

23. 한국청소년활동진흥원

범 주	평 가 지 표	가중치	등급	비고
공 통 과 제	1. 리더십	15	미흡	기관별 기관장 성과협약 이행실적 보고서에 따라 평가
	2. 책임경영	15	미흡	기관별 기관장 성과협약 이행실적 보고서에 따라 평가
	소 계	30		
성 과 과 제	3. 재무예산관리 및 성과*	15	13.200	공기업·준정부기관 경영평가의 해당 지표 평가결과 준용
	4. 보수 및 복리후생 관리*	15	11.077	공기업·준정부기관 경영평가의 해당 지표 평가결과 준용
	5. 중장기 전략과제 (1)	20	D ⁰	기관별 기관장 성과협약 이행실적 보고서에 따라 평가
	6. 중장기 전략과제 (2)	20	D ⁰	기관별 기관장 성과협약 이행실적 보고서에 따라 평가
	소 계	70		
합 계		100		

* 부채과다 및 방만경영 중점관리 대상기관은 가중치 20점, 기타 기관은 15점

I 리더십

- ① 기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- 한국청소년활동진흥원은 청소년활동진흥법 제6조, 청소년기본법, 공공기관운영에 관한 법률과 정관 제3조에 근거하여 청소년의 잠재역량 개발 및 청소년활동의 종합적인 경쟁력 지원을 목적으로 설립되었다. 기관장은 신 비전 수립 필요성을 인식하고, 기관장 직속의 전담 TF를 구성하여 전 직원과 외부 이해관계자로부터 신 비전 수립을 위한 다양한 의견을 수렴하고, 경영진 및 TF 회의를 통해 후보안에 대해 적극 검토하고, 경영진 회의에서 확정하여 비전 선포식을 통해 전 직원과 공유하고 확산하는 노력을 하였다. 기관장은 설립목적 달성을 위해 ‘청소년활동 현장 경쟁력 지원 플랫폼’의 신 비전을 제시하고, 설립목적과 경영목표 달성을 위해 협업, 전문성, 혁신의 3대 핵심가치를 재정립하였다. 이러한 기관장의 노력은 긍정적으로 평가하나, 비전과 핵심가치를 설립목적에 부합되도록 설정하기 위해 어떤 근거와 방식을 통한 노력을 하였는지가 명확하지 않다.
 - 기관장이 노사 현안사항 해결을 위한 노사 공동대표 협의체 운영, KYWA-17개 시도센터 간담회, 국립수련시설 5개소 현장방문 및 의견청취, 미래 경영위원회 구성, 근무혁신 10대 제안 실천방안 마련, 수련시설 안전전문가 양성을 위한 안전컨설팅트 양성, NCS 기반의 표준 직무기술서 개발 등의 공유를 통해 청소년활동 현장의 경쟁력 지원을 위해 핵심가치를 전파한 노력은 바람직한 것으로 평가된다.
 - 기관장은 BI 개발 및 CI 통합을 추진하고, 청소년과 친밀감을 느끼게 하는 촉매제 역할을 수행할 수 있도록 전 직원 참여와 설문을 통해 KYWA 이미지를 알리기 위한 브랜드를 통합하고 캐릭터를 개발함으로써 홍보메세지 전달체계를 효과적으로 구축하였다. 기관장은 유명 여성 아나운서 이미지를 활용한 기

관장 홍보대사 활동 전개, 홍보캐릭터를 활용한 안전입히기 지원 사업으로 안전문화를 확산하는 등 청소년활동의 대국민 인지도 제고를 위한 노력을 하였다. 다만, 기관의 비전 및 핵심가치 공유를 위해 CEO와 직원 간의 직접소통을 위한 채널 확보 노력이 필요하다.

② 기관의 주요 현안 과제 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관장의 노력은 적절한가?

- 기관장은 공공기관 사회적 가치 창출을 포함한 정부정책, 청소년활동 관련 안전을 포함한 사회적 화두 및 기관장 경영철학을 반영하고, 12대 전략과제 및 32개 실행과제, 경영목표 달성 및 12대 전략과제와의 연계성, 시급성과 정부정책 부합성에 기초하여 4개의 현안과제와 2개의 미래과제를 선정하였다. 기관장은 현안과제를 해결하기 위해 청소년활동 안전관리체계 확립을 위한 청소년활동진흥법을 개정하는 등 청소년활동 안전컨트롤타워 역할 수행으로 안전관리체계를 구축하였다. 기관장은 과제 해결을 위해 과제별 실행부서를 지정하고 주간업무회의와 매월 확대간부회의 등을 통해 자원배분을 강화하고 실적을 점검하는 노력을 전개하였으나, 현안 및 미래과제 해결을 위한 이해관계자 설득 및 소통 노력이 지속가능할 수 있도록 노력이 요구된다.
- 기관장은 청소년활동 안전컨트롤타워 역할 수행으로 안전관리체계를 구축하기 위하여 경북 포항 지진 발생 시 지역 청소년수련시설 피해 현황 파악을 통한 밀착형 직접 대응 및 중점지원을 지시하고, 국민의 제도활용 불편사항 해소를 위한 신규 혁신 서비스를 도입하였다. 기관장은 청소년활동 안전 관리체계 확립을 위한 진흥법을 개정하여 수련시설 종사자 등에 대한 안전교육을 강화하고 수련활동신고제를 신설하는 등 청소년활동의 안전관리를 제고하였다. 기관장은 국립수련원 2개소의 내진을 보강하는 등 국립수련시설의 안전성을 확보하였으며, 비정규직 전환 및 양질의 일자리 창출을 통해 사회적 가치 실현을 위한 새정부 국정과제를 충실히 이행하고, 중앙수련원의 수해 발생에 따른 긴급 재난대응으로 수해 발생에 따른 청소년 안전사고 및 인명피해를 ZERO화하는 등의 성과를 달성하였다. 기관장은 미래과제 대비를 위해 플랫폼 기능 구현 및 청소년활동정보 고급화를 위한 국내 1위 검색포털 네이버 연계 TF구성 및

제안 협의를 실시하고, 검색서비스 API 구축을 통한 양질의 청소년활동정보를 제공하여 청소년활동 참여 활성화를 위한 e-청소년 플랫폼 기능을 구현하고, 자발적 봉사활동 참여를 위한 자기주도형 봉사활동과 청소년 인성활동 캠페인 확대를 위한 연계를 개선하여 청소년활동 활성화를 위한 공교육 연계를 강화하는 노력을 경주하였다. 다만, 미래과제가 중·장기적인 전략과 연계한 지속 가능한 비전과 목표를 제시하여 기관의 발전이 도모될 수 있는 노력이 요구된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 리더십의 이행을 위한 기관장의 노력과 성과는 “미흡”으로 평가한다.

II 책임경영

- ① 이사회의 효과적인 운영체계를 구축하여 이사회 활성화 및 이사회의 실질적인 역할 강화를 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- 기관장은 취임이후 기관설립 목적과 비전을 바탕으로 ‘이사회 역할 강화를 통한 전문적인 정책 지원 체계 마련’을 이사회 운영의 목표로 설정하고, 이사회 운영 활성화, 비상임이사 전문성 강화, 임원추천위원회 독립적 운영을 위하여 노력하였다. 이를 위하여 이사회 운영체계 개선, 이사회의 역할 강화, 비상임이사 독립성·전문성 확보, 유기적 파트너십 강화, 다분야 전문 인력풀 확보, 임원추천위원회의 공정성·독립성 확보와 운영 책임성 강화, 여성참여 등 대표성 제고를 적극 추진하였다.
 - 이사회 개최횟수는 '16년 5회, '17년 6회(서면회의 2회 포함)로 저조한 편이었고, 의결 안건수는 '16년 11건, '17년 19건 이었으며, 수정의결 안건수는 '16년 0건(0%), '17년 1건(5%) 이었다. 이사회 개최횟수를 늘리기 위하여 기관장은 이사회 개최를 매년 정례화하는 등의 특별한 관심이 필요해 보인다. 이사회 참석률은 '16년 96%, '17년 88%를 유지하였고, 비상임이사 참석률은 '16년 94%, '17년 86%를 유지하였다.
 - 이사회는 상임이사 3명과 비상임이사 8명 등 11명으로 구성되어 있는데 비상임이사의 전문성과 이사회의 정책 내실을 강화하기 위하여 경영전문위원회(인사위원회, 임원추천위원회)와 사업전문위원회(청소년수련활동 인증위원회, 방과후 아카데미 운영위원회) 등 전문 소위원회를 운영하였다. 이러한 소위원회 활동이 기관의 주요 사업과 관련되는 내용으로 꾸준히 유지될 수 있도록 기관장의 지속적인 관심과 노력이 필요해 보인다.
 - 연간 이사회 운영계획을 수립하고 추진방향을 공유하여 기관과 이사회간 신뢰도를 제고하였고, 상호간 긴밀한 공조체계를 확립하였다. 이사회 환류 체계를

갖추었는바, 매년 1월에는 이사회 운영계획을 공유하고, 12월에는 이사회 운영 실적을 보고하는 한편 다음 연도 이사회 계획을 수립하였다.

② 비상임이사의 전문성 등을 활용할 수 있도록 전략적 경영자문 및 지원역할을 확대 강화하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

- 이사회는 전체 8명으로 상임이사 3명, 비상임이사 5명으로 구성되어 있는데, 청렴도 개선과제 도출 및 향상계획을 수립 실시하고, 취약계층 청소년지원사업을 정비하며, 여성가족부 수탁사업 종사자 무기계약 전환 심사를 실시하고, 청소년 자원봉사 상해보험 서비스 수혜 범위를 확대하고, 청소년을 위한 다양한 프로그램 개발 필요에 따라 포상제와 자유학기제를 연계하여 학교대상 네트워크 구축을 실시하는 등 전문적인 정책 지원으로 기관과의 유기적 파트너십이 강화되도록 노력하였다.
- 전체 이사 8명 중 당연직 상임이사 3명이 여성가족부 청소년정책관, 청소년단체협의회 회장, 청소년수련시설협회 회장 등 청소년 관련 업무 연관성이 높은 데 비해, 임명직 비상임이사 5명은 청소년 관련 업무 연관성이 그다지 높지 않은 것으로 보여 향후 개선 필요성이 제기된다.
- 임원추천위원회 구성 시 전문 분야와 성별 및 대표성을 고려하여 균형있게 인선하며 임원후보자를 공개 모집하는 한편 객관적 심사 기준을 제시하고, 여러 분야의 전문 인력풀을 활용한 후보자 추천 등 다양성을 확보하여 홈페이지, 인터넷, 신문 광고 등 온오프라인 채널을 활용하여 다양한 인재를 물색하고 이를 청소년, 경영, 학계, 언론 등에 알려져 기관의 발전을 극대화할 수 있는 우수한 인재를 발굴하기 위하여 노력하였다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 책임경영의 이행을 위한 기관장의 노력과 성과는 “미흡”으로 평가된다.

Ⅲ 중장기 전략과제 (1)

청소년의 꿈과 끼를 키우는 역량개발활동 강화

- ① 중장기 전략과제의 추진계획은 적절히 수립되었으며 이의 집행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- 기관장은 청소년에 대한 인성교육의 중요성이 증대되고 있는 상황에서, 청소년의 건강 성장 프로그램을 확산시키는 것과 청소년이 자기주도적으로 참여할 수 있는 체계적인 프로그램을 개발·보급하는 것이 중요하다는 판단 하에 “청소년의 꿈과 끼를 키우는 역량개발활동 강화”라는 중장기 전략과제 1을 선정하고 있다. 이러한 과제 선정과정은 기관장 방향제시, 기관의 법적 기능 분석, 대내외 환경 분석, 과제발굴기준에 따른 과제 Pool 구성, 5개 기준에 따른 우선순위 분석이라는 절차를 따르고 있다. 이러한 과정은 통상적인 절차를 잘 따르고 있는 것으로 평가된다. 다만 내용적으로 기존 프로그램의 한계가 무엇이고, 제시하고자 하는 중장기 전략과제의 방향은 어떻게 차별화되는지에 대해서는 충분한 논거가 제시되지 않고 있는 것으로 평가된다.
 - 기관장은 계량지표로서 ‘청소년 건강 성장 프로그램 개발·보급 확대’와 ‘청소년의 자기주도적 활동참여 확대’를 선정하고, 각각 계량지표에 대해 2개 혹은 1개의 비계량지표를 연동시키고 있다. 지표체계가 계량/비계량으로 균형 잡혀 있음은 긍정적으로 평가된다. 그러나 모든 지표가 ‘투입’ 지표 중심으로 구성되어 있어, 이러한 프로그램이 궁극적으로 꾀하고자 하는 효과에 대해서는 관리되지 못하는 아쉬움이 있다. 물론 프로그램의 효과는 단기간에 나오기 힘들다, 그럼에도 불구하고 이러한 효과성에 관심을 가져야만 프로그램의 지속성이 유지될 수 있다는 측면에서 향후 관련 사업의 수행에 있어 반드시 개선되어야 할 부분이라고 제언한다. 한편 목표수준의 도전성은 적절하다고 평가된다.

- 기관장은 청소년행복캠페인 ‘고마워Yo’ 보급 확대 및 우수사례 발굴·보급을 위해 노력하였다. 이를 위해 445개 기관 행복캠페인 업무협약과 공동캠페인, 국립수련원 사례 개발 및 보급, 언론홍보 등의 활동을 전개하였다. 관련 앱의 다운로드는 2016년 4천 건에서 2017년 1만 건으로 증가하였다. 다만 평가위원이 직접 앱을 다운 받기 위해 여러 번 시도하였으나 받을 수가 없었는바, 좀 더 용이한 접근을 고려할 필요가 있다고 판단된다. 한편, ‘고마워Yo’는 UN 및 90여개 국가가 채택한 범세계적 인성교육 프로그램인 버추프로젝트(The Virtues Project)를 기반으로 계획된 것으로 알려져 있는데, 국내 적용에 있어 사업목적이 좀 더 명확했으면 하는 아쉬움이 남는다. 실제 홍보동영상 등을 검토해보았는데, 흥미와 감동 모두 강화될 필요가 있었다고 평가된다.
- 기관장은 자기주도적 활동참여 확대를 위한 운영모델 개발 및 연계 강화를 시도하였다. KYWA-PASS는 자기도전 포상제를 자유학기제와 연계하여 학교에서 적용 가능하도록 기관에서 연구개발한 학교 연계형 포상제로서, 2016년 10개교 시범운영 후 2017년 180개 이상의 학교에서 적용하는 것으로 되어 있다. 향후 시행 상의 문제점들에 대해 보완·발전시켜나갈 필요가 있다고 평가된다.

② 중장기 전략과제별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 계량성과는 목표 대비 모두 달성된 것으로 제시되고 있다. 비계량성과의 경우도 의도와 시도 그 자체는 긍정적으로 평가되나, 제시된 성과의 지속성을 담보할 수 없다는 점에서 그 성과가 제약된다.
- 보고서 본문에 자체평가시스템 구축·운영에 관한 내용이 제시된 부분이 없다. 경영목표 달성 기여도의 경우 좀 더 중장기적 시계에서 분석·제시될 필요가 있었다고 평가된다.

③ 중장기 전략과제별 환류활동을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

- 자체평가에 근거한 환류활동은 성과지표별 및 연도별로 잘 정리된 것으로 평가된다. 다만 이러한 자체평가 과정과 결과는 좀 더 객관적이고 중립적 관점에서

분석·제시될 필요가 있었다고 판단된다. 전반적으로 중장기 전략과제 1에서 제시된 프로그램들은 기획력 및 제도화 부족으로 향후 계속 진행여부 등을 기관 스스로 엄밀히 판단해 보아야 할 것으로 평가된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 중장기 전략과제 1의 이행을 위한 기관장의 노력과 성과는 “D⁰”로 평가된다.

IV 중장기 전략과제 (2)

청소년활동 종합 안전지원시스템 구축

- ① 중장기 전략과제의 추진계획은 적절히 수립되었으며 이의 집행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- 기관장은 청소년활동 종합 안전지원시스템 구축의 전략과제를 위해서 청소년활동 안전관리 체계 구축(비계량지표)과 종사자 안전교육 수료인원(계량지표)의 2개 성과지표를 제시하였다. 추가적으로 첫째 성과지표인 청소년활동 안전관리 체계 구축(비계량지표)과 관련하여 수련시설 상시 안전 컨설팅 제공률과 안전컨설팅 서비스 만족도의 2개 계량 세부지표를 제시하였다. 둘째 성과지표인 종사자 안전교육 수료인원(계량지표)과 관련하여 현장종사자 안전교육시스템 구축(비계량지표)과 현장종사자 안전역량제고(계량지표)의 2개 세부지표를 제시하였다.
 - 이상의 지표 체계를 살펴보면 비계량 상위지표에 2개의 계량 하위 세부지표를 제시하였다. 또한 계량 상위지표에 1개 비계량 하위 세부지표와 1개 계량 하위 세부지표를 제시하였다. 지표체계가 다기화되고 계량지표와 비계량지표가 상위-하위에 혼잡하게 섞여있어서 적절한 성과 측정이 어렵다. 복잡한 성과 지표체계를 단순화하는 것이 성과측정에 바람직할 것으로 판단된다.
 - 두 번째 성과지표인 종사자 안전교육 수료인원(계량지표)은 투입(input)지표적 성격이 강하다. 교육 수료인원 지표는 예산과 인력이 지원되면 교육 수료인원의 증가는 가능하다. 가급적 투입(input)대비 산출(output)을 측정하는 효율성(efficiency)지표를 추구하는 것이 바람직할 것이다. 교육 사업에 있어서 효율성을 다양하게 측정할 수 있어야 하며 이와 관련된 타 기관의 모범적 사례를 참조할 필요가 있을 것으로 판단된다.

② 중장기 전략과제별 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 청소년활동 종합 안전지원시스템 구축의 전략과제는 기관의 업무 본질을 감안할 때 적절한 전략과제인 것으로 판단된다. 그러나 동 전략과제를 수행하기 위한 주요 핵심지표를 살펴보면 안전컨설팅·안전교육을 어떻게 수행할 것인가가 주요 관심사항으로서, 관련된 서비스 공급자 위주의 관점에서 설정된 것으로 판단된다. 그러나 공급자적 관점보다는 궁극적 소비자인 청소년층 이용자의 안전사고율 감소가 중요할 것이다. 한편 소비자 관점의 안전관리 강화를 위한 국립시설 청소년 이용자 안전사고율 관리지표가 이미 기관의 주요사업 계량성과지표로 선정되어 관리되고 있다. 기관장의 전략과제 성과지표와 기관의 주요사업의 성과지표를 포괄적으로 종합 판단하여 지표간의 우열이 있다고 판단되면 기관의 성과지표에 반영되어 있어도 기관장의 전략과제 지표에 중복 반영하여도 무방할 것이다.

③ 중장기 전략과제별 환류활동을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

- 기관의 2016년, 2017년 동안 계량지표 달성률을 살펴보면 대부분 100%~110%내외로 목표수준을 적절한 수준에서 적정 달성 또는 초과 달성 한 것으로 나타난다. 과제목표를 적절한 수준에서 초과 달성한 것은 사후적으로 바람직한 현상이다. 그러나 4개 계량지표가 2년간 모두 이렇게 나타나는 경우 지표의 목표수준이 적정하게 도전적으로 설정되어 있는지의 여부, 또는 지표 자체의 성격이 투입(input)성 지표이어서 그 달성률을 기관이 적절한 수준으로 조절할 수 있는 것이 아닌지를 점검해 볼 필요가 있다. 이러한 경우에는 예산 및 투입인원을 조절하여 관련 지표를 적절한 수준에서 달성하는 것에 크게 어려움이 발생치 않을 수 있다.
- 현장 종사자의 안전관리역량 지표와 관련하여 구체적으로 안전관리 전문역량을 측정하기 위해서는 교육 전과 교육 후의 현장 종사자의 전문역량을 측정하여야 할 것이다. 교육 참가자의 안전관리 역량수준을 측정하는 방법으로는 서베이 등이 아니라, 구체적으로 자격증 취득 등 검증된 방법에 의한 객관성을

확보하는 방안이 바람직 할 것으로 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 중장기 전략과제 2의 이행을 위한 기관장의 노력과 성과는 “D⁰”로 평가된다.