17. 경상북도청소년수련원

평가결과 요약

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (14점)	**소계**			**14**	**82.14**	**11.50**
	리더십(8점)	1. 경영층의 리더십	절대평가	8	80.00	6.40
	전략(6점)	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	6	85.00	5.10
II. 경영시스템 (21점)	**소계**			**21**	**79.38**	**16.67**
	경영효율화 (21점)	1. 인적자원관리	절대평가	6	82.00	4.92
		2. 업무혁신노력	절대평가	6	72.50	4.35
		3. 예산관리	절대평가	7	91.00	6.37
		4. 자체수입노력	목표부여(B)	2	51.30	1.03
III. 경영성과 (50점)	**소계**			**50**	**97.32**	**48.66**
	주요사업 (44점)	소계		**44**	**97.27**	**42.8**
		1. 주요사업 활동	절대평가	8	88.63	7.09
		2. 기관별 사업성과1	목표부여(A)	12	97.58	11.71
		3. 기관별 사업성과2	목표부여(A)	10	100.00	10.00
		4. 기관별 사업성과3	목표부여(A)	10	100.00	10.00
		5. 기관생산성	목표부여(A)	4	100.00	4.00
	고객만족성과 (6점)	소계		**6**	**97.74**	**5.86**
		1. 고객만족도	목표부여(B)	6	97.74	5.86
IV. 사회적가치 (10점)	**소계**			**10**	**81.20**	**8.12**
	사회적 책임 (10점)	소계		**10**	**81.20**	**8.12**
		1. 고객만족경영	절대평가	5	79.60	3.98
		2. 윤리투명경영	절대평가	5	82.80	4.14
V.정책준수 (5점)	**소계**			**5.0**	**72.60**	**3.63**
	정책준수	1. 공기업정책준수	단계별평가	5.0	72.60	3.63
평 점	**합 계**			**100**	**88.58**	**88.58**

주) 문화·체육·청소년 기관유형의 경우, 기관별 사업성과3의 배점이 10점 기관생산성 배점이 4점임

종합평가의견

1. 총평(종합의견)

구 분	당 해 년 도 (2018년 실적)						전년도 종합 평점
	계 (100점)	리더십/전략 (14점)	경영시스템 (21점)	경영성과 (50점)	사회적가치 (10점)	정책준수 (5점)	
경북청소년수련원	**88.58**	**11.50**	**16.67**	**48.66**	**8.12**	**3.63**	**84.91**
전체 평균	86.31	11.40	18.16	46.52	7.38	2.86	85.29

주) 평균은 24개 기관 평균임

○ 종합결과

- 정량지표 평점 93.67점(11위), 정성지표 평점 81.94점(11위)으로 평가되었음. 종합평점의 경우, 전년대비 3.67점 상승하였으며, 종합순위 8위로 나타남(전년도 14위)

○ 주요내용

- 경북도의 정책방향이 무엇인지를 구체적으로 제시하지 않아, 4개의 프로그램 그리고 각 각의 구체적인 사업들이 경북도의 어떤 정책과 연계되는지 명확하지 않으며, 5개의 핵심전략이 기관이 제시하고 있는 전략과제와 사업추진 및 목표 달성을 위한 핵심전략인지, 아니면 기관이 수행하고 있는 사업 또는 세부 프로그램인지가 모호하여 개선이 필요함
- 예산관리부문에서는 경상경비증감율에서 1.05점을 획득, 예산편성과 집행의 적정성에서 4.69을 획득, 예산균형집행에서 0.63점을 획득하여 7점 만점에서 6.37점을 획득하였음
- 기관별 사업성과의 경우 청소년활동 지원 및 시설이용 실적 부문은 11.71점을 획득하였으며, 청소년활동 프로그램 개발 및 운영실적과 청소년활동 안전성 강화 실적은 각각 10.00점을 획득하여 총 31.71점을 획득함
- 사회적가치의 경우, 고객만족경영이 3.98점을 획득, 윤리투명경영부문이 4.14점을 획득하여 총 8.12점을 획득함
- 정책준수의 경우, 기관별 채용계획 대비 채용이행 실적 등 일부부분에서 감점되어 3.63점을 획득함

지표별 평가결과

Ⅰ. 리더십/전략

리더십/전략

1. 리더십과 책임경영

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 기관장의 리더십	정성지표	4.00	나	80.00	3.20
② 기관장의 책임경영 의지 및 활동	정성지표	4.00	나	80.00	3.20
평가점수		**8.00**	**나**	**80.00**	**6.40**

② 종합의견

○ 직원 소통의 날이나 한 달에 한 번 있는 원장과의 대화 시에도 주인의식을 강조하고 있는 점과 지역사회 공익을 위한 프로그램 운영(특히 장애인 제품 구매), 청년 일자리 창출을 위한 제도를 마련한 점 등이 긍정적임

○ 경북도의 정책방향이 무엇인지를 구체적으로 제시하지 않아, 4개의 프로그램 그리고 각 각의 구체적인 사업들이 경북도의 어떤 정책과 연계되는지 명확하지 않음

○ 5개의 핵심전략이 기관이 제시하고 있는 전략과제와 사업추진 및 목표 달성을 위한 핵심전략인지, 아니면 기관이 수행하고 있는 사업 또는 세부 프로그램인지가 모호하여 구체화할 필요가 있음

(2) 지표별 평가결과

① 기관장의 리더십

가. 평가의견

○ 기관장의 명문화된 경영철학(운영방침) 유무

- 기관장의 경영철학을 안전, 성장, 전문성, 혁신이라는 4가지 핵심가치로 제시하고 있음. 이 4가지 가치는 기관의 전략목표와 전략과제와 연계되어 있음. 또한 3가지 경영방침 – 가치의 창조, 혁신과 성장, 소통과 신뢰 –을 제시하고 있음
- 기관장은 기관장의 리더십을 민주적 리더십과 솔선수범의 리더십을 강조하고 있음. 기관의 구성원들이 편안 분위기에서 각자의 역할을 수행할 수 있도록 하되 복무기강이 해이해지지 않도록 강조하고, 기관의 문제는 Top-down식의 일방적 결정과 지시보다는 기관의 혁신운영위원회 등에서 먼저 구성원들 스스로 논의하고 다함께 결정하는 방식을 강조함으로써 민주적 리더십을 형성하려고 노력함
- 또한 기관장이 스스로 자신의 역할을 솔선함으로써 솔선수범의 리더십을 강조하고 있음. 솔선수범의 리더십은 기관장뿐만 아니라 기관 구성원 모두 솔선수범의 리더십을 가져야 한다는 것도 강조하고 있음
- 가장 우수한 청소년 시설과 프로그램을 갖추고 있는 현재의 수준을 유지하기 위해 기관의 비전을 '고객이 만족하고 도민에게 신뢰받는 일류 청소년 수련 시설'로 제시하고 있음
- 기관장은 '직원들이 주인이기 때문에 주인과 같이 행동하라'는 것을 강조하고 있음. 직원 소통의 날이나 한 달에 한 번 있는 원장과의 대화 시에도 주인의식을 강조함. 또한 직원들이 기관의 업무를 수행하면서도 직원 자신의 만족이나 행복을 추구하기를 바라고 있음. 이러한 기관장의 노력은 직원들이 스스로 자율적 업무 수행을 할 수 있는 분위기를 만들고, 기관 구성원들의 내적 동기를 부여하기 위한 것으로 판단됨

- 한편, 보고서 p. 11의 경영관리 추진 체계도에서 미션과 비전의 위치를 서로 바꾸고, 비전은 3대 전략목표-전략과제가 연계되도록 하는 것이 바람직함. 기관의 미션이 기관의 최상위 개념이라 할 수 있음
- 또한 핵심가치(경영철학)는 기관 자체, 그리고 미션과 비전, 전략목표 및 전략과제에 잠재적으로 영향을 미치는 것이기 때문에 경영관리 추진체계도상에서 핵심가치를 전략목표 및 전략과제와 (굳이) 연계시킬 필요는 없음
- 보고서 p. 12에 있는 핵심가치와 p. 11에 있는 핵심가치가 서로 다르게 제시되어 있음. p. 12의 핵심가치는 다른 의미의 핵심가치인지 의문이 듬
- 기관의 경영관리 추진체계도(또는 전략체계도)는 두뇌로서의 조직의 관점에서 본다면 머리 두뇌 중에서 핵심적인 인식의 영역에 속하는 부분이고, 이 전략을 틀을 통해 기관을 봐라보기 때문에 용어의 혼선이나 가치제시의 혼선이 발생되지 않아야 함

○ 기관사업과 관련한 도정 목표 및 도정 방향의 적극적 반영 노력

- 보고서 P. 13의 내용을 보면, 기관의 주요 사업을 도정 4대 목표에 적합하게 배치함. 그리고 제시한 주요 사업의 실적을 제시하고 있음
- 보고서 p. 14부터의 내용은 경북도의 정책방향과 연계한 프로그램 개발 ·운영에 관한 것임. 하지만 경북도의 정책방향이 무엇인지를 구체적으로 제시하지 않아, 4개의 프로그램 그리고 각 각의 구체적인 사업들이 경북도의 어떤 정책과 연계되는지 명확하지 않음. 예를 들면, 안전하고 쾌적한 수련환경 조성 '안전 365'가 경북도의 어떤 정책과 연계되는 것인지, 나아가 도정 4대 목표 중 어느 것과 연계할 수 있는 것인지가 명확하지 않음

○ 조직의 주요 경영정보에 대한 명확한 이해 여부

- 기관장의 주요 경영정보와 경영실적정보의 공유 및 이해는 각 각 4단계의 과정을 거쳐 이루어지고 있음을 보여줌. 구체적으로는 공시내용의 종류와 경영실적 정보의 구체적인 내용 등을 제시하고 있음. 이는 조직의 주요 경영정보를 파악하고자 하는 기관장 및 기관의 일상적이고 패턴화된 것으로 판단됨
- 기관의 주요 경영정보 및 경영실적정보 공유 및 이해가 기관의 투명 경영 실천 강화, 소통 및 책임경영 등의 효과가 있다는 것을 인식하고 있음

- 기관장의 주요 경영실적정보 공유 및 이해 체계는 월례연찬회 개최부터 Feedback까지의 과정을 거친다고 설명하고 있음. 환류(Feedback)의 과정이 필요하다고 인식하고 있는 것은 바람직한 것으로 판단됨

○ 기관의 핵심전략과 당해 연도별 주요사업의 연계 설정

- 당해 연도의 주요 사업을 수행하기 위해 5개의 핵심전략을 제시함. 하지만 5개의 핵심전략이 기관이 제시하고 있는 전략과제와 사업추진 및 목표 달성을 위한 핵심전략인지, 아니면 기관이 수행하고 있는 사업 또는 세부 프로그램인지가 모호함
- 기관의 전략목표(또는 경영목표)와 전략과제를 달성하기 위해서는 당해 연도의 주요사업을 효과적으로 추진해야하는데, 이때 추진의 방법과 방향을 제시해 주는 것이 핵심전략이라 할 수 있음. 핵심전략(또는 핵심추진전략)은 기관의 주요사업과 전략과제를 어떻게 실행하여 전략목표를 달성할 것인지를 나타내주는 행동계획임. 이런 맥락에서 기관의 당해 연도의 주요 사업을 실행할 수 있는 행동계획을 제시하는 것이 필요함
- 보고서 p. 19부터 제시되어 있는 핵심전략 5개는 당해 연도의 주요 사업뿐만 아니라 기관의 전략목표를 달성하기 위한 전략과제 수행을 위한 행동계획인지는 다소 모호한 부분이 있음. 보고서에 제시된 5개의 핵심전략이 과연 기관의 비전-(전략)목표-전략과제-세부사업과제를 달성하기 위한 행동계획으로 적합한지 등 그 적절성 여부를 내부 논의를 거쳐 판단해 보는 것이 필요함

○ 기관장의 공익적 책임인식과 윤리경영 실천 노력

- 청소년 수련원의 각종 사업과 프로그램 그 자체가 공익적 목적을 지니고 있는 것임.
- 기관은 지역사회 공익을 위한 프로그램 운영(특히 장애인 제품 구매), 청년 일자리 창출을 위한 제도 마련은 기관장과 기관의 공익적 책임 인식을 보여주고 있는 사례로 판단됨
- 또한 윤리경영 추진 전략(규정집 마련, 내부 규정 준수, 내부 감사제도, 특별 복무점검 실시, 윤리센터 운영, 청렴 문자 메시지 발송, 블라인드 채용 등)은 윤리경영을 실천하기 위한 구체적인 노력으로 판단됨
- 공익적 활동과 윤리경영 결과에 대한 환류를 통해 차기년도에 공익적 활동 계획 및

윤리경영 계획에 반영하는 과정을 거치면 더 바람직할 것임

○ 기관발전을 위한 기관장의 주요 대외 활동

- 기관장은 기관의 애로사항을 해소하기 위해 관련 기관과의 간담회, 학교단체 인솔교사와의 간담회, 출자출연기관 관련 회의 등과 기관 협력 네트워킹 활동, 예산 확보 활동, 고객유치 활동 등과 같은 대외 활동을 함
- 고객유치를 위해서는 언론보도, 자체 홍보물 배포, 찾아가는 홍보, SNS 활용을 통한 홍보 활동을 진행함
- 다만, 기관장의 주요 대외 활동의 효과와 개산 방안을 제시하는 것을 권장함. 기관장의 대외 활동은 기관장의 주요 업무 중의 하나인 동시에 기관 전체로 봐서도 중요한 업무 중의 하나임. 예산 확보액과 보도자료, 각 관련 기관과의 협력 노력이 기관에 어떤 영향을 미쳤는지? 그리고 2018년도의 대외활동에 대한 평가, 평가 이후 2019년도에는 어떤 대외활동에 선택과 집중 또는 전략적으로 접근해야 하는지 등과 관련된 내용을 제시하면 더 바람직할 것으로 보임

나. 잘된 점

○ 직원 소통의 날이나 한 달에 한 번 있는 원장과의 대화 시에도 주인의식을 강조하고 있는 점

○ 기관장의 주요 경영실적정보 공유 및 이해 체계는 월례연찬회 개최부터 Feedback까지의 과정을 거친다고 설명하고 있고, 환류(Feedback)의 과정이 필요하다고 인식하고 있는 점

○ 기관은 지역사회 공익을 위한 프로그램 운영(특히 장애인 제품 구매), 청년 일자리 창출을 위한 제도를 마련한 점

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 보고서 p. 11의 경영관리 추진 체계도에서 미션과 비전의 위치를 서로 바꾸고, 비전은 3대 전략목표-전략과제가 연계되도록 하는 것이 바람직함. 기관의 미션이 기관의 최상위 개념이라 할 수 있음

○ 보고서 p. 12에 있는 핵심가치와 p. 11에 있는 핵심가치가 서로 다르게 제시되어 있음. p. 12의 핵심가치는 다른 의미의 핵심가치인지 의문이 듬

○ 경북도의 정책방향이 무엇인지를 구체적으로 제시하지 않아, 4개의 프로그램 그리고 각 각의 구체적인 사업들이 경북도의 어떤 정책과 연계되는지 명확하지 않음

○ 5개의 핵심전략이 기관이 제시하고 있는 전략과제와 사업추진 및 목표 달성을 위한 핵심전략인지, 아니면 기관이 수행하고 있는 사업 또는 세부 프로그램인지가 모호함

○ 보고서 p. 19부터 제시되어 있는 핵심전략 5개는 당해 연도의 주요 사업뿐만 아니라 기관의 전략목표를 달성하기 위한 전략과제 수행을 위한 행동계획인지는 다소 모호한 부분이 있음. 보고서에 제시된 5개의 핵심전략이 과연 기관의 비전-(전략)목표-전략과제-세부사업과제를 달성하기 위한 행동계획으로 적합한지 등 그 적절성 여부를 내부 논의를 거쳐 판단해 보는 것이 필요함

○ 공익적 활동과 윤리경영 결과에 대한 환류를 통해 차기년도에 공익적 활동 계획 및 윤리경영 계획에 반영하는 과정을 거치면 더 바람직할 것임

○ 기관장의 주요 대외 활동의 효과와 개산 방안을 제시하는 것을 권장함. 예산 확보액과 보도자료, 각 관련 기관과의 협력 노력이 기관에 어떤 영향을 미쳤는지? 그리고 2018년도의 대외활동에 대한 평가, 평가 이후 2019년도에는 어떤 대외활동에 선택과 집중 또는 전략적으로 접근해야 하는지 등과 관련된 내용을 제시하면 더 바람직할 것으로 보임

② 기관장의 책임경영 의지 및 활동

가. 평가의견

○ 기관장 경영철학에 대한 구성원의 이해증진을 위한 전파 활동

- 기관장의 경영철학을 담고 있는 기관의 핵심가치는 안전, 성장, 전문성, 혁신임. 간부회의, 월례연찬회, 성과심사분석 보고회, 워크숍, 언론보도, 인솔교사와의 간담회 등을 통해 대내외적으로 기관장 및 기관의 경영철학 또는 핵심가치를 전파하고 있는 것으로 판단됨
- 다만 대내외 회의 참석과 관련 기관과의 접촉 등이 기관의 핵심 가치인 안전, 성장, 전문성, 혁신 중에서 어느 가치를 핵심적으로 전파하려고 노력한 것인지를 주요 활동 내용과 연계하면 좋겠음. 기관장의 대내외 활동 그 자체는 기관(장)의 핵심가치를 전파하는 행동 그 자체라고 보기 때문임. 그러므로 보고서 pp. 27-28의 주요활동 내용 다음에 전파하려고 한 핵심가치를 연계시켜 보면 대내외 활동과 핵심가치가 어떻게 연계되고 있는지를 분석할 수 있을 것임

○ 주요 사업의 성과지표 파악과 문제점이 있는 사업부문에 대한 적극적인 노력/사업추진상의 애로점 파악 및 개선 대책 마련

- 학령인구의 지속적 감소, 청소년 활동 기회 지역 편중화 현상, 청소년 진흥원과의 지속적인 조화와 협력을 2018년 현재 기준으로 기관이 해결해야 하는 부분임을 제시하고 있고, 이를 해소/해결하기 위한 실적을 제시하고 있음. 특히 학령인구의 지속적 감소에 대응과 청소년 활동 기회 지역 편중화 해소 노력은 기관의 핵심가치인 성장과 전문성에 부합하는 것이라 판단됨
- 기관 시설의 안전신뢰도 향상, 청소년의 다양한 욕구에 맞는 프로그램 개발, 청소년 수련시설 종합평가 등에 대해 세부적으로 개선 대책 및 방법을 마련함
- 또한 승진 정체를 해소하기 위한 노력을 기울임. 이는 직원 승진을 통한 기관 구성원의 사기를 진작시키기 위한 제도적 노력이라 할 수 있음
- 다만 문제점이 있는 사업과 사업추진상의 애로점이 있는 것과 관련된 성과지표가 무

엇인지 제시하고, 사업상의 문제가 있거나 애로가 있을 경우 성과지표는 어떻게 수정하였는지를 구체적으로 설명하는 것이 바람직함

○ 내부구성원과의 적극적 소통 및 문제 파악해결을 위한 기관장 활동/경영실적평가회 개최와 평가결과의 차기 계획 반영 및 직원 인센티브 포상

- '직원이 주인이다'라는 인식을 같이 공유하고, 직원들이 참여한 혁심운영위원회를 통해 Top-down식 의사결정보다는 Bottom-up식 의사결정을 하여 기관의 중요 아젠다나 문제점들을 논의하게 한 것은 적극적인 소통뿐만 아니라 직원들의 참여를 유도한다는 점에서 바람직한 것으로 판단됨
- 직원 만족도 조사를 통한 직원들의 욕구와 애로 사항을 파악함. 그 결과에 대한 후속조치를 적절히 수행했다고 판단됨
- 자체 경영평가와 평가결과의 분야별 계획 수립 및 반영 노력이 있음
- 다만, 내부 구성원과의 적극적인 소통 및 문제 파악 해결과 자체 평가 등의 결과에 해당되는 주요 반영 실적만을 제시하고 있음. 차기년도의 계획에 어떻게 반영되었는지에 대한 구체적인 내용이 없는 것이 아쉬운 부분임. 이 부분에 대한 보완이 필요함

○ 외부 이해관계자와의 협력관계증진 노력

- 외부 이해관계자인 지자체, 유관기관, 시민 사회와 함께 청소년의 다양한 욕구를 충족시키기 위한 협력 사업을 추진함
- 한편, 다음과 같은 것에 대한 검토가 필요함. 첫째, 외부 이해관계자와의 협력과계 증진 노력의 사후 평가와 환류가 필요함. 외부 이해관계자와의 협력 사업 추진 또는 협력 증진 노력에 대한 사후평가와 환류를 통해 차기년도에 반영해야 할 것은 무엇인지에 대한 분석은 기관의 지속적인 발전 및 유지에 도움을 줄 것임
- 둘째, 고객은 핵심적인 외부 이해관계자임. 따라서 보고서 p. 192에서 나눈 고객 유형별(핵심고객, 업무고객, 정책고객, 잠재고객)로 어떤 협력관계를 증진시키려고 노력하였는지를 구체적으로 밝히는 것이 바람직함

나. 잘된 점

○ 학령인구의 지속적 감소에 대응과 청소년 활동 기회 지역 편중화 해소 노력을 한

점

○ '직원이 주인이다'라는 인식을 같이 공유하고, 직원들이 참여한 혁심운영위원회를 통해 Top-down식 의사결정보다는 Bottom-up식 의사결정을 하여 기관의 중요 아젠다나 문제점들을 논의하게 한 점

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 대내외 회의 참석과 관련 기관과의 접촉 등이 기관의 핵심 가치인 안전, 성장, 전문성, 혁신 중에서 어느 가치를 핵심적으로 전파하려고 노력한 것인지를 주요 활동 내용과 연계하면 좋겠음 .보고서 pp. 27-28의 주요활동 내용 다음에 전파하려고 한 핵심가치를 연계시켜 보면 대내외 활동과 핵심가치가 어떻게 연계되고 있는지를 분석할 수 있을 것임

○ 문제점이 있는 사업과 사업추진상의 애로점이 있는 것과 관련된 성과지표가 무엇인지 제시하고, 사업상의 문제가 있거나 애로가 있을 경우 성과지표는 어떻게 수정하였는지를 구체적으로 설명하는 것이 바람직함

○ 내부 구성원과의 적극적인 소통 및 문제 파악 해결과 자체 평가 등의 결과에 해당되는 주요 반영 실적만을 제시하고 있음. 차기년도의 계획에 어떻게 반영되었는지에 대한 구체적인 내용이 없는 것이 아쉬운 부분임. 이 부분에 대한 보완이 필요함

○ 외부 이해관계자와의 협력과계 증진 노력의 사후 평가와 환류가 필요함. 외부 이해관계자와의 협력 사업 추진 또는 협력 증진 노력에 대한 사후평가와 환류를 통해 차기년도에 반영해야 할 것은 무엇인지에 대한 분석은 기관의 지속적인 발전 및 유지에 도움을 줄 것임

○ 고객은 핵심적인 외부 이해관계자임. 따라서 보고서 p. 192에서 나눈 고객 유형별(핵심고객, 업무고객, 정책고객, 잠재고객)로 어떤 협력관계를 증진시키려고 노력하였는지를 구체적으로 밝히는 것이 바람직함

2. 비전과 중장기 계획

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 기관의 중장기계획 수립 및 실현가능성	정성지표	3.00	나	85.00	2.55
② 중장기계획의 추진관리와 관련된 노력 및 활동	정성지표	3.00	나	85.00	2.55
평가점수		**6.00**	**나**	**85.00**	**5.10**

② 종합의견

○ 정책의 변화를 포함하여 외부환경의 변화를 PEST와 SWOT분석틀을 활용하여 분석한 점은 긍정적이나 정부정책을 포함한 장래 대외환경변화에 대비한 다각적인 분석노력 및 반영과 외부환경 변화에 대한 계획이나 전략의 수정·보완 여부와 그 방법의 타당성 여부의 경우, 추진실적과 대응과제 결과에 대한 환류와 차기년도의 대응방향 등이 제시될 것을 권고함

○ 12개 전략과제와 관련된 핵심성공요인, 성과지표, 성과목표, 산출근거, 기대효과로 나누어 설명한 점과 인력을 더 늘리기 힘든 상황을 해소하기 위하여 사회복무요원 8명을 안전관리요원으로 활용한 점 등은 긍정적임

- 기관의 업적평가와 역량평가에 활용되는 개인의 성과평가를 MBO에 기반하고 있는지 아니면 BSC에 기반하고 있는지를 설명해야 함. 현재 보고서의 설명으로는 BSC와 MBO가 개인성과 관리를 위해 어떻게 결합되어 있는지 분명하지 않은 점은 개선이 필요함

(2) 지표별 평가결과

① 기관의 중장기계획 수립 및 실현가능성

가. 평가의견

○ 정부정책을 포함한 장래 대외환경변화에 대비한 다각적인 분석 노력 및 반영/외부환경 변화에 대한 계획이나 전략의 수정·보완 여부와 그 방법의 타당성 여부

- 여성가족부 제6차 청소년 정책 기본 계획 등 포함한 정부 정책의 변화를 포함하여 외부환경의 변화를 PEST와 SWOT분석틀을 활용하여 분석하고 있음. 그리고 이러한 분석을 바탕으로 비전-전략체계도를 재정립한 것으로 파악됨
- 대외 환경 변화에 따른 비전-전략체계도의 재정립, 학령인구 감소에 따른 대응 과제를 모색하고 그에 대한 대응과제를 제시하고 있음
- PEST와 SWOT은 대내외 환경을 파악한 후 환경에 대응하기 위한 대응전략을 도출하는데 가장 많이 사용하고 있는 분석틀임. 이러한 분석틀을 활용하여 변화하는 환경을 분석하고 그에 대한 대응방안과 추진 실적을 제시한 것은 바람직한 것으로 판단됨
- 다만, 추진실적과 대응과제 결과에 대한 환류와 차기 년도에는 어떻게 대응할 것인지에 대한 내용에 제시되면 더 바람직할 것임. 이에 대한 검토가 필요함

○ 중장기계획 수립 및 달성을 위한 외부와의 협력 활동 등

- 기관장은 기관이 계획한 전략목표와 전략과제를 달성하기 위하여 다양한 외부 이해관계자와 논의하고 협력사업을 추진함
- 다만, 외부 이해관계자와의 협력이 기관의 중장기계획 수립과 달성에 어떤 영향을 미쳤는지 그리고 외부 이해과계자와의 협력을 차기년도에는 어떻게 추진해 나갈 것인지를 구체적으로 설명하는 것이 바람직하다고 판단됨. 이에 대한 검토가 필요함
- 좀 더 구체적으로, 보고서 p. 192에서 제시한 고객들이 기관이 중장기계획 수립과 달성에 어떤 영향을 주었는지를 구체화하여 분석하면 더 바람직할 것으로 보임
- 또한 보고서 p. 50에서 제시된 추진실적이 전략목표와 전략과제와 연계되는지를 보여

주는 것이 바람직함

○ 주요사업계획과 도정 운영목표의 연계 노력

- 보고서 pp. 13-17의 내용과 p. 51부터 제시되어 있는 내용을 보면, 기관의 주요 사업을 도정 4대 목표와 적절하게 연계한 것으로 판단됨. 그리고 도정 4대 목표와 관련된 기관의 주요 사업의 실적을 제시하고 있음
- 다만, 도정 4대 목표를 달성하기 위한 기관의 전략과제와 주요 핵심적 사업과의 연계를 본 경영평가 지표에서 자세히 밝혀주는 것이 바람직함

○ 비전과 중장기계획의 구체성과 현실성/계획수립 과정에서의 내부구성원의 참여 활동

- 기관의 전략목표와 전략과제를 연계하고 있음. 또한 직원들의 참여를 통해 전략목표-전략과제와 관련된 주요 사업들이 추진되고 있음
- 다만, 주요 경영실적정보 공유 및 이해 체계(연찬회 개최 -> 경영실적정보 공유 및 이해 -> 경영실적정보 분석 및 토론 -> Feedback)에서 언급된 Feedback에 대한 내용을 제시하는 것이 필요하다고 판단됨. 또한 P-D-C-A 과정을 제시하고 있지만 보고서에 언급된 현재의 내용은 경영실적 정보 분석 및 토론에만 그친 것으로 판단됨. 경영전략회의를 거쳐 나온 분석이 중장기 전략에 어떻게 반영되었는지를 구체적으로 제시하고 현실적으로 추진가능한지도 함께 제시하는 것이 바람직함

○ 중장기계획의 각 년도 재무예산 계획 반영 등 계획 달성을 위한 세부 계획의 수립

- 연도별 세입예산 추계 분석, 세출예산 추계 분석, 경상경비 집행 계획을 제시하고 있음
- 하지만 중장기계획과 연계한 구체적인 예산은 제시되어 있지 않음. 예산이 뒷받침되어야 사업을 추진할 수 있음. 그러므로 사업과 예산은 불가분의 관계임. 사업과 관련된 예산을 포괄적으로 제시하면 좋겠음

나. 잘된 점

○ 여성가족부 제6차 청소년 정책 기본 계획 등 포함한 정부 정책의 변화를 포함하여 외부환경의 변화를 PEST와 SWOT분석틀을 활용하여 분석한 점

○ 연도별 세입예산 추계 분석, 세출예산 추계 분석, 경상경비 집행 계획을 제시한 점

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 정부정책을 포함한 장래 대외환경변화에 대비한 다각적인 분석 노력 및 반영과 외부환경 변화에 대한 계획이나 전략의 수정·보완 여부와 그 방법의 타당성 여부의 경우, 추진실적과 대응과제 결과에 대한 환류와 차기년도에는 어떻게 대응할 것인지에 대한 내용에 제시되면 더 바람직할 것임. 이에 대한 검토가 필요함

○ 외부 이해관계자와의 협력이 기관의 중장기계획 수립과 달성에 어떤 영향을 미쳤는지 그리고 외부 이해과계자와의 협력을 차기년도에는 어떻게 추진해 나갈 것인지를 구체적으로 설명하는 것이 바람직하다고 판단됨. 이에 대한 검토가 필요함

○ 보고서 p. 192에서 제시한 고객들이 기관이 중장기계획 수립과 달성에 어떤 영향을 주었는지를 구체화하여 분석하면 더 바람직할 것으로 보임. 보고서 p. 50에서 제시된 추진실적이 전략목표와 전략과제와 연계되는지를 보여주는 것이 바람직함

○ 주요 경영실적정보 공유 및 이해 체계(연찬회 개최 -> 경영실적정보 공유 및 이해 -> 경영실적정보 분석 및 토론 -> Feedback)에서 언급된 Feedback에 대한 내용을 제시하는 것이 필요하다고 판단됨. 또한 P-D-C-A 과정을 제시하고 있지만 보고서에 언급된 현재의 내용은 경영실적 정보 분석 및 토론에만 그친 것으로 판단됨. 경영전략회의를 거쳐 나온 분석이 중장기 전략에 어떻게 반영되었는지를 구체적으로 제시하고 현실적으로 추진가능한지도 함께 제시하는 것이 바람직함

○ 중장기계획과 연계한 구체적인 예산은 제시되어 있지 않음. 예산이 뒷받침되어야 사업을 추진할 수 있음. 그러므로 사업과 예산은 불가분의 관계임. 사업과 관련된 예산을 포괄적으로 제시하면 좋겠음

② 중장기계획의 추진 관리와 관련된 노력 및 활동

가. 평가의견

○ 비전실현을 위한 연도별 구체적인 계획과 정기적 달성도 평가 여부

- 12개 전략과제와 관련된 핵심성공요인, 성과지표, 성과목표, 산출근거, 기대효과로 나누어 설명하고 있음
- 하지만 12개의 전략과제와 보고서 p. 43의 전략과제가 일치하지 않는 것이 있으므로 이에 대한 검토가 필요함

○ 중장기 계획의 실천을 위한 인력계획 및 조직체계 재검토 여부

- 기관의 연 이용인원, 일평균 이용 인원과 정규직원수, 가동률을 타 시도 비교 가능한 유사기관과 비교하여 현재의 적정인원수를 제시하고 있음. 유사사례 분석을 통한 적정인원과 인력계획을 제시한 것은 타당한 분석이라 판단됨. 2020년까지 현재의 20명 인원을 유지하는 것으로 분석하고 있음
- 인력을 더 늘리기 힘든 상황을 해소하기 위하여 사회복무요원 8명을 안전관리요원으로 활용하고 있는 것은 기관의 상황을 극복하기 위한 적극적인 조치로 판단됨
- 조직구조의 변화에 대한 언급은 없는 것으로 보아, 2020년까지 인력의 변화도 없고 조직구조의 변화도 없는 것으로 판단됨

○ 기관 비전과 중장기 전략을 내부 직원에 전파하고 공유하기 위한 활동/조직목표에 기반 한 부서 및 개인 경영목표 수립 및 직원들의 공감대 형성 노력/당해 기관의 재정 여건을 고려한 재정운영 계획 설계 노력

- 조직구성원들이 참여하는 회의, Bottom-up식 의사결정을 위한 혁신운영위원회 운영 등 다양한 방법으로 기관의 비전과 중장기 전략을 공유하기 위한 노력을 하고 있음
- 전략과제와 연계된 성과목표와 성과지표(보고서 pp. 58-60)를 제시하고 있듯이 조직목표에 기반 한 성과관리를 위한 노력을 하고 있음. 또한 보고서 p. 63에서 성과보상과 성과환류의 내용을 밝히고 있음

- 기관의 재정에 대한 내용을 수익과 지출, 성장성, 안정성의 관점에서 정리함
- 다만 기관의 업적평가와 역량평가에 활용되는 개인의 성과평가를 MBO에 기반하고 있는지 아니면 BSC에 기반하고 있는지를 설명해야 함. 현재 보고서의 설명으로는 BSC와 MBO가 개인성과 관리를 위해 어떻게 결합되어 있는지 분명하지 않음

나. 잘된 점

○ 12개 전략과제와 관련된 핵심성공요인, 성과지표, 성과목표, 산출근거, 기대효과로 나누어 설명한 점

○ 인력을 더 늘리기 힘든 상황을 해소하기 위하여 사회복무요원 8명을 안전관리요원으로 활용한 점

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 12개의 전략과제와 보고서 p. 43의 전략과제가 일치하지 않는 것이 있으므로 이에 대한 검토가 필요함

○ 기관의 업적평가와 역량평가에 활용되는 개인의 성과평가를 MBO에 기반하고 있는지 아니면 BSC에 기반하고 있는지를 설명해야 함. 현재 보고서의 설명으로는 BSC와 MBO가 개인성과 관리를 위해 어떻게 결합되어 있는지 분명하지 않음

II. 경영시스템

경영효율화

1. 인적자원관리

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 구성원 능력 향상을 위한 노력	정성지표	1.80	나	80.00	1.44
② 직원교육실적	정량지표	0.6	다	70.00	0.42
③ 성과중심의 공정한 인사관리	정성지표	1.80	가	90.00	1.62
④ '함께' 일하는 조직문화	정성지표	1.80	나	80.00	1.44
⑤ 인사비리 및 인사불공정 행위에 대한 감점	단계지표	최대 3점 감점	-	-	0.00
평가점수		**6.00**		**82.00**	**4.92**

② 종합의견

○ 국가공인 '청소년지도사' 자격증 취득을 통해 직원 교육의 품질을 담보하고, 교육성과를 측정하고 있으며, 해당 자격증의 취득은 수련원 운영에 요구되는 역량 강화로 이어짐

○ 전년도 경영평가에서 제안된 개인 및 조직 성과의 연계 운영 측면에서 상당한 개선이 이뤄짐

- 부서별 전략과제 선정 및 평가지표의 정교한 구축, 직원 의견을 적극 반영 등 성과관리제도의 성공적으로 구축 및 운영함

○ 기관장과 직원의 소통, 직원 의견의 적극적 수렴, 직원 근로조건 개선 등 업무 환경을 향상시키기 위해 적극 노력하고 있음

(2) 지표별 평가결과

① 구성원 능력 향상을 위한 노력

가. 평가의견

○ 청소년수련시설의 특성을 반영하여 직원들의 '청소년지도사' 자격증 취득을 개인 및 기관 차원에서 적극 장려하고 있음

- 기관장이 솔선수범하여 청소년지도사 3급'을 취득하는 등 경상북도청소년수련원의 전 직원은 청소년지도자 자격증을 취득하거나 준비 중임
- 대다수 직원이 청소년지도사 역량을 보유함으로써 인력 운용과 업무 유연성 향상의 효과도 창출함

○ 업무 특성을 반영한 부서 분리·독립으로 업무의 전문성과 일관성을 도모함

- 기존 1팀으로 운영되는 관리부를 3팀(총무팀, 시설관리팀, 보건영양팀)으로 분리함으로써 업무 영역 구분을 통해 효율성 향상을 도모함

나. 잘된 점

○ 국가공인 '청소년지도사' 자격증 취득 교육을 통해 교육의 품질을 확보하고, 해당 자격증 취득으로 교육에 대한 직원의 열의와 성과를 측정할 수 있음

- 자격증 취득이라는 성과물이 창출되는 교육을 통해 교육의 내실화와 직원의 참여 의지를 향상시킬 수 있으며, 해당 자격증은 수련원 운영에 필수적인 직무역량 향상과도

관련성이 매우 높음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 관리부 3팀제로의 조직개편 과정에서 직무분석과 적정인력 배치가 실제 수행되었는지에 대해 의문임

- 관리부 1팀 내 직원들이 담당 업무에 따라 조직개편 이후 관리부 3팀(총무팀, 시설관리팀, 보건영양팀)으로 분산배치된 걸로 확인되며, 이는 직무분석에 의한 배치라고 하기에는 어려움

○ 조직개편을 통해 분리·독립된 관리부 각 3팀의 소요 인력을 분석하고, 적정인력을 산정하는 것이 선행되어야 함

② 직원교육실적

가. 평가의견

○ 전 직원의 내부교육 이수 시간이 30시간 이상이며, 이수율 100%를 기록함

- 폭력 예방, 부패 방지, 소방안전 등 수련원 운영에 필요한 직무역량 위주로 내부 교육을 실시하고 있음
- 평가에 포함되지 않는 정원 외 직원(조리원)의 내부교육도 활발히 진행되는 등 전체적으로 직원 교육에 대한 기관의 관심이 높음

○ 내부교육과는 대조적으로 외부교육 이수율은 65%(정원 20명 기준)에 그침

- 직원교육실적은 정량지표로서 각 직원의 교육이수시간을 조직 차원에서 관리할 필요가 있음
- 외부교육 이수시간이 가장 많은 직원(131시간)과 가장 적은 직원(4시간) 간의 편차가 매우 높음. 외부교육 이수시간이 적은 이유에 대한 분석과 함께 기관 차원의 교육 계획이 필요함

	외부교육 이수실적	내부교육 이수실적
득점	**0.12**	**0.3**
실적	65%	100%

평가기준

이수율	90% 이상	80% 이상	70% 이상	60% 이상	60% 미만
외부교육 평점	100	80	60	40	0
내부교육 평점	100	80	60	40	0

③ 성과중심의 공정한 인사관리

가. 평가의견

○ 전년도 경영평가에서 도출된 제안사항을 적극 수용하여 개인 성과와 부서 성과 간의 조화로운 운영에 상당한 개선이 이뤄짐

- 직원의 직위를 따라 개인성과와 조직성과의 비율을 조정하였을 뿐만 아니라, 업적평가와 역량평가의 비율 조정에도 직위 차이를 반영함

○ 성과관리제도의 성공적인 정착을 위해 직원 의견을 적극 수용함

- 직원의 의견을 조율하여 성과평가의 지표를 수립하였으며, 성과관리제도에 대한 직원 수용도 설문조사를 실시하는 등 성과관리제도 구축에 직원의 의견을 적극 반영함

나. 잘된 점

○ 성과관리제도 구축 과정에서 직원의 의견을 적극 수렴하는 등 제도 시행에 따른 갈등을 적절히 관리함

○ 부서별 전략과제 및 평가지표를 비교적 정교하게 수립함으로써 성과관리제도의 타

당성과 신뢰성을 확보하였으며, 궁극적으로 제도의 지속가능성을 제고함

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 개인과 부서의 성과 관리는 궁극적으로 기관의 성과 향상으로 연결될 때, 비로소 제도 시행의 당위성이 확보됨

- 기관 차원에서 성과관리제도 시행의 효과성을 분석하고, 이를 통해 지속적으로 제도를 보완할 필요가 있음

○ 성과관리제도는 장단 양면을 동시에 갖고 있음

- 직원 간 또는 부서 간 성과 경쟁이 관계 갈등 및 이기주의로 왜곡되는 것을 기관 차원에서 관리할 필요가 있음

④ '함께' 일하는 조직문화

가. 평가의견

○ 혁신운영위원회, 내부제안제도 등 기관 운영에 직원의 의견을 적극 수렴 및 반영하려고 노력하고 있음

- 2018년 혁신운영위원회 개최를 통해 기관 혁신을 위한 다양한 의견을 수렴하여 추진중임

- 구체적이고 실제적인 건의가 제시되는 등 내부제안제도 역시 내실있게 운영되고 있음

○ 공공부문 일자리 창출 및 근로 개선을 위해 다양한 노력을 기울이고 있음

- 대학생 공공기관 직무체험, 유연근무제 및 임금피크제 시행, 대체휴무일 등 일자리 창출 및 근로 개선을 위해 구체적인 제도를 고안하여 시행하고 있음

- 인적자원에 기반한 서비스(예, 수련 프로그램) 비중이 높은 기관 특성을 고려하면, 서비스 품질에 큰 영향을 미치는 직원의 업무 만족과 긍정적 감정에 대한 기관 차원의 관리가 적절히 이뤄지고 있는 것으로 판단됨

나. 잘된 점

○ 청소년수련원은 인적자원에 기반한 서비스(예, 수련 프로그램)의 비중이 높음

- 서비스 품질에 절대적 영향을 미치는 직원의 업무 만족 및 긍정적 감정을 고취하기 위한 기관 차원의 관리가 적절하게 이뤄지고 있음
- 기관장과 직원의 소통, 직원 의견의 적극 수렴, 직원 근로 환경의 개선 등 '함께' 일하 조직문화 구축을 위해 기관 차원의 노력이 다방면에서 이뤄지고 있음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ '함께' 일하는 조직문화 형성/촉진을 위해 다양한 사업과 지속 및 추진하고 있으나, 해당 사업의 효과에 대한 분석이 미흡함

○ 청소년수련원은 관리부와 수련부의 업무가 비교적 명확하게 구분되며, 부서별 업무 방식이 상이함

- 부서 간 소통과 이해를 위한 기관 차원의 추가적인 노력이 요구됨
- 2018년 직원 만족도 설문조사에 따르면, 인간관계 만족도가 77.6%로 개선 필요성이 제기됨

⑤ 인사비리 및 인사불공정 행위에 대한 감점

– 해당 없음

2. 업무혁신노력

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 기관·단체 고유의 자발적인 경영혁신 노력 및 성과	정성지표	3.00	다	75.00	2.25
② 업무프로세스 개선활동	정성지표	1.80	다	70.00	1.26
③ 업무처리의 시스템화 추진실적	정성지표	1.20	다	70.00	0.84
평가점수		**6.00**	**다**	**72.50**	**4.35**

② 종합의견

○ 예산 확보를 위해 다각도로 노력하고 있으며, 일부 성과를 창출하고 있음

- 그러나 2017년 대비 2018년 수련원 이용자 감소에 대한 대책은 미흡한 편임

○ 2018년 업무처리의 시스템화를 고도화기 위한 기관의 노력이 미흡함

- 업무처리 시스템화를 위한 신규 실적이 없으며, 기존 지속사업의 성과 평가도 이뤄지지 않고 있음

○ 경영실적 보고서에 주제에 맞지 않는 기술, 내용 중복 등이 다수 있음

- 중복되는 내용은 제거하고, 주제에 맞는 기술 등 경영실적 보고서 본래의 목적에 충실할 필요가 있음

(2) 지표별 평가결과

① 기관·단체 고유의 자발적인 경영혁신 노력 및 성과

가. 평가의견

○ 2018년 총 30종의 청소년 맞춤형 프로그램을 개발하는 등 신규 사업의 개발 및 고객 확대를 적극 노력하고 있음

- 수련 프로그램의 신규 개발을 통해 수련원이 제공하는 수련활동을 다양화하고, 이를 통해 수련원 시설의 이용 활성화를 제고함

○ 2017년 대비 2018년 수련시설 사용료가 증가하였으며, 경상북도 출연금 및 보조금 사업 예산을 확보하기 위해 다각도로 노력하고 있음

나. 잘된 점

○ 2018년도 청소년수련시설종합평가에서 '최우수기관'으로 선정됨

- 여성가족부는 청소년의 안전한 수련활동 여건조성을 위하여 전국 청소년 수련시설의 종합안전, 위생점검 등 운영 전반에 대해 평가하고 있음
- 경상북도청소년수련원은 2018년 평가에서 '최우수기관'에 선정되었으며, 이는 안전, 위생, 운영의 측면에서 기관의 우수한 성과를 입증함

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 2017년 이용연인원이 82,813명이었으나, 2018년에는 78,559명으로 4,254명 감소함

- 프로그램 개발 등 다양한 노력을 기울이고 있음에도 불구하고, 수련시설의 이용자는 오히려 약 5% 감소함
- 수련원 이용자 감소의 원인 분석과 해결책 모색을 위한 기관 차원의 대응이 미흡함

② 업무프로세스 개선활동

가. 평가의견

○ 소집단 활동을 통해 업무 혁신의 성과를 일부 창출하고 있음

- '어울림CoP' 활동을 통해 30종의 신규 수련 프로그램을 개발함

○ 수련원이 진행하는 사업 또는 프로그램에 대해 나열식으로 기술하고 있음

- 업무 프로세스 개선을 위한 활동과 그 효과에 대한 구체적 내용이 미흡함

나. 잘된 점

○ 외부 고객 설문조사를 실시하여 고객의 의견을 적극 반영하고 있으며, 특히 고객의 건의 및 개선사항에 대해 적극 조치하고 있음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 업무프로세스 개선활동 관련하여 제시된 사업 및 관련 기술이 타 지표와 중복됨

- 해당 사업과 기술은 업무 프로세스의 개선보다는 경영혁신과의 연관성이 더 높음
- 경영혁신 지표와 업무프로세스 개선의 평가 중복을 예방하기 위해서는, 경영혁신 지표에서 기술된 사업과 활동은 업무프로세스 개선의 지표에서는 생략해야 함

③ 업무처리의 시스템화 추진실적

가. 평가의견

○ 2017년 대비 2018년 업무처리의 시스템화를 고도화하기 위한 노력이 미흡함

- 신규사업은 없으며, 지속사업의 간략한 소개만 경영실적 보고서에 나열됨
- 업무처리의 추가적 시스템화에 대한 기관의 필요성이 크지 않은 것으로 판단됨

나. 잘된 점

○ '성요셉마을'과 '다문화가족캠프' 등 사회적 배려 계층의 수련을 위해 외부 기관과의 협력 사업을 지속적으로 추진하고 있음

- 해당 사업은 청소년수련원의 공공성과 공익성 제고에 기여할 뿐만 아니라 대외 홍보 효과도 기대할 수 있음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 업무처리 시스템화를 위한 기존의 지속사업에 대한 평가가 미흡함

- 업무처리 시스템화를 위한 신규 실적 자체가 성과라 할 수는 없음
- 그러나 기존 지속사업에 대한 성과 평가가 생략되거나 또는 효과가 미진한 경우에는 신규 실적의 전무는 업무처리 시스템화를 위한 기관의 관심과 의지 부족으로 해석됨
- 따라서 업무처리 시스템화를 기존 사업이 충분한 기여를 하고 있는지에 대한 분석과 평가가 수반되어야 함

3. 예산관리

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용		지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 경상경비증감율		정량지표	1.40	다	75.00	1.05
② 예산편성과 집행의 적정성		정량지표	4.90	가	100.0	4.69
	- 결산액오차율		1.40	나	85.00	1.19
	- 기관장(평가대상) 연봉책정 기준 준수		1.05	가	100.0	1.05
	- 기관장(평가대상) 부가수당지급 기준 준수		1.05	가	100.0	1.05
	- 업무추진비 편성기준 준수		0.70	가	100.0	0.70
	- 국내여비 편성기준		0.70	가	100.0	0.70
	- 예산편성 및 연봉제 운용기준 미준수(업무추진비, 부가수당 등)에 따른 감점 부여		최대 5점 감점	-	-	0.00
③ 예산균형집행		정량지표	0.70		89.59	0.63
평가점수			**7.00**		**91.00**	**6.37**

② 종합의견

○ 예산관리부문에서는 경상경비증감율에서 1.05점을 획득, 예산편성과 집행의 적정성에서 4.69을 획득, 예산균형집행에서 0.63점을 획득하여 7점 만점에서 6.37점을 획득하였음

(2) 지표별 평가결과

① 경상경비증감율

가. 세부평가내용

○ 주요내용

- 각 기관 재정지출의 건전성 및 경상경비 절감을 유도하기 위해 각 기관의 1인당 경상경비 증감률을 평가한다.
- 경상경비는 세출결산서상 인건비와 경상적경비의 합계액으로 하며, 해당 기관의 사업수행 관련 직접적 경비를 제외한 운영경비를 말한다.
- 1인당 경상경비는 상기의 경상경비를 연평균 인원(소수점 둘째자리 반올림)으로 나누어 계산한다.
- 결산서상 계정과목과 관계없이 실질적인 인건비와 경상적 경비를 포함한다. 예를 들어 수탁사업비에 포함되어 있는 정규직에 대한 인건비와 경상적 경비를 포함한다. 경상적 경비가 아닌 자산의 취득, 부채의 상환은 제외한다.
- 기준치는 평가 전년도(2016년) 1인당 경상경비실적으로 한다.

나. 세부평가방법

○ 목표 : 최고목표(기준치의 95%), 최저목표(기준치의 125%)

- 1인당 경상경비 증감률 = (실적-최저목표)/(최고목표-최저목표)
- 1인당 경상경비 증감률에 따른 평점 적용비율

등 급	바	마	라	다	나	가
경상경비 증감률	10%미만	10%이상	30%이상	50%이상	70%이상	90%이상
등급별 평점비율	45%	55%	65%	75%	85%	100%

다. 평가결과

○ 경상경비 증감률 산정과 평점 및 득점 (단위 : 천원)

구 분	경상경비	경상경비증감율	평 점	득 점
① 2017년 경상경비 (기준치)	115,683	60.95% (②-④)/(③-④)	75.00	1.05 (1.4점 만점)
② 2018년 경상경비 (실적)	123,450			
③ 최고목표(기준치의 95%)	109,898			
④ 최저목표(기준치의 125%)	144,603			

② 예산편성과 집행의 적정성

가. 결산액오차율

○ 결산액 오차율

- 각 기관의 사업계획성 및 예산편성의 정확성을 평가하기 위해서 당초예산 대비 결산액의 오차율에 대해서 평가한다.
- 결산액오차율은 보조사업회계(정부R&D사업비 등)를 제외한 일반회계를 기준으로 한다.
- 확정된 사업 및 세입 입금시기의 단순지연으로 인해 세출(지출)이 되지 못한 항목은 결산액오차율 계산 시 결산액에 포함한다.
- 세출결산액은 결산완료후의 금액으로 한다.
- 당초세출예산액은 추경 반영 전의 예산액으로 한다.
- 결산액의 오차율 = {(세출결산액-당초세출예산액)/당초세출예산액}*100
- 재정자립도(=자체수입/총수입*100)가 80%이상인 기관은 결산액오차액 평점을 만점 부여함(단위:백만원)

자체수입	총수입	재정자립도	득점

- 결산액 오차율에 따른 평점 적용비율

등 급	바	마	라	다	나	가
결산액 오차율	50%초과	50%이하	40%이하	30%이하	20%이하	10%이하
등급별 평점비율	45%	55%	65%	75%	85%	100%

- 결산액 오차률 산정과 평점 및 득점 (단위 : 천원)

당초세출예산액	세출결산액	예산편성의 적정성	평점	득점
3,090,000	3,483,544	12.73%	85.00	1.19

나. 기관장(평가대상) 연봉책정 기준 준수

○ 점수배점 : 기준액준수(100%), 기준액초과 상한선이하(50%), 상한선초과(0%)

- 단, 도 예산담당관실과의 사전 결재를 득한 후 연봉액 조정 시에는 기준준수로 간주함

○ 득점 : 1.05점 (1.05점 만점)

다. 기관장(평가대상) 부가수당지급 기준 준수

○ 기관장 연봉구성은 (기본연봉+성과연봉)이므로 기본연봉, 성과연봉 이외의 부가수당 지급 기준 준수여부로 평가

- 점수배점 : 기준준수(100%), 기준 미준수(0%)

○ 득점 : 1.05점 (1.05점 만점)

라. 업무추진비 편성기준 준수

○ 기관운영, 시책추진, 정원가산, 부서운영업무추진비에 대하여 평가

- 예산과목 분류가 곤란한 경우에는 총액에 대하여 평가
- 정원가산, 부서운영업무추진비 예산편성은 정원을 기준으로 하되 집행은 현원을 기준으로 함
- 현원이 30명 이상인 기관은 부단위로 편성
- 기준항목이 없는 경우 만점 부여

○ 점수배점 : 기준준수(100%), 기준 미준수(0%)

- 업무추진비 평점 및 득점 (단위 : 천원)

구 분	기관운영	시책추진	정원가산	부서운영	득 점
기준액	6,600	10,000	1,600	4,200	
편성액	6,600	10,000	1,600	4,200	0.70
집행액	6,133	6,722	1,265	2,513	
기준준수여부	기준준수	기준준수	기준준수	기준준수	(0.7점 만점)

마. 국내 여비 편성기준 준수

○ 예산편성지침에서 정한 기준단가를 적용하고, 예산편성은 정원을 기준으로 하되 집행은 현원을 기준으로 함

- 기준항목이 없는 경우 만점 부여

○ 점수배점 : 기준준수(100%), 기준 미준수(0%)

- 국내 여비 평점 및 득점 (단위 : 천원)

구 분	금 액	기준준수 여부	득 점
기준액	50,000	기준준수	0.70 (0.7점 만점)
편성액	50,000		
집행액	40,592		

바. 예산편성 및 연봉제 운용기준 미준수(업무추진비, 부가수당 등)에 따른 감점 부여

○ 2건 이하(-1.0점), 4건 이하(-2.0점), 7건 이하(-3.0점), 9건 이하(-4.0점), 10건 이상(-5.0점)

○ 평가결과

- 감점사항 없음

③ 예산균형집행

가. 세부평가내용

○ 예산을 상·하반기로 구분하여 집행한 실적으로 당해연도(2017년) 3월말과 6월말 기준 집행 실적과 2018년 3월말 기준 집행 실적을 기준으로 평가함

나. 세부평가방법

○ 균형집행 목표액 대비 집행액 비율을 기준으로 평점 부여

다. 평가결과

○ 재정자립도(=자체수입/총수입*100)가 80%이상인 기관은 예산균형집행 평점을 만점 부여함(단위:백만원)

균형집행대상예산	계 획	집 행	집행율
1/4분기	818	667	81.54%
2/4분기	818	732	89.49%
3/4분기	818	714	87.29%
4/4분기	818	1,030	129.58%
계	3,272	3,173	96.97%
평균집행율(100%초과는 100%로 계산)			89.58%

4. 자체수입 노력

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 자체수입 노력	정량지표	2.00	마	51.30	1.02
평가점수		**2.00**	**마**	**51.30**	**1.02**

② 종합의견

○ 자체수입 노력에서는 2점 만점에서 1.02점을 득점함

① 자체수입노력

가. 세부평가내용

○ 자체수입의 증대 등 재정자립도 개선 노력을 평가

나. 세부평가방법

○ 평가기준: 자립화율(자체수입 ÷ 운영경비)

- 자체수입: 손익계산서상의 영업수익(매출액)과 영업외 수익 혹은 징수결의서상의 수입으로 하며, 국가 및 설립 자치단체(경상북도)의 보조금, 출연금, 기부금수익을 제외하고, 대행사

업(공기관 대행사업 등), 수탁사업, 보조사업의 간접비는 수입으로 한다.

- 한시적으로 증가한 수입 혹은 출연금의 경우, 별도로 기재하여 평가위원이 결정한다.
- 운영경비: 기관별 매년 소요되는 운영경비(인건비, 행정운영비)를 기준으로 측정

○ 자립화율 = 자체수입 ÷ 운영경비

- 기준치 : 최근 3년 평균 자립화율
- 최고목표 : 기준치의 110%, 최저목표 : 기준치의 50%
- 평점 : 당기실적×0.5 + (당기실적-최저목표)÷(최고목표-최저목표)×0.5 (소수점 셋째자리 반올림)
- 득점 : 평점 × 배점

※ 당해연도 자립화율이 10% 미만인 경우 총점환산 방식을 적용하며, 당해연도 자립화율이 100% 이상인 경우 평점은 1점 부여

- 허위·과장 기재 또는 증빙자료 미 제출 시 최하점 부여

다. 평가결과

○ 자체수입노력도 (단위: 천원)

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
영업수익(A)	3,430,394	3,473,635	3,111,549	2,907,778
영업외수익(B)	171,924	131,537	258,176	279,554
출연금, 보조금 기부금수익(C)	2,257,000	2,320,500	2,017,060	1,881,760
대행용역보조사업의 간접비(D)	0	0	0	0
자체수입(A+B-C+D)	1,345,318	1,284,672	1,352,665	1,305,572
인건비(E)	1,648,749	1,469,740	1,254,577	1,089,484
행정운영비(F)	1,523,795	1,490,911	1,440,855	1,320,581
운영경비(E+F)	3,172,544	2,960,651	2,695,432	2,410,065
자립화율	42.41%	43.39%	50.18%	54.17%

구 분	실 적	기 준 치	개선도	평 점
자립화율 개선실적	42.41	49.25	60.20	0.60

III. 경영성과

주요사업

1. 주요사업 성과관리 활동

(1) 평가결과 종합

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 청소년활동 지원 및 시설이용 실적 관련 성과관리 활동	정성지표	3.20	나	87.81	2.81
② 청소년활동 프로그램 개발 및 운영 실적 관련 성과관리 활동	정성지표	2.40	나	89.17	2.14
③ 청소년활동 안전성 강화 실적 관련 성과관리 활동	정성지표	2.40	나	89.17	2.14
평가점수		**8.00**	**나**	**88.63**	**7.09**

② 종합의견

○ 기관은 성과관리활동 관련 세부 사업의 설정 및 추진에 있어, 위생 및 안전 관련 사항에 대한 적극적인 고려

○ 청소년활동 관련 우수 프로그램 및 콘텐츠 개발하고, 다양한 인증제를 안정적으로 운영

○ 향후 추진 사업에 대한 난이도 분석 진행 및 난이도 평가에 있어 객관성을 강화하기 위한 노력 권고

(2) 지표별 평가결과

① 청소년활동 지원 및 시설이용 실적 관련 성과관리 활동

가. 평가의견

○ 기관은 청소년 활동 지원 및 시설이용 실적(세부성과지표I)의 향상을 위해 다양한 계속 및 신규 사업을 진행

- 청소년 참가자 수의 양적 증대 및 안전 관리를 위해 자체안전점검, 성범죄 경영확인, 보건실 운영 매뉴얼 작성, 조리원 및 영양사 교육, 학부모 안전체험캠프 등의 세부 프로그램 운영
- 청소년 생활실 및 일반인 생활실의 가동률을 높이기 위해, 핵심고객(교육청 및 각 학교 교사/학생) 대상 간담회 및 설문조사, 원스톱 민원해결 시스템 구축, 시설 확충 및 개보수, 신규 수련활동프로그램에 대한 직무교육, 서비스 비품의 제공, 식품위생점검 등의 프로그램을 운영

나. 잘된 점

○ 조직의 주요 사업 성과관리를 위한 다면적인 분석 노력

- 조직 내·외부 환경에 대한 환경분석(SWOT)과 사업성과지표 주요 실행과제에 대한 3개년도 추이분석을 실시하였고, 특히 청소년 활동지원 및 시설이용 실적(사업성과지표I)에 대한 평가년도 월별 수요분석을 시행

○ 세부 사업의 설정 및 추진에 있어, 청소년 활동 지원 및 시설이용 실적이외의 위생 및 안전 관련 사항에 대한 적극적인 고려

- 다양한 안전교육 및 안전점검 프로그램의 운영, 핵심고객을 대상으로 한 간담회 및 설문조사, 성범죄 경력확인, 식품위생을 위한 교육 및 프로그램의 운영 등을 통해 위생 및 안전관리를 강화하기 노력

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 사업성과지표I에 대해 평가년도 주요 성과지표에 대해 지난 3년 간의 추이분석 및 월별 수요분석(평가년도)을 진행하였지만, 분석이 다소 형식적으로 이루어지고 있음

- 추이분석 및 수요분석 이후 사업성과지표I의 지표를 개선하기 위한 노력을 조금 더 구체화하기 위한 노력이 요구됨

○ 사업성과지표를 측정하기 위한 평가방법 개선 권고

- 기관의 사업성과지표I의 지표정의는 수련원에서 진행된 청소년 활동 지원 및 시설 이용 실적의 평가로 제시되어 있다는 점에서, 주요 평가 방법으로 '일반인 생활실 가동률'을 실적 평가방법으로 사용하는 것은 지표정의와 부합되지 않음. 따라서 내부 논의 및 평가기관과의 합의를 통해 향후 해당 평가방법의 대한 개선 혹은 전환을 권고

② 청소년활동 프로그램 개발 및 운영실적 관련 성과관리 활동

가. 평가의견

○ 기관은 청소년활동 프로그램 개발 및 운영 실적의 향상을 위해 다양한 기존(계속) 및 신규 프로그램을 운영

- 신규 청소년프로그램 개발을 위해 신규프로그램 개발 동아리 활성화(월1회 시행)를 도모하고, 찾아가는 수련활동의 활성화를 위해 핵심고객(교육청 및 학교 교사/학생)을 대상으로 '찾아가는 수련활동' 적극 시행 및 프로그램 홍보에 노력을 기울임
- 인증수련활동 운영횟수의 개선을 위해 총 5가지 종류의 청소년수련활동 인증 프로그램(초·중·고 학생을 대상으로 한 '도전하는 나! 함께하는 우리', '내가 꿈꾸는 세상', '청소년 신문제작 캠프')을 운영하였고, 다문화프로그램의 운영 개선을 위해, 다문화 가족 캠프, 청소년 대상 다문해 이해교육 프로그램, 여성가족부 및 다문화가족 관련기관을 대상으로 업무협력을 시행

나. 잘된 점

○ 다양한 청소년수련활동 인증제의 안정적인 운영

- 기관은 초/중/고 학생을 대상으로 총 5가지의 청소년수련활동 인증 프로그램을 운영하고, 여성가족부의 인증제 심사에서도 우수(적합)등급을 유지

○ 청소년활동 관련 우수 프로그램 및 콘텐츠 개발

- 기관은 청소년활동 안전교육 콘텐츠 개발 및 보급을 위해 노력을 하였고, 해당 노력은 여성가족부 제2회 청소년활동 안전교육 콘텐츠 공모전에서 '장려상'의 성과를 보임

○ 전년도 경영실적평가 제안사항 및 지적사항에 대한 환류 노력

- 주요성과관리지표 I, II, III에 대해 전년도 경영실적평가에서 개선 제안 요구 및 지적사항에 대해 기관의 대응 및 환류 노력은 긍정적으로 평가할 수 있음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 청소년 수련활동의 소외지역을 위한 '찾아가는 수련활동' 프로그램의 강화 권고

- 청소년 수련활동의 지역 편중 및 소외 현상을 완화시키기 위해 기관이 찾아가는 수련활동을 운영하고 있는데, 작년(2017년) 대비 평가년도의 수혜인원은 100여 명 정도 증가하였지만, 수혜 대상 지역(소외지역)에 대한 운영 횟수가 감소했는데(2017년: 7회, 2018년: 5회), 이에 대한 강화 권고

○ 사업성과지표I, II, III 모두에서 사업성과 달성을 위한 사업실행계획 및 목표 추진과정에서의 개별 세부 사업에 대한 난이도 분석을 권고

- 현재 기관에서 사업성과 달성을 위해 추진하고 있는 주요 사업(기존 및 신규 진행 세부 사업 포함)에 대한 '현안 문제 및 난이도' 분석이 되어 있지 않음

- 향후 추진 사업에 대한 난이도 분석 진행이 필요하며, 동시에 난이도 평가에 있어 객관성을 확보하기 위한 노력도 권고

③ 청소년활동 안전성 강화 실적 관련 성과관리 활동

가. 평가의견

○ 기관은 청소년활동에서 안전관리 강화를 위해 매뉴얼 및 동영상 제작, 종사자 대상 안전교육을 실시

- 청소년 수련활동에서 안전사고 예방 및 사고 발생건수의 감소를 위해 기관은 보건실 운영 매뉴얼 작성 및 활용(김천보건소와 협력), 한국청소년 활동진흥원과의 협력을 통해 수련활동 안전동영상, 안전교육 매뉴얼 제작 및 활용
- 기관 종사자에 대한 안전교육 강화 및 안전교육 횟수의 실적 개선을 위해, 기관은 수련활동 사전 종사자 안전 교육(기관 내부 운영)과 종사자 외부 안전 교육 프로그램(경북도청과 대구시민안전테마파크와의 협력)을 운영

나. 잘된 점

○ 청소년 수련시설 종합평가 및 안전점검에서 우수한 성과

- 한국청소년정책연구원에서 시행한 2018년 종합평가에서 '최우수' 등급은 받았고, 한국청소년활동진흥원 및 관련 안전점검 기관에서 시행한 종합 안전점검에서 가장 높은 등급(A등급 및 적합)을 받음

○ 기관의 주변 시설환경 개선 및 안전한 환경 구축을 위한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있음

- 기관은 지역 내의 관련기관(구미시, 김천시 등)과의 협의를 통해 상수도 연결 및 기관 진입도로 개선사업을 진행
- 안전환 환경조성을 위한 시설리모델링, 시설기능보강 사업을 위해, 기관은 중앙정부와 경상북도로부터 관련 예산을 확보

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 사업성과지표를 측정하기 위한 평가방법 개선 권고

- 현재는 기관의 청소년 활동 관련 안전관리 강화를 위한 실적 평가를 위해 '안전사고 발생 건수'와 '안전교육 횟수 개선 실적'으로만 성과를 측정하고 있는데, 단순히 안전사고 발생 건수와 안전교육 개선 실적만으로는 안전관리를 위한 종합적인 평가가 용이하지 않음.

- 내부 논의 및 평가기관과의 합의를 통해, 종합적인 안전관리 정도를 평가할 수 있는 방향으로 향후 해당 평가방법의 대한 개선 혹은 전환 권고

○ 사업성과지표I, II, II 달성을 위한 세부 추진 사업에서 기존 사업과 신규 사업의 구분을 명확히 할 것을 권고

- 경영실적평가 보고서 상에서 기관이 사업성과지표I, II, III의 달성을 위해 다양한 세부 추진 사업을 시행한 것은 확인되지만, 해당 사업이 속성(기존·계속사업/신규사업)과 목표(어떠한 사업성과지표를 위한 것인지) 구분이 명확하게 되어 있지 않음. 추후 추진 세부사업의 속성과 목표를 명확하게 하기 위한 노력이 요구됨

2. 기관별 사업성과지표

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 청소년활동 지원 및 시설이용 실적	정량지표	12.0	가	97.58	11.71
② 청소년활동 프로그램 개발 및 운영 실적	정량지표	10.0	가	100.00	10.00
③ 청소년활동 안전성 강화 실적	정량지표	10.0	가	100.00	10.00
평가점수		**32.0**	**가**	**100.00**	**31.71**

② 종합의견

○ 청소년활동 지원 및 시설이용 실적 부문은 11.71점을 획득하였으며, 청소년활동 프로그램 개발 및 운영실적과 청소년활동 안전성 강화 실적은 각각 10.00점을 획득하여 총 31.71점을 획득함

(2) 지표별 평가결과

① 청소년활동 지원 및 시설이용 실적

가. 세부평가내용

○ 청소년참가자수 개선실적

○ 청소년생활실가동율 목표달성율

○ 일반인생활실가동율 목표달성율

나. 세부평가방법

○ 목표부여(일정비율) 방식에 의한 정량평가

○ 2018년 수련활동 청소년 참가자수 개선실적, 청소년생활실 가동률 목표달성율, 일반인생활실 가동율 목표달성율을 각각 3:5:2의 비율로 반영한다.

- 최고(최저)목표의 기준치는 3개년(2015~2017년) 평균 실적으로 하되, 연도별 실적비교가 불가한 경우 전년도 실적과 비교하여 평가할 수 있다.
- 최고목표는 기준치의 110%, 최저목표는 기준치의 50%로 한다.

○ $\text{청소년참가자수개선실적} = \frac{\text{2018년실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

○ $\text{청소년생활실가동률목표달성율} = \frac{\text{2018년 실적}}{\text{2018년 목표}(5{,}544\text{실}*0.8)}$

- 청소년생활실 가동률은 연중 수련활동기간(8개월 34주, 1주당 4박, 공휴일 10일 제외)의 총 126박을 기준으로 하되, 당해연도의 실제 운영일수 증가 혹은 축소에 따라 가동률목표를 조정할 수 있다.
- 청소년생활실은 현재 44개 실(10인실)를 기준으로 하되, 학교(학년) 단위의 생활실 이용신청을 감안하여 80% 가동률을 최대목표로 설정한다.

○ 일반인생활실가동률 목표달성율 = $\frac{\text{2018년 실적}}{\text{2018년 목표(2,218실*0.8)}}$

- 일반인생활실 가동률은 청소년생활실 이용기간을 제외한 잔여기간을 기준으로 한다.
- 청소년활동진흥법(시행규칙 제13조)에서 청소년 외의 연간이용자수는 청소년이용자의 40% 이내에서 이용할 수 있도록 규정하고 있으므로, 일반인생활실가동률은 청소년생활실 산정기준(5,544실)의 40%인 2,218실을 기준으로 하되(5,544실:60=X실:40), 당해연도의 실제 운영일수 증가 혹은 축소에 따라 가동률목표를 조정할 수 있다.
- 일반인생활실 가동율의 최대치는 80%(1,774실)를 적용한다.

다. 평가결과

○ 평가결과 요약

세부지표	지표성격	가중치	평 점	등 급	득 점
계	-	12.00			11.71
청소년참가자수 개선실적	정량	3.60	91.84		3.31
청소년생활실가동율 목표달성율	정량	6.00	100.0		6.00
일반인생활실가동율 목표달성율	정량	2.40	100.0		2.40

○ 세부 평가내용

- 청소년참가자수 개선실적 = (2018년실적–최저목표) / (최고목표–최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
청소년 참가자수 개선실적	58,609	55,764	91.84	91.84

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	58,609	55,722	58,910	52,660

- 청소년생활실가동율 목표달성율 = 2018년 실적 / 2018년 목표(5,544실 x 0.8)

구 분	목 표	실 적	달성율	평 점
청소년생활실 가동율	4,435	4,520	101.92%	100.0

- 일반인생활실가동율 목표달성율 = 2018년 실적 / 2018년 목표(2,218실 x 0.8)

구 분	목 표	실 적	달성율	평 점
일반인생활실 가동율	1,774	1,881	106.03%	100.0

라. 추세분석

○ '14년 이후 수련활동 청소년 참가자 수는 '17년에 일시 감소하였지만 전반적으로는 증가추세임.

○ 청소년 생활실 가동율은 '15년 이후에는 계속 감소하는 추세임.

지표명	단위	'14	'15	'16	'17	'18	평균증감률
청소년 참가자수(실제 연인원)	명	45,986	50,764	56,863	54,099	56,956	5.71%
청소년 인원감소율	%	-3.3	-3.6	-3.6	-3.0	-2.9	
인원감소율 반영 참가자수	명	47,504	52,660	58,910	55,722	58,609	5.62%
생활실 보유 개수	개	20	44	44	44	44	
청소년 생활실 사용개수	개	2,599	4,792	4,616	4,596	4,520	
ㄴ최대가능 생활실 수	개	5,544	5,544	5,544	5,544	5,544	
ㄴ적정 생활실 수(80%)	개	4,435	4,435	4,435	4,435	4,435	
청소년 생활실 가동율	%	58.6	108.5	104.1	103.6	101.9	19.74%
일반인 생활실 사용개수	개	1,600	1,326	1,801	2,225	1,881	
ㄴ최대가능 생활실 수	개	2,420	2,218	2,218	2,218	2,218	
ㄴ적정 생활실 수(80%)	개	1,920	1,774	1,774	1,774	1,774	
일반인 생활실 가동율	%	83.3	74.7	101.5	125.4	106.0	8.41%

② 청소년활동 프로그램 개발 및 운영실적

가. 세부평가내용

○ 신규 청소년프로그램 개발실적

○ 인증수련활동 운영횟수 개선실적

○ 찾아가는수련활동 운영횟수 개선실적

○ 다문화프로그램 운영횟수 개선실적

나. 세부평가방법

○ 목표부여(일정비율) 방식에 의한 정량평가

○ 2018년 동 수련원의 청소년활동 관련 프로그램 개발 및 운영실적을 각각 4:2:2:2의 비율로 반영한다.

- 최고(최저)목표의 기준치는 3개년(2015~2017년) 평균 실적으로 하되, 학령인구 감소 추세에 따라 도내 초·중·고학생수 감소율을 적용하여 최고목표를 조정한다.
- 최고목표는 기준치의 110%, 최저목표는 기준치의 50%로 한다.

○ $\text{신규 청소년프로그램 개발실적} = \frac{\text{2018년 실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

○ $\text{인증수련활동 운영횟수 개선실적} = \frac{\text{2018년 실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

○ $\text{찾아가는 수련활동 운영횟수 개선실적} = \frac{\text{2018년 실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

○ $\text{다문화프로그램 운영횟수 개선실적} = \frac{\text{2018년 실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

다. 평가결과

○ 평가결과 요약

세부지표	지표성격	가중치	평 점	등 급	득 점
계	-	10.00			10.00
신규 청소년프로그램 개발실적	정량	4.00	100.0		4.00
인증수련활동 운영횟수 개선실적	정량	2.00	100.0		2.00
찾아가는수련활동 운영횟수 개선실적	정량	2.00	100.0		2.00
다문화프로그램 운영횟수 개선실적	정량	2.00	100.0		2.00

○ 세부 평가내용

- 신규 청소년프로그램 개발실적 = (2018년실적–최저목표) / (최고목표–최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
신규 청소년프로그램 개발실적	17	15	105.56	100.0

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	17	16	15	14

- 인증수련활동 운영횟수개선실적 = (2018년실적–최저목표) / (최고목표–최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
인증수련활동 운영 개선실적	5	3.67	144.09	100.0

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	5	4	4	3

- 찾아가는수련활동 운영횟수 개선실적 = (2018년실적–최저목표)/(최고목표–최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
찾아가는수련활동 운영	4	3	138.89	100.0

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	4	3	3	3

- 다문화프로그램 운영횟수 개선실적=(2018년실적–최저목표)/(최고목표–최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
다문화프로그램 운영 개선실적	32	28	107.14	100.0

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	32	29	28	27

라. 추세분석

○ '14년 이후 전체 운영 프로그램 수는 증가하고 있음.

○ 인증수련활동, 찾아가는 수련활동 및 다문화프로그램 등도 메년 증가하는 추세임.

지표명	단위	'14	'15	'16	'17	'18	평균증감률
신규(개선) 프로그램 수	건	13	14	15	16	17	6.94%
전체 운영 프로그램 수	건	34	37	35	35	37	2.28%
인증수련활동 운영횟수	회	3	3	4	4	5	14.58%
찾아가는 수련활동 운영횟수	회	2	3	3	3	4	20.83%
다문화프로그램운영횟수	회		27	28	29	32	5.87%

③ 청소년활동 안전성 강화 실적

가. 세부평가내용

○ 안전사고 발생건수 개선실적

○ 종사자 안전교육횟수 개선실적

나. 세부평가방법

○ 2018년 동 수련원의 안전사고발생건수 및 종사자 안전교육횟수 개선 실적을 각각 5:5의 비율로 반영한다.

○ $\text{안전사고발생건수 개선실적} = \frac{\text{2018년 실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

- 안전사고란 대인.대물사고를 모두 의미하며 동 기관(지방자치단체 포함)이 보험처리를 완료한 건수를 측정(직원들의 안전사고는 제외)한다.
- 대물 및 대인사고 중 보험금 지급액이 50만원 이하는 안전사고 건수에서 제외한다(사망, 중상 발생시 0점 처리함).
- 보험에 가입된 시설물임에도 보험으로 처리하지 않고 동 기관(지방자치단체 포함)이 보상비 등 직접 비용지급 처리한 경우 금액과 관계없이 안전사고 발생건수에 포함한다.
- 최고(최저)목표의 기준치는 3개년(2015~2017년) 평균 실적으로 한다.
- 최고목표는 기준치의 90%, 최저목표는 기준치의 150%로 한다.

○ $\text{종사자안전교육횟수개선실적} = \frac{\text{2018년 실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$

- 최고(최저)목표의 기준치는 3개년(2015~2017년) 평균 실적으로 하되, 최고목표는 기준치의 110%, 최저목표는 기준치의 50%로 한다.

다. 평가결과

○ 평가결과 요약

세부지표	지표성격	가중치	평 점	등 급	득 점
계	-	10.00			10.00
안전사고 발생건수 개선실적	정량	5.00	100.0		5.00
종사자 안전교육횟수 개선실적	정량	5.00	100.0		5.00

○ 세부 평가내용

- 안전사고 발생건수 개선실적 = (2018년실적 – 최저목표) / (최고목표 – 최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
안전사고 발생건수 개선실적	0	0.33	250.00	100.0

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	0	1	0	0

- 종사자 안전교육횟수 개선실적 = (2018년실적 – 최저목표)/(최고목표 – 최저목표)

구 분	실 적	기 준 치	개선율	평 점
종사자 안전교육 횟수개선실적	14	12.7	101.32	100.0

구 분	2018년	2017년	2016년	2015년
실 적	14	13	13	12

라. 추세분석

지표명	단위	'14	'15	'16	'17	'18	평균증감률
안전사고발생건수(5만원 이상)(*)	건	4	4	3	3		
안전사고발생건수(50만원 이상)(*)	건	0	0	0	1	0	
종사자 안전교육 횟 수	회	12	12	13	13	14	

(*)전년도 평강[서는 안전사고를 보험금 지급액이 건당 5만원 이상으로 분류하였으나 당해연도에는 이를 50만원 이상으로 변경되었음.

3. 기관생산성

(1) 평가결과 종합

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
청소년수련인원수	정량지표	4.0	가	100.00	4.0
평가점수		**4.0**	**가**	**100.00**	**4.0**

가. 세부평가내용

○ '18년 청소년수련인원수는 56,608명으로 1인당 사업성과는 2,344.32명으로 산식에 의한 기관생산성은 109.9%로 100점임

나. 세부평가방법

○ 전년대비 임직원 1인당 사업실적을 평가함으로써 기관의 생산성 향상정도를 객관적으로 평가

- $\text{기관생산성} = \frac{\text{2018년 1인당 대표사업실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100$
- 최고(최저)목표의 기준치는 전년도 1인당 대표사업실적으로 한다.
- 최고목표는 기준치의 110%, 최저목표는 기준치의 50%로 한다.
- 현원은 월별 정규직과 계약직 인원 합계의 평균으로 계산한다.
- 기관(단체)의 대표사업지표가 복수일 경우 각 세부지표별 가중치 비중은 별도로 제시된 비율에 따라 생산성 개선실적을 평균하여 최종평점을 산출한다.

다. 평가결과

지표명	단위	사업실적				기관생산성 증감률
		구분	'16	'17	'18	
청소년수련 인원수	명	실적	56,863	54,099	58,608	109.9%
		정규직(무기)	23.0	22.0	24.0	
		계약직	3.0	3.0	1.0	
		인원	26.0	25.0	25.0	
		1인당실적	2,187.04	2,163.96	2,344.32	

○ '18년 1인당 청소년수련 인원수 실적은 2,344.32명으로 초·중·고학생 감소율 2.90%를 고려한 전년대비 증감률은 106.8%이며, 산식에 의한 기관생산성 증감률은 109.9% 평점은 100점임 '18년 청소년수련 인원수는 58,608명이며, 도내 청소년(초·중·고)의 초·중·고학생 감소율 2.90%를 반영한 전년대비 증감률은 111.5%임

○ 동 기관의 '18년 정규직 현원은 24.0명, 계약직(기간제) 현원은 1명으로 총 25.0명임

고객만족성과

1. 고객만족도

(1) 평가결과 종합

① 평점표

지표성격	평가방법	가중치	등급	평점	득점
정량지표	목표부여(B)	6	**가**	**97.74**	**5.86**

② 평가내용

○ 세부평가내용

- 고객만족도조사 점수 : 경상북도에서 일괄적으로 실시하는 고객만족도 조사 결과

○ 세부평가방법 : 목표부여(B)

- 최고목표(전년대비 개선도 평가) : 전년도 실적 + (100점 - 전년도 실적) × 10%
- 최저목표 : 0점

$$\text{평점} = \frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 50\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 50\text{점}$$

③ 평가결과

구 분	가중치 (A)	설문조사점수		목 표 (C)	평 점(D) (B/C×100)	득 점 (A×D/100)
		2019(B)	2018			
평가년도 목표달성도	3	95.48	93.80	100.00	95.48	2.86
전년대비 개선도	3			94.42	100.00	3.00
평가결과	**6**	-	-	-	**97.74**	**5.86**

※ 평가자료 : ① 2018 설문조사 점수 : 2018 경영평가보고서
② 2019 설문조사 점수 : 2019 고객만족도 조사결과
☞ 당해년도 고객만족도 점수가 90점 이상일 경우, 개선도 부분은 만점으로 평가

(2) 원인 분석 및 개선방안

가. 원인 분석

○ 경상북도청소년수련원의 2019년 종합만족도는 95.5점으로 전년도(93.8점)에 비해 +1.7점 상승하였으며, 24개 경북출자·출연 기관의 평균(87.5점)에 비해 높은 수준임

- 2019년 차원별 만족도는 전반적 만족 차원이 96.0점으로 가장 높은 수준을 보였고, 그 다음으로는 서비스 환경(95.4점) 차원의 순이었으며, 서비스 과정(95.0점), 서비스 결과(95.0점), 사회적 만족(95.0점) 차원의 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났음

○ 모든 차원에서 만족도 수준이 전년대비 상승한 것으로 나타났음

- 전년대비 만족도 수준은 서비스 환경(+2.6점), 서비스 과정(+2.2점), 전반적 만족(+1.6점), 서비스 결과(+1.1점), 사회적 만족(+1.1점) 순으로 상승하였음



나. 추세분석

○ 2015년 이후 종합만족도는 증가와 감소를 반복하였으며, 2019년에는 전년대비 증가하였음

구분		2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
경북 청소년 수련원	종합만족도	95.6	93.6	96.6	93.8	95.5
	서비스환경	95.0	95.0	98.3	92.8	95.4
	서비스과정	96.0	91.9	95.0	92.8	95.0
	서비스결과	95.5	91.9	95.6	93.9	95.0
	사회적만족	95.0	93.8	97.2	93.9	95.0
	전반적만족	96.0	94.4	96.7	94.4	96.0
경북 출자·출연 24개 기관 평균 종합만족도		85.2	83.3	87.8	88.1	87.5

※ 경상북도 독립운동기념관과 독도재단은 2016년부터 조사를 시행하였음. 따라서 2015년 경북 출자·출연기관 평균 종합 만족도는 22개 기관의 평균 종합 만족도임.



Ⅳ. 사회적 가치

사회적 책임

1. 고객만족 경영

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 고객에 대한 이해	정성지표	2.00	다	76.00	1.52
② 고객만족도 제고를 위한 제도 개선	정성지표	1.50	다	78.00	1.17
③ 사회적 가치 실천 노력	정성지표	1.50	나	86.00	1.29
평가점수		**5.00**	**다**	**79.60**	**3.98**

② 종합의견

○ 수련생, 인솔교사를 포함하여 핵심적인 프로그램에 대한 조사 및 피드백이 체계적으로 이루어지고 있으나 제도 및 절차에 대한 피드백을 강화해야 하며, 고객DB에 대한 체계적인 구축 및 관리가 이루어지고 있으나 이에 근거한 프로그램 개발 및 틈새시장 발굴 및 공략을 강화해야 함

○ 다양한 사업발굴 및 업무관행 개선을 통해 고객만족도를 제고하고자 노력하고, 청소년운영위원회 및 간담회를 중심으로 기관운영에 대한 참여가 이루어지고 있으나, 업무고객과 정책고객에 대한 정기적인 만족도 조사 및 환류의 체계화, 기관운영에 대한 고객 참여 활성화, 고객서비스헌장 및 이행표준에 대한 체계적인 모니터링 강화 등의 개선이 필요함

○ 구체적인 사회적 약자 집단을 선정하여 프로그램을 개발하고 추진하였으며, 기관의 운영노하우 및 단위프로그램에 대한 외부조직과의 적극적인 공유, 서비스접근성 향상 노력 등을 긍정적으로 평가할 수 있으나, 외부조직과의 협업에 있어서 지역사회 활성화 및 기관 사업영역과의 연계성을 강화할 필요가 있음

(2) 지표별 평가결과

① 고객에 대한 이해

가. 평가의견

○ 기관의 고객에 대한 분명한 이해와 정의가 되어있는지 여부

- 기관 고객에 대한 유형별 분류가 이루어졌으며 유형별 고객대상을 구체적으로 제시하였고, 차별화 전략이 유형별로 수립되었음
- 차별화 전략의 근거로서 활용될 수 있는 유형별 특성 및 요구사항에 대한 정리가 미흡함

○ 고객 의견 및 요구사항 파악을 위한 조사활동, 친근성 제고를 위한 홍보노력 및 실적

- 핵심고객에 포함되는 입소학생 및 인솔교수사에 대한 전반적인 만족도 조사와 요구사항 파악을 위한 조사활동이 진행되었으며, 이와 함께 프로그램별 만족도 조사와 건의사항을 파악하고자 노력하였음
- 전년대비 만족도 비교분석이 이루어졌으나 심층적인 원인분석 및 이에 근거한 개선방안 수립이 미흡함
- 고객의 수련원 친근성 제고를 위한 다양한 홍보노력이 이루어졌으나 전년대비 구체적인 개선사항을 파악하기 어려움

○ 고객만족도 조사 결과나 고객의견을 반영하여 바뀐 기관 내 제도, 절차 등의 실적 (피드백 여부)

- 만족도 조사, 간담회, 청소년운영위원회 등 다양한 방식을 통한 의견수렴이 이루어졌으며 이에 근거하여 프로그램 및 시설에 대한 개선이 이루어졌음
- 조사결과나 고객의견에 근거한 제도 및 절차 차원의 개선이 다소 미흡함

○ 고객관계관리 등 고객관리기법 도입 노력 및 실적, 고객욕구의 세분화를 통한 틈새시장 발굴 및 타겟마케팅 노력

- 고객관계 관리체계를 시스템적으로 구축하여 고객별 단계별로 고객관계관리를 진행하고자 노력함
- 고객DB에 대한 체계적인 구축노력이 이루어졌으며, 이에 근거한 평가관리 시스템을 구축하여 운영하였으나 고객맞춤형 프로그램 및 고객지원형 프로그램 설계 및 운영에서 있어서 고객DB 활용이 다소 미흡함
- 고객관계 관리체계의 고도화과정에서 고객정의차원의 고객유형과 고객관계관리차원의 고객유형이 불일치함
- 틈새시장 발굴을 위한 고객세분화 및 이에 근거한 분석한 타겟마케팅이 미흡함

나. 잘된 점

○ 기관의 핵심대상인 수련생, 인솔교사에 대한 조사 및 피드백이 체계적으로 진행되며, 핵심 프로그램에 대한 만족도 조사와 개선이 이루어짐

○ 고객관계관리가 체계적으로 진행되고 있으며, 특히 고객DB 구축 및 관리의 체계성을 긍정적으로 평가할 수 있음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 고객의견에 근거하여 프로그램 및 시설차원에서 다양한 개선노력이 이루어지고 있으나 기존 제도와 절차에 대한 분석 및 고객의견 반영을 통해 지속적인 개선노력이 이루어져야 함

○ 고객정의차원의 고객유형과 고객관계관리차원의 고객유형을 동일하게 수정하여 전사적 차원에서 체계적인 CS경영이 이루어질 필요가 있음

○ 고객DB 구축 및 관리가 체계적으로 이루어지고 있으나 프로그램 개발 시 이에 대한

적극적인 연계 및 활용이 필요함

○ 틈새시장 발굴 및 타겟마케팅 진행을 위해 구체적인 기준에 근거한 고객세분화 및 세분시장별 분석이 필요함

② 고객만족도 제고를 위한 제도 개선

가. 평가의견

○ 고객서비스헌장 제정, 고객만족 제고를 위한 사업발굴 및 업무관행(제도) 개선

- 고객서비스헌장 및 이행기준이 수립되어 있으며 이에 대한 자가체크리스트는 존재하나 실질적인 모니터링이 제대로 이루어지지 못함
- 고객만족 제고를 위한 다양한 사업발굴 및 업무관행 개선노력이 이루어졌음

○ 기관운영에의 고객(도민) 참여 활성화를 위한 제도 개선 및 실적

- 청소년운영위원회를 중심으로 기관운영에의 고객 참여가 이루어지고 있으며 입소자 간담회 및 다양한 조사결과를 기관운영에 반영하고자 노력함
- 기관운영에의 고객 참여 활성화를 위한 많은 노력이 이루어졌으나 제도차원의 개선 및 실적을 파악하기 어려움

○ 홈페이지 콘텐츠의 지속적 업데이트 및 관리, 홈페이지 게시판 담당자 실명제 실시 여부

- 홈페이지 콘텐츠를 실시간으로 업데이트하고 관리함으로써 고객맞춤형 정보를 제공하고자 노력함
- 홈페이지 담당실명제를 관리부와 수련부로 구분하여 실시하고 있음

○ 외부고객 대상의 정기적 만족도조사 실시 및 결과(불만사항)의 환류체계 수립 여부

- 만족도조사 결과 환류체계를 수립하여 운영하고 있음

- 3개 외부고객 유형들 중 업무고객과 정책고객에 대해 정성적 조사를 진행하였으나 이에 대한 체계적인 데이터 관리가 미흡하며, 정기적인 만족도조사가 진행되지 않았음

나. 잘된 점

○ 고객만족 제고를 위한 사업발굴 및 업무관행(제도) 개선 노력을 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 청소년운영위원회 및 간담회를 중심으로 기관운영에 대한 참여가 이루어지고 있음

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 고객서비스헌장 및 이행표준이 수립되어 있으나 자가체크리스트기반으로 준수여부를 관리함에 따라 체계적인 모니터링 시스템이 필요함

○ 기관사업에 대한 고객(도민) 참여 활성화 노력이 이루어지고 있으나 기관운영에 대한 참여 활성화 노력을 강화해야 함

○ 핵심고객과 함께 업무고객과 정책고객에 대한 정기적인 만족도조사와 이에 근거한 환류가 필요함

③ 사회적 가치 실천 노력

가. 평가의견

○ 사회적 약자(저소득층, 장애인, 노인, 여성, 다문화가정 등)를 위한 사업(프로그램) 추진 노력

- 저소득층 자녀, 장애인, 다문화가정 등의 사회적 약자를 위한 프로그램을 운영하고 있음
- 사회적 약자를 위한 사업 추진에 있어서 전년대비 개선사항이 다소 미흡하며, 사업대상이 다소 제한적임

○ 지역사회 활성화를 위해 기관 사업영역과 관련하여 외부(시민사회)와의 협력 노력

- 홍보효과 차원에서 외부 조직과의 협력이 이루어지고 있으나 지역사회 활성화 및 기관 사업영역과 관련성 차원에서 다소 미흡함

○ 공공데이터 공개를 통한 민간기업의 활용(ex. 창업, 사업화 등) 지원 실적

- 수련원 운영 노하우를 외부 청소년시설 및 기관에 전수하고자 노력함
- 신규개발 및 보유 단위프로그램을 관련 청소년시설에 보급하고자 노력함

○ 정보취약계층의 서비스접근성 제고 실적, 도민과의 소통과 참여를 통한 정책 추진 실적(ex. SNS, 토론회, 모니터단 등)

- 서비스접근성 제고를 위해 찾아가는 수련활동, 다문화가족 초청캠프, 장애인 초청 재능 기부 등 다양한 노력이 이루어졌으나 정보취약계층에 대한 기관차원의 정의가 다소 모호함
- 도민과의 소통과 참여 활성화를 위한 정책추진과 함께 청소년운영위원회 및 입소자 간담회를 통해 수렴된 의견에 근거하여 정책을 추진하고자 노력함

나. 잘된 점

○ 저소득층 자녀, 장애인, 다문화가정 등 구체적인 사회적 약자 집단을 선정하여 이들 대상으로 다양한 프로그램을 진행함

○ 기관의 운영노하우와 단위프로그램을 외부 청소년시설 및 기관에 전수하고 보급하고자 노력함

○ 서비스접근성 제고를 위한 다양한 프로그램을 개발하고 운영하였으며, 청소년운영위원회 중심으로 정책 추진에 대한 도민 참여를 유도함

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 외부 조직과의 협업에 있어서 지역사회 활성화에 대한 기여 및 기관 사업영역과의 연계성을 파악하기 어려움

2. 윤리·투명경영

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세부평가내용	지표성격	가중치	등급	평점	득점
① 윤리경영	정성지표	3.50	나	84.00	2.94
② 투명성	정성지표	1.50	나	80.00	1.20
③ 도덕적 해이나 관리소홀로 인한 비리행위 관련 상위기관의 징계 및 판결 사례	단계지표	최대 7점 감점	-	-	0.00
평가점수		**5.0**	**나**	**82.80**	**4.14**

② 종합의견

○ 2018년 부패방지 시책평가를 통해 우수기관으로 선정되었으며, 윤리경영 관련 다양하고 체계적인 교육 진행 및 체계적인 내부감사시스템을 긍정적으로 평가할 수 있으나, 윤리규정에 대한 체계적인 모니터링 시스템 구축과 전사차원의 경영전략체계도에 근거한 윤리경영 체계도 수립이 필요함

○ 다양한 홈페이지 정보공개를 통해 도민의 알권리 충족을 위해 노력하였으나, 이사회 운영활성화 및 역할 강화를 포함해서 인사위원회 외부전문가 참여 활성화를 위한 구체적인 노력이 필요함

○ 도 및 중앙부처 감사기관의 징계 처분을 받은 사례와 사법기관 판결결과로 유죄가 확정된 사례가 없음

(2) 지표별 평가결과

① 윤리경영

가. 평가의견

○ 윤리헌장, 윤리강령, 행동강령 등의 윤리경영시스템 구축 및 운영

- 윤리헌장, 임직원 행동강령 등과 함께 윤리경영 추진전략, 윤리경영 교육시스템이 구축되어 있으며, 2018년 부패방지 시책평가 우수기관으로 선정됨
- 국민권익위원회 권고에 근거하여 임직원 행동강령을 개선하고자 노력하였으나 이에 대한 준수여부를 자가신고에 의존함에 따라 실질적인 모니터링 효과를 기대하기 어려움

○ 기관의 성격(미션)과 연계한 윤리경영 실천체계 작동 여부

- 교육중심으로 윤리경영 실천체계를 운영하고 있으나 기관 성격과의 연계성을 파악하기 어려움
- 청소년 인성 교육활동, 지역사회 공익을 위한 프로그램 운영 등과 편람 간 관련성을 파악하기 어려움

○ 윤리경영 실천을 위한 교육실적(윤리·청렴교육, 세미나 등)

- 공직기강확립 및 반부패척결을 위한 직장 청렴교육, 임직원 행동강령 교육, 윤리경영 관련 임직원 직무교육 등 다양한 윤리경영 관련 교육을 내부 및 외부에서 진행함
- 특히 성폭력예방교육, 부패대응능력향상과정, 공직유관단체부패방지시책 등 전년대비 다양한 신규교육을 개발하고 참여함

○ 내부감사시스템(내부감사규정, 클린센터, 옴부즈만 등) 구축 및 작동 여부(개선권고 수용 등)

- 내부감사제도 및 심의위원회 운영, 홈페이지 사이버 윤리센터 운영, 공직기장 상시감찰 활동 등 내부감사시스템이 체계적으로 구성되어 운영됨

- 내부감사시스템 강화를 위해 감사전사팀으로서 청렴윤리 T/F팀을 구성하여 운영함

나. 잘된 점

○ 2018년 부패방지 시책평가를 통해 우수기관으로 선정됨

○ 윤리경영과 관련된 다양한 내외부 집합교육 및 직무교육 및 임직원 행동강령교육이 진행됨

○ 내부감사시스템 강화를 위해 감사전담팀을 운영하고, 심의위원회, 홈페이지 사이버 윤리센터 등을 운영함과 동시에 공직기강 상시감찰활동을 강화함

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 다양한 윤리규정에 대한 준수를 위해 자가신고시스템 외에 체계적인 모니터링 시스템을 강화해야 함

○ 교육중심으로 윤리경영 실천체계를 운영하고 있으나 윤리경영에 대한 전략체계도 구축 후 기관 전략체계도와의 연계성을 강화해야 함

② 투명성

가. 평가의견

○ 홈페이지를 통한 경영정보 공개로 도민의 알권리 충족을 위한 노력(통합경영공시, 정보공개 등)

- 고객참여광장, 경영공시, 계약정보, 알림마당 등 다양한 방법으로 도민의 알권리 충족을 위해 노력함
- 전년대비 홈페이지 정보공개 실적이 대체로 개선됨

○ 이사회 운영 활성화 및 역할 강화

- 이사회 운영 활성화와 역할 강화를 위한 구체적인 사항을 파악하기 어려우며, 특히 전년대비 개선사항이 미흡함
- 2017년 이사회 개최건수(6회)에 비해 개최건수(4회)가 감소하였음

○ 인사위원회의 외부전문가 구성비율(ex. 50% 이상 권장) 및 참여 활성화

- 인사위원회 전체 정원 및 외부전문가를 증가시켰으며, 양성평등차원에서 여성인력을 증원하여 외부전문가 구성비율 기준을 충족함
- 인사위원회 외부전문가 참여 활성화를 위한 구체적인 사항을 파악하기 어려움

○ 복리후생비 공개실적(자체 홈페이지를 통한 경영공시)

- 홈페이지를 통해 연 1회 복리후생비 집행현황을 공개함

○ 업무추진비 공개실적(자체 홈페이지를 통한 경영공시, ex. 매월 업무추진비 공개 권장)

- 홈페이지를 통해 매월 업무추진비를 공개함

나. 잘된 점

○ 다양한 방법으로 도민의 알권리 충족을 위해 노력하였으며, 전년대비 홈페이지 공개 실적이 개선됨

다. 미흡한 점 및 개선방안

○ 이사회 운영활성화 및 역할 강화를 포함해서 인사위원회 외부전문가 참여 활성화를 위한 구체적인 노력이 필요함

③ 도덕적 해이나 관리소홀로 인한 비리행위 관련 상위기관의 징계 및 판결 사례

가. 평가의견

○ 도 및 중앙부처 감사기관의 징계 처분을 받은 사례

- 도의회 행정사무감사를 통해 건의·촉구 1건이 발생하였으나 감점 없음

○ 사법기관 판결 결과로 유죄가 확정된 사례

- 없음

V. 정책준수

1. 공공기관 정책준수

(1) 평가결과 종합

① 평점표

세 부 평 가 항 목		가중치	득점
합 계		5.00	3.63
① 정부 권장정책 준수		0.00	0.00
	가. 임금피크제 운영의 적정성	(-1.00)	0.00
	나. 인건비인상률 준수	(-2.00)	0.00
	다. 경영평가 성과급 지급	(-1.00)	0.00
	라. 외부감사 지적사항 이행	(-1.00)	0.00
	마. 경영공시 및 통합공시 준수	(-1.00)	0.00
	바. 블라인드 채용 도입 여부	(-1.00)	0.00
② 경상북도 권장정책 준수		0.00	3.63
	가. 장애인 의무고용률 준수 여부	1.00	0.73
	나. 청년(15~34세) 의무고용률 준수 여부	1.00	1.00
	다. 기관별 채용계획 대비 채용이행 실적	1.00	0.20
	라. 장애인기업제품 구매율	1.00	1.00
	마. CEO경영목표이행실적평가 및 결과보고	(-1.00)	0.00
	바. 공공기관 주4일제 도입 실시 노력	1.00	0.70

(2) 지표별 평가결과

① 정부 권장정책 준수

가. 임금피크제 운영의 적정성

○ 평가기준

- 「지방출자・출연기관 임금피크제 권고안(2015.09.)」 및 「지방출자・출연기관 임금피크제 운영지침)2-16.05.)」에 근거해 평가

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-2.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

- 경북청소년수련원은 2016년 12월부터 임금피크제를 도입하여 시행 중이며(임금피크제 운영규정 제정, 2016.12), 신규채용목표 인원은 0명임

구분	2018	2019	2020	2021	2022	2023
정년퇴직 예정자	1	0	1	1	0	0
정년 도래 1년 전 인원	0	1	1	0	0	1
신규채용목표 인원	0	1	1	0	0	1

나. 인건비 인상률 준수

○ 평가기준

- 2018년도 총인건비인상률은 2017년도 총인건비 예산의 2.6% 범위 내에서 인상(자연증가분 1.4%한 별도 인정)
- 2017년도 총인건비인상률은 2016년도 총인건비 예산의 3.5% 범위 내에서 인상(자연증가분 1.4%한 별도 인정)

- 2016년도 총인건비인상률은 2015년도 총인건비 예산의 3.0% 범위 내에서 인상(자연증가분 1.4%한 별도 인정)
- 출자기관의 경우 예산편성지침 적용 대상 기관만 적용하며, 대상기관이 아닌 경우 총점환산방식 적용. 신설기업 등 평가가 불가능한 기관은 평가에서 제외하고 공기업정책준수 내에서 총점환산 적용

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-2.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

- 기관의 2018년과 2017년 2개년 만근자는 7명이며, 이들의 총인건비 중 제외수당과 자연승급분을 제외한 2018년의 실제 인건비인상율은 1.86%로 기준 2.6%를 준수하였음
- 자연승급분은 7,947천원으로 총인건비의 2.46%이지만 인위적인 급여테이블 조작이 없었으므로 예외로 인정함
- 전년도 평가보고서에 의하면 2017년과 2016년 인건비인상율은 준수하였음

구분	2018년	2017년	비고
2개년 만근자 수	7	7	
총인건비(천원)	379,773	355,584	
제외수당 등	43,258	33,004	
자연승급분	7,947	-	
차감 인건비	328,568	322,580	
실제 인건비인상액	5,988	-	
인건비 인상률	1.86%	-	
준수여부	준수	-	

다. 경영평가 성과급 지급

○ 평가기준

- 적용대상 : 정관상 정원에 포함된 정규직원
- 기관장은 지방자치단체장이 결정한 지급률을 개인별로 적용하여 합한 총액 범위 내에서 성과급 지급 총액(Ceiling)을 결정

- 기관장은 근무실적 평가 등을 고려하여 개인 또는 부서단위로 4등급 이상으로 차등을 두어 지급하되 최고-최저등급간 지급률의 차이는 50% 이상으로 하고, 등급별 인원 비율도 최고는 20% 이내, 최저는 10% 이상으로 강제 배분

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-1.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

- 2018년(2017년도 실적) 경영평가 결과 "B" 등급으로, 개인별 근무성적평정 결과 등에 따라 성과급을 4개 등급으로 차등하여 84,449천원(지급률 평균 118.4%)을 지급하여 지급율 기준 120% 이내를 준수하였음

- 2018년 경영평가 결과에 따라 정규직 기준 성과급 지급대상 19명에게 인원배분 비율 S등급 3명, A등급 8명, B등급 6명, C등급 2명을 할당하여, 최고등급(S) 20% 이하 최하등급(C) 10% 이상 할당 기준을 준수하여 지급함

등급 구분	계	S	A	B	C
인원할당비율(%)	100%	20%	40%	30%	10%
할당목표인원(명)	19	3.8	7.6	5.7	1.9
지급률(%)		150	130	100	80
지급액(백만원)	84	15	39	25	5
지급인원(명)	19	3	8	6	2

라. 외부감사 지적사항 이행 추진중

○ 평가기준

- 중앙부처 감사, 지자체 감사 등 외부감사결과 지적사항 건수 및 적정 이행 여부 평가

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-1.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

- 최근 3년간 외부감사 지적사항(시정, 시정·처리 등)은 총 7건으로 점수는 0.00점임

- 경상북도의회 2018년 행정사무감사에서 건의・촉구 1건, 2017년 행정사무감사에서 경고·시정 1건, 건의・촉구 1건, 2016년 행정사무 감사 결과 건의・촉구 2건이 지적됨

구분	시행주체	시기	처분요구				비고
			경고·시정	주의	건의촉구(개선·권고)	기타	
행정사무감사	경상북도 의회	'18.11.08	-	-	1	-	
행정사무감사	경상북도 의회	'17.11.07	1	-	3	-	
행정사무감사	경상북도 의회	'16.11.10	-	-	2	-	

- 감사결과 지적사항의 이행 적정성과 관련해서 2017년 지적사항 4건, 2016년 지적사항 2건에 대해서 이행완료하였음

지적일시	외부감사 지적사항	이행실적(추진내용)	이행여부
'18.11	수련원 이용 시군 확대 및 프로그램 다양화(건의·촉구)	찾아가는 홍보활동 및 프로그램 개발 8건	추진중
'17.11	내구연한 지난 업무용 차량교체(시정·처리)	업무용 차량 교체	이행완료
	내실있는 프로그램 개발·운영(건의·촉구)	프로그램 개발 40건	이행완료
	수련원 이용 시군 확대(건의·촉구)	찾아가는 홍보활동 실시	이행완료
	탈북민 캠프 및 문화교류캠프 참여, 청소년 선발업무방식 검토(건의·촉구)	'18년도 예산 반영	이행완료
'16.11	안전관리시스템 구축(건의·촉구)	정밀안전점검 실시	이행완료
	특화사업 발굴(건의·촉구)	3D프린팅, 드론교실	이행완료

마. 경영공시 및 통합공시 준수

○ 평가기준

- 「지방출자·출연법」 제32조 개별공시 및 제33조 통합공시 기준에 따른 공시여부를 평가한다.

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-1.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

세부지표	공시항목 준수	공시기한 준수	배점	득점
개별공시	부분준수	부분 누락	0.00	0.00
통합공시	부분준수	부분 누락	0.00	0.00

- 개별 경영공시 현황(「지방출자출연법」 시행령 제21조 관련)

공시대상(항목)	공시여부	공시일자	누락·오류·지연 건수	비고
해당연도 경영목표·예산·운영계획	O	'18.01.24	-	1월말
전년도의 결산서	O	'19.03.14	-	3월말
전년도 임원 및 운영인력 현황	O	**'18.01.05**	-	3월말
전년도 인건비 예산과 집행 현황	O	**'18.01.05**	-	3월말
성과계약서상의 계약 달성정도	O	**'18.09.24**	-	완료후 7일
경영실적 평가결과	O	**'18.09.24**	-	통보후 1개월
외부기관 감사결과·조치·이행결과	O	**'19.01.28**	-	통보후 1개월

- 경영실적 평가 결과의 통합공시 현황(「지방출자출연법」시행령 제22조 관련)

공시대상	공시여부	공시일자	누락·오류·지연 건수	비고
임원 및 운영인력 현황	O	**'18.01.05**	-	위촉직 감사 임기 '18년 만료되었음
경영성과와 재무현황	O	'19.03.14	-	
내부·외부 기관의 감사결과 및 이행결과	O	**'19.01.28**	-	

바. 블라인드 채용 도입 여부

○ 평가기준

- 입사지원서 인적사항 요구 금지 여부(-0.5점)
- 블라인드 면접 실시 여부(-0.5점)

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-1.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

- 입사지원서 인적사항 요구 금지 여부와 관련해서 채용시 입사 지원자의 학력, 출신지역, 가족관계, 신체적조건, 연령 등 인적사항 미요구하였으므로 0점임
- 블라인드 면접 실시 여부와 관련해서 면접위원에게 응시자의 학력, 출신지역, 가족관계, 신체적조건, 연령 등 인적사항정보 미제공하였으므로 점수는 0점임
- 면접관 사전 교육 여부와 관련하여 교육 실시하였으므로 점수는 0점임

구분	실적	배점	득점
응시자 인적사항 요구 항목수	0개	-0.50점	0.0점
블라인드 면접 실시 여부	0개	-0.50점	0.0점

② 경상북도 권장정책 준수

가. 장애인 의무고용률 준수 여부

○ 평가기준

- 장애인 고용 비율 : (장애인 고용 인원/상시 고용인원) × 100
- (매월 장애인근로자수 합/매월 상시근로자수 합) × 100
- 장애인근로자수 합=(경증장애인×1)+(중증장애인×2)

  ※ 중증장애인은 더블카운트제 적용
- 장애인 고용 인원(2018년 재직자 기준) : 중증 및 경증 장애인 포함

  ※ 「지방공무원 균형인사 운영지침」상 장애인 의무고용률 : 3.5% 이상
- 장애인 수가 정원의 3.5% 미만인 경우 5% 이상 장애인으로 채용

○ 평가방법 : 기준 준수(1.00점), 기준 초과(0.00점)

○ 평가결과 : **총점환산**

- 2018년 동 기관의 연평균 상시 고용인원은 24.6명, 연평균 장애인고용인원 0명이나, 「장애인고용촉진 및 직업재활 지원법」 28조에 의거 상시근로자 50명 미만 기관에 해당하여 의무적용 대상이 아니므로 총점환산방식에 의거하여 평점 부여함

연평균 상시 고용인원	연평균 장애인고용인원	연평균 장애인고용률	평점
24.6	0	0.00%	총점환산

나. 청년(15~34세) 의무고용률 준수 여부

○ 평가기준

- 당해연도 청년 채용 비율 : (청년 미취업자 채용 인원 / 정원) × 100

구분	정원의 1% 미만	정원의 2% 미만	정원의 3% 미만	정원의 3% 이상
평점	20	60	80	100

○ 평가방법 : 기준 준수(1.00점), 기준 초과(0.00점)

○ 평가결과 : **1.00점**

- 2018년 동 기관은 청년 미취업자 채용 인원 1명으로 당해연도 청년채용 비율은 3.23%임

정원	청년 미취업자 채용 인원	청년채용비율	평점
31	1	3.23%	100

다. 기관별 채용계획 대비 채용이행 실적

○ 평가기준

- 지방출자·출연기관 신규채용 실적 및 채용계획조사(행정자치부 공기업지원과-2237, 2017.12.11.)에 제출한 각 기관별 2017년도 채용실적 및 2018년도 채용계획

○ 평가방법 : 기준 준수(1.00점), 기준 초과(0.00점)

○ 평가결과 : **0.20점**

- 2018년 동 기관의 일반정규직 채용계획인원은 1명이고 실제 채용인원 2명으로 부분 이행하였으나, 무기계약직이나 비정규직, 청년고용, 시간선택제의 경우 실적이 없어 각각 0.2점이 감점됨

채용계획인원	실제채용인원	계획이행 여부	평점
1	2	부분이행	20

구분	합계	일반정규직			무기계약직			비정규직		청년고용		시간선택제	
		신규 채용	무기 → 일반	비정규 → 일반	신규 채용	비정규 → 무기	간접 → 무기	신규 채용	간접 → 직접	총원	여성	신규 채용	전환
계획	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
채용	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0

라. 장애인기업제품 구매율

○ 평가기준

- 장애인기업 제품 구매율에 따른 평점 부여

- 장애인기업 제품 구매율이 1% 이상이면 평점 100점 부여
- 1% 미만시 해당 비율에 따라 평점 부여

※ 중증장애인 생산품 구매액이 1% 이상이면 평점 100점 부여

○ 평가방법 : 기준 준수(1.00점), 기준 초과(0.00점)

○ 평가결과 : **1.00점**

- 당해 년도 일반회계와 기타회계를 포함한 장애인기업제품 구매액은 5,432천원으로 총 구매액 대비 2.04%이며 평점은 100점임

총 구매액(A) (천원)	장애인기업제품 구매액(B) (천원)	구매율 (B/A)×100	평점
266,625	5,432	2.04%	100

마. CEO경영목표이행실적평가 및 결과보고

○ 평가기준

- CEO 경영목표 이행실적 평가 실시 (미이행시 -0.5점)
- CEO 경영목표 이행실적 평가결과 보고 (미이행시 -0.5점)

○ 평가방법 : 기준 준수(0.00점), 기준 초과(-1.00점)

○ 평가결과 : **0.00점**

- 2018년 출자출연기관 경영실적평가로 CEO 경영성과목표계약의 이행실적에 대한 평가를 대체 실시하여 경상북도 소관부서에 공식적으로 보고하였으므로 감점 0.0점을 부여함

자체평가 실시	타 경영평가로 대체	도 소관부서 보고	점수
-	O	O	100

바. 공공기관 주4일제 도입 실시 노력

○ 평가기준

- 주 4일제 도입 추진 단계에 따른 평점 부여

단계	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
구분	미검토	검토단계	준비단계	추진단계	시행단계
활동	없음	제도 도입의 타당성 검토	제도 설계 (의견수렴 등)	도입계획(안) 마련	(시범)운영 (채용·전환)
점수	0점	0.2점	0.5점	0.7점	1점

- 주 4일 근무제 일자리 도입절차(예시) : 신규채용형 주4일 근무제 : 도입필요성 분석 →주4일근무제 제도 설계→인사·노무관리방안 마련→노사공감대 형성→도입과 운영
- 전환형 주4일 근무제 : 전환형 제도 설계→노사공감대 형성→수요조사와 대상자확인 →직무(업무) 조정→운영과 관리

○ 평가방법 : 기준 준수(1.00점), 기준 초과(0.00점)

○ 평가결과 : **0.70점**

- 공공기관 주4일제 도입과 관련한 추진 실적으로 주4일 근무제 도입을 위해 노사합의안을 도출하고, 근무운영규칙을 마련하여 추진을 앞두고 있음

도입 유형	주요 추진실적	추진단계	점수
신규형/전환형	주 4일제 운영 노사합의안 도출, 주 4일제 근무운영규칙 제정	추진단계	0.70