 자본생산성은 최저점을 획득하였다. 매출액은 21.1% 감소하였고 총자산은 재고 및 유형자산 상승으로 전년도 대비 2.48% 증가함으로써 총자산회전율은 전년도 대비 22.95% 하락하였다. 영업이익은 전년도 대비 56.62% 감소하였고, 이자비용은 차입규모 하락 및 금융비용 자본화로 인해 전년도 대비 0.94% 감소하여 이자보상비율은 전년도 대비 56.2% 하락하였다. 부채감축 달성도의 경우 자산매각분야 목표 미달성으로 98.6%의 득점률을 달성하였다. 계량관리업무비는 전년도 대비 0.795%p 상승하였으나 총인건비인상률에서 만점을 달성하였다. 총 득점률은 61.377점이다.

- 한국수력원자력(주)는 신규지표인 정부3.0과 경영정보공시점검에서 각각 평점 67점과 83.4점을 기록하였으며, 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 7.38%p 하락하였다. 부가가치는 안정적 원전운영으로 전년도 대비 2조 6,633억 원 증가한 5조 6,140억 원을 달성하였다. 원전이용율이 9.53%p 상승하여 매출액은 3조 48억 원 증가한 9조 3,796억 원을 기록하였고 영업이익은 2조 5,696억 원 증가한 2조 8,657억 원을 각각 기록하였다. 계량관리업무비는 신규원전 재가동, 해외사업비용이 증가하여 전년도 대비 183억 원 증가하였다. 부가가치 및 매출액 관련 5개 지표 실적은 모두 상승하였으나, 기준치 산출 시 적용하는 수익조정계수가 전년도 대비 대폭 상승하여 기준치가 상승함에 따라 지표 득점은 소폭 상승하는데 그쳤다. 부채감축달성도와 총인건비인상률은 만점을 획득하였다. 총 득점률은 65.242점이다.
- 한국조폐공사는 은행권, 수표 등 고부가가치 제품군의 수익 향상과 꾸준한 품질개선활동을 통한 원가절감으로 법인세차감전순이익이 전년도 대비 26.7% 증가하였다. 이로 인하여 효율성지표는 만점을 획득하여 전년도 대비 33.82%p 상승하였다. 그리고 부채비율은 2010년 이래 꾸준한 감소추세를 보이고 있으나, 재무예산성과는 전년도 대비 4.87%p 하락한 95.13점을 획득하였다. 기관의 계량관리업무비 지표는 만점을 획득한 전년도에 비하여 32.40%p 하락한 67.60점을 획득하였다. 이는 매출액은 전년도 대비 0.13% 증가하였으나, 관리업무비는 새로운 시장 확대 정책으로 인한 광고선전비, 판매수수료 등의 증가로 전년도 대비 1.9% 증가함에 기인한다. 이러한 결과 총 득점률은 90.970점이다.
- 한국중부발전(주)는 신규지표인 정부3.0과 경영정보공시점검에서 각각 평점 70점과 50점을 기록하였으며, 정부권장정책 지표에서 만점을 달성하였다. 부가가치는 세전이익의 증가에 기인하여 전년도 대비 1,233억 원 증가하였고 매출액은 전력판매단가 하락 및 LNG발전기 전력거래량 감소로 전년도 대비 6,170억 원 감소하였다. 영업이익은 매출액 감소에도 불구하고 영업비용 절감 등을 통하여 574억 원이 증가하였고 계량관리업무비는 통상임금소송관련 비용 등의 발생으로 71.3% 증가하였다. 전기요금수익조정계수 변동에 따른 부가가치 및 매출액 변동금액을 기준치에 반영한 결과, 노동생산성, 자본생

산성, 종자산회전율, 이자보상비율, 계량관리업무비 등 관련 5개 지표가 기본점수 달성에 그쳐 전반적으로 저조한 실적을 보였다. 부채감축달성도는 자산미매각 1건이 발생하여 득점률 99.687%를 기록하였고, 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 59.950점이다.

- 해양환경관리공단은 국민평가와 정부권장정책 지표점수가 전년도 대비 각각 3.90%p와 0.88%p 상승하였다. 예선, 기중기 사업의 안정적인 운영 및 정부용역사업 매출 증가로 인하여 전년도 대비 매출액은 5.92% 증가하였고, 인건비 감소 등에 따른 세전이익 증가 등의 영향으로 전년도 대비 부가가치는 11.42% 증가하여 업무효율성 지표가 전년도 대비 17.82%p 상승한 95.29점을 획득하였다. 매출액은 상기와 같이 증가하였으나, 비정규직의 정규직 전환에 따른 비정규직 인건비 감소 등의 영향으로 전년도 대비 관리업무비가 4.93% 감소하여 계량관리업무비는 전년도 대비 22.42%p 상승한 91.57점을 획득하였다. 총인건비인상률은 만점을 달성하였다. 총 득점률은 93.233점이다.

(3) 지표별

- 국민평가 지표의 2014년 평균 득점률은 97.596점으로 전년도 평균 득점률 94.975점보다 2.621점이 상승하였다(발전 6개사 제외). 이는 대한석탄공사, 인천항만공사, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국마사회 등의 득점률 상승에 기인한 것으로 판단된다.
- 정부권장정책 지표의 2014년 평균 득점률은 89.694점으로 전년도 평균 득점률 91.019점보다 1.325점이 하락하였다. 이는 거의 모든 기관들의 득점률이 전년도 대비 하락한 결과로 판단된다. 그러나, 한국남동발전(주), 한국중부발전(주)의 경우 만점을 획득하였다.
- 2014년 처음 평가하는 정부3.0지표와 경영정보공시점검 지표의 평균 득점률은 각각 72.488점, 66.685점이다.
- 노동생산성 및 자본생산성 등 업무효율 지표의 평균 득점률은 68.356점으로

전년도의 62.271점에 비해 6.085점이 상승하였다. 이는 대한석탄공사, 대한주택보증, 부산항만공사, 울산항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국조폐공사등 7개사가 평점 100점을 득하였고, 6개 발전회사들의 득점률이 전년도 대비 평균 7.6%p 상승한 것이 주요 원인이다.

- 재무예산성과 지표의 평균 득점률은 83.650점으로 전년도의 75.588점에 비해 8.062 상승하였다. 대한주택보증, 부산항만공사, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원이 전반적인 경영성과의 개선으로 인해 만점을 획득하였으며, 발전 6개사의 득점률도 전년도에 비해 15.525%p 상승하였다.
- 계량관리업무비 지표의 평균 득점률은 63.213점으로 전년도의 67.205점보다 3.992점 하락하였다. 이는 발전 6개사의 득점률이 전년도 대비 20.042%p 하락 등에 기인한다. 한편, 대한석탄공사, 대한주택보증, 부산항만공사, 울산항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원이 만점을 획득하였다.
- 총인건비인상률 지표의 경우 대한석탄공사 및 부산항만공사를 제외한 18개 기관이 모두 정부의 인건비 인상률 지침(1.7%)을 준수하여 만점을 획득하였다. 대한석탄공사는 2007년 이후부터 누적위반율을 해소하지 못해 2014년도에도 인상률을 초과하여 0점을 기록하였다.

3. 주요사업 범주(비계량)

(1) 기관별

- 대한석탄공사는 안정적인 석탄 수급을 위한 고유의 임무를 수행하기 위해 설립목적과 경영목표와의 연계성을 고려하여 각 사업의 성과지표를 관리하려고 노력하였음이 인정된다. 또한 2028년도까지 가채광량 총 200만톤을 확보하는 등 석탄생산 관리사업 및 석탄수급관리사업을 통하여 비교적 안정적인 석탄공급체계를 구축하였다고 평가된다. 다만 사업을 총괄적으로 기획,

관리하여 사업간의 연계성을 높이고 기관 전체의 고도화된 성과평가시스템을 도입할 필요가 있는 것으로 판단된다. 기관은 광산안전관리사업을 추진함에 있어 안전문화선진화를 통한 무재해 달성을 사업비전으로 제시하고 인명중안전시스템 구축의 성과목표로 가장 빈번히 일어나는 낙반, 운반재해 건수를 계량적으로 대폭 저감하였음이 인정되나 비계량적인 측면에서 사망사고나 중상 등을 예방하기 위한 실질적인 안전관리 방안을 지속적으로 보완할 필요가 있을 것으로 평가된다. 주요 시설장비 현대화 계획을 수립하고 자동화 무인화를 단계적으로 추진하였고 작업장 환경개선을 통한 생산성 효율화에 노력한 점이 긍정적으로 평가된다. 그러나 계량적인 생산성 향상 및 경영목표 달성을 위해 지나친 업무축소 및 통폐합 추진이 아니었는지 종합적으로 검토 및 분석할 필요가 있으며 인력 재배치와 생산부 인력감축에 따른 생산성 향상의 부정적 효과 방지를 위한 대책을 강구할 필요가 있을 것으로 판단된다. 또한 미래 경쟁력 확보를 위해 전문기술인력 양성, 다양한 신기술 개발, 기술교육강화 등에 보다 지속적이고 적극적인 투자가 필요하며 선진 광산의 적극적인 벤치마킹과 기관 자체적인 R&D 활동과 연계하여 최대의 효과를 달성할 수 있는 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

- 대한주택보증은 기관의 설립 목적인 주택분양계약자 보호, 주택 건설 촉진, 국민의 주거복지향상을 위하고, 주택 경기 침체 장기화, 주택 시장 안정 및 서민의 주거 안전을 위한 정부 정책 등의 여건 변화에 대응하기 위하여 보증 사업, 보증 이행 사업, 채권관리사업의 추진 계획을 수립하고, 적절한 성과 지표를 개발하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 인터넷보증시스템과 전자보증시스템을 구축하여 고객만족도 제고 및 보증상품 경쟁력 제고에 기여한 것은 적절한 조치로 판단되나, 일부 상품의 판매는 아직 기대에 못 미치므로, 수요 예측과 판매 전략을 보완할 필요가 있는 것으로 판단된다. 보증 이행사업과 관련하여서는 보증 이행 범위 확대라는 공적 목적과 신속하고 높은 품질의 보증이행서비스를 기대하는 고객의 요구에 부합하려고 노력한 것으로 평가된다. 다만, 하자판정기관의 선정에 있어서는 적정성을 확보하려는 노력이 추가적으로 필요한 것으로 판단된다. 채권관리사업과 관련하여서는 통합채권관리시스템과 신용회복지원제도 등을 마련하여 효율적인 채권회

수와 채무자 권익보호를 조화롭게 추구하는 기관의 노력이 인정된다. 공기업의 위상에 충실한 채권회수 역량 강화를 위하여 채권 관리 전문가 양성의 지속적인 추진이 필요하다고 판단된다.

- 부산항만공사는 기관의 설립목적과 전략과제를 연계시키고, 성과목표를 타당하게 설정하며 핵심과제들을 체계적으로 도출하는 등을 통하여 주요사업을 체계적으로 추진한 것으로 평가된다. 적극적 물동량 확대노력을 통해 환적화물을 2013년 대비 7.7% 상승한 9,425천TEU를 달성함으로써 총 물동량 중에서 환적화물이 50% 이상을 차지하는 성과를 거두었다. 크루즈 협업 플랫폼 구축을 통해 외국인 관광객 유치 전략을 고도화함으로써 부산항 입국 외국인 크루즈 승객이 2013년 대비 27.1% 증가하는 성과를 거두었다. 또한 컨테이너부두 운영사 및 선사 등과 협의를 통해 하역요금 인가제를 실시하여 하역요금의 덤핑문제를 해결하는데 나름의 성과를 거둔 것으로 평가된다. 그리고 국제여객터미널을 친환경적 시설로 건설하였고, 친환경 선박에 대해 인센티브를 지급하는 제도를 도입하였으며, 컨테이너 부두의 야드 트랙터 연료를 천연가스로 전환하는 등 환경 친화적인 항만운영을 위해 노력하였다. 배후단지 입주기업 선정과정에서 나타난 부적절한 사업추진에 대해 기관 스스로 제도적 개선 노력을 기울였으나 아직 구체적인 성과를 확인하기는 어렵다. 제도적 개선효과가 나타나도록 기관의 적극적인 관심과 노력이 필요하다. 배후단지 물동량과 매출액에 대한 통계자료를 느슨하게 관리한 문제점에 대한 적극적 개선 노력이 필요하며, 부산항대교 완공에 따라 선박 통행한계가 60m로 설정됨으로써 국제여객터미널에 일부 대형 크루즈선의 기항이 어려워지는 문제에 대한 적극적인 개선 노력도 요구된다. 한편 북항 재개발 과정에서 공공성과 효율성의 균형을 잃지 않고 사업을 추진하는 것이 필요하다.
- 여수광양항만공사는 주요사업별 비계량 및 계량지표를 기관의 미션 및 설립 목적과 적절하게 연계하여 지표의 대표성을 적절히 도출하였다. 전년도 경영평가 지적사항의 반영과 기관 자체환류를 통한 개선노력의 결과로 지표구성은 대체로 체계적인 것으로 판단된다. 다만, 기관은 사업전략과 비계량 및

계량 목표를 설정하는데 있어서 선진항만 운영 사례에 대한 벤치마킹의 노력이 다소 부족하여 향후 이에 대한 개선노력이 필요할 것으로 판단된다. 기관은 세부사업계획 수행과 지표달성을 위해 노력한 결과 일련의 성과를 거둔 것으로 평가된다. 비계량 부문에서 컨테이너부두 기능의 재정립을 통하여 늘어나는 자동차 환적물량을 적절히 처리할 수 있었으며, 고철부두의 체선율을 향상시키는데 일정한 성과를 거둔 것으로 평가된다. 또한 배후부지에 입주하는 기업의 수를 증가시켜 전년도 대비 배후부지 활용도를 상당 수준 높인 것으로 판단된다. 다만 성과 면에서 여전히 발전이 필요한 부분도 적지 않게 존재한다. 수출입 컨테이너 중대 성과목표를 달성하지 못하였으며 전략사업으로 제시한 우드펠릿 수입물량 유치의 경우, 전년도 대비 281%의 물동량이 증가한 결과 전국에서 가장 많은 우드펠릿 수입 물량을 처리하였지만, 이러한 물동량과 증가율은 기관의 유치노력보다는 정부의 환경정책에 호응하는 국내 발전사의 친환경연료 수입전략에서 기인한 바가 큰 것으로 판단된다. 또한 해양경제특별구역 지정은 긍정적인 사안으로 파악되지만, 기대효과만이 제시되어 있을 뿐 해양경제특별구역 지정에 따른 실제적인 편익을 파악할 수 없었다. 다소 미흡한 기관의 비계량적 성과를 향상시키기 위해서는, 정부 및 관련 기관과 연계된 장기적이고 체계적인 계획에 따라 안정적인 물동량 원천을 확보하는 동시에 이러한 물동량 증가를 뒷받침할 수 있는 제도적 및 물적 기반을 구축하기 위한 기관의 지속적인 노력이 필요할 것으로 판단된다.

- 울산항만공사는 2013년도 주요사업에 대한 비계량 및 계량 성과평가를 자체 평가시스템을 통하여 공유하며 2014년 사업 추진에 반영하고자 노력하였으며, 주요사업별 모니터링 시스템의 결과를 기초로 다음 년도 개선과제와 추진방안을 도출하였다. 그 결과 석유에너지 물류의 시작점으로서 액체화물을 주물동량으로 취급하는 기관의 주요기능과 주요사업별 비계량 및 계량지표를 적절히 연계하여 지표체계를 구성한 것으로 평가된다. 기관의 사업 수행 결과를 살펴보면, 항만생산성 제고사업에서 운영효율화와 항만시설 보강 그리고 사용자와의 협업을 통해서 기관이 조사한 이래 최저 체선율 2.52%를 달성하였다. 또한 로테르담항을 벤치마킹하여 부두별 취급화물에 대한 규제

완화와 관련 운영규정의 개정을 성공적으로 수행한 결과, 부두별 취급화물의 탄력적 운영이 가능하게 되어 항만내의 화물 처리용량이 대폭적으로 증대되었다. 이외에도 대형선박 유치를 통하여 항만생산성을 향상시키기 위한 항만인프라 개발과 설비 확충 과업을 적절히 수행한 것으로 평가된다. 이러한 기관의 성과에도 불구하고, 기관의 숙원인 배후단지 조성, 물동량 향상 및 개선 성과들은 다소 낮은 수준으로 평가되었다. 이러한 평가결과를 기초로 기관은 배후단지 조성 과 화물의 다양화를 통하여 지속적이고 안정적인 물동량 창출 기반을 적기에 갖추 수 있도록 체계적이고 장기적인 노력을 기울여야 할 것이다.

- 인천항만공사는 SWOT 분석을 통해 사업별 중장기 추진계획을 도출하고 실행과제 및 세부실행계획 등을 체계적으로 도출하여 주요사업을 추진하는 것으로 평가된다. 적극적인 물동량 증가 노력을 통해 컨테이너 화물이 사상 최대인 233만TEU를 달성하는 성과를 거둠으로써 환황해권 주요항만으로 자리매김할 수 있는 기반을 다진 것으로 평가된다. 기관을 중심으로 선사와 포워더 및 화주 사이의 효과적 연계를 시도한 인큐베이팅 체계 도입은 향후 긍정적인 성과를 거둘 것으로 기대된다. 그리고 컨테이너부두 운영사간 경쟁 심화에 따른 하역요금의 텅핑현상을 해소하기 위해 인가하역요금의 준수를 위한 협상을 주도하고 제도를 안착시키려는 노력을 기울여 상당한 성과를 거둔 것으로 평가된다. 다만 국내 최초로 부두운영사의 부도가 발생하는 위기상황이 발생하였는데, 향후 이러한 위기상황이 재발하지 않도록 사전예방적 관점에서 효과적 관리가 필요하다. 한편 신항 I-1 단계 컨테이너부두의 전체 개장 시기를 둘러싸고 부두운영사와 갈등을 빚은 바 있다. 신항 I-1 단계 컨테이너부두의 적기개장은 부족한 하역능력의 확충 측면에서 매우 중요하기 때문에 적기개장을 위해 적극적인 노력이 필요하다. 한편 기관의 노력을 통해 안전사고 건수가 감소되고, 비산먼지 발생량이 감소되는 등 상당히 개선되었지만, 여전히 높은 수준인 안전사고 건수를 획기적으로 줄이고 비산먼지의 발생량을 더 줄이기 위한 지속적 노력이 필요한 것으로 평가된다.

- 제주국제자유도시개발센터는 주요사업의 효과적인 수행을 위해 세부사업별

성과 목표를 정의하고 성과목표달성을 위한 성과지표 선정에 있어서 SMART 기법을 적용한 후 성과지표별 목표치를 수립하였으나 SMART에 의한 평가의 합리성을 제고함과 동시에 목표치의 설정 근거도 합리성을 높일 필요가 있다고 평가된다. 기관이 첨단과학기술단지 입주기업을 대상으로 하여 기존의 일반적인 지원사업을 개선하여 실질적이고 체계적인 지원을 통해 성과 창출의 향상을 도모하고 1단지 사업의 성공적인 추진을 바탕으로 2단지 사업 기본 계획을 완료한 것은 바람직한 것으로 평가된다. 제주국제학교 평균 충원율이 국내 다른 학교와 비교해서는 높은 수준이나, 전년도에 목표로 했던 이익 달성을 위해서는 충원율을 향상시키기 위한 다각적인 방안 마련이 필요하다고 판단되며, 특정 국적 학생의 비율이 지나치게 높지 않도록 다양한 국적의 학생 유치 방안을 모색할 필요가 있을 것이다. 항공우주박물관의 개관 일정을 준수하고 박물관의 운영 체계를 정립하여 개관 첫 해에 26만 명의 관람객을 달성하였으나, 관람객의 현황 파악과 함께 만족 및 불만족 요소 등에 대한 체계적이고 종합적인 분석을 바탕으로 박물관 서비스 품질을 고도화하기 위한 방안 마련이 요구된다. 기관이 사업 중단 위기를 극복하고 세계 최고 수준의 복합리조트 전문기업의 유치를 성사시킨 것은 긍정적으로 평가되며, 헬스케어타운 조성 사업을 대상으로 투자자들에 대한 선제적 지원을 통해 투자지원서비스를 고도화하여 2014년 목표 대비 높은 투자 성과를 달성하고, 핵심의료시설에 대한 투자를 조기 추진하도록 한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 면세점 사업은 경쟁기관의 내국인 평균매출증가율을 상회하는 성과를 달성하였으나 유입되는 중국인 관광객 수를 고려할 때 보다 적극적인 제도 개선과 다각적인 경쟁우위를 확보하기 위한 노력이 필요하다고 판단된다. 주요사업을 구성한 일부 계량지표는 지표의 정의, 목표수준 설정의 도전성 확보가 필요하다고 판단되며, 전년도 지적사항에 대한 환류 노력 및 성과는 대부분 적절하게 이루어진 것으로 판단된다.

- 한국감정원은 새로운 부동산거래 동향에 부응하고 보다 정확하고 세밀한 국민체감형 통계를 개발하기 위하여 표본과 통계조사범위를 확대하는 한편 지가변동 및 다양한 통계의 정확성, 신뢰성, 대표성과 활용성을 제고하기 위하여 다각적인 노력을 기울였으며 모바일 현장조사 앱과 부동산통계 제공 앱

을 개발하여 모바일기술을 활용하여 현장조사 방식과 정보제공을 개선하는 노력은 긍정적으로 평가된다. 향후 기관은 생성하여 제공하는 부동산 관련 통계의 양보다는 실제 활용도와 품질에 보다 많은 관심을 기울이고 관련 성과지표를 적극적으로 개발하고 달성할 수 있도록 적절하게 자원을 배분하는 등 지속적인 노력이 요청된다. 기관은 시장환경 변화에 적극적으로 대처하는 가운데 공적평가 사업을 위하여 공적평가 수익사업, 공적평가 신뢰도 개선사업, 그리고 신성장동력을 확보하기 위하여 노력한 것으로 평가된다. 기관은 감정평가의 공정성과 신뢰성을 담보하는 공적역할을 강화하기 위하여 공적평가에 대한 전문성을 적극적으로 보강하고 감정평가의 감독자로서의 기능을 보다 충실하게 수행하는 한편 신성장동력 확보를 통하여 가시적인 성과가 나타날 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다. 기관은 부동산가격공시 정보를 제공하기 위하여 공시제도 선진화 기틀을 마련하기 위하여 노력한 것으로 판단된다. 특히 최신 정보통신기술을 활용하여 조사산정시스템을 구축하여 예산을 절약하는 등 가시적인 성과를 도출한 점도 긍정적으로 평가되며 향후 보다 적극적으로 가격공시에 대한 민원이나 국민의 제안사항을 만족도 조사와 함께 보다 적극적으로 파악하고 반영할 수 있도록 보강할 필요가 있다고 판단된다. 기관은 보상수탁사업을 위하여 조직을 개편하고 대내외적 역량을 강화하고자 노력하였으며 보상관리시스템과 공공보상정보지원시스템을 연계하여 보상업무를 고도화하려고 노력한 점은 긍정적이거나 향후 보상수탁사업과 관련된 성과지표를 재점검하고 도전적인 목표치 설정이 필요할 것으로 판단된다. 향후 감정평가의 신뢰성 및 공정성 담보를 위한 노력을 성과지표로 관리하는 한편 생성·제공된 부동산 통계의 양보다는 품질과 활용성을 반영하는 성과지표를 지속적으로 개발할 필요가 있는 것으로 판단된다.

- 한국관광공사는 기관의 설립목적인 관광 진흥, 관광 자원 개발, 관광 산업의 연구 개발 등에 충실하고, 정부의 고부가 고품격의 융복합형 관광 산업 집중 육성, 관광을 통한 국민 행복 정책에 부응하기 위하여 외래 관광객 유치 증진, 고부가 관광 마케팅 강화, 국내 여행 활성화 및 관광 인프라 개선사업의 추진 계획을 수립하고, 적절한 성과 지표를 개발하기 위해 노력한 것

으로 평가된다. 일본 시장 지속침체, 중국 시장 편중화로 인한 방한 시장 다변화를 위한 중장기 계획을 수립하고 태국, 싱가포르 등 신흥 성장 기장과 중동, 러시아 등 잠재 시장 외래 관광객유치 증진을 위하여 노력한 것으로 평가된다. MICE유치 경쟁력 강화를 위하여 유치시장 다변화 전략 및 융·복합 콘텐츠 활성화 전략을 추진하여 Amway 인센티브 여행단을 성공적으로 유치하고, 의료관광객 유치를 위하여 타깃 시장 선정에 따른 차별화 마케팅을 전개하고 의료관광통합 플랫폼 1단계를 론칭한 것으로 평가된다. 국내 여행 활성화 및 관광 인프라 개선사업과 관련하여 관광주관을 도입하고 국민 계층별 맞춤형 관광 서비스 제공, 지역 특화 콘텐츠 다양화, KTO-SQI를 개발하여 관광품질통합인증제 도입을 추진하려고 노력한 점이 인정된다. 다만, 국민들의 해외여행의 국내여행 전환을 위하여 국내 관광의 고품질화, 명품화를 위하여 추가적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.

- 한국광물자원공사는 2013년도 주요사업에 대한 성과의 환류와 중장기계획에 기초하여 2014년 사업계획을 수립하고 성과지표별 목표치를 설정하였으나, 목표치 설정에 있어서 도전성이 미흡하다고 판단되며, 중장기 추진계획의 면밀한 검토를 바탕으로 한 개선도 필요해 보인다. 기관이 국내외 39개 투자사업에 대해 정량적·정성적 요소를 종합한 Matrix 성과분석을 실시하여 매각·종료 사업에 대해 후속 조치를 실행한 것은 과거 양적인 사업 확대에 중점을 두고 관리가 미흡했던 것에 비추어 볼 때 바람직한 것으로 평가된다. 암바토비 니켈사업의 안정적 사업운영을 위해 다양한 부문에 걸쳐 지속적인 모니터링을 통해 리스크를 관리하고자 하였으나, 사업 현장에서의 철저한 리스크 감지와 예측, 대응이 이루어지기에는 다소 미흡하다고 평가된다. 선제적이고 실제적인 리스크 관리를 위한 다각적인 방안 마련이 필요하다고 판단된다. 유망 프로젝트를 발굴하고, 신흥시장 선점을 위해 자원개도국과의 협력을 확대해 나가는 것은 바람직하다고 판단된다. 다만 기관이 확대하고자 하는 협력 관계가 자원개도국 입장에서 보다 차별점 및 가치를 확보할 수 있도록 하고, 장기적 관점에서 지속적으로 수행될 수 있도록 하는 방안을 마련할 필요가 있을 것이다. 기술역량지원, 핵심현장기술 확보, 해외 투자사업R&D 지원 등은 기관의 주요사업이 성과를 달성할 수 있도록 하는

기반인 만큼 목표치 수준을 높임과 동시에 달성을 위한 보다 적극적인 노력이 요구된다. 기관이 선진국 대비 국내광업 현장에서 발생하는 재해의 원인을 체계적으로 분석하여 종합 대응책을 마련 및 실행하여 2014년에 전년도 대비 획기적으로 국내광산 재해율을 개선시킨 것은 기관의 노력으로 인정된다. 해외광물자원개발사업에 소요되는 자금을 융자하는 사업의 부실을 방지하기 위한 다양한 활동을 수행하고 있으나, 실태 분석에 있어서 시기, 과정, 내용 등을 보다 치밀하게 함으로써 부실징후의 실제적이면서도 선제적인 파악이 이루어질 수 있도록 할 필요가 있다고 판단된다. 전년도 경영평가, 감사원과 국회 등의 외부 지적사항에 대한 환류 활동은 적절히 수행한 것으로 평가된다.

- 한국남동발전(주)은 경영여건 변화에 부합하는 성과지표를 체계적인 절차를 통해 다면적으로 검증하고 도출하였을 뿐만 아니라 이에 대한 성과목표를 도전적으로 설정한 것으로 평가된다. 또한 사업별 실행과제 및 세부 추진계획을 성과지표 및 성과목표와 적절히 연계하여 도출하고 있는 것으로 평가된다. 사업수행 과정에서 고장정지 감소를 위하여 파레토 기법, 통합 예측진단 기법 등을 적용하여 고장시간을 전년도 대비 크게 감소시킨 점과 유연탄 최적 구매를 위하여 가격 예측시스템을 고도화 한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 융합형 기술인재 양성체계 구축을 위하여 정기순환 근무체계를 구축하고 순환 로드맵을 수립하고 이러한 순환 근무를 통하여 타 업무에 대한 이해도를 높일 뿐만 아니라 발전설비에 대한 이해도를 증대시킬 수 있는 ‘융합형 기술인재’ 양성에 노력한 것이 긍정적으로 평가된다. 해외 사업에서도 축적된 석탄 우위의 기술력과 역량을 기반으로 비투자 해외사업 모델을 확장하여 필리핀과 터키에서 성과를 거둔 것 또한 긍정적으로 평가된다. 다만 영흥 7, 8호기의 사용 연료 변경은 경제적 연료 조달 전략에 치중한 결과이며, 이로 인하여 정부부처 간 조율 및 지역 주민과의 협의가 지연되고 있어서 기관의 재고가 필요하다고 판단된다.

- 한국남부발전(주)은 체계적인 사업추진을 위해 구체적인 중장기 목표 하에서 단위사업별 중장기 추진계획을 수립하였으며, K-SMART 기법을 활용하여 실

행과제 및 세부 실행계획과 성과지표 선정의 체계성과 적절성을 유지하였다. 주요사업의 추진과정에서 KOSPO 4 Way 정비체계를 통해서 설비신뢰도의 향상을 가져왔고, 이를 통해 복합설비 세계 역대 최저 고장정지율 달성 0.02% 달성과 2014년 에디슨상을 수상한 점은 발전설비운영의 우수사례로 판단된다. 또한 발전설비 공동 예비품 운영을 제작사와 민간 발전사간 협업을 통함으로써 구매비용을 절감을 가져온 점과 기자재 국산화 개발 노력이 긍정적으로 평가된다. 발전연료 수급 사업의 경우 품질별 가격편차 분석기법을 통한 석탄 품질대별 구매전략을 수립하고, 공급원별 Matching Matrix 분석을 통하여 최적연소 혼탄 조합을 선별하여 경제적 구매의 실현을 위해 노력하였다. 하지만 근본적으로 LNG 복합화력 위주의 발전설비로 인해 최근의 전력공급과잉 현상에 따른 이용률 저하와 이에 따른 수익성 악화문제에 대한 기관의 대응과 장기적 로드맵의 설정이 필요하다. 또한 건설설비관련 폐기물의 적법한 처리와 각종 안전사고에 대한 더욱 적극적이고 철저한 관리조치가 필요하다고 판단된다. 더불어 신재생에너지와 해외투자 사업의 경우 더욱 신중하고 투명한 접근을 통해서 사업의 성공가능성을 높일 필요가 있다.

- 한국동서발전(주)은 설립목적과 경영목표 및 경영전략을 달성하기 위하여 성과목표와 연계된 핵심 사업을 체계적으로 도출하였다. 이는 지표 Pool을 만들고 SMART 분석기법을 적용하여 핵심성과지표를 선정하는 과정이 체계적으로 도출되었기 때문이라 판단된다. 주요사업 집행 과정에서 설비관리 혁신으로 기저설비 고장정지율과 고장횟수가 발전 5사 중 1위를 기록한 것은 긍정적으로 판단된다. 발전연료 수급사업의 경우 중국의 내수탄 항만재고와 중국 내수탄 가격 및 국제가격 비교 등을 이용한 가격방향성 예측을 통하여 구매 단가를 절감하고자 노력하고, 배선·재고 시뮬레이션 등을 통해 도입단가를 개선하고자 하였다. 발전설비 건설사업의 경우 울산화력의 4 복합 화력발전소를 재해 없이 적기에 준공함에 따라 전력수급의 원활화에 기여한 것이 인정된다. 미래성장 사업의 경우 해외사업 개발원칙 PRIME 시스템 적용 재평가 시행 후 Two-Track 으로 해외사업 내실화 전략을 추진하였다. 그러나 발전설비 운영사업과 발전연료 수급사업에서 벤치마킹 대상과 목표 설정 근거를 보다 체계적으로 도출하는 노력이 필요하다고 판단된다.

- 한국마사회는 2014년에 전사적인 경마혁신방안추진 T/F를 운영하여 “공정하고 원활한 경주 시행을 통한 세계적 스포츠상품으로의 도약”이라는 목표를 세우고 ‘경마혁신 마스터플랜’을 수립하였으며 글로벌 벤치마킹으로 선진국 수준의 경마시행, 건전경마 시행에 노력하였다. 또한 지속적인 시장점유율 감소, 경기침체에도 불구하고 전망 대비 매출손실을 방지하였고 해외 판로 개척으로 한국경주의 수출을 점진적으로 확대한 노력이 인정된다. 다만 전체적으로 주요사업 계획수립에 있어 세부과제에 대한 구체성이 미흡하고 모니터링 프로세스의 개선이 필요하다고 판단된다. 또한 경마제도 국제표준화를 위해 실시한 국내 경주시스템 일원화, 외산마 도입규제 완화로 구매상한선의 상향 조정 등의 효과측정이 모호하고 외국인 우수인력을 영입하는 것이 중장기적인 경쟁력 강화 및 인적 역량 향상에 기여하는 바를 검토할 필요가 있다고 평가된다. 기관이 CEO를 중심으로 매출감소의 부담을 안고 실시한 좌석정원제 실시, 발매건전화, 경마 이미지 제고 노력과 국내 경주의 국제시장개척 노력이 긍정적으로 평가된다. 다만 내부인력의 역량강화를 위한 지속적인 노력과 국민들의 근본적인 경마에 대한 인식제고, 승마의 대중화를 위한 적극적인 노력과 방안 마련이 필요하다고 판단된다. 기관이 말산업 육성을 위해 생산·육성·유통 체계 개선 및 경주마 능력 개선 등을 포함하는 중장기 로드맵을 수립한 노력은 인정되나 R&D 추진에 있어 첨단 생명과학 분야를 접목한 근본적인 말 생산·육성 역량 강화를 위한 기술개발 및 연구가 필요하다고 판단된다.
- 한국방송광고진흥공사는 기관의 설립 목적인 방송광고판매대행 및 중소/지역 방송사 지원, 광고 관련 조사 연구 교육 등 방송 광고 산업 진흥, 공익광고 활성화에 충실하고, 지상파 TV종합시청률 하락, 종편 시청률 상승, 인터넷 광고비 지상파 TV 광고비 추월, 방송 판매 광고 경쟁이라는 여건 변화에 대응하기 위하여 방송 광고 판매 사업, 방송 통신 광고 진흥 사업, 공익광고 사업의 추진 계획을 수립하고, 적절한 성과 지표를 개발하기 위해 노력한 것으로 평가된다. 지상파 방송 광고 매출의 지속적인 감소로 신규 수익을 창출하기 위하여 광고총량제, 중간 광고 허용, 간접·가상광고의 허용 기준 완화 등 지상파 비대칭 규제 완화를 위하여 노력하고, IPTV 실시간 채

널(SPOTV) 판매 확대, 스마트 미디어 양방향 광고 및 판매 대행의 추진 등으로 광고 시장의 외연을 확대하고, CM지정 경매제 도입 등 판매 제도 개선을 위하여 노력한 것으로 평가된다. 방송 통신 광고 진흥 사업과 관련하여서는 N스크린 조사 사업 추진, 스마트광고 창작지원시설 구축 스마트광고 전문인력 양성 등 스마트광고 생태계 조성을 위하여 노력한 점이 인정되며, 공익광고사업과 관련하여서는 국민적 공감대를 확산하기 위하여 사회적 현안을 적시에 반영할 수 있는 주제 선정 및 운영 제도를 마련하고, 다양한 캠페인을 전개하여 온 것으로 인정된다. 다만, 스마트광고의 전문인력 양성을 체계화하여 글로벌 경쟁력을 확보할 필요가 있으며, 공익 광고의 실제적 효과를 제고하려는 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다.

- 한국서부발전(주)은 주요사업 추진을 위해 경영환경 변화와 자체평가시스템 구축을 통한 지속적인 모니터링과 대책수립을 통해 경영목표 달성을 위한 체계적인 전략과 성과목표 및 세부사업, 그리고 성과지표를 도출하였다. 더불어 성과목표치 설정에 있어 글로벌 벤치마킹 대상 선정과 한국서부발전의 수준비교를 통하여 전략유형과 강화방안을 선정한 것은 체계적이고 적절하다고 판단된다. 발전설비 운영에 있어서 신뢰도 향상을 위한 기관의 고장최소화전략(LIVE-4)의 추진을 통한 최첨단 예측시스템 구축은 사고의 사전예방 등 발전 설비 신뢰도 향상과 국제 최저 고장정지시간(고장정지율 0.08%)를 달성하는 등의 성과를 가져왔다는 점에서 우수사례라고 할 수 있겠다. 더불어 핵심기술인재 양성 전략(WP-STAR)의 추진 등 성공적인 기술과 인력의 인프라 구성을 위한 노력은 긍정적으로 평가된다. 과거에 기관의 문제점이었던 시험성적서 위조 등의 사건에 대해서 QR 코드 기반 시험성적서 검증 시스템의 구축은 우수한 사례로서 향후 이의 적극적인 활용을 위한 교육 또한 필요하다고 판단된다. 광양복합 지원 등 발전사 협업으로 인한 국가전력 손실 비용 저감 노력 역시 공공기관으로서의 책무를 다한 사례라고 판단된다. 발전연료수급에 있어서도 시황강도 Matrix 분석기법의 활용을 통한 비용절감과 수급안정을 위한 Smart Warning System 활용한 과학적 재고관리 기법은 기관의 사업성과를 달성하기 위한 적극적인 노력이라고 평가된다. 하지만 피크기간의 고장정지건수 감소와 발전설비로 인한 환경오염 문제,

태안 IGCC의 성공적 수행을 위한 기관의 철저한 점검과 노력은 지속적으로 요구된다고 할 수 있다. 더불어 신재생에너지와 해외투자 사업의 경우 더욱 신중하고 투명한 접근을 통해서 사업의 성공가능성을 높일 필요가 있다.

- 한국수력원자력(주)은 기관의 비전 및 목표와 부합하는 성과지표를 일부 체계적으로 도출하였지만, 다수의 핵심 사업 및 실행 계획은 중복성 및 일관성 부족 등의 문제가 있는 것으로 판단된다. 기관은 원전 안전점검 및 안전평가 강화를 위하여 2014년 총 6회의 WANO 국제점검을 시행하였으며, 특히 한울 2발전소의 경우 WANO 안전등급평가 결과 우수등급을 획득하는 등 원전 안전을 위한 노력이 인정된다. 그리고 방사성폐기물 발생량 감소를 통한 예산 절감을 위하여 유리화 기술, 방호용품 재질개선, 자체처분 강화 등을 통하여 발전소 호기 당 방사성 폐기물 발생량을 글로벌 TOP 수준으로 저감하여 폐기물 처리 및 보관을 위한 예산절감 노력이 인정된다. 하지만 계획예방정비를 마치고 8개월 후 다시 고장 정지가 발생하였고, 방사선 감지기가 2년 반 동안 오작동 상태로 존재했음에도 이를 인지하지 못한 것은 안전운영시스템에 문제가 있다는 것으로 판단된다. 또한 사망 사고(5명) 등 중대 재해사고가 발생한 것은 기관의 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다. 국민 신뢰도 향상을 위한 성과 목표 및 추진 내용 또한 기관의 재고가 필요하다고 판단된다.
- 한국조폐공사는 주요사업별로 비교가능성, 측정가능성 평가를 통해 성과지표를 개발하고, 추세분석, 목표부여, 글로벌 수준과의 비교 및 벤치마킹 등을 통해 목표치를 설정하였으나 다양한 성과지표의 발굴, 성과지표에 대한 엄밀한 평가와 함께 단순히 목표치만을 벤치마킹하기보다는 실제적인 GAP 분석을 실행하고 사업실행에 실제적으로 반영하고자 하는 노력이 필요해 보인다. 화폐사업에 있어서는 중기화폐발주 제도를 도입함으로써 안정적인 자원 운용계획 및 전략방향을 설정하는 기반을 마련한 점은 바람직하다고 평가되며, 고품질 화폐제조를 위한 품질경쟁력을 확보하고 유통화폐 품질사고율 0%를 유지한 것도 기관의 노력으로 인정된다. 기념화폐 활성화를 위해 고객군별 VOC 분석, 해외사례조사, 다양한 홍보 및 협력 활동을 수행하였으나

수요창출 주체인 일반 국민이 체감할 수 있는 근본적인 방안 마련을 위한 노력이 좀 더 필요하다고 판단된다. 전자여권의 안정적인 제조 및 공급을 위하여 효율적인 사업계획을 수립하고 조달 방식을 탄력적으로 운영하였으며, 인력운역을 효과적으로 하여 전자여권 도입 후 7년 연속 100% 당일 발급 및 당일 공급한 것은 기관의 노력으로 인정된다. 기관은 새로운 성장동력 창출을 위한 사업기반을 확보하기 위하여 신규해외 시장개척 활동을 수행하였으나 가시적인 성과는 미흡하다고 판단되며, 실행체계 전반에 대한 점검을 바탕으로 한 시장개척 활동의 고도화가 필요하다고 판단된다. 더불어 기관의 강점인 위변조방지 요소의 적용이 가능한 틈새시장을 발굴하고 개척하기 위한 노력 또한 가시적 성과달성을 위한 보다 적극적인 노력이 필요하다고 판단된다. 경영위기 상황이 가중되었던 GKD의 사업부진에 대한 원인 진단을 바탕으로 극복방향 수립 및 실행을 통해 GKD 설립 이후 최초 당기순이익 실현을 달성한 것은 긍정적으로 평가되며, 안정적 생산능력 확대 및 비용개선, 확보 고객을 대상으로 한 지속적인 관계관리 방안이 적극적으로 마련되어야 할 것이다. 지불 및 인증매체의 변화에 따라 신규사업모델로서 TSM(Trusted Service Manager) 분야에 선제적으로 진출하여 관련 기관과 협업체계를 구축한 것은 바람직한 활동으로 평가된다. 계량지표의 구성 및 목표수준은 전반적으로 적절하게 구성되어 있으며, 전년도 경영평가 지적사항 및 국회 및 감사원 등의 지적사항에 대해서는 적절하게 환류 활동을 수행한 것으로 판단된다.

- 한국중부발전(주)은 설립목적을 중장기 전략과 연계하여 핵심 사업을 적절히 도출하였다. 이는 경영환경에 따라 해당 사업의 정의를 도출하였으며 그에 따라 사업범위와 해당 범위의 정의를 체계적으로 도출한 결과라 판단된다. 주요사업 집행 과정 중 발전설비 운영 사업에서 노후설비 관리 기본 방향 및 예산집행 방향을 설정하여 노후설비 신뢰도를 확보하려 노력하였다. 또한 튜브누설방지 선도적 대응을 통해 보일러 튜브를 보강하고 타 발전사에 공유하는 성과가 인정된다. 발전연료 수급사업에서는 SSO-FM 시스템을 활용하여 유연탄 가격의 추가하락을 예측하고 최적 구매 시기를 포착함으로써 연료구입비를 419억 원 절감한 노력이 인정된다. 발전설비 건설사업의 경우

주요 건설 사업들은 대부분 공정의 지연 없이 적기에 잘 진행되었고, 발전 설비의 국산화 사업 역시 상당한 수준으로 이루어진 것으로 평가될 수 있다. 미래성장 사업의 경우 해외투자사업의 집행에 있어 500MW 이상의 해외 대용량 석탄화력 분야에 전력그룹사 최초 준공을 달성하였고, 인도네시아 찰레본 대주단의 엄격한 배당선행조건을 달성하여 224억 원의 순이익을 창출한 노력이 인정된다. 그러나 해외투자 사업의 경우 더욱 신중하고 투명한 접근을 통해서 사업의 성공가능성을 높일 필요가 있다.

- 해양환경관리공단은 해양환경 보전사업과 해양오염 방제사업 그리고 해양예선사업을 주요사업으로 수행하는 가운데 해양환경 보전을 위하여 제한된 자원을 적극적으로 활용하고자 노력한 결과 해양환경 보전사업의 비계량 지표는 일부 2013년에 비하여 개선된 것으로 판단된다. 특히 “깨끗하고 안전한 해양환경을 조성하여 국민의 삶의 질 향상”이라는 미션과 연계하여 해양환경 보전사업을 효과적으로 수행하기 위하여 해양오염물질 수거·처리사업, 해양쓰레기 대응사업, 해양환경 모니터링 고도화사업 그리고 건강한 해양생태계 조성사업을 추진하는 가운데 성과지표를 체계적으로 관리하고 전사적인 노력을 기울인 것으로 판단되나 성과목표와 전략계획을 수립하는 과정에서 합리적인 자원배분계획이 보다 체계적으로 연계시키고 해양환경 조사를 확대해온 기관의 노력을 지속하는 가운데 중장기 목표와 미래 해양환경관리 전략을 적극적으로 연계하여 해양생태계를 체계적으로 조사·관리할 수 있는 조사항목의 재검토와 함께 인프라 강화를 위하여 추가적인 노력이 요청된다. 기관은 해양오염방제 사업을 수행하는 가운데 무역항만 위험지역의 선박순찰 서비스를 확대하고 해난 및 파손등의 불가항력에 의한 해양오염사고 예방 활동을 강화하고 오염 사각지역의 선제적 관리를 위하여 노력한 점이 인정되나 방제대응센터를 중심으로 사고 발생 시 비상상황에 대처하는 체계적인 훈련과 시스템 고도화를 통하여 방제대응역량을 지속적으로 강화하는 추가적인 노력이 요청된다. 기관은 해양예선 사업으로 경제적 사업운영, 영업효율 개선 그리고 해양안전시스템 최적화를 발굴하여 추진하면서 적극적으로 성과목표를 달성하기 위하여 노력하는 가운데 공익성과 수익성의 적절한 균형점을 찾기 위하여 노력한 것으로 판단된다. 특히 공공기관으로서의

역할을 수행하기 위하여 지자체나 정부기관과의 협력방안을 적극적으로 모색한 점은 인정되나 실효성 있는 민간사업자와의 기술공유나 공유경제의 질적인 제고와 구성원의 핵심역량 강화를 위한 노력을 강화할 필요가 있는 것으로 판단된다. 향후 기관은 성과지표와 목표치의 도전성을 체계적으로 점검하고 기관의 미션에 직접적으로 부합하는 다양한 지표를 개발하는 노력이 요청된다.

4. 주요사업 범주(계량)

(1) 기관별

- 대한석탄공사는 생산능력 향상, 효율적인 재고자산관리, 재해율 감소 성과에 대한 지표를 제시하였으며, 전반적으로 전년도 대비 개선된 실적을 보이고 있다. 기관은 재해율 감소 성과에서 최고목표를 달성하였으며, 생산능력 향상과 효율적인 재고자산관리 성과에서 각각 74.364%과 69.172%의 득점률을 달성하였다.
- 대한주택보증은 서민주거복지 향상을 위한 보증지원, 보증리스크 분산, 신속한 공사이행, 신속한 하자보증이행, 그리고 구상채권회수 성과에 대한 지표를 제시하였으며, 전반적으로 전년도 대비 개선된 실적을 보이고 있다. 기관은 서민주거복지 향상을 위한 보증지원과 구상채권회수 성과에서 최고목표를 달성하였고, 보증리스크 분산과 신속한 하자보증이행 성과에서는 각각 77.786% 및 85.120%의 득점률을 달성하였다. 주거안정 및 입주예정자 보호를 위한 신속한 공사이행 지표는 평가대상 공사이행 사업장이 발생하지 않아 평가가 이루어지지 않았다.
- 부산항만공사는 물동량 확대 노력을 통해 환적항만으로서 글로벌 경쟁력을 강화한 것으로 평가된다. 배후단지의 확충에 따라 배후단지 입주기업들이 본격적으로 영업을 개시하면서 배후단지의 물동량이 증가하고 있다. 물동량

증가에 따른 고부가가치화에서는 다소 미흡한 성과를 거두고 있는데 좋은 성과를 거둘 수 있도록 적극적 노력이 필요하다. 배후단지 고부가가치화 관련 계량 자료의 관리가 느슨한 문제점이 드러났는데 철저한 관리가 필요하다. 컨테이너 부두의 생산성이 지속적으로 상승하는 것으로 나타나고 있으며, 대형크루즈선의 입항 횟수가 증가하면서 항만기능의 다양화에서도 성과를 거두는 것으로 평가된다. 특히 크루즈 여객에 의한 지역경제 부가가치 창출 등의 긍정적인 성과를 거두는 것으로 평가된다. 한편 국가 필수시설인 주요 항만시설에 대한 지속적 안전점검을 통해 시설의 안전 수준을 잘 유지하는 성과를 거두고 있다.

- 여수광양항만공사는 전년도 경영평가 지적사항의 반영과 기관 자체환류를 통한 개선노력의 결과 전반적으로 계량지표를 체계적으로 구성하였다. 지표별로 기관의 지속적인 집행노력과 성과관리를 통하여 도전적인 목표를 성공적으로 달성한 것으로 평가된다. 특히 구조적 문제점으로 지적받던 배후단지 입주기업들의 수를 대폭 늘려서 향후 배후단지 활용도 향상에 대한 전망을 밝게 해 주었다. 또한 항만건설 및 항만시설 안전 분야에서 높은 성과를 거두었으며 컨테이너부두의 생산성 역시 상당한 수준으로 향상되었다. 한편, 컨테이너물동량의 국가경제기여도에 있어서는 상대적으로 성과가 낮았는데, 이는 컨테이너 물동량의 증가율의 둔화에서 주로 기인한다. 따라서 앞으로 새로운 컨테이너 물동량의 창출과 안정적 유지를 위한 기관의 전방위적 노력이 요구된다. 이와 함께 우리나라 제2의 항만으로서 기관이 역점을 두었던, 효율적인 물동량 창출을 위한 대형선박 입항 지원사업의 분야의 성과 역시 다른 사업 영역에 비하여 상대적으로 낮은 편이었는데, 이러한 결과는 기관이 향후 대형선박의 입항을 유치하기 위한 새로운 전략을 모색할 필요가 있음을 시사한다.
- 울산항만공사는 금년도에 두 번째로 평가를 받는 기관으로 전년도인 2013년에 비하여 지표가 개선되고 가중치도 대체로 합리적으로 조정되었다. 집행성과 면에서 항계 내 안전과 항만 내 설비 안전에서 상당한 계량적 성과를 거두었는데, 폭발위험이 높은 액체화물을 주로 취급하는 기관의 특성상 바

람직한 방향의 성과달성으로 평가된다. 그러나 다른 계량성과는 대체로 높지 않았는데, 물동량향상 및 개선지수의 평가점수에 따르면 여전히 두 개정유사에 대한 물동량 의존도가 높은 상태이고 총 물동량의 증가율도 둔화되고 있다. 이와 함께 총 물동량을 증가시키기 위한 전략인 대형선박 입항비중에 있어서도 성과가 낮은 편이며, 부두(선석)생산성 역시 2012년 이후 감소하거나 답보상태에 놓여있다. 이와 같이 항만물류사업과 항만운영사업 영역에서 전반적으로 계량성과가 높지 않았기 때문에 보다 나은 성과달성을 위한 기관의 지속적인 노력과 성과관리가 요구된다.

- 인천항만공사는 물동량의 확대 노력을 통해 인천항의 기본 하역능력을 훨씬 초과하는 물동량을 확보하여 처리함으로써 컨테이너 물동량의 국가경제에 대한 기여도를 높인 것으로 평가된다. 인천항 이용여객 수 중 연안여객은 상당히 감소하였으나 카페리여객과 크루즈선 여객 수가 증가하면서 전반적으로 국가경제 기여도가 증가하는 추세를 보였다. 또한 컨테이너부두 운영의 열악한 조건에도 불구하고 컨테이너부두의 생산성은 꾸준히 증가하는 성과를 거두었다. 다만 환경오염 저감지수에서도 클린화물의 증가와 벌크화물의 감소를 통해 꾸준히 개선되는 양상을 보이고 있으나 지속적인 개선 노력이 필요하다. 항만시설 안전도에서 시설물의 안전도는 우수한 것으로 나타났지만 건설산업재해율이 증가하는 등 기준에 미치지 못한 것으로 나타났다.
- 제주국제자유도시개발센터는 제주영어교육도시 활성화 성과, 제주첨단과학기술단지 고용창출 성과, 투자유치 성과, 그리고 면세점 영업이익 성과에 대한 지표를 제시하였다. 기관은 투자유치성과에서 93.474%의 득점률을 달성하였고, 나머지 모든 지표에서는 최고목표를 달성하였다. 기관이 지표로 설정한 실적들이 매년 큰 폭으로 상승하는 추세여서 단순히 과거실적에 기반한 목표수준 설정방식에 대한 타당성을 검토할 필요가 있다.
- 한국감정원은 실거래검증 가격정보 활용성과, GIS기반 정보구축 향상도, 공적평가 유치실적, 공적평가 정확성 향상도, 부동산 가격공시 공공데이터 활용성과, 그리고 보상 협의율 향상도 성과에 대한 지표를 설정하고 있다. 기

관은 공적평가 유치실적 및 보상협의를 향상도 성과에서 각각 76.526% 및 83.636%의 득점률을 달성하였으며, 나머지 지표에서는 모두 최고목표를 달성하였다.

- 한국관광공사는 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력 성과, MICE참가 외래관광객 유치성과, 해외의료관광객 유치성과, 그리고 국민 지역관광 활성화 성과에 대한 지표를 제시하였다. 기관은 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력, MICE참가 외래관광객 및 해외의료관광객 유치 성과에서 각각 91.564%, 89.741%, 97.280%의 득점률을 달성하였다. 반면, 기관은 당해연도 국민지역관광 활성화 성과에서 전년도 대비 부진한 52.388%의 득점률을 보였으며, 세월호 참사에 따른 비수도권지역 방문객수의 감소가 실적 부진의 한 원인으로 파악된다.
- 한국광물자원공사는 전략광물 공급확보율, 투자사업 후속연계율, 희유금속 비축목표 달성도, 해외광산조사 효율성, 국내광산지원 효율성, 그리고 용자금 회수관리 성과에 대한 지표를 제시하였다. 기관은 당해연도 계량지표 평가에서 전반적으로 부진한 실적을 보인 바 있다. 기관은 희유금속 비축목표 달성도에서 80.661%, 해외광산조사 효율성에서 78.665%, 국내광산지원 효율성에서 70.013%의 상대적으로 양호한 득점률을 달성하였으나, 전략광물 공급확보율, 투자사업 후속연계율, 용자금 회수관리 성과에서는 각각 63.070%, 48.979%, 49.691%의 부진한 실적을 보였다.
- 한국남동발전(주)의 비계획손실량은 기관의 지속적인 노력으로 최근 3년간 계속 개선되고 있어 비계획손실 저감실적 지표는 만점을 기록하였다. 고장정지율의 경우 전년도 대비 19% 감소하였으나 글로벌 최고 수준에는 미치지 못하여 100점 만점 기준 71점을 기록하였다. 유연탄 도입단가 경쟁력 강화의 경우에는 보정 구매 가격을 전년도 대비 톤당 6.77달러 낮추었으나 목표치에는 미치지 못하여 만점을 기록하지는 못하였다.
- 한국남부발전(주)은 비계획손실 저감 실적과 고장정지율 글로벌 경쟁력 지표는 절대적인 비계획손실율과 고장정지율은 낮으나 목표부여 방식으로 인해

서 기존의 기준치가 타 발전사에 비해 높고, LNG 복합발전 위주의 구성으로 인해 만점을 얻지 못했다. 보고서에 제시된 성과들 중 실제 사업을 통해 달성한 효과보다는 기대효과를 제시하는 경우가 많다. 유연탄 도입단가 경쟁력 강화 지표의 경우 기관의 노력에도 불구하고 만점을 획득하지 못했다. 유연탄 구매전략에서 발전사별 개별구매가 국회의 권고사항인 발전사 공동구매보다 평균적으로 더 높은 성과를 가져왔다.

- 한국동서발전(주)의 비계획손실 저감실적 지표는 전년도 기준전력량에서 당해 연도의 계획손실량과 실입찰량의 차이로 도출되며 만점을 달성하였다. 반면 고장정지율 글로벌 경쟁력 강화 지표는 0.021%로 최고 목표치인 0.018%에 미달하여 평점 98.903점을 득하였다. 전년도 대비 발전설비 운영 지표 점수가 향상되었는데 이는 영 기준(zero base)에서 고장예방 대책을 재검토 및 수립 후, 고장예방에 대한 조직문화 및 의식개혁을 이루었고 과학적 관리기법과 신기술 적용을 통하여 고장정지율과 고장횟수를 전년도 대비 큰 폭으로 감소시킨 기관의 노력이라 판단된다. 유연탄 도입단가 경쟁력 강화 지표에서 유연탄 도입단가 자체 개선 지표는 전년도 대비 향상되었으나, 유연탄 도입단가 글로벌 경쟁력 강화 지표는 전년도 대비 하락하였다.
- 한국마사회는 경주시행수준 향상, 공정경주 시행, 발매 건전화 확대, 고객 건전구매 확대, 그리고 말산업 규모확대 성과에 대한 지표를 제시하였다. 당해연도에 기관은 경주시행수준 향상성과에서 최고목표를 달성하였고, 공정경주 시행과 말산업 규모 확대 성과에서 각각 득점률 97.428% 및 95.377%의 상대적으로 양호한 실적을 거두었다. 그러나, 발매건전화 및 고객건전구매 확대성과에서는 각각 47.080% 및 77.986%의 득점률을 달성하였고, 특히 고객구매 소액화를 통해 측정되는 발매건전화 성과는 지난해에 이어서 계속 부진한 양상을 보였다.
- 한국방송광고진흥공사는 방송광고시장 점유율 확대, 중소기업 광고마케팅 활동지원, 광고전문인력 양성 및 취업지원, 광고경기예측지수(KAI) 활용도, 그리고 공익광고 AIE 활용실적 성과에 대한 지표를 제시하였다. 당해연도에 기관

은 광고전문인력 양성 및 취업지원, 광고경기에측지수(KAI) 활용도 및 공익광고 AIE 활용에서 각각 득점률 83.407%, 92.959%, 86.341%을 달성하여 상대적으로 양호한 실적을 거두었지만, 중소기업 광고마케팅 활동지원 성과에서는 79.783%의 득점률을 달성하는데 그쳤다. 방송광고시장 점유율 확대성과에서는 득점률 43.159%의 부진한 실적을 보였는데, 이는 2012년 5월 미디어렐법 시행으로 지상파 방송광고 시장에 경쟁체제가 도입된 것이 하나의 원인으로 판단된다.

- 한국서부발전(주)은 비계획손실 저감실적에서 전년도와 같이 만점을 달성하였다. 2013년도 1.222%에서 2014년도 0.636%로 감소하여 전년도 대비 절반 이하의 감소 성과를 달성하였다. 고장정지율의 경우, 2013년도 0.286%에서 2014년도 0.083%로 감소하는 성과를 거두었지만, 고장정지율의 글로벌 경쟁력에서 전년도와 다르게 만점을 획득하지는 못하였다. 유연탄 도입단가 경쟁력 강화에서도 올해 기관의 많은 노력에도 불구하고 경기변화와 평가 산식의 변화에 따른 난이도 상승으로 만점을 달성하지 못하였다. 또한 발전사별 유연탄 개별구매가 발전사 공동구매보다 평균적으로 더 좋은 성과를 가져오는 점을 고려할 때, 개별구매와 공동구매 전략의 탄력적 적용이 필요한 것으로 판단된다.
- 한국수력원자력(주)의 종합안전 성능지수 지표의 경우 11개의 세부 성능지표를 종합하여 최종점수를 산출하고 있는데 기준치 및 최저점수가 모두 99.6% 이상이기 때문에 한두 개의 성능지표 감점이 최종 점수에 큰 영향을 미치게 되어 있으며 11점 만점 중 7.329점을 기록하였다. 전력수급기여도 지표는 계획 손실 및 비계획 손실 모두 감점이 되도록 되어 있어, 비록 비계획 손실율이 선진 7개국에서 1위를 기록하였지만 원전 설비의 노후화에 따른 계획 정비의 증가로 인하여 8점 만점 중 4.216점을 기록하였다. 가동원전 안전관리 지수와 비계획손실률 선진7개국 경쟁력 지표는 기관의 노력으로 모두 만점을 기록하였다.
- 한국조폐공사는 글로벌수준의 위폐발생 방지성과, 대국민 여권사용 신뢰성 향상, 신성장 사업 개척성과, 그리고 기술품질 경쟁력 향상 성과에 대한 지

표를 제시하였다. 기관은 글로벌수준의 위폐발생 방지성과 및 대국민 여권 사용 신뢰성 향상에서 각각 득점률 97.257% 및 86.847%을 달성하여 상대적으로 양호한 실적을 보였다. 기관은 기술품질 경쟁력 향상 성과에서 73.541%의 득점률을 달성하였으며, 신성장 사업에서 발생하는 수익이 2012년 이후 소폭 감소하는 추세에 있어 해당 지표에서 72.828%의 득점률을 달성하는데 그쳤다.

- 한국중부발전(주)의 비계획손실 저감실적 지표는 비교적 낮은 점수인 70.938점을 획득하였다. 이는 노후화된 발전설비를 운영하여 비계획손실량이 많이 발생한 원인도 있으나, 비계획손실 저감을 위한 입찰량 증대 노력이 점수에 반영되지 않은 결과라 할 수 있다. 고장정지율은 글로벌 실적수준인 NERC 고장정지율을 크게 상회하였으나, 20년 이상 노후 설비의 잦은 고장발생과 목표부여(편차) 방식 도입에 따라 고장정지율 글로벌 경쟁력 강화 지표 역시 비교적 낮은 점수를 획득하였다. 따라서 노후화된 설비를 보다 효율적으로 운영 하도록 기관의 각별한 노력이 필요하다고 판단된다. 유연탄 도입단가 경쟁력 강화 지표 중 유연탄 도입단가 자체개선도 향상 지표는 점차 감소 추세에 있으나 글로벌 경쟁력 강화 지표는 전년도 대비 하락하였다. 국제 연료시황 하락에 따라 경쟁국간 가격경쟁이 심화됨에 따라 보다 많은 노력이 필요하다고 판단된다.
- 해양환경관리공단은 해양수질 개선, 해양오염사고 예방, 그리고 항만예선사업 영업이익 향상도 성과에 대한 지표를 제시하였다. 기관은 항만예선사업 영업이익 향상도에서 최고목표를 달성하였으며, 해양수질 개선 및 해양오염사고 예방 성과에서는 각각 98.769% 및 88.164%의 득점률을 달성하였다. 다만, 해양오염사고 예방성과 지표의 경우, 양호한 계량지표 점수에도 불구하고 오염 유출량이 2011년 이후 꾸준히 증가하고 있는 추세여서, 점수의 해석에 주의를 요한다.

Ⅲ. 기관별 경영실적 평가보고서

한국관광공사

❖ 총괄 요약표

평가 범주	지 표 명	비계량		계량		
		가중치	등급	가중치	난이도	득점
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌					
	(1) 전략기획	2	C			
	(2) 국민평가			2		1.979
	(3) 정부 3.0			1.5		1.185
	(4) 경영공시 점검			1.5		0.750
	(5) 정부권장정책			5		4.062
	2. 업무효율					
	(1) 노동생산성			4		2.667
	(2) 자본생산성			4		2.803
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	3	D ⁺			
	4. 재무예산 관리 및 성과					
	(1) 재무예산관리	6	C			
	(2) 재무예산성과					
	㉞ 총자산회전율			2		1.824
	㉟ 부채비율			4		3.756
	(3) 계량관리업무비			3		1.589
	5. 보수 및 복리후생 관리					
	(1) 보수 및 복리후생	6	C			
	(2) 총인건비 인상률			3		3.000
	(3) 노사관리	3	C			
주요 사업	1. 주요사업 성과관리의 적정성	15	C			
	2. 한국관광 이미지 제고를 통한 외래관광객 유치 증진					
	(1) 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력			11	양호	9.065
	3. 고부가 관광마케팅 강화					
	(1) MICE 참가 외래관광객 유치 성과			9	우수	8.077
	(2) 해외 의료관광객 유치실적			8	양호	7.004
	4. 국내여행활성화 및 관광인프라 개선					
	(1) 국민 지역관광 활성화 성과			7	우수	3.667
전체 합계		35		65		

1 경영관리

1 경영전략 및 사회공헌

(1) 전략기획

- 기관은 전년도 경영실적평가의 지적사항에 대해 비전 전략의 고도화, 윤리경영 환류체계 보완, 이해관계자 재정립 및 분석 관점의 다각화, 사이버 보안 시스템 및 개인정보보호 개선, 일자리 창출 적극화, 사회적 책임 인식 제고 등의 시책을 실행하였다. 특히 가치를 기본 개념으로 이해관계자를 재분류하고 그에 따른 소통채널을 재구축함으로써 소정의 의사소통 성과를 거둔 것으로 평가된다. 다만, 동반성장에 관해서는 소극적 문화확산 수준에 머물고 있는데, 상생협력을 넘어 동반성장을 실천하기 위해서는 먼저 경영진의 적극적인 추진의지가 정립될 필요가 있다.
- 비전과 경영목표와의 연계성을 강화하고, 추세치평가 및 글로벌 비교를 거쳐 목표를 설정함으로써 중장기 목표의 도전성과 실행가능성 간의 조화를 꾀하였다. 그리고 '1+3 다차원 전략'과 같이 기관의 경영여건을 감안하여 중장기 경영전략을 수립하고 이로부터 도출된 비전·목표 달성 메커니즘 하에서 각 단계별 개선노력을 기울였음이 인정된다. 그렇지만 중장기 경영전략의 실행을 통해 명확히 달성한 성과의 구분 적시가 불분명하며, 제시된 성과의 수준도 아직은 저조한 실정이다.
- 기관은 중장기 경영전략의 실행을 위해 미래성장 가능성과 역량확보 용이성을 중심으로 전략사업단위 간의 우선순위를 결정한 후 그 결과를 반영한 중장기 투자·인력계획을 수립하였다. 그러나 이러한 접근방식은 전략체계에서 상위에 있는 전략목표 간의 우선순위를 감안하지 않은 것으로써, 단순히 사업단위 간의 우선순위 평가에만 기초하였으므로 전략적 차원의 자원배분이

합리적으로 이루어졌다고 보기 어렵다. 또한 중장기 투자계획 및 인력계획의 자원배분 산출근거도 객관적 기준에 기초하지 않았다는 한계를 노정하였다.

- 정부정책 분석을 통한 정책과제 풀 도출, 기관목적과의 연계성 평가 후 추진 과제 선별, 선별된 국정과제를 전략과제와 연계, 전담부서 지정 등의 합리적 절차를 거쳐 전략을 수립하였음이 인정된다. 그러나 국정과제와 이에 대응한 기관 중점 추진과제 간의 연계성이 미흡하며, 기관이 제시하는 국정과제 이행성과의 구체적 실증도 미약하다. 한편 가치 관점에서 관광 생태계 조성의 핵심 이해관계자를 체계적으로 재분류하고 양방향 위주의 맞춤형 소통 장치를 운영하여 관광마케팅 영향력, 산업지원만족도 등 관련 지표가 향상되는 성과를 창출하였음이 긍정적으로 평가된다.
- 중장기 윤리경영 로드맵 및 추진전략 재정립 등 윤리경영시스템을 구축·운영하고 사전예방 중심의 윤리 청렴활동을 강화하였다. 그리고 계층별 생애주기 윤리교육, 사각지대 윤리교육 등의 교육프로그램을 운영하였음이 인정된다. 그러나 윤리경영의 질적 수준을 제고하기 위해서는 윤리경영 우수사례를 다른 기관과 공유·전파하는 노력이 중요한데 이에 관한 실적이 미흡하다. 향후 윤리경영 선진기관의 우수 사례를 벤치마킹하는 등 관련 공공 및 민간 기관과 보다 적극적으로 교류·협력하려는 자세가 요망된다.
- 내·외부 부패사건이 없어 청렴도 조사결과 등급이 상향되었으나, 부패방지 시책평가 결과는 2년 연속 3등급에 머물고 있으므로 반부패 인프라 구축 부문에서 구성원 참여, 관련 징계규정 등에 관해 개선의 여지가 있다. 한편 인력·예산·평가 등의 측면에서 감사업무의 독립성을 유지하였고, 외부 전문 인력 활용, 감사품질심의회도 운영, 감사인 장기근속 유도 등을 통해 전문성을 제고하였음이 인정된다. 다만, 내부견제 감사활동을 통해 지적사항 이행률이 제고되었으나, 예산절감·제도개선 등의 구체적 성과는 아직 본격적으로 나타나지 않고 있다.
- 정보보안 추진전략 및 실행과제를 도출하였고 중장기 로드맵을 수립하였으며

관련 내규 개정, 정보보안파트 신설 등 정보보안 관리체계를 구축 운영하였다. 관련 업무분장이 파트 단위에서 운영되고 있어 취약성을 나타내었으나, 연도 말에 팀 단위 전담 부서를 신설하는 규정 개정으로 인해 취약점이 보완되었음이 인정된다. 정보보안 관리실태 평가점수가 전년도 대비 상승하였으나 2년 연속 보통 등급에 머물고 있으며 클라우드 컴퓨팅 보안, 용역업체 보안, 정보통신망 보안 분야의 경우 지속적인 보완 노력이 필요하다.

- 민간파트너십 상생 일자리 확대, 아웃소싱 일자리 나눔 등 전반적인 일자리 창출 성과가 인정된다. 이것은 주로 민간파트너십 일자리 확대 실적의 급증에서 기인하지만, 향후 창조관광 정규직 일자리의 감소를 회복할 수 있는 방안의 마련이 요망된다. 한편 맞춤형 사회공헌 전략 및 추진체계를 재정립하고, 관광 나눔, 재능 나눔, 문화 나눔 등 특성화된 프로그램을 개발하며, 지역특성별 맞춤형 지역관광 활성화 지원 등 사회공헌 활동을 적극적으로 추진함은 긍정적으로 평가된다.
- 계약관련 매뉴얼 제작·배포, 전자조달계약, 하도급 대금 직접 지급 등 공정거래 질서 확립을 위한 시책을 전개하였으며, 특히 관광업계 공정관행 정착 견인노력이 돋보였다. 한편 중소 숙박업체 판촉지원 및 중소 관광업체 해외 판로지원 등 중소 협력업체와의 상생협력을 위한 시책을 펼친 점이 인정되지만, 중소협력사 동반성장을 위한 노력은 문화 확산의 수준에서 크게 벗어나지 못하고 있다. 따라서 중소 협력사 경쟁력 강화를 통한 동반성장을 실질적으로 견인할 수 있도록 기관장의 추진의지를 제고하고 보다 적극적인 시책을 발굴하려는 노력이 중요하다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 전략기획을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 국민평가

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
고객만족도 $\times 0.9$ + 국민체감도 $\times 0.1$	목표부여	100	고객만족도: 94.320 국민체감도: 48.596	98.972	2	1.979

나. 평가내용

- 정부 공기업 고객만족도 및 국민체감도 조사결과를 바탕으로 평가하는 지표로서, 고객만족도 조사결과 전년도 대비 1.118점 상승한 94.320점, 국민체감도 조사결과 전년도 대비 5.84점 하락한 48.596점을 기록하여 2점 만점에 1.979점을 득점하였다.

다. 항목별 원인

- 고객 지향형 기업문화 조성을 목표로, 관광정보 개방 확대, 고객 중심의 시스템 개선 등 변화와 소통, 상생을 통한 상생경영 활동을 전개하였고, 호시담담 코리아, 생생 소통 이벤트 등 새로운 조직문화 활성화 콘텐츠 보급과 확산으로 내부고객 만족도 향상에 노력하였다.
- 또한, 모두가 행복한 관광을 만들어 가는 국민기업 비전 달성을 위해 기관 특화형 공유가치 창출을 위한 3나눔(관광, 재능, 문화) 사회공헌 활동 추진과 국민의 국내외 관광안전을 강화하고 외래객의 안전한 관광한국 신뢰회복을 통해 기관 이미지 제고에 기여하였다.
- 이러한 제반 노력으로 전년도 대비 고객만족도 점수가 1.1점 상승하는 성과를 거두었다.

라. 추세분석

- 고객만족도는 2012년 94.289점, 2013년 93.202점, 2014년 94.320점을 기록하여 4년 연속 우수한 성적을 거두고 있으나 국민체감도 항목은 2012년 55.964점, 2013년 55.436점, 2014년 48.596점으로 하락추세를 보이고 있다.

(3) 정부 3.0

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부 3.0 추진 이행실적	목표부여	100	79.000	79.000	1.5	1.185

나. 평가내용

- 정부 3.0 추진과 관련하여 기관의 이행실적을 평가하는 지표로서 이행률 79.0%를 달성하여 1.185점을 득점하였다.

다. 항목별 원인

- 일하는 방식 혁신 노력도에서는 안전 수학여행을 중심으로 하는 관광서비스 디자인을 전개하였고 정부 3.0 변화관리에서는 직원 대상 18회의 교육 및 13회의 언론 홍보 실적을 거두었다.
- 또한, 224개의 사전정보공표 실적이 있고 홈페이지에 정보공개 코너를 설치하였다.
- 공공데이터 개방·활용에서는 TourAPI 3.0을 통한 관광정보의 민간활용 촉진 성과가 있으며 기관간 정보공유에서는 민·관 협업을 통한 관광주간 국민참여 증대 노력이 있다.
- 맞춤형 서비스 추진 실적에서는 스타 창조관광기업 육성을 위한 맞춤형 지원 체계 구축 및 국외여행상품 정보제공 표준안 제도 시행 등의 실적을 거두었다.

라. 추세분석

- 정부 3.0 지표는 2014년 신설 지표로서 79.0%의 이행실적을 기록하였다.

(4) 경영공시 점검

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
경영정보공시 이행실적	목표부여	100	50.000	50.000	1.5	0.750

나. 평가내용

- 경영투명성 제고를 위해 경영정보 공개시스템(알리오)에 고시하는 자료의 정확성 및 적시성 등을 평가하는 지표로서 이행률 50.0%를 달성하여 0.75점을 득점하였다.

다. 항목별 원인

- 경영공시 일제 점검 결과 기관의 위반 건수는 12건, 벌점은 32.5점을 기록하였다.
- 항목별로 살펴보면 미공시 5건 25점, 지연공시 1건 2점, 허위공시 1건 5점, 공시 변경 5건 0.5점을 기록하였다.
- 미공시, 지연공시 및 허위공시의 주요 원인은 경영공시 신설항목에 대한 중복공시 부분 누락 및 수시공시 입력 지연 등이 큰 비중을 차지하였으며, 일제점검 지적건수 7건 중 5건이 수시공시 항목으로 주로 수시공시 항목에 지적사항이 발생하였다.

라. 추세분석

- 경영정보공시 점검 지표는 2014년 신설 지표로서 50.0%의 이행실적을 기록하였다.
- 2013년도 점검 결과의 경우 총 171점의 벌점을 받았으나 2014년의 경우 기존 벌점의 81%를 감축한 32.5점을 기록하였다.

(5) 정부권장정책

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부권장정책 이행률	목표부여	100	81.240	81.240	5	4.062

나. 평가내용

- 법령상 의무권장사항 및 주요 국가정책사업 등의 정부권장정책 이행실적을 평가하는 지표로서 이행률 81.24%를 달성하여 4.062점을 득점하였다.

다. 항목별 원인

지표명	가중치	평점	득점
1. 청년미취업자 고용실적	0.50	18.000	0.090
2. 상용형 시간제 근무제 실적	0.60	27.000	0.162
3. 장애인 의무고용	0.30	70.000	0.210
4. 국가유공자 우선채용	0.50	100.000	0.500
5. 중소기업제품 등 우선구매			
- 중소기업제품	1.00	100.000	1.000
- 기술개발제품	0.20	100.000	0.200
- 여성기업제품	0.20	100.000	0.200
- 사회적기업 생산품 및 서비스	0.20	100.000	0.200
- 중증장애인 생산품	0.30	100.000	0.300
- 국가유공자 자활용사춘 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. 온실가스 감축 및 에너지 절약 실천	0.20	100.000	0.200
계	5.00	81.240	4.062

- 기관은 정부 정책에 적극적으로 부응하고자 노력하여 국가유공자 우선 채용, 중소기업제품 등 우선구매, 전통시장 온누리 상품권 구매, 에너지 이용 합리화 지표에서 목표를 100% 달성하였다.
- 그러나 장애인 의무고용(70.0%), 청년 미취업자 고용실적(18.0%), 상용형 시간제 근무 실적(27.0%) 실적은 상대적으로 저조하여 이 항목에 대한 관심과 노력이 필요하다.

라. 추세분석

- 최근 3년간 기관의 정부권장정책 이행률은 2012년도 81.960%, 2013년도 87.580%, 2014년도 81.240%를 기록하고 있다.

2 업무효율

(1) 노동생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
부가가치/ 평균인원	목표부여 (편차)	최고: 401백만원 최저: 112백만원	281백만원	66.680	4	2.667

나. 평가내용

- 기관의 경영활동에 투입된 평균인원 대비 산출된 부가가치를 평가하는 지표로서 최고목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적 + 직전 4개년 표준편차, 최저목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적-(2×직전 4개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.
- 상향지표로서 최고목표인 401백만원에 미달하는 281백만원의 실적으로 평점 66.680%를 기록, 득점 2.667점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 부가가치는 2013년 2,704억 원에서 2014년 2,714억 원으로 0.3% 증가하였고, 평균인원은 2013년 916.0명에서 2014년 966.3명으로 5.5% 증가하였다.

라. 추세분석

- 최근 3년간 노동생산성은 2012년 381백만원, 2013년 295백만원, 2014년은 281백만원으로 변화하였다. 2012년에는 경북관광개발공사 처분이익이 발생함에 따라 평년 대비 실적치가 두드러지게 증가하였고 2014년은 부가가치가 전년도 대비 소폭 증가하였음에도 불구하고 평균인원이 전년도 대비 50.3명 증가하여 노동생산성은 전년도 대비 4.9% 하락하였다.

(2) 자본생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
부가가치/ 총자산	목표부여(편차)	최고: 0.414 최저: 0.108	0.300	70.067	4	2.803

나. 평가내용

- 기관의 경영활동에 투입된 총자산 대비 산출된 부가가치를 평가하는 지표로서 최고목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적 + 직전 4개년 표준편차, 최저목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적-(2×직전 4개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.
- 상향지표로서 최고목표인 0.414에 미달하는 0.300 실적으로 평점 70.067을 기록, 득점 2.803점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 부가가치는 2013년 2,704억 원에서 2014년 2,714억 원으로 0.3% 증가하였고, 평균 총자산은 2013년 9,122억 원에서 2014년 9,049억 원으로 0.8% 감소하였다.

라. 추세분석

- 최근 3년간 자본생산성은 2012년 0.399, 2013년 0.296, 2014년은 0.300으로 변화하였다. 2012년에는 경북관광개발공사 처분이익이 발생함에 따라 평년 대비 실적치가 두드러지게 증가하였고 2014년은 부가가치가 전년도 대비 0.3% 증가하고 총자산이 전년도 대비 0.8% 감소하여 자본생산성은 전년도 대비 1.2% 상승하였다.

③ 조직, 인적자원 및 성과관리

- 기관은 중장기적 전략을 지원하는 조직개편이 없다는 전년도 경영평가단의 지적에 따라 기관장의 비상경영 방침 및 전략을 연계한 조직개편을 실시하였다. 전략목표별 조직체계를 구축하고, 전략목표의 이행력 강화를 위해 책임본부제를 시행하는 등의 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만, 여전히 외부환경분석과 조직진단의 결과에 바탕을 두고 전략목표와의 연계성을 고려하여 조직운영방향과 중점 실천과제를 도출하는 과정은 다소 미흡한 것으로 보인다. 특히, 단위 조직의 분화와 통합에 있어서 국민 중심 서비스를 위해 국정기조에 맞춰 개편을 추진하였는데, 공기업의 특성상 국정기조 달성이 중요한 과제이기는 하지만, 전략목표의 실행극대화, 조직역량 등 조직적 관점에 대한 고려는 다소 부족한 것으로 판단된다.
- 기관은 전략목표별 책임본부제를 강화하였는데, 책임본부제 운영의 효과성을 제고하기 위해서는 인사, 예산 등의 주요 기능에서의 본부 권한이 보다 강화될 필요가 있다. 기관은 해외지사 간의 협업 강화 등을 위해 지역본부제 도입을 추진하고 있는데 긍정적 효과도 있지만, 해외지사와 본사 간의 소통비용 상승, 고위직 증가 등의 문제도 발생할 수 있으므로 신중하게 접근할 필요가 있다. 정부와의 협의를 통한 증원과 사업부서 인력 확대 등을 통해 조직 단위별 인력배분의 효율성과 생산성을 강화하기 위한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 장기적으로 필요한 전략적 핵심역량 등을 고려한 핵심인

재에 대한 기준 정립과 함께 핵심업무 중심으로 핵심인재를 배치하는 노력은 다소 미흡한 것으로 보인다.

- 기관은 전년도 경영평가단의 지적에 따라 경영환경 및 인력현황에 대한 분석에 기초해서 중장기 인력운영방향과 인력배분계획을 체계적으로 수립하고 있는 것으로 보인다. 다만, 중장기 인력배분계획은 전략방향과 중장기 추진 과제별 추가소요인력에 대한 구체적인 분석과 정부의 정원통제 등을 충분히 고려하여 수립함으로써 보다 현실성을 제고할 필요가 있다. 비정규직의 무기계약직 전환을 위한 직무 발굴과 정규직과의 차별요소를 폐지하는 등의 노력을 기울였으나, 무기계약직 전환인력의 이탈이 많으므로 대책을 강구할 필요가 있다. 또한, 사회형평적 채용과 관련해서는 조직내 사회형평적 인력에 대한 세밀한 분석과 함께 다양한 유형별로 보다 체계적인 중장기 목표 수립을 통해 추진할 필요가 있다.
- 기관은 사내보육시설운영을 통해 지방이전의 정착을 지원하고 있으며, 유연근무제를 위한 다양한 노력이 필요하다는 전년도 지적에 따라 시차출퇴근형 및 시간선택제근무 대상 자격을 완화하는 등의 제도적 개선 노력도 기울였다. 하지만, 여전히 유연근무제의 실적과 다양성이 미흡한 상태이므로 조직문화 개선, 신청방식의 변화(승인제 → 신고제) 등 다각도의 추가적인 노력이 필요할 것으로 보인다. 지방이전에 따른 인력이탈 방지를 위해 강원지역 대학 대상의 직장 체험형 인턴제도를 도입하였으나, 강원지역 인재 채용이 비정규직 위주로 이루어지고 있어 장기적인 측면에서는 기관의 지방이전 이후 인력확보의 안정성과 지역 착근성에 큰 기여를 하기는 어려울 것으로 보임으로 보완이 필요하다.
- 기관은 교육과정의 개선이 필요하다는 전년도 지적에 따라 역량 단계별 역량 모델 설정, 개인별 역량 진단 등 HRD제도를 개선하고 있다. 특히, 다면평가에 의한 개인별 역량평가, 부족역량 분석, 부서장 코칭 등의 과정을 거쳐 개인별 교육니즈를 도출함으로써 맞춤형 교육훈련을 위한 기반을 마련한 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 또한, 경력개발제도를 교육훈련과 적절하

계 연계함으로써 인력양성 및 교육훈련의 효과를 극대화하기 위한 노력도 기울이고 있는 것으로 보인다. 다만, 분야별 전문가 양성을 위해 회계사, 세무사, 노무사 등 자격증 취득 지원제도를 신설하고 있는데, 이러한 자격증 취득에는 시간이 많이 소요되고 있으므로 기관의 지원보다는 자격증 소지자의 채용을 통한 활용 방안으로 전환할 필요가 있다.

- 기관은 교육예산을 확대하였으며, 직급별 교육 참가가 수도 전체적으로 증가시키는 등 경영여건 악화에도 교육에 대한 투자를 지속적으로 확대하고 있는 것으로 평가할 수 있다. 하지만, 온라인 교육 비중이 낮고, 예산투자도 미흡한 것으로 보이므로 지방이전에 따른 특성을 고려하여 온라인 교육을 보다 확대할 필요가 있다. 기관은 인사평가에서의 불공정 요소를 위한 노력을 기울이고는 있으나, 여전히 근무평정의 신뢰성(2014년 3.07점)은 낮은 수준이다. 이는 성과중심의 인사평가체계의 정착이 지연됨에 따라 기인하고 있는 것으로 보이므로 개선 노력이 필요하다. 기관의 2014년 전체 승진자의 48%가 여성이었으며, 팀장이상 여성수의 비중은 8.9%로 타 기관에 비해 높은 수준을 유지하고 있는 등 여성관리자 양성을 위한 노력을 지속적으로 기울이고 있는 것으로 보인다.
- 조직평가 지표체계와 관련해서는 외부 전문 컨설턴트가 참여(자문)하는 성과지표관리위원회를 운영하고 있으며, 지표의 경영목표 및 정부평가 연계성 강화, 계량지표 비중의 확대, '실' 단위 평가 도입으로 '팀'간 협력을 강화하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만, 개인성과평가의 경우 전직원으로 확대하고는 있으나, 팀원의 성과평가와 관련하여 조직평가(70%)의 비중이 높은 것으로 설정되어 있는데, 부서평가의 비중이 높을 경우 무임승차 또는 낮은 부서 성과로 인한 불이익이 발생할 수 있으므로 조직평가 비중을 축소할 필요가 있다.
- 기관은 직원대상 설명회(4회), 설문조사(3회), 면접조사 등을 통한 의견수렴을 강화함으로써 지표체계 및 평가제도운영 등에서의 개선 노력이 있었다고 평가할 수 있다. 또한 성과평가지표의 질적 개선을 위해 결과지표와 재무/성과

와 고객지표 비중을 지속적으로 확대함으로써 성과주의 지표 배분을 도모하는 노력을 기울인 것으로 보인다. 이러한 노력의 결과로 직원의 성과평가 제도에 대한 만족도도 전반적으로 상승했다고 할 수 있다. 하지만, 이의신청 건수는 여전히 많은 수준이므로 지속적인 평가시스템에 대한 모니터링을 통해 평가체제의 질적 개선이 필요할 것으로 보인다. 또한, 개인MBO 제도가 도입되었으나, 3급 이하 직원의 2014년 보수에서는 성과평가결과가 반영되지 않고 있으며, 직원들의 승진·교육 등에도 성과평가 비중이 낮으므로 지속적으로 확대할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 조직, 인적자원 및 성과관리를 위한 기관의 노력을 “D+”로 평가한다.

4 재무예산관리 및 성과

(1) 재무예산관리

- 기금관리와 재무관리가 별도로 이행되는 것에 대한 개선 및 보완 필요, 구체적인 위험대응방안 수립, 클린카드 환입조치 실적 개선 필요 지적에 적절한 조치를 시행하여 개선하는 노력은 인정된다. 그러나 합리적 시나리오 구축에서는 조금 더 세부적인 면에서의 개선이 필요하고 피드백 체계 수립도 미흡한 점이 보인다고 판단되고 위험관리대응체계의 효율성 또한 체계적으로 완벽하게 수립이 되지 않았다고 판단이 되어 기관이 추가적인 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 경영전략과 연계된 재무계획 추진방향 도출을 위해 재무 분석을 시행하고 그 결과를 바탕으로 재무 추진방향 도출에 재무전략을 수립하는 노력은 긍정적으로 인정된다. 그러나 경영전략과 중장기 재무계획의 연결 고리 역할을 수행하는 재무전략이 모든 기관에 해당될 수 있을 만큼 보편적이고 구체적이지 못 하고 기관의 특성을 반영하지 못 한 관계로 기관은 경영전략과 연

계성 강화를 위해서 재무전략을 수정하고 구체성을 보강하는 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다. 또한 기관은 재무추진방향에서 재무전략목표 달성 과제를 수립했는데 체계적인 중장기 재무예산계획 수립을 위해서는 경영전략과 연계한 재무전략목표를 수립하고 그 후에 목표를 어떤 방법으로 달성할지 구체적 재무전략을 수립하는 방식으로 전환하는 노력을 기울일 필요가 있다.

- 기관은 재무건전성 유지를 위한 재무지표 연간 목표를 설정했다. 재무예산계획 상의 일관성 있는 지표를 기준으로 주요 목표를 설정한 것은 높이 평가된다. 그렇지만 성장성을 대표하는 기금매출액증가율을 2015년부터 2019년까지 5% 이상이라는 모호한 목표수립을 함으로써 도전적 목표수립 및 목표 달성의 동기부여가 결여되고, 피드백 반영 저해, 목표 달성에 대한 구체적 성과 분석, 그 결과 반영 과정들을 저해하는 목표 설정이라고 판단이 되므로 기관의 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.
- 기관은 비관안 시나리오와 더불어서 기관유형 변경 가능성에 대비한 Plan B를 수립하고 단계별로 대응방안을 수립하는 노력을 기울였다. 또한 비관안에 대해서는 구체적인 대응방안을 수립했다. 하지만 최악의 시나리오인 Plan B에 대해서는 대응방안의 구체성이 미흡하고 자체수입비율 감소에 따른 대응방안 자체도 미흡하게 구성이 되어 있어서 시나리오 활용도가 저해되는 결과를 초래한 것으로 판단된다. 기관이 조금 더 체계적으로 자체수입비율 감소를 해결할 수 있는 대응방안을 수립해서 이를 시나리오 대응방안에 연계하는 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 재무관리계획 피드백을 위해서 수시 예산사후분석을 통한 연말 재무성과를 추정하고 대내외 환경변화를 반영한 중장기 재무전망을 재추정하는 노력은 높이 평가된다. 그렇지만 중장기 재무전망 재추정에서 자금조달, 자금지출, 자금수지 부분에서의 재무전망 재추정 보다는 재무예산계획수립 및 실행을 통한 재무예산관리의 효율성 강화를 위해서 중장기 재무전망 재추정은 주요 재무지표인 기금매출액증가율, 부채비율, 당좌비율, 매출액순이익률, 총자산

회전율에 반영하여 재무 대응활동을 강화하는 추가적인 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 판단된다.

- 재무구조의 안정성, 건정성 유지를 위한 위험관리체계 구축 및 운영을 위해서 비재무위험관리, 재무전략위원회, 성과점검회의 신설 등의 구체적인 노력들은 바람직한 것으로 평가된다. 그렇지만 비재무위험관리 위기관리시스템에서 재무현안 파악과 이 안건이 재무전략위원회로 전달되는 과정에 있어서 조금 더 신속하고 체계적인 연계성 강화 노력이 필요한 것으로 판단되며 재무전략위원회의 외부위원 참여를 독려하여 재무위험관련 객관적인 관점을 반영할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다고 판단된다.
- 재무구조 진단을 통한 개선방향을 수립하는 노력으로 기관 재무구조를 진단하고 면세사업 축소에 따른 향후 재무구조 악화 전망을 바탕으로 사업영역별 추진계획을 수립하고 개선노력을 통한 성과창출 노력은 긍정적으로 평가된다. 하지만 50% 이상의 비중을 차지하는 면세사업 축소에 따른 신규수익사업 발굴 노력 및 재무예산관리 방면의 구체적인 노력 및 대응방안 수립이 미흡했다고 판단된다. 중장기 재무예산계획에 반영될 수 있는 장기적이고 지속적인 대응방안 수립을 제고할 필요가 있다고 판단된다.
- 자금의 안정적 활용과 금융기관 상품 최적화로 운용수익 창출을 위해 금융상품을 분산하여 금융기관을 선정하고 자금운용 전략을 통해 자금운용 목표를 달성하는 노력은 긍정적으로 평가된다. 그렇지만 금융기관 평가에 있어서도 수익성에 무게중심을 두는 노력도 필요하다고 판단된다. 또한 은행 정기예금에 치중한 안정성도 중요하지만 성과 평가에 따른 은행 예치금 조정, 은행과의 이자율 향상 협의 등 조금 더 적극적이고 능동적인 노력으로 저이자 기조시대에 금융수익을 극대화시키는 추가적인 개선 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 기관이 외부전문가의 예산심의 과정 참여를 확대시키고 예산심의 단계를 강화하는 노력을 기울인 것은 긍정적으로 평가된다. 투자사업 타당성 평가단

및 사업예산 평가위원회에서 외부 심사위원을 적극적으로 활용하는 것은 바람직한 노력으로 평가된다. 그러나 예산심의 과정에 있어서 외부전문가 참여 즉 자문만 받는 것보다는 외부전문가에게 예산편성 및 심의에 관해서 의사결정권을 부여함으로써 예산편성 및 심의과정에 대해서 투명성과 공정성, 객관성을 확보할 수 있는 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

- 기관이 투자사업 타당성 평가단, 사업예산 평가위원회의 활용을 통해서 사전 타당성 심사를 강화하고 재무건전성 확보 노력을 기울인 것은 높이 평가된다. 그렇지만 내부사업 및 예산 편성 과정에 있어서 체계적인 기준을 마련하고 편성 과정에서 이런 체계적인 기준을 바탕으로 한 내부 심사 과정 시스템을 거쳐서 예산 편성이 확정되는 시스템을 도입함으로써 외부 사업뿐만 아니라 내부에서도 투명성과 공정성을 확보할 수 있는 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 기관이 다각적 방만경영 통제노력으로 인건비 및 복리후생비 8.9억 원을 절감하고 주유비 및 에너지 절감 노력을 기울인 것은 높이 평가된다. 그러나 예산절감 노력이 전 직원의 동기 부여 및 자발적 참여로 이루어지도록 하는 토대를 마련해 줄 필요가 있다고 판단된다. 또한 2013년도 경상경비 예산절감실적액 102억 원은 2013년도 예산편성에 반영되어야 함에도 2013년 경상경비 예산규모는 2013년 807억 원 대비 2014년 937억으로 증액 편성되었다. 지방이전 경비가 감안되었다고 하더라도 실질적 예산편성과 절감에 전년도 예산절감실적액을 최대한 반영하여 합리적인 예산의 편성 및 집행 체계를 구축하는 기관의 노력이 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 재무예산관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 재무예산성과

㉑ 총자산회전율

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
매출액/총자산	목표부여 (편차)	최고: 0.342 최저: 0.275	0.335	91.190	2	1.824

나. 평가내용

- 기관의 경영활동에 투입된 총자산 대비 산출된 매출액을 평가하는 지표로서 최고목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적 + 직전 4개년 표준편차, 최저목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적-(2× 직전 4개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.
- 상향지표로서 최고목표인 0.342에 미달하는 0.335 실적으로 평점 91.190을 기록, 득점 1.824점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 매출액에서 관광진흥기금 수익은 2013년 1,435억 원에서 2014년 1,536억 원으로 7.1% 증가하였고 면세점 매출액은 2013년 1,443억 원에서 2014년 1,495억 원으로 3.6% 증가하였다.
- 총자산은 2013년 9,122억 원에서 2014년 9,049억 원으로 소폭 감소하였다.

라. 추세분석

- 기관의 최근 3년간 총자산회전율은 2012년 0.331, 2013년도 0.315, 2014년도 0.335를 기록하였다.
- 2011년 이후 매출액은 평균 증가율 4.8%로 증가 추세이고 총자산은 평균증가율 -0.7%로 소폭 감소 추세를 보이고 있다.

㉔ 부채비율

가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
부채/ 자기자본	목표부여 (편차)	최고: 0.193 최저: 0.351	0.206	93.892	4	3.756

나. 평가내용

- 기관이 보유한 자본구성의 안정성 개선 실적을 평가하는 지표로서 최고목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 낮은 실적 - 직전 4개년 표준편차, 최저목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 낮은 실적 +(2×직전 4개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.
- 하향지표로서 최고목표인 0.193에 미달하는 0.206의 실적으로 평점 93.892을 기록, 득점 3.756점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 부채는 전년도 대비 286억 원 감소하였는데 매입채무·기타부채(272억 원) 및 유동금융부채(55억 원) 감소가 주요 원인으로 나타났고 자기자본은 전년도 대비 임의적립금 증가 등으로 155억 원 증가한 7,986억 원을 기록하였다.

라. 추세분석

- 기관의 부채비율은 2012년 29.8%, 2013년 24.6%, 2014년 20.6%로 꾸준한 감소실적을 보이고 있다.
- 부채비율 감소는 부채상환계획 조정을 통한 차입 만기구조 재조정 및 기관 회계 프로세스 개선과 규정 명확화로 영업부채를 대폭 절감하는 등 재무건전성 노력에 의한 것으로 보인다.

(4) 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
관리업무비/ 매출액	목표부여 (편차)	최고: 0.123 최저: 0.136	0.131	52.963	3	1.589

나. 평가내용

- 매출액 대비 기관의 경영활동에 투입된 관리업무비를 평가하는 지표로서 최고목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 낮은 실적 - 직전 4개년 표준편차, 최저목표는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 낮은 실적 + (2×직전 4개년 표준편차)로 설정하여 평가하였다.
- 하향지표로서 최고목표인 0.123에 미달하는 0.131의 실적으로 평점 52.963을 기록, 득점 1.589점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 매출액에서 관광기금수익은 2013년 1,435억 원에서 2014년 1,536억 원으로 7.1% 증가하였고, 면세점 매출액은 2013년 1,443억 원에서 2014년 1,495억 원으로 3.6% 증가하였다.
- 기관의 관리업무비는 2013년 378억 원에서 2014년 396억 원으로 4.8% 증가하였는데 주요 원인으로는 비정규직 인건비 증가(전년도 대비 11억 원), 비상임이사 인건비 증가(전년도 대비 4억 원) 등이 있다.

라. 추세분석

- 계량관리업무비는 2012년 0.125, 2013년 0.131, 2014년 0.131으로 2014년은 매출액과 관리업무비의 동시 증가로 전년도와 동일한 실적을 기록하였다.

5 보수 및 복리후생 관리

(1) 보수 및 복리후생

- 기관은 전년도 평가에서 지적된 사항들에 대해 비교적 합리적으로 처리한 바, 전직원 대상 개인 MBO 실시를 위한 전직원 개인성과평가를 설계하고 실시하여 성과보상 연계도가 전년도 3.32에서 3.85로 향상시켰으며, 성과연봉 비중 및 전체연봉 차등폭 또한 전년도에는 정부 권고기준인 30%를 밑돌았으나 2014년에 모두 충족시킨 점 등은 긍정적으로 평가된다. 또한 방만경영 관련 8대 항목의 개선과 복리후생 항목 축소에 대한 지적의 경우, 9월에 조기 방만경영 과제를 완료하였고, 항목축소는 하지 않았지만, 복리후생비를 축소하여 1인당 307만원으로 축소시키는 결과 등도 높이 평가된다. 다만 직무급 비중 확대에 대해서는 3급 팀장 직무수당과 통합하는 등의 개선노력을 기울였으나, 간부직의 경우 1.5%에 불과하며, 일반직원의 경우는 아직 직무급이 도입되지 않아 이에 대한 개선이 필요할 것이다.
- 보수체계에 대해 기관은 성과연봉제 도입에 적극성을 보이는 것으로 나타났으며, 특히 간부직의 비중은 전년도 22.80%로 낮은 수준이었으나 간부직 성과연봉제 정부기준을 30.1%로 충족시키고 있어 개선노력이 인정된다. 하지만 비간부직의 경우는 오히려 전년도 19.4%보다 감소하여 13.8%에 머물고 있고, 이는 지속적인 감소추이를 보이고 있어 개선이 필요하다(20%→19.4%→13.8%로 계속 감소). 이에 대한 원인으로는 전년도 경영평가에서 낮은 등급을 받아 성과급 비중이 줄어든데 기인하고 있지만, 다른 분야의 개선을 통해 보완하기 위한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 전체연봉 차등 폭의 경우, 간부직은 전년도 24.2%에서 30.3%로 향상시켰지만, 비간부직은 전년도 7.3%에서 오히려 감소한 5.2%를 보이고 있다. 간부직의 직무급의 비중 또한 전년도 1.2%에서 1.5%로 약간 늘어났지만, 전체적으로 볼 때 낮은 수준에 머물고 있고, 일반직원은 도입하지 않고 있으며 이는 전년도 지적사항으로도 나타난 내용이므로 기관이 좀더 관심을 갖고 개선을

해나가야 할 것이다. 기관장 교체, 전년도 낮은 평가 등 어려운 기관 상황에서도 방만경영 정상화 과제 12개를 달성하였고, 리스크 관리를 효과적으로 수행한 것, 공기업 중 가장 단순한 보수체계(기본연봉, 직무급, 성과급, 가족수당)를 유지하고 것도 바람직하다고 판단된다. 특히 선진화에 따른 초과현원 17명의 위기를 간부들과 직원들의 복리후생비반납 등으로 직원 및 노조를 설득하여 극복한 것은 바람직한 것으로 판단된다.

- 한편 로드맵이 2012년 작성된 후 롤링으로 진행되지 못하고 있어, 환경변화에 따라 수정될 필요가 있다. 보고서에는 2013년 간부급 성과연봉제가 정착되고, 2014년에는 간부급 성과연봉제의 고도화를 설계하고 있지만, 아직도 간부급 성과연봉제가 정착되었다고 보기 어려운 가운데, 고도화된 로드맵은 적합도가 떨어진다. 실행과제로 제시된 임금피크제도 또한 2014년 도입연구, 2015년 실행 등의 목표가 포함될 필요가 있다. 한편 평가지표를 간소화하는 것은 필요하지만 1개 문항으로 평가제도 만족도를 측정하고 이를 통해 시사점을 도출하는 데는 한계가 있으므로 이에 대한 보완책 마련이 필요하다.
- 난이도와 중요도를 고려하여 과제를 분류하고 이를 단계적으로 접근하고 있으며, 각 내·외부의 전문가들이 4대 리스크 요인을 도출, 분석하고 대응 시나리오를 만들어 문제해결을 도모하는 등 방만경영 정상화 계획 이행을 위해 개선과제를 체계적으로 도출한 노력은 긍정적으로 평가된다. 노조와의 신뢰회복을 위한 다양한 소통노력을 하였고, 전담기구인 비상대책위원회를 구성하여 정상화의 범위를 방만경영, 부채감축, 정보공개, 현안과제를 폭넓게 정의한 것은 바람직한 것으로 판단된다. 다만 복리후생비가 대폭 감소하고 있어 복리후생 만족도 조사를 통해 직급별, 정규/계약직 등의 세부분석을 실시하고 이에 대한 보완책 마련과 사기제고 방안이 요구된다.
- 퇴직금 산정을 위한 평균임금에서 경평성과급을 제외하는 것 등 총 12개 항목에 대하여 계획 대비 3개월 앞당긴 2014.9 개선을 완료한 노력은 긍정적으로 평가된다. 기관의 1인당 복리후생비는 2013년에 3,614천원에서 2014년 3,072천원으로 15% 감축되었음이 인정된다.

- 기관이 퇴직금 산정을 위한 평균임금에서 경영평가 성과급을 폐지한 점, 사망직원에게 퇴직금외에 지급하던 추가 가산금을 폐지한 점, 공상 또는 순직 시 산재보상 외 추가지급을 폐지한 점, 자녀 학자금 지원한도를 설정한 점, 배우자 건강검진 지원을 폐지한 점, 경조사 화환 및 상조용품예산지원을 폐지한 점, 경조사비를 공무원 수준으로 조정한 점, 장기근속자 기념품을 폐지한 점, 경조사 휴가를 공무원 수준으로 조정한 점, 순직자 자녀 특별채용을 폐지한 점, 단체상해보험을 선택적 복지에 통합하여 운영하기로 한 점, 산재법상 휴업급여 외 추가지급을 폐지한 점은 방만 경영 정상화 계획에 따른 적절한 개선 실적이라고 평가된다.
- 기관이 추가 개선을 통하여 비위행위자의 퇴직금이 감액될 수 있도록 한 점, 명예·정년퇴직 3개월 전 특별 유급휴가폐지한 점, 정년퇴직 1년 전 특별 유급휴직을 폐지한 점, 자기개발휴직을 폐지한 점, 근무시간 내에 진행하던 문화체육행사를 근무시간 외에 진행하기로 한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 기관이 2014. 12. 29. 노사협의회를 통하여 해당 내용에 관한 합의를 하였으나 관련 규정이 개정된 것은 2015. 1. 6.이고 2015. 1. 1. 이후로 적용하기로 한 것은 아쉬움이 남는 부분이다.
- 기관이 휴·폐업 합병 분할 감원 조직개편 등을 취하는 경우 고용안정위원회에서 논의하되 고용안정위원회와 관련해서는 노사합의를 거쳐 따로 정하기로 한 점, 공사의 명예 의하거나 승인을 얻어 일정기간 공사 외의 직무에 종사하게 될 때에는 공사에서 정한 기간 동안 휴직할 수 있도록 한 점, 국내 연수를 위해서 3년의 휴직이 가능하고 부득이 한 경우 2년의 범위 안에서 연장 할 수 있도록 한 점, 공사 및 노동조합 창립기념일 모두를 유급휴일로 정하고 있는 점, 형사 사건으로 기소되어 휴직한 경우에도 보수를 지급하는 등 휴직기간 중의 보수지급기준이 공무원 복무규정과 다른 점, 업무상 재해에 관해서는 산업재해보상보험법과 근로기준법을 적용하되 기관의 규정에 대해서도 추가로 적용할 수 있도록 한 점, 업무상재해자에게 치료비와 산재보상에 따른 요양급여의 차액분을 지급하는 점, 재직 중 업무상 재해 이외의 이유로 사망한 때 평균임금 150일분의 장례비를 지급할 수 있도록 한 점에 대

해서는 재검토가 필요하다고 판단된다.

- 공사 및 노동조합 창립기념일 모두를 유급휴일로 정하고 있는 점, 형사 사건으로 기소되어 휴직한 경우에도 보수를 지급하는 등 휴직기간 중의 보수지급기준이 공무원 복무규정과 다른 점에 대해서는 재검토가 필요하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 총인건비 인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부 예산편성지침 준수여부	목표부여	1.7%	0.499%	100.000	3	3.000

나. 평가내용

- 기관의 정부 예산편성지침에 부응하기 위한 노력을 평가하기 위한 지표로서 1.7% 인상률을 준수하여 평점 100.000%를 기록, 득점 3.000점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 2014년도 총인건비 인상률은 0.499%로 정부 예산편성지침상의 인상률 1.7%를 준수하였다.

라. 추세분석

- 2007년 이후 정부 예산편성지침상의 인건비 인상률을 준수하여 8개년 연속 평점 100.000%를 달성하였다.

(3) 노사관리

- 기관은 전략과제에 따른 성과지표의 적정성 및 중장기 로드맵이 미비하다는 전년도 경영평가단의 지적에 대해 외부컨설팅, 내부 전문가, 노사 공동 워크숍을 통해 노사관계 중장기 전략을 수립함으로써 일부 조치한 것으로 판단된다. 이러한 노력의 결과, 노사 전략에 대한 구성원의 인식도가 2013년 4.10에서 2014년에는 4.40으로 다소 상승하는 성과를 나타냈다. 노동조합이 모든 이사회 안건을 검토하는 등의 경영권을 침해하는 단체협상 조항을 재검토 할 필요가 있다는 지적에 대해 이사회 안전 기준을 마련하여 경영권, 인사권이 침해되지 않도록 노력한 것으로 보인다.
- 기관장은 노사화합이 미래 관광산업의 먹거리 창출에 가장 중요한 요소라는 인식을 갖고 새로운 노사관계 선진화 전략을 수립하였으며, 대내외 노사환경을 분석하고 노사공동 워크숍, 노사공동 타기관 벤치마킹 등 노조의 참여를 확대하여 전략의 수용도를 높이려한 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만, 노사관계 선진화 전략을 수립하는 데 있어 기관의 특성을 면밀하게 분석하여 전략에 반영하는 노력이 미흡해 이에 대한 개선이 필요하다. 아울러 노사관계를 분석하고 환류과정을 반영할 체계적인 시스템을 갖추는 노력이 필요하며, SWOT 분석을 통한 실행과제 도출도 강점, 약점, 기회 및 위협 등의 내용과 연계성을 강화하는 등 개선할 필요가 있다.
- 기관은 노사관계 전략의 실행력을 높이기 위해 6가지 실행과제와 연계된 성과지표(KPI)를 설정하고 있으나 지난해 경영평가 지적이 있었음에도 불구하고 실행과제와 성과지표 간 연계성에 있어 개선의 여지가 많은 것으로 판단된다. 특히, 전략과제 및 이행체계 개발이라는 과제의 달성여부를 노사전략 인식도로 측정하고 있는데, 개발여부를 측정해야 하는 과제를 인식도로 측정하는 것은 적절하지 않다고 판단된다. 노사관계 관리역량 강화라는 실행과제의 성과지표도 다양화할 필요가 있으며, 일부 실행과제는 성과지표와 동일한 내용을 담고 있어 개선할 필요가 있다.

- 기관은 불합리한 노사관행 개선과제를 도출하기 위해 안전도출 체계와 개선 방법 등을 마련하였으나 각각의 체계에서 누가 언제 이러한 과제들을 수행할 것인가에 대해 정하고 공유할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 정부 가이드라인 분석은 언제 누가 할 것인지, 설문조사는 언제 어떤 방법으로 수행할 것인지에 대한 계획이 설정되어 있어야 할 것이다. 기관의 핵심현안을 도출하고 갈등요소가 무엇이고 긴급도 및 해결가능성이 어느 정도 되는지를 분석하고 이를 논의할 노사협의체를 설정한 것은 긍정적으로 평가되며 이러한 시스템은 선제적으로 갈등을 예방하는 노력으로 판단된다.
- 기관이 전사적인 노사협력 캠페인 ‘힘내라! KTO’ 캠페인을 추진하여 많은 성과를 도출한 것은 긍정적으로 평가된다. 캠페인 추진위원회를 기관장, 노조위원장 등 노사 각 5명으로 구성하고 노사상생협력 공동선언을 하고 단체협약에 ‘상생·협력’ 조항을 신설하는 노력을 기울였다. 유연근무제를 확대하는 등 ‘일하기 좋은 직장 만들기’를 추진한 실적이 인정되며 이러한 노력의 결과 한국경제신문의 ‘노사화합상’을 수상하였고 여성가족부의 ‘가족친화기업’ 인증을 받았고 노사관계 만족도가 2013년의 3.80에 비해 상승한 4.10을 기록하였다.
- 기관은 소통채널을 집단적, 개별적 그리고 공식, 비공식으로 구분하고 다양한 형태의 소통노력을 기울인 것으로 평가되는데 비전나눔식, 기관장과 노조위원장의 청계천 소통, ‘메모보고’ 시스템 등은 새롭게 시도한 소통노력으로 인정된다. 고용취약계층을 대상으로 노사 공동 고충상담주간을 운영하였으며 경영 현안별 맞춤형 소통 채널을 통해 어려운 경영현안에 대응한 노력이 있었으며 이외에도 씨큐브 경영레터, 직원 대상의 기관장 메시지 등을 통해 기관장의 노사철학을 공유하는데 노력하였다. 하지만 일방적으로 전달하고 온라인에 올리기만 하기보다는 직원들의 반응을 볼 수 있도록 해야 할 필요가 있고 노사 간의 정보공유 정도를 알 수 있는 신뢰성과 타당성이 높은 조사를 할 필요도 있다.
- 기관은 근무평정, 설문조사 등을 통해 필요역량을 도출하고 교육의 개선점과 전략방향을 도출하였으며 이를 바탕으로 역량기반 HRD 체계와 연계한 계층

별 노무역량 강화 전략을 수립한 노력이 인정된다. 특히 노사상생 마인드를 함양하고 노무 기본 소양을 획득할 수 있도록 KTO 노사 소통 상생 콘서트를 실시한 실적은 긍정적으로 평가된다. 다만, 많은 경우 교육의 내용이 일반적인 경영 소양교육에 그치는 경우가 있으므로 노사역량에 집중한 실적이 늘어야 할 것으로 판단된다. 아울러 노사 간의 대화창구가 될 만한 계층에 대한 역량강화 노력이 필요하며 교육 후 만족도를 조사해 추후 교육설계에 반영해야 할 것이다.

- 전년도 지적사항을 반영하여 해고예고수당을 평균임금의 30일분에서 통상임금의 30일분으로 변경한 점, 순직자에게 지급하던 150일분의 장의비와 1,500일분 유족급여의 지급조항을 삭제한 점, 업무상 재해자에게 기존연봉의 월액과 휴업급여의 차액분 및 기타 임금손실액을 지급하던 규정을 삭제한 점은 기관의 실적으로 인정된다.
- 2014. 6. 30. 1차 보충협약을 체결한 점, 2014. 9. 30. 2차 보충협약을 체결한 점, 정부지침을 준수하여 2014. 11. 17. 임금협약을 체결한 점, 2014. 12. 29. 단체협약을 체결한 점은 기관의 노력으로 인정된다.
- 기관이 비조합원으로 부당노동행위를 하거나 정당한 조합 활동을 방해한 자에 대한 조합의 징계요구권을 삭제한 점, 근무시간 중 조합활동의 범위와 횟수를 구체적으로 정한 점, 사전 통보만으로 근무시간 중의 조합 활동으로 인정하던 조합 주관의 교육·회의·설명회를 기관과 사전 협의해야 하는 것으로 변경한 점, 조합에 통지하여야 할 이사회 안전에서 기관의 경영권 및 인사권을 침해할 수 있는 안전을 제외한 점은 단체협약의 합리적인 개선실적으로 인정된다.
- 다만 기관이 조합의 근로조건에 영향을 미칠 수 있는 조치를 취하고자 할 때에는 사전에 조합의 동의를 얻어 시행한다는 조항, 중앙노동위원회의 구제명령에 대해 그 구제명령을 즉시 이해하여야 하는 조항, 노동조합위원장 또는 위원장이 지명한 자는 필요시 이사회 등 경영관련 회의에 기관과 협의하

여 참여할 수 있도록 한 조항, 징계대상자인 조합원이 인사위원회 위원장 또는 위원 중에 불공정한 의결을 할 우려가 있다고 인정할 만한 사유가 있을 때에는 그 사실을 서면으로 기피 신청함으로써 의결 참여를 배척할 수 있도록 한 조항, 조합이 조합원 중 노사발전에 기여하고 조합원의 권익신장을 위하여 공헌한 자로 추천한 자에 대하여 표창하여야 하는 조항은 기관의 인사권을 침해할 소지가 있어 재검토하는 것이 바람직할 것이다.

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

2 주요사업

1 주요사업 성과관리의 적정성

- 기관은 2013년 외래 관광객 유치 증대 사업, 관광 경쟁력 강화 사업, 국내 관광 활성화 사업, MICE진흥 사업을 추진하였으나, 2014년에는 한국 관광 이미지 제고를 통한 외래 관광객 유치 증진, 고부가 관광 마케팅 강화(①MICE 유치 경쟁력 강화, ②의료관광객 유치 경쟁력 강화), 국내 여행 활성화 및 관광 인프라 개선사업을 추진하였다. 전사적 목표를 설정하고, 전략 과제를 도출하여 전략 과제 Pool중에서 미래 성장 가능성, 역량 확보 용이성 등 계층적 위계분석(AHP)을 통하여 주요 사업을 선정하였으며, 정부의 3.0 정책, 고부가 고품격의 융·복합형 관광 산업 집중 육성 정책, 관광을 통한 국민 행복 정책, 공공 기관 정상화 등을 통한 효율성 제고 정책, 정부 경영평가등과 연계한 성과 관리 강화 정책과도 잘 연계되어 있다.
- 2013년도 주요사업에 대한 비계량 성과 평가를 성과관리위원회와 워크숍 등을 통해 실시하였으며, 성과 평가결과를 2014년 사업 추진에 반영하기 위해 노력하였다. 주요 사업 추진 과정에 대한 모니터링 시스템을 구축하여 사업 추진 성과의 적정성을 핵심 성과 지표별 및 글로벌 경쟁 기업 대비를 통해서 분석하였을 뿐 만 아니라, 정부 정책 및 전사적 목표와 연계하여 주요 정부 정책 그리고 기관 미션 및 목표 달성을 위한 기여도 분석을 수행하였으며, 점검 결과 문제점을 개선하고 2015년 추진 계획에 반영하였다. 다만 주요 사업 추진 과정에 대한 모니터링 시스템의 구체적 적용이 2013년의 실적과 마찬가지로 기관 중심적이어서, 보다 객관적인 외부 모니터링을 보완할 필요가 있었으며, 방한시장다변화 추진 전략 등 비계량 지표 관리도 보다 체계화할 필요가 있다고 판단된다.
- 기관의 주요사업별 계량지표의 구성체계는 전반적으로 적절한 것으로 판단되

지만, 설립 근거법에 명시된 관광산업의 연구개발 및 관광요원의 양성·훈련에 관한 기관의 노력을 직접적으로 평가할 수 있는 지표가 없는 점은 개선할 필요가 있는 것으로 판단된다. 국민 지역관광 활성화 지표의 경우 국내관광 활성화를 측정하고자 설계되었지만, 산식의 구성이 고득점을 위해서는 수도권 관광 홍보를 지양해야 하는 형태로 설계되어 있어 관광산업 전반의 활성화를 측정할 수 있는 방향으로 개선을 검토할 필요가 있다고 판단된다. 주요사업별 계량지표를 중장기 경영전략과 연계하여 지표의 목표수준을 보다 고도화하고, 지표 개선을 위한 제도적 노력을 강화할 필요가 있다고 판단된다.

(1) 한국 관광 이미지 제고를 통한 외래관광객 유치 증진

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

- 2019년 외래관광객 2,300만 명 유치, 2019년 글로벌 관광 목적지 Top15, 2019년 한국관광인지도 아시아 Top3라는 성과목표를 설정하고, 다양한 지표 Pool에서 SMART분석을 통하여 핵심 성과지표로 방한시장 위기관리 능력, FIT유치 활성화 노력, 한국관광 브랜드 리뉴얼 및 인지도 제고 노력을 설정하여 성과목표와 성과 지표 간 연계가 적절한 것으로 판단된다. 다만, 방한 시장 위기관리 능력이나 방한 시장 다변화 추진 전략의 지표들 중에서 방한 시장 위기관리 능력만 핵심 성과지표로 채택되고, 방한 시장 다변화 추진전략의 지표가 핵심성과지표로 채택되지 않은 점은 SMART분석이 체계적으로 이루어지지 않은 것으로 평가된다.
- 젊은층 맞춤형 관광 콘텐츠 제공 및 홍보를 위하여 뉴질랜드 관광청을, 지역 축제 등 지역 관광 콘텐츠의 브랜드화 추진 및 인지도 제고를 위하여 스페인 관광부를, 관광브랜드 리뉴얼 및 인지도 제고를 위하여 일본 관광청을 각 글로벌 벤치마킹 기관으로 선정한 것은 적절한 것으로 판단된다. 또한 성과목표를 달성하기 위한 중장기 실행계획으로서 SWOT분석을 통해 전략과제를 도출하고, 세부사업별 지원 배분 및 성과지표별 모니터링 및 평가 계획을 제시한 것은 적절한 것으로 판단된다. 다만 모니터링 체계에서 외부 모니터링

이 부족한 점은 보완할 필요가 있다고 판단되며, 특히 한국관광 브랜드 리뉴얼 및 인지도 제고 지표는 객관적인 외부 모니터링을 강화할 필요가 있다고 판단된다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 기관은 세월호 사고 위기에 적극 대응하여 위기 대응 매뉴얼에 의거, 비상대책본부 종합상황실을 운영하여 해외 지사 현지 언론 동향 및 방한 동향을 모니터링하고 기관장 명의로 서신 발송, 일본, 중화권 청소년 수학여행 단체 수요 회복 캠페인 전개, 시장별 국내 인바운드 업계 간담회, 한국 서산-중국 용안 국제여객선 취항 연계 지방 상품 판촉 등 수요 회복 마케팅을 전개하고 있다. 이를 통해 일본 중국 시장 방한 안전 우려로 인한 방한 예약 취소 사태를 방지하여 전년도 외래관광객 유치 목표를 달성한 것은 기관의 성과로 인정된다. 하지만 기관의 사업은 국제 관계의 변화, 대형 사고나 자연 재해 등에 의하여 영향을 많이 받으므로, 이러한 위기 대응 사례를 전사가 공유하고 기관의 다른 사업에도 확산을 하여 위기 대응 체제를 강화할 필요가 있다고 판단된다.
- 기관은 2012년 8월 한일 외교 마찰에 기인한 관광객 급감에 2014년 엔저가 겹쳐 일본 방한 시장 단기 회복 난항을 예측하고, 일본 방한 시장 회복 중장기 계획을 수립하였다. 이를 위해 환경·시장 분석 실시 후 방한 관광 이탈층(50대 이상 남성), 전략 집중층(30-40대 여성)을 선별적으로 구분하였다. 또한 양국 정부 및 업계 공동 사업 추진 강화 및 2015년 한일 국교 정상화 연계 사업 추진 기반 조성을 추진 전략으로 채택하여 방한 관광 현지 홍보, 한일 공동 심포지엄 양국 교차 개최, 기업 및 단체 중심 방한 캠페인 전개, 언론 매체 및 유명 인사 활용 방한 관광 홍보를 적극 추진하였다. 일본 경제가 엔저와 과감한 양적 완화를 기반으로 강한 회복세를 보이고 있으므로, 일본 방한시장 회복을 위하여 향후 이를 잘 활용할 필요가 있다고 판단된다.
- 기관은 태국, 말레이시아, 싱가포르 신흥 성장 시장과 베트남, 인도네시아,

필리핀, 중동, 러시아 등 잠재 시장에 대하여 외래 관광객 유치 중장기 계획을 마련하고, FIT유치 강화, 전략 테마 상품 강화, 온·오프라인 홍보 활동을 강화하여 동남아 16.1%, 중동 24.2%, 러시아 22.2% 3대 시장 평균 성장률을 20.8%까지 대폭 상승시킨 것으로 평가된다. 이는 기관이 대외적 환경분석 및 역량분석을 통하여 일본 시장 지속 침체, 중국 시장 편중 심화를 극복하기 위하여 방한 시장 다변화 중장기 마케팅 전략을 마련하고, 신흥 성장·잠재 시장에 집중 마케팅을 실시한 기관의 성과로 평가된다. 향후에도 기관은 유관기관과의 협조 체계를 더욱 강화하여 신흥 시장 다변화 전략을 지속적으로 추진할 필요가 있다고 판단된다.

- 기관은 관광 콘텐츠 강화 및 질적 제고의 추진 과제를 설정하고, 중국 시장의 20-30대 여성층을 대상으로 고급화된 쇼핑, 한류 체험, 중장년층을 대상으로 비즈니스 노하우 및 리더십 체험 프로그램, 전 연령층을 대상으로 자연경관, 한국 전통 문화 체험 등 연령별, 계층별로 세분화된 상품을 개발하여 중국 방한 관광객의 방한 상품 만족도를 향상시키기 위하여 노력한 성과가 인정된다. 한편 전년도 국내 여행사, 면세점의 중국 관광객 정보거래가 문제된 바, 중국 현지여행사와 국내여행사, 면세점 등 관련 업체간의 계약에서 발생한 문제이긴 하나, 중국관광객 만족도 제고를 위해 기관에서 관련 업계 대상 개인정보 보호의 중요성을 적극 계도해야 할 것으로 판단된다.
- 기관은 글로벌 관광 마케팅을 추진하기 위하여 과학적 통계 분석 및 조사·연구를 강화하여 시장 변화에 선제적으로 대응하고자 하였다. 또한 체계적인바운드 마케팅 전략을 수립하고 3대 전략 및 6대 전략과제를 도출하여 I-F-O-S 중심의 중장기 마케팅 전략 추진 방향을 설정하였으며, 이러한 중장기 전략에 따른 전년도 시장별 마케팅 전략 유치 목표를 수립하였다. 그리고 전략 목표 실행을 위한 효율적 마케팅 전략 실행체계를 구축하고, 대내외 협력 체계를 구축하고자 한 것으로 판단된다. 다만, 기관도 SWOT분석에서 대내외 이해관계자 대상 협업 및 정보 공유가 미흡한 것을 약점으로 기재하였듯이 상시적인 정보 공유, 항공 노선 개발, 관광 현안 등의 논의에 있어서 관광협의회가 실질적으로 가동되고 있는 지 모니터링하여 구체적인 컨트롤

타워 역할 및 리더십을 실현할 수 있는 방안을 찾아야 될 것으로 판단된다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적절한 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, 세월호 사고로 인한 관광 예약의 대규모 취소 우려 등의 악재에도 불구하고 외래 관광객 1,420만 명을 유치하여 한국관광 브랜드의 이미지를 제고한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 다만 신규 한국 관광 브랜드 'Imagine your Korea' 개발 및 런칭(launching)과 관련하여서는 기관은 런칭 후 신규 한국관광 브랜드슬로건 인지도 32.4% 달성, 한국 관광 인지도 전년도 대비 3.2% 상승한 56.7%, 글로벌 방한 캠페인 참가 건수 전년도 대비 5.7배 상승한 189,470건, 신규 한국 관광 브랜드 온라인 홍보 및 확산 등의 효과를 제시하고 있다. 하지만 8년간 사용된 브랜드를 리뉴얼할 필요가 반드시 있었는지, 한국 관광 브랜드 리뉴얼 비용, 한국 관광 브랜드 개발 및 런칭으로 실제 관광객 유치 효과가 얼마나 있었는지, 기관이 전년도에 실시한 한국관광 브랜드 커뮤니케이션 효과 조사가 객관성과 정확성을 가지고 있는가를 점검해야 하며, 점검 결과를 전사가 공유하여 향후 기관의 정책 수립에 환류가 될 수 있도록 하여야 될 것으로 판단된다.

④ 주요 사업의 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 전년도 경영평가 결과를 적극 반영하여 한국관광 브랜드 리뉴얼 및 인지도 제고 노력으로 비계량 성과 지표를 대체하고, 세부 사업별로 중장기 재무 및 예산 배분 계획을 제시하였다. 또한 향후 지속 가능한 관광 성장을 위하여 시장 다변화 중장기 계획을 수립하고, 신흥 시장 마케팅을 강화한 것으로 평가된다. 중국관광법 시행과 관련 관광 패턴 변화에 대응하는 대책을 마련하라는 외부 지적에 대하여 중국 시장 FIT유치를 강화하고, 중국 시장

고품질 테마 상품 개발 및 이미지를 제고하려고 노력한 것으로 평가된다.

- 홈페이지 중복으로 낭비를 초래하고 있다는 감사원의 지적에 대하여 자체 점검을 통하여 2개 홈페이지를 폐기, 7개 홈페이지의 통합을 추진하고, 민간 전문가등 9명으로 구성된 공사 홈페이지 점검·조정 위원회를 개최하여 홈페이지 유사 중복을 줄인 점과 이용 실적이 저조한 경우 개선·보완 또는 폐기 등 홈페이지 운영의 효율성을 제고하려고 노력한 것으로 평가된다.

(2) 고부가 관광마케팅 강화

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

- 기관은 대내외 경영환경 및 관련 정부 정책 분석, 글로벌 벤치마킹 등을 수행하고, 단위사업별 성과목표를 개발한 후 성과목표별로 KPI Pool을 도출하여 SMART 기법에 의해 핵심성과지표와 보조지표를 확정하는, 체계적이면서도 적절한 절차를 수행하였다고 판단된다. 중장기 로드맵과 사업 추진전략과의 연계성도 확보하였으며, 실행과제별 세부 추진계획 수립 시 예상되는 주요 변수 및 대응계획까지 마련하였고, 효과적인 사업 실행을 위한 기관 내·외부 협업 추진계획도 구성 및 역할 분담에 있어서 구체성 및 실효성이 높아 긍정적으로 평가된다.
- 기관의 고부가 관광마케팅 수준을 고도화하기 위하여 MICE는 호주관광청, 런던유니크베뉴협회, 싱가포르관광청을 벤치마킹하였고, 의료관광은 싱가포르의 Ministry of Health, Malaysia Healthcare Travel Council 등을 벤치마킹하였다. 각각의 벤치마킹의 분야와 대상 벤치마커의 선정이 적절하다고 판단되며, 벤치마킹의 결과 또한 한국 MICE 스페셜리스트 양성, MICE 산업 표준 가이드라인 개발 및 확산, 의료관광플랫폼 참여도 제고를 위한 노력, 플랫폼을 통한 원스톱 서비스 구현 등과 같이 기관의 사업계획에 반영하고 실질적으로 적용할 수 있도록 한 것은 바람직한 것으로 평가된다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 기관은 대형 국제회의의 유치 확대를 위하여 글로벌 학회·협회, 해외전문 에이전시와의 글로벌 네트워크 강화, 국제회의 DBMS 고도화를 통한 체계적·과학적 수요관리, 다자간 협력 확대로 유치 효율성 및 성공률을 제고하여 최초로 국제회의 개최 글로벌 Top 3와 함께 세계 시장 점유율을 3년 연속 성장시키는 성과를 달성하였다. 이는 세계 국제회의 산업 성장이 수년간 정체되고, 아시아 국가 간 경쟁이 가속화되는 상황에서 기관의 차별적인 전략 수립과 함께 명확한 타겟팅 및 실행을 통해 이룬 것으로 기관의 노력이 인정된다.
- 기관은 인센티브 여행단체 유치 확대를 위해 주력시장과 틈새시장으로 시장을 세분화하고, 세분 시장별 맞춤형 타겟 마케팅을 전개하였다. 주력시장 중 동남아에서는 여행사 타겟 마케팅을 강화하였고, 틈새시장 중 구미주를 대상으로는 IT 강국 이미지 강조 및 국내 법인과와의 공조를 통한 네트워크 마케팅을 전개하여 해당 시장에서의 점유율 증대와 대규모 기업회의의 최초 유치 성과를 달성하였다. 주력시장에서의 지속가능한 경쟁우위 구축과 함께 틈새시장을 새롭게 발굴하고자 하는 노력, 세분 시장의 변화하는 니즈를 지속적으로 모니터링하고, 이를 신속하게 충족해 나갈 수 있는 체계의 마련을 모색할 필요가 있을 것이다.
- MICE 산업 경쟁력 강화를 위해 한국형 지속가능한 MICE 표준 가이드라인을 최초로 개발하고, MICE 산업 종사자별 니즈분석을 통한 맞춤형 교육을 실시한 것은 바람직한 것으로 평가된다. 다만, 개발된 표준 가이드라인의 현장 적용 및 실행력을 높일 수 있도록 하기 위하여 교육 및 보급 확산을 위한 방안을 마련할 필요가 있으며, 맞춤형 역량 교육의 강화도 산업 종사자에게 요구되는 역량 도출의 정교화, 참가 대상의 확대와 함께 교육을 통해 실제적으로 요구 역량이 강화되었는가에 대한 분석 및 환류가 이루어질 수 있는 방안이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

- 글로벌 온라인·모바일 마케팅의 중요성이 지속적으로 증대되고 의료관광과 관련된 정보가 단일 창구를 통해 투명하고 신뢰성 있게 전달되지 않음에 따라 기관에서 e-마켓 플레이스와 원스톱 서비스를 구현하기 위하여 의료관광 통합 플랫폼 1단계를 런칭한 것은 우수사례로 평가된다. 싱가포르와 태국, 말레이시아 등 아시아 의료관광 경쟁국과의 비교에서도 수요자 중심의 맞춤형 서비스를 통해 온라인 마케팅 경쟁력을 확보하고, 구축 과정에서 의료관광 사업 주체의 낮은 이해도, 과다 출혈 경쟁에 대한 의구심 등을 해소하기 위해 찾아가는 설명회 등을 통해 국내 사업주체의 참여도를 목표 대비 초과 달성한 것은 기관의 노력으로 인정된다.
- 다만, Google Health의 실패 사례에서도 보듯이 플랫폼의 선순환 동력 확보를 위해서는 참여자 집중 유인이 필요하며, 기관에서 제공하고 있는 마케팅 경비 절감과 기관이 운영하고 있는 플랫폼에 가입하였다는 간접적인 공신력 확보 이외에도 적극적인 인센티브제고 방안을 모색할 필요가 있다. 또한 플랫폼 서비스 품질관리를 위해 운영규칙 수립 및 상벌제도 도입, 콘텐츠 품질관리, 의료사고 분쟁을 위한 안전망 구축 등을 실행하고 있으나 플랫폼의 성공적인 정착을 위해서는 참여 의료기관과 소비자 모두에게 초기 신뢰성 확보가 무엇보다도 중요한 만큼 품질관리 기준의 설정 및 고도화, 적절한 인력과 자원의 배분, 통합적이고 실효성 있는 품질관리 활동을 위한 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 기관은 건전한 의료관광 생태계 형성을 위해 다양한 이해관계자들과 함께 비정상적 성형 의료관광 시장을 정상화시키기 위해 노력하였다. 부처 및기관별 주 기능을 고려한 Two-track 접근 전략으로 의료법 개정 등을 추진하였으며, 기관이 주도하여 민관 협의체를 조직 및 운영하고, 잠재 의료관광객 대상으로 안전 메시지를 전달하였으나, 불법 브로커로 인한 피해 사례는 크게 줄어들지 않고 있으며, 한국 의료관광 전반에 대한 불신도 커져가고 있다. 이를 해결하기 위해서는 선진 의료관광 시장의 건전 생태계 조성을 위한 시스템, 참여자간 역할 분담, 세부 활동 등에 대한 적극적인 벤치마킹을 통해 국내 시장과 기관에 적용 가능한 방안을 적극적으로 모색할 필요가 있으며,

민관 협의체의 확대 운영 등을 통해 공유가치에 대한 공감대 확산에도 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- MICE 유치 경쟁력 강화를 위한 비계량지표인 유치시장 다변화는 틈새시장 발굴 및 이벤트 시장을 개척하였고, 융·복합 콘텐츠 활성화를 위해 타산업과 연계된 융·복합 콘텐츠 활용으로 Amway 인센티브 여행단을 성공적으로 개최하였으며, 지역 MICE 육성을 위해 맞춤형으로 역량을 지원하여 부산과 제주가 세계 20대 국제회의 개최도시 순위에 진입하였다. 의료관광객 유치 위한 공사 기여도 제고를 위해 타겟시장 선정에 따른 차별화 마케팅을 전개하였고, 방한 의료관광객 편의 증대 활동을 통해 재방문 의향률이 증가하였으며, 민관 파트너십을 강화하기 위한 활동들도 긍정적으로 평가된다. 다만, 방한의료관광객 만족도와 재방문의향을 보다 향상시키기 위한 방안 마련이 필요해 보이고, 민관 파트너십도 확대 및 강화할 필요가 있다고 판단된다.

④ 주요사업별 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 추진전략별로 자체평가 결과를 통해 우수성과에 대해서는 공유와 확산을, 미흡한 부분에 대해서는 개선 활동을 적극적으로 수행하였으며, 개선 과제에 대해서는 2015년도 추진계획에 반영하고자 하였는데 긍정적으로 평가된다. 전년도 경영평가 지적사항에 대해서는 MICE 유치를 위한 글로벌 네트워크 강화를 위해 국제회의 주최자(기관)와의 교류 확대, 해외 전문 에이전시 활용 등을 수행하였다. 컨벤션의 체계적인 수요 발굴을 위한 DBMS 툴 개발, MICE 전문 인력 양성을 위한 교육 과정 개발 및 운영 등도 적절하게 환류한 것으로 평가된다. 외국인 전용 의료 사고 대비 보험서비스 개발 이후의 이용실적 확인과 의료 인증 시스템의 도입 등은 플랫폼 구축을 통해 실적 집계 예정 혹은 실시하고 있으며, 의료관광객 유치 실적에 대한 글로벌 비교 대상 및 수치도 제시함으로써 환류활동을 적극적으로 수행한 것으로 판단된다.

(3) 국내여행 활성화 및 관광인프라 개선사업

① 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

- 기관은 추진계획 수립을 위해 대내외 경영환경을 분석하여 전략적 시사점을 도출하고 글로벌 벤치마킹을 위해 분야를 설정하고 현황 및 문제점을 분석하여 대상국가를 적절한 선정사유에 근거하여 선정하고 구체적인 벤치마킹 결과활용계획을 제시한 점이 긍정적으로 평가된다. 기관의 경영전략과 정부 정책과의 연계성을 고려하고 전략과제 풀(pool)을 활용하여 주요사업을 선정한 기관의 노력이 인정된다. 평가대상사업 선정은 지표정의에 따라 사업범위를 정하고 전년도 대비 변동사항을 고려하여 지표의 통합, 개선을 추진한 점이 긍정적이라고 판단된다.
- 주요사업의 성과목표 설정 및 추진계획 수립은 전사차원의 전략 추진체계와의 연계성을 반영하였으며 다양한 계량, 비계량 성과지표를 개발, 관리하고 SMART 분석을 통하여 핵심성과지표로 선정한 과정은 적절하다고 판단된다. 그러나 기관이 제시한 성과지표 중 신규지표의 경우 지표도출 시 유사한 통계자료를 활용하여 합리적인 목표치가 설정되어야 할 것이며 ‘관광주간’과 같이 기존실적치가 있는 성과지표는 전년도 대비 10% 증가라는 일괄부여 방식이 아닌 글로벌 벤치마킹 대상과의 격차 해소나 객관적인 근거를 기준으로 합리적이며 도전적인 목표치 설정에 대한 기관의 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다.
- 기관은 경영목표와 정부정책 부합성을 고려하여 단위사업(평가대상사업)을 선정하고 성과목표를 설정하였으며 대상사업 별 세부추진계획을 수립하는 과정에서 협업대상기관을 명시하고 대응계획을 제시한 것은 긍정적으로 평가된다. 그러나 각 세부추진계획에서 협업기관과의 관계설정, 기관의 명확한 역할제시가 미흡하여 협력기관과 기관과의 역할구분이 미흡하다고 판단된다. 더욱이 효과적인 사업 실행을 위해 이해관계자 간 갈등 조정이나 역할분담에 따른 인적·물적 투입내용, 성과에 대한 기여도 분석이 명확히 제시될 필요가 있다고 판단된다.

② 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 기관이 국내여행 활성화를 위하여 관광주간을 도입하고 관광취약계층인 장애인을 위한 맞춤형 여행기반을 조성한 점, 빅데이터를 활용한 IT 기반의 신규 조사·연구추진을 시도한 점 등이 긍정적으로 평가된다. 그러나 국내여행의 신규 수요창출을 위한 사업의 다각화 및 한국형 체크 바캉스 제도 시범사업의 결과를 분석하여 중장기적으로 대상 기업을 확대하는 등적절한 한국형 근로자휴가지원사업을 추진할 필요가 있다고 판단된다. 예상하지 못했던 세월호 사고에도 불구하고 기관이 관계자 협의를 통해 안전한 수학여행의 표준을 제시한 점은 바람직하다고 평가되나 여전히 사회적 충격 여파가 존재하고 있어 기관의 지속적인 노력이 필요할 것으로 판단된다.
- 기관은 지역관광 경쟁력 강화를 위하여 지역별 협력단을 지사로 통합, 승격하였으며 지역별 핵심사업의 목표 관광객 유치를 위해 노력한 점이 인정된다. 다만 지역의 핵심관광사업의 활성화를 위해 지자체와의 협업체계가 원활히 운영되어야 할 것이며 지사별 대표사업을 관광진흥기관으로서 기관자체의 인적, 물적 자원을 활용하여 개발하고 지역사회에 환류할 수 있는 노력이 추가적으로 필요하다고 판단된다. 이러한 관점에서 지역관광 역량 제고를 위한 컨설팅사업 영역 확대와 추진과정에서 지역사회와 적극적인 협력관계형성, 지역 여행사와의 상생체제 마련에 기관의 적극적인 노력이 필요하다고 판단된다.
- 기관은 지역관광콘텐츠 개발에 있어 대상을 명확히 정하고 철저한 분석을 통하여 추진할 필요가 있으며 기관추천의 여행지, 맛집 등 정보에 대한 신뢰도 향상에 노력해야 할 필요가 있다고 판단된다. 특히 관광콘텐츠개발, 추천 여행상품, 스마트관광정보서비스 등의 품질 제고를 위한 상시적인 정보의 업데이트 체계를 구축하여 신뢰도를 향상시킬 필요가 있다. 지역기반의 스마트관광 활성화를 위한 지자체와의 협력플랫폼 구축은 긍정적으로 평가되며 모바일 앱 운영으로 수요자 트렌드에 맞는 정보제공을 추진한 점도 기관의 노력으로 인정된다.

- 기관은 관광인프라 개선전략을 수립하고 선진 관광인프라 환경조성 기반 구축을 위해 부문별 현황을 분석하고 시급성에 따라 단기, 중장기적 추진전략과 세부계획을 수립하였으며 관광선진국의 동향을 파악하여 벤치마킹한 것은 바람직하다고 판단된다. 관광서비스 품질관리를 위해 측정모델로 KTO-SQI를 개발하여 유관기관이 중복적으로 운영 중이던 인증제를 통합, 운영하여 인증제 운영의 효율성을 제고하는 기회가 되었다고 판단된다. 다만 관계기관 및 숙박 인증제 협력업체 등과 협력을 통하여 통합인증제의 객관성 및 신뢰도를 확보하고 도입을 조기 실현하여 공신력 있는 서비스 인증제도로 자리 잡을 수 있도록 기관의 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다.
- 기관은 사업 추진 과정에서 체계적인 모니터링 체계를 활용하여 추진과정을 점검하고 대형 안전사고 발생에 의한 국내여행의 긴급 현안 대응에 노력한 점이 인정된다. 그 결과 관광업계 침체를 조기에 극복하고 하반기 국내여행 이동총량을 상승세로 돌리는 노력은 적절하였다고 판단된다. 그러나 기관이 지역별 협력지사를 설립 확대함으로써 지자체, 지역관광공사와의 업무중복, 사업추진 시 역할 중복 등의 우려가 예상되므로 유관기관과의 상생관계가 원활히 이루어질 수 있도록 협력지사의 역할정립을 명확히 할 필요성이 보인다. 또한 지역사회와 협력할 수 있도록 기관의 적극적이며 체계적인 지원과 노력이 필요하다고 판단된다.

③ 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 기관은 국내여행 활성화를 위한 비계량지표로 국민관광복지 활성화, 지역관광콘텐츠 발굴, 관광인프라 인증시스템 고도화 등을 제시하였다. 계량지표별 주요 성과로 국민 계층별 맞춤형 관광서비스 제공, 지역특화콘텐츠 다양화, 선진관광인프라 환경조성의 기반을 구축하고자 노력한 점이 인정된다. 그러나 전반적으로 지표별 추진 주요성과들이 국내 관광의 고품질화, 명품화에는 기여했다고 판단하기 어려우며 경제수준 향상, 유리한 환율 등으로 국외여행으로 유입되는 여행 수요자들의 국내여행 전환에는 크게 영향을 미치지 못한 것으로 판단된다.

- 기관이 글로벌 벤치마킹 대상으로 선정한 추진 전략과 비교대상 분야, 대상국 선정은 적절하다고 판단된다. 그러나 관광 선진국들은 국가별로 다른 관광 여건에 따라 적절한 전략 및 세부계획을 수립하여 추진할 것이므로 국내 여행 활성화에 기여할 수 있는 다양한 각도와 분야에 대한 분석과 벤치마킹이 필요할 것으로 판단된다.

④ 주요사업별 환류활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 경영평가의 지적사항 개선을 위해 권고사항 별로 충실히 조치 및 개선방안을 도출하여 실천하였으며 개선에 따른 효과분석에도 노력을 기울여 적절한 환류 활동을 실시하였다고 판단된다. 특히 관광인프라의 양적 성장 대비 선진형 관광환경을 체감할 수 있는 개선 방안이 필요하다는 지적사항에 대하여 KTO-SQI를 개발하여, 이를 기반으로 관광품질 통합인증제 도입을 추진하고 있음이 긍정적으로 평가된다. 그 외 신규 발굴 관광소재와 홍보사업의 연계, 고령화 사회 대비 노인계층 관광 참여 확대 등은 기관이 지속적으로 추진해야할 과제로 판단되므로 이와 관련된 성과지표를 개발하여 지표 pool로 관리할 필요가 있다고 판단된다.

(4) 주요사업별 범주의 계량지표의 구성 및 목표 수준은 적정한가?

① 기관의 설립목적(임무)과의 연계성 및 반영 정도

- 기관은 관광진흥, 관광자원개발, 관광산업의 연구개발 및 관광요원의 양성·훈련에 관한 사업을 수행하기 위하여 설립되었다. 기관은 설립목적, 정부정책 방향을 고려하여 SWOT 및 AHP분석을 거쳐 비전 및 전략목표를 수립하고, 내·외부의 다양한 의견수렴을 통하여 외래관광객 유치 증진, 고부가 관광마케팅 강화, 그리고 국내여행 활성화 및 관광 인프라 개선을 주요사업으로 선정하고 관련 계량지표를 제시하였다. 기관의 주요사업별 계량지표의 구성체계는 전반적으로 적절한 것으로 판단되지만, 설립 근거법에 명시된 관광산업의 연구개발 및 관광요원의 양성·훈련에 관한 기관의 노력을 직접적으로 평가할 수 있는 지표가 없는 점은 개선할 필요가 있는 것으로 판단된다.

② 주요사업 계량지표별 목표 수준 설정의 적정성

- 기관은 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력 지표는 외래관광객 유치 세계 1위인 프랑스와의 글로벌 실적비교 방식으로 평가하고 있으며, 나머지 지표들은 목표부여(편차)방식을 적용하여 과거 실적을 기초로 목표수준을 설정하였다. 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력 지표의 경우, 그 벤치마크 대상인 프랑스에서 2014년에 테러 공포가 확산됨에 따라 관광객 증가가 둔화된 상황을 고려하면, 지표의 목표치가 도전적으로 설정되었다고 보기에 무리가 있다. 기관의 나머지 주요사업별 계량지표의 목표 수준은 과거 실적이 반영되어 전반적으로 적절하게 설정된 것으로 판단된다.

③ 지표구성의 체계화, 도전적 목표 설정 등 지표 개선 노력의 적정성

- 기관의 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력 지표는 외래관광객 유치를 통해 국가경제 발전과 국민소득 증대에 기여한 노력을 글로벌 벤치마킹을 통하여 평가하고자 설계되었으나, 그 목표 달성이 기관의 경영노력보다는 외부 환경요인에 의해 결정되는 요소가 많을 수 있다고 판단된다. MICE 참가 외래관광객 유치 성과 지표의 경우, 경제적 고부가가치 창출에 기여한 노력을 평가하는 지표이고, 해외 의료관광객 유치 실적의 경우 기관이 홍보·마케팅 전개를 통하여 유치한 실적을 평가하는 지표이다. 이 두 지표는 기관의 노력을 직접적으로 측정할 수 있는 장점이 있지만, 우리나라 고부가 관광산업 전반에 대한 기관의 기여도를 평가하는 데에는 한계가 있다고 판단된다.
- MICE 참가 외래관광객 유치 성과 지표의 경우, 국제회의를 주최한 단체측이 작성한 결과보고서에 근거하여 실적을 집계하고 있지만, 향후에는 기관이 능동적으로 제출된 결과보고서 상 실적(실제 입국 여부 등)을 검증할 필요가 있다. 국민 지역관광 활성화 지표의 경우 국내관광 활성화를 측정하고자 설계되었지만, 산식의 구성이 고득점을 위해서는 수도권 관광 홍보를 지양해야 하는 형태로 이루어져 있어 그 개선이 필요하다. 따라서 기관은 관광산업 전반의 활성화를 측정할 수 있는 방향으로 일부 계량지표의 개선을 검토할 필요가 있다고 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 주요사업 성과관리의 적정성을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

② 한국관광 이미지 제고를 통한 외래관광객 유치증진

(1) 외래관광객 유치 글로벌 경쟁력

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	난이도 계수	득 점
한국 외래관광객 수/ 세계 1위 외래관광객 수	글로벌 실적 비교	최고: 0.173 최저: 0.114	0.167	91.564	11	0.9	9.065

나. 평가내용

- 한국 외래관광객 유치 실적과 세계 1위 국가(프랑스)의 유치 실적을 직접 비교한 외래관광객 유치 글로벌경쟁력을 지수화하여 평가하는 2014년 신규 지표로 목표부여(편차) 방식으로 평가하였다.
- 2014년 외래관광객 유치 경쟁력 지수 최고목표 0.173에 미달하는 0.167의 실적을 거두어 평점 91.564%를 기록, 9.065점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 2019년까지 외래관광객 2,000만 명 유치 및 관광대국 진입을 비전 목표로 설정하여 주력시장인 일본, 중국 외 동남아, 중동, 러시아 등 신흥시장 집중 마케팅 전개로 방한시장 다변화를 추진하였고, 개별관광객(FIT) 및 특수목적관광(SIT) 유치 강화를 위해 다양한 맞춤형 콘텐츠를 개발하고 유치 인프라 개선을 추진하여 외래관광객 유치를 증대하였다.
- 또한, 최대 방한시장인 중국시장 대상 고품격 방한상품 개발 및 방한만족도 제

고에 주력하고, 외래관광객의 지역관광 유치 활성화를 위해 지역 특화상품 개발 및 지역관광 유치 여건을 개선함으로써 한국관광 콘텐츠의 경쟁력 강화 및 관광산업의 균형·동반성장을 추진하였다.

- 이러한 다각적인 외래관광객 유치 증대 노력을 통하여 2014년 외래관광객 수는 14,202천명으로 전년도 대비 16.6% 증가하였다. 세계 1위 국가인 프랑스의 외래관광객 수와 비교를 통한 외래관광객 유치 경쟁력지수는 0.167점을 달성하여 최고목표(0.173점) 대비 91.564%를 달성하였다.

라. 추세분석

- 한국 외래관광객 수는 2011년 9,795천명, 2012년 11,140천명, 2013년 12,176천명을 기록하여 3년 평균증가율은 11.4%이고 이를 적용하여 외래관광객 유치 경쟁력지수를 환산한 결과 2011년은 0.120점, 2012년은 0.134점, 2013년은 0.144점으로 3년 평균증가율은 8.5%를 기록하였다. 단, 2014년 세계 1위 프랑스의 외래관광객 수는 세계관광기구(WTO)가 발표한 2014년 10월까지의 실적 통계(전년도 대비 0.3% 증가, TCE 방식)를 기준으로 2014년 연말까지 적용하여 반영하였다.

③ 고부가 관광마케팅 강화

(1) MICE 참가 외래관광객 유치 성과

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	난이도 계수	득 점
공사 유치 MICE 참가 외래관광객 수 /비즈니스 외래관광객 수	목표부여 (편차)	최고: 0.123 최저: 0.068	0.116	89.741	9	1	8.077

나. 평가내용

- 공사의 국제회의·인센티브 여행단체 유치 및 지원활동을 통한 MICE 참가 외래관광객 유치 실적을 평가하는 지표로 목표부여(편차) 방식으로 평가하였다.

- 공사 직접 유치 MICE 참가 외래관광객은 300,700명, 비즈니스 외래관광객은 2,586,965명(잠정치)으로 실적 0.116, 평점 89.741%를 기록, 득점 8.077점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- MICE 산업 육성을 통한 고부가가치 창출을 목적으로, 국제회의 중점 유치분야 Big 3 선정과 글로벌 네트워크 및 다자간 협력을 통해 국제회의 유치 수요를 지속 발굴하기 위하여 노력하였다. 또한, 참가자 만족도 증대를 위한 차별화된 개최 지원활동을 통해 국제회의 참가 외래 관광객의 유치를 확대하였다.
- 아울러, 경제적 파급효과가 큰 대형 인센티브 단체 유치확대를 위하여 시장별 차별화 마케팅을 통한 유치시장 다변화로 대형 인센티브 여행단체가 전년도 대비 21.1% 증가하였다. 또한, 인센티브 단체 유치매뉴얼을 최초로 개발하고 유니크 베뉴(unique venue)를 발굴하는 등 인센티브 여행단체 유치 활성화 기반조성에 노력하였다.
- 지속가능한 MICE 산업 성장 견인을 위하여 지역특화 컨벤션을 체계적으로 육성하였고, 지역 CVB들의 협업 시스템 강화를 통해 공동 마케팅을 확대하였다. 또한, Korea MICE Alliance 기반으로 지자체 및 국내업체뿐 아니라 글로벌 네트워크와의 전략적 파트너십을 통해, 우리나라 MICE 산업의 글로벌 경쟁력을 강화함으로써 국내외 국제회의 개최 활성화 및 MICE 산업 성장에 기여하였다.

라. 추세분석

- MICE 참가 외래관광객 유치실적은 2012년 219,803명, 2013년 238,121명, 2014년 300,700명을 기록하여 3년 평균증가율은 14.25%이고, 비즈니스 외래관광객 비중은 20.5%(잠정치)로 2009년 이후 사상 최초로 비즈니스 외래관광객 대비 MICE 참가 외래관광객 유치 비율이 10%를 상회(11.6%)하는 성과를 기록하였다.
- 아울러, 세계 국제회의 시장은 수년간 정체에도 불구하고 국내개최 국제회의 건수는 2012년 469건, 2013년 563건, 2014년 635건(전년도 대비 12.79% 증가)으로

계속 증가, 세계시장 점유율을 6.0%까지 끌어올렸고, 우리나라의 국제회의 개최 순위는 세계 3위에 진입하였다.

(2) 해외 의료관광객 유치 실적

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	난이도 계수	득 점
공사가 유치 지원한 해외 의료관광객 수	목표부여 (편차)	최고: 139,671명 최저: 77,647명	137,562명	97.280	8	0.9	7.004

나. 평가내용

- 공사 의료관광 상품개발 및 판촉활동 지원을 통한 해외 의료관광객 유치실적을 평가하는 지표로, 목표부여(편차) 방식으로 평가하였다.
- 해외 의료관광객 유치인원 최고목표 139,671명에 미달하는 137,562명(잠정치)의 실적을 거두어 평점 97.280%를 기록, 득점 7.004점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 방한 의료관광 시장을 현재 점유율과 미래 성장가치를 기준으로 주력시장(중국, 러시아) 및 신흥시장(동남아, 중동)으로 구분하고, 시장별 특성 맞춤형 마케팅을 전개하였다.
- 세계 NTO(관광진흥기관) 최초 의료관광 통합 비즈니스 플랫폼을 구축하여 의료관광객 원스톱 서비스를 구현하였고, 한국형 의료관광 프로그램을 개발하여 주요 경쟁국과 차별화된 서비스 제공으로 의료관광객의 방한 만족도를 높이고 아시아 시장 점유율을 4.3%로 확대하였다.
- 민관 파트너십을 통하여 업계 공동과제를 해결하고 양질의 일자리를 창출하기 위하여 노력하였으며, 그 밖에 인천 의료 환승관광, 부산 크루즈 의료관광 등 지역별 특화 의료관광 상품을 육성하여 지역 균형성장을 유도하였다.

- 이러한 의료관광 마케팅 사업을 통해 유치한 해외 의료관광객 수는 전년도 대비 26.6% 증가한 137,562명(잠정치)을 기록하였다.

라. 추세분석

- 해외 의료관광객 유치실적은 2011년 71,220명, 2012년 84,400명, 2013년 108,659명, 2014년 137,562명(잠정치)으로 연평균 24% 성장하는 추세이다.

4 국내여행활성화 및 관광인프라 개선

(1) 국민 지역관광활성화 성과

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	난이도 계수	득 점
비수도권 지역 내국인 관광객 수/수도권 지역 내국인 관광객 수	목표부여 (편차)	최고: 3.529 최저: 1.558	2.356	52.388	7	1	3.667

나. 평가내용

- 기관의 지역관광활성화 노력을 통한 수도권(서울,경기,인천) 지역 내국인 관광객 수 대비 비수도권 지역 내국인 관광객 수 증가 실적을 평가하는 지표로 목표부여(편차) 방식으로 평가하였다.
- 수도권 지역 관광객 수 65,534천명(잠정치), 비수도권 지역 관광객 수 154,391천명(잠정치)으로 실적 2.356, 평점 52.388%를 기록, 득점 3.667점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인

- 관광을 통한 국민행복 실현과 내수경제 활성화를 위한 봄, 가을 ‘관광주간’을 신설하고 근로자, 청소년, 관광취약계층 등 국민 계층별 맞춤형 서비스를 제

공하였다. 국내 협력지사를 신설하고 숨겨진 관광소재를 적극 발굴하며 잠재력 있는 지방중소도시 경쟁력 제고를 위한 ‘올해의 관광도시 육성사업’을 도입하였다.

- 세월호 침몰사고로 침체된 지역관광업계의 조기회복을 위하여 비상대책본부를 구성하고 치유, 회복, 촉진 3단계로 나누어 단계별 국내여행활성화 대책을 수립하는 등 적극적으로 대응하였다. 특히, 발굴된 관광콘텐츠를 국내관광کم페인 사업과 연계하여 집중적으로 홍보하는 집중마케팅 관광지의 방문객은 전년도 대비 10.3% 증가하였다.
- 이러한 국내관광수요회복 노력으로 수도권 지역 관광객 수는 전년도 대비 6.4% 증가한 65,534천명(잠정치)을 기록하였으나 비수도권 지역 관광객 수는 전년도 대비 약 0.5% 감소한 154,391천명(잠정치)으로 목표대비 52.388%를 달성하였다.
- 단, 본 지표는 기관의 주요사업 성과목표인 국내관광 활성화 노력을 측정하는 것이 아닌, 수도권 대비 비수도권의 관광객 증가율만을 한정적으로 측정하는 것으로 향후 개선될 필요가 있다.

라. 추세분석

- 신규 지표로 수도권 지역 내국인 관광객 수 대비 비수도권 지역 내국인 관광객 수 실적은 2012년 2,597, 2013년 2,518, 2014년 2,356으로 3개년 연평균 4.75% 감소세를 기록하고 있다.

