발 간 등 록 번 호
00-0000000-000000-00

2021년도
책임운영기관 종합평가

2021.07

행정안전부

행 정 안 전 부
책임운영기관운영위원회

차 례

제1장 종합평가의 개요 ····· 1

1. 평가목적 ····· 1
2. 평가대상기관 ····· 2
3. 평가추진체계 ····· 4
4. 평가수행기간 ····· 8
5. 평가방식 ····· 8
6. 종합평가단 구성 및 평가업무 담당 ····· 10
7. 평가지표 및 세부평가지표 ····· 12
8. 평가결과의 활용 ····· 16

제2장 평가결과 종합의견 ····· 17

제1절 평가분야별 평가의견 ····· 17

1. 리더십 ····· 17
2. 사업계획의 적합성 ····· 18
3. 자체평가의 적절성 ····· 19
4. 조직·인사·재정관리의 적절성 ····· 20
5. 사회적 가치 구현 ····· 21
6. 서비스 혁신 ····· 22
7. 전년도 개선 요구사항 반영 ····· 23

제2절 유형별 평가결과 ····· 24

1. 조사 및 품질관리형 종합평가 ····· 24
2. 연구형 종합평가 ····· 35
3. 교육훈련형 및 문화형 종합평가 ····· 48
4. 의료형 종합평가 ····· 57
5. 시설관리 및 기타형 종합평가 ····· 65

제3절 기관별 평가결과 ····· 73
1. 조사 및 품질관리형 기관 ····· 73
2. 연구형 기관 ····· 125
3. 교육훈련 및 문화형 기관 ····· 194
4. 의료형 기관 ····· 255
5. 시설관리형 및 기타 유형 기관 ····· 291

제4절 향후 제도 개선 방향에 대한 제안 ····· 319
1. 책임운영기관 제도 이해와 운영전략 개선 방향 ····· 319
2. 종합평가 체계 및 평가방식 개선과제 ····· 327
3. 평가 지표 및 평가 결과 활용 개선 ····· 331

참고문헌 ····· 334

제 1 장 종합평가의 개요

1. 평가목적

○ 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」에 의거한 책임운영기관은 총 53개 기관(소속책임운영기관 52개, 중앙책임운영기관 1개)이며, 이들 중 45개(2020년 유예 기관 8개 제외)를 대상으로 2020년도 1년간의 운영성과를 체계적·종합적으로 평가함으로써 성과에 대한 책임성을 확보하고 기관 운영의 효율성을 제고하기 위함

- 2021년 종합평가 대상 소속책임운영기관은 총 44개이고, 중앙책임운영기관(특허청)에 관한 2021년 종합평가는 '정부업무평가'로 갈음함

○ 종합평가를 실시하는 목적은 소속책임운영기관 운영성과에 대한 책임성 확보, 해당 기관장의 성과연봉 책정 및 임용약정 연장여부 결정 근거자료 마련, 소속 공무원에 대한 성과급 지급 등 인센티브 부여를 위한 준거자료를 확보하기 위함

○ 또한, 종합평가 결과를 토대로 제도에 관한 전반적인 문제점 발굴 및 개선방안을 마련하기 위함.

- 종합평가는 책임운영기관의 운영성과를 체계적으로 평가함으로써 성과에 대한 책임성을 확보하고 해당 기관의 효율성을 제고하는데 목적이 있음

- 즉, 종합평가 결과를 바탕으로 책임운영기관의 제도적 문제점 분석 및 개선방향을 모색하여 우수한 사례를 발굴하고 기관별 진단 및 교육 등을 통한 성과 확산을 도모함

- 또한, 해당 기관별 기능 및 업무의 특성과 행정 환경의 다양성을 고려하여 책임운영기관 간 선의의 경쟁을 유도함

- 다만, 책임운영기관 간의 지나친 경쟁이나 서열화는 지양함

2. 평가대상기관

□ 평가 대상

❍ 평가대상 책임운영기관 : 53개 기관(24개 부처) / 11,165명

– 소속책임운영기관 52개 기관 : 2020년 사업성과(2020.1.1.~12.31.)

– 중앙책임운영기관 1개 기관(특허청) : 2020년 사업성과(2020.1.1.~12.31.)

□ 소속책임운영기관 : 52개 기관 / 9,398명

유형		기관명	소속중앙부처	기관장 계급	정원(명)	지정시기
조사연구형(24개)	조사 및 품질 관리형(11개)	국립종자원	농림축산식품부	고위공무원 나등급	217	2006년
		화학물질안전원	환경부	고위공무원 나등급	99	2018년
		국토지리정보원	국토교통부	고위공무원 나등급	132	2001년
		항공교통본부		고위공무원 나등급	310	2017년
		국립해양측위정보원	해양수산부	4급	50	2016년
		경인지방통계청	통계청	고위공무원 나등급	349	2009년
		동북지방통계청		고위공무원 나등급	299	2009년
		호남지방통계청		고위공무원 나등급	337	2009년
		동남지방통계청		3・4급	226	2009년
		충청지방통계청		3・4급	248	2009년
		항공기상청	기상청	고위공무원 나등급	117	2001년
	연구형(13개)	국립재난안전연구원	행정안전부	고위공무원 나등급	88	2013년
		국립과학수사연구원		고위공무원 가등급	454	2006년
		국립소방연구원	소방청	고위공무원 나등급	42	2019년
		국립생물자원관	환경부	고위공무원 나등급	117	2011년
		국립수산과학원	해양수산부	고위공무원 가등급	634	2006년
		통계개발원	통계청	고위공무원 나등급	52	2007년
		국립문화재연구소	문화재청	고위공무원 나등급	200	2007년
		국립해양문화재연구소		고위공무원 나등급	74	2016년
		국립원예특작과학원	농촌진흥청	고위공무원 나등급	331	2006년
		국립축산과학원		고위공무원 나등급	328	2001년
		국립산림과학원	산림청	고위공무원 가등급	258	2001년
		국립수목원		고위공무원 나등급	68	2017년
		국립기상과학원	기상청	고위공무원 나등급	117	2017년
교육훈련형(5개)		국립국제교육원	교육부	고위공무원 나등급	74	2001년
		통일교육원	통일부	고위공무원 가등급	68	2016년
		한국농수산대학	농림축산식품부	고위공무원 가등급	121	2008년
		해양수산인재개발원	해양수산부	4급	27	2016년

유형	기관명	소속중앙부처	기관장 계급	정원(명)	지정시기
	관세국경관리연수원	관세청	고위공무원 나등급	56	2016년
문화형 (8개)	국립중앙과학관	과학기술정보통신부	고위공무원 가등급	82	2000년
	국립과천과학관		고위공무원 나등급	79	2009년
	국방홍보원	국방부	고위공무원 나등급	160	2000년
	국립중앙극장	문화체육관광부	고위공무원 나등급	95	2000년
	국립현대미술관		고위공무원 나등급	158	2006년
	한국정책방송원		고위공무원 나등급	117	2000년
	국립아시아문화전당		전문임기제 가급	32	2015년
	궁능유적본부	문화재청	고위공무원 나등급	221	2019년
의료형 (9개)	국립정신건강센터	보건복지부	전문임기제 가급	331	2006년
	국립나주병원		고위공무원 나등급	183	2006년
	국립부곡병원		고위공무원 나등급	183	2006년
	국립춘천병원		고위공무원 나등급	117	2006년
	국립공주병원		고위공무원 나등급	130	2006년
	국립재활원		고위공무원 나등급	345	2001년
	국립마산병원	질병관리청	고위공무원 나등급	119	2006년
	국립목포병원		고위공무원 나등급	98	2001년
	경찰병원	경찰청	고위공무원 나등급	607	2006년
시설관리형 (4개)	해양경찰정비창	해양경찰청	4급	223	2000년
	국방전산정보원	국방부	고위공무원 나등급	42	2016년
	국가정보자원관리원	행정안전부	고위공무원 나등급	288	2016년
	국립자연휴양림관리소	산림청	4급	102	2006년
기타유형 (2개)	고용노동부고객상담센터	고용노동부	4・5급	51	2016년
	국세상담센터	국세청	4급	142	2016년

□ 중앙책임운영기관

○ 1개 기관 / 1,767명

유형	기관명	기관장 직급	정원(명)	지정시기
기타형	특허청	정무직	1,767	2006년

○ 종합평가 대상기관 : 45개 기관(소속 44개[1], 중앙 1개[2])

– 소속책임운영기관은 5개 유형별로 구분하여 평가

1) 52개 기관 중 8개 기관은 종합평가 유예기관(경인지방통계청, 충청지방통계청, 국립수산과학원, 국립축산과학원, 국립과천과학관, 국립부곡병원, 국가정보자원관리원)
2) 중앙책임운영기관(특허청)은 '정부업무평가'로 갈음

3. 평가추진체계

□ 종합평가단 조직도

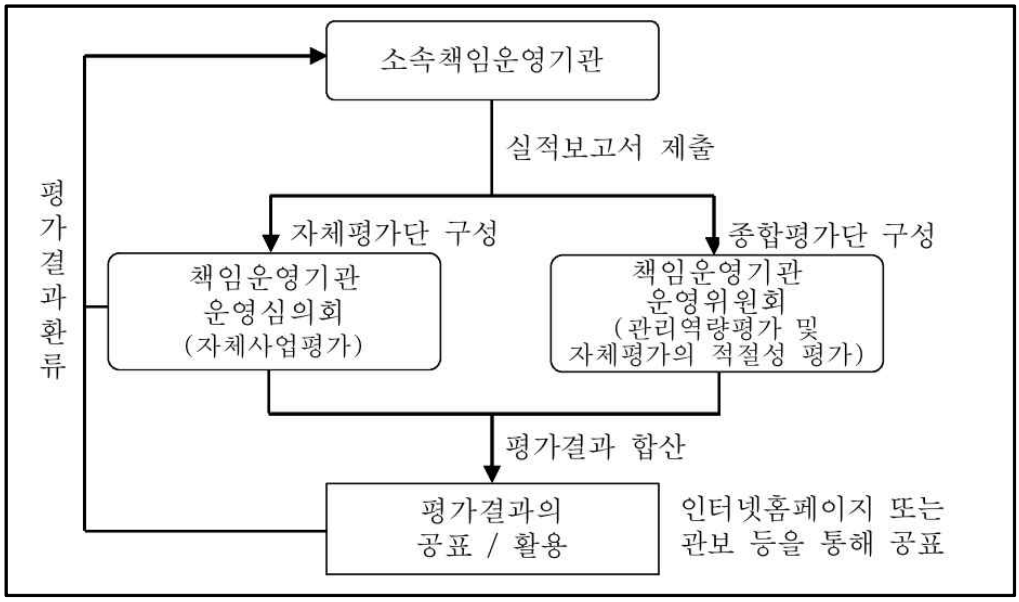
< 종합평가단 조직도 >



□ 소속책임운영기관 평가의 체계

○ 소속책임운영기관에 대한 평가는 고유사업평가와 관리역량평가로 이루어지며, 고유 사업평가는 자체사업 평가, 고객만족도 평가로 구성함. 관리역량평가는 리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류를 평가함

< 소속책임운영기관 평가 체계도 >



□ 소속책임운영기관 평가의 절차

○ 소속책임운영기관 평가는 '자체사업평가'와 '관리역량평가'로 구분하여 진행하고, 그 결과를 통합하여 판단

○ 자체사업평가는 각 부처에서 「자체평가단」을 구성하여 평가를 실시하고, 부처의 운영심의회에서 심의 및 조정을 통해 결과를 확정

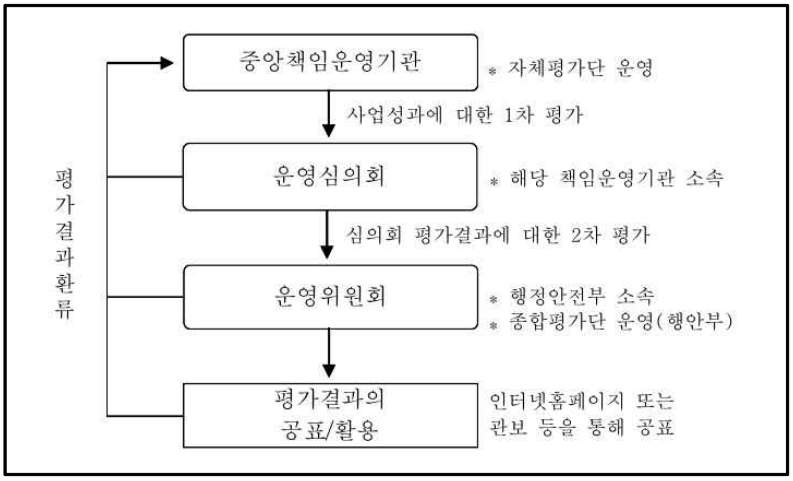
○ 관리역량평가는 행정안전부에서 「종합평가단」을 구성하여 평가를 실시하고, 행정안전부의 책임운영기관 운영위원회에서 심의 및 조정을 통해 결과를 확정

○ 그리고 행정안전부 책임운영기관 운영위원회에서 최종적으로 종합평가결과를 심의 및 확정하고, 종합등급 부여 및 우수기관을 선정

자체사업평가	자체평가단(각 부처) 자체평가 실시	⇨ 운영심의회(각 부처) 평가결과심의·조정	⇨ 운영위원회(행정안전부) ◦종합평가결과 심의 및 확정 ◦종합등급 부여 우수기관 선정
관리역량평가	종합평가단(행안부) 직접평가 실시	⇨ 운영위원회(행안부) 평가결과심의·조정	⇨

□ 중앙책임운영기관 평가의 체계

○ 중앙책임운영기관에 대한 평가는 기관장 소속하의 중앙책임운영기관운영심의회를 통하여 1차적으로 평가하고, 행정안전부장관 소속하의 책임운영기관운영위원회를 통하여 심의회의 평가결과에 대해 2차적으로 평가함



– (특허청) 정부업무평가 자체평가보고서를 책임운영기관 운영위원회에 제출

– (행정안전부) 운영위원회는 자체평가결과에 대한 종합검토의견을 제시

※ 단, 재정건전성 및 회계 예산관리 투명성 평가를 위해 필요한 자료는 별도 제출

□ 중앙책임운영기관 평가의 절차 및 시기

○ 중앙책임운영 기관장은 중앙책임운영기관의 특성에 따라 자율적으로 자체평가를 실시하고 그 결과를 운영심의회에 상정하여야 함

– 이 경우 중앙책임운영 기관장은 평가의 객관성과 공정성 제고를 위하여 별도의 자체평가단을 구성·운영할 수 있음

○ 중앙책임운영기관장은 운영심의회의 심의·조정을 거친 최종 자체평가보고서를 행정안전부에 제출하여야 함

– 이때 최종 자체평가보고서는 운영심의회 위원장의 명의로 심의회의 검토의견과 개별 위원들의 서명날인이 첨부되어야 함

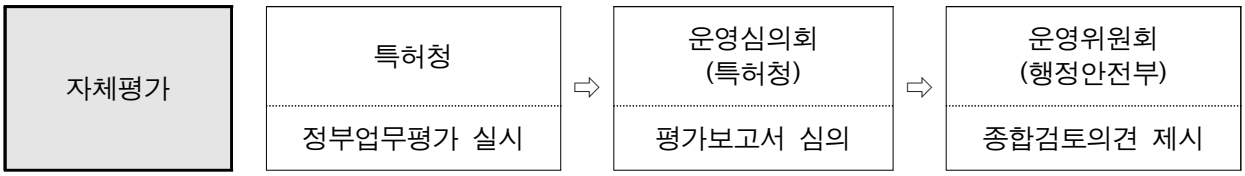
○ 행정안전부장관은 중앙책임운영기관의 자체평가결과에 대해 확인·점검한 종합 평가결과를 운영위원회에 상정함

– 행정안전부장관은 특별한 사유가 없는 한 다음연도 4월 30일까지 종합평가결과를 운영위원회에 보고하여야 함

○ 중앙책임운영 기관장 및 행정안전부장관은 책임운영기관에 대한 운영심의회 및 운영위원회의 평가결과를 공표하여야 함

○ 중앙책임운영 기관장은 책임운영기관에 대한 운영심의회 및 운영위원회의 평가결과를 그 운영의 개선에 반영하되, 운영위원회의 평가결과를 우선하여 반영하여야 함

< 중앙책임운영기관 평가 흐름도 >



□ 중앙책임운영기관의 평가에 대한 특례

○ 중앙책임운영기관이 1개인 경우에는 해당 책임운영기관의 평가는 「정부업무평가 기본법」에 따른 평가로 갈음하고 중앙책임운영기관의 평가업무 처리기준을 생략할 수 있음

- 이 경우에도 중앙책임운영기관의 장은 정부업무평가 결과에 대한 운영심의회의 심의·조정을 거쳐 다음연도 2월 10일까지 행정안전부장관에게 제출하여야 함

- 행정안전부장관은 중앙책임운영기관의 자체평가 결과에 대해 확인·점검한 최종 종합평가결과를 운영위원회에 보고하여야 함

4. 평가수행기간

○ 2021.1.18－2021.7.17 (6개월간)

5. 평가방식

< 단계별 평가 방식 >

단계	구분	종합평가단 주요 활동내용	비고
제1단계	평가준비	(피평가기관) 평가자료 제출 - 제출자료 : 실적보고서, 자체평가 보고서 (종합평가단 전체) 평가회의, 평가일정 협의	
제2단계	서면평가	(유형평가팀) 서면평가 실시 - 실적보고서에 의한 평가위원별 평가 - 평가위원 간 평가 결과 교차 검증 - 실사평가 시 확인 및 점검 내용 발굴 - 실사평가를 위한 기관방문 역할 분담 (지표평가팀) 평가위원별 서면평가 실시 - 실적보고서에 의한 평가위원별 평가 - 평가위원 간 평가 결과 교차 검증 - 실사평가 시 확인 및 점검 내용 발굴 - 기관장 인터뷰 질의서 작성 - 실사평가를 위한 기관방문 역할 분담 (총괄팀) 서면평가 지원 및 실사평가 준비 - 평가위원 간 평가 결과 교차 검증 지원 - 피평가기관별 실사평가 내용 전달 - 실사평가 일정 조정 및 준비요청	
제3단계	실사평가	(유형평가팀) 기관방문 실사평가 실시 - 유형별 평가위원의 피평가기관 방문 - 실적보고서 내용 확인 및 점검 실행 - 필요시 실무부서 담당자 인터뷰 (지표평가팀) 기관방문 실사평가 실시 - 리더십 평가위원과 함께 피평가기관 방문 - 실적보고서 내용 확인 및 점검 실행 - 질의서에 의한 기관장 인터뷰 실시 (총괄팀)실사평가지원 및 평가결과 공유・조정 - 유형별/지표별 기관방문 동행 - 기관별 평가결과 공유 및 조정	유형팀/지표팀/ 총괄팀 동시 기관방문 지향

단계	구분	종합평가단 주요 활동내용	비고
제4단계	결과정리	(유형평가팀) 기관별 평가결과 정리 - 서면평가 결과와 실시평가 결과 종합 - 기관별 지표별 평가결과 보고서 작성 - 기관별 지표별 평가점수 산출 - 평가결과 및 평가점수 제출(총괄팀) (지표평가팀) 기관별 평가결과 정리 - 서면평가 결과와 실시평가 결과 종합 - 기관별 지표별 평가결과 보고서 작성 - 기관별 지표별 평가점수 산출 - 평가결과 및 평가점수 제출(총괄팀) (총괄팀) 평가결과 및 평가점수 종합 - 기관별 지표별 평가결과 보고서 종합 - 기관별 지표별 평가점수 종합 - 기관별 평가결과 송부(피평가기관)	
제5단계	결과확인	(피평가기관) 평가결과 확인 - 필요시) 평가결과 이의신청서 제출 - 필요시) 재평가 요청 (총괄팀) 이의신청 후속조치 - 필요시) 이의신청서 접수 및 검토회신 - 필요시) 평가위원 재평가 요청	이의신청 및 후속조치 반복
제6단계	평점확정	(총괄팀) 평가등급 확정 - 기관별 평가점수에 따른 등급 확정 - 평가결과 및 평가등급 송부(운영위원회)	

6. 종합평가단 구성 및 평가업무 담당

1) 종합평가단 구성

□ 단장

○ 최상옥 고려대학교 교수

□ 평가위원

○ 구성: 34명

– 총괄팀(6명)

– 유형평가팀(19명)

– 지표평가팀(5명)

– 자문단(4명)

< 종합평가단의 팀별 역할 >

구분	역 할	평가담당
총괄팀 (6명)	평가 단장	최상옥
	평가활동 지원	김시정, 손정연, 장재영, 김수동, 송인영
자문단 (4명)	평가 자문	나태준, 홍형득, 김대건, 이환범
유형평가팀 (19명)	1유형(조사 및 품질관리형) 평가 실행	안경섭(팀), 김동철, 이현국, 송석휘
	2유형(연구형) 평가 실행	박성민(팀), 박동균, 도수관, 이병기
	3유형(교육훈련 및 문화형) 평가 실행	노승용(팀), 김홍규, 김동원, 서종원
	4유형(의료형) 평가 실행	최천근(팀), 주창범, 사득환, 조선일
	5유형(시설관리형 및 기타형) 평가 실행	박현신(팀), 김윤권, 이남국
지표평가팀 (5명)	자체평가의 적절성	김병재(팀), 조병덕, 박상철, 조임곤, 조성호

2) 추진체계별 역할

□ 총괄팀

○ 유형평가위원과 지표평가위원의 세부평가지표별 평가결과를 산술평균하여 최종점수를 부여하고 최종보고서 작성

○ 종합보고서 작성근거 : ① 유형위원이 작성한 기관별·유형별 보고서를 토대로 종합평가보고서 작성, ② 특허청 자체평가에 대한 검토서 작성

□ 유형 평가팀

○ 평가대상 책임운영기관에 대한 세부평가지표별 서면 및 실사평가 실시

○ 지표별 평가보고서를 종합, 기관별·유형별 보고서 작성

○ 기관장 리더십 평가는 서면평가를 선행한 후 기관을 직접 방문하여 인터뷰를 실시하여 교차 평가하며, 평가의견을 조정·합의하여 등급 부여

□ 지표 평가팀

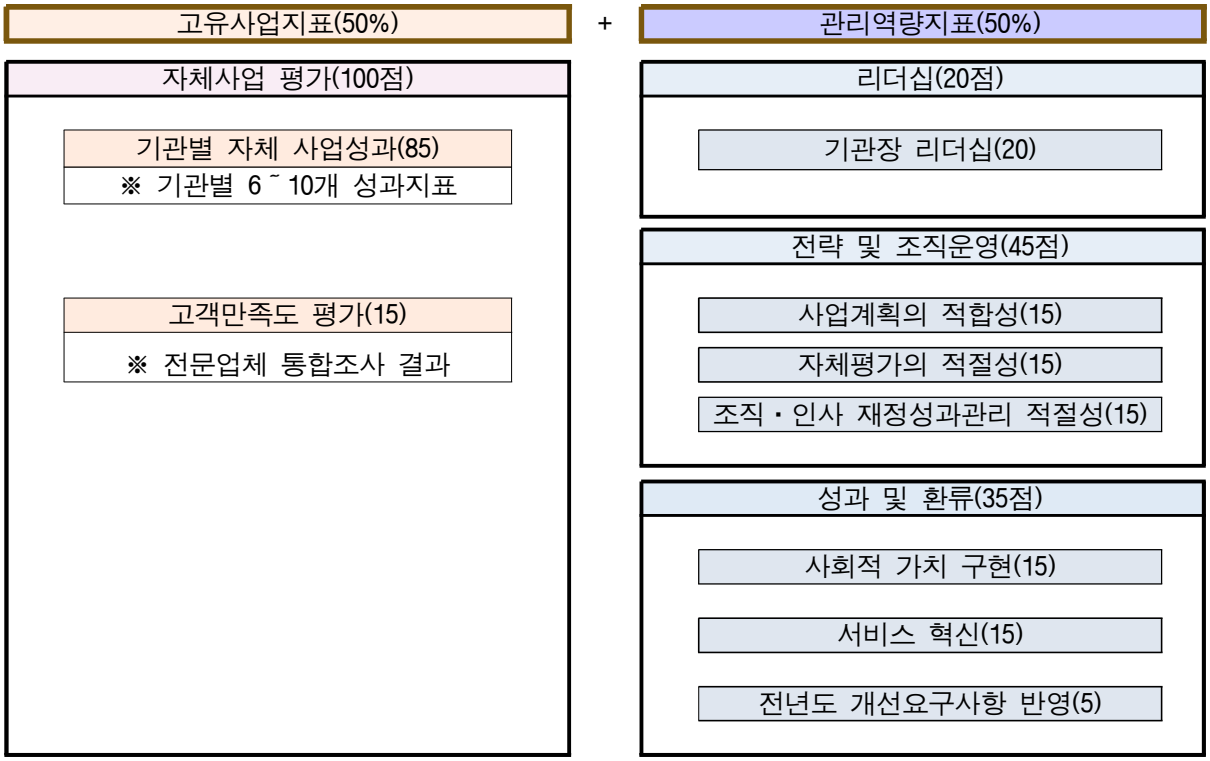
○ 평가대상 책임운영기관에 대한 자체평가의 적절성 평가 실시

□ 자문단

○ 우수사례 및 제도개선 과제 발굴 자문

7. 평가지표 및 세부평가지표

< 책임운영기관 평가지표 체계도 >



1) 관리역량 평가지표

□ 리더십

○ 기관장 리더십

– 기관 발전을 위한 미션·비전 제시 및 체계화, 리더십 공유와 소통, 주요 현안과제 해결 및 대외 활동 등 기관장의 노력과 성과를 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (미션·비전제시) 기관 발전을 위한 미션과 비전을 구체적으로 제시하고, 이를 체계적으로 관리하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

② (공유·의사소통) 대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 유관기관 등)에게 기관의 핵심가치와 전략체계를 공유하고, 효과적인 의사소통을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

③ (과제해결·대외활동) 기관의 주요 현안과제 해결과 기관 발전 및 홍보를 위한 기관장의 대외적인 노력과 성과는 적절한가?

④ (사회적 책무 위반) 책임운영기관은 비리 및 비윤리, 사회적 물의, 이미지 실추 등 중대한 사회적 책무를 위반하지 않았는가?(계량지표)

□ 전략 및 조직운영

○ 사업계획의 적합성

– 지표의 정의 : 기관의 설립 목적과 성과 향상을 위한 사업운영계획을 명확하게 수립하고 실행하였는지 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (전략수립 및 연계성) 환경변화, 미래예측 등을 통해 기관의 전략을 수립하고, 사업(부서)별·연도별 목표와 연계되어 있는가?

② (사업선정) 기관의 목표에 따라 핵심사업이 선정되고, 실현 가능한 신규 사업 발굴을 위해 노력하는가?

③ (실행체계) 기관의 목표 달성을 위한 실행계획이 구체적으로 마련되어 있으며, 적정하게 수립되어 있는가?

○ 자체평가의 적절성

– 지표의 정의 :자체사업평가 추진체계, 평가 과정의 적절성, 자체사업의 집행 및 성과평가에 대한 내용의 충실성을 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (자체사업평가 과정의 적절성) 자체사업평가 과정은 적절한가?

· 평가체계: 자체평가추진을 위한 평가지침의 적절성, 자체평가단 및 운영심의회 구성·운영의 적절성 등

· 환류: 자체평가 결과의 환류 활동

· 개선: 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선 계획이 기관의 사업계획에 구체적으로 반영되어 있는지 정도

② (자체사업평가 내용의 충실성) 사업목표와 계획에 입각한 종합적 의견제시 등자체사업평가 내용은 충실한가?

· 성과지표의 대표성: 성과지표가 기관의 임무나 역할, 사업계획상 설정된 목표 등을 적절하게 반영하고 있는지 정도

· 성과지표의 계량화: 성과지표가 각 사업별 효율성 및 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량지표 위주로 설정되어 있는지 정도

· 목표치의 도전성: 성과지표별 목표치 설정 시 과거의 실적 및 업무환경 변화를 종합적으로 반영하는 등 목표치 설정 절차의 객관성을 확보하였으며, 적극적인 목표치로 설정되어 있는지 정도

· 모니터링 체계: 기관 성과지표에 기초한 하위 성과평가 및 점검체계(부서 및 개인 단위) 등이 운영되고 있는지 정도

· 목표 달성도: 자체사업 성과지표별 목표치를 달성하였으며, 자체사업별 추진성과가 실질적으로 관련 정책목표, 국정핵심목표 실현 등 국가적·사회적 성과를 수반하고 있는지 정도

○ 조직·인사관리 적절성

– 지표의 정의 : 책임운영기관의 조직·인사·재정관리 노력 및 성과를 기관의 특성을 고려하여 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (조직자원 및 성과관리) 국정과제 및 주요 현안과제 추진, 핵심업무 수행을 위한 조직자원 관리 실적과 그 성과는 적절한가?

② (인적자원 및 성과관리) 효율적 인력 활용, 구성원의 역량강화를 위한 인적자원 관리 실적과 그 성과는 적절한가?

③ (재무·예산운용 및 성과관리) 기관의 건전한 재무구조 및 합리적 예산운용을 위한 관리 실적과 그 성과는 적절한가?

□ 성과 및 환류

○ 사회적 가치 구현

– 지표의 정의 : 기관의 행정과 재정지원 등을 통해 인권, 안전, 공동체, 환경 등의 분야에 정부가 추구하는 사회적 가치를 구현하기 위한 기관의 노력과 성과를 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (사회적 가치 구현 노력도) 기관 특성에 적합한 사회적 가치 추구를 위한 계획수립 및 사업 발굴 노력과 성과?

② (집행·성과·환류) 사회적 가치 구현을 위한 노력과 성과는?

③ (국민참여·기관협력·자원공유) 국민참여·기관협력·자원공유를 강화한 노력과 성과는?

○ 서비스 혁신

– 지표의 정의 : 관행적 업무추진방식 개선, 디지털 기술 활용 등 업무효율화를 통한 대국민서비스 혁신 노력과 성과를 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (서비스혁신 개선 노력) 기관이 제공하는 서비스를 혁신하기 위한 계획수립은 적절한가?

② (서비스혁신 성과) 기관의 사업에 맞는 업무혁신 성과

○ 전년도 개선요구사항 반영

– 지표의 정의 : 전년도 개선요구사항을 체계화하고 우선순위를 결정 한 후 단기, 중·장기적 개선계획 수립에 따른 이행 여부를 평가함

– 지표의 세부내용(평가질문)

① (개선계획수립 및 추진절차) 평가지표 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을기관 사업계획에 구체적으로 반영하였는가?

② (개선노력과 성과) 전년도 평가 지적사항에 대한 개선 노력과 실적은 적절한가?

8. 평가결과의 활용

□ 기관장 성과연봉에의 반영

○ 중앙행정기관의 장은 다음의 기준을 고려하여 소속책임운영기관장 성과연봉 지급률을 결정, 운영심의회의 심의를 거쳐 최종 확정

< 평가등급에 따른 지급률 범위(기관장 연봉) >

종합평점	90점 이상	85점 이상	80점 이상	80점 미만
평가등급	S	A	B	C
지급률범위	20 ~ 25%	14 ~ 19%	8 ~ 13%	0 ~ 7%

□ 성과창출에 대한 인센티브 제공

○ 평가우수기관 및 성과창출에 기여한 공무원에게 표창 수여

○ 우수기관, 성과향상이 탁월한 기관 등에 포상금 지급

□ 성과확산 및 제도개선 추진

○ 평가결과를 토대로 책임운영기관 운영성과 및 문제점 분석

○ 평가결과 유형별 최우수기관의 우수사례 공유

○ 평가 결과 미흡기관에 대해 관리역량 등에 대한 개별 진단·컨설팅 의무적 실시

○ 평가의 실효성 제고 및 제도 활성화를 위하여 평가제도

제 2 장 평가결과 종합의견

제1절 평가분야별 평가의견

1. 리더십

○ 2021년 책임운영기관 기관장들은 대부분 변화하는 대내외 환경과 사회적 요구에 대응할 수 있도록 기관의 미션·비전을 수립하고 체계적으로 관리하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있음

- 특히 의료형 책임운영기관의 경우 기관장들이 코로나19 상황에 대처하기 위한 각 의료기관의 역할을 충분히 이해하고, 최선의 의료서비스를 제공하기 위해 노력한 점이 긍정적으로 평가됨

- 다만, 일부 기관들은 코로나19로 급변하는 환경변화를 기관 가치체계에 충분히 반영하지 못하고 있어, 이에 보다 적극적으로 대응할 수 있도록 미션·비전을 재정립하고, 이를 기반으로 전사전략체계를 설정, 실행하기 위한 기관장 리더십 강화가 요구됨

○ 공유 및 의사소통 측면에서는 많은 기관들이 내외부 이해관계자들과 기관의 가치체계를 공유하고, 보다 효과적으로 의사소통하고자 노력하고 있음. 이를 위해 이해관계자 특성을 반영한 맞춤형 소통체계 구축함으로써 적극적이고 효과적인 의사소통을 위해 노력하고 있으며, 일부 기관에서는 이를 기반으로 사업 성과 창출과 지역 네트워크 활성화 측면에서 성과를 거둠

- 다만, 코로나19로 인한 환경적 제약으로 인해 일부 기관들에서 기관장의 대내외 활동 실적이 상대적으로 낮게 평가되고 있으며, 이해관계자, 고객, 시민단체 등과의 유기적 협력 노력 성과가 명확하게 나타나지 않음

○ 현안과제 해결 측면에서는 대다수의 책임운영기관 기관장들이 적극적으로 주요 현안과제와 관련 쟁점을 파악하고, 과제해결과 기관의 발전 및 홍보를 위한 다양한 노력을 기울이고 있음

- 특히, 일부 기관장들은 정부혁신사업 발굴과 추진, 정부혁신과제 추진전략도출 프로세스를 구축하여 대내외 이해관계자들과 기관의 핵심가치 및 전략체계를 공유하고자 노력하고 있으며, 세부계획 설명 등 활발한 대외활동을 통해 예산확보와 현안과제 해결방안 마련을 위해 적극적으로 노력함

- 다만, 일부 기관의 경우 기관 전략방향과 연계하여 현안과제 도출과정을 더욱 체계적으로 제시할 필요성이 있으며, 가치체계와 연계된 과제들 외에도 기관 차원에서 신속하게 대응해야 하는 현안과제들을 발굴하고 이를 해결하기 위한 기관장의 노력을 강화할 필요성이 있음

2. 사업계획의 적합성

○ 2021년 책임운영기관은 전반적으로 다양한 기법들을 활용하여 환경분석과 내부역량 분석을 실시하고, 이를 기반으로 사업전략을 수립하고 사업계획 및 핵심사업과 연계하기 위한 노력을 기울임. 일부 기관에서는 코로나19로 직면한 다양한 환경변화를 체계적으로 분석하여 기관 목적 및 가치체계와 연계하고자 노력함

- 다만, 일부 기관에서는 여전히 환경분석 및 기관 역량분석 결과와 사업계획의 전략적 연계성이 부족하며, 외부 이해관계자와 내부 직원의 의견수렴에 취약한 것으로 평가되어, 사업계획 수립과정을 보다 개방적이고 참여가 용이한 형태로 전환할 필요성이 있음

- 특히, 시설관리형 및 기타 유형 책임운영기관들의 경우 환경변화 분석과 미래예측 과정을 통해 기관의 전략을 수립하였으나, 전반적으로 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출에 있어서 개선이 요구됨

○ 사업선정 측면에서는, 대다수의 책임운영기관들이 사업선정 및 핵심사업 선정과정을 거쳐 추진 사업을 선정하고 있으며, 기관의 목적과 목표에 직접 연계되는 핵심사업 선정 및 실현 가능한 신규사업 발굴을 위해 노력하고 있음. 일부 기관의 경우 전략체계 롤링을 통해 전략방향, 전략과제, 실행과제, KPI, 추진부서 간의 높은 연계성을 나타냄

- 그러나, 다수의 기관이 사업선정 과정에서 관리자나 기관 책임자, 그리고 사업선정위원회와 같은 제한된 참여그룹을 중심으로 하고 있다는 점에서 실무진이나 다양한 이해관계자의 의견을 반영하지 못하고 있음. 따라서 보다 개방적이고 다양한 의견을 수용할 수 있도록 사업선정 과정에 대한 제도 개선 및 새로운 운영방식 마련이 필요함

○ 실행체계 측면에서는 대부분 기관들이 전략목표를 달성할 수 있도록 합리적인 실행체계 수립을 위해 노력하고 있음. 일부 기관에서는 핵심사업 추진을 위해 조직 진단, 인력 재배치, 전략목표별 정보시스템 정비 및 관리체계 구축 등 다방면의 노력을 기울이고 있으며, 일부는 PDCA 기반 관리체계 구축을 기반으로 중장기 재무/예산 계획을 수립하기도 함

- 그러나, 일부 기관들은 사업계획 실행 및 구현에 필요한 실행체계, 즉 조직역량 강화, 모니터링 시스템 구축, 피드백 과정 등에 대한 계획수립이 부족함. 사업 및 과제의 성과목표 설정에 있어서도 일부 기관이 과도하게 낮은 수준의 목표를 설정하고 있어, 성과목표 달성이 전략목표 달성으로 연계될 수 있도록 개선이 필요함. 예산 등 자원배분 계획에 있어서도 사업간 우선순위를 고려하여 보다 현실성 있고 체계적인 계획 수립이 필요함

3. 자체평가의 적절성

○ 2021년 책임운영기관은 대부분 평가지침 수립, 평가기구의 구성과 운영 및 책임운영기관 평가업무 처리지침 준수에 있어 전반적으로 적절하고 체계적으로 자체평가를 수행한 것으로 평가됨.

- 대부분 기관들이 내·외부 업무담당자 및 전문가를 포함하여 자체평가단 및 운영심의회를 구성하였으며, 주기적인 활동이 이루어짐

- 다만, 일부 기관의 경우 평가위원 사전교육, 기관과 평가위원간 현안 정보 공유 등 자체평가의 실효성을 확보하기 위한 노력 및 외부위원 수 확대 등을 통한 자체평가위원 다양성 확보가 요구됨

○ 자체평가 내용에 있어서는 대부분의 기관들이 대내외 환경분석, SWOT 및 Cross-SWOT 분석 등을 활용하여 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하는 등 대체로 충실하게 자체평가를 수행하였음

- 일부 기관은 AHP 분석 등을 통해 객관적인 기준을 바탕으로 성과지표별 가중치를 설정함으로써 성과지표를 계량화하고 그 대표성을 제고 하였으나, 다수 기관은 성과지표 분석 방법론을 고도화하고, 가중치 부여에 있어 보다 객관적인 기준을 마련할 필요성이 있음

4. 조직 · 인사 · 재정관리의 적절성

○ 2021년 책임운영기관들은 전반적으로 국정과제 및 현안과제 추진을 위하여 조직 진단과 그 결과를 바탕으로 한 조직 개편을 실시하고 시의적절한 TF를 구성하여 적극적으로 운영하는 등 조직관리 역량 개선을 위하여 노력하고 있으며, 많은 기관들이 이를 기반으로 핵심업무 수행을 통해 실적과 성과를 창출한 것으로 평가됨

– 반면, 일부 기관들은 가장 중요한 현안인 코로나19 관련된 TF를 운영하고 있지 않아 개선이 필요함. 다수의 기관들이 조직 개편을 통해 직제를 개편하였으나, 기관의 전략체계 방향과 조직운영계획의 연계성 제고, 명확한 R&R 설정 및 성과지표 관리 등 추가적인 조직관리 노력이 요구됨

○ 인적자원 관리 측면에 있어서는, 다수의 기관들이 기관 전략체계 및 조직개편 방향과 연계된 인력운용계획을 수립, 조직구성원들의 삶의 질 향상 및 코로나19 대응을 위한 근무제도 개선 등 다양한 방면에서 인적자원 관리역량을 제고하고자 노력함

– 특히, 일부 기관에서는 조직구성원들과의 적극적인 소통을 위해 기관장과의 대화, 토론회, 공청회 및 노사간담회 등을 실시하였으며, 설문조사 및 내부고객 만족도 조사결과를 활용하는 등 인적관리제도 개선과 공정한 인사운용시스템 운영을 위해 노력함

– 반면, 일부 기관의 경우 인력운영계획의 단계별 추진방향 설정과 구체적인 실행계획에 대한 보완이 필요하며, 과학적 방법을 기반으로 한 인력의 수요와 공급 예측을 통해 중장기 인력운용계획을 수립할 필요성이 있음. 또한, 구성원들의 역량 강화를 위하여 역량진단 및 이를 바탕으로 한 교육훈련 등 역량강화계획 마련, 교육훈련에 대한 성과관리에 대한 추가적인 노력이 요구됨

○ 재정관리 측면에서는 대부분의 기관들이 운영방향 및 경영환경 분석을 기반으로 적정한 재정운영 방향을 도출하고 재무구조의 건전성 제고와 합리적인 예산운용을 위한 노력을 기울이고 있음. 다수 기관들이 온라인 전자계약 입찰 방식 활용, 카드사용 집행점검, 일상가사 및 업무추진비 공개 등을 통해 재정운용의 투명성을 제고하고자 노력한 것으로 평가됨

– 특히 일부 의료형 책임운영기관들의 경우, 코로나19로 급변하는 환경 하에서 기관장을 주축으로 진료협의체를 구성하여 효율적인 진료수입관리체계 운영을 위해 적극 노력하고 있으며, 시나리오 기법에 의한 재정리스크 모니터링을 통해 잠재적인 위기에 선제적으로 대응할 수 있도록 함

– 그러나, 대다수의 기관들이 재정운용 성과목표 설정의 구체성과 중장기 재정계획과의 연계도 제고 노력이 필요하며, 다수의 기관들이 운용계획 수립에 위기상황을 고려하지 않고 있어 향후 위기상황별 위기대응체계를 구축할 필요성이 있음. 또한, 일부 기관의 경우 코로나19로 인한 예상치 못한 사업집행 지연 등에 대응한 탄력적인 예산운용이 요구됨. 또한, 총액인건비제도의 활용과 자체수입 확보 노력에 있어 기관간 편차가 존재하므로, 해당 기관들의 보다 적극적인 노력이 필요함

5. 사회적 가치 구현

○ 2021년 책임운영기관 대부분이 기관 고유 특성을 반영한 사회적 가치 전략체계의 구축과 아이디어 발굴을 위해 다방면으로 노력하고 있으며, 그 과정에서 조직 내·외부의 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하기 위한 프로세스를 구축하고 이를 반영하고자 노력함

- 특히, 일부 기관의 경우 기관 고유 특성과 코로나19 관련 환경변화를 고려하여 사회적 가치를 재정립하고, 적극적인 인력파견 및 지원, 중소기업 지원, 영세기업 지원 등 시기적으로 필요성과 중요도가 높은 지원사업 추진을 통해 사회적 가치를 구현함

- 그러나, 다수의 기관들이 다양한 이해관계자들의 의견수렴을 통한 실질적인 성과 창출에 한계를 겪고 있어, 보다 창의적이고 구체적인 의견을 도출하고 반영할 수 있도록 리빙랩, 원탁회의 등의 다양한 의견수렴 방식을 도입할 필요성이 있음

○ 사회적 가치 구현 성과관리 측면에서는, 대부분 기관들이 사회적 가치 구현을 위한 과제들을 도출하고 있으나, 다수의 기업들이 도출된 과제들에 대한 성과관리에는 미흡한 것으로 평가되므로, 체계적인 성과관리를 위한 프로세스 구축이 필요함

- 체계적인 성과관리를 위해 전략과제별 성과목표 제시하고 목표달성도 평가 및 평가결과의 BSC 개인·성과평가 반영 등을 통한 환류체계를 마련할 필요성이 있음

○ 국민참여 및 기관협력 측면에서는 대다수 기관들이 사회적 가치 구현을 위한 사업계획 과정에서 기관 내외부의 이해관계자들의 참여도를 높이고, 의견을 수렴하여 세부실행과제에 반영하고자 노력하고 있으며, 관련 기관들과의 협업을 추진하고 있음

- 특히, 일부 기관의 경우 사회적 가치 구현을 위해 추진한 각 사업들의 추진배경 및 목표 제시, 주요 성과 확인, 사업 결과의 점검 및 환류 등 사업 추진과정 전반에 걸쳐 유관 기관들과 협업을 통해 실질적인 성과를 거두기도 함

- 그러나 다수의 기관은 사업기획단계 외 집행 및 평가과정에 대한 국민참여 기회가 부족하여, 이를 보완하여 사회적 가치 실현 전 과정에 있어 다양한 이해관계자들의 의견을 반영할 수 있도록 제도 보완이 필요함

6. 서비스 혁신

○ 2021년 책임운영기관 대다수가 서비스 혁신을 위해 사업 추진전략별 실행과제를 세부적으로 도출하고, 주관부서 지정 및 적절한 예산 배분 등 과제 집행을 위한 실행조직 및 지원체계 구축을 위해 노력함

- 특히, 다수의 기관이 정부혁신 종합계획 및 추진방향을 고려하여 서비스 혁신 계획을 수립하고 있으며, 추진전략 로드맵을 구성하고, TF나 자문회의 등을 통해 기관 설립 목적과 내·외부 환경분석 결과, 국정과제 연계성 등을 고려한 세부과제를 도출하고자 함

- 반면, 일부 기관의 경우 서비스 혁신 노력에 있어 내부구성원들의 적극적이고 능동적인 참여 유도와 서비스 제공 대상자들에 대한 분석이 미흡한 것으로 평가됨. 이를 보완하기 위해 이해관계자 및 고객 유형을 세분화하고, 각 유형에 적합한 의견수렴 제도 마련 및 맞춤형 서비스 제공이 필요함

○ 서비스 혁신 성과 측면에서는 대다수 기관들이 지속적인 서비스 혁신 노력을 통해 코로나19 위기 대응, 국민안전증진, 서비스 질적 개선, 효율성 증진 등의 가시적인 성과를 도출하고 있음

- 일부 기관의 경우 인공지능, 빅데이터 등 기술을 활용하여 행정서비스 개선 및 업무 효율화를 추진하였으며, 온라인, 모바일 기반 서비스 시스템 및 컨텐츠 개발로 서비스 활용도를 제고함

- 반면, 다수의 기관들이 서비스 혁신 과제의 달성도를 측정할 수 있는 구체적인 목표 및 성과지표를 마련에 미흡하여 체계적인 성과관리가 이루어지지 않고 있으므로, 서비스 혁신 성과를 국민편익 관점에서 측정하고 관리하기 위한 추가적인 노력이 필요함

7. 전년도 개선 요구사항 반영

○ 2021년 책임운영기관 대다수가 전년도 개선 요구사항을 반영하기 위하여 적극적으로 노력한 것으로 평가됨. 그 과정에서 각 기관은 개선 요구사항별로 담당 부서를 지정, 개선실행 계획을 수립, 추진일정 설정 및 관리 등 체계적인 프로세스를 구축하였으며, 성과관리 TF 구성, 운영 및 우수기관 벤치마킹 등 다양한 방법을 활용하는 등의 노력을 기울임

- 다만, 일부 기관에 대해서는 개선사항 이행에 대한 적극적인 모니터링과 성과관리를 위한 추가적인 노력이 요구됨

○ 개선 요구사항 반영성과 측면에서는 대다수의 기관이 구축된 프로세스에 따라 충실하게 개선조치를 이행하였으며, 개선조치 결과 및 집행성과 분석을 통해 그 결과를 차년도 사업계획에 반영하는 등 환류에도 노력을 기울임

- 다만, 일부 기관의 경우 전년도 지적사항에 대한 개선 추진내용 및 성과를 개괄적으로 기술하고 있어, 추후 세부적인 성과 파악을 위한 기술방식 상의 개선이 필요함

제2절 유형별 평가결과

1. 조사 및 품질관리형 종합평가

1) 조사 및 품질관리형 기관 일반현황

(1) 기관의 구성 및 특징

○ 2020년도 조사 및 품질관리형 소속책임운영기관은 총 11개 기관이 지정·운영 중임

○ 조사 및 품질관리형 소속책임운영기관의 중앙부처는 농림축산식품부, 국토교통부, 해양수산부, 통계청, 기상청, 환경부임

– 조사 및 품질관리형 소속책임운영기관의 기관장 직급은 고위공무원 나등급 8개 기관, 3~4급 2개 기관, 4급 1개 기관이며, 총 정원은 2,384명임

No	기관명	소속중앙부처	기관장 직급		정원(명)	지정시기
1	국립종자원	농림축산식품부	고위공무원 나등급	공무원	217	2006년
2	국토지리정보원	국토교통부	고위공무원 나등급	민간인	132	2001년
3	항공교통본부		고위공무원 나등급	민간인	310	2017년
4	국립해양측위정보원	해양수산부	4급	공무원	50	2016년
5	경인지방통계청	통계청	고위공무원 나등급	공무원	349	2009년
6	동북지방통계청		고위공무원 나등급	공무원	299	2009년
7	호남지방통계청		고위공무원 나등급	공무원	337	2009년
8	동남지방통계청		3・4급	공무원	226	2009년
9	충청지방통계청		3・4급	공무원	248	2009년
10	항공기상청	기상청	고위공무원 나등급	공무원	117	2001년
11	화학물질안전원	환경부	고위공무원 나등급	공무원	99	2018년
합계(명)					2,384	-

○ 조사 및 품질관리형 책임운영기관은 2020년 기준 총 11개 기관으로, 5개 지방통계청과 이외 6개의 조사, 품질관리 관련 기관으로 구분됨

- 각종 통계의 현장조사업무를 관장하는 5개의 지방통계청(경인, 동북, 호남, 동남, 충청)과 종자보존, 지리정보, 항공교통, 해양측위, 항공기상 및 화학물질 안전 등 상이한 업무영역을 지닌 6개 기관으로 구성

- 책임운영기관 지정 시기는 국토지리정보원과 항공기상청이 2001년으로 가장 이르며, 이후 국립종자원(2006년), 5개 지방통계청(2009년), 국립해양측위정보원(2016년), 항공교통본부(2017년), 화학물질안전원(2018년) 순으로 지정됨

○ 종합평가 결과, 2021년 평가유예 대상인 충청지방통계청과 경인지방통계청을 제외한 9개 기관 중 1개 기관이 S등급, 6개 기관이 A등급, 나머지 2개 기관이 B등급을 부여받음

- 동북지방통계청 S등급, 국립종자원, 호남지방통계청, 동남지방통계청, 항공기상청, 항공교통본부, 화학물질안전원 A등급, 국토지리정보원, 국립해양측위정보원에 B등급 부여

- 특히, 2021년 종합평가에서 조사 및 품질관리형 기관 중 유일하게 S등급을 부여받은 동북지방통계청은 타 기관들 대비 관리역량이 매우 우수한 것으로 평가되었으며, 고유사업 측면에서는 종합평가 결과 A등급을 부여받은 호남지방통계청이 상대적으로 높은 평점을 받음

- 반면에 고유사업 측면에서 국립종자원, 항공기상청, 항공교통본부, 화학물질안전원이 타 기관들 대비 상대적으로 낮은 평점을 받았으며, 관리역량에 있어서는 종합평가 결과 B등급을 부여받은 국토지리정보원과 국립해양측위정보원이 상대적으로 낮게 평가됨

○ 관리역량 지표 영역(리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류)별로 우수한 평점을 받은 기관은 다음과 같음

- 기관장의 리더십 측면에서는 종합평가결과 S등급을 부여받은 동북지방통계청이 가장 우수한 것으로 평가되었으며, 전략 및 조직운영 관련 평가지표 중 사업계획의 적합성 측면에서는 국립해양측위정보원, 자체평가의 적절성 측면에서는 항공기상청, 조직인사 및 재정성과관리의 적절성 측면에서는 호남지방통계청이 가장 높은 평점을 받음

- 성과 및 환류 지표에서는 동북지방통계청이 사회적 가치 구현, 서비스 혁신 및 전년도 개선 요구사항 반영 총 3개 측면에서 모두 가장 높은 평점을 받음

○ 전년도 평가결과와 비교하여 종합평가 등급이 상승한 기관은 평가대상 9개 기관 중 3개 기관, 평가등급이 하락한 기관은 2개 기관임

- 동북지방통계청이 2020년 A등급에서 2021년 S등급으로, 국립종자원과 화학물질안전원이 2020년 B, C 등급에서 2021년 A 등급으로 상승하였으며, 반면 호남지방통계청은 2020년 S등급에서 2021년 A 등급으로, 국토지리정보원은 2020년 A등급에서 2021년 B등급으로 하락함

2) 조사 및 품질관리형 평가의견

(1) 종합평가 의견

○ 조사 및 품질관리형 기관들은 비교적 다수의 인력으로 운영되는 기관(지방통계청)과 책임운영기관 지정의 역사가 상대적으로 짧고 소수의 인력으로 기술적·전문적인 업무를 수행하는 기관으로 구분되는데, 이들 간에는 평가 경험 및 노하우로 인해 평가위원, 피평가기관 모두 각 기관별 차별성을 분석·평가함에 있어 일정 부분 어려움이 존재함

○ 모든 기관들이 조사와 품질관리라는 전문성이 강조되는 업무를 수행하는 기관들로서 책임운영기관의 특징인 자율성과 독립성이 보장받아 충분한 성과를 나타낼 수 있음에도 불구하고 일부 기관의 경우 제약조건으로 인해 기관의 장점을 제대로 살리지 못하고 있다는 문제 제기도 있음. 특히 인력이 상대적으로 대규모인 기관의 경우에도 실제 지역분소 등에 근무하는 인력 등을 감안하면 소규모 기관과 별반 차이가 없어 전반적으로 독립성과 자율성을 확보하여 조직을 혁신적으로 변화하는데 근본적인 어려움이 있는 것이 현실임

○ 추가적으로 지방통계청을 제외한 기관들의 경우, 업무와 기능의 기술적·전문적 특성이 지나치게 강조되는 반면, 관리역량에 필수적인 인력(조직, 인사, 재무 등 행정 및 경영활동의 전문가)을 확보하는데 어려움을 겪고 있음. 이러한 한계가 기관 간 성과의 차이로 나타나고 있음. 향후에는 이들 기관의 업무와 인력배치의 유연성이 보다 더 많이 확보될 수 있도록 법·제도가 개선될 필요가 있으며 이와는 별개로 기관에서도 이에 대한 개선을 위해 적극적으로 노력할 필요가 있음

○ 조사 및 품질관리형 기관들 대부분은 실적보고서를 기준으로 할 경우 구성과 내용면에서 상향평준화가 이루어지고 있는 것이 사실이며, 기관들은 평가지표 및 세부평가지표에 부합되는 활동을 적절하게 수행하고 있는 것으로 판단됨

○ 우수기관의 경우, 기관장 리더십, 사업계획의 적합성, 조직·인사·재정 성과관리 적절성, 사회적 가치 구현, 서비스 혁신, 전년도 개선요구사항 반영 등 전 항목에서 P-D-C-A 프로세스에 부합하는 활동을 충실하게 수행하고 이러한 활동을 실적보고서에 일정부분 충실하게 적시하고 있음. 일부 미흡기관의 경우, 평가지표와 세부평가지표 및 내용을 다소 단편적으로 적시하고 지표상의 정의만을 충족시키는 최소한의 정보를 제공하는 등 관리활동의 충실성과 구체성을 확보하지 못하고 있는 것으로 사료됨

○ 조사 및 품질관리형 기관들은 성과제고를 위한 관리역량 활동의 질적인 수준 제고를 위해 우수한 책임운영기관 및 공공기관, 그리고 정부부처의 사례를 벤치마킹하는 등 다양한 노력을 기울임. 다만 고유업무에서 축적된 전문성에 비해, 행정 및 경영상의 성과로 제시할 만한 내용의 수준이 상대적으로 미흡하며, 제시된 우수사례의 경우도 책임운영기관으로서 책임성을 제고하고 자율성을

발휘하여 공유·전파될 만한 수준으로 판단되는 사례가 소수에 불과한 것으로 판단됨

○ 조사 및 품질관리형 기관들은 고유 업무에서 축적된 전문성과 기본 업무 수행의 성과는 탁월하나 전략과제, 국정과제와의 연계에 있어서의 우수사례 창출, 그리고 행정 및 경영상의 혁신 측면에서는 여전히 학습 및 공유·전파의 필요성이 존재함

○ 행정안전부는 평가뿐 아니라 해당 부분에 대한 지속적인 컨설팅 등의 지원 노력을 경주하여야 하며, 피평가기관과 평가위원들의 개선의견을 토대로 평가 방향과 운영부문에 있어 일부 변화 필요성도 고려하여야 할 것으로 사료됨

(2) 평가지표별 평가의견

□ 리더십

○ 기관장 리더십과 관련하여 조사 및 품질관리형 기관은 다음과 같은 특성이 있음

- 대부분의 기관장들은 변화된 대내·외 여건과 사회적 요구를 고려하여 기관의 미션, 비전 재정립에 노력하고 이를 구현하기 위한 조직역량 결집에 주도적인 역할을 수행하고 있으며, 성과관리과정에서 전략목표-실행과제-성과지표로 이어지는 체계에서 정합성과 일관성이 제고하기 위해 구조화된 프로세스를 정립하고자 노력하는 것으로 판단됨

- 이에 부합되는 활동으로 환경분석을 비롯한 VOC 분석 및 조직 내부 및 외부 이해관계자와의 소통을 바탕으로 조직의 비전과 미션, 전략체계를 수립하고 대내외적으로 공유하고자 노력함

- 또한 조직의 목표에 부합하는 실행계획을 수립하고 조직의 실행력을 높이기 위한 인력 재배치 및 예산 배분, 성과관리체계 구축에 있어서도 기관장의 주도적 역할을 하고자 노력한 것으로 보임

- 대다수의 기관에서 대내외적 소통을 보다 적극적으로 실시하고, 일부 기관에서는 적극적인 대외적 소통을 통해 사업과 연계되는 성과창출에 긍정적인 영향을 미쳤으며 지역 네트워크 차원에서도 일정부분 성과를 거둔 것으로 나타남

- 국정과제 및 조직과제 등 기관이 당면한 현안과제에 있어 기관장들은 쟁점사항에 대한 문제점 분석을 토대로 효과적인 대응방안 마련에 노력하고 있고, 대다수 기관에서 현안과제에 적극적으로 대응하고 있는 것으로 판단됨

○ 기관장 리더십과 관련하여 조사 및 품질관리형 기관은 다음의 사항에 있어 향후 보완 및 개선이 필요할 것으로 보임

- 대부분의 기관의 경우 ‘기관의 리더십 활동’과 ‘기관장의 리더십 활동’의 구분이 모호하여 ‘보고, 지시, 결재’등을 제외한 기관장이 참여 및 주도한 대표적인 성공사례를 제시함에 있어 다소 부족한 점을 보이는 것으로 판단됨, 따라서 향후에는 기관 및 개별 기관장의 정체성을 확립할 수 있는 ‘개별 기관장의 리더십 및 혁신활동’을 고도화 할 필요가 있을 것으로 사료됨

- 또한 조직역량 결집을 위한 기관장의 지속적인 관심과 지원을 기반으로 비전이나 전략목표에 대한 대내·외 소통과 공유노력을 가속화하고 소통방식도 다변화 및 지속성을 확보하여야 할 것으로 보임

- 추가적으로 가치체계(미션-비전-핵심가치)가 포함된 전사전략체계 설정 면에서 코로나19 등 예상치 못한 환경변화에 적극적으로 대응할 필요가 있으며, 실행 면에서는 과정에서의 실질적인 피드백이 강조됨과 동시에 현안과제의 발굴을 포함한 전 Process에서 보다 과학적이고 객관적인 분석방법을 통한 접근이 필요할 것으로 판단됨

□ 사업계획의 적합성

○ 전략수립 및 연계성 부분과 관련하여 전반적으로 다양한 기법들을 활용하여 전략수립을 위한 환경분석과 내부역량 분석이 이루어지고 있음

- 사업계획 및 핵심사업 도출과 연계시키려는 노력을 기울이고 있는 점은 평가할 만하나 환경 분석과 역량분석 결과를 사업계획과 연계하는 전략적 연계성이 여전히 기대에 미치지 못하는 부분이 존재함

- 사업계획 수립과정에서 다양한 이해관계자의 의견을 수렴한다고는 하고 있으나 외부 이해관계자와 내부직원의 능동적이고 적극적인 참여가 다소 취약하다는 점에서 사업계획 수립과정을 좀 더 개방적이고 참여형으로 전환할 필요가 있음. 이 밖에도 사업계획 수립과정에서 조직역량 강화와 관련한 사업계획 수립이 다소 취약한 경우가 대부분이므로 이 부분에 대한 계획수립을 보다 구체적으로 마련할 필요가 있음

○ 대부분의 기관들이 사업선정 및 핵심사업 선정과정을 거쳐 사업선정이 이루어지고는 있으나 여전히 관리자나 기관 책임자, 그리고 사업선정 위원회 등과 같이 제한된 사람들 중심으로 사업선정이 이루어지고 있음

- 사업선정 역시 기관이 수행해야 할 사업에 대한 학습과정이고 실무진이나 이해관계자의 참여나 이해도가 사업을 실행하는 과정에서 매우 중요하다고 할 수 있으므로 사업선정과정을 보다 참여적으로 수행할 수 있도록 제도개선 및 운영방식을 새롭게 마련할 필요가 있음.

○ 사업계획의 합리적인 수립과 관련하여 대부분의 기관들이 사업계획의 수립에 치중하고 있으나 이를 실행하고 구현하기 위해 필요한 실행체계, 즉 조직역량 강화나 모니터링 시스템 구축과 피드백 과정 등에 대한 계획수립이 매우 취약함

- 평가보고서 역시 대부분이 이러한 실행체계에 대한 계획이 부재한 상태에서 실적 위주로 소개가 되고 있다는 점에서 앞으로는 사업계획의 적합성 부분에서 사업계획을 실행하기 위한 실행체계에 대한 계획을 보다 체계적으로 제시할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성

○ 전반적으로 평가과정이 체계적으로 이루어지고 있음. 평가지침의 수립 및 적절한 평가기구의 구성과 운영, 책임운영기관 평가업무 처리지침을 준수하여 적절한 자체평가 과정을 수행한 것으로 평가됨

- 다만 자체평가단 및 운영심의회 운영에 있어서 서면평가 지양 등의 내실을 강화하도록 하는 개선 노력이 요구되며, 국민 체감형 성과 창출이라는 관점에서 고객의 의견이 보다 반영될 수 있도록 하는 방안 마련도 필요한 것으로 판단됨

○ 대부분의 기관이 대내외 환경분석, SWOT 및 Cross-SWOT 분석 등을 통해 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하는 절차를 충실하게 수행하여 성과지표의 대표성 및 계량화를 확보하고자 하였음

- 목표치의 도전성에 있어서는 일부 지표의 경우 강화 노력이 요구되며, 목표 달성도는 대부분 100% 이상을 초과 달성하여 기관들의 노력이 인정됨. 책임운영기관 맞춤형 컨설팅을 수행하고 다른 기관들과의 지속적인 비교 및 검토를 통해 자체사업평가 내용의 충실성을 강화하는 노력은 필요한 것으로 평가됨

□ 조직·인사·재정관리 적절성

○ 조사 및 품질관리형 기관의 조직자원 및 성과관리와 관련한 우수 성과는 다음과 같음

- 조직관리를 위해 다수의 기관들이 조직진단을 실시하고 있으며, 진단 결과를 조직구조 개편, 부서간 기능 조정, 인력재배치 및 조직관리계획 수립 등의 관리역량 개선에 활용하고 있음

- 많은 기관들이 국정과제에 대한 적극적인 대응 노력을 하고 있음. 이를 위해 기관과 관련이 있는 국정과제에 대한 대응방안을 모색하고, 인력재배치 등의 조직관리를 실시하였음

- 기관의 다양한 현안에 대응하기 위해 TF를 적극적으로 활용하고 있음. 다만, 일부 기관의 경우

TF 관리방안을 수립하지 않은 상태에서 과다하게 TF를 운영하고 있어 관리가 요구됨

○ 조사 및 품질관리형 기관의 조직자원 및 성과관리 역량을 높이기 위한 주요 개선사항은 다음과 같음

– 일부 기관들의 경우 외부변화에 대한 대응체계가 미흡한 것으로 나타났으며, 특히 코로나19와 같이 조직운영에 강한 영향을 미치는 외부 환경 요인에 대한 조직관리 측면의 환경분석과 대응이 부족함

– 기관의 전략체계와 조직관리계획의 연계성을 높일 필요가 있음. 이를 위해 기관의 주요 전략 및 핵심과제별로 요구되는 조직운영방안을 검토하고, 이를 중장기 조직관리계획에 반영할 필요가 있음

– 조직관리 성과에 대한 적극적 관리를 위해 기관의 조직관리와 관련한 결과를 사업성과, 기관역량 강화, 업무효율화, 재원절감, 내부 직원 만족도 개선 등의 조직관리 주요 성과지표를 중심으로 분석할 필요가 있음. 또한 관련 사항에 대한 정기적인 모니터링 체계를 수립하고 운영하는 것이 요구됨

○ 인적자원 및 성과관리와 관련한 조사 및 품질관리형 기관의 우수 성과는 다음과 같음

– 대부분의 기관들이 조직구성원들의 삶의 질 향상과 일과 삶의 균형 등과 관련한 근무제도 개선을 위한 적극적인 노력을 함

– 조직구성원들과의 적극적인 소통을 위해 기관장과의 대화, 토론회, 공청회 및 노사 간담회 등과 같은 다양한 노력을 한 점이 우수함

– 대부분의 기관들의 경우 코로나19와 관련하여 근무체계를 개선하여 관리함. 주요 관리방안으로 기관 내 방역관리체계 수립, 재택근무 활성화, 대체근무 체계 등을 활용함

○ 조사 및 품질관리형 기관의 인적자원 및 성과관리 역량을 높이기 위한 주요 개선 사항은 다음과 같음

– 중장기 인력 수요와 공급을 중심으로 한 인력운용계획 수립이 요구됨. 이를 위해 직무분석과 기능변화 수요 분석에 근거한 인력의 수요와 공급을 예측하고, 이를 통해 조직의 핵심 목표를 달성할 수 있는 인력운용계획을 수립할 필요가 있음

– 역량 기반 인적자원관리계획 수립이 요구됨. 이를 위해 교육훈련 역량 진단(조직 공동 역량, 리더십 역량, 부서별 전문 역량 등)과 교육훈련 수요 조사를 실시하고, 이에 기반한 중장기 인적자원관리 계획과 세부 교육훈련 실행 계획을 수립할 필요가 있음

- 적극적인 교육훈련 성과 관리가 요구됨. 이를 위해 교육훈련 프로그램별 성과지표를 설정·관리하고, 우수 성과에 대한 적극적인 공유·전파의 제도화가 필요함. 또한 문제해결 중심의 학습조직 활성화가 요구됨

○ 재정자원 및 성과관리와 관련한 조사 및 품질관리형 기관의 우수 성과는 다음과 같음

– 대부분의 기관들은 온라인 전자계약 입찰 방식을 활용하고 입찰과정을 투명하게 공개하고 있으며, 카드사용 집행점검, 일상감사 실시, 업무추진비의 공개 등 다양한 노력을 기울이고 있어 재정운용의 투명성이 우수한 것으로 평가됨

– 대부분의 기관들이 기관 특성에 맞는 다양한 예산절감 노력을 기울이고 있으며, 그 결과 가시적인 성과를 도출하고 있는 점은 우수한 것으로 평가됨

○ 조사 및 품질관리형 기관의 재정자원 및 성과관리 역량을 높이기 위한 주요 개선사항은 다음과 같음

– 중기 재정전략과 재정운영방향 및 과제간의 연계성을 높이고, 재정성과지표를 체계적으로 구성하여 성과를 환류할 필요가 있음. 많은 기관들이 중장기 재정계획과 연계하여 당해 연도의 재정운용 성과목표를 설정하려는 노력을 기울이고 있으나 그 연계성이 약하고 재정운용 성과목표가 구체적이지 못함. 중장기 재정계획과 연계한 재정운용 성과목표를 제시할 필요가 있으며, 재정운용에 대한 체계적인 성과관리를 위해 노력할 필요가 있음

– 재정운용 성과지표를 구성하는 기관의 경우에도 형식적으로 지표를 설정하고 있으며, 구체적으로 성과목표 수준을 제시하고 그 달성정도에 대해 환류 및 개선 노력을 기울이고 있지 못한 것으로 분석됨. 일부 기관들의 경우 예산집행 성과가 저조한 경우가 있어 예산집행을 위한 모니터링 체계를 구축하고 지표로서 관리하는 등의 노력을 기울일 필요가 있음

– 코로나19로 인해 예상하지 못한 사업집행 지연 등으로 인해 예산집행을 하지 못하고 불용 처리하는 기관이 있는 반면, 예산의 이용·전용 제도를 활용하여 탄력적으로 예산운용을 한 결과 집행률이 전년대비 향상된 기관도 있음. 외부 환경 변화에 탄력적인 예산운용을 위해 보다 노력할 필요가 있음

– 총액인건비제도의 활용과 자체수입 확보 노력에 있어 기관 간 큰 편차를 보이고 있어 저조한 기관의 경우 보다 적극적인 개선 노력이 필요하며, 예산절감을 위한 노력과 자체수입확보를 위한 노력 등을 통해 총액인건비제도를 기관의 특성에 맞도록 적절히 활용하는 기관이 있는 반면, 그렇지 않은 기관도 다수 존재함. 기관이 수행하는 사업 특성에서 기인하는 차이도 있지만 많은 부분은 기관장과 구성원의 적극적인 노력의 차이에서 기인하는 것으로 보임. 보다 적극적인 총액인건비제 활용과 자체수입 확보를 위한 노력이 요구됨

□ 사회적 가치 구현

○ 대부분의 기관들이 기관 고유특성을 반영한 사회적 가치 전략체계의 구축과 아이디어 발굴에 많

은 노력을 기울이고 있으며, 사회적 가치 구현을 위한 지속적인 노력의 결과 많은 우수한 사례들이 발굴되고 있음

○ 사회적 가치 구현을 위한 전략과 사업발굴에 조직 내·외부 의견을 실질적으로 반영하기 위해 보다 많은 노력을 기울일 필요가 있음

- 현재 다수 기관이 조직 내·외부의 의견수렴을 위한 프로세스를 구축하고 의견수렴을 위해 노력하고 있으나 도출된 의견이 일반적이고 추상적인 수준에 그치고 있음

- 보다 창의적이고 혁신적인 의견을 도출하기 위해서는 공모방식 또는 단순 의견수렴 보다는 문제해결식의 리빙랩, 원탁회의와 같은 방식을 도입할 필요가 있으며, 조직 구성원과 이해관계자, 국민이 함께 참여하는 숙의형 의견수렴 절차를 제도화할 필요가 있음

- 사회적 가치 구현을 위한 의견수렴을 위해 지나치게 많은 공모사업, 의견수렴 절차는 조직내부 구성원들의 업무 부담과 불필요한 소진으로 이어질 수 있기 때문에 의견수렴절차의 다양화 보다는 내실화를 위한 노력을 기울일 필요가 있음

○ 사회적 가치 구현 목표를 체계적으로 관리할 수 있도록 성과관리 프로세스를 구축할 필요가 있음

- 대부분의 기관들이 사회적 가치 구현을 위한 과제들을 도출하고 있으나 도출된 과제들에 대한 체계적인 성과관리를 하고 있지 못함

- 전략과제별로 성과목표를 제시하고 목표달성도 평가 및 미달성시 이에 대한 개선과제의 발굴 등 성과관리를 위해 노력할 필요가 있으며 성과달성정도를 BSC 개인·성과평가에 반영할 수 있도록 할 필요가 있음

○ 국민참여에 있어 대부분의 기관들이 정책기획단계에서의 참여를 위해 노력하고 있음. 정책기획단계뿐만 아니라 집행, 평가환류 과정에도 국민참여 방식을 도입할 필요가 있음

- 국민참여는 정책기획(디자인)뿐만 아니라 정책집행, 평가환류의 전 과정에 걸쳐 이뤄질 수 있음. 대부분의 기관들이 정책기획단계의 국민참여 방식은 제도화하고 있으나 정책집행과 평가과정에서 국민참여를 위한 노력은 다소 미약한 것이 현실임

- 정책과정의 공동생산의 관점에서 정책기획과정 뿐만 아니라 정책집행과 평가 과정에 국민참여를 확대시키려는 노력이 필요한 시점임

□ 서비스 혁신

○ 대부분의 기관들이 서비스 혁신 과제들의 집행을 위한 실행조직 및 지원체계를 잘 구축하고 있음

- 추진전략별 개별 실행과제를 세부적으로 도출하고 그 주관부서 및 예산지원에 대해 배정하여 체계적인 서비스혁신이 추진될 수 있도록 노력하고 있음

○ 대부분의 기관들이 고객과 국민관점에서 서비스 혁신을 위해 노력한 결과 코로나19 위기대응, 국민안전증진, 서비스 질적 개선, 효율성 증진 등의 가시적인 성과들이 도출되고 있음

○ 서비스 혁신 계획의 설정에 있어 내부직원 및 외부 관계자, 일반국민의 의견을 수렴하는 방식을 보다 구체화하고 내실 있게 운영할 필요가 있음

- 서비스 혁신계획의 도출에서 내부 직원 및 일반국민 등의 의견을 수렴하는 방식을 어떻게 구성하는지에 따라서 수렴되는 의견의 구체성과 창의성이 달라질 수 있음. 서비스 혁신계획을 도출하는 단계의 의견수렴 방식과 혁신을 실행하는 과정에서의 의견수렴 방식을 구분할 필요가 있음

- 서비스 혁신 계획의 수립 및 집행 과정에서의 의견수렴으로 공모방식 또는 단순 의견수렴 보다는 문제해결식의 리빙랩, 원탁회의와 같은 방식을 도입할 필요가 있으며, 조직 구성원과 이해관계자, 국민이 함께 참여하는 숙의형 의견수렴 절차를 제도화할 필요가 있음

- 서비스 혁신 성과에 대한 체계적인 성과관리 프로세스를 구축할 필요가 있음

- 대부분의 기관들이 다양한 서비스 혁신 과제들을 발굴하였지만 이 과제들의 달성정도를 측정할 수 있는 성과지표 및 목표가 구체적으로 도출되고 있지 않아 체계적인 성과관리가 잘 이뤄지고 있지 않으며, 혁신성과를 국민편익중심에서 측정하고 관리하려는 노력이 다소 부족함

□ 전년도 개선 요구사항 반영

○ 전년도 개선 요구사항 반영과 관련한 조사 및 품질관리형 기관의 우수 성과는 다음과 같음

- 대부분의 기관들이 전년도 개선 요구사항에 대응하기 위해 각 개선사항별로 담당부서, 추진일정 등을 설정하여 관리함

- 전년도 개선 요구사항에 대한 대응방안을 적극적으로 모색하기 위해 성과관리 TF 구성·운영 및 우수기관 벤치마킹 등을 활용함

○ 조사 및 품질관리형 기관의 전년도 개선 요구사항 반영에 대한 주요 개선 사항은 다음과 같음

- 전년도 개선 요구사항에 대한 이행실적 관리 체계 수립을 위해 주요 사항에 대한 원인 및 대안에 대한 사항과 주요 개선사항을 사업계획서에 반영할 필요가 있음

- 전년도 개선 요구사항에 대한 이행 사항을 적극적으로 모니터링할 필요가 있음. 이를 위해 각 부

서별로 체크리스트 형태의 모니터링 사항을 만들고, 이에 대한 점검 실적을 성과관리 담당 부서가 관리할 필요가 있음

2. 연구형 종합평가

1) 연구형 기관 일반현황

(1) 기관의 구성 및 특징

○ 2020년도 연구형 소속책임운영기관은 총 13개 기관이 지정·운영 중임

○ 연구형 소속책임운영기관은 행정안전부, 환경부, 해양수산부, 통계청, 문화재청, 농촌진흥청, 산림청, 기상청, 소방청 소속의 책임운영기관임

– 연구형 소속책임운영기관의 기관장 직급은 고위공무원 가등급 3개 기관, 고위공무원 나등급 10개 기관이며, 총 정원은 2,763명임

No	기관명	소속중앙부처	기관장 직급		정원(명)	지정시기
1	국립재난안전연구원	행정안전부	고위공무원 나등급	공무원	88	2013년
2	국립과학수사연구원		고위공무원 가등급	공무원	454	2006년
3	국립생물자원관	환경부	고위공무원 나등급	민간인	117	2011년
4	국립수산과학원	해양수산부	고위공무원 가등급	공무원	634	2006년
5	통계개발원	통계청	고위공무원 나등급	민간인	52	2007년
6	국립문화재연구소	문화재청	고위공무원 나등급	공무원	200	2007년
7	국립해양문화재연구소		고위공무원 나등급	공무원	74	2016년
8	국립원예특작과학원	농촌진흥청	고위공무원 나등급	공무원	331	2006년
9	국립축산과학원		고위공무원 나등급	공무원	328	2001년
10	국립산림과학원	산림청	고위공무원 가등급	공무원	258	2001년
11	국립수목원		고위공무원 나등급	공무원	68	2017년
12	국립기상과학원	기상청	고위공무원 나등급	공무원	117	2017년
13	국립소방연구원	소방청	고위공무원 나등급	공무원	42	2019년
합계(명)					2,763	-

(2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 연구형 책임운영기관은 2020년 기준 총 13개 기관으로, 재난안전, 과학수사부터 문화재, 농림수산, 기상, 소방 및 통계에 이르기까지 다양한 분야에 대한 국가 연구기관으로 구성됨

- 책임운영기관 지정 시기는 국립축산과학원과 국립산림과학원이 2001년으로 가장 이르며, 이후 2006년 국립과학수사연구원, 국립수산과학원, 국립원예특작과학원, 2007년 통계개발원, 국립문화재연구소, 2011년 국립생물자원관, 2013년 국립재난안전연구원, 2016년 국립해양문화재연구소, 2017년 국립수목원, 국립기상과학원, 2019년 국립소방연구원 순으로 지정됨

○ 2021년 종합평가 대상은 총 13개 기관 중 평가유예 대상인 국립수산과학원과 국립축산과학원을 제외한 11개 기관이며, 종합평가 결과 2개 기관이 S등급, 5개 기관이 A등급, 4개 기관이 B등급을 부여받음

- 국립원예특작과학원, 국립산림과학원 S등급, 국립재난안전연구원, 국립과학수사연구원, 국립생물자원관, 국립수목원, 국립기상과학원 A등급, 통계개발원, 국립문화재연구소, 국립해양문화재연구소, 국립소방연구원에 B등급 부여

- 고유사업에 대한 평가결과에서는 국립해양문화재연구소와 국립문화재연구소가 타 연구형 책임운영기관 대비 높은 평점을 받았으며, 관리역량에 있어서는 국립원예특작과학원, 국립산림과학원, 국립재난안전연구원이 상대적으로 우수한 것으로 평가됨

- 반면, 연구형 책임운영기관 중 통계개발원, 국립소방연구원, 국립재난안전연구원이 고유사업 평가에서 타 기관과 대비 상대적으로 낮은 평점을 받았으며, 관리역량에 있어서는 국립소방연구원, 국립해양문화재연구소, 통계개발원이 상대적으로 낮게 평가됨

○ 관리역량 지표 영역(리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류)별로 우수한 평점을 받은 기관은 다음과 같음

- 기관장의 리더십 측면에서는 국립재난안전연구원과 국립원예특작과학원이 가장 높은 평점을 받았으며, 전략 및 조직운영 관련 지표 중 사업계획의 적합성 측면에서는 국립원예특작과학원과 국립산림과학원, 자체평가의 적절성 측면에서는 국립기상과학원, 조직인사 및 재정성과관리 적정성 측면에서는 국립원예특작과학원이 가장 높은 평점을 받음

- 성과 및 환류 지표들 중 사회적 가치 구현과 서비스 혁신 측면 모두에서 국립재난안전연구원이 가장 높은 평점을 받았으며, 전년도 개선 요구사항 반영 측면에서는 국립산림과학원이 가장 높게 평가됨

○ 전년도 평가결과와 비교하여 종합평가 등급이 상승한 기관은 평가유예 2개 기관과 2021년 최초 평가를 받는 국립소방연구원을 제외한 10개 기관 중 3개 기관, 평가등급이 하락한 기관은 2개 기관임

- 종합평가 결과, 국립산림과학원이 2020년 A등급에서 2021년 S등급으로, 국립생물자원관과 국립재난안전연구원이 2020년 B,C 등급에서 2021년 A등급으로 상승하였으며, 반면 국립문화재연구소와 국립해양문화재연구소가 2020년 A등급에서 2021년 B등급으로 하락함

2) 연구형 평가의견

(1) 종합평가 의견

○ 연구형 책임운영기관들은 기관들의 기능을 재정립하고, 그에 맞는 인력과 조직체계를 만들어 나가고자 하는 기관장의 혁신의지는 대체적으로 확인할 수 있으나 연구형 기관의 조직혁신을 지속적으로 이룰 수 있는 기관 맞춤형 리더십의 존재가 다소 아쉬움. 특히 코로나19 등 무경계위험사회의 불확실한 대외환경에 대해 효과적으로 대응하고자 하는 위기관리적 리더십 역량 제고가 필요하고 이에 기반한 위기대응 대외활동이 보다 필요하다고 판단됨. 따라서 효과적인 해결지향적 기관장 리더십을 통해 대내외적 유기적 협력관계 구축과 추진체계의 재설계가 필요하며 이를 위한 기관장의 지속적인 관심과 조직관리 역량 제고 노력이 필요함

○ 연구형 책임운영기관들은 설립목적 및 기능에 부합하는 전략적 사업계획을 수립하기 위해 환경분석 및 이해관계자 의견수렴 등을 반영한 계획수립과 추진체계를 갖추고 매년 개선과 보완이 이루어지고 있음. 그러나 일부 기관의 경우 일반화되고 도식적인 중장기 전략계획을 수립한 이후 해당 계획에 맞춘 단년도 실행계획의 추진이 오히려 필요성이나 우선순위가 낮은 실행계획을 추진할 개연성이 있음. 따라서 당해연도 사업환경(코로나19 등) 및 계획의 우선순위에 변화가 필요한 경우 과감한 사업계획 및 실행체계의 변경과 이와 연계된 단위조직의 성과목표 등에 대한 조정을 통하여 환경변화에 맞는 사업추진이 이루어질 수 있도록 할 필요가 있음

○ 연구형 소속책임운영기관들의 자체사업평가 과정은 대체로 적절하며, 평가 내용 역시 대체로 충실함. 또한, 대부분의 자체사업 성과의 정책목표, 국정핵심목표 실현 등 국가적·사회적 파급효과 수준은 양호한 것으로 분석되며, 자체사업 성과의 국가적·사회적 파급효과에 대해 명료하게 제시하고 있는 것으로 분석됨. 다만 기관에 따라 자체평가위원의 다양성 확보, 중기 전략목표와 연간 성과목표 간 연계성 강화, 성과지표 분석 방법론 고도화 등의 개선이 요구됨

○ 연구형 책임운영기관들은 전반적으로 국정과제 및 주요 현안과제 추진을 위해 시의적절한 TF를 구성하여 운영하고 있으며 이를 통해 성과도 창출하고 있음. 다만, 재무·예산운용과 관련해서는 전략기반, 행정수요 기반 등 다양한 관점에서 재무·예산운용 계획을 수립하고 있으나 주요사업별 예산확보계획이 보다 명확해질 필요가 있음. 또한 구성원들의 역량강화를 위해서 많은 기관들이 구성원들의 수요를 바탕으로 역량강화계획을 수립하고 있지만 아직 일부 기관에서 구성원들의 수요를 반영하고 있지 않아 이에 대한 개선이 필요하며, 구성원들의 수요와 함께 기관의 인재상을 같이 고려한 역량강화계획을 수립할 필요가 있음

○ 연구형 책임운영기관들은 기관의 의견수렴 방법이 대체로 기관 특유의 사회적 가치고객의 유형별 분류가 아닌 대상자별 나열식 분류가 이루어지고 있어 고객 유형별 의견수렴이 풍부하게 이루어

지지는 못하고 있음. 따라서 사회적 가치를 실현하는 과정에서 내부구성원들의 자발적 참여와 외부 이해관계자의 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 수 있도록 노력해야 함. 특히, 일부 기관들의 경우, 기관이 추진한 각 과제별로 실질적인 성과를 평가하는데 필요한 성공요인과 미흡요인을 도출하여 개별 과제별로 명확하게 제시할 필요성이 있으며, 내부구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 필요가 있음

○ 연구형 책임운영기관들은 기관의 서비스 혁신노력이 과정과 결과 측면에서 어떤 성과를 가져올 수 있었는지를 구체화할 필요가 있으며, 혁신 추진과정의 각 단계별로 기관 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 구체적인 방법과 제도를 갖추기 위해 기관이 더욱 노력할 필요가 있음. 또한 기관은 서비스 혁신을 위해 서비스 제공 대상 고객들을 통일된 기준을 적용하여 유형 분류하고, 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신을 위해 혁신 프로세스 과정별 성공요인과 미흡요인들을 파악하고 분석하여 문제점을 개선하여 향후 추진사업에 그 내용을 반영한 성과를 제시할 필요가 있음

○ 연구형 책임운영기관들은 전년도 개선요구사항을 개선하기 위하여 다양한 개선계획수립과 추진절차 개선/보완 등의 노력을 통하여 소기의 개선효과를 제시하고 있음. 다만, 일부 기관의 경우 평가 지적사항에 대한 추진내용 및 개선성과를 개괄적으로 기술하고 있어 세부적인 개선성과를 파악하기 어려웠으며, 개선이 의도한 성과로 연결되었는지를 파악하기 어려운 경우가 있어 이에 대한 개선이 필요함

(2) 평가지표별 평가의견

□ 리더십

○ 책임운영기관에서 기관장의 효과적인 리더십을 통해 조직 효과성과 효율성을 내재화시키기 위해서는 미션 및 비전 실행력을 강화하고 체계화하는 노력과 함께 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 보다 심층적인 유기적 협력과 정보공유를 위한 기관장들의 지속적인 노력이 있어야만 함. 또한 미션 및 비전을 검토하고 설정하고 독려하는 과정에서 기관장의 주도적이면서 포용적인 리더십 전개활동이 반드시 필요함. 하지만, 연구형 책임운영기관들의 기관장들의 리더십 부문에서의 리더십 체계화 역량, 소통역량, 실행역량 등의 세부지표별 평가에서 대체적으로 이러한 역량수준이 다소 미흡한 것으로 판단됨

○ 연구형 기관들의 기능을 재정립하고, 그에 맞는 인력과 조직체계를 만들어 나가고자 하는 기관장의 혁신의지는 대체적으로 확인할 수 있으나 연구형 기관의 조직혁신을 지속적으로 이룰 수 있는 기관 맞춤형 리더십의 존재가 다소 아쉬움. 또한 전반적으로 구체적인 대내외 소통 수준의 진단과정 및 진단 결과 (조직 만족도 및 기관정책 수요자 만족도 조사 등)에 대한 기관장의 관심이 다

소 미흡하고 이를 통해 기관의 공유·소통 역량을 제고하기 위한 관리 방안 제시가 부족함

- 특히 코로나19 등 무경계위험사회의 불확실한 대외환경에 대해 효과적으로 대응하고자 하는 위기관리적 리더십 역량 제고가 필요하고 이에 기반한 위기대응 대외활동들이 미흡하다고 판단됨. 따라서 효과적인 해결지향적 기관장 리더십을 통해 대내외적 유기적 협력관계 구축과 추진체계의 재설계가 필요하며 이를 위한 기관장의 지속적인 관심과 조직관리 역량제고 노력이 필요함

- 또한, 연구경쟁력 강화 TF 등의 수립 및 조직체계 유연성 강화, 연구행정 내재화, 연구활동의 현장 적용성 강화 등을 통하여 연구중심기관으로서의 소임을 다하고자 하는 의지를 보이는 기관장들도 다수 존재하지만 전반적으로 기관장의 리더십을 통한 조직, 인사, 재정성과 관리 부분의 전략적 혁신의지가 다소 미흡하다고 판단되므로 합리적인 직원성과평가제도의 확립, 수요기반 구성원 역량강화 프로그램 개발, 직원의견을 수렴하는 수평적 소통관리정책 제도화에 보다 많은 관심을 가져줄 것을 주문함

○ 연구형 기관들 간의 다소 편차는 있으나 코로나19의 위기적 상황에서 많은 한계와 제한점들로 인해 2020년에는 다른 세부지표 평가영역에 비해 기관장의 대외적인 활동 실적과 성과가 상대적으로 낮게 평가되고 있고 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 유기적 협력 노력 성과가 명확하게 나타나지 않은 기관들이 있음. 따라서 보다 적극적이고 발전 지향적 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 대외 홍보 추진체계를 구조화할 것을 제안함

○ 기관 연구성과 공유확산을 위한 대국민 소통 노력에 있어 연구형 정책연구 결과 공유에 초점이 맞추어져 있어 다소 일방적, 일차원적 소통체계에 의존하는 경향을 보이고 있음. 대내외 이해관계자들을 보다 세밀하게 유형화하고 맞춤형 소통방식을 취하여 기관과 기관장이 지닌 강점과 잠재력, 역량들을 보다 적극적으로 공유, 홍보해 나가면서 기관에 대한 친밀도, 이해도, 공감대를 지속적으로 확대해 나가는 전략을 제언함

- 일부 기관에 있어서는, 이해관계자들과의 소통과 가치체계 내재화, 그리고 가치의 공유 전략을 수립하고 실행하는 부분에 있어 보다 명확한 기관장의 역할과 기관장 리더십의 직접적 개입 효과를 기술할 것으로 제언함. 특히, 국민과의 가치공유 및 의사소통 기회를 확대함에 있어 기관장이 어떠한 방식으로 노력했는지에 대한 추가적 설명이 필요할 것으로 사료됨

- 기관은 대외이해관계자 간의 유기적인 협력을 준비하고 진행하는 과정에서 단기적, 단발적 차원이 아닌 중장기적 차원에서 지속가능한 대외적 전략적 협력방안들의 제시가 필요함. 즉, 현재 제시하고 있는 성과들의 지속가능성을 짚어보고 지속적인 성과진단과 환류를 통해 기관장과 대외이해관계자 간의 유기적 협력체계를 상시화하는 방안을 마련해야 할 것임

○ 일부 기관에 있어서는, 기관장의 직·간접적 노력을 통해 내부직원 가치체계 인식도와 직원소통

만족도가 비교적 유의미하게 향상된 것을 파악할 수 있었고 기관의 전반적인 미션 및 비전에 대한 이해도와 공감도 제고를 위해 기관장의 노력이 유의미하게 작용되고 있음을 확인하였음. 또한 연구형 기관들이 가지고 있는 여러 가지 제도적, 경험적, 지원적 한계를 극복하고자 기관장 주도로 다양한 방식을 통해 기관 미션과 비전의 내재화 작업을 진행하고 있고 현안과제와 국정과제, 정부혁신 아젠다, 조직과제, 협업과제 등과의 연계성 강화를 위해 노력하는 연구형 기관 기관장들이 있음을 확인함

○ 일부 기관에 있어서는, 기관장의 선택과 집중 전략을 통하여 학술연구와 실무활동의 균형점을 찾아 창의적으로 내외부 구성원들과의 소통노력을 제고시키는 노력이 돋보임. 또한 기관장 주도로 전반적으로 국가정책과 정부 주요 혁신과제들과의 연계성을 높여 나가면서 책임운영기관으로서의 위상과 연구형 기관으로서의 정체성과 수월성을 확립하여 나가고 있다고 판단됨

– 연구기관에 필요한 맞춤형 연구행정 요소들을 도입, 강조하여 조직의 유연성과 효율성을 높이고자 하는 기관장의 의지가 보이는 기관이 있고 정부혁신과제와 연계한 다양한 사업 등을 통해 디지털 라이징 및 사회적 가치 확산 전략들을 과제해결과 대외활동 영역에 적극적으로 반영함으로써 코로나19 위기 속에도 지속적인 기관의 발전을 도모하였음

– 일부 기관에서는, 기관장의 경영철학을 기관의 핵심가치 등에 잘 조합하여 기관 운영에 반영하는 노력을 효과적, 긍정적으로 보여주고 있다고 판단됨. 특히 현장실용, 첨단효율, 미래역량, 사회기여와 같은 적실성 높은 책임운영기관 경영철학이 비교적 잘 발현되고 있고 기관의 주요 핵심가치 구현을 위해 기관장이 노력한 성과가 점진적으로 나타나고 있다고 판단됨

○ 일부 기관의 기관장들은 정부혁신 사업 발굴과 추진, 그리고 정부혁신 과제 추진전략 도출 프로세스를 구축하여 대내외 기관의 핵심가치와 전략체계를 대내외 이해관계자들과 공유하고자 하는 노력을 보이고 있음. 또한 정부혁신 세부 실행과제 선정과 추진과정에 있어서 실행과제와 함께 정량지표 중심의 성과관리연계 지표들을 발굴, 명시화하여 보다 명확한 목표관리제적 관점에서 기관장의 리더십 관리역량을 통해 성과중심의 의사소통체계를 확립하고자 하였음

○ 코로나19의 위기적 상황에서 많은 한계와 제한요소가 있음에도 불구하고 일부 기관의 기관장들의 경우 대외적인 활동 실적과 성과가 비교적 높게 나타나고 있고 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 유기적 협력 노력 성과도 양호함. 적극적이고 발전 지향적 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 대외 홍보 추진체계를 점진적으로 체계화, 구조화하고 있다고 판단됨

– 가치발굴고객, 가치확대 고객(협력고객)과 가치향유 고객(언론, 대국민) 등을 유형화 하고 고객들과의 적극적인 소통노력 등을 통해 업무의 우수성과 제고, 근무환경 만족도 향상 등의 양적 실적은 물론 연구성과 정보 공유를 통한 정책 지원 강화 등의 정성적 성과들을 함께 창출해 나가는 연구

형 기관들이 늘어나는 것은 매우 고무적인 발전으로 평가함

– 기관장은 이해관계자 가치유형 분류 및 핵심 니즈 분석을 주도하면서 유형별 소통전략 수립에 따른 다양한 '맞춤형' 소통채널을 운영하고자 노력함. 또한 유형별 의사소통 전담팀을 설치, 운영함으로써 전략적, 통합적, 목표관리적 수준의 의사소통 및 전략체계를 공유하고자 노력함

□ 사업계획의 적합성

○ 연구형 책임운영기관의 경우 설립목적 및 기능에 부합하는 전략적 사업계획을 수립하기 위해 환경분석 및 이해관계자 의견수렴 등을 반영한 계획수립과 추진체계를 갖추고 매년 개선과 보완이 이루어지고 있음

– 대부분의 기관에서는 기관 고유의 특성을 반영한 전략방향과 전략목표 수립과 이를 달성을 위한 실행체계 간에 인과성과 연계성을 담보할 수 있도록 노력하고 있음

○ 그러나 일부 기관의 경우 일반화되고 도식적인 중장기 전략계획을 수립한 이후 해당 계획에 맞춘 단년도 실행계획의 추진이 오히려 필요성이나 우선순위가 낮은 실행계획을 추진할 개연성이 있음

– 따라서 당해연도 사업환경(코로나19 등) 및 계획의 우선순위에 변화가 필요한 경우 과감한 사업계획 및 실행체계의 변경과 이와 연계된 단위조직의 성과목표 등에 대한 조정을 통하여 환경변화에 맞는 사업추진이 이루어질 수 있도록 할 필요가 있음

○ 실행체계 측면에서는 사업 및 과제의 성과목표를 너무 낮게 설정하여 해당 성과목표의 달성이 기관의 전략목표 달성으로 연계될 수 있는지 여부가 불투명한 경우가 있고, 조직 및 예산 등 내부자원의 배분도 사업의 우선순위나 중요도 등을 고려하지 않은 경우도 많아 이에 대한 개선이 필요함

– 일부 기관의 경우 기관목표를 달성하기 위한 사업선정이 사업내용보다 사업선정의 당위성이나 절차 등 추진체계 중심으로 기술하고 있어 핵심사업에 초점을 둔 당해연도 실행과제의 선정 및 추진이 필요함

○ 사업계획은 해당기관의 설립목적에 부합하는 구성원들의 의지를 내외부에 공표하여 기관의 존재성을 알리는 역할도 있다는 점을 고려하여 계획내용의 충실성과 계획내용의 가독성 측면에서 대폭적인 보완이 필요함

□ 자체평가의 적절성

○ 연구형 책임운영기관들의 자체사업평가 과정은 대체로 적절하나 일부 기관의 경우 개선의 필요성

이 있음

- 전반적으로 평가과정이 체계적으로 이루어지고 있음. 평가지침의 수립 및 적절한 평가기구의 구성과 운영, 체계적인 자체사업평가 프로세스의 마련, 책임운영기관 평가업무 처리지침을 준수하여 적절한 자체평가 과정을 수행한 것으로 평가됨

- 일부 기관의 경우 자체평가단 및 운영심의회 구성에 있어서 다양성을 확보하고 외부 전문가를 추가적으로 위촉하여 국민 시각에서 자체평가가 이루어질 수 있도록 하는 보완 방안 마련이 요구되며, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 실행방안 수립의 구체성이 강화될 필요가 있음

○ 연구형 책임운영기관들의 자체사업평가 내용은 대부분 충실하나 일부 기관의 경우 다양한 측면에서 개선 필요성이 있음

- 대부분의 기관이 대내외 환경분석, SWOT 분석 등을 통해 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하는 절차를 충실하게 수행하여 성과지표의 대표성 및 계량화를 확보하고자 하였음

- 목표치의 도전성에 있어서는 임계치에 도달한 지표의 경우 지표의 재검토 및 일부 지표의 경우 강화 노력이 요구되며, 목표 달성도는 대부분 100% 이상을 초과 달성하여 기관들의 노력이 인정됨. 목표치 설정 및 이의 달성도에 있어서 양적 수준의 제고뿐만이 아니라 기관 특성 및 사업 목표에 부합하는 질적 지표의 마련과 성과 창출에도 노력을 기울일 필요가 있음

□ 조직·인사·재정관리 적절성

○ 전반적으로 국정과제 및 주요 현안과제 추진을 위해 시의적절한 TF를 구성하여 운영하고 있으며 이를 통해 성과도 창출하고 있음

- 다만, 일부 기관의 경우 현재 가장 중요한 현안인 코로나와 관련한 TF도 운영하고 있지 않은 것으로 보여 개선이 필요함

- 또한, 다수의 기관들의 조직 개편을 통해 직제를 개편하였으나 R&R을 명확하게 설정하고 있지 않아 부서별 R&R 수립 및 이를 바탕으로 성과지표를 설정하여 관리할 필요가 있음

○ 효율적 인력 관리 측면에서 업무의 효율성 및 효과성 증진을 위해서 조직 개편과 연계한 인력 운용계획을 수립하고 있음

- 이를 위해서 업무량을 산출하고 있으나 보다 과학적인 방법을 활용하여 인력 수요를 예측할 필요가 있음

- 또한, 구성원들의 역량강화를 위해서 많은 기관들이 구성원들의 수요를 바탕으로 역량강화계획을 수립하고 있지만 아직 일부 기관에서 구성원들의 수요를 반영하고 있지 않아 이에 대한 개선이 필요하며, 구성원들의 수요와 함께 기관의 인재상을 같이 고려한 역량강화계획을 수립할 필요가 있음

○ 재무·예산운용과 관련해서는 전략기반, 행정수요 기반 등 다양한 관점에서 재무·예산운용 계획을 수립하고 있으나 주요사업별 예산확보계획이 보다 명확해질 필요가 있음

- 또한 재무·예산운용계획 수립에 있어서 다수의 기관들이 긍정적일 경우를 기준으로만 설계하고 있어 향후 위기상황별 위기대응체계를 구축하고 재무운용계획에 대한 시나리오를 수립할 필요가 있으며, 재무·예산운용계획에 있어서의 환류체계도 보다 명확해질 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현

○ 사회적 가치 구현을 위해서는 기관 고유의 특성에 맞는 사회적 가치 실현 비전을 설정하고, 기관의 주요 고객들에 대한 유형분류 및 소통채널 운영을 통한 다양한 의견수렴 내용을 기관의 사회적 가치 추진 전략 및 실행과제 설정에 적극적 반영, 창의성/도전성/중요성/시급성/실행가능성 등을 고려한 전략 및 실행과제의 우선순위 결정 등이 이루어져야 하는데, 연구형 책임운영기관들의 경우 대체로 이러한 노력이 다소 미흡함

○ 기관 특성에 맞는 고객 분류기준을 설정 및 적용하여 고객 유형을 분류하고, 각 유형에 따라 기관의 추진성과가 어떻게 구체적, 실질적, 긍정적 효과를 제공해 줄 수 있는지 명확히 제시할 필요가 있음

- 기관의 의견수렴 방법이 대체로 기관 특유의 사회적 가치고객의 유형별 분류가 아닌 대상자별 나열식 분류가 이루어지고 있어 고객 유형별 의견수렴이 풍부하게 이루어지지는 못하고 있음

- 사회적 가치를 실현하는 과정에서 내부구성원들의 자발적 참여와 외부 이해관계자의 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 수 있도록 노력해야 함

○ 대부분의 기관들은 각 사업추진 과정에서 발생할 수 있는 문제점에 대한 개선사항과 대응방안 제시 노력을 보완하고, 각 사업별 및 사업 지원과정에서 내부구성원들의 자발적 참여유도가 필요함

- 기관 특성에 적합한 사회적 가치 실현 계획 수립 과정에서 도출된 개별 과제들의 창의성과 도전성, 시급성, 실현가능성 등을 평가하여 사회적 가치 구현 수준의 목표치 설정에 적극적으로 활용할 필요성이 있음

- 특히, 일부 기관들의 경우, 기관이 추진한 각 과제별로 실질적인 성과를 평가하는데 필요한 성공요인과 미흡요인을 도출하여 개별 과제별로 명확하게 제시할 필요성이 있으며, 내부구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 필요가 있음

○ 대부분의 기관들이 대체로 사회적 가치 구현을 위해 기관의 내/외부 환경분석을 실시하고, 기관의 고객유형 분류 기준을 적용하여 명확하게 기관의 고객유형을 분류하지는 못하였더라도 관련 이해관계자의 의견들을 수렴하여 기관이 추진하는 세부실행과제에 반영하려고 노력하고 있으며, 관련 기관들과의 협업을 추진하고 있는 것으로 나타남

○ 특히, 일부 기관의 경우 기관의 고유 특성에 맞는 사회적 가치 구현을 위해 기관/분야 특성 및 환경변화를 고려한 기관 특유의 사회적 가치를 재정립하였으며, 사회적 측면에서 시급성과 기여도, 기관특성 측면에서 대표성과 체감도를 고려하여 기관 특유의 사회적 가치 고객 설정을 위한 우선순위 측정지표를 정의하여 활용하기도 하였음

- 일부 기관이 구현한 사회적 가치의 성과물, 특히 코로나19 상황에서 적극적인 인력파견 및 지원, 중소기업 지원, 영세기업 지원 등은 궁극적으로 지역사회에 긍정적인 기여하고 있다고 평가함. 관계부처 협업을 통한 지자체 맞춤형 지원사업 추진 등과 관련된 부서 간, 기관 간 협업사례 등의 성과도 우수한 것으로 나타남

○ 고객유형별 의견 수렴, 중요성과 시급성 분석 등을 통한 추진전략별 대표과제 선정, Plan-Do-Check-Action 체계에 따른 기관 차원에서의 지원과 추진, 점검 등을 통해 사회적 가치 실현계획의 실현가능성을 제고한 노력들도 일부 기관들에게 나타나고 있으며, 기관이 보유한 자원들의 개방 활동과 성과들도 대체로 연구형 기관들에 나타나고 있음

- 일부 기관들의 경우에는 사회적 가치 실현을 위한 추진계획의 실현가능성 확보를 위해 기관의 고객 유형에 따라 의견을 수렴하였고, Plan-Do-Check-Action 체계에 따라 사회적 가치 사업 발굴 및 계획수립 등을 추진 노력들이 일부 기관들에게 나타나고 있으며, 이러한 일련의 과정에서 기관 차원에서의 지원과 추진, 점검이 이루어질 수 있도록 노력한 성과가 인정됨

- 특히, 사회적 가치 구현을 위해 추진한 각 사업들의 추진배경 및 목적 제시, 주요 성과 확인, 사업결과의 점검 및 환류, 사업 추진과정에서 유관 기관들과의 협업 등의 과정을 통해 실제로 기관에서 수립한 사회적 가치 구현 계획이 대체로 그 효과를 거두고 있는 기관도 나타나고 있음

□ 서비스 혁신

○ 서비스 혁신을 위한 기관의 노력들이 혁신의 과정과 결과 측면에서 어떤 성과를 도출하였는지를 구체화하고, 혁신노력의 각 단계별 내부구성원들의 적극적이고 능동적인 참여 유도, 서비스 제공 대상자들에 대한 고객유형 분류, 성공요인과 미흡요인에 대한 객관적인 분석 등이 대부분의 연구형 기관들에게 미흡한 것으로 나타남

○ 기관의 서비스 혁신노력이 과정과 결과 측면에서 어떤 성과를 가져올 수 있었는지를 구체화할 필

요가 있으며, 혁신 추진과정의 각 단계별로 기관 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 구체적인 방법과 제도를 갖추기 위해 기관이 더욱 노력할 필요가 있음

- 혁신의 유형에는 과정 측면의 혁신(process innovation)과 결과 측면의 혁신(product innovation)이 포함될 수 있는데, 기관의 서비스 혁신도 과정과 결과 측면에서 어떤 혁신이 이루어졌는지를 구체적으로 명시할 수 있어야 함

- 기관의 서비스 혁신을 위해서는 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 목표와 실행과제들을 설정하여 그 성과를 제고하기 위해 내부 자원을 효율적으로 배분할 필요성이 있는데, 실제로 연구형 기관들은 대체로 어떻게 내부 자원을 배분하였는지 그리고 그러한 내부자원의 배분이 서비스 혁신 추진과정에서 성과 향상에 얼마나 긍정적으로 작용하였는지에 대한 분석이 제대로 이루어지지 못하였음

○ 기관은 서비스 혁신을 위해 서비스 제공 고객들을 통일된 기준을 적용하여 유형 분류하고, 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신을 위해 혁신 프로세스 과정별 성공요인과 미흡요인들을 파악하고 분석하여 문제점을 개선하여 향후 추진사업에 그 내용을 반영한 성과를 제시할 필요가 있음

- 기관의 고객유형 분류는 가급적 통일된 기준을 활용할 필요가 있으며, 각 고객유형별로 다양한 의견수렴 창구를 마련하여 기관 운영에 활용할 것을 권장함

- 접근성이 개선된 모바일을 기반으로 일반 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공 노력 보완 필요

- 서비스 혁신 성과에 대한 성공요인을 분석하여 다른 책임운영기관에도 전파될 수 있는 우수 모범사례로 정착할 수 있도록 해야 함

○ 대부분의 기관들이 정부혁신 종합계획 및 추진방향을 고려하여 서비스 혁신 계획을 수립하고 있으며, 인공지능, 빅데이터 등과 같은 최신기술을 활용하여 내/외부 고객의 서비스 고도화를 위해 노력한 성과가 인정됨

○ 대부분의 기관들은 서비스 혁신을 위한 추진전략 로드맵을 구성하고, TF나 자문회의 등을 통해 기관의 설립목적과 내/외부 환경 분석, 국정과제 연계성 등을 고려하여 서비스 혁신의 세부과제들을 도출하고자 노력하였음

- 서비스 혁신 추진을 위한 중장기 추진전략 로드맵에 따라 실행방안 마련과 이행을 위해 노력함으로써 기관의 서비스 혁신 실행가능성을 제고하고자 노력하였음

- 대체로 연구형 기관들은 TF, 자문회의 등을 통해 기관 설립목적, 내/외부 의견 반영, 국정과제 연계성 등을 평가하여 서비스 혁신을 위한 대표과제를 선정함으로써 서비스 혁신 추진계획의 적정성과 실현가능성을 확보하고자 노력한 점이 우수함

○ 일부 기관의 경우, 기관의 특성을 반영한 서비스 혁신을 위해 인공지능, 빅데이터 등 최신기술을 활용하여 행정서비스 개선 및 업무 효율화를 추진하였으며, 모바일 기반 서비스 활용성 제고 등을 통해 국가운영시스템 품질관리 성과 등급 최우수 등급 달성 성과 등이 우수함

- 정부혁신 종합 추진계획 및 추진방향을 고려하여 기관 특성을 고려한 서비스 혁신 계획을 수립함으로써 기관이 책임운영기관으로서 대국민 서비스 혁신을 위한 계획을 수립하고자 노력한 점이 긍정적임

- 일부 기관의 경우, 최신 기술을 이용한 과학적 데이터 제공, 스마트한 정보 제공 서비스, 국민에게 다가가는 공공서비스, 산학연 서비스 고도화, 디지털 기반 내부직원 업무 개선, 코로나19 대응 업무 효율화 등과 같은 성과들이 당초 기관이 계획한 서비스 혁신 수준을 제고하는데 기여한 것으로 평가함

□ 전년도 개선 요구사항 반영

○ 전반적으로 연구형 책임운영기관에서는 전년도 개선요구사항을 개선하기 위하여 다양한 개선계획 수립과 추진절차 개선/보완 등의 노력을 통하여 소기의 개선효과를 제시하고 있음

- 이를 구체적으로 살펴보면, 개선요구사항을 반영하기 위해서 환류 프로세스 구축(T/F(내부) > 추진계획 수립 > 사업계획반영 및 추진 > 모니터링 > 공유 및 확산), 평가(PCDA기반) 프로세스 구축, 평가프로세스(분석 > 개선과제도출 > 모니터링 > 성과도출 및 환류)체계 구축, 우수기관 벤치마킹, 이해관계자의 의견반영 등의 방법을 활용하고 있음

- 특히, 권고/지적사항을 반영하기 위한 제도적 개선(수행주체별 역할부여 및 모니터링 강화, 지적사항 등을 사업계획에 반영하기 위한 전담부서 운영 등)까지 이루어지고 있는 것으로 나타남

○ 개선노력과 성과측면에서 보면, 개선 및 보완사항에 대한 개선/보완조치 결과를 평가하고 이를 개선활동에 따른 성과보상(개선성과에 따른 성과금 지급 등 인센티브 제공)으로 연계하는 기관의 경우 권고/지적사항의 개선에 따른 내부구성원들의 호응도 측면에서 효과가 있는 것으로 평가됨

○ 다만, 일부 기관의 경우 평가 지적사항에 대한 추진내용 및 개선성과를 개괄적으로 기술하고 있어 세부적인 개선성과를 파악하기 어려웠으며, 개선이 의도한 성과로 연결되었는지를 파악하기 어려운 경우가 있어 이에 대한 개선이 필요함

3. 교육훈련형 및 문화형 종합평가

1) 교육훈련형 및 문화형 기관 현황

(1) 기관의 구성 및 특징

○ 2020년도 교육훈련형 및 문화형 소속책임운영기관은 총 13개 기관이 지정·운영 중임

○ 교육훈련형 및 문화형 소속책임운영기관의 중앙부처는 교육부, 통일부, 농림축산식품부, 해양수산부, 관세청, 과학기술정보통신부, 국방부, 문화체육관광부, 문화재청임

- 교육훈련형 및 문화형 소속책임운영기관의 기관장 직급은 고위공무원 가등급 3개 기관, 고위공무원 나등급 8개 기관, 4급 1개 기관, 전문임기제 가급 1개 기관이며, 총 정원은 1,290명임

< 2020년도 교육훈련형 및 문화형 소속책임운영기관>

No	기관명	소속중앙부처	기관장 직급		정원(명)	지정시기
교육훈련형 (5개)						
1	국립국제교육원	교육부	고위공무원 나등급	공무원	74	2001년
2	통일교육원	통일부	고위공무원 가등급	민간인	68	2016년
3	한국농수산대학	농림축산식품부	고위공무원 가등급	공무원	121	2009년
4	해양수산인재개발원	해양수산부	4급	민간인	27	2016년
5	관세국경관리연수원	관세청	고위공무원 나등급	민간인	56	2016년
문화형 (8개)						
6	국립중앙과학관	과학기술정보통신부	고위공무원 가등급	공무원	82	2000년
7	국립과천과학관		고위공무원 나등급	공무원	79	2009년
8	국방홍보원	국방부	고위공무원 나등급	공무원	160	2000년
9	국립중앙극장	문화체육관광부	고위공무원 나등급	민간인	95	2000년
10	국립현대미술관		고위공무원 나등급	민간인	158	2006년
11	한국정책방송원		고위공무원 나등급	민간인	117	2000년
12	국립아시아문화전당		전문임기제 가급	공무원	32	2015년
13	궁능유적본부	문화재청	고위공무원 나등급	공무원	221	2019년
합계(명)					1,290	-

(2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관은 2020년 기준 총 13개 기관으로, 5개 교육훈련형 기관과 8개 문화형 기관으로 구분됨

- 교육훈련형 기관은 교육분야 국제교류·협력추진, 통일교육, 농수산업 교육, 해양수산 인재개발, 관세·국경관리 교육 등을 목적으로 하는 5개 기관으로 구성되며, 문화형 기관은 과학, 국방홍보, 미술, 방송 및 유적 등과 관련된 업무를 수행하는 8개 기관으로 구성됨

- 책임운영기관 지정 시기는 국립중앙과학관, 국방홍보원, 국립중앙극장, 한국정책방송원이 2000년으로 가장 이르며, 이후 2001년 국립국제교육원, 2006년 국립현대미술관, 2009년 한국농수산대학, 국립과천과학관, 2015년 국립아시아문화전당, 2016년 통일교육원, 해양수산인재개발원, 관세국경관리연수원, 2019년 궁능유적본부 순으로 지정됨

○ 2021년 종합평가 결과 평가유예 대상인 국립과천과학관을 제외한 12개 기관 중 2개 기관이 S등급, 8개 기관이 A등급, 나머지 2개 기관이 B등급을 부여받음

- 국립국제교육원, 해양수산인재개발원 S등급, 통일교육원, 한국농수산대학, 관세국경관리연수원, 국립중앙과학관, 국방홍보원, 국립중앙극장, 한국정책방송원, 국립아시아문화전당 A등급, 국립현대미술관, 궁능유적본부에 B등급 부여

- 고유사업에 대한 평가결과에서는 관세국경관리연수원과 국립현대미술관, 궁능유적본부가 상대적으로 높은 평점을 받았으며, 관리역량 부문에서는 국립국제교육원과 해양수산인재개발원이 타 기관들 대비 상대적으로 우수한 것으로 평가됨

- 반면, 교육훈련형 및 문화형 기관 중 국방홍보원과 국립아시아문화전당이 고유사업 부문에서 상대적으로 낮은 평가를 받았으며, 관리역량 부문에서는 국립현대미술관과 궁능유적본부가 타 기관들 대비 낮은 평점을 받음

○ 관리역량 지표 영역(리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류)별로 우수한 평점을 받은 기관은 다음과 같음

- 기관장 리더십 측면에서는 국립국제교육원과 통일교육원이 가장 높은 평가를 받았으며, 전략 및 조직운영 관련 지표 중 사업계획의 적합성 측면에서는 해양수산인재개발원이, 자체평가의 적절성과 조직인사 및 재정성과 관리의 적절성 측면에서는 모두 국립국제교육원이 가장 높은 평점을 받음

- 성과 및 환류 지표 중 사회적 가치 구현 측면에서는 국립중앙극장이 가장 높은 평점을 받았으며, 서비스 혁신 측면에서는 국립국제교육원과 국립중앙과학관, 전년도 개선 요구사항 반영 측면에서

는 국립중앙극장과 국립아시아문화전당이 가장 높은 평가를 받음

○ 전년도 평가결과와 비교하여 종합평가 등급이 상승한 기관은 2021년 평가유예 대상인 국립과천과학관과 최초 평가를 받은 궁능유적본부를 제외한 총 11개 기관 중 3개 기관, 평가등급이 하락한 기관은 1개 기관임

- 종합평가 결과, 해양수산인재개발원이 2020년 A등급에서 2021년 S등급으로, 국립중앙극장이 2020년 B,C 등급에서 2021년 A등급으로, 국립아시아문화전당이 2020년 B,C 등급에서 2021년 A등급으로 상승하였으며, 반면 한국농수산대학은 2020년 S등급에서 2021년 A등급으로 하락함

2) 교육훈련문화형 평가의견

(1) 종합평가 의견

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관의 기관장들은 코로나19, 4차 산업혁명과 한국판 뉴딜 등 환경변화에 대응하여 기관의 비전-전략체계를 수립하여 운영하고 기관의 지속가능한 미래상을 설정하고 이를 구현하기 위하여 다양한 노력을 기울이고 있다고 판단됨. 이러한 과정에서 이해관계자와의 의사소통을 효과적으로 수행하기 위하여 이해관계자별 맞춤형 소통 채널을 수립하여 운영하는 노력을 하였으나, 쌍방향 소통과 소통을 통한 기관의 발전을 꾀하는 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨. 뿐만 아니라 기관장들은 현안문제 해결 과정에서 주도적인 역할을 수행하여 실질적 성과를 창출하고 노력한 것으로 판단됨

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 전략수립 및 연계성 부분과 관련하여 전반적으로 다양한 기법들을 활용하여 전략수립을 위한 환경분석과 내부역량 분석이 이루어지고 있고 이를 사업계획 및 핵심사업 도출과 연계시키려는 노력을 기울이고 있음. 또한, 대부분의 기관들이 사업선정 및 핵심사업 선정과정을 거쳐 사업선정이 이루어지고는 있으나 여전히 관리자나 기관 책임자, 그리고 사업선정위원회 등과 같이 제한된 사람들 중심으로 사업선정이 이루어지고 있다는 점에서 사업선정 역시 기관이 수행해야 할 사업에 대한 학습과정이고 실무진이나 이해관계자의 참여나 이해도가 사업을 실행하는 과정에서 매우 중요하다고 할 수 있으므로 사업선정과정을 보다 참여적으로 수행할 수 있도록 제도개선 및 운영방식을 새롭게 마련할 필요가 있음

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 평가지침의 수립 및 적절한 평가기구의 구성과 운영, 책임운영기관 평가업무 처리지침을 준수하여 적절한 자체평가 과정을 수행한 것으로 평가됨. 대부분의 기관이 대내외 환경분석, SWOT 및 Cross-SWOT 분석 등을 통해 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하는 절차를 충실하게 수행하였음. 목표치의 도전성에 있어서는 일부 지표의 경우 강화 노력이 요구되며, 목표 달성도는 대부분 100% 이상을 초과 달성하여 기관들의 노력이 인정됨

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 조직자원 및 성과관리의 측면에서 국정과제 및 주요 현안과제를 추진하고, 핵심업무 수행하여 실적과 성과를 창출한 것으로 판단됨. 또한, 인적자원 및 성과관리의 측면에서 효율적 인력 활용, 구성원의 역량강화를 통하여 실적과 성과를 창출한 것으로 판단됨. 특히, 대부분의 기관들은 인사의 공정성, 사회적 가치 실현, 구성원의 삶의 질 향상을 위하여 인적자원을 적극적으로 관리하고 있음

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 기관 특성을 반영한 사회적 가치 전략체계를 구축하고 성과 창출을 위한 다양한 노력을 기울이고 있으며, 그 결과 다수의 우수한 사례들이 창출된 것으로

판단됨. 사회적 가치를 제고하기 위하여 체계적으로 관리하고 있으나 그 수준을 제고하기 위하여 성과관리체계를 구축하여 운영할 필요가 있다고 판단됨. 또한, 정책기획단계에서 국민참여의 방법을 활용하고 있으나, 정책기획단계뿐만 아니라 집행, 평가환류 과정에도 국민참여 방식을 도입할 필요가 있다고 판단됨.

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 기관이 제공하는 서비스를 혁신하기 위하여 구체적이고 실현 가능한 계획을 수립하고 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하고 있음, 다만 대내외 이해관계자의 참여를 보다 강화할 필요가 있음. 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 서비스 혁신을 통하여 서비스 수준 향상, 서비스 대상자 증가 등 구체적인 성과를 보임. 다만, 감염병 위기 상황이 지속됨에 따라 특히 교육훈련 및 문화형 기관들이 대면 서비스를 핵심 활동으로 한다는 점을 감안하여 제4차 산업혁명 기술의 활용 혹은 찾아가는 서비스가 보다 강화될 필요가 있음.

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 전년도 개선 요구사항에 대응하기 위해 각 개선사항별로 담당부서, 추진일정 등을 설정하여 관리하고 있음

(2) 평가지표별 평가의견

□ 리더십

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관의 기관장들은 코로나19, 한국판 뉴딜 등 환경변화에 대응하여 지속가능한 기관 발전을 위한 미션·비전을 수립하고, 이를 달성하기 위하여 다양한 노력을 기울이고 성과를 창출한 것으로 판단됨

- 그럼에도 불구하고, 일부 기관의 경우 환경변화를 반영한 비전-전략체계의 각 요소 간 정합성을 보다 체계적으로 설정하여 운영함으로써 기관의 비전을 구현하기 위한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 대내외 이해관계자와의 효과적인 의사소통을 위하여 기관의 특성을 고려하여 이해관계자를 유형화하고 이해관계자의 특성을 고려한 맞춤형 소통 채널을 구축하고 운영하는 노력을 기울인 것으로 판단됨

- 그럼에도 불구하고, 소통이라는 관점에서 일부 기관의 경우 일방적 정보전달을 지양하고 쌍방향 소통을 보다 더 강화함과 동시에 코로나19 상황에서도 대내외 이해관계자와의 원활한 소통과 소통을 통한 성과창출이 구현될 수 있도록 보다 더 노력을 기울일 필요가 있다고 판단됨

- 뿐만 아니라 다양한 소통 채널을 구축하여 운영하는 것도 의미가 있으나, 소통 채널의 효과성 분석

을 통한 선택과 집중을 통해 보다 더 효과적인 소통 채널을 설계하고 운영할 필요가 있다고 판단됨

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관의 기관장들은 기관의 주요 현안과제를 파악하고 해결하기 위한 과정에서 기관장으로서의 적정한 역할을 수행함으로써 성과를 창출한 것으로 판단됨

- 그럼에도 불구하고, 기관의 비전-전략체계와 연계된 현안과제뿐만 아니라 기관이 긴급히 대응해서 해결해야 한다는 관점에서의 현안과제의 의미를 이해하고 이러한 관점에서의 현안과제를 해결하려는 노력을 일부 기관의 경우 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

- 뿐만 아니라, 기관의 성과를 확산하고 홍보하는 노력을 보다 더 체계적으로 수행하여 고객인 국민의 인식 변화와 만족도 제고를 위한 노력을 강화할 필요가 있으며, 뉴미디어 활용 홍보의 강화에도 불구하고 일부 기관의 경우 보다 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성

○ 전략수립 및 연계성 부분과 관련하여 전반적으로 다양한 기법들을 활용하여 전략수립을 위한 환경분석과 내부역량 분석이 이루어지고 있고 이를 사업계획 및 핵심사업 도출과 연계시키려는 노력을 기울이고 있음

- 다만 환경분석과 역량분석 결과를 사업계획과 연계하는 전략적 연계성이 여전히 기대에 미치지 못하는 부분이 존재하고 있고 사업계획 수립과정에서 다양한 이해관계자의 의견을 수렴한다고는 하고 있으나 외부이해관계자와 내부직원의 능동적이고 적극적인 참여가 다소 취약하다는 점에서 사업계획 수립과정을 좀 더 개방적이고 참여형으로 전환할 필요가 있음

- 이 밖에도 사업계획 수립과정에서 조직역량 강화와 관련해서 한 사업계획 수립이 다소 취약한 경우가 대부분이므로 이 부분에 대한 계획수립을 보다 구체적으로 마련할 필요가 있음

○ 대부분의 기관이 사업선정 및 핵심사업 선정과정을 거쳐 사업선정이 이루어지고는 있으나 여전히 관리자나 기관 책임자, 그리고 사업선정 위원회 등과 같이 제한된 사람들 중심으로 사업선정이 이루어지고 있다는 점에서 사업선정 역시 기관이 수행해야 할 사업에 대한 학습과정이고 실무진이나 이해관계자의 참여나 이해도가 사업을 실행하는 과정에서 매우 중요하다고 할 수 있으므로 사업선정과정을 보다 참여적으로 수행할 수 있도록 제도개선 및 운영방식을 새롭게 마련할 필요가 있음

- 사업계획의 합리적인 수립과 관련하여 대부분의 기관들이 사업계획의 수립에 치중하고 있으나 이를 실행하고 구현하기 위해 필요한 실행체계, 즉 조직역량 강화나 모니터링 시스템 구축과 피드백 과정 등에 대한 계획수립이 매우 취약하고 평가보고서 역시 대부분이 이러한 실행체계에 대한 계획이 부재한 상태에서 실적 위주로 소개가 되고 있다는 점에서 앞으로는 사업계획의 적합성 부분

에서 사업계획을 실행하기 위한 실행체계에 대한 계획을 보다 체계적으로 제시할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성

○ 전반적으로 교육훈련 및 문화형 소속책임운영기관들의 평가과정이 체계적으로 이루어지고 있음

- 평가지침의 수립 및 적절한 평가기구의 구성과 운영, 책임운영기관 평가업무 처리지침을 준수하여 적절한 자체평가 과정을 수행한 것으로 평가됨

- 대부분의 기관들이 자체평가단 및 운영심의회를 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성하였고, 이들의 활동이 주기적으로 적절히 이루어지고 있는 것으로 평가되며, 운영심의회, 자체평가단의 평가 및 심의결과를 사업계획에 잘 반영되고 있으나 일부 기관의 경우는 자체평가에서 제시된 개선사항을 사업계획에 충실히 반영할 필요가 있는 것으로 판단됨

○ 대부분의 기관이 대내외 환경분석, SWOT 및 Cross-SWOT 분석 등을 통해 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하는 절차를 충실하게 수행하였음. 또한, AHP 분석 등의 객관적인 기준을 통해 지표별 가중치를 설정하고, 성과지표의 대표성 및 계량화를 확보하고자 하였음

- 목표치의 도전성에 있어서는 일부 지표의 경우 강화 노력이 요구되며, 목표 달성도는 대부분 100% 이상을 초과 달성하여 기관들의 노력이 인정됨. 책임운영기관 맞춤형 컨설팅을 수행하고 다른 기관들과의 지속적인 비교 및 검토를 통해 자체사업평가 내용의 충실성을 강화하는 노력은 필요한 것으로 평가됨

□ 조직·인사·재정관리 적절성

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 조직자원 및 성과관리의 측면에서 국정과제 및 주요 현안과제를 추진, 핵심업무 수행을 통하여 실적과 성과를 창출한 것으로 판단됨

- 그럼에도 불구하고, 일부 기관들은 국정과제와 기관의 비전-전략체계 및 환경분석을 조직관리의 현안과제 및 전략과 연계시키는 조직관리 계획의 체계성과 논리성이 보다 요청됨

- 뿐만 아니라 데이터 기반의 조직관리 혹은 조직진단을 실시하고 그 결과를 조직개편과 중장기 전략에 반영하는 등 과학적이고 객관적인 조직관리가 더욱 필요하며, 또한 비용절감 등 조직관리의 성과를 적극적으로 산출하여 보고할 필요가 있음

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 인적자원 및 성과관리의 측면에서 효율적 인력 활용, 구성원의 역량강화를 통하여 실적과 성과를 창출한 것으로 판단됨

- 특히, 대부분의 기관들은 인사의 공정성, 사회적 가치 실현, 구성원의 삶의 질 향상을 위하여 인적자원을 적극적으로 관리하고 있음

- 그럼에도 불구하고, 효율적 인력 활용과 구성원의 역량강화 실적을 통해 얻은 생산성 제고, 전문성 강화 등 구체적인 성과를 가시적으로 도출하고 더욱 적극적으로 보고할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 기관 특성을 반영한 사회적 가치 전략체계를 구축하고 성과 창출을 위한 다양한 노력을 기울이고 있으며, 그 결과 다수의 우수한 사례들이 창출된 것으로 판단됨

- 대다수 기관이 조직 내·외부의 의견수렴을 위한 프로세스를 구축하고 의견수렴을 위해 노력하고 있으나 보다 실질적인 성과를 창출하는 데에는 한계가 있어, 보다 창의적이고 구체적인 의견이 반영될 수 있도록 리빙랩, 원탁회의 등 다양한 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 사회적 가치를 제고하기 위하여 체계적으로 관리하고 있으나 그 수준을 제고하기 위하여 성과관리체계를 구축하여 운영할 필요가 있다고 판단됨

- 전략과제별로 성과목표를 제시하고 목표달성도 평가 및 미달성시 이에 대한 개선과제의 발굴 등 성과관리를 위해 노력할 필요가 있으며 성과달성 정도를 BSC 개인·성과평가에 반영할 수 있도록 할 필요가 있음

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 정책기획단계에서 국민참여의 방법을 활용하고 있으나, 정책기획단계뿐만 아니라 집행, 평가환류 과정에도 국민참여 방식을 도입할 필요가 있음

- 공동생산이 강조되고 있는 상황에서 정책기획 뿐만 아니라 정책집행과 평가과정에서도 국민참여를 확대시키려는 노력이 필요하다고 판단됨

□ 서비스 혁신

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 기관이 제공하는 서비스를 혁신하기 위하여 구체적이고 실현 가능한 계획을 수립하고 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용함

- 그럼에도 불구하고, 일부 기관들은 이해관계자들을 더욱 세분화할 필요가 있고 이를 토대로 기관의 특성에 맞는 구체적인 서비스 혁신 방법을 보다 강구할 필요가 있음

- 뿐만 아니라, 혁신 추진과정에 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하려는 노력이 더욱 필요하고 기

관 내부 구성원이 추진계획 수립 및 이행 등에 참여한 실적이 더 필요함

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 서비스 혁신을 통하여 서비스 수준 향상, 서비스 대상자 증가 등 구체적인 성과를 보임

- 특히, 대부분의 기관들은 코로나19라는 초유의 사태에도 불구하고 이에 신속히 대응하여 교육훈련기관들은 이러닝 시스템과 콘텐츠를, 문화기관들은 온라인 혹은 가상현실 시스템 및 콘텐츠를 개발함

- 그럼에도 불구하고, 감염병 위기상황이 지속됨에 따라 특히 교육훈련 및 문화형 기관들이 대면 서비스를 핵심 활동으로 한다는 점을 감안하여 제4차 산업혁명 기술의 활용 혹은 찾아가는 서비스가 더욱 강화될 필요가 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관들은 전년도 개선 요구사항에 대응하기 위해 각 개선사항별로 담당부서, 추진일정 등을 설정하여 관리함

- 전년도 개선 요구사항에 대한 대응방안을 적극적으로 모색하기 위해 성과관리 TF 구성·운영 및 우수기관 벤치마킹 등을 활용함

○ 교육훈련 및 문화형 책임운영기관의 전년도 개선 요구사항 반영에 대한 주요 개선사항은 다음과 같음

- 전년도 개선 요구사항에 대한 이행실적 관리체계 수립을 위해 주요 사항에 대한 원인 및 대안에 대한 사항과 주요 개선사항을 사업계획서에 반영할 필요가 있음

- 전년도 개선 요구사항에 대한 이행사항을 적극적으로 모니터링할 필요가 있음. 이를 위해 각 부서별로 체크리스트 형태의 모니터링 사항을 만들고, 이에 대한 점검 실적을 성과관리 담당부서가 관리할 필요가 있음

4. 의료형 종합평가

1) 의료형 기관 일반현황

(1) 기관의 구성 및 특징

○ 2020년도 의료형 소속책임운영기관은 총 9개 기관이 지정·운영 중임

○ 의료형 소속책임운영기관의 중앙부처는 보건복지부, 질병관리청, 경찰청임

– 기존 보건복지부 소속이었던 국립마산병원과 국립목포병원이 질병관리청 소속으로 변경됨

– 의료형 소속책임운영기관의 기관장 직급은 고위공무원 나등급 8개 기관, 전문임기제 가급 1개 기관이며, 총 정원은 2,113명임

No	기관명	소속중앙부처	기관장 직급		정원(명)	지정시기
1	국립정신건강센터	보건복지부	전문임기제 가급	민간인	331	2006년
2	국립나주병원		고위공무원 나등급	공무원	183	2006년
3	국립부곡병원		고위공무원 나등급	공무원	183	2006년
4	국립춘천병원		고위공무원 나등급	공무원	117	2006년
5	국립공주병원		고위공무원 나등급	민간인	130	2006년
6	국립재활원		고위공무원 나등급	공무원	345	2001년
7	국립마산병원	질병관리청	고위공무원 나등급	공무원	119	2006년
8	국립목포병원		고위공무원 나등급	민간인	98	2001년
9	경찰병원	경찰청	고위공무원 나등급	공무원	607	2006년
합계(명)					2,113	-

(2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 의료형 책임운영기관은 2020년 기준 총 9개 기관으로, 국립정신건강센터, 국립재활원, 경찰병원 외 각 지역에 거점을 두고 있는 6개 국립병원으로 구성됨

– 책임운영기관 지정 시기는 국립재활원과 국립목포병원이 2001년으로 가장 이르며, 이후 2006년에 나머지 7개 기관이 지정됨

○ 2021년 평가유예 대상인 국립재활원과 국립부곡병원을 제외한 7개 기관 중 2개 기관이 S등급, 5개 기관이 A등급을 부여받음

- 국립춘천병원, 국립공주병원 S등급, 국립정신건강센터, 국립나주병원, 국립마산병원, 국립목포병원, 경찰병원에 A등급 부여

- 고유사업에 대한 평가에서는 국립목포병원과 국립춘천병원이 타 의료형 기관들 대비 높은 평점을 받았으며, 관리역량에 있어서는 국립춘천병원과 국립공주병원이 상대적으로 높은 평가를 받음

- 반면, 평가대상 의료형 기관들 중 국립마산병원과 경찰병원이 고유사업 측면에서 상대적으로 낮은 평가를 받았으며, 관리역량 측면에서는 국립정신건강센터와 경찰병원이 타 기관 대비 낮은 평점을 받음

○ 관리역량 지표 영역(리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류)별로 우수한 평점을 받은 기관은 다음과 같음

- 기관장의 리더십 측면에서는 국립춘천병원과 국립공주병원이 가장 높은 평가를 받았으며, 전략 및 조직운영 지표 중 사업계획의 적절성 측면에서는 국립공주병원, 자체평가의 적절성 측면에서는 국립춘천병원, 조직인사 및 재정성과 관리의 적절성 측면에서는 국립공주병원이 가장 높은 평가를 받음

- 성과 및 환류와 관련해서는 국립춘천병원이 사회적 가치 구현, 서비스 혁신 측면 모두에서 가장 우수한 것으로 평가되며, 전년도 개선 요구사항 반영에서는 국립춘천병원과 국립공주병원이 우수하게 평가됨

○ 전년도 평가결과와 비교하여 종합평가 등급이 상승한 기관은 평가 대상 7개 기관 중 2개 기관, 등급이 하락한 기관은 1개 기관임

- 종합평가 결과, 국립공주병원이 2020년 A등급에서 2021년 S등급으로, 경찰병원이 2020년 B,C등급에서 2021년 A등급으로 상승하였으며, 국립나주병원은 2020년 S등급에서 2021년 A등급으로 하락함

2) 의료형 평가의견

(1) 종합평가 의견

○ 의료형 책임운영기관의 기관장들은 설립목적과 환경변화에 따라 사업운영계획을 수립하고, 특히 코로나19 팬데믹에 따른 단기적 사업계획 수립, 실행체계를 적절히 수립하여 운영함. 또한 이해관계자와의 비전 공유 및 효과적인 의사소통을 위하여 이해관계자별로 다양한 소통창구를 마련하는 등의 노력을 기울인 것으로 평가됨

○ 의료형 책임운영기관은 코로나19 팬데믹으로 국민의 정신건강 증진을 위한 다양한 서비스 요구 증대 등 다양한 환경변화에 직면하여 이를 체계적으로 분석하여 기관목적 및 가치체계와 연계시키도록 노력함

○ 의료형 책임운영기관은 각 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(행정·보건의료·회계·경영 등)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

○ 의료형 책임운영기관은 조직 및 인력의 국정과제 해결을 위한 T/F신설과 부서기능 재편 등 탄력적인 조직운영에 노력하고, 핵심사업의 효율적 추진을 위한 자원 및 인력배분계획을 적절히 수립하고, 건전한 재무구조 및 합리적 예산운용을 위해 노력함

○ 의료형 책임운영기관은 사회적 가치 추진 전략 및 세부과제를 선정하는 등 계획을 적절히 수립하였으나, 집행과정에서 각 과제별 추진실적을 주기적으로 모니터링하려는 노력이 여전히 부족하고, 모니터링 결과의 환류 체계도 다소 미흡한 것으로 평가됨

○ 의료형 책임운영기관은 정부정책과 내외부 경영여건, 이해관계자 분석을 통해 서비스 혁신 전략방향을 도출하고 서비스 혁신 추진계획을 수립하였으나, 기관 특성에 맞는 서비스 혁신을 촉발하기 위한 기관의 노력과 의지가 더욱 요구됨

○ 의료형 책임운영기관은 전년도 개선요구사항에 대한 개선계획을 기관 사업계획에 반영하여 내외적 자문을 통해 개선하고자 노력하였음

(2) 평가지표별 평가의견

□ 리더십

○ 의료형 책임운영기관의 기관장들은 기관 발전을 위한 미션·비전을 구체적으로 제시하고, 이를 체계적으로 관리하기 위해 다양한 노력을 기울임

- 특히, 코로나 팬데믹 상황에 대처하기 위해 각 의료기관의 역할을 충분히 이해하고, 국가와 국민을 위해 헌신적으로 의료서비스를 제공하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가할 만함

○ 의료형 책임운영기관은 대내외 이해관계자와의 비전 공유 및 효과적인 의사소통을 위하여 이해관계자별로 다양한 소통창구를 마련하는 등의 노력하였음

- 특히, 국립춘천병원은 기관장의 사업계획 설명회 개최, 부서 내 포털서비스, 간담회 등 다양한 채널을 통해 소통하고 핵심가치와 전략목표 내재화를 위해 노력한 결과 보건복지부 소속 조직문화 개선 우수기관으로 선정됨

○ 의료형 책임운영기관의 기관장들은 기관의 주요 현안과제 해결과 기관 발전 및 홍보를 위해 다양한 노력을 기울임

- 특히, 국립춘천병원은 통합재활센터 건립 등 신규사업 예산 확보를 위해 기재부, 국회, 지자체 등에 세부계획 설명 등 대외활동을 활발히 수행하고, 춘천 의암호 선박 관련 사고 등 지역 현안 재난에 심리지원단을 구성하여 적극적으로 대처함

□ 사업계획의 적합성

○ 의료형 책임운영기관은 설립목적과 환경변화에 따라 사업운영계획을 수립하고, 특히 코로나19 팬데믹에 따른 단기적 사업계획 수립, 실행체계가 비교적 잘 이루어져 있음

- 특히, 코로나19 팬데믹으로 국민의 정신건강 증진을 위한 다양한 서비스 요구 증대 등 다양한 환경변화에 직면하여 이를 체계적으로 분석하여 기관목적 및 가치체계와 연계시키도록 노력함

○ 의료형 책임운영기관은 기관의 목적과 목표에 직접적으로 연계되는 사업을 핵심사업으로 선정하기 위해 그리고 실현 가능한 신규 사업을 발굴하기 위해 노력을 함

- 핵심사업별로 추진활동의 효율성 제고를 위해 조직, 인사, 예산, 협업기관 등 내외부 자원이 체계적으로 배분되어 있으며, 코로나19 대응을 위한 조직을 구성하여 의료서비스의 질 향상을 위해 노력하였음

- 다만, 기관의 전략목표 달성을 위한 조직자원 배분이 단기적인 측면에 치중하고 있어서 중장기적 효율성과 적정성을 제고하기 위한 노력이 더욱 필요함

□ 자체평가의 적절성

○ 대부분이 기관들에게 있어서 자체사업평가 과정이 체계적으로 이루어지고 있음

- 평가지침의 수립 및 적절한 평가기구의 구성과 운영, 체계적인 자체사업평가 프로세스의 마련, 책임운영기관 평가업무 처리지침을 준수하여 적절한 자체평가 과정을 수행한 것으로 평가됨

○ 일부 기관의 경우 자체평가단 및 운영심의회 운영의 내실을 강화하는 노력이 요구됨

- 평가의 공정성과 평가항목에 대한 이해도 제고 등을 위하여 평가위원 사전교육을 포함한 기관 현안사안 정보를 공유하는 활동을 전개할 필요가 있음. 이를 통해 자체사업평가의 핵심쟁점사항 및 기관 현안사안 등을 평가위원과 적극 공유하여 자체평가의견의 현장적용성 수준을 제고하는 노력도 필요한 것으로 평가됨.

○ 기관의 미션 및 비전과 연계 절차를 충실히 수행하여 성과지표의 대표성 및 계량화를 확보하고자 하였음

- 대부분의 기관이 대내외 환경분석, SWOT 및 Cross-SWOT 분석 등을 통해 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하는 절차를 충실하게 수행하여 성과지표의 대표성 및 계량화를 확보하고자 하였음. 일부 기관의 경우 성과지표의 다양한 Pool 발굴 노력과 함께 대표성 확보 및 가중치 배분에 있어서 AHP 분석 등 객관적인 기준에 따라 지표별 가중치를 설정하는 노력이 요구됨

○ 목표치의 도전성에 있어서는 일부 지표의 경우 강화 노력이 요구됨

- 목표 달성도는 대부분 100% 이상을 초과 달성하여 기관들의 노력이 인정됨. 목표치 설정 및 이의 달성도에 있어서 양적 수준의 제고뿐만이 아니라 기관 특성 및 사업 목표에 부합하는 질적 지표의 마련과 성과 창출에도 노력을 기울일 필요가 있음

□ 조직·인사·재정관리 적절성

○ 의료형 책임운영기관은 국정과제 및 주요현안과제의 추진을 위해 조직을 개편하고, 현안과제해결과 인력관리의 자율성을 활용한 TF팀을 활발하게 운영함. 일부 기관의 경우 사회적 가치중심 기

관운영을 위하여 관련 전담조직으로 사회적 가치추진위원회 운영을 통해 사업추진전략을 수립하고 중장기로드맵을 설정하는 등 효율적 사업추진에 노력함. 환자의 의견수렴을 위한 자율적 운영회의 개최를 통해 고객의 요구사항을 적극적으로 반영하여 다양한 프로그램을 운영하고, 프로그램에 대한 만족도 조사를 실시하는 등 적절한 환류에 노력한 기관도 있었음

- 일부 기관의 경우 내외부 환경변화와 현안문제 해결을 위한 조직자원의 적극적 활용을 위해 주기적인 조직진단과 분석을 통한 적절한 대응이 요청되며, 조직운영계획과 연계된 중장기 자원배분계획과 인력운영계획이 연계되어 제시될 필요성이 있음. 책임운영기관의 자율성을 활용한 인력재배치 및 조직역할 강화 실적의 보완이 필요하며, 기관 간 협업활성화를 통한 사회적 가치의 적극적 실현노력과 더불어 협업을 통한 조직자원의 효율적 활용과 성과에 대한 제시는 보완이 요청됨

○ 의료형 책임운영기관은 대내외 경영여건 및 정부정책의 분석을 통해 인적자원관리 방향을 설정하고 기관의 경영전략과 연계한 인적자원관리계획 수립에 노력함. 또한 성과급 지급제도 운영 및 개선을 위한 설문조사 및 내부고객만족도 조사결과를 활용하여 개선방안을 마련하고 공정한 인사운용시스템 운영에 노력하고 있음. 일부기관의 경우 팀장공모제와 전보희망원제출제도를 활용하여 내부구성원의 참여를 통한 인사공정성 확보에 노력하고 있으며, 다양한 분야의 전문인력 수요의 증가를 경력채용과 정원외 채용의 확대 등 채용방식의 다양화로 보완하기도 함

- 인력과부족이 심한 일부 기관의 경우 인원과부족에 대한 적극적 해소방안의 마련이 병행되어야 할 필요성이 있음. 내부만족도 조사의 경우 종합만족도의 제시 외에 인사 및 성과평가의 공정성 등 분야별 접근을 통해 보다 적극적으로 제도개선에 반영할 필요성이 있음. 일·가정 양립문화 확산의 경우 적극적인 의견수렴을 통한 신규제도의 도입성과나 기존제도의 환류를 통한 이용률 향상 등이 제시될 필요성이 있음. 성과보상체계구축의 경우'맞춤형'임을 보여주는 의견수렴 노력과 개선내용 중심으로 성과를 제시할 필요성이 있음

○ 의료형 책임운영기관은 중장기 재정계획수립을 위한 프로세스를 구축하고 기관 운영방향 및 경영환경 분석을 기초로 적정한 재정운영방향을 도출함. 자체수입 및 예산집행 모니터링을 통한 위기대응역량을 강화하고 재정운영결과에 대한 자체평가 및 환류확대를 통해 회계운영의 투명성 제고에 노력함. 일부 기관의 경우 기관장을 주축으로 진료수입지출과 관련된 모든 부서의 간부진이 참여하는 진료협의체를 구성하여 효율적인 진료수입관리체계 운영에 적극 노력하고 있으며, 시나리오기법에 의한 재정리스크 모니터링을 통해 위기를 분석하고 위기극복을 위한 선제적 노력을 통해 적절한 성과를 달성하기도 함

- 대부분의 기관에서 코로나 대응 및 감염예방을 위해 입원환자를 최소화하는 등 입원수입이 감소하는 등 자체수입비율이나 재정자립도가 하락한 것은 불가피한 측면이 있으나, 기본적인 재정지표인 자체수입비율, 재정자립도, 신규수입총액, 예산절감액, 집행률 등 재정관련 기본지표는 관리 및

제시가 필요함. 재정자립도 향상을 위한 신규수입원 발굴의 경우 기존사업과 신규사업을 구분하여 실적 관리를 할 필요가 있으며, 신규수입원 발굴을 위한 체계적인 관리체계의 마련이 요청됨. 예산절감이나 예산집행의 투명성 제고를 위한 다양한 노력과 성과는 전년 대비 향상 실적으로 보여줄 수 있도록 적절한 지표의 제시가 요청됨

□ 사회적 가치 구현

○ 의료형 책임운영기관은 사회적 가치 추진 전략 및 세부과제를 선정하는 등 계획을 수립하였으나, 집행과정에서 각 과제별 추진실적을 주기적으로 모니터링하려는 노력이 명확하지 않고, 모니터링 결과의 환류 체계도 다소 미흡한 것으로 평가됨

- 국립나주병원은 사회적 가치 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표(가치체계 인식도, 사업추진 목표달성도 등)를 선정하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 사회적 가치 과제를 추진한 것으로 평가됨

- 국립춘천병원은 이해관계자별 참여와 요구분석 및 시사점을 도출하고, 추진과제 및 전략과제 미션과의 연계로 적정성을 확보하여 추진한 결과, 2020년 행복공동체 미디어 지원사업을 수주하는 실적을 거두었음

○ 의료형 책임운영기관은 사회적 가치 구현을 전사적으로 추진하기 위한 전담 추진조직을 구성하여 운영한 점은 인정되나, 개별 과제 추진에 대한 주기적 모니터링, 전략과제의 전직원 공유 및 내재화, 과제의 성과지표 달성에 대한 평가결과 환류 등을 종합적으로 관리할 필요가 있음

○ 의료형 책임운영기관은 기관협력·자원공유의 추진계획 수립에 있어서 기관특성에 맞는 참여와 협력의 내용과 방법의 제시가 부족하고, 계획 대비 참여와 협력의 구체적인 협업 성과가 미흡함

□ 서비스 혁신

○ 혁신추진계획은 기관의 비전·전략체계와 부합하고 혁신 전략과 과제가 혁신목표의 달성에 기여할 수 있도록 구성되어야 함

- 국립나주병원은 서비스 혁신 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표(모바일 앱 서비스 이용자수, 국민체감지수, 외부고객만족도 등)를 선정하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 서비스 혁신 과제를 추진한 것으로 평가됨

- 국립춘천병원은 서비스혁신 전략 실행과제별로 주기적인 운영상황을 모니터링하고, 성과점검 및 평가를 실시하였으며, 병원기반형 사회통합 재활서비스 프로그램을 강화한 결과, 전국장애인기능

대회에서 강원도 대표로 선발되어 바리스타부문에서 수상을 하는 성과를 거두었으며, 이를 인정받아 제6회 대한민국 공무원 대통령 표창을 수상한 점은 우수한 것으로 평가됨

○ 의료형 책임운영기관은 전반적으로 서비스 혁신 추진과제의 전략적 목표라고 할 수 있는 대표적 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 서비스 혁신을 추진할 필요가 있음

– 의료형 책임운영기관은 혁신과제 추진을 통해 달성한 서비스 수준향상, 서비스 대상자의 증가 등 서비스 혁신의 구체적인 성과가 평이한 수준에 머무르고 있으므로, 대국민 서비스 향상 등 가시적인 업무혁신 성과의 달성이 요구됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영

○ 의료형 책임운영기관은 대체로 전년도 개선 요구사항에 대해 실행계획을 수립하고 담당부서를 지정하고, 모니터링을 위한 체계를 갖추는 등 개선을 위한 적절한 프로세스를 구축하고, 계획에 따라 적절하게 개선조치를 이행함. 또한 각 개선조치 결과는 집행성과 분석을 통해 차년도 계획에 반영하는 등 적극적으로 환류하였음

5. 시설관리 및 기타형 종합평가

1) 시설관리 및 기타형 기관 일반현황

(1) 기관의 구성 및 특징

○ 2020년도 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관은 총 6개 기관이 지정·운영 중임

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관의 중앙부처는 해양경찰청, 국방부, 행정안전부, 산림청, 고용노동부, 국세청임

- 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관의 기관장 직급은 고위공무원 나등급 2개 기관, 4급 3개 기관, 4~5급 1개 기관이며, 총 정원은 848명임

< 2020년도 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관 >

No	기관명	소속중앙부처	기관장 직급		정원(명)	지정시기
시설관리형 (4개)						
1	해양경찰정비창	해양경찰청	4급	민간인	223	2000년
2	국방전산정보원	국방부	고위공무원 나등급	민간인	42	2016년
3	국가정보자원관리원	행정안전부	고위공무원 나등급	민간인	288	2016년
4	국립자연휴양림관리소	산림청	4급	공무원	102	2006년
기타 유형 (2개)						
5	고용노동부고객상담센터	고용노동부	4・5급	공무원	51	2016년
6	국세상담센터	국세청	4급	민간인	142	2016년
합계(명)					848	-

(2) 관리 및 평가 상의 특징

○ 시설관리형 및 기타 유형 책임운영기관은 2020년 기준 총 6개 기관으로, 시설관리형 기관 4개와 기타 유형 기관 2개로 구성됨

- 시설관리형은 해양 함정, 국방자원, 국가정보 및 자연휴양림 등을 관리하는 기관들로 구성되며, 기타 유형은 고용노동부고객상담센터, 국세상담센터로 구성됨

- 시설관리형 기관 지정시기는 4개 기관 중 해양경찰정비창이 2000년으로 가장 이르며, 이후 2006년 국립자연휴양림관리소, 2016년 국방전산정보원, 국가정보자원관리원 순으로 지정됨. 고용노동부고객상담센터와 국세상담센터 또한 2016년부터 책임운영기관으로 지정됨

○ 종합평가 결과, 2021년 평가유예 대상인 국가정보자원관리원을 제외한 5개 기관 중 1개 기관이 S등급, 2개 기관이 A등급, 나머지 2개 기관이 B등급을 부여받음

- 국립자연휴양림관리소 S등급, 해양경찰정비창, 국세상담센터 A등급, 국방전산정보원, 고용노동부고객상담센터에 B등급 부여

- 시설관리형 및 기타 유형의 평가대상 기관 중 국세상담센터가 고유사업 측면에서 타 기관 대비 높은 평가를 받았으며, 관리역량에 있어서는 국립자연휴양림관리소가 상대적으로 높은 평점을 받음

- 반면, 평가대상 기관 중 고용노동부고객상담센터가 고유사업 측면에서 상대적으로 낮은 평가를, 관리역량 측면에서는 국방전산정보원이 상대적으로 낮은 평가를 받음

○ 관리역량 지표 영역(리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류)별로 우수한 평점을 받은 기관은 다음과 같음

- 기관장의 리더십 측면에서는 국립자연휴양림관리소와 국세상담센터가 가장 높은 평점을 받았으며, 전략 및 조직운영 지표 중 사업계획의 적절성 측면에서는 국립자연휴양림관리소, 자체평가의 적절성 측면에서는 해양경찰정비창, 조직인사 및 재정성과 관리의 적절성 측면에서는 국세상담센터가 가장 우수한 것으로 평가됨

- 성과 및 환류 지표 중 사회적 가치 구현 측면에서 국립자연휴양림관리소가 가장 높은 평점을 받았으며, 서비스혁신 측면에서는 해양경찰정비창, 전년도 개선 요구사항 반영 측면에 있어서는 국립자연휴양림관리소와 국세상담센터가 가장 우수한 것으로 평가됨

○ 전년도 평가결과와 비교하여 종합평가 등급이 상승한 기관은 평가대상 5개 기관 중 1개 기관, 평가 등급이 하락한 기관 또한 1개 기관임

- 종합평가 결과, 국립자연휴양림관리소가 2020년 A등급에서 2021년 S등급으로 상승하였으며, 국방전산정보원은 2020년 A등급에서 2021년 B등급으로 하락함

2) 시설관리 및 기타형 평가의견

(1) 종합평가 의견

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관의 기관장들은 기관 발전을 위한 미션·비전을 구체적으로 제시하고, 이를 체계적으로 관리하기 위해 다양한 노력을 기울임. 또한 이해관계자와의 비전 공유 및 효과적인 의사소통을 위하여 이해관계자별로 다양한 소통창구를 마련하는 등의 노력을 함. 이러한 노력의 결과로 대부분의 기관들은 내부 구성원의 비전 공유 및 내재화 정도와 관련해 뚜렷한 성과를 보임. 그리고 각 기관의 기관장들은 현안문제 해결 과정에서 주도적인 역할을 함으로써 기관의 가시적인 성과를 이끌어냄

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 환경변화 분석과 미래예측 등을 통해 기관의 전략을 수립함. 그러나 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출에 있어서는 개선이 요구됨. 또한 일부 기관을 제외하고는 전략목표, 전략과제, 실행과제 간 연계성이 미흡하고, 중장기 자원배분계획이 전반적으로 낙관적인 전망에 기초를 두고 있어 불확실성 대응 시나리오를 정교화하는 등의 개선이 필요함

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들의 자체사업평가 과정은 대체로 적절하며, 평가 내용 역시 대체로 충실함. 다만 기관에 따라 자체평가위원의 다양성 확보, 중기 전략목표와 연간 성과목표 간 연계성 강화, 성과지표 분석 방법론 고도화 등의 개선이 요구됨

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 환경변화에 대한 대응과 국정과제 및 주요 현안과제 추진을 위하여 기관의 조직과 인력을 대체로 효율적이고 탄력적으로 운영하고 기관의 건전한 재무구조 및 합리적 예산운용을 위해 노력함. 다만 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 예산절감의 공감대 형성을 위한 노력과 함께 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의 요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 요구됨

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 사회적 가치 구현을 위한 실행계획을 수립하고, 수립된 계획을 이행하기 위하여 다양한 노력을 기울임. 다만 기관들이 사회적 가치 구현 과제를 기관의 고유업무와 별개의 과제로 인식하는 것은 개선이 필요함. 기관들은 사회적 가치를 회의, 행사만으로 구현하는 것을 지양하고 기관의 고유사업과 연계해 사회적 가치를 실현할 수 있는 과제 발굴이 필요함

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 서비스 혁신 과제 수립 및 이행을 위한 합리적인 프로세스와 체계를 갖추고 있으며, 이를 통해 기관별로 다양한 성과를 거둠. 다만 이러한 성과에도 불구하고, 일부 기관의 경우 기능별, 업무별, 혹은 부서별 칸막이를 해소하거나 협업을 강화시킬 수 있는 적극적인 노력과 대안 마련이 요구됨

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 대체로 전년도 개선 요구사항을 충실하게 반영함. 또한 각 개선조치 결과는 차년도 계획으로 환류를 시행함

(2) 평가지표별 평가의견

□ 리더십

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관의 기관장들은 기관 발전을 위한 미션·비전을 구체적으로 제시하고, 이를 체계적으로 관리하기 위해 다양한 노력을 기울임

– 다만, 일부 기관의 경우 미션과 비전, 핵심가치, 경영이념 간 관계를 보다 명확히 제시할 필요가 있고, 미션·비전 제시 노력에 코로나19와 같은 상황 변화를 반영할 필요가 있음

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 대내외 이해관계자와의 비전 공유 및 효과적인 의사소통을 위하여 이해관계자별로 다양한 소통창구를 마련하는 등의 노력을 기울임

– 이러한 노력의 결과로 대부분의 기관들은 내부 구성원의 비전 공유 및 내재화 정도와 관련해 뚜렷한 성과를 보임

– 그러나 단순한 만남이나 일방적 정보전달을 비전의 공유와 소통이라고 볼 수 없다는 점에서, 기관에 따라서는 대내외 이해관계자에 대한 쌍방향 소통 기제 마련과 함께 소통전략을 정교화할 필요가 있음

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관의 기관장들은 기관의 주요 현안과제 해결과 기관 발전 및 홍보를 위해 다양한 노력을 기울임

– 대부분의 기관장들은 현안문제 해결 과정에서 주도적인 역할을 함으로써 기관의 가시적인 성과를 이끌어냄

– 다만, 일부 기관의 경우 기관의 전략방향과 연계해 현안과제 도출 과정을 좀 더 체계적으로 제시할 필요가 있음

□ 사업계획의 적합성

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 환경변화 분석과 미래예측 등을 통해 기관의 전략을 수립함

- 그러나 시설관리형 및 기타 유형 기관 대부분은 전략수립과 관련해 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출에 있어서 개선이 요구됨

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 기관의 목적과 목표에 직접적으로 연계되는 사업을 핵심사업으로 선정하기 위해 그리고 실현 가능한 신규 사업을 발굴하기 위해 노력을 함

- 일부 기관의 경우 전략체계 롤링을 통해 전략방향, 전략과제, 실행과제, KPI, 추진부서 간에 높은 연계성을 나타냄

- 그러나 이러한 기관을 제외한 나머지 기관들의 경우 전략목표, 전략과제, 실행과제 간 연계성이 미흡하고, 일부 핵심사업의 경우는 대표성이 부족해 개선이 필요함

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 수립한 전략목표 달성을 위해 실행계획을 수립함

- 일부 기관은 핵심사업 추진을 위해 조직진단, 인력재배치, 전략목표별 정보시스템 정비 및 관리체계 구축 등의 노력을 기울임. 또한 일부 기관은 PDCA 기반 관리체계 구축을 기반으로 중장기 재무/예산계획을 수립하기도 함

- 그러나 대부분의 기관은 기관의 중장기 자원배분계획이 전반적으로 낙관적인 전망에 기초를 두고 있어 불확실성 대응 시나리오를 정교화하는 등의 개선이 필요함. 또한 대부분의 기관은 기관의 사업계획에 따라 도출된 실행과제별 이력에 대한 지속적인 모니터링 및 성과관리를 통해 사업성과의 점검·조정과 부서 및 개인평가에 적극 활용하는 노력이 요구됨

□ 자체평가의 적절성

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들의 자체사업평가 과정은 대체로 적절함

- 다만, 일부 기관의 경우 자체평가의 실효성을 확보하기 위해 평가위원 사전교육, 기관과 평가위원 간 현안 정보 공유 등과 같은 자체평가단 운영을 체계화하는 노력이, 또는 외부위원 수 확대 등과 같이 자체평가위원의 다양성을 확보하는 노력이 요구됨

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들의 자체사업평가 내용은 대체로 충실함. 그러나 기관에 따라서 개선이 필요한 부분이 발견되기도 함

- 일부 기관의 경우 중기 전략목표와 연간 성과목표 간 연계성이 미흡해 개선이 필요한 것으로 나타남. 또한 일부 기관의 경우는 성과지표 pool 확보 노력과 함께 성과지표 분석 방법론을 고도화시킬 필요가 있음

- 몇 개 기관의 경우는 성과지표에 대한 가중치 부여에 있어 좀 더 객관적인 기준을 마련할 필요가

있으며, 일부 기관의 경우는 단순 추세에 따른 목표치 설정 방식 이외에 전략과제 및 지표 특성을 고려하여 목표치의 도전성을 강화하는 노력이 요구됨

□ 조직·인사·재정관리 적절성

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 환경변화에 대한 대응과 국정과제 및 주요 현안 과제 추진을 위하여 기관의 조직과 인력을 탄력적으로 운영함

– 일부 기관은 내실 있는 기관 운영을 위해 다양한 TFT를 활용함으로써 기관에 대한 고객 수요 변화에 민첩(agile)하게 대응을 함

– 그리고 일부 기관은 조직개편 과정에 국민을 참여시킴. 또 일부 기관은 조직구성원의 의견수렴을 통한 인사운영을 추진하기도 함

○ 그러나 기관에 따라서는 다양한 개선점이 발견됨

– 예를 들면, 일부 기관의 경우 기관의 전략체계 방향과 현재의 조직운영 방향을 일치시킬 필요가 있음. 또한 일부 기관의 경우 핵심업무 구현을 위해 조직운영의 전반적인 방향성을 체계적으로 마련할 필요가 있음

– 일부 기관의 경우는 인력운영계획의 단계별 방향과 연계된 구체적 실행계획 마련이 필요하고, 또 일부 기관은 조직분산과 직종 혼재 또는 일시적 인력 급증에 대한 종합대책 내지 인사관리 전략 마련이 요구됨

○ 그리고 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 기관의 건전한 재무구조 및 합리적 예산 운용을 위해 노력함

– 다만, 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 재무·예산운용과 관련해 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음. 또한 예산절감의 공감대 형성을 위한 노력과 함께 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의 요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 요구됨

□ 사회적 가치 구현

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 사회적 가치 구현을 위한 실행계획을 수립하고, 수립된 계획을 이행하기 위하여 다양한 노력을 기울임

– 기관들은 공통적으로 사업계획 수립 과정에서 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하고 이를 계획에 반영하고자 노력함

- 특히, 일부 기관은 한정된 예산의 제약 조건 하에서도 기관의 인지도와 수요를 활용해 외부의 참여를 이끌어내어 기관의 성과를 창출하기도 함

○ 다만, 기관들이 사회적 가치 구현 과제를 기관의 고유업무와 별개의 과제로 인식하는 것은 개선이 필요함

- 기관들은 사회적 가치를 회의, 행사만으로 구현하는 것을 지양하고, 실제 사회에 기여할 수 있는 내용으로 추진해야 함. 또한 단순 봉사, 재능기부 등의 성과보다는 기관의 고유사업과 연계되면서 사회적 가치를 실현할 수 있는 과제 발굴이 요구됨

- 이밖에 기관들은 사회적 가치 추진 과정에서 성공요인과 미흡요인에 대한 분석과 환류계획을 좀 더 구체화할 필요가 있으며, 국민 눈높이에 적합한 수요분석을 토대로 보유자원의 개방 활동과 성과를 제시할 필요가 있음

□ 서비스 혁신

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은 서비스 혁신 과제 수립 및 이행을 위한 합리적인 프로세스와 체계를 갖추고 있음. 이를 통해 기관별로 다양한 성과를 거둠

- 해양경찰정비창의 수리신청 없어도 해양경찰 함정으로 찾아가는 정비서비스 실현, 다양한 이해관계자들과의 협업을 통한 서비스 혁신은 적극행정 우수사례로 간주할 수 있음

- 국방전산정보원의 국방 빅데이터, AI 분석 서비스 제공, 협업체계를 통한 정보화사업 통합 매뉴얼 작성, 제안서 온라인 평가환경 구축 등은 기관의 가시적인 서비스 혁신 사례들임

- 국립자연휴양림관리소의 지능형 인프라(QR, VR, 블록체인, 빅데이터, 모바일 등)를 활용한 체험기회 확대, 고객 맞춤형 서비스 제공, 공정한 추첨시스템 도입을 통한 기관 신뢰 제고, 교육 활성화, 프로그램 개발 등은 기관의 서비스 혁신 성과들임

- 고용노동부고객상담센터의 노·사·전협의회 추진, 국민자문단의 기관운영 참여 확대, 국민생각함을 통한 국민의견 반영, 다양한 경로의 VOC 수집 및 방안 마련 등은 국민참여와 관련한 기관의 서비스 혁신 성과들임

- 끝으로 국세상담센터의 경우는 신기술(챗봇 상담 서비스 추진 등)과 일하는 방식 혁신을 통한 업무 효율화, 찾아가는 현장서비스 발굴을 통한 서비스 혁신, 코로나19 시대에 서비스 혁신을 위한 업무추진 등에서 다양한 성과를 거둠

○ 다만 이러한 성과에도 불구하고, 일부 기관의 경우 기능별, 업무별, 혹은 부서별 칸막이를 해소하

거나 협업을 강화하는 것과 관련한 대안 마련이 요구됨

– 그밖에 기관에 따라서 데이터 기반 행정구현 노력과 전략, 시스템 간 연계와 통합을 위한 전략, 또는 경영수지 적자 등을 해소할 수 있는 전략 등이 요구됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영

○ 시설관리형 및 기타 유형 소속책임운영기관들은, 기관에 따라 약간의 편차는 있지만, 대체로 전년도 개선 요구사항에 대해 실행계획을 수립하고 담당부서를 지정하는 등 개선을 위한 적절한 프로세스를 구축하고 실행계획에 따라 충실하게 개선조치를 이행함. 또한 각 개선조치 결과는 집행성과 분석을 통해 차년도 계획으로 환류를 시행함

제3절 기관별 평가결과

1. 조사 및 품질관리형 기관

1) 국립종자원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 2020년 책임운영기관평가를 종합하면, 국립종자원은 리더십과 기관 본연의 기능에 집중하여 문제를 해결한 사례, 통합성과관리제도 활용계획의 수립과 조직문화 개선 노력, 환경분석을 통한 성과지표 설정, 조직진단을 통한 관리 실행, 재정관리 분야의 공정성 제고 노력, 사회적 가치 추진계획과 정부혁신 추진계획과의 연계성, 서비스 혁신 관련 기존 사업운영 방식에 첨단 기술 도입 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 하지만, 기관장의 능동적이고 차별화된 활동의 미흡, 핵심사업의 중요성과 필요성 및 의의·효과 등에 대한 기관장과 직원들 간의 인식공유 미흡, 다소 도전성이 결여된 지표설정, 문제해결 중심의 다양한 프로그램 발굴 미흡, 재정운영 성과지표 달성에 대한 환류 과정의 비체계성, 사회적 가치 성과달성을 위한 환류과정, 서비스 혁신을 위한 다양한 소통방식 도입 등 다음의 사항에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시 및 공유·소통

– 기관장은 지속되어온 비효율성 업무관행을 혁신하고 급변하는 환경변화에 적극적으로 대응하고자 다양한 노력을 경주한 것으로 판단되며, 무엇보다 기관의 전통적인 기능을 중심으로 성과를 도출하기 위해 사업계획 및 사업운영계획을 수립하고 실행노력을 전개한 것으로 판단됨

– 내부 조직원과의 효과적인 의사소통을 실현함과 동시에 업무환경 개선을 통해 기관의 업무추진의 효율성을 제고하기 위해 다양한 활동을 전개하였음

○ 과제해결·대외활동

– 섬기는 리더십과 기관 본연의 기능에 집중하여 문제를 해결한 사례(ex. 수행 없이 전 지원의 순회

간담회 실시, 신품종 재배시험 영상분석 도입, 채소종자의 해외채종 다변화 실현 등)는 우수한 것으로 평가할 수 있음

- 종자원의 전사전략체계(미션-비전-전략 등)를 수립함에 있어 일련의 활동을 전개한 것은 인정되나 최종의사결정 외에 직접적이고 능동적으로 기관장이 직접 수행할 수 있는 역할(ex. T/F 참여, 관련분야 전문성 제고 및 의견수렴을 위한 강의 등)을 강구하는 것이 필요할 것으로 보이며, 기관의 인지도 향상과 대외 이해관계자에게 종자원의 역할과 기능을 포함한 전사전략체계를 공유·전파함에 있어 일반적인 과정과 활동을 전개하였으나 타 기관장 대비 차별화 되는 활동과 대표되는 프로그램은 향후 제고가 필요할 것으로 사료됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 본 기관은 상향식 방법을 통해 비전 및 가치체계를 재구축하였음. 다양한 이해관계자의 참여를 통한 상향식 방법으로 비전 및 가치체계를 재구축하고 이를 통해 사업계획을 도출함으로써 사업의 시의 적절성이나 실현가능성을 높인 점 등은 평가할 만함

- 본 기관은 통합성과 관리제도 활용계획을 수립하고 조직문화 개선을 위해 노력하였음. 통합성과 관리제도를 통하여 직원들에게 인센티브를 부여한 점이나 기관의 일하는 분위기 조성을 위해 조직문화 개선계획을 마련한 점, 그리고 직원역량 강화계획을 수립 한 점 등은 평가할 만함

- 사업 및 핵심사업의 중요성과 필요성 및 의의와 효과 등에 대해 기관장과 직원들 간에 인식공유가 기대에 미치지 못하여 좀 더 다양하고 빈번한 소통방안을 마련하고 활용할 필요가 있음

○ 사업선정 및 실행체계

- 선정된 사업계획 실행을 위한 조직정비나 일하는 방식, 조직역량 강화 및 재정운영 등이 뒷받침되어야 한다는 점에서 사업계획 수립과 연계하여 사업실행을 위한 체계적인 계획수립이 병렬적으로 마련될 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 자체평가단 및 운영심의회 운영을 내실화하여야 함. 자체평가단 평가에서 서면평가는 지양하고 불가피한 경우 영상회의를 하되, 영상회의의 질을 높일 수 있는 방안을 강구하여야 함. 일부지표의

경우는 자체평가단과 운영심의회의 의견을 반영하여 지표의 수정이 이루어져야 하고, 지표의 경우도 보다 도전적으로 설정될 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 대내외 환경분석을 통한 기관의 전략목표, 전략과제, 세부실행과제를 도출한 후 성과지표를 선정하였음. 책임운영기관 맞춤형 컨설팅을 실시하고 다른 기관과 비교를 지속적으로 행하였음. 대내외 환경분석을 통하여 기관의 기회, 위협, 강점, 약점 요인을 도출하고, 이들 간 Cross-SWOT 분석 등을 통해 전략목표 및 전략과제를 선정하였음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 외부 전문기관에 의한 조직진단 실시를 통해 인력재배치 및 임시직제 등의 관리를 실행한 점과 총액인건비제 운영에서 적절성을 확보하기 위한 노력이 우수함. 그러나 조직의 외부환경 변화에 적극적으로 대응하기 위해 면밀한 환경분석과 이해관계자에 대한 모니터링이 요구되며, 본부와 분리되어 있는 지원과 사무소 조직에 대한 안정적인 성과를 관리할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 직원만족도 조사를 통해 인사관리, 일과 삶의 균형, 소통 등에 대한 적극적 관리를 한 점과 구성원의 삶의 질 향상 및 일가정 양립을 위한 근무혁신 추진이 우수함. 역량 기반 인적자원관리계획 수립을 위해 교육훈련 역량 진단의 실시와 수요 조사를 실시하고, 학습조직을 활성화하기 위해 문제해결 중심의 다양한 프로그램 발굴 및 우수 성과에 대한 적극적 공유·전파 노력이 요구됨

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 중장기재정계획과 연계하여 재정계획의 방향설정 및 중점 투자분야를 선정하려고 노력하였으며, 소액구매 계약절차를 개선하여 공정성을 높이기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 합리적인 재정운용 계획을 수립하고, 집행관리의 체계화를 통해 재정집행률이 전년대비 9.1%p 향상된 96%를 달성한 점은 우수한 성과라고 할 수 있음

- 재정운용 성과지표가 중장기 재정계획과 연계되지 않고 성과지표의 달성정도에 대한 환류의 과정이 체계적이지 못함. 재정운용 성과지표를 보다 구체화하고 그 달성정도에 대한 평가 및 환류의 과정을 체계화할 필요가 있음. 계획적인 재정운용의 관점에서 이용과 전용 실적이 많은 것이 바람직한 것은 아님. 따라서 성과지표의 구성에서 이용·전용실적은 상향지표보다는 일정 기준을 중심으로 한 범위지표로 구성하는 것이 바람직할 것임

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 사회적 가치 구현을 위한 추진계획이 정부혁신 추진계획과 잘 연계되고 체계적으로 수립되었으며 각 과제별 계량적 성과지표를 설정하고 성과관리를 추구한 점은 긍정적임

○ 집행·성과·환류

– 사회적 가치 추진과제들은 당초계획대로 충실히 이행되었으며, 질적으로 높은 성과를 보임. 특히 내용연수가 경과되어 불용되는 물품(감자, 쌀 등 포장 생산물)을 재정비 후 무상 관리 전환하여 지역사회 복지기관에 전달한 점은 기관의 특성과 잘 연계된 사업이라고 볼 수 있음

– 기존 사업들이 사회적 가치 구현을 위해 어떻게 재구조화 되었는지를 명확히 할 필요가 있음. 예를 들면, 종자산업 육성을 위한 노력이 과거에 비해 어떻게 변화되었으며, 이와 같은 변화에 따른 성과를 사회적 가치관점에서 평가하려는 노력을 기울일 필요가 있음

– 사회적 가치 성과지표들의 성과 달성에 대한 환류과정을 강화할 필요가 있음. 정부 보급종 생산·공급으로 식량주권·안보확보 사업의 경우 성과목표를 달성하지 못한 것으로 분석되었으나 이에 대한 문제점 분석과 개선방향의 도출이 이뤄지고 있지 못함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 사회적 가치구현을 위한 전략과 사업발굴에 내·외부 고객이 함께 참여할 수 있도록 설계할 필요가 있음. 내·외부 고객이 함께 모여 단순 의견청취가 아닌 리빙랩과 같은 문제해결방식을 도입하여 기관의 사회적 가치 창출을 위한 전략과 사업계획을 수립할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 현재 서비스 혁신을 위한 조직 내 소통 방식은 토론, 공모, 설문조사 등을 활용하나 주간회의와 같은 일반적인 회의방식이 대부분임. 서비스 혁신을 위한 원탁회의, 리빙랩과 같은 조직 내 다양한 소통 방식을 활용하여 보다 구체적이고 실질적인 대안을 도출할 수 있도록 할 필요가 있음

– 각 서비스 혁신과제가 도출된 이유 및 프로세스가 명확하지 않고, 사업을 실행하기 위한 실행체계 및 프로세스 그리고 장애요인 등을 도출하고, 이를 개선하기 위한 노력이 구체화될 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 기존 사업운영 방식에 첨단 기술을 도입한 혁신사례들이 우수한 것으로 평가됨. 예를 들면 검사원 육안에 의존하던 품종 진위와 순도 확인이 드론촬영 영상과 영상판독 프로그램으로 대체된 사례와 품종 특성조사에 영상분석을 도입한 사례는 디지털기술을 활용한 서비스 혁신 사례로서 우수한 것으로 평가됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 전년도 개선 요구사항에 대응하기 위해 책임운영기관 종합평가 결과 분석을 통한 우선순위 설정을 통한 관리, 성과관리 TF 구성·운영한 점이 우수함

○ 개선노력과 성과

– 적극적인 대응 노력을 위해 전년도 개선 요구사항에 대한 대응 계획을 사업계획서에 반영하고, 부서 단위의 모니터링 실시가 요구됨

2) 국토지리정보원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 2020년 책임운영기관평가를 종합하면 국토지리정보원은 기관의 인지도·위상 제고를 위해 다양한 채널을 활용한 기관장의 홍보활동, 선제적, 재난대응사업 선정과 성과관리 노력, 연도를 구분하여 계획을 체계적으로 검토한 후 성과지표를 도출하고 검증한 점, 조직개편을 통한 효율적 조직운영과 코로나19 대응, 민간기관과 산업계 및 학계와의 협의체를 구성하여 문제해결을 위한 노력, 국민 안전을 위한 G119의 도입 및 시범운영 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 국토지리정보원은 기관장의 네트워크를 활용하여 외부 자원을 활용하는 방안, 체계적인 사업계획 수립 필요성 및 사업계획과 실행체계 간 연계성 강화, 자체평가단 및 운영심의회 운영 내실화, 기관의 전략체계와 연계한 인력운용 계획 수립과 역량 기반 인적자원관리 전략 보완, 당해 연도 재정목표 설정시 중장기 재무계획과의 연계성 미흡, 사회적 가치구현을 위한 전략과 사업발굴에 내·외부 고객이 함께 참여할 수 있는 설계, 서비스 혁신 계획의 설정에 있어 내부직원 및 외부 관계자와 일반국민의 의견을 수렴하는 방식의 구체화 및 다양화 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 국토지리정보원 기관장은 급격한 환경변화인 4차 산업혁명, 디지털 SOC 등 트렌드의 반영을 위해 비전·전략체계의 고도화하고 정책고객 및 이해관계자와의 소통을 통한 사업성과 창출요구 증대에 적극적으로 대응하고 노력하였고, 특히 한국판 뉴딜과제 내 ‘디지털 트윈국토 과제’를 고도화하고자 일련의 노력을 경주한 것으로 파악됨

○ 공유·소통

– 이해관계자와 소통과 참여를 기반으로 협업모델을 구체화하고 사업 별 협업문화 확산을 위해 거버넌스를 구축한 점과 기관 인지도·위상 제고를 위해 다양한 채널을 활용하여 직접 홍보활동을 적극적으로 전개한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 과제해결·대외활동

- 설립목적에 부합하는 가치체계(비전과 핵심가치)와 전략체계를 강화하고자 환경분석과 함께 체계화된 프로세스를 정립하고 수행하였으나 해당 과정에서 기관장이 적극적으로 실행·주도한 활동은 타 기관 대비 차별성이 높다고 볼 수 없음

- 코로나19 팬데믹 상황에서 변화된 환경을 전사전략체계를 고도화한 가시적인 성과는 다소 부족한 것으로 판단됨, 향후에는 매년 가치체계 등을 재설정할 필요는 없으나 환경변화에 따른 기존 가치체계의 정합성을 판단하기 위해 기관장의 네트워크를 활용하여 외부 자원(해당 분야 전문가 등)을 활용하는 방안을 모색할 필요가 있을 것으로 사료됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 및 사업선정

- 선제적, 재난대응사업 선정과 성과관리 노력은 긍정적으로 사료됨. 전문가 간담회, 워크샵 및 영국 왕립지리원 컨설팅 등을 통하여 3가지 신규과제 도출과 3가지 재난 대응과제를 선정 하는 등 환경변화에 선제적으로 대응 한 점 등은 평가할 만함. 전년도 사업평가를 전략사업계획에 적절히 반영하였고 사업별로 성과목표를 구체화 한 점은 평가할 만함

- 사업계획 수립과정에서 체계적인 환경분석이 취약하고 다원화된 사업도출 체계 정비 필요해 보임. 환경변화나 미래전망 등에 대한 분석이 체계적이고 논리적으로 이루어지고 있지 못하다는 점에서 사업계획 수립을 위한 환경분석 등에 대한 체계적인 분석과 함께 환경분석, 전년도 지적사항 등으로 구분하여 도출하고 있는 다원화된 사업도출 체계를 기관 차원의 통합적인 사업도출방식으로 개선할 필요가 있음

○ 실행체계

- 조직의 현재 역량을 진단함으로써 기관이 계획하고 있는 사업계획의 추진력과 실행력을 제고하기 위한 내부역량 강화방안 등을 마련하여 사업계획과 실행체계 간의 연계성을 높일 필요가 있음. 핵심사업 선정이 전략과제 중심으로 도출되어야 함에도 불구하고 핵심사업과 전략과제 간 연계성이 취약하여 핵심사업 도출 프로세스를 전략과제와 연계하는 시스템 구축이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 자체평가단 평가에서 서면평가는 지양하고 불가피한 경우 영상회의를 하되, 영상회의의 질을 높일 수 있는 방안을 강구하고 현재보다 자체평가단 및 운영심의회의 의견을 반영하도록 노력하여야 함. 또한, 책임운영기관 맞춤형 컨설팅을 실시하고 다른 기관과 비교를 지속적으로 행하고 이를 성과지표에 반영하여야 함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 전년도, 현년도, 차년도로 구분하여 계획을 체계적으로 검토한 후 성과지표를 도출하고 검증하였음. 이해관계자의 설문조사를 통한 성과지표의 대표성 정도에 대한 검증을 하였고, 국가위치기준 정확도지수 등 일부 지표에서는 편차이용 목표부여를 110% 상향(직전년도 실적과 과거평균 실적 중 높은 실적)하는 등 도전적인 목표 설정을 하였음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 공정계약을 위해 다양한 노력을 기울인 점은 우수하다고 할 수 있음. 코로나19에 따른 계약 대상자를 확대하기 위해 직접방문 및 서면계약의 방식에서 전자계약 방식으로 전환하고 입찰에 참여한 모든 업체의 입찰결과를 온라인(G2B)으로 확인할 수 있도록 관련정도를 공개하는 등의 노력을 기울임

- 조직진단 결과를 바탕으로 조직개편을 통한 효율적 조직운영과 코로나19 대응을 위한 조직관리, 국정과제 해결노력, 현안과제 해결을 위한 TF 활용 등의 관리 실적이 우수함. 추가적으로 조직관리 역량 제고를 위해 조직관리 성과점검 체계를 구축할 필요가 있으며, 보다 적극적인 총액인건비 제도의 활용이 요구됨

○ 인적자원 및 성과관리

- 구성원들의 일과 삶의 균형에 대한 적극적 관리와 정부정책과 연계한 인력수요 분석 및 계획 수립을 한 점이 우수하지만, 인력운용 계획을 기관의 전략체계와 연계성을 높이기 위해 전략별 우선순위에 따른 인력운영 방안 모색과 기관의 전문 역량 진단과 정의에 기반한 인적자원관리 추진전략을 보완할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 다양한 노력을 통해 예산절감의 성과를 거둔 점은 우수하다고 볼 수 있음. 국가과학기술망 활용을 통한 예산절감, 유휴 GNSS 장비를 재활용한 예산절감의 노력을 통해 905백만 원의 예산절감 성과를 거둔 것은 우수하다고 볼 수 있음

- 당해연도 재정목표 설정시 중장기 재무계획과의 연계성을 높이려는 노력이 필요함. 제시되고 있는 재정목표 4가지 중에서 기본개선방향과 연계된 것은 2가지에 불과함. 재정목표의 설정에서 중장기 전략과 재무계획을 충실히 반영할 수 있도록 설정할 필요가 있음

- 사회적 가치지원에의 재정투입목표를 현실화하고 구체화할 필요가 있음. 중장기 재정목표상에 22년 사회적 가치 지원 목표가 300억 원인데 20년 재정목표는 700억 원이며 실제 달성은 965억 원으로 제시되고 있음. 이는 중장기 재정목표의 목표가 도전성이 낮게 하향 설정 또는 당해 연도 사회적 가치 재정목표 달성이 과다 계상된 결과로 보임

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관 설립목적에 부합하는 사회적 가치 전략체계를 구축하고 코로나19에 대응하기 위한 전략보완 등 탄력적인 운영을 위해 노력한 점은 우수함. 사회적 가치 구현을 위한 기관의 비전설정을 위해 전략목표 및 정부의 사회적 가치 키워드 분석 등의 과정을 거쳐 기관 설립목적에 부합하는 사회적 가치 전략체계를 구축하였으며, 코로나19 상황에 대응하기 위해 사회적 가치 전략을 보완하는 등 탄력적인 운영노력을 기울임

- 사회적 가치구현을 위한 전략과 사업발굴에 내·외부 고객이 함께 참여할 수 있도록 설계할 필요가 있음. 디지털 트윈과 같은 세부사업 분야에서의 일반국민 참여노력은 있으나 기관의 전반적인 사회적 가치 구현을 위한 전략과 사업발굴에는 일반국민 참여과정이 미비함. 또한 직원들의 의견수렴과정도 보다 구체화할 필요가 있음. 내·외부 고객이 함께 모여 단순 의견청취가 아닌 리빙랩과 같은 문제해결방식을 도입하여 기관의 사회적 가치 창출을 위한 전략과 사업계획을 수립할 필요가 있음

○ 집행·성과·환류

- 민간기관 및 산업계, 학계와의 협의체를 구성하여 문제해결을 위해 노력한 점은 긍정적임. GNSS 위치보정정보 서비스 활성화를 위해 민간기업과의 워크숍과 다양한 회의를 통해 문제를 해결하려고 노력하였으며, 정밀도로지도 관련 제도적 기반 마련을 위해 민간기관 및 산업계, 학계 등 협의

체를 구성하여 문제해결에 적극 노력한 점은 긍정적임

– 서비스 혁신 과제들이 발굴되었지만 이 과제들의 달성정도를 측정할 수 있는 성과지표 및 목표가 구체적으로 도출되고 있지 않아 체계적인 성과관리가 잘 이뤄지고 있지 않기에, 서비스 혁신을 체계적으로 관리할 수 있도록 성과관리 프로세스를 구축할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 전략과 과제 도출에 국민참여 시스템을 구축할 필요가 있으며, 국민참여 방식을 다양화할 필요가 있음. 국민참여는 정책기획(디자인)뿐만 아니라 정책집행, 평가환류의 전 과정에 걸쳐 이뤄질 수 있음. 따라서 현재 정책기획단계의 참여에 제한되어 있는 것을 정책집행과 평가의 과정으로 확대할 필요가 있으며 국가전체의 온라인 플랫폼뿐만 아니라 기관자체의 참여체계를 구축할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신 계획의 설정에 있어 내부직원 및 외부 관계자, 일반국민의 의견을 수렴하는 방식을 보다 구체화 다양화할 필요가 있음. 서비스 혁신계획의 도출에서 내부 직원 및 일반국민 등의 의견을 수렴하는 방식을 어떻게 구성하는지에 따라서 수렴되는 의견의 구체성과 창의성이 달라질 수 있음. 서비스 혁신계획을 도출하는 단계의 의견수렴 방식과 혁신을 실행하는 과정에서의 의견수렴 방식을 구분할 필요가 있음

– 서비스 혁신 과제들이 발굴되었지만 이 과제들의 달성정도를 측정할 수 있는 성과지표 및 목표가 구체적으로 도출되고 있지 않아 체계적인 성과관리가 잘 이뤄지고 있지 않으며, 혁신성과를 국민편익중심에서 측정하고 관리하려는 노력을 기울일 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 서비스 혁신 계획의 수립을 위해 환경분석, 고객니즈파악, 핵심키워드 도출의 과정을 거쳐 서비스 혁신 과제 POOL을 설정하고 선정기준과 이해관계자 검토 등을 거쳐 서비스 혁신과제를 선정하는 프로세스를 거친 점은 긍정적으로 평가됨

– 재난지역을 대상으로 한 재난 유형별 긴급 공간정보 패키지를 구축하여 주요 재난관계기관에 제공하여 재난 관리기관에서의 신속한 의사결정을 지원하는 G119의 도입 및 시범운영은 국민 재난안전에 기여한 바가 큰 우수한 사례로 평가됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선 요구사항에 대한 이행실적 관리 체계 수립을 위해 주요 사항에 대한 원인 및 대안에 대한 적극적인 분석과 상시 관리를 위한 모니터링 체계를 구축할 필요가 있음

○ 개선노력과 성과

- 전년도 개선 요구사항에 대해 담당부서를 지정하여 대응한 점과 주요 개선사항을 적극적으로 분석한 점이 우수함

3) 항공교통본부 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 항공교통본부는 평가에서 현안과제를 해결하는 일련의 과정에서 객관성과 과학성을 제고하기 위해 방법론을 적용하고자 한 노력, 해외사례 등 환경변화를 반영한 비전 및 미션 재설정 노력, 자체평가 내용 충실성에 있어 다양한 방법 적용을 통한 목표치의 도전성 확보, 직무분석에 기반한 현안과제 중심의 인력관리와 전문역량 강화를 위한 교육훈련 실시, 정책기획단계를 포함한 정책집행과정까지의 일반국민의 참여, 서비스 혁신을 위한 중장기 로드맵설정과 정부혁신 종합 추진계획과 연계한 서비스 혁신 실행과제 도출 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 2020년 책임운영기관평가를 종합하면 기관장 리더십과 관련된 타 기관 대비 차별화 되거나 벤치마킹을 할 수준의 BP를 도출하기 위한 추가적인 노력, 실행과제와의 연계성 강화 및 新전략체계 내재화를 위한 노력, 자체평가의 체계성 보완과 충실한 자체평가결과의 제시, 조직관리 성과지표 설정·관리와 TF운영에 대한 명확한 관리, 사회적 가치구현을 위한 전략수립과 사업 발굴 프로세스 명확화와 숙의적 방식 도입, 서비스 혁신 계획의 수립 단계에서의 내부직원 및 국민참여 제도 다양화 및 실질화 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시 및 공유·소통

- 항공교통본부의 기관장은 신임 기관장으로 취임 후 ‘기관 미래발전 방향 제시’, ‘이해관계자 의견수렴을 통한 미션·비전 및 경영방침 재정립’, ‘新미션·비전 달성을 위한 전략체계 수립’과 함께 성공적인 실행을 위한 자원배분 노력을 경주한 것으로 파악됨. 또한 이와 함께 핵심가치와 전략체계를 공유하기 위한 정형화된 프로세스를 구축한 것으로 평가됨

- 새로운 전사전략체계도의 실행력을 강화하고자 구조화된 프로세스를 정립·구축하고 이와 연계하여 명확한 자원배분 기준을 설정한 점과 기관의 현안과제를 해결하는 일련의 과정에서 객관성과 과학성을 제고하기 위해 방법론을 적용하고자 노력한 점도 긍정적이고 우수한 사례로 평가될 수 있음

○ 과제해결·대외활동

- 전년도 지적사항을 중심으로 보완 및 고도화 활동을 전개한 점은 인정이 되나 타 기관 대비 차별화되거나 벤치마킹을 할 수준의 BP를 도출하기 위해서는 추가적인 노력이 필요할 것으로 사료됨, 특히 제시하고 있는 다양한 프로그램이 지속성을 갖추었다고 보기에는 무리가 있으며 현안과제의 경우에도 시점의 적정성을 확보하고 있지 못해 충분한 자원과 시간을 투입하여 실행가능성을 제고할 필요가 있을 것으로 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

- 해외사례 등 환경변화를 반영한 비전 및 미션 재설정 노력 등 기관이 지향 해야 할 비전 및 미션을 재설정하고 이를 기반으로 핵심 사업을 도출, 사업의 시의성과 적절성을 높인 점, 그리고 실현가능한 5개의 신규 사업을 발굴한 점은 평가할만함

- 전략 목표 중 유관기관 협력목표와 실행과제 간 연계성이 저조하여 목표와 과제 간 연계성을 높이고 핵심사업 선정 과정에서 보다 다양한 이해관계자의 의견수렴 프로세스 강화가 필요함. 결과중심의 성과지표 정비 및 신전략체계 내재화를 위한 다각적인 노력 필요. 부서목표를 투입이나 활동보다는 결과중심으로 재구축 할 필요가 있고 신전략체계를 직원들에게 내재화하기 위해 코칭, 워크샵 및 간담회 등을 보다 활발하게 활용할 필요가 있음

○ 실행체계

- 성과관리체계의 고도화를 통한 전략목표의 실행력 모니터링 강화 노력이 돋보임. 사업목표를 명확히 한 점, 핵심성과지표를 합리적으로 설정한 노력 및 그리고 도전적 목표설정을 위해 노력 한 점, 그리고 위기대응시스템과 통합성과관리시스템을 구축 한 점은 평가할 만함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관이 수행하는 업무의 전문성을 고려하더라도 국민 체감형 성과 창출이라는 관점에서 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 고객의 의견이 보다 적극적으로 반영될 수 있도록 하는 방안의 마련이 요구됨

- 자체평가의 체계성을 보완하기 위한 노력이 필요하며, 충실한 자체평가결과의 제시도 요구됨. 자

체평가의 세부평가항목에 따라서 보다 엄밀한 평가 수행과 함께 평가결과의 환류 및 개선활동 또한 이에 따라 이루어질 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과지표를 도출하는 과정과 성과지표의 대표성 확보는 다소 미흡한 것으로 평가되며, 성과지표의 계량화에 있어서도 결과지표화 하거나 지표의 통합 등의 보완 노력도 필요한 것으로 판단됨

- 목표치의 도전성에 있어서는 다양한 방법을 적용하여 이를 확보하고자 하였고, 적절한 벤치마킹 기관을 선정하는 등의 바람직한 활동을 수행한 것으로 평가됨. 더불어 대부분의 핵심성과지표에 있어서 목표 대비 100% 이상의 실적을 달성한 것은 바람직한 것으로 판단됨

- 기관이 운영하는 위기관리 프로세스의 운영체계 및 실행 내용을 보다 구체화하는 개선 노력 등 목표달성도를 높이기 위한 지표관리계획의 고도화가 요구됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 국정과제에 대한 상세한 분석을 통해 조직운영 방향을 도출한 점과 실무 중심의 총액인건비제 운영을 한 점이 우수하지만, 조직관리 역량 개선을 위해 조직관리 성과지표를 설정하여 관리할 필요가 있으며, TF 운영에 대한 명확한 기준 설정과 일몰 관리가 요구됨

○ 인적자원 및 성과관리

- 직무분석에 기반한 현안 과제 인력 배치 및 인력관리 성과와 조직구성원의 전문역량 강화를 위한 교육훈련 프로그램의 구체성과 자기주도적 학습문화 조성 노력이 우수함. 하지만 교육훈련 성과에 대한 적극적인 사후관리를 위해 관련 성과지표를 설정하여 관리하고, 성과평가에 따른 환류 활동 강화를 위해 미흡 성과에 대한 지속적인 모니터링이 요구됨

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 중기 재정전략과 재정운영방향 및 과제간의 연계성을 높이고, 재정성과지표를 체계적으로 구성하여 성과 환류를 할 필요가 있음. 예산절감 및 자산운용의 개선을 통해 재정 효율성 및 건전성 제고를 위해 노력한 점, 예산절감을 위한 아이디어 및 우수사례 공모전을 기획하여 6건의 아이디어를 실행하고 이를 통해 616백만 원 이상의 예산절감 성과를 달성한 점은 긍정적임

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 코로나19 상황에서 경영난에 처한 항공사를 위한 단축비행경로 발굴 및 응급환자 안전이송을 지원하기 위한 닥터헬기 맞춤형 항공지도를 제작한 점은 우수한 사례로 평가됨. 코로나19로 항공사 경영난의 지속에 따라 단축비행로를 추가 발굴하여 항공유류비 절감에 지원한 사업은 시의적절하고 긍정적인 사업으로 평가되며, 닥터헬기 맞춤형 항공지도 제작을 위해 노력하여 응급환자의 안전이송 지원을 위해 노력한 점은 사회적 가치 구현에 있어 높은 성과를 거둔 것으로 평가됨

- 사회적 가치구현을 위한 전략수립과 사업 발굴 프로세스를 명확히 하고, 숙의적 방식을 도입할 필요가 있음. 사회적 가치 전략수립에서 국민 및 고객의견을 반영할 수 있는 방안을 구체화할 필요가 있음. 예를 들어 내부직원, 국민들이 함께 참여하여 문제해결식의 리빙랩 또는 원탁회의 토론을 통해 숙의과정을 거친다면 보다 적실성 있는 사회적 가치 구현을 위한 과제가 도출될 수 있을 것임

○ 집행·성과·환류

- 성과지표를 보다 구체적으로 제시하고 목표치를 도전적으로 설정하여 성과달성정도에 대한 관리체계를 구축할 필요가 있음. 사회적 가치 추진과제들이 도출되고 성과측정방안 및 성과지표가 제시되고 있으나 구체적인 성과목표가 제시되고 있지 않고 지표들이 사회적 가치관점의 지표보다는 일반적인 사업지표에 가깝게 구성되어 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 일반국민의 참여가 정책기획단계를 넘어서 정책집행과정 과정을 포함하고 있는 점은 긍정적임. 대부분의 기관이 정책 기획단계에서 국민들의 의견을 수렴하는 방식으로 국민참여를 제한하고 있는 반면, 항공교통본부는 닥터헬기 맞춤형 항공지도 제작에서 국민디자인팀을 통해 일반국민이 공무원과 함께 공동생산의 관점에서 정책집행에 참여하고 있어 매우 우수한 사례로 볼 수 있음

○ 국민참여 이해관계자 의견수렴을 위한 보다 실질적이고 체계적인 제도 설계가 필요함. 현재는 이해관계자 의견수렴을 수시로 진행하고 있는데 체계적인 의견수렴이 이뤄지기 위해서는 과제 발굴에 앞서 이해관계자 및 국민 의견을 수렴할 수 있는 절차를 제도화할 필요가 있음. 예를 들면 이해관계자들과 함께하는 협의체, 국민자문단 등 공식프로세스를 설계할 필요가 있음. 특히 이해관계자 의견수렴에서 일반국민의 핵심니즈가 '항공교통업무에 대한 관심증대'와 같이 일반적인 내용이 도출되지 않게 하기 위해서는 보다 적극적인 의견수렴절차의 내재화가 필요하다고 볼 수 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신을 위한 중장기 로드맵을 설정하고 정부혁신 종합 추진계획과 연계한 서비스 혁신 실행과제를 도출하기 위해 노력한 점은 긍정적이라고 할 수 있음

– 서비스 혁신 계획의 수립에 내부직원 및 국민참여 제도를 다양화, 실질화할 필요가 있음. 서비스 혁신 계획을 수립하는 단계에서 내부 직원들이 참여할 수 있는 제도적 장치가 마련되지 못하고 있으며, 국민 및 고객의 참여도 고객의 소리 분석에 그치고 있음. 서비스 혁신을 위한 기관의 서비스 진단, 문제점 발굴, 개선과제 도출 등에 조직 구성원이 적극적으로 참여할 수 있는 제도를 설계하고, 고객 및 국민의 니즈를 파악할 수 있는 참여기제의 활용 또는 제도화가 필요함

○ 서비스혁신 성과

– 서비스 혁신의 사례가 사회적 가치구현 사례와 거의 대부분 중복되고 있음. 제시되고 있는 사업들이 대부분 사회적 가치구현의 사례로서는 확실하지만 어떠한 점에서 서비스혁신이라고 할 수 있을 정도의 서비스 개선이 발생하여 대국민 편익이 발생하게 되었는지에 대한 명확한 설명이 제시되지 못함. 서비스 혁신 성과관리를 체계화하여 국민편익 중심에서의 서비스혁신 사례의 성과평가를 수행할 필요가 있음

– 닥터헬기 맞춤형 항공지도 제작의 과정에서 국민디자인팀을 구성하여 국민이 직접 참여하여 서비스 혁신의 과정에 참여할 수 있도록 한 점은 우수하다고 볼 수 있음. 다만 국민이 서비스 혁신과정에 참여한 사례가 이 사례에 국한되어 있다는 점은 아쉬운 점임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 고유사업과 관리역량 지표를 구분하여 주요 성공요인을 분석하고, 이를 향후 발전계획으로 연계한 점이 우수함

○ 개선노력과 성과

– 개선과제에 대한 주기적 모니터링 강화를 위해 대응 담당 부서를 중심으로 적극적으로 실시관리가 요구되며, 개선과제를 사업계획에 반영하여 관리할 필요가 있음

4) 국립해양측위정보원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국립해양측위정보원은 평가에서 리더십을 통해 PNT와 관련하여 직접적인 이해관계자와의 소통과 공유·전파 활동에 있어 매우 다양하고 질적으로 고도화된 활동을 전개한 점, 환경변화를 반영한 비전과 미션 재구축, 성과지표의 체계적인 선정과 지표 계량화, 예산집행의 투명성을 제고하기 위한 청렴계약 대상의 확대, 업무수행방식의 변화를 통한 사회적 가치 구현 노력 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 2020년 책임운영기관평가를 종합하면, 기관장 리더십 분야에서 직접적으로 참여하거나 주도한 활동이 다소 구체화·가시화되지 못한 점, 합리적 목표설정 및 체계적이고 실질적인 성과관리 운영계획 수립, 자체평가단 및 운영심의회 운영의 내실화, 조직의 환경변화에 대한 적극적 대응과 전략체계와 연계된 조직운영계획 수립, 중장기 인력운영계획의 구체화와 적극적인 교육훈련 성과관리 실시, 중장기 전략계획 및 재정계획과 연계된 당해 연도의 재정운영 개선전략과 목표의 체계적인 도출, 사회적 가치 구현을 위한 실행과제별 성과지표의 구성 및 목표수준 설정을 통한 체계적인 성과관리 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 급격한 정책 및 환경변화와 더불어 내부적인 현안(ex.'20. 10월 청사 이전)을 앞두고 취임한 신임 기관장은 기관의 설립목적(해양 및 내륙 정보제공)을 실현함은 물론 책임운영기관으로서의 공공성 유지와 효율성 향상을 통해 대국민 서비스의 질적 제고의 성과를 도출하기 위해 가장 먼저 리더십 활동의 일환으로 전사전략체계의 재정립과 공유, 그리고 현안 해결을 추진하고자 노력한 것으로 평가됨

– 기관장 취임 후 새로운 미래 전사전략체계를 설정·구축함에 있어 구조화된 정립 프로세스를 구축하고 전력목표를 내재화하는 추진방안을 구축하는 등의 활동을 전개하였으나, 해당 과정에서 기관장이 직접적으로 참여하거나 주도한 활동은 다소 가시화되지 못한 것으로 판단됨

○ 공유·소통 및 과제해결·대외활동

– 공유·소통 활동과 현안과제 해결에 있어서도 '원인분석–구체적 활동–실질적 성과분석'중 객관적인 원인분석과 산출중심이 아닌 결과중심의 성과를 도출함에 있어서는 향후 제고가 필요할 것으로 사료됨

– 신임 기관장은 해당 분야의 오래된 공직경험으로 인해 업무와 기능, 그리고 관련된 노하우가 매우 풍부하고 행정측면에서의 리더십과 문제해결 능력이 우수한 것으로 판단됨. 따라서 PNT와 관련하여 직접적인 이해관계자와의 소통과 공유·전파는 매우 다양하고 질적으로 고도화된 활동을 전개한 것으로 보이며 주요과제 별 역할부여 및 자원 확보에 있어서도 기관장으로서 충분한 리더십을 보인 것으로 평가될 수 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

– 비전과 미션 재구축 및 성과기반 조직운영 개선 계획 수립 평가는 우수함. 미국, 러시아 등 해외동향을 분석하여 비전과 미션을 재구축 한 점, 그리고 이를 기반으로 사업 및 핵심 사업을 도출한 점 등은 평가할 만함

– 사업별, 부서별로 성과목표와의 연계성이 높은 점, 사업의 성과를 제고하기 위한 성과관리 모니터링 시스템도 체계적으로 구축되어져 있는 점, 재정운영 기준을 마련하고 조직재설계 및 인력배분 계획을 마련하고 있는 점, 성과기반 예산운영 프로세스를 마련한 점 등은 평가할 만함

○ 사업계획 수립과정에서 사업에 대한 합리적이고 구체적인 목표 설정 필요. 사업계획 수립과 관련하여 선정 된 사업 및 핵심과제와 관련하여 전략과제별 성과지표나 기관 KPI에 기반 하여 사업별 목표치를 좀 더 합리적이고 구체적으로 제시 할 필요가 있음

○ 실행체계

– 사업계획에의 피드백을 위한 성과관리 운영계획 수립이 필요함. 사업계획의 진행상황 및 달성도를 모니터링하고 이를 사업계획에의 반영을 통해 기관의 성과관리를 제고할 수 있도록 성과관리 운용계획과 활용계획을 보다 체계화, 고도화할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 자체평가단 및 운영심의회 운영을 내실화하여야 함. 자체평가단 및 운영심의회를 재구성하여 적극 활용하여 주요 개선 의견을 반영하여야 함. 책임운영기관 맞춤형 컨설팅을 실시하고 다른 기관과 비교를 지속적으로 행하고 이를 성과지표에 반영하여야 함. 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토가 필요함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 비전과 미션 재구축 및 성과기반 조직운영 개선 계획 수립 평가는 우수함. 미국, 러시아 등 해외 동향을 분석하여 비전과 미션을 재구축 한 점, 그리고 이를 기반으로 사업 및 핵심 사업을 도출한 점 등은 평가할 만함

- 사업별, 부서별로 성과목표와의 연계성이 높은 점, 사업의 성과를 제고하기 위한 성과관리 모니터링 시스템도 체계적으로 구축되어져 있는 점, 재정운영 기준을 마련하고 조직재설계 및 인력배분 계획을 마련하고 있는 점, 성과기반 예산운영 프로세스를 마련한 점 등은 평가할 만함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직 운영 강화 및 업무효율성 향상을 위한 규정 정비 실적과 전문역량 제고를 위한 산학연 전문가 정책협의회 구성 및 운영 실적이 우수함

- 외부환경 변화 대응 강화를 위해 주요 환경변화에 대한 상시 점검과 이해관계자집단에 대한 구체적인 정의와 소통 노력이 요구되며, 기관의 개별 전략과제와 전략목표를 실행하기 위한 조직운영 계획을 수립할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 건강한 조직문화 관리를 위한 다양한 실행 노력과 성과관리를 위한 성과평가시스템의 구축과 보상관리 실적이 우수함

- 중장기 인력의 수요와 공급을 중심으로 한 인력운영계획을 보완하기 위해 객관적인 직무분석과 기능별 수요분석을 실시하고, 교육훈련 성과관리를 위해 성과평가와 연계한 관리방안을 수립할 필

요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 차세대 항법시스템 운영기반 마련을 위해 송신기 개량을 국산화하고, 20년간 사용한 전용회선을 상용인터넷으로 변경하여 지출을 절약하는 등 예산절감 노력이 우수함. 또한, 예산집행의 투명성을 제고하기 위해 청렴계약 대상을 확대하여 청렴계약 건수가 크게 증가되었으며, 하도급 계약에서 하도급 지킴이를 활용하는 등 투명성을 제고하기 위한 노력이 우수함

– 다만, 중장기 전략계획 및 재정계획과 연계된 당해 연도의 재정운영 개선전략과 목표를 체계적으로 도출하고 성과관리를 할 필요가 있음. 불용액이 4.12%로 높은 수준인데 계획적인 예산 및 재정운용 계획을 통해 불용액 발생을 최소화할 필요가 있으며, 예산의 불용이 예상될 경우에는 이·전용 제도를 활용하여 불용액을 낮출 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 비전과 미션 재구축 및 성과기반 조직운영 개선 계획 수립 평가는 우수함. 미국, 러시아 등 해외 동향을 분석하여 비전과 미션을 재구축 한 점, 그리고 이를 기반으로 사업 및 핵심 사업을 도출한 점 등은 평가할 만함

– 사업별, 부서별로 성과목표와의 연계성이 높은 점, 사업의 성과를 제고하기 위한 성과관리 모니터링 시스템도 체계적으로 구축되어져 있는 점, 재정운영 기준을 마련하고 조직재설계 및 인력배분 계획을 마련하고 있는 점, 성과기반 예산운영 프로세스를 마련한 점 등은 평가할 만함

– 사회적 가치 구현을 위한 실행과제별 성과지표의 구성 및 목표수준 설정을 통하여 체계적인 성과관리가 이행되도록 할 필요가 있음. 현재는 성과지표의 구성이 되지 않고 있으며 체계적인 성과관리가 이뤄지고 있지 않음. 자체 성과평가 체계의 구축에서도 역량평가에서 정부혁신성과를 반영하고 있으나 명확히 사회적 가치를 반영하고 있다고 보기 어려움

○ 집행·성과·환류

– 기존 사업들이 사회적 가치 구현을 위해 어떻게 재구조화 되었는지를 명확히 할 필요가 있음. 예를 들면, 선박안전항해 기반조성을 위한 차세대 항법시스템 구축노력이 기존의 항법시스템 구축노력과 어떠한 차별성(국민수요 반영 및 사회적 관점에서)이 있는지를 제시할 필요가 있음

– 사회적 가치구현을 위한 전략과 사업발굴에 내·외부 고객이 함께 참여할 수 있도록 설계할 필요

가 있음. 내·외부 고객이 함께 모여 단순 의견청취가 아닌 리빙랩과 같은 문제해결방식을 도입하여 기관의 사회적 가치 창출을 위한 전략과 사업계획을 수립할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 국민참여와 기관협력의 전략체계와 과제를 보다 명확화할 필요가 있으며, 국민참여 방식을 다양화할 필요가 있음. 국민참여가 대부분 정책 기획과정에서의 의견청취에 치중되어 있음. 국민참여는 정책기획뿐만 아니라 정책집행, 평가환류의 전 과정에서 이뤄질 수 있기 때문에 다양한 방식의 참여과정을 설계할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관 특성을 반영한 서비스 혁신과제의 발굴을 위해 노력해야 할 것임. 도출된 서비스혁신의 추진방향은 기관의 특성이 반영되지 않고 일반적인 정부혁신 방향과 유사하게 제시되고 있음. 특히 ‘더불어 잘사는 사회’는 국가전체의 전략과제로서 기관의 서비스 혁신의 전략방향인지에 대해서는 숙고할 필요가 있음

– 내부 업무절차 개선을 넘어선 국민관점을 반영한 서비스 혁신 사업을 발굴을 위해 노력할 필요가 있음. 대부분의 서비스 혁신과제들이 내부 업무 절차의 개선에 초점을 두고 있음. 서비스 혁신은 국민의 관점에서 그 과제를 도출하고 실행을 해야 함에도 불구하고 국민관점이 구체적으로 반영되고 있지 못한 점은 아쉬운 점임. 첨단기술을 접목한 운영통제센터를 구축한 점이 기관의 서비스 혁신과 어떠한 연계성이 있는지 또는 직원들의 연구모임이 혁신에 어떠한 기여를 했는지에 대해서 보다 면밀한 성과진단이 필요한 것으로 보임

○ 서비스혁신 성과

– 비전과 미션 재구축 및 성과기반 조직운영 개선 계획 수립 평가는 우수함. 미국, 러시아 등 해외동향을 분석하여 비전과 미션을 재구축 한 점, 그리고 이를 기반으로 사업 및 핵심 사업을 도출한 점 등은 평가할 만함

– 사업별, 부서별로 성과목표와의 연계성이 높은 점, 사업의 성과를 제고하기 위한 성과관리 모니터링 시스템도 체계적으로 구축되어져 있는 점, 재정운영 기준을 마련하고 조직재설계 및 인력배분 계획을 마련하고 있는 점, 성과기반 예산운영 프로세스를 마련한 점 등은 평가할 만함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 전년도 개선 요구사항에 대한 이행 성과를 도출하기 위해 관련 계획의 수립 및 추진절차를 구체화하고, 이를 점검할 수 있는 모니터링 체계를 확립할 필요가 있음

○ 개선노력과 성과

– 전년도 개선 요구사항에 대한 대안 발굴을 위해 우수기관 벤치마킹을 실시하고 성과관리 TF 구성·운영한 점이 우수함

5) 동북지방통계청 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 동북지방통계청은 평가에서 코로나19 대응과 한국판 뉴딜정책 수립에 있어 능동적 리더십의 발휘, 사업연계성 강화 및 환경변화에의 대응사업 발굴 노력, 자체평가 과정의 체계성, 환경변화에 대한 적극적인 대응 노력과 단위조직별 역할 및 책임 명확화에 대한 관리 성과, 코로나19 상황에 부합하는 기관의 특성을 반영한 다각적인 사회적 가치구현 노력 전개, 서비스 혁신 추진계획의 도출과 추진 방식에 있어 차별적(해커톤) 방식을 활용한 아이디어 도출 노력 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 2020년 책임운영기관평가를 종합하면 미션 및 비전 설정과정에서 최종결제권자로서 결정 외에 추가적인 세부 활동, 사업계획 수립에 있어 미래전망 분석 및 사업계획 목표의 명확화, 자체평가에 있어 전년도 평가의 검토와 금년도 계획의 점검·평가 및 차년도 계획의 검토 등 체계적인 사업 계획과 평가, 중장기 인력운용계획의 구체화와 역량 기반 인적자원관리계획의 수립, 재정운용 계획에 있어 보다 정확한 세입·세출분석, 사회적 가치구현을 위한 전략수립과 사업 발굴 프로세스의 명확화 및 숙의적 방식의 도입 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 기관의 가치체계와 전략체계 등을 포함한 중장기 및 단년도 전략체계도 수립에 있어 다양하고 구조화된 활동을 전개하여 환경변화에 능동적인 대응한 코로나19 대응, 한국판 뉴딜정책 수립 등 적절한 리더십을 발휘함. 아울러 급변하는 환경변화(코로나19 등)에 대응하고자 전략적 소통채널을 확보하고자 노력하였고 이와 연계된 성과를 도출하였으며, 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 추진체계를 확립하기 위해 사업추진 프로세스별 노력을 경주함

○ 공유·소통

- 코로나19의 1차 및 2차 대유행과 한국판 뉴딜정책 수립 등 급속한 환경변화에 대응하여 기관장이 의사결정권자로서 명확한 지시와 함께 자원의 지원을 추진하였으며, 체계적인 의사소통을 위해 변화관리 프로세스를 정립하고 주니어 보드 운영을 통해 기관운영에 젊은 구성원의 가치관을 반영하여 미래에 대비하는 등의 노력을 경주한 점도 고무적임. 또한 대내 및 대외 이해관계자별로 다

양한 소통 노력을 경주하는 동시에 기관의 현안과제 해결과 기관 홍보를 위해 기관장이 직접 주도하고 참여하는 구체적인 활동을 펼친 점은 우수함

○ 과제해결·대외활동

- 미션 및 비전 설정과정에서 최종결제권자로서 결정 외에 추가적인 세부 활동은 두드러지게 나타나고 있지 못한 점과 고객 유형 별 추진전략의 경우 가치공유와 전략체계 전파와 관계된 기관장 중심의 활동은 양적 및 질적으로 부족한 점은 개선이 요구되며, 8대 핵심과제 중 다수의 과제에 대해 기관의 실행 방안 중 기관장의 지시 외에 참여 및 주도를 하는 구체적 활동을 강화할 필요가 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 사업계획 수립에 있어 미래전망 분석 및 사업계획 목표의 명확화 필요. 미래전망이나 국내외 최근 동향 등에 대한 분석 결과를 사업계획 수립 및 핵심사업 선정에 적극 활용 할 필요가 있으며 핵심과제와 코로나19대응 사업 선정과 기관목표와의 연계성을 보다 구체화할 필요가 있음. 신규 사업과 관련하여 보다 구체적인 사업을 발굴하는 노력이 필요함

○ 사업선정

- 사업연계성 강화 및 환경변화에의 대응사업 발굴 노력. 관련 지자체의 정책분석에 기반 한 사업 도출과 추진전략과 사업 간의 연계성을 높인 점, 코로나19, 뉴딜정책에 기반, 핵심과제 발굴과 파급효과와 성공요인 등을 도출 한 점 등은 평가할 만 함. 또한, 비대면 조사 담당 조직의 확대 및 인력운영 계획을 수립한 점, 협업을 통해 업무를 수행하기 위한 노력을 기울인 점, 성과지표 개선이나 기관운영을 위한 진단체계를 개선 한 점 등은 평가할 만함

○ 실행체계

- 목표관리체계 고도화 및 실행체계 계획 수립의 내실화 필요. 기관차원의 목표관리체계를 보다 고도화 할 필요가 있고 핵심사업 실행을 위한 조직역량강화 계획수립과 함께 조직목표 관리의 고도화를 위한 성과관리체계 구축 및 활용 계획 수립이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 평가과정이 체계적으로 이루어지고 있음. 적정한 평가지침 수립 및 적절한 평가기구 구성·운영, 책임운영기관 평가업무 처리지침을 준수하여 타당한 고유사업 자체 평가가 실시되었음. 자체사업 평가 프로세스 마련 및 준수, 평가편람 작성·활용, 구체적인 평가 기준을 제공하여 체계적인 평가가 실시되었음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 전년도 평가의 검토, 금년도 계획의 점검 및 평가, 차년도 계획의 검토 등 체계적인 사업 계획과 평가가 필요하며, 우수 기관과의 비교가 이루어져야 함

- 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토가 필요함

- 우수 책임운영기관 벤치마킹이 이루어져야 하며, 지표의 경우도 보다 도전적으로 설정될 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 코로나19 등 환경변화에 대응하기 위한 탄력적인 조직운영 노력과 단위조직별로 역할 및 책임을 명확하게 관리한 점이 우수함. 또한 업무량 측정을 통해 조직관리의 타당성 제고 노력이 적절함

- 조직관리역량 제고를 위해 조직관리 실행 결과를 성과측면에서 분석하고 지속적으로 관리할 필요가 있으며, 기관의 전략체계와 연계한 조직운영체계 정립을 위해 핵심과제 등에 대응한 조직관리 방안을 구체화할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 인사제도 혁신을 위한 지속적인 제도 개선 노력과 국정과제 및 현안과제 대응을 위한 탄력적 인력 운용을 한 점이 우수함

- 중장기 인력운용계획의 구체화를 위해 기능진단 및 현안 진단에 근거한 인력추정을 실시하고, 역량 기반 인적자원관리계획 수립을 위해 역량체계 진단 및 내부 의견 수렴 노력이 요구됨

□ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정운용계획의 수립에서 중장기 전략계획 및 재무계획을 반영할 수 있도록 노력할 필요가 있음 현재는 중장기 전략계획 및 재무계획을 반영한 운용계획이 구체적으로 도출되지 못하고, 당해연도의 대내외 환경분석을 반영한 정도에 그치고 있음. 중장기 재무계획상의 세입, 세출, 재정 건전성 등 주요 재정지표를 반영한 당해연도의 재정운영 방향성의 설정, 지표 및 목표의 설정이 체계적으로 이뤄질 필요가 있음

- 재정운용 계획에 있어 보다 정확한 세입·세출분석을 수행할 필요가 있으며, 환경변화에 탄력적인 재정운용을 위해 보다 더 노력할 필요가 있음. 예산집행률이 전년대비 감소하였으며, 불용률 증가 원인으로 코로나로 인한 여비 미집행과 정원 및 호봉 미달에 따른 집행액 감소를 들고 있으나 이는 탄력적이고 계획적인 재정운용을 통해 극복이 가능한 것으로 보임

- 총액인건비제를 적절히 활용하여 기관의 역량강화를 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 내부 구성원의 의견을 반영한 절감재원을 마련하고 이를 활용하여 일반임기제 4명을 추가적으로 채용하여 홍보 및 분석역량의 강화를 위한 노력을 기울임

- 재정심사위원회를 통해서 실행과제의 우선순위 선정, 집행예산 조정·편성을 위해 노력한 점과 회계업무 사례공유 등 담당자 간 소통을 통한 예산집행의 투명성을 제고하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 사회적 가치 전략체계 구축과 아이디어 발굴을 위해 다양한 노력을 기울이고 있는 점은 긍정적임. 특히 주니어보드의 운영을 통해 지속적인 사회적 가치구현을 위한 아이디어 발굴을 위해 노력한 점은 긍정적이라고 볼 수 있음

- 사회적 가치구현을 위한 전략수립과 사업 발굴 프로세스를 명확히 하고, 숙의적 방식을 도입할 필요가 있음. 사회적 가치 전략수립에 있어 내부직원, 국민들의 의견수렴을 각각 진행할 것이 아니라 함께 참여하여 문제해결식의 리빙랩 또는 원탁회의 토론을 통해 숙의과정을 거친다면 보다 적실성 있는 사회적 가치 구현을 위한 과제가 도출될 수 있을 것임

○ 집행·성과·환류

- 보다 타당성 있는 사회적 가치 성과지표의 개발을 위해 노력할 필요가 있음. 현재 성과지표는 고

객만족도 또는 사회적 약자비율과 같은 일반적인 성과측정방안을 활용하고 있어 사회적 가치 지표로서의 적합성이 다소 낮고 그 환류 내용도 일반적인 내용을 포함하고 있어 보다 구체적인 환류과정을 제도화할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 보다 적극적인 기관 간 협력체계를 구축하고 활용할 필요가 있음. 코로나19 상황에 탄력적으로 대처하기 위한 기관간의 협력이 구체적으로 도출되지 못한 점은 아쉬운 점이며, 향후 코로나19와 같은 재난상황에서의 협력체계를 구축하고 적극적으로 활용하여 지역문제 해결에 노력할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 서비스 혁신 추진계획의 도출을 위해서 국민참여 및 서비스 혁신 워크숍을 진행하였으며, 그 추진방식에 있어서도 해커톤 방식을 활용하여 아이디어를 도출하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 서비스 혁신의 추진과제 도출뿐만 아니라 혁신의 실행과정에도 리빙랩, 해커톤 방식의 도입은 긍정적인 성과를 가져올 수 있을 것임. 이외에도 찾아가는 성과코칭, 서비스 혁신 TFT 등을 적극적으로 활용하여 구성원들이 서비스 혁신에 참여할 수 있는 기회를 제공한 점은 우수한 것으로 평가됨

- 코로나19 상황에 대응하여 선제적인 현장조사 매뉴얼을 제작하는 등의 노력을 기울인 점은 우수함. 지역별 고용조사 현장조사 운영매뉴얼을 최초로 제작하여 타 지방청에서 활용할 수 있도록 하였으며, 코로나19 위기 극복을 위한 고객 중심 모바일 홍보물을 제작·배포하는 등 코로나19 상황에서 선제적으로 서비스 혁신을 위한 노력을 기울였음

- 서비스 혁신을 위한 다양한 노력을 기울였는데 개별 부서 중심으로 운영된 측면이 있음. 서비스 혁신 계획을 수립하고 계획의 달성을 위한 체계적인 성과관리와 모니터링을 주도적으로 수행할 수 있는 전담지원 조직을 구축할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

- 서비스 혁신 세부과제들은 충실하게 집행이 되었으나 세부 추진과제들이 도출된 프로세스에 대한 구체적인 설명이 제시되고 있지 못함. 예를 들면 모바일을 활용한 고객중심의 통계조사 확대 사업이 추진된 이유가 국민 의견수렴의 과정에서 도출된 것인지 또는 내부 직원의 해커톤 과정에서 도출된 것인지 등 그 계획 수립의 과정에 대한 설명과 추진과정에서의 문제점 그리고 서비스 혁신을 통한 국민편익의 증진은 구체적으로 무엇인지에 대한 보다 면밀한 기술과 분석이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 이행 및 점검을 위한 모니터링 실적과 찾아가는 성과코칭의 실시가 우수함. 전년도 개선 요구사항 대응 체계 및 우수 성과에 대한 적극적인 공유·전파 노력을 권고함

○ 개선노력과 성과

– 전년도 개선 요구사항에 대해 내부구성원의 참여를 통한 개선방안을 발굴하고, 개별요구사항별 구체적인 이행방안을 수립하여 실행한 점이 우수함

6) 호남지방통계청 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 호남지방통계청은 지역밀착 경영을 위한 ‘지역민과 함께하는 4대 약속 캠페인’ 활동 전개를 통해 2020년 통계청 정부혁신 최우수상을 수상하는 등 실질적인 성과 창출, 신규과제 발굴 프로세스를 통한 신규과제 발굴과 공동대응 방안 마련, 자체사업 평가 프로세스 마련 및 체계적인 평가 실시, 기관의 중장기 발전 방향과 연계한 조직개편과 본부/사무소 역할 및 책임 명확화, 직무분석에 근거한 인력관리와 핵심역량 기반 인적자원관리 계획, 사회적 가치 구현 계획 수립을 위한 전담조직을 구축과 이해관계자 참여 소통을 위해 노력, 지역통계 활용성 강화를 위해 지역민의 의견을 반영한 통계지표 구성 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 호남지방통계청은 대내외 이해관계자별 차별화된 소통채널의 구현·활용 강화, 사업계획 수립과 기관역량 간 연계성 강화 및 성과지표의 합리적 재설정, 자체평가에 있어 우수 책임운영기관 벤치마킹과 지표의 도전적 설정, 중장기 전략계획과 연계된 재무·예산계획 및 실행과제의 도출, 사회적 가치구현을 위한 전략 및 과제달성 관련 체계적 환류시스템 구축, 서비스 혁신을 체계적으로 관리할 수 있는 성과관리 프로세스 구축 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 취임 2년차에 따라 가치체계 재정립을 위한 활동을 전개하였으며, 이런 노력의 결과로 비전·핵심가치를 개선하고, 행동이념을 제정하는 동시에 본부 팀 총괄기능 강화를 위한 현장코칭 리더십을 발휘함. 아울러 리더십과 팔로워십의 조화를 통한 미션·비전의 구현 및 기관 목표달성 노력을 경주함. 취임 1주년에 따라 지역밀착 경영을 위한 ‘지역민과 함께하는 4대 약속 캠페인’ 활동을 전개하는 등 다양한 활동을 통해 2020년 통계청 정부혁신 최우수상을 수상하는 등 실질적인 성과를 창출함

○ 공유·소통

– 비전·핵심가치를 강화하기 위한 기관장 행정이념의 경우 구체적인 역할과 구현을 위한 세부 연계활동, 이를 통해 도출한 성과를 명확하게 제시할 필요성이 있으며, 대내외 이해관계자 별 차별

화된 소통채널의 구현·활용을 강화하여야 하고, 특히 가치확산 고객(국민, 지역민)을 위한 소통채널은 양적 및 질적으로 고도화 및 확대를 할 필요성이 있음

○ 과제해결·대외활동

– 핵심가치 실행력 강화를 위해 기관장 및 구성원의 행동규범을 설정하는데 있어 전년도 지적사항을 개선했다는 점과 기관장과 구성원으로 구분하여 설정한 점은 우수하며, 기관장이 본부 팀 총괄기능강화를 위해 현장코칭 리더십을 전개하고 솔선수범을 보인 점, 가치체계 정립 및 내재화를 위해 개별 프로세스 별 구체적인 기관장의 노력을 전개한 점 역시 우수한 리더십 사례임. 아울러 내부 이해관계자 전략체계 공유를 위해 실시한 '기관장이 찾아가는 사업 설명회'와 소통강화를 위해 '소규모·온라인 소통' 등은 구성원의 적극적인 전략 몰입을 유도하는 우수한 활동임

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 사업계획과 연계한 기관역량 분석 및 성과지표 재설정 필요. 사업계획 수립과 관련하여 다양한 이해관계자의 의견수렴을 보다 강화하고 조직역량 분석은 사업계획과 연계하여 추진하고 조직역량 강화를 위한 사업계획을 체계적으로 마련 할 필요가 있음. 또한, 비전 목표를 조정하고 연차별 목표를 구체화 하고 사업별, 부서별로 연계 한 점, 그리고 핵심사업 선정을 위한 기본 방향을 도출한 점 등은 평가할 만함

○ 사업선정

– 신규과제 발굴 프로세스를 통해 3가지의 신규과제를 새롭게 발굴한 점이나 3개 과가 공동대응방안을 마련한 점 등은 평가할 만함

○ 실행체계

– 비전 목표 중 고객만족도 점수의 목표치를 설립목적에 부합하는 목표로 재설정하고 조직문화진단이라는 총괄팀 KPI지수를 전략목표와 부합하는 지수로의 재설정이 필요함. 이 밖에도 소극적인 성과목표치를 보다 도전적으로 설정하는 시스템 구축 필요

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 서비스 혁신 추진계획의 도출을 위해서 국민참여 및 서비스 혁신 워크숍을 진행하였으며, 그 추진

방식에 있어서도 해커톤 방식을 활용하여 아이디어를 도출하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 서비스 혁신의 추진과제 도출뿐만 아니라 혁신의 실행과정에도 리빙랩, 해커톤 방식의 도입은 긍정적인 성과를 가져올 수 있을 것임. 이외에도 찾아가는 성과코칭, 서비스 혁신 TFT 등을 적극적으로 활용하여 구성원들이 서비스 혁신에 참여할 수 있는 기회를 제공한 점은 우수한 것으로 평가됨

- 코로나19 상황에 대응하여 선제적인 현장조사 매뉴얼을 제작하는 등의 노력을 기울인 점은 우수함. 지역별 고용조사 현장조사 운영매뉴얼을 최초로 제작하여 타 지방청에서 활용할 수 있도록 하였으며, 코로나19 위기 극복을 위한 고객 중심 모바일 홍보물을 제작·배포하는 등 코로나19 상황에서 선제적으로 서비스 혁신을 위한 노력을 기울였음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토가 필요함. 우수 책임운영기관 벤치마킹이 이루어져야 하며, 지표의 경우도 보다 도전적으로 설정될 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관의 중장기 발전 방향과 연계한 조직개편과 본부/사무소 역할 및 책임 명확화에 대한 노력이 우수함. 특히, 조직진단 실시를 통해 조직구조 개편 및 인력재배치 등을 실시하고, 본부와 사무소의 역할 및 책임을 명확하게 관리한 점이 우수함. TF를 활용한 조직운영과 국민참여 활성화 노력이 우수함. 조직관리 역량 제고를 위해 기관의 전략체계와 조직관리계획의 연계를 강화하고, 우수성과에 대한 적극적인 공유·전파 노력을 권고함

○ 인적자원 및 성과관리

- 직무분석에 근거한 인력관리와 핵심역량 기반 인적자원관리 계획이 우수함. 직무분석에 근거하여 표준업무량을 산출하고 통계조사별 연간 적정 인력을 관리한 점과 인사운영에 대한 온오프 소통 강화 노력 및 핵심역량에 기반한 인적자원관리계획을 수립하여 운영한 점이 우수함. 인적자원관리 역량 제고를 위해 중장기 인력운용계획을 수요와 공급 예측에 대한 사항을 중심으로 구체화하고, 교육훈련 성과에 대한 적극적인 사후관리와 성과 공유·전파 노력을 권고함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재정운용 성과지표가 중장기 재정계획과 연계와 체계적 운영이 필요. 중장기 전략계획과 연계된 재무·예산계획 및 실행과제의 도출이 체계적으로 이뤄지고 있지 못함. 기관의 중장기 재무계획을 수립하고 재무계획에 연동된 당해연도의 재정운영 지표의 설정 및 목표를 제시하고 성과관리를 체계적으로 운영할 필요가 있음

– 연간 재무·예산운영 계획과 성과지표 설정을 통해 연간 목표달성정도와 장애요인 등에 대한 분석을 통해 차년도 재무·예산운영 계획에 반영할 필요가 있음

– 코로나19 상황에 대응하여 탄력적인 예산집행을 위해 노력한 점은 우수함

– 기관 행사운영비, 응답자 간담회, 체육행사 및 동호회 활동지원금 등을 비대면 콘텐츠 제작, 농어업 집중호우 및 태풍 피해 대상처 지원, 직원 및 응답자 마스크 등 안전용품 구입으로 전용 하는 등의 노력을 기울임

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 사회적 가치구현을 위한 전략 및 과제달성에 대한 체계적인 환류시스템을 구축할 필요가 있음. 과제의 성과목표 달성도를 계량적으로 측정할 수 있는 성과지표를 구체화하고 있지 못하며, 주요성과로 제시된 내용들도 구체적인 성과목표 달성도를 제시하고 있지 못하여 사회적 가치구현을 위한 전략 및 과제달성에 대한 체계적인 환류시스템이 작동되고 있지 못한 상황임

– 사회적 가치구현을 위한 전략수립과 사업 발굴 프로세스를 명확히 하고, 숙의적 방식을 도입할 필요가 있음. 사회적 가치 전략수립을 일부 TF에서 담당할 것이 아니라 내부직원, 국민들이 함께 참여하여 문제해결식의 리빙랩 또는 원탁회의 토론을 통해 숙의과정을 거친다면 보다 적실성 있는 사회적 가치 구현을 위한 과제가 도출될 수 있을 것임

○ 집행·성과·환류

– 코로나19의 상황에서 기관의 고유사업의 운영과정에서 사회적 약자의 지원을 위한 다양한 노력을 기울인 점은 우수함. 사회적 가치구현을 위한 Control Tower로 성과운영위원회와 실무단을 두고 있으며, 또한 별도의 사회적 가치 추진 TF를 두고 있음. TF는 아이디어의 발굴에 초점을 두고 있으며, 성과운영위원회는 전략방향 설정·점검에 초점을 두고 있어 상호간의 역할 중복 및 실질적인 컨트롤 타워의 부재로 이어질 수 있기 때문에 일원화된 집행관리 체계를 구축할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 국민참여와 기관협력을 위한 전략과 과제도출 시스템을 구체화할 필요가 있으며, 국민참여 방식을 다양화할 필요가 있음. 국민참여는 정책기획(디자인)뿐만 아니라 정책집행, 평가환류의 전 과정에 걸쳐 이뤄질 수 있음. 따라서 현재 정책기획단계의 참여에 제한되어 있는 것을 정책집행과 평가의 과정으로 확대할 필요가 있으며 국가전체의 온라인 플랫폼뿐만 아니라 기관자체의 참여체계를 구축할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 서비스 혁신 추진계획의 도출을 위해서 국민참여 및 서비스 혁신 워크숍을 진행하였으며, 그 추진방식에 있어서도 해커톤 방식을 활용하여 아이디어를 도출하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 서비스 혁신의 추진과제 도출뿐만 아니라 혁신의 실행과정에도 리빙랩 해커톤 방식의 도입은 긍정적인 성과를 가져올 수 있을 것임. 이외에도 찾아가는 성과코칭, 서비스 혁신 TFT 등을 적극적으로 활용하여 구성원들이 서비스 혁신에 참여할 수 있는 기회를 제공한 점은 우수한 것으로 평가됨

- 코로나19 상황에 대응하여 선제적인 현장조사 매뉴얼을 제작하는 등의 노력을 기울인 점은 우수함. 지역별 고용조사 현장조사 운영매뉴얼을 최초로 제작하여 타 지방청에서 활용할 수 있도록 하였으며, 코로나19 위기 극복을 위한 고객 중심 모바일 홍보물을 제작·배포하는 등 코로나19 상황에서 선제적으로 서비스 혁신을 위한 노력을 기울였음

○ 서비스혁신 성과

- 서비스 혁신을 체계적으로 관리할 수 있도록 성과관리 프로세스를 구축할 필요가 있음. 서비스 혁신 과제들이 발굴되었지만 이 과제들의 달성정도를 측정할 수 있는 성과지표 및 목표가 구체적으로 도출되고 있지 않아 체계적인 성과관리가 잘 이뤄지고 있지 않음

- 지역민, 국민과의 소통채널을 쌍방향적으로 구성하고 숙의 방식을 활용할 필요가 있음. 서비스 혁신 기반 구축을 위해 대내외 이해관계자의 참여와 소통을 제시하고 있는데 지역민과 국민 참여방법이 국민생각함, 광화문1번가, 기관소식지, 설문지와 같은 일반적인 소통채널 또는 one-way 소통채널을 활용하고 있음. 리빙랩과 같은 숙의방식을 활용하면 보다 적실성 있는 과제발굴이 이뤄질 수 있을 것임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립과 추진절차 및 개선노력과 성과

- 전년도 개선 요구사항에 대한 개선활동을 구체적으로 기획하고, 주요 성과를 계량화된 수치로 점검한 점이 적절함

- 전년도 개선 요구사항에 대한 개선계획의 실행력 제고를 위해 개별 실행과제별로 문제점을 정리하고, 카운슬링 주체와 시기에 대해 명확하게 계획을 수립할 필요가 있음

7) 동남지방통계청 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 동남지방통계청은 새로운 가치체계 수립을 위해 성과 TF 및 국민평가와 함께 외부전문가 자문을 거쳐 신뢰성을 제고한 점, 미래 지향 가치체계 재설정 및 신규 사업 발굴 노력, 예산집행심의회를 활용한 관행적 예산 집행방지 노력, 기관의 특성을 반영한 다양한 사회적 가치 구현 과제들의 충실히 수행, 취약계층을 위한 국가 정책홍보 및 복지혜택 수요자 적극 발굴과 지원사업 추진 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 동남지방통계청은 기관장이 대내외 이해관계자를 구분·인지하고 가치공유·확산 고객 등에 전사 전략체계를 공유·전파하기 위한 구체적인 활동, 핵심과제 선정 기준의 내실화 및 조직역량 강화를 위한 계획 수립, 조직관리에 대한 적극적 성과관리와 인력재배치 범위 확대 검토, 탄력적 인력운영 개선과 교육훈련 성과에 대한 적극적인 사후 관리, 재정운용 성과를 달성하기 위한 성과지표의 구성 및 목표수준의 명확화, 사회적 가치 구현을 위한 추진과제와 전략목표와의 연계성 제고 및 체계적인 성과관리 시스템의 구축, 서비스 혁신계획 수립 시 이해관계자 니즈를 반영하기 위한 다양한 분석방법 도입 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 기관설립목적에 부합하는 비전 및 가치체계 설정을 위한 리더십을 발휘하였으며, 설정된 가치체계의 내재화를 위한 다양한 활동을 솔선수범하여 실시하는 동시에 가치체계를 반영한 소통체계를 구축하고, 이를 통한 고객유형별 소통활동을 전개함. 아울러 구성원의 의견을 반영한 기관장 주도의 현안과제를 선정하고 이의 추진을 위한 전략적 성과관리체계를 고도화·운영함 이런 노력을 통해 통계전문 기관으로써 기관의 인지도를 제고하고 공공기관 청렴도 최우수 기관에 선정되었으며 김해시 지역통계 활성화 유공기관으로 표창을 수상함

○ 공유·소통

- 기관의 미래를 지향하는 새로운 가치체계 수립을 위해 프로세스를 구축하고 기존의 방식에서 벗어나 새로운 방법(Bottom-Up)을 적용하고 성과 TF 및 국민평가와 함께 외부전문가 자문을 거쳐

신뢰성을 제고하는 한편 절차의 합리성을 갖추기 위한 노력을 경주한 점은 우수하며, 또한 기관장이 주도하여 이해관계자 별 특성화된 소통채널을 구축하고 운영 성과를 도출한 점과 직원의 구분 특성에 따라 차별화된 전략을 통해 내부 직원과의 다양한 소통을 통해 비전을 공유하고자 노력한 점은 특히 점은 우수한 것으로 평가됨

○ 과제해결·대외활동

– 미션·비전 달성 등 전사적 가치체계의 실행력을 제고하기 위한 노력을 전개하였으나 일부 항목에서 연계성과 과정의 충실성과 성과의 차별성은 강화할 필요성이 있으며, 기관장이 기관의 대내외 이해관계자를 구분·인지하고 가치공유 및 가치확산 고객 등에 대해 전사 전략체계를 공유하고 전파하기 위한 구체적인 활동과 프로그램 실행도 강화할 필요성이 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 서비스 혁신 추진계획의 도출을 위해서 국민참여 및 서비스 혁신 워크숍을 진행하였으며, 그 추진방식에 있어서도 해커톤 방식을 활용하여 아이디어를 도출하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 서비스 혁신의 추진과제 도출뿐만 아니라 혁신의 실행과정에도 리빙랩 해커톤 방식의 도입은 긍정적인 성과를 가져올 수 있을 것임. 이외에도 찾아가는 성과코칭, 서비스 혁신 TFT 등을 적극적으로 활용하여 구성원들이 서비스 혁신에 참여할 수 있는 기회를 제공한 점은 우수한 것으로 평가됨

– 코로나19 상황에 대응하여 선제적인 현장조사 매뉴얼을 제작하는 등의 노력을 기울인 점은 우수함. 지역별 고용조사 현장조사 운영매뉴얼을 최초로 제작하여 타 지방청에서 활용할 수 있도록 하였으며, 코로나19 위기 극복을 위한 고객 중심 모바일 홍보물을 제작·배포하는 등 코로나19 상황에서 선제적으로 서비스 혁신을 위한 노력을 기울였음

○ 사업선정

– 통합적인 전략과제 도출과 다양한 의견수렴 방안 마련 필요. 이원화 되어져 있는 전략과제 도출을 통합하여 전략과제를 도출하는 시스템을 마련하는 방안 마련과 함께 핵심사업 선정과정에서 보다 폭 넓은 대·내외 이해관계자의 의견수렴이 요구됨

○ 실행체계

– 핵심과제 선정 기준의 내실화 및 조직역량 강화를 위한 계획 수립 필요. 핵심과제 선정 기준을 중요성 이외에 사업선정의 객관성과 타당성을 높이기 위해 핵심과제 선정기준을 보다 다양화할 필

요가 있음. 이 밖에도 사업수행에 필요한 조직역량 강화를 위한 계획 수립이 사업계획수립과 병렬적으로 이루어져야 함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 서비스 혁신 추진계획의 도출을 위해서 국민참여 및 서비스 혁신 워크숍을 진행하였으며, 그 추진방식에 있어서도 해커톤 방식을 활용하여 아이디어를 도출하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 서비스 혁신의 추진과제 도출뿐만 아니라 혁신의 실행과정에도 리빙랩 해커톤 방식의 도입은 긍정적인 성과를 가져올 수 있을 것임. 이외에도 찾아가는 성과코칭, 서비스 혁신 TFT 등을 적극적으로 활용하여 구성원들이 서비스 혁신에 참여할 수 있는 기회를 제공한 점은 우수한 것으로 평가됨

- 코로나19 상황에 대응하여 선제적인 현장조사 매뉴얼을 제작하는 등의 노력을 기울인 점은 우수함. 지역별 고용조사 현장조사 운영매뉴얼을 최초로 제작하여 타 지방청에서 활용할 수 있도록 하였으며, 코로나19 위기 극복을 위한 고객 중심 모바일 홍보물을 제작·배포하는 등 코로나19 상황에서 선제적으로 서비스 혁신을 위한 노력을 기울였음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 전년도 평가의 검토, 금년도 계획의 점검 및 평가, 차년도 계획의 검토 등 체계적인 사업 계획과 평가가 필요하며, 우수 기관과의 비교가 이루어져야 함. 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토가 필요함. 또한, 우수 책임운영기관 벤치마킹이 이루어져야 하며, 지표의 경우도 보다 도전적으로 설정될 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직진단을 실시하고 중장기 조직운영방안을 설정한 점과 TF에 대한 재정비를 통해 효율적 운영을 한 점이 우수함. 하지만 조직관리 역량 제고를 위해 조직관리를 통해 도출되는 주요 성과를 적극적으로 관리하고, 인력재배치를 통한 조직효율화 개선을 위해 재배치 범위 확대를 검토할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

– 경력단계별 핵심역량 지정 및 맞춤형 전문교육의 실시와 직무급제 개선을 통한 성과중심 인사관리제도 운영 노력이 우수함. 하지만 탄력적 인력운영 개선을 위해 직무분석과 기능분석에 기초한 인력재배치를 활발하게 실시하고, 교육훈련 성과에 대한 사후 관리를 위해 관련 성과지표 설정을 통한 관리 노력이 요구됨

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재정운용 성과를 달성하기 위한 성과지표의 구성 및 목표수준의 명확화가 필요함. 예를 들면 지역통계 대행 사업으로 각종 지역통계 대행 및 기술지원을 통한 사업수입 증대를 목표로 한다면 구체적인 수치로 목표치를 제시하고 달성정도에 대한 관리가 되어야 할 것임. 전년대비 사업수입이 22.8% 감소하는 등 자체수입의 감소추세에 있어 자체수입의 증대를 위한 구체적인 전략과 계획이 도출될 필요가 있음

– 중장기 전략계획과 연계된 체계적인 재정운영 방향을 설정한 점은 긍정적임. 중장기 전략계획과 연계하여 재무현황 추세분석을 수행하고, 이를 기반으로 ‘20년 재정운영의 방향성을 설정하고 미래예상 리스크 분석에 따른 대응방향을 설정하는 등의 노력을 기울임

– 또한, 예산집행과정에서의 투명성, 건전성, 효율성을 높이기 위한 전반적인 노력들이 우수함. 예산집행심의회를 활용하여 관행적 예산 집행방지를 위해 노력하였으며, 예산집행의 공정하고 투명한 운영 결의를 위한 재정관리준칙 선언을 실시하는 등 재정의 건전성과 효율적 집행을 위해 노력한 결과 조기집행률과 예산 집행률 성과가 높음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 사회적 가치 구현 실행을 위한 주관부서를 설정하고 지표를 BSC 성과평가에 반영하려고 노력하고 있는 점은 우수함. 다만 전략목표 수립 과정에 국민, 내부직원 및 이해관계자 참여프로세스가 명확하지 않음. 전략목표 수립에 국민과 내부직원의 참여에 리빙랩, 원탁회의 등 문제해결식 숙의과정을 도입할 필요가 있음

○ 집행·성과·환류

– 기관의 특성을 반영한 다양한 사회적 가치를 구현하기 위한 과제들을 충실히 집행하고 있음. 지역특화통계를 확충 노력 등 기관이 보유한 역량을 바탕으로 사회적 가치를 구현하기 위한 노력이 높게 평가됨. 또한, 적극행정을 통해 복지사각지대에 있던 32명에게 복지혜택이 돌아갈 수 있도록

지원한 점은 우수한 것으로 평가됨

- 성과 환류에 있어 추진과제가 전략목표상의 실행과제와 연계되고 있지 못하며, 주요 성과도 사회적 가치 추진위원회 구성 및 비전수립과 같이 추상적이고 구체성이 낮음. 성과환류에서 전략목표상의 실행과제별 성과지표 및 목표가 제시되어야 함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 내부부서간의 다양한 협업과제의 발굴 및 성과창출은 우수한 것으로 평가됨. 가계동향조사 항목검색 플랫폼 U파인 구축, 연간 특별조사 일정 및 조사원 모집관련 정보를 제공할 수 있는 채용알림 e 앱 개선과 관련하여 지역사무소와 적극적으로 협력하는 등 기관내부 협력을 위해 적극적인 노력을 기울임

- 국가통계 응답 고객에게 환원서비스를 강화한 것은 국민 참여라기보다는 국민지원에 가깝다고 볼 수 있음. 정책의 기획, 집행, 평가 전과정에 국민참여의 방법을 모색하고 실행할 수 있도록 체계적인 시스템을 구축할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 서비스 혁신계획 수립시 이해관계자 니즈를 반영하기 위한 다양한 분석방법을 도입할 필요가 있음. 서비스 혁신계획 수립에 이해관계자의 니즈를 분석하였으나 그 내용이 구체적이지 않고 일반적·추상적인 수준에 그치고 있음. 기관의 업무수행과정에서 발생한 문제점 분석, 고객불편사항, 향후 기관이 추구해야 할 서비스 발전에 대한 의견 등 다양한 의견수렴과 분석방법을 도입할 필요가 있음

- 조직 내 업무프로세스 개선 이외에도 대국민 서비스 자체의 혁신을 위한 노력이 추가적으로 요구됨. 서비스 혁신 추진과제들의 다수가 기관의 업무나 절차의 개선에 초점을 두고 있음. 예를 들면 낡은 관행 혁신을 위한 스마트 행정추진 사업의 경우에는 조직 내의 문화를 개선하는 방식이지 조직이 제공하는 대국민 서비스에 대한 혁신이라고 보기에는 어려움. 이외에도 다수 서비스 혁신 성과들이 기관의 업무프로세스 과정의 개선을 다루고 있음

○ 서비스혁신 성과

- 서비스 혁신 과제들의 집행을 위한 실행조직 및 지원체계를 잘 구축하고 있음. 추진전략별 개별 실행과제를 세부적으로 도출하고 그 주관부서 및 예산지원에 대해 배정하여 체계적인 서비스혁신이 추진될 수 있도록 하였음

- 취약계층을 위한 국가 정책홍보 및 복지혜택 수요자 적극 발굴 지원사업을 추진한 것을 우수한 혁신사례로 평가됨. 통계조사 결과를 이용한 정책활용사례 중 국민적 관심이 높은 사안에 대해 안내(재난지원금 기준이 되는 가구원수-중위소득, 수급급여 기준)를 통해 실제 복지혜택 수요자 32명을 발굴한 점은 긍정적인 혁신사례로 볼 수 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선 요구사항에 대한 대응을 위해 사항별로 실행부서, 실행일정, PDCA관점의 실행단계 등을 구분한 점과 관련 사항을 사업운영계획에 반영한 점이 우수함

○ 개선노력과 성과

- 전년도 개선 요구사항 대응 성과를 제고하기 위해 사안별로 개선효과에 대한 구체적인 분석을 보완하고, 카운슬링을 통한 환류방안을 구체적으로 제시할 필요가 있음

8) 항공기상청 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 항공기상청은 리더십 차원에서 위기관리체계인 '성과관리신호등제'를 운영과 장애요인 파악 및 극복방안 제시, 성과관리체계의 고도화를 통한 전략목표의 실행력 강화, 서면 및 대면 등 다양한 방법을 통한 자체평가의 충실한 수행, 전문성 강화와 공정한 인사운용시스템 구축을 위한 노력, 항공기상정보 사용료 인상을 통한 자체수입 제고 노력, 사회적 가치 차원의 서비스 사각지대 해소를 위한 공공데이터 개방, 서비스 혁신 전담조직을 비롯한 다양한 TF 참여 지원 등에 있어 우수한 실적으로 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

○ 항공기상청은 전략체계 도출 및 내재화의 전 과정상 기관장으로서 주도적·능동적 활동 강화, 사업계획 수립 시 체계적이고 실질적인 의견수렴 확대 방안 마련 및 실질적인 신규과제 발굴, 자체평가 내용 충실성에 있어 성과지표 목표치의 합리적인 설정과 도전성 확보, 중장기 조직관리계획의 구체화 및 기상대/기상실에 대한 조직관리 강화, 재정운영 전략방향과 성과지표의 연계성 제고, 사회적 가치 구현의 체계적 관리를 위한 성과관리 프로세스 구축, 서비스 혁신 전략과제와 대표실적 및 혁신지표의 연계 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 신임기관장의 리더십 추진 전략을 구축하고, 이에 따라 2020년은 내외부 소통강화, 기관 운영체계 마련을 핵심방향으로 설정하여 추진하였으며, 이 과정 상 구성원의 의견수렴 및 외부고객 의견수렴을 실시함. 전략체계를 재설정하는 과정상 적극적인 참여와 함께 구성원의 참여를 독려하였으며, 도출된 미션·비전의 구성원 이해 및 내재화를 위한 다양한 활동을 주도적으로 전개함. 수요자, 외부전문가, 내부구성원의 의견을 반영한 8대 핵심사업을 선정하였으며, 이의 추진을 위한 노력을 경주하였으며 특히 신호등관리체계를 도입·운영한 점은 상당히 우수함

○ 공유·소통

- 가치체계 등을 설정함에 있어 Top-Down 방식으로 리더로서 직접적인 대안을 제시하거나, 도출과정에서 내부 이해관계자를 대상으로 한 워크숍 주도 및 특강, 행동강령 설정 시 기관장 행동강령

의 도출 등, 전략체계 도출 및 내재화의 전 과정상 기관장으로서 주도적 활동을 강화하여야할 필요성이 있으며, 고객유형 별 구체적인 공유·전파 채널(방법)을 특성화하는 동시에 전달 메시지를 재설정된 신규 전략체계에 집중할 필요성이 있음

○ 과제해결·대외활동

- 미션·비전 제시를 위한 기관장 경영의지를 실현하기 위해 '신임 기관장의 리더십 추진전략'을 연차별로 수립하고 내부구성원 만족도 결과 및 수요자·이해관계자 의견을 전사 전략체계 수립에 반영하였으며, 성과달성 실행 강화를 위해 위기관리체계인 '성과관리신호등제'를 운영할 뿐 아니라 운영측면에서 그치지 않고 장애요인을 파악하고 극복방안을 제시한 점은 우수함. 이해관계자 니즈를 반영한 가치공유 전략수립을 진행하면서 전년도 지적사항을 적극적으로 반영하여 역할을 구체화하기 위해 기관 내부적으로'책임부서'를 지정한 점과 외부적으로는 '통합 VOC 관리시스템' 운영을 통해 요구사항을 체계적으로 관리함과 동시에 구체적인 추진성과를 도출한 점 역시 우수함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 중장기 전략계획과 연계된 체계적인 재정운영 방향을 설정한 점은 긍정적임. 중장기 전략계획과 연계하여 재무현황 추세분석을 수행하고, 이를 기반으로 '20년 재정운영의 방향성을 설정하고 미래예상 리스크 분석에 따른 대응방향을 설정하는 등의 노력을 기울임. 또한, 예산집행과정에서의 투명성, 건전성, 효율성을 높이기 위한 전반적인 노력들이 우수함. 예산집행심의회를 활용하여 관행적 예산 집행방지를 위해 노력하였으며, 예산집행의 공정하고 투명한 운영 결의를 위한 재정관리준칙 선언을 실시하는 등 재정의 건전성과 효율적 집행을 위해 노력한 결과 조기집행률과 예산집행률 성과가 높음

○ 사업선정

- 체계적이고 실질적인 의견수렴 확대 방안 마련 및 실질적인 신규과제 발굴 노력 필요. 코로나19 및 사업소의 지방 소재 등으로 사업계획 수립과 관련, 다양한 이해관계자, 특히 현장의 내부 직원들의 의견수렴이나 실질적인 신규과제 발굴 실적 등은 기대에 미치지 못함

○ 실행체계

- 핵심과제 실행을 위한 조직역량 강화계획 수립 필요. 핵심과제 선정을 효과적으로 수행하기 위한 조직, 인력 및 예산 활용계획의 수립이 취약하다는 점에서 사업수행을 위한 조직역량 강화계획이 사업계획수립과 병렬적으로 이루어져야 함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 대부분의 핵심성과지표가 목표 대비 실적을 초과 달성하였고, 이러한 성과가 관련 정책목표, 사회·국가적 성과 달성에 기여한 바도 명확한 것으로 평가됨

- 기관은 자체평가지표 개선을 통해 평가내용의 적정성을 강화하는 노력을 수행하였고, 자체평가를 자체평가단 4회, 운영심의회 6회를 서면 및 대면 등의 다양한 방법으로 충실하게 수행한 것으로 판단됨

- 기관 수행 업무의 전문성을 고려하더라도 국민 체감형 성과 창출이라는 관점에서 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 고객의 의견이 보다 적극적으로 반영될 수 있도록 하는 방안의 마련도 필요한 것으로 판단됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과지표의 대표성에 있어서는 4대 전략목표, 8대 전략과제, 7개 성과지표 도출 프로세스가 바람직한 것으로 평가되며, 성과지표의 계량화 노력도 적절하게 이루어진 것으로 판단됨

- 일부 성과지표의 의미를 명확히 하고, 성과지표를 결과지표화하는 개선 방안이 필요한 것으로 평가됨. 또한 성과지표 목표치의 합리적인 설정과 도전성 확보에 있어서 추가적인 보완 노력이 요구됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 구성원의 공감대 형성을 통한 총액인건비제 운영 노력과 조직진단을 통한 관리 노력을 한 점이 적절함. 하지만, 조직진단에 따른 조직운영체계 개편방안에 대한 적극적인 이행 노력이 필요함. 중장기 조직관리계획을 구체화하기 위해 전략목표별로 관련 부서를 파악하고 요구되는 조직관리사항을 검토하고, 기상대/기상실에 대한 조직관리 강화를 위해 성과관리체계 보완이 요구됨

○ 인적자원 및 성과관리

- 인적자원의 전문성 강화를 위해 다양한 인사제도 운영, 핵심직무를 중심으로 한 직무급 운영 및 공정한 인사운용시스템 구축을 위해 적극적으로 내부의견 수렴하고 수용도 관리를 한 점이 우수함. 하지만 인적자원관리 역량 제고를 위해 역량 기반 인적자원관리계획을 수립하고, 탄력적 인력운영에 대한 구체적인 방안을 모색할 필요가 있음

❍ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정운영 전략방향과 성과지표의 연계성을 높이기 위해 노력할 필요가 있음. 재정안정성, 건전성을 위한 항공기상정보사용료의 인상은 사회적 가치 실현과 직접적인 관련성은 높지 않은데 이를 사회적 가치 관점의 지표로 설정하는 등의 다소 연계되지 않는 측면이 있음. 성과지표에 대한 달성 정도를 측정하고 미달성시 그 원인에 대한 진단과 개선방안을 도출하는 등의 환류과정을 충실하게 이행할 필요가 있음. 일부 성과지표에 대해서는 성과측정과 환류가 잘 이뤄지고 있지 않음

- 항공기상정보 사용료 인상을 통한 자체수입 제고 노력은 긍정적이며, 코로나19로 상황이 변경됨에 따라 사용료 납부를 유예하여 항공업계 경영위기극복 지원 및 사회적 가치 구현을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨

- IT기술을 활용하여 군공항 예보전문 자동변환 시스템을 자체 개발하여 60백만 원을 절약하는 등 제도 및 업무개선을 통해 다양한 예산절감을 위해 노력하고 절감성과를 달성한 점은 우수한 것으로 평가됨

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

❍ 사회적 가치 구현 노력도

- 코로나19 상황에 어려움을 겪고 있는 항공사 지원을 위해 항공기상정보사용료를 납부 유예를 통해 사회적 가치를 실현하고자 한 점은 긍정적으로 평가됨. 코로나19 상황에 대응하여 항공기 운항 중단으로 어려움을 겪고 있는 항공사 지원을 위해 항공기상정보사용료를 납부 유예한 것은 시의적절하고 바람직한 노력으로 평가됨. 또한 이를 세계기상기구(WMO) 홈페이지를 통해 홍보하는 등 기관의 위상을 제고하기 위해 노력한 점은 우수함

❍ 집행·성과·환류

- 공공데이터 개방을 통해 서비스 사각지대의 해소를 위해 노력한 것은 긍정적임. 항공기상정보를 민간이 활용할 수 있도록 Open-API 서비스를 제공하여 데이터를 활용한 민간업체의 항공기상서비스 개발을 유도하고 일자리 창출에 기여한 점은 긍정적임

- 기관의 사회적 가치 구현을 체계적으로 관리할 수 있도록 성과관리 프로세스를 구축할 필요가 있음. 성과지표의 경우 전체 추진과제를 포괄하도록 수립하고, 성과목표를 분명히 할 필요가 있으며, 목표 달성정도에 대한 측정과 목표달성도에 따른 개인·부서 성과평가 연동 등의 환류과정을 설계할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 사회적 가치구현을 위한 전략수립과 사업 발굴 프로세스를 명확히 하고, 숙의적 방식을 도입할 필요가 있음. 사회적 가치 전략수립에 있어 내부직원, 국민 의견수렴을 각각 진행할 것이 아니라 함께 참여하여 문제해결식의 리빙랩 또는 원탁회의 토론을 통해 숙의과정을 거친다면 보다 적실성 있는 사회적 가치 구현을 위한 과제가 도출될 수 있을 것임

– 전략과 과제 도출에 국민참여 시스템을 구축할 필요가 있으며, 국민참여 방식을 다양화할 필요가 있음. 국민참여는 정책기획(디자인)뿐만 아니라 정책집행, 평가환류의 전 과정에 걸쳐 이뤄질 수 있음. 따라서 현재 정책기획단계의 참여에 제한되어 있는 것을 정책집행과 평가의 과정으로 확대할 필요가 있으며 국가전체의 온라인 플랫폼뿐만 아니라 기관자체의 참여체계를 구축할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 대내 조직원들이 서비스 혁신의 전담조직을 비롯한 다양한 TF에 참여하여 활동할 수 있도록 지원한 점은 긍정적임. 서비스 혁신을 위해 항공기상청 서비스 혁신 TF, 문제해결형 연구모임, 고객서비스 품질관리단, 수요자중심 항공기상서비스 디자인 TF 등 다양한 구성원들의 활동을 지원하고 이를 통해 서비스 혁신과제가 발굴되도록 한 점은 긍정적임

– 서비스 혁신과제 발굴과 혁신과정에 대·내외 이해관계자의 참여기제를 단순화하고 함께 참여할 수 있도록 설계할 필요가 있음. 지나치게 다양한 의견반영 절차가 있어 구성원들이 참여과정에서 일부 소진될 우려도 있으며 핵심 업무에 소홀해질 우려가 있음. 직원들의 참여 경로를 단순화하되 혁신과제 발굴과 혁신과제의 추진을 구분하여 수행할 필요가 있음. 내·외부 이해관계자가 함께 모여 단순 의견청취가 아닌 리빙랩과 같은 문제해결방식을 도입하여 기관의 사회적 가치 창출을 위한 전략과 사업계획을 수립하도록 제도화할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 국민과 고객 관점에서 서비스의 혁신을 추구한 결과 다양한 혁신실적을 달성함. 예를 들면, 모바일 앱 사용자의 현재 위치를 파악하여 관심공항의 날씨를 제공하는 GIS 기반 기술을 개발하고, 모바일 PUSH 알림을 통한 위험기상 정보 전달 서비스를 개발하는 등의 성과는 디지털 기술의 도입을 통한 대국민 서비스 혁신의 우수한 사례로 보여짐

– 서비스 혁신 전략과제와 대표 실적 및 혁신지표의 연계를 위해 노력할 필요가 있음. 서비스 혁신

과제로 도출된 전략과제와 서비스 혁신 실적 사례들이 유기적으로 연계되지 못하고 있으며, 개선지표의 경우 서비스 수준향상, 대상자 증가, 서비스 혁신 서비스로 구분되어 있는데 서비스 혁신의 개선지표로서 전략과제와 연계성이 낮음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립과 추진절차 및 개선노력과 성과

– 전년도 개선 요구사항 대응 강화를 위해 관련 조치사항들을 사업운영계획에 포함하여 관리할 필요가 있음. 전년도 개선 요구사항 대응 강화를 위해 사항별로 구체적인 대응 방안을 모색하고, 이를 사업운영계획에 포함하여 관리할 필요가 있음. 사업운영계획 수립 시점과 대응 시점이 불일치하는 경우 반영시점을 별도로 정리하여 관리할 필요가 있음

9) 화학물질안전원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 화학물질안전원은 미션·비전·핵심가치 등 가치체계를 공유하기 위한 세부전략 측면에서 대외 이해관계자에 대한 활동 고도화, 전략목표와 사업계획 수립과정에서 적절한 환경 분석 및 반영과 조직역량 강화계획 수립 및 성과관리시스템의 고도화, 자체평가를 수행함에 있어서 국민(고객)의 의견 반영, 중장기 전략체계와 연계된 재정운영 방향성 설정 및 전략체계의 도출, 사회적 가치 실현을 위한 사회적 약자기업 물품구매, 사회적 가치구현을 위한 전략과 사업발굴에 내·외부 고객 참여, 서비스 혁신 계획의 도출과정과 실제 혁신 성과의 연계성 제고 등에 있어 다소 개선해야 할 점을 나타내고 있으며 향후 고도화가 필요할 것으로 사료됨

○ 화학물질안전원은 현안과제 실행력을 강화하기 위해 기관장 지시 및 주도하에 조직·인력·예산을 효율적으로 배분하는 동시에 전략목표별로 다양하게 최적화하여 실행, 경영목표 재설정 및 신규 사업 발굴 노력, 성과지표에 기반한 기관-부서-개인성과의 연계 및 역할과 책임의 명확화, 총액인건비 운영을 위한 TF 구성과 재원절감 및 인력활용, 비공무원 직원의 처우개선 및 업무성과 창출을 위한 성과평가 및 인센티브제도 도입, 기관의 고유사업의 추진 시 국민의 의견과 참여를 통한 사회적 가치 구현 관점의 사업 재구성, 서비스 혁신 계획의 충실한 달성과 국민 대상 높은 편익 제공 등에서 우수한 실적을 보이는 것으로 판단되며 향후 해당 분야에 대한 지속적인 발전과 성과창출을 위해 자원을 투입하고 전 책임운영기관은 물론 정부 전체의 BP를 도출하는데 역량을 집중할 필요가 있을 것으로 판단됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 기관의 미션과 비전 설정을 위한 프로세스를 구축하고 프로세스별 고객의 의견파악 및 반영을 실시함. 이에 따라 직원설문조사, 외부고객 의견 조사 등의 활동을 전개하였으며, 이를 기반으로 전략체계를 변경함. 새로이 설정된 전략체계의 구성원 이해 및 대외 소통을 위한 다양한 활동을 전개하였으며, 특히 현안과제 해결을 위한 조직·인력·예산의 효율적 배분을 실시함. 이러한 노력을 통해 코로나19 확산에도 이행점검을 위한 사업장 안전관리 공백 없이 추진하고, 고객만족도가 12% 향상하는 등 성과를 창출함

○ 공유·소통

- '20년 기관의 전략체계로 인한 주요 변화를 관리역량의 세부 기준별로 제시하고자 노력한 점과

미션·비전 등 가치체계 재정립을 위해 기관장이 전개한 활동은 방향성과 다양성 측면에서 우수하며, 내부 조직원뿐만 아니라 산업계 및 국민과의 일반적인 소통을 위해 다양한 프로그램과 채널을 활용하는 동시에 기관 운영의 전문성을 제고하기 위해 분야별 외부전문가를 활용한 점 역시 우수함. 현안과제 실행력을 강화하기 위해 기관장 지시 및 주도하에 조직·인력·예산을 효율적으로 배분하는 동시에 전략목표별로 다양하게 최적화하여 실행함

○ 과제해결·대외활동

- 대내외 이해관계자에게 미션·비전·핵심가치 등 가치체계를 공유하기 위한 세부전략 측면에서 전략체계 내재화와 이해도 및 공감대 제고 활동의 대부분이 조직구성원을 대상으로 집중되어 있어 향후에는 대외 이해관계자에 대한 해당 활동의 확대가 필요하며, 기관의 전략체계를 구축함에 있어 기관의 활동과 기관장 리더십 기반 활동이 명확하게 구분되어 있지 못한 점은 개선이 요구됨. 아울러 기관이 제시하고 있는 핵심과제와 현안과제와의 차이점, 현안과제를 도출하기 위한 Pool 부재와 과학적이고 객관적인 도출 방법론의 미흡 등 개선이 요구됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 경영목표 재설정, 신규 사업 발굴 노력 및 성과관리시스템 고도화 노력이 우수함. 기관이 지향 해야 할 경영목표를 재설정하고 2가지의 핵심과제 선정기준을 활용하여 실현가능한 신규 사업을 발굴하려고 노력한 점은 평가할 만함. 또한 성과관리시스템 구축방안 마련을 위해 6개 기관에 대한 벤치마킹을 실시한 점이나 인센티브를 활용, 직원들의 근로의욕을 고취 한 점, 그리고 성과관련 성공요인과 미흡한 점에 대한 분석은 평가할 만함

- 전략목표와 사업계획 수립과정에서 적절한 환경 분석 및 반영노력 강화 필요. 적절한 미래예측과 국정과제나 상위기관의 정책환경분석을 통해 사업계획의 시의성을 높일 필요가 있으며 유사 벤치마킹 기관을 선정함으로써 사업계획 수립에의 연계성 및 유용성 제고 필요

○ 사업선정

- 핵심과제 선정 프로세스를 전략목표-전략과제-실행과제-핵심과제 순서로 재구축할 필요가 있으며 핵심과제를 선정하는 기준과 운용을 보다 객관적이고 합리적으로 정비할 필요가 있음. 또한, 조직역량 강화계획 수립 및 성과관리시스템의 고도화 노력 필요. 사업계획을 실현하는 데 필요한 조직역량 강화계획을 사업계획과 병렬적으로 수립하고 성과관리지표에 대한 관리 책임성 부여와 함께 100% 달성도의 성과목표에 대해 개선방안 마련 필요

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 내외부 다양한 의견수렴 및 적절한 전략체계 설정 프로세스에 따라 성과지표의 대표성을 적절하게 확보한 것으로 평가되며, 이러한 성과지표에 기반하여 기관-부서-개인성과의 연계 및 역할과 책임을 명확화한 것은 긍정적으로 평가됨

- 기관이 모든 핵심성과지표에 있어서 목표 대비 100% 이상의 실적을 달성한 것은 긍정적인 것으로 평가되며, 코로나19 등의 상황에서도 직접 찾아가는 현장소통활동을 전개하고, 화학사고 확대 및 피해확산을 차단하는 등의 활동을 수행한 것은 기관의 노력으로 인정됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관이 자체평가를 수행함에 있어서 수행 업무의 특수성이 있으나 국민(고객)의 의견이 반영될 수 있도록 하는 보완 방안이 필요하다고 판단됨. 기관이 수행한 자체평가의 평가지표별 측정방법 및 기준에 대한 개선 방안과 함께 자체평가의 충실성을 높이도록 하는 노력이 요구됨

- 성과지표의 계량화에 있어서는 결과지표화하는 개선 노력이 요구되고, 합리적 근거에 의한 목표치 설정 및 도전성 강화 방안 마련이 필요한 것으로 판단됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 외부 전문기관에 의한 객관적인 조직진단 실시가 요구됨. 체계적인 대국민 교육훈련 서비스 제공을 위한 전담부서 신설과 총액인건비제를 활용한 효율적 조직운영 노력이 우수함. 하지만 환경분석, 기능진단, 직무분석, 내외부 만족도 진단 등의 종합적인 조직진단을 실시하고, 해당 결과를 바탕으로 전반적인 조직관리 체계를 재정립할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 공무직 근로자 근무환경 개선 및 공정한 인사관리 운영 노력과 학습조직 활성화를 위한 CoP 활동과 직원주도의 직무교육이 우수함. 중장기 인력운영계획을 중장기 인력의 수요·공급 예측에 대한 사항을 보완하여 구체화하고, 교육훈련 역량 진단(조직 공동 역량, 리더십 역량, 부서별 전문 역량 등)과 교육훈련 수요 조사를 실시하고, 이에 기반한 중장기 인적자원관리 계획과 세부 교육훈련 실행 계획을 수립할 필요가 있음

- 총액인건비 운영을 위한 TF를 구성하고 재원절감 및 인력활용을 위해 노력한 점은 긍정적임. 특히 연가보상비항목을 절감하고 이를 특수차량 운행관리 인력을 충원하는데 활용하여 일자리 창출 및 업무효율성 증대를 위해 노력한 점은 우수한 것으로 평가됨

- 비공무원 직원의 처우개선 및 업무성과 창출을 위한 성과평가 및 인센티브 제도를 도입한 점은 우수한 사례임. 비공무원 직원별 성과평가에 따른 성과상여금 6.7백만 원을 지급하고 급식비, 복지비를 지급하는 등의 노력을 기울인 점은 긍정적임

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정운영목표가 '국민 모두가 안전한 '사람중심 안심사회' 구축으로 재정운영 목표라기보다는 기관의 미션에 가까운 것으로 보이고 도출된 추진과제도 제한적임. 따라서 중장기 전략체계와 연계된 재정운영 방향성 설정 및 전략체계의 도출이 보다 구체화될 필요가 있음

- 사회적 가치 실현을 위한 사회적 약자기업 물품구매를 위해 보다 노력할 필요가 있음. 사회적 약자기업 물품구매 실적이 전년대비 크게 감소되고 있음. 장애인 기업, 사회적기업, 중소기업 제품 구입을 위한 보다 적극적인 노력이 필요하며, 전자조달 구매실적의 경우 건수는 증가되고 있지만 계약금액은 감소되고 있어 원인분석 및 개선방안이 제시될 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 전략과제 및 실행과제의 도출이 체계적으로 이뤄지고 다양한 사회적 가치 구현 과제들이 발굴된 점은 우수함. 내·외부 의견의 핵심키워드 분석을 활용하여 기관 특성에 연계된 사회적 가치방향을 도출하기 위해 노력하였으며, 각 전략방향에 따른 전략과제의 도출 및 실행과제의 도출이 체계적으로 이뤄졌으며 다양한 사회적 가치 구현을 위한 과제들이 발굴된 점은 우수한 것으로 평가됨

- 기관의 고유사업 추진과정에서 국민의 의견과 참여를 통해서 사회적 가치 구현의 관점에서 사업을 재구성한 점은 우수하다고 볼 수 있음. 특히 화학사고 대피지도의 작성, 화학물질 불법유통 사이버 감시단의 운영 등은 국민참여를 통한 사회적 가치 구현 사례로서 우수한 것으로 평가됨

○ 집행·성과·환류

- 성과지표의 설정에 보다 주의를 기울이고 목표달성정도와 미달성에 대한 개선방향을 제시하는 등 체계적인 성과관리가 될 수 있도록 노력할 필요가 있음. 성과포상 및 비공무원 상여금과 같은 지표에서는 목표 수준을 포상으로 단순하게 제시하고 있으며 그 결과달성은 76.5점으로 기록하는 등 성과목표의 설정과 실적 검토가 명확하게 되고 있지 않음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 화학물질 불법유통 사이버 감시단의 운영은 정책의 집행과정에 국민참여를 이끌어내고 있는 우수한 사례임. 국민참여 방식으로 화학물질 불법유통 사이버 감시단을 운영하였음. 이를 통해 온라인상의 화학물질 불법유통 의심사례 및 사제폭발물 제조방법 검색 신고를 이끌어내는 등 우수한 성과를 거둠. 대부분의 기관이 국민참여를 정책기획과정에서의 의견수렴에 그치고 있는 반면, 화학물질안전원은 정책의 집행과정에도 국민참여를 이끌어내고 있다는 점에서 우수하다고 볼 수 있음

– 사회적 가치구현을 위한 전략과 사업발굴에 내·외부 고객이 함께 참여할 수 있도록 설계할 필요가 있음. 내·외부 고객이 함께 모여 단순 의견청취가 아닌 리빙랩과 같은 문제해결방식을 도입하여 기관의 사회적 가치 창출을 위한 전략과 사업계획을 수립할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 전략과제 및 실행과제의 도출이 체계적으로 이뤄지고 다양한 사회적 가치 구현 과제들이 발굴된 점은 우수함. 내·외부 의견의 핵심키워드 분석을 활용하여 기관 특성에 연계된 사회적 가치방향을 도출하기 위해 노력하였으며, 각 전략방향에 따른 전략과제의 도출 및 실행과제의 도출이 체계적으로 이뤄졌으며 다양한 사회적 가치 구현을 위한 과제들이 발굴된 점은 우수한 것으로 평가됨

– 기관의 고유사업 추진과정에서 국민들의 의견과 참여를 통해서 사회적 가치 구현의 관점에서 사업을 재구성한 점은 우수하다고 볼 수 있음. 특히 화학사고 대피지도의 작성, 화학물질 불법유통 사이버 감시단의 운영 등은 국민참여를 통한 사회적 가치 구현 사례로서 우수한 것으로 평가됨

– 서비스 혁신 추진체계에서 서비스 혁신 과제발굴을 위한 추진체계와 서비스 혁신의 실행을 위한 추진체계를 구분할 필요가 있음. 국민 및 내부 구성원과 함께 문제되는 서비스를 발굴하고, 서비스 개선아이디어를 발굴하는 과정은 아이디어 공모와 같은 방식을 활용하고, 실제 발굴된 아이디어를 실행하는 과정은 리빙랩과 같은 방식으로 디자인하면 보다 적실성 있는 과제 추진체계가 될 수 있을 것임

○ 서비스혁신 성과

– 화학물질 불법유통 사이버 감시단의 운영은 정책의 집행과정에 국민참여를 이끌어내고 있는 우수한 사례임. 국민참여 방식으로 화학물질 불법유통 사이버 감시단을 운영하였음. 이를 통해 온라인상의 화학물질 불법유통 의심사례 및 사제폭발물 제조방법 검색 신고를 이끌어 내는 등 우수한 성과를 거둠. 대부분의 기관이 국민참여를 정책기획과정에서의 의견수렴에 그치고 있는 반면, 화학물

질안전원은 정책의 집행과정에도 국민참여를 이끌어내고 있다는 점에서 우수하다고 볼 수 있음

- 서비스 혁신 계획의 도출과정과 실제 혁신 성과의 연계성을 높일 필요가 있음. 각 수행과제들의 아이디어가 어떻게 발굴되었는지를 명확화게 제시한 필요가 있음. 즉, 서비스 혁신 계획 도출과정과 실제 서비스 혁신의 성과와 연계성을 강화한다면 서비스 혁신 프로세스에 대한 보다 심층적인 이해가 가능해질 것임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선 요구사항을 별도로 구분하여 주기적 모니터링을 실시하고, 사업계획에 전년도 개선 요구사항에 대한 개선사항과 대응계획 등을 명확히 포함시킬 필요가 있음

○ 개선노력과 성과

- 전년도 개선 요구사항과 관련한 기관의 우수성과 공유 및 전파에 대한 노력으로서 온라인과 오프라인 홍보를 적극적으로 한 점이 우수함

2. 연구형 기관

1) 국립재난안전연구원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국립재난안전연구원은 기관장의 내·외부 공유 및 의사소통 노력 등을 통하여 창출한 핵심성과들을 일목요연하게 정리, 제시하였고 외부 이해관계자들과의 전략적 의사소통 노력을 통해 중장기적 의사소통 전략체계를 마련한 것으로 판단됨. 다만 연구원의 기능을 재정립하고, 그에 맞는 인력과 조직체계를 만들어 나가고자 하는 기관장의 혁신의지는 확인할 수 있으나 제시하고 있는 카리스마적 리더십 행태로 근본적이고 내재화될 수 있는 조직혁신을 이룰 수 있는 지를 확인할 필요가 있음. 따라서 시대적 가치와 기관 미션·비전을 효과적으로 달성시킬 수 있는 새로운 유형의 관리적 기재들이 무엇인지를 지속적으로 확인, 점검해야 할 것임

○ 국립재난안전연구원은 기관목표를 달성하기 위한 상하위계획 간 연계성을 고려한 당해년도 신규과제 발굴 및 조직/예산 등 내부자원과 체계적으로 명확하게 배분코자 노력한 것으로 판단됨. 특히 코로나19지원체계 구축을 통해 조직적인 계획추진 노력은 긍정적으로 평가함. 다만, 기관목표를 달성하기 위한 사업선정이 사업내용보다 사업선정의 당위성이나 절차 등 추진체계 중심으로 기술하고 있어 당해년도 실행과제의 구체성을 향상시킬 필요가 있음

○ 국립재난안전연구원은 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 부서 성과평가 계획 수립, 핵심성과지표 기반의 부서 목표치를 분배하고, 개인 성과평가 계획을 수립하여 모니터링을 진행하였고 대부분의 자체사업 성과의 정책목표, 국정핵심목표 실현 등 국가적·사회적 파급효과 수준은 양호한 것으로 분석되며, 자체사업 성과의 국가적·사회적 파급효과에 대해 명료하게 제시하고 있는 것으로 분석됨. 다만, 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

○ 국립재난안전연구원의 조직관리 측면에서 책임 운영체계, 기능조정 및 연계, 조직역량 제도 등의 특성을 반영한 조직구조 재설계 방향 및 원칙을 수립한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 조직관리 차원에서 개편된 조직들에 대한 R&R을 보다 명확하게 수립하고 이를 바탕으로 성과지표를 설정하고 관리할 필요가 있음. 인사관리 측면에서는 국가기관 최초로 부패방지경영인증시스템(ISO37001) 인증을 도입하여 지속가능한 청렴도 관리 기반을 구축한 점과 기관의 전략목표 달성을 위한 학습조직 구성 및 조직구성원들의 의견을 반영한 역량강화 프로그램 운영은 긍정적으로 평가됨. 하지만 중기인력운영계획수립에 있어서 보다 구체적인 근거를 기반으로 인력소요를 산출할

필요가 있음

○ 국립재난안전연구원은 NDMI형 사회적 가치 구현을 위해 기관/분야 특성 및 환경변화를 고려한 NDMI형 사회적 가치를 재정립하였으며, 사회적 측면에서 시급성과 기여도, 기관특성 측면에서 대표성과 체감도를 고려하여 NDMI형 사회적 가치 고객 설정을 위한 우선순위 측정지표를 정의하여 활용하였다는 점이 우수함. 다만, 기관 특성에 맞는 고객 분류기준을 설정 및 적용하여 고객 유형을 분류하고, 각 유형에 따라 기관의 추진성과가 어떻게 구체적, 실질적, 긍정적 효과를 제공해 줄 수 있는지 명확히 제시할 필요가 있음

○ 국립재난안전연구원은 NDMI형 서비스 혁신을 위해 인공지능, 빅데이터 등 신기술을 활용하여 행정서비스 개선 및 업무 효율화를 추진하였으며, 모바일 기반 서비스 활용성 제고 등을 통해 국가운영시스템 품질관리 성과 등급 최우수 등급 달성 성과 등이 우수함. 다만, 서비스 혁신노력이 과정과 결과 측면에서 어떤 성과를 가져올 수 있었는지 구화할 필요가 있으며, 혁신 추진과정의 각 단계별로 기관 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 구체적인 방법과 제도를 갖추기 위해 기관이 더욱 노력할 필요가 있음

○ 국립재난안전연구원은 전년도 개선권고사항을 조직 차원에서 개선하기 위해 과제유형(단기~장기)별 담당 조직을 구성하여 추진함. 다만, 개선효과를 정성적으로 요약(현재 해당 페이지 참조형식)해서 제시하고 있는 점은 개선할 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관 6대 운영철학(SAFETY) 기반 『2020년 3대 중점목표』 달성 주요성과 내용적 타당성이 높고 운영철학과 운영원리, 운영성과 등 간의 논리적 연결성과 인과성이 매우 잘 나타나 있다고 판단됨. 특히, 국가현안 해결을 위한 실용적 연구성과 창출 및 현업지원 강화 부분에서 코로나19 적극적 정책개발과 인력지원, 재난안전 연구성과 현장 적용성 강화 등의 내용이 우수하고 이러한 실적에 있어 기관장의 경영의지와 실행력이 높다고 평가할 수 있음

– 기관 6대 운영철학, 기관장 4대 운영방침, 기관장 의지 (운영방침), 핵심가치, 2020년 3대 중점목표 등 다양한 철학과 방침, 미션, 목표들이 나열되어 있고 각각의 의미와 가치들은 명확하게 제시되어 있으나 이러한 내용들 간의 연계성이 다소 불명확하고 상호간 중첩되거나 반복, 교차되는 내용들이 있음

○ 공유·소통

- 기관장의 내·외부 공유 및 의사소통 노력 등을 통하여 창출한 핵심성과들을 일목요연하게 정리, 제시하였고 외부 이해관계자들과의 전략적 의사소통 노력을 통해 중장기적 의사소통 전략체계를 마련한 것으로 판단됨

- 구체적인 대내외 소통 수준의 진단 과정 및 진단 결과 (조직 만족도 및 기관정책 수요자 만족도 조사 등)에 대한 제시 부분이 다소 미흡하고 이를 통해 기관의 공유·소통 역량을 제고하기 위한 관리 방안 제시가 필요하다고 판단됨. 보다 적극적인 차원에서 만족도 조사, 면담, 컨설팅 등을 통한 다각적인 공감대 형성노력을 기관장의 리더십과 결부시켜 성과를 분석하고 그 결과들을 제시할 것을 제안함

○ 과제해결·대외활동

- 기관장 노력사항 및 기관장 방향제시 항목 구성을 통해 기관목표 달성을 위한 현안과제 해결에 있어 기관과 기관장, 그리고 조직 구성원들과의 유기적 연대성을 높이고자 하는 전략적 모색을 시도하고 있는 것으로 평가됨

- 연구원의 기능을 재정립하고, 그에 맞는 인력과 조직체계를 만들어 나가고자 하는 기관장의 혁신의지는 확인할 수 있으나 제시하고 있는 카리스마적 리더십 행태로 근본적이고 내재화될 수 있는 조직혁신을 이룰 수 있는 지를 확인할 필요가 있음. 따라서 시대적 가치와 기관 미션·비전을 효과적으로 달성시킬 수 있는 새로운 유형의 관리적 기재들이 무엇인지를 지속적으로 확인, 점검해야 할 것임

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하기 위해 노력하고 있으며, 전년도 평가결과를 전략수립에 반영함

○ 사업선정

- 기관목표를 달성하기 위한 사업선정이 사업내용보다 사업선정의 당위성이나 절차 등 추진체계 중심으로 기술하고 있어 당해연도 실행과제의 구체성을 향상시킬 필요가 있음

- 당해연도 사업계획은 해당기관의 설립목적에 부합하는 구성원들의 의지를 내외부에 공표하는 역할도 있음. 이를 위해서는 계획내용의 충실성과 계획내용의 가독성 측면에서 보완이 필요함

○ 실행체계

– 기관목표를 달성하기 위한 상하위 계획간 연계성을 고려한 당해년도 신규과제 발굴 및 조직/예산 등 내부자원과 체계적으로 명확하게 배분코자 노력한 것으로 판단됨. 특히 코로나19 지원체계 구축을 통해 조직적인 계획추진 노력은 긍정적으로 평가함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 성과관리, 홍보, 회계, 경영, 재난안전(관계 공무원)으로 자체평가단이 구성되어 있어, 재난안전에 대한 외부 전문가가 부족한 실정임. 이에 따라, 자체 평가단 구성 시에 재난안전 관련 외부 전문가를 추가적으로 위촉하는 노력이 필요함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 실행방안 수립 등이 구체성이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 실행조직 및 추진일정을 제시하는 노력이 필요함

– 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

– 성과지표들 중에서 임계치에 이르는 지표도 있다는 점을 감안하여, 객관적인 성과지표 목표치의 설정을 위해 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 긴요함. 따라서 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 필요함

– 자체사업 평가결과 재해영향평가의 재해예방 기여도, 지역안전 컨설팅 효과성을 제외한 대부분의 자체사업이 목표달성도를 달성한 것으로 분석됨. 그러나 미달성된 자체사업의 목표 미달성 원인분석이 미흡해, 향후에는 목표 미달성 원인분석이 필요함

– 전략목표와 성과목표 및 성과지표 설정을 위한 재난안전 환경분석(Steep 분석), 해외 우수기관 및 정책 벤치마킹, 이해관계자별 주요 니즈 분석(고객 VOC) 등 내외부 환경분석이 포괄적으로 이루어 짐

– 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 부서 성과평가 계획 수립, 핵심성과지표 기반의 부서 목표치를 분배하고, 개인 성과평가 계획을 수립하여 모니터링 함

– 대부분의 자체사업 성과의 정책목표, 국정핵심목표 실현 등 국가적·사회적 파급효과 수준은 양호

한 것으로 분석되며, 자체사업 성과의 국가적·사회적 파급효과에 대해 명료하게 제시하고 있는 것으로 분석됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 조직관리 측면에서 책임 운영체계, 기능조정 및 연계, 조직역량 제도 등의 특성을 반영한 조직구조 재설계 방향 및 원칙을 수립한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한 목표 달성을 위한 TF 설치와 이를 관리하기 위한 성과지표를 설계한 점도 우수함. 다만 조직관리 차원에서 개편된 조직들에 대한 R&R을 보다 명확하게 수립하고 이를 바탕으로 성과지표를 설정하고 관리할 필요가 있음

○ 인사자원 및 성과관리

– 인사관리 측면에서는 국가기관 최초로 부패방지경영인증시스템(ISO37001) 인증을 도입하여 지속가능한 청렴도 관리 기반을 구축한 점과 기관의 전략목표 달성을 위한 학습조직 구성 및 조직구성원들의 의견을 반영한 역량강화 프로그램 운영은 긍정적으로 평가됨. 하지만 중기인력운영계획수립에 있어서 보다 구체적인 근거를 기반으로 인력소요를 산출할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재무예산관리와 관련한 전략에 따라 지표를 설정하여 관리한 점과 국가적 대형 재난 극복을 위한 지원예산 집행 및 예산 조기투자 등은 우수하나 기관의 재무예산운용과 관련한 환류체계가 보다 명확할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– NDMI형 사회적 가치 구현을 위해 기관/분야 특성 및 환경변화를 고려한 NDMI형 사회적 가치를 재정립하였으며, 사회적 측면에서 시급성과 기여도, 기관특성 측면에서 대표성과 체감도를 고려하여 NDMI형 사회적 가치 고객 설정을 위한 우선순위 측정지표를 정의하여 활용하였다는 점이 우수함

○ 집행·성과·환류

– 재난과 안전 분야에서 기관이 구현한 사회적 가치의 성과물, 특히 코로나19 상황에서 적극적인 인력파견 및 지원, 중소기업 지원, 영세기업 지원 등은 궁극적으로 지역사회에 긍정적인 기여를 하고 있다고 평가하며, 장애·재난유형, 역할, 단계·장소별, 점자책 발간 등 장애인들에 대한 구체

적이고 실용적인 매뉴얼을 개발·배포한 기관의 성과가 두드러짐

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 기관 최초 민관협업 드론 긴급운용팀 간담회 개최, 관계부처 협업을 통한 지자체 맞춤형 가뭄 관리 지원 등과 관련된 부서 간, 기관 간 협업사례의 배경, 목적, 활동과 성과를 비교적 명확하게 제시한 것이 우수함

– 기관 특성에 맞는 고객 분류기준을 설정 및 적용하여 고객 유형을 분류하고, 각 유형에 따라 기관의 추진성과가 어떻게 구체적, 실질적, 긍정적 효과를 제공해 줄 수 있는지 명확히 제시할 필요가 있음

– 기관이 의견을 수렴하고 있는 NDMI형 사회적 가치고객 분류를 나열식 분류가 아니라 다양한 고객 분류 기준들 중에서 기관의 특성에 맞는 고객 분류기준을 설정 및 적용하여 고객의 유형을 분류하고, 사회적 가치를 실현하는 과정에서 내부구성원들의 자발적 참여와 외부 이해관계자의 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 수 있도록 노력해야 함

– 매년 재난/안전과 관련된 주요 이슈와 과제들을 발굴하고 전문가 특강을 활성화하여 그 내용을 실질적인 지역주민들과 공유할 수 있는 기회를 확대할 필요성이 있음. 좀 더 국민 눈높이와 일반 국민들의 실제 생활과 관련된 재난/안전 정보에 대한 공유 계획을 적극적으로 수립하여 기관의 설립 목적에 충실할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– NDMI형 서비스 혁신을 위해 인공지능, 빅데이터 등 신기술을 활용하여 행정서비스 개선 및 업무 효율화를 추진하였으며, 모바일 기반 서비스 활용성 제고 등을 통해 국가운영시스템 품질관리 성과 등급 최우수 등급 달성 성과 등이 우수함

– 정부혁신 종합 추진계획 및 추진방향을 고려하여 NDMI 서비스 혁신 계획을 수립함으로써 기관이 책임운영기관으로서 대국민 서비스 혁신을 위한 계획을 수립하고자 노력한 점이 긍정적임

○ 서비스혁신 성과

– 적극행정, 청렴조직, 정보제공 등과 같은 대국민 직접지원 그리고 재난안전 정책수립 기초자료 제공 및 재난연감 통계시스템 개선, 주요 재난 양상 모니터링/분석 지원, 이재민의 조속한 일상생활 복귀 지원, 폭염저감시설 입지평가 지도 개발, 지역안전역량 강화 지원, 지자체 도시침수 위험예측 알람 시스템 전국 확산체계 구축 등과 같은 간접지원을 통해 기관에서 계획한 서비스 혁신이 당초 예정

한 대로 비교적 잘 이루어졌다고 평가하며, 그러한 서비스 혁신 노력이 기관 특성과 역할에 부합함

- 서비스 혁신노력이 과정과 결과 측면에서 어떤 성과를 가져올 수 있었는지 구화할 필요가 있으며, 혁신 추진과정의 각 단계별로 기관 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 구체적인 방법과 제도를 갖추기 위해 기관이 더욱 노력할 필요가 있음

- 기관은 실질적으로 서비스 혁신을 위한 기관의 이해관계자 또는 고객유형별 의견/니즈의 명확한 파악이 미흡하며, 기관의 NDMI형 서비스 혁신의 성과가 정책기술지원 시스템 개선을 통한 본부 업무 효율화 및 역량강화 지원 서비스 개선을 통한 지역주민 안전 확보에 치중되어 있음

- NDMI형 서비스 혁신 성과 제고를 위해 내부 자원을 어떻게 배분하였는지 그리고 그러한 내부자원의 배분이 서비스 혁신 추진과정에서 성과 향상에 얼마나 긍정적으로 작용하였는지에 대한 분석이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차 / 개선노력과 성과

- 전년도 개선권고사항을 조직 차원에서 개선하기 위해 과제유형(단기~장기)별 담당 조직을 구성하여 추진함. 다만, 개선효과를 정성적으로 요약(현재 해당 페이지 참조형식)해서 제시하고 있는 점은 개선할 필요가 있음

2) 국립과학수사연구원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국립과학수사연구원의 미션 및 소통관리 관련 지표정의 및 해당 세부평가지표의 정의가 2021년도 개편된 평가지표 내용과 일치하지 않아 기관의 미션과 비전 설정의 좌표들을 수정, 보완하는 데 있어 다소 미흡한 점을 보이고 있음. 따라서 '미션과 비전의 구체적 제시' 부분과 '체계적 관리'등 새롭게 명시된 부분에 대해 기관장이 보다 주도적인 관심을 가지고 세밀하고 지속적인 전략적 관리를 도모하는 것이 향후 필요할 것으로 판단됨. 또한, 기관장은 이해관계자 가치유형 분류 및 핵심 니즈 분석을 주도하면서 유형별 소통전략 수립에 따른 다양한 '맞춤형' 소통채널을 운영하고자 노력함. 또한 유형별 의사소통 전담팀을 설치, 운영함으로써 전략적, 통합적, 목표관리적 수준의 의사소통 및 전략체계를 공유하고자 노력함.

○ 국립과학수사연구원은 실행과제를 무리하게 추진하지 않고 중요도와 시급도를 고려한 과제의 우선순위를 정하여 추진함으로써 실행과제의 완성도를 제고하고자 노력함. 또한, 기관의 전략목표 달성을 위해 핵심사업에 대한 추진실적을 분기별로 모니터링 및 피드백을 통하여 관리하고 있음. 다만, 전략목표-전략과제-성과지표의 성과목표체계를 제시하고 있으나, 11개 전략과제를 달성하기 위한 37개 실행과제가 있어 전략목표-전략과제-실행과제-성과지표의 성과목표체계로 구성하는 것이 바람직함

○ 국립과학수사연구원은 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 수립하고 있으나, 사업계획에 대한 반영 노력은 미흡한 것으로 평가됨. 따라서 개선계획을 구체적 사업계획에 반영하는 노력의 경주가 필요함. 또한, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 실행방안 수립 등 구체성이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 실행조직 및 추진 일정을 제시하는 노력이 필요함

○ 국립과학수사연구원의 조직관리 측면에서 현안 대응을 위한 탄력적 TF운영을 통해 대형재난사고 신원확인 협력체계를 구축한 점이 긍정적이며, 수요 기반한 직제를 신설하여 국내외 유관기관에 대한 수준 높은 교육서비스 제공으로 교육기부 대상을 수상한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 감정업무에 대한 중요성을 부각한 점에 비해 조직개편 내용이 명확하지 않은 점에 있어서 개선이 필요함. 또한, 기관의 재무운용계획에 대한 환류체계가 명확하며 위기대응 체계를 구축하고 있는 점은 긍정적으로 평가되나, 위기상황별 재무운용계획에 대한 시나리오를 수립할 필요가 있음

○ 국립과학수사연구원은 기관 특성에 적합한 사회적 가치 실현 계획 수립 과정에서 도출된 개별 과제들의 창의성과 도전성을 평가하여 사회적 가치 구현 수준의 목표치 설정에 적극적으로 활용할 필요성이 있음. 또한, 기관이 추진한 각 과제별로 실질적인 성과를 평가하는데 필요한 성공요인과

미흡요인을 도출하여 개별 과제별로 명확하게 제시할 필요성이 있으며, 내부구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 필요가 있음

○ 국립과학수사연구원의 고객유형 분류는 가급적 통일된 기준을 활용할 필요가 있으며, 각 고객유형별로 다양한 의견수렴 창구를 마련하여 기관 운영에 활용할 것을 권장함. 접근성이 개선된 모바일을 기반으로 하여 일반 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공하고 보완할 필요가 있음. 또한, 실질적으로 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신이 이루어질 수 있도록 기관 차원에서 구축한 혁신 프로세스 과정별 내부구성원들의 적극적이고 능동적인 참여성과를 도출하여 제시할 필요가 있으며, 서비스 혁신 성과에 대한 성공요인을 분석하여 다른 책임운영기관에도 전파될 수 있는 우수 모범사례로 정착할 수 있도록 해야 함

○ 전년도 개선권고사항에 대한 개선과제를 심층적으로 분석하여 이를 차년도 사업계획에 반영하고 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 미션 및 소통관리 관련 지표정의 및 해당 세부평가지표의 정의가 2021년도 개편된 평가지표 내용과 일치하지 않아 기관의 미션과 비전 설정의 좌표들을 수정, 보완하는 데 있어 다소 미흡한 점을 보이고 있음. 따라서 ‘미션과 비전의 구체적 제시’ 부분과 ‘체계적 관리’등 새롭게 명시된 부분에 대해 기관장이 보다 주도적인 관심을 가지고 세밀하고 지속적인 전략적 관리를 도모하는 것이 향후 필요할 것으로 판단됨

○ 공유·소통

– 상당한 수준으로 전문화, 분업화되어 있는 연구원 내 조직구조 및 조직문화를 감안했을 때, 그리고 코로나19의 위기적 상황을 고려했을 때, 기관장의 소통-공감형 리더십의 중요성이 더욱 강조되는 기관임. 대내 이해관계자들과의 효과적인 의사소통의 사례와 실적들이 다소 평이하고 대외적 공유·의사소통에 대한 기관장의 의지 및 소통역량 기술 부분이 다소 미흡하므로 이에 대한 보충적 기술과 설명이 필요함

○ 과제해결·대외활동

– 코로나19 등 무경계위험사회의 불확실한 대외환경에 대해 효과적으로 대응하고자 하는 위기관리적 리더십의 내용이 부족하고 이에 기반한 위기대응 대외활동들이 미흡하다고 판단됨. 따라서 효과적인 해결지향적 기관장 리더십을 통해 대내외적 유기적 협력관계 구축과 추진체계의 재설계가

필요하며 이를 위한 기관장의 지속적인 관심과 조직관리 역량 제고 노력이 필요함

- 전략목표 달성을 위한 기관장의 노력과 성과에 대한 구체적 설명과 관련 운영실적이 잘 드러나 있고, 기관장 리더십상(想)과 역할 정립의 내용이 전반적으로 경영방침과 핵심가치 영역과 유기적으로 잘 연계되어 있다고 판단됨

- 기관장은 이해관계자 가치유형 분류 및 핵심 니즈 분석을 주도하면서 유형별 소통전략 수립에 따른 다양한 '맞춤형' 소통채널을 운영하고자 노력함. 또한 유형별 의사소통 전담팀을 설치, 운영함으로써 전략적, 통합적, 목표관리적 수준의 의사소통 및 전략체계를 공유하고자 노력함

- 기관장은 핵심과제별 주요이슈들을 선점하고 핵심과제 해결을 위한 구체적인 노력을 보이고 있음. 특히, 수사기관들과의 신속하고 효율적인 현장감정체계 구축과 외부환경 및 감정수요 변화에 부응하기 위한 조직 구축 노력에 있어 기관장의 대외 협력적 리더십과 문제해결형 리더십의 관점을 투영하고 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

- 기관의 설립목적을 달성하기 위한 3대 전략목표, 11대 전략과제, 37개 실행과제를 선정하였으나, 전략목표를 달성하기 위한 전략과제와 실행과제 등 상하위 계획의 연계성(cascading)을 개선/보완함

- 전년도 권고사항을 반영하여 3대 전략목표, 11대 전략과제, 37개 실행과제를 제시함. 전략목표-전략과제-성과지표의 성과목표체계를 제시하고 있으나, 11개 전략과제를 달성하기 위한 37개 실행과제가 있어 전략목표-전략과제-실행과제-성과지표의 성과목표체계로 구성하는 것이 바람직함

○ 실행체계

- 실행과제를 무리하게 추진하지 않고 중요도와 시급도를 고려한 과제의 우선순위를 정하여 추진함으로써 실행과제의 완성도를 제고하고자 노력함. 또한, 기관의 전략목표 달성을 위해 핵심사업에 대한 추진실적을 분기별로 모니터링 및 피드백을 통하여 관리하고 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 수립하고 있으나, 사업계획에 대한 반영 노력은 미흡한 것으로 평가됨. 따라서 개선계획을 구체적 사업계획에 반영하는 노력의 경주가 필요함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 실행방안 수립 등 구체성이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 실행조직 및 추진 일정을 제시하는 노력이 필요함

- 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

- 성과지표의 가중치 설정은 내부 이해관계자의 의견을 반영하는 등의 절차를 거치고 있어, 향후에는 이해관계자 설문조사와 AHP 분석기법 등과 같은 객관적인 방법론을 활용한 가중치 설정 노력이 필요함

- 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 부서 성과평가 계획 수립, 핵심성과지표 기반의 부서 목표치를 배분하고, 개인 성과평가 계획을 수립하여 모니터링하는 체계 구축이 미흡한 것으로 분석됨

- 자체사업 평가결과, 고객만족도(성과지표)를 제외한 대부분의 자체사업이 목표달성도를 달성한 것으로 분석됨. 그러나 미달성된 자체사업의 목표 미달성 원인분석이 미흡해 향후에는 목표 미달성 원인분석이 필요함

- 성과지표별 목표치의 객관성을 확보하고자 3년간의 실적치 평균과 실적치의 최곳값을 병행하여 목표치를 설정하려고 노력하는 등 목표치의 도전성이 양호한 것으로 평가됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직관리 측면에서 현안 대응을 위한 탄력적 TF운영을 통해 대형재난사고 신원확인 협력체계를 구축한 점이 긍정적이며, 수요 기반한 직제를 신설하여 국내외 유관기관에 대한 수준 높은 교육서비스 제공으로 교육기부 대상을 수상한 점은 긍정적으로 평가됨

- 다만, 감정업무에 대한 중요성을 부각한 점에 비해 조직개편 내용이 명확하지 않은 점에 있어서 개선이 필요함

○ 인적자원 및 성과관리

- 개인평가에 있어서 직급별 차등 배분한 점 및 인재상에 기반한 교육훈련 계획 수립은 긍정적임.

또한 개인 자가역량진단에 기초한 개인별 능력계발계획서를 수립하고 이를 관리하는 체계는 긍정적으로 평가됨

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관의 재무운용계획에 대한 환류체계가 명확하며 위기대응 체계를 구축하고 있는 점은 긍정적으로 평가되나, 위기상활별 재무운용계획에 대한 시나리오를 수립할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 각 사업추진 과정에서 발생할 수 있는 문제점에 대한 개선사항과 대응방안 제시 노력을 보완하고, 각 사업별 및 사업 지원과정에서 내부구성원들의 자발적 참여유도가 필요함

- 기관 특성에 적합한 사회적 가치 실현 계획 수립 과정에서 도출된 개별 과제들의 창의성과 도전성을 평가하여 사회적 가치 구현 수준의 목표치 설정에 적극적으로 활용할 필요성이 있음

○ 집행·성과·환류

- 기관이 추진한 각 과제별로 실질적인 성과를 평가하는데 필요한 성공요인과 미흡요인을 도출하여 개별 과제별로 명확하게 제시할 필요성이 있으며, 내부구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 필요가 있음

- 고객유형별 의견 수렴, 중요성과 시급성 분석을 통한 추진전략별 대표과제 선정, Plan-Do-Check-Action 체계에 따른 기관 차원에서의 지원과 추진, 점검 등을 통해 사회적 가치 실현계획의 실현가능성을 제고하였으며, 기관 보유자원 개방 활동과 성과가 인정됨

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 사회적 가치 실현을 위한 추진계획의 실현가능성 확보를 위해 핵심형, 참여형, 전략형, 잠재형 고객유형에 따라 의견을 수렴하였고, 중요성과 시급성 분석을 통해 추진전략별 대표과제 선정 및 실행 주체 명확화, Plan-Do-Check-Action 체계에 따라 사회적 가치 사업 발굴 및 계획수립 등을 추진하였으며, 이러한 일련의 과정에서 기관 차원에서의 지원과 추진, 점검이 이루어질 수 있도록 노력한 성과가 인정됨

- 병역 약물 분석을 통한 병역 면탈 범죄 예방 기여, 국과수 기술 적용을 통한 지문 탈취 범죄 봉쇄, 코로나 상황에서 소외계층 및 법과학자 육성을 위한 진로 교육 비대면 강의 운영 등의 성과가 우수하며, 기관 보유자원 개방 활동과 성과 제고 노력이 인정됨

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관은 통일된 기준을 적용하여 고객유형을 분류하고, 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신을 위해 혁신 프로세스 과정별로 내부구성원들의 적극적 참여를 유도하고 그 성과를 제시할 필요가 있음

– 기관의 고객유형 분류는 가급적 통일된 기준을 활용할 필요가 있으며, 각 고객유형별로 다양한 의견수렴 창구를 마련하여 기관 운영에 활용할 것을 권장함. 접근성이 개선된 모바일을 기반으로 하여 일반 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공 노력 보완 필요

– 실질적으로 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신이 이루어질 수 있도록 기관 차원에서 구축한 혁신 프로세스 과정별 내부구성원들의 적극적이고 능동적인 참여성과를 도출하여 제시할 필요가 있으며, 서비스 혁신 성과에 대한 성공요인을 분석하여 다른 책임운영기관에도 전파될 수 있는 우수 모범사례로 정착할 수 있도록 해야 함

○ 서비스혁신 성과

– 서비스 혁신 추진계획의 적정성과 실현가능성을 확보하기 위해 노력하였으며, 최신 기술을 이용하여 기관이 제공하는 서비스의 질적 제고 성과가 인정됨. 최신 기술을 이용한 위조지폐 원격 감정 고도화 서비스 운영, 음주대사체 분석기법 활용을 통한 음주 여부 판단의 정확성 및 확인가능 시간 확대, 코로나 상황에 따른 전직원 1인1화상 교육회의 시스템 추진 등과 같은 성과들이 당초 기관이 계획한 서비스 혁신 수준 제고에 기여

– TF, 자문회의 등을 통해 기관 설립목적 기여도, 경영목표 기여도, 시급도, 중요도, 내/외부 의견 반영, 국정과제 연계성 등을 평가하여 서비스 혁신을 위한 대표과제를 선정함으로써 서비스 혁신 추진계획의 적정성과 실현가능성을 확보하고자 노력한 점이 우수함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차 / 개선노력과 성과

– 전년도 개선권고사항에 대한 개선과제를 심층적으로 분석하여 이를 차년도 사업계획에 반영

3) 국립생물자원관 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국립생물자원관의 기관장의 미래 발전 경영 의지를 반영한 기관의 중장기 로드맵 수립 추진 일정이 다소 지체되고 있는 것으로 판단되고, 상반기에 수행되었던 연구경쟁력 강화 TF의 업무 진행(약 8개월 진행)에 있어 기관장의 역할을 구체적으로 제시할 필요가 있음. 또한 비전의 구성요소별 검토, 기관의 핵심가치 및 슬로건 검토, 전략방향 및 전략체계 정립 과정에 있어서 내·외부 검토의견 절차를 추가하고 있고, 이를 통해 구체적인 추진력 확보를 위한 핵심과제 및 성과지표를 선정하는 등 전반적인 비전체계 수립의 전략적 연결성과 논리성을 잘 보여주고 있음

○ 국립생물자원관의 설립목적에 부합하는 전략수립과 이를 실행하기 위한 사업선정, 이를 추진하기 위한 실행계획이 연계성이 높은 것으로 평가됨. 기관의 설립목적에 부합하는 전략체계는 계획, 추진조직간 상하위 목표체계 연계 등 전반적인 체계는 잘 정립되어 있으며, 사업별/부서별 목표도 명확하게 제시되어 있음. 특히, 실행계획의 실효성을 제고하기 위하여 조직, 인력, 재원에 대한 점검을 주기적으로 실시하고 이를 환류체계를 통하여 성과관리와 성과보상으로 연계될 수 있도록 제시하고 있음

○ 국립생물자원관의 성과지표 설정을 위한 내외부 환경분석은 이루어지고 있으나, 외부와 내부의 이해관계자 분석 노력은 미흡한 것으로 분석됨. 성과지표들을 정량지표로만 표기하고, 산출지표와 결과지표로 구분하지 않아 성과지표 분류의 체계성이 미흡함. 향후에는 산출지표와 결과지표를 구분하여 성과지표를 설정하는 노력이 필요함. 또한, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 환류프로세스 구축 노력이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 사업반영을 위한 전담부서 운영, 실행조직을 제시하는 노력이 필요함

○ 국립생물자원관은 코로나19 상황에서도 적절한 직원 복지 프로그램을 운영하고 결원 인력 보강을 위해서 인력의 재배치 및 정원 조정 및 공무직의 사기 진작을 위해 인사위원회를 설치하여 공무직에 대한 승급 검토·승인하여 근무성적평가 순위를 산정하여 승급 승인한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 성과상여금 지급 평가와 관련해서 개인성과가 개인평가의 결과를 활용되어질 필요가 있음. 또한, 승진 평가에 있어서 다면평가와 관련한 부분에 있어서 보다 구체적인 계획이 수립되어질 필요가 있으며 구성원 역량 강화를 위해서 기관의 인재상을 고려한 교육계획을 수립할 필요가 있음

○ 국립생물자원관이 사회적 가치 구현을 위해 설정한 각 추진과제의 창의성과 도전성을 검토할 필요가 있고, 양적·질적 측면에서 각 추진과제의 달성 목표의 적절성을 평가하여 사회적 가치 구현을 위한 계획수립에 반영할 필요성이 있으며, 내부구성원들이 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적

극적인 참여할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음. 또한, 내/외부 고객들의 의견수렴 내용과 개별 과제와의 명확한 연계성 검토가 필요함. 기관의 고객 유형별 니즈를 구체적으로 파악하고, 기관이 제시한 각 사업별 일부 성과들이 실제로 지역사회나 국가, 미래사회 등에 어떻게 기여할 수 있을지에 대한 검토 노력 보완이 필요함

○ 국립생물자원관이 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획수립 노력이 두드러지며, 서비스 혁신을 위해 혁신의 각 단계별로 기관 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 방법과 제도를 구체적으로 갖추기 위해 노력한 성과가 두드러짐. 다만, 기관의 서비스 혁신을 과정과 결과 측면에서 기관의 주요 활동으로서 구체화할 필요가 있으며, 서비스 혁신 추진과정에서 다양한 이해관계자들의 적극적인 의견수렴 노력 및 서비스 혁신을 위한 추진성과 제고를 위한 내부 자원 배분 방식의 구체화 등을 보완할 필요가 있음

○ 전년도 개선권고사항을 조직차원에서 개선하기 위해 평가결과의 분석 → 우수기관 벤치마킹 → 개선계획 수립 → 모니터링/환류의 추진 프로세스를 구축함. 특히, 5개 영역의 개선사항은 분야별로 개선방향을 설정하고 이를 실천하기 위한 구체적인 전담조직 및 사업계획 반영 조치를 통하여 지적사항 등에 대한 실천조치를 통하여 개선 노력함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장의 미래 발전 경영 의지를 반영한 기관의 중장기 로드맵 수립 추진 일정이 다소 지체되고 있는 것으로 판단되고, 상반기에 수행되었던 연구경쟁력 강화 TF의 업무 진행 (약 8개월 진행)에 있어 기관장의 역할을 구체적으로 제시할 필요가 있음. 특히, 로드맵 추진에 있어 기관장 의지로 제시되어 있는‘급격한 생물산업계 변화에 대한 선제적 지원 및 코로나19 장기화에 따른 미래대응을 위한 중장기 계획 수립 추진 지시’의 역할이 중·후반부에 제시되고 있어 로드맵 추진의 순서, 체계, 전략에 대한 종합적인 점검이 필요할 것으로 사료됨

○ 공유·소통

– 비전의 구성요소별 검토, 기관의 핵심가치 및 슬로건 검토, 전략방향 및 전략체계 정립 과정에 있어서 내·외부 검토의견 절차를 추가하고 있고, 이를 통해 구체적인 추진력 확보를 위한 핵심과제 및 성과지표를 선정하는 등 전반적인 비전체계 수립의 전략적 연결성과 논리성을 잘 보여주고 있음

– 가치발굴고객, 가치확대 고객(협력고객)과 가치향유 고객(언론, 대국민) 등을 유형화 하고 고객들과의 적극적인 소통노력 등을 통해 업무의 우수성과 제고, 근무환경 만족도 향상, 누리집 방문건수 대폭 증가 등의 양적 실적은 물론 연구성과 정보 공유를 통한 정책 지원 강화 등의 정성적 성과

들을 함께 창출해 나가고 있음

- 기관의 비전 공유 및 성과 홍보를 위한 기관장의 노력이 다양한 측면에서 돋보임. 특히 언론매체를 이용한 기관성과 공유활동과 소셜 미디어를 이용한 소통 활성화 내용적 충실도가 높고 정량적 성과가 높아 기관장의 리더십을 통한 지원효과가 유의미한 것으로 판단됨

- 연구경쟁력 강화 TF 등의 수립, 활성화를 통하여 연구중심기관으로서의 소임을 다하고자 하는 기관장의 의지가 엿보이지만, 기관장의 리더십을 통한 조직, 인사, 재정성과 관리 부분의 혁신의지가 다소 미흡하다고 판단되므로 합리적인 직원성과평가, 구성원 역량강화프로그램, 직원의견을 수렴하여 개발되는 교육훈련프로그램 개발에 보다 많은 관심을 가져줄 것을 주문함

○ 과제해결·대외활동

- 코로나19의 위기적 상황에서 많은 한계와 제한점들은 있겠으나 과제해결·대외활동 영역의 경우 미션·비전제시, 공유·의사소통 등 다른 리더십 세부평가지표에서의 기관잘 실적에 비해 기관장의 대외적인 활동 실적과 성과가 상대적으로 미흡한 것으로 판단되고 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 유기적 협력 노력 성과를 명확하게 제시하는 노력이 필요함. 따라서 보다 적극적이고 발전 지향적 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 대외 홍보 추진체계를 구조화할 것을 제안함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 기관의 설립목적에 부합하는 전략수립과 이를 실행하기 위한 사업선정, 이를 추진하기 위한 실행계획이 연계성이 높은 것으로 평가됨. 기관의 설립목적에 부합하는 전략체계는 계획, 추진조직간 상하위 목표체계 연계 등 전반적인 체계는 잘 정립되어 있으며, 사업별/부서별 목표도 명확하게 제시되어 있음. 특히, 실행계획의 실효성 제고를 위해 조직, 인력, 재원에 대한 점검을 주기적으로 실시하고 이를 환류체계를 통하여 성과관리와 성과보상으로 연계될 수 있도록 제시하고 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 생물다양성 및 생물자원 활용, 환경정책, 재정·회계, 성과관리 등 다양한 위원들로 운영심의회 및 자체평가단 구성, 운영되고 있어, 운영심의회 및 자체평가단의 구성·운영의 적절성이 양호함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 자체평가 결과보고서에는 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 환류프로세스 구축 노력이 다소 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 사업반영을 위한 전담부서 운영, 실행조직을 제시하는 노력이 필요함

- 자체평가 결과보고서에는 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 다소 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

- 성과지표 설정을 위한 내외부 환경분석은 이루어지고 있으나, 외부와 내부의 이해관계자 분석 노력은 미흡한 것으로 분석됨. 자체평가 보고서에는 성과지표들을 정량지표로만 표기하고, 산출지표와 결과지표로 구분하지 않아 성과지표 분류의 체계성이 미흡함. 향후에는 자체평가 결과 보고서에 성과지표들을 산출지표와 결과지표로 구분하여 제시 필요

- 성과지표들 중에서 임계치에 이르는 지표도 있다는 점을 감안하여, 객관적인 성과지표 목표치의 설정을 위해 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 양호함

- 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위하여, 부서 성과평가 계획 수립, 핵심성과지표 기반의 부서 목표치를 분배하고, 개인 성과평가 계획을 수립하여 모니터링함

- 부진 성과지표에 대한 모니터링 시스템 구축을 통해, 부진 성과지표에 대한 원인 분석과 대응책 실행을 추진하고 있는 것으로 분석됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 생물소재의 중요성을 부각되면서 국가 주도형 전담 조직을 신설하여 다양한 성과를 창출한 점과 현안 대응에 대해 우수성과를 창출하고 수상한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 기관의 운영계획을 바탕으로 단기적 조직개편안이 있지만 중장기적인 관점의 조직개편 방안도 수립할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 코로나의 장기화로 인한 적절한 직원 복지 프로그램을 운영한 점, 결원 인력 보강을 위해서 인력의 재배치 및 정원 조정 및 공무직의 사기 진작을 위해 인사위원회를 설치하여 공무직에 대한 승급 검토·승인하여 근무성적평가 순위를 산정하여 승급 승인한 점은 긍정적으로 평가됨. 승진 평가에 있어서 다면평가와 관련한 부분에 있어서 보다 구체적인 계획이 수립될 필요가 있으며 구성

원 역량 강화를 위해서 기관의 인재상을 고려한 교육계획을 수립할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재무관리 측면에서 상황별 대처를 위한 시나리오를 설계한 점과 현안문제 해결을 위해 환경부와의 협의를 통해 추가 예산을 확보한 점은 긍정적으로 평가되나, 재정운영 전략수립에 대한 우선순위 설정 및 예산의 안정적인 확보를 위한 계획이 수립될 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 추진계획의 실현가능성 확보를 위해 가치영역별 주관부서를 지정하였고, 사회적 가치 이행을 위한 인력/예산 지원 및 성과지표 설정, 조직자원 지원체계 강화 등을 통해 사회적 가치 구현을 위한 다양한 노력을 추진하였음

– 기관이 사회적 가치 구현을 위해 설정한 각 추진과제의 창의성과 도전성을 검토할 필요가 있고, 양적·질적 측면에서 각 추진과제의 달성 목표의 적절성을 평가하여 사회적 가치 구현을 위한 계획수립에 반영할 필요성이 있으며, 내부구성원들이 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적인 참여할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음. 또한, 내/외부 고객들의 의견수렴 내용과 개별 과제와의 명확한 연계성 검토가 필요함. 기관의 고객 유형별 니즈를 구체적으로 파악하고, 기관이 제시한 각 사업별 일부 성과들이 실제로 지역사회나 국가, 미래사회 등에 어떻게 기여할 수 있을지에 대한 검토 노력 보완이 필요함

○ 집행·성과·환류

– 사회적 가치 구현을 위한 실행가능성 제고를 위해 다양한 노력을 추진하였고, 다양한 분야에서 여성/장애인/고령자 비율의 확대 성과가 두드러짐

– 기관의 신규 채용에 여성 비율 과반수 달성, 장애인 고용 확대, 교육강사 및 전시관 자원봉사자 운영에 여성 및 고령자 87% 이상 신규 운영, 기관 간부급 여성관리자 신규 보직 부여 성과 등이 두드러짐

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 사회적 가치 구현을 위해 기관이 설정한 각 추진과제의 창의성과 도전성 검토가 필요하고, 각 추진과제 달성 목표의 적절성 검토, 고객 유형별 니즈 파악의 구체화, 내부구성원들의 각 사업별 및 사업 지원과정에서의 적극적 참여 유도 등을 보완할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 기관의 서비스 혁신을 과정과 결과 측면에서 기관의 주요 활동으로서 구체화할 필요가 있으며, 서비스 혁신 추진과정에서 다양한 이해관계자들의 적극적인 의견수렴 노력 및 서비스 혁신을 위한 추진성과 제고를 위한 내부 자원 배분 방식의 구체화 등을 보완할 필요가 있음

- 과정과 결과 측면에서 기관의 서비스 혁신 노력을 구체화할 필요성이 있으며, 고객유형 분류기준(내부고객, 외부고객)이 사회적 가치 구현을 위한 고객유형 분류기준(정책고객, 협업고객, 상생고객)과 달라 실제로 기관의 고객유형별 의견/니즈의 명확한 파악이 미흡함

- 기관이 서비스 혁신을 위한 추진성과 제고를 위해 내부 자원을 어떻게 배분하였는지 그리고 그러한 내부자원의 배분이 서비스 혁신 추진과정에서 성과 향상에 얼마나 긍정적으로 작용하였는지에 대한 분석 노력이 필요하며, 서비스 혁신 성과에 대한 구체적인 성공요인 분석이 이루어져야 함

- 기관이 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획수립 노력이 두드러지며, 서비스 혁신을 위해 혁신의 각 단계별로 기관 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 방법과 제도를 구체적으로 갖추기 위해 노력한 성과가 두드러짐

- 정부혁신 종합 추진계획 및 추진방향과 기관의 특성을 반영하여 생물자원 정보시스템의 수요자 맞춤형 연계, 신기술을 이용한 혁신서비스, 디지털 기술 도입을 통한 내/외부 고객의 서비스 고도화 등과 같은 서비스 혁신 계획을 수립함으로써 기관이 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획을 수립하고자 노력하였음

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 빅데이터, 인공위성 위치추적장치, 드론, 딥러닝 알고리즘 등 신기술을 활용하여 과학적 데이터를 제공함으로써 맞춤형 서비스 공급 및 공공데이터 개방에 기여하였다고 평가함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선권고사항을 조직차원에서 개선하기 위해 평가결과의 분석 → 우수기관 벤치마킹 → 개선계획 수립 → 모니터링/환류의 추진 프로세스를 구축함

❍ 개선노력과 성과

– 특히, 5개 영역의 개선사항은 분야별로 개선방향을 설정하고 이를 실천하기 위한 구체적인 전담 조직 및 사업계획 반영 조치를 통하여 지적사항 등에 대한 실천조치를 통하여 개선 노력함

4) 통계개발원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 통계개발원은 중기발전 로드맵을 설정하고 이에 대한 내재화 프로세스를 진행하는 데 있어서 보다 구체적인 기관장의 역할과 성과에 대한 정확한 평가와 진단이 있어야 할 것으로 사료됨. 특히, 2020년 성숙기를 맞아 4가지 주요과제인 1) 고품질 연구서비스 실현, 2) 통계수요에 대한 선제적 대응, 3) 국가통계의 신뢰성 회복, 4) 기관운영 효율화 등의 사업운영에 있어서의 기관의 미션과 비전과의 연계성을 살펴보면서 기관장의 노력과 실행력을 자체적으로 평가, 진단, 환류시키는 리더십 진단체계 프로세스 개발을 제안함

○ 운영심의회 및 자체평가단의 구성에 있어, 관계 공무원이 각각 4명이 위원으로 위촉되어 있어, 위원 구성의 다양성이 부족한 것으로 평가됨. 따라서 운영심의회 및 자체 평가단 구성 시에 외부 전문가를 추가적으로 위촉하는 노력이 필요함. 또한, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 환류프로세스 구축 노력이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 사업반영을 위한 전담부서 운영, 실행조직을 제시하는 노력이 필요함

○ 통계개발원의 조직 개편안에 있어서 총액인건비 이외에 국가통계 수요 확대, 데이터기반 정책결정 지원, 데이터 혁명 등을 종합적으로 고려한 조직 개편안이 수립되어 질 필요가 있음. 또한 현안 대응과 관련한 조직 구성도 적극적으로 이루어질 필요가 있음. 인사관리 측면에서는 저성과자에 대한 육성관리 방안 및 인력의 재배치에 따라 다양한 연구성과를 창출한 점은 긍정적으로 평가되나, 구성원들의 역량강화를 위해서는 수요기반의 역량계발계획을 수립할 필요가 있음. 재무관리 측면에서는 사업별 수요조사를 기반으로 예산 재배정으로 합리적이고 효율적인 운영은 긍정적으로 평가되나, 재무관리계획에 대한 환류체계가 보다 명확하게 설계되고 예산 확보를 위한 계획도 수립될 필요가 있음

○ 통계개발원은 사회적 약자 정책지원을 위한 통계 개선 및 개발을 위해 현재 생산되고 있지 않은 안전 분야 통계를 개발하기 위한 전략과 실행과제를 도출하여 추진함으로써 관련 부처들의 기초자료 제공자 역할을 수행한 성과가 긍정적임. 다만, 사회적 가치 구현을 위한 계획 수립에 있어서 국정과제의 핵심 내용이 기관의 계획에 정확하게 포함될 수 있도록 구체화 할 필요성이 있으며, 사회적 가치 추진 성과를 측정할 수 있는 성과지표를 발굴하여 매년 성과목표를 중장기적 관점에서 검토하고 관리할 필요가 있음

○ 서비스 혁신의 실행가능성 제고를 위한 조직 자원의 재배분 및 활용, 데이터과학 기법 활용을 위한 체계적 기초연구, AI와 데이터과학 기법의 국가통계 활용방안 모색 등의 노력과 성과가 인정됨. 다만, 기관은 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획 수립과정과 내용이 미흡

하며, 과정과 결과 측면에서 기관의 서비스 혁신 추진을 위한 주요 활동과 성과 제시가 추상적임

○ 전년도 개선권고사항을 개선하기 위해 평가결과의 공유 → 진단 → 전략계획 정립 → 사업계획 변경 → 모니터링/환류의 추진 프로세스를 구축하였음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관의 미션, 비전, 핵심가치에 대한 보다 명확한 설명이 필요하고 미션과 비전의 수립과정에서의 기관장의 역할을 보다 명확하고 선명하게 표현할 필요가 있음. 특히, 기관 전략, 평가지표 및 실행과제 개선 부분에 있어 왜 이러한 과정과 결론이 필요한지를 설명하고 이러한 과정 속에서 기관장의 노력과 실행력이 어떻게 작용하였는지를 구체적으로 제시하는 것이 중요함

– 중기발전 로드맵을 설정하고 이에 대한 내재화 프로세스를 진행하는 데 있어서 보다 구체적인 기관장의 역할과 성과에 대한 정확한 평가와 진단이 있어야 할 것으로 사료됨. 특히, 2020년 성숙기를 맞아 4가지 주요과제인 1) 고품질 연구서비스 실현, 2) 통계수요에 대한 선제적 대응, 3) 국가통계의 신뢰성 회복, 4) 기관운영 효율화 등의 사업운영에 있어서의 기관의 미션과 비전과의 연계성을 살펴보면서 기관장의 노력과 실행력을 자체적으로 평가, 진단, 환류시키는 리더십 진단체계 프로세스 개발을 제안함

○ 공유·소통

– 기관 연구성과 공유확산을 위한 대국민 소통 노력에 있어 데이터기반 정책연구 결과 공유에 초점이 맞추어져 있어 다소 일방적, 일차원적 소통체계에 의존하는 경향을 보이고 있음. 대내외 이해관계자들을 보다 세밀하게 유형화하고 맞춤형 소통방식을 취하여 통계개발원과 기관장이 가지고 있는 강점과 잠재력, 역량들을 보다 적극적으로 공유, 홍보해 나가면서 기관에 대한 친밀도, 이해도, 공감대를 지속적으로 확대해 나가는 전략을 제언함

○ 과제해결·대외활동

– 정책여건 분석을 통한 사업운영 방향 설정이 잘 진행되었고 5가지 유형의 분류화 또한 매우 시의적절하다고 판단됨. 특히 사업운영 방향에 있어서 ‘국민 삶의 질을 개선하는 국정 운영’의 내용적 타당성과 신뢰성이 높고, 삶 영역별 통계지표 세분화, 고령화정책 관련연구 강화, 1인가구 사회이슈 분석 등의 내용은 매우 중요한 사회적 아젠다일 뿐 아니라 국정과제와의 연계성이 높아 향후 지속적으로 발전시켜 나가야 할 것으로 판단됨

– 사회적 가치 중심 연구 강화를 통하여 사회적 가치 통계 개선·개발 수준을 상향하고 데이터에

기반한 경제·사회·코로나19 정책대응 연구성과를 높이는 부분에 있어 기관장의 역할과 역량이 매우 크다고 판단됨. SDG데이터연구센터 신설을 통한 국제적 차원에서의 사회적 가치 연구 및 통계자료 수집은 그 의미가 매우 크다고 사료됨

- 국정현안 과제 해결을 위한 대외적 협력과 소통에 있어 기관장이 다양한 토론회에 참석, 발표하고 국제적인 전문서적을 공저하는 등의 성과가 있음. 또한 통계청 논문공모전을 주관하고 국가통계에 대한 젊은 세대의 관심을 유도 하는 등 대국민 통계 리터러시 및 홍보제고 노력도 지속적으로 보여주고 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정 / 실행체계

- 기관 설립목적에 부합하는 전략체계가 상하위 계획 간의 연계성(cascading)을 담보할 수 있도록 기관의 전략체계에 부합하는 하위계획의 보완. 기관기능과 관련된 대부분의 전략목표 및 사업 등은 통계청의 정책방향 등 국가차원의 통계개선의 연계선상에서 내용 보완. 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하기 위해 노력하고 있으며, 전년도 추진전략 등을 대폭적으로 개선 보완 반영함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 운영심의회 및 자체평가단의 구성에 있어, 관계 공무원이 각각 4명이 위원으로 위촉되어 있어, 위원 구성의 다양성이 부족한 것으로 평가됨. 따라서 운영심의회 및 자체 평가단 구성 시에 외부 전문가를 추가적으로 위촉하는 노력이 필요함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 환류프로세스 구축 노력이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 사업반영을 위한 전담부서 운영, 실행조직을 제시하는 노력이 필요함

- 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

- 성과지표 설정을 위한 환경분석(외부환경 PESTLE 분석, 내부역량 7S 분석 및 내부 직원 FGI 의견수렴, VOC를 통한 고객 니즈 분석, 내외부 고객만족도 조사결과 분석, 전문가 자문의견 반영, 전년도 평가결과 분석), 대내외 이해관계자 의견수렴(5개 지방청 및 통계개발원, 전문가 의견 수렴) 등을 포괄적으로 실시함

- 성과지표별 목표치 설정에 있어, 3년~5년 간의 목표치 및 실적치 분석, 지표별 특성 분석, 기관장과 전 직원 의견수렴을 통해 객관적 목표치를 설장하고 있으며, 대부분 과거보다 높은 목표치를 설정하는 등 목표치의 도전성이 양호한 것으로 평가됨

- 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 모니터링 및 환류 프로세스 구축으로 체계적인 모니터링을 수행하고 있는 것으로 분석됨. 부진 성과지표에 대한 모니터링 시스템 구축을 통해 부진 성과지표에 대한 Risk Assessment Matrix 제도를 활용하여 원인 분석과 대응책 실행을 추진하고 있는 것으로 평가됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직관리 측면에서 조직의 탄력적인 운영을 위해서 세부화되어 있는 팀들을 통합하여 시너지효과를 창출한 점은 긍정적으로 평가됨

- 하지만 조직 개편안에 있어서 총액인건비 이외에 국가통계 수요 확대, 데이터기반 정책결정 지원, 데이터 혁명 등을 종합적으로 고려한 조직 개편안이 수립되어 질 필요가 있음. 또한 현안 대응과 관련한 조직 구성도 적극적으로 이루어질 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 인사관리 측면에서는 저성과자에 대한 육성관리 방안 및 인력의 재배치에 따라 다양한 연구성과를 창출한 점은 긍정적으로 평가되나, 구성원들의 역량강화를 위해서는 수요기반의 역량계발계획을 수립할 필요가 있음. 또한 부서 인력 재배치와 관련해서는 전략에 대한 중요도 및 시급성도 업무량과 같이 고려될 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재무관리 측면에서는 사업별 수요조사를 기반으로 예산 재배정으로 합리적이고 효율적인 운영은 긍정적으로 평가되나, 재무관리계획에 대한 환류체계가 보다 명확하게 설계되고 예산 확보를 위한 계획도 수립될 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 사회적 가치 구현을 위한 계획 수립에 있어서 국정과제의 핵심 내용이 기관의 계획에 정확하게 포함될 수 있도록 구체화 할 필요성이 있으며, 사회적 가치 추진 성과를 측정할 수 있는 성과지표를 발굴하여 매년 성과목표를 중장기적 관점에서 검토하고 관리할 필요가 있음

– 사회적 가치 구현을 위한 기관의 비전 제시, 사회적 가치 실현을 위한 추진전략과 세부 실행과제의 연계성 강화와 구체화 노력, 기관의 주요 고객에 대한 유형 분류 및 각 고객유형별 니즈 수렴 노력, 사회적 가치 구현과 기관의 성과목표치 설정 간의 실질적인 연계성 확보 등이 미흡함

– 기관은 실행과제별 추진 우선순위를 다양한 기준에 따라 결정할 필요가 있으며, 세부 추진과제별로 목표, 내용, 성과 등과 관련된 내용들을 명확히 제시하고, 각 사업별 실질적인 성공요인, 미흡요인, 환류과정 분석을 실시하여 그에 따른 개선성과를 적극적으로 제고할 필요성이 있음. 아울러 각 과제 추진과정에서 내부구성원들의 자발적인 참여 유도를 위한 적극적 노력이 필요함

○ 집행·성과·환류

– 기관은 사회적 약자 정책지원을 위한 통계 개선 및 개발을 위해 현재 생산되고 있지 않은 안전 분야 통계를 개발하기 위한 전략과 실행과제를 도출하여 추진함으로써 관련 부처들의 기초자료 제공자 역할을 수행한 성과가 긍정적임

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 기관은 조직, 인력, 예산 측면에서 사회적 가치 구현을 위해 자체 자원을 효율적으로 배분하기 위해 노력하였다는 긍정적 성과가 있음. 기관은 사회적 약자를 위한 혁신적 포용정책 지원을 위해 고령자 안전지표를 개발하였고, 사회적 가치 통계 개선 및 개발을 위해 다양한 부처들과의 협력을 추진하였으며, 이를 통해 통계지표의 통합과 활용을 강화한 성과가 인정됨

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관은 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획 수립과정과 내용이 미흡하며, 과정과 결과 측면에서 기관의 서비스 혁신 추진을 위한 주요 활동과 성과 제시가 추상적임

– 서비스 혁신을 위한 계획 수립 과정에서 기관의 대내/외 환경분석, 정책방향 설정, 외부평가,

SWOT 분석 등의 내용과 수준이 미흡하며, 기관의 주요 고객유형별 니즈 파악 및 의견수렴 과정도 충실하게 이루어지지 못했음. 기관의 서비스 혁신을 위해서는 과정과 결과 측면에서 기관이 추진하는 서비스 혁신의 주요 활동과 성과를 구체화할 필요가 있으며, 서비스 혁신 추진계획 수립 및 이행과정에서 중요 역할을 담당하는 기관 내부구성원들의 참여를 위한 제도나 방법 모색이 적극적으로 이루어질 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

- 서비스 혁신의 실행가능성 제고를 위한 조직 자원의 재배분 및 활용, 데이터과학 기법 활용을 위한 체계적 기초연구, AI와 데이터과학 기법의 국가통계 활용방안 모색 등의 노력과 성과가 인정됨

- 기관은 서비스 혁신의 실행가능성 제고를 위해 조직, 인력, 예산 측면에서 자원을 재배분하고 활용하고자 노력한 성과가 인정됨. 기관은 국가통계에 AI, 데이터과학 기법 활용을 위한 체계적 기초연구 및 AI, 데이터과학 기법의 국가통계 활용 방안(머신러닝기반 통계적 자료처리 시험적용) 등을 모색한 성과가 인정됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선권고사항을 개선하기 위해 평가결과의 공유 → 진단 → 전략계획 정립 → 사업계획 변경→ 모니터링/환류의 추진 프로세스를 구축

5) 국립문화재연구소 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국립문화재연구소는 코로나19의 위기적 상황에서 많은 한계와 제한요소가 있음에도 불구하고 기관장의 대외적인 활동 실적과 성과가 상대적으로 높게 나타나고 있고 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 유기적 협력 노력 성과도 잘 기술되어 있다고 보여짐. 적극적이고 발전지향적 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 대외 홍보 추진체계를 구조화 하고 있다고 평가됨. 다만, 현안과제들을 선정, 도출하고 현안과제들을 해결하는 과정에서 기관장 리더십의 역할이 무엇인지 다소 불명확함. 또한 대외 이해관계자인 문화재 정책대상자들과 지역주민들에게 현안과제들을 설명하고 공유하는 소통기회와 공감대 형성노력이 다소 부족하다고 판단됨. 이를 위해 보다 적극적이고 전략적인 대외활동 역량을 기관장이 지속적으로 발휘하고 실행하는 것이 필요할 것으로 판단됨

○ 국립문화재연구소의 성과목표 달성을 위한 실행체계를 구축하여 운영한 것으로 나타남. 이를 위해 실행체계 진단 등을 통하여 자원배분계획을 수립하여 추진하였음. 특히, ISP에 따른 정보시스템을 통하여 추진전략을 개선함. 다만, 기관의 전략체계를 환경변화에 기반한 사업선정을 위해 노력하고 있으나 선정된 핵심사업의 추진성과가 해당 사업의 성공요인과 사업목표의 내용을 제한적으로 설명하고 있어 추가 보완이 필요한 것으로 판단됨

○ 국립문화재연구소는 개선과제 도출, 개선과제 추진계획 수립, 개선과제 추진실적의 제시 등 개선과제를 사업계획 수립 및 추진에 원활하게 반영하고 있으며, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 실행방안 수립, 개선과제의 실행조직 및 추진일정을 제시하는 등 기관의 환류 프로세스 구축이 양호한 것으로 평가됨. 다만, 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

○ 국립문화재연구소는 조직개편에 대해 기관지표 및 대내외 환경분석 결과를 고려하여 기능 강화분야를 발굴하고 이를 바탕으로 긴급성과 중요도를 분석하여 중장기계획과 연계한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한 해외주요국의 정책방향을 고려한 조직 설계 방향 설정 및 남북 관계와 관련한 현안 대응을 위해 임시조직을 설치하고 성과를 창출한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 대내·외 환경분석의 주요 내용과 도출된 시사점과의 일치가 필요하며 내부역량에 대한 부분도 포함된 조직 설계 방향을 수립할 필요가 있음

○ 국립문화재연구소의 계량적 지표에 기반한 기관의 사회적 가치 성과목표 측정노력, 발굴현장 지역민 채용으로 일자리 창출, 문화재 공간정보시스템(GIS)을 재난지역 문화유산 피해 복구를 위해 활

용한 성과, ‘ONTACT’ 발굴현장 공개 노력 등은 긍정적인 것으로 평가함. 다만, 기관은 조직 운영 관점에서 인권보호, 보건복지 제공, 고용 개선, 지역사회 활성화, 환경의 지속가능성 보전, 민주적 의사결정과 참여 등과 관련된 실질적인 사회적 가치 구현을 위해 노력할 필요성이 있음

○ 국립문화재연구소는 서비스 역량 진단 및 개선방향 도출을 통해 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 전략 수립을 추진하였고, 서비스 혁신을 위한 실행과제별 성공요인, 미흡요소, 개선방안 도출을 통한 서비스 혁신성과 제고를 위해 노력한 점이 긍정적임. 다만, 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 전략을 수립하기 위해 구체적인 환경 분석을 실시하고, 서비스 혁신 추진과정의 각 단계별로 내부구성원들의 적극적인 참여 유도와 내부 자원 재배분 등을 통한 서비스 혁신 성과 제고 등을 적극적으로 추진할 필요성이 있음

○ 국립문화재연구소는 전년도 개선권고사항을 반영하기 위한 평가프로세스(P > D > C >A) 체계를 운영하고 PDCA 프로세스를 통하여 지적사항에 대한 개선과제를 선정하고 이를 담당하는 부서 및 추진일정을 수립하여 운영

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 미션 및 비전 설정 단계와 가치 재설정 단계를 세분화하여 기관장의 구체적인 경영의지과 실천의지를 구체적으로 명확히 설명해 주고 있고 기관의 전체적인 미션·비전 체계도를 구성하고 있는 주요 요소들과 기관장 리더십 간의 연계성과 정합성도 매우 높다고 판단됨

– 기관의 미션, 비전, 핵심가치 구성요소를 설정하고 유지, 발전시키는 과정에서 기관장의 리더십이 담당하는 주요 역할과 구체적 성과들을 보다 명확하고 선명하게 표현할 필요가 있음. 예를 들면, 중장기 운영계획 수립을 위한 기관장의 노력 부분에서 기관장의 메시지가 너무 포괄적이고 추상적인 이유로 이후에 기술되고 있는 중장기 발전계획 수립 분석 프레임과의 정합성과 연계성을 찾기가 어려움. 또한 미션–비전–기관장 리더십 간의 연계성을 높이기 위한 한 방편으로 기관장의 노력과 실행력을 자체적으로 평가, 진단, 환류시키는 리더십 진단체계 프로세스 개발을 제안함

○ 공유·소통

– 대내외 이해관계자들을 대상별로 유형화하고 이에 따른 이해관계자 수요들을 파악, 분석함으로써 연구소 가치체계 인식도 대폭 상향, 연구성과 언론보도 건수 대폭 상향, 국민고객만족도 제고 등의 정량적 실적을 향상 시켜나가고 있음은 물론 전략체계 내재화 노력 등의 지속적인 정성적 성과들도 동시에 창출해 나가고 있음

- 외부 이해관계자와의 가치공유 및 의사소통 노력을 시도하는 부분에 있어 이해관계자들과의 소통과 가치체계 내재화, 그리고 가치의 공유 전략을 수립하고 실행하는 부분에 있어 보다 명확한 기관장의 역할과 기관장 리더십의 직접적 개입 효과를 기술할 것으로 제언함. 특히, 국민과의 가치공유 및 의사소통 기회를 확대함에 있어 기관장이 어떠한 방식으로 노력했는지에 대한 추가적 설명이 필요할 것으로 사료됨

○ 과제해결·대외활동

- 코로나19의 위기적 상황에서 많은 한계와 제한요소가 있음에도 불구하고 기관장의 대외적인 활동 실적과 성과가 상대적으로 높게 나타나고 있고 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 유기적 협력 노력 성과도 잘 기술되어 있다고 보여짐. 적극적이고 발전 지향적 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 대외 홍보 추진체계를 구조화 하고 있다고 평가됨

- 현안과제들을 선정, 도출하고 현안과제들을 해결하는 과정에서 기관장 리더십의 역할이 무엇인지 다소 불명확함. 또한 대외 이해관계자인 문화재 정책대상자들과 지역주민들에게 현안과제들을 설명하고 공유하는 소통기회와 공감대 형성노력이 다소 부족하다고 판단됨. 이를 위해 보다 적극적이고 전략적인 대외활동 역량을 기관장이 지속적으로 발휘하고 실행하는 것이 필요할 것으로 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 기관의 성과목표 달성을 위한 실행체계를 구축하여 운영한 것으로 나타남. 이를 위해 실행체계 진단 등을 통하여 자원배분계획을 수립하여 추진하였음. 특히, ISP에 따른 정보시스템을 통하여 추진전략을 개선함

○ 기관의 전략체계를 환경변화에 기반한 사업선정을 위해 노력하고 있으나 선정된 핵심사업의 추진성과가 해당 사업의 성공요인과 사업목표의 내용을 제한적으로 설명하고 있어 추가 보완이 필요한 것으로 판단됨. 실행체계는 효율적인 자원배분과 객관적인 성과지표 등의 토대 위에 운영되는 것으로 실행결과를 측정하기 위한 구체적 성과지표의 제시가 미흡하여 이에 대한 개선보완 필요

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 개선과제 도출, 개선과제 추진계획 수립, 개선과제 추진실적의 제시 등 개선과제가 사업계획 수립 및 추진에 원활하게 반영되고 있으며, 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 실행

방안 수립, 개선과제의 실행조직 및 추진일정을 제시하는 등 환류프로세스 구축이 양호한 것으로 평가됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과지표의 가중치 설정은 외부 전문가(문화재청 책임운영기관 운영심의위원 및 자체평가위원)와 내부 전문가(성과평가단원 15명)를 대상으로 AHP 분석 등과 같은 객관적인 방법을 활용하고 있음

- 성과지표별 목표치의 설정을 위해, 과거 실적에 대한 추세분석과 검토, 중장기 성과계획에 의한 목표 부여, 전년 대비 10% 수준의 목표치를 상향하여 목표치를 설정한 것은 도전적인 목표치 설정인 것으로 분석됨

- 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 부서/개인 목표치를 분배하고, 주기적으로 모니터링하며, 부진 성과지표에 대한 기관장 중심의 사업운영 Risk 극복 노력을 통해, 부진 성과지표에 대한 원인 분석과 대응책 실행을 추진하고 있는 것으로 분석됨

- 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

- 성과지표들 중에서 임계치에 이르는 지표도 있다는 점을 감안하여, 객관적인 성과지표 목표치의 설정을 위해 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 긴요함. 따라서 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 필요함

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직개편에 대해 기관지표 및 대내외 환경분석 결과를 고려하여 기능강화분야를 발굴하고 이를 바탕으로 긴급성과 중요도를 분석하여 중장기계획과 연계한 점은 긍정적으로 평가됨

- 또한 해외주요국의 정책방향을 고려한 조직 설계 방향 설정 및 남북 관계와 관련한 현안 대응을 위해 임시조직을 설치하고 성과를 창출한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 인적자원 및 성과관리

- 기관의 여건 변화에 대응하기 위해 인사시스템을 개편한 점과 개인역량에 대한 자기평가 결과를 바탕으로 자기계발계획서를 수립한 점은 긍정적으로 평가됨

- 다만 대내·외 환경분석의 주요 내용과 도출된 시사점과의 일치가 필요하며 내부역량에 대한 부분도 포함된 조직 설계 방향을 수립할 필요가 있음

- 다만 중기인력운영계획 수립에 있어서 보다 구체적인 근거를 기반으로 인력소요를 산출할 필요가 있음. 또한 장기적인 관점에서 전문임기제의 정규직화하는 방안도 고려되어질 필요가 있으며, 성과평가와 관련한 결과 활용에 있어서 직급별로 차등된 반영이 필요함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정성과와 관련해서는 기관의 전략에 기반한 투자방향의 우선순위를 설정한 점은 긍정적으로 평가되나, 위기 차원에서의 상황변화를 반영한 시나리오 설계 및 환류체계가 보다 명확하게 설계되어질 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 계량적 지표에 기반한 기관의 사회적 가치 성과목표 측정노력, 발굴현장 지역민 채용으로 일자리 창출, 문화재 공간정보시스템(GIS)을 재난지역 문화유산 피해 복구를 위해 활용한 성과, 'ONTACT' 발굴현장 공개 노력 등은 긍정적인 것으로 평가함

- 기관은 사회적 가치 측정지표별 성과목표를 계량적 지표에 기반한 결과와 성과로 구분하고 사람가치, 지역 및 환경가치, 경제산업가치 등과 같은 관점에서 검토하여 제시하였다는 점이 긍정적임

○ 집행·성과·환류

- 기관은 사회적 가치 구현을 위해 추진한 발굴현장 지역민 채용으로 일자리 창출, 문화재 공간정보시스템(GIS)을 재난지역 문화유산 피해 복구를 위해 활용한 성과, 코로나19와 같은 언택트 시대에 'ONTACT' 발굴현장 공개 노력 등은 긍정적임

- 기관은 조직 운영 관점에서 인권보호, 보건복지 제공, 고용 개선, 지역사회 활성화, 환경의 지속가능성 보전, 민주적 의사결정과 참여 등과 관련된 실질적인 사회적 가치 구현을 위해 노력할 필요성이 있음

- 기관은 비계량적 측면에서의 질적 성과 제고가 필요하고, 추진과제의 성과 평가에 필요한 성공요인, 미흡요인, 환류과정 등을 구체적으로 제시하고 그것들을 분석해 개선한 성과를 적극적으로 제시할 필요성이 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 실질적인 고객유형별 의견수렴을 위해 기관은 명확한 기준에 따른 고객유형 분류 및 각 유형별 다양한 의견수렴 채널을 마련하여 수렴된 의견들이 기관의 사회적 가치 구현 계획 수립에 반영될 수 있도록 해야 함

- 기관이 사회적 가치 실현과정에서 내부구성원들의 자발적 참여성과 제고가 필요하며, 기관 내 부서 간, 기관 관 협업사례의 배경과 목적, 추진실적과 성과를 제고하여 명확히 제시할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

- 기관은 서비스 역량 진단 및 개선방향 도출을 통해 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 전략 수립을 추진하였고, 서비스 혁신을 위한 실행과제별 성공요인, 미흡요소, 개선방안 도출을 통한 서비스 혁신 성과 제고를 위해 노력한 점이 긍정적임

- 기관은 고객만족 결과 분석, 언론 동향 빅카인즈 분석, 기관 브랜드평판 분석, 문화유산전문가 FGI 분석 등 서비스 역량 진단 및 개선방향 도출을 통해 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 전략 수립을 추진하였다는 점이 긍정적임

- 기관은 서비스 혁신의 내용을 실행과제별로 Plan-Do-Check-Action 단계별로 구체적으로 제시함으로써 성공요인, 미흡요소, 개선방안 등을 도출하였으며, 이를 통해 서비스 혁신을 성과를 제고하고자 노력한 점이 긍정적임. 또한, 기관이 추진한 문화유산 분야 디지털 뉴딜을 위한 디지털 정보화 기반 구축의 성과 또한 긍정적임

- 기관은 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 전략을 수립하기 위해 구체적인 환경 분석을 실시하고, 서비스 혁신 추진과정의 각 단계별로 내부구성원들의 적극적인 참여 유도와 내부 자원 재배분 등을 통한 서비스 혁신 성과 제고 등을 적극적으로 추진할 필요성이 있음

- 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 전략을 수립하기 위한 환경분석 내용이 추상적이며, 기관이 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획 수립도 미흡하여 향후 과정과 결과 측면에서 기관의 서비스 혁신의 주요 활동과 성과를 구체화할 필요가 있음

- 서비스 혁신 추진과정의 각 단계별로 내부구성원들의 참여 수준과 방법 및 내부 자원 재배분 등의 성과 제시가 구체화될 필요성이 있으며, 문화재 연구 관련 분야에서 인공지능, 빅데이터, ICT 등 신기술을 적용하여 다양한 서비스 혁신을 추진한 기관의 성과가 미흡. 아울러 기관이 보유한 공공데이터 개방/활용을 확대하려는 노력 또한 보완할 필요가 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선권고사항을 반영하기 위한 평가프로세스(P > D > C >A) 체계를 운영
- PDCA 프로세스를 통하여 지적사항에 대한 개선과제를 선정하고 이를 담당하는 부서 및 추진일정을 수립하여 운영

6) 국립해양문화재연구소 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 정부혁신 사업 발굴과 추진, 그리고 정부혁신 과제 추진전략 도출 프로세스를 구축하여 대내외 이해관계자에게 기관의 핵심가치와 전략체계를 대내외 이해관계자들과 공유하고자 하는 노력을 보이고 있음. 또한 정부혁신 세부 실행과제 선정과 추진과정에 있어서 실행과제와 함께 정량지표 중심의 성과관리연계 지표들을 발굴, 명시화하여 보다 명확한 목표관리제적 관점에서 기관장의 리더십 관리 역량을 통해 성과중심의 의사소통체계를 확립하고자 하였음. 다만, 기관의 미션, 비전, 핵심가치 수립과정 속에서 기관장이 구체적으로 노력한 부분과 이를 통해 달성한 조직성과에 대해 보다 구체적인 설명이 필요하므로 보다 다양한 차원에서 기관장의 경영의지를 투영하고 미션과 비전의 수립과정에서의 기관장의 역할을 보다 명확하게 설명해 줄 것을 제언함

○ 국립해양문화재연구소의 전략실행을 위한 중점추진계획과 실행주체를 명확히 함으로써 책임과 권한을 명확히 하여 성과관리체계를 구축함. 기관의 전략체계를 P-C-D-A기반의 성과관리프로세스 체계하에 운영하고 있으며, 목표달성을 위한 예산 및 인력 등 자원계획과 연계한 실행계획을 수립한 것으로 평가됨. 다만, 환경변화의 신속한 대응을 위한 전략체계를 구축하기 위하여 노력한 것으로 판단되나, 개선성과를 측정하는 성과지표를 보다 구체적으로 정교화할 필요성이 있음

○ 평가지표별로 개선과제를 도출하여 사업계획에 적정하게 반영하고 있으며, 사업계획에 반영한 개선과제의 실행조직 및 추진일정을 제시하는 등 환류프로세스가 양호하게 구축되어 있는 것으로 평가됨. 또한, 성과지표 설정을 위해, 환경분석, 유사기관 벤치마킹, 지표의 과거실적 추세분석, 중장기 목표설정, 기관 성과목표 조정, 성과지표를 설정하는 등 기관의 성과지표 설정과정이 체계적임. 다만, 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

○ 국립해양문화재연구소의 현안 문제를 직시하고 이에 대한 임시조직을 설치하여 성과를 창출한 점은 우수하며, 복수직급 활용을 통해 기관 인사의 유연성을 확보한 점은 긍정적이며, 인적자원 관리에 있어서는 금전적인 인센티브 외에 비금전적인 인센티브를 제공한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 구성원들의 수요에 기반한 역량강화계획을 수립할 필요가 있으며, 통합성과관리제도에 있어서 조직구성원들에게 결과를 공유하고 이의제기 과정을 거칠 필요가 있음. 또한, 기관의 성과에 기반한 조직 설계도 중요하지만 조직 설계 방향 설정에 있어서 대내·외 환경변화도 고려되어질 필요가 있음

○ 사회적 가치 구현을 위한 실행과제 우선순위 선정을 위해 창의성, 도전성, 실현가능성, 적정성을

고려하였으며, 섬문화 유산 연구역량 강화를 위한 기관의 노력과 성과가 긍정적임. 다만, 기관 특성에 적합한 사회적 가치 실현을 위한 계획수립 및 발굴 노력, 성과가 미흡하고, 기관 추진 개별 과제의 성공요인과 미흡원인, 환류과정 분석이 구체적이지 못하며, 부서 및 기관 간 참여와 협업의 내용과 성과 제시가 적절히 이루어질 필요성이 있음

○ 서비스 혁신을 위한 계획 수립 과정에서 대내/외 여건 분석, 주요 고객유형 분류에 따른 의견수렴, 과정과 결과 측면에서 기관이 추진하는 서비스 혁신의 주요 활동과 성과의 구체화, 서비스 혁신과정의 각 단계에서 내부구성원들의 참여 등이 적극적으로 이루어질 필요성이 있음. 또한, 기관 내부구성원이 서비스 혁신 추진계획 수립 및 이행과정에서 중요한 역할을 수행함에도 불구하고 기관 서비스 혁신 계획 수립 및 이행의 각 단계별로 기관 내부구성원이 어떻게 참여할 수 있는지에 대한 제도나 방법 제시가 미흡함

○ 전년도 개선권고사항을 반영하기 위한 평가프로세스(분석-> 개선과제도출-> 모니터링-> 성과도출 및 환류) 체계를 구축운영하고 있음. 다만, 추진내용 및 개선성과를 개괄적으로 기술하고 있으나 세부적으로 개선성과를 기술하고 있지 않아 개선이 의도한 성과로 연결되었는지를 파악할 수 있도록 개선할 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 정부혁신 사업 발굴과 추진, 그리고 정부혁신 과제 추진전략 도출 프로세스를 구축하여 대내외 이해관계자에게 기관의 핵심가치와 전략체계를 대내외 이해관계자들과 공유하고자 하는 노력을 보이고 있음. 또한 정부혁신 세부 실행과제 선정과 추진과정에 있어서 실행과제와 함께 정량지표 중심의 성과관리연계 지표들을 발굴, 명시화하여 보다 명확한 목표관리제적 관점에서 기관장의 리더십 관리 역량을 통해 성과중심의 의사소통체계를 확립하고자 하였음

○ 공유·소통

- 본 기관이 유사기능을 가진 다른 소속기관에 비해 인지도가 낮음에도 불구하고 기관장의 소통노력과 그리고 전사적 지원을 통해 2020년 행정안전부 주관 책임운영기관 고객만족도에서 높은 점수를 획득하고 문화재청 정책고객 대상 인지도도 소폭 상승하는 실적을 보이고 있음

- 이해관계자의 분류 및 기관장 주도의 고객 유형별 공유·소통 전략 활동을 적극화하여 기관과 기관장, 그리고 조직 구성원들과의 유기적 연대성을 높이고자 하는 전략적 모색을 시도하고 있는 것으로 평가됨

- 기관의 미션, 비전, 핵심가치 수립과정 속에서 기관장이 구체적으로 노력한 부분과 이를 통해 달성한 조직성과에 대해 보다 구체적인 설명이 필요함. 보다 다양한 차원에서 기관장의 경영의지를 투영하고 미션과 비전의 수립과정에서의 기관장의 역할을 보다 명확하게 설명해 줄 것을 제언함

- 전반적인 기관장의 이해관계자 소통 노력과 성과는 양호한 수준으로 진단되지만 상대적으로 외부고객 및 대외 이해관계자들과의 소통실적에 비해 내부고객·대내 이해관계자들과의 소통 실적과 성과들이 미흡하다고 판단됨. 따라서 활기찬 직장분위기 조성과 사기진작을 위한 공감 행사 등의 비공식적, 맞춤형 소통채널을 다각화하고 기관의 전반적인 공유·소통 역량을 제고하기 위한 전략적 관리방안과 질적 제고방안을 제시할 필요가 있음

○ 과제해결·대외활동

- 정부혁신과 관련한 사업을 발굴하고 추진한 실적은 있으나 보다 거시적인 차원에서 국정과제와의 연계성을 높여 사업을 시행하고자하는 기관장의 역할과 노력에 실적들을 구체적으로 제시할 필요가 있음. 특히, 국립해양문화재 연구소의 주요 현안과제와 핵심과제와 연계될 수 있는 다양한 국정과제 아젠다를 선점하여 발굴하고 국정과제-현안과제-핵심과제 간의 연계성을 높여 과제해결 역량을 전략적으로 높여나가는 것이 매우 중요하다고 사료됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 환경변화의 신속한 대응을 위한 전략체계를 구축하기 위하여 노력한 것으로 판단되나, 개선성과를 측정하는 성과지표를 보다 구체적으로 정교화할 필요성이 있음. 코로나19 대응계획에 대한 추가적인 검토와 보완이 요구됨

○ 실행체계

- 기관의 전략실행을 위한 중점추진계획과 실행주체를 명확히 함으로써 책임과 권한을 명확히 하여 성과관리체계를 구축함. 기관의 전략체계를 P-C-D-A기반의 성과관리프로세스 체계 하에 운영하고 있으며, 목표달성을 위한 예산 및 인력 등 자원계획과 연계한 실행계획을 수립한 것으로 평가됨

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 평가지표별로 개선과제를 도출하여 사업계획에 적정하게 반영하고 있으며, 사업계획에 반영한 개

선과제의 실행조직 및 추진일정을 제시하는 등 환류프로세스가 양호하게 구축되어 있는 것으로 평가됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과지표 설정을 위해, 환경분석, 유사기관 벤치마킹, 지표의 과거실적 추세분석, 중장기 목표설정, 기관 성과목표 조정, 성과지표를 설정하는 등 기관의 성과지표 설정과정이 체계적임

- 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 기관 성과지표 하위단위 보조 성과지표 운영 및 기관-부서-개인 성과평가 연계 맵을 구축하여 운영하고 있는 것으로 분석됨

- 핵심 성과지표 실적 점검을 위한 리스크 관리체계 운영을 통해, 부진 성과지표에 대한 원인 분석과 대응책 실행을 추진하고 있는 것으로 분석됨

- 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함

- 내외부의 이해관계자 설문조사와 AHP 분석기법 등과 같은 객관적인 방법론을 활용한 가중치 설정 노력을 실시함이 인정됨. 하지만 성과지표들 중에서 임계치에 이르는 지표도 있다는 점을 감안하여, 객관적인 성과지표 목표치의 설정을 위해 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 긴요함. 따라서 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 필요함

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관의 현안 문제를 직시하고 이에 대한 임시조직을 설치하여 성과를 창출한 점은 우수하며, 복수직급 활용을 통해 기관 인사의 유연성을 확보한 점은 긍정적이며, 인적자원 관리에 있어서는 금전적인 인센티브 외에 비금전적인 인센티브를 제공한 점은 긍정적으로 평가됨

- 기관의 성과에 기반한 조직 설계도 중요하지만 조직 설계 방향 설정에 있어서 대내·외 환경변화도 고려되어질 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 구성원들의 수요에 기반한 역량강화계획을 수립할 필요가 있으며, 통합성과관리제도에 있어서 조직구성원들에게 결과를 공유하고 이의제기 과정을 거칠 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정성과관리 측면에서는 성과지표화하여 주기적으로 관리 및 모니터링하는 점은 긍정적으로 평가되나, 현재 과제심의평가위원회에서 계획 및 성과에 대한 평가를 하고 있지만 최종 성과평가 이전에 중간점검 차원에서 예산과 과제의 진행정도에 대해 점검하고 문제를 파악하여 이에 대한 개선방안을 수립할 필요가 있음

- 조직 구성원들의 사기 진작을 위해 금전적인 인센티브 외에 표창 및 성과우수자 승진 등 비금전적인 인센티브도 추진하고 있는 점은 긍정적으로 평가되며, 현재의 비금적인 인센티브 외에 우수성과자에 대해 (해외)교육훈련 기회에 대한 우선권 등을 제공하는 것도 인센티브가 될 수 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 사회적 가치 구현을 위한 실행과제를 창의성, 도전성, 실현가능성, 적정성을 중심으로 타당성을 점검하여 순위를 선정하였음

○ 집행·성과·환류

- 사라지는 삶의 모습 보존을 위해 섬 주민이 참여하는 섬 문화유산 조사를 실시하여 유인도의 가치를 재조명하고 섬문화 유산 연구역량을 강화한 기관의 노력은 긍정적임

- 기관이 추진하고 있는 과제의 성과를 평가하는데 필요한 성공요인과 미흡원인 분석이 적절하지 않으며, 개별 과제별로도 이루어지지 못하고 있어 향후 기관 차원에서 각 사업별로 보다 실질적인 성공요인, 미흡요인, 환류과정 분석을 실시하여 그에 따른 개선성과를 적극적으로 제고할 필요성이 있음. 또한, 부서 및 기관 간 참여와 협업의 내용과 성과를 구체적으로 계획하여 추진할 필요가 있음

- 해양문화재 분야에서 기관이 구현한 사회적 가치의 성과물이 궁극적으로 지역사회나 국가, 미래사회에 어떻게 긍정적인 기여를 하고 있는지에 대한 구체적인 분석이 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관은 사회적 가치 구현을 위한 비전 제시, 기관 내/외부 환경 분석과 기관의 주요 고객에 대한 유형 분류 및 각 고객유형별 니즈 수렴노력, 기관 계획 수립 시 국정과제의 핵심 내용 수렴 노력, 중장기적인 목표치 설정 노력, 추진전략에 기초한 세부실행과제 구체적 제시, 지역주민/지역사회의 적극적인 의견수렴 노력, 각 사업별 및 사업 지원과정에서 내부구성원들의 자발적 참여 등이 미흡

하여 기관 특성에 적합한 사회적 가치 추구를 위한 계획수립 및 발굴 노력과 성과가 부족함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신을 위한 계획 수립 과정에서 대내/외 여건 분석, 주요 고객유형 분류에 따른 의견수렴, 과정과 결과 측면에서 기관이 추진하는 서비스 혁신의 주요 활동과 성과의 구체화, 서비스 혁신과정의 각 단계에서 내부구성원들의 참여 등이 적극적으로 이루어질 필요성이 있음

– 서비스 혁신을 위한 계획 수립 과정에서 대내/외 여건 분석이 필요하며, 기관의 주요 고객유형 분류에 따른 의견수렴이 적극적으로 이루어질 필요성이 있음. 또한, 과정과 결과 측면에서 기관이 추진하는 서비스 혁신의 주요 활동과 성과를 구체화할 필요가 있으며, 서비스 혁신 실행을 위한 과제 선정과 타당성 검토를 위한 구체적인 방식과 내용에 관한 근거 제시가 필요함

– 기관 내부구성원이 서비스 혁신 추진계획 수립 및 이행과정에서 중요한 역할을 수행함에도 불구하고 기관 서비스 혁신 계획 수립 및 이행의 각 단계별로 기관 내부구성원이 어떻게 참여할 수 있는지에 대한 제도나 방법 제시가 미흡함

– 해양문화재 분야에서 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 정보 제공 및 모바일 기반 대국민 서비스 접근성 개선, 공공데이터 개방/활용 확대 등과 관련된 서비스 혁신노력을 보다 적극적으로 경주할 필요성이 있음

○ 서비스혁신 성과

– 전시 서비스 확대 및 기관 보유 소장품 정보 대국민 공개 확대 추진 성과가 긍정적임

– 기관은 뉴미디어 기술(AR, VR, 미디어아트 등)을 활용한 전시 서비스 확대, e-뮤지엄에 기관 보유 소장품 정보 대국민 공개 확대 등을 추진하였는데, 이와 관련된 성과는 긍정적임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 전년도 개선권고사항을 반영하기 위한 평가프로세스(분석-> 개선과제도출-> 모니터링-> 성과도출 및 환류) 체계를 구축·운영함

❍ 개선노력과 성과

– 추진내용 및 개선성과를 개괄적으로 기술하고 있으나 세부적으로 개선성과를 기술하고 있지 않아 개선이 의도한 성과로 연결되었는지를 파악할 수 있도록 개선할 필요가 있음

7) 국립원예특작과학원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관의 내외부 이해관계자 의견수렴을 통한 전략방향 도출 과정이 명료하고 이어지는 전략 및 전략과제 구성을 위한 중장기 전략 수립 과정과의 인과성과 연계성이 높아 보다 지속가능한 전략체계 수립과 개선작업이 가능할 것으로 판단됨. 다만, 대외 이해관계자 간의 유기적인 협력을 준비하고 진행하는 과정에서 단기적, 단발적 차원이 아닌 중장기적 차원에서 지속가능한 대외적 전략적 협력방안들의 제시가 필요함. 즉, 현재 제시하고 있는 성과들의 지속가능성을 짚어보고 지속적인 성과진단과 환류를 통해 기관장과 대외 이해관계자 간의 유기적 협력체계를 상시화하는 방안을 마련해야 할 것임

○ 기관의 설립목적에 부합하는 전략계획을 수립하기 위하여 환경변화 및 고객니즈 분석 등을 통해 전략체계의 고도화를 시도하였고 특히, BSC기반의 목표연계체계는 전체 구성원과의 성과계약과 성과평가로 연결하는 성과관리가 가능하여 업무 프로세스 개선 및 사업추진의 효율성을 제고에 기여함. 다만, 기관의 설립목적에 부합하는 전략계획의 내용 및 수립에 많은 노력을 한 것으로 평가되나 다만 코로나19 대응계획에 대한 추가적인 검토 및 보완이 필요함

○ 기관의 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영됨. 또한, 성과지표의 선정, 가중치 부여 등이 객관적인 기준에 의해 이루어졌으며, 지표별로 성과를 관리할 수 있는 모니터링 체계를 구축하고 있음. 다만, 일부 지표의 경우 가중치 조정, 지표명 변경, 척도 수 변경 등이 필요할 것으로 보이며, 사회적 가치를 반영할 수 있는 지표선정을 고려할 필요가 있음.

○ 고객 접점의 현장조직 강화 및 환경변화에 대응하기 위해 선제적으로 기능을 강화한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한, 단위 조직의 R&R 명확화 및 조직구성원들의 의견을 반영한 권한위임체계를 개선한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만, 기관 조직개편과 관련해서 사전 분석된 내용 중에서 중요하다고 언급되어 있던 내용들이 조직개편에 적절하게 반영되지 못한 부분이 있고 조직 구성원들의 역량강화 차원에서 조직구성원들의 수요를 반영한 역량강화계획을 수립할 필요가 있음

○ 기관은 원예특작 농업의 사회적 가치 실현이라는 사회적 가치 비전을 설정하고, 사회적 가치 지수를 산출하여 중장기적으로 관리하고 있으며, 치유농업 법제화를 추진한 성과가 우수함. 다만, 사회적 가치 구현을 위해 국정과제가 기관의 계획에 정확히 포함될 수 있도록 구체화할 필요성이 있으며, 사회적 가치 실현과정에서 내부 구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 보장될 수 있는 제도화가 필요함

○ 모바일 기반 접근성 개선을 통한 대국민 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공 등 책임운영

기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획수립의 실행 가능성을 제고하고자 노력하였으며, 스마트 농업 빅데이터를 활용하여 행정서비스 개선, 첨단기술 활용 공공서비스 개선 등과 같은 성과들이 우수함. 다만, 주요 고객만족도 개선성과를 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면에서 분석하여 고객만족도 제고를 위한 적극적인 노력을 기울여야 하고, 서비스 혁신을 위해 기관이 추진한 다양한 과제들의 성공요인과 미흡요인에 대한 구체적인 분석 노력이 필요함

○ 전년도 개선 권고사항을 사업에 반영하기 위해 외부전문가 검토 프로세스(지적사항 > T/F(내부) > 자문단(외부) > 사업계획반영)를 운영하여 관리하고 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 내외부 이해관계자 의견수렴을 통한 전략방향 도출과정이 명료하고 이어지는 전략 및 전략과제 구성을 위한 중장기 전략 수립과정과의 인과성과 연계성이 높아 보다 지속가능한 전략체계 수립과 개선작업이 가능할 것으로 판단됨

– ‘국민적 가치공유를 바탕으로 원예특작산업의 지속적 발전과 경쟁력 향상’을 도모하고자 하는 기관의 미션 가치체계 정립을 체계화하는 부분에 있어 기관 임무에 부합하는 내용들을 매우 세밀하고 정교하게 분석하여 그 내용들을 의미 있게 담아내었다고 사료됨

– 기관장의 경영철학을 기관의 핵심가치 등에 잘 조합하여 기관운영에 반영하는 노력을 효과적, 긍정적으로 보여주고 있다고 판단됨. 특히 현장실용, 첨단효율, 미래역량, 사회기여와 같은 적실성 높은 책임운영기관 경영철학이 비교적 잘 발현되고 있고 창의, 인재, 소통과 같은 핵심가치 구현을 위해 기관장이 노력한 성과가 점진적으로 나타나고 있다고 판단됨

– 기관 미션에 부합하는 미션과 가치체계 정립에 있어 기관장의 역할과 어떠한 유형의 효과적인 리더십을 통해 미션과 비전 공유를 이끌어 내었는지 등 보다 자세한 설명과 기술이 필요함. 예를 들면, 기관장 주도 중장기 목표 수립에 있어 기관장의 직접적으로 기여한 긍정적 효과 및 영향성 등의 제시가 불명확함. 같은 맥락에서, 미션·비전 등 실행력 강화를 위해 기관장이 어떠한 방식과 내용으로 주도적인 노력을 지속했는지 설명이 필요함

○ 공유·소통

– 이해관계자별 갈등요인 분석을 통한 소통프로그램을 구성, 실행하는 부분에 있어 구체적으로 기관장이 어떠한 방식으로 소통 프로그램을 실시하였는지에 대한 설명과 이러한 소통프로그램의 효과들을 어떻게 평가하고 환류하고 있는지 불명확함. 따라서 직원 만족도 조사, 조직 내 의사소통 체

계에 대한 자체진단/조직진단을 통해 구체적인 비전, 조직의 핵심가치, 중장기적 전략체계의 공유와 함께 기관장의 소통적 리더십 평가를 지속적으로 진행해 나가길 제언함

○ 과제해결·대외활동

– 대외 이해관계자 간의 유기적인 협력을 준비하고 진행하는 과정에서 단기적, 단발적 차원이 아닌 중장기적 차원에서 지속가능한 대외적 전략적 협력방안들의 제시가 필요함. 즉, 현재 제시하고 있는 성과들의 지속가능성을 짚어보고 지속적인 성과진단과 환류를 통해 기관장과 대외 이해관계자 간의 유기적 협력체계를 상시화하는 방안을 마련해야 할 것임

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관의 설립목적에 부합하는 전략계획의 내용 및 수립에 많은 노력을 한 것으로 평가되며, 다만 코로나19 대응계획에 대한 추가적인 검토 및 보완 필요

○ 실행체계

– 기관의 설립목적에 부합하는 전략계획을 수립하기 위하여 환경변화 및 고객니즈 분석 등을 통해 전략체계의 고도화 시도. 특히, BSC기반의 목표연계체계는 전체 구성원과의 성과계약과 성과평가로 연결하는 성과관리가 가능하여 업무 프로세스 개선 및 사업추진의 효율성을 제고에 기여

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 성과지표의 선정, 가중치 부여 등이 객관적인 기준에 의해 이루어졌으며, 지표별로 성과를 관리할 수 있는 모니터링 체계를 구축하고 있음

– 일부 지표의 경우 가중치 조정, 지표명 변경, 척도 수 변경 등이 필요할 것으로 보이며, 사회적 가치를 반영할 수 있는 지표 선정을 고려할 필요가 있음

– 기관 특성을 반영한 장기적 관점의 지표(탄소중립, 그린뉴딜 등)를 선정·관리할 필요가 있음

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 고객 접점의 현장조직 강화 및 환경변화에 대응하기 위해 선제적으로 기능을 강화한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한, 단위 조직의 R&R 명확화 및 조직구성원들의 의견을 반영한 권한위임체계를 개선한 점은 긍정적으로 평가됨

– 하지만 기관 조직개편과 관련해서 사전 분석된 내용 중에서 중요하다고 언급되어 있던 내용들이 조직개편에 적절하게 반영되지 못한 부분이 있음

○ 인적자원 및 성과관리

– 인적자원 측면에서는 성과평가에 대한 수용성을 확보하기 위해 적극적으로 구성원들을 대상으로 의견수렴을 한 부분은 긍정적으로 평가됨. 또한, 우수성과자에 대한 특별승진 기회를 제공하는 점도 긍정적으로 평가됨

– 다만 조직 구성원들의 역량강화 차원에서 조직구성원들의 수요를 반영한 역량강화계획을 수립할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재정성과와 관련해서는 기관의 전략에 기반한 투자 방향의 우선순위를 설정 및 적극행정 사례를 통한 예산 절감효과는 긍정적으로 평가되나, 위기 차원에서의 상황 변화를 반영한 시나리오 설계 및 환류체계가 보다 명확하게 설계될 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 기관은 원예특작 농업의 사회적 가치 실현이라는 사회적 가치 비전을 설정하고, 사회적 가치 지수를 산출하여 중장기적으로 관리하고 있으며, 치유농업 법제화를 추진한 성과가 우수함

○ 집행·성과·환류

– 기관은 혁신기술 개발과 보급으로 원예특작 농업의 사회적 가치 실현이라는 사회적 가치 비전을

설정하고, 사회적 성과/경제적 성과/혁신 성과와 같은 사회적 가치 지수를 산출하여 중장기적으로 관리하고 있다는 점이 우수함

- 기관 보유시설 개방 및 고가 연구장비 국민개방, 영농기술 정보제공, 농업생명유전자원 분양 등의 성과가 인정되며, 국민의 건강과 복지 차원에서 실버세대의 생활개선 및 인지건강을 위한 치유농업 프로그램개발을 추진하였으며, 동시에 '치유농업기술개발 및 육성에 관한 법' 및 시행령 등과 같이 치유농업 법제화를 추진한 성과가 우수함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 사회적 가치 구현을 위해 국정과제가 기관의 계획에 정확히 포함될 수 있도록 구체화할 필요성이 있으며, 사회적 가치 실현과정에서 내부 구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 보장될 수 있는 제도화가 필요함

- 기관은 매년 기관의 특성과 관련된 주요 이슈와 과제들을 발굴하여 지역주민들과 공유하고 의견을 수렴하여 기관의 사회적 가치 구현을 위한 계획에 적극적으로 반영될 수 있도록 노력할 필요가 있음

- 기관이 사회적 가치를 실현하는 과정에서 내부 구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 필요가 있으며, 기관이 추진한 사업들의 성공요인과 미흡요인에 대한 구체적인 평가를 통해 성과 제고 및 관리를 위한 적극적 노력이 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 모바일 기반 접근성 개선을 통한 대국민 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공 등 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획수립의 실행 가능성을 제고하고자 노력하였으며, 스마트 농업 빅데이터를 활용하여 행정서비스 개선, 첨단기술 활용 공공서비스 개선 등과 같은 성과들이 우수함

- 기관은 고객 서비스 혁신성과 창출을 통한 고객 감동 실현 및 기관 이미지 제고라는 지표목표를 설정하여 중장기적 목표치를 달성하기 위해 관리함으로써 기관이 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획수립의 실행 가능성을 제고하고자 노력하고 있음

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 모바일 기반 접근성 개선을 통해 일반 국민들에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서

비스를 제공하였으며, 데이터 표준화 및 클라우드시스템 구비 등 스마트 농업 빅데이터를 활용하여 행정서비스 개선, 첨단기술 활용 공공서비스 개선 등과 같은 성과들이 인정됨

- 기관이 제공하는 서비스의 주요 고객들을 명확히 정의하고, 기관이 추진한 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신 추진성과가 실질적으로 기관의 주요 고객들의 객관적인 평가에 근거해야 함. 또한, 기관에서 구축한 혁신 프로세스 과정별 내부 구성원들의 적극적이고 능동적인 참여 성과를 제고하고, 각 사업별 성공요인과 미흡요인에 대한 구체적인 분석 노력이 필요함

- 기관은 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신이 이루어질 수 있도록 기관 차원에서 구축한 혁신 프로세스 과정별 내부 구성원들의 적극적이고 능동적인 참여 성과를 도출하여 제시하고, 가급적 고객 유형분류 기준을 적용하여 각 고객유형별로 다양한 의견수렴을 실시하고 그 니즈 및 개선내용을 기관이 제시한 서비스 혁신 평가지표에 적용하여 개선해 나갈 수 있어야 함

- 주요 고객만족도 개선성과를 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면에서 분석하여 고객만족도 제고를 위한 적극적인 노력을 기울여야 하고, 서비스 혁신을 위해 기관이 추진한 다양한 과제들의 성공요인과 미흡요인에 대한 구체적인 분석 노력이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선 권고사항을 사업에 반영하기 위해 외부전문가 검토 프로세스(지적사항 > T/F(내부) > 자문단(외부) > 사업계획반영)를 운영하여 관리

8) 국립산림과학원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관의 구성원들 입장에서 멀티플라이어 리더십을 정의, 해석하고, 본 기관에 있어서 왜 멀티플라이어 리더십이 필요한 지를 강조하면서 리더십 진단작업까지 수행하였다는 점에서 그 의의가 크다고 보여짐. 또한 이러한 리더십 진단과 개발을 통해 추후 지속적인 기관의 학습조직화를 이루고 소통조직으로 발전하고자 하는 의지가 엿보임. 다만, 핵심가치와 경영방침 간의 구분성과 차별성이 다소 모호하여 가치와 경영전략의 중복성 우려가 나올 수 있음. 보다 명확한 핵심가치를 규정하고 이에 기반한 실행전략을 모색하여 미션 및 비전의 실행력을 보다 높여 나갈 수 있어야 하겠음

○ 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하고 성과목표 달성을 위한 실행체계를 구축하여 체계적으로 운영하고 있음. 다만, 당해연도 사업계획은 해당기관의 설립목적에 부합하는 구성원들의 의지를 내외부에 공표하는 역할도 있어서, 계획내용의 충실성과 계획내용의 가독성 측면에서 보완이 필요함

○ 기관의 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영될 수 있도록 지속적인 환류 시스템을 구축함. 또한, 대내외 상황을 적절히 반영하여 성과지표를 선정·관리하였으며(예: 코로나19 대응역량 지수)를 선정·관리하였으며, 코로나19 상황에 대응하여 다양한 연구와 활동을 시의성있게 수행하여 기관의 성과에 기여함. 다만, 일부 지표의 경우 가중치를 조정할 필요가 있으며, 기관 특성을 반영한 장기적 관점의 지표(탄소중립, 그린뉴딜 등)를 선정·관리할 필요가 있음

○ 기관은 조직 개편된 부서의 조기 안정화를 위해 부서장 재배치, 인력·시설기반 강화 및 주기적 성과점검을 통해 조기 안정화시키며 다양한 성과를 창출한 점과 R&R을 명확히하여 핵심기능 강화 및 조직역량을 집중한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한, 인력계획 수립을 위해서 환경변화, 법적 의무, 국정과제 고려한 분야별 인력수요 및 공급에 대한 분석을 한 부분과 입사부터 퇴직까지의 구성원의 생애주기별 맞춤형 교육을 실시하는 부분은 긍정적으로 평가됨. 다만 기관의 인재상이 고려한 인사운영 목표를 수립할 필요가 있으며, 구성원들의 역량강화를 위해서는 수요기반의 교육계획 수립 및 퇴직 공무원 활용과 관련해서는 노하우 및 전문성을 전수할 수 있는 교육체계 구축이 요구됨

○ 기관은 원예특작 농업의 사회적 가치 실현이라는 사회적 가치 비전을 설정하고, 사회적 가치 지수를 산출하여 중장기적으로 관리하고 있으며, 치유농업 법제화를 추진한 성과가 우수함. 다만, 사회적 가치 구현을 위해 국정과제가 기관의 계획에 정확히 포함될 수 있도록 구체화 할 필요성이 있으며, 사회적 가치 실현 과정에서 내부구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서

적극적으로 보장될 수 있는 제도화가 필요함

○ 기관은 모바일 기반 접근성 개선을 통한 대국민 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공 등 책임운영기관으로서 대 국민 서비스 혁신을 위한 계획 수립의 실행가능성을 제고하고자 노력하였으며, 스마트 농업 빅데이터를 활용하여 행정서비스 개선, 첨단기술 활용 공공서비스 개선 등과 같은 성과들이 우수함. 다만, 기관이 제공하는 서비스의 주요 고객들을 명확히 정의하고, 기관이 추진한 과정과 결과 측면에서의 서비스 혁신 추진 성과가 실질적으로 기관의 주요 고객들의 객관적인 평가에 근거해야 함

○ 기관은 전년도 개선권고사항을 사업에 반영하기 위해 외부 전문가 검토 프로세스(지적사항 > T/F(내부) > 자문단(외부) > 사업계획반영)를 운영하여 관리하고 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 구성원들의 멀티플라이어 리더십을 정의, 해석하고, 본 기관에 있어서 왜 멀티플라이어 리더십이 필요한 지를 강조하면서 리더십 진단작업까지 수행하였다는 점에서 그 의의가 크다고 보여짐. 또한 이러한 리더십 진단과 개발을 통해 추후 지속적인 기관의 학습조직화를 이루고 소통조직으로 발전하고자 하는 의지가 엿보임

– 전략목표 수립 및 전략과제 선정과정에 있어서 본격적 성과창출기로 규정된 재도약기를 맞이하여 ‘국민체감성과 창출’을 위한 기관장의 전략적인 접근방식이 무엇인지를 보다 자세히 설명하고 제시하는 부분이 필요함. 특히, 핵심가치와 경영방침 간의 구분성과 차별성이 다소 모호하여 가치와 경영전략의 중복성 우려가 나올 수 있음. 보다 명확한 핵심가치를 규정하고 이에 기반한 실행전략을 모색하여 미션 및 비전의 실행력을 보다 높여 나갈 수 있어야 하겠음

○ 공유·소통

– 한국산림연구기관 연합을 설립 운영하고 산림과학 자문회의 개최를 통해 다양한 성과를 내고 있음. 또한 국민참여단, 국민생각함, 국민신문고 등의 국민소통 체계를 다원화, 상설화 함으로써 대외적 의사소통체계의 수준을 높여나가고 있다고 판단됨

– 현재 제시되고 있는 직원 소통 프로그램을 통한 스킨십 강화 및 가치체계·전략체계 전파 내용들을 보다 내재화, 상시화하기 위해서는 정기적, 상시 소통채널의 유형 또한 다양화하여 기관장 면담, 멘토링, 코칭, 컨설팅 등을 통한 다각적인 공감대 형성노력을 내부직원의 조직 만족도 조사 등과 결부시켜 성과를 분석하고 기관장의 리더십을 통해 이러한 성과들을 제고 시켜나가는 프로세

스 구현을 시도할 것을 주문함

○ 과제해결·대외활동

- 연구기관에 필요한 맞춤형 연구행정 요소들을 도입, 강조하여 조직의 유연성과 효율성을 높이고자 하는 기관장의 의지가 잘 나타나 있고 스마트팜 사업 등을 통한 디지털라이징 전략들을 과제해결과 대외활동 영역에 적극적으로 반영함으로써 코로나19 위기 속에도 지속적인 기관의 발전을 도모하였음

- 산림부문 국정과제 추진내용 및 주요성과를 창출해 내는 부분에 있어 기관장의 기여도와 역할이 다소 불분명하므로 구체적인 리더십의 역할과 구체적 성과내용들이 무엇인지를 보다 명확하게 제시해야 함. 또한 기관차원에서의 국정과제와 산림과학원의 정책과제와의 연계성 제고 노력은 돋보이나 기관장 리더십을 통한 국정과제 및 정부정책 실현의 고도화가 어떻게 진행되었는지 보완적 설명이 요구됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하고 성과목표 달성을 위한 실행체계를 구축하여 체계적으로 운영하고 있음

- 당해연도 사업계획은 해당기관의 설립목적에 부합하는 구성원들의 의지를 내외부에 공표하는 역할도 있어서, 계획내용의 충실성과 계획내용의 가독성 측면에서 보완이 필요함

○ 사업선정

- 당해연도 추진 핵심사업을 선전하기 위해 POOL 도출하고 대내외 이해관계자의 평가를 바탕으로 핵심사업을 선정하여 책임부서 지정과 성과지표 선정 등 핵심과제-책임부서까지 연계체계도 명확하게 제시

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영될 수 있도록 지속적인 환류 시스템을 구축함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 대내외 상황을 적절히 반영하여 성과지표를 선정·관리하였으며(예: 코로나19 대응역량 지수)를 선정·관리하였으며, 코로나19 상황에 대응하여 다양한 연구와 활동을 시의성있게 수행하여 기관의 성과에 기여함

– 일부 지표의 경우 가중치를 조정할 필요가 있으며, 기관 특성을 반영한 장기적 관점의 지표(탄소중립, 그린뉴딜 등)를 선정·관리할 필요가 있음

– 단순 실행여부를 실적으로 지수화한 일부 세부지표들의 개선이 필요함

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 조직 개편된 부서의 조기 안정화를 위해 부서장 재배치, 인력·시설기반 강화 및 주기적 성과점검을 통해 조기 안정화시키며 다양한 성과를 창출한 점과 R&R을 명확히하여 핵심기능 강화 및 조직역량을 집중한 점은 긍정적으로 평가됨

○ 인적자원 및 성과관리

– 인력계획 수립을 위해서 환경변화, 법적의무, 국정과제 고려한 분야별 인력수요 및 공급에 대한 분석을 한 부분과 입사부터 퇴직까지의 구성원의 생애주기별 맞춤형 교육을 실시하는 부분은 긍정적으로 평가됨

– 다만 기관의 인재상이 고려한 인사운영 목표를 수립할 필요가 있으며, 구성원들의 역량강화를 위해서는 수요기반의 교육계획 수립 및 퇴직 공무원 활용과 관련해서는 노하우 및 전문성을 전수할 수 있는 교육체계 구축이 요구됨

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재정운용계획에 있어서 위험요인 분석 및 핵심 위험요인 도출 시 이에 대한 위기관리 대응 프로세스 수립에 다른 차별화된 대응전략과 모니터링 방법 및 담당부서를 설정한 부분은 긍정적으로 평가되나 예산운영 실태점검 및 실시간 모니터링을 통해서 재정목표 달성도, 집행율 등을 포함한 사업의 평가결과를 반영하여 차년도 계획에 환류 시킬 필요가 있음

– 또한 투명한 예산집행을 위한 회계시스템 운영을 통해 산림청 반부패 청렴분야 최우수 소속기관에 선정되는 성과를 창출하였으나 예산운영 실태점검 및 실시간 모니터링을 통해서 재정목표 달성도, 집행율 등을 포함한 사업의 평가결과를 반영하여 차년도 계획에 환류 시킬 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관은 산림 분야에서 사회적 가치 구현을 위한 전략 수립 프로세스 구축 및 사회적 가치 실행과제 도출 및 실행체계 수립 성과가 두드러짐

- 기관은 국민체감도, 긴급도, 중요도를 고려하여 사회적 가치 실현을 위한 실행과제 선정 및 사회적 가치 구현을 위한 계획의 실행가능성 제고 성과가 우수함

○ 집행·성과·환류

- 참여/협력/공유 실행과제 선정 및 성과 극대화를 위한 실행기반 마련을 위해 실현가능성/창의성/도전성을 고려한 1차 실행과제 선정 및 중요도/시급도를 고려한 단계별 실행과제 선정 및 중장기 로드맵 구축 등과 같은 사회적 가치 구현을 위한 과제 선정 및 실행체계를 마련한 성과가 우수함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 사회적 가치 개념과 기관의 특성을 반영한 기관 고유의 사회적 가치 구현을 위한 비전 제시가 필요하며, 사회적 가치 달성을 위한 계획 수립 과정에서 기관의 다양한 고객 및 국민들의 실질적인 니즈 반영, 각 추진과제별 성공요인과 미흡요인 검토를 통한 환류과정 구체적 제시, 사회적 가치 실현과정에서 내부구성원들의 자발적 참여 적극적 유도 등이 필요함

- 기관은 참여, 협력, 공유 프로세스별 국민참여 방법론을 Plan-Do-Check-Act 관점에서 보다 구체화할 필요성이 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 명확한 기준에 따른 기관의 고객유형 분류 및 각 고객유형별 적극적인 의견수렴 활동이 필요하며, 과정과 결과 측면에서 기관의 서비스 혁신 내용을 구체적으로 제시할 수 있어야 함

- 기관은 과정과 결과 측면에서 체감도/긴급도/중요도/실현가능성 등을 고려하여 기관의 주요 서비스 혁신 과제를 설정하고, 명확한 기준을 적용하여 기관의 고객유형을 분류한 뒤 각 고객유형별로 적극적인 의견수렴이 필요함

- 기관 고유의 서비스 혁신 성과 제고를 위해 내부 자원을 어떻게 배분하였는지 그리고 그러한 내부자원의 배분이 서비스 혁신 추진과정에서 성과 향상에 얼마나 긍정적으로 작용하였는지에 대한

분석을 통해 향후 다른 책임운영기관에도 우수사례로써 확산될 수 있도록 노력할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 운영 방향과 운영 계획 측면에서 서비스 혁신 추진을 위한 중장기 로드맵을 설정하고 실행과제별 책임부서 지정, 예산배정 및 액션플랜 수립을 통한 실행력 제고 성과가 두드러짐

- 기관이 추진한 국민안전을 지키는 산림재난안전 DNA(Drone/Network/AI) 사업, 은행나무 암수식별 기술 개발 등과 같은 대표적인 성과의 우수성이 인정됨

- 대국민 서비스 혁신을 위한 기관의 성과 및 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 제공, 빅데이터 등 첨단 신기술을 활용한 공공서비스 개선 및 업무 효율화 노력, 공공데이터 개방 및 활용 확대, 기관 자원을 활용한 대국민 서비스 혁신 등 기관은 다양한 분야에서 서비스 혁신 성과를 제고하기 위해 노력하였으며, 장기적 기대효과로 분석한 점이 인정됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선권고사항을 반영하기 위해 성과환류 프로세스 구축(T/F(내부) > 추진계획 수립 > 사업계획반영 및 추진 > 모니터링 > 공유 및 확산)하여 운영하였음

9) 국립수목원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관의 비전 설정을 위한 영역구분, 여건분석, 키워드 창출, 전략적 키워드를 통한 신비전체계 수립 등의 전략적 프로세스가 매우 타당하게 설정되어 있음. 특히, 기관의 미션 가치체계 정립을 체계화, 실행화, 전략화 하는 부분에 있어 기관 임무에 부합하는 내용들을 매우 세밀하고 정교하게 분석하여 그 내용들을 의미 있게 담아내었다고 사료됨. 다만, 리더십 목표로 설정된 '코로나19 위기 속 공감·창의 리더십으로 경영기반 고도화 수월성과 창출' 내용 중 공감과 창의형 리더십이 구체적으로 기관 미션과 비전을 체계적으로 수립하고 관리하는 부분에서 어떤 역할을 하고 있는지에 대한 추가 설명이 필요하다고 판단됨

○ 기관은 전년도 지적사항을 반영하여 유사기관에 대한 벤치마킹 등을 통해 전략체계의 보완을 위해 많은 노력을 하였고, 코로나19 대응체계 구축을 계획체계에 반영함. 다만, 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하기 위해 노력하였으나 기관의 5대 전략목표로부터 Cascading 되는 과정에 대한 개선이 필요함. 구체적으로, 기관설립 목적에 부합하는 목표를 달성하기 위한 조직, 인력, 예산에 대한 내용을 구체적으로 체계화하여 제시할 필요가 있음

○ 기관의 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영됨. 또한, 지표별로 PDCA의 과정을 거치는 성과관리 체계를 구축하였으며, 성과지표의 선정, 가중치 부여 등이 객관적인 기준에 의해 이루어졌으며, 지표별로 성과를 관리할 수 있는 모니터링 체계를 구축하고 있음. 다만, 기관 특성을 반영한 장기적 관점의 지표(탄소중립, 그린뉴딜 등)를 선정·관리할 필요가 있으며, 단순 계획-자원투입의 직접적인 결과로 나올 수 있는 사업들을 지표(또는 세부지표)의 사용을 지양할 필요가 있음

○ 조직 개편안 수립에 있어서 Bottom-up 및 Top-down의 방식으로 수렴된 의견을 협의 및 조정과정을 통해 조직 개편(안)에 대한 조직 내 학습이 이루어진 점과 부서별 R&R을 명확하게 수립하여 이를 KPI화 한 것은 긍정적으로 평가됨. 다만, 수목원의 트랜드 변화에 대한 부분이 명확하지 않으며, 우수기관 벤치마킹과 관련해서는 이후의 방향성 도출, 조직 개편을 위한 시사점에 명시되지 않고 있어 이에 대한 시사점들도 기관의 특성을 고려하여 반영되어질 필요가 있음

○ 기관은 사회적 가치 사업 추진 프로세스 구현과 PDCA기반 성과관리 체계를 구축한 성과가 긍정적임. 사회적 가치 구현을 위해 실현가능성, 창의성, 도전성을 고려하여 계획하였으며, 개선요구도-중요성-기관역량(IRIC) 모델을 활용하여 사회적 가치 분야 선정과 핵심 단위사업을 도출함으로써 사회적 가치 사업 프로세스 구현을 위해 노력한 성과가 인정됨. 다만, 중장기적 관점에서 사회적 가치 구현의 성과목표를 검토하고 각 지표별 매년의 성과를 효율적으로 관리할 필요성이 있음

○ 기관은 서비스 혁신을 위한 실행과제의 실현가능성, 창의성, 도전성 확보를 위해 노력하였으며, 서비스 혁신사업의 단기적 효과뿐만 아니라 장기적 기대효과를 제시하고자 노력한 점이 긍정적임. 다만, 기관은 중장기적 관점에서 효율적이고 지속가능한 서비스 혁신 목표를 설정하고, 서비스 혁신 대상 고객유형별 핵심니즈의 내용을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있음

○ 전년도 개선권고사항을 개선하기 위하여 P-C-D-A가반의 프로세스를 구축하여 기관의 성과관리 개선에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진함. 특히, 기관에서는 평가지표별 권고사항을 개선하기 위하여 수행주체를 지정하고 체계적 사업관리를 주기적으로 모니터링함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 비전 설정을 위한 영역구분, 여건분석, 키워드 창출, 전략적 키워드를 통한 신비전체계 수립 등의 전략적 프로세스가 매우 타당하게 설정되어 있음. 특히, 기관의 미션 가치체계 정립을 체계화, 실행화, 전략화 하는 부분에 있어 기관 임무에 부합하는 내용들을 매우 세밀하고 정교하게 분석하여 그 내용들을 의미 있게 담아내었다고 사료됨

- 리더십 목표로 설정된 '코로나19 위기 속 공감·창의 리더십으로 경영기반 고도화 수월성과 창출' 내용 중 공감과 창의형 리더십이 구체적으로 기관 미션과 비전을 체계적으로 수립하고 관리하는 부분에서 어떤 역할을 하고 있는지 설명이 부족하다고 보임. 이에 기관의 미션, 비전, 핵심가치 구성요소를 설정하고 유지, 발전시키는 과정에서 기관장의 리더십이 담당하는 주요 역할과 구체적 성과들을 보다 명확하고 선명하게 표현할 필요가 있음.

○ 공유·소통

- 이해관계자별 가치공유 및 의사소통을 위한 노력을 진행하는 부분에 있어 구체적으로 기관장이 어떠한 방식으로 소통 프로그램을 실시하였는지에 대한 자세한 설명과 이러한 소통프로그램의 효과들을 어떻게 평가하고 그 결과들을 환류하고 있는지 불명확함. 직원 만족도 조사, 조직 내 의사소통 체계에 대한 자체진단/조직진단을 통해 구체적인 비전, 조직의 핵심가치, 중장기적 전략체계의 공유와 함께 기관장의 소통적 리더십 평가를 지속적으로 진행해 나가길 제언함

○ 과제해결·대외활동

- 기관의 현안과제 해결을 위한 과제별 관리강도, KPI 및 목표수준의 지정 등 현실성과 미래지향성을 겸비한 종합적 시각을 투영하여 기관의 현안 핵심과제들에 대한 추진사항을 면밀하게 검토하고 분석하고 있다고 보여짐. 현안과제와 국정과제, 정부혁신 아젠다, 조직과제, 협업과제 등과의

연계성 강화를 통해 상호 윈윈작용을 제고시키는 데 기관장의 역할이 크다고 판단됨

- 기관발전과 홍보를 위한 기관장의 대외활동과 실적과 관련한 정량적 성과 제시 외에 대외 이해관계자 간의 유기적인 협력을 준비하고 진행하는 과정에서 단기적, 단발적 차원이 아닌 중장기적 차원에서 지속가능한 대외적 전략적 협력방안들의 실적과 성과 제시 또한 필요하다고 보여짐. 이에 코로나19 같은 비예측적 위기상황 속에서 기관장을 중심으로 보다 적극적이고 전략적인 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 추진체계의 재설계를 제안하고자 함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 전년도 지적사항을 반영하여 유사기관에 대한 벤치마킹 등을 통해 전략체계의 보완을 위해 많은 노력을 하였고, 코로나19 대응체계 구축을 계획체계에 반영함

○ 실행체계

- 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하기 위해 노력하였으나 기관의 5대 전략목표로부터 Cascading되는 과정에 대한 개선이 필요함. 구체적으로, 기관설립 목적에 부합하는 목표를 달성하기 위한 조직, 인력, 예산에 대한 내용을 구체적으로 체계화하여 제시할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 지표별로 PDCA의 과정을 거치는 성과관리 체계를 구축하였으며, 성과지표의 선정, 가중치 부여 등이 객관적인 기준에 의해 이루어졌으며, 지표별로 성과를 관리할 수 있는 모니터링 체계를 구축하고 있음

- 기관 특성을 반영한 장기적 관점의 지표(탄소중립, 그린뉴딜 등)를 선정·관리할 필요가 있으며, 단순 계획-자원투입의 직접적인 결과로 나올 수 있는 사업들을 지표(또는 세부지표)의 사용을 지양할 필요가 있음

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직 개편안 수립에 있어서 Bottom-up 및 Top-down의 방식으로 수렴된 의견을 협의 및 조정과정을 통해 조직 개편(안)에 대한 조직 내 학습이 이루어진 점과 부서별 R&R을 명확하게 수립하여 이를 KPI화 한 것은 긍정적으로 평가됨

○ 인적자원 및 성과관리

- 인사관리 측면에서 중기 인력 운영계획에 있어서 감염병과 관련한 대응을 위해 인력 운영계획 수립에 포함한 점과 성과평가체계에서 중간점검을 하는 부분 및 구성원별로 성과면담을 시행하여 개인별 성과지표를 설정하는 부분도 긍정적으로 평가됨

- 수목원의 트랜드 변화에 대한 부분이 명확하지 않으며, 우수기관 벤치마킹과 관련해서는 이후의 방향성 도출, 조직 개편을 위한 시사점에 명시되지 않고 있어 이에 대한 시사점들도 기관의 특성을 고려하여 반영되어질 필요가 있음

- 부서별 적정 업무량 분석에 있어서 적정 인원 산정과 관련해서 법정 업무시간의 경우에도 표준 근무시간에 여유율을 반영할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정성과관리 측면에서는 예산 절감을 위해 기관 관 심포지엄 공동 개최, 디지털 콘텐츠 공동 연구 등의 협업 사업을 추진한 점은 긍정적으로 평가되나, 위기 차원에서의 상황변화를 반영한 시나리오 설계 및 환류체계가 보다 명확하게 설계되어야 하며 연구와 관련한 재원확보 방안도 수립할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관은 사회적 가치 사업 추진 프로세스 구현과 PDCA기반 성과관리 체계를 구축한 성과가 긍정적임. 사회적 가치 구현을 위해 실현가능성, 창의성, 도전성을 고려하여 계획하였으며, 개선요구도-중요성-기관역량(IRIC) 모델을 활용하여 사회적 가치 분야 선정과 핵심 단위사업을 도출함으로써 사회적 가치 사업 프로세스 구현을 위해 노력한 성과가 인정되며, 사회적 가치 구현을 위한 PDCA 기반 성과관리 체계를 구축하였으며, 각 가치활동별 추진내용과 추진성과를 비교적 구체적으로 제시하였음

- 국정과제의 핵심 내용이 기관의 사회적 가치 구현 계획에 정확하게 포함될 수 있도록 구체화 할 필요성이 있으며, 기관의 사회적 가치 실행과제 선정에 따른 이행력 강화를 위한 전담부서 지정 및 예산배정 노력이 정부 국정과제와의 연계성을 지녀야 함

○ 집행·성과·환류

- 중장기적 관점에서 사회적 가치 구현의 성과목표를 검토하고 각 지표별 매년의 성과를 효율적으로 관리할 필요성이 있음

- 기관은 사회적 가치 구현 추진노력의 성공요인과 미흡요인을 각 추진사업별로 도출 및 분석하여 기관의 사회적 가치 구현을 위한 사업의 성과를 구체화할 필요성이 있으며, 사회적 가치 실현과정에서 내부구성원들의 능동적이고 자발적인 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어져야 함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관의 참여 고객유형에 따른 니즈의 배경, 목적, 추진실적과 성과를 사업별로 명확히 제시하고, 각 사업추진 과정에서 발생할 수 있는 문제점에 대한 개선사항과 대응방안을 구체적으로 제시할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 기관은 좀 더 중장기적 관점에서 효율적이고 지속가능한 서비스 혁신을 이룰 수 있는 목표를 설정하고, 서비스 혁신 개선노력 활성화와 서비스 혁신 성과 창출을 위한 핵심성과지표(KPI)별 목표치를 설정방법을 구체화할 필요성이 있음

- 기관은 서비스 혁신 대상 고객 정의와 분류 그리고 고객별 니즈 파악을 통한 서비스 혁신 사업 발굴 및 시사점 도출 과정에서 도출된 고객유형별 핵심니즈의 내용을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있으며, 기관의 서비스 혁신을 통해 고객유형별 니즈가 어떻게 충족될 수 있는지에 대한 분석이 필요함

- 기관이 서비스 혁신을 위한 추진성과 제고를 위해 내부 자원을 어떻게 적절히 배분하였는지 그리고 그러한 내부자원의 배분이 서비스 혁신 추진과정에서 성과 향상에 얼마나 긍정적으로 작용하였는지에 대한 분석을 통해 향후 다른 책임운영기관에도 우수사례로써 확산될 수 있도록 노력할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

- 서비스 혁신을 위한 실행과제의 실현가능성, 창의성, 도전성 확보를 위해 노력하였으며, 창의행정, 디지털 행정 혁신, 현장서비스 고도화 측면에서 서비스 혁신 실행과제의 목적지향성 제시를 통한 추진체계를 강화시킨 기관의 성과가 인정됨

- 기관은 서비스 품질 향상 효과와 서비스 사업 확대 그리고 서비스 대상자 확대라는 측면에서 기관 서비스 혁신사업의 장기적 기대효과를 제시함으로써 서비스 혁신에 대한 단기적 접근에서 탈피하고자 노력한 성과가 인정됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선권고사항을 개선하기 위하여 P-C-D-A가반의 프로세스를 구축하여 기관의 성과관리 개선에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진함

○ 개선노력과 성과

- 기관에서는 평가지표별 권고사항을 개선하기 위하여 수행주체를 지정하고 체계적 사업관리를 주기적으로 모니터링함

10) 국립기상과학원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관은 환경변화 검토에 따른 중장기 전략 고도화 방향성을 설정하고 조직진단 등을 통하여 조직과 직무를 개편하는 등 다양한 방법들을 통해 조직혁신과 조직의 유연화 작업을 진행하고자 하였음. 특히, 전문성과 직무의 자율성과 책임성을 높이려는 전사적 노력과 성과가 유의미하게 나타나고 있다고 보여짐. 다만, 기관장 경영방침 공유를 위한 소통 채널 운영에 있어서, 워크샵, 토론회, 직급별 간담회 등의 공식적, 형식적, 위계적 공유채널 등과 함께 보다 수평적, 비공식적, 직원중심적인 다양한 공감형 소통의 장을 마련함과 동시에 조직 내 공유 및 의사소통 수준을 지속적으로 점검하여 개선·보완해 나갈 것을 제언함

○ 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하고 경영목표-전략목표-핵심사업간의 연계를 고려코자 노력함. 특히, 코로나19 대응체계 구축, 국정과제와의 연계성 등을 반영하기 위해 많은 노력이 돋보임. 다만, 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하기 위해 노력하였으나, 성과목표 및 KPI설정을 보다 정교하고 명확하게 개선할 필요가 있음

○ 기관이 선정한 4대 전략목표, 8대 성과목표에 따른 8개의 핵심성과지표는 체계적인 과정을 통해 대표성을 확보하였으며, 성과지표도 기관의 미션 및 비전, 역할 등을 충실히 반영하고 있는 것으로 평가됨. 또한, 성과지표에 기반하여 전략적 통합 성과관리 프로세스를 구축 및 운영함으로써 체계적 모니터링을 수행한 것도 긍정적으로 평가됨 다만, 국민 체감형 성과 창출이라는 관점에서 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 고객의 의견이 보다 반영될 수 있도록 하는 방안 마련이 요구됨

○ 기관은 조직 진단 및 환경분석 결과를 토대로 조직 운영 방향으로 효율화, 전문화, 집중화로 설정하여 팀제 기반의 조직개편을 추진한 점은 긍정적이나 부서의 서무담당자들을 현장부서에 다시 배치시킬 필요가 있으며 현장부서 내의 행정업무 최소화를 위한 효율적인 방법을 강구할 필요가 있음. 인사관리 측면에서는 기관의 성과목표-부서별 KPI·개인별 정량성과 지표 연계로 책임부여는 긍정적으로 평가됨. 하지만 직급에 따라 평가항목별 가중치에 대한 부분은 구분하고 있으나 연구지원형의 경우에도 최소한의 부서성과에 대한 책임 및 부서에 대한 소속감 향상을 차원에서 부서성과에 대한 부분이 추가되어질 필요가 있음

○ 기관은 사회적 가치의 지속 가능한 구현을 위한 중장기 추진전략을 운영하였고, 국민참여, 기관협력, 자원공유 측면에서 기관의 추진과제의 계획 수립 및 추진 프로세스를 마련한 성과가 인정됨. 다만, 개별 과제별로 성공요인과 미흡요인을 도출하여 명확하게 제시함으로써 기관의 추진과제별 성과평가가 실질적으로 이루어질 수 있도록 해야 하며, 사회적 가치 실현 과정에서 기관 내·외부

의 다양한 고객들의 구체적인 의견수렴과 니즈파악이 필요함

○ 기관은 서비스 혁신의 실현 가능성 제고와 모니터링 체계를 구축하였으며, 대국민 행정서비스 개선 및 신기술을 활용한 업무 효율화를 추진한 성과가 인정됨. 다만, 서비스 혁신의 내용과 성과를 과정과 결과 측면에서 구체적 제시하고, 서비스 혁신 추진과정에서 내/외부 고객들의 의견수렴 내용 및 실질적인 반영 성과 검토가 필요함

○ 전년도 개선권고사항을 개선하기 위하여 P-C-D-A기반의 프로세스를 구축하여 기관의 성과관리 개선에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진함. 특히, 권고/지적사항을 반영하기 위해 개선계획 발굴과 이를 사업에 반영하고 수행주체별 역할부여 및 모니터링을 강화함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 기관의 미션, 비전, 핵심가치 수립과정 속에서 기관장이 구체적으로 노력한 부분과 이를 통해 달성한 조직성과에 대해 보다 구체적인 설명이 필요함. 보다 다양한 차원에서 기관장의 경영의지를 투영하고 미션과 비전의 수립과정에서의 기관장의 역할을 보다 명확하게 설명해 줄 것을 제언함. 특히 '미션·비전 검토·설정을 위한 기관장 주도 리더십 전개 활동 추진'에 있어서 기관장의 실질적인 역할과 기여가 무엇인지에 대하여 추가적인 설명이 필요함

○ 공유·소통

- 책임운영 성과관리 강화를 위한 「성과전략자문단」을 확대운영하고 「100인의 국민 디자인단」 운영 및 국민생각함 운영을 내실화함으로써 효과적으로 기관장의 노력을 투영하고자 노력했다고 평가됨. 또한 국민참여 현장진단과 집중토론 확대를 통해 국민참여 전문가단을 통한 의사소통 범위를 더욱 확장하고자 노력함

- 책임운영기관 성과고도화를 위한 기관 상호 간 벤치마킹을 실시하여 기관 간 상호협력과 소통, 공유 체계를 마련하고 조직구성원의 조직 이해도와 공감대 형성 노력을 시도함

- 기관장의 구체적인 대내외적 소통 수준의 진단 및 의사소통 역량을 판단할 수 있는 근거자료와 실적 제시가 미흡함. 예를 들면, 구성원 내재화를 위한 활동계획을 수립하고 내부 구성원들과의 소통 노력과 비전 및 사업계획의 전사적 공유를 추진하는 부분에 있어 보다 구체적이고 정교한 전략과 조직관리정책 설계가 요구됨

○ 과제해결·대외활동

– 기관장의 선택과 집중 전략을 통하여 학술연구와 실무활동의 균형점을 찾아 창의적으로 내외부 구성원들과의 소통노력을 제고시키는 노력이 돋보임. 또한, 기관장 주도로 전반적으로 국가정책과 정부 주요 혁신과제들과의 연계성을 높여 나가면서 책임운영기관으로서의 위상과 연구원으로서의 정체성을 확립하여 나가고 있다고 판단됨

– 대외 이해관계자 간의 유기적 협력 노력에 있어 다소 일방적, 일차원적 소통체계에 의존하는 경향을 보이고 있음. 대내외 이해관계자들을 보다 세밀하게 유형화하고 맞춤형 소통방식을 취하여 국립기상과학원과 기관장이 가지고 있는 강점과 잠재력, 역량들을 보다 적극적으로 공유, 홍보해 나가면서 기관에 대한 친밀도, 이해도, 공감대를 지속적으로 확대해 나가는 전략을 제언함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

– 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하고 경영목표–전략목표–핵심사업간의 연계를 고려코자 노력함. 특히, 코로나19 대응체계 구축, 국정과제와의 연계성 등을 반영하기 위해 많은 노력이 돋보임

○ 실행체계

– 기관의 설립목적 및 기능에 부합하는 전략체계를 수립하기 위해 노력하였으나, 성과목표 및 KPI설정을 보다 정교하고 명확하게 개선할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 기관은 국민평가단 Pool 구성, 필요역량에 따른 평가 등을 통해 적절하게 자체평가단과 운영심의회를 구성 및 운영하였으며, 평가체계의 효율적 운영을 위해 PDCA 체계에 따라 수행내용을 확립한 것도 바람직한 것으로 판단됨

– 국민 체감형 성과 창출이라는 관점에서 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 고객의 의견이 보다 반영될 수 있도록 하는 방안 마련이 요구됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관이 선정한 4대 전략목표, 8대 성과목표에 따른 8개의 핵심성과지표는 체계적인 과정을 통해 대표성을 확보하였으며, 성과지표도 기관의 미션 및 비전, 역할 등을 충실히 반영하고 있는 것으로 평가됨. 또한 성과지표에 기반하여 전략적 통합 성과관리 프로세스를 구축 및 운영함으로써 체계적 모니터링을 수행한 것도 긍정적으로 평가됨

- 기관의 성과지표는 모두 100%의 목표대비 실적을 달성하였으며, 기상청의 주요 정책 및 재난 예·경보 시스템 구축, 기후 변화 적응능력 제고 등의 국정과제에도 긍정적 기여한 것으로 평가됨

- 목표치 설정 방식의 지표 간 일관성을 확보하고, 중장기목표부여 방식의 경우에 있어서 환경변화를 반영한 지속적인 롤링을 통해 도전성을 강화하고자 하는 노력이 필요한 것으로 판단됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직 진단 및 환경분석 결과를 토대로 조직 운영 방향으로 효율화, 전문화, 집중화로 설정하여 팀제 기반의 조직개편을 추진한 점은 긍정적이나 부서의 서무담당자들을 현장부서에 다시 배치시킬 필요가 있으며 현장부서 내의 행정업무 최소화를 위한 효율적인 방법을 강구할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 인사관리 측면에서는 기관의 성과목표-부서별 KPI·개인별 정량성과 지표 연계로 책임부여는 긍정적으로 평가됨. 하지만 직급에 따라 평가항목별 가중치에 대한 부분은 구분하고 있으나 연구지원형의 경우에도 최소한의 부서성과에 대한 책임 및 부서에 대한 소속감 향상을 차원에서 부서성과에 대한 부분이 추가되어질 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 재정성과관리 측면에서는 중장기 재무·예산계획 수립에 있어서 과거실적 및 대내외 환경 분석 결과를 바탕으로 집중투자방향을 설정하고 이에 따른 연간 집행계획 수립, 통합재정사업평가 및 자체 성과평가 결과를 반영하여 개선 및 보완사항 도출의 환류체계가 적절하게 수립되었으나, 우선순위 전략수립과 관련해서 보다 과학적인 방법을 활용하여 우선순위를 도출할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 사회적 가치의 지속 가능한 구현을 위한 중장기 추진전략을 운영하였고, 국민참여, 기관협력, 자원공유 측면에서 기관의 추진과제의 계획 수립 및 추진 프로세스를 마련한 성과가 인정됨

○ 집행·성과·환류

– 사회적 가치의 지속 가능한 구현을 위한 중장기 추진전략을 운영하였고, 안전/보건/사회적 약자 배려/일하는 방식 개선 등과 같은 사회적 가치 관점으로 기존 사업들을 설계하였으며, 각 사업의 중요도, 도전성, 창의성, 실현 가능성을 검토함으로써 실질적인 사회적 가치 구현 성과를 제고하고자 노력하였음

– 기관의 추진과제별 실질적 성과평가에 필요한 성공요인과 미흡요인을 개별 과제별로 모두 도출하여 명확하게 제시할 필요성이 있으며, 그러한 분석을 통해 개선한 성과들이 지역사회나 국가, 미래사회 등에 어떻게 기여할 수 있을지에 대한 검토 노력도 필요함

– 개별 과제별로 성공요인과 미흡요인을 도출하여 명확하게 제시함으로써 기관의 추진과제별 성과평가가 실질적으로 이루어질 수 있도록 해야 하며, 사회적 가치 실현 과정에서 기관 내·외부의 다양한 고객들의 구체적인 의견수렴과 니즈 파악이 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 국민참여, 기관협력, 자원공유 측면에서 기관의 추진과제와 세부 추진 내용에 관한 계획 수립 및 추진 프로세스를 마련한 성과가 인정됨

– 기관의 이해관계자 유형을 명확히 분류하고, 사회적 가치를 실현하는 과정에서 기관 내부구성원들의 자발적 참여가 각 사업별 및 사업 지원과정에서 적극적으로 이루어질 수 있어야 함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

– 기관은 추진전략별 성과지표 목표를 설정하였고, 목표치 설정 근거로는 실적 개선도, 정량적 성과평가 지침, 연도별 선형증가치 할당 등을 활용함으로써 서비스 혁신의 실현 가능성을 제고하였음

– 기관은 단기, 중기 과제를 분리하고 추진일정을 포함한 전략 제시 등을 통해 서비스 혁신 모니터링 체계를 구축하였으며, 대국민 행정서비스 개선 및 신기술을 활용한 업무 효율화를 추진한 성과

가 인정됨

- 기관은 실질적으로 과정과 결과 측면에서 서비스 혁신이 이루어질 수 있도록 기관 차원에서 구축한 혁신 프로세스 과정별 내부구성원들의 적극적이고 능동적인 참여성과를 도출하여 제시할 필요가 있음

- 기관은 서비스 혁신 추진과정에서 참여한 이해관계자들의 의견 수렴 내용을 구체화하고, 이를 반영한 성과 제시가 필요하며, 접근성이 개선된 모바일을 기반으로 하여 일반 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 안내 서비스를 제공할 수 있도록 적극적으로 노력할 필요성이 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선권고사항을 개선하기 위하여 P-C-D-A가반의 프로세스를 구축하여 기관의 성과관리 개선에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진함

○ 개선노력과 성과

- 특히, 권고/지적사항을 반영하기 위해 개선계획 발굴과 이를 사업에 반영하고 수행주체별 역할부여 및 모니터링을 강화함

11) 국립소방연구원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관은 기관장의 직, 간접적 노력을 통해 내부직원 가치체계 인식도와 직원소통 만족도가 비교적 유의미하게 향상된 것으로 판단되고 기관의 전반적인 미션 및 비전에 대한 이해도와 공감도 제고를 위해 기관장의 노력이 크다고 판단됨. 또한 이해관계자 유형별 핵심 니즈를 잘 파악하고 있고 이를 통해 기관장 주도로 조직구성원 전략체계 내재화 및 이해·공감대 형성을 잘 수행하고 있다고 판단됨. 현장의 문제를 해결하는 것을 최우선 순위로 전략화하고 미션과 핵심가치에 반영함으로써 소방연구의 실제적, 실무적 기여도를 높여나가는 기관장의 리더십이 돋보임. 다만, 미션·비전(안) 제시 및 내·외부 의견 수렴 과정에 있어 무엇보다 전 직원 참여를 통한 상향적, 수평적 미션·비전(안)에 대한 개선안 도출이 필요하다고 판단되나 이 부분에 대한 자세한 설명과 내용 보완이 필요함

○ 기관은 사업계획 수립에 있어서 전략체계가 완결성 및 연계성(cascading) 등 전반적인 개선이 요구됨. 기관의 설립목적에 부합하는 전략체계의 수립을 위해 전략계획 수립 전반에 대한 연계가 분명하게 드러날 수 있도록 개선과 보완이 필요함

○ 기관은 PDCA 체계에 따라 자체평가 체계를 구축하고 SWOT 분석에 기초하여 4대 전략방향, 8대 전략과제를 선정하였으며 8대 전략과제별로 성과지표 Pool을 구성한 후 6개의 성과지표를 구성하는 등 체계적으로 성과지표의 대표성을 확보한 것으로 평가됨. 다만 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 국민(고객)의 의견이 보다 적극적으로 반영될 수 있도록 하는 방안고려 및 실적이 미흡한 경우의 개선 노력 및 성과 제시 등을 포함하는 지표관리계획의 고도화가 요구됨

○ 조직측면에서 기존 분리되어 있던 연구개발 기획 기능과 관리 기능을 통합하여 총괄하는 부분에 대해서는 긍정적으로 평가됨. 인사측면에서는 기존 위계중심의 보고체계에서 과제 실무자 중심의 보고체계 개편을 통해 의사결정 과정의 신속성 및 책임성 확보, 소통하고 효율적인 조직 구축을 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 재정성과 측면에서는 재무의 건전성 확보를 위해 부서별 회계관직을 신설하여 단계별 예산심의 및 다양한 의견수렴과 신규사업 발굴 등 합리적 예산편성을 위해 노력한 부분은 긍정적임

○ 기관은 사회적 가치 구현을 위한 추진과제의 실행가능성 제고 및 적극적 사고예방과 효율적 사후관리에 기여한 성과가 인정됨. 또한 혁신의 각 단계별로 기관의 내부구성원들이 참여할 수 있는 방법과 제도를 갖추려고 노력한 기관의 성과와 첨단기술을 활용한 혁신적 아이디어 구현 성과가 인정됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장의 직, 간접적 노력을 통해 내부직원 가치체계 인식도와 직원소통 만족도가 비교적 유의미하게 향상된 것으로 판단되고 기관의 전반적인 미션 및 비전에 대한 이해도와 공감도 제고를 위해 기관장의 노력이 크다고 판단됨. 또한 신생책임운영기관이 가지는 규모적, 경험적, 지원적 한계를 극복하고자 기관장 주도로 다양한 방식을 통한 기관 미션과 비전의 내재화 작업을 진행하고 있다고 판단됨

– 미션·비전(안) 제시 및 내·외부 의견 수렴 과정에 있어 무엇보다 전 직원 참여를 통한 상향적, 수평적 미션·비전(안)에 대한 개선안 도출이 필요하다고 판단되나 이 부분에 대한 자세한 설명과 내용 제시가 부족함. 이런 기관 내부의 전사적 차원에서의 미션–비전 내재화 과정을 효과적으로 그리고 지속적으로 투영해나가는 기관장의 리더십 역량이 필요할 것이라고 제언함

○ 공유·소통

– 이해관계자 유형별 핵심 니즈를 잘 파악하고 있고 이를 통해 기관장 주도로 조직구성원 전략체계 내재화 및 이해·공감대 형성을 잘 수행하고 있다고 판단됨. 특히 가치협력고객과 가치수혜고객을 구분, 유형화 하여 맞춤형 공유·소통 노력을 진행하며 좋은 성과들을 창출하고 있다고 보임

– 현장의 문제를 해결하는 것을 최우선 순위로 전략화하고 미션과 핵심가치에 반영함으로써 소방연구의 실제적, 실무적 기여도를 높여나가는 기관장의 리더십이 돋보임. 또한, 연구인력과 조직 규모의 열세를 극복하고자 기관장은 조직의 다기능화를 도모함으로써 코로나19와 같은 위기 시에도 연구역량의 훼손을 최소화하기 위한 노력을 보임

– 현재 제시되고 있는 의사소통체계를 더욱 고도화하고 정기적, 상시 소통채널의 유형 또한 다양화하여 기관장 면담, 멘토링, 코칭, 컨설팅 등을 통한 다각적인 공감대 형성노력을 내부직원의 조직만족도 조사 등과 결부시켜 성과를 분석하고 기관장의 리더십을 통해 이러한 성과들을 제고 시켜나가는 프로세스 구현이 필요할 것으로 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 기관발전을 위한 외부소통 부분에서는 언론소통 및 온라인홍보 및 중심으로 기술이 되어 있으나 기관의 대내외 이해관계자들, 고객, 시민단체 등과의 보다 심층적인 유기적 협력과 정보공유 노력이 잘 보이지 않고 있음. 이에 보다 적극적이고 전략적인 기관장의 리더십 역량을 발휘하여 대내외적 유기적 협력관계 구축과 추진체계의 재설계를 제안하고자 함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 19년도 설립한 신설기관으로 전략체계가 완결성 및 연계성(cascading) 등 전반적인 개선이 요구됨. 기관의 설립목적에 부합하는 전략체계의 수립을 위해 전략계획 수립 전반에 대한 연계가 분명하게 드러날 수 있도록 개선과 보완이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 기관이 자체평가체계의 효율적 운영을 위해 PDCA 체계에 따라 수행내용을 확립한 것은 바람직한 것으로 판단되며, 평가지표에 따른 적절한 자체평가가 이루어지고 이를 사업계획 등에 구체적으로 반영한 것으로 평가됨

– 기관 수행 업무의 전문성을 고려하더라도 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 국민(고객)의 의견이 보다 적극적으로 반영될 수 있도록 하는 방안도 고려해 볼 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 기관은 다양한 분석 방법을 적용하고 SWOT 분석에 기초하여 4대 전략방향, 8대 전략과제를 선정하였으며 8대 전략과제별로 성과지표 Pool을 구성한 후 6개의 성과지표를 구성하는 등 체계적으로 성과지표의 대표성을 확보하였으며, 이는 기관의 미션 및 비전, 역할 등을 충실히 반영하고 있는 것으로 평가됨

– 기관은 개발기술 현장 활용 지수, 화재원인 규명률, 감정 치리기간 준수율, 소방정책개발 기여도, 연구성과 창출지수 등의 핵심성과지표에 있어서 목표 대비 100% 이상의 실적을 달성하였으며, 개별 사업 추진 성과가 정책 목표 및 국가·사회에 기여한 바도 긍정적인 것으로 평가됨

– 모니터링 운영 체계 및 실행 내용을 보다 구체화하여 실적이 미흡한 경우의 개선 노력 및 성과 제시 등을 포함하는 지표관리계획의 고도화가 요구됨

□ 조직·인사·재정 성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 조직측면에서 기존 분리되어 있던 연구개발 기획 기능과 관리 기능을 통합하여 총괄하는 부분에 대해서는 긍정적으로 평가되나, 위험요인 개선 및 법률 개정 근거를 마련하고 있으나 이러한 지원

을 위한 연구원의 조직 구성이 명확하지 않으며, 일상적인 근무가 어려운 상황에서 코로나19 대응 차원에서 TF를 운영할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

– 인사측면에서는 기존 위계중심의 보고체계에서 과제 실무자 중심의 보고체계 개편을 통해 의사결정 과정의 신속성 및 책임성 확보, 소통하고 효율적인 조직 구축을 위해 실무자까지 업무회의 참석 범위를 확대한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 소통이 전반적으로 오파라인을 통한 소통으로 온라인 공간에서 기관장뿐만 아니라 직원 간에 소통을 할 수 있는 다양한 채널을 운영할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 재정성과 측면에서는 재무의 건전성 확보를 위해 부서별 회계관직을 신설하여 단계별 예산심의 및 다양한 의견수렴과 신규사업 발굴 등 합리적 예산편성을 위한 노력 및 부서 자율성 및 책임성 보장에 대한 부분은 긍정적으로 평가됨. 하지만 환경변화 및 재정여건을 반영한 중장기 재정운영 세부계획 수립에 있어서도 코로나와 같은 외부환경변화에 대한 부분들도 고려될 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 기관은 사회적 가치 구현을 위한 각 추진과제별 사회적 가치 중점사항을 설정하여 기관 성과지표와 연계하여 운영함으로써 기관 추진과제의 실행가능성을 제고한 성과가 인정됨

○ 집행·성과·환류

– 기관은 소방청 주관으로 행안부, 국토부, 국민권익위원회, 경찰청, 지자체 등 관계기관 해당 부서 협업을 통해 사고빈발 위험지역 발굴 및 개선대책을 마련하고, 소방공무원 ‘표준 수난구조 매뉴얼 개발’ 및 수난사고 현장활동 지침을 제정함으로써 소방 분야 위험요인 개선을 통한 적극적인 사고예방과 효율적인 사후관리에 기여한 사회적 성과가 인정됨

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 기관은 국정과제 핵심내용이 사회적 가치 구현 계획에 정확하게 포함, 명확한 기준에 따른 고객유형 분류 및 각 유형별 다양한 의견수렴 채널 마련 및 반영, 매년의 성과목표를 중장기적 관점에서 검토하여 사회적 가치 구현 성과관리 추진, 각 추진사업별 성공요인과 미흡요인에 대한 명확한 분석·검토 및 환류, 전략과제의 우선순위 결정에서 실행가능성, 효과성, 파급력 고려방식의 구체화 등이 필요함

- 각 사업별 및 사업 지원과정에서 내부구성원들의 자발적 참여가 적극적으로 이루어질 필요가 있으며, 이러한 자발적 참여 내용이 실질적으로 각 사업 추진에 어떤 성과를 가져올 수 있었는지 평가가 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 혁신의 단계별로 기관의 내부구성원들이 참여하는 방법과 제도를 갖추려고 노력한 기관의 성과와 첨단기술을 활용한 혁신적 아이디어 구현 성과가 인정됨

- 기관의 서비스 혁신을 위해 혁신 계획 수립, 실행 운영, 평가 개선 등 혁신의 단계별로 기관의 내부구성원들이 참여하는 방법과 제도가 갖추어져 있으며, 이를 통해 대내/외 혁신 아이디어를 발굴하여 서비스 혁신 성과로 이어질 수 있도록 노력한 성과가 인정됨

- 기관은 과정과 결과 측면에서 기관이 추진하는 서비스 혁신의 주요 활동과 성과를 구체화할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 빅데이터 기반 소방안전대책 강화 지원, 센싱/무선통신기술 활용 소방시설 신뢰도 향상 기술 개발, 첨단기술 기반 소방대원 심신안전 강화 기술 개발 등 첨단기술을 활용한 혁신적 아이디어 구현 성과가 두드러짐

- 소방분야는 국민의 안전과 재난 문제와 직결되기 때문에 국민에게 필요한 서비스의 선제적/맞춤형 정보 제공 및 모바일 기반 대국민 서비스 접근성 개선 등과 같은 노력을 보완할 필요성이 있음

- 기관은 서비스 혁신 성과 제고를 위해 내부 자원을 어떻게 배분하였는지 그리고 그러한 내부자원의 배분이 서비스 혁신 추진과정에서 성과 향상에 얼마나 긍정적으로 작용하였는지에 대한 분석이 필요하며, 기관이 보유한 공공데이터 개방/활용을 확대하려는 노력을 보완할 필요가 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

- 해당사항 없음(신규 기관)

3. 교육훈련 및 문화형 기관

1) 국립국제교육원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 코로나19 상황에 대응하는 노력을 통해 기관장은 효과적인 기관 운영을 추진하였으나, 보다 정교하고 지속가능한 장기 관점에서의 방향 제시와 전략 도출 노력 강화 필요. 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 이해관계자 참여를 통한 사업계획 수립한 점은 적절함. 심도 있는 환경분석을 통해 환경변화를 반영한 기관의 중장기 전략을 수립하고 이의 실행력 확보를 위한 노력을 경주함. 이런 노력을 통해 고유사업 부문에서 성과를 창출하였으며, 이 과정상 구성원의 적극적인 참여와 함께 국민의 의견이 적절히 반영됨

○ 조직·인사가 국정과제와 중장기 계획 등 일련의 체계성을 유지하며 기획되어 있고 운영실적은 물론 조직의 성과 향상으로 이어지고 있으나 너무 다양한 사업이 진행되다 보니 단위 조직 간 업무분장을 명확히 할 필요가 있음

○ 코로나19 등 환경변화를 반영하여 사업추진방향을 비대면(원격교육, 온라인 교류)으로 전환하여 프로그램(한미대학생연수설명회 등)의 운영으로 예산절감을 달성함. 그러나 코로나19 등에 대한 비대면 프로그램의 실질적 교육성과의 달성방안, 비대면 프로그램의 상설운영을 위한 보완조치 필요

○ 기관 특성을 반영한 사회적가치 재정의를 통하여 12개 분야별 사회적 가치 중심 운영계획(37개 세부운영계획)을 상세 수립하여 운영하였음. 다만 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적 가치의 비상대응 계획을 예상하여 사회적가치 운영계획의 수립이 필요하며, 연도 중에 발생하는 계획 대비 성과의 주기적 분석, 성공요인의 확산, 미흡요인에 대한 환류 등 보완절차가 요구됨

○ 의견수렴과 참여를 통하여 서비스를 개선하려는 노력을 여실히 보이며 온라인 대국민 서비스의 양과 질을 향상시키며 서비스 혁신의 개선 노력에 따른 가시적인 성과를 이뤘으나, 빅데이터와 인공지능 등 신기술로 보충하여 모범사례를 만들기 바람

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 더욱 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 사업계획 수립을 위한 환경분석 및 전략개발을 고도화하였으며, 기본에 충실한 전략개발 체계의 운영을 통해 기관에 최적화된 전략개발방법론을 구축함. 이를 통해 미션 및 비전 등 가치체계 점검을 통한 경영환경 중심 가치체계를 확립하고 이의 실행력확보를 위한 추진 인프라를 고도화함

– 아울러 중장기 전략과 사업계획 수립 연계를 통해 장-단기 전략 간 정합성을 확보하는 등 사업계획 고도화를 추진하는 동시에 사업별 Action Plan 수립과 목표 추진일정 명확화를 통한 실행력을 확보함

– 기관의 특성을 반영한 환경분석 방법론을 구축하고 있으며, 이를 통해 환경변화에 적시 대응 가능한 중장기 전략을 설정하였으며, 이의 실행을 위한 조직인사 및 예산을 정합성 있게 배분함

– 아울러 이해관계자의 의견을 전략개발을 참여와 소통을 통해 적극적으로 반영하여 기관에 최적화된 전략개발을 실시하는 동시에 한정된 자원을 극복하기 위하여 다양한 노력을 전개하였으며 성

과관리 체계 및 위기관리시스템 등의 운영을 통한 실행력을 극대화는 성과를 거둠

○ 사업선정

– 실현 가능한 신규사업 발굴을 위한 노력을 강화하여야 하며, 핵심사업에 대한 명확한 정의를 통해 핵심사업의 목표 및 기대성과를 명확히 할 필요가 있음

○ 실행체계

– 비전 2023으로 기술된 목표의 경우, 비전문구와 정합성이 다소 결여되어 목표치를 새로이 설정하는 방안을 강구하여야 하며 기관의 미래발전을 위한 신규사업 발굴 노력 역시 강화되어야 함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 이들의 활동이 주기적으로 적절히 이루어지고 있음. 운영심의회, 자체평가단의 평가 및 심의결과도 사업계획에 잘 반영되고 있어 자체사업평가 과정 전반적으로 명확한 체계를 갖추어 운영되고 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 성과지표의 선정이나 그 가중치 배분 등이 적절하며, 핵심사업을 정확히 모니터링할 수 있도록 세부지표를 선정하여 활용하고 있음. 실적 점검을 위한 별도의 TF를 구성·운영하고 전담부서와 정기적으로 모니터링하는 성과체계를 구축하고 있음. 일부 산출지표의 경우 교육과정의 만족도나 교육 전후 이해도 등의 결과지표로 개선을 검토할 필요가 있으며, 목표치 설정 시 명확한 기준을 제시할 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

– 현재 조직과 인사 분야에서 상당히 다양한 혁신방안이 동시다발적으로 추진되고 있는데 조직관리에서는 부서 또는 팀 등 단위 조직의 역할 및 책임을 명확히 할 필요가 있으며 인사관리에서는 다른 조직과의 차별성을 모색하고 사회적 가치 관점에서 추진한 인사 정책은 법적인 의무사항을 뛰어넘는 보다 혁신적인 제도와 시스템이 요청됨

– 전반적으로 국정과제, 현안, 핵심업무 수행을 위한 조직관리 및 인사관리 실적이 적절하고 조직계

획 및 인력계획을 조직의 미션, 비전, 중장기 전략과 연계함으로써 논리적이고 체계적인 기획과 운영을 추진함. 조직진단 결과를 바탕으로 조직개편을 단행하며 T/F팀 등 조직을 탄력적으로 운영하면서 구체적인 성과를 보임. BSC 기반의 통합 성과관리체계를 운영, 인사평가 결과 공개, 성과면담을 제공함으로써 공정하고 투명한 인사관리를 도모하며 개인 목표 관리와 학습조직 활성화를 위한 노력을 기울임. 설문조사 결과를 토대로 삶의 질 향상을 위해 노력하며 사회적 가치 의식을 내재화하기 위한 노력과 사회적 책임지도자 자격 취득이 돋보임

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 코로나19 등 환경변화를 반영하여 사업추진방향을 비대면(원격교육, 온라인 교류)으로 전환하여 프로그램(한미대학생연수설명회 등)에 대한 예산절감액(여비, 운영비)으로 691.2백만 원을 달성함. 다만 비대면 프로그램의 상설운영에 대비하여, 장기적 비대면 교육시스템이 준비와 실질적 교육성과의 달성을 위한 대안 마련 등 보완조치가 필요함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관 고유특성을 활성화를 활용한 다문화가정 가정 지원, 보건복지 및 안전의 사회적가치 창출을 위하여 기숙사 제공한 점은 바람직함

○ 집행·성과·환류

- 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적 가치의 비상대응 계획을 예상하여 사회적가치 운영계획을 수립할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

- 사업의 실현 가능성을 사전에 검토하고 다양한 활동이 산만한 감이 있으므로 서로 통폐합하여 선택과 집중을 할 필요가 있음. 온라인 서비스를 넘어 제4차 산업혁명 기술들의 활용을 모색하기 바람

- 폭넓은 의견수렴을 통한 서비스 혁신, 그리고 서비스의 선제적·맞춤형 제공과 온라인 기반 서비스의 활성화가 필요함. 특히 아이디어톤 활용 등 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하여 구체적인 추진계획을 수립하고 접점 VOC채널 등 다양한 이해관계자와 내부 구성원의 의견을 수렴하고 분석하기 위한 매우 다양한 방법을 활용하며 1팀 1CS 과제선정 등 서비스를 선제적·맞

춤형으로 제공하는 방안을 도입하고 온라인 기반 대국민 서비스를 활성화함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 개선 사업발굴 상 구성원과의 소통 및 적극적인 참여를 유도하기 위한 노력이 강화되어야 함

○ 개선노력과 성과

– 환류체계를 구축하고 이를 충실히 실시하였으나 책임운영기관 관리역량 평가상 개선도출사항 이외, 고유사업 평가, 자체 반성 등 환류 대상을 확대하고 있으나 지속적으로 환류 대상의 발굴 및 대응을 강화하기 위한 노력이 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

– 정책 아이디어 제안 방, 혁신지원팀 및 대내외 이해관계자별 소통창구를 통하여 주요 개선요구사항을 수렴하고 선진사례를 벤치마킹하는 등 다양한 정보를 토대로 서비스를 혁신하기 위한 적극적인 계획을 수립함. 평화/통일 커피 개발과 관련 스토리 접목은 창의적인 사례임

– 기관 특성이 무엇인지 분석하여 그 특성에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하여 구체적이고 실현 가능한 추진계획을 수립하는 것이 필요하며 혁신 추진과정에 이해관계자 의견수렴을 위한 구체적인 내용이 적시되지 않음. 수요자 맞춤형 통일교육 콘텐츠를 개발하였다고 하였으나 맞춤형이라기보다는 대중화를 목적으로 개발된 것들이었음. 단, 2030세대 통일교육은 일종의 맞춤형 콘텐츠로 적합함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 개선 사업발굴 상 구성원과의 소통 및 적극적인 참여를 유도하기 위한 노력이 강화되어야 하며, 책임운영기관평가 지적사항 이외, 고유사업 평가, 자체 반성 등 환류 대상을 확대할 필요성이 있음

❍ 개선노력과 성과

– 대내외 주요평가 결과분석, 타 책임운영기관 벤치마킹, 전문가 자문 등을 통해 주요 지적사항 및 현황에 대한 분석을 실시하고 이의 개선을 위한 과제를 적절히 발굴함. 주요 평가지표별 개선과제 실행에 따른 가시적 성과를 창출하고, 성과에 따른 보상체계 연동 등 적극적인 환류를 실시하였으며, 특히 우선순위에 따른 핵심과제 선정방법론이 우수함

2) 통일교육원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 코로나19 상황에 대응하는 노력을 통해 기관장은 효과적인 기관 운영을 추진하였으나, 더욱 정교하고 장기적 관점에서 지속 가능한 방향 제시와 전략 도출 노력 강화 필요. 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장이 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하기 위한 기관 차원의 노력을 더욱 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 전년 대비 고도화된 사업계획 수립방법론을 구축하였으며, 현장 중심의 전략체계 구축을 위한 노력을 전개하는 동시에, 전략실행력 확보를 위한 다양한 활동을 전개함. 다만 코로나19의 영향을 분석하고 이를 사업 계획상에 반영하는 등 변화한 환경에 대한 유연한 대응체계를 구축, 실행할 필요성이 있음

○ 조직진단 등을 통한 데이터 기반의 조직개편 및 실적에 따른 구체적인 성과 제시가 필요하나, 탈북민에 대한 배려 등을 통한 사회적 가치 실현 노력과 성과를 보이며, 학습조직을 잘 활용하고 내부직원 소통 활성화에 노력을 기울임

○ 기관 특성에 따른 서비스 혁신 방법 계획 및 맞춤형 콘텐츠 개발이 더 필요하지만, 정책 아이디어 발굴에 대한 적극성과 스토리 연계 서비스의 창의성은 인정됨

○ 코로나19 등 환경변화를 반영한 비대면(원격교육, 온라인 교류) 프로그램 운영 및 예산 절감. 그러나 코로나19 등에 대한 비대면 프로그램의 실질적 교육성과의 달성방안 및 비대면 프로그램의 상설운영에 대한 보완 필요

○ 사회적 가치 7개 대표과제의 선정과정에 다양한 이해관계자의 참여가 필요하며, 당기 중 사회적 약자인 장애인을 위하여 교육원 3개 동 승강기 설치 완료하여 사회적 가치 사업운영의 토대를 마련하였음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는

중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

- 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

- 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 더욱 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 내부환경분석과 외부환경분석을 통해 시사점을 도출하였으며, 이를 기반으로 SWOT를 통한 전략체계를 설정하는 노력을 기울임. 아울러 변화한 통일교육 여건 변화에 대응한 미션·비전과 핵심가치의 재설정을 추진하는 동시에, 전년도 지적사항인 사회적 가치를 반영한 전략체계 고도화를 추진하였으며 이의 실행을 위한 조직·인사·예산 등 인프라를 고도화함. 이와 같은 노력을 통해 통일정책 및 책임운영 기관 계획과 연계성 강화. 책임운영기관 역량 강화를 위한 가치 내재화. 미션에 기여하는 통일 교육 추진 명확화 등의 성과를 창출함

- 이해관계자의 의견을 전략개발을 참여와 소통을 통해 적극적으로 반영하여 기관에 최적화된 전략개발을 시행하는 동시에 미션 및 비전 등 가치체계 점검을 통한 경영환경 중심 가치체계확립 노력을 전개하여 성과를 창출함

○ 사업선정

- 아울러 핵심사업 및 성과지표 설정 프로세스 구축·운영을 통하여 기관 설립목적 및 경영목표를 고려한 6대 핵심사업을 적절히 선정하였으며, 한정된 자원을 극복하기 위하여 다양한 노력의 전개 및 성과관리 체계 및 위기관리시스템 등의 운영을 통한 실행력을 극대화함

○ 실행체계

- 미래예측 및 기관의 미래상 설정을 통한 요구기능 발굴을 할 수 있는 프로세스를 더욱 강화하여야

하는 동시에 기관의 미래발전을 위한 신규사업발굴 노력이 미흡하며 과제선정과 가중치 설정을 위한 AHP분석 등에 고객·국민의 참여를 더욱 강화해야 함. 아울러 전략목표별 인력 및 예산 계획의 정합성은 단기(당해년도)뿐만 아니라 중장기적 관점에서 관리되어야 함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무 담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 코로나19 상황을 고려한 실사평가가 이루어지고 있으나, 자체평가에서 제시된 개선사항 등이 사업계획에 적절히 반영될 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 성과지표별 모니터링 체계를 구축하여 사업 개선사항 및 발전방향을 모색하였으며, 통일교육 활성화를 위한 새로운 주제발굴, 공중파 방송과의 협업을 추진함. 그러나 기관의 미션–비전–목표–성과목표, 성과지표 간의 체계적이고 객관적인 관계설정 및 성과목표체계를 선정할 필요가 있으며, 기관–부서–개인 간의 성과가 연계될 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 사회적 가치의 관점에서 여성, 탈북민, 공무직, 사회통합 전공 교수에 대한 배려를 제공한 점은 매우 바람직하며 정규직으로 직접 고용한 점도 성과로 인정됨. ‘북새통’ 등 학습조직에 대한 큰 노력을 기울였으며, 사회적 가치적 관점에서 가족 친화적 조직문화를 조성하기 위한 노력이 인정되며 맞춤형 나눔과 배려의 문화를 조성하려고 노력하고 내부직원 소통을 활성화함

○ 인적자원 및 성과관리

– 비대면으로 인하여 실질적 교육성과는 저하될 가능성에 대한 프로그램의 상설운영에 대비하여, 장기적 비대면 교육시스템이 준비와 실질적 교육성과의 달성을 위한 대안 마련 등 보완조치가 필요함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 조직 및 인사관리 계획의 체계성을 보완하고 보다 치밀한 조직진단을 실행하여 정확한 정보와 자료를 통하여 조직개편 및 정원 조정이 시행될 필요가 있고 총액인건비제 관련 계획이 발견되지 않음. 조직 및 인력관리 실적을 통해서 구체적으로 어떤 성과를 달성하였는지 불분명함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 사회적 약자인 장애인을 위하여 교육원 3개 동 승강기 설치 완료하여 사회적 가치 사업운영의 토대가 마련하였음

- 주차장의 개방, 구내식당의 외부인 개발, 통일교육 및 도서, 영상콘텐츠 개방 등으로 기관이 보유한 자원을 국민에게 개방 공유하였음

○ 집행·성과·환류

- 고유업무인 통일 교육에 해당하는 견학프로그램 등의 성과와 사회적 가치와 혼재되어 성과로 제시되어 있으며, 사회적 가치 요소가 아닌 일용인부 5명의 조경작업 시행 등이 성과로 제시되어 미흡함. 기관의 고유업무가 아닌, 공공의 이익과 공동체의 지속할 수 있는 발전이란 사회적 가치에 부합되는 과제선정 및 운영계획의 수립이 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 사회적 가치 7개 대표과제의 선정과정에서 제안 회의, 강사 초청교육 3회, 정책협의회 3회 등의 주로 내부적 의견만으로 도출되었으며 다양한 이해관계자, 지역 내 통일교육의 수혜자 등이 참여 과정이 필요하며, 기관의 고유업무특성을 고려하여 사회적 가치의 구성요소별로 사회적 가치 운영계획을 수립할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

- 정책 아이디어 제안 방, 혁신지원팀 및 대내외 이해관계자별 소통창구를 통하여 주요 개선요구사항을 수렴하고 선진사례를 벤치마킹하는 등 다양한 정보를 토대로 서비스를 혁신하기 위한 적극적인 계획을 수립함. 평화/통일 커피 개발과 관련 스토리 접목은 창의적인 사례임

- 기관 특성이 무엇인지 분석하여 그 특성에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하여 구체적이고 실현 가능한 추진계획을 수립하는 것이 필요하며 혁신 추진과정에 이해관계자 의견수렴을 위한 구체적인 내용이 적시되지 않음. 수요자 맞춤형 통일교육 콘텐츠를 개발하였다고 하였으나 맞춤형이라기보다는 대중화를 목적으로 개발된 것들이었음. 단, 2030세대 통일교육은 일종의 맞춤형 콘텐츠로 적합함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 개선 사업발굴 상 구성원과의 소통 및 적극적인 참여를 유도하기 위한 노력이 강화되어야 하며, 책임운영기관평가 지적사항 이외, 고유사업 평가, 자체 반성 등 환류 대상을 확대할 필요성이 있음

○ 개선노력과 성과

- 대내외 주요평가 결과분석, 타 책임운영기관 벤치마킹, 전문가 자문 등을 통해 주요 지적사항 및 현황에 대한 분석을 실시하고 이의 개선을 위한 과제를 적절히 발굴함. 주요 평가지표별 개선과제 실행에 따른 가시적 성과를 창출하고, 성과에 따른 보상체계 연동 등 적극적인 환류를 실시하였으며, 특히 우선순위에 따른 핵심과제 선정방법론이 우수함

3) 한국농수산대학 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 실행역량을 반영한 사업계획 수립 프로세스를 구축하고 이에 따른 기관 설립목적에 부합하는 전략체계 재정비를 시행하는 동시에 설립목적 및 교육목표에 부합하는 핵심사업을 선정함. 아울러 전략목표 달성을 위한 합리적 자원 배분 프로세스 구축을 통해 조직·인력·예산의 효율적 운영 및 부존자원·제약요인 극복을 위한 노력을 경주함

○ 체계성 있는 대내외 계획 및 고객 중심 전략을 수립함. 조직 및 인사관리 계획이 매우 체계적이고 조직진단을 주기적으로 실시하여 조직혁신에 반영하는 점도 바람직함. 특히 조직 전략에서 고객과제 중심의 고객서비스를 강화하고, 고객 및 구성원의 참여와 의견수렴에 따른 수요자 맞춤형 서비스를 제공하고 있음. 특히 디지털 기반 융합서비스와 고객감동을 위한 경영전략을 통하여 서비스 수준 향상, 서비스 대상자 증가, 서비스 혁신의 장기적 기대효과 등 구체적 성과를 거두고 있음

○ 대학의 지방 이전과 학령인구의 지속적인 감소 등 외부환경변화와 교육인프라 확장 등 환경분석을 통하여 재정운용방향이 도출되었으며, 중점 투자방향 및 중기재정계획 등이 적절히 수립됨

○ 대내외 환경분석을 반영하여 정부혁신 T/F, 국민디자인단 등을 통한 의렴수렴을 거쳐, 7개의 가치요소(안전, 일자리창출, 인권, 청렴, 지역사회활성화, 취약계층지원)를 중심으로 사회적 가치 유형 및 과제를 체계적으로 수립함

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 차원의 노력을 더욱 강화할 필요가 있다고 판단됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장이 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단됨. 그러나 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장이 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가

치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨. 그러나 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있음

○ 과제해결·대외활동

- 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점과, 기관의 노력 및 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 한 점은 긍정적으로 평가됨. 그러나 뉴 미디어를 통한 홍보 효과를 더욱 제고하기 위해 다양한 방안을 모색하여 이를 추진할 필요가 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 내외부 환경변화에 대한 분석을 충실히 실행하였으며, 이를 통해 도출된 시사점을 활용한 SWOT 분석을 실시하여 전략방향 및 전략목표를 설정함. 도출된 전략방향 및 전략목표는 기관의 설립목적과 부합하며, 이의 실행을 위한 성과관리체계를 고도화하여 운영함. 기관의 특성에 최적화된 핵심사업도출방법론을 구축하고 있으며, 핵심사업 및 신규사업 추진을 통한 교육목표 달성을 위한 노력을 경주함

- 대내외 환경분석을 통해 기관 특성 및 실행역량을 분석하고 이를 기반으로 SWOT 분석 및 전략방향을 설정함. 이와 동시에 기관의 미션 및 비전의 정합성을 검증하고 현 미션 및 비전의 유지하는 대신, 구성원 대상의 내재화 노력을 전개함. 이런 노력을 통해 직원가치체계 내재화·인지도가 90.82점으로 향상되는 등 성과를 창출함

- 고등교육기관의 특성상 코로나19로 인한 재택수업 등 급격한 환경변화가 예측되나, 이를 분석하고 대응하기 위한 체계가 미흡하여 이에 대한 보완이 필요함. 또한, 비대면 학습환경 조성과 온라인 교과과정 개발을 위한 노력이 강화되어야 할 것으로 보임

○ 사업선정

- 아울러 인재양성 교육시스템, 정착지원, 사회적 가치 등과 기관의 기능을 연계하여 신규사업을 추진하고자 노력함. 이와 동시에 전략목표 달성을 위한 효율적 자원배분 계획을 수립하여 실행하는 동시에 부존자원의 한계를 극복하기 위한 노력을 경주함

○ 실행체계

- 중장기 전략상 전략목표로 설정되어있는 교직원 조직문화 경쟁력 강화가 20년 사업계획상 미설정된 부분은 개선 혹은 추가 전략목표 설정이 요구됨. 이외에도 핵심사업에 대한 정의나 발굴이 없

으며, 성과지표를 핵심사업으로 표현하였으나 핵심사업과 성과지표는 구분되어서 설정되어야 함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의 결과도 사업에 적절히 반영됨. 또한, 지속적이고 상시적인 환류 시스템을 통해 성과를 관리한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 다양한 국내외 유사기관을 벤치마킹하여 시사점을 도출하였으며, 사회적 가치를 반영한 지표를 선정하고 관리함. 구체적으로, 일일 시각화를 통한 상시 모니터링 점검체계를 구축하고 지표별 PDCA를 통해 이를 적절히 관리하고 있음

- 기관 특성을 반영한 장기적 관점의 지표(탄소중립, 그린뉴딜 등)의 선정과 새로운 농수산 정책(귀농, 귀촌, 농산어촌 유토피아 등)을 반영할 수 있는 지표 마련이 요구되며, 이 외에도 실적이 한계치에 도달한 지표 등에 대한 개선이 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

- 고객과제를 중심으로 고객서비스의 강화에 중점을 둔 점은 다른 조직보다 우수하게 평가됨. 코로나19에 대응하여 T/F팀을 활용한 점이 돋보이며, 지적사항을 개선하기 위해 외부자원을 활용한 조직운영이 활발한 점은 바람직함. 2018년 조직진단 결과를 바탕으로 영농/영어 정책지원 조직 강화 등 조직개편을 단행하였으며, 또 다른 조직진단을 계획하는 등 조직진단을 주기적으로 실시하여 조직혁신에 반영하고 있음

- 조직계획을 조직의 미션, 비전, 중장기 전략과 연계함으로써 논리적이고 체계적인 기획과 운영을 추진할 필요가 있고 주요성과라고 기술된 내용 중 상당수가 사실상 조직자원 관리실적의 개념에 포함되므로 성과에 대한 개념을 재검토할 필요가 있음. 인력 재배치가 맥락 없이 이루어지고 인력충원에 지나치게 몰입하는 경향이 있으며, 사회적 가치 관점에서의 교육훈련과 고용제도 개선 및 근무혁신을 통한 삶의 질 향상을 위한 노력이 부족함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 외부환경변화 분석을 바탕으로 한 재정운용방향 수립 및 재정자립도 향상 노력함. 대학 지방이전과 학령인구의 지속감소 등 주요 외부환경변화에 대한 분석을 바탕으로 재정운용방향, 중점투자방향 및 중기재정계획을 수립함. 또한, 대학발전기금의 확대, 지원학비 환수, 산학협력 활성화 등을 통해 전기대비 외부연구과제가 18억 원 증가하였으며, 전북창업보육센터 운영평가 S등급을 달성하는 등 재정자립도 향상을 위해 노력함

- 코로나19 사태 장기화에 따른 비대면 프로그램의 상설운영 가능성에 대비하여, 장기적 비대면 교육시스템 마련이 필요하며, 비대면 환경하에서 실질적인 교육성과를 달성을 위해 구체적인 대안을 마련 등 보완조치가 필요함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 대내외 환경분석을 반영하여 정부 혁신 T/F, 국민 디자인단 등을 통한 의견수렴을 거쳐, 7개의 가치요소(안전, 일자리 창출, 인권, 청렴, 지역사회 활성화, 취약계층지원)를 중심으로 사회적 가치 유형 및 과제를 체계적으로 수립함

○ 집행·성과·환류

- 종전 교육인프라 조성, 졸업생 영농영어정착지원, 지역사회 상생 협력의 차원에서 코로나19로 인한 환경변화를 사회적 가치관점에서 전화하여, 안전한 학사운영의 비대면 중심의 학사운영, 취업창업 지원을 통한 일자리 창출 지원, 코로나19 피해계층으로 지원대상을 확대함

- 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적 가치의 비상대응 계획의 수립 및 계획대비 성과에 대한 환류 등 보완절차 필요

- 코로나19 등 최근 보건환경변화에 대응하기 위해 사회적 가치를 기반으로 한 비상대응 계획을 마련하고, 이를 반영하여 사회적 가치 운영계획을 수립할 필요가 있음. 또한, 비대면 교육의 학습으로 인한 학생 간 공동체의식 약화에 대한 보완책을 마련하고, 신입생의 공동체 의식 형성 등을 위한 다양한 프로그램 도입이 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 대내외 관계자 의견수렴을 통한 적정한 사회적 가치 요소의 체계적 수립 및 코로나19 환경변화에 부합하는 사회적 가치적 확대

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 추진계획이 체계적이며 도출된 실행과제 6개는 고객지향적 서비스 가치와 연계되어 있음. 수요자 맞춤형 창업교육지원 서비스를 확대하기 위한 노력과 고객감동을 위해 고객 및 구성원의 참여와 의견수렴에 따른 수요자 맞춤형 서비스가 제공됨

– 기관의 특성을 분석하고 이를 바탕으로 서비스 혁신안을 구상할 필요가 있음. 영농 이행률과 영어 이행률을 분리하여 관리 및 보고하며, 드론 외에 다른 신기술을 활용하여 수강생의 미래 역량을 강화할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 전략과제인 수요자 맞춤형 창업교육지원 서비스, 디지털 기반 융합서비스, 고객감동을 위한 경영전략을 통하여 서비스 수준 향상, 서비스 대상자 증가, 서비스 혁신의 장기적 기대효과 등 구체적 성과를 거두고 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립과 추진절차 및 개선노력과 성과

– 책임운영기관 평가결과 환류 프로세스를 구축하고, 프로세스에 따른 평가결과 지적사항에 대한 개선계획을 도출함. 이 계획에 의거하여 우수기관 벤치마킹 추진 등 개선과제 발굴을 실시하는 동시에 평가지표별 개선·권고사항별 개선과제를 사업계획상에 반영함

– 개선사업 발굴 과정에서 구성원과의 소통 및 적극적인 참여를 유도하기 위한 다양한 차원에서의 노력이 강화되어야 함

4) 해양수산인재개발원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국민참여 AHP 설문조사 및 매트릭스 분석을 통한 사회적 가치 체계를 수립하였으며, 벤치마킹(국립수산과학원, 산림교육원) 등을 통하여 고객별 의견수렴을 통하여 참여협력과제의 POOL을 구성하고 중장기 과제를 선정 후, 체계적인 사회적 가치 집행실적을 달성함

○ 전반적으로 상당히 우수한 전략체계 수립 프로세스 및 전략체계를 구축하고 있음. 특히 기관 특성상 대규모 인원의 집합 교육을 하는 교육기관의 특성을 고려하여 코로나19의 영향을 분석하고 이를 사업 계획상 적절히 반영한 점은 우수사례임

○ 근거리 무선망(RFID)을 활용하여 물품관리고도화 추진하여 우수한 성과를 달성하였으며, 코로나19의 영향으로 발생한 타 사업 집행 잔액에 세목조정(7회)을 통하여 디지털교육기관 전환을 위한 예산 집행을 수행함

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 더욱 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 대내적인 조직 관리는 우수한 반면, 대외적인 서비스혁신 노력은 부진하여 대내적인 측면과 대외적인 측면 간에 균형을 모색할 필요가 있음. 외부조직 등과 협치하는 사례가 부족하고 서비스를 혁신하기 위한 계획수립이 조직화되지 않음. 반면 대내적으로는 Vision 2025를 토대로 시기별로 조직 운영전략을 설계하고 조직진단 결과를 토대로 조직개편을 단행하며 T/F팀을 운영하여 조직을 탄력적으로 운영함. 인사에서도 7S 분석을 통해 방향성을 도출하며 탄력적 인력 운용과 역량·성과 기반 승진, 통합성과관리제도 구축, 성과보상과 연계시키려는 노력이 인정됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단됨. 그러나 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

- 대내외 이해관계자와의 소통을 통한 리더십 공유 노력은 긍정적이나 보다 효과적인 소통 채널 구축을 위한 노력 필요

- 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

- 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 더욱 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 전례 없는 코로나19 위기 속 대응체제를 통해 코로나19 대응 프로세스 구축으로 위기대응 역량을 강화한 점은 상당히 우수함. 아울러 국민(고객)참여 프로그램 운영을 통한 주요 이슈·니즈 반영 노력을 통해 국민 눈높이에 맞는 전략과제 및 실행과제를 도출하여 관리한 점 역시 우수함. 연도별 중장기 경영목표를 설정하고 이를 통해 구성원의 비전달성 의지를 강화하는 동시에 전략-과제선정-부서KPI-개인의 유기적 연계를 통한 부서별 실행력 강화를 통해 성과지향 조직문화를 구축함. 또한, 신규사업의 의미를 명확히 하고 기관의 발전을 위한 신규사업 도출 및 현실화 노력을 전개한 점 역시 우수함

- 전반적으로 우수한 전략개발 방법론을 구축하고 있으며, 이의 실행 또한 우수함. 특히 코로나19에 대응한 프로세스의 구축을 통한 위기 대응강화는 타 기관에 전파 공유할 필요성이 있음. 코로나19 발생, 사업환경 돌발변수 대응이라는 리스크 분석 및 관리 대응시스템은 우수사례임

○ 사업선정

- 전략체계 개발상 국민(고객)참여 프로그램 운영을 통한 주요 이슈·니즈의 반영 역시 우수하며 중장기 발전전략과 연계한 사업 전략과제 도출도 우수함. 아울러 핵심사업 선정 프로세스에 따라 8대 핵심사업을 선정하였으며 이는 전략과제 및 전략목표와 중첩되지 않음. 또한, 핵심사업 선정상 구성원의 참여 및 국민참여단의 참여를 통해 현장체감형 과제를 선정하였으며, 성과관리 체계와 연동을 통해 실행력을 확보함

○ 실행체계

– 국민참여를 통한 전략개발을 실행하였으나 이를 보다 적극적으로 강화할 필요성이 있음. 특히 코로나19에 대응하기 위하여 미래환경 변화를 예측 및 분석하고 이를 바탕으로 인력 및 예산을 최적화하기 위한 추가적인 노력이 요구됨

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 자체평가가 코로나19 상황을 반영하여, 서면평가, 화상회의, 운영심의회의 메타평가로 적절히 이루어짐. 그러나 자체평가에서 제시된 개선사항 등이 사업계획에 적절히 반영될 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 성과관리를 위해 기관 내 자원뿐만 아니라 국민자문단 등을 활용하고 있으며, 지표별 관리체계를 구축하고 있음. 코로나19로 인한 긴박한 상황에 즉각적인 비상 대응체계를 통해 차질 없이 사업을 운영함. 그러나 전략목표를 충분히 반영하지 못하는 지표에 대한 개선이 필요하며, 사회적 가치를 반영할 수 있는 새로운 성과지표 구성을 검토할 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

– Vision 2025를 토대로 시기별로 조직 운영전략을 설계하고 조직진단 결과를 토대로 조직개편을 단행하며 T/F팀을 운영하여 조직을 탄력적으로 운영함. 고객요구 변화에 따라 담당조직별 대응전략을 수립한 점, 개인 성과와 조직 성과를 체계적으로 연계한 점도 우수함. 인사에서 7S 분석을 통해 방향성을 도출하며 탄력적 인력 운용과 역량·성과 기반 승진, 통합성과관리제도 구축, 성과보상과 연계시키려는 노력이 인정됨

– 외부조직 등과 협치하는 방안을 고려하고 총액인건비제 관련 계획을 보충될 필요가 있음. 국정과제와 연계시키는 부분이 누락된 부분은 보충해야 하고 성과목표와 연계한 인사관리 시스템에 관한 개념도의 제시를 뛰어넘어 실제 사례에는 이것이 어떻게 적용되었는지 실제 적용사례를 보충해야 함. 공정하고 투명한 인사관리를 위한 좀 더 치밀하고 세심한 전략도 보충될 필요성이 있음

– 비대면 프로그램의 상설운영에 대비하여, 장기적 비대면 교육시스템이 준비와 실질적 교육성과의

달성을 위한 대안 마련 등 보완조치가 필요

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 근거리 무선망(RFID)을 활용한 물품관리고도화를 추진하여, ‘20년 정부물품관리 종합평가결과 소속부서 65개 중 6위 달성(’19년도 48위)하여 우수한 성과가 도출됨. 또한, 코로나 영향으로 발생한 타 사업 집행잔액에 세목조정(7회)을 통하여, 해양수산사이버코스웨어 개발, PC네트워크 장비구입, 디지털 영상강의실 설치 공사 등 디지털교육기관으로 전환을 가속하기 위해 예산편성 및 집행함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적 가치의 비상대응 계획의 수립과 계획대비 성과에 대한 환류 등 보완절차가 필요. 코로나19로 인하여 다양한 사회적 가치의 활동(집합형 교육)이 축소 또는 연기되어 사업성과의 효과성이 저하되고 있음. 보건환경위기의 상존에 대비하여 비대면 프로그램의 준비, 비대면 프로그램의 실질성과 제고하기 위한 대안마련 등 적극적인 사회적 가치 실천계획의 마련을 제안함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 국민참여플랫폼 ‘국민생각함’을 통한 대국민 공모를 통하여, 국민참여 AHP 설문조사 및 매트릭스 분석을 통한 사회적 가치 대표적 5가지 전략 및 16개의 추진과제를 체계적으로 선정함

- 내부고객(직원)으로부터 제안제도, 회의체, 워크숍, 인트라넷, SNS, 소통프로그램의 운용, 외부고객(온라인, 심의회, 교육생, 어업인, 국민) 및 벤치마킹(국립수산과학원, 산림교육원) 등을 통하여 고객별 의견수렴을 통하여 참여협력과제의 POOL을 구성하고 중장기 과제를 선정함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

- 혁신 추진과정에 VOC 채널을 통하여 이해관계자 의견을 적극 수렴하는 등 수립된 계획을 달성하기 위한 기관의 노력이 보이며 전략과제의 체계적 추진을 위하여 세부과제와 적정한 예산을 배정함. 코로나19 대응에 있어서 성과가 가시적임

- 서비스를 혁신하기 위한 계획수립이 조직화되지 않은 채 부분들이 나열된 느낌을 줌. 기관 특성을 먼저 발견하는 작업이 필요하고 그 특성에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하여 구체적이고 실

현 가능한 추진계획을 수립할 필요가 있으며 역량향상 및 현안대응 교육체계 확대 및 고도화는 서비스 혁신이 아니라 인사부분에 포함되어야 하는 내용임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전략체계 도출 프로세스에 비해 환류 프로세스는 다소 미흡한 수준이나 타 기관과 비교하여서는 우수한 수준을 유지

○ 개선노력과 성과

- 환류를 위해 전년도 종합평가 개선을 위한 분석 및 우수기관 벤치마킹을 실시하였으며, 연구용역 및 내·외부 의견수렴을 통한 개선과제를 도출함. 아울러 지적사항 개선을 위한 추진액션플랜을 실제적으로 구축하였으며, 평가 결과에 따른 공정한 보상체계 구축 및 운영을 통해 기관성과 창출에 따른 금전적·비금전적 인센티브를 제공함. 다만 환류체계의 지속적인 고도화 노력과 아울러 개선결과에 대한 정기적인 점검체계 구축이 요구됨

5) 관세국경관리연수원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 2020년은 민간전문가, 공공부문 사회적 가치 13개 추진전략 학습, 한국기술교육대학교와의 지역협력프로그램 협력, SK사회적가치 연구원에 대한 벤치마킹 등을 통하여 체계적인 사회적가치 전략을 우수하게 수립함

○ 코로나19 등 환경변화를 반영하여 사업추진방향을 비대면(원격교육, 온라인 교류)으로 전환하여 프로그램의 운영으로 예산절감을 달성함

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 더욱 강화할 필요가 있다고 판단됨. 또한, 비대면 프로그램의 실질적 교육성과의 달성방안, 비대면 프로그램의 상설운영을 위한 보완조치 필요함

○ 현장 눈높이에 맞는 사업계획 수립 및 실행을 위한 활동을 전개하였으며, 이를 보고서상 기술하려는 노력을 전개함. 민간부문 경력 기관장의 리더십과 경영방침에 따른 형식적 관행적 업무 제거 및 핵심활동 위주의 사업계획 수립활동을 전개하여 타 기관과는 다소 다른 형식의 보고서를 기술함. 이런 사유로 기관의 실제적 활동이 보고서상 충분히 반영되지 못함

○ 차별해소와 학습조직, TF 등 일부분에서 실적을 보이는 것을 제외하면 전반적으로 조직 및 인력관리 그리고 성과관리에 대한 정보와 보고가 충분하지 않음. 조직 및 인력 운영 추진 체계에 조직의 비전, 전략목표, 핵심업무, 환경분석 등을 반영할 필요가 있고 정확한 정보와 자료를 통하여 조직개편 및 정원 조정, 인력계획이 시행될 필요도 있음. 조직의 중장기계획을 참조해야 하며 투명하고 공정한 성과중심의 인사시스템 구축과 이에 따른 합리적 보상체계를 구축해야 함

○ 이해관계자 의견수렴을 통한 체계적인 서비스 혁신계획 수립의 노력에도 불구하고 혁신과제의 맥락을 고려한 보다 정교한 전략 체계를 구축하여 선제적·맞춤형 서비스 및 모바일 기반과 뉴미디어 중심으로의 개선이 필요하다고 판단됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노

력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전–전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 더욱 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 고객의 범위를 새로이 정의하고 이에 따른 신규사업 발굴 노력을 전개하고, 잦은 기관전략체계의 변경 및 고도화보다는 전략 실행력확보에 집중하였음. 3개년 운영계획 바탕으로 ’20년 사업계획을 수립하는 동시에 내부직원이 도전해야 할 목표·꿈의 방향 정비하여 비전을 재정비하는 대신 전략목표·성과 목표는 일관되게 유지하여 구성원의 실행력을 강화함

○ 사업선정

– 핵심사업 선정을 위한 방법론 강화와 더불어 기존의 사업과제 이외 신규로 추진되는 사업을 발굴하고, 전략과제 및 성과목표별 조직·인력의 최적 배분, 규정 고도화, 구성원의 의식향상, 조직문화 개선하기 위한 노력을 강화하여야 함

○ 실행체계

– 체계적인 환경분석을 통한 사업계획수립 및 실행력 확보에 따른 구체적인 성과 제시 필요. 다만 환경분석방법론이 체계적이지 못해 대내외환경변화에 대한 대응력을 확보하지 못하여 최신 교육 트렌드 점검, 타 국가교육기관 벤치마킹 등 환경분석을 위한 체계적 노력을 강화할 필요성이 있으며 전략체계 점검결과, 적정성이 검증되어 실행력 확보에 집중하였으나, 실행력 확보를 위한 구체적 실적과 성과를 확인할 수 없는 점은 개선이 요구됨

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업에 적절히 반영됨. 그러나 자체평가단 평가일정이 촉박하게 이루어져 평가위원들이 자료를 검토할 수 있는 시간이 부족했던 것으로 판단되므로 향후 충분한 검토시간을 부여하는 방안을 검토할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과목표와 연계한 전담부서, 담당자가 지정되어 있으며, 이에 대한 포상제도가 마련되어 실시되고 있으나, 이에 대한 명확한 언급이 없으므로 보고서에 이에 대한 구체적인 서술을 담아낼 필요가 있음. 특히, 목표달성 부진 지표에 대한 관리계획이 제시되지 못하고 있기 때문에 이에 대한 개선이 필요함

- 집합 교육 중심의 기관 특성상 코로나19로 인한 긴박한 상황에 신속히 비대면 교육시스템으로 전환하였음. 교육 효과성을 높이기 위해 퀴즈, 보드게임, 팀플레이 등 새로운 교수법과 자기주도적 학습을 실시함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

- 전반적으로 조직 및 인력 관리 그리고 성과관리에 대한 정보와 보고가 충분하지 않음. 조직 및 인력 운영 추진 체계에 조직의 비전, 전략목표, 핵심업무, 환경분석 등을 반영할 필요가 있고 정확한 정보와 자료를 통하여 조직개편 및 정원 조정, 인력계획이 시행될 필요도 있음. 조직 운영전략이나 실행과제를 도출하기 위하여 조직의 중장기 계획을 추가로 참조할 필요가 있음. 투명하고 공정한 성과중심의 인사시스템 구축과 이에 따른 합리적 보상체계를 구축에 대한 보고도 누락됨. 서비스 계획 수립 역시 분석 없는 나열식 소개 수준이므로 재검토하고 서비스 혁신의 적극성과 다양성을 위한 노력을 기울일 필요가 있음. 서비스 혁신에서 구성원의 참여와 일련의 성과가 있었음에도 보고서 구성에서 충분히 표현하지 못함

- 성과목표에 연동된 연간 사업계획을 구체적 과제로 세분화하여 담당자와 팀장을 배정하여 전직원에게 공유시킨 책임경영제는 바람직하고 공무직 등에 대한 차별 해소를 위해 분위기 조성이나 선제적 노사관리 등 다각적으로 노력하는 모습을 보임. 학습형 동호회를 운영하며 그 학습성과를 교육에 활용하는 등 지식을 공유할 수 있는 체계를 구축하고 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 코로나 영향으로 발생한 타 사업 집행잔액을 비대면 강의 플랫폼 등 비대면 중점사업 추진 및 미래대비 신사업준비에 집중투자한 것은 우수함. 그러나 비대면 프로그램(온라인교육, 원격교육)에 대하여 실질적 교육성과가 저하될 가능성이 있으며, 이에 대한 대안마련이 부족함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 2020년은 민간전문가, 공공부문 사회적 가치 13개 추진전략 학습, 한국기술교육대학교와의 지역협력프로그램 협력, SK사회적가치 연구원에 대한 벤치마킹 등을 통하여, 체계적인 사회적가치 전략을 우수하게 수립함. 또한, 연수원의 핵심자원인 학습프로그램, 인적인프라, 시설 인프라를 주요 이해관계자(관세공무원, 관세행정유관기관, 관세분야학교, 타공공교육기관, 민간기업, 지역주민, 해외 세관원)에 공유함

○ 집행·성과·환류

– 사회적가치 집행에 대한 환류과정에서 잘된 점과 미흡한 점이 파악되지 않고, 계량적인 점수로만 관리되고 있어 이에 대한 개선이 요구됨. 비대면으로 진행된 다양한 사회적가치 활동에 대하여, 수혜자의 측면에서 실질적 성과가 있었는지, 보다 개선사항이 필요한지 등의 보완적 절차가 필요함. 또한, 사회적가치의 전략이 3개 분야에 한정되어 있으며, 주요이해관계자 중 제한적으로 지역주민으로 한정하고 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 국민참여플랫폼 ‘국민생각함’을 통한 대국민 공모, 국민디자인단의 도입 등으로 다양한 사회적 가치 활동을 도입할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관이 제공하는 서비스를 혁신하기 위한 계획수립이 체계적이지 못하고 핵심포인트를 잡지 못하고 이 점에 유의하여 서비스 혁신계획을 전면적으로 재구성할 필요가 있음. 현재 보고로는 계획하에 진행된다기보다는 하던 것을 소개한 수준으로 보임. 혁신 추진과정에 이해관계자 의견을 적극 수렴하고 고객을 유형별로 구분하여 선제적·맞춤형 서비스를 제공하며 모바일 기반과 뉴미디

어 중심으로 개선하여 접근성과 편의성, 흥미를 이끌어낼 필요가 있음. 서비스 혁신과제가 다수 보고되었으나 단순 나열에 그치고 있어 어떤 맥락에서 발굴되었는지 또 조직전략에서 어떤 부분을 차지하는지 등에 관한 재구성이 필요함

○ 서비스혁신 성과

– 서비스 혁신과제로서 교육과정의 개편, 국민디자인단, 온라인 시험 시스템 등이 선정되었고 기관 내부 구성원이 추진계획 수립 및 이행 등 서비스 혁신 추진과정에 참여한 실적이 있으며 혁신과제들에 대한 설명이 목표, 진행과정, 참여자, 성과 등으로 비교적 상세히 기술되었으며 서비스 수준 향상, 서비스 대상자 증가, 서비스 혁신의 장기적 기대효과 등 구체적 성과가 보고됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 수정한 사업계획 현황 점검 및 우수자 포상으로 추진 동력을 확보하는 동시에 주간간부회의. 간부 티타임 등으로 추진현황을 모니터링하여 실행력을 극대화하고, 추진 우수자에 대한 적극적 포상으로 구성원의 적극적인 참여를 유도함. 또한, 책임운영기관평가 결과 지적사항을 충실히 환류하여 전 부문에 걸친 지적사항을 분석하고 이에 대한 개선계획을 수립함

○ 개선노력과 성과

– 관리역량상 개선의견에 대한 지적사항 이외 고유사업평가 및 대외(언론 등) 개선요구사항에 대한 환류를 강화할 필요성이 있으며, 체계적 환류를 위한 프로세스를 구축할 필요성이 있으며, 특히 환류 과제의 개선안 도출 시 내부 구성원의 적극적인 참여와 함께 고객의 목소리를 반영할 필요성이 있음

6) 국립중앙과학관 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 직원참여 워크숍, 열린시민 토론회, 전문가 자문, 각계 이해관계자 의견수렴을 통해 중장기 전략실행 로드맵을 설정하고, 이 로드맵에 따른 국립중앙과학관 4대 ABCD전략 39개 과제로 구성된 중장기 발전계획을 수립함. 장기 및 단기 전략과의 연계를 통한 실행력 강화하는 동시에 사업운영계획 전략을 토대로 '20년 사업계획의 수립과 이의 부서연계를 통해 실행력을 확보함

○ 사회적가치 이해관계자 요구조사(과학문화 소외계층 방문, 온라인기자단, 노조간담회, 전국과학관 워크숍 등)를 통하여, 기관의 특성을 고려한 4가지 전략 방향과 12개 세부 추진과제 등 체계적인 사회적가치 전략을 우수하게 수립함

○ 서비스 혁신을 위하여 고객을 유형별로 분류하고 의견수렴을 반영한 점은 우수한 사례이지만 의견수렴 과정을 좀 더 구체적으로 보고하며 모바일 기반서비스를 강화할 필요가 있음

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 더욱 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 조직 관리 계획이 국정과제, 기관 전략, 현안, 사업중요도와 업무연속성과는 연계되지만, 조직의 미션, 비전, 중장기 전략이 연계되지 않고 있어 체계적인 수립이 요청되며 교육프로그램도 좀 더 다양화할 필요가 있음

○ 예산집행기준의 완화로 인한 수의계약 건수, 계약서 생략비율, 계약보증서 생략비율 등이 증가하는 등 예산통제 측면에서 약점에 노출됨

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전–전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

– 코로나 등 환경변화를 예측한 사업전략 수정으로 변화하는 고객특성에 맞춘 서비스 제공을 추진하고, 중장기 계획수립으로 최신 환경이 반영된 경영목표와 연계성을 강화하는 노력을 기울임. 아울러 기관 특성, 목표에 대한 다각적 분석에 따른 핵심사업을 선정하는 동시에 코로나, 대응 전국 과학관과 온라인 신규사업 발굴착수로 상생발전을 도모함. 기관, 부서, 개인 연계 성과체계 ·평가 프로세스의 구축을 실시하는 동시에 고객수요를 적극적으로 반영한 실행체계 구축으로 고객만족도를 제고함

– 기관만의 특성을 반영한 전략체계 수립방법론을 구축하여, 1단계에서 환경분석 및 전략체계 구축, 2단계에서 전략·가치체계 구축, 3단계에서 성과관리 체계 구축을 통해 전략체계를 고도화함. 특히 외부인식 데이터 분석, 인식 키워드 분석을 통한 시사점 도출 노력은 상당히 우수하며, 핵심사업 POOL을 구축하고 중요도와 긴급도에 따른 핵심사업을 선정한 점 역시 우수함. PDCA 기반 분야별 중장기 계획을 연계한 관리체계를 구축하고, 이에 따른 효율적 자원배분 계획을 수립하여 실행에 이르는 일관 체계를 구축함

○ 실행체계

– 다만 전략 수립 시 이해관계자와 공감대 형성 노력을 전개하였으나, 국민의 직접적 의견수렴을 위한 국민참여단 등의 운영 노력과 전략체계 수립상 구성원의 적극적인 참여와 소통을 위한 노력은 좀 더 강화되어야 하며, 전략체계의 실행을 위해서는 충분한 인력 및 예산이 요구되나, 기관의 현실상 어려우므로, 자원의 부족을 극복할 수 있는 방안의 수립이 요구됨

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 중장기 발전계획을 수립을 통한 계획의 연계성 제고함. 국립중앙과학관 중장기 발전계획을 2020년 6월에 마련하고, 단기 전략과 연계를 강화하고, 정부정책을 반영하였으며, 기관의 성과와 연계한 개인 성과지표가 개발되었음. 전시품 유지관리 연속성 등에서는 일일/월별/분기별 사전 정밀 점검을 통해 작동 전시품 가동률을 모니터링 하고 있음

– 자체평가단, 운영심의회 운영을 보다 활성화하고 여기에서 나온 의견을 보다 적극적으로 반영하여야 함. 또한, 기관의 사업에 대한 평가에서 더욱 광범위한 의견수렴과 이해관계자 및 조직 내부 구성원의 의견반영이 요구됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토가 필요함. 추가로, 우수 책임운영기관 벤치마킹이 이루어져야 하며, 지표도 더욱 도전적으로 설정될 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

– 조직관리 계획이 조직의 미션, 비전, 중장기 전략이 연계되지 않고 있어 보완이 필요하고 동시다발적인 사업이 진행됨에 따라 부서 간 업무분장을 점검할 필요가 있음. 기본소양과 전문성 교육 중심의 일반적 성격을 뛰어넘어 CS 교육의 대상을 확장하고 사회적 가치를 내재화할 수 있는 교육이 필요함

– 조직진단 결과를 토대로 조직개편을 단행하고 중장기인력수급계획을 통하여 인력수급을 적절히 예측함. 기관 현안사업은 TF 등 임시조직을 활용하고 인력 재배치 및 총액인건비제를 시행하며 외부 자문기구를 적극적으로 활용하며 성과도 탁월한 편임. 국민참여 의견을 반영하여 인력관리 시사점을 분석하고 조직개편에 반영한 점도 우수한 실적임. MBO와 BSC를 포함한 성과관리체계를 구축·운영하면서도 사회적 통합형 인재 채용과 사회적 가치를 구현하려는 균형적 접근을 시도함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 한국천문연구원과 협의를 통하여, 저활용장비인 태양플레어망원경을 이관 제작비용 10억을 절감하

였으며, 현대자동차와 협업으로 충전소 6대를 무상설치로 인하여 5억 원의 예산 절감 등 다양한 예산 절감 노력을 기울임

- 예산집행기준의 완화로 인한 수의계약 건수, 계약서 생략비율, 계약보증서 생략비율 등이 증가하는 등 예산통제 측면에서 약점에 노출됨

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 사회적가치 이해관계자 요구조사(과학문화 소외계층 방문, 온라인기자단, 노조간담회, 전국과학관 워크숍 등)를 통하여, 기관의 특성을 고려한 4가지 전략 방향과 12개 세부 추진과제 등 체계적인 사회적가치 전략을 우수하게 수립함

○ 집행·성과·환류

- 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적가치의 비상대응 계획의 수립과 계획 대비 성과에 대한 환류 등 보완절차 필요

- 사회적가치 집행에 대한 환류과정에서 잘된 점과 미흡한 점이 파악되지 않았음. 이에 대하여 수혜자의 측면에서 실질적 성과가 있었는지, 보다 개선사항이 필요한지 등에 대한 보완적 절차가 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 국민디자인단 활동을 통해 40개 아이디어 발굴, 코로나19로 관람객이 급감하고 온라인 서비스 경험 인력이 부족한 전국 140개 과학관과 다양한 온라인 네트워킹, 공동온라인 홍보, 운영 노하우 전파 등을 수행한 것도 우수사례임

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력 및 성과

- 구체적이고 실현 가능한 추진계획이 수립되었으며 특히 고객유형별 접근과 수요 파악이 우수한 사례임. 공공데이터 민간공유 등 서비스에 구체적인 성과가 나타나며 외부기관과의 협업을 통해 서비스 질을 향상하려는 노력과 그 성과가 인정되며 국민과 함께 만들어가는 과학관 구축도 성과를 보임

- 내외부 의견수렴 과정이 구체적으로 기술되어야 하며 각 추진 경과별로 상세히 보고할 필요가 있

음. 모바일 기반서비스를 확장하여 접근성을 더욱 높이고 제4차 산업혁명 기술의 활용을 모색하기 바람

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립과 추진절차 및 개선노력과 성과

- 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선을 실시하고, 우수성과자 대상으로 인센티브를 제공하는 동시에 실적성과 미흡자에 대한 패널티 적용을 통한 환류를 실시함

- 전년도 평가를 반영한 개선계획을 수립하고 이에 따른 환류 프로세스 운영하였으며, 이의 실행을 위한 성과관리체계를 구축함. 특히 우수기관 벤치마킹을 통한 시사점 도출을 통한 아이디어 도출은 우수함. 다만 개선 사업발굴상 구성원과의 소통 및 적극적인 참여를 유도하기 위한 노력이 강화되어야 함

7) 국방홍보원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 뉴미디어의 비중 강화 등 변화한 환경변화에 대응한 전략체계 수립을 위한 노력을 기울이어, 기관에 최적화된 전략체계 수립방법론을 구축하고, 이에 따른 체계적 활동을 통한 우수한 전략체계를 구축함. 특히 병사의 스마트폰 접근성 확대, 1인 미디어 출현 등 급변하는 환경에 대한 정기적 점검체계를 구축하여 운영한 점은 우수사례임

○ T/F팀과 총액인건비제로 자율성을 잘 활용하고 역량모델을 개발하여 교육체계에 반영함이 바람직하지만, 가시적인 조직 및 인사자원 관리실적에 비해서 성과를 구체적으로 표현할 필요가 있고 공정하고 투명한 인사관리 방안을 활용하지만 다른 조직과 차별성이 보이지 않음

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 코로나19로 인하여 중단(또는 축소)된 사업으로 인하여 발생한 또는 발생 예정인 예산불용액에 대하여, 다양한 신규사업 및 미래를 위한 사업으로의 전환 등 대응전략 마련이 필요함

○ 사회적가치의 전략 및 세부과제의 수립과정에서 주로 내부이해관계자 중심으로 진행되었으며, 기관이 보유하고 있는 자원(인적, 물적자원)을 고려한 다양한 사회적가치의 전략 및 과제의 수립이 부족함

○ 서비스 혁신에서 창의적인 아이디어를 도출하기 위해 노력하고 공공데이터와 지식을 공유하지만, 서비스 혁신의 개념을 재검토하고 다양화시킬 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관 특성, 실행역량, 정책환경을 반영한 기관 전략개발 프로세스 구축하고 이에 따른 2단계 환경분석을 실시함. 기관 설립목적에 부합하는 전략체계 설정을 위한 점검 및 고도화를 추진하고 이의 실행 및 관리를 위한 성과관리체계를 구축하여 운영함. 구성원이 비전달성 의지 강화를 위한 가치체계 고도화를 추진하는 동시에, 설립목적 및 경영목표를 반영한 10대 핵심사업 선정 프로세스 구축·실행을 통한 성과지향 조직문화를 구축함

– 환경분석 1단계에서 기초분석을 실시하고, 환경분석 2단계에서 심화분석 실시를 통한 내실 있는 환경분석방법론을 구축하였으며, 설립목적 및 중장기 경영목표를 반영한 핵심사업 선정 프로세스를 구축함

– 그러나 환경분석이 다소 형식적으로 진행되어 적절한 시사점 도출이 미흡하므로 사업계획 부분에서는 코로나19에 대응한 환경분석 및 시사점 도출 노력을 강화할 필요성이 있음. 이런 노력을 통해 코로나19의 예방과 극복을 위한 사업계획의 최적화를 추진하여야 함

○ 사업선정

– 신규사업발굴 프로세스를 구축하고 이에 따른 신규사업을 발굴함. 또한, PDCA 기반 분야별 중장기 계획을 연계한 관리체계를 설정하는 동시에 효율적 자원배분 계획을 수립하여 실행에 이르는 일관 실행·관리 체계를 구축한 점이 우수함

○ 실행체계

– 중장기 전략의 실행력확보를 위한 연도별 목표의 연계성을 확보할 필요성이 있음. 신규사업의 구체화 노력과 도전성 확보 노력 역시 강화하여야 함. 아울러 전략목표별 인력의 조정 최적화 실적은 우수하므로 예산의 최적화 노력을 인력 최적화 실적 수준으로 향상할 필요성이 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 자체평가단, 운영심의회 운영을 보다 활성화하고 여기에서 나온 의견을 보다 적극적으로 반영하여야 함. 또한, 기관의 사업에 대한 평가에서 더욱 광범위한 의견수렴이 필요하며, 이해관계자 및 조직 내부 구성원의 의견도 필요함

– 자체평가단과 운영심의회 운영을 내실화하고, 전년도 평가의 검토, 금년도 계획의 점검 및 평가, 차년도 계획의 검토 등 체계적인 사업 계획과 평가가 필요하며, 우수기관과의 비교가 이루어져야 함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 대내외 환경분석을 통하여 기관의 기회, 위협, 강점, 약점 요인을 도출하고, 이들 간 Cross-SWOT 분석 등을 통해 전략목표 및 전략과제, 실행과제, 20년 핵심사업을 선정하였으며, 성과지표에 대한 월별 점검체계 구축이 우수함

– 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토가 필요함

– 이에 더해 우수 책임운영기관을 대상으로 한 벤치마킹을 통해 개선 방향을 도출할 필요성이 있으며, 지표도 더욱 도전적인 성과달성을 위해 재설정될 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 전반적으로 국정과제, 현안, 핵심업무 수행을 위한 조직 및 인사자원 관리 실적이 적절하고 조직계획을 조직의 미션, 비전, 중장기 전략과 연계함으로써 논리적이고 체계적인 기획과 운영을 추진함. 자체 개발한 조직진단을 활용하여 진단 결과를 토대로 조직개편에 반영하며 T/F팀과 총액인건비제로 조직을 탄력적으로 운영함. 역량모델을 정립하고 모델별 맞춤 교육체계 수립을 통해 기관

핵심역량을 강화하기 위한 노력도 우수함

○ 인적자원 및 성과관리

– 가시적인 조직 및 인사자원 관리 실적에 비해서 성과를 구체적이고 정량적으로 표현할 필요가 있고 조직진단을 좀 더 과학적이고 객관적인 다양한 방법을 개발할 필요가 있음. 공정하고 투명한 인사관리 방안을 활용하지만 다른 조직과 차별성이 보이지 않음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 국방TV 케이블 SO 분배망 서비스에 대하여 장기계약 및 소규모 계약도 나라장터 시스템을 통한 경쟁으로 추진하여 공정한 계약체결 추진 노력을 기울임

– 코로나19로 인한 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링 등 유연한 대응이 부족함. 중단(또는 축소)된 사업으로 인하여 발생한 또는 발생 예정인 예산불용액에 대하여, 다양한 신규사업 및 미래를 위한 사업으로의 전환 등 대응전략 마련이 필요

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 직원급여공제를 통한 사회단체 후원금 지원, 헌혈 등 봉사활동을 통한 직접적 사회공헌활동 참여, 코로나19 극복 및 수해 지역 복구를 위한 성금 등 상생협력과 지역경제에 공헌한 것은 양호함

– 또한, 봉오동청산리 전투 다큐멘터리 등 국방TV의 우수콘텐츠를 이용하여 아리랑 국제방송과 협업하여 지상파, 케이블 및 해외방송 등 다양한 매체를 통해 홍보한 것이 우수사례로 판단됨

○ 집행·성과·환류

– 내부이해관계자 중심으로 다양한 사회적가치의 전략 및 과제의 수립이 부족하며 공익적 고유업무 활동과 사회적 가치가 혼재로 인하여 보유하고 있는 자원을 충분히 활용하지 못하고 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 사회적가치의 전략 및 세부과제의 수립과정에서 주로 내부이해관계자 중심으로 진행되었으며, 기관이 보유하고 있는 자원(인적, 물적자원)을 고려한 다양한 사회적가치의 전략 및 과제의 수립이 부족함

– 또한, 방송, 신문 등 국방홍보 기관으로서의 공익적 고유업무 활동과 사회적 가치가 혼재로 인하여 기관이 보유하고 있는 자원을 충분히 활용하지 못하고 있음. 사회적 가치의 수혜대상을 보다

확대하여 다양한 사회적가치 과제의 선정이 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신을 위한 보다 다양하고 적극적인 개선 노력이 필요하며 벤치마킹 혹은 별도의 TF 등을 활용할 필요가 있음. 특히 혁신 추진과정에 이해관계자 의견을 적극적으로 수렴할 필요가 있고 내부 구성원의 참여를 구체적으로 기술할 필요가 있음. 서비스 혁신의 사례에 속하지 않는 활동들이 보고되고 있어 서비스 혁신의 개념에 대한 재검토가 필요함. 모바일과 뉴미디어 기술을 더 활용할 필요도 있음

○ 서비스혁신 성과

– 창의적인 아이디어를 많이 활용한 점이 우수함. 참여창구별로 내부 구성원의 서비스 혁신 추진 과정에 대한 참여가 인정되며 공공데이터의 개방·활용을 확대한 점이 인정되며 콘텐츠 공동제작을 통하여 예산을 절감한 점도 인정됨. 서비스 혁신 사업의 성공 및 미흡 요인을 분석하여 개선하려는 환류 활동이 바람직하며 지식관리시스템도 바람직함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 기관 성과 환류 프로세스 구축으로 개선계획의 구체성을 제고하여 외부 지적사항 외 자체적인 성과 환류를 위한 계획을 수립하였으며, 내부 구성원 참여를 통한 실행력을 강화함

○ 개선노력과 성과

– 환류 과제 선정을 위한 방법론을 구축하고 이에 따른 체계적 환류를 실시하였으며, 이에 따라 주요 지적사항에 대한 개선과제가 효율적으로 도출하여, 개선계획의 이원화 반영으로 사업계획의 구체성을 제고하고 평가 결과를 활용한 성과보상 체계를 효율적으로 운영함

– 다만 개선 사업발굴상 국민 및 장병(고객)의 및 적극적인 참여를 통한 개선계획 수립을 위한 추가적인 노력 강화가 필요

8) 국립중앙극장 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 사업운영 효율성 및 비전/미션과의 연계성을 제고하는 동시에 전략체계상 기관장의 경영의지 반영을 통해 사업실행력을 강화하였음. 아울러 핵심사업의 대표성 제고를 추진하는 동시에 신규사업을 통한 문화적 공공성을 확대하였음. 이런 노력을 통해 고유사업의 목표를 달성하는 동시에 '21년 신규사업 예산 18억 확보 등 성과를 창출함

○ 조직 및 인사 관리계획의 체계성이 높지 않으며 조직진단, 총액인건비제, 사회적 가치, 학습조직 등 지표와 관련한 활동이 상당수 보고되지 않아 지표를 충족하기 위한 재검토가 절실함. 그러나 TF 활용과 전문성 강화와 공정한 인사시스템, 양성평등을 위한 노력, 워라밸 등에서는 노력과 성과가 보임. 대외적으로는 외부와의 협치는 잘 이루어지며 코로나19 대응에 성공적이었고 포스트코로나에 대비한 생태계도 구축했으며 멀티미디어 확대로 성과가 매우 가시적임

○ 코로나19의 발생 및 장기화 등 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링, 수혜자 중심의 예산편성 등 유연한 대응이 부족함

○ 대내외 환경분석을 통하여, 국민참여 확대, 기관 간 협력 강화 및 대국민 자원공유의 전략방향을 설정하고, 13개의 세부 추진과제와 전담부서별로 체계적으로 진행한 것은 우수함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가

치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관의 특성을 반영한 4단계 전략개발 프로세스를 구축하였으며 이를 통해 중장기전략 및 환경변화를 반영한 기관 전략체계의 고도화를 실시함. 설립목적 및 미션/비전, 기관장 경영의지를 반영한 전략체계는 정합성을 확보하고 있으며 전략체계와 연계한 사업별·부서별 목표 명확화를 통해 실행력을 극대화함

– 기관의 특성에 맞는 전략개발 프로세스를 구축하고, 이에 따른 기관 전략의 보완 고도화를 추진함. 기관의 특성상 고객 및 핵심 이해관계자의 요구분석이 매우 중요하며, 이런 관점에서 3C분석 등을 통한 적절한 고객요구를 파악하여 전략체계상 반영함

– 다만 사업계획 수립상 코로나19에 대응한 환경분석 및 시사점 도출 노력을 강화하여야 하며, 신규사업 발굴 프로세스는 핵심사업 선정방법론을 준용하여 별도의 프로세스화를 추진하는 동시에 핵심사업과 신규사업의 경우 도전성 확보를 위한 노력 역시 요구됨. 기관의 목표(전략목표 또는 전략과제 수준)에 대응한 인력 및 예산의 최적화 프로세스의 구축 및 운영 노력이 요구됨

○ 사업선정

– 핵심사업 선정 시 우선순위 선정(IPA 분석) 기법을 활용하여 정합성 있는 10대 핵심사업을 도출하고 있으며 신규사업 발굴을 위한 노력을 경주함. 아울러 환경변화 및 핵심사업을 고려한 자원배분 전략 설정을 통해 전략실행력을 극대화함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 자체평가단과 운영심의회가 적절하게 이루어지고 있으며, 전년도 평가결과의 지적사항과 평가지표

별 개선 제언 및 권고사항에 대한 조치 및 개선 활동도 바람직하게 수행된 것으로 평가됨. 기관의 미션 및 수행업무를 고려할 때 자체평가단과 운영심의회에 국민(고객)의 의견이 보다 적극적으로 반영될 수 있도록 하는 방안 마련도 필요한 것으로 판단됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관의 4대 전략목표, 10대 전략과제와 10개의 성과지표는 기관의 미션 및 비전, 역할 등을 충실히 반영하고 있는 것으로 평가됨. 또한, 코로나-19로 인한 어려운 상황에서도 10개의 성과지표 중 8개의 성과지표가 목표대비 100% 이상의 실적을 달성한 것은 긍정적으로 평가되며, 브랜드 가치 확산과 고객 만족도 향상은 기관의 노력으로 인정됨

- 성과지표의 목표치 설정에 있어서 합리적 근거를 마련하는 것이 필요하다고 판단되며 목표치의 도전성을 강화하는 개선 노력도 필요한 것으로 판단됨

- 기관이 수행하는 사업의 실행력을 강화하기 위하여 모니터링 체계의 고도화와 함께 모니터링을 통한 우수성과의 확산과 미흡 성과의 개선 노력 및 개선도를 명확히 할 필요가 있음. 또한, 성과지표의 기관-부서-개인 간 연계성을 높일 필요가 있다고 평가됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 자체 조직진단을 실행하여 전문인력 보완만 강조하였으나 보다 정확한 정보와 자료를 바탕으로 광범위한 조직개편을 단행하는 것이 요구되면 총액인건비제 관련 계획이 필요함

○ 인적자원 및 성과관리

- 사회적 가치를 내재화하기 위한 교육이 필요하며 공정하고 투명한 인사관리를 위한 좀 더 치밀하고 세심한 전략도 보충될 필요성이 있으며 학습조직 활성화도 필요함

- TF 활용과 외부와의 협치는 잘 이루어지며 채용과 교육을 통한 전문성 강화와 블라인드 채용과 성과관리체계 등 공정한 인사시스템, 양성평등을 위한 노력, 워라밸 등에서는 노력과 성과가 보임

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 코로나19의 발생 및 장기화 등 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링, 수혜자 중심의 예산편성 등 유연한 대응이 부족함

- 신축 지하주차장 준공 및 개방을 통한 운용수입의 증가, 산업은행과의 장기적 협업관계 구축으로

재정자립도가 향상되었으며, 국가전자조달시스템을 활용한 경쟁입찰확대로 계약의 공정성이 증가하였음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관 고유특성을 활성화를 활용하여 “공연예술분야” 및 “기관운영분야”의 사회적가치 창출을 체계적으로 수립하였으며, 장애인/비장애인에 대한 Barrier Free 사업, 코로나 장기화에 대한 무관중 온라인 공연 스트리밍 및 업로드 등을 수행함

- 장애인/비장애인 차별 없는 공연예술문화 향유를 위한 Barrier Free 사업은 사회적약자 및 인권에 대한 우수사업으로 판단

- 코로나 장기화에 따라 국립극장 여우락페스티벌 참가 예정인 민간예술가, 스태프 30명에 대하여 무관중 온라인 공연 스트리밍 및 업로드 등 사회적가치 우수사업임

○ 집행·성과·환류

- 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적가치의 비상대응 계획의 수립과 계획대비 성과에 대한 환류 등 보완절차 마련 필요

- 사회적가치 집행에 대한 환류과정에서 각 사회적가치활동별로 잘된 점과 미흡한 점이 파악되지 않고, 이에 대한 비대면으로 진행된 다양한 사회적가치 활동에 대하여, 수혜자의 측면에서 실질적 성과가 있었는지, 보다 개선사항이 필요한지 등의 보완적 절차가 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 국민참여플랫폼 ‘국민생각함’을 통한 대국민 공모, 국민디자인단의 도입 등으로 수요자 중심의 다양한 새로운 사회적가치 활동을 도입할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 혁신 추진과정에 이해관계자 의견을 수렴하여 실행과제를 도출하고 이를 기관 전략체계와 연계시키려고 시도함. 코로나19에 대응한 서비스의 선제적·맞춤형 개선이 있었는데 그 사례로 비대면 공연 콘텐츠 제작 및 보급 및 비대면 예술교육을 개발 및 운영한 노력이 있었고 그 성과가 인정됨

- 다만, 기관 특성을 우선 찾는 작업이 선행된 후 의견수렴이 필요하며 이에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하여 구체적이고 실현 가능한 추진계획을 수립할 필요가 있고 의견수렴의 구체적인 방법 조사결과에 대한 보고가 누락되었음. 서비스혁신 실적과 성과를 고객만족도 조사를 실시하여 비대면 상에서 서비스 개선을 극대화할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있음.

○ 서비스혁신 성과

- 포스트코로나 대비 공연영상화를 통한 공연 생태계를 구축하려는 노력도 서비스 혁신의 일부로서 인정됨. 모바일 웹 서비스, 공연 콘텐츠 해외송출, 뉴미디어로 서비스 대상자를 증가시키고 3D와 AR 등 미래기술을 활용하여 실감형 콘텐츠를 제작한 점도 선도적 사례임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 평가결과 환류 프로세스 구축하고 PDCA 체계에 따른 평가결과 분석 및 조치계획의 수립 및 이행을 실시함. 아울러 개선과제별 수행주체 및 추진일정 명확화로 실행력을 강화함

○ 개선노력과 성과

- 평가환류 프로세스를 구축하고, 이에 따라 PDCA 체계에 따른 평가결과의 분석 및 이의 개선을 위한 조치계획을 수립하여 이행함. 개선 사업발굴상 내부 구성원의 참여 및 국민참여를 통해 현장·고객 관점의 개선과제를 도출할 필요성이 있음

9) 국립현대미술관 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관의 본격 발전을 위한 기관 최적화 전략개발방법론을 수립하고, 이에 따른 체계적 전략개발을 통해 고객 중심의 전략체계를 구축함. 특히 미술관 고객을 유형화하여 목표 고객을 설정·분석한 점은 우수함. 기관의 설립목적 검토를 통해 19년 재설정한 비전 및 미션을 유지하는 대신 구성원 대상의 내재화를 추진함

○ 조직진단 등을 통하여 데이터에 기반한 조직개편이 필요하며 교육과정에 사회적 가치를 담고 수요에 따라 다양화할 필요가 있음. 교육과 채용을 통해 전문성을 높이고 자율성을 활용하는 편이며, 특히 구성원의 삶의 질 향상에 노력하고 성과를 보임

○ 코로나19의 발생 및 장기화 등으로 인하여 세입금액이 전기대비 45% 감소하는 등 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링, 수혜자 중심의 예산편성 등 유연한 대응이 부족함

○ 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 미술관 본연의 고유업무와 별개로 운영되어야 할 사회적 가치가 혼재되어 있으며, 이로 인하여 기관이 보유하고 있는 자원(인적 물적자원)을 충분히 활용하지 못하고 있는 것으로 판단됨

○ 코로나19에 성공적으로 대응하는 서비스 수행. 기관 특성의 분석 후에 서비스에 대한 의견수렴이 필요하고 서비스 혁신 아이디어 필요하지만, 코로나19에 대응한 콘텐츠 제작 및 매체의 다양화와 고급화, 그리고 적극행정은 바람직함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요

가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

- 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

- 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 외부환경분석을 통해 전략방향을 설정하고, 내부환경분석을 통해 처방전략을 모색함. 정부정책분석을 통해 국정과제 실현전략을 수립하였으며, 문체부의 중앙행정기관 미술정책 검토를 통해 소속기관 호응전략 등 다양한 환경분석을 통해 분석내용별 대응을 설정함, 다만 이런 전략방향성이 기관 전략체계에 반영되는 프로세스의 고도화가 요구됨. 19년 신규설정된 비전 및 미션의 구성원 내재화 노력이 보다 강화되어야 할 필요성이 있으며, 신규사업 설정 프로세스를 보다 명확히 할 필요성이 있음

- 기관에 최적화된 전략체계 개발방법론을 구축하여, 1단계에서 환경분석 및 전략체계 구축, 2단계에서 가치체계 구축, 3단계에서 전략체계를 구축하는, 기관에 최적화된 전략개발 방법론을 구축하였으며 전략체계 개발상 다양한 이해관계자의 참여를 이끌어 냄

○ 사업선정

- 미술 관련 핵심이해관계자별 구분 및 요구조건 분석(VOC)을 심도 있게 실시한 점은 상당히 우수함. 아울러 핵심사업 선정 프로세스를 구축하고, 기관의 설립목적 및 정체성 분석을 통한 핵심사업과 신규사업을 도출함

○ 실행체계

- 미술관의 특성상 관람객 제한 등 코로나19의 영향을 지대하게 받을 것으로 예상되나 이에 대한 영향의 분석 및 대응전략이 전략체계상 반영되지 못하고 있으므로 이를 개선할 필요성이 있으며

환경변화 분석을 수행하였으나 돌발적 현안에 대한 파악·분석능력 저하되어 외부 위험요소에 기관이 아무런 대비 없이 노출되는 문제를 해결할 필요성이 있음

- 아울러 CROSS-SWOT에서 전략 방향성 도출 및 전략 체계화되는 논리적 구조가 취약하여 전략체계, 전략과제와의 정합성이 부족하므로 이를 개선하여야 하며, 신규사업과 핵심사업이 혼재되어서 설정되어있으나 이를 분리하는 것이 적절하고, 코로나19로 인해 조정된 세부실행사업별 예산 및 인력의 효율적 활용을 위한 자원최적화 노력이 강화될 필요성이 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성 및 내용의 충실성

- 전년도 평가결과의 지적사항과 평가지표별 개선 제언 및 권고사항에 대한 조치 및 개선 활동은 바람직하게 수행된 것으로 평가됨. 자체평가단의 평가가 내용적 측면과 과정적 측면으로 적합하게 이루어진 것으로 판단되나 평가내용을 보다 세분화하여 충실한 평가가 이루어질 수 있도록 하는 보완 노력과 함께, 성과지표의 대표성 등 평가지표별로 개선 제언이 이루어짐으로써 보다 체계적인 개선 노력이 이루어질 수 있도록 하는 방안 마련이 요구됨

- 기관의 3대 전략목표와 13개 성과목표, 8개 성과지표 도출의 체계성을 시급히 보완할 필요가 있으며, 일부 전략목표와 성과지표 간의 연계성이 미흡한 부분도 보완 노력이 요구됨. 또한, 일부 지표의 경우 계량화를 통한 실제적인 개선 노력 및 성과를 측정할 수 있도록 하는 보완 노력이 요구되며, 목표치를 합리적으로 설정하고 도전성을 강화하는 방안도 필요한 것으로 판단됨. 기관이 수행하는 사업의 실행력을 강화하기 위하여 시기, 주체 등을 포함한 모니터링 체계의 고도화와 함께 모니터링을 통한 우수성과의 확산과 미흡 성과의 개선 노력 및 개선도를 명확히 할 필요가 있음. 전년도의 어려운 상황 속에서도 관람객 수를 제외한 7개의 성과지표가 목표대비 100% 이상의 실적을 달성한 것은 긍정적으로 평가되며, 전시 및 연구 역량과 같은 핵심지표의 우수한 성과는 바람직한 것으로 평가됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

- 조직개편 및 정원 조정이 시행되었으나 조직진단을 실행하여 정확한 정보와 자료를 통하여 조직개편을 단행하는 것이 요구됨. 총액인건비제 관련 계획이 발견되지 않고 조직 및 인적자원 관리 실적을 통해서 구체적으로 어떤 성과를 달성하였는지 불분명함. 사회적 가치를 내재화하기 위한 교육이 필요하고 교육과정의 다양성이 다소 미흡하며 이를 위해 수요조사를 실시할 것을 제안함

- 전문임기제를 적극적으로 활용하고 조직개편 및 정원 조정이 대대적으로 이루어졌고 외부조직 등과 협치하여 자원을 획득함. 실행과제인 인사 활용의 효율성 제고를 위하여 미션, 비전 및 환경분석을 반영한 점이 바람직함. 전문성을 강화하고 자율성을 활용하여 자체 승진 및 전보를 실행한 점도 적절함. 구성원을 위한 공직문화 조성 및 삶의 질 향상에 각별한 노력을 기울이는 점과 직무만족도 조사와 교육프로그램 운영 성과측정과 환류를 시행하고 있는 점도 돋보임

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 학예사 전시투어 유튜브 생중계, 올리브영 등 전국 6000개 CJONE 제휴매장 등을 통한 미술관 홍보마케팅 대외 협력, 현대자동차 등 외부기관 후원을 통한 미술관 전시사업의 추진으로 예산절감을 달성한 것은 양호함

- 코로나19의 발생 및 장기화 등으로 인하여 세입금액이 전기대비 45% 감소하는 등 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링, 수혜자 중심의 예산편성 등 유연한 대응이 부족함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 용역근로자의 정규직 전환, 장애인 관람객을 위한 점자 안내판 및 편의시설 보강 등 사회적가치활동을 수행함. 다양한 직업, 연령으로 구성된 고객자문단 운영, 고객의 소리 'MMCA 온'운영 등을 통한 국민참여 확대하였으며, 코로나19로 인한 비대면 문화예술 수요 급증에 대비함

○ 집행·성과·환류

- 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 미술관 본연의 고유업무와 사회적 가치가 혼재되어 있으며 기관의 인적 물적자원을 충분히 활용하지 못하고 있음. 사회적 가치 중심의 보다 창의적이고 다양한 수행과제의 수립이 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 미술관 본연의 상시적으로 운영하는 고유업무 중심으로 국민참여, 기관협력, 자원공유 등으로 구성되었으며, 사회적 가치 중심의 보다 창의적이고 다양한 수행과제의 수립이 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 코로나19에 대응하여 비대면 콘텐츠 제작 및 보급 온라인 기반 서비스 대상자가 확대되는 성과를 보임. VR과 AR기술을 활용하며 인터액션 교육프로그램도 운영하며 현장 중심의 찾아가는 적극행정을 펼침

○ 서비스혁신 성과

- 기관의 특성 분석·파악 및 대내외 의견수렴 과정을 거쳐 서비스 혁신 실행계획 및 세부 실행과제를 선정할 필요가 있음. 우선 기관 특성을 우선 찾는 작업이 필요하며 대내외로부터 의견도 수렴하여 이에 맞는 서비스 혁신 방법 등을 적용하여 구체적이고 실현 가능한 추진계획을 수립할 필요가 있음. 특히 고객을 유형화하여 맞춤형으로 설계하는 것이 필요함. 서비스혁신 실적과 성과를 주로 콘텐츠 제공 혹은 디지털 기술 활용 등으로 보고한 점은 적절치 않으므로 아이디어 발굴을 위한 노력이 더 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 평가결과 분석 및 개선계획을 수립하고 이에 따른 지적사항에 대한 개선과제를 도출하여 실행함. 아울러 평가결과에 따른 인센티브 제공을 통한 환류를 실시함

○ 개선노력과 성과

- 전년도 평가를 반영하기 위해 PDCA 관점에 따른 분석 및 이행개선 계획을 수립하고 이에 따른 환류 프로세스 운영하였으며, 이의 실행을 위한 성과관리체계를 구축함. 다만 개선 사업발굴상 구성원과 적극적인 소통 및 참여를 통한 과제 발굴 프로세스 구축이 요구되며, 이 과정상 기관장의 리더십 또한 요구됨

10) 한국정책방송원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관의 특성을 반영한 전략체계 수립 프로세스를 구축하여 운영하였으며, 이를 통해 기관 전략체계의 정합성을 확보하려는 노력을 전개함. 대내외 환경분석 및 시사점 도출을 통해 4대 전략목표를 도출하였으며, 기관 전략체계 및 기관장 경영방침을 반영한 비전 목표를 재설정함

○ 조직 및 인사 관리 계획이 비교적 체계적이지만 국정관리와의 연계에 좀 더 유의할 필요가 있음. 수평적 조직의 구축과 TF 활용 등 탄력적 조직운영을 보이지만 한편으로는 총액인건비제를 활용하지 않는 면에서는 좀 더 자율성 활용이 필요하며 학습조직의 개수와 종류를 늘이고 자유로운 분위기를 살리기 바람

○ 코로나19로 인한 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링 등 유연한 대응이 부족함. 또한, 보건위기 장기화에 대한 대응전략의 중기재정계획에의 반영이 미흡함

○ 방송기관으로서의 공익적 고유업무 활동과 사회적 가치가 혼재되어 있으며, 이로 인하여 기관이 보유하고 있는 자원을 충분히 활용하지 못하고 있는 것으로 판단됨. 사회적 가치의 수혜대상을 보다 확대하여 다양한 사회적가치 과제의 선정이 필요함

○ 서비스 혁신 체계의 운영과정에 관한 구체성과 구성원 참여가 필요하지만, 고객의 유형화에 따른 대응 및 전략체계와의 연계는 바람직함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

– 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

– 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

– 다양한 환경분석을 통해 시사점을 도출하였으며, 이를 활용한 CROSS-SWOT로 전략목표를 설정함. 이 과정상 구성원과 외부 이해관계자의 의견을 수렴하는 동시에 기관장의 의지를 반영하여 현장 최적화 전략목표 및 실행과제를 설정함. 기관 목표에 부합하는 핵심사업 선정을 위한 노력을 통해 7대 핵심과제를 도출하였으며 핵심사업의 성공적 추진을 통한 경영목표 달성을 추진함. 아울러 환경변화와 주요사업을 고려한 자원의 전략적 배분을 통해 전략실행력을 극대화함

– 사전분석을 환류로부터 기관의 전략체계 구축 노력은 우수하며 현 비전 및 미션에 대한 검토를 통해 유지를 결정하는 대신 비전 전략체계의 구성원 내재화를 위한 활동을 전개함. 이를 위해 비전의 달성을 위한 비전목표를 적절히 설정하는 동시에 이를 정기적으로 관리(업데이트)하여 구성원과 공유함

○ 실행체계

– 다만 정책방송의 특성상 코로나19의 예방과 극복을 위한 대응 노력 및 외부기관 및 민간부문의 벤치마킹 등이 사업계획상 적절히 반영할 수 있는 프로세스의 구축이 요구되며, 신규사업의 설정 프로세스강화와 이에 따른 신규사업의 실제적 도출 및 추진 노력이 강화되어야 함

– 또한, 사업목표의 도전성 확보를 위한 프로세스 구축 및 성과관리 체계의 강화가 필요함. 아울러 전략체계의 실행을 위해서는 충분한 인력 및 예산이 요구되나, 기관의 현실상 어려우므로, 자원의 부족을 극복할 수 있는 방안의 수립이 요구됨

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 본 기관에서는 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 자체평가의 추진체계 및 활동사항을 명확히 제시하기 위하여 자체평가 실적보고서 작성의 충실성이 요구됨

- 본 기관에서는 기관 핵심기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(방송·행정·경영 분야)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 본 기관에서는 성과지표의 대표성을 확보하기 위하여 성과지표 도출 방법론을 고도화할 필요가 있으며, 성과지표 Pool을 확대·발굴하여 실행과제에 부합하는 성과지표를 설정할 필요가 있음. 또한, 성과목표 설정의 타당성과 객관성 그리고 일관성을 확보하여 성과목표치의 도전성을 제고하는 노력도 필요하며, 성과관리체계의 고도화를 통하여 기관의 전략목표를 달성을 위한 성과 극대화에 노력할 필요가 있음

- 본 기관에서는 기관의 설립목적, 미션 및 비전과 연계한 전략목표 및 전략과제를 설정하고 있으며, 그에 대응한 핵심성과지표를 적절히 선정하고 있음. 성과관리를 위하여 PDCA 관점을 적용하여 운영하고 있는 점 그리고 성과지표의 계량화 수준을 제고하기 위해 복합지표로 구성하여 관리하고 있는 부분은 우수하다고 판단됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직·인적자원 및 성과관리

- 총액인건비제를 활용하며 조직관리 실적을 구체적으로 표현할 필요가 있음. 조직관리 계획을 국정과제와 연계시키는 세심함과 공정하고 투명한 인사관리를 위한 세심함이 요청되며 학습조직의 개수와 종류도 늘릴 필요가 있음

- 수평적 의사결정을 위하여 위임전결권을 개선하고 공무직과의 상호협의 채널을 운영한 점과 권한과 책임을 명확히 하기 위하여 내부규정을 대대적으로 정비한 점도 바람직함. 조직을 탄력적으로 운영하기 위하여 T/F팀을 운영하며 외부조직 등과 협치하고 방송인력의 전문성을 강화시켜 부족

한 조직자원을 보충하고 있는 점도 바람직함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 코로나19로 인한 경영환경의 중대한 변화에 대한 위험요인분석, 위기대응전략, 모니터링 등 유연한 대응이 부족함. 보건위기 장기화에 대한 대응전략의 중기재정계획에의 반영 등 개선이 필요함

- 대내외 환경분석에 따라, 사회적가치 및 국민참여 확대, 개방공유형 방송콘텐츠(아카이브 구축) 등 변화요인을 적정히 중기재정계획에 적정히 반영함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 장애인에 대하여 수어, 자막방송 확대 등으로 사회적약자의 시청 접근성을 향상시켰으며, 귀농·귀촌의 모범사례, 지역관광명소에 대한 KTV-지자체 협업제작으로 지역균형발전을 도모함

○ 집행·성과·환류

- 사회적가치의 전략 및 세부과제의 수립이 내부이해관계자 중심으로 진행되어, 다양한 전략 및 과제의 수립이 부족함. 국민참여플랫폼 '국민생각함'을 통한 대국민 공모, 국민디자인단의 도입 등 창의성 있는 사회적가치 활동이 필요

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 개방공유형 아카이브 포털운영, KTV의 방송인력 및 기술력을 정부 43개 부처 및 타 기관에 수시로 지원하거나 자원공유를 함

- 방송기관으로서의 공익적 고유업무활동과 사회적 가치가 혼재되어 있으며, 이로 인하여 기관이 보유하고 있는 자원을 충분히 활용하지 못하고 있는 것으로 판단됨. 사회적 가치의 수혜대상을 보다 확대하여 다양한 사회적가치 과제의 선정이 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 서비스혁신 체계의 운영과정에 관한 구체적인 내용이 적시되지 않았고 기관의 특성을 고려한 서비스 개발이 미흡하고 기관 내부 구성원이 추진계획 수립 및 이행 등 서비스 혁신 추진과정에 참

여한 실적이 기술되지 않음

○ 서비스혁신 성과

– 핵심고객을 구분하고 핵심고객별로 의견수렴 창구를 통하여 개선 요구사항을 수집한 후 실행과제를 도출하며 이를 기관의 전략체계와 연계하는 등 의견수렴 노력과 실행과제 도출의 체계를 갖추기 위한 노력을 기울였음. 실행과제별 추진일정을 구체화하고 구성원 간 공유 및 환류의 과정을 거치는 등 후속 조치도 체계를 갖추었음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 평가결과 개선 프로세스를 구축하고 이에 따른 PDCA 관점의 성과관리체계를 운영하여, 적절한 환류를 실시함. 이 프로세스에 따른 지표별 지적사항 개선과제를 도출하고 이를 기관 사업계획에 적절히 반영함

○ 개선노력과 성과

– 평가결과 개선 프로세스를 구축하고 이의 실행을 위한 PDCA 관점의 성과관리체계를 운영함. 개선사업발굴상 구성원과 적극적인 소통 및 참여를 통한 과제 발굴 프로세스 구축이 요구되며, 이 과정상 기관장의 리더십 또한 요구됨

11) 국립아시아문화전당 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 7S를 활용한 내부환경 분석과 PEST를 활용한 외부환경분석을 실시하였으며 이 과정상 기관장의 경영방침, 기관 설립목적 및 주요 기능상 시사점의 반영을 통한 전략체계 고도화를 실시함

○ 코로나19 상황에 대응하는 노력을 통해 기관장은 효과적인 기관 운영을 추진하였으며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있음. 그러나 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 아시아문화원과의 통합 문제로 조직의 중장기적인 관점이 필요한 혁신은 어려운 상태이지만 총액인권비제, 저성과자 관리, 사회적 가치 교육 등 시급한 과제는 당장 실행이 가능함. 조직진단을 통해 데이터 기반 조직개편을 실시하고 인사의 공정성 제고 및 비정규직의 정규직화로 국정과제 및 사회적 가치를 실현함

○ 세입액 일부가 기관의 회계가 아닌, 일반회계로 편성되어 재정자립도의 왜곡 현상에 대하여, 법률 개정안의 국회 계류를 통하여 양호한 개선 노력을 보여줌. 코로나19로 인하여 중단(또는 축소)된 사업으로 인하여 발생된 예산불용액에 대하여, 다양한 신규사업 및 미래를 위한 사업으로의 전환 등 대응전략 적정히 마련됨

○ 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 기관 본연의 고유업무활동과 기관의 특성을 반영하는 사회적 가치의 과제가 혼재되어 있으며, 이로 인하여 사회적가치에 대하여 기관이 보유하고 있는 자원(인적 물적자원)을 충분히 활용하지 못하고 있음

○ 개별 서비스혁신의 성과를 가시화하고 이해관계자를 더욱 세분화할 필요가 있지만, 의견수렴 경로의 다양성 및 고객만족도 향상에서 성과를 보이고 문화와 기술의 융합에서도 성과를 보임

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는 중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

- 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

- 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 내부환경분석과 외부환경분석을 통해 시사점을 도출하고 이를 활용하여 4대 전략목표 및 15대 관리과제를 도출함. 핵심사업 선정 프로세스를 수립하고 중요도 및 사업 주체에 따른 사업 분류를 실시하는 동시에 관리과제 및 성과지표 재설정을 통한 성과관리 체계 고도화를 추진함. 아울러 사업실행력 강화를 위한 실행부서 목표의 명확화를 추진하고 전략목표 달성을 위한 효율적 자원배분 노력을 경주함

○ 사업선정

- 표준적 전략체계 설정방법론을 준용하여 전략체계의 논리적 완결성을 확보함. 또한, 중요도 및 사업 주체에 따른 사업 분류를 통해 핵심과제, 일반과제, 자율과제로 구분하고 이의 실행을 위한 추진체 구성은 우수함

○ 실행체계

- PDCA 기반 실행 프로세스로 구축을 통한 전략실행력을 강화하는 동시에 기관 전략목표 달성을 위한 효율적 자원(인력 및 예산 정보시스템 등) 배분을 실시하고 이를 운영하여 성과를 창출함

- 다만 언론상 기사화된 기관 설립근거 변경 법규 관련 분석의 강화 및 수시 점검할 수 있는 프로세스의 구축이 요구되며, 전시 및 공연과 교육을 통한 고객 접점을 형성하고 있는 기관의 특성을 고려할 경우 코로나19의 영향과 고객 및 관련 예술인의 요구를 반드시 분석하고 이를 전략체계상 반영할 수 있는 프로세스 역시 요구됨, 아울러 전략에 따른 사업별 부서별 목표 하향전개를 통한 정합성을 확보하여야 하며 기관의 특성상 지속적인 신규사업 발굴 및 고객확대 노력이 요구됨

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 본 기관에서는 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 자체평가의 추진체계 및 활동 사항을 명확히 제시하기 위하여 자체평가 실적보고서 작성의 충실성이 요구됨

- 본 기관에서는 기관 핵심기능에 대응할 수 있는 관련 전문가를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 본 기관 실행과제에 대응하는 성과지표를 설정하기 위하여 분석 방법론을 고도화하는 노력이 요구되며, 산출지표로 설정되어있는 지표는 결과지표로 수정·재설정하여 성과의 효과성 검증하는 노력이 필요함. 또한, 성과목표의 도전성을 확보하기 위하여 목표 설정의 논거를 객관적으로 검증하고, 성과관리체계의 고도화를 통하여 실행과제의 실행력 강화 및 성과 창출에 노력할 필요가 있음

- 본 기관은 성과지표의 계량화 수준 제고를 위하여 노력하고 있으며, PDCA 관점에서 성과관리 활동을 전개하고, 사회적 파급성 및 정책적 기여도를 중심으로 개선방안을 도출하고 있는 부분은 우수하다고 판단됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 조직진단을 실행하여 데이터 기반의 정확한 정보와 자료를 통하여 조직개편 및 정원 조정이 시행되었고 용역직원 직접고용과 비정규직 정규직화 등 고용개선을 단행하고 채용 공정성 확보를 위해 전원 외부위원으로 구성한 점은 국정과제 및 사회적 가치를 실현하기 위한 우수한 실적임. 성과평가를 실시하고 평가결과를 통보하고 이의신청을 받는 등 인사의 공정성을 향상시키려는 노력이 인정됨

○ 인적자원 및 성과관리

- 아시아문화원과의 통합문제 때문에 조직 운영전략이나 실행과제의 도출에 조직의 중장기계획을 참조하기 어렵고 권한과 책임을 명확히 하기 위한 방안 도출도 어려우며 인력계획도 어려운 상황

임. 그러나 총액인건비제와 저성과자 관리는 시행할 필요가 있고 조직 및 인사관리 실적을 통해서 구체적으로 어떤 성과를 달성하였는지 불분명함. 사회적 가치 내재화 교육도 필요함. 이해관계자를 좀 더 세분화할 필요는 있지만, 의견수렴 통로가 다양하고 고객만족도가 높고 문화와 예술의 융합에 성과를 보임

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 세입액 일부가 기관의 회계가 아닌, 일반회계로 편성되어 재정자립도의 왜곡 현상에 대하여, 법률 개정안의 국회 계류를 통하여 양호한 개선 노력을 보여줌

- 코로나19의 발생 및 장기화 등에 따른 휴관 등으로 재정자립도가 훼손되었으며, 포스트 코로나 이후에도 향후 사업 방향에 대하여 비대면 온라인공연사업 등 보다 확장하여 기관의 역량강화가 필요함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 사회적 배려 대상자를 대상으로 찾아가는 문화복지서비스(어린이 체험북 개발 및 보급)의 추진, 시각장애인을 위한 소리책 체험 및 제작을 추진한 것을 사회적 약자 배려가치 측면에서 우수함

○ 집행·성과·환류

- 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 기관 본연의 고유업무 활동과 기관의 특성을 반영하는 사회적 가치의 과제가 혼재로 인하여 자원(인적 물적자원)을 충분히 활용하지 못하고 있음. 사회적가치 구성요소에 대한 명확한 개념 정의, 기관의 특성을 반영한 다양하고 창의성 있는 사회적 가치 과제의 선정이 필요함. 코로나19 등 보건환경변화에 대한 사회적가치의 비상대응 계획을 예상하여 사회적가치 운영계획을 수립할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 시민참여혁신단의 현장모니터링, 현안해결아이디어, 자율적 혁신과제, 개관 5주년 개념 콘텐츠 공모를 통한 프로그램개발 등 국민의 정책참여가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 서비스 품질 IPA와 같은 고도의 기법을 사용하기도 하고 내부소통을 통한 서비스 혁신 효과를 노

리기도 하며 벤치마킹도 하는 등 다양한 방법을 통해서 서비스 혁신을 위해서 노력함. 문화와 기술의 융합 등 기관의 사업에 맞는 업무혁신 성과가 있고 서비스 향상을 위해 미래기술 활용에 많은 노력을 기울임

○ 서비스혁신 성과

- 의견수렴의 경로가 다양하고 서비스 혁신 목적의 고객 만족도 조사를 실시하였고 그 결과 점수가 향상되었음. 이해관계자를 유형화하여 의견을 적극적으로 수렴하여 서비스 전략을 적절히 수립함. 고객유형별 분류가 서비스혁신 성과에도 포함되어 고객유형별로 어떤 성과가 나타났는지 보인다면 더욱 체계화된 시스템을 보여줄 수 있음. 조직의 특성상 이해관계자들을 더욱 세분화하여 대응하는 전략도 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 기관 운영 개선에 대한 분야별 전문가 및 이해관계자 의견수렴을 통해 현장체감형의 즉시 실행 및 성과창출이 가능한 환류계획을 수립하고 이를 사업 계획상 반영함. PDCA 관점에 따른 평가결과 환류시스템을 구축하고, 이에 따른 체계적 환류를 실시함

○ 개선노력과 성과

- 책임운영기관 업무매뉴얼 수립을 통한 관리체계를 구축한 점은 상당히 우수하며, 타 기관에 전파가 필요함. 우수기관 보고서 공유 및 사업별 담당자 의견 청취 등 기관운영 개선에 대한 분야별 전문가 및 이해관계자 의견수렴을 통해 개선과제를 도출하였으며, 이를 통해 현장 중심의 개선계획을 설정함

12) 궁능유적본부 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 코로나19의 어려움을 극복하기 위하여 기관장은 다양한 노력을 수행한 점은 긍정적으로 판단되며, 환경변화와 정부 정책에 대응하는 노력을 기울이고 있으나, 단기 사업계획에서의 충실성에서 더 나아가 중장기 전략의 유연하고 탄력적인 수정과 보완을 통해 기관의 미래 지속가능성을 담보하는 기관 전체의 노력을 보다 더 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 기관은 환경변화와 정부 정책에 대응하는 전략체계의 수립 및 실행을 위한 기초 구축 및 성과관리체계 고도화를 추진 중임. 2020년은 코로나19 팬데믹으로 전례 없는 위기 상황 아래, 코로나19에 대응한 적극적 관람서비스 제공, 연계를 통한 시너지효과 창출, 기관 운영 전반에 사회적 가치 내재화 등을 위한 전략의 수립 및 활동을 전개함 하지만, 평가지표에 따른 사업과제와 사업체계의 정비 및 타 기관 벤치마킹의 필요함

○ 본 기관이 책임운영기관 평가를 받는 원년이므로 여러모로 향후 발전 가능성이 기대됨. 그러나 현재로는 전반적으로 조직 및 인력 자원 및 성과관리에 대한 정보와 보고가 충분하지 않음. 기본적으로 조직 및 인력운영 추진체계를 정비하고 주어진 지표에 따라 사업을 발굴하고 시행하는 모습을 보일 필요가 있음

○ 기관의 재무, 예산운용의 평가절차가 제시되지 않으며, 차년도 계획에 환류시키기 위한 노력도 제시되지 아니함. 예산의 합리적 운영을 통제하기 위한 일상통제시스템의 구축, 사업종료 후 성과분석 등의 체계적 절차마련이 필요

○ 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 기관 본연의 고유업무활동과 기관의 특성을 반영하는 사회적 가치의 과제가 혼재되어 있으며, 이로 인하여 사회적 가치에 대하여 기관이 보유한 자원(인적 물적자원)을 충분히 활용하지 못하고 있음

○ 서비스 혁신 체계의 정비 및 의견수렴 통로의 정비도 필요한 반면 개별 혁신과제들의 성과와 그 보고는 충실하고 서비스 향상을 위해 신기술의 활용에 적극적임

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장은 경영철학을 기관의 미션과 비전에 연계하고, 비전을 달성하기 위한 전략을 수행하는 노력을 강화한 점은 긍정적으로 판단되나, 환경변화 및 정부 정책에 중장기적으로 대응할 수 있는

중장기 전략의 지속적인 수정과 보완을 통해 기관의 지속가능성을 제고하는 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 공유·소통

- 기관장은 이해관계자의 유형을 분류하고 맞춤형 소통을 수행함으로써 기관의 비전-전략체계와 가치를 공유하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단되나, 다양한 채널의 효과성 분석을 통해 선택과 집중으로 소통의 효과를 극대화할 수 있는 채널 체계 구축 노력을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 과제해결·대외활동

- 주요 현안과제를 수립하여 이를 해결하고자 기관장이 주도적으로 노력한 점은 긍정적으로 판단되며, 기관의 노력과 성과를 다양한 매체를 통해 홍보하고자 노력한 점은 긍정적이나, 뉴 미디어의 효과를 보다 더 제고하기 위한 방안을 모색하여 추진할 필요가 있다고 판단됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

- 대내외 환경분석을 통해 도출한 시사점을 활용하여 운영전략을 도출하였으며, 미션·비전 달성을 위한 체계적 계획의 수립을 통해 고객지향·사회적 가치 지향의 전략체계를 설정함. 코로나19 상황에 대응한 전략체계 정합성 확보 및 성과연계와 핵심사업과 성과지표의 체계적인 연계를 추진하는 동시에 기관-부서(개인)의 성과지표를 체계적 연계를 통한 실행력을 확보함

- 코로나19에 대응한 환경분석을 실시하고 이에 따른 시사점 도출 및 사업상 반영을 실시한 점은 상당히 우수한 실적임. 아울러 핵심사업의 성공적 추진을 위해 체계적 관리 프로세스를 구축하고, 이에 따른 사업추진을 실시함. 다만 SWOT 분석 방법론의 고도화가 요구되며 전략개발과정 상에 문화재 및 문화 전문가와 지역주민 등의 적극적인 참여를 통한 의견반영을 실시할 필요성이 있음

○ 실행체계

- 아울러 중장기 전략에 따른 사업별 부서별 목표의 하향전개 방법론을 고도화할 필요성이 있음. 또한, 기관의 특성상 지속적인 신규사업 발굴 및 고객확대 노력을 지속적으로 추진하여야 하며, 전략체계의 실행을 위한 조직구조 최적화, 인력의 효율적 배분 노력과 한정된 자원을 극복하기 위하여 다양한 노력을 강화하여야 함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 충실한 자체평가가 이루어질 수 있도록 하는 보완 방안이 필요한 것으로 판단되며, 자체평가 및 운영심의회의 평가항목 및 평가기준 등에 대한 세부적인 기준 마련 등 자체사업평가의 적절성과 충실성을 보완하기 위한 시급한 개선 노력이 요구됨. 기관이 수행하는 역할을 고려할 때 국민 체감형 성과 창출이라는 관점에서 자체평가단 및 운영위원회 구성 및 운영에 있어서 국민(고객)의 의견이 보다 반영될 수 있도록 하는 방안의 마련도 필요한 것으로 판단됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 성과지표의 대표성을 확보함에 있어서 선정 과정에 있어서의 체계 보완과 함께, 전략 방향, 핵심과제와의 연계성을 강화할 필요가 있음. 성과지표의 계량화 노력은 적절한 것으로 판단되며, 모니터링은 개인성과-부서성과-기관성과를 연계하고 있으나 운영체계 및 실행 내용이 명확하지 않아 목표 달성도를 높이기 위한 지표 관리체계의 고도화가 필요하다고 평가됨. 또한, 성과지표를 구성하는 세부지표의 목표치를 합리적이고 도전적으로 설정하고자 하는 개선 노력도 필요하다고 판단됨

- 기관은 대부분의 핵심성과지표에 있어서 목표대비 100% 이상의 실적을 달성하였으며 이러한 성과를 통해 궁능의 역사성을 회복하고, 궁능 문화유산 활용을 통한 고품격 가치를 창출, 사회적가치 실현으로 문화유산의 가치를 확산하고 국민 공감대를 형성한 것은 긍정적으로 평가됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직/인적자원 및 성과관리

- 전반적으로 조직 및 인력 자원 및 성과관리에 대한 정보와 보고가 충분하지 않음. 조직 및 인력운영 추진체계를 정비하고 정확한 정보와 자료를 통하여 조직개편 및 정원 조정이 시행될 필요도 있으며 T/F팀 운영도 현안문제를 위해 고려하기 바람. 조직 및 인력관리 실적을 통해서 구체적으로 어떤 성과를 달성하였는지 구체적으로 설명할 필요가 있음. 투명하고 공정한 성과중심의 인사시스템 구축과 이에 따른 합리적 보상체계도 구축되어야 함

- 직원복지를 위해 직원관사를 제공하고 조직문화와 차별 없는 복무제도 및 복지 지원을 제공함. 사회적 가치 실현을 위하여 사회적 배려 대상자를 확대 채용하고 비공무원의 처우개선에 노력한 점도 인정됨

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 궁능유적본부의 신설(19년)에 따른 적정한 물품관리전환을 수행하였으며 조직기능 조정에 따른 불용물품의 최소화 및 예산 절감효과를 달성

- 기관의 재무, 예산운용의 평가절차가 제시되지 않으며, 차년도 계획에 환류시키기 위한 노력도 제시되지 아니함. 예산의 합리적 운영을 통제하기 위한 일상통제시스템의 구축, 사업종료 후 성과분석 등의 체계적 절차마련이 필요

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 장애인 및 명예퇴직 군인 등 궁궐초청행사 진행, 지자체 등과의 협업으로 취약계층 어린이 및 청소년 교육서비스를 제공

- 임산부, 다자녀, 다문화가정, 장애인 및 명예퇴직 군인 등 궁궐초청행사 진행, 궁능 무장애 공간조성사업 추진, 시각장애인을 위한 점자 안내책 제작 및 발간 등 사회적 약자 배려 활동의 사회적가치 과제가 수행됨

- 구리교육문화원, 노원문화원, 여주교육지원청, 종로구청 등과 협업으로 궁능 문화유산을 활용하여 다양한 취약계층 어린이 및 청소년 교육서비스를 제공함

○ 집행·성과·환류 및 국민참여·기관협력·자원공유

- 사회적가치 구성요소에 대한 명확한 개념 정의, 기관의 특성을 반영한 다양하고 창의성 있는 사회적 가치 과제의 선정이 필요함

- 공익적 목적의 전시 등을 수행하는 기관 본연의 고유업무활동과 기관의 특성을 반영하는 사회적 가치의 과제가 혼재로 인하여 자원(인적 물적자원)을 충분히 활용하지 못하고 있음. 사회적 가치 구성요소에 대한 명확한 개념 정의, 기관의 특성을 반영한 다양하고 창의성 있는 사회적 가치 과제의 선정이 필요함

- 코로나19등 보건환경변화에 대한 사회적가치의 비상대응 계획을 예상하여 사회적가치 운영계획을 수립할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신 체계의 정비 및 의견수렴 통로의 정비를 요함. 기관이 제공하는 서비스를 혁신하기 위한 계획수립이 조직전략과의 정합성에 치중하여 고객수요를 고려하지 못하고 핵심포인트를 잡지 못하고 있으므로 이 점에 유의하여 서비스 혁신 계획을 수정할 필요가 있음

– 혁신 추진과정에 이해관계자와 내부 구성원의 의견을 적극 수렴하고 타 기관의 혁신사례를 벤치마킹하는 것이 큰 도움이 될 것임. 서비스 혁신성과가 다수 보고되었으나 단순 나열에 그치고 있어 어떤 맥락에서 발굴되었는지 또 조직 전략에서 어떤 부분을 차지하는지 등에 관한 재구성이 필요함

○ 서비스혁신 성과

– 개별 혁신과제들의 성과와 충실한 보고 그리고 기술의 적극적 활용함. 혁신과제들에 대한 설명이 목표, 진행과정, 참여자, 성과 등으로 비교적 상세히 기술되었으며 서비스 수준 향상, 서비스 대상자 증가, 서비스 혁신의 장기적 기대효과 등 구체적 성과가 보고됨. 보편화된 정보통신기술뿐만 아니라 5G 기술, AR/VR 등 제4차 산업혁명의 기술을 활용하여 온라인뿐만 아니라 모바일 기반과 뉴미디어 중심으로 서비스를 혁신하여 접근성과 편의성, 흥미를 이끌어내고 있음. 코로나19에도 체계적으로 잘 대응함

4. 의료형 기관

1) 국립정신건강센터 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 코로나19 상황에 대처하기 위해 국가적 차원의 정신건강 컨트롤타워 기능 수행하고, 트라우마센터 운영 등 정신건강 및 감염병 관련된 다양한 기능을 수행함. 특히, 팬데믹 상황에서 정신건강전문요원 보수교육을 실시하여 법적 사항을 시행 완료하였고, 공공의료사업 추진실적 평가에서도 2년 연속 최우수기관으로 선정됨

○ 기관은 연차별 목표를 설정하고 4대 전략목표-18대 전략과제-58개 실행과제-158개 세부과제 및 부서별·사업별 성과지표를 마련하며, 사업수입 증가를 도모하기 위한 방안을 사업계획에 반영함

○ 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화에 기여하였고, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하였음. 또한, 상시지속적인 성과관리 활동을 전개하고 있으며, 성과달성 진행상황을 지속 점검하고, 장애요인을 분석하여 환류하는 활동을 전개하고 있음

○ 기관은 경영환경변화를 반영한 직무분석을 실시하여 조직구조 재설계를 위한 적정한 방안을 마련하였고, 국정과제 및 주요현안과제 추진을 위해 조직기능을 개편하였으며, 현안과제 해결과 주요사업의 효율적 운영을 위해 임시조직을 적절히 활용함

○ 기관은 중장기인력운영계획이 소요정원요구와 신규채용 중심으로 관리되고 있으나, 인원과부족에 대한 적극적 해소방안의 마련이 병행되어야 할 필요성이 있음

○ 기관은 사회적 가치 추진 전략 및 세부과제를 선정하는 등 계획을 수립하였으나, 집행과정에서 각 과제별 추진실적을 주기적으로 모니터링하고, 모니터링 결과의 환류 체계도 고도화할 필요가 있음

○ 기관은 정부정책과 내외부 경영여건, 이해관계자 분석을 통해 서비스 혁신 전략방향을 도출하고 서비스 혁신 추진계획을 수립하였으나, 기관 특성에 맞는 서비스 혁신을 촉발하기 위한 노력이 더욱 요구됨

○ 평가지표 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 기관사업에 반영하여 수립·운영하고 있으나 개선실적 이행 및 점검을 보완할 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

- 기관은 코로나19 팬데믹 상황 대처, 서울지역 정신건강진료서비스 제공, 국가적 차원의 정신건강 컨트롤타워 기능 수행, 트라우마센터 운영, 정신건강연구소 운영 등 정신건강 및 감염병 관련된 다양한 기능을 수행함

- 가관은 정신건강치료 관련 사회적 가치와 지지체계의 중요성을 인식하여 환자의 인권 강화와 다양성 확대, 장기입원환자 축소, 외래환자 위주 진료, 커뮤니티 케어 중점 추진, 응급환자진료 강화, 감염병관리 병원으로의 비전을 제시함

○ 공유·소통

- 기관은 동료지원 상담실을 개소하여 정신과 진료를 받았던 환자와 가족들이 직접 동료 환자를 상담하게 함으로써 환자의 질병대처 능력을 강화하고 환자의 지역사회 복귀 촉진을 위해 노력함

- 기관은 코로나19 통합 심리지원단을 총괄하여 재난 경험자들의 정신적 충격 완화와 회복 촉진을 위해 정신건강서비스를 제공하고, 병원 방문이 어려운 상황에서 디지털 앱과 유튜브를 제작하여 언택트 서비스를 제공함

○ 과제해결·대외활동

- 기관은 코로나19 팬데믹 상황에서 정신건강전문요원 보수교육을 꾸준히 실시하여 법적 사항을 시행 완료하였고, 공공의료사업 추진실적 평가에서도 2년 연속 최우수기관으로 선정됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 기관은 4대 전략목표-18대 전략과제-58개 실행과제-158개 세부과제 및 부서별・사업별 성과지표를 마련하고, 특히 내외부 환경분석을 통해 병상가동률을 높이고, 사업수입 증가를 도모하기 위한 방안을 사업계획에 반영함

- 기관은 해외 주요국 정신건강 동향을 분석하여 외부환경으로 고려하는 등 기관의 전략체계 마련을 위한 다양한 대내외 환경분석이 우수함. 대내외 환경분석에 기반하여 중요도, 시급성 등에 따라 재정건전성 제고를 위한 계획이 수립되어 있고, 추진성과도 양호함

○ 사업선정 및 실행체계

- 코로나19 발생에 따른 환경분석 및 중장기 계획이 사업별·년도별 목표에 적절히 반영이 되어야 하나, 리스크 관리차원에서 대응계획을 수립함으로써 기관의 전략과 사업별·년도별 목표 간의 합리적 연계가 미흡하므로 중장기 계획과 지표에 대한 개선이 필요함

- 기관의 성과목표 선정을 위한 국민수요 등 고객의 요구(needs) 분석을 핵심가치 및 우선순위에 반영하여 핵심사업을 선정하는 노력이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(행정·보건의료·회계·경영)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화에 기여하고 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

- 기관은 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 코로나19 대응 역량강화와 관련하여 기관 자체적인 평가체계 및 지표를 개발하여 전사적인 관리체계를 구축할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 상시지속적인 성과관리 활동을 전개하고 있으며. 성과달성 진행상황을 지속 점검하고, 장애요인을 분석하여 환류하는 활동을 전개하고 있음. 또한, 모든 성과지표에서 100%를 상회하는 성과를 달성한 부분은 우수하다고 판단됨

- 기관에서는 실행과제의 실행력을 확보하고, 성과를 극대화하기 위하여 성과지표 Pool을 확대·발굴하고, 성과지표별 핵심성공요인을 분석하여 지표설정에 적용 및 지표의 대표성을 확보할 필요가 있음. 실행력 강화차원에서 전략과제의 중요도/난이도 분석, IPA 분석 등을 수행할 필요가 있음. 또한, 전략목표에 대응하는 실행과제 성과지표의 정합성 수준을 제고할 필요가 있으며, 성과관리체계의 고도화가 요구됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관은 경영환경변화를 반영한 직무분석을 실시하여 조직구조 재설계를 위한 적정한 방안을 마련함. 국정과제 및 주요현안과제 추진을 위해 조직기능을 개편하고, 현안과제 해결과 주요사업의 효율적 운영을 위해 임시조직을 적절히 활용함

- 기관은 직무분석 결과로 도출된 조직재설계 및 인력재배치방안의 향후 구체적 활용 방안을 제시하고 그에 따른 기대효과 등을 성과로 제시할 것을 제언함. 책임운영기관의 자율성을 활용한 인력재배치를 통해 단위조직의 역할 강화에 노력한 성과의 제시가 요청됨

○ 인사자원 및 성과관리

- 기관은 중장기인력운영계획을 수립하고 팀장공모제와 전보희망원제출제도를 활용하여 내부구성원의 참여를 통한 인사공정성 확보에 노력함. 전문성 제고 및 직원의 역량향상을 위한 다양한 교육프로그램을 실시하였으며, 연구와 학습동아리 활성화에 노력함

- 중장기인력운영계획이 소요정원요구와 신규채용 중심으로 관리되고 있으나, 인원과부족에 대한 적극적 해소방안의 마련이 병행되어야 할 필요성이 있음. 성과평가 프로세스는 의견반영 등 내부환류를 통한 개선노력 및 전년 대비 변화한 내용과 관련한 성과중심으로 제시할 것을 제언함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관은 국가재난상황에서 자체수입증대와 수익구조 다변화를 위한 진료 외 수입확대에 노력하였으며, 예산 편성 및 집행 시 사회적 가치 관점의 재정운영실현에 노력하여 사회적 취약기업 우선구매, 사회적 기업제품구매 확대 등에서 적절한 성과를 실현함

- 기관은 재정자립도의 지속적인 감소추세에 대한 보다 적극적인 중장기적인 대책이 요청되며, 초과수입금의 신규발굴 노력과 성과의 체계적인 관리와 제시를 제언함. 예산집행 관리실태 자체 점검 및 상시모니터링 성과의 경우 자체점검 및 적극적인 모니터링을 통해 어느 정도 예산집행률 향상 성과를 보였는지 보다 구체적으로 제시할 필요성이 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관은 정신건강 취약계층 지원을 강화하는 노력을 통해 취약계층 소아 및 성인의 치료비 지원

총38건, 42,261천원의 지원을 연계한 실적이 인정됨

○ 집행·성과·환류

- 기관은 사회적 가치 추진 전략 및 세부과제를 선정하는 등 계획을 수립하였으나, 집행과정에서 각 과제별 추진실적을 주기적으로 모니터링하려는 노력이 명확하지 않고, 모니터링 결과의 환류 체계도 다소 미흡한 것으로 평가됨

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관은 추진계획의 추진과정에서 주기적인 점검과 모니터링이 결여되어 있고, 모니터링을 통한 각 과제에 진행과정에 대한 성공요인과 미흡요인의 분석이 미흡하며, 과제 추진 우수사례를 발굴하여 전직원이 공유하고 확산하는 노력이 부족함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 기관은 정부정책과 내외부 경영여건, 이해관계자 분석을 통해 서비스 혁신 전략방향을 도출하고 서비스 혁신 추진계획을 수립하였으나, 기관 특성에 맞는 서비스 혁신을 촉발하기 위한 기관장의 노력과 의지가 더욱 요구됨

- 기관은 종합적이고 체계적인 서비스 혁신의 관리가 미흡하기에, 혁신과제별 성공요인과 미흡요인을 종합적으로 분석하여 환류하기에는 부족하고, 혁신과제 추진과정에서 나타난 우수사례를 전 직원에게 확산하기 위한 보다 적극적인 노력이 요구됨

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 코로나 우울을 극복할 수 있는 서비스로 마성의 토닥토닥앱을 개발하여 추진한 성과를 인정받아 2020년 범부처 적극행정 우수사례 경진대회에서 장려상을 수상하는 등 성과를 보임

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 기관은 평가지표 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획을 기관사업에 반영하여 수립·운영하고 있으나 개선실적 이행 및 점검을 보완할 필요가 있음

- 기관은 개선요구사항을 반영하기 위해 평가결과분석-전담조직 구성-개선과제 도출·공유-핵심 개선과제 선정 및 추진-추진실적 점검 및 평가-우수사례 공유 및 포상이라는 환류체계를 수립·운영하고 있음

○ 개선노력과 성과

- 주요 지적사항에 대한 사업계획 반영 및 조치에 있어서 코로나19, 기관여건 등으로 취소되거나 차년도로 연기된 사업들이 다수 있으며 이의 개선이 필요함. 중·장기적 성과지표 개선, 다양한 직원역량 강화 교육, 국민참여 수준 제고 등 지적사항들을 온라인으로 시행하는 방안을 적극적으로 강구할 필요가 있음

2) 국립나주병원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 호남권역 코로나 19 확진자 및 확진자 가족 심리지원 등 호남권역의 정신건강 컨트롤타워로서 공공성 기능을 강화하고 사회적 가치를 구현하기 위해 노력함. 특히 퇴원환자재입원율이 큰 폭으로 감소하여 퇴원환자가 지역사회에 안착하는데 성과를 거두었음

○ 기관은 코로나상황 등 대내외 환경변화를 정확히 파악하고, Zero-base에서 전략방향을 재검토하였으며, 다양한 이해관계자의 참여를 통해 신규사업 등 사업계획을 적절히 수립하여 운영함. 다만, 허가병상수 감소에 따른 입원 인원 등의 추세를 감안하여 신규사업 발굴, 경직성 경비 절감 등 자구적 대응계획이 요구됨

○ 기관이 성과지표의 대표성을 확보하고자 핵심성과지출 도출 및 선정 프로세스를 구축하고, 다양한 이해관계자 의견을 반영하고 있는 점은 우수하다고 판단됨. 다만, 기관에서 설정하고 있는 성과지표 중, 산출지표로 설정되어 있는 부분은 결과지표로 수정하여 성과의 실제적인 효과성을 검증하는 노력이 요구됨

○ 기관은 사회적 가치중심 기관운영을 위하여 관련 전담조직으로 사회적 가치추진위원회를 운영하여, 사회적가치 추진을 위한 전략을 수립하고 중장기로드맵을 설정하는 등 효율적 사업추진에 노력함. 다만, 사회통합형 인재채용의 경우 유형별로 연도별 추이와 실적을 제시하는 등 체계적이고 종합적인 관리가 요청됨

○ 기관은 정신장애인 당사자 및 보호자로 구성된 국민디자인단을 구성운영하여 행안부 국민디자인단 우수사례 성과공유대회에서 ‘장관상’을 수상하는 등 성과를 보임. 다만, 기관의 특수성을 고려한 기관특화 사회적 가치를 일반적인 사회적 가치와 구분하여, 전략체계를 수립할 필요가 있음

○ 기관은 전체 병동 고객만족도 향상을 위한 혁신활동을 통해 행안부 주관 통합 고객만족도 조사결과 전년대비 1.2%p 상승한 94.2점의 실적을 거두었음. 다만, 대국민 서비스 혁신을 가능하게 할 수 있는 구성원의 혁신 역량을 강화하기 위한 보다 적극적이고 다차원적인 노력이 필요함

○ 전년도 개선요구사항을 기관 사업계획에 구체적으로 반영하고, 체계적인 모니터링을 통해 적절하게 이행 및 집행이 이루어짐

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관은 호남권역 코로나 19 확진자 및 확진자 가족 심리지원, 정신질환자 진료 및 재활치료, 국민 정신건강사업 추진, 호남권역 정신건강 거점기관 역할 수행 등 호남권역의 정신건강 컨트롤타워로서 공공성 기능을 강화하고 사회적 가치를 구현하기 위해 노력함

○ 공유·소통

– 의무공무원 재직현황이 지속적으로 높은 수준에서 유지되고 있는데, 이는 기관에서 운영하고 있는 정신건강 레지던트과정이 효과가 있고, 높은 의무인력 유지비율에도 기여한 측면이 있다고 사료됨

○ 과제해결·대외활동

– 광주전남 응급 정신질환자 수용률과 대면조사율이 전년 대비 상당한 폭으로 향상됨. 특히 퇴원환자재입원율이 큰 폭으로 감소하여 퇴원환자가 지역사회에 안착하는데 성과를 거두고 있는 것으로 사료됨

– 외부 고객만족도는 높은 편이나 내부 직원만족도는 높다고 판단되지 않음. 하지만 코로나 19의 장기화에도 불구하고 내부만족도가 향상된 점은 긍정적으로 사료됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관은 코로나상황 등 대내외 환경변화를 정확히 파악하고, Zero-base에서 전략방향을 재검토하였으며, 다양한 이해관계자의 참여를 통해 신규사업 등 사업계획을 적절히 수립하여 운영함

○ 사업선정

– 경영목표 달성을 위해 재난대응 상시 심리방역체계 구축, 병원기반 통합사례관리 효과성 제고, ICT기반 스마트한 업무환경 구축, 디지털 의료서비스 체계 전환 등 4개 사업을 신규사업으로 추가함. 또한 성과평가에 따른 보상체계가 구체적으로 구축되어 있고, 저성과자 관리를 위한 성과향상 지원제도가 운영되고 있음

– 허가병상수 감소에 따른 입원 인원, 병상이용율, 진료수입액 감소 등의 추세를 감안하여 신규사업 발굴, 경직성 경비 절감, 정신건강 업무 고도화 등 자구적 대응계획이 요구됨

○ 실행체계

- 기관의 고유사업을 달성하기 위한 8대 전략과제별 인력 및 예산배분 계획이 2021년 트라우마센터 설치를 제외하고 중장기적으로 큰 변화가 없어서 창의적·혁신적 방안을 발굴하는 노력이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 자체사업평가를 통한 성과창출 및 극대화를 위하여 전사적 환류체계 및 개선 프로세스를 구축하여 운영하고 있는 부분은 매우 우수한 사례라고 판단됨. 또한, 성과과제의 선제적인 진단과 대응이라는 측면에서 성과개선 프로세스 및 상시지속적인 모니터링체계를 구축하여 운영하여 선순환적인 시너지효과를 창출한 부분 역시 매우 우수하다고 판단됨

- 본 기관에서는 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관현안 사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 본 기관은 성과지표의 대표성을 확보하고자 핵심성과지출 도출 및 선정 프로세스(전략과제 및 CSF 도출-KPI 도출-SMART 검증 및 결과지향성 및 목표도전성 검증-AHP 분석을 통한 가중치 설정)를 구축하고, 다양한 이해관계자 의견을 반영하고 있는 점은 우수하다고 판단됨. 성과목표 달성을 위한 PDCA 기반 모니터링 및 통합성과관리체계를 구축·운영하고, 실행과제에 대한 전담조직을 설정하고 기능과 역할을 명료화하여 책임성을 강화하고 있는 점 역시 우수하다고 판단됨

- 본 기관에서 설정하고 있는 성과지표 중, 산출지표로 설정되어 있는 부분은 결과지표로 수정하여 성과의 실제적인 효과성을 검증하는 노력이 요구됨. 또한, 실행과제에 대한 성과달성 성공요인, 성과달성 한계요인, 과제추진 방식 유형화 등을 종합적으로 분석하여 데이터화하는 체계를 구축해야 될 것으로 판단됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 사회적 가치중심 기관운영을 위하여 관련 전담조직으로 사회적 가치추진위원회를 운영하여, 사회적가치 추진을 위한 전략을 수립하고 중장기로드맵을 설정하는 등 효율적 사업추진에 노력함. 국

정과제 및 주요 현안과제 추진을 위해 전담조직을 신설하고, 현안과제 해결과 주요사업의 효율적 운영을 위해 임시조직을 적절히 활용함

- 소통을 통한 업무분장과 권한위임의 확대의 경우 소통채널의 다양화 및 소통노력의 확대와 반영실적 등의 구체적 제시 등이 요청됨. 협업활동을 활용한 조직자원의 효율적 활용과 성과에 대한 제시는 보완이 요청되며, 이러한 협업과 사회적가치를 연계한 보다 다양한 성과창출의 제시의 필요성을 제언함

○ 인적자원 및 성과관리

- 사업의 우선순위에 따른 핵심사업수행을 위한 중심인력 재배치에 노력하고, 직무전문성 및 연속성 강화를 위한 전문경력관제도를 운영하는 등 인적자원의 전문성 강화에 노력함. 성과평가, 승진, 성과급지급, 인사이동 등 인사제도 개선에 있어서 구성원의 의견수렴을 통해 개선방안을 시행하여 성과창출을 위한 구성원 동기부여에 노력한 성과가 인정됨

- 사회통합형 인재채용의 경우 유형별로 연도별 추이와 실적을 제시하는 등 체계적이고 종합적인 관리가 요청됨. 일·가정 양립문화 확산을 위한 다양한 제도의 개발과 시행이 요청되며, 이를 위해 먼저 다양한 채널을 활용한 의견수렴을 활성화하여 적절한 제도를 확대 시행할 필요성이 있으며, 시행된 제도에 대해서는 지속적인 환류와 개선활동을 통한 체계적 성과관리를 제언함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 예산불용률을 전년대비 40% 개선한 성과가 인정되며, 사회적 가치중심 우선사업을 발굴하고 전략적 자원배분을 통해 적절한 성과를 창출함. 시나리오기법에 의한 재정리스크 모니터링을 통해 위기를 분석하고 위기극복을 위한 선제적 노력을 통해 적절한 성과를 달성한 노력이 인정됨

- 재정자립도의 지속적인 감소추세에 대한 보다 적극적인 중장기적인 대책과 더불어 병원접근성강화와 신규수입원 창출을 위한 보다 다양한 노력이 요청됨. 전년대비 예산절감 총액규모의 실적의 제시와 더불어 예산절감을 위한 다양한 노력과 성과를 보다 체계적으로 제시할 필요성이 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관의 특수성을 고려한 기관특화 사회적 가치를 일반적인 사회적 가치와 구분하여, 전략체계를 수립할 필요가 있음

○ 집행·성과·환류 및 국민참여·기관협력·자원공유

- 정신장애인 당사자 및 보호자로 구성된 국민디자인단을 구성운영하여 행안부 국민디자인단 우수사례 성과공유대회에서 '장관상'을 수상하는 등 성과를 보임

- 과제별 성공요인과 미흡요인을 해당 과제 추진조직 수준의 분석은 이루어지고 있으나, 기관 전체와 국민의 관점에서 성공요인과 미흡요인을 분석하여 환류하기 위한 노력이 더욱 요구됨

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 기관은 관행적 업무추진방식의 개선, 디지털 기술 활용 등 업무효율화를 통한 대국민 서비스 혁신을 가능하게 할 수 있는 구성원의 혁신 역량을 강화하기 위한 보다 적극적이고 다차원적인 노력이 필요함

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 전체 병동 고객만족도 향상을 위한 혁신활동을 통해 행안부 주관 통합 고객만족도 조사결과 전년대비 1.2%p 상승한 94.2점의 실적을 거두었음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 전년도 개선요구사항을 기관 사업계획에 구체적으로 반영하고, 체계적인 모니터링을 통해 적절하게 이행 및 집행이 이루어짐. 포화지표에 대한 재검토 기준을 수립하여 최근 5년간 목표달성도 100%인 지표에 대해서는 대체지표를 개발하도록 하는 것은 우수함. 지적사항 20개 과제 중 고유사업을 제외한 15개 과제를 100% 개선 완료함으로써 조치계획의 집행이 적절히 이루어짐

○ 개선노력과 성과

- 지속적인 성과 창출을 위해 추진조직에 의해 개선방안별 세부계획을 수립하고 있으나, 어떻게 각 부서에서 공유되고 반영되고 있는지에 대한 개선이 필요함. 기관의 개선과 성과는 자체평가에서 출발한다는 측면에서 고유사업 지적사항에 대한 개선방안을 마련할 필요가 있음

3) 국립춘천병원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 병원기반 통합건강관리시스템을 강화하여 급성 및 만성 환자의 치료, 재활, 지역안착을 통합적으로 관리하고, 병원에 야외 카페를 운영하여 일반고객을 상대로 환자들이 바리스타로 재활훈련을 받도록 함. 특히, 핵심가치와 전략목표 내재화를 위해 노력한 결과 보건복지부 소속 의료기관 중 유일하게 조직문화개선 우수기관으로 선정됨

○ 기관은 국립춘천병원의 설립목적과 환경변화에 따라 사업운영계획을 수립하고, 특히 코로나19 팬데믹에 따른 단기적 사업계획 수립, 실행체계를 적절히 수립하여 운영함

○ 기관에서는 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음. 특히, 모든 성과지표에서 100%를 상회하는 성과를 달성한 부분은 우수하다고 판단됨

○ 기관은 조직 및 인력의 국정과제 해결을 위한 T/F신설과 부서기능 재편 등 탄력적인 조직운영에 노력하고, 핵심사업의 효율적 추진을 위한 자원 및 인력배분계획을 적절히 수립함. 또한, 협업을 통한 친환경·그린뉴딜사업을 통해 예산을 절감하고 기타수입을 확보하여 재정자립도 제고에 성과를 보임

○ 기관은 사회적 가치 구현 세부과제별 성과목표를 명확히 설정하고, 공공의료기관으로서의 가치구현을 위해 노력한 결과, 비자의입원 적합성 심사 100% 완료 및 대면조사율 55.02%라는 실적을 거두었음

○ 기관은 서비스혁신 전략 실행과제별로 주기적인 운영상황을 모니터링하고, 성과점검 및 평가를 실시하였으며, 병원기반형 사회통합 재활서비스 프로그램을 강화한 결과, 전국장애인기능대회에서 강원도 대표로 선발되어 바리스타부문에서 수상을 하는 성과를 거두었음

○ 기관은 전년도 개선요구사항에 대한 개선계획을 기관 사업계획에 반영하여 내외적 자문을 통해 개선하고자 노력하고, 특히 상반기에 실행되도록 계획에 반영하여 추진함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관은 병원기반 통합건강관리시스템을 강화하여 급성 및 만성 환자의 치료, 재활, 지역안착을 통

합적으로 관리하고,‘낮병동’운영을 통해 환자가 출퇴근하여 진료를 받고, 병원에 야외 카페를 운영하여 일반고객을 상대로 환자들이 바리스타로 재활훈련을 받도록 함

- 기관은 자살률이 높은 강원지역의 특수한 지역사정을 고려하여 소아청소년, 학교부적응 학생들의 현지 상담방문을 추진하는 등 지역 밀착형 사업을 강화함

○ 공유·소통

- 기관은 기관장의 사업계획 설명회 개최, 부서 내 포털서비스, 간담회 등 다양한 채널을 통해 소통하고 핵심가치와 전략목표 내재화를 위해 노력한 결과 보건복지부 소속 의료기관 중 유일하게 조직문화개선 우수기관으로 선정됨

○ 과제해결·대외활동

- 기관은 통합재활센터 건립 등 신규사업 예산 확보를 위해 기재부, 국회, 지자체 등에 세부계획 설명 등 대외활동을 활발히 수행하고, 춘천 의암호 선박 관련 사고 등 지역 현안 재난에 심리지원단을 구성하여 적극적으로 대처함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 기관의 설립목적과 환경변화에 따라 사업운영계획을 수립하고, 특히 코로나19 팬데믹에 따른 단기적 사업계획 수립, 실행체계가 비교적 잘 이루어져 있으나 중장기적 대응전략의 개선이 필요함

- 환경분석 및 전 직원의 참여를 통해 26개의 과제 Pool을 구축하고 있으나 기관목표와 관련한 핵심사업 또는 신규사업들이 반영될 수 있도록 면밀한 검토가 필요함. 기관의 전략목표 달성을 위한 조직자원 배분이 단기적인 측면에 치중하고 있어서 중장기적 효율성과 적정성을 제고하는 노력이 필요함

○ 사업선정

- 기관은 핵심사업별로 추진활동의 효율성 제고를 위해 조직, 인사, 예산, 협업기관 등 내외부 자원이 체계적으로 배분되어 있으며, 코로나19 대응TF팀이 구성되어 의료서비스의 질 향상을 위해 노력하고 있음

○ 실행체계

- 기관은 코로나19 팬데믹으로 국민의 정신건강 증진을 위한 다양한 서비스 요구 증대 등 다양한

환경변화에 직면하여 이를 체계적으로 분석하여 기관목적 및 가치체계와 연계시키도록 노력함. 특히 코로나 상황에 적합한 실행체계를 구축・운영함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 기관에서는 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(행정·보건의료·회계·경영)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

– 본 기관에서는 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 코로나19 대응 역량강화와 관련하여 기관 자체적인 평가체계 및 지표를 개발하여 전사적인 관리체계를 구축할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 기관은 상시지속적인 성과관리 활동을 전개하고 있으며. 성과달성 진행상황을 지속 점검하고, 장애요인을 분석하여 환류하는 활동을 전개하고 있는 점은 우수하다고 판단됨. 또한, 모든 성과지표에서 100%를 상회하는 성과를 달성한 부분은 우수하다고 판단됨

– 기관에서는 실행과제의 실행력을 확보하고, 성과를 극대화하기 위하여 성과지표 Pool을 확대·발굴하고, 성과지표별 핵심성공요인을 분석하여 지표설정에 적용 및 지표의 대표성을 확보할 필요가 있음. 또한, 실행력 강화차원에서 전략과제의 중요도/난이도 분석이 요구되며, IPA 분석 등을 수행할 필요가 있음. 전략목표에 대응하는 실행과제 성과지표의 정합성 수준을 제고할 필요가 있으며, 성과관리체계의 고도화가 요구됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 기관은 조직 및 인력의 국정과제 해결을 위한 T/F신설과 부서기능 재편 등 탄력적인 조직운영에 노력하고, 핵심사업의 효율적 추진을 위한 자원 및 인력배분계획을 적절히 수립함. 주요 현안과제 해결을 위한 조직운영을 통해 기관운영목표를 적절히 달성함

– 협업활동을 활용한 조직자원의 효율적 활용 및 사회적 가치의 창출노력과 성과의 추가적 제시를

제언함. 전문성 제고를 위한 노력의 성과로 내부직원만족도의 소폭 상승 외에 교육훈련만족도 등 관련 항목에 대한 성과를 제시할 필요성이 있음. 성과와 연계한 인사관리시스템의 구축운영의 경우 전년 대비 개선노력과 변화내용이 제시될 필요성이 있음. 근무환경개선과 일·가정양립을 위한 가정친화적 제도의 개발과 실행 실적이 성과관리측면에서 체계적으로 제시될 필요성이 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 기관은 내부직원 의견수렴을 통한 부서재배치를 통해 업무고충을 해소하고 조직몰입도 향상에 기여함. 코로나19 국가재난상황에 대한 효율적 대응을 위해 리더십 워크라운드, 정보공유 및 신속대응, 탄력적 조직운영, 관계기관협업 강화, 순환배치 등을 적극 활용하여 공공의료기관으로서의 사회적 책임 이행에 노력함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 협업을 통한 친환경·그린뉴딜사업을 통해 예산을 절감하고 기타수입을 확보하여 재정자립도 제고에 성과를 보임. 예산집행의 투명성 제고를 위해 다각적으로 노력하고, 재정분석을 통한 리스크 관리와 다각적인 세입재원 발굴노력을 통해 재정안정성 확보에 성과를 보임

- 세출예산 집행률이 전년 대비 감소하였으므로 이에 대한 적극적인 대책 마련이 요청됨. 예산절감 실적제시의 경우 전년 대비 실적제시가 요청되며, 설비도입이나 설치를 통한 예산절감액은 투입대비 산출을 기초로 한 절감액의 제시 등이 병행될 필요성이 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관은 사회적 가치 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표(입원적합성 심사 대면조사율, 재원환자 인권교육 수혜자 등)를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 사회적 가치 과제를 추진하였음. 기관은 사회적 가치 구현 세부과제별 성과목표를 명확히 설정하고, 공공의료기관으로서의 가치구현을 위해 노력한 결과, 비자의입원 적합성 심사 100% 완료 및 대면조사율 55.02%라는 실적을 거두었음

○ 집행·성과·환류 및 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관은 주기적 모니터링을 통한 각 과제에 진행과정에 대한 성공요인과 미흡요인의 분석이 미흡하며, 과제 추진 우수사례를 발굴하여 전직원이 공유하고 확산하기 위한 적극적인 노력이 필요함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관은 서비스혁신 전략 실행과제별로 주기적인 운영상황을 모니터링하고, 성과점검 및 평가를 실시하였으며, 병원기반형 사회통합 재활서비스 프로그램을 강화한 결과, 전국장애인기능대회에서 강원도 대표로 선발되어 바리스타부문에서 수상을 하는 성과를 거두었으며, 이를 인정받아 제6회 대한민국 공무원 대통령 표창을 수상한 점은 우수한 것으로 평가됨

○ 서비스혁신 성과

– 기관은 서비스 혁신 추진과제의 전략적 목표라고 할 수 있는 대표적 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 서비스 혁신을 추진할 필요가 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 기관은 전년도 개선요구사항에 대한 개선계획을 기관 사업계획에 반영하여 내외적 자문을 통해 개선하고자 노력하고, 특히 상반기에 실행되도록 계획에 반영하여 추진함

– 대부분의 지적사항들이 상반기에 실행되도록 계획에 반영하였고, 저성과자에 대한 패널티 등이 적절히 제시되어 있음

○ 개선노력과 성과

– 기관은 평가지표별 지적사항에 대해 개선계획을 수립하기 위해 추진조직은 설치하였으나, 각 부서에서 어떻게 공유되고 반영되고 있는지에 대해 보완이 필요함. 기관의 평가지표별 개선성과의 경우 각 지표별로 어느 정도 달성(개선)했는지를 계량적으로 제시할 필요가 있음

4) 국립공주병원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 환자 평균 입원일수를 단축하고 퇴원환자의 지역사회 자원 연계율을 상승시켰으며, 스트레스 고위험군인 소방관과 통계조사원을 위한 상담프로그램 운영하는 등 지역사회 연계활동에 노력함

○ 기관은 국립공주병원의 설립목적과 성과향상을 위해 중장기 발전계획을 수립하고 국립병원으로서 공공성 확보 및 환자 인권가치를 확립함. 다만, 정신재활치료, 사회복귀지원 등 정신건강 패러다임의 변화에 따른 치료·재활중심의 서비스체계 구축 및 지역사회 네트워크 방안이 마련될 필요가 있음

○ 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

○ 기관은 전략과제 및 실행과제에 대한 핵심성공요인 분석 및 성과지표 Pool 발굴 등을 통하여 성과지표의 대표성을 확보하고자 노력하고 있으며, SMART 검증, 심화요건 및 지역사회 거점요건 분석 결과를 기반으로 성과지표의 계량화 수준 제고에 노력하고 있음

○ 기관은 국정과제 및 주요현안과제의 추진을 위해 조직을 개편하고, 인력관리의 자율성을 활용한 TF팀을 활발하게 운영함. 다만, 인사고충 해소를 위한 다양한 의견수렴 창구의 활용실적과 의견반영 내용 등이 체계적으로 관리한 실적제시가 필요해 보임

○ 기관은 공무직 직무 분야별 기관장과 직접 소통 강화를 통해 내부 직원 만족도를 전년 64점에서 금년 75.9점으로 대폭 상승한 성과를 거둠

○ 기관은 입원기간을 최소화하기 위해 입원 시 초기 집중 치료를 통해 지원일수를 단축하고, 사회복귀 지원으로 정신질환 만성화 예방 및 환자 인권보호를 위해 노력하였음

○ 전년도 개선요구사항을 기획홍보실을 중심으로 체계화하고, TF팀을 구성하여 자체 이행 및 점검 계획에 따라 실행력을 높임으로써 성과를 제고함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시 및 공유·소통

– 기관장은 취임 후 6급 이하 24개 팀별 릴레이 간담회, 전 직원 무기명 설문조사, 기획 및 보고단위를 24개 팀으로 구체화하여 기획단계에서부터 팀 주도의 능동적인 업무진행이 이루어지도록 노력함

- 기관장이 취임한 20년 7월 이후 실시한 내부만족도 조사에서 전년도의 낮은 만족도를 상당히 회복함. 직원 및 노조와의 소통 활성화를 통해 구조적 불만요인을 분석하여 이에 대한 후속 관리방안을 마련하고 이 과정에서 현 기관장의 리더십과 소통 역량이 발휘될 필요가 있다고 사료됨

○ 과제해결·대외활동

- 기관은 환자 평균 입원일수를 단축하고 퇴원환자의 지역사회 자원 연계율을 상승시켰으며, 스트레스 고위험군인 소방관과 통계조사원을 위한 상담프로그램 운영, 교육청이나 학교의 wee센터와 연계하여 아동청소년 정신건강 협업 사업을 전개하는 등 지역사회 연계활동에 노력함

- 기관은 대전 및 충청권 비자발적 입원 환자의 입원 심사를 전수 수행하였고, 대면조사율을 40%로 증가시켜 입원적합성 심사를 질적으로 향상시킴. 중부권 요양시설과 의료기관 중 진단기능이 부족한 기관에 의료진을 파견하여 방문조사를 실시함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

- 기관의 설립목적과 성과향상을 위해 중장기 발전계획을 수립하고 국립병원으로서 공공성 확보 및 환자 인권가치를 확립함. 특히 각 사업에 대한 이행 및 점검 제고를 통해 사업성과를 향상시키고자 노력함

○ 실행체계

- 기관은 신임 기관장 취임에 발맞추어 기관의 내외부 환경분석을 통해 국립병원으로서 공공성 확보 및 자기결정권 보호를 담은 최초의 5년('21~25년) 중장기 발전계획을 수립함. 사업별 효과성 측정을 위해 13개 성과지표 모두에 대해 100% 계량지표로 설정함으로써 객관성과 합리성을 확보함

- 정신재활치료, 사회복귀지원 등 정신건강 패러다임의 변화에 따른 치료·재활중심의 서비스체계 구축 및 지역사회 네트워크 방안이 마련될 필요가 있음. 중장기 5년간 자원배분 기준이 2020년 11월에 제시되다보니 실행계획이 현실과 동떨어진 가운데 추진되는 문제점이 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(행정·보건의료·회계·경영)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및

환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

- 기관은 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 코로나19 대응 역량강화와 관련하여 기관 자체적인 평가체계 및 지표를 개발하여 전사적인 관리체계를 구축할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 전략과제 및 실행과제에 대한 핵심성공요인 분석 및 성과지표 Pool 발굴 등을 통하여 성과지표의 대표성을 확보하고자 노력하고 있으며, SMART 검증, 심화요건(대표성, 결과지향성) 및 지역사회 거점요건 분석결과를 기반으로 성과지표의 계량화 수준 제고에 노력하고 있음. 또한, PDCA 기반 모니터링체계를 구축하고 있으며, 상시적인 성과점검회의를 통하여 성과제고에 노력하고 있음

- 기관은 전략목표 대응 실행과제 성과지표의 정합성 수준을 제고하기 위한 노력이 전개될 필요가 있으며, 성과목표 도전성 수준을 제고하기 위하여 설정논거의 객관성을 확보하고, 설정방법의 일관성을 확보하는 노력이 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관은 국정과제 및 주요현안과제의 추진을 위해 조직을 개편하고, 인력관리의 자율성을 활용한 TF팀을 활발하게 운영함. 책임운영기관의 자율성을 활용한 인력재배치를 통해 단위조직의 역할 강화에 노력함

- 조직운영 중장기 방안의 통합적 연계를 위해 중장기 자원배분계획 및 인력배분계획 내용이 함께 제시될 필요성이 있음. 협업성과의 제시의 경우, 신규사업이 아닌 기존사업의 계속이라면 전년 사업에 대한 개선 및 환류노력과 그에 따른 전년 대비 실적개선 성과를 제시할 필요성이 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 기관은 인력수요 및 공급예측을 통해 인력확보에 노력하고, 책임운영기관의 자율성을 활용한 탄력적 인력 운용에 노력하였으며, 특히 다양한 분야의 전문인력 수요의 증가를 경력채용과 정원외 채용의 확대 등 채용방식의 다양화로 보완한 노력이 인정됨

- 인사고충 해소를 위한 다양한 의견수렴 창구의 활용실적과 의견반영 내용 등을 체계적으로 관리

한 실적제시를 제언함. 구성원의 삶의 질 향상을 위한 다양한 사업의 경우 기존사업은 의견수렴 등을 통한 개선노력과 더불어 전년 대비 실적이 제시될 필요성이 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 기관은 기관장을 주축으로 진료의사전원, 병동수간호사, 원무파트, 재정파트 등 진료수입지출과 관련된 모든 부서의 간부진이 참여하는 진료협의체를 구성하여 매월 재정건전성을 현황을 점검하고 대책을 논의하여 점검하는 등 효율적인 진료수입관리체계 운영에 적극 노력함. 사회적 가치 실현을 위해 분야별로 다양한 과제를 추진하여 사회적 가치 중심병원으로의 발전 가능성을 높임

– 세입재원 확충노력의 경우 신규로 발굴한 수단과 기존 수단을 구분하여 실적을 제시할 필요성이 있으며, 기존에 활용한 수단인 경우 전년 대비 실적의 제시가 필요함. 재정자립도 향상을 위한 세입재원의 신규 발굴의 경우 사업유형별, 대상별, 협업기관유형별 등으로 구분하여 체계적으로 접근할 필요성이 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 기관은 공무직 직무 분야별 기관장과 직접 소통 강화를 통해 내부 직원 만족도를 전년 64점에서 금년 75.9점으로 대폭 상승한 성과를 거둠

– 기관은 사회적 가치 구현을 위한 전사적 전략체계의 수립과정에서 핵심가치를 명확히 제시할 필요가 있음

○ 집행·성과·환류

– 수립된 사회적 가치 구현 전략체계를 전직원과 공유하여 내재화하여야 하며, 각 전략과제 또는 실행과제별 성과목표를 설정하고, 사업별 실적을 주기적으로 모니터링 할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 기관은 사회적 가치 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 사회적 가치 과제를 추진할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 기관의 혁신추진계획은 기관의 비전·전략체계와의 부합하고 혁신 전략과 과제가 혁신목표의 달성에 기여할 수 있도록 구성되어야 함. 기관은 혁신과제 추진을 통해 달성한 서비스 수준 향상, 서비스 대상자의 증가 등 서비스 혁신의 구체적인 성과가 평이한 수준에 머무르고 있으므로, 대국민 서비스 향상 등 가시적인 업무혁신 성과의 달성이 요구됨

○ 서비스혁신 성과

- 기관은 입원기간을 최소화하기 위해 입원 시 초기 집중 치료를 통해 지원일수를 단축하고, 사회복귀 지원으로 정신질환 만성화 예방 및 환자 인권보호를 위해 노력하였음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 기관은 개선제언 및 권고사항에 대한 과제를 담은 평가결과 조치계획을 적절히 수립하고 과제실행 및 추진성과를 측정하고 성과를 극대화하는 등 구체적으로 프로세스를 통해 이루어짐. 외부 자문위원 의견을 사업계획에 적극 반영함으로써 혁신동력을 확보하고, 인권 강화로 성과를 높임

- 기관의 평가지표별 개선과제에 있어서 코로나19 확진에 따른 언택트 상황을 예상하여 조치계획이 적절히 이루어질 수 있도록 할 필요가 있음. 기관의 조치계획은 세부일정, 인력, 예산, 지역사회 자원 등이 구체적으로 반영되어 PDCA 절차에 따라 추진될 필요가 있음

○ 개선노력과 성과

- 전년도 개선요구사항을 기획홍보실을 중심으로 체계화하고, TF팀을 구성하여 자체 이행 및 점검계획에 따라 실행력을 높임으로써 성과를 제고함

5) 국립마산병원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 대구·경북지역에 코로나19 확진자가 증가함에 따라 코로나 확진 정신질환자 치료를 위해 기관의 업무를 결핵에서 감염병 치료로 확대하여 국가적 재난 상황에 대처함

○ 기관은 예측불가능한 코로나19 상황에서 국가감염병전담병원으로 지정・운영되면서 4대 전략목표와 7대 전략과제를 재설정하여 사업계획을 효율적으로 달성하고자 노력함. 특히 환경변화에 신속히 대응함으로써 기관의 공공성 확보와 국가적 재난해결에 기여함

○ 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

○ 기관은 전략과제 및 실행과제에 대한 핵심성공요인 분석 및 성과지표 Pool 발굴 등을 통하여 성과지표의 대표성을 확보하고자 노력하고 있으며, SMART 검증, 심화요건 및 지역사회 거점요건 분석 결과를 기반으로 성과지표의 계량화 수준 제고에 노력하고 있음

○ 기관은 국정과제 및 현안과제 추진을 위해 조직을 탄력적으로 운영하고, 성과창출을 위해 업무중심 TF를 적절히 활용함. 다만, 조직운영계획과 연계된 중장기 자원배분계획과 인력운영계획이 연계되어 제시될 필요성이 있음

○ 기관은 사회적 기업 생산품 우선 구매하고, 지역 경제 활성화를 위한 물품구매를 확대하였으며, 법적의무 구매를 120% 초과 달성한 실적을 거양하였음

○ 기관은 서비스 혁신 추진과제의 전략적 목표라고 할 수 있는 대표적 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 서비스 혁신을 추진할 필요가 있음

○ 기관은 코로나19 상황에 직면하여 전년도 개선요구사항을 사업계획에 반영하여 담당부서, 모니터링 및 개인별 KPI에 연계하여 추진함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시 및 공유·소통

– 기관은 기관 내 소통을 강화하기 위해 온라인 혁신제안방을 운영하여 메신저 등의 언택트 소통방식을 활성화하고, 확대 간부회의에 실무자를 참여시켜 현장의 목소리를 병원운영에 반영하려 노력함

○ 과제해결·대외활동

- 기관은 20년 2월 대구·경북지역에 코로나19 확진자가 증가함에 따라 코로나 확진 정신질환자 치료를 위해 기관의 업무를 결핵에서 감염병 치료로 확대하여 국가적 재난 상황에 대처함

- 기관은 코로나19 팬데믹 발생 초기에 국가감염병 전담병원으로 지정되어 재난상황에 대처하려고 노력했고, 이러한 상황에서 결핵환자 진료 공백을 최소화하기 위해 다제내성결핵전문센터 간호간병통합서비스를 추가 개소하여 전인적 간호서비스 대상자를 확충하려고 노력함

- 기관은 일반 결핵환자 치료율 88%, 다제내성결핵환자 치료율 89% 등 전반적으로 88%가 넘는 치료성공률을 달성함. 다제내성결핵환자 등 난치성결핵 환자의 임상정보 수집과 치료를 위한 결핵검체은행을 운영하는 등 임상연구개발에 노력함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 예측불가능한 코로나19 상황에서 국가감염병전담병원으로 지정·운영되면서 4대 전략목표와 7대 전략과제를 재설정하여 사업계획을 효율적으로 달성하고자 노력함. 특히 환경변화에 신속히 대응함으로써 기관의 공공성 확보와 국가적 재난해결에 기여함

○ 사업선정

- 기관은 코로나19 상황에서 국가감염병전담병원으로 지정·운영('20.2.23~5.5 및 '20.12.18~)되면서 비전달성을 위한 4대 전략목표와 7대 전략과제를 재설정하여 효율적으로 대응함. 핵심사업을 선정하기 위해 기관의 설립목적-경영방침-국정과제와 연계한 4대 전략목표와 전략과제 및 22개 핵심Pool을 도출한 후 내외부 의견을 반영하여 10대 핵심사업을 선정하는 등 합리적이고 체계적인 과정을 거쳐 추진됨

○ 실행체계

- 기관의 핵심사업이 결핵환자 치료를 제외하고 대부분 신규사업으로서 포스트 코로나 이후의 기관 설립목적과 관련하여 심층적인 검토가 필요함. 10대 핵심사업 추진의 성과를 측정하기 위한 평가기준들이 각 핵심사업마다 달리 설정되어 있고, 이러한 기준들이 어떠한 근거로 설정되었는지에 대한 합리적인 근거가 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(행정·보건의료·회계·경영)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

- 기관은 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 코로나19 대응 역량강화와 관련하여 기관 자체적인 평가체계 및 지표를 개발하여 전사적인 관리체계를 구축할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 전략과제 및 실행과제에 대한 핵심성공요인 분석 및 성과지표 Pool 발굴 등을 통하여 성과지표의 대표성을 확보하고자 노력하고 있으며, SMART 검증, 심화요건(대표성, 결과지향성) 및 지역사회 거점요건 분석결과를 기반으로 성과지표의 계량화 수준 제고에 노력하고 있음. 또한, PDCA 기반 모니터링체계를 구축하고 있으며, 상시적인 성과점검회의를 통하여 성과제고에 노력하고 있음

- 기관은 전략목표 대응 실행과제 성과지표의 정합성 수준을 제고하기 위한 노력이 전개될 필요가 있으며, 성과목표 도전성 수준을 제고하기 위하여 설정 논거의 객관성을 확보하고, 설정 방법의 일관성을 확보하는 노력이 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관은 국정과제 및 현안과제 추진을 위해 조직을 탄력적으로 운영하고, 성과창출을 위해 업무중심 TF를 적절히 활용함. 정책소통 및 제도개선 활성화를 위해 적극적인 소통창구를 마련하고, 현안해결 및 업무수행 등과 관련한 자유로운 제안을 유도하여 의견수렴에 노력함

○ 인적자원 및 성과관리

- 기관은 국정과제 및 주요 현안과제 추진을 위한 우수인재 확충에 노력하고, 코로나19 대응 민관협력 및 협업을 통한 적극적인 인력운영에 노력함. 학습동아리의 활발한 운영과 지원에 노력하고, 핵심간호역량 제시를 위한 경력간호사 경력단계별 역량강화모델을 개발함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 기관은 중장기 재정계획수립을 위한 프로세스를 구축하고 기관 운영방향 및 경영환경 분석을 기초로 적정한 재정운영방향을 도출함. 자체수입 및 예산집행 모니터링을 통한 위기대응역량을 강화하고 재정운영결과에 대한 자체평가 및 환류확대를 통해 회계운영의 투명성 제고에 노력함

– 재정자립도 향상을 위한 신규수입원 발굴의 경우 기존사업과 신규사업을 구분하여 실적 관리를 할 필요가 있으며, 신규수입원 발굴을 위한 체계적인 관리체계의 마련이 요청됨. 예산집행률이 전년 대비 하락했으므로 이에 대한 분석과 대응방안 마련이 요청됨

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 기관은 사회적 기업 생산품 우선 구매하고, 지역 경제 활성화를 위한 물품구매를 확대하였으며, 법적의무 구매를 120% 초과 달성한 실적을 거양하였음

○ 집행·성과·환류 및

– 기관은 사회적 가치 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 사회적 가치 과제를 추진할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 기관은 사회적 가치 구현을 위한 과제를 발굴하여 개별 부서에서 추진한 점은 인정되나, 구성원 전체가 사회적 가치 실현을 위한 공동의 의지를 내재화하기 위한 노력이 부족한 것으로 평가됨

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관은 서비스 혁신 추진과제의 전략적 목표라고 할 수 있는 대표적 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과 지향적으로 서비스 혁신을 추진할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 기관은 정책소통 및 제도개선 활성화를 위한 소통 창구로써 혁신제안방을 운영하였음

– 관행적 업무추진방식의 개선, 디지털 기술 활용 등 업무효율화를 통한 대국민 서비스 혁신을 가능

하게 할 수 있는 구성원의 혁신 역량을 강화하기 위한 보다 적극적이고 다차원적인 노력이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 기관은 코로나19 상황에 긴급히 사업계획에 반영하고 추진체계를 구축하여 신속히 대처함으로써 국가적 재난의 효율적인 대처에 기여함. 지적사항 18개 중 17개를 완료하였고, 코로나19 대처 우수로 각종 표창/포상을 수상하는 등 성과 창출이 돋보임

○ 개선노력과 성과

- 기관은 코로나19 상황에 직면하여 전년도 개선요구사항을 사업계획에 반영하여 담당부서, 모니터링 및 개인별 KPI에 연계하여 추진함

- 개선사항에 대한 내외부 의견수렴이 필요하나 환자, 보호자 등 이해관계자 의견수렴 등 조치계획이 미흡함. 기관의 평가지표별 개선과제에 있어서 개인역량도 중요하지만 조직역량 차원에서 조치계획을 개선할 수 있도록 하는 방안이 필요함

6) 국립목포병원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 민간·공공협력(PPM) 사업을 통해 환자들의 신약 사용과 환자 약 복용관리를 강화하였고, 일반결핵환자 치료성공률 97%, 다제내성 결핵환자 치료성공률 95%의 성과를 달성함

○ 기관은 국립목포병원의 설립목적과 성과향상을 위한 사업운영계획을 수립하고, 특히 코로나19 상황에 맞는 신규사업 선정 등 사업계획을 도출하여 체계적으로 추진함

○ 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음. 기관은 기관 설립목적 및 비전과 연계한 4대 전략목표, 8개 성과목표, 7개의 핵심성과지표를 설정하고 있음

○ 기관은 팀을 신설·재편하고 코로나19에 대응하여 적극적으로 조직과 인력을 재배치하는 등 조직과 인력을 탄력적으로 운영한 성과가 인정됨. 또한, 대내외 경영여건 및 정부정책의 분석을 통해 인적자원관리 방향을 설정하고 기관의 경영전략과 연계한 인적자원관리계획 수립에 노력함. 다만, 예산집행의 투명성 제고를 위한 다양한 노력과 성과는 전년 대비 향상 실적으로 보여줄 수 있도록 적절한 지표의 제시가 필요함

○ 기관은 경제적 부담 등으로 인해 결핵환자의 치료중단 사례가 발생하지 않도록 국공립 의료기관 협의체를 구성하여 취약계층 환자 지원을 위해 노력한 결과, 사회경제적 취약계층 결핵환자에 1.4억원 상당을 지원하였음

○ 기관은 정부정책과 내외부 경영여건, 이해관계자 분석 및 SWOT 분석을 통해 서비스 혁신 전략방향을 도출하고 서비스 혁신 추진계획을 수립하였으나, 사회적 가치 구현과 서비스 혁신을 차별화하여 추진할 필요가 있음

○ 기관은 전년도 개선요구사항을 체계화하고 개선절차를 마련하는 등 자체 개선계획의 추진으로 효율적으로 달성함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관은 민간·공공협력(PPM) 사업을 통해 환자들의 신약 사용과 환자 약 복용관리를 강화하였고, 이와 관련하여 일반결핵환자 치료성공률 97%, 다제내성 결핵환자 치료성공률 95%의 성과를 달성

함. 취약계층 입원환자 비율이 전체 입원환자 중 37.2%를 차지하고, 간호·간병통합서비스 이용 확대, 관련 병상가동률 74.7% 운영 등을 통해 환자 수 감소추세에 대처함

○ 공유·소통

- 기관은 환자 인식밴드 착용에 의한 자동 검사접수 기능 시스템과 바코드시스템 도입을 통한 물품 입출고 관리체계를 구축하여 근무환경을 개선시킴

- 기관은 일/가정 양립을 위해 법정휴가 사용, 유연근무, 초과근무 등을 대폭 개선함. 내부만족도 중에서 근무환경, 고충처리, 노사 간 협의는 상대적으로 낮게 나타나고 있고, 성과평가 방법 만족도에 대한 조사에서도 만족도가 57.2점에 그치고 있어 조직 운영에 변화가 필요한 것으로 사료됨

○ 과제해결·대외활동

- 기관은 장기치료가 필요한 환자의 '퇴원 후 사회복귀'준비프로그램을 강화하여 퇴원 후 불안감이 다소 감소하고, 사회적 지지척도가 상당히 상승했으며, 사회복지상담서비스 만족도는 대폭 상승됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 기관은 기관의 설립목적과 성과향상을 위한 사업운영계획을 수립하고, 특히 코로나19 상황에 맞는 신규사업 선정 등 사업계획을 도출하여 체계적으로 추진함

○ 사업선정

- 기관은 예측불가능한 코로나19 상황에서 SWOT분석을 통해 추진전략과 전략목표를 도출하고 코로나19 팬데믹에 따른 사업계획을 체계적으로 반영함. 위기상황에서 4대 전략목표-8대 성과목표-7개 성과지표가 적절하게 도출되었고, 감염병 대응 안심체계 구축 등과 같이 신규사업도 적절하게 발굴됨

○ 실행체계

- 결핵환자의 진료·연구, 결핵전문가 양성 및 결핵관리 요원 교육·훈련에 관한 업무를 담당하는 '결핵' 단과병원으로서 결핵환자의 지속 저하 등 미래예측을 반영한 신규 전략개발이 필요함. 결핵치료의 성공률이 여전히 낮은 상황을 고려하여 결핵치료율과 같은 핵심사업의 역량강화를 위한 구체적인 방안이 수립될 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 기관 기능에 대응할 수 있는 관련 전문가(행정·보건의료·회계·경영)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가단 및 운영심의회 운영 및 환류활동을 통한 기관 개선방안을 도출하고 있음

- 기관은 자체평가의 실효성을 확보하기 위하여 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음. 또한, 코로나19 대응 역량강화와 관련하여 기관 자체적인 평가체계 및 지표를 개발하여 전사적인 관리체계를 구축할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 기관 설립목적 및 비전과 연계한 4대 전략목표, 8개 성과목표, 7개의 핵심성과지표를 설정하고 있음. 또한 기관차원의 전략체계를 수립하고, 대내외 환경분석, 3C 분석, 7S 분석, 로직분석 및 SMART 검증, 핵심성공요인 분석 등 분석 방법론의 고도화를 통하여 성과지표의 대표성을 확보하기 위하여 노력하고 있음. 성과달성을 위한 성과관리프로세스를 구축·운영하고 있으며, 실행과제의 난이도 및 중요도 분석을 통하여 조직·인력운영 계획 수립에 적극 반영하고, 기관 보유자원 재배분을 통하여 실행력을 강화하고자 노력하고 있음

- 기관에서 설정하고 있는 일부 성과지표(취약계층 결핵환자 입원율, 기관 운영 효율화 지수)에 대해서는 전략과제-성과목표와의 정합성 수준을 제고하기 위하여 수정·보완할 필요가 있음. 또한 성과지표 중 산출지표로 구성된 경우가 있어 결과지향적인 성과지표로 수정하고 계량화 수준을 제고하는 노력이 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관은 팀을 신설·재편하고 코로나19에 대응하여 적극적으로 조직과 인력을 재배치하는 등 조직과 인력을 탄력적으로 운영한 성과가 인정됨. 환자의 의견수렴을 위한 자율적 운영회의 개최를 통해 고객의 요구사항을 적극적으로 반영하여 입원환자를 대상으로 다양한 프로그램을 운영하고, 프로그램에 대한 만족도 조사를 실시하는 등 적절한 환류에 노력함

- 자체진단설문조사 결과 조직구조 및 운영체제 부문이 가장 낮은 수준이므로 이러한 분야에 대한

보다 적극적인 대응과 성과제시가 요청됨. 간호간병통합서비스 확대 성과의 제시는 인력증원 및 수혜환자수 확대 외에 서비스의 질적 수준의 향상 정도를 같이 보여주기를 제언함

○ 인적자원 및 성과관리

- 기관은 대내외 경영여건 및 정부정책의 분석을 통해 인적자원관리 방향을 설정하고 기관의 경영전략과 연계한 인적자원관리계획 수립에 노력함. 성과급 지급제도 운영 및 개선을 위한 설문조사 및 내부고객만족도 조사결과를 활용하여 개선방안을 마련하고 공정한 인사운용시스템 운영에 노력함

- 성과보상체계구축의 경우'맞춤형'임을 보여주는 의견수렴 노력과 개선내용 중심으로 성과를 제시할 필요성이 있음. 직원만족도 조사의 경우 분야별로 전년 대비 실적관리 및 제시가 요청되며, 특히 분야별 개선노력과 성과의 제시가 같이 제시될 필요성이 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관은 간호간병통합서비스운영활성화와 적극행정을 통해 자체수입 향상에 노력함. 대내외 환경변화 및 부서별 사업계획을 반영한 합리적 예산편성에 노력하고, 효율적 재정운용 및 예산집행의 투명성제고에 노력함

- 예산집행의 투명성 제고를 위한 다양한 노력과 성과는 전년 대비 향상 실적으로 보여줄 수 있도록 적절한 지표의 제시가 요청됨. 연도별 예산절감액추이의 제시와 더불어 예산절감을 위한 신규항목의 개발과 이러한 개발을 위한 적극적 의견수렴 등의 노력이 함께 제시될 필요성이 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관은 경제적 부담 등으로 인해 결핵환자의 치료중단 사례가 발생하지 않도록 국공립 의료기관 협의체를 구성하여 취약계층 환자 지원을 위해 노력한 결과, 사회경제적 취약계층 결핵환자에 1.4억원 상당을 지원하였음

○ 집행·성과·환류

- 기관은 사회적 가치 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 사회적 가치 과제를 추진할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관이 사회적 가치를 실현하는 과정에서 내부 구성원들의 자발적인 참여가 중요한데, 기관 구성

원의 사회적 가치 내재화에 대한 분석 노력이 미흡하고 구성원의 자발적 참여를 유도하기 위한 체계적이 노력이 부족함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관은 정부정책과 내외부 경영여건, 이해관계자 분석 및 SWOT 분석을 통해 서비스 혁신 전략방향을 도출하고 서비스 혁신 추진계획을 수립하였음

– 기관은 사회적 가치 구현과 서비스 혁신을 동일한 차원에서 접근하고 있다는 점에서 사회적 가치 구현과 서비스 혁신을 차별화하여 추진할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 기관은 혁신과제 추진을 통해 달성한 서비스 수준향상, 서비스 대상자의 증가 등 서비스 혁신의 구체적인 성과가 평이한 수준에 머무르고 있으므로, 대국민 서비스 향상 등 가시적인 업무혁신 성과의 달성이 요구됨

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 기관은 전년도 개선요구사항을 체계화하고 개선절차를 마련하는 등 자체 개선계획의 추진으로 효율적으로 달성함

– 기관은 PDCA에 의한 평가결과 지적사항 개선 절차를 마련하고, 성과관리TF 및 각급 회의에서 공유될 수 있도록 적절히 운영함. 제언 및 권고사항에 대한 체계적인 추진일정, 이행 및 점검계획으로 개선사항 100%를 이행 완료하였음

○ 개선노력과 성과

– 개선사항에 대한 내외부 의견수렴이 필요하며, 특히 환자, 보호자 등 이해관계자 의견수렴 등이 조치계획에 반영될 필요가 있음. 기관의 평가지표별 개선과제에 있어서 달성기준이 모호한 관계로 실적에 대한 성과를 판단할 수 있도록 기준을 제시할 필요가 있음

7) 경찰병원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 기관장은 코로나19 팬데믹 상황에서 선별진료소와 안심병원을 원활하게 운영하고 코로나 전담병원 전환을 위해 음압설비 등 시설개선을 추진하였고, 외부 고객만족도는 전년 대비 크게 향상되었으며, 경찰관 이용 만족도가 높은 수준에서 유지되고 있음

○ 기관은 코로나19 팬데믹이라는 예측하지 못한 상황에서 사업운영계획을 수립하여 추진하였고, 미래예측을 통한 예상 리스크 요인을 분석하고 사회적 가치실현 등 추진전략 측면에서 선제적 대응 방안을 마련함

○ 기관은 의료서비스 공공성 강화를 포함한 대부분의 성과지표가 목표 대비 100% 이상의 실적을 달성하였으며, 예산전용, 인력배치 조정 등의 다양한 대응 노력을 기울여 핵심성과지표의 목표 달성과 함께 국가 감염병 재난대응에 기여한 것은 기관의 노력으로 인정됨

○ 기관은 의료전문화 등 조직의 지속적인 성장동력 확보를 위한 조직운영을 강화하고 의료재난사태 등 현안을 고려한 조직인력 재배치 등으로 조직의 효율적 운영에 노력함. 사회적 가치 및 인력구조 분석을 기초로 인력운영계획을 수립하고, 노사협의회의 운영을 상생하는 노사관계 확대에 노력함

○ 기관은 국민제안을 반영하여 원내 전기차 충전소를 설치하고, MOU 체결 병원 간 협업 등의 노력을 통해 입원만족도를 전년도 90점에서 93.4점으로 향상하는 실적을 거두었음

○ 기관은 모든 퇴원환자 대상 모바일 고객만족도 조사를 실시하고 월별 모니터링을 실시하는 등의 노력을 기울여 고객만족도를 전년 89.8점에서 금년 95.5점으로 크게 향상 시킨 실적을 인정할 수 있음

○ 전년도 개선요구사항에 대한 개선계획은 비교적 잘 수립되어 있으나, 코로나 상황에 맞는 추진계획에서의 논리성과 적절성을 확보할 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관은 경찰직업군과 관련한 의학 논문과 관련 데이터가 부족하다는 인식하에 경찰의학연구소를 설립하여 체계적 연구를 추진하려고 노력중임. 코로나19 팬데믹 상황에서 선별진료소와 안심병원을 원활하게 운영하고 코로나 전담병원 전환을 위해 음압설비 등 시설개선을 추진함

○ 공유·소통

- 기관은 코로나 진료에 투입된 직원들의 재택근무를 강화하여 피로감을 줄이기 위해 노력하였고, 노조협의회, 직장협의회를 정례화하여 노조건의사항을 다수 수용하는 등 건전한 노조문화 조성에 노력함

○ 과제해결·대외활동

- 기관은 경찰관 당일접수 진료비율을 제고하기 위해 통합진료센터 운영, 병동 내 물리치료실을 설치한 집중재활병동 운영은 경찰직업군의 특수근무환경을 고려한 긍정적 조처라고 사료됨. 다른 국립병원 대비 전입금 비율이 낮은 상태에서 진료환자의 재방문율 제고를 위해 노력함

- 대내외 소통 수준의 진단결과, 외부 고객만족도는 전년 대비 크게 향상되었고 특히 경찰관 이용 만족도가 높은 수준에서 유지되고 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성 / 사업선정

- 기관은 코로나19 팬데믹이라는 예측하지 못한 상황에서 사업운영계획을 수립, 추진함. 특히 사업계획이 기관목표에 따라 핵심사업과 신규사업이 선정되고, 체계적인 실행체계를 갖추고 있으나 사업계획에서 코로나 상황에 대해 구체적으로 반영할 필요가 있음

- 미래예측을 통한 예상 리스크 요인을 분석하고 사회적 가치실현 등 추진전략 측면에서 선제적 대응방안을 마련함. PDCA 기반 전략실행 메커니즘을 구축·운영하고, 4단계 신호등 관리 등 사업의 실행력을 높이고 있음

○ 실행체계

- 기관은 4대 전략목표-8대 전략과제-핵심성과지표를 논리적으로 설계하였으나, 경찰관 특화검진 프로그램 등이 코로나19 팬데믹으로 차년도로 이관되는 등 고유사업과 신규사업의 불확실성 증가로 Risk 관리에 관심을 가질 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 자체평가단 구성 및 운영에 있어서 국민(고객) 의견이 보다 적극적으로 반영되도록 하는

방안 마련과 함께 평가지표별 개선 및 권고사항에 대한 개선 계획의 명확화가 요구됨

- 자체평가가 서면심사와 현장실사를 병행하여 적절하게 이루어진 것으로 평가되며, 지표별로 성과지표 대표성 등의 평가요소에 따라서 객관적으로 자체평가가 이루어진 것으로 판단됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관이 선정한 성과지표의 목표치 설정에 있어서 도전성을 강화하는 노력과 함께 성과지표의 목표 달성을 위해 실적이 미흡한 경우의 애로요인의 극복과 개선 노력을 강화하는 것이 필요한 것으로 평가됨

- 의료서비스 공공성 강화를 포함한 대부분의 성과지표가 목표 대비 100% 이상의 실적을 달성하였으며, 예산전용, 인력배치 조정 등의 다양한 대응 노력을 기울여 핵심성과지표의 목표 달성과 함께 국가 감염병 재난대응에 기여한 것은 기관의 노력으로 인정됨

- 직무 만족도 지표의 경우 직무 관점의 접근이 아닌, 조직 문화 혁신 차원에서의 종합적인 진단 및 개선 방안 마련이 필요한 것으로 판단됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 기관은 의료전문화 등 조직의 지속적인 성장동력 확보를 위한 조직운영을 강화하고 의료재난사태 등 현안을 고려한 조직인력 재배치 등으로 조직의 효율적 운영에 노력함. 사회적 가치실현을 위한 조직 및 인력을 확대하고 현안 과제 해결을 위한 한시조직을 적절히 운영함

- 내외부 환경변화와 현안문제 해결을 위한 조직자원의 적극적 활용을 위해 주기적인 조직진단과 분석을 통한 적절한 대응이 요청됨. 책임운영기관의 자율성을 활용한 인력재배치 및 조직역할 강화 실적의 보완과 더불어 기관 간 협업활성화를 통한 사회적 가치의 적극적 실현노력의 보완을 제언함

○ 인적자원 및 성과관리

- 기관은 사회적 가치 및 인력구조 분석을 기초로 인력운영계획을 수립하고, 노사협의회의 운영을 상생하는 노사관계 확대에 노력함. 공정한 채용을 위해 경력경쟁 채용과정을 체계화하고 원활한 업무운영을 위해 휴직사전예고제를 실시하는 등 인력운영의 효율화에 노력함

- 여성의 참여기회 확대는 직급별 구성비를 기초로 중장기계획을 기초로 체계적으로 관리될 필요성이 있음. 일·가정 양립문화 확산의 경우 적극적인 의견수렴을 통한 신규제도의 도입성과나 기존

제도의 환류를 통한 이용률 향상 등이 제시될 필요성이 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관은 대내외 정책 및 환경분석을 기초로 재정운영 기본계획을 설정하고 기관의 전략목표와 연계한 재정운영계획 수립에 노력함. 국민 참여예산제안제도를 통해 국민의견을 공모하여 의견반영에 적극적으로 노력함

- 국민참여예산제도의 성과제시의 경우 해당 사업을 통한 성과향상을 보여줄 필요성이 있으며, 시행된 제안의 성과홍보와 더불어 적극적인 환류노력을 통한 국민참여 확대방안을 마련할 필요성이 이 있음. 중장기 재정여건을 고려한 자체수입비율 및 재정자립도의 관리 및 제시가 요청됨

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 기관은 국민제안을 반영하여 원내 전기차 충전소를 설치하고, MOU 체결 병원간 협업 등의 노력을 통해 입원만족도를 전년도 90점에서 93.4점으로 향상하는 실적을 거두었음

○ 집행·성과·환류

- 기관은 사회적 가치 추진과제의 목표라고 할 수 있는 각 과제의 성과목표와 성과지표를 발굴하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 사회적 가치 과제를 추진할 필요가 있음

- 기관이 사회적 가치를 실현하는 과정에서 내부 구성원들의 자발적인 참여가 중요한데, 기관 구성원의 사회적 가치 내재화에 대한 분석 노력이 미흡하고 구성원의 자발적 참여를 유도하기 위한 체계적이 노력이 부족함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관은 기관협력·자원공유의 추진계획 수립에 있어서 기관특성에 맞는 참여와 협력의 내용과 방법의 제시가 부족하고, 계획 대비 참여와 협력의 구체적인 협업 성과가 미흡함

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

- 기관은 서비스 혁신 추진과제의 전략적 목표라고 할 수 있는 대표적 성과목표와 성과지표를 발굴

하여 매년 결과를 분석 검토하고 관리하는 등 성과지향적으로 서비스 혁신을 추진할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 기관이 모든 퇴원환자 대상 모바일 고객만족도 조사를 실시하고 월별 모니터링을 실시하는 등의 노력을 기울여 고객만족도를 전년 89.8점에서 금년 95.5점으로 크게 향상 시킨 실적을 인정할 수 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 기관은 9개 개선사항에 대한 담당부서를 지정하고 개선사항을 분석하고, 추진일정에 따라 성과가 이루어지도록 함. 개선과제에 대한 성공요인과 미흡요인 등 성과분석을 통해 환류계획을 수립하여 반영하고자 노력함

– 개선과제에 대해 우선순위 설정은 양호하나 추진일정에서 이러한 우선순위와 달리 대부분의 과제들이 2/4분기 이후에 추진하는 것으로 되어 있음. 각 사업의 실행과정에서 예측불가능한 상황의 발생에 대비한 Risk Management가 보완될 필요가 있음

○ 개선노력과 성과

– 전년도 개선요구사항에 대한 개선계획은 비교적 잘 수립되어 있으나, 코로나 상황에 맞는 추진계획에서의 논리성과 적절성을 확보할 필요가 있음

5. 시설관리형 및 기타 유형 기관

1) 해양경찰정비창 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 해양경찰정비창의 기관장은 미션과 비전에 대한 구성원들의 내재화와 기관의 비전 공유를 위해 다양한 노력을 기울임. 또한 기관이 수행하는 각종 과제수행에 주도적인 역할을 함으로써 기관의 가시적인 사업성과를 이끌어냄. 그러나 현안과제 도출 과정을 체계적으로 제시하는 노력에 있어서는 개선이 필요함

○ 기관은 연차별 목표를 설정하고 전략과제별로 핵심사업을 설정하였으며, 전략적 핵심사업 추진을 위한 조직진단, 인력재배치, 전략목표별 정보시스템 정비 및 관리체계 구축 등의 노력을 기울임. 다만 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출, 그리고 핵심사업 선정에 있어서는 개선이 요구됨

○ 기관의 자체사업평가 과정은 대체로 적절하며 성과지표가 기관의 핵심사업과 잘 연계되어 있음. 다만 성과지표의 가중치

○ 부여에 있어서는 좀 더 객관적인 기준이 마련될 필요가 있음

○ 기관은 조직관리를 짜임새 있게 추진하였으며, 조직구성원의 의견수렴을 통한 인사운영을 추진함. 또한 현장·내실화에 중점을 둔 중장기 재무계획을 수립·운용하고, 예산절감을 위한 다양한 노력을 기울임. 그러나 국정과제와 현안과제의 성과로 제시된 주요 추진실적과 추진성과의 경우 개선이 필요하며, 인력운영계획의 단계별 방향과 연계된 구체적 실행계획이 마련될 필요가 있고, 재무·예산운용과 관련해서는 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

○ 기관은 사회적 가치 구현을 위해 기관장 주도의 TFT를 구성·운영하고 내부운영 규정 및 매뉴얼 등의 개정을 통해 사회적 가치 중심 기관운영을 공식화함. 또한 기관의 사업계획 수립 과정에서 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하고 이를 실행과제에 반영하는 등 다양한 노력을 기울임. 그러나 사회적 가치 구현 과제를 기관의 고유업무 과제와 별개의 과제로 인식하는 것은 개선이 요구됨. 또한 사회적 가치 과제 도출 시 기관의 가치체계를 좀 더 체계적으로 반영할 필요가 있음

○ 서비스 혁신 추진과제의 적정성 확보를 위한 12대 추진과제 도출을 통해서 기관 핵심기능과 연계성을 제고한 점 그리고 추진목표 달성 및 내실 있는 사업추진을 위한 모니터링 체계를 구축한 점은 합리적이고 타당한 노력임. 또한 수리신청 없어도 해양경찰 함정으로 찾아가는 정비서비스 실현, 다양한 이해관계자들과의 협업을 통한 서비스 혁신은 적극행정 우수사례로 간주할 수 있음. 다만 기관의 4대 전략목표를 뒷받침하기 위해서는 데이터 기반 행정구현 노력과 전략이 필요함

○ 기관은 지적사항 개선조치를 위한 체계적인 프로세스를 갖추고 있으며 각 지표별 집행성과 분석을 통해 차년도 환류를 실시하고 있음. 그리고 내부직원 의견수렴을 통해 성과 보상체계를 개선함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장이 구성원들의 내재화를 강화하고자 노력한 점이 인정됨. 다만, 미션과 비전, 핵심가치, 경영이념 간 관계를 보다 명확히 하고, 기존 미션과 비전에 대한 검증 과정을 좀 더 체계적으로 기술할 필요가 있음

○ 공유·소통

– 평소 소통 기회가 부족한 내부직원 간 팀 구성을 통해 비전의 공유와 소통을 활성화하고자 노력한 점 그리고 유관기관(본청)과의 적극적인 소통에 노력한 점을 긍정적으로 평가함. 다만 이해관계자별 공유 및 환류와 관련된 일부 내용이 해당 지표와 관련성이 없어 개선이 요구되며, 일반국민 및 지역민들과의 소통 채널을 좀 더 강화할 필요가 있음

○ 과제해결·대외활동

– 기관장은 기관이 수행하는 각종 과제수행에 있어 주도적인 역할을 한 점이 인정됨. 그러나 현안과제 도출 과정을 체계적으로 제시하는 노력은 부족하다고 판단됨. 환경분석을 통해 핵심 이슈를 파악하고 현안과제 도출 과정을 체계적으로 보여주는 것이 필요함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관이 중장기 비전 목표 설정 근거 명확화를 통한 연차별 목표설정을 수행하고 환경분석 외에도 국민(응답자), 지역주민, 내부직원 등의 의견을 적극 수렴하고 반영한 것은 긍정적임. 다만 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인의 도출이 미흡하고 제시된 전략과의 정합성도 부족하여 개선이 필요함

○ 사업선정

– 기관이 전략과제별로 핵심사업(KPI)을 설정하고 과제별 연간관리계획을 수립·관리한 결과 KPI의 목표치와 동 성과도 비교적 적정한 편임. 다만 전략과제별로 선정한 실행과제 중 일부 사업의 대표성이 미흡하고, 목적과 목표에 직접 관련되는 사업으로 보기 어려워 핵심사업 선정에 대한 개선이 필요함

○ 실행체계

- 기관이 목표 달성을 위해 조직, 인력, 예산 등에 대한 중장기 자원배분계획을 수립·운영하고, 전략적 핵심사업 추진을 위한 조직진단 및 인력재배치, 전략목표별 정보시스템 정비 및 관리체계 구축 등의 노력을 기울인 점은 긍정적임. 다만 조직, 인력, 예산 등의 중장기 자원배분계획이 낙관적인 전망에 기초하고 있어 경영혁신 및 효율화 노력을 병행하고, 환경변화 등 다양한 요인을 반영한 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 운영심의회, 자체평가단 구성이 내·외부 업무담당자 및 전문가로 적절히 구성되어 있으며, 평가 및 심의결과도 사업계획에 적절히 반영됨

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과지표가 기관의 핵심사업과 잘 연계되어 있으며, PDCA를 통한 지표별 모니터링 체계 구축, 과감한 목표치 설정 등이 우수한 것으로 판단됨. 다만 내·외부 환경분석, 유사기관 벤치마킹, 지표 가중치 부여를 위한 AHP 분석 등을 활용하여 객관적 기준을 제시할 필요가 있으며, 일부 세부지표들의 측정방식, 명칭 등을 개선할 필요가 있음. 또한 기관-부서-개인의 성과목표와 성과를 연계시키는 관리시스템 구축이 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 직무여건 분석 및 업무소요 파악, 소통간담회를 통한 직종전환 등의 인력재배치는 합리적이고 타당한 조직관리 접근이라 할 수 있음. 조직 효율화를 위한 조직진단 및 조직재배치, 유동정원 및 소요정원 등을 적극적으로 활용한 점에서 조직관리를 짜임새 있게 추진한 것으로 판단됨. 다만 국정과제와 현안과제의 성과로 제시한 주요 추진실적과 추진성과의 경우, 제시된 국정과제의 추진성과가 국정과제 수준의 성과라 하기에는 미흡함. 또한, 추진성과에서 제시한 성과는 모호하고 추상적임

○ 인사자원 및 성과관리

- 관리기술, 시스템, 조직구조 관련 내부 역량분석 및 조직구성원의 의견수렴을 통해 인사운영을 추진한 점은 조직의 민주적인 운영이라는 측면에서 매우 돋보이는 접근이라 할 수 있음. 그런데 중

장기·단기 인력운용계획 수립을 통한 인사행정 체계화(As-Is To-Be) 및 이를 어떻게 구현할 것인가에 대한 단계별 방향 설정을 한 것은 타당하지만, 이와 연계된 단계별 구체적인 시나리오나 실행계획이 제시되지 않고 있음. 이어진 인사운영, 인사시스템, 성과 등의 논의와 연계 고리가 보이지 않음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관이 전략 방향 및 현장·내실화에 중점을 둔 중장기 재무계획을 수립·운용하고 예산절감을 위한 다양한 노력을 수행한 것은 긍정적임. 다만 코로나19 등 위기 상황에 대응하는 재무·예산운용 관련 시스템 구축 및 체계적 보완과 향후 재정 운용에 대한 경영혁신 및 효율화 노력을 병행하고 환경변화 등 다양한 요인을 반영한 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 사회적 가치 구현을 위해 기관장 주도의 TFT를 구성·운영하고 사업 추진 단계별로 참여채널을 구축한 점은 우수함. 그러나 기관의 고유업무를 사회적 가치 관점에서 바라보려는 노력은 부족하다고 판단됨. 또한 기관의 가치체계와 연계한 사회적 가치 과제 도출 과정이 체계적이지 못함. 선진사례 분석 및 대내외 이해관계자(전문가) 의견수렴을 통해 시사점을 도출하고 추진과제 pool을 마련할 것을 제안함

○ 집행·성과·환류

- 내부운영 규정 및 매뉴얼 등의 개정을 통해 사회적 가치 중심 기관운영을 공식화한 점은 긍정적으로 평가함. 또한 작업환경 실태 조사를 통한 안전한 근무환경 조성 등은 기관의 고유사업과 관련해 사회적 가치를 구현한 사례라고 평가할 수 있음. 그러나 사회적 가치 추진과제별 한계 및 장애요인 극복 노력의 경우 내용이 구체적이지 않아 개선이 요구됨

○ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관 사업계획 수립 과정에서 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하고 이를 실행과제로 반영한 점은 우수함. 그러나 환경분석과 이해관계자 니즈 분석을 통해 도출된 시사점이 좀 더 구체화될 필요가 있으며, 또한 이들 분석과 추진과제 간 연계성이 분명하게 제시될 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신 추진과제의 적정성 확보를 위한 12대 추진과제 도출을 통해서 기관 핵심기능과 연계성을 제고한 점, 그리고 추진목표 달성 및 내실 있는 사업추진을 위한 모니터링 체계를 구축한 점은 합리적이고 타당한 노력과 성과라고 봄. 다만 4대 전략목표인 '정비지원 역량 강화', '함정정비 책임성 강화', '고객만족 서비스 실현', '관리역량 강화'를 뒷받침하기 위해서는 데이터 기반 행정을 보다 구체적으로 적용 → 활용(운용) → 성과도출이라는 내용과 전략을 제시하고 추진할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 수리신청 없어도 해양경찰 함정으로 찾아가는 정비서비스 실현, 다양한 이해관계자들과의 협업을 통한 서비스 혁신은 적극행정 우수사례로 간주할 수 있음. 또한 민관군 IoT 기반 함정정비 통합관계 플랫폼 공동개발 시행 착수는 서비스 혁신의 대표적 사례로 인정할 수 있음. 다만 클라우드 기반 빅데이터 구축을 통해서 AI, 머신러닝, 딥러닝까지 가능하게 하는, 정비와 관련된, 자료와 데이터를 구축하려는 데이터 기반 행정구현 노력과 전략이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 지적사항 개선조치 추진을 위한 체계적인 프로세스를 갖추고 있으나, 개선방안에 대한 검토가 주로 내부 구성원들에 의해 이루어지고 있다고 봄. 개선방안 도출 시 혹은 과정에서 기관 자체평가위원 등 외부 전문가의 검토를 받기를 제안함

○ 개선노력과 성과

– 각 지표별 집행성과 분석을 통해 차년도 환류를 실시하고, 내부직원 의견수렴을 통해 성과 보상체계를 개선한 점은 우수함. 다만 지적사항에 대한 개선조치 마련 시 그러한 조치가 기관 운영 전반과 정합성을 갖는지에 대해서는 검토가 이루어질 필요가 있음

2) 국방전산정보원 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국방전산정보원의 기관장은 비전 공모전 추진 등을 통해 새로운 전략체계 수립을 준비하는 한편, 기관의 사업관리 전문성 강화를 위하여 조직차원의 다양한 노력을 기울임. 그러나 미션·비전 제시 노력과 관련해 코로나19와 같은 상황 변화가 반영되지 않은 점과 기관의 현안과제가 기관의 전략방향과 체계적으로 연계되지 않은 점은 개선이 필요함

○ 기관은 전략방향 수립을 위해 환경분석 외에도 내부직원 만족도와 고객니즈 점검을 실시함. 또한 소통·혁신을 통한 조직문화 발전을 성과목표로 설정하는 한편, 다양한 신규사업(15개)을 발굴함. 그러나 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출 그리고 전략목표, 8대 운영목표, 8대 성과목표 간 연계성은 미흡해 개선이 요구됨. 또한 중장기 자원배분계획이 낙관적인 전망에 기초로 하고 있어 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

○ 기관은 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며 자체평가 지침을 수립·준수하고 있음. 그러나 자체평가의 실효성을 확보하기 위해서는 자체평가단 운영체계를 보다 구체화할 필요가 있음. 또한 세부 실행과제에 대응하는 성과지표 pool을 확대·도출하고 성과지표 분석 방법론을 고도화시킬 필요가 있음. 그리고 핵심 추진과제에 대한 성과관리 프로세스가 미비해 개선이 요구됨

○ 기관은 ICT신기술 및 사업관리 분야 조직을 강화함. 국방정보체계 유지보수 업무를 KIDA에 위임하고 사업관리 인력을 재배치하는 한편, 정책과제와 역점사업을 중심으로 적재적소에 인력을 보강함. 또한 기관의 자산관리 효율화를 위해 자산수명주기별 자산관리체계를 마련함. 그러나 현재의 조직운영이 사업관리에 치중하고 있는 모습은 국방 관련 정보자원 관리라는 기관의 미션과 거리가 있어 미션 재정립 등 개선이 요구됨

○ 기관은 다양한 분야의 사회적 가치 정의와 함께 기관의 고유업무로부터 추진과제를 도출함. 그리고 각 추진과제별 성공요인과 미흡요인을 분석해 과제의 개선방향을 도출함. 그러나 다른 기관과 차별되는 기관 고유의 과제가 부족해 추가적인 사회적 가치 과제 발굴이 요구되며, 그 과정에서 다양한 외부 이해관계자들을 참여시킬 필요가 있음

○ 기관은 서비스 혁신을 위한 합리적인 프로세스와 이행체계를 구축하고 있음. 이를 통해 국방 빅데이터, AI 분석 서비스 제공, 협업체계를 통한 정보화사업 통합 매뉴얼 작성, 제안서 온라인 평가환경 구축 등 가시적인 성과를 거둠. 다만 기관은 서비스 혁신 추진계획 수립 시 심도 있는 분석과 이를 토대로 한 서비스 혁신 추진전략을 제시할 필요가 있고, 또한 사업들 간, 시스템들 간의 유기적인 연계와 통합을 위한 전략과 노력이 필요함

○ 기관은 전년도 개선 요구사항을 반영해 개선과제를 도출하고 담당부서 지정과 함께 실행계획을 수립함. 그리고 실행계획에 따라 충실하게 조치를 이행함. 다만 사업성과 모니터링 및 개선계획 점검 시 외부 인사를 참여시키는 방안을 검토할 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 신임원장 취임과 함께 새로운 전략체계 수립 준비를 위한 비전 공모전의 추진은 긍정적임. 그러나 비전 목표 달성 과정에서 기관장의 역할 수행을 좀 더 구체화·명확화 할 필요가 있으며, 기관장의 미션·비전 제시 노력에 코로나19와 같은 상황 변화에 대한 고려가 반영될 필요가 있음

○ 공유·소통

– 다양한 이해관계자들과의 소통 노력이 인정하나, 이해관계자에 대한 분류에 있어서는 좀 더 고민이 필요함. 또한 이해관계자 관계분석 및 니즈분석과 관련해서는 구체적인 분석결과가 제시될 필요가 있음

○ 과제해결·대외활동

– 기관장은 사업관리 전문성 강화를 위한 다양한 노력을 통해 조직차원에서의 현안문제에 대응함. 그러나 현안과제 도출 시 기관의 내부역량에 대한 검토와 함께 전략방향이나 성과목표와의 연계성이 제시될 필요가 있음. 또한 기관의 인지도 제고를 위해 다양한 홍보 노력이 요구됨

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관이 전략방향 수립을 위한 환경분석 외에도 내부직원 만족도, 고객니즈 점검을 실시하고 소통·혁신을 통한 조직문화 발전을 성과목표로 설정한 것은 긍정적임. 다만 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인의 도출이 미흡하고 제시된 전략과의 정합성도 부족하며, 전략목표, 8대 운영목표, 8대 성과목표 간 연계성이 미흡하여 개선이 필요함

○ 사업선정

– 기관이 ‘국방 빅데이터·AI 공통 분석서비스 사업’, ‘국방획득정보시스템 구축 사업’ 등 다양한 신규사업(15개)을 발굴한 점은 긍정적임. 다만 제시된 일부 핵심사업의 대표성이 미흡하고, 목적과 목표에 직접 관련되는 사업으로 보기 어려워 개선이 필요함

○ 실행체계

- 기관이 전년도 종합평가를 반영하여 조직, 인력, 예산 등 중장기 자원배분계획을 보완·운영한 점은 긍정적임. 다만 조직, 인력, 예산 등의 중장기 자원배분계획이 낙관적인 전망에 기초로 하고 있어 경영혁신 및 효율화 노력을 병행하고, 환경변화 등 다양한 요인을 반영한 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음. 그리고 저성과자와 저성과부서에 대한 교육, 멘토링, 워크샵 등 대상별 다양한 동기부여 프로그램의 운영이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관은 핵심기능과 관련된 전문가(경영·행정·회계 등)를 자체평가위원으로 위촉·구성하여 자체평가 내실화 제고에 노력하고 있으며, 자체평가 지침을 수립 및 준수하고 있음. 다만 기관은 자체평가의 실효성을 확보하기 위해 자체평가단 운영체계를 보다 구체화하고, 기관 현안사안 및 평가의 공정성을 제고하기 위해 평가단에 대한 사전교육 및 정보 공유의 활동을 적극 전개할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 설립목적, 미션 및 비전과 연계하여 4대 전략목표를 설정하고, 8개의 핵심성과지표(1개는 자체 핵심성과지표)를 설정하고 있으며, 성과지표별 정의서(측정산식, 측정방법 포함) 작성, 측정데이터 존재 여부, 측정방법의 구체화 등을 통하여 성과지표의 계량화 수준 제고에 노력하고 있음. 그러나 성과지표 설정의 적정성과 대표성을 확보하기 위해서는 세부 실행과제에 대응하는 성과지표 pool을 확대·도출하고, 핵심성공요인 분석, SMART 검증 등 성과지표 분석 방법론을 고도화 시킬 필요가 있음. 또한 핵심 추진과제에 대한 성과관리 프로세스가 구체화 되어 있지 않으며, 전사적 환류체계가 구축되어 있지 않음. 따라서 성과분석 및 환류 활동의 적실성과 실효성을 제고하기 위하여 기관 차원의 전사적 성과관리 프로세스를 구축할 필요가 있음

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- ICT 신기술 및 사업관리 분야 조직을 강화하는 것은 국방전산정보원의 조직역량 강화에 기여할 것임. 또한 국방정보체계 유지보수 업무를 KIDA에 위임하고 사업관리 인력으로 재배치한 점은 효율적인 인사관리라 할 수 있음. 그렇지만, 국방전산정보원 명칭 및 기능에서 보듯, 국방 관련 정보자원관리가 매우 중요한 미션임에도 불구하고 주로 사업관리에 치중하고 있는 현재 조직운영은 문제

가 있다고 판단되며, 이는 앞으로 기관 미션 재정립에서 중요하게 고려할 사항이라 판단됨. 또한, 국방정보시스템 개발사업과 관련된 반복·공통적인 행정업무를 각 사업별로 수행하고 있는 문제점을 해결하기 위해 필요한 유기적인 협업체계 또는 시스템통합계획 등을 제시할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

– 정책과제와 역점사업 추진을 위한 인력운영, 즉 사이버안보 정책기능 인원충원, 사이버 위협에 대한 즉각 대응을 위한 과제 부사관 충원, 4차 산업혁명 전문인력 확보, 조직개편에 따른 인력충원, 사업지원팀 신설에 따른 인력충원, 파견근무, 소속변경에 따른 TF 인력확보 등은 조직역량을 강화하는데 바람직하고, 적재적소 인력보강을 통한 적극적이고 합리적인 인사관리라 할 수 있음. 다만 국방전산정보원의 환경 및 수요 변화에 따른 기능재조정 그리고 앞서 조직진단에 따른 인력을 어떻게 채용하고, 교육하고, 승진 등 보직관리를 할 것인가에 대한 방향과 전략을 제시할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 기관이 자산관리 효율화를 위한 자산 전수조사와 정리를 실시하고, 자산관리담당관을 지정하며, 자산수명주기별 자산관리체계를 마련한 것은 긍정적임. 다만 코로나19 등 위기 상황에 대응하는 재무·예산운용 관련 시스템 구축 및 체계적 보완과 향후 재정 운용에 대한 경영혁신 및 효율화 노력을 병행하고, 환경 변화 등 다양한 요인을 반영한 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 기관이 다양한 분야의 사회적 가치를 정의하고 기관 고유업무 중에서 추진과제를 도출한 점은 긍정적임. 다만 사회적 가치 추진과제 선정 시 좀 더 다양한 대내외 목소를 반영할 필요가 있다고 보이며, 추가 과제 발굴과 노력과 함께 추진과제 선정 과정을 좀 더 분석적, 전략적으로 접근할 필요가 있다고 봄

○ 집행·성과·환류

– 각 추진과제별 성공요인과 미흡요인을 분석하고 개선과제 및 개선방향을 도출한 것은 긍정적임. 다만 우수한 사회적 가치 창출 사례는 기관 구성원들에게 공유·확산키는 것 이외에도 대외적으로 홍보하는 노력이 필요함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 추진과제별로 성공요인과 미흡요인이 분석된 것은 우수하나 기관의 추진과제 발굴 및 선정과정에

서 일반국민, 전문가, 기업 등 좀 더 다양한 외부 이해관계자들을 참여시키는 방안이 필요함. 또한 국방정보화 기관 간 업무 협력 강화를 통해 기관의 어떤 점이 개선되었는지 혹은 협업도구를 활용한 사업관리를 통해 어느 정도의 효율성이 개선되었는지 같은 구체적인 성과 제시가 요구됨

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관 특성을 반영한 서비스 혁신 추진계획 수립은 비전, 기관임무, 정책환경, 고객요구, 벤치마킹, 외부환경 변수, 평가지적 사항 등을 유기적으로 연계하여 추진전략을 도출하고, 이에 맞는 추진과제를 관련 부서가 책임감을 갖고 수행하게 한 점은 타당하고 체계적인 서비스 혁신 개선 방향임. 그러나 기관 특성을 반영한 서비스 혁신 추진계획 수립 시 현황분석의 경우, SWOT 분석처럼 강점, 약점, 기회, 위협 요소들을 심도 있게 분석하고 이를 통해서 국방전산정보원의 서비스 혁신 추진전략을 합리적으로 제시할 필요가 있음. 그리고 서비스 혁신과제 도출의 경우, 2020년 성과인지 여부를 명시할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 국방 빅데이터, AI 분석 서비스 제공, 협업체계를 통한 정보화사업 통합 매뉴얼 작성, 제안서 온라인 평가환경 구축은 지능형 인프라(IoT, Big Data, AI 등) 구축과 이를 통한 서비스 혁신의 기반이 될 수 있는 중요한 성과라 할 수 있음. 다만 사업들 간에 그리고 시스템들 간에 전체 차원에서 이들의 유기적인 연계와 협업, 더 나아가 통합시스템 등의 전략과 노력이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 지표별 평가의견 분석을 통해 총 18개의 개선과제를 도출하고 각 개선과제에 대해서 담당부서 지정과 함께 실행계획을 수립한 점은 우수함. 다만 개선계획 수립 및 이행에 대한 구성원들의 관심과 참여를 유도하기 위하여 TF 활용에 대한 검토를 제안함

○ 개선노력과 성과

– 도출한 개선과제별 계획에 따라 충실하게 조치를 이행한 점은 긍정적으로 평가함. 다만 사업성과 모니터링 및 개선계획 점검 시 외부 인사(국민, 전문가 등) 참여 방안을 검토할 필요가 있다고 봄

3) 국립자연휴양림관리소 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국립자연휴양림관리소는 기관장의 역할 정의와 함께 각 역할에 대한 1, 2년차 이행과제를 설정함. 기관장은 비전 및 전략 공유를 위해 이해관계자별로 다양한 소통창구를 마련·운영하고, 이를 통해 다양한 기관 성과를 창출함. 다만 고객별 요구가치와 기관의 관계전략은 현재보다 좀 더 긴밀하게 연결될 필요가 있고, 비전 제시 및 현안과제 추진 과정에서 기관장의 역할과 대응이 좀 더 구체적으로 제시될 필요가 있음

○ 기관은 다양한 분석을 기초로 전략체계 롤링을 실시함. 전략방향, 전략과제, 실행과제, KPI, 추진부서 간 연계성은 비교적 높음. 기관의 7대 핵심사업 역시 기관을 잘 대표하고 있음. 그러나 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출이 미흡하고 전략과의 정합성도 부족해 개선이 필요함. 또한 중장기 자원배분계획이 전반적으로 낙관적인 전망에 기초를 두고 있어 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

○ 기관의 자체사업평가 과정은 대체로 적절함. 다만 기관의 사업에 대한 평가에서 보다 광범위한 의견 수렴이 이루어질 필요가 있음. 또한 휴양림의 분야별 성과와 고유기능이 잘 드러나도록 성과지표의 다양화 및 계량화 노력이 요구되고, 목표 설정 시 다양한 상황에 대한 시나리오 구성 및 목표 산정방식의 적합성 등 세밀한 검토가 필요함

○ 기관은 환경과 수요 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 탄력적 조직운영을 하고, 기관의 핵심가치, 경영가치, 인재상 등에 부합하는 인적자원개발 프로그램을 운영함. 또한 경영수지 개선을 위해 운영실태 분석을 토대로 가격 차별화 등 다양한 개선 방안을 도출하고 그중 일부를 실시함. 다만 기관의 핵심업무와 이를 구현하기 위한 조직운영의 전체적인 방향성에 대해서는 체계적인 제시가 필요하고, 전국단위 소규모 조직분산 및 직종 혼재에 따른 인사관리 문제를 해결하기 위한 전략 마련이 요구됨. 또한 예산절감의 공감대 형성을 위한 노력과 함께, 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의 요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 필요함

○ 기관은 사회적 가치 TF를 구성하고 이를 통해 기존 팀별 업무가 사회적 가치 관점에서 수행되도록 하였음. 이 과정에서 국민, 직원, 외부전문가가 참하여는 사업추진 프로세스를 운영하고 이를 통해 사회적 가치 전략별 성과를 창출함. 특히, 한정된 예산의 제약 조건 하에서도 휴양림의 높은 인지도와 수요를 활용해 외부의 참여를 이끌어내어 기관의 성과를 창출함. 그러나 기관의 추진과제들이 국정과제 및 정부혁신종합계획과 어떻게 연계되는지에 대해서는 추가·제시될 필요가 있음

○ 기관은 서비스 혁신 분야별로 체계적인 과제 수립 및 이행을 위해 TF팀을 구성·운영하고, 세부과제 수행 조직을 명확화 하는 한편, 이를 구체적으로 뒷받침할 예산을 투입함. 이를 통해 지능형

인프라(QR, VR, 블록체인, 빅데이터, 모바일 등)를 활용한 체험기회 확대, 고객 맞춤형 서비스 제공, 공정한 추첨시스템 도입을 통한 기관 신뢰 제고, 교육 활성화, 프로그램 개발 등의 서비스 혁신 성과를 거둠. 다만 기관은 경영수지 적자, 이용객 증가세 둔화 등을 해소할 수 있는 선제적인 전략과 방안을 마련할 필요가 있음

○ 기관은 개선 요구사항에 대해 적절한 개선계획을 수립하고 담당부서를 지정함으로써 개선과제의 실행력을 담보함. 또한 휴양, 조직행정, 고객만족, 시설조성 등 분야별 전문가와 자문체계를 구축함. 그 결과, 대체로 전년도 지적사항을 충실히 반영함

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관장의 역할을 정의하고 각 역할에 대한 1, 2년차 이행과제를 설정한 점은 우수함. 다만 실제 기관장이 미션·비전 제시 과정에서 구체적으로 어떠한 역할을 수행했는지에 대해서는 좀 더 구체적으로 기재할 필요가 있음

○ 공유·소통

– 기관장이 비전 및 전략 공유를 위해 이해관계자별로 다양한 소통창구를 운영하고 이를 통해 다양한 성과를 창출한 점은 긍정적임. 그러나 각 고객별 요구가치와 관계전략이 좀 더 긴밀하게 연결될 필요가 있으며, 소통 실적이 주로 회의 참석 등과 같은 단순 정보로 제시된 점은 개선이 필요함

○ 과제해결·대외활동

– 현안과제 선정에 코로나19 상황이 반영되고, 입지, 자원, 산업, 인지도 측면에서 기관의 특성을 고려해 대외 이해관계자들과의 협력 방향을 설정한 점은 긍정적임. 다만 현안과제 추진 과정에서 기관장의 대응을 추가적으로 기술하는 것이 필요함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관이 설립목적, 환경분석, 정책 및 사회수요 등 다양한 분석을 기초로 전략체계 롤링을 실시함. 제시된 전략방향, 전략과제, 실행과제, KPI, 추진 부서의 연관성이 비교적 높은 편임. 다만 현황에 대한 정확한 진단과 핵심 요인의 도출이 미흡하고, 제시된 전략과의 정합성도 부족하여 개선이 필요함

○ 사업선정

– 기관이 선정한 7대 핵심사업이 대부분 기관의 대표성을 확보하고 있고, 목적과 목표에 직접 연계되고 있어 긍정적임. 다만 핵심사업의 성과측정을 위해 선정된 KPI의 성과가 일부 미흡하여 적극적인 개선 노력이 필요함

○ 실행체계

– 기관이 자원의 한계 극복 및 합리적 운용을 위해 직무분석 및 전략사업 효율성을 고려한 조직관리, 사업의 중요도 및 시급성에 따른 인력배분, 핵심사업의 효율적 추진을 위한 예산배분 등을 실시하고, 코로나19 위기에 대한 전사적인 대응이 일부 이루어진 것은 긍정적임. 다만 조직, 인력, 예산 등의 중장기 자원배분계획이 전반적으로 낙관적인 전망에 기초로 하고 있어 경영혁신 및 효율화 노력을 병행하고, 환경변화 등 다양한 요인을 반영한 불확실성 대응 시나리오를 정교화할 필요가 있음

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 운영심의회의 경우 전년도 평가의 검토 및 금년도 계획 검토, 사업계획 변경 및 핵심사업 선정, 고유사업 중간실적 현장점검, 2020년 고유사업 평가 및 2021년 사업계획 검토 등 전년도, 현년도, 차년도에 대한 체계적인 검토를 함. 또한 전략과제별 성과목표 관리를 위한 모니터링 체계 및 점검체계 구축·운용이 이루어짐. 다만 기관의 사업에 대한 평가에서 보다 광범위한 의견 수렴이 필요하며, 이해관계자(유관기관, 지자체, 학교, 시민사회, 민간기업 등), 전문가, 조직 내부 구성원의 의견도 필요함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 성과지표별로 목표치의 달성 분석과 환류가 이루어지고 있으며, 사업목표와 전략과제, 전략과제와 성과지표 간의 인과관계를 파악할 수 있는지를 분석하고, 이에 대한 모니터링을 수시, 주간, 월간, 분기별 실시하는 평가체계를 구축함. 다만 휴양림의 분야별 성과와 고유기능이 명확히 드러나기 위한 성과지표의 다양화 및 계량화 노력이 요구되며, 목표 설정 시 다양한 상황에 대한 시나리오 구성 및 목표 산정방식의 적합성 등 세밀한 검토가 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 내실 있는 기관운영을 위한 내부역량 강화 조직, 임시조직 운영, 당면 현안문제 해결을 위한 단기 회의체 구성, 맞춤형 전담조직 구성 등은 국내외 산림환경 변화와 이에 따른 국민의 산림 수요를 충족하기 위한 민첩하고 최적화된 맞춤형 서비스 제공을 가능케 할 수 있는 탄력적인 조직운영이라 할 수 있음. 그러나 국립자연휴양림관리소의 미션은 국정과제 및 주요 현안과제와 어떠한 수미일관된 관련성이 있으며, 따라서 이를 구현하기 위해서 국립자연휴양림관리소의 핵심업무는 무엇이고 이를 구현하기 위한 조직운영의 전체 방향은 무엇인가를 체계적으로 제시할 필요가 있음. 자연휴양림 관련 국내외 트렌드와 수요예측을 기반으로 하는 조직운영 전략수립이 필요함

○ 인적자원 및 성과관리

- HRD를 핵심가치, 경영가치, 인재상, 추진방향과 과제, 기관 전략방향에 부합하는 핵심역량 강화, 능동적인 업무 참여 및 성취감 제고를 위한 우수사례 발굴, 개인 역량 강화를 위한 자발적 학습 분위기 형성이란 과정으로 추진한 것은 타당한 인적자원개발 프로그램이라 할 수 있음. 다만 내부진단에서 제시한 조직구성과 인력분포의 문제를 어떻게 해결할 것인가가 국립자연휴양림관리소의 인적자원 관리의 본질인데, 이를 해결하기 위한 인적자원 계획, 전략, 내용을 제시할 필요가 있음. 전국 단위 소규모 조직분산 및 직종 혼재에 따른 인사관리의 어려움과 이를 해결하기 위한 전략 제시가 필요함

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관이 경영수지 개선을 위해 운영실태(이용실적, 시설이용 원가 등)에 대한 심층 분석을 통해 가격차별화, 단기회원권 판매 등(전략적 경영)과 계절관리제, 장박 등(운영 효율화)을 검토하고 일부 실시한 것은 우수함. 그리고 재원 확대 및 절감을 통한 경영수지 개선과 사회적 가치(안전, 공동체, 환경, 인권 등)를 반영한 예산 활용도 긍정적임. 다만 예산절감 우수사례의 발굴 및 포상을 통해 예산절감의 공감대를 형성하는 노력이 필요하며, 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의 요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 필요함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

- 추진과제의 효율적 이행을 위해 사회적 가치 TF를 구성하고 이를 통해 기존 팀별 업무를 사회적 가치 관점에서 수행되도록 한 점과 국민, 직원, 외부전문가가 참하여는 사업추진 프로세스를 운영

한 점은 우수함. 다만 국정과제와 사회적 가치 구현과제 간 연계성을 제시할 필요가 있음

○ 집행·성과·환류

– 한정된 예산의 제약 조건 하에서 휴양림의 높은 인지도와 수요를 활용해 외부의 참여를 이끌어내어 성과를 창출한 점은 대단히 우수함. 다만 내부 구성원의 자발적 참여가 이루어지고 있는지를 제시할 필요가 있음

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 기관의 참여·협업·공유사례는 배경, 목적, 활동 및 성과가 명확히 제시되고 있으며, 필요한 경우 적절한 수요분석이 제시됨. 다만 추진과제와 정부혁신종합계획 간 연계성이 제시될 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 서비스 혁신 분야별 체계적 과제 수립 및 이행을 위한 TF팀 구성과 운영, 서비스 혁신 세부 추진과제별 수행조직 명확화 및 이를 구체적으로 뒷받침할 예산투입, 그리고 관련 이해관계자가 참여하여 사업추진 프로세스 운영의 실현가능성을 확보하려는 접근은 서비스 혁신 개선 노력이며 성과라 할 수 있음. 다만 경영수지 적자, 이용객 증가세 둔화 등을 해소할 수 있는 근본적인 중장기 계획과 전략 등을 보다 단계적·구체적으로 제시할 필요가 있음

○ 서비스혁신 성과

– 파괴적 기술혁신의 변화에 따른 지능형 인프라(QR, VR, 블록체인, 빅데이터, 모바일 등)를 활용한 체험기회 확대, 고객 맞춤형 서비스 제공, 공정한 추첨시스템 도입을 통한 기관 신뢰 제고, 교육 활성화, 프로그램 개발 등은 시민의 니즈 발굴과 서비스 전달이라는 혁신적 노력임. 다만 국립자연휴양림관리소 단독으로 경영수지 적자, 이용객 증가세 둔화 등을 해소할 수 없기 때문에 다양한 이해관계자들(유관기관, 지자체, 학교, 시민사회, 민간기업 등)과 협업을 통해서 이용객 감소 등을 해결할 수 있는 보다 선제적인 전략과 방안이 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 개선계획을 수립하고 개선과제별 담당부서를 지정함으로써 개선과제의 실행력을 담보한 점과 휴양, 조직행정, 고객만족, 시설조성 등 분야별 전문가와 자문체계를 구축한 점은 우수함. 다만 전년

도 지적사항이었던 기관장의 상황변화 대응 노력에 대해서는 좀 더 보완이 필요함

○ 개선노력과 성과

– 중장기전략으로부터 개인까지 성과관리 프로세스를 강화한 노력이 인정됨. 다만 전년도 지적사항이었던 “중장기적으로 추진해야 할 사회적 가치 관점 전환 노력 지속 필요”와 관련해 사업과제 pool을 도출하고 단기 과제와 중장기 과제를 구분해 제시하는 방안을 고민할 필요가 있다고 봄

4) 고용노동부고객상담센터 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 고용노동부고객상담센터의 기관장은 미션과 비전 달성의 실행력을 강화하기 위해 TF를 구성·운영하고, 인력을 증원 및 재배치하며, 예산을 전용 또는 새롭게 확보함. 또한 구성원들의 전략체계 내재화를 위해 전략체계 스티커 제작·배부 등 다양한 노력을 기울이고, 2020년 기관의 최고 현안과제였던 민간위탁콜센터 근로자 직접수행 전환을 주도해 마무리를 함. 다만 미션·비전과 관련해선 좀 더 다양한 의견을 수렴할 필요가 있고, 내부 구성원과의 소통을 강화할 필요가 있음. 그리고 현안과제 pool 도출 과정을 좀 더 체계화 시킬 것이 요구됨

○ 기관은 환경분석, 내부구성원 브레인스토밍, 비전공모전, 국민참여 모니터단 의견 수렴, 벤치마킹 실시 등을 통해 기관의 핵심가치(BEST)와 새로운 비전을 구체화함. 또한 자체 사업별, 부서별 목표 설정 및 성과지표의 체계적인 실적 관리를 위해 노력함. 이를 통해 전화상담원의 전일제 전환과 민간위탁콜센터 근로자의 직접 채용 등을 위한 기반을 조성함. 그러나 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출, 그리고 전략목표, 전략과제, 실행과제 간 연계성이 미흡해 개선이 요구되며, 전년도 지적사항이었던 중장기 자원배분계획을 수립할 필요가 있음

○ 기관은 자체사업평가와 관련해 객관적인 성과지표 목표치 설정을 위해서 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석함. 또한 기관 성과지표에 근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해 부서/개인 목표치를 분배하고 주기적인 모니터링을 실시함. 그러나 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 환류 프로세스 구축 노력이 미흡하고, 중기 전략목표와 연간 성과목표 간 연계성이 미흡해 개선이 요구됨. 이밖에 객관적인 방법론을 활용한 성과지표 가중치 설정 노력이 요구되고, 다수의 성과지표 목표치 미달성에 대한 개선대책 마련이 필요함

○ 기관은 중장기 조직운영의 개편 방향을 도출하고, 기능을 재조정하는 한편, 인력 확대 및 재배치, 업무 통합 등을 수행함. 또한 국정 및 현안 과제 수행을 위해 인력을 탄력적으로 재배치하고, 특히 민간위탁콜센터 근로자 직접수행 전환대상자 502명에 대한 전원 직접채용을 완료함. 그리고 전년도 지적사항이었던 재정건전성 평가항목을 적극적으로 반영하기 위해 표준화된 예산편성, 주기적 모니터링, 기관 특성에 맞는 예산 절감, 재정운용 결과 평가 등을 추진함. 그러나 조직관리에서 직면한 본질적인 쟁점이나 핵심 문제점이 무엇인지에 대한 분석 내용이 계획 수립 단계에서 제시되지 않은 점은 개선이 필요하며, 일시적인 인력 급증에 대해서도 종합대책 마련이 요구됨. 또한 예산절감의 공감대 형성을 위한 노력이 필요하며, 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의 요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 필요함

○ 기관은 사회적 가치 구현을 위해 담당부서를 지정하고 구체적인 실행일정을 마련하는 등 다양한

노력을 기울임. 특히, 돌봄종합상담 관련 정보를 4개 부처 콜센터가 공유해 민원인이 어디에 전화를 하든 종합적인 상담 서비스를 제공 받을 수 있도록 한 사례는 기관 간 협업을 통한 사회적 가치 구현을 보여주는 사례임. 다만 사회적 가치 구현을 위한 전략과 실행과제에 대해서는 재검토가 필요해 보이며, 고유사업과 관련된 과제 수가 적다는 점에서 추가적인 과제 발굴 노력이 요구됨

○ 기관은 서비스 혁신 과제 선정을 위해 추진 조직(사업성관리 TF, 실무협의회)을 구성하는 등 다양한 노력을 기울임. 이를 통해 노·사·전협의회 추진, 국민자문단의 기관운영 참여 확대, 국민생각함을 통한 국민의견 반영, 다양한 경로의 VOC 수집 및 방안 마련 등 국민참여와 관련한 서비스 혁신의 성과를 거둠. 그러나 서비스 혁신 계획 수립 및 과제 발굴과 실제 성과 간에 차이가 있어 계획의 탄력적인 재정립이 필요함

○ 기관은 전년도 개선 요구사항을 반영하기 위해 개선과제를 장기와 단기 그리고 중요도와 시급도에 따라 분류하는 등 체계적인 접근을 시도함. 다만 수요(업무량) 증가에 대해선 인력 증원보다는 과제수행의 효율성 제고를 통한 대응을 모색할 필요가 있음

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 미션과 비전 달성의 실행력 강화를 위해 기관장이 조직, 인력, 예산과 관련해 보여준 노력은 인정되나, 구체적인 기관장의 리더십을 보여주기에는 아쉬움이 있음. 실행력 강화를 위해 기관장이 어떤 지시를 하고 어떤 것을 주도 했는지 등에 대한 기술이 좀 더 보완될 필요가 있음. 또한 미션과 비전이 외부에서 우리 기관을 어떻게 보고 인식하는지와 관련된다는 점에서 미션과 비전과 관련해 좀 더 다양한 의견을 수렴하려는 노력이 요구됨

○ 공유·소통

– 전략체계 내재화를 위한 기관의 다양한 노력은 인정되나, ‘대내외 이해관계자 가치 유형에 따른 맞춤형 전략’과 관련해 지표의 개선이 요구됨. 또한 고객대상별 소통전략을 좀 더 구체화할 필요가 있음. 특히, 차년도에는 민간위탁콜센터 근로자 직접수행 전환에 따라 내부 구성원과의 소통을 강화할 필요가 있으며, 이와 관련해 구체적인 소통 개선방안 마련이 요구됨

○ 과제해결·대외활동

– 2020년 기관의 최고 현안과제였던 민간위탁콜센터 근로자 직접수행 전환과 관련해 기관장이 주도가 되어 해결방안을 도출한 점은 높이 평가함. 그러나 기관의 현안과제 pool이 체계적으로 도출되지 않았다는 점에서 현안과제 pool에 대한 재검토가 필요해 보이며, 기관장의 기관 홍보 노력을

좀 더 자세히 제시할 필요가 있음

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

– 기관이 전략방향 수립을 위한 환경분석 외에도 내부구성원 브레인스토밍, 전 직원 대상 비전 공모전, 국민참여 모니터단 의견 수렴, 우수 책임운영기관 벤치마킹 등을 실시하고, 핵심가치(BEST)와 새로운 비전을 구체화한 것은 긍정적임. 다만 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인의 도출이 미흡하고 제시된 전략과의 정합성도 부족하며 주요 위협요인인 “코로나19 발생”과 이에 대응하는 전략이 반영되지 않아 개선이 필요함

○ 사업선정

– 기관이 자체 사업별, 부서별 목표 설정 및 성과지표의 체계적 실적 관리를 위해 전 직원 브레인스토밍, 사업성과관리 TF 운영 등 구성원의 적극 참여를 통한 정기적, 지속적 관리를 수행한 점은 긍정적임. 다만 전략과제별로 선정한 실행과제 중 일부의 대표성이 미흡하고, 목적과 목표에 직접 관련되는 사업으로 보기 어려워 개선이 필요함

○ 실행체계

– 기관이 '21년 전화응답률 향상을 위한 전화상담원의 전일제 전환, 콜센터 운영효율화 연구용역을 기초로 민간위탁콜센터 근로자 직접 채용 등을 위한 기반을 조성하고, '20년 공무직근로자 및 민간위탁콜센터 성과급 지급 등을 실시한 점은 긍정적임. 다만 전년도 평가결과에도 불구하고 조직, 인력, 예산 등의 중장기 자원배분계획이 수립되지 않아 개선이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

– 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선계획의 환류 프로세스 구축 노력이 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 개선제언 및 권고사항 등 개선과제의 사업반영을 위한 전담부서 운영, 실행조직, 추진일정을 제시하는 노력이 필요함

○ 자체사업평가 내용의 충실성

– 성과지표들 중에서 임계치에 이르는 지표도 있다는 점을 감안하여, 객관적인 성과지표 목표치의 설정을 위해 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하는 노력이 양호함. 또한 기관 성과지표에

근거한 하위 성과평가 및 점검체계 구축을 위해, 부서/개인 목표치를 분배하고, 주기적으로 모니터링하는 것으로 분석되며, 부진 성과지표에 대한 모니터링 시스템 구축을 통해, 부진 성과지표에 대한 원인 분석과 대응책 실행을 추진하고 있는 것으로 분석됨. 그러나 전략적 성과관리제도 구현을 위한 중기 전략목표와 연간 성과목표의 연계는 미흡한 것으로 분석됨. 따라서 전략목표와 성과목표를 연계시키기 위해서는 전략계획 수립 시에 3~5년의 연간 성과지표를 작성하여 연계시키는 노력이 필요함. 또한 성과지표의 가중치 설정은 내부 이해관계자의 의견을 반영하는 등의 절차를 거치고 있어, 향후에는 외부 이해관계자 설문조사와 AHP 분석기법 등과 같은 객관적인 방법론을 활용한 가중치 설정노력이 필요함. 끝으로 자체사업 평가결과, 전화응답률, 고객만족도, 자체처리율, 상담역량 강화지수, 전화상담시스템 이용자 만족도 등 많은 성과지표들이 목표치 달성에 미달하고 있는 것으로 분석됨. 이러한 문제점은 성과지표 설정에 구조적인 문제가 있는 만큼, 이에 대한 개선대책 마련이 필요함

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

- 연구용역을 통해서 중장기 조직운영의 개편 방향을 도출하고 기능을 재조정하고, 인력 확대 및 재배치, 업무 통합을 수행하여 조직 핵심역량을 강화한 점이 돋보임. 외부의 객관적 조직진단을 통해서 소요정원을 확보하고, 사업별 단위조직 역할 및 책임을 명확히 한 점, 이를 기관-부서-개인 성과와 연계시킨 점은 합리적이고 타당한 노력과 성과라 할 수 있음. 다만 국정과제 및 현안과제 추진 및 탄력적 조직운영 계획을 수립하기에 앞서 고용노동부고객상담센터 조직관리에서 직면한 본질적인 쟁점이나 핵심 문제점이 무엇인지에 대한 분석(SWOT 등) 내용을 계획 수립 단계에서 제시할 필요가 있음

○ 인적자원 및 성과관리

- 국정 및 현안 과제 수행을 위해서 인력을 탄력적으로 재배치한 점, NCS 기반 능력 중심 채용, 성과관리 대상자를 위한 역량 강화를 지원한 점, 그리고 특히, 전환대상자 502명 전원 직접채용 완료는 쉽지 않은 인사관리였지만, 노·사·전협의회를 거쳐 이행한 점은 상당한 노력과 성과라 할 수 있음. 그러나 일시적인 인력 급증으로 인해 인적자원관리와 인적자원개발에 상당한 어려움이 따를 것임. 이에 대한 과학적이고 합리적인 종합대책을 세우고 인사운영에서 본질적인 문제로 관리할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

- 기관이 재정건전성 평가항목을 적극적으로 반영하기 위해 표준화된 예산편성, 주기적 모니터링,

기관 특성에 맞는 예산 절감, 재정운용 결과 평가 등을 추진한 것은 긍정적임. 다만 중기재정계획의 수립과 함께 예산절감 우수사례의 발굴 및 포상을 통해 예산절감의 공감대를 형성하는 노력이 필요하며, 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의 요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 필요함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 사회적 가치 과제 실행력을 담보하기 위해 담당부서를 지정하고 구체적인 실행일정을 마련한 점은 우수하나, 현재의 사회적 가치 전략체계가 기관의 활동을 잘 반영하고 있다고 보이지 않음. 사회적 가치 구현을 위한 전략과 실행과제들을 재설정할 필요가 있다고 봄. 이때 사회적 가치를 기관의 행사를 중심으로 구현해야 한다는 생각은 지양될 필요가 있음

○ 집행·성과·환류

– 돌봄종합상담 관련 정보를 4개 부처 콜센터가 공유해 민원인이 어디에 전화를 하든 종합적인 상담 서비스를 제공 받을 수 있도록 한 사례는 기관 간 협업을 통한 사회적 가치 구현을 보여주는 우수 사례임. 그러나 성공요인과 미흡요인에 대한 분석의 경우 개선이 필요하며, 고유사업과 관련된 사회적 가치 구현 과제 수가 적다는 점에서 다양한 과제 발굴을 위한 노력이 요구됨

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 국민자문단 및 국민생각함은 국민의 참여를 제도화했다는 점에서 긍정적임. 그러나 국민참여·기관협력·자원공유를 위한 다양한 추진과제 pool을 도출할 필요가 있으며 또한 혁신도시 입지 조건을 활용한 인근 기관들과의 협업 성과를 좀 더 구체적으로 제시할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 프로세스에 따라 혁신 추진계획을 수립하고, 서비스 혁신 과제 선정을 위한 추진 조직구성(사업성관리 TF, 실무협의회), 상하향식 의견수렴, 세부 실행과제 pool 구성을 통해서 전략방향, 실행과제, 세부 실행과제, 담당부서 지정 그리고 일정 구체화로 실행력 강화를 추진한 점은 합리적이고 타당한 개선과제 도출이라 봄. 다만 서비스 혁신 성과에서 보면 코로나19와 관련된 성과가 다수 있는데, 서비스 혁신 계획 수립 및 과제발굴과 실제 성과 간에 차이가 있음. 계획의 탄력적인 재정립이 필요함

○ 서비스혁신 성과

– 민간위탁콜센터 근로자 직접수행 전환을 위한 노·사·전협의회 추진, 고용노동부고객상담센터 국민자문단의 기관운영 참여 확대, 국민생각함 등 다양한 국민의견 반영, 다양한 경로의 VOC 수집 및 방안 마련 등은 국민참여 서비스 혁신으로 우수한 사례라 할 수 있음. 다만 서비스 혁신을 총괄하는 부서와 각 부 서 간에, 부서별 또는 전체 조직에 존재하는 서비스 관련 업무 사각지대, 갈등, 칸막이 등을 2020년에 발굴한 사례와 이를 구체적으로 어떻게 해결하여 서비스 성과를 달성하였는지에 대한 제시가 필요함

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

– 지적사항에 대해 개선과제를 장기와 단기 그리고 중요도와 시급도에 따라 분류하는 등 체계적인 접근을 시도한 점은 긍정적임. 그러나 중·장기과제의 경우 올해 할 수 없어 다음해에 하겠다는 접근보다는 올해 다 할 수는 없지만 올해에 여기까지 하고 다음해에는 저기까지 하겠다는 식의 접근이 요구됨

○ 개선노력과 성과

– 실행계획을 수립하고 담당부서와 담당자를 지정함으로써 관리역량 개선의 실행력을 확보하고자 노력한 점은 긍정적으로 평가함. 다만 전년도 지적사항 중 투입요소(인원)를 늘려 대응하는 것에 대한 문제제기와 관련해, 과제수행의 효율성 개선 방안 등과 같이 인력 증원을 최소화하는 방향으로의 접근이 필요하다고 봄

5) 국세상담센터 평가결과

□ 기관평가 종합

○ 국세상담센터는 기관의 설립목적과 경영환경 분석 및 대내외 의견수렴을 통해 기관의 미션과 비전을 정립함. 기관은 코로나19라는 팬데믹 환경변화에 대응할 수 있도록 기관의 3대 핵심가치 이외에 'Overcome 코로나19'라는 별도의 핵심가치를 설정하고, 내·외부 의견을 반영해 16개 현안과제를 선정·이행함. 이 과정에서 국세상담센터의 기관장은 기관의 상황 변화에 적절히 대응을 함으로써 기관이 현안과제에서 좋은 성과를 거두는 데 주도적인 역할을 함. 다만 환경분석에서 언급한 일부 요인의 경우에는 중장기 관점에서 접근이 필요함

○ 기관은 전략수립 시 주요 위협요인인 '코로나19 발생'을 반영하고 이에 대응하는 전략을 설정하는 한편, 국세행정 미래 전략방향을 기초로 3대 신규과제를 발굴하고 확정함. 또한 PDCA 기반 관리체계 구축을 기반으로 중장기 재무/예산계획을 수립하고, 업무량 분석과 조직진단을 기초로 조직개편을 실시함. 다만 전략수립과 관련해 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인 도출이 미흡하고, 사업선정과 관련해서는 일부 핵심사업의 대표성이 부족해 개선이 필요함. 또한 기존 성과지표 이외에 정확도, 불만 등을 측정할 수 있는 성과지표의 발굴이 요구되고, 기관의 사업계획에 따라 도출된 실행과제별 이력에 대한 지속적인 모니터링 및 성과관리를 통해 사업성과 점검·조정과 부서 및 개인평가에 적용하는 노력이 필요함

○ 기관은 국민참여단이라는 기제를 자체평가단과 운영심의회에 적용하고, PDCA 체계에 기초한 자체사업평가지침을 마련·시행함. 또한 기관은 다양한 분석방법 적용을 통해 8개 핵심성과지표를 구성하고 핵심과제별로 역할과 책임을 명확화 함으로써 성과평가와 함께 환류 활동이 이루어질 수 있도록 함. 그러나 자체평가단 및 운영심의회 구성에 있어 좀 더 다양한 pool 확보 및 외부위원 수 확대를 고려할 필요가 있으며, 또한 일부 성과지표의 결과지표화 노력과 함께 세부지표별 가중치 배분의 합리적인 근거를 마련할 필요가 있음. 그리고 단순 추세에 따른 목표치 설정 방식 이외에 전략과제 및 지표 특성을 고려하여 목표치의 도전성을 강화하는 노력이 요구됨

○ 기관은 조직개편 과정에서 국세의 직접 당사자인 국민참여 조직구조 진단 → 조직구조 재설계 → 조직구조 최적화 방안을 도출함. 그리고 개편된 조직이 국정과제와 주요 현안과제를 성공적으로 이행할 수 있도록 TF 팀을 운영하여 성과를 도출함. 또한 직무분류체계, 직무기술서, 업무량 조사를 통해 중장기 인력수급계획을 수립하여 중장기 전략과 인사운용계획을 체계적으로 연계하고, 기관의 중장기 전략과 연계한 미래대응 재정운영 방향을 수립함. 그러나 조직개편 추진 과정에서 국민참여의 구성을 보다 일반 국민의 시각에서 바라보는 접근이 요구되고, 중기재정계획의 정교화와 함께 예산절감 우수사례의 발굴 및 포상을 통해 예산절감의 공감대를 형성하는 노력이 필요함

○ 기관은 사회적 가치 구현을 위한 전략체계를 구축하고 중장기 로드맵의 롤링을 통해 각 연도의 추진방향을 설정함. 기관은 세부 추진과제를 통해 당초 의도한 사회적 가치를 구현하고 국민참여단의 의견을 사업전략 및 사업운영계획에 반영함. 특히, 고객 VOC의 적극적인 환류를 통해서 제도개선(27건 건의, 27건 반영), 법령개정(8건 건의, 1건 반영) 등의 추진성과를 거둠. 다만 사회적 가치 추진과제에 대한 성공요인과 미흡요인에 대한 분석과 환류계획은 좀 더 구체화될 필요가 있으며, 국민 눈높이에 적합한 수요분석을 토대로 보유자원의 개방 활동과 성과를 제시할 필요가 있음

○ 기관은 기관 특성에 맞는 서비스 혁신 추진계획을 수립하고 수립된 계획을 달성하기 위하여 다양한 노력을 기울임. 기관은 신기술과 일하는 방식 혁신을 통한 업무 효율화, 찾아가는 현장서비스 발굴을 통한 서비스 혁신, 코로나19 시대에 서비스 혁신을 위한 업무추진 등에서 다양한 성과를 거둠. 다만 기능별, 업무별 칸막이를 해소하거나 협업을 강화하는 것과 관련해서는 대안이 마련될 필요가 있음

○ 기관은 평가지표별 개선 제언 및 권고사항 개선을 위한 프로세스를 구축하고 있으며 개선 제언 및 권고사항을 이해하고 조치를 취함. 그 결과 5년 연속 고객만족도(PCSI) 상승을 포함한 가시적인 개선효과를 거둠

□ 리더십 지표 평가 종합

○ 미션·비전제시

– 기관의 미션과 비전은 기관의 설립목적과 경영환경 분석 및 대내외 의견수렴을 통해 정립되었으며, 이러한 정립 과정은 논리적이고 타당함. 또한 기관의 3대 미래과제를 도출하고 주관부서를 지정해 실행기반을 확보한 점은 우수함. 다만 기관이 단기간에 대응할 수 없는 환경요인과 관련해서는 미래방향에 부합하는 연차별 이행과제에 대한 검토가 요구됨

○ 공유·소통

– 이해관계자를 가치흐름에 따라 분류하고 맞춤형 공유·소통 전략을 마련한 점은 우수함. 다만 기관이 정보전달에 중심을 둔 일방향 소통채널에 초점을 둔 것은 아닌지에 대해 고민이 필요해 보임. 또한 각 채널의 효과성 분석을 통해 맞춤형 소통채널을 보다 정교화하는 노력이 요구됨

○ 과제해결·대외활동

– 기관장이 각 과제별 진행 상황에 따라 적절히 대응함으로써 대부분의 현안 과제에서 좋은 성과를 거둔 점은 긍정적임. 다만 기관의 주요 현안과제를 국정과제와 연계하여 제시하는 것이 필요함

□ 사업계획의 적합성 지표 평가 종합

○ 전략수립 및 연계성

- 기관이 전략수립 시 주요 위협 요인인 “코로나19 발생”을 반영하고 이에 대응하는 전략을 설정하였으며, 상담수요 대표계층으로 위원을 확대·구성하고 구성원의 VOE 등 의견수렴을 실시한 것은 긍정적임. 다만 현황에 대한 정확한 진단과 핵심요인의 도출이 미흡하고 제시된 전략과의 정합성도 부족하여 개선이 필요함

○ 사업선정

- 기관이 국세행정 미래 전략방향을 기초로 챗봇/AI 상담 시스템 도입 등 3대 신규과제를 발굴·확정하고, 평가요소의 계량화를 위한 점검체계에 국민참여단의 검증 및 의견수렴을 실시한 것은 긍정적임. 다만 선정된 핵심사업 일부의 대표성이 미흡하고, 목적과 목표에 직접 관련되는 사업으로 보기 어려워 개선이 필요함

○ 실행체계

- 기관이 PDCA 기반 관리체계 구축을 기반으로 중장기 재무/예산계획을 수립하고, 업무량 분석과 조직진단을 기초로 조직개편을 실시한 점은 긍정적임. 다만 기존 성과지표 외에 정확도, 불만 등을 측정할 수 있는 성과지표의 발굴과 함께, 실행과제별 이력에 대한 지속적인 모니터링 및 성과관리를 통해 사업성과 점검·조정과 부서 및 개인평가에 적용하는 노력이 필요함

□ 자체평가의 적절성 지표 평가 종합

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 기관이 평가체계의 효율적 운영을 위해 PDCA 체계에 기초한 자체사업평가지침을 마련하여 적용한 것은 바람직한 것으로 판단되며, 특히 국민참여단이라는 기제를 자체평가단과 운영심의회에 적용한 것은 긍정적인 것으로 평가됨. 다만 자체평가단 및 운영심의회를 구성함에 있어서 다양한 pool의 확보와 외부위원의 수 확대를 통한 객관적 시각에서의 기관의 사업 수행 노력을 평가하는 것도 고려할 필요가 있음

○ 자체사업평가 내용의 충실성

- 기관은 다양한 분석 방법을 적용하고, SWOT과 Cross-SWOT 등의 체계적 수행을 통해 8개의 핵심성과지표를 구성하였으며 성과지표는 기관의 미션 및 비전, 역할 등을 충실히 반영하고 있어 대표성을 확보한 것으로 판단됨. 기관은 개인성과-부서성과-기관성과를 연계하고자 하였으며 핵심과제

별로 역할과 책임을 명확화하여 성과평가와 함께 환류 활동을 수행하였는데 이는 바람직한 것으로 평가되고, 성과평가에 따른 보상과 역량제고 방안도 적절한 것으로 판단됨. 또한 대부분의 성과지표에 있어서 목표 대비 100% 이상의 실적을 달성하고, 관련 분야의 정책 목표와 국가·사회적 성과에 기여한 점도 명확한 것으로 평가됨. 다만 일부 지표의 결과지표화 하는 노력(예: 상담정보 지식관리 수준 등)과 함께 세부지표의 가중치 배분에 있어서 합리적 근거 마련이 요구되며, 단순 추세에 따른 목표치 설정 방식 이외에 전략과제 및 지표 특성을 고려하여 목표치의 도전성을 강화하는 노력도 필요한 것으로 평가됨

□ 조직·인사·재정성과관리 적절성 지표 평가 종합

○ 조직자원 및 성과관리

– 조직개편의 과정에서 국세의 직접 당사자인 국민참여 조직구조 진단 → 조직구조 재설계 → 조직구조 최적화 방안을 도출한 점은 체계적인 접근임. 그리고 개편된 조직이 국정과제와 주요 현안과제를 성공적으로 이행할 수 있도록 TF 팀을 운영하여 성과를 도출한 점, 단위 조직의 역할 및 책임의 명확화와 구체화를 한 점, 효율적 조직자원 관리를 위해서 중장기 전략과 조직계획의 체계적 연계를 수행한 점은 합리적이고 적실성 있는 조직관리라 할 수 있음. 다만 조직개편 추진 과정에서 국민참여의 구성을 보다 일반 국민의 시각에서 바라보는 접근이 필요함. 현재 제시한 국민참여는 국세상담 전문가들만 참여한 측면이 강함. 향후 일반 국민이 포함된 표본수와 지역분포를 고려한 국민참여단을 구성하여 운영할 필요가 있음. 물론, 조직진단의 경우 국세전문가, 전문 컨설팅, 내부 조직 구성원의 협업적 접근으로 조직진단을 추진하는 것이 매우 중요함

○ 인적자원 및 성과관리

– 직무분류체계, 직무기술서, 업무량 조사를 통해서 중장기 인력수급계획을 수립하여 인력의 수요예측 그리고 효율적 인력활용을 위한 중장기 전략과 인사운용계획의 체계적 연계를 한 점은 인사운영에서 과학적이고 증거기반에 의한 인사운영이라 할 수 있음. 다만 인적자원관리는 중장기인력운영과 연동되어 채용, 배치, 승진, 보직관리, 이동, 퇴직관리 등과 관련되며, 인적자원개발은 교육훈련과 역량 강화 등이 핵심 내용임을 고려하여 실적을 기술할 필요가 있음

○ 재무·예산운용 및 성과관리

– 기관이 중장기 전략과 연계한 미래대응 재정운영 방향을 수립하고, 5년간 재정현황 분석을 기초로 개선과제를 발굴하며, 합리적 예산편성을 위해 편성단계를 3단계로 개선하고, 내부 검토 기능을 강화한 것은 긍정적임. 다만 중기재정계획의 정교화와 함께 예산절감 우수사례의 발굴 및 포상을 통해 예산절감의 공감대를 형성하는 노력이 필요하며, 공정한 계약체결을 위해 이해관계자 입장의

요구사항을 수렴할 수 있는 제도적 장치의 활성화가 필요함

□ 사회적 가치 구현 지표 평가 종합

○ 사회적 가치 구현 노력도

– 기관은 사회적 가치 구현을 위한 전략체계를 구축하고 있으며 중장기 로드맵의 롤링을 통해 각 연도의 추진방향을 설정하고 있음. 선진사례 벤치마킹과 대내외 이해관계자들의 의견을 수렴하고 국민체감도와 내부역량을 고려해 추진과제를 선정한 점은 우수함. 다만 기관의 사회적 가치 추진과제를 국정과제와도 연계하여 제시하는 것이 필요하고, 도출된 추진과제와 함께 세부 추진과제도 함께 제시할 필요가 있음

○ 집행·성과·환류

– 기관의 사회적 가치 추진과제는 크게 5가지로, 하위 세부 추진과제를 통해 당초 의도한 사회적 가치를 대체로 구현했다고 평가함. 다만 사회적 가치 5개 추진과제에 대한 성공요인과 미흡요인에 대한 분석이 제시되었는데, 분석과 환류계획이 현재보다 좀 더 구체화될 필요가 있음. 또한 기관의 사회적 가치 창출 노력과 관련해 사회적 가치 성과지표 개발을 제안함

○ 국민참여·기관협력·자원공유

– 국민참여단 운영을 통해 국민참여단의 의견을 사업전략 및 사업운영계획에 반영하였으며, 고객 VOC의 적극적 환류를 통해서 제도개선(27건 건의, 27건 반영)과 법령개정(8건 건의, 1건 반영) 등의 추진성과를 거둔 점은 우수함. 다만 국민 눈높이에 적합한 수요분석을 토대로 보유자원의 개방활동과 성과를 제시할 필요가 있음

□ 서비스 혁신 지표 평가 종합

○ 서비스혁신 개선 노력

– 기관 특성에 맞는 서비스 혁신을 위한 추진계획 수립, 수립된 계획을 달성하기 위한 기관의 노력이 돋보이며, 서비스 혁신의 실현가능성, 창의성, 도전성 확보 노력은 합리적이라 판단됨. 또한 국세상담 전문성과 서비스 측면에서 민간부문(네이버, 세법콜센터 등)보다도 성과나 신뢰도가 매우 높다는 측면이 돋보임. 다만 기능별, 업무별에 놓인 칸막이를 해소하는 협업적 서비스 혁신이 필요함

○ 서비스혁신 성과

– 신기술과 일하는 방식 혁신을 통한 업무 효율화, 찾아가는 현장서비스 발굴을 통한 서비스 혁신, 코

로나19 시대에 서비스 혁신을 위한 업무추진 등은 적극적이고 선제적인 서비스 혁신에 해당됨. 다만 사업의 성공과 미흡요인 분석의 경우, 미흡요인으로 제시된 우수제안 및 성과자 포상 확대, 전부서 협업과제 참여, 협의체 운영 활성화 등은 미흡요인이 아니라 성공요인으로 기술할 필요가 있음

□ 전년도 개선 요구사항 반영 지표 평가 종합

○ 개선계획 수립 및 추진절차

- 기관은 평가지표별 개선 제언 및 권고사항 개선을 위한 프로세스를 구축하고 있으며 개선 제언 및 권고사항을 이해하고 조치를 취함. 다만 주요 개선 과제 담당부서로 업무지원팀만 지정된 점은 바람직하지 않다고 봄

○ 개선노력과 성과

- 기관은 실현 가능한 계획의 추진을 통해 가시적인 개선효과를 거둠. 그중 가장 큰 성과는 행정안전부 고객만족도(PCSI) 점수가 5년 연속으로 지속 상승한 점이라고 평가함. 다만 사업계획 추진일정에 맞춰 개선활동이 전개되는 만큼 사업계획 추진일정을 추가하여 제시할 필요가 있음

제4절 향후 제도 개선 방향에 대한 제안[3)]

1. 책임운영기관 제도 이해와 운영전략 개선 방향

주요쟁점	개선과제
• 급변하는 행정환경과 책임운영기관의 고유 미션 수행의 정합성과 적시성 확보 • 책임운영기관 자율성 범위와 실제 운영상의 격차 • 책임운영기관 전문성 제고와 성과관리체계 미흡	• “신공공성” 기반 책임운영기관제도 이해와 운영전략 수정 • 책임운영기관 ‘Agile 조직’화 • 책임운영기관 ‘공유책임 협업성과 관리체계’ 도입 • 포용적 공감의 책임운영기관화 • 책임운영기관 평가체계 혁신과 생산성 제고: 행안부 주도 포지티브(positive) 책임운영기관 확대 전략과제 도출

□ 주요쟁점

○ 급변하는 행정환경과 책임운영기관의 고유 미션 수행의 정합성과 적시성 확보

– 포스트 코로나, 4차 산업혁명 등 급변하는 행정환경 속에서 책임운영기관의 고유의 목적 달성을 위한 미션과 목표, 사업의 적합성과 적시성에 대한 도전과 과제에 직면

– 빠르게 변화하는 기술발전과 예측하기 어려운 글로벌 위기 속에서 책임운영기관의 공공성과 전문성을 보다 강화하고 효과적으로 작동시키기 위한 제도적 방안 모색이 필요

○ 책임운영기관 자율성 범위와 실제 운영상의 격차

– 책임운영기관에서 행사할 수 있는 자율성의 범위가 인사·조직·재정 상 선언적으로 제시되어 있다고 하더라도, 실제 책임운영기관에서 인사·조직·재정 관련 제도나 정책 변화를 주기 위한 현실적인 조치나 실질적인 권한 행사가 어려운 실정임

– 책임운영기관과 관리감독기관 간 자율성의 범위를 보다 구체적이고 명확하게 명문화할 부분을 명확하게 하고, 책임운영기관에게 그에 따른 책임의 범위와 결과에 대해서도 보다 구체화하는 노력이 필요

○ 책임운영기관 전문성 제고와 성과관리체계 미흡

– 책임운영기관 지정 운영의 기본 목적이 개별 책임운영기관의 전문적 업무 수행에 따른 효율성 제

3) 책임운영기관에 대한 제도개선방향에 대한 제안은 '21년 종합평가단(한국정책학회, 한국조직학회)이 `21년 종합평가 후 평가위원 및 학회 등의 논의를 통해 제언하는 사항임

고에 있으므로, 과연 책임운영기관의 전문성 제고를 위한 성과관리체계가 우선적으로 확보되고 있는지 점검할 필요가 있음

- 책임운영기관의 특성화와 전문성에 기반한 사업 전략과 실천과제 도출이 어느 정도 담보되고 있는지 그리고 그 성과가 체계적으로 관리될 수 있는 체계를 확립하고 있는지 점검할 필요가 있음. 일부 책임운영기관이 본연의 기관 전문성과는 다소 거리가 있는 사업을 추진하는 경우 책임운영기관 전문성과 성과관리체계의 효율화를 도모하기 어려울 수 있음

□ 개선과제

○ 새롭게 “신공공성(New Publicness)” 기반의 책임운영기관제도 이해와 운영전략 수정

- 책임운영기관은 정부 사무 중 공공성(公共性)을 유지하면서도 경쟁 원리에 따라 운영하는 것이 바람직하거나 전문성이 있어 성과관리를 강화할 필요가 있는 사무에 대하여 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관임

- 책임운영기관에 적용 및 활용되고 있는 신공공관리 핵심가치 및 운영원리는 계약과 경쟁에 기반한 효율성과 개별적 책임성, 그리고 전문성 기반 성과보상체계의 구현 등으로 볼 수 있음

- 이러한 신공공관리 핵심가치와 운영원리가 실제로 책임운영기관에 제대로 적용 및 활용되고 있는가에 대한 평가는 차이가 있을 수 있음. 우선, 책임운영기관 제도 이해 및 운영전략을 당초 책운제도의 도입의 취지와 맥락에 충실하면서 이해하려고 하는 신공공관리적 시각과 관점이 여전이 강세에 있다 할 수 있음(김근세, 2000; 2010; 권기헌 외, 2019; 이경호·박현신, 2016)

- 그동안 신공공관리적 시각에서 책임운영기관제도는 정부조직 슬림화와 행정개혁 아이콘화로 정부부문의 개혁과 혁신성 제고에 기여하였음. 책임운영기관 고객만족도 점수(평균) 지속적 향상하고 있으며(고객만족도 점수 `12년 80.7점에서 `19년 88.3점) 다른 행정기관에 비하여 전반적으로 높은 것으로 조사되었음(권기헌 외, 2019). 그럼에도 불구하고, 책임운영기관 지정 적합성 평가결과(권기헌 외, 2019)는 경쟁원리 시장성, 재정운영의 자율성 및 자체수입 편차, 책임성 성과측정 가능성 측면에서 여전히 개선의 여지가 있는 것으로 조사되었음. 그리고, 다수의 책임운영기관 운영 관리 평가 문헌이나 보고서에서도 책임운영기관제도 상의 자율성 부여가 충분히 활용되고 있지 못하고, 책임운영기관 평가 유인체계와 환류 수단의 활성화가 필요하다고 기술함

- 한편, 책임운영기관제도가 도입된 20년의 성과를 관련 학회에서 논의하면서, 기존의 책임운영기관제도를 신공공관리적 시각에서 벗어나거나 또는 새로운 시각과 관점으로 현재의 책운제도를 재검토하고 새로운 방향 설정을 할 필요성이 있다는데 공감하고 있음(예, 최상옥, 2021)

- 다양한 시각과 관점 중에서, 최상옥(2016, 2020)은 신공공성(New Publicness)기반의 정부 역할과 기

능에 대한 논의를 제안하고 있음. 우선, 신공공성기반의 새로운 정부역할과 지향목표는 시장이나 관료제에 의한 기계적 또는 도구적 효율성이 아닌 정부가 공공서비스의 질과 양에 대한 확증적 책임을 보장하는 “인본적 보장성”을 그 핵심 가치이자 운영원리로 주장하고 있음

- 둘째, 개별적 책임에서 공유적 책임성 확립을 통한 공공서비스 혁신을 강조함. 개별 기관과 부서의 개별적·개인적 책임의 강조로는 총합적 책임성 및 공공성 확보의 어려움이 있음

- 셋째, 제4차 산업혁명과 뉴노멀 코로나 시대에 요구되는 행정속도에 책임운영기관의 민첩하고 기민한 대응체계 구축이 필요함. 이는 급변하는 환경과 수요 대응의 책운 운영 관리의 민첩성 강화를 의미함

- 넷째, 시장경쟁적 효과성 제고를 위한 서비스 제공에서 포용적 공감성을 확대하는 공공서비스의 제공과 내용을 담보할 수 있도록 서비스 제공방식과 내용의 재설계

- 다섯째, 책임운영기관과 고객(시민)과의 관계 재설정으로 정부주도 협업에서 공동생산을 강조함

- 신공공성기반의 책임운영기관제도 운영원리와 핵심가치를 비교·정리하면 아래와 같음

구분	20세기 산업화시대 공공성	21세기 뉴노멀시대 신공공성
정부역할(지향목표)	도구적 효율성	인본적 보장성
책임성과 자율성	개별적 자율성	공유적 책임성
운영절차 및 속도	적법한 절차(due process)	민첩성(agility)
정부와 시민관계	정부주도 협업(collaboration)	공동생산(co-production)
서비스 제공	시장 경쟁적 효과성	포용적 공감성

- 이러한 신공공성 기반 책임운영기관 제도 혁신은 정부혁신 4.0의 정부부문 시범제도 혁신아이콘화로 계약에 기반한 성과목표 설정과 달성 노력이 아닌, 공공서비스 양과 질을 국가와 정부가 보장하는 책임운영기관화를 의미하는 것임. 단순 집행기관으로서 자율성과 책임성 확립이 아닌 공공서비스의 양과 질을 보장하는 정부혁신의 선도자로서 책임운영기관을 혁신 아이콘화 함

- 현재 정부수행 사무를 결정과 집행으로 구분하는 이분법적 사고에서 종합적 연계사무로 이해하는 전환적 사고 요구하는 것으로, 이분법적 분화적 행정사무가 아닌 종합적 행정사무 성격의 이해할 것을 제언함

- 또한 정책 결정은 일반행정기관에서 정책 집행은 책임운영기관에서 수행한다는 이분법적 사고를 탈피하는 것으로 책임성 범위를 결정과 집행을 포함한 전 과정으로 확대함을 의미함. 실질적인 인사/조직/재정 등을 포함한 운영관리의 자율성 부여와 함께 행정서비스의 양과 질에 대한 보장 책임을 지는 행정기관으로 탈 바꿈하는 미래 선도형 공공조직화

– 범정부적(whole government approach) 시각에서 공적 책임을 강화하는 협력적 거버넌스 운영원리로 전환을 의미하며, 책임운영기관 간의 공유된 책임성을 강조하여 사회 제 부문의 협력적 거버넌스 운영원리를 작동하게 하는 구심점 역할 수행 및 그 운영원리 확산 도모

– 이러한 맥락에서 현재의 책임운영기관을 재 개념화하기 위한 노력으로 책임운영기관법 제2·4조를 개정 논의를 권고함. 책임운영기관은 “정부가 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정 상의 자율성을 부여하고 그 운영 성과에 대하여 책임지도록 하는 행정기관”으로 정의하고, 동법 제4조 제1항의 책임운영기관 사무 규정을 삭제 또는 재검토할 것으로 제언함

○ 책임운영기관의 ‘Agile 조직’화

– 최근 정부 및 공공기관의 애자일화를 추진하고 있는 상황에서, 책임운영기관의 특성화와 역동성을 도모하기 위한 책임운영기관 애자일 조직화를 혁신 시범사업으로 추진하여 공공부문의 혁신의 견인차를 도모함

– 제4차 산업혁명과 뉴노멀 코로나 시대 요구되는 행정속도에 기민한 책임운영기관 대응체계 구축

- 급변하는 환경과 수요 대응에 민첩하게 대응하기 위한 애자일 조직화로 책임운영기관 자율성 토대에서 실현시킴
- 기존의 적법 절차(due process)와 표준운영절차(sop)에 근거한 업무 수행으로 행정속도화에 대한 관심 부족과 대처 미흡으로 새로운 행정 환경에 적절하게 대응하지 못하고 있는 한계 극복
- 적법절차와 표준운영절차에 행정시간과 속도의 개념 도입
- 행정시간과 속도 개념의 적용으로 행정의 생산성 제고 기대

– 기존의 행정기관이 탄력적인 기관운영과 자율성 발휘에 어려움이 있어 신속한 대응의 한계를 지니고 있는 반면, 책임운영기관의 초행정속도 운용의 애자일 조직화 구현

- 문제해결의 신속성과 적시성의 애자일 조직화
- 조직의 유연한 운영으로 비효율성 제거와 행정속도화
- 책임운영기관의 애자일화는 조직구조는 물론 운영 성과에서 생산성 개념을 확대 적용할 수 있는 근거를 마련할 수 있음

– 행정속도에 대한 책임운영기관 성과목표화 추진

- 행정속도에 대한 모호함을 책임운영기관이 구체적인 성과 목표화하여 행정의 민첩성을 제고함

- 행정속도의 성과목표화로 공공부문의 혁신 유도와 생산성 경쟁을 통한 책임운영기관제도의 새로운 성과 창출 기대

○ 책임운영기관 “공유책임 협업성과 관리체계” 도입

– 현행 책임운영기관의 개별적 자율성과 책임성 강조에서 공유적 자율성과 책임성 확립 필요성

- 종합적 문제해결과 전주기적 행정과정의 이해는 개별적 책임성에서 공유된 책임성으로 전환이 필요함

- 책임운영기관 개별적 책임성에 근거한 경쟁력 제고가 공공 서비스의 양과 질에 대한 보장책임을 담보할 수 없기 때문에 책임운영기관의 공유된 책임성은 책임운영기관 혁신의 출발점임

– 현행 책임운영기관 성과평가 측정 지표이 개별적 책임성을 강조하는 성과평가체계에서 공유적 책임성을 측정하고 평가할 수 있도록 평가체계 정비 필요

- 협업성과 목표 지표와 달성도 강화를 통한 공공서비스 혁신과 서비스의 품질 제고 기대

- 책운내 부서별, 개인간 공유된 책임성 강화를 위한 운영 관리체계 정비가 필요하며 이를 통한 기관혁신체계 유도

- 책임운영기관의 공유책임 협업성과 관리체계의 도입은 기존의 부서간 갈등과 이기주의 등 고질적인 정부 관료제의 폐해를 극복할 수 있는 기제로 적용가능한 제도변화임

– 책임운영기관의 자율성과 책임성 공진화를 위한 “공유책임 협업성과 관리체계” 도입

- 자율성과 책임성을 동시에 강화하는 신공공성의 개념아래 공유책임 협업성과 관리체계를 도입할 필요가 있음. 기존의 책임운영기관 내부 성과관리체계를 공유된 책임성을 기반으로 협업성과를 강조하도록 권유하고 유도하는 정책 도입 필요

- 책임운영기관의 공유된 책임성과 협업성과 관리시스템이 연계된 새로운 책임운영기관 성과관리체계 구축이 필요함

- 공유된 책임성의 강조와 협업성과 관리체계의 도입은 행정안전부 책임운영기관 확대 전략으로 유용한 정책 수단임

- 혁신적 책임운영기관 인센티브제도 도입과 법령 정비를 통한 포지티브 책임운영기관 제도 운용이 가능할 것임

– 포지티브(positive) 책임운영기관 확대 전략과제 도출

- 책임운영기관 종합평가 및 자체평가를 보다 포지티브 평가체계로 전환하여 책임운영기관의 전환을 획기적으로 유도하는 정책적 전환이 필요함

- 현재 책임운영기관의 인센티브제가 소극적이고 네가티브적 성격이 있다면, 이를 근본적으로 포지티브 전략으로 전환하여 다수의 기관들이 책임운영기관의 지정 운영을 원하는 방향으로 관련 제도와 법령의 정비가 필요함

○ 포용적 공감의 책임운영기관화

– 시장경쟁적 효과성 제고가 사회적 약자와 사각지대를 배려하지 못하는 결과를 낳은 경우, 사회적 불만과 불안요소로 작용할 수 있음

- 인본적 보장성이 책임운영기관의 역할과 목표 방향이라고 본다면, 포용적 공감성은 실제 책임운영기관의 구성원들의 업무 수행 자세와 태도에 관한 핵심 가치임

- 타인의 불행과 어려움을 자신의 일로 인식하고 배려하면서 업무수행을 하는 자세는 시민과 고객과의 관계에서 신뢰구축과 서비스 만족도 제고에 긍정적인 영향을 주고 요소임

– 시장경쟁 원리에 입각한 서비스 제공이 낳은 사회적 불평등과 사회적 약자를 배려하는 포용적 공감성(타인의 불행과 어려움을 배려하고 고려하는 것)을 견지하는 책임운영기관화 노력과 추진 의지가 요구됨

- 고객에 대한 공공서비스의 양과 질이 당초 계획된 목표와 차이가 발생하는 경우, 기계적 도구적 접근이 아닌 포용적 공감성을 근거한 서비스 제공 절차와 내용이 이루어져야 함

- 기존의 사회적 가치 제고를 위한 책임운영기관의 활동과 노력을 보다 구체화하고 조직구성원들에게 포용적 공감성을 내재화할 수 있는 조직문화 형성에 역점을 두어야 함

– 책임운영기관 구성원의 업무 수행 자세와 태도에 관한 중요한 가치로 포용적 공감성의 발휘는 시민과 고객에 대한 응대와 업무수행의 만족도와 효과성 제고에 기여함

- 책임운영기관의 지속가능 발전을 위한 내재적 가치 형성 유도와 공공부문은 물론 사회 제 부문의 확산 기대

○ 공동생산자로서 책임운영기관과 시민관계

– 기존의 정부주도의 협력체계 구축은 책임운영기관과 고객(시민)과의 관계를 일방적이거나 관찰자로서 정부역할에 국한하는 경우가 많아 시민들의 자발적이고 적극적인 참여가 제한되어 왔음

- 시민(고객)을 책임운영기관의 행정운영의 파트너(주체이자 객체)로 인식한다는 것은, 책임운영

기관의 세부사업의 혁신성과 종합성을 담보할 수 있음

- 책임운영기관의 전략과 성과목표 설정 시, 시민(고객)의 시각과 관점에서 혁신적인 사업 및 과제 도출과 수행 과정의 종합성을 확보할 수 있음

– 공동생산자로서 책임운영기관과 시민관계의 구축은 행정/정책과정의 전 과정을 시민과 함께 한다는 행정/정책의 공동생산자(주체이자 객체)로 새로운 관계 설정을 의미함

- 시민(고객)을 행정의 주체이나 객체로 이해하고, 동시에 책임운영기관도 행정의 주/객체로 인식 전환이 필요함

- 단순한 시민들의 참여와 관여는 오히려 책임운영기관의 오래된 관행과 관성을 정당화시킬 수 있기 때문에, 시민(고객)들의 행정운영 파트너십을 확립할 수 있도록 주도적이고 적극적인 책임운영기관의 노력과 추진의지가 오히려 중요함

– 책임운영기관이 시민(고객)을 실질적인 행정/정책의 동반자로서 인식하고 관계 설정을 할 때, 신공공성 기반의 책임운영기관의 세부 사업 수행체계의 혁신과 실질적인 실행력을 확보할 수 있음

- 행정안전부 주도의 포지티브 책임운영기관 확대 전략에서 이러한 책임운영기관과 시민(고객)간의 공동생산자로서 파트너십을 적극화하는 인센티브제 도입과 법령의 정비가 병행되어야 할 것임

❍ 책임운영기관 평가체계 혁신과 생산성 제고

– 책임운영기관 종합평가제도 혁신 노력과 대책들이 책임운영기관 생산성 제고에 기여해야 함

- 종합평가단 전문기관화 및 종합평가단 전문성 강화

- 자체평가 관대화 경향 극복과 평가 내실화 강화

- 평가결과 활용 종합화 및 인센티브 확대

- 책임운영기관 컨설팅 생태계 활성화 및 인증제도 도입

– 책임운영기관 종합평가의 목적과 평가혁신체계 검토

- 20년 동안 유지된 책임운영기관의 역할과 목표를 재설정하되, 논의된 신공공성 기반의 책임운영기관 종합평가 목적과 평가혁신체계를 시도할 시기임

– 근본적으로, 책임운영기관 종합평가제도를 기존의 신공공관리측면에서 접근하는 것이 아닌, 논의된 신공공성 기반의 종합평가체계로 전면적 변화를 시도할 필요가 있음

- 책임운영기관 역할과 목표 재설정에 따른 평가체계 혁신

- 공유책임 협업성과 평가지표 및 체계 구축
- 행정속도 책임운영기관 성과목표화 고려
- 시민(고객)의 책운 공동생산자로서 역할 수행 체계 평가 등

– 책임운영기관 종합평가 결과에 대한 수용성도 현행 책운의 제한적 자율성과 책임성에 탈피하여, 공유된 자율성과 책임성의 범위 확대에 따른 종합평가체계 구축으로 제고될 수 있을 것으로 기대

– 실제로 행정 및 재정상의 자율성 범위와 기대에 많은 인식의 차이가 있음은 물론, 기관 고유의 전문적 성과관리가 제대로 이루어지고 있는지 종합평가로 확인하기에는 한계가 있으며, 특히, 유형별 책임운영기관의 성과관리가 특성화되어 있지 않은 점은 시급한 개선과제로 지적하지 않을 수 없음. 이를 위해서도 책임운영기관 종합평가 전문기관을 지정하거나 육성할 필요가 있음

– 책임운영기관의 생산성 개념을 조직, 인사, 재무의 실질적 자율성 부여와 공유된 책임성에 기반하여 책임운영기관 종합평가를 종합화하고 체계화한다면 책임운영기관 경쟁력과 생산성 개념에 충실한 평가체계혁신의 조기 구축이 가능할 것으로 기대함

2. 종합평가 체계 및 평가방식 개선과제

주요쟁점	개선과제
• 책임운영기관 종합평가 전문기관화 및 종합평가단 전문성·책임성 확보 • 고유사업 평가 내실화	• 책임운영기관 종합평가 전문성과 지속성 확보를 위하여 전문평가기관 육성 또는 지정 필요 • 평가위원 이력 DB화 및 전문성·다양성 강화를 위한 평가위원 풀(pool) 운영 방식 체계화 • 유형별, 지표별 특화된 평가위원 구성 • 고유사업 성과에 대한 이해도가 높은 평가위원 매칭 • 성과관리 컨설팅 전문화 시장 조성 및 책임운영기관 전문 컨설팅 인증제도 도입
• 자체평가 관대화 경향성에 대한 평가 판별력 확보	• 자체평가 결과의 내실화
• 서류평가와 현장실사 평가 목적과 범위에 대한 모호성	• 현장실사 목적과 범위 구체화 및 평가단 학습조직화 필요

□ 주요쟁점

○ 책임운영기관 종합평가 전문기관화 및 종합평가단 전문성·책임성 강화

– 책임운영기관 종합평가단 구성에 대해서는 법 제정 당시부터 행정안전부 장관이 대통령령으로 정하는 바에 따라 별도의 평가단을 구성하거나 지정하여 평가업무를 수행할 수 있다고 규정하고 있음. 또한 동법 시행령에 전문성 강화를 위한 평가단 지정·운영 근거를 마련하였음

> 법 제51조(책임운영기관의 종합평가) ② 행정안전부장관은 대통령령으로 정하는 바에 따라 별도의 평가단을 구성하거나 지정하여 평가업무를 지원할 수 있다.
> 시행령 제29조의13(평가단의 구성 및 지정) 행정안전부장관은 법 제51조제2항에 따라 평가 관련 전문가를 구성원으로 하여 평가단을 구성하거나 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관을 평가단으로 지정하여 운영할 수 있다.
> 1. 행정·경영 관련 학회 및 연구기관
> 2. 경영평가 전문기관
> 3. 회계법인
> 4. 그 밖에 기관 운영이나 사업성과 등에 대한 평가 전문기관으로서 행정안전부장관이 인정하는 기관

– 그러나 동법 시행령 상에는 평가단으로 지정할 수 있는 기관의 유형만을 제시하고 있어 본 근거만으로 평가단의 전문성과 책임성을 확보하기 어려운 현실이며, 실제 책임운영기관 현장에서도 평가위원의 전문성에 대한 지적이 지속적으로 제기되는 현실임

- 지속적으로 제기되는 한계점을 개선하기 위하여 책임운영기관 평가 전담 전문기관화 및 평가위원의 전문성 확보를 위한 실질적 실천 전략이 모색되어야 함

○ 고유사업 평가 내실화

- 고유사업의 평가가 현재 관대화 경향을 보이고 있거나, 그 결과의 유의미한 비교가 어려운 상황에서 고유사업의 평가항목과 내용을 보다 특성화 항목을 추가하거나 자체적인 고유사업 평가체계를 유도할 수 있는 고유사업 평가제도의 선진성, 고도화 실적, 혁신성 등을 메타평가 항목에 추가하는 방안도 검토해 볼 필요가 있음

○ 자체평가 관대화 경향성에 대한 평가 판별력 확보

- 자체평가 결과 평균 점수는 2018년 96.35점, 2019년 96.33점, 2020년 96.86점, 2021년 97.8점으로 사실상 대다수의 평가 대상 기관이 95점 이상의 고득점을 받음

- 자체평가결과와 관리역량 평가가 각 50%의 비중으로 최종 평가에 반영되는 바 자체평가 결과 내에서는 사실상 피평가기관 간 평가 결과의 차별화를 기대하기 어려우며 평가 결과의 판별력을 관리역량 평가에서 전적으로 반영해야하는 평가의 부담이 발생함

○ 서류평가와 현장실사 평가 목적과 범위에 대한 모호성

- 현재 현장실사는 기관장 인터뷰와 성과담당자와의 면담(회의) 형식으로 진행되고, 현장실사의 목적과 대상이 서류평가 결과 현장점검 필요성과 확인사항 등으로 명확하게 정의되어 있다고 보기 어려움

- 실제 평가를 담당하는 평가위원과 피평가기관 성과담당자 간의 현장실사 목적과 범위와 대상에 대한 상호 기대에 차이가 존재하고 있음을 환기시키고 학습을 강화할 필요가 있음

□ 개선과제

○ 전문평가기관 육성 또는 지정 필요

- 책임운영기관 성과평가 및 전문적 관리·지원을 위한 전문평가기관 육성 또는 장기 지정 전략이 필요함

- 현재의 책임운영기관 평가단은 1년 단위로 경쟁입찰을 거쳐 평가위원 및 평가단을 구성하고 있음. 현재와 같은 방식은 평가 업무의 유연성을 확보하는데 유효할 수 있겠으나 평가 과정 및 결과에 대한 책임성을 확보하는 데 미흡한 점이 있으며 평가위원에 대한 체계적 관리 전문성 확보에도 취약성을 지님

- 책임운영기관 성과 관리를 전문적으로 수행할 수 있는 전문평가기관의 육성 혹은 지정을 통해 평가의 내용 및 결과에 대한 질적 수준을 보장하고 이에 대해 적정한 책임을 질 수 있는 구조적 개편이 필요함

- 평가기관 육성의 경우 유사 정부 업무평가를 전담하여 수행하는 조세재정연구원, 지방공기업평가원 등의 조직을 벤치마킹하되, 평가대상인 책임운영기관이 지니는 특성과 규모, 특수성을 감안한 조직 육성이 필요함. 일례로 한국행정연구원 등 기존 관련 공공연구기관 혹은 학회의 임시조직 성격으로서의 '책임운영기관 성과관리 센터'를 설치 가능성을 검토할 수 있음. 또한 평가기관 지정 기간도 현재의 1년 단위 지정이 아닌 최소 3년 이상의 지정 및 평가를 통한 지정 연장(+3년) 등 평가단의 지속성과 책임성을 확보할 수 있도록 제도의 체계화가 필요함

구분	책임운영기관	공공기관	지방공기업
평가수행기관	매년 경쟁입찰 방식으로 지정	조세재정연구원(수의)	지방공기업평가원 (업무위탁)
평가대상기관	52개	130개	270개
평가단 구성인원	30명 내외	200내외	270명 내외

- 중장기적으로는 현재의 책임운영기관 평가 제도가 단편적 성과 평가 및 일회적 컨설팅에 그치는 것이 아니라 책임운영기관 미션 및 비전 설정, 중장기 사업계획 수립, 환경변화 대응 위기 관리 등 조직 성과 관리 전반을 컨설팅하고 지속적으로 지원할 수 있는 책임운영기관 성과관리 시장 생태계를 조성

○ 유형별, 지표별 특화된 평가위원 구성 및 평가위원 이력 DB화 및 전문성·다양성 강화를 위한 평가위원 풀(pool) 운영 방식 체계화

- 평가위원들의 평가 경험과 전문성은 평가결과의 수용성과 평가제도의 고도화를 위한 기본 전제임. 그러나, 현재 평가위원의 모집과 관리는 체계적이지 않고, 매년 사업평가 수행기관의 평가위원 모집으로 그 이력과 전문성을 담보하기 어려운 실정임. 이의 개선을 위해서는 책임운영기관 평가위원의 이력은 물론 평가 전문성에 대한 내부 평가제도를 구축할 필요가 있음

- 평가위원 전문성 제고를 위하여 평가위원 이력을 DB화하고 이를 지속적으로 업데이트 관리할 필요가 있음. 특히 의료. 공연예술 등 특수 분야는 일반적 경영, 행정, 조직관리에 대한 전문적 지식 외 특정 분야에 대한 지식과 경험이 요구되는 바 이러한 전문성을 담보할 수 있는 평가위원 구성 및 적정 기관 평가 배치가 필요함. 또한 지표상으로는 서비스혁신, 사회적 가치 분야 등 평가에 있어 신기술 활용 및 혁신, 사회적 가치 활동 등에 대해 전문성을 지닌 평가위원 구성이 필요하며 실질적이며 실천 가능한 컨설팅 전략이 도출될 수 있도록 구성할 필요가 있음

- 또한 평가위원의 다양성 확보를 위해 지역, 성별, 연령에 대한 다양한 고려가 필요하며 지금까지의 평가단 구성 현황에 대한 분석을 통해 현행 평가위원 구성 요구사항인 '단원은 책임운영기관 종합평가에 1회 이상 참여한 실적이 있는 자'의 요건의 적정성을 검토할 필요가 있음

- 책임운영기관 종합평가에 1회 이상 참여한 실적이 있는 자로의 한정이 지역, 연령, 성별, 전문분야 등의 평가단 구성의 다양성을 확보하는 데 제약이 될 수도 있는 바 평가단 구성의 종합적 다양성을 확보하고 평가 내용 및 컨설팅의 혁신성을 추구하기 위해 평가위원의 신규 진입 가능성을 일정 부분 열어둘 필요가 있음

- 이와 같은 내용을 종합하여 평가위원별 전문 분야와 이력을 관리할 수 있는 평가위원 pool을 DB화하고 이를 주무부처와 평가기관 간 공유함으로써 최적의 평가단이 구성될 수 있도록 활용할 필요가 있음

❍ 자체평가 결과의 내실화 필요

- 자체평가 결과를 절대평가가 아닌 유형 내 상대평가화하여 평가결과의 판별력을 확보할 필요가 있음. 또는 자체평가결과에 대한 자체평가 적절성 평가의 비중을 보다 강화하여 자체평가결과를 종합적으로 판단하고 평가할 수 있는 제도적 개선이 필요함. 현재는 자체평가의 적절성 배점이 15점으로 상대적으로 강화할 필요가 있음

- 추가적으로 고유사업평가를 기존의 절대 점수화 및 관리역량평가와의 합산 방식이 아닌 간소화를 통한 독립화 방안을 고려해 볼 수 있음. 자체평가로 이루어지는 고유사업에 대한 평가는 기관 본연의 역할 및 기능에 대한 평가로 평가결과의 적합, 부적합으로 간소화하고 관리역량 평가 결과에 따른 종합평가 보상은 적합 판정 기관에 한하여 부여하는 등의 제도의 입체적 설계 필요

❍ 현장실사 목적과 범위 구체화 및 평가단 학습조직화 필요

- 현장실사가 서면평가와 달리 추구하는 목적과 범위 등을 보다 구체화할 필요성이 있고, 기관장 인터뷰와 현장실사 간 평가 범위의 명확화가 필요함

- 현장실사와 서면평가 간 평가 종합 방식에 대한 기관 및 평가단 간 공감대 형성이 필요하며 평가위원들 간에 현장실사를 위한 워크숍과 평가과정 중 지속적인 평가취지와 목적 등에 대한 학습 필요

3. 평가 지표 및 평가 결과 활용 개선

주요쟁점	개선과제
• 단년도 측정가능 성과지표 중심으로 기관 중장기 미션 달성 반영 미흡	• 단년(해당년) 뿐만 아니라 중장기 성과를 고려하거나 반영할 수 있는 지표체계 확립 및 지표개발 필요
• 지표체계의 대표성과 체계성 확보	• 고유사업과 관리역량 평가 이원화로 지표 간 체계성과 연계성 진단 및 지표 검증
• 관리역량평가 등급 점수 다양화 필요 및 정성평가에 대한 인식 차이 존재	• 평가 등급 구간화 설정 및 정성평가 결과에 대한 공감기반 확보
• 평가결과 활용 종합화 및 인센티브 확대	• 기관장을 포함한 조직구성원까지 확대된 평가 연계 보상 체계 확립 필요

□ 주요쟁점

○ 단년도 측정 가능 성과지표 중심으로 기관 중장기 미션 달성 반영 미흡

– 평가 내용상 중장기 계획 수립을 강조하면서도 실질적 성과는 단년도 측정 가능 성과지표로 한정할 수밖에 없는 한계점이 존재

– 단년도 측정 가능 성과지표 중심으로 중장기 비전 및 미션 달성을 위한 과정 및 노력을 적정하게 평가하기 어려운 한계를 극복하기 위한 과정 평가 지표 및 중장기 성과 추진 성과 측정 지표 개발이 필요

○ 지표체계의 대표성과 체계성 확보

– 고유사업과 관리역량평가의 이원화로 지표 간 체계성과 연계성에 대한 진단이 필요가 있음. 현재의 고유사업평가와 관리역량 평가 지표간 중복성이나 연계 가능성을 파악하여 지표의 대표성과 체계성을 검증할 필요가 있음

– 현재의 기관별 고육사업 기관별 성과 지표에 대한 자체평가 지표와 평가내용이 관리역량 평가의 자체평가 적절성 평가로 상호 연계되어 있다고 볼 수 있는데 이에 대한 실질적 연계 지표화 되고 있는 가에 대한 검토가 필요함

○ 관리역량평가 등급 점수 다양화 필요 및 정성평가에 대한 인식 차이 존재

– 현재의 관리역량 평가 등급은 S부터 D등급으로 5단계로 평가되며 각 등급별 특정 점수로 환산함

- 관리역량 평가에서 평가 결과의 차별화 및 성과 판별력 제고를 위해서는 등급별 점수를 구간화하여 평가 점수 분포를 분산화할 필요가 있음

○ 평가결과 활용 종합화 및 인센티브 확대 필요

- 현행 평가결과는 기관장 성과연봉에 연계되어 있을 뿐 책임운영기관 소속 직원들의 동기부여 제도와의 연계성은 미흡한 실정임

- 책임운영기관 운영의 실무적 운영 주체인 소속 직원에게도 일정부분의 성과가 연계될 수 있도록 보상 체계의 다층화가 필요

□ 개선과제

○ 중장기 성과 체계 구축 및 성과지표 개발 적용

- 중장기 성과 목표 달성을 위한 과정 중심의 성과 지표 발굴 및 이를 적용하기 위한 정량적, 정성적 성과지표 개발

- 장기 관점에서 기관 미션 수행 및 환경 변화를 고려한 중장기 미래 성과 추진 중간 성과 등 다양한 시점에서의 성과 측정 가능성 확대 필요

○ 지표 간 체계성과 연계성 진단 및 지표 검증

- 고유사업성과평가 및 관리역량평가 지표 간 연계성에 대한 종합적 진단과 고려가 필요하며, 이를 주기적으로 점검 및 관리할 수 있는 체계를 마련

- 현행 기관별 조직인사재무 성과 관리의 성과 목표 비중 설정에 자율성을 부여하고 있으나 그 실효성에 대하서는 재검토 할 필요가 있음. 2021년 기준 기관별 조직, 인사, 재무 성과 비중을 동일하게 편성한 기관은 전체 평가대상 44개 중 20개 기관으로 약 45.5%이며, 24개 기관(54.5%)은 상이하게 편성하였음. 상이한 편성 내용을 살펴보면 조직(19개 기관), 인사(11개 기관), 재무(4개 기관) 순으로 성과 목표 비중을 가중치를 높게 설정한 것으로 나타남. 전반적으로 책임운영기관들은 재무 성과 관리 성과 목표를 가장 낮은 비중으로 설정하는 경향을 보였으며 조직운영의 중요한 요인으로서 재정 및 재원 관리에 대한 성과를 기관의 자율적으로 하향 평준화하여 설정하는 것에 대한 타당성과 적합성에 대해서는 검토해 볼 필요가 있음

○ 평가 등급 구간화 설정 및 정성평가 결과에 대한 공감기반 확보

- 현행 평가 지침은 관리역량 세부 지표의 등급별로 획일화된 점수를 부여하고 있어 고유사업평가의 관대화 경향과 함께 종합등급 결정에 어려움을 초래함

- 동일 등급 내에서도 차별화된 점수를 부여할 수 있도록 등급 내 점수의 범위를 설정하여 평가 결과의 다양화 및 차별화 가능성을 확보할 필요가 있음

구분	S	A	B	C	D
현행	100	90	80	70	60
개선	100~95	94~90	89~80	79~70	69~60

- 현재의 관리역량 평가는 대부분 정성평가 위주로 피평가기관 입장에서는 사업 실적을 정성적 성과로 제공함. 피평가기관 입장에서는 분량과 양식에 맞추어 활동 성과를 재가공하는 평가 부담이 존재하며, 평가위원은 이를 충분하게 이해하고 평가하는데 어려움이 있음

- 책임운영기관의 다양한 활동성과를 용이하게 제시하고 평가위원이 다양한 활동 내용을 바탕으로 이를 충분하게 이해하고 평가할 수 있도록 지원하는 평가 방식의 전환이 필요함. 가령 리더십, 사회적 가치 등의 지표는 동일한 기관의 활동이 중복적으로 적용될 수 있는 성과인 경우가 가능하며, 사업계획 적합성 역시 인력계획 수립이나 재정운용 계획 등의 성과와 연계될 수 있음. 이러한 중복적으로 활용될 수 있는 성과를 평가위원이 종합적으로 고려하여 평가할 수 있는 체계로의 전환이 필요함

○ 조직구성원까지 확대된 평가 연계 보상 체계 확립

- 평가 결과가 기관장 성과연봉 지급률 외 조직구성원의 성과금과도 직결될 수 있는 연계구조 강화가 필요함. 현재는 우수 기여 공무원에 대한 표창 및 기관 포상금 형태로 운영되고 있는데 이보다 확실한 개인 단위의 성과 증진을 위한 재정적·비재정적 인센티브 강화 및 다양화가 필요함

참고문헌

권기헌·이대웅·김화연. (2019).「책임운영기관 제도 운영실태 분석 및 개선방안 연구」. 국회예산정책처 연구용역보고서.

김근세. (2000).「책임운영기관 제도에 관한 비교분석」. 서울: 집문당.

_____. (2010). 한국 책임운영기관의 성격과 범위: 변화관리를 중심으로.「한국조직학회보」, 7(1): 1-37.

이경호·박현신. (2016). 정부조직 관리의 자율성과 제약에 관한 연구: 책임운영기관 제도를 중심으로.「행정논총」, 54(1): 31-69.

최상옥. (2016). 뉴노멀 시대 新공공성 탐색.「정부학연구」, 22(2): 5-25.

_____. (2020). 뉴노멀 코로나 위기관리 거버넌스.「국정관리연구」, 15(3): 1-26.

_____. (2021). 책임운영기관제도 20년과 공과. 한국정책학회 하계학술대회 토론 발표문.