

발간등록번호

11-1543000-000911-10

2015년 농림축산식품부 연구용역 최종보고서

# 2014년도 기타공공기관 경영실적 평가 연구용역

2015. 5. 28.

연구용역책임자 : 김관보  
(정부혁신생산성연구소)

가톨릭대 산학협력단

농림축산식품부

# 제 출 문

수신 : 농림축산식품부 장관 귀하

본 보고서를 귀 부처의 용역 의뢰한 「2014년도 기타공공기관  
경영실적 평가 연구용역」 최종보고서로 제출합니다.

2015. 5. 28.

연구용역책임자 김관보  
(정부혁신·생산성연구소)  
가톨릭대 산학협력단

## 연 구 진

연구책임자(평가단장) : 김관보 (가톨릭대)

공동연구원(평가위원) : 이민창 (조선대)

공동연구원(평가위원) : 정종원 (가톨릭대)

공동연구원(평가위원) : 손해진 (삼덕회계법인)

# < 목 차 >

제I부 연구 용역 개요 .....	1
제II부 평가 결과 요약 및 총평 .....	7
제III부 농림축산식품부 소관 3개 기타공공기관 평가 결과 1	
【1】 농업정책보험금융원 .....	7
【2】 국제식물검역인증원 .....	5
【3】 가축위생방역지원본부 .....	0
【4】 향후 평가 지침 개선 사항 .....	9

# 제 1 부

## 연구 용역 개요

## 1. 연구의 필요성: 경영실적 평가

- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제48조에 따라 공기업, 준정부기관의 자율·책임경영체제를 확립하기 위해 경영실적 평가제도를 도입하여 매년 경영노력과 성과에 대해 평가를 실시하고 있음.
- 경영실적평가 대상에서 제외되어 있던 기타공공기관도 2014년부터 주무부처 주관으로 경영실적 평가를 실시하고, 결과보고서를 공공기관운영위원회(기획재정부)에 제출해야 하는 바 본 경영실적평가를 연구용역 계약에 의해 실시 하고자 함.

## 2. 연구기간

- 2015년 3월 20일 ~ 5월 31일 (2개월)

## 3. 연구내용(평가 개요)

- 평가목적 : 기타공공기관의 경영실적 평가를 통해 공공성 및 경영효율성을 높이고, 경영개선이 필요한 사항에 대해 전문적인 컨설팅을 제공함으로써 대국민 서비스 개선을 도모
- 평가기관 : 농림축산식품부 소관 3개 기타공공기관
  - 농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 가축위생방역지원본부
- 평가대상기간 : 2014. 1. 1. ~ 12. 31.(1년)
- 평가항목 : 경영관리 범주 및 주요사업 범주
  - 경영관리 : 고객만족도, 업무효율, 재무예산 관리 및 성과, 보수 및 복리후생 관리
  - 주요사업 : 주요사업별 계획·활동·성과·환류 등의 종합적 평가 및 기관별 주요사업 성과 평가
- 평가방법 : 서면평가, 현장점검 병행 실시
- 지표별 평가방법
  - 비계량지표 : 9등급(A<sup>+</sup>~E<sup>0</sup>: 기본등급 C를 기준으로 우수등급은 +부여)
  - 계량지표 : 목표부여(편차) 원칙. 단, 평가대상 실적치가 5년 이하 또는 미만인 경우 목표부여, 목표 대 실적.
- 평가결과 종합 : 6등급(탁월, 우수, 양호, 보통, 미흡, 아주미흡)

#### 4. 평가 지표 및 내용: 3개 기관 공통

◆ 총괄요약표

평가범주	평가지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점	가중치	득점
경영 관리	1. 고객만족도(국민체감도 평가제외)			9		9	
	2. 업무효율					9	
	- 사업수행 효율성			9			
	3. 재무예산관리 및 성과			13		13	
	(1) 재무예산성과						
	- 사업비집행률			2			
	(2) 계량관리업무비			11			
	4. 보수 및 복리후생 관리	9		5		14	
	(1) 보수 및 복리후생	5					
	(2) 총인건비 인상률			5			
(3) 노사관리	4						
	경영관리 합계	9		36		45	
주요 사업	1. 주요사업 계획활동성과 종합평가	18				18	
	2. 농업정책자금관리사업			16		16	
	(1) 검사주기			10			
	(2) 검사원 1인당 연간 검사실시기관수			6			
	3. 농어업재해재보험기금관리사업			5		5	
	(1) 재보험금 지급기한 단축			3			
	(2) 기준수익률 대비 운용수익률			2			
	4. 농식품모태펀드운용사업			16		16	
(1) 모태펀드 출자승수비율			10				
(2) 자조합 우선투자비율			6				
	주요사업 합계	18		37		55	

<경영관리 범주>

1) 고객만족도

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평점	가중치	득 점

나. 평가내용

다. 항목별 원인분석

라. 추세분석

2) 업무효율: 사업수행효율성

가. 평가개요

나. 평가내용

다. 항목별 원인분석

라. 추세분석

3) 재무예산성과

(1) 재무예산성과

가. 평가개요

나. 평가내용

다. 항목별 원인분석

라. 추세분석

(2) 계량관리업무비

가. 평가개요

나. 평가내용

다. 항목별 원인분석

라. 추세분석

4) 보수 및 복리후생 관리

(1) 보수 및 복리후생

① 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

② 「공공기관 복리후생가이드라인」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가?



(2) 총인건비 인상률

가. 평가개요

나. 평가내용

다. 항목별 원인분석

라. 추세분석

(3) 노사관리

① 노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?

② 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?

③ 노사간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

④ 경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

⑤ [노조가 있는 경우] 단체협약의 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

⑥ [노조가 없는 경우] 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

#### <주요사업 범주>

1) 주요사업 계획·활동·성과 종합 평가

(1) 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

(2) 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

(3) 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

(4) 주요사업별 범주의 계량지표의 구성 및 목표수준은 적절한가?

2) 3개 기관 주요 사업 평가

## 5. 경영평가단 구성

1) 경영평가단 구성

○ 평가주관 : 농림축산식품부(창조행정담당관실)

○ 공동평가단 역할

- 책임자(단장) : 총괄 및 농업정책보험금융원 경영관리 및 주요사업비계량 지표

- 평가위원 : 기관별 경영실적 평가 및 결과보고서 작성

○ 평가단 구성

- (前)공공기관 경영평가위원, 관련 전문가 등으로 구성

< 평가단 구성 및 운영 >

연번	구분	성명	소속	주요경력
1	책임자 (단장)	김관보	가톨릭대학교	공공기관 경평위원(기재부), 공공기관 동반성장 평가 총괄위원장(산자부/동반위))
2	평가위원	손해진	삼덕회계법인	공공기관 경평위원(기재부)
3	평가위원	이민창	조선대학교	공공기관 경평위원(기재부)
4	평가위원	정중원	가톨릭대학교	정부업무 평가위원(국조실)

## 6. 연구진행 계획: 과업수행 예정공정표

가. 착수보고회:

- 농림부의 평가취지 설명, 피평가기관 사전설명, 평가 메뉴얼 검토
- 평가단 4단계 평가 계획 설명

나. 1단계: 서면평가(-4/20)

- 평가위원 담당 지표에 대한 서면평가

다. 2단계: 발표평가(현장실사) (-4/30)

- 서면평가를 토대로 4월 30일 이전에 실시완료.
- 현장실사 방법: 3개 기관 방문. 발표 및 질의 응답

라. 3단계: 평가결과 분석 총괄 회의(-5/10)

- 평가 결과 최종 확정

마. 4단계 : 최종 경영평가 결과보고서 작성 및제출  
(-5월 31일)

## **제 Ⅱ 부**

# **평가결과 요약 및 총평**

## 1. 총 합

- 공기업 및 준정부기관에 대한 경영평가는 기획재정부에 의하여 실시하였으나, 기타공공기관에 대해서는 기획재정부 또는 주무부처의 경영평가가 최근까지 실시되고 있지 않았다. 그러나 기타공공기관의 경영 개선과 부채관리 및 경영 정상화를 통한 국민들의 신뢰를 회복을 위하여 2014년부터 주무부처가 산하 기타공공기관의 경영실적을 평가하게 되었다. 이러한 정책방향에 따라 농림축산식품부에서는 소속 기타공공기관인 농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 가축위생방역지원본부에 대한 경영평가를 실시하게 되었다.
- 기획재정부의 공공기관 경영평가단의 평가 매뉴얼에 근거하여 작성된 「2014년도 농림축산식품부 소관 기타공공기관 경영평가 편람(2014.4)」에 준거해 경영평가는 경영관리 범주와 주요사업 범주로 나누어 실시되었으며, 경영관리 45점, 주요사업 55점, 총 100점으로 평가하였다. 각 평가지표는 계량지표와 비계량지표로 나누어 평가하였으며, 계량지표는 산식에 실적치를 적용하고 가중치에 따라 평가 점수를 계산하였으며, 비계량지표는 'A+'에서 'E<sup>0</sup>'까지 총 9단계로 평가하였다. 기관간의 경영성과가 차별화될 수 있도록 종합 평점은 탁월(S), 우수(A), 양호(B), 보통(C), 미흡(D), 아주 미흡(E)으로 평가하였다.
- 경영관리 범주는 고객만족도, 업무효율, 재무예산관리 및 성과(재무예산성과, 계량관리업무비), 보수 및 복리후생 관리의 4개 하위 평가요소로 구분하였으며, 보수 및 복리후생 관리에서 보수 및 복리후생, 노사관리는 비계량평가, 총 인건비 인상률은 계량평가를 실시하였다. 주요사업 범주는 주요사업 계획, 활동, 성과, 환류, 지표 적정성 등의 종합평가 및 기관 별 주요 사업 중심으로 평가하되, 주요사업 종합평가는 비계량평가를, 주요 사업에 대한 평가는 계량평가를 실시하였다.
- 종합평가에 있어서 농업정책보험금융원은 경영관리 범주에서 38.256점, 주요사업 부분에서 41.615점을 획득하여, 평가등급 B등급이 부여되었다. 국제식물검역인증원은 경영관리 범주에서 35.139점, 주요사업 범주에서 45.778점점을 획득하여, 평가등급 A등급이 부여되었다. 가축위생방역지원본부는 경영관리 범주에서 36.771점, 주요사업 범주에서 36.499점을 획득하여, 평가등급 B등급이 부여되었다.
- 계량평가와 비계량평가 부분에 있어서는 농업정책보험금융원이 계량에서

70.871점, 비계량에서 9점을, 국제식물검역인증원은 계량에서 67.017점, 비계량에서 13.9점을, 가축위생방역지원본부는 계량에서 59.370점, 비계량에서 13.9점을 각각 획득하였다.

- 계량과 비계량의 가중치 비율이 계량이 73, 비계량이 27로 각각 배분되어 있는데, 지나치게 계량비중이 높아 비율로 조정되어야 할 필요성이 높다 하겠다.
- 계량 가중치가 높게 설정되어 있기 때문에 계량지표의 선정, 지표산식의 확정, 난이도의 설정 등이 매우 중요함에도 불구하고, 3개 기관 공통적으로 계량지표의 선정에 있어서 상당한 개선이 요망되며, 성과관리 체계의 개선과 연동하여 보다 전략적이고 체계적으로 수정, 발전시켜야 할 것으로 사료된다.
- 특히 3개 기관 공통적으로 성과관리 체계의 상당한 수정 및 개선이 요망된다. 즉 전략적 관점에서의 성과관리 체계의 구축이 요망되며, 이에 연동된 결과지표(outcome) 위주의 성과지표 및 주요 사업 과제 및 세부이행 계획, 평가 및 모니터링 계획, 개인 및 조직 별 성과평가 계획, 보수 및 복리후생 관리 계획이 설계되어야 할 필요성이 제기된다.

## 2. 경영관리 범주

### 가. 종합

- 경영관리 범주에 있어서 농업정책보험금융원은 계량지표에서 34.656점, 비계량지표에서 3.6점으로 합계 38.256점을 획득하였다. 국제식물검역인증원은 계량에서 30.239점, 비계량에서 4.9점으로 합계 35.139점을 획득하였다. 가축위생방역지원본부는 계량에서 31.871점, 비계량에서 4.9점으로 합계 36.771점을 획득하였다.
- 3개 기관 공통적으로 계량지표에서는 양호한 실적을 보였으나, 비계량 부분에서는 정부의 보수 및 복리후생 관리 정책 방향에 대한 성과가 다소 미흡한 것으로 나타났다. 노사관리의 측면은 3개 기관 공통적으로 보통 수준인 것으로 평가되었으며, 공공기관 경영 정상화와 관련된 사항에서는 비교적 정부 정책을 양호한 수준으로 이행하고 있는 것으로 평가되었다.

나. 지표별

- 고객만족도에 관한 평가에 있어서 농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 가축위생방역지원본부는 각각 '14년 82.6점('13년 80.2점), '14년 86.9점('13년 85.2점), '14년 92.6점('13년 92.9점)으로 고객만족도 당해 연도 지수 및 전년대비 향상도를 반영한 지표 득점률은 각각 91.12, 95.66, 98.58로서, 고객만족도 경영평가 계량지표 가중치 9점 만점에서 농업정책보험금융원 8.201점, 국제식물검역인증원 8.609점, 가축위생방역지원본부 8.872점의 평가 득점을 획득하였다.
- 업무효율 평가 계량지표는 농업정책보험금융원은 사업수행효율성(순사업비/평균인원), 국제식물검역인증원은 부가가치율(부가가치/매출액), 가축위생방역지원본부는 노동생산성(부가가치/평균인원)이며 2014년 지표실적은 각각 42,251천원, 82.844%, 59,697천원으로 업무효율 계량지표 가중치 9점 만점에서 농업정책보험금융원 9점, 국제식물검역인증원 6.772점, 가축위생방역지원본부 6.898점의 평가 득점을 획득하였다.
- 재무예산성과 평가 계량지표는 농업정책보험금융원과 가축위생방역지원본부는 사업비집행률(사업비집행액/사업비예산현액), 국제식물검역인증원은 부채비율(부채/자본)으로 2014년 지표실적은 각각 94.166%, 98.953%, 2.831%로써 재무예산성과 계량지표 가중치 2점 만점에서 농업정책보험금융원 1.907점, 국제식물검역인증원 2점, 가축위생방역지원본부 1.983점의 평가 득점을 획득하였다.
- 계량관리업무비 지표실적은 농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 가축위생방역지원본부 각각 17.922%, 22.443%, 25.149%로써 계량관리업무비 계량지표 가중치 11점 만점에서 농업정책보험금융원 10.548점, 국제식물검역인증원 7.858점, 가축위생방역지원본부 9.118점의 평가 득점을 획득하였다.
- 총인건비인상률 준수 여부는 2014년 공공기관 인건비 인상률 가이드라인 1.7% 대비 농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 가축위생방역지원본부의 전년대비 인건비 인상률은 각각 0.793%, 1.271%, 0.517%로써 산하기관 모두 총인건비인상률 가이드라인을 준수하여 총인건비인상률 계량지표 가중치 5점 만점의 평가 득점을 획득하였다.
- 보수 및 복리후생에 있어서는 농업정책보험금융원은 D<sup>0</sup> 등급으로, 국제식물검역인증원은 D<sup>+</sup> 등급으로, 가축위생방역지원본부는 D<sup>+</sup> 등급으로 평가되었다. 성과연봉제 등 정부의 정책적 방향에 대한 이행에 있어서 전반적으로 보통 내

지는 미흡한 실적을 갖고 있는 것으로 평가되었다.

- 노사관리에 있어서 농업정책보험금융원은 D<sup>0</sup> 등급으로, 국제식물검역인증원은 C 등급을, 가축위행방역지원본부는 C 등급으로 평가되었다. 기관의 현실에서 출발한 실질적 조치와 연계되는 방법보다 정부 정책의 수용 및 실현 관련 내용이 많은 것으로 확인되고 있어서 향후 노사 모두 보다 전향적인 협약 개정에 노력을 기울여 할 필요성이 있다고 판단된다.

## 2. 주요사업 범주

### 가. 종합

- 주요사업 부분에 있어서 농업정책보험금융원은 계량지표에서 36.215점, 비계량 지표에서 5.4점으로 합계 41.615점을 획득하였다. 국제식물검역인증원은 계량에서 36.778점, 비계량에서 9점으로 합계 45.778점을 획득하였다. 가축위생방역지원본부는 계량에서 27.499점, 비계량에서 9점으로 합계 36.499점을 획득하였다.
- 3개 기관 공통적으로 계량지표에서는 양호한 실적을 보였으나, 비계량 부분에서는 보통이거나 다소 미흡한 평가를 받았다. 특히 성과관리 체계에 있어서 상당한 개선이 요구되며, 성과관리 체계의 구축이 경영관리와 연동될 수 있도록 전략적 관점에서 설계되어야 할 필요성이 높다 하겠다.

### 나. 지표별

- 주요사업 계획, 활동, 성과에 대한 종합평가에 있어서 농업정책보험금융원은 E<sup>+</sup> 등급으로, 국제식물검역인증원은 D<sup>+</sup> 등급을, 가축위행방역지원본부는 D<sup>+</sup> 등급으로 평가되었다. 3개 기관 공통적으로 성과관리 체계와 주요 사업 및 세부 업무 추진 계획에 있어서의 상당한 개선이 요망되며, 기관 전략적 비전, 목표, 주요 추진 과제, 성과지표의 선정, 목표치 설정, 난이도 설정 등이 보다 심도있게 설계되어 효과적인 성과관리 체계의 구축을 통한 주요 사업 추진 계획을 구체화 하여야 할 것으로 평가되었다. 또한 향후 기관은 각종 제도와 기술의 선진화, 인력의 적정활용 등을 체계화하고 고도화하는데 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 특히, 기관의 비계량적 노력이 잘 반영될 수 있는 지표를 과학적이고 체계적으로 설정하고 운영하는데 보다 많은 관심을 가져야 할 것으로 판단된다.

- 농업정책보험금융원은 농업정책자금관리사업, 농어업재해보험기금관리사업, 농식품모태펀드운용사업을 주요 사업으로 선정하였으며, 각 평가지표에서 양호한 실적을 달성하였다.
- 국제식물검역인증원은 아시아메미나방(AGM) 선박검사를 통한 수출지원 성과, AGM 예찰, 방제 실적, 재식용식물 검역장소 관리 강화를 통한 해외병해충 유입 차단 성과를 주요 사업으로 선정하였으며, 각 평가지표에서 양호한 실적을 달성한 것으로 평가되었다.
- 가축위생방역지원본부는 가축방역사업, 축산물위생사업, 수입식용축산물사업 현물검사사업을 주요 사업으로 선정하였으며, 가축방역사업, 수입식용축산물사업 현물검사사업에서는 양호한 실적을 거두었으나, 축산물위생사업에서는 다소 미흡한 실적을 달성한 것으로 평가되었다.

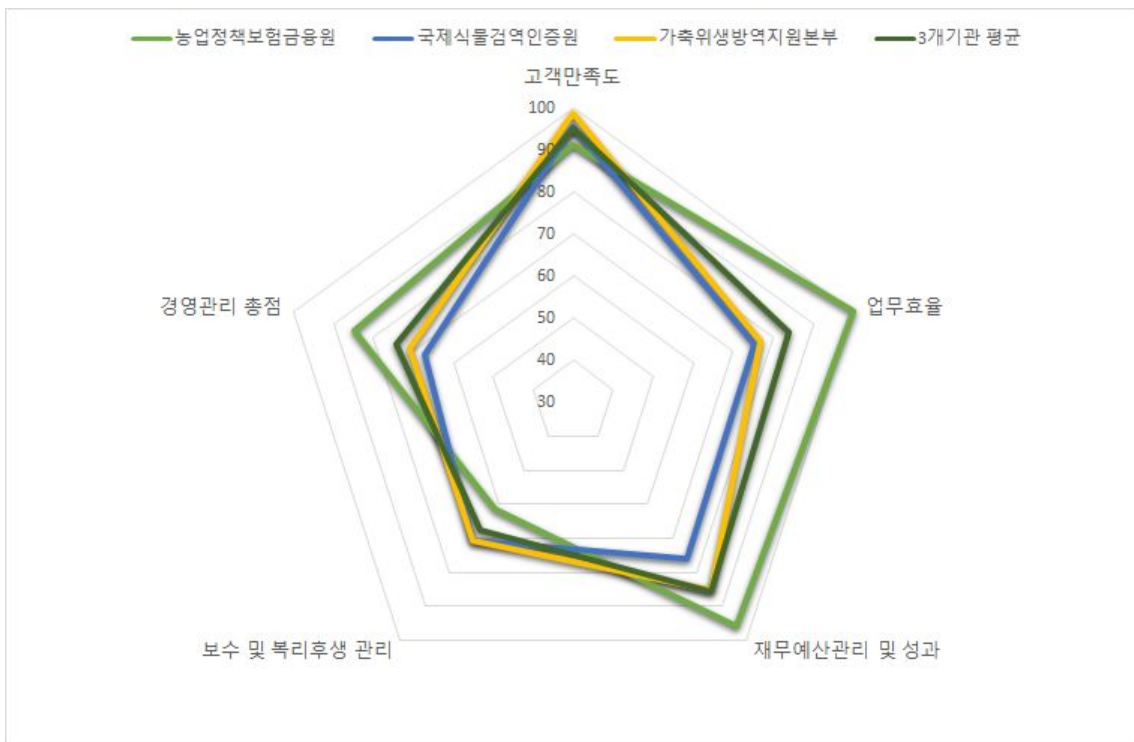
### 3. 기관별 평가 결과 득점 분포

- 3개 기관별 평가 점수를 토대로 기관별 득점분포를 살펴 본 바, 우선 방사형 그래프로 경영관리 범주에서 각 평가지표별 기관별 득점률, 3개 기관 총 득점률, 3개 기관 평균 득점률 등을 포함하고 있다. 주요사업 범주에서는 '주요사업 계획, 활동, 성과 종합평가'부문 이외에는 공통된 사업에 대해 평가한 것이 아니므로 막대그래프로 기관별 득점 정도를 표시하였다. 또한 항목별로 가중치가 다른 바 획득할 수 있는 총점 대비 획득한 점수를 환산하여 100% 점수 중 몇%를 획득했는지 득점률을 확인함으로써 상대적으로 기관들이 어떤 항목에서 높은 점수 또는 낮은 점수를 보였는지를 분석하였다.
- 경영관리 범주 기관별 득점률을 살펴보면, 고객만족도(9점 만점)는 가축위생방역지원본부가 가장 높은 득점을 하였고(98.6%), 국제식물검역인증원(95.7%), 농업정책보험금융원(91.1%) 순으로 나타났다. 업무효율(9점 만점)은 농업정책보험금융원이 만점으로 가장 높은 득점을 하였고(100%), 가축위생방역지원본부(76.6%), 국제식물검역인증원(75.2%) 순으로 나타났다. 재무예산관리 및 성과 부문(13점 만점)에서는 농업정책보험금융원(95.8%), 가축위생방역지원본부(85.4%), 국제식물검역인증원(75.8%)순으로 득점률이 나타났으며, 보수 및 복리후생 관리 부문(14점 만점)은 국제식물검역인증원과 가축위생방역지원본부가 공동으로 가장 높은 득점을 하였고(85.4%), 농업정책보험금융원이 최저 득점을 나타냈다(61.4%).



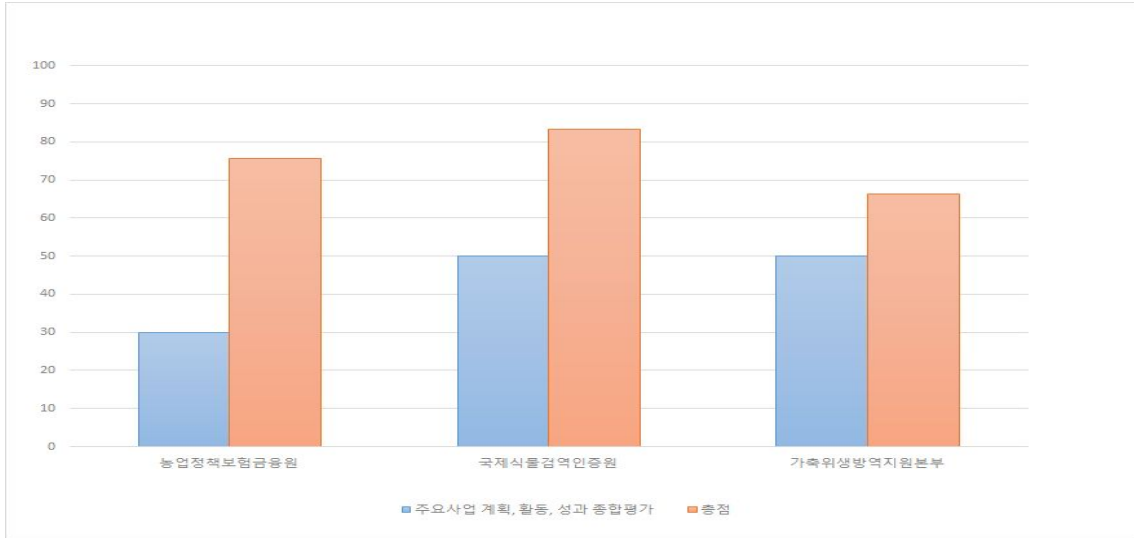
- 경영관리 범주 총점(45점 만점)을 살펴보면, 농업정책보험금융원(85%), 가축위생방역지원본부(70.8%), 국제식물검역인증원(67.2%)순으로 득점률이 나타났다.
- 3개 기관 평균 득점률을 살펴보면, 고객만족도(95.1%) > 재무예산관리 및 성과(85.6%) > 업무효율(83.9%) > 보수 및 복리후생 관리(67.6%) 순으로 나타났다.

<경영관리 평가부문 기관별 득점률 분포>



- 주요사업 범주 평가지표 중 주요사업 계획, 활동, 성과 종합평가(18점 만점)는 국제식물검역인증원과 가축위생방역지원본부가 공동으로 높은 득점률(50%)을 나타냈고, 농업정책보험금융원이 가장 낮은 득점률을 보였다(30%).
- 주요사업 범주 평가지표 총 득점(55점 만점)을 살펴보면, 국제식물검역인증원(83.2%) > 농업정책보험금융원(75.7%) > 가축위생방역지원본부(66.4%)순으로 득점이 나타났다.

< 주요사업부문 기관별 득점률 >



#### 4. 향후 개선 사항: 평가대상 기관 평가지표 및 평가 편람 부문

- 2014년도 경영평가가 해당 기관들에 대한 최초의 경영평가인 점을 감안할 때, 전반적으로 양호한 주요 사업 수행 실적을 갖고 있는 것으로 판단할 수 있으나, 3개 기관이 공통적으로 성과관리 체계를 개선해야 할 것으로 분석되었으며, 평가지표의 설정에 있어서도 계량지표 선정과 산식에 있어서의 개선이 요망되며, 계량과 비계량의 비율에 있어서도 수정이 필요한 것으로 사료된다. 보수 및 복리후생 측면에 있어서는 정부의 정책적 방침을 이행하기 위한 노력이 경주되어야 할 것이며, 특히 성과관리 체계와 연동될 수 있도록 개선이 이루어져야 할 것으로 평가되었다.
- 제3부의 기관별 상세 평가결에 제시된 대표 계량지표의 선정에 대한 개선사항들을 면밀히 검토해 향후 경영 평가 개선에 반영될 필요성이 있다고 판단된다.
- 가중치 조정: 농림축산식품부는 2014년도 부처 산하 기타공공기관 경영실적 평가지침 상의 비계량지표 가중치(27) 배분이 계량지표(73)에 비해 너무 낮은바 2015년도 경영실적 평가 시 <계량지표: 비계량지표> 가중치 배분을 55: 45 또는 60: 40 등 평가 변별력을 확보할 수 있는 적정수준으로 조정할 필요가 있으며 이를 위해 이미 계획된 가중치 조정이 조속한 기간 내 필요하다고 판단된다.

- 성과지표의 대표성·측정산식의 적정성 등에 대한 교육: 농림축산식품부는 경영관리 범주 및 주요사업 범주의 계량지표 및 비계량지표 성과지표 선정시 대표성, 측정산식의 적정성 등에 대한 교육 계획을 수립해 부처 산하 기타공공기관에 대한 교육을 실시할 필요가 있다(기관 자체의 교육실시 독려도 가능).
- 2015년 평가 편람 주요사업 계량지표 고도화 필요: 농림축산식품부 산하 3개 기관(농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 가축위생방역지원본부)의 2014년 경영실적 평가 결과 평가단에서 검토 한 각 기관의 주요사업별 대표 성과지표(계량)의 적정성이 매우 낮다.
  - 기획재정부의 공공기관 경영평가에서는 매년 기관으로부터 익년도 주요사업 계량지표의 개선(고도화)의 계획을 제출받아 경영평가단에서 별도의 지표개선반이 운영되어 이를 검토하고 재확정하는 절차를 갖추고 있다. 이에 농림축산식품부의 산하기관 평가에서도 이와 같은 절차를 공식화해야 할 것이다.
- 주요사업 계량평가 목표부여방식의 표준화 필요: 농림축산식품부의 2014년 공공기관 경영평가 첫해의 평가에서 각 산하기관의 주요사업 계량지표의 평가 방식이 목표대실적, 목표부여, 목표부여(편차)의 방법이 각 기관의 제출방식에 따라서 편람에 결정되어 평가되었다.
  - 주요 사업 계량지표 평가방법은 원칙 상 목표부여(편차)를 적용하여야 하며, 예외적으로 목표부여 방식 또는 극히 한정적으로 목표대실적의 평가방식을 사용해야 한다. 이와 같은 계량지표 평가 방식에 대해서도 평가단의 검토를 통해 고도화가 요구된다.

## 5. 경영평가단 구성

### ○ 평가단 구성

< 평가단 구성 및 운영 >

연번	구분	성명	소속	주요경력
1	책임자 (단장)	김관보	가톨릭대학교	공공기관 경평위원(기재부), 공공기관 동반성장 평가 총괄위원장(산자부/동반위)
2	평가위원	손해진	삼덕회계법인	공공기관 경평위원(기재부)
3	평가위원	이민창	조선대학교	공공기관 경평위원(기재부)
4	평가위원	정종원	가톨릭대학교	정부업무 평가위원(국조실)

**제 III 부**  
**농림축산식품부 소관**  
**3개 기타공공기관**  
**세부 평가 결과**

## **【Ⅱ】 농업정책보험금융원**

# 농업정책보험금융원

## ❖ 총괄요약표

평가범주	평가지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점	가중치	득점
경영 관리	1. 고객만족도(국민체감도 평가제외)			9	8.201	9	8.201
	2. 업무효율					9	9.000
	- 사업수행 효율성			9	9.000		
	3. 재무예산관리 및 성과			13	12.455	13	12.455
	(1) 재무예산성과						
	- 사업비집행률			2	1.907		
	(2) 계량관리업무비			11	10.548		
	4. 보수 및 복리후생 관리	9		5	5.000	14	8.600
	(1) 보수 및 복리후생	5	D <sup>0</sup>			5	2.000
	(2) 총인건비 인상률			5	5.000	5	5.000
(3) 노사관리	4	D <sup>0</sup>			4	1.600	
	경영관리 합계	9		36	34.656	45	38.256
주요 사업	1. 주요사업 계획활동성과 종합평가	18	E <sup>+</sup>			18	5.400
	2. 농업정책자금관리사업			16	16.000	16	16.000
	(1) 검사주기			10	10.000		
	(2) 검사원 1인당 연간 검사실시기관수			6	6.000		
	3. 농어업재해재보험기금관리사업			5	4.215	5	4.215
	(1) 재보험금 지급기한 단축			3	3.000		
	(2) 기준수익률 대비 운용수익률			2	1.215		
	4. 농식품모태펀드운용사업			16	16.000	16	16.000
(1) 모태펀드 출자승수비율			10	10.000			
(2) 자조합 우선투자비율			6	6.000			
	주요사업 합계	18		37	36.215	55	41.615
	<b>전체 합계</b>	<b>27</b>		<b>73</b>		<b>100</b>	

# I. 경영관리 범주

## 1. 고객만족도

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평점	가중치	득 점
$(\text{고객만족도지수} \times 0.6) + (\text{전년대비향상도} \times 0.4)$	목표부여	80.200	82.600	92.120	9.000	8.201

### 나. 평가내용(기술방법 수정)

- 기획재정부 주관으로 한국표준협회에서 실시한 ‘기타공공기관 고객만족도’ 조사 결과를 이용하여 ‘고객만족도지수’와 ‘고객만족도지수 전년대비 향상도’를 평가하는 지표로, 2014년 고객만족도지수의 실적치는 82.6점을 획득하였고, 2013년 고객만족도지수 실적치 80.2점 대비 2.4점 향상하여 9점 만점 중 8.201점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 종합만족도 점수(PCSI)의 만족요인 중 사회적 만족도 부문에서 상대적으로 높은 평가결과를 보였으며, 2013년 상대적으로 낮게 평가된 서비스 상품 품질과 혁신성에 대해서 2014년 여전히 평가 요소 중 상대적으로 가장 낮게 평가되었지만, 전년대비 꾸준한 노력으로 2.7점의 점수 향상으로 2014년 고객만족도는 전년대비 2.4점 향상된 82.6점을 획득하여 보통 수준(80점 이상 85점 미만)으로 평가되었다.

### 라. 추세분석

- 고객만족도 지수는 기관의 조사 첫해인 2013년 80.2점에서 2014년에는 2.4점 향상된 82.6점을 획득하였다.

## 2. 업무효율: 사업수행효율성

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
순사업비 평균인원	목표부여 (상향, 편차)	최고:40,785천원 최저:16,115천원	42,251천원	100.000	9	9.000

### 나. 평가내용

- 기관의 사업수행의 효율성을 관리하기 위하여 평균인원 1인당 기관의 순사업비 금액을 평가하는 지표로, 2014년 사업수행효율성 실적은 평균인원 1인당 42,251천원으로, 2013년 실적 32,562천원 대비 평균인원 1인당 순사업비 9,689천원이 증가하여 지표 가중치 9.000점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 2014년 순사업비는 펀드운용규모의 확대 등으로 인해 총수익이 2013년 대비 42.2% 증대하였으며, 정책자금검사규모의 확대 등의 사업확장에 따른 2014년 평균인원이 전년대비 9.6%증가에도 불구하고 사업수행효율성은 29.8%로 크게 향상되었다.

### 라. 추세분석

- 사업수행효율성은 2012년 25,804천원, 2013년 32,562천원, 2014년 42,251천원으로 과거 3년간 꾸준히 크게 향상되어 2014년에는 지표 달성도는 100점 만점을 획득하였다.



### 3. 재무예산성과

#### 1) 사업비집행률

##### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평점	가중치	득 점
$\frac{\text{사업비집행액}}{\text{사업비예산현액}}$	목표대실적	100	94.166	95.333	2	1.907

##### 나. 평가내용

- 기관의 효과적인 예산 집행관리를 평가하기 위하여 사업비 집행액을 사업비 예산현액 나눈 예산집행률을 평가하는 지표로, 2014년 사업비집행률 실적은 94.166%로 목표치 100%에 5.834% 미달하여 지표 가중치 2점 만점 중 1.907점을 획득하였다.

##### 다. 항목별 원인분석

- 사업비집행률 미달의 주된 원인은 농어업재해재보험기금 관리사업의 국내점검출장비가 전년대비 534만원 크게 감소하였기 때문이다. 따라서 사업비집행률 94.166%를 달성하여 목표대비 실적 평가방식의 평점 95.333점으로 지표 가중치 2점 만점에 1.907점을 획득하였다.

##### 라. 추세분석

- 2014년 사업비집행률은 예산현액대비 집행액 94,166%로 지표 달성도는 95.333점을 획득하였다.

## 2) 계량관리업무비

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
관리업무비 매출액	목표부여 (하향, 편차)	최고:17.474% 최저:26.199%	17.922%	95.890	11	10.548

### 나. 평가내용

- 기관의 관리업무비 절감을 유도하기 위하여 전체사업비 중 관리업무비 집행액 비중을 평가하는 지표로, 2014년 관리업무비비율은 매출액(전체사업비) 대비 17.922%로 기준치 20.382%에 대비 2.460% 감소하여 지표 가중치 11점 만점 중 10.548점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 2014년도 관리업무비 집행액은 985백만원으로 전년대비 5.2% 증가하였으나, 전체사업비(매출액)이 펀드수수료수익의 증가 등에 따라 5,496백만원으로 전년 대비 19.6% 크게 증가하여 관리업무비 비율 17.922%로 목표부여 방식에 의한 평점 95.890점을 달성하여 지표 가중치 11점 만점에 10.548점을 획득하였다.

### 라. 추세분석

- 기관의 관리업무비비율은 2012년 19.129%, 2013년 20.382%, 2014년 17.922%로 과거 3개년 간 전체사업비 대비 20% 수준에서 관리되어 2014년 지표 달성도는 95.890점을 획득하였다.

## 4. 보수 및 복리후생 관리

### 1) 보수 및 복리후생

(1) 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 공공기관 방만경영 정상화 이행 요구 등의 정부정책 및 대내외 여건에 부응하여 성과연봉제 도입 노력, 보수 및 복리후생 제도 합리적 개선 등 방만경영 정상화 조기 이행의 필요성, 임금결정에 대한 직원 이해도 제고 등 노사간 소통 강화를 위한 지속적 노력의 필요성 등을 잘 인식하고 있다. 특히 기관은 SWOT 분석을 통해 3가지 전략과제 즉 성과중심의 보수체계인 성과연봉제 도입, 보수관리체계 공정성 및 신뢰성 제고, 보수 및 복리 후생 합리화를 긍정적으로 도출하고 있다.

그러나 기관은 성과연봉제 도입을 위한 기관장의 추진의지 표명(2013.12.09.)에도 불구하고 2014연도의 실질적인 추진과정을 보면 구체적인 성과물 제시 없이 하반기에 간부회의 등 오프라인을 통해 여전히 성과중심 보수체계개편 의지 전파(2014.10.13.), 기관장 주관 성과연봉제 도입 필요성 전파(2014.11.3.) 등을 강조하고 있는 반면, 실질적인 성과연봉제를 도입하지 않았으며, 성과중심의 보수체계가 아닌 호봉제 중심의 보수체계 속에서 성과 연동이 없는 2급 이상의 연봉제를 갖고 있는 점, 고졸자·무기계약직 등에 대한 보수 및 복리후생 제도 개선의 정도가 매우 모호한 점 등으로 보수 및 복리후생 부분에 대한 노력과 성과는 미흡하다고 판단된다. 이러한 다양한 채널을 통한 성과주의 가치 확산 노력은 상반기 1-2월에 진행되어야 하며, 성과연봉제 설계를 위한 연구용역 발주도 하반기(2014.11)보다는 상반기에 이루어져야 할 필요성이 있다. 특히 정부의 성과연봉제 권고안 검토를 통해 성과중심의 보수체계 설계를 위한 노사공동 추진목표의 설정도 상반기에 추진되어야 하며, 이러한 목표 하에 기관장과 함께 전사적인 노력으로 하반기에 그 성과가 창출되도록 노력해야 할 것이다. 이러한 결과는 당초에 실시한 SWOT 등의 실질적인 환경 분석과 성과연봉 추진 로드맵이 미흡하였던 것으로 평가된다. 2014년의 '보수체계 합리화 기본 조성' 목표를 달성하기 위한 추진 내용이 기본계획 수립과 연구용역 착수에 국한 하고 있으며, 보수체계 구성요소를 더 정확히 제시하고 과거와 다른 차별성을 부각시킬 필요성이 있다. 또한 세부평가 지표의 내용은 보수체계 운영의 합리성과 공정성 노력과 성과를 요구함에도 불구하고 '적정성'을 사용하고 있는 바 정확한 기준과 내용을 제시할 필요가 있다.

성과연봉제 도입에 있어 장애 요인 극복을 위한 노사 공동 T/F팀 발족 및 운영(2015.1)은 바람직하나 2014년 성과로 평가하기에는 한계가 있다. 전반적으로 성과연봉제 도입 및 운영 수준의 적정성을 제시해야 함에도 불구하고, 제시된 기관의 실적만으로는 정부권고안의 성과연봉제를 어느 정도 수준으로 도입하여 운영하고 있는지를 평가하기에는 매우 미흡하다고 판단되며, 보수체계 및 복리 후생 관련 중장기 계획 및 협의사항의 구체성이 취약한 편이다.

- 기관은 보수체계 합리화를 위한 노력과 성과로 먼저 기관의 현실 및 정부정책을 고려한 보수체계 합리화 추진목표(퇴직자 및 휴직자 관련 보수규정 개정으로 비정상의 정상화 추진, 정부지침을 준수한 무분규 임금협약 연내 타결)를 설정하였으며, 이러한 목표달성을 위해 ‘방만경영정상화기획단’을 구성·운영함으로써 전사적 역량집중을 통한 전직원 공감대 형성 및 노동조합 설득으로 농림축산식품부 산하 공공기관 중 최초로 방만경영 정상화를 위한 노사협약을 체결하고 정상화를 위해 매우 노력하였다. 목표달성의 성과로 휴직자 및 퇴직자 관련해 국가 공무원 지급기준에 준한 개정으로 보수기준의 합리화(업무상 부상 및 질병으로 인한 휴직급여 폐지, 업무상 외의 부상 및 질병으로 인한 휴직급여 개선, 육아휴직급여 폐지, 전염성 감염으로 인한 휴직급여 폐지, 공상 퇴직·순직시 퇴직금 가산제도 폐지 등)한 점은 공공기관 정상화 대책을 적극적으로 이행하고, 휴직자와 정상 근무자간의 보수차별화에 의한 보수 형평성제고 및 보수체계 합리화, 비정상적인 제도의 개선으로 기관 운영의 합리성 제고 등을 수행했다는 점에서 긍정적이다. 또한 노사 신뢰기반 구축 및 합리적 대응으로 정부지침을 준수한 무분규 협약체결의 성과도 긍정적이라 판단된다.

그러나 무분규 임금협약 체결의 영향 요인들을 강조함으로써 벤치마킹 가능성의 성과를 제시할 필요성이 있다. 또한 보수체계 운영의 합리성 성과로 제시된 연봉 결정의 수용성제고를 위한 이의제기제도를 수립한 점은 긍정적이나 실질적인 운영 실적 및 구체적인 내용을 제시하지 않고 있다. 방만경영정상화 계획 추진이 보다 적극적이고 기관 주도적일 필요가 있다

- 기관은 다양한 소통채널 운영을 통해 고졸자, 비정규직 등 취약 계층에 대한 처우 개선 노력을 추진한 바 2013년부터 무기계약직 및 비정규직에 대한 차별적 수당지급기준을 개선(중식보조비 및 교통보조비 정규직과 동일 기준 지급)하였다. 또한 2014년도에는 경영개선 T/F팀 운영을 통한 직원 의견 수렴 강화로 내부 만족도를 향상시켰다.

그러나 기관은 근로자와 사용자로 구성된 고충처리위원회를 통해 근로자의 고충사항을 신속히 파악하고 개선한다고 했으나, 본 평가지표의 대상인 고졸자, 비

정규직, 무기계약직에 대한 고충사항을 구체적으로 기술하고 있지 않는 바 실질적으로 이들에 대한 고충사항 및 개선 실적을 평가하기에는 한계가 있다고 판단된다. 특히 고졸자, 무기 계약직, 비정규직에 대한 보수제도 및 복리후생제도와 관련해 2013년 실적과 동일하다는 내용만 제시되고 있어, 2014년도 제도개선 실적을 평가하기 위해 차별화된 구체적인 증빙자료를 제시할 필요성이 있다. 또한 경영실적보고서 추진실적 내용 중 관련 제목들의 용어 표현이 적절하지 않다(예시: (15쪽) 차별적 보수, 복리후생 제도 발굴 노력=>차별적 보수, 복리후생제도의 개선점 발굴 노력 등).

(2) 「공공기관 복리후생가이드라인」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 방만 경영정상화 이행 체계를 구축하고 운영하기 위해 방만경영 정상화를 위한 계획 수립 및 '방만경영정상화기획단'을 통해 실행력을 강화하였다. 노사 공동으로 노사협약 등 노사 대화를 통해 방만경영 개선 추진 방향 결정 및 추진 상황 모니터링을 실시하고 있다. 퇴직금, 의료비 등 방만경영 해당항목에 대한 단체 협약 개정에 합의한 점, 복무규정, 보수규정, 복리후생 제도 운영 기준을 조기에 마련한 것은 긍정적이다.

그러나 기관은 방만경영정상화 계획수립 시 목표설정이 미흡하며(16쪽: '...조기 이행'은 적절한 목표설정이 아님), 전반적으로 복리후생제도 개선의 추진 방향을 제시하고, 방만경영 개선사항 논의 및 발굴 후 보수체계 및 교육제도에 대한 실질적인 제도개선의 질적인 실적 및 성과는 미흡하다고 판단된다. 또한 방만경영정상화 추진 관련 예상쟁점 도출을 위한 대상으로 다양한 이해관계자를 고려하지 않고 노동조합만을 제시한 것은 적절하지 않다고 판단한다. 또한 기획단 실적평가(2014.12.30) 결과가 구체적으로 무엇인지에 대한 내용을 제시할 필요가 있다.

- 기관은 복리후생 정상화 수준의 적정성에 대한 성과로 방만경영 정상화 이행계획의 14개 정상화 과제 100% 개선을 완료하였으며, 농림축산식품부 산하기관 최초로 '방만경영 쇄신을 위한 노사 협약'을 체결한 점은 긍정적이다. 기관전체 복리후생비 개선 목표대비 7,918천원(9.6%) 초과 달성하고 직원 1인당 복리후생비 개선목표대비 192천원(9.6%)를 초과 달성하였다. 추가적인 경영합리화 개선과제 발굴을 위한 노력 및 개선 성과는 방만경영정상화 기획단의 '제안제도' 도입이다.

그러나 당초 2013년 집행실적 대비 개선목표 설정에 대한 적정성 판단을 위한 설명 미흡 및 증빙자료가 필요하며, 2013년도와 2014년도의 정원 구성이 다른 바 1인당 복리후생비 산출액의 일관성이 결여되고 있다. 또한 증빙자료로 제시된 예

산 및 사내복지기금에 대한 구성이 ‘임원, 정규직, 무기 계약직, 비정규직’으로 구분되지 않고 있다.

- 기관은 방만경영 개선 결과의 지속가능성 확보를 위한 노력으로 8개 분야 14개 과제에 대한 개선조치가 이루어졌으며, 실질적인 집행을 위해 각종 규정을 개정한 점은 긍정적이다. 방만경영 정상화 업무의 지속성 확보를 위해 기존 ‘방만경영정상화기획단’조직을 ‘경영혁신위원회’로 확대 개편하였으며, 구체적인 운영방안(2015.1-2015.12)을 합리적으로 제시하고 있다.

그러나 공식적인 규정과 실질적으로 운영 중인 규칙과 동일한지 여부를 평가할 수 있는 개정 이후의 2014년 실적에 대한 증빙자료를 제시할 필요가 있다. 지속가능성 확보를 위한 기관장의 노력도 구체적으로 구분해 기술함이 바람직하다.

- 지금까지의 기관의 잘된 점과 미흡한 점을 종합해 볼 때, 기관의 보수 및 복리후생 관리는 일반적인 수준의 시스템과 타 기관의 평균 수준에 비해 상대적으로 다소 낮은 성과의 개선도를 달성한 것으로 판단되어 D<sup>0</sup> 등급으로 평가된다.

## 2) 총인건비 인상률

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부인상지침	목표부여	1.70%이하	0.793%	100	5	5.000

### 나. 평가내용(기술방법 수정)

- 정부의 2014년 예산편성지침 상 총인건비 인상률 준수여부를 평가하기 위한 지표로서, 2014년도 인건비 인상률 기준 1.7% 이내인 0.793%를 달성하여 5점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 효율적이고 합리적인 인력운용 및 정부 예산편성지침 가이드라인 준수 등을 통해 총급여액 증가를 억제하여 목표를 달성하였다.
- 정부의 인건비 인상률 지침을 준수할 수 있도록 인건비 인상계획을 수립하고,

그 계획에 따라 효과적인 운용을 통해 정부 인건비 인상률 지침을 준수하였다.

#### 라. 추세분석

- 기관은 2014년 공공기관 경영평가 첫해로써 2014년 0.793% (1.7%기준)로 정부 기준을 준수하였다.

### 3) 노사관리

#### (1) 노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?

- 기관은 정부의 공공기관 노사관계 합리화 요구, 방만경영 정상화 추진, 단체협약의 인사·경영권 침해조항에 대한 개선 요구 등의 정부정책, 외부환경, 내부여건에 대응해 합리적인 단체협약 추진, 의사소통 채널 강화 노력, 노사협력을 통한 노사전략 수립 등의 필요성을 인식하고 있다. 이러한 배경 하에 기관은 SWOT 분석을 통해 3가지 전략과제 즉 ‘노사관계 선진화 전략 기반 마련’, ‘노사소통채널 강화’, ‘노사협력 강화’를 도출하고 있다. 기관은 또한 노사관계 선진화 전략을 개발하기 위해 대내·외 경영여건 및 노사관계 점검을 통한 추진방향을 도출하였으며, 이러한 노사관계 추진방향의 실행력 강화를 위한 이행 및 관리체계를 구축하였다. 노사협의회 등의 노사관계 선진화 이행 체계 구축은 긍정적이다.

그러나 기관은 노사관계 전략을 수립·개발해 전략목표를 제시해야 함에도 불구하고 전략의 내용과 전략목표가 구체적으로 제시되지 않고 있다. 기관장의 ‘노사관계 선진화 의지표명’, ‘추진방향 설정(범과 원칙 준수 등)’은 선진화 전략 개발 및 전략목표 설정 이후 강조되어야 할 사항들이다. 추진방향과 전략을 혼동하고 있는바 현재 추진 방향에서 전략을 구분할 필요가 있다.

- 기관은 노사협의회, 외부전문가(노무사), 방만경영정상화기획단을 활용해 노사관계 선진화 추진 노력을 하고 있다.

그러나 노사관계 선진화 전략과제들이 전략목표의 설정과 함께 우선순위별로 제시되지 않고 있으며, 기관의 특성을 반영한 과거와는 다른 교육훈련체계개선 성과가 다소 애매모호하다. 외부전문가를 통한 추진성과들이 검토 위주의 기술이 많은바 구체적인 단체협약 내용분석과 개선 전후를 비교하는 성과를 제시할

필요성이 있다. 방만경영정상화기획단의 성과는 보수체계 및 복리후생 제도개선에서 이미 설명되고 있는 만큼 본 지표에서는 노사관계 선진화 전략수립, 전략목표, 전략과제의 적절성 여부와 관련된 방만경영정상화기획단의 추진성과를 부각시킬 필요가 있다. 전반적으로 노사관계 선진화 전략 추진성과를 평가하기 위해서는 전략목표의 제시가 필요하나 전략목표가 불분명해 성과 평가에 한계가 있다고 판단된다. 성과연봉제 도입 등과 관련된 문제가 산적해 있고, 이에 대한 뚜렷한 계획이나 전략이 공고화 되어 있지 못함은 물론 다소 형식성이 높은 노사관리에 초점을 맞추고 있다. 성과연봉제, 지방이전 등과 관련된 사항을 어떻게 관리하고 있으며, 앞으로의 계획이 어떠한지에 대한 구체성이 미흡한 편이다.

(2) 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?

- 기관은 법과 원칙에 따른 합리적인 노사관계를 구축하고 있으며, 노사이슈 발생 시 전문가 그룹 자문의뢰를 통해 합리적인 노사관계를 유지하고 있다. 불합리한 노사관계 관행 및 제도 개선 성과로 ‘고충처리위원회’, ‘노사협의회’, ‘단체교섭 참석 시 근무시간 중 조합활동 최소화’, ‘노사위원장 인사조치 시 사전협의 개정’ 등의 경영·인사권 침해 조항 개정, 정부가이드라인을 준수한 임금인상(총액인건비 1.7% 범위 내), 유가족 특별채용 폐지 등 공공기관 정상화 대책의 선도적 이행 등을 추진하였다. 또한 기관은 공동 목표달성을 위한 노사협력 노력과 성과로 “청렴성공을 위한 노사공동 선언문 채택”, “농업정책보보험금융원 CI” 공동개발, 잘사는 농촌지원을 위한 노사 현장 지원 활동, 노사갈등 사전예방을 위한 가정의 날 지정으로 일·가정 양립 요구 확대, 원장과 직원간의 수시 대화채널 운영 등을 추진하였다.

그러나 노사협력수준을 객관적으로 파악할 수 있는 지표관리 체계를 수립함이 바람직하다. 또한 노사갈등을 사전에 예방하고 관리할 의사소통 채널 형태의 시스템을 공식적으로 구축할 필요가 있다. 향후 추진하는 다양한 노사협력 성과들이 일상적인 업무를 넘어 준정부기관들이 수행하는 질적인 내용들을 벤치마킹해 기관에 반영함이 바람직하다.



(3) 노사간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 온라인(사내 인트라넷)·오프라인(노사협력 방만경영정상화 기획단, 노사협의회, 고충처리, 노사공동 체육회 등) 의사소통 채널을 활용함으로써 노사 간 공감대를 형성하고 있다. 노사 간 의사소통 채널 활용 및 성과를 보면, 방만경영정상화기획단의 “대내외협력분과” 운영을 통한 노사 상생·화합 추진(21회)으로 제안제도 시스템 구축, 통합교육훈련체계로의 개선, 노사공동행사 등을 시행하고 있다. 또한 노동조합 창립이후 (6년간) 노무 관련사항 무분규 합의 도출, 노사협의회를 통한 경영정보 공유 및 근로자 고충해결, 역량별 맞춤형 교육체계 구축 및 운영, 노사관리 전문가 그룹(사내 전문가 그룹, 노무·법무 법인, 고용노동부, 노사관계 유사기관)과의 실질적 네트워크 구축 등이 시행되고 있다.

그러나 노사관계 내용 및 채널의 다양성과 빈도 등에 대한 성과는 다소 미흡하며, 특히 노사 간의 공감대와 쌍방향적 커뮤니케이션 및 신뢰 형성의 정도를 평가할 수 있는 객관적인 측정 지표 개발 및 활용 실적이 제시되지 않고 있다. 또한 노사관계 담당자 및 일반 관리자들에 대한 장·단기 교육프로그램의 체계와 기관의 인력개발(HRD) 체계와의 연계성도 매우 미흡하다고 판단된다.

(4) 경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 전담노무사(노무법인 화평)를 활용해 경영·인사권 침해 조항을 개정하였다(조합의 위원장 인사이동시 사전에 조합과 “합의”가 아닌 “협의”하는 것으로 조정). 또한 방만경영 조기 이행을 통해 휴가휴직제도(공무원복무규정 휴가제도 준용), 유가족채용(임직원 가족 특별채용 폐지), 경영인사제도 등에서 최소 교섭 노사합의(단체협약 부속합의) 및 관련 제도 등을 개정하였다.

그러나 부적절한 조항의 개선 및 합법적 의제설정을 위한 회의를 통해 논의된 내용에 대해 구체적인 기술과 기록 등을 통해 불합리성 개선 과정을 제시할 필요가 있다.

(5) [노조가 있는 경우] 단체협약의 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 교섭 단계별 사전 준비(교섭준비->전략수립->교섭실시) 및 노사협력을 통해 효과적인 임금 및 단체 교섭을 추진·체결하였다(a. 방만경영 정상화: 실무교섭 6회, 본교섭 1회, 교섭기간 1개월; b. 임금협약: 실무교섭 4회, 본교섭 1회, 교섭기간 1개월). 주요성과는 농림축산식품부 산하 공공기관 중 최초 정상화를 위한 노사협약 체결('14. 1) 및 정상화 이행('14. 3), 하후상박 원칙 적용, 직급별 갈등해소 등을 위한 임금협약 체계 등이다. 또한 단체협약 내용이 노동관계 법령 및 정부 지침에 부합하도록 합리적인 협약체결을 위해 노력하고 있다.

그러나 임금 및 단체교섭의 효과성에 대한 추진 성과들의 구체적인 실적을 증빙자료 제시와 함께 간략히 설명할 필요가 있다.

- 지금 까지의 기관의 잘된 점과 미흡한 점을 종합해 볼 때, 기관의 노사관리는 일반적인 수준의 시스템과 타 기관의 평균 수준에 비해 상대적으로 다소 낮은 성과의 개선도를 달성한 것으로 판단되어 D0 등급으로 평가된다.

## II. 주요사업 범주

### 1. 주요사업 계획·활동·성과 종합 평가

#### 1) 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관의 전사 경영사업계획과 주요사업계획 간의 연계 적정성을 위해 SWOT 분석 및 미션과 비전달성을 위해 4대 전략목표들을 설정하고, 3대 핵심전략과제 및 세부시행과제를 토대로 3가지 주요사업을 선정하고 있다. 기관의 설립목적 및 정부정책(국정과제, 농업·농촌 및 식품산업 발전계획, 농림축산식품부 2014년 추진 정책)에 근거한 위탁사업 근거법의 연계성을 고려해 주요사업들이 선정되고 있으며 어느 정도 대표성을 지니고 있다. 또한 기관은 경영환경 변화에 대응한 3개 주요 사업에 대한 개념 즉 사업정의, 고객범위, 정부정책연계성, 선정사유 등을 잘 제시하고 있다.

그러나 전략과제들 중 핵심 전략과제 선정 시 SWOT 분석, 미션, 비전 및 전략목표와의 연계를 통한 체계적인 방법을 사용하지 않고 정부정책 및 설립목적만을 기준으로 <보통, 낮음>을 적용한 것은 한계가 있으며, 농식품투자조합 평가 효율화가 누락된 것이 적절한지 여부, 농업정책자금관리사업을 도출하기 위한 실행과제들이 사업을 대표할 수 있는 과제들과의 연계 여부 등이 미흡하다고 판단된다. 주요사업의 개념 명확화와 관련해 농식품모태펀드 운용사업의 정의에서 '농식품투자조합'이 강조되고 있는 반면에 핵심전략과제에서는 '농식품투자조합 평가 효율화'가 선정되지 않고 있다. 또한 검사 전문성 강화, 정책자금활동 증대가 집행과 성과 지표에서 언급되고 있음에도 불구하고 <보통, 낮음>으로 평가되어 탈락되었는지도 애매모호하다. 전략과제-실행과제-주요사업에 대한 인력비중, 사업비 비중, 정책우선순위를 감안한 사업추진 계획 및 집행과정이 명확히 제시되지 않고 있다. 실행과제(p.40)에서 사업 명을 도출 후에는 바로 성과목표-성과지표가 필요하며, 다시 실행과제를 제시할 필요는 없다고 판단된다(p.43의 1-3).

- 주요사업별 성과목표 달성을 위한 성과지표 개발을 위해 대표성, 적용가능성, 측정가능성 3가지 요소를 고려해 측정지표를 선정한 것은 어느 정도 긍정적이다. 농어업재해재보험기금관리사업의 성과목표 '재보험기금의 안정적 조성 및 효율적 운영'과 농식품모태펀드운용사업의 '농식품산업 투자기반조성 및 투자촉진'을 제시한 것은 복수의 목표가 제시되고 있지만 대표성을 지닌 성과목표

로 판단된다. 농업정책자금관리사업과 농어업재해재보험기금관리사업의 성과지표별 목표치는 어느 정도 도전적으로 설정되고 있다.

그러나 주요사업별 성과목표 제시 후 성과목표를 달성하기 위한 세부사업을 제시하고 질적인 결과(outcome) 지표 위주의 핵심 성과지표(KPI)를 제시할 필요성이 있다. 이러한 측면에서 농업정책자금관리사업 성과지표(계량)들은 산출 지표(outcome)들만을 제시하고 있다. 또한 제목에는 성과목표-성과지표 체계를 유지하면서 실제 내용에는 성과지표가 아닌 측정지표를 제시하고 있어 용어수정이 필요하다(p.41). 각 성과지표에 대한 목표치와 함께 지표 산식을 비계량지표지만 사업추진계획 단계에서 제시할 필요가 있다. 농업정책자금관리사업의 성과목표 ‘농업정책자금 관리·감독 기능 강화를 통한 검사 실효성 확보’는 다소 애매모호한 목표설정이다. 기능강화 그 자체가 성과목표가 될 수 있으며, 그 결과 검사 실효성을 확보한다는 측면에서 성과목표를 명확히 단순화 시킬 필요가 있다고 판단된다. 주요사업의 세부사업들에 대한 계량 성과지표들에 대한 측정 산식을 제시하는 것이 바람직하다. 목표치 설정 근거를 과거 실적 3개년 평균치 이외에 추가적인 기준(글로벌 벤치마킹 대상기관의 성과 등)도 고려해 설정할 필요가 있으며, 농식품모태펀드운용사업의 2개 성과지표 목표치는 향후 준정부형 공공기관으로 위상 이전을 예상할 경우 상향 설정하는 도전성이 필요하다고 판단된다. 농업정책자금관리사업의 경우 여건 분석 내용으로 보아 목표치 설정이 도전적이라고 판단하기 어려우며, 오히려 달성 불가능할 수 있는 목표치로 판단할 수 있다. 농어업재해 재보험기금관리사업의 경우에도 이와 유사한 상황이며 계량 및 비계량지표의 적절성을 재검토할 필요가 있다.

- 주요사업별 당해 연도 사업전략 및 실행계획을 수립하기 위해 3개 주요사업에 대해 환경변화를 반영한 주요사업 실행 전략방향과 세부 추진계획을 수립하고 있다.

그러나 실적 기술과정에서 ‘실행 전략 방향’을 제시하는 있는 반면 “사업 전략”의 구체적인 내용은 무엇인지 애매모호하며, “실행 전략 방향”제시보다 “사업 전략”을 구체적으로 제시할 필요가 있다. 환경변화와 함께 기관의 ‘중장기 비전체계도’“하의 전략목표와 2014년도 세부 추진계획과의 연계성을 제시할 필요가 있다(p.47의 표를 보완).

- 기관은 주요 사업별 전담부서를 지정해 지원부서를 운영하고 있으며, 인력도 기관 특성상 최소의 인력을 투입하고 있다. 주요 사업 추진과정을 모니터링 및 평가를 위해 전사적 차원의 기관장 주재 모니터링 계획을 수립해 주간 및 월간 업무회의를 통해 점검하고 있다. 또한 사업 특성을 고려한 정기적인 성과평가

를 실시하고 있는 점은 긍정적이다.

그러나 사업별 실행계획 수립·운영에 대한 모니터링 및 성과평가 체계와 관련해 비효율적인 중복성 여지가 있는바(예: 심의 위원회 및 심의조정위원회 등), 현재의 모니터링 계획 내용에 대한 전반적인 평가가 필요하다고 판단된다. 실적 보고서 2014년도 주요사업 총예산(p.48)의 기관전체 예산에 대한 비율도 사업재정규모의 이해를 위해 기재할 필요가 있다. 또한 업무수행의 역량강화를 위한 조직 인원의 적정성에 대한 내용들을 기술함이 바람직하다.

## 2) 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 기관은 농업정책자금관리사업을 위해 현장검사 확대, 자율점검제도 도입, 부당사용 예방활동 강화 등 3가지 세부사업(실행과제)을 적절하게 추진하였다. 현장검사는 분기별 계획대로 집행을 하였으며, 검사시트를 통한 자율점검제도인 선진검사시스템을 도입하였으며, 농업정책자금 부당사용 신고센터 설치 및 운영과 검사지적사례집 배포 등을 실시하였다. 농어업재해재보험기금관리사업의 경우 사전 검증을 통한 재보험금의 신속한 지급의 업무프로세스 개선, 실적배당형 상품 투자확대 등을 통한 기금재원 조기확보의 적극적 자산운용, 국가재보험 체계개편 및 협업강화를 통해 사업의 효율성을 제고하려고 노력하였다. 농식품모태펀드운용사업의 경우 농식품산업 성장기반조성을 위한 지속적인 출자, 농식품경영체 경영선진성 제고 등을 통해 농식품모태펀드 조성 규모를 확대하였으며, 피투자농식품경영체 수출판로 확보 및 해외마케팅 역량강화를 위한 가치증진 지원사업을 실시하였다.

그러나 사업 추진 활동과정의 사업집행에 대한 모니터링이 사업 추진계획의 틀속에서 리얼타임으로 구체적으로 점검해 나갈 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 기술된 보고서의 내용 중 현안과제-해결노력-주요 성과는 단편적인 조치(자산운용위원 증가, 운영사 참여 저조 해결 등)로 좀 더 중장기적인 집행메커니즘을 구축할 필요가 있다. 추진 집행 실적으로 농식품투자조합 10개가 조성되었음에도 불구하고, 전략과제 도출시 선정하지 않은 ‘농식품투자조합평가효율화’(p.40)는 산출(output) 측면에서는 긍정적이나 질적인 결과 측면에서 조합들에 대한 평가시스템 구축도 동시에 병행함이 바람직하다고 판단된다.

- 이러한 3개 주요사업에 대한 추진 활동의 효율성 제고 실적을 보면, 농업정책자금관리사업 및 농어업재해재보험기금관리사업의 경우 업무프로세스를 개선함으로써 자율점검 검사시트 개발을 통한 검사인력 절감효과 창출 및 협업을 통

한 예산/인력부족 한계를 극복함은 물론 재보험 정산 소요시간을 단축하였다. 농식품모태펀드운용사업의 경우 농식품모태펀드 가치평가시스템 구축을 통한 관리 효율성을 제고하였으며, 유관기관과의 협업을 통한 투자지원사업의 효율성을 제고하였다. 농업정책자금관리사업의 경우 자율점검제도 도입에 대한 농협은행 운용부서의 불만에 대한 공감대와 합의를 도출하였다. 농업재해재보험기금관리사업의 경우 재보험 정산양식의 복잡성을 개선해 업무단순화의 효율성을 증대하였다. 농식품모태펀드운용사업의 경우 출자사업에 운용사 참여 저조로 자격기준을 완화하였다.

그러나 추진사업에 대한 대응책이 일회성 게임이 아닌 미래지향적 반복적 게임을 설계하기 위해 세부사업에 대한 모니터링 활동이 주기적으로 적절하게 실행될 수 있는 공식적인 시스템이 구축되어야 할 것이다. 또한 사업추진 과정에서 발생한 현안과제 해결과정에서 모태펀드 운용사 참여저조를 해결하기 위해 자격기준 완화는 투자조합평가 효율화와 병행해 동시에 이루어져야 함이 바람직하며, 단순히 참여 제고를 위해 반드시 필요한 자격기준을 완화하는 것은 적절하지 않다고 판단된다.

### 3) 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 농업정책자금관리사업의 경우 성과지표 ‘검사주기’의 성과는 추진계획 목표치 7.3년 대비 7년으로 100% 목표치를 달성하고 있다. 또한 성과지표 ‘검사원 1인당 연간 검사 실시기관수’의 성과는 추진계획 목표치 15개 대비 24개로 100% 이상의 목표치를 달성하고 있다. 비정상적인 정책자금 정상화 조치 및 투명성향상으로 지적유형 중 대출취급기관의 취급부적정 관련 기관 당 평균 지적금액이 2010년 1억원 대비 2014년 0.7억으로 30% 감소하였다. 실행계획 중심의 사업추진을 통한 성과 지표 초과 달성으로 기관의 설립목적, 경영목표, 전략 목표 달성에 기여하고 있다. 주요성과는 전년대비 검사기관수가 169개 확대되었으며, 부당사용 평균금액이 2013년 대비 8억원(20%) 감소되어 정책자금 관리·감독을 통해 농업정책자금 투명성이 향상되었다. 2014년 2,122건의 문제점을 지적해 316억원의 시정조치를 하였다.

그러나 검사의 실효성 확보 핵심전략과제의 주요 성과의 실적치가 2013년(또는 3개년 평균)에 대비한 성과(20% 감소)를 기술해야 함에도 불구하고 2010년을 기준으로 실적치 개선율을 제시하고 있어 직년 연도에 대비한 2014년 성과치 산정이 과대 평가(38% 감소)되고 있는 점은 개선되어야 할 것이다.

- 농어업재해재보험금기금관리사업의 경우 성과지표 ‘재보험금 지급기한 단축’의 성과는 추진계획 목표치 12.3일 대비 11.3일로 약 92% 목표치를 달성하고 있다. 또한 성과지표 ‘기준수익률 대비 운용 수익률’의 성과는 추진계획 목표치 124.9% 대비 113.7%(미기재로 역 추산)로 91%의 목표치를 달성하고 있다. 선진국 재보험사례를 벤치마킹해 재보험 운영체계 개편에 따른 재해보험 사업자 및 농어가 경영 안정을 개선하였으며, 자산운영 담당자의 전문성이 향상되었다. 재보험 관련 기관 간 협업을 통해 농어업재해보험 사업을 활성화 하였다. 주요 성과로는 대상자금 총 173억원(재보험료 142억원+재보험금 31억원)에 대한 적정성 점검을 완료하였다.

그러나 기준 수익률 대비 운용수익률이 목표대비 91%를 달성하고 있어 도전적인 목표달성 노력이 필요하다.

- 농식품모태펀드운용사업의 경우 성과지표 ‘모태펀드 출자승수 비율’의 성과는 추진계획 목표치 100% 대비 112.86%로 약 13% 포인트 초과 달성하였다. 성과지표 ‘자조합 우선투자 비율’의 성과도 추진계획 목표치 12% 대비 49.96%로 약 38% 포인트 초과 달성하였다. 주요 성과로는 농식품모태펀드 700억원을 추가 조성하고, 농식품투자조합 10개 총 1,290억원을 결성해 농식품산업에 민간자금 500억원을 투입하였다. 또한 소형프로젝트, 6차산업화분야, R&D 사업화, 수출분야, 창업초기분야(AgroSeed) 등 정책분야 출자확대(특수목적 펀드 5개, 530억원) 및 사업 유연성을 제고하였다. 특히 농식품경영체 투자지원을 통한 경영선진성을 제고한 바 29개의 농식품경영체 사업설명회(IR) 기회 제공, 3개 농식품경영체의 투자 유치와 함께 피투자농식품경영체 29개를 대상으로 한 국내외 판로 확대 및 경영 역량을 강화한 점은 긍정적이다.

#### 4) 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관은 주요사업별 환류 활동을 위해 주체별, 사업특성별로 전사적 자체평가 시스템을 구축·운영하고 있다(주간 및 월간 업무보고 등). 농업정책자금관리사업의 경우 심의위원회, 심의조정위원회 등의 내·외부 모니터링 시스템을 운용하였다. 농어업재해재보험기금관리사업의 경우 주간위험관리 등의 내·외부 모니터링 시스템을 운영하고 있다. 또한 농식품모태펀드운용사업의 경우 자조합 월간 등의 보고와 조기경보시스템, 가치평가시스템 등의 내·외부 자체평가시스템을 구축해 운영하고 있다.

그러나 자체평가시스템에서 3개 사업의 성과 환류를 위한 종합평가시스템은

제시되지 않고 있으며, 기관장의 사업공통으로 주간 및 월간 업무 보고에 그치고 있다. 농업정책 자금 관리 사업 자체평가 시스템 중 심의위원회와 심의조정위원회는 통합 운영할 수 있는지 검토가 필요하다.

- 기관은 자체평가와 연계한 환류 활동의 적절성으로 전년도 주요 사업 성과에 대한 환류 및 개선책을 강구하였다. 농업정책자금관리사업의 경우 2013년도 고객 만족도조사 결과 검사기관 만족도 향상이 필요한 바, 2014년 전담 검사역을 접촉 통로로 이용한 'ONE-STOP 서비스'를 시행하였다. 검사 요구자료의 양을 최소화하였으며, 검사보고서를 홈페이지에 공시하였다. 농어업재해보험기금관리사업의 경우 2013년도 적극적인 자산운영 및 상품 다양화를 요구한 결과 채권형 펀드를 만기시점에 매칭해 수익성과 안정성을 고려한 투자를 집행함은 물론 기금운용평가단 요구사항으로 전문기관(모닝스타투자자문)컨설팅을 실시하였다. 농식품모태펀드운용사업의 경우 2013년도 자체평가결과 운용사 참여유도, 운용사의 편의성제고, 농식품투자상담센터 편의 시설 확대 집행 등의 활동을 수행하였다. 또한 기관은 당해 연도(2014년도) 자체평가결과를 차기년도(2015년) 사업계획에 환류하였다(농업정책자금관리사업의 경우 피감기관별 전담검사역 지정·운영 및 검사요구자료 간소화 등, 농어업재해보험기금관리사업의 경우 외부에서 수행한 적정유동성 추정결과를 통계적 방법을 활용해 자체적으로 재산정하고 적정성 여부 확인 등, 농식품모태펀드운용사업의 경우 리스크관리 고도화 및 업무프로세스 전면 개편 등)

그러나 2014년도 자체평가 결과의 2015년 계획수립시 반영 내용이 2013년도 결과와 유사한 사항들이 있는바 전년도 자체평가 결과의 지적 사항들을 당해 연도에 적극적으로 반영하여 실천하는 노력이 필요하다. 특히 외부 지적사항과 연계한 환류 활동의 적절성에 대한 언급이 없는바 감사원 감사, 국정감사, 농림축산식품부, 기획재정부, 언론 등 외부 지적사항이 없으면 없다는 내용을 기술함이 바람직하며, 지적사항이 있을 경우 그 개선 노력과 결과를 제시할 필요가 있다.

##### 5) 주요사업별 범주 전체지표(계량지표 및 비계량지표)의 구성 등은 적정한가?

- 기관은 3개 주요 사업에 대해 비전, 전략, 미션과의 연계성을 고려해 비계량지표를 설정하려고 노력하고 있다.



그러나 전략 목표의 실행과제를 수행하기 위한 질적인 결과지표(outcome) 위주의 KPI 설정은 다소 미흡하며, 대부분의 산출지표(output)를 제시하고 있다. 대표성 측면에서도 다소 미흡한 지표들이 혼재 되어 있다. 또한 도전적 목표설정에 대한 지표 개선 노력이 더욱 강구되어야 할 것이다. 성과지표에 대한 개념을 재검토해 측정단위(율, 률 등)와 차별화되는 명칭을 설정할 필요가 있으며, 실적보고서 기술에 있어서도 ‘측정지표’가 아닌 ‘성과지표’용어를 사용할 필요가 있다. 특히 평가지침 상의 가중치 배분이 계량지표에 비해 너무 작은 비계량지표 가중치 상향을 건의할 필요가 있다(예: 계량 60: 비계량 40 또는 55: 45).

- 주요사업 1: 농업정책자금관리사업의 경우 “검사주기”와 “검사원 1인당 연간 검사실시기관수”의 두 성과지표의 대표성 및 성과지표의 정의는 타당하나, 검사실적의 산출에서 기존의 현장검사에 2014년 최초 자율점검 제도가 도입되어 150건의 신규 검사실적이 발생하여 기존의 검사실적의 산출과 성과산출 모수의 일관성을 유지하지 못하고 있다. 계량성과 측정에서도 자율점검 실시 역시 검사실적으로 인정할 수 있으나, 평가방법에서 과거 추세를 반영한 목표부여(편차) 방식이 적정한지는 의문이 있다. 내년 이후 실적 평가에서는 기관의 성과 산출에 부담이 따를 것으로 보인다.
- 주요사업 2: 농업재해재보험기금관리사업의 경우 “재보험금 지급기한 단축”의 성과지표는 사업 방식의 개선을 관리하는 관리지표로서의 의미는 타당하나, 업무 성과를 측정하는 성과지표로서의 재해보험 청구의 발생에 대한 통제가능성이 매우 낮고 지급기한의 단축이 보험취급기관(단위농협)의 보험금 집행의 유동성 지원의 성과 외에 농민들에게 주는 사업 성과편익이 직접적이지 못하다. 대표 성과지표의 대체 개발이 요구된다.
- 주요사업 3: 농식품모태펀드운용사업의 경우 “모태펀드 출자승수비율”과 “자조합 우선투자비율”의 두 성과지표는 사업의 대표성 및 성과지표의 정의가 긍정적이다. 다만, “모태펀드출자승수비율”의 경우 실적 측정산식이 누적 조성금액 대비 누적 출자약정액으로 측정산식의 개선이 요구된다. 또한, 출자승수비율은 과거 3개년 이상 실적치가 존재하여 계량평가 방법도 목표부여 방식으로 지표 개선이 요구된다.
- 지금까지의 기관의 잘된 점과 미흡한 점을 종합해 볼 때, 주요사업 추진계획·활동·성과에 대한 총괄 관리는 일반적 수준의 추진시스템 운영과 타 기관의 평균

수준에 비해 상대적으로 낮은 성과의 개선도를 달성한 점, 준정부형 공공기관으로의 이전 등에 대비한 적극적인 노력 등이 필요하다고 판단되어 E<sup>+</sup> 등급으로 평가된다.

## 2. 농업정책자금관리사업

### 1) 검사주기

#### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
검사대상기관수/ 검사실시기관수	목표부여 (하향, 편차)	최고:7.279년 최저:18.691년	5.960	100	10	10.000

#### 나. 평가내용

- 효과적인 농업정책자금 관리감독을 강화하기 위하여 농업정책자금 집행 검사 주기의 단축 실적을 평가한다. 2014년 실적치는 5.960년으로 최고목표치 7.279년을 초과달성하여 평점 100점으로 지표가중치 10점 만점 10.000점을 획득하였다.

#### 다. 항목별 원인

- 2014년 전년대비 2배 이상의 검사주기 단축의 실적은 검사 인력부족의 한계를 극복하기 위해 대출취급기관이 자체적으로 정책자금을 점검하도록 점검체계를 도입하여 자율점검시스템을 구축·운영한 성과로써 검사기관 수가 전년대비 127.1%(2배 이상) 증가하여 검사주기를 약 6년으로 단축하는 성과를 달성하였다.

#### 라. 추세분석

- 검사주기는 2009년 이후 꾸준히 감소하여 2012년 14.65년, 2013년 12.985년, 2014년 5.96년으로 큰 폭으로 개선되었다.

## 2) 감사원 1인당 연간 검사실시기관수

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
검사실시기관수/ 평균인원	목표부여 (하향, 편차)	최고:14.977건 최저:9.900건	24.848건	100	6	6.000

### 나. 평가내용

- 농업정책자금 관리감독을 강화하기 위하여 감사인력의 역량강화 및 효율적 운영을 통한 농업정책자의 투명성을 제고하기 위한 검사실시 실적을 평가한다. 2014년 실적치는 평균 감사인원 1인당 24.848건으로 최고목표치 14.977건을 초과달성하여 평점 100점으로 지표가중치 6점 만점 6.000점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인

- 2014년 전년대비 2배 이상의 감사주기 단축의 실적은 감사 인력부족의 한계를 극복하기 위해 대출취급기관이 자체적으로 자율점검시스템을 구축·운영한 실적으로 150개 기관에 대한 검사가 추가 실시함에 따라 현장검사를 포함한 감사원 1인당 검사기관수는 24.848건으로 전년대비 99.8%(2배 가량) 증가하여 최고목표수준을 크게 초과 달성하는 성과를 보였다.

### 라. 추세분석

- 감사원 1인당 검사기관수는 2011년까지 10개 수준에서 실적으로 보이다가 2012년 11.710건, 2013년 12.439건, 2014년 24.848건으로 큰 폭으로 개선되었다.

### 3. 농어업재해재보험기금관리사업

#### 1) 재보험금 지급기한 단축

##### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
$\Sigma$ 경과일수/ $\Sigma$ 청구건수	목표부여 (하향, 편차)	최고:3.451일 최저:27.403일	1.000일	100	3	3.000

##### 나. 평가내용

- 재해보험사업자 및 농어가의 경영안정을 위한 재보험금 지급기한의 단축실적을 평가하는 지표로 원수보험자의 재보험금 청구에 대한 정산점검을 신속히 실시하고 준비된 현금성 자금을 통해 재보험금을 적기에 지급하려는 노력으로 2014년 재보험금 평균지급기한은 1일로 전년대비 95.8% 지급기한을 단축하여 최고목표치 3.451일을 초과달성하여 평점 100점으로 지표가중치 3점 만점 3.000점을 획득하였다.

##### 다. 항목별 원인

- 2014년 거대재해의 미발생으로 보험 청구건수 1건에 대하여 즉시 지급이 이루어짐에 따라 평균 지급기한은 1일로 산출되어 전년대비 95.8% 감소하여 실질적으로 청구 당일 신속한 처리의 성과를 보였다.

##### 라. 추세분석

- 재보험금 지급기한은 2009년 청구건수 1건에 대한 7일의 경과일수에서 2010년에서 2013년까지 5건에서 11건의 청구건수에 대하여 2010년 17.40일, 2011년 10.857일, 2012년 11.333일, 2013년 24.091일에서 2014년 1일로 거대재해 발생에 의존하여 청구 건에 따라 지급기한이 대폭 감소되었다.

## 2) 기준수익률 대비 운용수익률

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
운용수익률/ 기준수익률	목표부여 (상향, 편차)	최고:155.112% 최저:73.815%	113.710%	60.742	2	1.215

### 나. 평가내용

- 재해보험기금의 안정적인 재원확보를 위해 기준수익률 대비 운용수익률의 성과를 평가하는 지표로 2014년 경기침체 및 저금리 경제환경 하에서도 채권매칭형 펀드, 단기국공채펀드 등 실적배당형 상품에 대한 투자를 확대하여 기준수익률 대비 0.34%p의 목표 초과달성 수익률을 보였다. 목표부여 최고목표치에는 다소 미달하여 평점 60.742점으로 지표가중치 2점 만점 1.215점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인

- 2014년 시장금리의 지속적인 하락추세에 따라 기준수익률 자체는 전년대비 0.16%p가 감소하였음에도 불구하고 안정적인 기금운용을 통하여 기금의 운용수익률은 전년대비 0.06%p 감소로 하락폭을 최소화하는 성과를 보였다.

### 라. 추세분석

- 기준수익률 대비 운용수익률은 2009년 165.926% 2010년 122.478%, 2011년 114.241%, 2012년 120.059%, 2013년 109.091%로 경기변동에 민감하게 반응하여 2014년 기준수익률 대비 113.71%의 양호한 운용실적을 달성하였다.

## 4. 농식품모태펀드운용사업

### 1) 모태펀드 출자승수비율

#### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
당해자조합 모태펀드출자약정액/ 당해모태펀드추가조성액	목표부여 (상향, 편차)	최고:111.657% 최저:100.343%	112.857%	100.000	10	10.000

#### 나. 평가내용

- 지속적인 농림수산식품투자조합 결성을 통한 농림수산식품 경영체의 건전한 성장기반조성의 성과추진을 위해 모태펀드 추가 조성금액 대비 자조합에 대한 출자금액을 평가하는 지표로 2014년 운용사의 참여 유도를 위해 농식품모태펀드 출자사업설명회를 개최하는 등 적극적인 홍보활동을 수행하여 목표부여 편차의 평가방식의 최고목표치 111.657% 대비 1.2%p 초과달성의 성과로 평점 100점으로 지표가중치 10.000점 만점을 획득하였다.

#### 다. 항목별 원인

- 펀드의 대표펀드매니저 및 참여인력의 기준을 완화하고 참여자 저조한 수산분야 펀드의 기준수익률을 하향조정 하는 등 운용사들의 참여유도를 위한 지속적인 제도개선을 통하여 2013년 대비 10.857%p 증가의 높은 성과를 달성하였다.

#### 라. 추세분석

- 모태펀드 출자승수비율은 2010년 91.625% 2011년 108.000%, 2012년 108.00%, 2013년 102.000%에서 2014년 112.857%로 전년대비 높은 성과를 달성하였다.

## 2) 자조합 우선투자 비율

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
등록후3년경과 자조합이 법령에서 정한 일정규모이하의 농식품경영체에 투자한 금액/ 등록후2년 경과 자조합 결성액	목표대실적	12.000%	49.957%	100.000	6	6.000

### 나. 평가내용

- 법령이 정하는 일정규모 이하의 농식품 경영체의 투자 활성화를 측정하기 위한 지표로 2014년 농식품 투자조합 등록 후 3년이 지난 자조합 결성액 대비 일정규모 이하 경영체에의 투자실적은 49.957%로 목표치 12%를 크게 초과하여 평점 100점으로 지표가중치 6.000점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인

- 농식품 투자조합의 소규모 농식품 경영체에의 투자를 촉진하기 위하여 농식품 투자상담센터, 농식품 투자상담관 등을 운영하여 적극적인 소규모 농식품 경영체의 발굴 및 제도 홍보활동을 진행한 결과 목표치 12% 대비 37.957%p의 높은 성과를 달성하였다.

### 라. 추세분석

- 최초 결성된 농식품 투자조합의 등록일은 2011년 4월로 2014년도부터 3년이 경과된 최초 조합이 발생하여 2014년 신규 성과지표로써 49.957%의 목표대비 높은 성과를 달성하였다.



## **【II】 국제식물검역인증원**

# 국제식물검역인증원

## ❖ 총괄요약표

평가범주	지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점	가중치	득점
경영 관리	1. 고객만족도(국민체감도 평가제외)			9	8.609	9	8.609
	2. 업무효율			9	6.772	9	6.772
	- 부가가치율			9	6.772		
	3. 재무예산관리 및 성과			13	9.858	13	9.858
	(1) 재무예산성과						
	- 부채비율			2	2.000		
	(2) 계량관리업무비			11	7.858		
	4. 보수 및 복리후생 관리	9		5	5.000	14	9.900
	(1) 보수 및 복리후생	5	D <sup>+</sup>			5	2.500
	(2) 총인건비 인상률			5	5.000	5	5.000
(3) 노사관리	4	C			4	2.400	
경영관리 합계		9		36	30.239	45	35.139
주요 사업	1. 주요사업 계획활동성과 종합평가	18	D <sup>+</sup>			18	9.000
	2. 아시아매미나방(AGM) 선박검사를 통한 수출지원 성과			22	21.778	22	21.778
	(1) 신청인이 희망하는 일자에 실시한 선박 검사 실적			13	12.996		
	(2) 선박검사 시 AGM 발견·제거 실적			3	3.000		
	(3) 합격처리된 선박의 상대국 입항 시 AGM 발견 실적			6	5.782		
	3. AGM 예찰·방제 실적			8	8.000	8	8.000
	(1) AGM 예찰 트랩조사 실적			4	4.000		
	(2) AGM 난괴 제거 실적			4	4.000		
	4. 재식용식물 검역장소 관리 강화를 통한 해외병해충 유입 차단 성과			7	7.000	7	7.000
	(1) 신청인이 희망하는 일자에 실시한 재식용식물 관리 실적			5	5.000		
(2) 재식용식물 검역장소 관리 과정에서 유해병해충·금지품 발견 실적			2	2.000			
주요사업 합계		18		37	36.778	55	45.778
전체 합계		27		73		100	

# I. 경영관리 범주

## 1. 고객만족도

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평점	가중치	득 점
$(\text{고객만족도지수} \times 0.7) + (\text{전년대비향상도} \times 0.3)$	목표부여	85.200	86.900	95.660	9.000	8.609

### 나. 평가내용(기술방법 수정)

- 기획재정부 주관으로 한국표준협회에서 실시한 ‘기타공공기관 고객만족도’ 조사 결과를 이용하여 ‘고객만족도지수’와 ‘고객만족도지수 전년대비 향상도’를 평가하는 지표로, 2014년 고객만족도지수의 실적치는 86.96점을 획득하였고, 2013년 고객만족도지수 실적치 85.2점 대비 1.7점 상승하여 9점 만점 중 8.609점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 종합만족도 점수(PCSI)에서 수입재식용식물 검역관리에서 전년대비 8.2점의 높은 평가결과를 보였으며, 종합만족도 결과 2014년 고객만족도는 전년대비 1.7점 상승한 86.9점으로 양호한 수준(85점 이상)으로 평가되었다.

### 라. 추세분석

- 기관의 고객만족도 지수는 2013년 85.2점에서 2014년에는 1.7점 상승한 86.9점을 획득하였다.

## 2. 업무효율: 부가가치율

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
부가가치 매출액	목표부여 (상향)	최고:90.480% 최저:65.804%	82.844%	75.245	9	6.772

### 나. 평가내용

- 기관의 업무효율을 평가하기 위해서 연간 매출액 대비 창출 부가가치 비율을 평가하는 지표로, 2014년 부가가치율 실적은 82.844%로, 2013년 실적82.255% 대비 0.589%p 상승하였으나 최고목표치 90,480%에는 미달하여 평점 75.245점으로 지표 가중치 9점 중 6.772점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 부가가치 요소 중 2013년 대비 세전이익이 약 191백만원(13.6%) 감소하였고 인건비는 약 286백만원(12.9%) 증가하여 2014년 부가가치율은 전년대비 0.589%p 증가하였다.

### 라. 추세분석

- 부가가치율은 2013년 82.255%, 대비 상승한 2014년 82.844% 성과 향상을 보이고 있다.

### 3. 재무예산성과

#### 1) 부채비율

##### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
총부채 총자산	목표부여 (하향)	최고:3.123% 최저:4.164%	2.831%	100.000	2	2.000

##### 나. 평가내용

- 기관의 재무(예산)성과인 총자산 대비 총부채 비율의 감소를 성과로 평가하는 지표로 2014년 부채비율은 2.831%로 2013년 대비 0.639%p 감소한 실적으로 최고 목표치 3.123%에 보다 초과 달성하여 평점 100점으로 지표 가중치 2점 만점을 획득하였다.

##### 다. 항목별 원인분석

- 부채비율의 감소는 원인으로 총부채는 전년대비 3,718천원(2.7%) 증가하였으나, 총자산이 전년대비 1,042,554천원(25.8%) 크게 증가하여 부채비율 하향 평가에서 최고 목표치 3.123%를 초과 달성하였다.

##### 라. 추세분석

- 부채비율은 하향 지표실적은 2013년 3.47%에서 2014년 2.831%로 성과 향상되었다.

## 2) 계량관리업무비

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
관리업무비 매출액	목표부여 (하향)	최고:20.056% 최저:26.742%	22.443%	71.432	11	7.858

### 나. 평가내용

- 기관의 관리업무비 절감을 유도하기 위하여 전체사업비 중 관리업무비 집행액 비중을 하향 평가하는 지표로, 2014년 관리업무비 비율은 매출액(전체사업비) 대비 22.443%로 최고목표치 20.056%에 대비 2.387%p 초과 집행하여 지표 가중치 11점 만점 중 7.858점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 2014년도 관리업무비 집행액은 1,025백만원으로 전년대비 31백만원(3.15%) 증가하였고, 전체사업비(매출액)은 4,459백만원으로 전년대비 108백만원(2.42%)로 상대적으로 적게 증가 하여 전년대비 관리업무비율은 0.159%p 증가하여 목표부여 방식에 의한 최고목표치 20.056%에 보다 초과 집행하였다.

### 라. 추세분석

- 기관의 관리업무비비중은 2013년 22.285%에서 2014년 22.443%로 소폭 상승하였다.

## 4. 보수 및 복리후생 관리

### 1) 보수 및 복리후생

(1) 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 대내외적인 경영여건 및 정부정책의 방향에 대한 분석과 SWOT분석을 바탕으로 전략과제를 도출하여 전반적인 경영상황을 점검하고, 공공기관 방만경영 정상화 이행 및 보수 및 복리후생 측면에서 보다 내실을 기하고자 노력하고 있다. 기관은 기타공공기관으로 지정되기 이전 성과연봉제를 도입하여 운영하였고, 기타공공기관의 보수 및 복리후생에 관한 정부지침을 설립 당시 적용하였다는 점에서 보수 및 복리후생 관리에 관해 제도적 안정성을 갖추기 위하여 노력하고 있다는 점이 인정된다. 그럼에도 불구하고, 보수 및 복리후생에 관한 전반적인 개선 노력이 2013년도에 어느 정도 이루어진 것과 비교하여 2014년도에는 개선의 정도가 2013년도 수준에 머무르고 있고, 정부 정책 방향 및 지침에 못 미치는 운영실적을 갖고 있었으며, 성과연봉제의 운영에 있어서 개선이 요구된다 할 수 있다.
- 구체적으로 성과연봉제와 관련하여 정부에서는 성과연봉 비중을 20% 이상으로 조정할 것을 권고하였으나, 성과금 비중을 기존 8.4%(2013년)에서 약 10%로 소폭 상승시킨 것에 불과할 뿐만 아니라, 차등인상률분포에 있어 5개 등급 이상으로 설정할 것을 권고하였으나, 2013년과 같은 4등급을 유지함으로써 권고 개선이 이루어지지 않았다. 성과연봉 차등폭에 있어서도 최소 2배 이상을 권고하였으나, 권고사항을 이행하지 않았으며, 전체연봉 차등폭 역시 권고 사항에 미치지 못하는 등 보수체계 운영에 있어서 전반적인 개선이 요구된다 할 수 있다. 전체적으로 성과연봉제 및 보수체계 운영과 관련하여 2014년 실적으로 인정할 수 있는 성과가 많지 않았다는 점에서 기관에서 수립한 계획들을 향후 전사적으로 이행할 필요성이 높다.
- 비정규직의 무기계약직 전환, 고졸자, 비정규직에 대한 복리수행제도 개선, 성과연봉제의 운영을 공정하게 하기 위하여 성과결과의 수용성을 제고하기 위한 평가시스템을 구축하고자 한 노력은 일부 인정된다. 그리고 기관이 평가시스템으로 제시하고 있는 근무평정, 다면평가, 조직평가, 마일리지 등의 평가지표 운

영에 원만히 시행되고 있다는 점 역시 실적으로 인정된다. 그럼에도 기관의 주요 직무 특성에 따라 통제 불가능한 외부 환경의 변화에 의하여 성과 달성 정도의 유동성이 높고, 악천후 및 기상의 변화, 열악한 근무 환경 등을 고려할 때 개인의 성과가 보수체계에 어떻게 적용되어야 하는지에 대한 보다 면밀한 검토를 통한 보완이 요망된다. 즉 성과기준의 설정, 성과지표의 적정성 및 목표 설정의 방식, 성과 모니터링 피드백 등이 앞서 밝힌 근무평정, 다면평가, 조직평가, 마일리지에 어떻게 적용되어 운영될 것인지에 대한 보다 구체적인 관리 방안이 마련되어, 향후 보수체계 개선에의 적용에 있어 그 실효성을 높일 수 있어야 할 것으로 사료된다.

- 성과연봉제 정착의지 및 확대 노력에 있어서도 제도 도입 이후 성과중심 조직문화를 구축하기 위해 다양한 채널을 통한 공감대 형성에 노력을 기하고 있다. 그러나 계획의 다양성에 비해 그 구체성이 다소 떨어지고 2013년도 대비 2014년도의 성과연봉제의 운영 개선이 미진하다는 점에서 그 의지와 확대 노력에 대하여 보다 구체적인 계획을 통해, 성과연봉제가 정부 권고사항에 따라 변경될 경우를 대비한 제도 착근을 위한 계획이 보완되어야 할 것으로 판단된다.

(2) 「공공기관 복리후생가이드라인」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 공공기관 경영정상화 방침에 따라, ‘비정상의 정상화 비상대책위원회’를 구성하여 운영하였으며, 3대 정상화 과제를 조기 발굴, 개선하였다는 점에서 운영 성과 및 실적이 인정된다. 타 기관 대비 복리후생제도에 있어서 비정상적인 제도가 많지 않았다는 점에서 복리후생가이드라인을 따라 복리후생 정상화가 다소 용이했을 수도 있겠으나, 2014년 방만경영 정상화 비상대책위원회 및 비정상의 정상화를 위한 T/F를 구성하고, 퇴직금 가산제도 폐지, 퇴직금 산정기간 개정, 경조사비 및 기념품 예산 지원제도 폐지, 선택적 복지비 실 집행액 전년 수준으로의 동결조치 등을 실시함으로써 조기에 정부지침을 반영한 개선책이 시행되었다. 그리고 복리후생 제도개선의 공감대 형성을 위하여 노사협의회, 워크숍 등을 가졌다는 점, 장시간 근로개선 컨설팅을 통한 근로 시간 및 일정 조정 등에 있어서 그 성과가 인정된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 기관의 보수 및 복리후생 관리는 평범한 수준의 시스템과 타 기관의 평균 수준에 해당하는 개선도를 달성한 것으로 판단되어 D<sup>+</sup>로 평가한다.



## 2) 총인건비 인상률

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부인상지침	목표부여	1.70%이하	1.271%	100	5	5.000

### 나. 평가내용

- 정부의 2014년 예산편성지침 상 총인건비 인상률 준수여부를 평가하기 위한 지표로서, 2014년도 인건비 인상률 기준 1.7% 이내인 1.271%를 달성하여 5점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 2014년 총인건비 인상을 가이드라인 1.7%를 준수하기 위하여 급여, 제수당, 성과급, 급여성 복리후생금 등을 집중관리하고, 2014년 방만경영 정상화 추진계획에 따라 급여성 복리후생비를 전년 수준 동결하여 운영하는 등 효율화 노력으로 총인건비 인상률 기준치 1.70%에 미달하는 1.271%로 기준 인건비 인상률을 준수하였다.
- 정부의 인건비 인상률 지침을 준수할 수 있도록 인건비 인상계획을 수립하고, 그 계획에 따라 효과적인 운용을 통해 정부 인건비 인상률 지침을 준수하였다.

### 라. 추세분석

- 기관은 2014년 공공기관 경영평가 첫해로써 2014년 1.271%로 (1.7%기준) 정부 기준을 준수하였다.

### 3) 노사관리

(1) 노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?

- 기관은 SWOT 분석을 통해 단기적으로는 협력적 노사관계 구축, 소통과 화합의 노사문화 정착, 중장기적으로는 노사 간 소통강화, 노사 상생문화 정착이라는 전략 방향을 설정하고, 합리적이고 적법한 노사관계 구축, 노사협력을 통한 공동목표 달성, 공감대형성을 위한 의사소통 활성화, 복리수행제도의 합리적 개선을 위한 노사협력을 전략과제로 설정하고 있다. 2014년 노사협의회 선진화를 위한 전략을 수립함으로써 노사가 협력적 차원에서 발전방향을 함께 모색하였다는 것에서 그 노력이 인정된다.
- 특히 2013년 대비 2014년도에는 노사협의회 개최를 대폭 확대하고, 노사발 전대잔 전문 컨설팅을 통하여 근로여건 개선을 위한 대책을 마련하였으며, 통상임금 문제의 원만한 해결, 노사 간 협의 채널의 다양화, 노무관련 교육 참여 확대, 외부 노무전문가 자문 확대 등을 통해 전략과제의 이행에 노력을 기울인 바 그 실적이 인정된다.
- 그럼에도 불구하고 SWOT 분석의 수준이 구체적이지 못하고, 대내외적 환경의 변화, 국제적인 검역에 관한 방향성의 변화, 중장기적인 기관의 발전전략에 따른 노사 전략의 수립에 대한 구체적 과제 설정이 미흡한 상황에서 노사 간의 화합에만 다소 치중되어 노사관리의 방향이 설정된 것으로 판단된다. 향후 성과연봉제의 확대, 보수 및 후생복지제도의 변화, 대내외적 직무 환경의 변화, 국제적 검역 정책의 변화 등에 관한 전략적 이슈들에 대한 보다 심도 있는 검토를 통한 예기적 노사관리 방향의 설정이 요구되며, 아울러 노사관리의 접근 방법에 있어서 공식적 노사관리와 비공식적 노사관리의 양면을 모두 고려한 전략 및 전략과제 수립 역시 경주되어야 할 것으로 사료된다.

(2) 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?

- 합리적이고 적법한 노사관계를 구축하기 위하여 경영 및 인사권에 관해서는

기관은 근로자의 간섭을 금지하고, 채용 및 전보에 있어서는 정부기준을 준수하고 있으며, 근로조건에 있어서 근로기준법, 산업재해보상법, 정부의 '비정상의 정상화' 지침 이행, 비정규직의 정규직화 정부 지침 이행, 모성보호, 일 가정 및 각종 근로조건 관련 법령 개선 사항에 대한 규정들을 준수하고 있다. 노사협의회 근로지위위에 대한 특별대우를 미부여 하고 있으며, 근로자 측 위원의 급여, 복리후생, 인사제도는 전체 직원 수준으로 공통적용하고 있는 것으로 나타났다. 아울러 기관은 근로 관련 주요 규정 개정과 관련하여 사전 협의를 충실히 이행하고 있는 등 그 성과가 인정된다.

- 다만 기관은 2014년도 기준 노동조합이 결성되어 있지 않기 때문에 노동조합에 의한 비적법한 노사분규나 혹은 쟁의행위가 존재하지 않고, 정부의 지침에 따라 단행된 보수 및 복리후생 체계의 개선에 있어서 2014년도의 개선 행위가 발생되지 않았다는 점에서 노사 간의 분쟁적 요소가 다소 존재하지 않았다는 점에서 향후 노사 간의 갈등이 발생할 소지가 충분하다. 특히 기관은 업무의 특성에 따라 사업소가 전국에 산재되어 있다는 점에 노사 간의 갈등이 야기될 경우 본사 및 각 사업소가 어떠한 체계를 갖고 노사관리를 이행할 것인지에 대한 보다 구체적인 방안이 마련되어야 할 것으로 사료된다.
- 즉 노사관리에 있어서 현재 정부지침의 이행과 근로조건에 따른 노사 간의 갈등을 예방하고자 주로 노사 화합에 역점을 두고 있다는 점을 고려할 때 다양한 환경 변화에 따라 발생할 수 있는 노사관리의 제도화 수준을 보다 체계화 할 필요성이 있다. 2014년도 노사협의회의 확대, 노사간담회 확대 등의 성과를 바탕으로 본사와 사업소가 연계된 보다 구체적인 노사관리의 시스템화를 통한 체계적 관리가 향후 전개되어야 할 것으로 판단된다.

(3) 노사간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 업무의 특성 상 사업소가 전국에 산재되어 있고, 적은 정원을 갖고 있기 때문에 노사가 의사소통을 원활히 함에 있어 상당히 좋지 못한 여건을 갖고 있는 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 노사 간 의사소통을 활성화하고 진정성 있는 협력을 강화하기 위하여 2013년 1회에 그친 노사협의회를 2014년 4회에 걸쳐 실시하였고, 노사간담회 3회, 사무소장 회의 2회, 비정상의 정상화 비상대책위원회 회의 4회 등 2013년도 대비 개선된 실적을 보였다는 점에서 그

성과가 인정된다. 특히 노사협의회와 노사간담회에서는 시간외근무수당 미지급분에 대한 문제, 휴일근무수당에 관한 문제, 사내근로복지기금 설립 준비 등에 관한 합의를 이끌어 내어 합의서를 작성하였고, 비정상의 정상화 비상대책위원회에 근로자위원 2명과 공인노무사 1명을 참여시켜 정부지침의 이행에 있어서의 노사 간의 갈등 소지를 해소하고자 노력하였다는 점에서 그 실적이 인정된다.

- 비공식적 노사 간 의사소통을 활성화하기 위하여 핫초코미페데이, 연찬회, 한마음 등반대회 등도 실시하였다. 그러나 본 비공식적 의사소통 채널의 경우 다소 형식적인 성격이 다분하고, 각 1회만 실시되어 그 실효성이 의문시 되며, 향후 제도화하여 지속적으로 실시될 수 있을지에 대한 의문이 제기된다. 즉 노사관리의 차원이 아닌 비공식적 단합대회 내지는 회식으로 그 의미가 퇴색될 수 있는 바, 보다 그 목적을 명확히 하고 체계화할 필요성이 있다 판단된다.
- 근로자 고충해소를 위한 고충처리위원회의 구성과 관련하여 그 구성은 완료되었으나 고충접수가 많지 않다는 점에서 그 실효성을 높이기 위한 운영 방안을 보다 구체화 할 필요성이 있다. 즉 고충처리위원회가 어떠한 목적에 의하여 운영되고 있는지, 어떠한 고충들을 처리하는지, 어떠한 절차를 통하여 고충이 처리되는지에 대한 보다 구체적인 제도의 구축을 통하여 실질적으로 전 직원들이 고충이 발생되었을 경우 이를 활용할 수 있도록 제도화의 수준을 높여야 할 필요성이 있으며, 현재 사용자측 1명, 근로자측 1명, 운영지원팀 여성팀원 1명, 총 3명으로 구성된 고충처리위원회의 구성과 구성원의 역할 등에 대하여서도 보다 개선이 요망된다 할 수 있다.
- 노사관계 관리 역량 강화를 위하여 노사발전재단의 공공기관 노사관계 교육에 참여 노사협의회 근로자위원 3명과 운영지원팀장 및 팀원 1명이 참여한 점, 고용노동부 주최 교육에 총 3명이 참여한 점 등 노사관계 관리 역량을 위한 노력에 관한 교육 참여 실적이 그 성과로 인정된다. 아울러 외부 노무전문가를 통한 자문 및 근로개선 컨설팅 역시 노사관계 관리 역량 강화의 실적으로 인정된다. 다만 이러한 노력들이 전사에 확산되기 위한 후속 노력이 함께 이루어질 경우 그 효과성이 높아질 수 있다는 점에서 교육 참여자, 컨설팅 참여자, 및 노무전문가를 중심으로 한 워크숍 등이 노사협의회, 노사간담회 중에 병행되어 진행될 필요성이 있다고 판단된다.

(4) 경영, 인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 현재 노동조합이 설립되어 있지 않아 단체협약 체결 사항이 존재하지 않는다. 그리고 경영 및 인사권과 관련하여서는 근로자 및 노사협의회에서 그 권한을 침해하거나 침해를 조장하지 않는다는 원칙을 견지하고 있다.

(5) 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 ‘근로자참여및협력증진에관한법률’에 의거하여 노사협의회를 구성하여 운영하고 있다. 즉 법률에서 노사동수로 구성하되 노사 각 3인 이상, 10인 이내로 구성할 것을 규정하고 있는데, 기관은 위원구성을 근로자위원 4명, 사용자위원 4명으로 구성하여 법규를 준수하고 있으며, 근로자위원은 선거관리위원회를 통하여 근로자가 직접 선출하고 있다. 노사협의회는 운영은 각 분기별로 연 4회 운영하고 있으며, 그 운영에 있어서의 절차 및 규정을 마련하는 등 노사협의회 운영의 제도화 수준을 높이기 위한 실적이 인정된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 기관의 노사관리는 평범한 수준의 시스템과 타 기관과 비교해 상대적으로 양호한 수준에 해당하는 개선도를 달성한 것으로 판단되어 C등급으로 평가된다.

## II. 주요사업 범주

### 1. 주요사업 계획·활동·성과 종합 평가

#### (1) 주요사업 별 추진 계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

- 주요 사업에 대한 추진 체계 및 전략은 대내외 경영 환경 분석과, SWOT분석, 성과목표 및 성과지표, 사업 전략 및 실행계획, 재무예산 계획, 조직인력 운영 계획, 모니터링 및 평가계획 등으로 구성되어 있으며 기관의 주요 사업인 ‘선박에 대한 AGM 검사,’ ‘AGM 예찰 및 방제 활동,’ ‘수입재식용식품검역장소관리’의 세 사업의 관점에서 구체적으로 구성되어 있다.
- 미션-비전-전략목표-8대 전략과제-주요사업-성과목표-성과지표-모니터링으로 이루어진 성과관리 체계는 주요 사업의 영역에 따라 적절히 체계화 되어 있으며, 성과목표 달성을 위한 핵심성과지표의 개발에 있어서는 ‘SMART’ 분석을 통하여 기존의 지표에 대해서는 적합성 검토를 통하여 선정, 유지를, 새로운 지표에 대해서는 신설을 하여 운영하는 등 그 실적이 인정된다.
- 성과지표의 도전적 목표치 설정의 경우 전년인 2013년과 비교하여, 달성가능성과 적절성을 고려하여 상승된 목표치를 설정한 것으로 사료되나, 주요 사업인 AGM 방제사업, AGM 예찰 트랩 합동 조사이행률 등에 보다 면밀한 분석을 통한 목표치 재설정 작업이 요구된다. 즉 목표치 설정에 있어서 어떠한 기준으로 목표치를 설정하였는지에 대한 보다 구체적인 프로세스를 구축할 필요성이 제기되며, 그 기준이 기관의 운영 현황 및 대내외적 여건과 착근될 수 있도록 해야 할 것이다. 특히 주요사업에 대한 지표 및 목표치 설정에 있어서는 상당한 고찰과 수정이 요망된다.
- 즉 주요사업의 성과관리 지표와 목표치 설정에 있어서 상당한 수정이 요망되며, 전반적인 성과관리 체계에 대한 점검이 요망된다. 함께 사업추진 체계도, 전략과제, 사업전략, 실행과제, 실행계획 등에 적용되어 있는 용어의 통일과 성과관리 체계에서 다소 일치되지 않는 부분들에 대해서는 전체적인 검토를 통하여 수정이 필요하다 하겠다.

## (2) 주요사업별 추진 계획이 적절하게 집행되었는가?

- 운영성과와 관련하여 기관은 설립목적에 적합하게 주요 사업별 전략 및 목표를 설정하고, ‘선박에 대한 AGM 검사,’ ‘AGM 예찰 및 방제 활동,’ ‘수입재식용 식물 검역장소 관리’의 3개 사업을 수행하였는데, 전반적으로 양호한 실적이 인정된다. 특히 사업전략과 실행과제를 연계하여, 세부실행계획을 집행하기 위한 노력이 양호한 것으로 평가된다. 구체적으로 선박별 이력관리제 시스템 구축, 해외선박 AGM 검사 서비스 확대의 경우 대내외적 환경 변화에 적절히 대응하는 서비스로 사료되며, 적절히 계획을 수행하여 그 실적이 인정된다.
- AGM 예찰 및 방제활동에 있어서도 자체 약제, 유살등 설치, 예찰 트랩 합동 조사 강화, 항만 및 주변 모니터링 확대 등은 중장기적으로 큰 효과가 있을 것으로 생각되며, 현행 예산이 매우 적게 책정되어 있는 것으로 사료되는데, 사업 수행에 관한 분석을 통하여 적절한 예산 확보를 통하여 사업을 확대할 경우 보다 적실한 AGM 예찰, 방제 활동으로 그 효과성이 기대된다 할 수 있다.
- 검사관 역량 강화를 위한 전문교육 의무화는 매우 필수적이라 사료되며, 그 외 간담회 등 고객 소통 강화의 측면도 양호한 것으로 그 실적이 인정된다. 다만 선사 및 대리점 대상 설명회와 검역장소 운영인 대상 설명회가 형식적인 행사가 아닌 내실을 기할 수 있도록 보다 구체성을 갖추어야 할 필요성이 제기된다.
- 아울러 민원처리에 있어서는 타 기관의 CS(Customer Service)관리 체계를 벤치마킹하여 민원원스톱서비스나 혹은 기존 민원에 대한 분석을 통하여 민원처리에 대한 예기적 대응이 요구된다.

## (3) 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 기관은 설립목적과 경영목표를 달성하기 위한 전사적 노력을 통하여 계량지표에서 그 성과가 양호한 수준을 나타내고 있으며, 비계량적 성과에 있어서 자체 성과평가 비계량 지표로 ‘검사전문성 강화,’ ‘해외기관과의 협력 강화’를 설정하고 있다. 우선 검사 전문성 강화를 위한 표본 및 전시설 설치 및 검사·실험장비의 구비에 있어서, 과연 표본이나 전시설, 실험장비 및 소모품 등이 구비되었다고 하여 전문성이 강화되었는가의 의문이 제기될 수 있는 사항이며, 향후 전

문성 강화를 위한 학계-기관의 관학협력체계 구축을 통한 공동 연구 및 실사, 연구 및 방제, 검역 컨설팅, 전문 교육 강화 등을 통한 전문성 강화 등 다양한 방법을 동원하는 것도 고려할 수 있을 것으로 판단된다.

- 해외기관과의 협력에 있어서도 1차례 한국, 미국, 캐나다 3자 회의를 개최하여 AGM 관련 최신 정보, 기술 교류, 한국 검사관의 북미 파견 및 교육실시, 현안 사항에 대한 논의를 실시하였다는 점에서 그 실적이 인정된다. 다만 해외기관의 협력에 있어서 지리적 거리, 재원확보, 협력을 위한 회의 개최 등 다양한 현실적 어려움이 존재한다고 할 때, 본 지표에 대한 재고가 필요하며, 해외기관 뿐만 아니라 국내 지방자치단체, 유관 정부조직 및 기관 등 사업 전반적인 협력의 차원에서 지표를 설정할 필요성이 제기된다. 함께 해외기관 및 국내 유관 정부조직 및 기관과의 협력과 관련된 회의 및 협약 등이 진행되었을 경우 이에 대한 보고서 발간 및 보도자료 배포 등을 통한 확산적 전략 역시 요구된다.
- 기관의 근무환경, 근무여건, 업무강도 등을 고려하였을 때, 추후 비계량지표로 검사 중 안전사고 예방에 대한 지표 설정도 필요할 것으로 사료된다. 즉 해안에 정박한 선박에 대한 조사에 있어서 불안정한 일기, 선박의 내·외부를 모두 살펴야 하는 특수한 근무여건, 항구를 벗어나 파고가 높은 근해 지역에서의 검사 활동 등을 고려할 때, 안전사고 예방에 관한 운영상의 지표를 신설하여 관리할 필요성이 제기된다.

#### (4) 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 주요 사업에 대한 자체 평가시스템은 모니터링과 정기점검으로 이루어져 있는데, 그 평가 결과는 주간, 월간, 분기, 반기, 연차로 기관의 온라인 보고시스템을 통하여 이루어지고 있다는 점에서 그 실적이 인정된다. 그러나 이와 같은 자체평가시스템을 활용한 정기적인 자체평가보고서의 발간이 이루어지고 있지 않다는 점에서 일정한 형식과 구조를 갖춘 성과평가보고서를 정기적으로 발간하여 성과관리에 대한 공감대를 형성하고, 성과개선을 위한 전사적인 사업계획 수정 및 환류작업이 활발히 이루어져야 할 것으로 사료된다.
- 모니터링 활동의 경우, 경영적 측면에서의 성과관리를 위한 모니터링 활동과 검역 및 방제에 관한 모니터링 활동을 구분할 필요가 있다. 즉 모니터링이라는 언어적 의미에 있어서는 어느 쪽에 사용하여도 무방하다고 할 수 있겠으나, 관



리의 측면에서 이를 구분하는 것이 바람직하며, 모니터링 이후 어떻게 환류하여 성과를 달성할 수 있을 것인지에 대한 분석 역시 요구된다 할 수 있다.

(5) 주요사업별 범주 전체지표(계량지표 및 비계량지표)의 구성 등은 적정한가?

- 기관은 성과지표의 적합성을 검토하기 위하여 SMART 기준을 바탕으로 지표를 선정하고 전년도의 실적을 고려하여 목표치를 설정하고 있다. 본 성과지표의 체계에 있어서 계량:비계량의 비율에 있어 다소 계량이 우세하다는 점에서 비계량의 비율을 다소 높일 필요가 있다(ex. 계량:비계량=60:40). 지표 및 산식 설정에 있어서도 산출(output)이나 혹은 성과지표로 볼 수 없는 통제지표 혹은 통제불가능한 지표들이 설정되어 있는 바 이에 대한 아래와 같은 개선이 요구된다.
- 주요사업 1: ‘아시아매미나방 선박검사를 통한 수출지원 사업’의 “1)신청인 희망일자 실시 검사 실적”은 검사 실적 자체가 기관의 사업의 투입(input) 지표 또는 단순 산출(output) 성격의 실적으로 성과지표화 하기 위해서는 투입대비 산출 등의 생산성지표화가 요구된다. 또한 지표 실적 달성도가 연간총검사실적 대비 신청인희망일자검사실적으로 성과의 의미가 아니라, 기본적으로 준수해야 하는 통제지표의 성격으로 평가된다. “2)선박검사 시 AGM 발견제거 실적”과 “3)합격처리된 선박 상대국 입항 시 AGM 발견실적”은 사업의 성과를 대표하는 성과지표이며, 성과의 측정방식도 구체적이고 측정가능성이 높아 우수한 성과지표의 선정으로 평가된다. 이후 차년도 평가편람 개정 시에 “1)신청인 희망일자 실시 검사 실적” 지표는 삭제하는 것이 타당하다. 현재는 해당지표의 가중치 또한 너무 높다.
- 주요사업 2: ‘AGM 예방방제 사업’의 “1)AGM 트랩조사 실적”과 “2) AGM 난괴 제거 실적”은 사업의 성과 대표성이 우수하고, 성과 측정 방식도 타당하다. 다만, “1) AGM 트랩조사 실적”의 경우, 예찰트랩 설치 수에 트랩당 조사 횟수를 가중하여 합산하는 측정 산식은 총 조사 회수 이외의 의미가 없어서 실적 산출 산식은 수정이 요구된다.
- 주요사업 3: ‘재식물검역장소 관리 강화를 통한 해외병해충 유입 차단 사업’의 “1)신청인이 희망하는 일자에 실시한 재식용식물 관리실적”은 사업 1-1) 지

표와 같이 업무의 통제지표이지 성과지표가 아니다. 성과 달성도의 측정 방식도 부적절하다. “2)재식용식물 검역장소 관리과정에서 유해병해충 금지품 발견 실적”은 성과지표로써 대표성과 측정가능성 등은 타당하나, 그 실적의 양적 증대가 유해병해충 근절의 사업의 미션에 비추어 볼 때, 성과로써 정의되는 것이 타당한지에 대한 재검토가 요구된다. 특히, 일정 수준의 임계치가 예상되는 지표이며, 유해병해충 발생의 통제불가능성을 고려할 때, 기관이 주요사업 대표 성과로 정의하고 관리하는 것은 부적절할 것으로 평가된다.

- 이와 같은 주요사업의 성과관리 지표와 목표치 설정에 있어서 상당한 수정이 요망되며, 전반적인 성과관리 체계에 대한 점검이 요망된다. 아울러 앞서 밝힌 것과 같이 해외기관과의 협력에 관한 지표에 대한 개선 및 업무 환경, 업무 강도 등을 고려하여 업무수행 중 안전과 관련된 지표의 신설이 요망된다 할 수 있다.
- 이상의 내용을 종합해 볼 때, 기관의 주요 사업 관리는 상대적으로 미흡한 수준의 시스템을 갖추었으나 상대적으로 양호한 수준에 해당하는 사업 목표 달성 및 개선도를 달성한 것으로 판단되어 D<sup>+</sup> 등급으로 평가된다.

## 2. 아시아매미나방 선박검사 사업

### 1) 신청인이 희망하는 일자에 실시한 선박 검사 실적

#### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
신청인의 희망 일자 검사 실적/연간 총 검사실적	목표대실적	2,349건	2,348건	99.966	13	12.996

#### 나. 평가내용

- 선박검사로 인한 출항지연에 따른 신청인의 불편 또는 경제적 손실이 발생하지 않도록 신청인이 희망하는 일자에 선박 검사를 실시한 실적을 평가하는 지표로 2014년 2,349건의 검사 신청 건수에 대하여 단 1건을 제외하고는 신청인 희망일자에 검사를 실시하여 목표대비 99.957%의 달성도를 보였으며, 지표 평가 방식에 따른 평점 99.966점으로 지표가중치 13점 만점 12.996점을 획득하였다.

#### 다. 항목별 원인

- 2014년 선박 AGM 검사를 신청한 2,349척 중 미검사 후 출항한 선박 1척을 제외한 2,348척에 대해 신청인의 희망일자에 검사를 실시하였으며, 미검사 후 출항 선박 1건의 경우 사업부의 현장 사무소에서 정보 오류로 인하여 미검사 사례가 발생하였다.

#### 라. 추세분석

- 신청인의 희망일자에 검사한 실적은 2012년, 2013년 모두 100% 희망일자에 실시하였으나, 2014년 1건의 신청 건에 대한 착오로 인하여 99.957%의 목표 미달 성과를 보였다.

## 2) 선박검사시 AGM 발견·제거 실적

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
선박검사시 AGM 발견·제거 실적	목표부여 (상향)	최고:67.2건 최저:44.8건	76건	100.000	3	3.000

### 나. 평가내용

- 기관이 발행하는 AGM 무감염 증명서의 대내·외 신뢰도 제고 및 상대국에서의 신속 통관을 위하여 국내 선박검사 시 AGM 발견 및 제거 실적을 평가하는 지표로 2014년 76건으로 지표 평가 방식에 따른 최고 목표치 67.2건을 크게 상회하여 평점 100점으로 지표가중치 3점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인

- 2014년 극동 러시아, 일본, 중국 등의 고위험국가 경유 선박을 중심으로 선박 이력관리 2년간의 기항지 증명서 제출제도의 신규 도입, 대응실천계획의 강화 등 제도 개선 및 현장 선박검사 노력을 강화한 결과로 최고목표치 2013년 실적 56건을 크게 상회한 76건의 높은 성과를 달성하였다.

### 라. 추세분석

- 선박검사 시 AGM 발견·제거 실적은 2012년 58건, 2013년 56건에서 2014년 제도 개선 등의 노력으로 76건의 높은 성과를 달성하였다.

### 3) 합격처리된 선박의 상대국 입항 시 AGM 발견 실적

#### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
합격처리된 선박의 상대국 입항 시 AGM 발견 실적	목표부여 (하향)	최고:8.8건 최저:13.2건	9건	96.364	6	5.782

#### 나. 평가내용

- 기관이 출항 선박 검사결과에 대하여 객관적인 대외 실적확인외 성과로써 합격처리된 선박의 상대국 입항시 AGM 발견 건수를 하향 평가하는 지표로 2014년 9건으로 2013년 대비 2건 감소하여 지표 평가 방식에 따른 최고 목표치 8.8건에는 미달하였으나 높은 평점 96.364점으로 지표가중치 6점 중 5,782점을 획득하였다.

#### 다. 항목별 원인

- 2014년 미국, 캐나다, 칠레 등으로 출항하는 선박에 대한 철저한 국내검사와 AGM 위험시기별 극동 러시아, 일본, 중국 등의 고위험국가 경유 선박에 대한 관리체계를 마련하고 출항 후 선박 측 사후관리 협조 요청, 북미국가와의 최신 정보 교류 및 국제협력 강화 등 다각적인 노력에 따라, 2013년 대비 국내 출항 선박 검사 건수는 13%로 증가하였음에도 불구하고 상대국에서 AGM 발견 건수는 9건으로 낮게 발견되었다.

#### 라. 추세분석

- 상대국 AGM 발견 실적은 2011년 10건, 2013년 11건에서 2014년 철저한 검사 노력으로 9건으로 낮추는 높은 성과를 달성하였다.

### 3. AGM 예찰·방제 사업

#### 1) AGM 예찰 트랩조사 실적

##### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
예찰트랩 설치 수 X 조사 횟수	목표부여 (상향)	최고:4,791.6회 최저:3,194.4회	5,479회	100.000	4	4.000

##### 나. 평가내용

- AGM 고위험기관 중 항만 및 항만 주변에 대한 예찰을 실시하여 발생밀도에 따라 방제 및 선박검사를 강화하기 위한 예방적 트랩조사 실적을 평가하는 지표로 2014년 총 조사횟수는 5,479회로 최고목표 수준인 4,792회를 크게 초과 달성하여 평점 100.000점으로 지표가중치 4점 만점을 획득하였다.

##### 다. 항목별 원인

- 2014년 예찰트랩 확대 설치 및 조사 횟수 증가에 중점을 두고 실시한 결과 난과 발견이 많은 곳을 중심으로 15개의 예찰트랩을 추가 설치하여 2014년 항만에 총 344개의 트랩을 설치하고 예찰트랩 당 조사 회수를 2013년 월 3회에서 2014년 월 4회로 증가시켜서 2014년 5,479회로 전년대비 137%의 성과 향상이 있었다.

##### 라. 추세분석

- AGM 예찰 트랩 조사 실적은 2012년 1,352회, 2013년 3,993회, 2014년 5,479회로 매년 큰 폭의 성과 향상을 보이고 있다.

## 2) AGM 난괴 제거 실적

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
난괴 제거 개수(점)	목표부여 (상향)	최고:1,799점 최저:1,199점	2,383점	100.000	4	4.000

### 나. 평가내용

- AGM 선박 감염을 근본적으로 차단하기 위하여 AGM 월동기간(10월~4월) 중에 항만 및 항만 주변 지역 등에 대해 실시한 난괴 제거실적을 평가하는 지표로 2014년 총 제거 실적은 2,383점으로 최고목표 수준인 1,799점을 크게 상회하여 평점 100.000점으로 지표가중치 4점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인

- 난괴제거작업 반경을 2013년 1km에서 2014년 2km로 확대하고 기관의 3년간의 난괴제거 업무 전문성을 토대로 연간 AGM 난괴제거의 체계적인 노력으로 2014년 22개 항만에서의 1월~4월, 10월~12월 총 7개월간 월동난괴 2,383점(1점당 알 600개 ~ 1,000개 포함)을 제거하는 높은 성과를 거두었다.

### 라. 추세분석

- AGM 예찰 트랩 조사 실적은 2012년 946점, 2013년 1,499점, 2014년 2,383점으로 매년 큰 폭의 성과 향상을 보이고 있다.

#### 4. 재식용식물검역장소 관리 강화를 통한 해외병충 유입 차단 사업

##### 1) 신청인이 희망하는 일자에 실시한 재식용식물 관리실적

###### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
신청인의 희망일자 관리 실적/ 연간 총 관리업무 실적	목표대 실적	2,018건	2,018건	100.000	5	5.000

###### 나. 평가내용

- 수입 재식용식물을 통한 해외병해충 유입을 차단하고 원활한 물류 흐름을 지원하기 위해서 신청인이 희망하는 일자에 재식용식물 관리 업무를 신속히 처리한 실적을 평가하는 지표로 2014년 신청건수 2,018건에 대해서 신청일자에 모두 처리하여 목표(신청건수) 대비 100% 달성으로 평점 100점으로 지표가중치 5.000점 만점을 획득하였다.

###### 다. 항목별 원인

- 신청인의 희망일자에 관리업무를 수행하기 위해 관리업무 신청부터 확인필증 발급까지의 전과정을 전산 시스템으로 체계적으로 관리하여 본원과 사무소의 확인 및 점검체계를 강화한 결과 신청건수 모두 희망일자 처리하는 성과를 달성하였다.

###### 라. 추세분석

- 현물검사 이상보고 적발률은 2012년부터 2014년까지 철저한 지표관리를 통하여 신청인이 희망한 일자에 신속히 관리업무를 실시하여 3년 연속 100%의 목표달성도를 보였다.



## 2) 재식용식물 검역장소 관리과정에서 유해병해충·금지품 발견실적

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
유해병해충·금지품 발견 실적	목표부여 (상향)	최고:33.6건 최저:22.4건	41건	100.000	2	2.000

### 나. 평가내용

- 수입 재식용식물 검역장소 관리업무 수행 과정에서 식물검역 상 위험도가 높은 유해병해충과 금지품의 발견 실적을 평가하는 지표로 2014년 41건으로 최고 목표수준인 33.6건에 크게 초과달성하여 평점 100점으로 지표가중치 2.000점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인

- [수입재식용식물 종합안내 책자]의 매뉴얼 및 관리업무 관련 제 규정에 따른 체계적이고 과학적인 관리업무 실시와 지역별/시기별/식물별 발견 해충 및 금지품 현황 등을 현장에 적용하여 2013년 대비 146.43%의 높은 성과를 달성하였다.

### 라. 추세분석

- 유해병해충·금지품 발견실적은 2012년부터 10건, 2013년 28건, 2014년 41건으로 매년 큰 폭의 성과 향상을 나타내고 있다.

### **【Ⅲ】 가축위생방역지원본부**

# 가축위생방역지원본부

## ❖ 총괄요약표

평가범주	평가지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점	가중치	득점
경영 관리	1. 고객만족도			9	8.872	9	8.872
	2. 업무효율					9	6.898
	- 노동생산성			9	6.898		
	3. 재무예산관리 및 성과			13	11.101	13	11.101
	(1) 재무예산성과						
	- 사업비집행률			2	1.983		
	(2) 계량관리업무비			11	9.118		
	4. 보수 및 복리후생 관리	9		5	5.000	14	9.900
	(1) 보수 및 복리후생	5	D <sup>+</sup>			5	2.500
	(2) 총인건비 인상률			5	5.000	5	5.000
(3) 노사관리	4	C			4	2.400	
	경영관리 합계	9		36	31.871	45	36.771
주요 사업	1. 주요사업 계획활동성과 종합평가	18	D <sup>+</sup>			18	9.000
	2. 가축방역사업			18	17.374	18	17.374
	(1) 시료채취 달성률			18	17.374		
	3. 축산물위생사업			10	5.603	10	5.603
	(1) 연간 도축검사 두수			10	5.603		
	4. 수입식용축산물사업 현물검사사			9	4.522	9	4.522
(1) 수입식용축산물 현물검사 이상보고 적발율			9	4.522			
	주요사업 합계	18		37	27.499	55	36.499
	<b>전체 합계</b>	<b>27</b>		<b>73</b>		<b>100</b>	

# I. 경영관리 범주

## 1. 고객만족도

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평점	가중치	득 점
$(\text{고객만족도지수} \times 0.8) + (\text{전년대비향상도} \times 0.2)$	목표부여	92.900	92.600	92.120	9.000	8.872

### 나. 평가내용

- 기획재정부 주관으로 (주)리서치랩에서 실시한 ‘기타공공기관 고객만족도’ 조사결과를 이용하여 ‘고객만족도지수’와 ‘고객만족도지수 전년대비 향상도’를 평가하는 지표로, 2014년 고객만족도지수의 실적치는 92.6점을 획득하였고, 2013년 고객만족도지수 실적치 92.9점 대비 0.3점 하락하여 9점 만점 중 8.820점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 종합만족도 점수(PCSI)의 만족요인 중 요소 만족도 부문에서 상대적으로 높은 평가결과를 보였으며, 2013년 대비 만족 요인 중 요소 만족의 점수가 전년대비 0.4점 상승하였으나, 성과 요인 중 기관 성과 점수는 전년 대비 0.7점 하락한 결과 2014년 고객만족도는 전년대비 0.3점 하락한 92.6점으로 우수한 수준(90점 이상)으로 평가되었다.

### 라. 추세분석

- 기관의 고객만족도 지수는 2011년 96.7점, 2012년 91.6점, 2013년 92.9점에서 2014년에는 0.3점 하락한 92.6점을 획득하였다.

## 2. 업무효율: 노동생산성

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
부가가치 평균인원	목표부여 (상향, 편차)	최고:67,866천원 최저:39,884천원	59,697천원	76.645	9	6.898

### 나. 평가내용

- 기관의 평균인원 대비 부가가치를 평가하여 종합적인 노동생산성 증대의 노력을 평가하는 지표로, 2014년 노동생산성 실적은 평균인원 1인당 59,697천원으로, 2013년 실적 58,539천원 대비 평균인원 1인당 노동생산성의 증가는 1,158천원 (1.98%)에 그쳐 최고목표치 67,866천원에 미달하여 평점 76.645점으로 지표 가중치 9점 중 6.898점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 부가가치 요소 중 인건비와 임차료, 세금과공과, 감가상각비 등의 증가로 전년대비 2014년 평균인원 1인당 부가가치는 1,519천원(5.62%)이 증가하였으나 평균인원이 역시 전년대비 16.48명(3.57%) 증가하여 노동생산성 평점은 노동생산성의 증가는 1,158천원(1.98%)에 그쳐 최고목표치 67,866천원에 미달하여 평점 76.645점으로 최고목표치 67,866천원에 다소 미달하는 성과를 보였다.

### 라. 추세분석

- 기관의 노동생산성은 2009년 37,006천원, 2010년 39,502천원, 2011년 58,161천원, 2012년 54,372천원, 2013년 58,539천원에서 꾸준히 증가하여 2014년 59,697천원의 성과 향상을 보이고 있다.

### 3. 재무예산성과

#### 1) 사업비 집행률

##### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평점	가중치	득 점
$\frac{\text{사업비집행액}}{\text{사업비예산현액}}$	목표대실적	100%	98.935%	99.148	2	1.983

##### 나. 평가내용

- 기관의 효과적인 예산집행관리를 평가하기 위하여 사업비 집행액을 사업비 예산현액 나눈 예산집행률을 평가하는 지표로, 2014년 사업비집행률 실적은 98.935%로 목표치 100%에 1.065% 미달하여 지표 가중치 2점 만점 중 1.983점을 획득하였다.

##### 다. 항목별 원인분석

- 사업비 집행률의 미달의 주된 원인은 정부정책방향에 따른 경영효율화 추진, 상시적인 모니터링 및 ERP를 활용한 사업관리 등 철저한 예산관리로 98.935%를 집행하여 목표대비 실적 평가방식의 평점 99.148점으로 지표 가중치 2점 만점에 1.983점을 획득하였다.

##### 라. 추세분석

- 사업비집행률은 2013년 98.385%에서 2014년 98.935%로 소폭 향상되었다.

## 2) 계량관리업무비

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평점	가중치	득 점
관리업무비 매출액	목표부여 (하향, 편차)	최고:18.952% 최저:47.929%	25.149%	82.893	11	9.118

### 나. 평가내용

- 기관의 관리업무비 절감을 유도하기 위하여 전체사업비 중 관리업무비 집행액 비중을 평가하는 지표로, 2014년 관리업무비 비율은 매출액(전체사업비) 대비 25.149%로 기준치 28.611%에 대비 3.463%p 감소하여 지표 가중치 11점 만점 중 9.118점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 2014년도 관리업무비 집행액은 9,530백만원으로 전년대비 4.1% 감소하였고, 전체 사업비(매출액)은 36,353백만원으로 전년대비 9.14% 증가 하여 전년대비 관리업무비율은 3.463%p 감소하였으나 목표부여 방식에 의한 최고목표치 18.952%에 미달하여 평점 82.893점을 달성하여 지표 가중치 11점 만점에 9.118점을 획득하였다.

### 라. 추세분석

- 기관의 관리업무비비중은 2009년 11.138%, 2010년 40.729%, 2011년 32.468%, 2012년 28.275, 2013년 28.611%에서 2014년 경영효율화 노력으로 25.149%로 전체사업비 대비 꾸준히 감소하고 있다.

## 4. 보수 및 복리후생 관리

### 1) 보수 및 복리후생

(1) 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 보수 및 복리후생체계를 합리화하기 위해 정부정책 및 대내외 경영여건을 고려한 SWOT 분석을 통해 전략과제를 도출하였다. 기관이 도출한 전략과제는 성과연봉제 정책, 보수체계 단순화, 지방이전에 따른 정주여건 마련 등이다. 기관은 보수체계 합리화를 위해 연봉제와 호봉제 공무원을 대상으로 수당의 비율을 축소하고 기본급 위주의 보수체계를 운영하도록 설계하는 노력을 기울인 점이 인정된다. 그러나 SWOT 분석의 근거 및 구체성이 부족하고 도출된 전략과제 또한 정책 현안을 중심으로 채택되어 있어 중장기 전략 도출은 미흡한 것으로 판단된다.
- 기관의 성과연봉의 비율은 10.99%에 그치고 있어서 여전히 성과 연봉의 확대 적용이 필요한 상황이다. 특히, 기관의 직무 특성 상 통제 불가능한 외부 환경 변화에 의해 개인의 성과가 결정되는 상황을 반영할 필요가 있다. 이와 관련하여서는 성과기준 자체의 적정성 검토와 성과기준 도출 방식, 성과 목표 설정 방식, 성과 모니터링 피드백 방식이 재검토되어야 할 필요가 있는 것으로 보인다. 이런 관점에서 보다 구체적이고 섬세한 운영 계획의 수립 및 실행을 위해 노력해야 할 것으로 보인다.

(2) 「공공기관 복리후생가이드라인」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관이 복리 후생 정상화를 위해서 방만 경영 정상화 이행체계(비상대책위원회)를 구축하고 전사적 차원에서 적극적으로 대응하려는 노력을 기울인 점은 인정된다. 기관은 방만 경영과 관련된 7개 분야 55개 항목의 체크리스트를 점검하여 2014년 1월에는 업무상 부상, 사망, 업무 외 사망 시 퇴직금 가산 지급을 폐지하였다. 그럼에도 불구하고 난이도가 높은 해결 과제들에 대해서는 구체적인 대응 방향 및 개선 대책이 도출되지 못한 바, 향후 기관은 무기계약직에 대한 복리후



생제도의 적정 수준 검토, 허용된 규정 범위 내에서 직원 사기 진작 대책 설계, 업무량 증가에 따른 직원 복리제도 재설계, 직무 재설계 및 직원 배치 재검토를 통한 행정인력의 직무 순환 검토 등 보다 적극적인 방향의 복리제도 검토 및 미래계획이 필요한 것으로 보인다.

- 이상의 내용을 종합해 볼 때, 기관의 보수 및 복리후생 관리는 평범한 수준의 시스템과 타 기관의 평균 수준에 해당하는 개선도를 달성한 것으로 판단되어 D<sup>+</sup>등급으로 평가된다.

## 2) 총인건비 인상률

### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부인상지침	목표부여	1.70%이하	0.517%	100	5	5.000

### 나. 평가내용

- 정부의 2014년 예산편성지침 상 총인건비 인상률 준수여부를 평가하기 위한 지표로서, 2014년도 인건비 인상률 기준 1.7% 이내인 0.517%를 달성하여 5점 만점을 획득하였다.

### 다. 항목별 원인분석

- 2014년 기본급 동결 및 체계적인 급여 및 복리후생비 관리, 유연근무제 시행, 적극적인 휴가 활성화 등으로 인건비를 절감하여 총인건비 인상률 기준치 1.70%에 미달하는 0.517%로 기준 인건비 인상률을 준수하였다.
- 정부의 인건비 인상률 지침을 준수할 수 있도록 인건비 인상계획을 수립하고, 그 계획에 따라 효과적인 운용을 통해 정부 인건비 인상률 지침을 준수하였다.

### 라. 추세분석

- 기관은 2014년 공공기관 경영평가 첫해로써 2014년 0.793% (1.7%기준)로 정부 기준을 준수하였다.

### 3) 노사관리

(1) 노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?

- 기관은 SWOT 분석을 통해 원칙을 준수하는 단체협약, 준법적 노사문화, 합리적인 제도 개선을 선진적 노무관리의 전략방향으로 도출하였고, 노사 간 소통의 강화 및 무분규 원칙을 통해 신뢰의 노사관계를 형성하는 것을 신뢰의 노사관계 전략 방향으로 도출하였다. 그 결과 기관은 1.7%의 임금인상률을 준수하였고, 무분규 목표를 달성하는 등 실질적인 성과를 달성하였다. 그럼에도 불구하고 기관은 노사관리 과정에서 기관 내외 환경변화와 기관의 중장기 발전전략에 따른 이슈분석 및 전략 수립 등이 부족한 상태에 노사 협의를 중심으로 한 대응적 관리에 보다 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 판단된다. 향후 기관 발전 방향에 따른 노사관리의 기본 전략 및 협력 기반의 시스템화를 위한 노력이 필요한 것으로 보인다.

(2) 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?

- 기관은 합리적이고 적법한 노사관계 구축을 위한 4대 원칙으로 법과 원칙의 노사관계, 불합리한 노사관행 개선, 정당한 조합활동 보장, 상생·협력적 노사문화 구현 등을 제시하고 있다. 첫 번째 원칙의 경우, 기관은 노조 요구사항에 대한 현안 과제 해결 내역을 성과로 제시하고 있으며, 일부 그 성과가 인정된다. 그럼에도 불구하고 이 원칙은 노사 합의의 기준, 방법, 규정 등 상당히 적절한 합의된 절차의 도출과 도출된 내용의 시스템화로 연계되는 것이 바람직한 방향인 것으로 평가된다. 두 번째 원칙에 관하여 기관이 불합리한 노사관계관행을 발굴하는 과정에서 근무평가 조직단위의 장 평가, 복리후생비 예산범위 내 지급과 같은 관행을 개선한 점이 인정된다. 그러나 이들 내용 역시 단발성 애로사항 내지는 문제 해결에 그치지 않고 지속성과 안정성을 가진 제도화 수준으로 발전시켜서 노사관계의 제도화 수준을 고양하는 방향의 개선이 필요한 것으로 보인다.
- 기관이 단체 협약 개정을 통해 기관의 생산성을 높이는 방향의 조항 삭제 조

치 등에 합의한 것은 긍정적인 실적으로 인정된다. 그럼에도 불구하고 기관이 참여주체 확대 및 논의 의제 다양성을 확보해 가면서도 실제 조치된 내역이 직원의 실질적 복지 향상 대안 모색 등 기관의 현실에서 출발한 실질적 조치와 연계되는 방법보다 정부 정책의 수용 및 실현 관련 내용이 많은 것으로 확인되고 있어서 향후 노사 모두 보다 전향적인 협약 개정에 노력을 기울여 볼 필요가 있는 것으로 보인다.

(3) 노사간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 현장 업무가 많은 특징을 보이고 있어서 실제 다양한 면대면 노사 소통 공감 기회를 확보하기가 쉽지 않은 것이 현실이다. 기관은 노사협의회, 노사 공동워크숍, 경영자료 공개 등을 통해 노사 간 의사소통을 진행하였다. 임직원 간 의사소통을 위해 지역별 간담회, 임원현장방문 의견수렴을 시행하였고, 직원 간 의사소통을 위해서는 멘토링 제도 강화를 통해 계층 간 소통을 원활히 하려는 노력을 기울였다. 기관의 소통 노력은 인정되나, 이들 소통체계가 타 기관과 차별성이 없다는 점과 소통 방식이 면대면 방식에 주로 의존하고 있어서 일선 직원의 자유로운 의사표현과 유연한 소통에는 한계를 노정하고 있는 것으로 판단된다. 향후 기관은 보다 격이 없이 임원과 직원 간의 유연한 공감대 형성이 가능하도록 면대면, 사이버 및 오프라인 휴게 공간 미팅, 체험 공유 프로그램 등등 다양한 형태의 소통 방식 개발이 필요한 지 검토해 보아야 할 시점인 것으로 판단된다.

(4) 경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 경영권 침해 사항에 대한 구체적인 대응을 위해 단체 협약 프로세스를 개선하고 총 17건의 불합리한 단체협약 개선 노력을 기울인 결과, 13건의 내용에 대해 합의하였다. 이 들 중 대부분은 불합리한 제도의 지속적 개선, 신속한 자료협조 및 제공, 전임자 활동보장 등 노동조합 활동을 보장하거나 연장근무 휴일 근무 시 식사제공, 임산부 보호규정 세분화 등 처우 개선에 관한 사항이었던 반면, 노사협의회, 교섭단체, 전임자의 처우 등 일부 개선이 필요한 민감한 사안에 대해서는 합의하지 못한 부분이 있는 것으로 확인되었다. 향후 기관

의 노사는 실질적인 경영활동과 인사권이 보장되는 범위에서 단체 협약이 개선될 수 있도록 협약 내용과 범위 및 절차의 공식화를 위한 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 보인다.

(5) [노조가 있는 경우] 단체협약의 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 단체 협약 개선 노력을 기울인 결과, 임금인상률 및 방만 경영 분야에  
서 정부 정책에 부합하는 수준의 개선을 도출하였고, 교섭 기간이 단축되었으  
며, 노사 간 경영목표 공유를 통해 향후 생산성 향상에 기여할 것으로 판단된  
다. 질병 발생 등으로 인해 당초 수립한 노사 교섭 횟수를 달성하지 못한 점도  
인정된다. 기관 본연의 기능을 수행하는 범위 내에서 노사관계를 개선하려는  
기관의 노력은 적절한 것으로 평가된다.
  
- 이상의 내용을 종합해 볼 때, 기관의 노사 관리는 평범한 수준의 시스템과 타 기  
관과 비교해 상대적으로 양호한 수준에 해당하는 개선도를 달성한 것으로 판단되  
어 C등급으로 평가된다.

## II. 주요사업 범주

### 1. 주요사업 계획·활동·성과 종합 평가

#### (1) 주요사업별 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관은 주요 사업 선정을 위해 경영환경 분석을 시행하여 4대 전략 목표를 도출하고, 전략 목표별로 4개의 경영목표 및 17대 전략과제 풀을 작성한 후 핵심 전략 과제와 주요사업을 도출하였다. 핵심전략과제는 중요도와 긴급성을 주된 기준으로 평가하여 선정하였으며, 관련 사업들은 사업비, 인력 등에서 핵심과제의 대표성을 나타내는 것으로 보고하였다. 그러나 기관이 제시한 전략과제가 성과목표와 성과지표를 도출할 때에는 세부실행과제로 표기되는 등 전략목표와 경영목표, 전략과제, 주요사업의 도출과정이 논리적 연계를 갖추고 있는 것으로 보기 어려운 것으로 판단된다. 특히 핵심전략과제 도출을 위한 평가기준으로 활용한 중요성, 이해관계자요구, 긴급성 등은 기관이 자의적으로 선정한 것으로서 향후 경영분석 기법의 도입 등을 통해 체계적으로 관리해 나가야 할 것으로 판단된다.
- 기관의 주요사업 실행계획은 방역사업의 실천을 중심으로 구성되었으며, 계획과 추진, 관리 단계별로 기능과 실행과제를 배분하였다. 주요사업의 경우, 업무조정 회의를 통해 인력을 배정하여 운영하고 있는데 축산물 위생 분야 인력의 소폭 증가를 제외하고는 최근 3년간 인력배정 상의 큰 변동은 없는 것으로 확인되었다. 인력 증원이 쉽지 않는 상황에서 AI 등의 예방을 위한 가금류 검사 및 시료채취 증가 등 늘어나는 방역 수요에 맞는 인력 배치를 위해서는 질병유형별, 지리적 특성별 방역 수요 분석을 통한 인력 배치 계획, 긴급 배치 및 이들의 성과인정 제도화 등 효율적인 인력 관리를 위한 계획이 필요한 상황인 것으로 판단된다.
- 기관의 사업별 목표부여는 세부 실행과제별로 다르게 설정되어 있다. 이 기관의 경우, 질병 발생이라는 통제 불가능한 환경변화에 의해 목표달성이 영향을 받을 수 있는 상황이므로 이들 영향을 배제한 기관 내부의 노력이 성과관리에 연계될 수 있도록 지표를 선정하고 구체적인 목표 수준을 설정할 필요가 있는 것으로 판단된다. 성과목표 부여 방식의 경우에도 중장기 발전계획과 성과 목표의 연동, 최근 실적 추세분석을 통한 목표 부여 방식과 긴급 상황에 따른 목

표 관리를 보완적으로 활용할 수 있는 방안을 모색해 볼 필요가 있는 것으로 판단된다.

- 기관의 주요 사업별 세부 추진계획은 실행과제별로 추진전략과 세부실행과제가 정리되어 있다. 그럼에도 불구하고 세부 시행과제별 자원 배분과 운영은 기존 운영 체계의 범주에서 반복적으로 수행되고 있는 것으로 보인다. 기관은 미래계획을 통해 이를 개선하려는 계획 혹은 방안을 제시하고 있으나 구체성이 부족한 것이 사실이다. 이런 관점에서 미래 사업계획의 경우, 개별 계획에 대한 구체성 확보와 함께 향후 기관의 주요사업에 필요한 방역기술의 개발 혹은 도입, 방역 체계의 개선을 위한 관리체계 선진화 등에 대한 투자가 필요한 것으로 보인다.

## (2) 주요사업별 추진계획이 적절하게 집행되었는가?

- 기관이 설정한 주요사업 중 가축방역 강화의 실행을 위해 설정한 세부 실행과제들은 당초 목표 실행을 위한 계획에 부합하게 추진된 것으로 판단된다. 다만 목표 수립과정에 축적된 질병 발생 및 방역 추이 자료 등의 분석을 통한 전략적 접근이 가능하도록 기관의 협업 기능을 보완해 나갈 필요가 있는지 검토해 볼 필요가 있는 것으로 판단된다. 광범위한 확산이 우려되는 가축 관련 질병을 효율적으로 관리하기 위해서는 예찰 및 농가 정보 수집과 운영 등 질병 정보 관리 시스템 선진화를 위한 적극적인 투자가 필요한 것으로 보인다.
- 초동 방역의 경우에도 최근 급격히 증가한 AI 등 가축 관련 질병의 발생 빈도가 늘어나고 있고, 경우에 따라서는 질병 발생이 상시화 될 조짐도 있는 상황이므로 초동 방역 관련 자원(인원, 장비, 약품 등)의 운영 방식과 상시 방역 및 전염 방지를 위한 조치들도 보완이 필요한 부분이다. 이와 더불어 가축방역 사업은 질병 발생 농가의 생계와 직결되는 중요한 조치를 수반하게 되어 농가가 적극적으로 질병을 관리할 유인이 적은 것이 사실이다. 향후 농가가 자발적이고 적극적으로 신고 및 질병관리에 참여할 수 있는 유인을 확보하고 이를 관리할 수 있도록 관련 제도를 고도화 하는 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 보인다.
- 주요 사업 중 축산물 위생 안전성 강화를 위한 세부 실행과제들은 도축검사 관리, 도축검사 지원, 그리고 이 업무 수행을 위한 검사인력 확보와 역량강화를

핵심으로 하고 있다. 기관은 2014년에 직전년도(2013년)보다는 근소하게 감소한 도축 검사를 시행하였으나, 평균적으로 보아 검사 관련 직무는 증가하고 있는 추세이다. 기관은 증가하는 검사 수요를 담당할 수 있는 법정 검사 인력의 확보를 요구하고 이들을 교육하여 배치하는데 보다 많은 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 보인다.

- 기관이 확보된 검사 인력에 대한 통합교육을 통해 가금과 포유류 검사를 동시에 수행할 수 있도록 유도하고 있는 것은 바람직한 것으로 판단된다. AI가 증가하는 상황에서 가금 도축장이 공영화됨에 따라 걱정하고 지속적인 도축검사 서비스 제공을 위해, 책임수의사 고용승계, 정년 경과자의 단계적 고용 보장, 임금피크제 운영 등 걱정된 대응을 수행한 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 가금류 도축검사 지원을 위한 사업 내용의 대부분이 교육에 치중하고 있는 점은 재고해 보아야 할 부분이다. 도축 검사 방법, 장비 등 지원을 위한 기초 연구나 실무 수행 구조에 대한 분석 등에도 관심을 기울여 도축검사의 선진화를 추진해야 할 것으로 보인다.
- 기관의 주요 사업 중 수입축산물 검역 및 검사 업무 영역에는 3개의 세부 실행과제가 수행되었다. 수입 축산물 현물검사 공정성 확보, 현물검사 역량 강화, 그리고 현물검사 이상보고 실적의 향상이 그 내용이다. 이상보고 실적향상을 통한 수입축산물 차단 실적은 2010년 1,594건 대비 2011년 3,269건으로 증가한 후 소폭의 감소를 보이다가 2014년에 3,134건으로 2011년과 유사한 수준으로 변화하였다. 수입축산물 현물 검사의 경우, 수입되는 샘플을 전수 조사하는 데에는 한계가 있다는 점, 수입축산물 현물 검사 운영에 영향을 주는 국내외 외부 환경 요인이 존재하는 점 등을 고려할 때 보다 체계적인 직무 표준화와 운영 매뉴얼을 통해 안정적인 검사 서비스를 운영할 필요가 있는지 검토할 시점인 것으로 보인다.

### (3) 주요사업별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 현재 기관이 비계량 성과 실적을 건수와 홍보 실적 중심으로 제시하고 있는 점은 적절한 비계량 실적으로 인정되기 어려운 것으로 평가된다. 향후 기관이 비계량 지표와 실적 분석을 시행할 경우에는 업무 난이도, 업무추진과정의 현장 갈등 혹은 문제해결 과정의 난이도, 불가피한 상황으로 인해 사업 목표 달성이 불가능하거나 사업 추진이 지연된 경우 해당 사례의 적정성 등을 반영할



수 있도록 구성되는 것이 적절할 것으로 판단된다.

- 기관이 가축 방역 강화 부문에서 2014년에 수행한 사업의 비계량적 성과를 판단하기 위해서는 관련 사업의 특징과 업무 난이도를 고려해 볼 필요가 있다. 초동방역 투입 실적 증대 업무는 사실상 질병 발병률의 영향을 받는 사업이므로 그 증가가 비계량 실적으로 인정되기는 어렵다. 반면에 전화 예찰 및 농장 방역 실태 점검의 경우에는 사업 추진 대상의 협조 및 사업 추진 관련 기관과의 협조점이 많다는 점에서 업무의 난이도가 인정되며 그 성과가 적정한 것으로 판단된다. 그러나 농가정보 현행화 사업의 경우에는 난이도가 높으면서도 사업 설계 및 이후 시행단계에 많은 노력이 필요한 것으로 보인다. 특히, 웹 접근성이 낮은 개인 농가에 대한 정보 수집과 수집된 정부의 신뢰성 확보 및 향후 관리 대책이 포함되어야 할 것으로 보인다.
- 도축 축산물 위생검사 강화 사업의 경우 비계량 실적의 달성도가 적정한 것으로 판단된다. 그러나 기관이 도축 검사의 효율 향상을 위한 다각적인 대안 마련 과정이나 결과물이 잘 확인되지 않고 있으며, 인력 증대만을 중요한 검사 강화의 기준 내지 실적으로 제시한 점은 향후 보완해 나가야 할 과제인 것으로 판단된다. 검사 인력의 경우 정원 증원 노력을 경주하여 가금류 81명, 포유류 69명, 무기계약직 정원을 확보하였다. 향후 이들 정원이 실질적으로 직무에 투입될 수 있도록 운영 예산의 확보 및 운영이 남아 있는 과제인 것으로 평가된다. 도축검사 지원 역량 강화를 위한 사업성과 중 유연한 인력 운영을 위한 통합 교육 시행, 도축검사 참고 자료 출판, 대국민 홍보 등은 적정한 사업 성과인 것으로 보인다.
- 수입축산물 검역 및 검사 강화 부문에서는 현물검사 업무 표준화를 위한 기초 자료집을 발간한 내역이 비계량 실적으로 인정된다. 그러나 이들 자료집의 발간 형식, 자료 활용 방안, 자료의 활용성을 높이기 위한 후속조치 등을 포함한 종합적인 성과 관리 및 업무 표준화를 위한 교육, 검사 직원의 윤리성 확보 등 운영 시스템화 노력이 필요한 것으로 보인다. 이는 이상보고 항목의 오류를 줄이는 것 뿐만 아니라 국제적으로 확정된 기준 및 국내 상황을 반영한 기준에 의한 안정적인 수입 검사 절차의 확보 및 운영을 지원하기 위한 전반적인 제도 점검이 필요한 상황인지 확인할 필요가 있다는 것을 의미한다.

(4) 주요사업별 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 기관이 사업 성과 평가 결과를 차년도 계량 성과목표치 설정, 성과지표와 목표치의 연계, 지표 개선 및 대체 지표 개발 등으로 환류하려는 노력을 기울이고 있는 점이 인정된다. 그러나 이와 같은 일련의 노력에도 불구하고 환류내용의 구체성과 개선 수준은 미흡한 점이 있는 것으로 평가된다. 기관의 2014년 환류 내용에는 성과지표와 목표치에 대한 검토 및 환류, 유의성이 부족한 계량 지표의 개선 및 대체지표 개발 등이 포함되어 있으나 실제로는 계량 지표의 적정성이 강조되고 있는 등 논리적 모순과 함께 지표 적정성의 문제가 제기되어 있다. 예를 들어 기관의 계량 지표 중 “시료채취 목표 달성도” 지표나 “연간 도축향상” 지표는 외부 환경의 영향이 매우 커서 기관의 노력에 비해 성과가 왜곡될 가능성이 크며, “수입축산물 이상보고 향상”의 경우 성과지표라기 보다는 산출 지표의 성격이 강하여 지표 고도화가 필요한 것으로 보여 심층적인 재검토가 필요한 것으로 판단된다.
- 기관은 외부 지적 사항의 반영에 노력을 기울여 국정감사시 지적된 초동방역팀 투입인력 유연화, 방역인력과 장비 확보를 수행하였다. 그럼에도 불구하고 향후 농가의 의심축 신고 협조를 증진하기 위한 프로그램의 개발 등에 대해서는 향후 지속적인 관리가 필요한 것으로 보인다.

(5) 주요사업별 범주 전체지표(계량지표 및 비계량지표)의 구성 등은 적정한가?

- 기관은 3개 주요 사업에 대해 비전, 전략, 미션과의 연계성을 고려해 비계량지표를 설정하려고 노력하고 있다. 그러나 전략 목표의 실행과제를 수행하기 위한 질적인 결과지표(outcome) 위주의 KPI 설정은 다소 미흡하며, 대부분의 산출지표(output)를 제시하고 있다. 대표성 측면에서도 다소 미흡한 지표들이 혼재되어 있다. 또한 도전적 목표설정에 대한 지표 개선 노력이 더욱 강구되어야 할 것이다. 특히 평가지침 상의 가중치 배분이 계량지표에 비해 너무 작음바 비계량지표 가중치 상향을 건의할 필요가 있다. 지표 및 산식 설정에 있어서도 산출(output)이나 혹은 성과지표로 볼 수 없는 통제지표 혹은 통제 불가능한 지표들이 설정되어 있는 바 이에 대한 아래와 같은 개선이 요구된다.
- (주요사업 1. 가축위생방역사업)의 “1)시료채취 목표달성도”는 사업의 성과 대

표성과 측정가능성이 우수하나, 목표 계획량이 통제불가능한 질병발생에 따라서 크게 좌우될 수 있어서 향후 지표 개선을 통해 기관의 노력 정도가 정확히 측정될 수 있도록 지표를 고도화할 필요가 있는 것으로 판단된다.

- (주요사업 2. 축산물 위생사업)의 “1)연간도축향상” 성과지표 역시 사업의 성과 대표성과 측정가능성이 우수하나, 목표 계획량이 통제 불가능한 질병발생에 따라서 크게 좌우될 수 있어서 향후 지표 개선을 통해 기관의 노력이 반영되고 평가될 수 있도록 지표를 고도화 할 필요가 있는 것으로 판단된다
- (주요사업 3. 수입식용축산물 검역·검사사업)의 “1)수입축산물 이상보고 향상”의 성과지표는 성과(outcome)지표가 아닌 산출(output) 성과로써 이를 현물검사(input) 대비 이상보고건수(output)의 생산성으로 정의하고 있는 것은 바람직하다. 그러나 이상보고의 양적 증가가 사업의 성과를 대표하는 것으로 평가되지 않는다. 이상보고 실적이 많아야 좋은 것인지는 지표 고도화 차원에서 재검토가 요구된다.
- 이상의 내용을 종합해 볼 때, 기관의 주요 사업 관리는 상대적으로 미흡한 수준의 시스템을 갖추었으나 상대적으로 양호한 수준에 해당하는 사업 목표 달성 및 개선도를 달성한 것으로 판단되어 D<sup>+</sup> 등급으로 평가된다.

## 2. 가축방역사업

### 1) 시료채취 달성률

#### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점
시료채취 수/ 목표(계획)채취 수	목표대실적	1,137,144	1,087,699	96.521	18	17.374

#### 나. 평가내용

- 매년도 농식품부로부터 위탁받은 “가축방역사업계획 및 실시요령”에 의해 주요질병에 대한 시료채취 사업의 계획대비 달성도를 평가하는 지표로 목표달성도를 평가한다. 2014년 시료채취 수 실적치는 1,087,699건으로 목표(계획)량 1,137,144건에 미달하여 평점 96.521점으로 지표가중치 18점 만점 17.374점을 획득하였다.

#### 다. 항목별 원인

- 2014년 고병원성 조류인플루엔자, 구제역 등 발생에 따른 농장 출입제한 및 초동방역 인력투입 등의 장애요인의 통제불가능한 변수의 발생으로 목표(계획) 수량을 달성하지 못하였으나, 제한된 환경에서 최대한 노력하여 목표대비 95.65%의 성과를 달성하였다.

#### 라. 추세분석

- 시료채취 목표달성도는 2009년 99.959%, 2010년 100.018%, 2011년 100.004%, 2012년 100.035%, 2013년 100.003%로 과거 5개년 꾸준히 100% 목표 달성을 하였으나, 통제불가능한 질병발생으로 인하여 2004년도에는 95.652%로 목표량에 미달 달성하였다.

### 3. 축산물위생사업

#### 1) 연간 도축검사 두수

##### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
연간도축두수/ 연평균도축검사인원	목표부여 (상향, 편차)	최고:232,902건 최저:129,366건	175,996건	56.032	10	5.603

##### 나. 평가내용

- 연간 도축검사(소, 돼지) 두수는 자치단체 소속 검사관의 지시에 따라 도축되는 가축에 대하여 기관이 참여하여 도축 가축에 대해서 검사를 함께 실시하는 지표로 2014년 연평균 도축검사원 1인당 평균 도축검사 두수는 175,999두로 최고목표치 232.902두에 미달하여 56.032점으로 지표가중치 10점 만점 중 5.603점을 획득하였다.

##### 다. 항목별 원인

- 2014년 구제역 발생으로 인한 매몰 및 입식제한에 따른 사육두수의 감소로 인하여 도축 두수 자체가 직전 3개년 평균 3.015%, 직전년(2013년) 대비 5.104%로 감소하여 실적 향상에 통제불가능한 한계가 있다.

##### 라. 추세분석

- 검사원 1인당 평균 연간 도축검사 두수는 2011년 129,538두, 2012년 158,990두, 2013년 181,134두에서 2014년 175,999두로 최근 직전년 대비 감소하고 있다.

## 4. 수입식용축산물사업 현물검사사업

### 1) 수입식용축산물 현물검사 이상보고 적발률

#### 가. 평가개요

지표산식	평가방법	표준치	실적치	평 점	가중치	득 점
이상보고건수/ 현물검사건수	목표부여 (상향, 편차)	최고:8.883% 최저:5.570%	6.823%	50.246	9	4.522

#### 나. 평가내용

- 수입축산물 현물검사를 통한 위해수입축산물의 국내 유통 사전 차단의 노력을 평가하는 지표로 2014년 현물검사사업 중 이상보고 적발률로 6.823%를 달성하여 최고목표치 8.883% 대비 미달하여 평점 50.246점으로 지표가중치 9.000점 중 4.522점을 획득하였다.

#### 다. 항목별 원인

- 위해 수입축산물이 감소되고 있어서 기관의 검사원 1인당 이상보고 건수는 꾸준히 증가하고 있으나, 현물검사 건수가 직전년 대비 크게 증가하여 현물 검사 건수 대비 이상보고 적발률은 2013년 대비 0.404%p 낮은 성과를 달성하였다.

#### 라. 추세분석

- 현물검사 이상보고 적발률은 2011년 6.236% 2012년 5.582%, 2013년 7.227%에서 2014년 현물검사 건수가 전년대비 크게 증가하여 이상보고 건수는 증가하였으나 현물검사 대비 적발률 6.823%로 전년대비 낮은 성과를 달성하였다.

## **【Ⅳ】 향후 평가 지침 개선사항**

## 1. 가중치 조정

- 농림축산식품부는 2014년도 부처 산하 기타공공기관 경영실적 평가지침 상의 비계량지표 가중치(27) 배분이 계량지표(73)에 비해 너무 낮은 바 2015년도 경영실적 평가 시 <계량지표: 비계량지표> 가중치 배분을 55: 45 또는 60: 40으로 조정할 필요가 있으며 이를 위해 이미 계획된 가중치 조정이 조속한 기간 내 필요하다고 판단된다.

## 2. 성과지표의 대표성 · 측정산식의 적정성 등에 대한 교육

- 농림축산식품부는 경영관리 범주 및 주요사업 범주의 계량지표 및 비계량지표 성과지표 선정시 대표성, 측정산식의 적정성 등에 대한 교육 계획을 수립해 부처 산하 기타공공기관에 대한 교육을 실시할 필요가 있다(기관 자체의 교육실시 노력도 가능).

## 3. 2015년 평가 편람 주요사업 계량지표 고도화 필요

### 1) 주요사업 대표 평가지표 개선(고도화) 절차 필요

- 농림축산식품부 산하 3개 기관(농업정책보험금융원, 가축위생방역지원본부, 국제식물검역인증원)의 2014년 경영실적 평가 결과 평가단에서 검토 한 각 기관의 주요사업별 대표 성과지표(계량)의 적정성이 매우 낮다.
- 기획재정부의 공공기관 경영평가에서는 매년 기관으로부터 익년도 주요사업 계량지표의 개선(고도화)의 계획을 제출받아 경영평가단에서 별도의 지표개선반이 운영되어 이를 검토하고 재확정하는 절차를 갖추고 있다. 이에 농림축산식품부의 산하기관 평가에서도 이와 같은 절차를 공식화하여야 한다.

### 2) 주요사업 계량평가 목표부여방식의 표준화 필요

- 농림축산식품부의 2014년 공공기관 경영평가 첫해의 평가에서 각 산하기관의 주요사업 계량지표의 평가방식이 목표대실적, 목표부여, 목표부여(편차)의 방법이



각 기관의 제출방식에 따라서 편람에 결정되어 평가되었다.

- 주요 사업 계량지표 평가방법은 원칙 상 목표부여(편차)를 적용하여야 하며, 예외적으로 목표부여 방식 또는 극히 한정적으로 목표대실적의 평가방식을 사용해야 한다. 이와 같은 계량지표 평가 방식에 대해서도 평가단의 검토를 통해 고도화가 요구된다.