

새로운 경기

공정한 세상

2020년 경기도 공공기관 경영평가 보고서

- 경기아트센터 -



Global Inspiration
세계 속의 경기도

목 차

제1장 경영평가 개요	1
1. 경영평가 개요	3
2. 평가수행 체계	4
3. 경영평가 지표	6
4. 기관 일반현황	11
제2장 평가결과 요약	13
1. 평가점수표	15
2. 종합의견	16
제3장 지표별 평가결과	19
1. 기반영역	
1) 리더십	21
2) 전략	29
3) 혁신 성과	37
4) 사회적 책임	41
5) 일자리 확대	64
6) 조직·인적자원관리	67
7) 재정·정보관리	76
2. 성과영역	
1) 기관성과	84
2) 사회성과	93
3. 경영개선 과제	98
제4장 CEO 평가결과	100

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요
2. 평가수행 체계
3. 경영평가 지표
4. 기관 일반현황

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요

□ 평가 근거

- 지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률 제28조
- 경기도 출자·출연 기관의 운영에 관한 기본조례 제12조

※ 주요의결기구 ⇨ 경기도 출자·출연 기관 운영심의위원회(이하 “운영심의위원회”라 함)

□ 평가 기간 : 2020. 3월 ~ 6월 ※ 대상기간 : 2019. 1. 1.~ 12. 31.

□ 평가 방식 : 道 직접평가 (경영평가단 구성·운영)

□ 평가 대상

- 기관 평가 : 19개 기관

《별도평가 및 제외대상 기관》

기 관 명	별도평가·평가제외 근거
경기테크노파크, 경기대진테크노파크	산업기술단지 지원에 관한 특례법
경기도시공사, 경기관광공사, 경기평택항만공사	지방공기업법
코리아경기도주식회사	출자기관(지자체 지분 25%미만)
경기도시장상권진흥원	결산서 대상 1년미만('19.10. 지정·고시)

- CEO 평가 : 22개 기관 CEO

《제외대상자》

구 분	인 원	제외대상 기관장
별도평가	2명	경기테크노파크 및 경기대진테크노파크(중소벤처기업부 평가)
평가제외	2명	코리아경기도주식회사(지자체 지분 50%미만), 경기도시장상권진흥원(기관평가 미실시)

※ (의료원) 소속기관장은 대표기관장이 기관장 평가방식에 따라 자체 평가하되, 상대평가 비율 준용

2. 평가수행 체계

□ 경영평가단 구성 현황

분 야	소 속	성명
리더십	서울대학교 경영대학 교수	장정주
전략·혁신성과	단국대학교 경영학부 부교수	설현도
사회적 책임1	삼성계기공업 부회장(前 공무원)	이병관
사회적 책임2	(사)지역사회연구원 원장	김찬수
조직·인적자원관리	한국지방행정연구원 부연구위원	고경훈
재정관리	우리회계법인 공인회계사	김태수
기관사업성과 (정보관리)	충북대학교 경영학부 부교수	전홍민
총괄간사	경기도 공공기관담당관 공공기관평가팀장	구현모
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	김현주
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	조경윤
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	노수정
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	이규진

□ 추진일정

경 기 도	2020년 출자·출연기관 등 경영평가 실시계획 수립·통보	'19. 12월
	↓	
	「2020년 경영평가 지표설명회」 개최 ※ 지표설명, 경영실적보고서 작성요령 등	'19. 12. 13.
공공기관 (출자·출연 기관 등)	↓	
	경영평가단 구성 및 현장평가 일정 수립	'20. 1~3월
	↓	
경 기 도	경영실적보고서 제출 ※ 회계감사보고서는 확정 후 별도제출	'20. 3. 20.
	↓	
	경영평가단 설명회 실시	'20. 4. 1.
경 기 도 (경영평가단)	↓	
	경영평가 실시 ※ 서면평가 → 현지실사평가 → 평가결과 보고서 제출	'20. 4~5월
	↓	
	이의신청 ※ 평가보고서 초안송부 → 이의신청 → 이의신청검토	'20. 5~6월
경 기 도 (운영심사위원회)	↓	
	경영평가보고서 작성	'20. 6월
	↓	
경 기 도	경영평가결과 등급 심의·의결 및 발표	'20. 6월
	↓	
	경영평가결과 후속조치 계획수립·통보	'20. 7월
경 기 도 (경영평가단)	↓	
	「2021년도 경영평가 매뉴얼」 보완·개선 확정	'20. 10월

3. 경영평가 지표

□ 평가지표 체계

- 경기도 공공기관 경영평가 지표체계는 『기반영역-성과영역』 등 2개 영역으로 구성
- 직원, 고객, 프로세스, 사업성과 뿐 아니라 지도력, 정책, 전략, 사회공헌도 까지 다양하게 측정하여 조직의 지속적인 성장 및 효과적인 개선을 유도할 수 있도록 구성

평가영역	주요 평가내용
기반영역	· 조직의 동인(動因)인 리더십 및 전략이 적절하게 구성·운영이 되고 있는지 여부 · 성과 달성을 위한 조직 및 인적자원, 재정 및 정보자원 등 조직구성의 제반 요소들이 충실히 운영·관리되고 있는지 여부
성과영역	· 주요사업성과와 사회성과 등 공공기관으로서 주요성과를 제대로 창출하고 있으며, 정부 및 도 정책 등에 대한 준수와 사회적 책임을 다하고 있는지 여부 평가

[기반영역]

- 기반영역은 리더십, 전략, 사회적 가치, 조직·인적자원관리, 재정·정보관리 등으로 성과달성을 위한 요인이 적절하게 구성되고, 효율적으로 운영되고 있는지 여부를 평가함
- 경영전략 및 리더십 부문은 리더십, 전략, 혁신성과 등 3개 평가항목으로 구성
- 리더십은 비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력, 경영목표 달성을 위한 리더의 노력과 성과 등을 점검
 - 전략은 전략수립의 적정성, 전략과제별 관리 및 프로세스 개선 등을 점검
 - 혁신 성과는 공공기관의 혁신 추진 노력 및 성과를 점검
- 사회적 가치 부문은 사회적 책임, 일자리 확대 등 2개의 평가항목으로 구성
- 사회적 책임은 사회적 책무 강화 노력, 인권경영 실행, 고객·지역사회·유관기관과의 연계노력, 노사상생, 사회적 약자 배려, 친환경 경영, 시설·안전관리 등을 점검
 - 일자리 확대는 일자리 창출, 일자리 질 개선 등을 점검

○ 경영관리 부문은 조직·인적자원 관리, 재정·정보관리 등 2개의 평가항목으로 구성됨

- 조직·인적자원 관리는 조직구조 및 운영의 적정성, 권한위임 및 의사전달체계의 적정성, 인사운영의 적정성, 성과관리 및 보상의 적정성 등 기관성과 증진을 위해 얼마나 효율적인 노력을 하고 있는지에 대해서 점검
- 재정·정보관리는 재정계획의 적정성, 예산운영 및 집행의 적정성, 공공정보 운영의 적정성을 점검

〈표〉 기반영역 지표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심 성과지표
기반영역	경영전략 및 리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력
			경영목표 달성을 위한 노력과 성과
		전략	전략수립의 적정성
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선노력
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과
	사회적 가치	사회적 책임	사회적 책무 강화
			인권경영 실행
			고객·지역사회·유관기관과의 연계노력
			노사상생
			사회적 약자 배려
			친환경 경영
			시설·안전관리
		일자리 확대	일자리 창출 및 일자리 질 개선
	경영관리	조직·인적자원 관리	조직구조 및 운영의 적정성
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성
			인사운영의 적정성
			성과관리 및 보상의 적정성
		재정·정보관리	재정계획의 적정성
			예산운영 및 집행의 적정성
			공공정보 운영의 적정성

[성과영역]

- 성과영역은 주요사업성과와 사회성과로 분류
- 주요사업성과는 기관별 고유사업에 따른 특성지표의 적정성과 달성도로 구성
 - 특성지표의 적정성은 특성지표가 기관의 주요 핵심사업을 평가하기 위해 적절히 설정되었는지, 평가 방식 및 목표치 설정이 합리적이고 도전적으로 설정되었는지를 평가함
 - 특성지표의 달성도는 기관별 특성에 따라 사업영역이 다양하므로, 특성화 지표를 설정하여 사업의 달성도를 평가함
- 사회성과는 고객만족도와 정책준수 항목으로 구성
 - 고객만족도는 경기도가 실시한 외부고객만족도 조사결과와 경기도(주무부서) 대상 FGI 조사결과를 반영
 - 정책준수는 정부정책 및 도 정책 가운데 공공기관의 준수가 필요한 항목과 전년도 경영평가 개선과제 등의 이행수준을 평가함

〈표〉 성과영역 지표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표
성과영역	주요 사업성과	기관사업성과	특성지표의 적정성
			특성지표의 달성도
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도
		정책준수	정부 및 도 정책준수, 경영평가 환류실적 등

□ 평가 방식

- 기관별 경영실적보고서를 바탕으로 평가하되 기관장 인터뷰, 기관 현장실사 등을 거쳐 평가결과 도출
- 경영실적보고서 검증을 위해 사업실적보고서, 기타 결재서류 등 증빙자료를 확인하고, 이견이 있는 경우 기관의 의견을 들어 결과 확정
- 지표별 평가등급을 적용하지 않고 만점 환산점수를 적용하며, 원칙적으로 기본점수 미부여(단, 최종총점에 대하여만 등급 부여)

[정성지표 평가방법]

- 평가의 주관성을 최소화하기 위하여 5단계(탁월/우수/보통/미흡/부진)로 가중치를 세분화하여 평가
- 조직운용 수준 및 전년대비 개선수준을 종합 고려하여 점수 부여
 - 단, 2개년 실적을 보유하지 않은 기관은 9등급 평가 진행함

<평가 관점의 종합 점수 부여 방법>

구분		조직운용 수준				
		탁월	우수	보통	미흡	부진
전년대비 개선수준	탁월	9	8	7	6	5
	우수	8	7	6	5	4
	보통	7	6	5	4	3
	미흡	6	5	4	3	2
	부진	5	4	3	2	1

- 평가 등급 구분 및 평점

구 분	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
기준점수	9	8	7	6	5	4	3	2	1
평 점	100점 ~90점	90점미만 ~80점	80점미만 ~70점	70점미만 ~60점	60점미만 ~50점	50점미만 ~40점	40점미만 ~30점	30점미만 ~20점	20점미만

〔 정량지표 평가방법 〕

○ 지표별 특성에 따라 다음의 방법 중 한 가지 방법으로 평가

구분		평가방법 개요
평가 방법	목표부여	기준치(통상 최근3년 실적치)에 일정수준을 고려한 최고 목표와 최저목표를 설정하여 득점구간을 설정하여 측정
	목표대비 실적평가	직전년도 실적만 존재하거나 분석에 이용되는 분모가 100을 넘길 수 없는 성과 평가 시 적용
점수 부여	상향평가	전년대비 수치가 높을수록 평가 점수가 높아짐
	하향평가	전년대비 수치가 낮을수록 평가 점수가 높아짐

○ 기관사업성과 부문은 평가의 정교화를 위해 목표부여평가, 목표대비 실적평가, 만족도 평가 등을 이용함

- '17년('16년 실적분) 평가부터 목표부여방식을 원칙으로 한 목표달성 난이도 평가 도입

〈목표달성수준의 난이도 평가〉								
구 분	평가 비중	평가점수						비고
		100점	95점	90점	85점	80점	75점	
목표달성 수준	30%	목표대비 15%이상 실적상승	목표대비 10%이상 실적상승	목표대비 7.5%이상 실적상승	목표대비 5%이상 실적상승	목표대비 5%미만 실적상승	목표대비 실적상승 없음	평가 방법: 정량
달성도	70%	평가방식(목표부여, 목표대실적 등) 달성도 기준 점수산정						

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대 실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

〔 평가결과 종합 〕

○ 정성지표와 정량지표 평점을 합산한 기관의 종합 평가결과는 'S' ~ 'D'의 5단계 등급으로 산출하여 운영심의위원회 심의로 결정

S	A	B	C	D
95점 이상	95점 미만 85점 이상	85점 미만 75점 이상	75점 미만 65점 이상	65점 미만

※ 평가환경(평가기준 및 평가모형 변경 등)과 공공기관의 정책변화 등의 원인으로 예측하지 못한 평가결과 발생 시 운영심의위원회 심의를 거쳐 등급 구간 등 조정

4. 기관 일반현황

기관명	경기아트센터																																												
설립근거	- 경기도 문화의 전당 설립 및 지원 조례																																												
연혁	- 1991.06.28 경기도 문화예술회관 개관 - 2004.04.07 재단법인 경기도문화의전당 설립등기 - 2004.06.01 재단법인 경기도문화의전당 출범 - 2004.07.13 경기도국악당 개관 - 2009.11.01 경기도립예술단 경기도문화의전당(법인) 소속화																																												
기구 및 인력 현황	- 조직 구성 : 4본부 1실 16팀 4예술단 이사회 사장 대외협력실 대외협력팀 홍보마케팅팀 홍보팀 경영본부 경영기획팀 경영지원팀 재무회계팀 안전지원팀 감사팀 문화사업본부 공연사업팀 고객지원팀 문화나눔팀 무대기술팀 예술단본부 예술단운영팀 예술단사업팀 경기도립국악단 경기도립무용단 경기도립국악단 경기필하모닉오케스트라 국악당본부 국악당운영팀 국악당사업팀 - 정원 : 372명, 현원 : 415명 ('19.12.31. 기준)																																												
주요사업	- 도가 설립한 문화예술시설 운영 - 경기도립예술단 운영 - 공연 및 작품전시 활동과 보급, 문화예술의 국내.외 교류사업 - 문화예술진흥 및 도민의 문화욕구 충족을 위한 사업 - 경기도(시.군 포함)의 위탁사업 수행 및 문화행사 지원활동																																												
예산	(단위 : 억원) <table><tr><td>구 분</td><td>2019년(A)</td><td>2018년(B)</td><td>증감(A-B)</td></tr><tr><td>수입 계</td><td>473</td><td>419</td><td>54</td></tr><tr><td>출 연 금</td><td>360</td><td>360</td><td>-</td></tr><tr><td>자 체 수 입</td><td>43</td><td>27</td><td>16</td></tr><tr><td>이 월 금</td><td>70</td><td>32</td><td>38</td></tr><tr><td>지출 계</td><td>473</td><td>419</td><td>54</td></tr><tr><td>인 력 운 영 비</td><td>202</td><td>199</td><td>3</td></tr><tr><td>기 본 경 비</td><td>101</td><td>80</td><td>21</td></tr><tr><td>시설비 및 부대비</td><td>49</td><td>35</td><td>14</td></tr><tr><td>문 화 사 업 비</td><td>113</td><td>104</td><td>9</td></tr><tr><td>예 비 비</td><td>8</td><td>1</td><td>7</td></tr></table>	구 분	2019년(A)	2018년(B)	증감(A-B)	수입 계	473	419	54	출 연 금	360	360	-	자 체 수 입	43	27	16	이 월 금	70	32	38	지출 계	473	419	54	인 력 운 영 비	202	199	3	기 본 경 비	101	80	21	시설비 및 부대비	49	35	14	문 화 사 업 비	113	104	9	예 비 비	8	1	7
구 분	2019년(A)	2018년(B)	증감(A-B)																																										
수입 계	473	419	54																																										
출 연 금	360	360	-																																										
자 체 수 입	43	27	16																																										
이 월 금	70	32	38																																										
지출 계	473	419	54																																										
인 력 운 영 비	202	199	3																																										
기 본 경 비	101	80	21																																										
시설비 및 부대비	49	35	14																																										
문 화 사 업 비	113	104	9																																										
예 비 비	8	1	7																																										
CEO	- 기관장(이우중) 2018년 10월 4일 부 취임																																												

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표
2. 종합의견

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심 성과지표	배점	결과
기 반 영 역	경영전략 및 리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력	3	1.86
			경영목표 달성을 위한 노력과 성과	2	2.19
		전략	전략수립의 적정성	2	1.62
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	1.8	1.42
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	1	0.74
		소계			9.8
	사회적 가치	사회적 책임	사회적 책무 강화	6.25	4.70
			인권경영 실행	1	0.62
			고객·지역사회·유관기관과의 연계노력	4.75	4.08
			노사상생	1	1.75
			사회적 약자 배려	3.5	3.23
			친환경 경영	1	0.73
			시설·안전관리	3	2.62
		일자리 확대	일자리 창출 및 일자리 질 개선	3.4	2.39
		소계			23.9
	경영 관리	조직·인적 자원관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.14
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1	0.65
			인사운영의 적정성	2	1.14
			성과관리 및 보상의 적정성	1.3	1.03
		재정·정보 관리	재정계획의 적정성	3	2.70
			예산운영 및 집행의 적정성	2	1.61
			공공정보 운영의 적정성	1.5	0.76
		소계			12.8
	소 계			46.5	36.98
성 과 영 역	주요 사업성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.7	3.28
			문화예술 창작활성화	12.92	11.48
			문화나눔 북부지역 활성화	12.92	7.33
			경영효율성제고	6.46	6.10
		소계			38
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도	10	8.77
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5.5	6.83
		소계			15.5
	소 계			53.5	43.79
	합 계			100	80.77

2. 종합의견

□ 총 평

- 경기아트센터는 2020년(2019년 실적) 경영평가 결과 전년대비 2.41점 상승한 80.77점을 부여 받았고, 등급은 전년과 동일하게 B등급으로 경기도 공공기관 중 보통에 해당하는 실적을 나타냄. 전년도 평가결과와 비교했을 때, 경기아트센터는 경영전략 및 리더십, 사회적 가치, 경영관리, 사회성과는 개선이 되었지만, 주요 사업성과 부문은 전년도에 비하여 하락되었음
- 영역별로 살펴보면, 경기아트센터는 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비하여 상대적으로 다소 높은 것으로 나타남. 이는 성과지향적인 기관운동을 통하여 기관의 문화예술 사업추진 성과가 적절히 성과지표에 반영된 결과로 사료됨. 그러나, 기반영역 지표 제고를 위하여 경영전략 및 리더십, 경영관리 등 다각적인 개선 노력이 필요함
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 사회적 가치 부문이 가장 양호한 평가를 받은 반면, 상대적으로 경영전략 및 리더십 부문과 경영관리가 다소 낮은 실적을 나타냄. 한편, 성과영역은 사회성과 부문의 실적이 주요 사업성과의 실적보다 우수한 것으로 나타남. 주요 사업부문의 실적은 전년보다 상당 폭 하락하였으므로 적극적 개선노력이 필요함
- 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 리더십 부문의 경우, 기관장은 기본적으로 기관 소속의 5개 예술관련 조직 간의 화합과 융합, 조정을 통한 시너지를 창출하고 예술단과 행정직간의 소통과 단합을 이루고자 하였음. 소속 조직 간의 보이지 않는 장벽들이나 괴리가 최소화되도록 기관장은 소통 등 여러 방법들을 통하여 리더십 노력을 발휘한 것으로 판단됨
 - 전략부문의 경우, 기관은 공연환경 변화에 대응하여 기관의 정체성과 존립에 대한 의문을 제기하고 내/외부 환경분석, 벤치마킹 등을 통해 새로운 비전체계를 도출하고, 이와 연계하여 혁신과 성장을 위한 중장기 발전방안을 수립하고 전략과제를 도출하였음

- 혁신성과의 경우, 기관은 공연환경 변화에 대응하여 설립목적과 존재 이유에 대한 재검토를 통해 기관 혁신을 위한 핵심과제로 예술단 중심의 레퍼토리 시즌제 도입을 선정하고, 단계별 추진 로드맵을 도출하여 2019년도에는 시즌제 도입을 위한 준비를 추진하였음
- 사회적 가치의 경우, 경기도 부패방지시책평가에서 부패방지노력, 청렴조직 문화 조성분야 평가는 우수한데 반하여 반부패인프라 구축강화 분야는 평균대비 다소 낮게 평가되고 있어 개선이 필요함. 지역화폐 Pay-back사업으로 도내 지역화폐를 활성화하고, 지역 내 자원 생산과 소비 활성화를 유도하는 선순환 구조를 확립함
- 조직 및 인적자원관리의 경우, 기관의 새로운 전략방향을 「레퍼토리 시즌제 도입」으로 설정하고 효과적인 조직 운영을 위해 직능 및 기능 위주의 재배치로 「레퍼토리 시즌제」사업추진 중심의 조직개편을 실시하였음. 단원의 기량 향상 및 평가 결과에 따른 명확한 보상체계 기준 마련을 위해 평정제도 개선 TF를 운영하여 평가결과의 수용성 제고를 위해 노력하였음
- 재정 정보관리의 경우, 3년 단위 재정계획 수립 및 기본계획 수정을 통한 보완을 통하여 단년도 예산편성의 한계를 극복하고, 재정여건의 향후 전망을 고려하여 출연금 배정에 대한 예상치를 반영하여 중장기계획을 수립하였음. 전년도에 비하여 지출결제시스템의 개선과 G-20시스템의 통합 등 많은 내부회계시스템에 개선이 이루어져 왔고, 자체사업수입과 외부조달실적도 전년도에 비하여 큰 폭으로 개선되었음
- 기관성과부문의 경우, 정량지표와 정성지표를 적절히 구성하여 문화예술 창작활성화(본부/예술단), 문화나눔 북부지역 활성화를 평가하고 있으며, 혁신성을 평가하기 위해서 경영효율성 제고를 추구하고 있음. 예술단의 문화예술 창작 활성화를 위한 공연 실적 평가의 경우 양적 실적은 전년 대비 향상되었지만, 만족도가 감소한 것으로 나타나, 이는 향후 개선의 노력이 필요함
- 사회성과의 경우, 고객만족도 점수가 18년 대비 다소 개선되었으며, 도 권장정책 이행실적에 있어서도 전반적으로 우수하여 도 권장정책을 충실히 준수하고 있는 것으로 판단됨. 개선과제는 총16건으로 점검 결과 16건의 개선과제를 이행한 것으로 확인되어 100%의 달성률을 나타내고 있음

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2020 결과	2019 결과	비고
총점		80.77 (B)	78.36 (B)	↑
경영전략 및 리더십	· 레퍼토리 시즌제를 통하여 모든 문화예술단의 균형된 발전을 도모하고 기관 조직 내부간의 벽을 해소하기 위하여 순환보직 등 내부 행정을 혁신함 · 경기도형 제작 공장과 같은 새로운 운영방식을 통하여 예술단원의 기량 향상 및 기관의 문화 예술 가치 창출을 위해 리더십 의지를 발휘함	79.90	68.85	↑
사회적 가치	· 경기도 부패방지시책평가에서 부패방지노력, 청렴조직문화 조성분야 평가 우수함 · SNS채널 VOC시스템 도입으로 접근성과 고객만족도를 높이고자 노력하였음	84.18	71.60	↑
경영관리	· 양성평등을 위해 노력하여 관리직 여성비율이 점차 증가하고 있음 · 효과적인 조직 운영을 위해 직능 및 기능 위주로 조직을 재배치하고 정책실 신설 등을 통해 전당의 역점사업 추진 기반을 마련함	70.55	59.79	↑
주요 사업성과	· 공연의 질적 수준을 반영하도록 지표 개선 필요 · 공연 실적 평가의 경우 양적 실적은 전년 대비 향상되었지만, 만족도가 대폭 감소함 · 자체사업수입이 전체 수입에서 차지하는 비율이나 금액 면에서도 감소하였음	74.18	86.66	↓
사회성과	· 고객만족도 점수는 18년 84.8점, 19년 85.8점으로 전년대비 개선되었음 · 도 권장정책을 충실히 준수하고 이행하고 있음	100	92.40	↑

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

1 리더십

핵심성과 지표명	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 참여노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영전략 및 리더십	지표성격	정성
			평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평가등급	4등급	득 점	1.86

□ 종합의견

- 기관장은 최고경영자로서 기관의 사명과 사회적 역할에 대한 명확한 인식을 바탕으로 자신의 경영의지를 적극적으로 표명하고자 노력한 것으로 사료됨. 기관의 지속적 발전과 사명 달성을 위한 비전과 미션을 제시하고 전 직원과 함께 인지 및 공유하려는 노력을 전개해 나간 것으로 파악됨. 예술적 수월성과 문화예술을 통한 공공성이라는 양대 가치를 실현하면서 동시에 혁신성의 가치도 함께 이루어 가기 위하여 필요한 리더십 노력을 전개해 나간 것으로 판단됨.
- 전문 경영인 출신의 기관장은 기관 전반에 걸쳐 일관적이고 지속적인 경영의지를 표명하고 이를 실천하기 위한 노력과 활동을 꾸준히 시행해 나감으로서 대체적으로 기관의 성과를 나타내고 있는 것으로 생각됨. 기관장은 기본적으로 기관 소속의 5개 예술관련 조직 간의 화합과 융합, 조정을 통한 시너지를 창출하고 예술단과 행정직간의 소통과 단합을 이루고자 하였으며, 기관의 비전 및 미션, 그리고 기관 본연의 사회적 역할과 경영의 목표를 달성해 나가는 과정에서 소속 조직 간의 보이지 않는 장벽들이나 괴리가 최소화되도록 기관장은 소통 등 여러 방법들을 통하여 리더십 노력을 추진하고 시행한 것으로 판단됨.

□ 세부 평가의견

○ (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?

- 운용 수준

- 전임과 현임 두 기관장에 의한 기관 경영으로 경영철학 및 경영 추진 전략 간의 다소간의 차이와 단절이 발생했던 전년도와는 달리, 2018년도 10월에 부임한 현 기관장께서는 예술성, 공공성, 혁신성 등 세 가지 핵심 가치를 균형 있게 조화하면서 강화해 나가겠다는 의지를 표명하고 기관의 역할과 사명에 기초하여 새로운 추진전략을 수립하고 기관장 자신의 차별화된 경영의지 및 철학을 나타낸 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장은 조직의 자체 진단과 전년도 평가 지적사항을 중심으로 기관에 대한 개선 노력을 적극 시행하고 내·외부 이해관계자들에게 소통의 문틀을 확대하고 기관의 체제 및 운영모델 개편에 대한 당위성과 의지표명을 천명한 것으로 확인됨. 또한 기관의 운영방식 개선과 조직개편을 통해 기관을 한 단계 진보된 방향으로 이끌고자 노력하였음

- 잘된 점

- 기관장은 기관 차원의 노력과 제한된 자원을 특정 예술에 집중하지 않고 레퍼토리 시즌제를 통하여 모든 문화예술단의 균형된 발전을 도모하여 기관 조직 내부간의 벽을 해소하기 위하여 순환보직 등 내부 행정을 혁신함으로써 신뢰받는 기관이 되도록 노력하였음. 예술성이라는 핵심가치를 실천하고자 레퍼토리 시즌제 외에도 경기도형 제작 공장과 같은 새로운 운영방식을 통하여 예술단원의 기량 향상 및 기관의 문화예술 가치창출을 위해 기관장의 리더십 의지를 발현하고 시행한 것으로 평가됨

- 미흡한 점

- 전년도 한해의 노력과 실적을 전체적인 관점에서 볼 때, 기관장이 조직의 사명과 사회적 역할을 인지하고 조직에 대한 자체 진단과 분석을 통하여 기관에 대한 이해력과 장악력을 중심으로 기관장의 경영의지를 표명하고 적극적 실천 활동을 시행하여 가시적인 실적을 거두는 데까지는 한계가 있었을 것으로 사료됨. 여러 소통들을 통하여 기관장과 조직구성원 간의 장벽 해소는 어느 정도 이루어 질 수는 있으나, 조직 내부 부서 및 구성원 간 장벽해소에는 한계가 있었을 것으로 파악됨

- 개선방안

- 기관장은 기관의 사명과 사회적 역할, 그리고 기관의 미래지향적 비전과 자신의 경영의지와 철학을 대내·외에 설득하고 소통하는 모습과 노력들을 더욱 적극적으로 강화해 나갈 필요가 있을 것으로 사료됨. 특별히 조직내부 간의 불통과 단절, 보이지 않는 벽들을 해소하기 위하여 시행된 제도들에서 한 단계 더 나아가 내부 구성원들 간의 진정한 소통과 상호 이해와 공동체 정신이 형성될 수 있도록 기관장의 적극적 리더십 행보와 혁신적인 방안들이 더욱더 강구될 필요가 있을 것으로 판단됨

○ (비전, 미션의 제시 및 체계화) 기관발전을 위한 비전과 미션이 구체적으로 제시되어 있으며, 추진과정에서 발생하는 문제를 적절히 관리하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 기관의 비전과 미션을 수립함에 있어 단순히 기관장 중심의 일방적 추진방식의 모습보다는 소통과 신뢰를 바탕으로 기관 구성원들의 참여를 유도하고 노조간부와의 간담회 및 전 직원간의 일대일 면담 등을 통하여 구성원들의 의견과 아이디어를 경청하며 양방향 소통 위에서 새로운 비전을 선정함으로써, 기관 비전의 수용성 및 내재화를 제고하고 비전과 미션을 체계화하고 실행해 나가는데 있어서도 기관 전체 구성원의 자발적 참여를 유도하고 제고시키는 방향으로 추진하고 있는 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장의 부임과 함께 기관의 비전과 미션을 바탕으로 기관장의 경영의지와 경영철학을 반영하는 기관의 경영목표 및 전략방향에 있어 개편이 있었으며, 이에 따라 기관의 예술단 운영방식의 개선과 조직구조의 개선이 진행된 것으로 확인됨. 노후화된 시설의 개·보수 이후에 서울과 경기도내 타 예술기관과의 벤치마킹을 바탕으로 기관 고유의 차별화된 운영방안들을 모색하고 제시해 낸 것으로 판단됨

- 잘된 점

- 기관은 예술 관련 경기도 내·외 경영환경 분석과 대내·외 이해관계자들과의 소통을 통하여 경기아트센터의 가치와 존재감을 드러내고 정체성을 강화하기 위하여 기관 및 산하 예술단 명칭 변경, B.I. 리뉴얼을 추진하고 기관 예술단 운영방식을 개선함으로써 기관의 이미지를 제고하고 기관과 예술단의 위상을 제고하려고 시도하고 노력한 것은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관은 기관의 비전과 미션을 추진해 나가는 과정에서 발생 가능한 잠재적인 리스크 및 문제를 발굴 인지하고 대응하기 위한 내부 프로세스를 갖추고 있는 것으로 확인되지만, 실효성을 높이고 가시적인 성과들이 지속적으로 나타나기 위해선 구성원의 역량과 자부심, 공동체 의식 등의 배양·육성과 기관의 지속가능한 성장을 위한 기반들이 보다 강화될 필요가 있을 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관은 기관의 전통적인 예술 역량 보존 및 강화, 기존의 폐쇄적 조직문화, 기관의 도약을 위한 새로운 변화 모색이라는 여러 도전적 과제와 어려움 속에서 기관이 선진 문화예술 기관으로 발전 및 성장해 나가기 위해선 기관장의 탁월한 리더십이 그 어느 때보다도 중요하고 절실한 시기라고 생각됨. 이러한 시점에서 기관에 무엇보다도 요구되는 것은 조직 내 단절적 문화를 개선하기 위한 기관장의 특단의 노력과 조치들이 보다 보강될 필요가 있을 것으로 판단됨

○ (비전, 미션의 공유) 비전과 미션이 부서별·개인별로 공유되고 있으며, 이를 점검하기 위한 모니터링 체계가 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 당해연도에 대체로 기관의 비전과 미션의 공유를 위한 여러 노력들과 활동들이 시행되어 온 것으로 생각되며 이를 위한 가치 공유 프로세스를 운영하고 있는 것으로 사료되며 이러한 공유프로세스가 실효성 있게 시행되도록 지속적이고 전사적인 모니터링 체계를 구축하고 있는 것으로 파악됨. 뿐만 아니라, 기관장 주재로 내부 이해관계자들의 특성에 따른 공유전략을 수립하여 운영하고 있는 것으로 생각됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 기관의 비전 및 미션, 그리고 기관의 경영전략과 핵심가치를 전 기관 구성원들 간에 상시 공유하기 위한 방안으로 성과관리시스템을 구축하여 주기적으로 점검하고 있을 뿐만 아니라, 주기적으로 운영목적별로 소통 채널을 개설하고 있을 뿐만 아니라 공유 대상별로 적절한 소통의 방식을 운영하고 있는 것으로 파악됨

- 잘된 점

- 기관의 미션과 비전, 핵심가치, 전략방향을 공유하고 실현하기 위해 다양

한 형태의 다방향 소통운영방식을 가지고 운영하는 것으로 파악됨. 기관의 정책방향 및 기관장의 경영의지를 적극 전달하기 위한 하향식 소통과 사업 발굴 및 동기부여를 위한 상향식 소통방식, 그리고 현안 문제 해결을 위한 부서 간 협력과 협업을 위한 수평적 소통방식을 적절하게 운영하고 있는 것으로 이는 바람직한 것으로 사료됨

- 미흡한 점

- 기관은 기관의 비전 및 미션의 가치 공유정도를 점검하기 위한 모니터링 체계를 보유하고 있는 것으로 파악되어 기관의 비전과 미션 핵심가치 및 전략적 방향 등이 기관 구성원들 내 공유에서 한 단계 더 나아가 공감 및 지지와 내면화로 이어지도록 하는 체계가 더욱 실효성을 제고하여 더욱 각별한 노력을 강화할 필요가 있음. 제도적 및 공식적인 소통 및 공유 활동 외에도 자발적 및 비공식적 소통 및 공유 활동도 활성화가 필요할 것으로 판단됨

- 개선방안

- 기관의 미션과 비전의 공유, 공감, 지지, 내재화를 위해서는 기관 차원의 공식적이고 제도적인 채널들을 통한 소통 및 모니터링 체계의 질적 고도화 외에도 기관의 핵심가치 및 전략적 방향에 대한 기관 구성원 전반의 지지와 협조와 내재화를 위해서는 다양한 자발적이고 비공식적 소통 채널들도 활성화되어 조직에 순기능 차원으로 기능하고 기여할 수 있도록 신중한 모색과 접근에 대한 고려가 필요할 것으로 사료됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	경영목표 달성을 위한 노력과 성과					
	지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영전략 및 리더십	지표성격
				평가항목	리더십	평가방법
평가결과	가 중 치	2	평가등급	5등급	득 점 (가점포함)	정성 절대평가
						2.19

□ 종합의견

- 기관장은 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 기관의 비전·미션 전략체계에 기반을 둔 성과지표 및 성과목표를 근간으로 부서별 개인별 전사 차원의 성과평가 관리 제도를 통하여 기관의 성과지향성을 제고하려고 노력한 것으로 파악됨. 이러한 제도는 차등적 보상체계와 연계되어 실효성을 제고하려고 노력한 것으로 사료됨
- 기관 내부 직원들의 만족도가 전년 대비 미미한 개선은 있었지만, 경기도 공공기관 전체 대비 낮은 수준을 나타내고 있고, 조직문화지수 역시 기관 본부의 경우 전년대비 변화가 없으며 전년도에 이어 여전히 타 경기도 공공기관 대비 낮은 수준으로 나타나고 있어서 기관장의 노력에도 불구하고 기관 조직문화의 한계점을 드러내고 있음. 이는 여전히 기관의 건강한 조직문화 형성에 저해요소가 되고 있는 만큼, 기관장은 특단의 조치를 시행하여 가시적 성과를 얻을 수 있도록 각고의 리더십 노력을 더욱 강화할 필요가 있음

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 기관의 경영목표 달성을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 감동극장 실현, 도민참여 확대, 미래선도경영 강화 등 3대 경영목표를 수립하고 이들 경영목표들의 달성을 위해 레퍼토리 시즌제 극장, 도민중심의 극장, 지속성장 극장이라는 구체적인 전략을 개발하였고 이러한 전략을 실천하기 위한 전략과제 및 방안을 마련하고 운영하고 있는 것으로 파악됨
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 성과관리 로드맵을 수립하여 중장기적인 조직 발전 방향에 맞추

고 전사차원의 성과창출을 유도할 수 있는 모니터링 및 환류 장치들을 마련함 또한 그 운영수준을 개선시키고자 노력하여 성과평가 결과의 전 직원 공유 및 전사적 환류 등을 통하여 조직 구성원의 목표 달성 동기부여를 위해 차등적 보상체계 시행 및 강화를 위해 힘쓰고 있는 것으로 파악됨

- 잘된 점

- 기관의 미션과 비전, 핵심가치, 전략방향을 공유하고 경영목표를 달성하기 위해 성과관리 시스템을 통해 전사적 핵심성공요인 및 핵심성과지표와 부서별 핵심성공요인 및 핵심성과지표를 Bottom-up방식을 가미하여 도출함. 경영평가 및 CEO성과 계약 등의 대외평가와의 연계성 위에서 통합적 성과관리 시스템을 구축하고 운영하고 있는 것은 긍정적으로 판단됨. 이러한 시스템을 통해 차등적 보상체계를 운영하고 평가결과를 공유 및 환류하고 있는 것은 바람직함

- 미흡한 점

- 기관이 경영목표 달성을 위해 종합적 성과평가 제도를 수립하고 노력한 활동들은 대체로 인정되지만, 구성원들이 모두 만족하는 성과 평가체계는 보다 더 성숙될 필요가 있을 것으로 판단됨. 보상 및 승진과 연계되어 있는 평가체계가 공정성과 수용성을 한층 더 높이고 현재 시행되고 있는 다면평가제도가 조직 내 안정적으로 정착되고 조직 구성원 전반의 지지를 받아 기관 목표 달성에 순기능을 발휘할 수 있도록 보다 정교하게 다듬어지고 한 단계 더 개선될 필요가 있을 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관이 핵심성과지표에 기반을 둔 성과평가 제도의 보유만으로는 기관의 경영목표 달성을 담보할 수 없다고 생각되기에, 조직 구성원의 자발적 내면적 동기부여가 경영목표 달성으로 연결되어질 수 있도록 금전적, 보상적 인센티브제도 외에도 여러 다양한 방안들을 고민할 필요가 있을 것으로 생각됨. 기관 전 구성원이 건강한 공동체 정신을 토대로 하는 조직문화를 구축하고 구성원의 자발적 의지가 경영목표 달성에 발현될 수 있는 조직분위기 형성을 위해 기관장의 각별한 노력이 필요할 것으로 판단됨

○ (관리노력) 조직구성원에 대한 적절한 동기부여가 이루어지고 있으며, 내부 조직만족도가 제고되고 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 일하기 좋은 전당을 만들기 위한 동기부여 제도 마련을 위해 노력하고, 자아실현 동기 자극을 위한 자율성 기반 직무 교육 지원 외에도 보상과 소속감 고취를 위한 여러 동기부여 프로그램을 운영하여 구성원들의 삶의 질을 개선하고 여러 복지제도 시행을 통하여 조직 구성원의 동기부여를 고취하고자 노력하는 것으로 파악됨
- 전년대비 개선수준
 - 기관은 조직 문화 활성화를 위해서 여러 동기부여 제도를 개선하고 운영하려고 노력하였으며, 평정제도 개선 TF를 운영하고 다면평가 제도를 개선하며 인사 평가의 공정성과 수월성을 제고하고자 노력하였으며 직원과의 소통을 활성화하여 구성원의 의견을 반영하고 직원의 복지 및 처우를 개선코자 노력한 것으로 파악됨
- 잘된 점
 - 기관은 자아실현, 존경의 욕구, 소속감 등 인간의 기본적 욕구에 기초하여 구성원 동기부여 제도를 종합적으로 설계하고자 노력하고 수직 및 수평적 소통문화를 고취하고자 전년도 내부 고객만족도 조사에서 가장 개선이 필요한 부분을 파악하여 노력한 결과 해당 부분에서 전년대비 개선되는 효과를 거둔 것은 바람직한 것으로 평가됨
- 미흡한 점
 - 기관의 긍정적인 조직문화 창출을 위한 노력에도 불구하고 기관의 내부 고객 만족도는 전년 대비 조금의 개선은 있었지만 경기도 공공기관 전체에 비해 여전히 낮은 수준이며 기관의 조직문화지수 또한 기관 본부의 경우 전년대비 변화가 없으며 전년도에 이어 여전히 타 경기도 공공기관 대비 낮은 수준으로 나타나고 있음
- 개선방안
 - 기관의 내부 고객만족도 및 조직문화지수가 '16년 이후 지속적으로 대체로 정체 내지 하락되고 있는 것으로 나타나 기관장의 보다 적극적 개입과 강력한 특단의 조치가 필요한 것으로 판단됨. 기관장은 경기도 공공기관의 한계와 틀 속에서도 혁신적인 방안을 강구하여 기관 내 만연된 조직의 정체를 탈피할 수 있는 과감한 방안들을 모색하는 노력이 필요함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

2 전략

핵심성과 지 표 명	전략 수립의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영전략 및 리더십	지표성격	정성
			평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평가등급	2등급	득 점	1.62

□ 종합의견

- 기관은 공연환경 변화에 대응하여 기관의 정체성과 존립에 대한 의문을 제기하고 내/외부 환경분석, 벤치마킹 등을 통해 새로운 비전체계를 도출하고, 이와 연계하여 혁신과 성장을 위한 중장기 발전방안을 수립하고 전략과제를 도출하였음. 이와 함께 미션, 비전에 따라 도출된 전략과제를 하부조직 단위의 핵심업무와 연계하여 체계적으로 Cascading 하고 핵심성공요인과 핵심성과지표를 도출하여 운영하는 등 전략수립 및 점진 체계를 잘 갖춘 것은 긍정적으로 평가할 수 있음. 그러나 주요 전략과제가 대부분 조직의 핵심 운영층인 예술단보다는 지원부문인 경영본부 중심으로 설정된 것은 아쉬운 점이라 할 수 있음
- 가치 기준에 따라 이해관계자 유형을 분류하고, 유형별 역할 및 기능, 소통 채널별 성격, 운영목적 등 특징을 파악하여 소통채널과 참가 이해관계자, 소통주기 등을 도출하여 소통을 추진하였을 뿐만 아니라, 내부 소통채널의 경우 하향식, 상향식, 수평식 3개 방향을 목적에 따라 운영하고, 가치상품 개발을 위해서는 가치상승 채널, 선도채널, 발굴채널을 연계하여 운영하는 등 소통체계가 정교화 되어 있고 운영 수준이 높은 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

□ 세부 평가의견

- (전략 수립의 타당성) 기관의 전략이 경영환경 변화에 적절히 대응하며, 설립 목적에 부응한 비전과 미션으로부터 도출되었고, 사업별·부서별 목표와 연계되어 타당성 있게 수립되었는가(내·외부 환경분석, 조직의 강점 및 약점 분석, 조직의 실행역량 고려, 내·외부 사례 조사 및 벤치마킹 등)?

- 운용 수준

- 기관은 조직 내/외부의 환경변화에 대응하여 기관의 정체성과 존립 필요에 대한 지속적인 의문을 제기하고 전략체계를 강화하기 위한 노력을 2017년부터 추진해왔음. 2018년 12월에는 내부구성원의 참여를 통해 [우리 삶의 예술, 경기도문화의 전당]이라는 새로운 비전을 도출하고, 예술성, 공공성, 혁신성이라는 핵심가치 아래 고유 콘텐츠 발굴, 공연예술 커버리지 확대, 정책대응 역량 강화라는 경영목표 달성을 위해 콘텐츠 경쟁력 강화, 사회적 가치 실현, 지속성장 기반 구축이라는 전략 방향을 설정하고, 6개의 전략과제를 도출하였음. 2019년 12월에는 혁신과 성장을 위한 중장기 발전방안을 수립하고, 2020년 전략과제를 도출하였음
 - 외부 환경분석과 내부 역량에 대한 SWOT 분석을 바탕으로 개선과제와 시사점을 도출하였으며, 개선과제별로 핵심추진 과제를 선정하여 집중력을 확보하는 한편 핵심추진 과제와 전략과제, 전략 방향의 연계를 확인하였음
 - 개선 과제 해결을 위해 국내·외 우수사례를 분석하고 시사점을 도출하여 신규/개선사업 추진에 적용하였음
 - 미션, 비전에 따라 도출된 전략과제를 하부 조직단위의 핵심업무와 연계하여 체계적으로 Cascading하고 핵심 성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)를 도출하였음
- 전년대비 개선수준
- 기관은 경영전략 체계 고도화를 2017년도부터 추진해왔으며, 2019년 12월에는 전년도에 수립한 새로운 비전에 맞추어 3단계 혁신과 성장을 위한 중장기 발전방안을 수립하였음. 3단계 중장기 발전방안은 예술성, 공공성, 혁신성이라는 핵심가치 아래 감동극장 실현, 도민참여 확대, 미래 선도경영 강화라는 3대 경영목표와 레퍼토리 시즌제 극장, 도민중심의 극장, 지속성장 극장이라는 전략 방향을 설정하고 이를 달성하기 위한 6개의 전략과제를 도출하였음
 - 목표설정 시 단순히 과거 3년간 평균치 기준에서 벗어나 부서별 자율성을 일정 부분 부여하였으며, 책임 강화를 위해 목표에 대한 도전성 평가를 강화하였음
 - 전년도 경영평가에서 기관의 새로운 경영전략, 목표, 방향에 대한 내부조직부서 간 공감 및 이해도 제고가 필요하다는 지적이 있었음. 이에 대해 중장기 발전방안 수립과정에서 도/도의회와 외부 전문가 및 예술감독, 노조 관계자 및 직원 등을 포함한 혁신과 발전을 위한 자문회의를 개최하고, 내부구성원 중심의 혁신성장위원회, 집단지성을 활용한 다양한

위원회를 통해 의견을 수렴하는 등 내부 소통 프로세스를 연 54회를 개최하였음

- 잘된 점

- 환경변화에 대응하여 설립목적을 재검토하여 ‘초심’ 유지를 위해 미션과 비전체계를 재수립하고 혁신과 성장을 위한 중장기 발전방안을 단계별로 추진한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

- 미흡한 점

- 기관의 핵심운영층(operating core)은 예술단이며, 본부는 이를 지원하는 지원 스텝(support staff)으로 볼 수 있는데, 경영전략체계의 전략과제는 대부분 경영본부 중심의 과제로 선정되어 있으며, 핵심운영층인 5개 예술단과 관련된 과제는 공연관람객수, 공연만족도 점수, 공연보급률 등 소수의 지표로 설정되어 있음
- SWOT 분석을 통해 도출한 개선과제 중에서 핵심추진 과제를 선정한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나 이러한 전략과제가 기관의 설립목적, 역할과 사명에 어떻게 연계되는지에 대한 구체적인 평가가 미흡한 편임
- 개선과제 중 핵심추진 과제를 선정하여 집중력을 확보하고자 한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 선정한 과제가 왜 핵심추진 과제로 선정되었으며 선정기준, 평가방법, 이해관계자의 의견 반영 여부 등이 명확하지 않음. 또한, 핵심추진 과제의 추진 결과나 성과 외에 추진 로드맵과 계획 및 목표설정의 적정성, 기관의 미션, 비전과의 연계성 등에 대한 검토가 미흡한 편임

- 개선방안

- 기관의 조직구조 특징은 예술단을 구성하는 전문가들이 조직의 핵심운영층(operating core)에 해당하며, 본부는 전문가인 핵심운영층이 본연의 역할과 기능을 잘 수행할 수 있도록 지원하는 지원스텝(support staff) 역할을 수행해야 하는 전문직관료제(professional bureaucracy)로 볼 수 있음. 2019년도 12월 기준 인력구성 현황 역시 예술단 소속 구성원은 280명, 본부는 80명임. 전문직관료제의 특성상 핵심운영층에서 자율성과 창의성을 바탕으로 전문성을 추구하고 본부는 이러한 역할을 잘 수행할 수 있도록 지원하는 역할을 할 때 성공적으로 운영될 수 있음. 따라서 전략체계에 있어서 예술단 중심의 전략과제를 보다 강화할 필요가 있으며, 본부의 전략과제는 지원역할을 충실히 수행하는지에 초점을 두는 것이 바람직하다고 판단함

○ (의견수렴 및 공유노력) 전략 수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 전략 수립에 반영·공유하기 위해 노력하고, 그 실적이 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 이해관계자 그룹의 특성 변화에 대응하여 이해관계자 유형을 ‘가치’를 기준으로 재정립하여 제안그룹, 창출그룹, 공유그룹, 영향그룹 등 4개의 그룹으로 구분하였으며, 그룹별로 역할과 기능, 소통채널, 이해관계자명을 도출하였음
- 이해관계자 유형별로 소통 주기, 운영목적에 따라 소통채널을 구분하였으며, 의견수렴 및 공유 효과를 극대화하기 위해 가치창출 그룹의 경우 Top-down, Bottom-up, Horizontal 등 3가지 방향으로 운영하였음
- 가치 상품 개발을 위해서는 가치상승채널, 가치선도채널, 가치발굴채널로 구분하여 소통채널을 운영하였으며, 문제해결 및 전략방향 수립 등 중대한 의사결정 시에는 이해관계자 통합의견 수렴 채널을 운영하였음

- 전년대비 개선수준

- 공연환경 변화를 선도하기 위해 전년 대비 이해관계자 분류 기준을 ‘가치’ 기준으로 재정립하여 가치 제안그룹, 창출그룹, 공유그룹, 영향그룹으로 분류하였으며, 현안 해결, 전략방향 수립 등 중대한 의사결정 시에는 이해관계자 통합의견수렴 채널을 신규로 운영하였음
- PDCA 흐름에 따라 이해관계자 그룹과의 소통채널을 운영하여 이해관계자 의견을 전략체계에 반영하고, 시각장애인을 위한 ‘라이브 사운드 드라마 별’ 제작, 경기도문화의 날 기획 공연, 무용단 단원 창작 공연, 신년 공연 ‘동행’ 등 신규사업을 추진하였음

- 잘된 점

- 이해관계자 유형을 기관의 특성에 맞게 ‘가치’ 기준을 재정립하여 4개 유형으로 분류하고 유형별 역할 및 기능, 소통채널별 성격, 운영목적별 소통채널, 참가 이해관계자, 소통주기 등을 체계적으로 정리하여 운영하였음. 또한, 가치창출 그룹 내부의 소통채널을 하향식, 상향식, 수평식 3개 방향을 목적에 따라 운영하고, 가치상품 개발을 위해서는 이해관계자 그룹 간에 가치상승채널, 선도채널, 발굴채널을 연계하여 운영하였으며 현안 문제해결 및 전략 방향 수립 등 중요한 의사결정을 위해서는 이해관계자 소통 채널을 통합적으로 운영하는 등 이해관계자 분석 및 그 활용이 체계적이고 정교하게 이루어지고 있음

- 미흡한 점
 - 외부 이해관계자와의 행정감사, 도의회 업무보고, 고객자문단, 예술성강화 추진위원회, 전문가자문단, VOC 등 다양한 소통채널 운영을 통해 의견을 수렴하여 사업을 추진한 실적은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 내부 이해관계자의 의견수렴 및 사업 추진실적은 상대적으로 낮은 편임
- 개선방안
 - 내부 소통채널의 3방향 운영에 대한 성과 평가 및 개선방안 등을 모색하여 환류하고 동기부여를 높이는 등 내부 이해관계자와의 소통 실적 제고를 위한 노력이 필요함

□ 우수사례

- 이해관계자 유형 분석이 경영평가를 위해 형식적으로 운영되는 것이 아니라, 기관의 특성과 소통 목적을 반영하여 소통채널을 효율적으로 운영하는 것으로 판단됨. 특히 가치창출 그룹 내부에서의 3방향 운영, 가치상품 개발을 위한 가치상승채널, 가치선도채널, 가치발굴채널의 운영, 중요 문제에 대한 통합의견 수렴 채널 운영 등은 모범사례라고 할 수 있음

핵심성과 지 표 명	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영전략 및 리더십	지표성격	정성
			평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	1.8	평가등급	3등급	득 점	1.42

□ 종합의견

- 기관은 가용자원에 대한 점검 및 분석을 통해 조직, 인력, 예산에 대한 최적 배분 방안을 모색하여 자원의 효율성을 극대화 하고자 하였음. 직무분석, 업무량 분석, 중장기 인력운영계획 수립, 인사제도 보완을 통해 조직과 인력 측면에서의 효율성을 확보하고자 하였음. 의견수렴 과정을 통해 예산을 배분하고 관리 로드맵을 작성하여 월별 예산집행 내용을 점검하는 한편 분기별 결산 점검, 필요시예산 조정치 진행 등 예산관리를 강화하였음. 다만, 조직자원 배분을 위한 프로세스(제도)는 구축되어 있으나 조직, 인력, 예산에 대한 배분 운용은 기관의 설립목적, 전략방향, 기능 강화가 필요한 영역 등과 연계하여 정교하게 배분되지 못하는 것이 아쉬움
- Top-down 방식과 Bottom-up 방식을 결합하여 부서별 핵심성공요인과 핵심 성과지표를 도출하여 성과관리 체계를 구축하였으며, 사업 추진 성과에 대해서는 P-D-C-A 관점에서 경영회의, 실적점검, 성과관리(KPI), 고객만족도, VOC 등 자체평가 시스템을 통해 목표 달성(수입/지출, 성과지표 등)을 모니터링하여 해당 사업을 관리하는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

□ 세부 평가의견

- (실행계획 및 추진사업관리) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 추진사업 모니터링, 성과점검 등 체계적으로 관리하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 한정된 조직자원의 효율적 배분을 위해 기관이 보유한 가용자원에 대한 점검 및 분석을 시행하였으며, 조직, 인력, 예산에 대한 최적 배분을 통해 자원의 효율성을 극대화하고자 하였음
 - 용역을 통해 직무분석, 업무량분석, 인력계획수립, 인사제도 보완을 추진

하였으며, 이를 바탕으로 중장기 인력운영계획을 수립하고 합리적인 인사관리체계를 구축하여 경영효율성을 확보하고자 하였음

- 의견수렴 과정을 통해 예산을 배분하고 관리 로드맵을 작성하여 월별 예산집행 내용을 점검하고, 분기별 결산 중간 점검, 필요시 예산조정치 진행 등 예산관리를 강화하였음
 - 사업 추진 성과에 대해 경영회의, 실적점검, 성과관리(KPI), 고객만족도, VOC 등 자체평가 시스템을 통해 목표 달성(수입/지출, 성과지표 등)을 P-D-C-A 관점에서 모니터링하여 해당 사업을 관리함
 - Top-down 방식에 의한 전사적 지표, 목표설정 방법과 부서별 핵심업무 및 직무분석을 통한 Bottom-up 방식을 결합하여 부서별 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)를 도출하여 성과관리를 시행하고 있음
- 전년대비 개선수준
- 도민이 참여하고 함께 만들어가는 사업을 위해 사업비 예산의 비중을 전년도 25.5%에서 27.7%로 2.2%를 증액하였으며, 도민중심극장, 레퍼토리 시즌제 극장, 지속성장 극장 사업을 추진하였음
 - 2019년 청년인턴 10명, 징검다리연수단원 12명 등 총 22명의 청년인턴을 활용하여 각 부서에 인력 배분을 통한 사업 안정화를 추진하였으며, 재단법인 설립 이래 최초로 정원 4명을 증원하였음
 - 기관은 전년 대비 예산집행에 대해 월별 점검을 도입하였으며, 사업수입 증대와 예산 절감 성과가 뛰어난 직원에게는 성과금제(인센티브)를 지급하여 재정 건전성 강화를 추진하였음
 - 부서평가를 정량평가 외에 부서 고유지표에 대한 정성평가(지표 적정성과 목표의 도전성)를 도입함
- 잘된 점
- 사업계획 수립과정 상에서 이해관계자 분석을 통한 적정성 검토가 잘 이루어지고 있으며, P-D-C-A 프로세스에 따라 사업별 자체평가시스템을 통해 사업별 성과를 점검 및 환류가 체질화되어 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있음
- 미흡한 점
- 기관이 설립목적 및 환경변화에 부응한 조직자원 활용을 위해 도출한 전략방향은 2019년 12월에 수립한 것으로 2020년도 사업 추진을 위한 것이므로 2019년도의 전략방향에 맞추어 제시하는 것이 바람직함
 - 조직자원 배분을 위한 프로세스(제도)는 구축되어 있으나, 조직, 인력, 예

산의 배분 운용은 기관의 설립목적, 전략, 기능 강화 필요 영역과 연계하여 정교하게 배분되지는 못하고 있음

- 개선방안

- 조직자원 배분을 위한 프로세스(제도)는 구축되어 있으나, 운용 수준은 정교화가 필요함. 예를 들면, 기관의 설립목적과 역할, 기능 강화 또는 축소 영역을 파악하고 이와 연계하여 조직구조, 인력, 예산을 배분하는 노력이 필요함

☐ **우수사례**

- 해당사항 없음

3 혁신 성과

핵심성과 지 표 명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영전략 및 리더십	지표성격	정성
			평가항목	혁신 성과	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	1	평가등급	3등급	득 점	0.74

□ 종합의견

- 기관은 공연환경 변화에 대응하여 설립목적과 존재 이유에 대한 재검토를 통해 기관 혁신을 위한 핵심과제로 예술단 중심의 레퍼토리 시즌제 도입을 선정하고, 단계별 추진 로드맵을 도출하여 2019년도에는 시즌제 도입을 위한 준비를 추진하였음. 우수사례에 대한 벤치마킹, 전담조직 신설, 신규 레퍼토리 발굴 및 제작, 시즌제 성과 검증 및 고도화를 위한 평가 및 모니터링 체계를 구축하는 등 일련의 추진 체계를 갖추어 레퍼토리 시즌제 도입 준비를 일사불란하게 추진한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음. 다만, 기관의 혁신 방향 및 추진 체계의 방향이 ‘레퍼토리 시즌제’에 집중되어 있어서 균형을 잃을 가능성이 있다는 점은 한계로 볼 수 있음
- 기관은 다양한 이해관계자 그룹과 소통을 통해 레퍼토리 시즌제 추진에 대한 공감대 형성, 당위성 확보, 추진 방향 등에 대한 제안을 수렴하고, 신규 레퍼토리 제작, 예술단원 창작 공연, 공식 예술감독 선임, 레퍼토리 제작 집중 등의 신규 과제를 도출하여 추진하였으며, 비교적 구체적인 성과를 달성한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음. 다만, 레퍼토리 시즌제 이외의 다른 혁신과제에 대해서는 추진 노력 및 성과가 상대적으로 미흡한 것은 아쉬운 점이라 할 수 있음

□ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략 및 체계) 적절한 수립과정을 통해 충실한 추진계획이 수립되었으며, 계획의 추진력 확보를 위한 담당자 지정 및 행·재정적 지원이 이루어지고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관 혁신을 위한 내/외부 의견수렴, 외부환경 분석, 내부 역량분석을 통

해 공연장 및 예술단 운영방식의 혁신과제로 ‘예술단 중심의 레퍼토리 시즌제’를 추진함

- 레퍼토리 시즌제 추진을 위해 혁신성장위원회, 혁신성장 TF, 공간운영 TF 등 내부 협업체를 구성하였으며, 국립극장 사례 연구를 통해 실현 가능성을 높이고자 하였음
 - 조직개편을 통해 레퍼토리 시즌 준비를 위한 ‘정책실’을 신설하고 산하에 ‘정책사업팀’과 ‘브랜드전략팀’을 신설함
 - 일하는 방식 혁신을 위해 사무위임전결 규정을 개정하여 보고체계 간소화, 공연제작 프로세스 개선, 집단지성을 활용한 이해관계자 소통 채널 운영 및 단원 연습실 공간을 확충하였음
- 전년대비 개선수준
- 레퍼토리 시즌 추진을 위해 1단계 준비기(2019년) - 작품제작을 위한 환경구축, 2단계 과도기(2020년) - 공공성 개념의 재정립, 3단계 정착기(2021년~) - 지속적인 투자와 신뢰라는 3단계 로드맵을 도출하였음
 - 기관은 전년대비 보고체계 간소화, 공연제작 프로세스 개선(Two-track) 등을 추진하였음
- 잘된 점
- 기관 혁신을 위한 핵심과제로 예술단 중심의 레퍼토리 시즌제 도입을 선정하고 단계별 추진 로드맵 도출, 벤치마킹, 전담조직 신설, 성과 검증 및 고도화를 위한 평가 및 모니터링 체계를 구축하는 등 일련의 추진 체계를 갖춘 것은 긍정적으로 평가할 수 있음
- 미흡한 점
- 기관의 환경변화 및 조직 특성상 예술단 중심의 혁신 방향을 설정한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 혁신추진 체계 및 과제의 모든 방향성이 ‘레퍼토리 시즌제’에 집중되어 있어서 자칫하면 ‘문화예술공간 운영’이라는 기관의 또 다른 설립목적 달성을 위한 활동과 균형을 잃을 가능성이 있음
- 개선방안
- 혁신 방향설정에 있어서 ‘예술단 운영’ 및 ‘문화예술공간 운영’이라는 기관의 설립목적을 균형 있게 추진할 수 있도록 혁신추진체계를 보완하는 것이 필요함

○ (혁신 추진 노력 및 성과) 혁신과제 발굴을 위해 다양한 노력이 이루어지고 있고, 이를 통해 우수한 과제를 발굴하여 성과를 도출하고 환류하고 있는가?

- 운용 수준

- 이해관계자 그룹 간 소통채널을 통해 레퍼토리 시즌제 추진에 대한 공감대 형성, 당위성 확보, 추진 방향 등에 대한 제안을 수렴하고, 신규레퍼토리 제작, 예술단원 창작 공연, 공석 예술감독 선임, 레퍼토리 제작 집중 등의 신규 과제를 도출함
- 경기도문화의전당 혁신과 발전을 위한 자문회의, 경기문화비전 포럼, 예술성장화 추진위원회, 공공성심화 추진위원회 등을 통해 외부의 다양한 이해관계자들로부터 의견수렴을 통해 신규레퍼토리 제작(총 28개 작품), 예술단원 창작 공연제작 및 레퍼토리화(Turn Around, 어울여울), 레퍼토리 제작 집중을 위한 환경조성 등을 추진하였음

- 전년대비 개선수준

- 2020년 레퍼토리 시즌제를 준비하기 위해 공연기획팀 3편, 경기도립극단 4편, 경기도립무용단 4편, 경기도립국악단 4편, 경기필하모닉 10회 등 신규레퍼토리를 제작하였으며, 예술단원의 창작 공연 및 작품을 레퍼토리화 하는 등 실적을 거두었음
- 레퍼토리 시즌의 성과를 효과적으로 검증하기 위해 담당 부서인 정책사업팀의 ‘레퍼토리 시즌제 도입 계획 대비 추진 실적’을 부서별 KPI로 설정하여 평가 및 모니터링 체계를 개선하였음

- 잘된 점

- 기관의 핵심과제인 ‘레퍼토리 시즌제’ 도입을 위해 단계별 계획을 수립하고, 신규레퍼토리 제작, 예술감독 선임, 레퍼토리 제작 집중을 위한 환경조성, 성과 검증을 위한 평가 및 모니터링 체계 개선 등 혁신추진 노력 및 성과가 계획과 일관성 있게 추진하였음

- 미흡한 점

- 레퍼토리 시즌제 도입 이외의 다른 혁신과제에 대해서는 추진 노력 및 성과를 명확하게 제시하지 못하고 있음
- 다양한 이해관계자로부터 의견수렴을 통해 혁신과제를 발굴하고 사업을 추진한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 사업 추진 성과에 대한 평가 및 환류가 어떻게 이루어졌는지에 대한 설명이 미흡함

- 개선방안

- 다양한 이해관계자로부터 의견수렴을 통해 발굴한 혁신과제 추진 노력 및 성과를 평가 분석하고 환류하는 노력이 필요하며, 레퍼토리 시즌제 이외에 다른 혁신과제에 대해서도 체계적인 관리 노력이 필요함

□ 우수사례

- 다양한 내·외부 이해관계자를 대상으로 의견수렴을 통해 공연장 및 예술단 운영방식의 혁신 방향을 도출하여 레퍼토리 시즌제 도입을 추진하였으며, 단계별 추진계획을 수립하여 조직 변경, 신규레퍼토리 제작, 예술단 감독 선임, 제작 환경 조성, 평가 및 점검 체계 개선 등 일련의 과제를 계획과 일관성 있게 추진하여 성공적인 추진의 토대를 만들었음

4 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	사회적 책무 강화					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	평가항목	사회적 책임
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	6.25	득 점	4.7
정성지표	가 중 치	4	평가등급	3등급	득 점	3.08
정량지표	가 중 치	2.25	평 점	72점	득 점	1.62

□ 종합의견

- 기관 윤리경영 강화를 위해 행동강령 책임관계 운영, 감사역 전담부서 인력 확충 등의 기능을 강화하여 운영하고 수의계약제도 개선과 ABC프로그램의 지속운영으로 부서장급에 대한 부패위험성 평가와 전 직원 대상 청렴윤리교육을 실천하고 있으나 경기도 부패방지시책평가에서 부패방지노력, 청렴조직문화 조성분야 평가는 우수한데 반하여 반부패인프라 구축강화 분야는 평균대비 다소 낮게 평가되고 있어 개선이 필요함
- 이사회 구성을 예술경영 전문가 위주로 구성하여 전문성을 확보하고 비상임 이사의 선임도 임원추천위원회와 전형절차를 거쳐 공정하게 운영되고 있으나 이사회 운영의 활성화를 위한 구체적인 운용대책과 이사의 경영제언활용을 위한 노력이 다소 부족함

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 기관 윤리헌장 제정과 지속적인 윤리강령을 개정운용하고 임직원 행동지침 개정과 함께 행동강령 책임관계 운영, 감사역 전담부서 인력확충 등의 기능 강화하여 운영체제를 구축하고 있음. 수의계약제도 개선과 ABC 프로그램의 지속운영으로 부서장급에 대한 부패위험성 평가와 전 직원 대상 청렴윤리교육을 시행하고 근무기강 확립을 위한 제도 활동을 실천하고 있으나, 경기도 부패방지시책평가에서 부패방지노력, 청렴조직문화조성분야와 달리 반부패인프라 구축강화 분야는 평균대비 다소 낮게 평가되고 있어 격차 해소를 위한 적극적인 노력이 필요함

- 전년대비 개선수준

- 갑질 근절대책으로 규정을 개정하여 직장내 괴롭힘 금지와 예방교육을 실시토록 제도를 개선하고 직장 내 괴롭힘 사례에 대한 실태조사 실시로 피해자 보호 활동 분위기를 강화해 나감

- 잘된 점

- 공익신고 및 부패신고 활성화를 위한 자체 공익제보 핫라인 신설로 공익 제보 전용 이메일과 상담 핫라인제도를 통하여 신고자 보호 활동을 강화해 나감

- 미흡한 점

- 부패예방 활동을 위한 직원교육과 내부감사시 특정분야에 대해 집중적으로 운영함으로써 기관 전체를 효율적으로 관리, 제도해 나가는 체계운영이 다소 미흡함

- 개선방안

- 교육의 연속성 확보와 효율성을 높이기 위하여 교육주제에 맞는 대상자 확보로 다양한 분야의 교육이 유지되도록 하는 것이 요구되며, 내부감사 활동에 있어서도 예상되는 부패 유형별, 기능별로 특성화된 감사계획과 관련정보를 공유하고 이의 실천을 유도하는 컨설팅 감사체제 운영이 요구됨

○ (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관 책임경영체제 확립을 위한 이사회 구성을 예술경영 전문가 위주로 구성하여 전문성을 확보하고 비상임 이사의 선임에 있어서도 임원추천위원회와 전형절차를 거쳐 공정하게 운영하고 있으나 이사회 운영의 활성화를 위한 구체적인 운용대책 마련과 이사의 경영제언이나 시책 반영을 위한 적극적인 노력이 요구됨

- 전년대비 개선수준

- 이사회의 개최횟수와 경영참여율은 개선되고 있으나 경영자문 및 경영제언의 활용은 다소 미흡함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점
 - 정기 또는 수시 이사회 운영 시 당면 현안위주의 안건 처리가 중심이 되고 있어 기관운영 전반에 대한 경영제언 활용과 반영을 위한 노력이 미흡함
- 개선방안
 - 이사회 개최시기의 정례화와 연계된 경영제언 이슈발굴을 적극적으로 유도하고 이를 경영에 반영하기 위한 이사회 운영 활성화 노력이 요구됨

○ (내부감사시스템) 내부감사지적사항에 대한 개선이 이루어지는 등 실질적인 내부감사시스템이 작동하고 있는가?

- 운용 수준
 - 내부 관련내규를 근거하여 종합감사, 특정감사, 복무감사, 일상감사 등이 진행되고 있고 감사부서 인력보강으로 기능 활성화를 도모하고 있으나, 각종 감사 활동에서 지적되는 사항에 대한 치유와 사후관리, 이행 실태 외부공개 활동 노력이 미흡함
- 전년대비 개선수준
 - 해당사항 없음
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 내부 감사 시스템 운영주관부서 및 참여인력이 혼재하고 있어 적극적이고 내실 있는 감사활동이 유지되지 못하고 관련 정보의 공유와 외부 공개 활동이 적극적이지 못함
- 개선방안
 - 기관의 비전체계와 연계된 소관기능별 구체적인 감사활동 계획 수립운영으로 조직 구성원 전체가 동참하는 분위기를 조성하고 투명성을 도모해 나가는 노력이 필요함

○ (성인지·성평등 정책 이행) 평등한 공공서비스 추진을 위하여 성인지·성평등 정책을 추진하고 있는가?

① (성별영향분석평가 실시) 성별영향분석평가를 실시하였는가?

- 측정기준 : 연내 성별영향평가 절차 준수
- 평가결과

성별영향분석평가 절차준수	가중치	득점
기한/사전교육 : 이행 컨설팅반영 : 미반영	0.1	0.08

- 평가의견

- 분석평가서의 제출 기한 및 사전교육은 이행하고 컨설팅 내용 미반영으로 성별영향분석평가 절차를 일부 미이행함. 이에 따라 0.08점으로 평가됨

② (성인지 교육 실시율) 연내 현원대비 성인지 교육을 실시 하였는가?

- 측정기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 노력

- 평가결과

성인지교육 이수율			기관장 교육 참여 여부	기관 주도 성인지교육 실시	가중치	득점
현원	교육이수인원	이수율				
411명	313명	76.16%	참여	실시	0.15	0.15

- 평가의견

- 2019년 성인지 교육 이수인원은 313명으로, 현원 411명 대비 이수율은 76.16%임. 기관장은 성인지 교육에 참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 실시함. 이에 따라 0.15점으로 평가됨

③ (성평등캠페인 추진실적) 기관 내 성평등한 문화 확산을 위한 캠페인을 추진하였는가?

- 측정기준 : 도에서 제작한 성평등 캠페인 영상 기관 홈페이지 및 인트라넷 게재 및 활용실적

- 평가결과

도 제작 성평등 캠페인 영상		가중치	득점
게재실적	활용실적		
50	0	0.5	0.25

- 평가의견

- 2019년 성평등 캠페인 영상을 홈페이지와 기관 인트라넷에 모두 게재하였으며, 영상활용실적이 0회로 20회 미만에 해당됨. 이에 따라 0.25점으로 평가됨

○ (청렴도) 청렴도 제고를 위해 노력하고 있는가?

$$\text{- 측정산식 : } \frac{\text{당해연도 점수}}{10} \times 60\% + \frac{\text{청렴도 개선실적 점수}}{10} \times 40\%$$

- 평가결과

2019년 청렴도 점수	2018년 청렴도 점수	개선실적 점수	평점	가중치	득점
8.28	8.38	6.50	75.68	1.5	1.14

- 평가의견

- 청렴도 점수는 2019년 8.28점, 2018년 8.38점이며, 개선실적 점수는 6.50점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.14점을 득점함

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	인권 경영					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	가 중 치	1	평가등급	4등급	득 점	0.62

□ 종합의견

- 인권경영 운영체계 확립을 위하여 인권경영 혁신안 “GGAC 인권경영 : 문화 가치 우리같이 사람가치 사람같이” 추진 시스템을 구축하여 단기 로드맵을 재정비하고 독립적 의사결정을 위한 인권경영위원회 구성기준을 확립함. 인권경영 추진 확보를 위한 전담조직 구성 및 로드맵을 운영하여 전략조정실에 전담부서로 업무주관 기능을 부여하고 운영을 위한 기본계획 수립과 인권경영헌장 제정 및 규정제정은 완료('18.12.10.)하였음에도 구체적인 운영과 교육은 활성화하지 못함
- 기관 주요사업에 대한 인권영향 평가실시와 인권경영 실행 및 공개사업 수행부분에 있어서도 구체적인 실행계획이나 운영 관리계획이 마련되지 못함

□ 세부 평가의견

- (인권경영 체계 구축) 인권경영 추진시스템 구축 및 인권경영 선언·공표·교육 등 대내·외적으로 확산하기 위한 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 인권경영 운영체계 확립을 위하여 경영지원팀에 업무주관 기능을 부여하고 운영을 위한 기본계획 수립과 인권경영헌장 제정 및 규정제정은 완료('18.12.10.)하였음에도 독립적인 인권경영위원회 구성운영과 소속직원에 대한 원활하고 구체적인 교육은 활성화하지 못함
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음
 - 미흡한 점
 - 인권경영추진체계는 구축되었으나 운영계획 추진체계가 미흡함
 - 개선방안

- 인권경영 업무에 대한 주관부서와 전담요원을 명확히 지정하여 책임있는 운영이 되도록 하고 업무 추진관련 교육 및 대내외 홍보사업을 적극적으로 추진할 필요가 있음

○ (인권영향평가 실시) 기관운영 및 주요사업에 대한 인권영향평가를 실시하고 있는가?

- 운용 수준
 - 기관운영 인권영향평가는 10개 분야 33개 지표, 주요사업 인권영향평가는 사업성격을 고려한 지표를 채택하여 향후 인권경영위원회의 세부 논의를 거쳐 체크리스트 항목을 확정할 계획임
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 기관은 인권영향평가 추진방향 마련, 운영절차 정비로 제도화 기반을 마련하고 있으나 구체적인 운영계획과 평가, 진행상황 등을 실천하지 못함
- 개선방안
 - 기관의 인권경영 추진계획에 따른 인권영향평가 실시 등 단계별 절차를 조속히 이행할 필요가 있음

○ (인권경영 실행·공개) 인권경영(사업)을 실행하고 인권경영 전 과정을 공개하고 있는가?

- 운용 수준
 - 기관은 기관 전략체계와 연계한 단계별 인권경영 체계 구축을 실행하고 있으나, 인권경영위원회 구성, 인권영향평가 등 인권경영 실행 및 공개를 위한 사전절차를 이행하지 못한 상황임
- 잘된 점
 - 해당사항 없음
- 미흡한 점
 - 인권경영 실행·공개를 위한 인권영향평가 실시 등 사전절차가 완료되지 않은 상황임
- 개선방안
 - 기관의 계획에 따른 인권영향평가 실시, 인권경영 실행·공개 등 단계별 절차를 조속히 이행할 필요가 있음

☐ **우수사례**

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회·유관기관과의 연계노력					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	평가항목	사회적 책임
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	4.75	득 점	3.31
정성지표	가 중 치	4	평가등급	3등급	득 점	3.16
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	20점	득 점	0.15

□ 종합의견

- 고객소통채널의 다양한 의견을 수렴하고 압축 절차를 통해 CS 관리체계를 구축하며, 실질적인 맞춤형 CS 개선방안을 수립하여 추진하고 있으며, 안전하고 깨끗한 공연장, 친절하고 편리한 고객접점 서비스 및 체계적인 CS모니터링을 통해 실질적인 고객만족도를 개선하는데 노력하고 있으며, SNS채널 VOC시스템 도입으로 고객이 쉽게 이해하고 접근하는 솔루션을 제공하여 접근성과 고객 만족도를 높이는 VOC청취채널의 다각화가 이루어짐
- 지역사회 내 이해관계자별 다양한 채널을 통해 의견을 반영하여 지역사회 연계방향을 설정하고 전당 특성을 반영한 사회공헌활동, 전당과 경기도의 특성을 반영한 문화복지, 유관기관과의 협력을 통한 사업의 효율성을 증진시키고 있으며, 지역화폐 Pay-back사업으로 도내 지역화폐 활성화, 지역내 자원의 생산과 소비 활성화를 유도하는 선순환 구조를 확립하고 있으나 도민의 문화복지의 관점에서 사업이 발굴되고 진행되어야 함

□ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 고객소통채널의 다양한 의견을 수렴하고 압축 절차를 통해 CS관리체계 구축하며, 실질적인 맞춤형 CS개선방안을 수립하여 추진함
 - 안전하고 깨끗한 공연장, 친절하고 편리한 고객접점 서비스 및 체계적인 CS모니터링을 통해 실질적인 고객만족도를 개선하는데 노력함
 - 전당의 노후시설의 환경개선, 관람객의 안전성을 확보하고, 전당의 교통정체를 개선하기 위해 주차사전정산 및 주차 시스템의 개선이 이루어짐

- 전년대비 개선수준

- 네이버 블로그 397%가 증가하고, 인스타그램 214%가 증가하는 등 SNS 이용 관람객 수는 전년대비 평균 194%가 상승함

- 잘된 점

- SNS 채널 VOC시스템 도입으로 고객이 쉽게 이해하고 접근하는 솔루션을 제공하여 접근성과 고객 만족도를 높이는 VOC 청취채널의 다각화가 이루어짐
- 홈페이지 리뉴얼 개선 및 SNS 채널별 주 소비층과의 소통채널(홈페이지, SNS)의 다변화를 통한 질적 향상을 도모함

- 미흡한 점

- 시설 개선, 공연장의 안전 및 청결을 위한 노력과 편의시설인 주차공간의 마련과 같은 부분의 미흡함이 있음

- 개선방안

- CS개선방안은 첫째, 공연장 환경의 실질적 개선, 둘째, 소통채널 다변화 등을 통한 고객 서비스 개선, 셋째, 고객자문단 등의 모니터링 등 실질적인 이행으로 개선 방안의 실효성 극대화임

○ (지역사회연계) 기관의 특성을 반영하여 도민, 도 공공기관 등 지역사회와의 연계를 위한 노력을 하고 있는가?

- 운용 수준

- 지역사회 내 이해관계자별 다양한 채널을 통해 의견을 반영하여 지역사회 연계방향을 설정하고 전당 특성을 반영한 사회공헌활동, 전당과 경기도의 특성을 반영한 문화·복지사업, 유관기관과의 협력을 통한 사업의 효율성을 증진시키고 있음
- 지역문화예술 활성화 사업을 통한 도민 수혜 확대를 도모하고 문화접근성이 취약한 도내 문화 소외계층에 대한 관리 지속 등 지역사회와의 연계노력이 강화되고 있음

- 전년대비 개선수준

- 지자체의 특성과 지역의 역사적 의의와 의미를 담은 대규모 순회 예술공연의 확대를 경기아트페스티벌의 경우 2개 지역(안산과 양주)에서 총 3회에 걸쳐 22,000여명이 관람함
- 경기실내악축제, 경기공연예술페스타, 경기문화나눔31, 문화쉼터 등의 사업에 많은 관람객이 관람함

- 잘된 점

- 지역화폐 Pay-back사업으로 도내 지역화폐를 활성화하고, 지역 내 자원 생산과 소비 활성화를 유도하는 선순환 구조를 확립함
- 취약계층의 문화예술 향유기회 확대 및 미래 청년예술인에게 소양개발 기회를 부여함

- 미흡한 점

- 다양한 지역사회연계 사업에도 불구하고 다양한 장르의 차별화된 공연과 고유한 레퍼토리 공연으로 참신하고 신규 관객을 흡수할 수 있는 사업기획이 부족함

- 개선방안

- 지역의 특성을 반영하고 지역사회에 기여할 수 있도록 하는 사업기획이 필요함

○ (공공기관 시설개방 노력) 공공기관이 보유한 시설을 도민을 위해 개방한 성과와 노력이 있는가?

- 운용 수준

- 경기도정 주요 정책 방향과 전당 특성에 부합하는 방향으로 보유시설의 활용도를 증진하고 모색함
- 광장축제, 유희 공간 개발 및 노동자쉼터 등을 운영함으로써 친밀감을 높인 도민 참여 프로그램 개발과 지역예술가를 위한 공간 제공도 지속하고 있음
- 이를 통해 도민과의 소통을 확대하고 전당도 지역사회의 주 시설물로서 도민의 복지에 직접 기여하고 공공기관 보유시설을 도민과 공유함으로써 소통을 확대하고, 전당도 지역사회의 주된 시설로서 도민복지에 기여함

- 잘된 점

- 문화예술의 공간으로서 광장을 개방하고 유희공간 활성화로 문화욕구를 충족하는 북카페 조성을 추진하고 있음
- 청년 일자리 확보를 위한 공간의 제공으로 청년 푸드트럭 사업을 진행하여 전당을 찾는 시민들의 다양한 먹거리 욕구 등을 충족함

- 미흡한 점

- 공공기관에 대한 심리적 진입장벽을 허물고 친밀감을 높이하고자 하는 다양한 사업이 진행되고 있음에도 문화예술 참여 프로그램, 지역 예술가에 대한 창작활동 공간의 제공 확대가 미흡함

- 개선방안

- 공공기관에 대한 진입장벽을 낮추기 위한 다양한 사업의 진행과 공간의 제공을 위한 대안모색이 필요함

○ (지역균형발전 노력) 도내 지역 격차 해소를 위해 노력하고 있는가?

- 운용 수준

- 지표분석을 통해 문화소외지역에 대한 명확한 Targeting을 통해 문화예술 보급경로 다변화를 추진하며, 경기 남·북(도/농)의 균형적 문화향유 기회 부여 등을 위한 사업 추진 기조를 지속적으로 유지함
- 경기 북부 대규모 페스티벌, 직제개편 플랫폼 구축 등을 통해 사업 추진 기조의 효율적 실행을 위해 지속적인 노력 중임. 민선 7기 경기북부지역의 특별한 희생에 대한 특별한 보상 정책에 발맞춘 공연이 편성됨

- 잘된 점

- 상대적으로 공연 콘텐츠 노하우가 부족한 북부 공연장에 대한 공연 콘텐츠의 공유를 통해 공연의 양적, 질적 성장을 견인함으로써 문화복지의 실효성을 제공함

- 미흡한 점

- 시·공간 제약과 소외계층을 위한 플랫폼 구축만이 아니라 우수 공연에 대한 무료 보급기회 확대와 함께 일반 관람객들을 위하여 공연라이브 실황 중계의 확대가 필요함

- 개선방안

- 공연라이브 실황중계 등 문화예술에 대한 다양한 보급경로의 확대를 위한 플랫폼 구축이 필요함

○ (사회적경제 기업제품 구매) 사회적경제 기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : $[(\text{사회적경제기업제품 구매액}(\text{물품·용역·공사}) \div \text{총구매액}(\text{물품·용역}))] \times 100$

- 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
7,423,619천원	114,656천원	1.54%	0.75	0.15

- 평가의견

- 2019년 총구매액은 7,423,619천원(공사 제외)이며, 사회적경제기업제품 구

매액은 114,656천원임. 이에 구매액의 비율은 1.54%로써, 1~2% 미만에 해당되어 0.15점으로 평가됨

○ (사회적경제기업 수의계약 및 공공조달 가점 확대) 사회적경제기업 대상 발주사업 확대 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준
 - 사회적경제기업 대상 발주사업의 확대와 구매촉진을 위한 노력함
 - 전당 정례회의 시 사회적경제기업 구매실적 공유 및 구매 촉진 독려(월 확대간부회의 주별 전략실행회의, 분기별 경영전략회의)하고, 자체 회계 교육 편성 시 사회적경제기업의 구매 방법을 교육함
- 잘된 점
 - 사회적경제기업 대상의 확대와 구매촉진을 위하여 적극적인 노력이 이루어지고 있음
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	노사상생					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성·정량 절대평가
정성지표	가 중 치	1	평가등급	3등급	득 점	0.75
정량(가점)	가 중 치	가점(1)	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 노사 간의 원활한 의사소통 채널 창구를 활성화하여 노사간담회, 노사협의회, 산업안전보건위원회 등 분기별로 개최하여 사측과 노측의 의사소통의 채널을 마련하였음. 공식적인 채널에서 전당 내 근로조건 등에 대해 자유롭게 의견 교류 및 근무환경개선 논의함. 비공식적인 채널에서는 직원과의 소통 강화를 위한 공감대 형성 애로사항 청취, 예술단 단위과의 소통 강화를 통해 단별 문제점 도출과 제도개선 진행, 직원의 건의사항까지 상시적으로 청취하여 조직의 유연한 문화 형성 및 의사소통강화를 하였으나 면담과 메일을 통한 커뮤니케이션의 기회가 더 활성화 될 수 있는 추진방향이 필요함

□ 세부 평가의견

- (노사화합) 노사 간의 의사소통을 활성화하고, 노사 간 신뢰구축을 위한 노력을 기울이고 있는가(단체협약 또는 교섭, 노사간 협의, 제도의 불합리성 및 경영개선 반영 등)?
 - 운용 수준
 - 노사간 원활한 의사소통 채널을 다양하게 확보하고 정례적인 노사협의회(분기1회) 운영을 통한 제도 개선 노력으로 복지·후생 분야 지원을 확대하고 직원의 근무환경을 개선해 나가고 있으나 노사 간 신뢰구축과 협력관계 유지를 위한 구체적인 목표설정과 실행계획 추진 노력이 부족함
 - 전년대비 개선수준
 - 사장과의 1:1면담과 개인메일을 통한 소통기회 제공으로 단위 및 직원들의 애로사항을 청취하고 문제점에 대한 제도개선을 위해 노력함
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음

- 미흡한 점
 - 노사 간의 신뢰구축과 협력관계 유지를 위한 추진이 미흡함
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (노동이사제 도입·임명) 노동이사제 도입 및 노동이사 임명을 완료하였는가?

- 측정산식 : 노동이사제 도입 여부(50%) + 노동이사 임명 여부(50%)
- 평가결과

노동이사제 도입	노동이사 임명	가중치	득점
도입 (‘19.05.03)	도입 (‘19.09.29)	가점(1)	1

- 평가의견
 - 노동이사제 도입일은 2019.5.3.이므로 2분기 기준에 해당되고, 노동이사 임명일은 2019.9.29.일로 3분기에 해당되어 1점으로 평가됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	사회적 약자 배려					
	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	평가항목	사회적 책임
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	3.5	득 점	3.23
정성지표	가 중 치	0.5	평가등급	4등급	득 점	0.33
정량지표	가 중 치	3	평 점	96.7점	득 점	2.90
정량(가점)	가 중 치	가점(0.5)	평 점	0점	득 점	0

□ 종합의견

- 장애인의 편안한 공연관람을 위해서 장애인 응대 매뉴얼을 비치하고, 관련 교육을 진행하고 있으며 장애인 동반 관객이 편안하게 함께 공연을 관람할 수 있도록 이동식 객석을 제공하는 등 다양한 형태의 편의를 제공하고 있으며, 장애인을 위하여 실제 자연의 소리와 무대 현장에서 즉석으로 만들어 낸 소리를 사운드 시스템을 통해 제공함. 청각적 감각을 중심으로 시각장애인뿐만 아니라 일반인도 감상이 가능한 작품을 제작하여 공공기관 최초로 장애인을 위한 공연장 공연을 제작하여 운영하고 있음. 그러나 현재의 노력으로도 다소 부족한 부분이 있을 수 있으므로 사회적 약자에 대한 배려작석의 수를 확대하고 프로그램을 다양화하여 누구나 관람할 수 있는 공연장이 되도록 하여야 함

□ 세부 평가의견

- (사회적 약자 지원 노력) 기관의 유무형 자산을 활용한 수혜자 확대 등 사회적 약자를 위한 지원 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 장애인의 편안한 공연관람을 위해서 장애인 응대 매뉴얼을 비치하고, 관련 교육을 진행하고 있으며 장애인 동반 관객이 편안하게 함께 공연을 관람할 수 있도록 이동식 객석을 제공하는 등 다양한 형태의 편의를 제공하고 있음
 - 찾아가는 공연을 통해 공연장에 올 수 없는 사회배려 계층에 다채로운 무료 공연을 제공하고, 공공기관 최초로 시각장애인을 위한 공연장 공연 제작과 다큐멘터리 형식을 제작하는 과정을 공중파(SBS)에 2회 송출함

- 취약계층의 문화예술 향유 기회를 확대하기 위하여 수혜대상에 대한 직접적이고 현실적인 사회 환원활동을 위해 노력하고 있음

- 잘된 점

- 실제 자연의 소리와 무대 현장에서 즉석으로 만들어낸 소리를 사운드 시스템을 통해 제공하고, 청각적 감각을 중심으로 시각장애인 뿐만 아니라 일반인도 감상이 가능한 작품을 제작하여 공공기관 최초로 장애인을 위한 공연장 공연을 제작함
- 직원 및 예술단원들의 지역상생 노력과 사회적 책임 이행으로 강원도 고성 산불 성금을 전달하였음

- 미흡한 점

- 공연 관람이 힘든 사회적 배려계층에 좌석배정이 이루어지고 있으나 더 많은 좌석배정과 함께 직접적이고 현실적인 사회 환원활동이 미흡함

- 개선방안

- 직접적이며 현실적으로 혜택이 갈 수 있는 사회적 배려계층에게 만족과 즐거움을 가져다 줄 수 있는 사회적 환원활동과 사업이 필요함

○ (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (장애인근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100

- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	가중치	득점
15명	17명	113%	1	1

- 평가의견

- 장애인근로자 고용인원 수는 17명으로, 의무고용인원 대비 달성율은 113%임. 이에 따라 1점으로 평가됨

○ (북한이탈주민 고용) 북한이탈 주민의 채용이 충실히 이행되고 있는가?

- 측정산식

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점
정규직 1명 이상 계약직 2명 이상	계약직 1명	기간제 이상	신규채용 노력

- 평가결과

북한이탈주민 재직근로자	가중치	득점
0명	가점(0.5)	0.0

- 평가의견

- 북한이탈주민 재직근로자 수는 0명임. 이에 따라 0.0점으로 평가됨

○ (여성기업제품 구매실적) 여성기업제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
9,378,625천원	697,872천원	7.44%	0.5	0.5

- 평가의견

- 총구매액은 9,378,625천원이며, 2019년 여성기업제품 구매액은 697,872천원임. 따라서 구매비율은 7.44%로, 만점기준인 5% 이상을 충족하여 0.5점으로 평가됨

○ (장애인기업제품 구매) 장애인기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (장애인기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	장애인기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
9,378,625천원	79,208천원	0.84%	0.5	0.4

- 평가의견

- 총구매액은 9,378,625천원이며, 2019년 장애인기업제품 구매액은 79,208천원임. 따라서 구매율은 0.84%로, 0.8~1 미만에 해당되어 0.4점으로 평가됨

○ (장애인 표준사업장 생산품 구매실적) 장애인 표준사업장 생산품 의무구매를 이행하고 있는가?

- 측정산식 : [장애인표준사업장 생산품 구매액 ÷ 기관 총구매액(물품·용역)] × 100

- 평가결과

기관 총구매액 (물품·용역)	장애인표준사업장 생산품 구매액	구매율	가중치	득점
7,423,619천원	49,912천원	0.67%	0.5	0.5

- 평가의견

- 총구매액은 7,423,619천원이며, 장애인표준사업장 생산품 구매액은 49,912천원임. 따라서 구매율은 0.67%로, 0.3% 이상에 해당되어 0.5점으로 평가됨

○ (국가유공자 고용) 국가유공자 고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (국가유공자근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100

- 평가결과

의무고용 인원	국가유공자근로자 수	달성률	가중치	득점
4명	4명	100%	0.5	0.5

- 평가의견

- 국가유공자 의무고용인원은 4명으로, 국가유공자 고용인원은 4명임. 따라서 달성율은 100%로, 가중치 0.5점 중 0.5점으로 평가됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	친환경 경영					
	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	사회적 가치	평가항목	사회적 책임
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	1	득 점	0.73
정성지표	가 중 치	0.75	평가등급	3등급	득 점	0.58
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	60점	득 점	0.15

□ 종합의견

- 사회적 책임을 환경 분야로 확대하고, 공공기관으로서 모범적인 사회를 만들기 위해 저탄소 녹색성장을 위한 1회용품 줄이기 실천 선포식을 전 직원이 참여하는 등 인식개선 및 확산 노력에 최선을 다하고 있음. 모든 직원에게 개인용 텀블러를 지급하여 종이컵 사용량을 줄일 수 있도록 유도하고 우천 시 비치하고 있는 비닐커버를 우산빗물제거기로 대체하였으며 모든 화장실에 핸드드라이기 설치를 통해 핸드타올 사용을 중단하고 있음. 다만 친환경 경영을 위한 실효성 있는 방안으로 사무실내 복사용지의 사용과 같은 부분에 대한 인식의 전환도 필요함

□ 세부 평가의견

- (친환경 경영을 위한 노력과 성과) 에너지 절감, 미세먼지 저감, 1회용품 줄이기 등 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 사회적 책임을 환경분야로 확대하고, 공공기관으로서 모범적인 사회를 만들기 위해 저탄소 녹색성장을 위한 1회용품 줄이기 실천 선포식을 전 직원이 참여하는 등 인식개선 및 확산 노력에 최선을 다하고 있음
 - 친환경 사업장 운영을 위해 3R운동(Reuse, Reduce, Recycle)을 실시하고 있으며, 저공해 차량, 우산빗물제거기 설치, 핸드드라이기 설치 등을 함
 - 전년대비 개선수준
 - 모든 직원에게 개인용 텀블러를 지급하고 있음
 - 잘된 점
 - 모든 직원에게 개인용 텀블러를 지급하여 종이컵 사용량을 줄일 수 있도록 유도하고 우천 시 비치하고 있는 비닐커버를 우산빗물제거기로 대체

하였으며 모든 화장실에 핸드드라이기 설치를 통해 핸드타올 사용을 중단함

- 미흡한 점

- 1회용품 구매 및 사용제한에 대한 적극적인 노력과 홍보가 부족함

- 개선방안

- 1회용품 줄이기를 위한 다양한 형태의 홍보와 노력이 함께 이루어져야 하며, 이를 위해 전 직원에 대한 교육 홍보가 필요함

○ (녹색제품 구매) 녹색제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
118,900천원	71,540천원	60.17%	0.25	0.15

- 평가의견

- 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 118,900천원이며, 녹색제품 구매액은 71,540천원임. 따라서 구매율은 60.17%로써, 60~65% 미만에 해당되어 0.15점으로 평가됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	시설·안전관리					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	가 중 치	3	평가등급	2등급	득 점	2.62

□ 종합의견

- 안전 경영관리 계획을 수립하고 있으며, 유관기관과 합동소방훈련, 재난안전 대비 도상훈련, 자체 소방훈련 등 재난 안전사고 유형별, 상황별 정기적인 대응 훈련을 진행하고, 전당의 안전경영 관리계획을 수립하여 공연장 재난, 안전사고를 사전에 예방하려 노력하고 있음
- 소방정밀점검을 실시하여 지적사항에 대해서는 100% 조치하고 있으며, 최근 3년간 안전사고 및 인명 피해가 없었음. 다만, 불의에 일어날 수 있는 안전 상황별 안전점검에 대한 점검 방법이 미비하고, 상황인지 후 지체 없이 신속보고와 함께 초동대처를 실시한다고 하였으나 보고보다는 초동대처에 대한 부분이 우선이라 판단되므로 재난안전에 대한 인식제고가 필요함

□ 세부 평가의견

- (안전문화 정착 노력) 안전문화 정착을 위한 직원 대응력 제고를 위해 노력하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 안전 경영관리 계획을 수립하고 있으며, 유관기관과 합동소방훈련, 재난 안전대비 도상훈련, 자체 소방훈련 등 재난 안전사고 유형별, 상황별 정기적인 대응 훈련을 진행함
 - 다중이용시설 위기상황 매뉴얼을 작성 관리 및 비치하고 있으며, 정전, 화재, 지진 등 공연장에서 벌어질 수 있는 상황 훈련을 지속적으로 시행하고 있음
 - 잘된 점
 - 전당의 안전경영 관리계획을 수립하여 공연장 재난, 안전사고를 사전에 예방하려 노력함
 - 미흡한 점

- 안전매뉴얼의 현행화 및 안전교육에 대한 부분만이 아니라 공연 중 발생할 수 있는 안전사고의 부정기적인 대비에 대한 교육 및 훈련은 미비함

- 개선방안

- 상황별 재난, 안전사고에 대한 매뉴얼화가 필요함

○ (재난·안전 관리역량) 재난·안전 관리역량 강화를 위한 노력이 적정한가?

- 운용 수준

- 법정 안전점검은 각 담당자를 지정하고 해당 부서에 성과지표로 반영하여, 관리 감독 실시하여 빠짐없이 진행되고 있음
- 소방정밀점검을 실시하여 지적사항에 대해서는 100% 조치하고 있으며, 최근 3년간 안전사고 및 인명 피해 없음

- 전년대비 개선수준

- 종합적인 재난 안전상황별 교육과 훈련으로 최근 3년간 안전사고 및 재해발생이 일어나지 않음

- 잘된 점

- 법정 안전점검을 부서와 개인성과평가에 반영하여 관리함

- 미흡한 점

- 불의에 일어날 수 있는 안전상황별 안전점검에 대한 점검 방법이 미비함. 상황인지 후 지체없이 신속보고와 함께 초동대처를 실시한다고 하고 있으나, 보고보다는 초동대처에 대한 부분이 우선이라 판단됨

- 개선방안

- 상황별 보고에 우선하기 보다는 대처가 먼저라고 하는 점에 대한 인식교육이 필요함

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

5 일자리 확대

핵심성과 지 표 명	일자리 창출 및 일자리 질 개선					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 일자리 확대	평가방법	절대평가
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	3.4	득 점	2.39
정성지표	가 중 치	1.4	평가등급	3등급	득 점	1.07
정량지표	가 중 치	2	평 점	66점	득 점	1.32

□ 종합의견

- 기관 자체 중장기 인력운용계획을 수립하고 직무인사제도 개선을 위한 업무량 분석 및 인력수요조사를 기반으로 정원 증원을 통한 정규직 일자리를 창출(7명)하고 있음. 결원 충원을 위한 본부직원 및 예술단원, 공무원에 대한 20명을 신규 채용하고 청년 일자리 창출 일환으로 현장경험을 통한 취업역량 강화지원을 위한 청년인턴제도 운영과 문화예술 전공자 대상 예술단 연수단원 활동을 위한 징검다리 일자리 사업을 적극 추진하고 있으나 산학 및 지역사회 연계망과 합의된 적극적인 일자리 확보 노력이 부족함

□ 세부 평가의견

- (일자리 창출을 위한 노력) 일자리 창출을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준

- 기관 자체 중장기 인력운용계획을 수립하고 직무인사제도 개선을 위한 업무량 분석 및 인력수요조사를 기반으로 정원 증원을 통한 정규직 일자리를 창출(7명)하고 있음. 결원 충원을 위한 본부직원 및 예술단원, 공무원에 대한 20명을 신규 채용하고 청년 일자리 창출 일환으로 현장경험을 통한 취업역량 강화지원을 위한 청년인턴제도 운영과 문화예술 전공자 대상 예술단 연수단원 활동을 위한 징검다리 일자리 사업을 적극 추진하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 기관 정원 증원분야는 추가 재정수요의 부담 등으로 유관기관과의 협의에 한계가 있음에도 불구하고 7명의 정규직 일자리를 창출하고 청년인턴(10명)과 징검다리 인턴(12명) 요원의 일자리를 확보하고 적극적인 신규

인력의 채용·충원 노력으로 금년도 결원을 1.89%로 전년도(2.84%)보다 0.95% 향상 시켜 나감

- 잘된 점

- 문화예술기관으로서의 특성을 살리고 도민을 위한 최상의 서비스 제공과 안전관리를 유도하기 위한 하우스 어서 고용사업으로 청년 및 경력단절 주부를 대상으로 한 시간제 일자리 제공(47명)으로 향후 재취업 지원 사업을 적극 실천함

- 미흡한 점

- 예술 전담기관의 특성상 투자재원 대비 수익성 확보 문제해결의 한계로 운영재원 확보와 인력충원, 예술단 기능보강 사업이 어려운 점을 감안하여 기관의 비전과 미션을 연계한 구체적인 중장기 인력운영 계획을 보장하여 산학 등 지역사회·유관 단체와 협의된 연동화 사업 전개로 내실 있고 지속가능한 일자리 확보 노력이 필요함

- 개선방안

- 도 단위 문화예술 공연 대표기관으로서 특화된 예술단의 육성과 공연 활동 역량을 축적해 나가는 구체적인 중장기 인력운영계획을 보장수립 운영하여 산학 및 지역사회와 연계한 일자리 창출과 전문 인력 활용방안을 마련하여 실행하는 노력이 요구됨

○ (일자리 질 개선을 위한 노력) 일·가정 양립 등 일자리 질 개선을 위한 노력이 적극적으로 이루어지는가?

- 운용 수준

- 기관 특성을 반영한 유연근무제 실시로 초과근무시간을 단축하고 연차 사용 장려와 육아휴직 사용 확대로 가정친화적인 근무환경 조성을 위해 노력함

- 전년대비 개선수준

- 소속 구성원 전체에 대한 유연근무제 실시로 초과근무시간을 39분(일/인) 단축 시켰으며 육아휴직 이용 인원도 매년 확대되어 금년도는 전년도(25명)대비 7명이 증가된 32명이 활용함

- 잘된 점

- 노후되고 협소한 건물의 운용효율을 높이고 연습실 부족 공간을 확보하기 위하여 기존 갤러리의 용도변경을 통해 단체 연습실(1개)과 개인 연습실(6개)을 신설 확충하고 인근 민간시설 임대방법으로 단체연습실(3개)

을 확보 운영하여 구성원들의 근무환경을 개선시켜 나감

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (청년 의무고용 실적) 청년고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 의무고용인원) × 100
- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
423명	12명	4명	33%	1	0.32

- 평가의견
 - 고용 청년근로자 수는 4명으로, 의무고용인원 대비 달성률은 33%임. 이에 따라 0.32점으로 평가됨

○ (비정규직의 정규직 전환 실적) 비정규직의 정규직 전환 실적이 적정한가?

- 측정산식 : (전환자 수 ÷ 정규직 전환 대상자수) × 100
- 평가결과

전환대상자 수	전환자 수	전환율	가중치	득점
46명	46명	100%	1	1

- 평가의견
 - 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 46명이며, 정규직 전환자 수는 46명임. 전환율이 100%이므로, 1점으로 평가됨

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

6 조직·인적자원 관리

핵심성과 지 표 명	조직구조 및 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영관리	지표성격	정성
			평가항목	조직·인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평가등급	5등급	득 점	1.14

□ 종합의견

- 기관의 새로운 전략방향을 「레퍼토리 시즌제 도입」으로 설정하고 효과적인 조직 운영을 위해 직능 및 기능 위주의 재배치로 「레퍼토리 시즌제」사업추진 중심의 조직개편을 실시하였으나 모든 예술단의 공연이 봄과 가을에 치중되어 있고 여름과 겨울은 공연계획이 수립되어 있지 않으며, 시즌제 정착을 위한 레퍼토리 선정 시 직원과 단원 나아가 도민의 의견수렴 절차를 거쳤는지 확인이 필요함
- 문화의전당의 창출된 가치의 효용성을 공유, 전파, 발전에 기여하는 『가치영향그룹』과의 소통을 통해 전당의 발전방안을 모색함

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가 (기관 규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 지원부서의 적절한 구성, 조직진단, 양성평등 등)?
 - 운용 수준
 - 혁신성장 TF를 구성하여 경영전략체계 롤링-레퍼토리 시즌제 도입에 따른 인프라 구축 및 중장기 로드맵 제시하였으며, 체험형 인턴사업을 실시하여 일 배움 및 일 경험 기회를 제공하여 청년실업 문제를 해소하고, 현장경험을 통해 취업역량을 강화하여 경기도 일자리 정책을 구현하고, 공연기획 및 마케팅, 공연 현장 체험을 통해 경력 형성형 역량을 배양하였음
 - 전년대비 개선수준
 - 사업부서와 지원부서 간 문제발생 시의 지원 및 개선 관련하여 민선 7기

및 중앙정부의 문화예술 정책과 대내·외 환경변화에 능동적으로 대응하기 위해 기관의 사업운동을 「레퍼토리 시즌제 도입과 운영」으로 새롭게 정립하고 2차에 걸쳐 조직개편을 실시하여 전략조정실과 사업부서간의 협력시스템을 제고함

- 잘된 점

- 전당 미션 및 전략 달성을 위한 중장기 조직운영 로드맵을 수립하였으며, 조직기능 재설계 및 개편에 따른 역할 재정의, 업무분장, 사무위임전결 규정을 개정하였으며 양성평등을 위해 노력하여 관리직 여성비율이 점차 증가하고 있음

- 미흡한 점

- 비정규직 비율이 작년 4명에서 30명으로 급증하여 현 정부의 국정과제인 비정규직 축소 움직임과 거리가 있으므로 이 문제에 대한 해결책이 모색되어야 할 것임

- 개선방안

- 전당의 성별 비율을 감안할 때 관리직 중 여성이 임용되는 비율을 지금 보다는 높여야 하며, 지원부서 인력비율이 사업부서 대비하여 계속 증가하고 있으므로 이에 대한 처방이 필요함

○ (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율, 조직 내 업무분장의 합리적 규정 등)?

- 운용 수준

- 직무분류체계 분석을 통해 전당 직무관리체계 고도화를 시도하였으며 직무기술서를 보완하고 이를 통해 직무내용 조정 및 확정을 통해 직무관리체계를 개선하였음

- 전년대비 개선수준

- 조직운영의 효율화를 통해 전략 실행력을 극대화하고 가치영향그룹과의 협력 강화, 유관기관과의 협력 활성화, TF운영을 통해 효율적 성과 창출을 도모함

- 잘된 점

- 효과적인 조직 운영을 위한 직능 및 기능 위주로 조직을 재배치하고 정책실 신설 등을 통해 전당의 역점사업 추진 기반을 마련함

- 미흡한 점

- 조직개편의 방향성이 결정되면 한 번에 조직개편을 실시하여 조속히 조직의 안정화를 추구해야 하는데 1,2차에 걸친 조직개편은 조직의 안정성을 뒤흔들 수 있으므로 조직개편을 실시할 때 이 점을 고려해야 할 것임
- 개선방안
 - 향후 조직진단 연구용역을 실시할 때 보다 전문성 있고 신뢰할 수 있는 기관에 의뢰하여 연구 결과의 타당성과 적합성을 확보해야 할 것임

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	권한위임 및 의사전달 체계의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	경영관리 조직·인적자원관리	지표성격 평가방법	정성 절대평가
평가결과	가 중 치	1	평가등급	4등급	득 점	0.65

□ 종합의견

- 직급 단계별 사무위임 전결기준을 마련하여 경영여건 개선 및 경쟁력 강화를 위해 업무의 중요성, 긴급성 정도에 따라 위임 범위를 체계화하고 공통사항, 부서별, 단위업무별, 예산규모별로 나누어 전결권자를 세분화하였음
- 가치영향그룹을 활용하여 집단지성을 통한 협업 시 발생하는 문제점 개선에 노력함

□ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 사업규모에 따른 전결권자 및 협조처를 명확히 하려는 노력을 시도하였으나 2018년 대비 작년은 기관장과 본부장의 결재비율이 다시 상승하고 팀장급의 전결비율이 낮아지는 결과가 나타났으므로 전결규정에 대한 재정비와 이를 준수하려는 노력이 요구됨
 - 전년대비 개선수준
 - 「사무위임전결내규」를 조직개편에 따라 내부 이해관계자들의 의견수렴 및 조정절차를 거쳐 개선하고 있으며 위임 범위는 체계화하고 공통사항, 부서별, 단위업무별, 예산규모별로 나누어 전결권자를 세분화하였음
 - 잘된 점
 - 권한위임에 따른 권한남용을 통제하기 위하여 1,000만원이상 일상감사를 시행하는 사전모니터링제도 및 예산집행 시 예산담당자 사전추산, 부서별 예산관리자 지정을 통해 예산이 남용되지 않도록 노력하고 있음
 - 미흡한 점
 - 예술단의 창의성과 자율성을 높이기 위해서는 예술단 감독들에 대한 결

재권한의 위임확대가 더욱 필요하다고 여겨짐

- 개선방안
- 해당사항 없음

○ (협업관리) 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 활발하게 작동되고 있는가?

- 운용 수준
 - 운영 목적별 다양한 소통 채널을 운용하고 있으나 이러한 채널들이 실질적 효과를 거둘 수 있도록 직원들의 참여를 보장할 수 있는 구체적 지원 시스템 구축이 필요함
- 전년대비 개선수준
 - 다양한 이해관계자와의 활발한 커뮤니케이션을 통하여 기관의 미션·비전을 달성하기 위한 다방향(Top-Down, Bottom-up, Horizontal) 소통을 실시함
- 잘된 점
 - 간부 위주의 Top- down 소통방식에서 탈피하여 주니어보드/시니어보드·직급 없는 토론회, 예술단 소통간담회·예술단 발전 협의회, 혁신성장TF·경영평가TF·공간운영TF·평정제도개선TF·DMZ TF·고객만족W/G 등의 다양한 소통채널을 구축하여 전 직원의 참여를 활성화하여 노력함
- 미흡한 점
 - (노사간) 노사 간 협의회가 좀 더 실질적으로 기속력 있는 결정을 할 수 있는 권한을 부여받을 수 있도록 노사 간에 상생협력을 위한 의사교류 채널을 더욱 활성화할 필요가 있음
- 개선방안
 - 노사협의회의 노측 혹은 노조의 경영참여 기회를 확대하고 근로자들의 후생복지 관련 개선안이 실질적으로 전당의 경영 방침에 반영될 수 있도록 근로자들의 참여를 증진시키려는 지속적 노력이 요구됨

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	인사 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영관리	지표성격	정성
			평가항목	조직·인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평가등급	5등급	득 점	1.14

□ 종합의견

- 면접위원 구성 시 외부위원 2/3이상 참여를 통해 채용의 공정성을 제고하려고 노력하였으며, 직급별 역량기준과 경력기준 설계를 통해 채용·승진 제도 운영을 위한 기준 근거를 마련하였음
- 단원의 기량 향상 및 평가 결과에 따른 명확한 보상체계 기준 마련을 위해 평정제도 개선 TF를 운영하여 평가결과의 수용성 제고를 위해 노력하였으며, 평정 관련 『인사제도 및 임금체계 효율화 방안 구축 연구 용역』을 실시하여 평정제도 개선을 위한 노력을 전개함

□ 세부 평가의견

- (채용 및 인사관리의 적정성) 채용 및 승진 등 인사관리제도를 합리적이고 투명하게 운영하고 있으며 인사관리성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고 이를 정기적으로 모니터링 하는가?
 - 운용 수준
 - 승진은 능력의 실증에 의하여 행하여야 한다는 인사규정 원칙을 제시하고 있으나 승진을 비롯한 인사운영이 구체적이고 객관적인 지표를 통해 관리되고 있다고 보기는 미흡한 점이 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 채용, 이직, 업무량 분석 등을 모니터링하는 인사관리시스템을 도입하여 객관적인 업무량·업무분장 모니터링에 대한 분석을 실시하였음
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음
 - 미흡한 점
 - 승진후보자 명부작성 시 근평의 비중(80%)이 지나치게 높게 책정되어 있

고 승진심사를 위한 인사위원회 역할이 승진 적격여부의 심사에 그치고 있어 위원회 설립 취지의 본연의 역할을 다한다고 보기 어려움

- 개선방안

- 승진후보자 선정 시 근평의 비중을 조정하되, 이 가운데 상급자의 주관적 판단이 개입될 수 있는 여지를 최소화하여 객관적이고 피평정자가 수용할 수 있는 기준을 적용하여야 할 것임

○ (교육 운영의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있으며 교육 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있는가?

- 운용 수준

- 다양한 교육과정을 개설하여 직원들의 기반역량 강화를 위해 노력하고 있으나 직원들을 대상을 보다 적극적인 교육수요 조사를 실시하여 의견을 수렴할 필요가 있음

- 전년대비 개선수준

- 3대 중점 분야를 유지하되 직원 수요조사 의견을 적극 반영한 교육프로그램 운영으로 내부직원 만족도가 제고되었음

- 잘된 점

- 시준제 대비 역량모델을 리모델링하여 이에 부합되는 교육프로그램을 강화하였고, IDP 설계 등으로 구성원에 대한 지속적인 역량 증진 환경을 조성하여 교육의 효과성을 제고하기 위해 노력

- 미흡한 점

- 교육수요 조사 시 직원뿐 아니라 단원을 대상으로도 적극적으로 의견을 수렴하되, 이들의 공연역량을 강화할 수 있는 프로그램 확충을 검토해야 할 것임

- 개선방안

- 직원역량강화를 위한 교육을 위해 외부기관과의 협약을 통한 교육 지원 기회를 더욱 확대하고 다양한 프로그램 제공이 이루어져야 할 것임

□ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영관리	지표성격	정성
			평가항목	조직·인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	1.3	평가등급	3등급	득 점	1.03

□ 종합의견

- 미션·비전과 연계한 성과지향 조직문화 구축을 위한 로드맵을 수립하여 중장기적으로 전사차원의 성과창출을 유도하였으며, 성과평가에 대한 구성원들의 수용도를 높여 성과관리의 효과성을 제고하였음
- 성과평가 결과의 환류를 위해 지표설계부터 평가결과까지 전 직원 공유를 통해 성과환류 프로세스를 개선함

□ 세부 평가의견

- (성과관리 및 보상의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적으로 설계되어 있으며 성과관리의 결과가 조직구성원에게 실질적으로 연계되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 경영전략체계(미션-비전-전략)의 CASCADING 및 부서별 핵심업무를 연계한 조직성과평가 지표와 목표를 도출하고 이를 통해 전사적 성과향상을 위한 <개인평가(MBO)> 첫 도입하여 개인별 성과관리 시스템을 강화함
 - 전년대비 개선수준
 - 성과지향적 조직문화 정착을 위하여 계획수립부터 환류단계까지 전사적 성과관리 프로세스를 구축하고 기관부터 개인까지 목표를 체계적으로 연계하여 성과중심의 조직문화를 조성함
 - 잘된 점
 - BSC 고유지표 내 담당자별 비중(기여도) 기재를 의무화하고, BSC 정성평가 중 지표 적정성 평가를 통하여 부서원의 업무와 부서별 성과지표의 연계도를 평가하여 기관의 고유 사업에 대한 평가모형을 적용하였음
 - 미흡한 점
 - 성과평가단 구성 시 직원들의 의견을 개진할 수 있는 인적구성이 부족함

- 개선방안

- 성과지표의 타당성 및 신뢰성 제고를 위해 성과관리 TF 구성 시 직원 혹은 노조 대표 등을 참여시켜 성과관리의 수용성 제고를 위한 소통채널을 보완해야 할 것임

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

7 재정·정보관리

핵심성과 지 표 명	재정계획의 적정성					
	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문 평가항목	경영관리 재정·정보관리	평가방법	절대평가
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	3	득 점	2.7
정성지표	가 중 치	2	평가등급	2등급	득 점	1.70
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

□ 종합의견

- 전반적으로 운용수준에 있어서 비교적 상당히 잘 운영되고 있으며 재정여건이나 외부여건을 반영하여 운영하고 있음

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있으며 중장기 재정계획의 기관 미션, 비전, 주요사업과의 연계 및 당해연도 예산과의 연동화 수준이 적절한가?

- 운용 수준

- 3년 단위 재정계획 수립 및 기본계획 수정을 통한 보완을 통하여 단년도 예산편성의 한계를 극복하고, 재정여건의 향후 전망을 고려하여 출연금 배정에 대한 예상치를 반영하여 중장기계획을 수립하였고, 세출예산 중 인건비 과대비중 축소를 위해 점진적 사업비 비중 확대와 함께 인건비 절감방안을 모색하여 결원 신규채용 시 하위직급을 우선 채용하는 전략을 수립함
- 경기도 사업추진방향에 부합하도록 본예산 대비 23.7%가 증가한 90억 7천 4백만원을 경기도 정책과제 수행 및 전당의 도민안전과 서비스개선 등을 위한 예산으로 배정하였으며, 2020년 레퍼토리 시즌제 진행에 따른 예산반영을 위하여 경기도 및 경기도의회에 대한 지속적 안내와 의견청취 및 예산요청을 하여 본예산 대비 출연금은 약 7.9% 증가한 365.9억원을 배정받음. 또한 경기도 추경예산 편성 시 21.1억원을 요구하여 배정

- 받음으로써 시설개선 공사 등에 반영하였고 홈페이지 및 SNS 등을 통한 공연소개와 고객자문단, 전문가자문단, 기자간담회 등을 통한 협력활동을 통하여 예산반영에 필요한 타당성을 확보함
- 2020년 경기도문화의전당의 레퍼토리시즌제 도입에 따른 중기재정계획 용역(전략조정실-1062호, 2019.07.18.)을 통한 중장기 재정계획에 대한 외부전문가의 분석과 함께 2021년 및 이후의 예산수립에 있어 참고로 활용하였으나 예산의 효과성면에서 사업내용이 적절하다고 판단됨
 - 전반적으로 운용수준에 있어서 비교적 상당히 잘 운영되고 있으며 재정 여건이나 외부여건을 반영하여 운영하고 있음
- 전년대비 개선수준
- 재정건전성 개선을 위한 투명성 예산집행 및 운용에 대한 시스템을 도입하고 있으며, 고유목적사업에 대한 수익증진을 위하여 예술단의 <레퍼토리 2020>을 진행 중이며, 재무상태표에 연차수당충당부채를 표기하는 등 전년도 지적사항을 잘 이행하였음
 - 예산편성 시 세부적, 단계적 예산검토와 조정과정을 통하여 자발적 동기부여를 이끌어내었고, 기관의 고유목적사업에 대한 수입증대방안에 대한 고민과 함께 신규사업발굴을 위하여 노력 및 지출결의서와 은행이체를 연결하는 전산시스템을 도입하여 내부통제제도 및 투명성을 강화한 점은 바람직함
- 잘된 점
- 예산 수립 시 예산검토와 조정과정을 통하여 자발적 동기부여를 고려하고 향후 재정자립도 등의 여건 등을 고려한 예산편성은 바람직함
 - 전년 본예산 대비 예술단 사업비 비중이 231.9% 증가함으로써 예술단 공연사업에 대한 완성도와 공공성을 높이는데 기여하는 예산을 편성함
- 미흡한 점
- 레퍼토리시즌제의 수익성 저하에 대한 대응노력 등 시즌제에 대한 대응노력과 코로나 19에 의한 사업위축에 따른 수입감소에 대한 대응이 추경예산에 신속히 반영되도록 보다 선제적으로 대응할 필요가 있으며, 관객유치불가로 인한 공연을 원격으로 진행하는 경우 사전홍보의 미비한 경우 예산집행의 효율성이 매우 떨어지므로 사전 홍보에 좀 노력을 기울여야 할 것임
- 개선방안
- 현재의 위기상황에 대한 대처방안으로서는 예산의 우선순위를 결정하고,

다양하고 구체적인 대안을 모색하는 것이 필요하며, 특히 인터넷을 통한 공연을 제공하는 경우 사전 홍보예산을 충분히 확보하여 공연예산 집행의 효과성을 높일 필요가 있음

○ (예산편성기준 이행노력) 출자·출연기관 예산편성 기준을 충실히 이행하고 있는가?

- 산식 : $[(\text{이행수 } 10\text{개}) \div (\text{이행기준 } 10\text{개})] \times 100 = 100\%$
- 득점 : $1\text{점} \times 100\% = 1.00\text{점}$
- 의견 : 이행기준 10개 중 10개를 이행하여 이행준수율은 100%임

☐ 우수사례

○ 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부문	경영관리	지표성격	정성
			평가항목	재정·정보관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평가등급	2등급	득 점	1.61

□ 종합의견

- 전체적으로 운용수준이 높고 자금의 외부조달 및 자체사업수입 증대 실적이 우수함
- 전년도에 비하여 지출결제시스템의 개선과 G-20시스템의 통합 등 많은 내부회계시스템에 개선이 이루어져 왔고, 자체사업수입과 외부조달실적도 전년도에 비하여 큰 폭으로 개선되었음

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 유휴자금의 관리와 관련하여 기금관리규정을 신설하고 새로운 금전신탁 상품에 자금을 예치하여 이자수익을 높여 전년대비 적용이자율이 0.15%p 증가하였으며, 초청공연(수입대체사업)이 전년대비 46,271천원이 증가하였고, 시설임대수입목표와 시설대관수입 목표를 각각 2,715천원과 89,464천원 초과달성하여 각각 27,715천원과 504,464천원을 달성하고 한국문화예술회관 연합회의 지원사업을 활용하여 보조금 254천원을 교부받는 등 총 494백만원의 출연금 등의 외부자금을 유치하였음
 - 투명한 예산집행을 위해 회계에 대한 상시자문 및 세무 이슈의 검토 지출 및 수입에 대한 모니터링으로 전사적 예산절감노력을 기울임
 - 공익법인 회계기준을 적용하고 G20 프로그램의 예산 및 세무회계를 회계프로그램과 통합함
 - 전년대비 개선수준
 - 수입대체사업의 초청공연과 시설임대수입, 대관수입 등을 개선하여 경영수지 개선을 위해 노력하는 한편, 외부자금유치에도 노력하였으며, 투명한 예산집행을 위해 세무/회계에 대한 상시자문과 함께 상시 예산모니터링을 통한 예

산통제를 적극적으로 수행함

- 단계적, 세무적 예산 검토 및 조정과정을 통한 예산수립을 통하여 예산집행 실적을 월/분기별 점검하였고, 조직성과평가 관리를 통하여 철저히 관리와 감독을 수행하였으며, 하나로브랜치를 도입하여 지출결의서와 은행이체를 연결하는 전산시스템을 도입하여 내부통제제도가 개선됨

- 잘된 점

- 은행전산과 연계된 지출결의 시스템을 도입하여 내부회계관리제도를 보완하였고, 월별 예산집행실적을 점검하고 내부감사 시 지출통제에 대한 검증시스템을 도입한 점은 바람직함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 지출결의 시스템의 도입 후 내부통제제도와 연계한 결제라인 및 협의라인의 보완 및 효율성을 고려한 간소화 여부에 대한 심층적 내부검토가 필요함

○ (건전성) 예산·회계 관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?

- 운용 수준

- 자체수입은 4,082,390천원으로 전년도 3,414,313천원에 비하여 668,077천원 증가하였으나 총 수입이 전년도의 42,639,196천원에서 47,097,549천원으로 증가하여 자체수입률은 8.67%로 과거 3년 평균 실적의 80%에도 미달하는 등 공연사업수입이 급격하게 감소한 반면, 경기도일자리재단 지원금 283,944천원을 활용하여 인건비를 확보하고, 문화예술회관연합회 지원사업 등에서 253,799천원의 외부자금을 활용하여 공연진행 등 외부지원금을 활용한 사업추진을 강화하였음

- 전년대비 개선수준

- 전년도에 외부자금조달 실적은 기부금수입과 보조금수익이 377,800천원이었으나 당해연도에는 기부금 수입 83,000천원과 경기도 일자리재단 지원금 283,944천원과 문화예술회관연합회 지원사업 등에서 253,799천원을 활용하여 총 626,543천원의 외부자금조달실적으로 전년대비 165.84% 증가하였으나 자체수입률은 8.67%로 과거 3년 평균의 80%에도 미달하는 등 매우 부진함

- 잘된 점
 - 전년대비 외부자금조달실적이 우수함
- 미흡한 점
 - 자체사업수입이 전체 수입에서 차지하는 비율이나 금액 면에서도 크게 감소하였음
- 개선방안
 - 외부자금을 적극적으로 유치하기 위하여 노력할 필요가 있음
 - 자체사업수입의 비중과 금액을 증대시키기 위하여 공연장과 시너지를 가질 수 있는 임대시설의 임대 등 자체사업수입 증대를 위한 대안을 마련하여야 하며, 특히 2020년에는 COVID-19로 인한 임대료 인하 등이 있다면 대체적으로 수입 확보할 수 있는 방안을 긴급하게 마련할 필요성이 있음

☐ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	공공정보 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	☒ 기반 ☐ 성과	평가부분 평가항목	경영관리 재정·정보관리	평가방법	절대평가
평가결과	지표성격	정성·정량	가 중 치	1.5	특 점	0.76

□ 종합의견

- 기관은 국민중심의 정보공개를 개선시키기 위해서, 홈페이지 개편 시, 모바일 예매시스템(인터파크 모바일 결제 연동)을 도입하였음. 특히 소셜미디어를 운영하여 고객소통을 증진시키고 활성을 위한 이벤트도 진행하였음. 이는 소셜미디어를 이용한 관객 수가 194% 증가하는 긍정적인 결과로 연결됨. 하지만 사전정보공표는 전년도와 같이 기관의 관심 부족과 적극적인 개선의지가 매우 부족하여 정보건수가 10건이며, 득점은 0점을 기록하여 향후 이는 적극적으로 개선해 나가야 할 것으로 판단됨
- 공공데이터 개방 및 운영 실적은 도민의 관심분야와 주제영역별 개방과 갱신 확대로 문화예술 향유기회를 확대하고 있으며, 기관 내 공공데이터 관련 담당자를 지정하여 지속적인 공공데이터 실무담당자를 통한 명확한 책임을 부여하도록 유도하고 있음. 하지만 디지털아카이브 연동 및 확대개방 등의 정보 확대여부는 2~3년간의 준비기간을 통해서 중기적인 전략으로 시행 할 것으로 기대됨

□ 세부 평가의견

○ 국민중심의 정보공개 노력도

① 사전정보공표 실적

- 산식 : $[(\text{정보공표건수 } 10\text{건}) \div (\text{표준모델건수 } 100\text{건})] \times 100 = 10\%$
- 득점 : 0.00점

배점	0.1점	0.08점	0.05점	0점
표준모델 대비 적용 건수	95% 이상	90 ~ 95%미만	85 ~ 90%미만	85% 미만

- 평가의견

- 전년도에는 평가대상기간 동안 사전정보공표실적이 전혀 없었던 것에 반해, 10건으로 증가한 것은 다행이지만 여전히 타 기관 대비 현저히 낮은

전수를 나타내고 있어, 개선전략을 통해 이를 충실히 보완할 필요가 있음

② 홈페이지 개선 등 국민의 정보접근성 개선을 위한 노력

- 운용 수준

- 전년 대비 홈페이지의 가입자 수와 방문자 수가 증가하였고, 홈페이지의 고객만족도 조사 결과 전년 대비 4,87점 상승함. 소셜미디어 중 페이스북, 트위터를 활용한 정보전달 콘텐츠를 생성 및 배포하였으며, 최근 활발히 활용 중인 인스타그램을 통한 젊은 관객층을 유입시키기 위해서 노력한 바 있음

- 전년대비 개선수준

- 홈페이지의 고객만족도 조사 결과 전년 대비 4,87점 상승하였으며, 소셜미디어 채널 추가 및 관리를 통하여 이용자 수가 2019년 1분기 12,145명에서 당해연도 말 18,262명으로 50%이상 증가하였음

- 잘된 점

- 모바일 티켓예매시스템을 신규로 설정하여 운영한 것은 잘된 점이고, 특히 소셜미디어를 통한 홍보를 활발히 한 것은 향후 20~40대 관객의 증가를 야기할 수 있다고 확신함

- 미흡한 점

- 모바일 홈페이지에 대한 부분과 소셜미디어 채널 연동 시스템을 조금 더 보완한다면 더욱 좋을 것으로 판단됨

- 개선방안

- 현재는 모바일 예매가 인터파크와 연동되어 있지만, 기관의 모바일 홈페이지 구축시 모바일 예매시스템을 추가로 구축할 수 있다면, 이는 향후 기관의 관객에 대한 접근가능성을 현저히 증가시킬 수 있을 것임. 더불어 소셜미디어의 창구 중 20~30대가 활발히 활용하는 인스타그램을 통한 홍보도 더욱 적극적으로 활용하는 것이 필요함

□ 우수사례

- 모바일 예매 시스템을 도입한 것은 향후 20~30대 관객을 증가시키는 데에 주요한 전략이 될 것으로 판단됨. 이에 대해서 타 기관에서도 모바일을 활용한 홈페이지 구축 및 예매 시스템 도입을 비용과 효익을 비교하여 적극적으로 고려할 필요 있음

2. 성과영역

1 기관성과

핵심성과 지 표 명	특성지표의 적정성					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	주요사업성과	지표성격	정성
			평가항목	기관사업성과	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	5.7	평가등급	5등급	득 점	3.28

□ 종합의견

- 기관의 미션 및 핵심가치에 맞게 특성지표가 설정되어 있다고 판단됨. 특히 정량지표와 정성지표를 적절히 구성하여 문화예술 창작활성화(본부/예술단), 문화나눔 북부지역 활성화를 평가하고 있으며, 혁신성을 평가하기 위해서 경영효율성 제고를 추구하고 있음. 하지만 문화예술 창작 활성화 지표의 경우 2019년 9월 이후 발생한 경기 및 강원지역의 아프리카돼지열병으로 인하여 외부공연 및 다중공연이 다수 취소되었으며 이는 지표가 외부의 충격으로 큰 영향을 받을 수 있는 것을 의미함. 특히 고객만족도 점수와 같은 질적인 지표를 추가하였음에도 불구하고 문화산업의 특성 상 예산 대비 관객수의 지표는 수익성과 예술성(공공성)의 상충의 문제를 항상 야기 시킬 수 밖에 없음
- 따라서 향후 특성지표를 운영함에 있어, 수익성을 위한 지표보다도 예술성(공공성)을 보다 강조할 수 있고 이에 대한 적절한 인센티브를 활용할 수 있는 지표를 개발 하는 것이 중요할 것으로 판단됨

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
 - 운용 수준
 - 문화예술 기관으로써, 핵심가치인 예술성, 공공성, 혁신성을 적절히 평가

하기 위해서 양적 그리고 질적 지표가 적절히 구성되어 있으며, 문화산업의 특성상 질적 지표가 보다 중시되고 있음

- 전년대비 개선수준
 - 해당 사항 없음
- 잘된 점
 - 콘텐츠 경쟁력 강화를 위해 사업의 우선순위를 선정하여 이를 추진하고 있음
- 미흡한 점
 - 문화예술을 평가함에 있어, 예술성을 평가하는 것은 다소 어려운 과정일 수 있음. 하지만 기관에서 활용하는 고객만족도는 공공성의 영역에 보다 가까운 지표라는 점에서 향후 예술성을 점수화 할 수 있는 지표를 개발할 필요가 있음
- 개선방안
 - 공연장 가동률이 지속적으로 상승하는 것도 중요하지만 공연장 가동률이 항상 양질의 공연을 수행하는 것을 보장하지는 않음. 따라서 양질의 공연을 수행하는 것이 보다 중요할 수 있으므로 공연장 가동률은 일정 수준 이상을 만점으로 하는 절대평가로 향후 전환할 필요가 있으며, 이를 질적인 지표로 대체해 나가는 노력이 필요함

○ (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?

- 운용 수준
 - 기관은 성과지표를 위해 예산 대비 기획 공연 관람객 수와 예산 대비 북부 지역 수혜자를 지표로 활용하고 있음. 더불어 질적 지표로 만족도 점수와 법정안전점검 등을 활용하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 전년대비 크게 개선된 수준은 없는 것으로 판단됨
- 잘된 점
 - 공연장에 대한 안전점검이 평가점수로 전년도에 추가되었고, 이에 대해서 기관이 충실히 이행하고 있는 점은 잘된 점이라고 판단됨
- 미흡한 점

- 공연장에 대한 안전문제와 관련하여, 향후 돼지열병 그리고 코로나19 등의 전염병이 나타날 가능성에 대비하여 전염병의 확산을 보다 방지할 수 있는 매뉴얼 개발 그리고 방역활동 등에 대한 점수 반영 등의 점수화 확대 등이 필요할 것으로 판단됨
 - 기획공연 관람객 수와 관련하여 유료관객과 무료관객에 대해서 가중치를 조정할 필요가 있음. 특히 유료관객이 더욱 중요한 만큼 유료관객을 증진시키는 홍보에 보다 치중할 필요가 있음
- 개선방안
- 안전점검이 단순한 안전을 점검하는 차원에 그치는 것이 아니라 방역이나 전염병 등에 대응할 수 있는 적극적인 매뉴얼 개발 등을 수행할 필요가 있음. 특히 북부지역에 대해서 단순한 공연의 양적 증대만으로는 문화 나눔 활성화라는 목표를 실현하기 어렵기 때문에, 수혜대상 별 차별화된 공연기획을 통한 맞춤형 복지공연을 보다 활성화 할 필요가 있음
 - 단순히 극장 가동률을 높이기 위한 노력과 함께, 극장의 예술성을 증진시킬 수 있는 다양한 활동을 추가하고 이를 대비할 필요가 있음. 결국 관객은 예술성이 있고 작품성이 높다면 만족도가 증진될 필요가 있기 때문에 질적인 지표를 증진시킬 수 있는 방법론의 개발이 시급함

□ 우수사례

- 해당 사항 없음

핵심성과 지 표 명	문화예술 창작활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	주요사업성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 만족도	가 중 치	12.92	득 점	11.48

□ 평가내용

○ 법인의 문화예술 활성화를 위한 창작 노력과 실적평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가(입장객수) 50% + 만족도 평가 50%
- 측정산식

$$\text{법인 자체 사업 실적} = \frac{(\text{창작공연입장객수} + \text{기획공연입장객수})}{3\text{년치 평균예산}} + \frac{(\text{창작공연만족도} + \text{기획공연만족도})}{2}$$

- 평가결과(입장객수)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	0.0460	최고 (110%)	0.0612	0.0650	3.23	70	30	3.23
2017	0.0590							
2018	0.0620	최저 (80%)	0.0445			100		
평 균	0.0557							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.0650) - \text{최저}(0.0445)}{\text{최고}(0.0612) - \text{최저}(0.0445)} \times 100 = 122.5548\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.0650) - \text{기준치}(0.0557)}{\text{기준치}(0.0557)} \times 100 = 16.7664\%$						100점

- 평가결과(만족도)

2018년 실적	2019년 실적 ㉠	개선도 ㉡	합계 ㉢=㉠+㉡	가중치	득점
90.1000	92.6400	0.2819	92.9219	3.23	3.00
측정산식	$\text{㉠} \frac{\text{당해연도실적}(92.6400)}{100\text{점}} \times 100 + \text{㉡} \frac{\text{당해연도실적}(92.6400) - \text{전년도실적}(90.1000)}{\text{전년도실적}(90.1000)} \times 10$				

○ 예술단의 문화예술 창작 활성화를 위한 공연실적 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가(입장객수) 50% + 만족도 평가 50%
- 측정산식

$$\text{정기기획 공연성과} = \left(\frac{\text{정기기획공연 입장객수}}{\text{3년치 평균예산}} \right) + (\text{정기기획공연 만족도점수})$$

- 평가결과(입장객수)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	0.0332	최고 (110%)	0.0339	0.0320	3.23	55.7575	24	2.58
2017	0.0393					79.7576		
2018	0.0199	최저 (80%)	0.0246					
평 균	0.0308							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.0320) - \text{최저}(0.0246)}{\text{최고}(0.0339) - \text{최저}(0.0246)} \times 100 = 79.6536\%$						79.6536점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.0320) - \text{기준치}(0.0308)}{\text{기준치}(0.0308)} \times 100 = 3.8961\%$						80 점

- 평가결과(만족도)

2018년 실적	2019년 실적 ㉠	개선도 ㉡	합계 ㉢=㉠+㉡	가중치	득점
89.22	82.64	0.0000	82.64	3.23	2.67
측정산식	$\text{㉠} \frac{\text{당해연도실적}(82.64)}{100\text{점}} \times 100 + \text{㉡} \frac{\text{당해연도실적}(82.64) - \text{전년도실적}(89.22)}{\text{전년도실적}(89.22)} \times 10$				

□ 평가의견

- 법인의 문화 예술 활성화를 위한 창작노력과 실적평가와 관련하여 전년대비 입장객 수의 증가를 통하여 실적이 다소 향상되었으며, 3년 평균과 비교해도 양적인 성장을 기록하였음. 다만 유료와 무료 그리고 복지 관객 수를 동일한 1명으로 계산한 것은 향후 개선이 되어야 하며 조정가중치를 적용하여 유료관객 수에 더욱 높은 가중치를 주어야 할 것으로 판단됨. 특히 입장객 수가 증가하고도 만족도 점수가 증가한 것은 질적 그리고 양적인 향상이 이루어 졌음을 의미함
- 예술단의 문화예술 창작 활성화를 위한 공연 실적 평가의 경우 양적 실적은 전년 대비 향상되었지만, 만족도가 대폭 감소한 것과 관련하여 이는 향후 심각하게 고민을 해봐야 할 부분이라고 판단됨. 문화예술 부분에서 만족도 점수가 예술성을 직접적으로 대표할 수는 없을 수 있지만 부분적으로 이를 대표할 수 있기 때문에 이에 대한 전략을 제시할 필요가 있음

핵심성과 지 표 명	문화나눔 북부지역 활성화					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	주요사업성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 만족도	가 중 치	12.92	득 점	7.33

□ 평가내용

○ 문화나눔 북부지역 활성화를 위한 노력 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가(입장객수) 50% + 만족도 평가 50%
- 측정산식

$$\text{문화나눔 활성화 성과} = \left(\frac{\text{북부지역 공연입장객수}}{\text{투입예산}} \right) + (\text{만족도점수})$$

- 평가결과(입장객수)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	0.3359	최고 (110%)	0.3722	0.2532	6.46	0	22.5	1.45
2017	0.3437							
2018	0.3355	최저 (80%)	0.2707			22.5		
평 균	0.3384							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.2532) - \text{최저}(0.2707)}{\text{최고}(0.3722) - \text{최저}(0.2707)} \times 100 = -17.23313\%$						-17.2331점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.2532) - \text{기준치}(0.3384)}{\text{기준치}(0.3384)} \times 100 = -25.1699\%$						75점

- 평가결과(만족도)

2018년 실적	2019년 실적 ㉠	개선도 ㉡	합계 ㉢=㉠+㉡	가중치	득점
90.91	90.9500	0.0044	90.9544	6.46	5.88
측정산식	㉠ $\frac{\text{당해연도실적}(90.9500)}{100\text{점}} \times 100$ + ㉡ $\frac{\text{당해연도실적}(90.9500) - \text{전년도실적}(90.9100)}{\text{전년도실적}(90.9100)} \times 10$				

□ 평가의견

- 문화나눔 북부지역 활성화 평가의 경우 아프리카 돼지열병 발생으로 인하여 공연이 취소되었으며 해당 공연 취소를 만회하고자 연말에 실시한 공연의 예산이 증가한 결과 예산은 증가하고 관객 수는 감소하는 결과가 야기되어

실적도 전년대비 대폭 감소하였음. 이는 천재지변에 가까운 부분으로써 기관이 통제할 수 없는 위험인 것으로 판단됨. 긍정적인 평가는 만족도가 전년 대비 비슷한 분포를 나타내고 있는 점을 감안해 볼 때, 차기 이후에 전염병 관련한 매뉴얼 개발 및 이를 적절히 감안한 평가지표의 반영 등의 과정을 수행해야 할 것으로 판단됨

핵심성과 지 표 명	경영효율성 제고					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문 평가항목	주요사업성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표대비실적	가 중 치	6.46	득 점	6.10

□ 평가내용

○ 공연장 가동률

- 평가방법 : 목표대비 실적평가
- 측정산식 : 대공연장가동률 + 소공연장가동률 + 국악당가동률 산술평균
- 평가결과

기준치		목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	81.7300	83.1000	81.74	3.23	66.5	22.5	2.87
2017	82.9000						
2018	84.6700				89.00		
평 균	83.1000						
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{당해연도 실적}(81.74)}{\text{목표치}(83.1)} \times 100 = 98.3634\%$					95점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(81.74) - \text{목표치}(83.1)}{\text{목표치}(83.1)} \times 100 = -1.6365$					75점

○ 공연장 안전점검 관리율

- 평가방법 : 목표대비 실적 평가(난이도 평가 제외)
- 측정산식 : 법정 정기 안전점검 실시여부
- 평가결과

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
100	1,730	3.23	100	3.23
목 표 달 성 도 (100%)	$\frac{\text{당해연도 실적}(1,730)}{\text{목표치}(1,730)} \times 100 = 100\%$			100점

□ 평가의견

- 공연장 가동률의 경우 전년 대비 소폭 감소한 수치를 나타내고 있음. 이는

대극장과 소극장의 가동률이 감소한 부분에서 기인할 수 있음. 각 극장을 단순평균 하는 것은 극장별 인센티브를 약화시킬 수 있음. 따라서 각각의 공연장 가동률을 계산하고 이를 적절한 가중평균을 활용하여 값을 부여하는 식으로 측정하는 것이 각 극장 별 경영성과를 증진시키고 효율성을 증진시키는 방안이 될 수 있다고 판단됨. 특히 공연장 가동률을 절대평가 점수로 전환하여 일정 수준이 넘어서면 오히려 질적인 평가를 시행하는 것으로 전환 연구가 필요함

- 안전점검에 대한 부분은 2018년에 처음 도입되어 안정적으로 운영되고 있음. 하지만 아프리카돼지열병 그리고 코로나19 등의 전염병과 관련하여 향후 방역소독 횟수를 1년에 5회에서 중앙방역대책본부의 관리기준으로 획기적으로 증가시킬 필요가 있음. 더불어 방역수칙과 관련하여 문화예술공연시설만의 매뉴얼을 제작하여 타 기관과 이를 공유하는 방안도 생각해 볼 필요가 있음. 더불어 실내공기질 측정과 관련하여 전당은 실시를 하지만 국악당은 실시를 전혀 하고 있지 않아 이에 대해서도 국악당도 향후 실내공기질 측정을 실시할 필요가 있음

2 사회성과

핵심성과 지 표 명	외부고객만족도					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	사회성과	평가항목	고객만족도
평가결과	지표성격	정성/정량	가 중 치	10	득 점	8.77

□ 평가결과

○ (경기도 외부고객 만족도 평가)

- 측정산식 : 기관 외부고객만족도평가와 전년대비 개선도 평가
- 평가결과

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	가중치	득점
5.15	3.98	8	7.31

- 평가의견
 - 고객만족도 점수는 2018년 84.8점, 2019년 85.8점으로써, 2019년 실적 및 전년대비 개선도 평가 실적을 산출하기 위해 아래의 산식을 적용함

$$\left(\left(\frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 40\text{점} \right) \times 0.08 \right)$$
 - 그 결과, 당해연도 평가에서 5.15점, 전년대비 개선도 평가에서 3.98점으로 평가되어 총 7.31점을 득점함

핵심성과 지 표 명	도 권장정책 이행실적					
지표분류	평가영역	☐ 기반 ☒ 성과	평가부문	사회성과	평가항목	정책준수
평가결과	지표성격	정성/정량	가 중 치	5.5	득 점 (가점포함)	6.83

□ 세부 평가의견

① (진로체험 이행) 진로체험 운영을 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식

0.25점	0.20점	0.15점	0.1점	0점
연5회 이상	3~4회	2회	1회	미운영

- 평가결과

연내 운영횟수	가중치	득점
5회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2019년 진로체험 운영 횟수는 5회로써, 만점기준인 연 5회 이상에 해당되어 0.25점으로 평가됨

② (임금피크제 운영의 적정성)

- 측정기준 : 임금피크제 도입실적(0.25점) + 신규채용목표 대비 채용실적*(0.25점)
* (임금피크제로 채용한 직원 수 ÷ 임금피크제 신규채용목표) × 100

채용률(%)	100~80	79~60	59~40	39~20	19~0
가점	0.25	0.24	0.15	0.10	0.05

- 평가결과

제도 도입일	신규 채용 실적			가중치	득점
	목표인원	채용 직원수	실적		
'16.01.01.	1명	0명	0%	가점(0.5)	0.25

- 평가의견

- 임금피크제 도입일은 '16.01.01일이고, 2019년 임금피크제 신규채용 목표 인원은 1명, 채용인원은 0명으로 채용실적은 0%임. 이에 따라 0.25점으로 평가됨

③ (지적사항(감사 등) 개선이행실적) 감사 등을 통한 외부 지적사항에 대한 개선을 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (개선이행실적 ÷ 지적사항) × 100

- 평가결과

지적사항 수	개선이행실적	이행률	가중치	득점
65건	55건	84.61%	0.75	0.63

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 65건이며, 개선 이행 실적은 55건임. 이행률 84.61%를 달성하여 0.63점으로 평가됨

④ (경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)) 전년도 경영평가 결과에 따른 조치 계획을 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (개선과제 이행실적 ÷ 개선과제) × 100

- 평가결과

개선과제 수	개선과제 이행실적	이행률(%)	가중치	득점
16건	16건	100%	2	2.00

- 평가의견

- 전년도 경영평가 결과에 따른 경기도문화의전당의 개선과제는 총 16건으로 점검 결과 16건의 개선과제를 이행한 것으로 확인되어 100%의 달성률로 2.00점으로 평가됨

⑤ (도민소통관 운영실적) 도정 홍보를 위한 도 공식 SNS 홍보 콘텐츠 공유·확산 횟수가 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : 도 공식 SNS 홍보콘텐츠 리트윗·댓글 횟수

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점	0점
100건 이상	80~99건	60~79건	40~59건	20~39건	19건 이하

- 평가결과

홍보 콘텐츠 리트윗·댓글 횟수	가중치	득점
78건	0.5	0.3

- 평가의견

- 2019년 도 공식 SNS 홍보콘텐츠 리트윗 및 댓글 횟수는 78건으로 60~79건에 해당되어 0.3점으로 평가됨

⑥ (폭력예방교육 이수율) 폭력예방교육 이수율이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : 기관장 교육 이수율(50%) + 소속직원(현원) 교육 이수율(50%)

100%	80%	60%	40%	20%
96점 이상	91~95점	86~90점	80~85점	79점 이하

- 평가결과

기관장 교육 이수		소속직원 교육 이수			가중치	득점
이수시간	이수실적	현원	이수시간	이수실적		
4시간	50점	422	1,618시간	47점	0.5	0.5

- 평가의견

- 기관장 폭력예방교육 이수시간은 4시간이며, 현원 422명 대비 이수시간은 1,618시간임. 96점 이상에 해당되어 0.5점으로 평가됨

⑦ (총인건비 인상률준수여부) 도에서 정한 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하고 있는가?

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
3.2%	2.73%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년(2018년 실적분) 총인건비 인상율은 2.73%로, 총인건비 인상률 기준인 3.2%를 준수하여 1.5점으로 평가됨

2018년	2019년	인상률	인상률 위반금액
12,596,684천원	12,940,591천원	2.73%	해당 없음

⑧ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	334면	60면	274면	0

- 평가의견

- 실적보고서 면수 274면으로, 면수제한 기준인 300면 이내로 준수하여 0점으로 평가됨

3. 경영개선 과제

< 경영개선 과제 유형 >

과제 유형	공통혁신 과제	▶ 금번 평가결과 경기도 공공기관에서 필수적인 개선이 필요한 과제으로써, 전체기관에 공통 부여되며, 달성여부에 따라 등급하락 등 별도의 페널티가 부여되는 과제
	개선 과제	▶ 지표별 평가를 기준으로 부여된 기관별 개선과제로서, 해당지표의 성과 개선여부를 파악하는 주요 과제

□ 공통혁신 과제

- 내부 고객만족도 및 조직문화지수 제고방안 마련
- 이해관계자별 맞춤형 가치체계 공유방안 마련
- 중기재정계획과 단년도 예산과의 연동화 수준 제고방안 마련

□ 개선 과제

[경영전략 및 리더십]

- 소속 조직간의 소통과 조직활성화 제고 방안 마련
- 예술단 중심의 전략과제 등 기관 핵심 사업을 중심으로 한 전략과제 발굴방안 마련
- 기관 설립목적, 역할, 기능과 연계된 조직구조, 인력, 예산 배분방안 마련
- 레퍼토리 시즌제에 집중된 혁신추진 체계에 대한 균형잡힌 개선방안 마련

[사회적 가치]

- 인권영향평가 실시, 인권경영 실행, 공개 등 단계별 절차 이행
- 노사간 신뢰구축과 협력관계 유지를 위한 구체적인 목표설정과 실행계획 추진방안 마련
- 사회적 약자를 배려한 공연 및 프로그램 활성화 방안 마련

[경영관리]

- 조직개편시 구성원 의견수렴, 부서·직종별 특성을 감안한 조직진단 실시 등 신중 검토 필요
- 이해관계자 분석 및 기관 비전,미션 등 공유 등 협업 성과도출을 위한 가치 영향그룹 활용방안 마련
- 직원 대상 외부 전문기관 교육기회 확대방안 마련
- 지원부서 외 공연기획 및 예술단에 대한 정교한 성과관리시스템 구축 필요
- 예산편성 및 중장기계획 수립시 계획 변동성에 대응할 수 있도록 재정계획 시나리오 분석 및 대안 반영
- 지출결제시스템의 내부통제기능 강화 및 효율화 방안 마련

제4장 CEO 평가결과

제4장 CEO 평가결과

□ CEO 평가지표

평가영역	평가항목	비고
책임경영 (80%)	기관경영평가 결과(70%)	기관경영평가결과 환산적용
	도정 연계성 확보 노력(10%)	담당 실.국 평가
성과목표 이행실적 (20%)	공통목표(4%)	재무건전성 제고
	자율목표(16%)	기관장 개별 성과 목표

□ 종합 평가결과

기관명	기관평가(70)	도정연계성(10)	성과목표(20)	합계	등급
경기아트센터	56.54	10	12.47	79.01	B

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 80.77점
- 가중치 70 × (기관평가 점수/100) = 56.54점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
80.77	70	가중치 × (기관평가/100)	56.54

○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 10점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
62.33	20	가중치 X (이행실적/100)	12.47

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	62.33
공통 목표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	0	10	0
		일반관리비 충당률	0	10	0
자율 목표	1. 문화예술 향유 확대	관람객(유/무료) 증가	69.10	20	13.82
		유료회원 증가	98.50	10	9.85
	2. 찾아가는 문화복지 실현	경기북부 대상 문화복지 강화 - 경기북부공연 수혜인원 증가	98.50	30	29.55
	3. 내부고객만족도	내부고객만족도 향상	45.54	20	9.11

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1. 자체수입률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2016	15.58	최고 (110%)	13.8196	8.67	10	0	0
2017	14.10						
2018	8.01	최저 (80%)	10.0506				
평 균	12.5633						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(8.67) - \text{최저}(10.0506)}{\text{최고}(13.8196) - \text{최저}(10.0506)} \times 100 = -36.6322 \%$					

2. 일반관리비 충당률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2016	22.21	최고 (110%)	21.472	15.28	10	0	0
2017	22.19						
2018	14.16	최저 (80%)	15.616				
평 균	19.5200						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(15.28) - \text{최저}(15.616)}{\text{최고}(21.472) - \text{최저}(15.616)} \times 100 = -5.7377 \%$					

○ 자율목표

1. 관람객(유/무료) 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	535,737	최고 (110%)	620,620.7333	564,043	20	46.60	22.50	13.82
2017	609,206							
2018	547,659	최저 (80%)	451,360.5333			69.10		
평 균	564,200.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(564,043) - \text{최저}(451,360.5333)}{\text{최고}(620,620.7333) - \text{최저}(451,360.5333)} \times 100 = 66.5735\%$						66.5735점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(564,043) - \text{기준치}(564,200.6667)}{\text{기준치}(564,200.6667)} \times 100 = -0.0279\%$						75점

2. 유료회원 증가 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	1,220	최고 (110%)	1,609.6667	1,620	10	70	28.50	9.85
2017	1,386							
2018	1,784	최저 (80%)	1,170.6667			98.50		
평 균	1,463.3333							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(1,620) - \text{최저}(1,170.6667)}{\text{최고}(1,609.6667) - \text{최저}(1,170.6667)} \times 100 = 102.3538\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(1,620) - \text{기준치}(1,463.3333)}{\text{기준치}(1,463.3333)} \times 100 = 10.7062\%$						95점

3. 경기북부 대상 문화복지 강화 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	39,658	최고 (110%)	55,634.3333	57,745	30	70.00	28.50	29.55
2017	44,550							
2018	67,522	최저 (80%)	40,461.3333			98.50		
평 균	50,576.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(57,745) - \text{최저}(40,461.3333)}{\text{최고}(55,634.3333) - \text{최저}(40,461.3333)} \times 100 = 113.9107\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(57,745) - \text{기준치}(50,576.6667)}{\text{기준치}(50,576.6667)} \times 100 = 14.1732 \%$						95점

4. 내부고객만족도 향상 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2016	77.84	최고 (105%)	78.9040	66.3	20	23.04	22.50	9.11
2017	77.8							
2018	69.8	최저 (80%)	60.1173			45.54		
평 균	75.1467							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(66.3) - \text{최저}(60.1173)}{\text{최고}(78.9040) - \text{최저}(60.1173)} \times 100 = 32.0900 \%$						32.0900점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(66.3) - \text{기준치}(75.1467)}{\text{기준치}(75.1467)} \times 100 = -11.7725\%$						75점

- CEO 자율평가항목으로 ‘문화예술 향유 확대’와 ‘찾아가는 문화복지 실현’ 그리고 ‘내부고객만족도’가 활용되고 있음. 이 중 내부고객만족도의 경우 지속적으로 낮은 점수를 기록하고 있음. 이에 대해서 CEO(최고경영자)가 책임감을 가지고 비전을 제시하여 내부고객만족도를 증진시킬 수 있는 방안을 제시할 필요가 있음. 특히 내부고객만족도는 단기간 내에 해결될 수 있는 부분이 아닌 만큼 시간을 두고 이에 대해서 대비를 해 나간다면 향후 내부고객만족도 점수가 증가할 수 있는 기제가 될 수 있을 것임