

## 2016년 고양시 출자·출연기관

### 경영실적 평가

[ 고양국제꽃박람회 ]

2016. 07



**고양시**



# 목 차

I. 경영평가 개요 .....	1
1. 경영평가 개요 .....	3
2. 평가지표 체계 .....	5
3. 평가방법 .....	6
4. 평가결과 반영 .....	8
II. 경영평가 수행방법 .....	9
1. 경영평가 절차 .....	11
2. 경영평가단 구성 .....	12
III. 경영평가 결과 .....	15
1. 기관 일반현황 .....	17
2. 평가결과 총괄표 .....	18
3. 종합평가 의견 .....	19
4. 지표별 평가결과 .....	22



## I. 경영평가 개요



# 1. 경영평가 개요

## 1) 평가근거

- 고양시 출자·출연 기관의 운영에 관한 조례

**제1조(목적)** 이 조례는 고양시가 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 및 같은 법 시행령에서 위임된 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

**제15조(경영실적 평가 등의 위탁)** ① 시장은 법 제28조에 따른 경영실적 평가 및 법 제30조에 따른 경영진단에 대하여 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 전문기관 또는 법인에 위탁할 수 있다.

1. 공공기관·단체에 대한 경영평가를 주요사업으로 규정하고 있는 법인으로서는 석사학위 이상의 전문인력 5명 이상을 보유한 법인
  2. 최근 3년 이내 공공기관·단체에 대한 경영평가 실적이 있는 회계법인
  3. 지방공기업법 제78조의3에 따라 설립된 경영지도법인
  4. 법 제6조에 따른 심의위원회가 자격요건을 갖춘 것으로 인정하는 기관
- ② 시장은 2개 이상의 기관이 공동으로 제1항의 업무를 수행하게 할 수 있다.

## 2) 평가목적

- 출자·출연기관 경영혁신과 기업가치의 극대화, 지역사회 책임성 확보를 위한 전사적 성과 측정 관점으로 당해 연도 평가결과를 도출함
- 해당 결과를 기관에게 전달하여 경영활동 및 기관 성과 달성을 위한 프로세스 개선, 관심 유도 등으로 평가의 선순환 구조를 확립하고 출자·출연기관의 업무 개선과 발전에 기여하고자 함
- 당해 연도 경영평가를 통하여 출자·출연기관의 핵심역량 및 사업분야에 자원을 집중할 수 있는 체계 구축, 개선과제 도출 등을 통해 경영혁신노력과 책임경영체제 등을 제시함으로써 기관 운영의 효율·효과적인 역할을 수행할 수 있도록 지원함

### 3) 평가대상

- '16년도 출자·출연기관 경영실적 평가는 총 4개 기관(킨텍스, 고양문화재단, 고양지식정보산업진흥원, 고양국제꽃박람회)을 평가 대상 기관으로 함

[표 I-1] 고양시 출자출연기관 경영실적 평가 대상

기 관 명	설립일	설립근거(법) 및 형태	구 분
킨텍스	'02. 12. 18	지방자치단체 출자출연기관의 운영에 관한 법률, 상법	<출자법인>
고양문화재단	'04. 01. 15	고양시 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례	<출연법인>
고양국제꽃박람회	'99. 01. 15	고양시 재단법인고양세계꽃박람회 조직위원회 지원조례	<출연법인>
고양지식정보산업 진흥원	'04. 01	고양시 지식정보산업진흥원 설립 및 운영에 관한 조례	<출연법인>

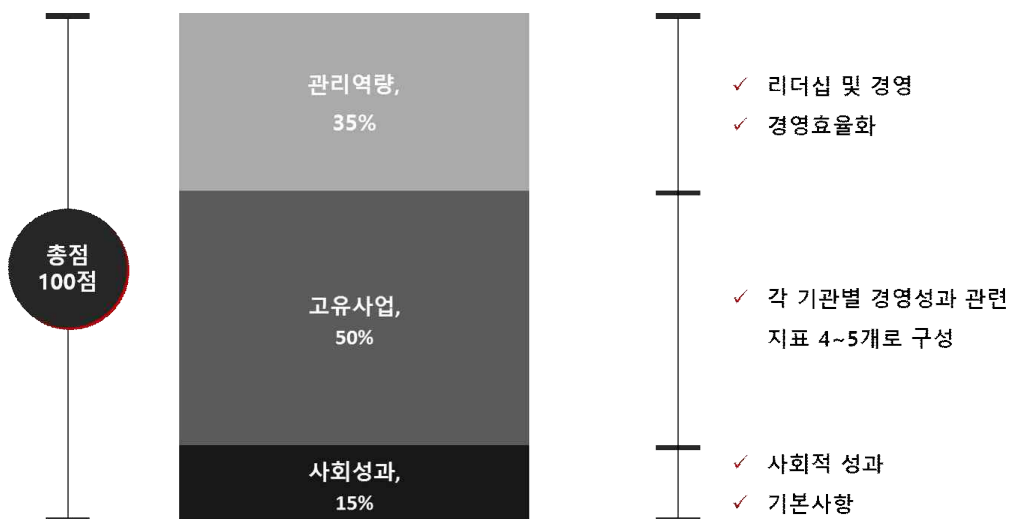


## 2. 평가지표 체계

### 1) 지표구성

- 고양시 출자·출연기관 경영평가의 평가영역은 관리역량평가와 고유사업평가, 기본사항 평가의 3개 영역으로 구성됨
- 경영평가의 평가결과는 관리역량 및 기관별 고유사업 평가결과를 합산하여 종합평가하며, 점수의 합계는 100점으로 함
  - 관리역량 평가의 배점은 35점, 고유사업 평가의 배점은 50점, 기본사항 평가의 배점은 15점으로 함
  - 관리역량 평가는 ‘리더십 및 경영’과 ‘경영효율화’의 2개 영역·7개 평가지표로 구성됨
  - 고유사업 평가는 ‘경영성과’ 영역의 4-5개의 평가지표로 구성됨
  - 사회성과 평가는 ‘사회적 성과’와 ‘기본사항’의 2개 영역·4개 평가지표로 구성됨

[그림 1-3] 평가지표 체계



### 3. 평가방법

#### 1) 정량지표

- 평가대상년도 실적의 목표달성도(가중치 60%)와 전년대비개선도(가중치 40%)를 반영한 방식으로 평가함
- 평가점수를 100점 만점으로 표시한 점수로서 지표정의서에 정의된 평가방법에 따라 점수를 산정함
- 득점은 평가지표의 가중치에 평점을 곱하여 산출된 평가점수로서 소수점 셋째 자리에서 반올림하여 소수점 둘째 자리까지 표시함

[표 I-2] 정량지표 평가방법

---

#### 정량지표 측정 방식

---

◆ 평점 = 목표달성도 × 0.6 + 전년대비 개선도 × 0.4

- 목표달성도 평점 =  $\frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100\text{점}$

- 전년대비개선도 평점 =  $90 + \left( \frac{\text{실적}}{\text{전년도실적}} \times 100 \right) - 100$

※ 최고목표의 설정기준 : 전년도 실적 × 120%  
(소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 표시)

※ 최저목표의 설정기준 : 전년도 실적 × 50%  
(소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 표시)

---

## 2) 정성지표

- 정성지표는 A+ 에서 E0까지 9등급으로 평가하며, 이들에게 부여된 점수에 지표별 가중치를 곱해 득점을 계산함
  - 득점은 소수점 셋째 자리에서 반올림하여 소수점 둘째 자리까지 표시함

[표 I-3] 정성지표 평가방법

등 급	평가기준	점 수
A+ / A0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 경영개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 경영여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 직원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우	100% / 90%
B+ / B0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우	80% / 70%
C0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우	60%
D+ / D0	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 부진사업에 대한 분석 및 개선 노력이 미흡한 경우 ③ 직원들의 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우	50% / 40%
E+ / E0	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행 상 중대한 결점이 있는 경우	30% / 0%

## 4. 평가결과 반영

- 평가결과 종합점수의 구간을 총 5단계로 구분하여 평가등급을 S등급에서 D등급으로 부여함

[표 I-4] 평가결과에 대한 등급 부여 기준

평가점수	90점 이상	90점 미만 ~ 85점 이상	85점 미만 ~ 80점 이상	80점 미만 ~ 75점 이상	75점 미만
등 급	S	A	B	C	D

## II. 경영평가 수행방법



# 1. 경영평가 절차

## 1) 주요 수행 절차 및 일정

○ 2016년 고양시 출자·출연기관 경영평가 일정

일정	추진내용	세부추진내용
04. 08	평가설명회 및 실무회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가추진일정 설명</li> <li>평가지표 보완사항 및 의견수렴</li> <li>협조 및 준비사항 안내 등</li> </ul>
04. 12	평가지표 보완·확정	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관별 건의사항 검토 후 평가지표 보완 및 확정</li> </ul>
04. 15	경영실적보고서 제출	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관별 경영실적 보고서 최종본 제출</li> <li>보고서 5부 및 원본파일 제출</li> </ul>
04. 28 - 05. 11	기관별 평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 기관별 서면평가 실시</li> <li>각 기관별 현장평가 실시</li> </ul>
05. 25	출자·출연기관 운영 심의위원회 개최(진행상황 보고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가 진행상황 보고</li> <li>운영심의위원 의견수렴 등</li> </ul>
06. 03-10	평가결과 도출 및 이의신청	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가결과 도출</li> <li>평가결과 회람 및 이의신청 접수</li> </ul>
06. 10	2017년 평가지표 개선안 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관별 의견 및 시 의견을 반영한 평가지표 개선안 도출</li> </ul>
06. 10	평가결과 최종 조정 및 확정	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관별 이의신청 의견을 반영한 최종 평가결과 도출</li> </ul>
06. 20	평가보고서 및 2017년 평가편람 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가보고서 작성</li> <li>평가편람 개선안 작성</li> </ul>
06. 29	최종보고회	<ul style="list-style-type: none"> <li>출자·출연기관 운영심의위원회 보고</li> <li>최종 평가 결과심의 및 확정</li> </ul>

## 2. 경영평가단 구성

### 1) 평가단 구성 고려사항

- 고양시 출자·출연기관 운영 심의위원회 등 관련 전문가 제외
- 고양시와의 협의를 통해 최종 평가위원 선정 및 위촉
- 각 기관별 전문가 섭외로 고유사업 평가에 대한 객관적인 평가 및 실질적인 개선사항 도출

<b>(주)킨텍스</b>	<b>고양문화재단</b>	<b>고양지식정보산업진흥원</b>	<b>고양국제꽃박람회</b>
관광·마이스 산업 전문가	예술·문화정책 전문가	지식정보산업전문가	관광·마이스 산업 전문가

### 2) 평가단 구성

- 평가위원(분야별 전문가 및 경영컨설팅 전문가)
  - 윤유식 교수(경희대학교)
  - 박노현 교수(세종대학교)
  - 이흥재 교수(추계예술대학)
  - 민형원 수석연구원
  - 신은경 선임연구원
  - 이재향 선임연구원



○ 평가단(기관별 평가단 구성)

<p style="text-align: center;"><b>킨텍스 고양국제꽃박람회</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤유식 교수</li> <li>• 민형원 수석연구원</li> <li>• 신은경 선임연구원</li> <li>• 이재향 선임연구원</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>고양지식정보산업진흥원</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 박노현 교수</li> <li>• 민형원 수석연구원</li> <li>• 신은경 선임연구원</li> <li>• 이재향 선임연구원</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>고양문화재단</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이흥재 교수</li> <li>• 민형원 수석연구원</li> <li>• 신은경 선임연구원</li> <li>• 이재향 선임연구원</li> </ul>



## Ⅲ. 경영평가 결과



## 1. 기관 일반현황

설립근거	「고양시 재단법인고양세계꽃박람회조직위원회 지원조례」																																															
설립목적	대한민국 화훼 종사자들에게 국제 화훼산업과 급속도로 변하는 수요환경 변화에 대처하는 경쟁력 제고 방안을 제시하며 지원																																															
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>대한민국 화훼산업의 국제 경쟁력을 강화해 화훼산업의 선진화와 해외시장판로개척, 국내 신제품, 신상품 개발로 대외 수출 경쟁력 증대</li> <li>대한민국 화훼농가들의 수익증대와 화훼산업에서의 대한민국 위상 제고</li> <li>화훼박람회로 국내.외 바이어와 관람객 모두 만족시키는 전문박람회로의 성장</li> <li>화훼관련 3차 상품의 개발 및 화훼 문화컨텐츠 확산을 통한 화훼 소비 촉진</li> </ul>																																															
주요연혁	1999	법인 설립 등기 완료																																														
	1999	한국고양꽃전시회 개최																																														
	2000	2000고양세계꽃박람회 개최(3년 주기)																																														
	1999-2014 경과	한국고양꽃전시회 9회 개최 고양국제꽃박람회(고양세계꽃박람회) 7회 개최 - 2012년 이전 3년 주기의 국제꽃박람회, 2013년부터 매년 개최 호수공원 연꽃축제 3회, 장미페스티벌 1회, 가을꽃축제 4회																																														
조직도	1차 2본부 3팀 총23명	<pre>                     graph TD                         A[대표이사] --- B[이사 10인 / 감사 2인]                         A --- C[운영본부장]                         A --- D[대외협력관]                         C --- E[총무팀]                         C --- F[국제전시팀]                         C --- G[홍보팀]                         C --- H[마케팅팀]                     </pre>																																														
인력현황	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>총원</th> <th>기관장</th> <th>1급</th> <th>2급</th> <th>3급</th> <th>4급</th> <th>5급</th> <th>6급</th> <th>7급</th> <th>8급</th> <th>9급</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>정원</td> <td>25</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>현원</td> <td>23</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>												구분	총원	기관장	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급	정원	25	1	-	-	1	2	3	4	3	5	7	현원	23	1	-	-	1	1	3	5	3	4	6
구분	총원	기관장	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급																																					
정원	25	1	-	-	1	2	3	4	3	5	7																																					
현원	23	1	-	-	1	1	3	5	3	4	6																																					

## 2. 평가결과 총괄표

분야	평가항목	평가지표	가중치	주요 평가내용	배점	평가	소계	합계		
관리역량 (35점)	1.리더십 및 경영 (18점)	1-1 기관장 리더십	6%	기관장의 리더십	1.80	1.62	5.58	15.31		
				기관장의 대내·외적 기관발전 활동	2.40	2.16				
				직원들의 이해도 및 공감대 형성노력	1.80	1.80				
		1-2 경영계획 수립의 적정성	4%	기관의 경영계획 수립 및 실현가능성	1.60	1.28	3.20			
				경영목표달성을 위한 세부 계획수립의 적정성	1.20	0.96				
				경영계획의 추진과 관련된 노력 및 활동	1.20	0.96				
		1-3 윤리경영 이행 노력	4%	윤리경영을 실현하기 위한 내부시스템 구축	0.80	0.72	3.60			
				윤리의식 점검 및 개선노력	1.60	1.44				
				공익기관으로서의 사회적 책임	1.60	1.44				
		1-4. 대외인지도 제고	4%	(감점)사회적 책임 저해 사항 발생			2.93			
				공인된 외부기관의 수상 실적	1.60	0.90				
				언론보도 노출 건수	0.80	0.75				
	2.경영 효율화 (17점)	2-1 조직·인사운영의 합리성	6%	방송매체(TV, 라디오) 홍보실적	0.80	0.80	5.34	14.89		
				온라인 홍보 실적	0.80	0.48				
				조직의 효율성 증진 노력	2.40	1.92				
				인사 운영의 합리성	1.80	1.62				
		2-2 예산·회계 및 재정의 적정성	6%	일하기 좋은 조직 만들기	1.20	1.20	5.40			
				직원역량 강화	0.60	0.60				
				예산·회계 및 재정 운용의 적정성	6.00	5.40				
2-3.성과관리 운영의 적정성		5%	성과평가와 인사관리의 연계	1.50	1.35	4.15				
			자체 성과평가체계 구축 및 관리	2.00	1.60					
			자체 성과평가시스템 운영의 적정성	1.50	1.20					
고유사업 (50점)		3.경영 성과 (50점)	3-1. 경영수지 개선 실적	5%	매출 증가율	2.25	1.76		4.01	43.37
					영업이익증가율	2.25	1.75			
	사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적				0.50	0.50				
	3-2. 고양국제꽃박람회 운영실적		25%	전체방문객수 증가율	7.50	6.77	22.50			
				국내방문객수 증가율	2.50	2.22				
				해외방문객수 증가율	2.50	1.64				
				화훼산업의 해외수출비중 증가율	5.00	4.55				
				고양국제꽃박람회 마케팅 사업 활성화 실적	5.00	4.82				
	3-3. 계절성 꽃 축제 운영 실적		10%	사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	2.50	2.50	8.49			
				고양시 가을꽃축제 운영실적	6.00	5.26				
				고양시 장미축제 운영실적	3.00	2.25				
	3-4. 선인장관운영 활성화 실적		5%	사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	1.00	0.98	4.11			
		선인장관 방문객수 증가율		3.50	2.61					
		서비스 편의시설 매출 증가 실적		1.00	1.00					
	3-5. 대관 및 수익사업 운영실적	5%	사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	0.50	0.50	4.26				
			고양꽃전시관 대관 수익사업 실적	2.25	1.53					
			사계절축제 시설 수익사업 실적	2.25	2.25					
	4.사회 성과 (15점)	4-1. 고객만족도	8%	사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	0.50	0.48	6.40	12.42		
				외부고객만족도	6.40	5.07				
내부고객만족도			1.60	1.33						
4-2. 정책사항 이행 실적			3%	고양시 지역 경제 활성화 실적	2.70	2.04				
				사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	0.30	0.28				
5.기본 사항(4점)			2%	안전관리 정착 실적	2.00	1.80				
		전년도 경영평가 지적사항 개선도		2.00	1.90					
<b>총 점</b>									85.99	

### 3. 종합평가 의견

#### 1) 총 평

- 기관장은 고양국제꽃박람회 설립목적에 기반하여 비전과 경영목표를 수립하였으나 비전이 다수로 제시되어 기관 운영의 방향성이 분산되는 한계가 있음
- 조직 분위기 개선을 위한 실천적인 대안이 제시되고 실현되었으며, 그 결과 내부고객만족도(82.9%) 결과가 고양시 출자·출연기관 중 가장 높게 나타남
- 기관의 대표적 사업인 고양국제꽃박람회는 자체적인 입장권판매와 시설임대, 협찬 등을 통해서 운영될 수 있는 자립성을 갖춘 우수한 축제로 평가되며, 박람회 현장에서의 화훼수출 계약 규모가 33,580,000달러 이상으로 화훼산업 발전에 대한 기여도가 높게 평가됨
- 기관의 지속적인 사업영역 확장과 국제적 위상이 강화됨에 따라 현재의 기관 명칭과 비전체계를 근본적 관점에서 재검토할 필요가 있으며, 국제적 관점에서의 사업 추진 노력이 필요함

#### 2) 영역별 평가 의견

- 리더십 및 경영
  - 기관의 비전이 다수로 나타나 기관 고유의 존립이유와 목적이 혼재되어 명확한 운영의 방향성이 제시되지 못함에 따라 사업의 기획이 분산되고 달성하고자 하는 성과의 구체적인 방향과 질적 수준을 수립하기 어려운 문제가 있음
  - 따라서 기관의 정체성에 대한 체계적인 검토와 분석을 통하여 비전체계를 재검토함으로써 명확한 운영방향의 수립과 그에 따른 전략 도출이 필요함
  - 주요 사업 추진을 위해 적극적으로 전문가를 활용한 것으로 판단되나 관련 전문가가 화훼산업 관계자로 한정되는 한계가 있으므로 국제적인 안목에서의 사업운영 및 벤치마킹을 통한 개선 노력 활성화를 위해서는 다양한 분야의 전문가 활용 노력이 필요함

- 2015년 MOU체결 실적이 총 10건 이상으로 해외 화훼협회 및 식물원 등 관련 기관과의 교류 노력과 성과가 우수함

○ 경영효율화

- 박람회는 2015년도 인사혁신계획을 공식화하고 직원의 찬반투표를 거쳐 개혁안을 산정하였으며, 무기직 규정과 직제관리규정, 성과연봉규정, 인사관리규정, 임금피크규정, 직원보수규정 등의 제·개정 노력을 실시함
- 직무분석을 통해서 업무수요 및 업무량에 따른 정원의 적절한 배분을 위한 진단을 실시하였으며, 실제로 실행하였으나 장기적인 관점에서의 조직 및 인력운영 계획은 제시되지 않아 보다 구체적인 진단과 개선 계획 수립이 필요함
- 환경변화에 대응한 예산편성을 위해 법인의 중장기 계획 및 단기계획과 예산계획을 연계하는 예산편성 체계를 구축하고 있으며, 이에 대한 고양시의 피드백을 반영하여 예산을 운영함
- 성과평가위원회 구성을 통하여 각 목표의 달성도에 대한 평가를 실시하고 있으나 현재는 평가의 도입 초기로 제도 운영에 대한 구체적인 추진방안이 미흡한 상황이므로 성과관리체계 구체화 노력이 필요함

○ 경영성과

- 매출증가율과 영업이익증가율의 목표달성도가 각각 78.42%와 63.16%로 나타났으며, 세부적으로는 고양국제꽃박람회 입장료 수입실적이 2014년 대비 50% 이상 상승한 것으로 평가됨
- 고양국제꽃박람회는 고양시의 대표적인 축제 중 하나로 집행액 (4,233,920,185원) 이상의 수입 실적(4,330,656,724원)을 거두며 수익 성과 인지도 면에서 모두 우수한 것으로 평가됨
- 다만, 해외방문객수 실적이 다소 낮게 나타나므로 박람회의 국제적 위상 강화를 위하여 해외 관람객 확보를 위한 노력이 요구됨
- 고양꽃전시관 대관 수익사업에 대해서는 가동률 실적이 2013년 72.05%, 2014년 74.24%를 달성한 것에 비해 2015년에는 60.82%로 하락하였으나 이에 대한 피드백 노력이 다소 미진한 것으로 평가됨



○ 사회적 성과

- 이용객의 만족도는 72.3%, 전시 및 공연이벤트 업체의 만족도는 78.8%로 나타나 외부고객만족도는 보통 이상으로 평가되며, 직원들을 대상으로 조사한 내부고객만족도는 82.9%로 만족수준인 것으로 나타남
- 고양시 화훼류 구입 실적, 고양국제꽃박람회 부가가치 창출 실적 및 산업 유발효과 실적, 사계절축제를 통한 일자리 창출 실적의 목표달성도가 평균 70%이상으로 나타남
- 시설물에 대한 주기적인 안전점검 노력을 실시하고 있으며, 화재 및 안전사고 대응 매뉴얼 수립을 통해 위기상황에 대한 적절한 대응태세를 명문화하고 있음
- 2015년도 경영평가 지적사항별 개선 노력을 실시하였으며, 박람회 방문객수 증가를 위한 노력면에서 복합 관광상품 개발, 관광열차 운행, 호텔패키지 상품 등 관련 기관과의 공조를 통한 개선 노력이 돋보임

## 4. 지표별 평가결과

### 1) 리더십 및 경영

#### ① 기관장 리더십

##### 가. 지표정의

- 기관의 올바른 운영방향을 제시하기 위해 기관장은 리더십과 전문성을 갖고 있는지, 기관의 역량 증진을 위한 기관장의 노력의 정도에 대해 평가함

##### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
정성지표	절대평가	6.00	5.58	A0(93.00)

##### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
기관장의 경영의지와 철학	30%	1.80	1.62	A0
기관장의 대내·외적 기관발전 활동	40%	2.40	2.16	A0
직원들의 이해도 및 공감대 형성 노력	30%	1.80	1.80	A+

요 약

- 기관의 설립 목적에 연계한 경영철학을 제시하고 대내외적으로 공유하기 위해 노력하고 있으며, 바람직한 조직문화 구축과 구성원간의 목표 공유를 위한 노력을 활발하게 실시하고 있음
- 기관의 정체성 정립과 효율적인 경영을 위하여 기관의 정체성 명확화를 위한 기관장과 구성원 공동의 노력이 필요함

○ 기관장의 경영의지와 철학

- 기관장은 기관 설립 목적인 ‘대한민국 화훼산업의 국제 경쟁력을 강화해 화훼산업의 선진화와 해외시장 판로개척, 국내 신제품, 신상품 개발로 대외 수출 경쟁력 증대’, ‘대한민국 화훼농가들의 수익증대와 화훼산업에서의 대한민국 위상제고’, ‘화훼비즈니스박람회와 관광산업, MICE 산업 결합으로 고부가가치 클러스터 구축’ 등을 고려하여 경영철학을 수립하고 주요 사업별 추진방향을 제시하고 있음
- 이러한 경영철학과 사업 추진방향을 공유하고 확산하기 위하여 부서별 사업 분석 및 교육, 주기적인 회의 실시 등의 노력을 경주하고 있으며, 운영위원회와 자문위원회, 간담회 등을 적절하게 활용함으로써 대외적인 확산과 발전방안 탐색을 위한 활동을 수행함
- 현재 기관의 고유목적사업과 환경의 변화로 인한 신규 사업의 도입, 공공기관으로서의 의무 이행 등의 요인으로 인해 다양한 정체성이 난립하여 기관운영이 혼란스러울 것으로 판단되며, 기관장 및 내부 구성원간의 협의를 통해서 이를 정돈하고 기관의 정체성에 대한 명확화 노력이 필요한 시점으로 평가됨

○ 기관장의 대내·외적 기관발전 활동

- KBS뉴스와 경인방송, 경기케이블 C&M등 다양한 방송매체 및 농경과원에 등의 언론매체 상에 5회 이상 인터뷰가 게재되고 국내외 유명 화훼박람회 방문 및 주한 대사관 방문 등의 활동을 통해서 기관홍보 및 국제네트워크 구축 활동을 수행하는 등 기관의 위상 강화를 위해 노력함
- 해당산업 전문가 포럼 및 워크숍 등은 총 10회 이상 참여하거나 개최한 것으로 나타나며, 이 중 개최 및 공동개최의 경우가 전체의 80%(8건)으로 나타나 가능한 여건 하에서 적극적인 개최 노력을 기울인 것으로 평가됨
- 그 외에도 중국, 인도네시아, 필리핀, 네팔 등의 식물원 및 화훼협회, 국내 대학 및 봉사센터 등과 2015년 총 10건의 MOU를 체결하는 등 상호 협력관계 구축과 글로벌 네트워크를 통한 상호 교류로 기관을 융성하기 위한 실효적 교류활동을 추진함
- 기관의 경영환경 분석을 통해 글로벌 화훼산업의 자국 산업 보호 경향, 동북아시아 화훼산업의 침체, 국내화훼산업의 위기 등의 문제를 인식하고 대책을 강구하고자 노력하였으나 내부 분석이 부족하여 대내적 개선을 위한 활동계획이 다소 미진하므로 이에 대한 구체적인 개선 계획 수립과 추진 노력이 요구됨

○ 직원들의 이해도 및 공감대 형성 노력

- 직원 의견수렴을 위해서 직원간 의견교환과 팀별회의, 임원진회의 등 주요 회의시 직원의견 수렴과 의견 제안이 이루어지고 이를 바탕으로 개선 노력을 추진하였으며 직원들의 의견을 반영하여 회의문화와 초과근무 형태, 회식문화 개선 등의 실질적인 개선이 이루어짐
- 또한 직원 상호간 유대강화 및 조직 분위기 개선을 위해 기관장 주도 조직분위기 개선 노력으로는 박람회 직원 대상의 간담회와 등산, 워크숍 등을 실시하였으며, 직원 상호간 조직분위기 개선을 위해서는 사내모임 실시, 단합을 위한 스포츠 활동 실시, 단합을 위한 MT 실시 등의 노력을 실시함

- 직원 고충 해결 및 복지 개선을 위해서는 대표이사실의 커피머신 자율적 이용(Open Door 정책), 직원 고충 해결 핫라인 개설, 동료참여 면담 등의 다양한 제도를 시행하여 문제의 근본적인 원인을 발견하고 해결하고자 노력하였으며, 맞춤형 복지제도와 특별휴가제도 등을 운영함
- 기관장은 직원들의 목표달성을 독려하기 위한 지도와 격려활동을 수행하고 있으며, 제도적으로 성과우수자에 대한 승진 기회 부여 및 성과 상여금, 연봉인상률 조정 등의 제도를 마련함으로써 성과에 대한 보상을 보장하고 있음

#### 라. 잘된 점

- 직원들이 이해도 및 공감대 형성을 위한 활발한 의견 공유 노력, 유대강화 노력, 목표달성 격려 활동 추진

#### 마. 개선할 점

- 기관의 대내적 개선을 위한 정밀 진단과 그에 따른 개선 계획 수립 및 추진 필요
- 외부 환경의 변화 및 신규 사업 도입 등으로 혼재된 기관의 정체성 확립과 명확한 운영 방향성에 대한 고민 필요

## ② 경영계획 수립의 적정성

### 가. 지표정의

- 기관의 미션(설립취지) 및 비전 달성을 위해 합리적인 경영계획을 수립하고, 이를 효과적으로 추진하였는지를 평가함

### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
정성지표	절대평가	4.00	3.20	B+(80.00)

### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
기관의 경영계획 수립 및 실현가능성	40%	1.60	1.28	B+
경영목표달성을 위한 세부 계획수립의 적정성	30%	1.20	0.96	B+
경영계획의 추진과 관련된 노력 및 활동	30%	1.20	0.96	B+

#### 요 약

- 기관의 경영계획의 실현가능성을 높이기 위해 내부적으로 적극적인 목표 공유 노력과 전문가 활용 노력을 기울이고 있으나 연차별 경영계획의 구체적 수립과 추진 등 추가적인 개선 노력이 필요함

○ 기관의 경영계획 수립 및 실현가능성

- 내·외부 SWOT 분석을 통해서 대외적으로는 국내 화훼소비문화 활성화, 국내 신품종의 적극홍보, 무역상담을 통한 수출 판로개척, 화훼산업과 관광산업의 융합 도모 등의 개선과제를 발굴하였으며, 대내적으로는 일하기 좋은 직장 구축, 업무 성과주의제 변화, 연공서열식 조직 구조 폐지, 직원 소통 활성화 등의 개선과제를 발굴함
- 각 개선과제별 세부 실행계획을 수립하여 개선과제를 효과적으로 관리하고자 노력하였으며, 중장기 계획 및 계획별 목표를 수립하여 비전 실현을 위한 기반을 마련함
- 임직원 주간업무회의, 업무추진회의 및 워크샵, 세미나, 아이디어 회의 등을 통해서 비전과 경영계획을 공유하고 전파하고자 노력하였으며, 경영목표의 수정과 활성화 추진방안에 대한 논의를 실시함
- 고양국제꽃박람회 행사 관련 자문위원회 및 운영위원회를 통한 의견교환 및 효율적 운영방안을 모색하였으며, 국제협력위원회와 화훼수출간담회 등 주요 사업 추진을 위해 적극적으로 전문가를 활용함으로써 사업운영의 전문성과 추진력을 강화하고자 노력함

○ 경영목표달성을 위한 세부 계획수립의 적정성

- 전년 사업 운영의 결과를 바탕으로 개선사항, 미비사항을 점검하고 당해 연도 계획수립에 반영하고자 노력함
- 중단기 계획과 중장기 계획을 연계하여 단계적으로 사업을 수행하는 계획을 수립하였으며, 2013년과 2014년, 2015년 추진 계획을 제시하고 있으나 각 연차별 추진 결과가 장기적으로 비전달성에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지는 구체적으로 드러나지 않는 한계가 있음
- 중장기적인 계획과 각 연차별 수행계획이 밀접하게 결부되어야 장기적으로 실현하고자 하는 비전 달성이 가능할 것이나, 현재는 비전이 명확하게 수립되어 있지 않아 이를 바탕으로 한 경영계획 수립과 추진상의 어려움이 예상됨

- 당해연도 경영계획 및 목표수립이 각 주요 박람회 및 페스티벌 중심으로 제시되어 있으며, 경영효율화에 대한 비중은 매우 낮은 것으로 판단되므로 기관 본연의 역할 수행과 성과 도출을 위해서 일반경영분야에 대한 계획도 구체적으로 수립될 필요가 있음

○ 경영계획의 추진과 관련된 노력 및 활동

- 국내의 화훼산업의 주요한 환경변화 이슈에 따라 사업계획 수정보완 필요성을 검토하였으나 그 분석 결과와 그에 따른 조치사항이 구체적으로 나타나지 않음
- 기관의 지원부서와 사업부서를 구분하여 고양시 시정과 고유목적 사업, 일반업무, 공공기관 책임 분야별 전략을 추진하고 있으나 기관 자체적으로 지원부서와 사업부서 간 업무의 분담이 불명확한 경향이 존재하므로 업무추진력을 높이기 위해서는 이에 대한 전반적인 검토와 보완이 필요함
- 상하향식 목표 전파 및 소통을 통한 효율적 목표 달성 과정 설정과 간부회의, 주간업무보고 등을 통한 팀·직원별 목표추진 과정 및 예상 성과도출의 피드백 강화 등의 적정한 목표 공유노력을 추진하는 것으로 평가됨

라. 잘된 점

- 주요 사업 추진을 위한 적극적인 전문가 활용 노력 등 운영의 전문성과 추진력 강화 노력 추진

마. 개선할 점

- 중장기적 경영계획과 각 연차별 수행계획 간의 연계성 강화 필요
- 기관의 일반경영 개선을 위한 구체적인 경영계획 및 목표 수립 필요
- 지원부서와 사업부서 간 명확한 역할과 책임 분담을 통한 효율적인 경영 계획 추진 노력 필요



### ③ 윤리경영 이행 노력

#### 가. 지표정의

- 시 및 국가의 공익사업을 대행하면서 투명한 정책수행 및 윤리적·사회적 책임 실현 등을 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
정성지표	절대평가	4.00	3.60	A0(90.00)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
윤리경영을 실현하기 위한 내부시스템 구축	20%	0.80	0.72	A0
윤리의식 점검 및 개선노력	40%	1.60	1.44	A0
공익기관으로서의 사회적 책임	40%	1.60	1.44	A0
(감점)사회적 책임 저해 사항 발생			-	-

※ 사회적 책임 저해 사항 발생에 대한 감점은 총점에서 적용함

#### 요 약

- 윤리경영 이행을 위한 내부적인 시스템을 갖추고 주기적인 점검 노력을 경주함으로써 언론 및 지역사회에 물의를 야기한 경우나 윤리경영에 대한 감사 지적사항이 발생하지 않았음

○ 윤리경영을 실현하기 위한 내부시스템 구축

- 인사관리, 자체감사, 직원행동강령, 보안업무, 성폭력·성희롱·성매매 예방 및 처리에 관한 규정을 보유하고 있으며, 직원복무규칙, 부패행위자 처리 강화를 위한 업무 개선지침 등을 적절하게 수립하고 있음
- 국민권익위원회와 행정안전부, 고양시 청렴조사팀, 고양시 감사담당관 등에서 요구하는 내부시스템 운영 요청사항을 이행하였으며, 부패 및 비리 예방을 위한 자체적 노력으로 직원들의 부패방지, 비리예방 교육 실시, 대표이사 청렴메시지 전파를 통한 차제 교육, 상시적 인사관리 및 법인 카드 모니터링 등을 실시함
- 국민권익위원회의 제로미시스템과 내부결재시스템을 활용하여 부패공직자 및 행동강령 위반자 적발현황 및 신고시스템을 운영하고 있으며, 위반자에 대한 적발현황은 경영공시를 통해서 대중에 공개함
- 또한 대표이사 개인 이메일을 통해 위반 신고가 가능하도록 신고 제도를 마련하여 운영하고 있으며, 임직원이 양심적으로 청탁내용을 등록할 수 있도록 청탁등록사항 게시판을 운영함

○ 윤리의식 점검 및 개선노력

- 업무공정성 유지와 청렴도 향상 및 의식제고, 직장내 성희롱 및 성폭력 예방 교육 등 부패근절 및 윤리교육(세미나)에 4회 이상 참여한 것으로 나타남
- 그러나 각각의 교육 및 세미나별 참여자가 다소 저조하게 나타나고 있으므로 교육의 효과를 고려하여 직원들 전반이 윤리의식 개선 및 비위 행위 예방을 위해 교육에 대한 참여를 활성화할 수 있도록 적극적으로 권장할 필요가 있음
- 지속적인 윤리의식 점검 및 개선을 위해 노력한 결과 언론 및 지역사회에 물의를 야기한 경우와 윤리경영 및 사회적 책임에 대한 감사 지적사항이 발생하지 않음

○ 공익기관으로서의 사회적 책임

- KB금융그룹과의 제휴를 통한 공익사업기금을 조성하여 한부모가정 등 취약계층 장학금 지원, 법인 이면지 및 파지 판매를 통한 기부금을 조성하여 사랑의 연탄 지급 등 자체적인 노력을 통해 자원을 마련하고 이를 활용하여 사회적 약자 지원 활동을 수행함
- 또한 공공근로 근무자에 대한 명절선물 제공 및 회식 실시, NGO기구와의 사회적 약자지원 공동캠페인 시행, 행사 운영인력 모집과 선발에 고령자, 한부모가정 및 다문화가정 지원자 선발 등 기관차원에서 다양한 사회적 약자 배려 활동을 수행 노력이 우수하게 평가됨
- 내부적으로 공정사회 구현을 위한 의식, 관행, 제도 등 불공정한 사항을 개선하기 위해 연공서열 및 관행에 따른 통상적 인사추진 폐지, 업무성과 우수자에 대한 차별화된 성과관리 시스템 구축, 인턴사원에 대한 지속적 업무 평가 및 우수 평가자에 대한 정규직 전환 기회 제공 등의 노력을 수행함

**라. 잘된 점**

- 외부 기관 및 기업과의 협력을 통한 다양한 사회적 약자 배려 및 사회적 책임 강화 활동 추진

**마. 개선할 점**

- 윤리의식 개선 및 비위행위 예방을 위한 교육 참여 활성화

#### ④ 대외인지도 제고

##### 가. 지표정의

- 시 및 국가의 공익사업을 대행하면서, 대외적 평가제고 및 언론에 노출된 정도를 평가함(악의적 보도 내용 제외)

##### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
정량지표	절대평가	4.00	2.93	B0(73.34)

##### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
공인된 외부기관의 수상 실적	40%	1.60	0.90	D+
언론보도 노출 건수	20%	0.80	0.75	A0
방송매체(TV, 라디오) 홍보실적	20%	0.80	0.80	A+
온라인 홍보 실적	20%	0.80	0.48	C0

#### 요 약

- 2015년 한 해 동안 10건 이상의 MOU를 체결하였으며 활발한 언론보도와 방송매체 홍보 실적을 달성하였으며, 주기적으로 뉴스레터 제공함으로써 시민에 유익한 정보를 제공하고자 노력해야 함

○ 공인된 외부기관의 수상 실적

- 평가산식

- 해외 및 국내 대통령상 수상시 0.5점 부여
- 장관상 수상시 0.3점 부여
- 기타 공인된 기관의 상 수상시 0.2점 부여
- 국내외 부처, 기관, 기업과의 MOU 실적 건수당 0.1점(최대 0.6점)

- 평점결과

구분	대통령상	장관상	공인된 기관상	MOU
실적	-	1	-	10
점수	-	0.30	-	0.60
평점	0.90			

○ 언론보도 노출 건수

- 평가산식

- 지난 3년간 평균 언론 보도 건수 대비 당해연도 언론보도 건수
- 지방지 가중치 : 건수의 1.0
- 중앙지 가중치 : 건수의 1.5

- 평점결과

연도	실적(건)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	517.00	512.33	614.80	256.17	94.48	92.26
2013	490.00					
2014	530.00					
<b>2015</b>	<b>595.00</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
56.69	36.91	93.60%	0.80	0.75		

고양시 출자·출연기관 경영실적 평가

○ 방송매체(TV, 라디오) 홍보실적

- 평가산식

- 지상파, 종합편성, 케이블, 라디오 등의 노출건수

- 평점결과

연도	실적(건)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	35.00	41.67	50.00	20.83	168.57	271.67
2013	66.00					
2014	24.00					
<b>2015</b>	<b>70.00</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
60.00	40.00	100.00	0.80	0.80		

○ 온라인 홍보 실적

- 평가산식

- 연간 뉴스레터 발송량 50%
- 연간 SNS 포스팅 횟수 50%

- 평점결과

평가결과					
세부항목	달성도	가중치	종합 달성도	배점	평점
연간 뉴스레터 발송량	43.41%	50.00%	60.58%	0.80	0.48
연간 SNS 포스팅 횟수	77.75%	50.00%			

- 연간 뉴스레터 발송량

연도	실적(건)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	10.00	9.50	11.40	4.75	33.83	57.78
2014	9.00					
<b>2015</b>	<b>7.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
20.30		23.11		43.41%		

※ 뉴스레터 발송을 2013년도부터 실시한 관계로, 평가는 2013년, 2014년 실적 평균과 최고·최저목표를 기준으로 평정함

- 연간 SNS 포스팅 횟수

연도	실적(건)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	877.00	812.50	975.00	406.25	70.81	88.16
2014	748.00					
<b>2015</b>	<b>809.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
42.49		35.26		77.75%		

※ SNS홍보를 2013년도부터 실시한 관계로, 평가는 2013년, 2014년 실적 평균과 최고·최저목표를 기준으로 평정함

라. 잘된 점

- 언론보도 및 방송매체(TV, 라디오) 홍보 실적이 우수함

마. 개선할 점

- 주기적인 뉴스레터 발송 및 SNS 포스팅을 통한 정보제공 및 홍보 노력 강화 필요

## 2) 경영효율화

### ① 조직·인사운영의 합리성

#### 가. 지표정의

- 조직의 효율성 증진과 인사 운영의 합리성 및 직원역량 강화를 바탕으로 일하기 좋은 조직을 만들고자 하는 체계와 노력의 적정성을 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	6.00	5.34	B+(88.96)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
조직의 효율성 증진 노력	40%	2.40	1.92	B+
인사 운영의 합리성	30%	1.80	1.62	A0
일하기 좋은 조직 만들기	20%	1.20	1.20	A+
직원역량 강화	10%	0.60	0.60	A+

#### 요 약

- 인사운영의 합리성 제고를 위하여 적절한 규정 제개정 노력을 경주하였으며, 조직의 효율성 증진을 위하여 자체적인 진단을 실시하였으나 진단 자체에 대한 전문성 및 객관성 확보가 필요함



○ 조직의 효율성 증진 노력

- 조직의 효율성 증진을 위하여 경영목표에 따른 조직 설계 노력의 하나로 내부 환경변화 분석과 2014년 경영평가 결과를 반영하여 조직개선 필요성을 도출하고 조직개편을 통한 팀 증설 및 전사적 비전 달성의 전문적 추진, 연공서열식 조직구조 변화 추진, 법인 인사혁신, 조직구조 혁신을 위한 내부 공감대 형성 등 그에 대한 개선방안을 도출함
- 개선방안으로 조직개편을 통한 팀 증설 및 전사적 비전 달성의 전문적 추진과 연공서열식 조직구조 변화 추진, 법인 인사혁신, 조직구조 혁신을 위한 내부 공감대 형성, 성과주의체계 도입을 위한 기반 구축, 외부 조직 구조변화 환경의 적극적 수용(임금피크제, 정년연장)등을 제시하였으나 이를 도출하기 위한 진단이 다소 미흡함
- 자체적인 진단을 통해 홍보·마케팅 전담 부서설치 및 대외협력관 채용 등을 주요 내용으로 하는 조직 기구 개편이 2015년 7월에 이루어졌으며, 이를 통해서 1처 1부 2팀의 조직에서 1처 2부 3팀의 조직으로 개편함

○ 인사 운영의 합리성

- 직무분석을 통해서 수요 및 업무량에 따른 정원의 적절한 배분 노력이 이루어졌으며, 실제로 5명이 재배치되는 등의 조치를 실시함
- 중장기적 관점에서의 인력계획이 수립되지 않아 장기적인 관점에서의 효율적 인력관리상 어려움이 존재하므로 보다 체계적인 진단과 계획 수립 하에 인력의 배치가 이루어질 필요가 있음
- 2015년도 인사혁신계획을 공식화하고 직원의 찬반투표를 거쳐 개혁안을 산정하고 무기직 규정과 직제관리규정, 성과연봉규정, 인사관리규정, 임금 피크규정, 직원보수규정 등을 제개정함
- 관련 규정의 제개정과 함께 인사 운영면에서는 성과평가결과에 의한 경력관리와 개인별 역량 강화를 위한 보직이동, 우수인턴사원 정규직 전환 등 다양한 노력을 실시하고, 신입사원에 대한 직문전문화 교육을 실시한 결과 2명의 신입직원 평가 결과가 개선되는 성과를 거둠

○ 일하기 좋은 조직 만들기

- 애로사항 청취를 위하여 직원간 의견교환과 회의를 통한 의견수렴을 통해 임원진 회의시 안전을 상정하고 그에 따른 직원의견을 반영하여 개선 노력을 추진하고 있음
- 2015년에는 직원들의 의견을 반영하여 임원진 회의 필요에 따른 전 직원 회의 진행 및 불필요한 자료 작성 및 제출 지양하고 정기적 회의 추진으로 주간 월요회의 정착, 회의자료 간소화 등의 개선활동이 이루어졌으며, 초과근무명령도 17시 30분 이전에 실시하고 식사위주의 회식문화 개선으로 점심시간에 회식을 시행하는 등 조직 분위기 개선을 위한 다양한 노력이 추진됨
- 기관장과 직원 그룹(성별, 직급별, 직무별)별 간담회 실시, 등산 및 다과, 워크숍 등을 통한 조직분위기 개선 및 소통 활성화 노력과 인턴사원 MT 및 사내모임, 단합을 위한 스포츠 활동, 부서별 MT 등 조직 구성원간 조직분위기 개선 및 소통 활성화 노력이 매우 활발하게 이루어지고 있음
- 직원 후생복지 개선을 위하여 복지포인트, 명절상여금 지급 등 맞춤형 복지제도 시행, 연가의 70% 의무사용을 권장하고 있으며 이 실적을 팀장 평가시 직원들의 연가사용 실적을 반영하는 등 복지 시책이 원활하게 운영되도록 제도적으로 지원하고 있음

○ 직원역량 강화

- 평가산식

- 전년대비 교육훈련비 비율 증가율

$$\text{교육훈련비 비율} = \text{교육훈련비} / \text{세출결산액}$$

전년대비 교육훈련비 비율 증가율

$$= (\text{당해연도 교육훈련비 비율} - \text{전년도 교육훈련비 비율}) / \text{전년도 교육훈련비 비율}$$

- 평점결과

연도	교육훈련비 (원)	세출결산액 (원)	교육훈련 비율	전년대비 교육훈련비 비율 증가율	배점	평점
2014	1,186,600.00	6,279,353,473.00	0.02%	99.61%	0.60	0.60
2015	2,892,520.00	7,668,409,399.00	0.04%			

라. 잘된 점

- 조직의 효율성 증진을 위해 적극적인 조직진단 및 진단 결과를 활용한 조직개선과 인사관리 추진
- 월요회의 정착, 회의자료 간소화, 회식문화 개선 등 일하기 좋은 조직을 만들기 위한 조직문화개선 활동 추진

마. 개선할 점

- 조직의 대외환경 및 대내환경에 대한 명확한 진단을 통한 임금피크제 및 정년연장, 성과연봉제도 등에 대한 검토 및 보완 필요
- 직원교육 훈련 결과에 대한 체계적인 진단 및 평가, 교육 대상자 만족도 결과 분석을 통한 교육 수요 발굴 및 개선 노력 필요

## ② 예산·회계 및 재정의 적정성

### 가. 지표정의

- 기관의 건전한 재정구조 및 합리적 예산관리체계를 유지하기 위한 재정 및 예산관리의 적정성 및 경영수지 개선 및 외부 자원확보 노력에 대해 평가함

### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	6.00	5.40	A0(90.00)

### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
예산·회계 및 재정 운용의 적정성	100%	6.00	5.40	A0

#### 요 약

- 예산·회계 및 재정 운용의 적정성 유지를 위해 관련 기준과 절차를 준수하고 있으며, 예산의 효율적 활용을 위해 노력하는 것으로 평가됨

○ 예산·회계 및 재정 운용의 적정성

- 환경변화에 대응한 예산편성을 위해 법인의 중장기 계획 및 단기계획과 예산계획을 연계하는 예산편성 체계를 구축하고 있으나 예산편성의 우선 순위를 결정 근거 간의 연계성은 다소 낮게 평가됨
- 2014년과 2015년도 환경대응 우선순위 예산 집행 실적에 의해 호수공원 사계절축제, 국제업무 추진, 사계절축제 광고선전비에 대한 예산 투입이 증가한 것으로 보아 집중 사업 영역을 설정하고 그에 대한 자원 투입이 적극적으로 이루어짐
- 지방자치단체 세출예산 집행기준, 지방자치단체 예산편성 운영기준 및 기금운용계획 수립기준, 지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 등과 박람회 내부 회계·여비·보수 규정에 준하여 예산을 편성·조정·수립·집행하고 있음
- 예산 집행 과정에서 예산관리부서와 고양시청, 외부 회계감사에 의해 지속적인 수시 점검을 실시하고 있으며, 예산집행의 투명성 확보를 위해 조달청 나라장터를 통한 공고진행, 홈페이지를 통한 견적접수, 경영공시 등의 노력을 적정하게 수행함
- 효율성 강화를 위하여 예산의 합리적 집행과 절감을 위한 직원교육과 일상감사, 지역경제 활성화를 위한 고양시 업체선정, 사내 캠페인 및 기업·공공기관과의 공동마케팅 추진 등 다양한 노력을 실시함

**라. 잘된 점**

- 직원교육과 사내 캠페인, 기업 및 공공기관과의 공동마케팅 등 예산의 합리적 집행과 절감의 위한 다양한 계획 수립 및 추진

**마. 개선할 점**

- 예산편성을 위한 구체적인 사업 우선순위 결정 기준 수립 필요

### ③ 성과관리 운영의 적정성

#### 가. 지표정의

- 조직의 목표가 개인에게 연계되고, 팀과 팀원은 연간 조직 목표관리 달성을 위해 업무를 수행하는 등 자체 성과평가시스템 운영의 적정성을 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
정성지표	절대평가	5.00	4.15	B+(83.00)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
자체 성과평가체계 구축 및 관리	40%	2.00	1.60	B+
자체 성과평가시스템 운영의 적정성	30%	1.50	1.20	B+
성과평가와 인사관리의 연계	30%	1.50	1.35	A0

#### 요 약

- 적극적 성과관리를 위해 성과연봉제를 활용하고 있으며, 성과부진자에 대한 재배치 등 성과개선을 위한 노력을 실시하고 있으나 이러한 조치에 대한 수용도를 제고하기 위해 관련 지침의 구체화 노력이 필요함

○ 자체 성과평가체계 구축 및 관리

- 기관의 성과지표는 법인의 경영목표로부터 각 부서와 개인에 할당되고 있으며, 과정평가와 결과평가, 영향평가를 통해서 기관의 성과를 측정하고 평가 과정 속에서 임직원 전체 미팅, 주간회의, 위원회 및 간담회 등을 개최함으로써 성과에 대한 검토와 피드백을 실시함
- 현재 지원부서와 사업부서 간의 평가지표를 분담하고 있으나 지원부서와 사업부서 간의 지표를 할당한 근거와 각각의 역할이 명확하게 드러나지 않고 있으므로 기관의 효율적 운영을 위해서 보다 구체적인 역할과 책임 분담 노력이 요구됨
- 고양시정 추진, 고유목적 사업 추진, 일반업무 추진, 공공기관 책임경영 분야별로 구분하여 지표를 할당하고 추진함으로써 각 부서의 성과지표 달성의 결과가 기관의 비전 달성에 기여할 수 있도록 체계를 수립하고 있음

○ 자체 성과평가지시스템 운영의 적정성

- 매주 개최하는 고양시 간부회의와 법인 주간업무보고 회의를 통해 팀별, 직원별 목표 추진 과정 및 예상 성과도출을 검토함으로써 성과에 대한 피드백을 실시하고 있음
- 성과평가위원회 구성을 통하여 각 목표의 달성도에 대한 평가를 실시하는 것은 성과평가를 공정하게 운영하기 위한 적절한 노력으로 평가되나 평가의 결과를 인사·보상에 활용하고 있으므로 성과평가위원회의 구성·운영에 대해서는 보다 구체적인 지침을 수립하고 활용할 필요가 있음
- 도출된 평가결과에 대해서는 각종 보고회와 간담회 개최 등을 통하여 대외 의견을 수렴하고 지속적인 모니터링을 실시하고 있으며, 내부적으로 평가결과에 대한 수용도를 제고하기 위한 노력은 보다 강화되어야 함
- 성과연봉제 규정과 직원보수규정, 인사관리규정 등에 의해 직원 업무 평가를 실시하고 있으며, 2015년도 직원 업무평가는 팀장 2명과 일반직무 15명, 단순직무 3명 총 20명에 대해 실시한 것으로 나타남

- 성과부진 부서의 성과 개선을 위해서 부서원들의 의견을 고려한 교육 훈련 기회 제공, 역량 및 성과향상 기회 제공을 위한 배치전환, 부서장(팀장)과의 주기적인 면담 실시 등의 적정한 성과개선을 위한 노력이 수행된 것으로 판단되며 이러한 노력으로 유의미한 결과를 도출하기 위해서는 부서별 필요 역량에 대한 검토를 통해 적합한 교육훈련과 배치전환이 이루어져야 함

○ 성과평가와 인사관리의 연계

- 성과평가 결과에 연계한 인사관리 노력의 일환으로 호봉제를 폐지하고 업무능력 및 평가 중심의 정기인사제도를 도입하였으며, 업무성과평가에 따른 승진, 강임에 대해 규정한 승진·강임·임용관리 내부규칙을 마련함
- 성과평가결과에 의한 경력관리와 인재육성을 위하여 성과평가 결과에 의한 보직이동과 인턴사원의 정규직 전환, 교육 프로그램 실시 등의 경력관리 노력과 직무전문화 교육 등의 인재육성 노력을 실시함
- 그러나 성과부진자의 보직이동에 대해서 성과 부진자에 적합한 보직을 배정하는 근거와 판단 과정에 대해서는 구체적인 기준과 절차의 수립이 요구됨

라. 잘된 점

- 성과연봉제를 적극적으로 도입·운영하고 있음

마. 개선할 점

- 성과평가위원회 구성 및 운영에 대한 구체적인 지침 마련 필요
- 부서별 핵심역량을 발굴하고 이를 기반으로 한 교육훈련 및 인력배치 노력 필요
- 성과 부진자 관리에 대한 구체적인 지침 마련 필요



### 3) 경영성과

#### ① 경영수지 개선 실적

##### 가. 지표정의

- 경영수지 개선을 위한 영업수지 및 인당 이익 생산성 정도를 평가함

##### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	5.00	4.01	B+(80.35)

##### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
매출생산성 증가율	45.00%	2.25	1.76	B0
영업이익 증가율	45.00%	2.25	1.75	B0
사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	10.00%	0.50	0.50	A+

#### 요 약

- 매출생산성과 영업이익 개선을 위하여 신규 사업 발굴 및 기존 수행 사업의 활성화를 위한 노력을 실시하고 있으며, 2015년에는 2014년 보다 입장료 수익이 50% 이상 개선되는 성과를 나타냄

고양시 출자·출연기관 경영실적 평가

○ 매출생산성 증가율

- 평가산식

- 매출생산성 비율 = 매출액 / 매출원가 및 영업비용(감가상각비 제외)

- 평점결과

연도	실적(%)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	74.45	95.71	114.85	47.85	78.42	78.46
2013	110.71					
2014	101.96					
<b>2015</b>	<b>100.39</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
47.05	31.38	78.43%	2.25	1.76		

○ 영업이익 증가율

- 평가산식

- 영업이익증가율 비율 = 영업이익 / 매출원가 및 영업비용(감가상각비 제외)

- 평점결과

연도	실적(%)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	102.04	108.57	130.28	54.28	63.16	113.18
2013	146.86					
2014	76.80					
<b>2015</b>	<b>102.28</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
37.89	45.27	77.89%	2.25	1.75		

○ 사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적

- 기관의 경영수지 개선을 위하여 구성원의 역량 극대화 및 만족도 증대와 각 사업 및 축제의 성공적인 추진 및 활성화로 신규 수익원 마련 및 기반 확충, 국내 화훼 산업 활성화 및 선진화가 상호 연계되는 선순환적 구조의 중단기 계획과 중장기 계획을 수립하고 있음
- 이러한 노력의 결과로 박람회 입장료 수입은 2014년 약 27억에서 2015년 약 41억으로 개선되었으며, 수상 꽃 자전거 등 신규 사업 및 시설물 운영을 통한 수입원 발굴 등의 성과를 나타냄

라. 잘된 점

- 다양한 전시 및 축제 프로그램의 기획과 운영을 통한 사업의 다변화와 그에 따른 신규 수익원 발굴 등의 성과 창출

마. 개선할 점

- 경영수지 개선을 위해서는 신규 수입원의 발굴도 중요하나 수익 창출의 원료가 되는 투입에 대한 효율적인 관리와 전략적인 투입노력 또한 중요하므로 차년도 환류 계획 수립시에는 이에 대한 고려 필요

## ② 고양국제꽃박람회 운영 실적

### 가. 지표정의

- 세계 TOP CLASS 대표 화훼박람회로 성장함과 동시에 동북아시아 관광 중심도시 “고양시” 추진을 위한 국내·외 관광객 유치 실적 및 지역경제 활성화 정도를 평가함

### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	25.00	22.50	A0(90.00)

### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
전체 방문객수 증가율	30.00%	7.50	6.77	A0
국내 방문객수 증가율	10.00%	2.50	2.22	B+
해외 방문객수 증가율	10.00%	2.50	1.64	C0
화훼산업의 해외수출비중 증가율	20.00%	5.00	4.55	A0
고양국제꽃박람회 마케팅 사업 활성화 실적	20.00%	5.00	4.82	A0
사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	10.00%	2.50	2.50	A+

#### 요 약

- 고양국제꽃박람회 방문객 수는 증가하는 추세에 있으나 방문객 구성 면에서 국내 방문객수와 해외 방문객수의 적정비율을 관리하기 위한 노력이 필요하며, 방문객의 재방문 제고 노력이 강화되어야 함

○ 전체 방문객수 증가율

- 평가산식

- 방문객수 증감율 30%

- 방문객수 증감율

연도	실적(명)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	555,002.00	511,179.00	613,414.80	255,589.50	83.75	106.52
2013	539,650.00					
2014	438,885.00					
<b>2015</b>	<b>555,284.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
50.25	40.00	90.05%	7.50	6.77		

○ 국내 방문객수 증가율

- 평가산식

- 국내 방문객수 증감율

- 평점결과

연도	실적(명)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	524,546.00	472,820.67	567384.80	236,410.33	81.05	111.77
2013	510,931.00					
2014	382,985.00					
<b>2015</b>	<b>504,664.00</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
48.63	40.00	88.63%	2.50	2.22		

고양시 출자·출연기관 경영실적 평가

○ 해외 방문객수 증가율

- 평가산식

- 해외 방문객수 증감율

- 평점결과

연도	실적(명)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	30,456.00	38,358.33	46,030.00	19,179.17	75.40	50.53
2013	28,719.00					
2014	55,900.00					
<b>2015</b>	<b>39,425.00</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
45.24	20.21	65.45%	2.50	1.64		

○ 화훼산업의 해외수출비중 증가율

- 평가산식

- 해외수출비중 증감율
- 수출비중 = 고양 꽃박람회 수출계약액 / 전년도 국가 화훼 수출 계약액

- 평점결과

연도	실적(%)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	36.59	43.27	51.92	21.64	109.79	77.62
2013	36.99					
2014	56.23					
<b>2015</b>	<b>54.89</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
60.00	31.05	91.05%	5.00	4.55		

○ 고양국제꽃박람회 마케팅 사업 활성화 실적

- 평가산식

- 고양국제꽃박람회 현금, 현물협찬 실적 50%
- 고양국제꽃박람회 마케팅 무형가치(홍보지원, 예산절감) 실적 50%

- 평점결과

평가결과					
세부항목	달성도	가중치	종합 달성도	배점	평점
고양국제꽃박람회 현금, 현물협찬 실적	100.00%	50.00%	96.33%	5.00	4.82
고양국제꽃박람회 마케팅 무형가치(홍보지원, 예산절감) 실적	92.66%	50.00%			

- 고양국제꽃박람회 현금, 현물협찬 실적

연도	실적 (백만원)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	345.00	286.00	343.20	143.00	136.36	163.26
2014	227.00					
<b>2015</b>	<b>416.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
60.00		40.00		100.00%		

- 고양국제꽃박람회 마케팅 무형가치(홍보지원, 예산절감) 실적

연도	실적 (백만원)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	462.00	656.00	787.20	328.00	116.72	81.65
2014	850.00					
<b>2015</b>	<b>864.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
60.00		32.66		92.66%		

○ 사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적

- 고양국제꽃박람회의 성공적인 개최와 고양 화훼산업의 발전을 위하여 세계 TOP Class 글로벌 꽃 축제로서의 확립을 목표로 ‘글로벌 화훼무역 마켓 달성’, ‘화훼산업과 관광산업, 전시산업의 통합’, ‘국제관광 도시로서의 고양시 지위 확립’, ‘고양시 지역경제 활성화’ 등에 대한 세부적 실행 계획을 수립하여 추진함
- 산림청과의 공동개최를 통한 ‘코리아 가든쇼’ 추진, 화훼판매장 및 문화 체험장, 화훼브랜드 상품관 등 운영, 축제 진행을 위한 인력 외부 채용 등을 통해 화훼산업의 활성화는 물론 지역경제의 활성화를 위한 다방면의 계획을 수립하고 추진한 결과 2015년 무역 수출계약액 3,358만불을 달성함
- 2015년도의 운영경험을 바탕으로 화훼비즈니스 활성화와 전시 및 조경의 고객 니즈 충족, 홍보, 관람객 편의시설 확충, 화훼소비문화 확산 추진 등의 주요 과제별 개선 과제를 선정하여 차년도 피드백 계획을 수립함

라. 잘된 점

- 전체 방문객수, 국내 방문객수, 화훼산업의 해외수출비중 증가, 마케팅 실적 등 정량적인 목표달성도와 전년도 대비 개선도는 90% 이상으로 높게 달성함
- 화훼판매장 및 문화체험장 운영, 무역 수출계약 실적 증대 등 지역경제 및 화훼산업 활성화에 대한 기여

마. 개선할 점

- 주요 방문객 유형에 대해 정의하고 그에 따른 차별적 유치 전략과 만족도 제고 방안을 수립함으로써 지속적인 방문객 실적 증가 및 재방문률 제고를 위한 노력을 강화해야 함



### ③ 계절성 꽃 축제 활성화 실적

#### 가. 지표정의

- 호수공원 사계절 축제의 한 축으로 고양시 관광인프라 구축하고, 화훼소비의 연중 판로 개척 및 다양한 이벤트로 관련 분야 소득증대 및 고양시 문화예술 부흥에 기여한 정도를 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	10.00	8.49	B+(84.89)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
고양시 가을꽃축제 운영실적	60.00%	6.00	5.26	B+
고양시 장미축제 운영실적	30.00%	3.00	2.25	B0
사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	10.00%	1.00	0.98	A0

#### 요 약

- 메르스 사태 기간 동안 운영된 고양시 장미축제 운영실적은 실적 저감이 불가피했으나 다른 기간에 추진된 가을꽃축제는 원활하게 진행되었으며, 관람객의 만족도 제고를 위한 노력이 강화되어야 함

고양시 출자·출연기관 경영실적 평가

○ 고양시 가을꽃축제 운영실적

- 평가산식

- 방문객수 증감율 60%

- 방문객수 증감율

연도	실적(명)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	258,785.00	318,223.67	381,868.40	159,111.83	85.76	90.68
2013	379,537.00					
2014	316,349.00					
<b>2015</b>	350,140.00					
세부항목별 평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
51.45	36.27	87.72%	6.00	5.26		

○ 고양시 장미축제 운영실적

- 평가산식

- 방문객수 증감율
- 장미축제의 경우 2013년 개최, 2014년 세월호 사고로 개최취소, 2015년 개최로 2013년과 2015년의 비교 평가

- 평점결과

연도	실적(명)	평균 (최근1년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	227,653.00	227,653.00	273,183.60	113,826.50	71.43	80.00
<b>2015</b>	<b>227,653.00</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
42.86	32.00	74.86%	3.00	2.25		

※ 장미축제 기간이 2015년 5월 29일 ~ 6월 7일로 한정되어 있으며, 2015년 발생한 메르스 사태 기간과 겹치는 관계로 방문객 응집을 위한 활동을 할 수 없었음

※ 한국문화관광연구원 관광팀의 연구에 의하면 메르스 사태로 인한 문화관광산업의 피해는 실적 60% 저감에 이르는 것으로 나타남. 따라서 장미축제의 정상운영 실적을 2013년 실적으로 가정하고 실적을 대체하여 평정함으로써 메르스 사태로 인한 기관의 피해를 고려함

※ 참고 : 메르스 미반영시 평점결과

연도	실적(명)	평균 (최근1년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	227,653.00	227,653.00	273,183.60	113,826.50	6.09	34.26
<b>2015</b>	<b>123530.00</b>					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
3.65	13.70	17.35	3.00	0.52		

○ 사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적

- 신한류, 호수공원 관광벨트 구축과 화훼 산업 발전 및 화훼 문화 진흥, 고양시 문화 예술 진흥 등을 위하여 고양가을꽃축제와 호수장미페스티벌 개최 계획을 수립하고 적시적으로 행사를 운영하고자 노력함
- 2015년도 계절성 꽃 축제 운영을 통하여 다양한 전시 협업 프로그램이 운영되었으며, 화훼직거래 장터 조성을 통해 농가 수익 증대 기여, 신규 수익원 사업인 ‘수상 꽃 자전거’ 사업 개시 등의 성과를 거둠
- 차년도 사업운영을 위해서 화훼소비문화 확산과 고양시 방문객 만족도 제고, 신규 조정 아이템 확보 등을 주요 내용으로 하는 피드백 계획을 수립함

라. 잘된 점

- 다양한 전시 협업 프로그램 기획 및 운영을 통한 축제 전시 프로그램의 다양화 노력 추진

마. 개선할 점

- 고양시가을꽃축제 관람객 만족도가 72.30%, 재방문의향지수가 78.10%로 관람객의 만족도 및 재방문을 제고 노력 강화 필요

#### ④ 선인장관 운영 활성화 실적

##### 가. 지표정의

- 선인장 전시관의 효율적 관리 운영 및 관광 명소화 추진을 위해, 전시, 체험, 휴게 기능을 갖춘 전시관으로 관람객 유치 및 꽃 소비 확대 정도를 평가함

##### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	5.00	4.11	B+(82.10)

##### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
선인장관 방문객수 증가율	70.00%	3.50	2.61	B0
서비스 편의시설 매출 증가 실적	20.00%	1.00	1.00	A+
사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	10.00%	0.50	0.50	A+

#### 요 약

- 선인장관의 방문객 중 유료방문객의 실적이 증가추세인 것으로 나타났으며, 전시관의 운영활성화를 위한 시설관리 노력을 충실하게 이행하는 것으로 평가됨

○ 선인장관 방문객수 증가율

- 평가산식

- 유료방문객수 증가율 60%
- 무료방문객수 증가율 40%
- 고양국제꽃박람회가 관리운영을 시작 한 2014년과 2015년 실적으로 평가

- 평점결과

평가결과					
세부항목	달성도	가중치	종합 달성도	배점	평점
유료방문객수 증가율	87.72%	45.00%	74.43%	3.50	2.61
무료방문객수 증가율	78.10%	7.00%			

- 유료방문객수 증가율

연도	실적(명)	평균 (최근1년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2014	10,063.00	10,063.00	12,075.60	5,031.50	208.66	176.06
<b>2015</b>	<b>19,730.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
60.00		40.00		100.00%		

- 무료방문객수 증가율

연도	실적(명)	평균 (최근1년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2014	38,915.00	38,915.00	46,698.00	19,457.50	27.35	49.15
<b>2015</b>	<b>26,908.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
16.41		19.66		36.07		

○ 서비스 편의시설 매출 증가 실적

- 평가산식

- 매출증가 실적
- 고양국제꽃박람회가 관리운영을 시작 한 2014년과 2015년 실적으로 평가

- 평점결과

연도	실적(원)	평균 (최근1년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2014	93,040,400	93,040,400	111,648,480	46,520,200	182.95	158.07
2015	165,674,570					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
60.00	40.00	100.00	1.00	1.00		

○ 사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적

- 선인장관은 2014년 4월부터 유료로 운영되고 있으며 다육식물 심기, 화분 만들기, 선인장 비누만들기 등의 프로그램을 구성하여 운영하고 있음
- 또한 선인장 직판장과 카페테리아인 플라워카페 등 농가와 방문객들을 위한 각종 편의를 제공하는 시설로 운영되고 있음
- 선인장관 운영활성화를 위하여 연중무휴의 관리운영 방침을 준수하고 시설 및 전시환경 개선을 위한 시설 개보수, 시설 정비, 전시환경 개선 등의 노력을 실시함
- 한 해 동안의 선인장관 운영경험과 성과에 대한 분석을 통해서 자립형 전시관 운영으로서의 기반 조성을 주요한 과제로 도출하고 보유 품종의 다변화 및 테마전시 등을 통한 차별적 운영 전략을 수립함

**라. 잘된 점**

- 선인장관 운영활성화를 위한 주기적인 시설관리 및 체험프로그램 운영 등의 관리 노력 추진

**마. 개선할 점**

- 2014년 유료 입장 시설로 전환된 이후, 무료관람객이 점차 감소하고 있으나 무료관람객 대상이 국가유공자와 기초생활수급자, 새터민, 장애우 등이므로 사회적 약자에 대한 배려와 이들의 문화 향유에 기여하기 위하여 무료관람객 실적 제고를 위한 노력 필요

### ⑤ 대관 및 수익사업 활성화 실적

#### 가. 지표정의

- 대관 및 수익 사업시설·기관의 이용 확대 및 활성화 노력을 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	5.00	4.26	B+(85.14)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
고양꽃전시관 대관 수익사업 실적	45.00%	2.25	1.53	C0
사계절축제(고양국제꽃박람회, 장미축제, 가을꽃축제) 시설 수익사업 실적	45.00%	2.25	2.25	A+
사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	10.00%	0.50	0.48	A0

#### 요 약

- 대관 및 수익사업의 정량적 실적을 안정적으로 달성하고 있으나, 수익 사업의 성과를 효율적으로 관리할 수 있도록 가동률 산정방식 및 관리 방안 등에 대한 검토와 개선노력이 필요함



○ 고양꽃전시관 대관 수익사업 실적

- 평가산식

- 고양꽃전시관 대관 수익사업 매출액 50%
- 고양꽃전시관 가동률 실적 50%

- 평점결과

평가결과					
세부항목	달성도	가중치	종합 달성도	배점	평점
고양꽃전시관 대관 수익사업 매출액	82.53%	50.00%	67.86%	2.25	1.53
고양꽃전시관 가동률 실적	53.18%	50.00%			

- 고양꽃전시관 대관 수익사업 매출액

연도	실적(원)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	576,219,986	457,550,113	549,060,135.6	228,775,056.5	70.88	114.50
2014	338,880,240					
<b>2015</b>	455,789,746					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
42.53		40.00		82.53%		

- 고양꽃전시관 가동률 실적

연도	실적(%)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	72.05	73.15	87.77	36.57	47.36	61.92
2014	74.24					
<b>2015</b>	<b>60.82</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
28.41		24.77		53.18%		

○ 사계절축제 시설 수익사업 실적

- 평가산식

- 수익사업 매출증가 실적

- 평점결과

연도	실적(%)	평균 (최근2년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2013	380,811,558	378,344,709.5	454,013,651.4	189,172,354.75	108.66	106.89
2014	375,877,861					
<b>2015</b>	476,956,860					
평가결과						
목표달성도	전년대비개선도	달성도	배점	평점		
60.00	40.00	100.00%	2.25	2.25		

○ 사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적

- 대관 및 수익사업의 성과개선을 위하여 각 시설물별 수익사업의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 계획을 수립하여 추진한 것으로 나타남
- 수익성의 강화를 위해서 임대관리 절차 및 처리과정의 소요시간 단축 및 고객 만족 증진을 위한 프로그램을 구성하였으며, 각종 드라마 및 영화 등의 촬영을 위한 장소로 적극 제공하고 노출 홍보 활성화 등의 노력을 경주함
- 다만, 이러한 노력의 결과로 인해 나타나는 목표의 달성정도를 어떻게 관리하고 향후 이를 개선하기 위해 취해져야 하는 추가적인 계획과 보완 조치들이 어떻게 이루어지는지에 대한 내용이 구체적으로 드러나지 않으므로 이에 대한 보완이 필요함

**라. 잘된 점**

- 대관 및 수익사업의 원활한 운영을 위한 임대관리 절차 및 처리과정의 소요시간 단축 등 관리·운영 프로세스에 대한 진단과 개선 노력 실시

**마. 개선할 점**

- 가동률이 순수 전시관 임대비 실적과 연계되지 않는 한계가 있으므로 가동률 산출 방식에 대한 기준을 재검토하고 보완함으로써 순수 대관에 따른 가동률 제고 노력이 이루어질 수 있도록 개선 필요

## 4) 사회적 성과

### ① 고객만족도

#### 가. 지표정의

- 기관 외부 및 내부 고객만족도 평가와 전년대비 개선도를 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	8.00	6.40	B0(79.92)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
외부고객만족도	80.00%	6.40	5.07	B0
내부고객만족도	20.00%	1.60	1.33	B+

#### 요 약

- 기관의 내부고객만족도가 82.9점으로 만족 수준인 것으로 나타났으며, 외부고객만족도는 이보다 낮은 79.19점인 것으로 조사되었으므로 적정 수준의 외부고객만족도 유지를 위한 노력이 필요함

○ 외부고객만족도

- 평가산식

- 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가
- 2016년(15년 실적) 평가 시에는 전년도 실적이 없어 개선도 평가를 할 수 없으므로, 외부고객만족도 100%를 적용함

- 평점결과

평가결과				
실적(점)			배점	평점
면접조사	전화조사	종합		
72.30	78.80	79.17	6.40	5.07

※ 외부고객만족도는 일반이용객 대상으로 실시한 면접조사와 입주업체 및 단체 등을 대상으로 실시한 전화조사 결과 보정을 위해 다음의 공식을 적용하여 평정함  
 종합 만족도 = (면접조사결과 \* 110% + 전화조사 결과) / 2

○ 내부고객만족도

- 평가산식

- 내부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가
- 2016년(15년 실적) 평가 시에는 전년도 실적이 없어 개선도 평가를 할 수 없으므로, 내부고객만족도 100%를 적용함

- 평점결과

평가결과		
실적(점)	배점	평점
82.90	1.60	1.33

**라. 잘된 점**

- 기관의 성과와 인간관계, 직원의 기업관, 기관의 조직문화에 대한 만족도가 80% 이상으로 나타남

**마. 개선할 점**

- 일반관람객을 대상으로 실시한 면접조사 결과 응답자들이 상대적으로 홍보 및 안내, 행사내용에 대한 만족도가 낮게 나타남에 따라 이에 대한 개선 계획을 수립하고 차년도 사업 운영에 반영 필요

## ② 정책사항 이행 실적

### 가. 지표정의

- 고양시의 핵심 정책과제 이행 실태를 평가함

### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	3.00	2.32	B0(77.39)

### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
고양시 지역 경제 활성화 실적	90.00%	2.70	2.04	B0
사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적	10.00%	0.30	0.28	A0

#### 요 약

- 고양시 지역 경제 활성화를 위한 화훼류 구입과 박람회 개최를 통한 부가가치 창출, 산업유발효과 실적, 사계절 축제를 통한 일자리 창출 실적 등의 달성도가 70% 이상으로 나타남

○ 고양시 지역 경제 활성화 실적

- 평가산식

- 고양시 화훼류 구입 실적(사업발주, 화훼판매장, 선인장관 등 포함) 30%
- 고양국제꽃박람회를 통한 부가가치 창출 실적 20%
- 고양국제꽃박람회를 통한 산업유발효과 실적 20%
- 사계절축제를 통한 법인, 참가업체 직접고용 일자리 창출 실적 30%

- 평점결과

평가결과					
세부항목	달성도	가중치	종합 달성도	배점	평점
고양시 화훼류 구입 실적	79.11%	30.00%	75.54%	2.70	2.04
고양국제꽃박람회를 통한 부가가치 창출 실적	71.96%	20.00%			
고양국제꽃박람회를 통한 산업유발효과 실적	72.78%	20.00%			
사계절축제를 통한 법인, 참가업체 직접고용 일자리 창출 실적	76.19%	30.00%			

- 고양시 화훼류 구입 실적

연도	실적(%)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	72.29	71.67	86.01	35.84	72.28	89.36
2013	76.80					
2014	65.93					
<b>2015</b>	<b>72.10</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
43.37		35.74		79.11%		



- 고양국제꽃박람회를 통한 부가가치 창출 실적

연도	실적(천원)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	66,720,587.00	59,042,893.33	70,851,472.00	29,521,446.67	59.63	90.44
2013	61,361,267.00					
2014	49,046,826.00					
<b>2015</b>	<b>54,166,706.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
35.78		36.18		71.96%		

- 고양국제꽃박람회를 통한 산업유발효과 실적

연도	실적(천원)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	144,667,329.00	127,651,552.33	153,181,862.80	63,825,776.17	60.91	90.59
2013	131,361,798.00					
2014	106,925,530.00					
<b>2015</b>	<b>118,250,663.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
36.54		36.24		72.78%		

- 사계절축제를 통한 법인, 참가업체 직접고용 일자리 창출 실적

연도	실적(명)	평균 (최근3년)	최고목표 (120%)	최저목표 (50%)	목표달성도	전년대비 개선도
2012	3,152.00	2,836.00	3,403.20	1,418.00	67.25	89.59
2013	2,844.00					
2014	2,512.00					
<b>2015</b>	<b>2,753.00</b>					
세부항목별 평가결과						
목표달성도		전년대비개선도		달성도		
40.35		35.84		76.19%		

○ 사업계획수립과 성과창출 및 환류 실적

- 지역경제 활성화를 위해 고양시 화훼농가 화훼류 구입과 호수공원 중심의 관광벨트 구축, 지역 상권과의 연계, 일자리 창출 등의 과제를 중점적으로 추진하고 있음
- 사업을 효율적으로 추진하기 위하여 관련 기업 및 기관, 시민의 참여를 유도하는 다양한 협력사업과 공모사업을 기획·운영함
- 기관의 사업 운영을 통해 지역경제 활성화에 대해 기여하기 위하여 현재 단위 사업별 실적과 사회적 성과를 체계적으로 관리하고 지속적으로 발전 시켜나가기 위한 전략적인 차원에서의 사업계획 수립 노력이 필요함

라. 잘된 점

- 사업운영과정에 관련 기업 및 기관, 시민의 참여를 독려하는 공동사업 추진 및 공모사업 운영 등 전략적인 사업기획 및 추진 노력
- 고양시 지역경제 활성화를 이끄는 대표적 지표에 대한 균형적인 성과관리 노력과 안정적인 실적 창출

마. 개선할 점

- 지역경제 활성화를 위한 주요 지표별 관리방안 수립 및 차별적인 관리를 통해 자원의 전략적인 투입과 활용으로 안정적인 성과 창출에서 전략적인 산업육성으로의 전환 필요

## 5) 기본사항

### ① 안전관리실적

#### 가. 지표정의

- 재해·재난 및 안전사고 사전예방 및 사후처리 활동을 체계적·효과적으로 수행하기 위한 재난·안전관리시스템의 구축, 역량강화, 관리활동 수행 등이 적절히 이루어지고 있는지를 종합적으로 평가함

#### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	2.00	1.80	A0(90.00)

#### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
안전관리 정착 실적	100.00%	2.00	1.80	A0

#### 요 약

- 화재 및 안전사고에 대한 매뉴얼 구비, 주기적인 시설물 안전점검과 안전사고 대피 및 소방 훈련 등을 성실하게 이행하고 있으며, 주요 사업의 특성을 고려하여 다양한 위기상황 및 재난 유형에 따른 매뉴얼을 수립할 필요가 있음

○ 안전관리정착실적

- 화재 및 각종 안전사고 예방, 사고발생 시 대처요령과 임무에 대해 지정한 매뉴얼을 보유하고 있으며, 이에 대한 활용과 위기 대응에 대한 안전교육을 직원 대상으로 실시함으로써 현장에서 신속한 초동 조치와 추가적인 피해를 예방할 수 있도록 대비하고 있음
- 시설물 안전관리에 대해서는 건축물 안전점검과 소방시설물 안전점검, 전기 시설물 안전점검, 기계시설물 안전점검을 각각의 주기에 따라 수행하고 관리함으로써 각 시설물의 정상 작동 여부를 확인하고 문제가 발생하지 않도록 관리노력을 성실하게 이행하는 것으로 평가됨
- 향후에는 기관의 주요 사업이 많은 사람들이 모이는 축제임을 고려하여 화재와 사고 외에도 각각의 재난 유형별 구체적인 대응 매뉴얼을 수립할 필요가 있음

라. 잘된 점

- 안전관리에 대한 원칙과 사전 점검 활동을 성실히 이행함으로써 2015년 외부인력의 인적사고 및 물적사고가 발생하지 않음

마. 개선할 점

- 축제의 특성을 고려한 다양한 재난유형별 매뉴얼 수립 및 활용 노력 필요

## ② 전년도 지적사항 개선이행도

### 가. 지표정의

- 전년도 경영평가 지적사항 개선 이행정도를 평가함

### 나. 평가개요

지표성격	평가방법	가중치	득점	등급(평점)
혼합지표	절대평가	2.00	1.90	A0(95.00)

### 다. 세부 평가결과

세부평가지표	가중치	배 점	득 점	등 급
전년도 경영평가 지적사항 개선도	100.00%	2.00	1.90	A0

#### 요 약

- 리더십 및 경영, 경영효율화, 경영성과 분야에 대한 경영평가 지적사항 개선을 위해 개선 계획을 수립하고 기관 운영에 반영하였으며, 효율적인 기관운영과 경영개선을 위해 외부 기관 및 기업과 공조함

○ 전년도 경영평가 지적사항 개선도

- 지적사항 현장 개선 노력도

전년도 경영평가 지적사항은 대부분 리더십 및 경영, 경영효율화, 경영성과 분야에서 발생하였으며, 2015년 기관운영에 충실하게 반영함으로써 경영개선을 위한 노력을 지속적으로 경주한 것으로 평가됨

주요 지적사항별로 맞춤형 개선계획을 수립하였으며, 기관 자체적으로 수행하기에 추진력이 부족한 부분은 타 기관과 공동으로 추진함으로써 효율적으로 계획을 실현하고자 노력함

- 지적사항 질적 개선 노력도

전년도 경영평가 지적사항에 대한 각각의 개선계획을 수립하고 추진하고 있으며, 관련 기관 및 기업 등과의 결합을 통한 효율적인 프로그램 구성 및 창의적인 상품 개발 노력이 돋보임

중장기적 추진이 필요한 과제에 대해서는 구체적인 연차별 추진 계획으로 수립되지 못하고 공정률 관리 방안이 다소 미흡한 것으로 나타남

경영평가를 통해 개선하고자 하는 경영상의 과제들을 효율적으로 관리하고 효과적으로 추진하기 위해서 보다 구체적인 관리계획과 연차별 공정 관리 노력이 요구됨

라. 잘된 점

- 외부 기업 및 기관과의 공조를 통한 다양한 경영개선 노력

마. 개선할 점

- 중장기적 추진 과제에 대한 구체적인 연차별 추진계획 수립 및 중장기적 관리 노력 필요