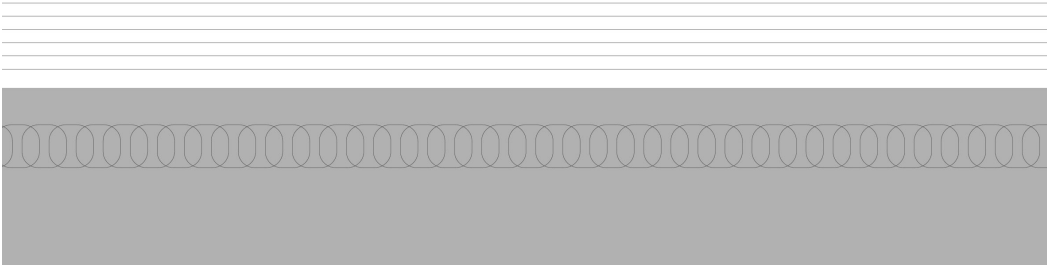


8.10 한국문화예술위원회



◆ 총괄요약표

평가범주		지 표 명	평가방법	가중치 (점)	등 급
리더십 ·전략 (20)	리더십	(1) 경영층 리더십	6등급평가	3	D
		(2) 이사회·감사기능	6등급평가	4	D
		(3) CS 경영	6등급평가	3	D
		(4) 윤리·투명경영	6등급평가	2	D
	전략	(1) 비전 및 전략개발	6등급평가	3	C
		(2) 주요사업 추진계획	6등급평가	5	D
경영 시스템 (40)	주요 사업 활동	(1) 예술인 창작활동 신장사업		6	
		(1)-1 창의적예술활동 증진노력	6등급평가	6	C
		(2) 국민 문화향수권 신장사업		6	
		(2)-1 국민문화예술 향유활동 증진노력	6등급평가	6	D
		(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류		5	
		(3)-1 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력	6등급평가	5	C
		(4) 지원사업의 관리 및 성과		3	
		(4)-1 문예진흥기금사업 운영개선 노력	6등급평가	3	D
	경영 효율화	(1) 조직관리	6등급평가	3	D
		(2) 재무(예산) 관리	6등급평가	3	D
		(3) 인적자원 관리	6등급평가	3	D
		(4) 보수관리	6등급평가	5	D
		(5) 노사관계 합리성	6등급평가	3	D
		(6) 성과관리 체계	6등급평가	3	D
경영 성과 (40)	주요 사업 성과	(1) 예술인 창작활동 신장사업		4	
		(1)-1 지원예술단체의 활동수준	목표부여	4	3.600
		(2) 국민 문화향수권 신장사업		4	
		(2)-1 지원프로그램 참여관객수	목표부여	4	3.788
		(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류		4	
		(3)-1 성과관리체계의 가동율	목표부여	4	4.000
	고객 만족 성과	(4) 지원사업의 관리 및 성과		3	
		(4)-1 지원사업 관심도를 통한 성과측정	12년추세치	3	3.000
	경영 효율 성과	(1) 고객 만족 개선도	목표부여	5	4.539
		(1) 노동생산성	목표부여(편차)	5	2.442
		(2) 계량인건비	목표부여(편차)	3	1.708
		(3) 계량관리업무비	목표부여(편차)	4	2.756
		(4) 총인건비인상률	목표부여	4	4.000
		(5) 자산운용성과	목표부여	2	0.993
(6) 정부권장정책 이행실적	목표부여	2	1.318		

I. 리더십/전략

1. 리더십

(1) 경영층 리더십

- 현장중심의 실천적 리더십구현과 간부의 리더십보완에 대한 지적사항에 대해, 현장예술계 분야별 연속토론회를 개최하고 간부의 리더십교육과 경영성과에 따른 보상실시 등 개선활동이 있다. 그러나 비전 전략체계와 가치가 비체계적이며 모호하다는 지적은 여전히 유효하다.
- 경영진단과 경영컨설팅을 통한 현황분석과 비전과 전략체계의 재정립을 위한 가시적인 노력이 있다. 한국의 문화경쟁력 현황을 분석하여 “세계 10대 기초예술 지원기구”라는 Grand Vision을 설정하였으나, 이를 달성하기 위한 구체적인 로드맵이 부재하며 기관의 비전과 경영이념의 연계성 및 실현가능성에 대한 타당성도 미흡하다. 또한 비전과 경영이념의 연계를 위한 예술지원정책타래 토론회 등에서 제기된 문예진흥기금의 영속을 위한 노력, 위원회의 위상강화, 예술위의 역할모델 설정, 예술시장의 비전과 목표수립, 전략적 과제에 따른 지원의 원칙과 방향 설정, 전문적 역량을 지닌 위원선임 등 본 위원회의 사업과 위치에 대한 많은 지적들의 환류도 미흡하다. 따라서 문화예술 분야의 다양성과 본 위원회의 문화, 예술, 기금, 진흥 등 다양한 활동영역을 고려할 때 각각의 현재 상황과 핵심 가치 등에 구체적이고 체계적인 분석을 통해 현실적인 비전과 실행목표 설정이 요구된다. 또한 예술환경에 대한 다각적 분석을 근거로 위원회의 정체성과 목표달성을 위한 로드맵을 명확히 하여 경영철학과 실행계획간의 연계성을 확보하는 노력이 요구된다.
- 내부구성원들과의 경영방침 체화를 위한 노력이 있으나, 체화와 실행 등에 관한 구체적 성과에 대한 측정이 미흡하다. 07'년 평가에서도 직원들

의 비전 체계 및 경영체계에 대한 체화 부족이 지적되고, 기관장과 팀장 역할강화가 요구되었으나, 본 보고서에 제시된 소통의 성과는 경영이념보다는 사업관련내용으로 볼 수 있어, 여전히 같은 문제점이 내재되어 있다고 판단된다. 이런 판단의 근거는 내부만족도조사에서 만족도(평균=62.8 점)가 낮고, 부서 간 점수 폭이 크며, 신뢰성, 대응성, 전문성, 공감성에 대한 중요도 평가에서 업무신뢰성이 가장 낮게 평가된 것에 기인한다. 이러한 결과는 내부경영가치 공유전파노력의 미흡과 부서간의 유기적인 관계정립의 문제점을 또한 드러내는 것이다. 따라서 경영진의 다양한 현장 방문 등 현장중시 경영과 전사적인 핵심역량강화를 위한 구체적 교육과 활동을 통해 Vision 달성을 위한 노력이 필요하다.

- 유관기관 단체와 업무협력 강화, 신규재원개발 등은 긍정적으로 평가되지만, 도전과 변화, 공유와 소통, 책임성의 핵심가치가 다양한 구성원들에게 동기부여가 되도록 경영진의 역할을 구체화하고 실천한 실적은 여전히 미흡하다. 이는 현재 제시된 보고서 내용이 위원회의 운영을 위한 경영진의 일반적인 역할로 경영가치를 공유하기 위한 추진실적으로서의 타당성이 낮다고 판단되기 때문이다. 또한 유관기관단체와의 업무협력강화를 위한 활동이 이루어졌으나, 이러한 제후를 통해 이루어진 구체적인 사업실적은 미흡하다. 홈페이지에서 많은 비중을 차지하는 문의는 위원회의 가장 핵심적인 사업인 “문예진흥기금 신청절차, 선정기준과 결과에 대한 정보제공”에 관한 내용으로 이러한 고객의 반응은 사업의 홍보와 심사기준에 대한 타당성의 문제와도 연관된다. 따라서 경영진의 역할모델을 새롭게 정립하고, 구성원들에 의한 리더십 만족도 등 리더십 평가체계 구축 노력과 함께 위원회의 사업에 대한 체계적 경영활동이 요구된다. 합하면, 실행결과를 관리하기 위한 평가체계 구축의 초기단계로, 개선 지향적 체계로 변화되고 있다.
- 신규재원 개발을 위한 경륜경정법 개정안과 1기 위원회 백서발간 및 예술 지원정책릴레이토론회 등을 통해 위원회의 성과와 과제를 분석한 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 위원회운영과 관련한 다양한 비판여론이 여전히

히 존재하고, 지나치게 많은 소위원회 구성의 효율성과 참석률에 대한 비판에도 이에 대한 즉각적인 실적이 미흡하다. 특히 위기수습을 “시행착오” 혹은 “오해불식” 등으로 개념화한 것은 근본적인 문제 해결노력의 의지와 경영진의 역할 미흡으로 판단된다. 또한 이미 2004년 모금제도 폐지 이후 기금규모의 지속적인 감소가 예측되는 상황에서, 예술인재교육사업 자선정의 문제와 이로 인한 예산 전액 삭감 등에 긴밀하게 대처하지 못하여 미래지향적으로 문제해결을 하지 못했으며 이와 관련하여 추후 재발방지를 위한 제도 마련의 성과와 노력도 미흡하다. 소위원회의 연관단체 지원의 공정성에 대한 문제와 개선방안 마련에 대한 국정감사의 지적사항에 따른 기금수혜내역의 상시공시와 미 선정 과제에 대한 심사결과 제공 실적도 미흡하다. 또한 노사협의회 및 노사 공동 TF를 구성·운영하였으나 08'년도의 실적은 미흡한 수준이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 경영층 리더십을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(2) 이사회 및 감사기능

- 이사회 역할 및 활동 활성화, 소위원회 직역이기주의, 장르별 기금배분식 위원회 기능 지양, 선임비상임이사 선출에 대한 지적사항에 대해 1기위원회 평가 TF를 운영하여 백서발간과 정책워크숍과 공청회를 실시하고 선임비상임이사를 선출하는 등의 개선실적이 있으나 소위원회의 체계화를 통한 기금배분식 위원회 기능에 대한 제도개선 실적 및 소위원회 평가와 환류는 미흡하다.
- 예술위원회 운영을 위한 중장기 목표를 설정하고, 1기 위원회의 활동을 체계적으로 평가한 실적은 긍정적으로 평가된다. 그러나 평가결과와 경영환경의 변화를 반영하여 2기위원회에 연계하는 시급성이 부족하고, 이러한 결과를 토대로 이사회 운영체계 및 목표를 새롭게 하는 노력도 미흡하다. 이러한 평가는 1월 국정감사에서 기금배분식 위원회 기능의 지양에

대한 지적이 있었으나 위원회 장르별 직역이기주의에 대한 방지대책이 연말에 이루어졌으며, 위원회 운영체계를 수정하였음에도 불구하고 한시적으로 소위원회를 구성하여 운영하는 등 경영환경에 부합하는 목표수립과 수행이 체계적이기 않기 때문이다. 이와 관련하여 정기공모, 별도공모, 자체기획, 지역 협력형, 복권기금, 자체시설 등으로 구분된 사업별 소위원회별 위원회 운영이 기관의 경영환경과 부합하는 체계라는 객관적 평가의 근거가 요구되며, 2기 예술위원회의 운영체계와 어떻게 유기적으로 연결할 것인가에 대한 평가를 통해 이사회와 역할과 운영효율화를 위한 노력이 요구된다.

- 비상임이사들의 행정지원 업무의 효율성을 위해 오리엔테이션을 실시하고 예술위원회운영매뉴얼을 제작하여 배포하는 등의 활동은 긍정적으로 평가된다. 이사회 참석율을 향상시키고자 하는 노력이 있으나 참석율은 여전히 90% 이하로 이사회 참석률제고가 요구된다. 문화예술의 다양성에 비해 비상임 이사의 분포가 다양하지 않으며, 비상임이사의 활동과 전문성을 평가하여 환류하는 제도적 장치가 미흡하다. 또한 비록 문화체육관광부에서 임원추천위원회가 이루어진다고 하더라도 본 위원회의 위상과 역할에 맞는 비상임이사들이 확보될 수 있도록 하는 등의 노력이 요구된다. 따라서 위원회의 정관 제2조에서 정해진 주요수행사업의 하위영역과 관련하여 전문분야의 비상임이사를 활용하는 방안을 마련하려는 노력이 필요하다.
- 리스크 예방을 위해 종합감사, 일상감사, 수시감사 등 감사 프로세스를 체계화하고, 청렴투명행정 추진계획, 부패영향평가지침 등을 제정하고, 감사 전문교육 참가를 통한 전문성을 강화하고, 지속적인 일상감사를 통해 행정상 문제를 예방하고자 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 일상감사에도 불구하고 사무처장 임용, 기금투자손실분, 미술공간의 목적외 사용 등 회계와 인사에 관한 문제의 빈번한 발발은 감사시스템이 실질적인 내부통제시스템으로 기능하지 못함을 보여주는 것으로 체계적인 일상감사 시스템 체계 개선을 위한 노력이 요구된다. 문예지 게재 우수작품선정사

업 심사의 문제점, 미술협회의 본위원회 폐지에 대한 결의, 한국문화진흥(주)의 법인카드유용 등과 같은 감사 지적사항의 추후 재발방지를 위한 제도적 장치 마련이 미흡하다. 따라서 감사시스템의 운영목표 및 추진전략을 체계화하고 e-감사시스템을 확대 운영하여 실질적인 내부통제 시스템으로 작동할 수 있는 시스템 마련이 요구된다.

- 선순환적인 이사회 운영프로세스 평가체계를 설정하고 이사회 운영체계 세부평가 기준을 수립하여 평가결과를 개선에 활용한 실적은 긍정적으로 평가된다. 그러나 예술위원회 운영 매뉴얼을 제작하고 1기 위원회의 활동에 대한 평가가 이루어졌으나, 내용은 이사회 및 감사시스템을 활성화하기 위한 내용보다는 업무보고에 초점을 두어 평가결과가 개선에 적극적으로 활용되고 있다고 평가하기 미흡하다. 또한 감사결과를 구체적으로 어떻게 정책에 반영하는가에 대한 시사점 분석은 있으나 구체적인 개선을 위한 활용실적이 부족하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 이사회·감사기능을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(3) CS 경영

- 2007년도 지적사항에 대해서 CS경영전담부서인 성과관리역 선임, 부서간의 유기적인 협조를 위한 CS경영추진단 구성 등 추진체계를 정비하려는 노력을 했으며, 고객 정의의 구체화 및 고객별 주요 대응방안 마련과 고객현장 및 서비스 이행표준 구체화 작업 등 다양한 활동을 전개하여 전반적인 개선 및 노력이 있는 것으로 평가된다. 하지만 경영층 및 관리자가 참여할 수 있는 의사결정 추진체계가 실질적인 운영 및 역할을 하지 못하였으며 서비스 이행표준내용이 CS교육 프로그램과 연계되어 운영하지는 못했다. 즉 여러 추진활동에 비해 그 성과를 나타나는데 있어 체계적인 접근이 되지 못했다.

- CS경영비전(친절하고 전문적인 예술행정서비스를 제공하는 예술현장의 파트너)을 새롭게 만들고, 고객의 정의를 기존 고객뿐만 아니라 내부고객(가치생산전달), 시민단체 및 지역사회(가치영향), 정부 등으로 광범위하게 확대하여 요구사항을 정의하여 대응방안을 마련하는 노력을 하였다. 또한 CS 주무부서를 신설하고 부서별 CS실천리더가 1인이 참여하는 CS실무추진단을 만들어 CS추진조직을 강화시켰다. 하지만 CS실무추진단의 운영이 연 2회 운영되었으며 경영층이 참여하는 경영혁신위원회 또한 실질적으로 역할을 하지 못하는 상황이었다. 해당전담부서, 현장의 전담인력 등의 추진체계는 갖추어져 있으나 경영층의 지원이 어려운 상황에서 성과를 이루는데 한계가 있었다.
- 문예진흥기금사업을 하는데 있어 ‘지원신청단계->심의단계->지원금교부단계->성과보고단계’로 이어지는 일련의 추진단계별 고객의 소리(VOC)를 수집하는 체계를 만들어 실행하였다. 연말에 각 단계별 웹 설문조사를 통한 고객의 소리를 수렴하는 활동은 긍정적으로 평가된다. 하지만 VOC 수집의 채널이 조사에 한정되어 운영되고 있으며 일상적인 업무를 통한 고객의 의견을 취합하고 등록, 분류, 분석하는 체계를 마련하지 못했다.
- 공공기관 고객만족도 조사결과, 자체 고객만족도 조사, CS모니터링 결과를 가지고 수집한 내용을 직원 집단토론방식으로 제도개선안을 도출하여 관련부서에서 개선활동을 전개하는 방식으로 운영하고 있다. 이러한 활동을 통해 아르코 미술관의 편의시설 마련 및 전시장 매니저 제도 도입, 서비스 이행표준 수립 등의 개선활동을 전개하고 있다. 또한 국민제안 프로그램을 통해 국민의 아이디어를 모으는 활동을 통해 예술프로젝트를 사업화한 것은 긍정적으로 평가한다. 하지만 개선성과가 시설 등 일부분에서만 나타나고 있다.
- 고객서비스 현장제정(서비스 표준정립) 및 서비스 모니터링을 통한 서비스 품질 수준 관리를 하는 노력을 하고 있으며, 모니터링 결과는 내부성과지표에 반영하도록 설계가 되어 있다, 이러한 활동으로 전화 친절도가

상승하고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 하지만 모니터링이 직원의 친절 등 그 범위가 다소 한정적인 영역에 국한되어 있어 고객접점에 발생하는 문제점을 근본적으로 해결하는데 있어 미흡하다.

- 구성원들이 갖추어야할 CS역량을 분석하고 제시한 교육체계를 갖추고 있지만, 실제 실시된 교육실적은 외부교육의 참석 등으로 한정되어 미흡한 것으로 평가한다. 현장인원을 대상으로 한 CS 교육이 년 2회에 불과하며, 간부진이 참여하는 교육은 스킬 중심의 교육으로 진행되었으며, 위원회에서 만든 서비스 기준이 교육에 활용되지 못하고 있다. 또한 현업부서에서 CS역량을 강화하기 위한 자체 학습활동 프로그램이 운영되지 않고 있으며 CS역량이 얼마나 강화되고 있는지에 대한 점검도 이루어지고 있지 않고 있다.
- 고객만족도 조사, 모니터링, 자체 조사방법에 대한 점검 및 개선점을 찾는 활동을 CS경영실무단의 워크숍을 통해 하고 있다. VOC에 대한 개념을 조사에만 국한하여 관리를 하고 있으며, VOC채널, 접수 및 분류, 분석에 따른 정보공유, 그리고 피드백 및 개선점에 이르는 전반적인 프로세스를 점검하는 자체활동은 없었다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, CS 경영을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(4) 윤리·투명경영

- 윤리경영의 전략적 설정, 기관의 특성에 맞는 사회공헌 프로그램 개발 등 전년도 지적사항의 일부는 개선 실적이 있는 것으로 판단된다. 그러나 윤리경영 이행지표의 연구 및 측정은 여전히 미흡한 수준이며, 경영투명성 역시 만족한 수준에 도달하지 못하였다.
- 위원회는 기본적으로 윤리지침, 행동강령, 청렴계약운영규정 등 제도를 갖

- 추고 있으며, 소규모 기관인 만큼 1명의 윤리경영 담당자와 이를 보완하기 위한 윤리경영위원회, 반부패대책추진기획단, 윤리경영실무추진단의 편제를 갖추려고 노력하였다. 그러나 이들은 제도적 인프라에 해당하는 것일 뿐이며, 실질적 차원에서 위원회가 직면할 수 있는 리스크와 도덕적 해이를 식별하는 시스템과 이에 대한 대응프로세스를 마련하고자 하는 추가 노력이 필요한 실정이다.
- 위원회는 2007년 청렴도가 우수한 것으로 평가받아 2008년 국민권익위원회의 청렴도 조사를 면제받은 바 있으나, 2008년에는 감사 결과 다수의 지적사항이 드러나서 윤리경영이 미흡한 것으로 평가된다. 감사원 감사에서는 수의계약 부적절 등이 지적되었고 문화관광체육부 감사에서는 기금의 부적격상품 투자, 아르코 미술공간의 목적 외 사용, 미술관 카페계약 부적절 등이 지적되어 리스크 모니터링 시스템을 재검토하여야 할 상황에 처한 것으로 판단된다.
 - 기관 홈페이지를 활용하여 경영공시를 하고 있으며 공시항목 추가, 정보가독성 강화, 항목별 수시 업데이트 등 국민의 알 권리를 충족시키기 위해 노력하였다. 또한 알리오 시스템을 통하여 27개 항목을 통합 공시하면서 책임자 및 확인자를 지정하여 책임실명제를 시행하는 등 공시 시스템을 양호하게 확립한 것으로 판단된다.
 - 2008년 공공기관 경영정보를 통합 공시하면서 기관장 업무추진비, 수입지출 현황, 주요 사업 등 20건 이상을 정정 공시함으로써 '경영공시 개선계획서'를 징구 받은 바 있다. 이는, '기관 주의' 조치에 해당하므로 위원회의 정보 점검 시스템이 제대로 작동했다고 볼 수 없다.
 - 위원회는 사회봉사활동 참여율과 사회공헌활동 참여율을 BSC 평가와 개인평가에 반영하여 구성원에게 동기를 부여하려 노력하였다. 하지만 사회공헌 목표 및 실적을 누적시간 수가 아닌 '전 직원 대비 참여비율'로 측정하므로 공헌활동이 1회성에 그칠 수가 있어 지속성을 담보하기 어렵다.

한편 기관특성을 반영할 수 있는 평가모델이 제대로 갖추어지지 못했으므로 타 우수기관을 벤치마킹하여 기관에 적합한 모델 개발에 노력할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 윤리·투명경영을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

2. 전략

(1) 비전 및 전략 개발

- 전략경영시스템 운영 수준 미흡, 비전전략체계의 대대적 보완 필요, 비전체계의 상위·하위 요소 간 연계 미흡, 신규 사업 개발 시 비전과 전략과의 연계성 미흡, 지역문화재단 등과의 협력 및 분업강화 필요 등의 전년도 지적사항에 대한 전반적인 개선노력과 실적을 확인할 수 있다. 다만 신규 사업 개발 시 비전과 전략 간의 연계에 대한 실적은 미흡한 것으로 판단된다.
- 비전-전략-사업-조직 간의 연계성이 부족하다는 지적이 제기됨에 따라 2008년 8월 제2기 예술위원회의 출범과 함께 새로운 비전전략으로 ARKO 2012를 구축한 것은 문화를 중심으로 한 환경변화에 능동적으로 대응하기 위한 위원회의 적절한 노력으로 평가된다. 앞으로는 ARKO 2012에서 제시된 새로운 정책방향에 따른 목표를 달성할 수 있도록 사업별/부서별 목표 및 평가지표를 명확하게 정립할 필요가 있으며, 그 과정에서 구성원과의 합의와 평가를 통해 지표와 목표를 설정함으로써 목표수준의 정확성과 타당성 확보도 필요하다.
- 외부환경 및 이해관계자의 요구, 예술시장의 현황과 예술계 요구사항 및

현황조사, 새 정부 문화예술정책 방향, 문화예술 산업의 사회경제적 환경 변화 등에 대한 분석을 근거로 비전전략을 수립하고 있으나, 이러한 분석들 간의 상호연계가 미흡한 것으로 판단된다. 내부역량 분석 및 재무분석을 통해 그 결과를 경영전략에 반영하고 있으나 그 프로세스의 객관성 확보가 필요하다. 또한 재무분석은 단순 추세분석에 불과하여 경영목표 달성과 적절하게 연계되어 있지 않으며, 사업 타당성 분석도 기준과 분석방법은 설정되어 있으나 그 적정성을 확보하려는 노력은 미흡하다.

- 구성원에 대해 경영가치 및 전략을 전파공유하기 위해 위원회 주관 워크숍 및 토론회 개최, 임직원 월례조례, 부정기 부서별 직원 간담회, 사무처 직원 워크숍, 사내 웹진 기고 등을 추진하였으며, 고객 및 유관기관을 대상으로는 경영진들이 언론매체 및 자체매체를 통한 홍보, 예술계 주요 단체 및 예술가 개인 대면 면담 및 회의, 정책토론회 및 공청회 개최, 지방자치단체장 방문면담 등의 활동을 한 실적은 인정된다. 하지만 이러한 공유 성과의 정도를 적절하게 측정할 수 있는 계량지표의 개발이 필요하다.
- 환경, 역량분석 및 고객요구분석을 토대로 하여 핵심사업 새 정부 예술지원정책에 따른 사업의 타당성을 분석하여 사업선정을 하고 있으나, 이러한 핵심사업 선정을 좀 더 객관화된 지표에 따라 계량적으로 행할 수 있는 프로세스의 개발이 요구된다. 또한 새로운 비전전략인 ARKO 2012에 부합하는 핵심사업 체계가 완성되어야 하나 아직은 ARCO 2010에서 2012로 넘어가는 과도기로 이를 적절하게 반영하지 못하고 있으므로 ARKO 2012의 비전전략을 적절하게 반영하는 핵심 사업체계의 정립도 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 비전 및 전력개발을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 주요사업 추진계획

- 사업별 자원배분비율의 적정성과 각 목적별 사업내용의 합리성에 대한 객

- 관성이 미흡하고, 전략목표별 우선순위와 자원배분이 중장기 비전이나 경영계획과의 연계성이 미흡하다는 전년도 지적사항에 대한 전반적인 개선 노력은 확인할 수 있으나, 그 실적은 다소 미흡하다.
- 실행계획수립에 있어 문화예술분야의 전문가들의 참여를 강화하여 현장 예술가들로부터 각종 사업 제안 및 실행 방안 의견을 수렴하고 위원과 사무처 직원들의 SWOT 분석을 통해 전략방향을 설정하고 있으나 이러한 대내외 환경 분석의 타당성이 미흡한 것으로 평가되므로 이의 제고가 요구된다. 또한 핵심사업과 경영목표와의 연계성 강화를 위해 실행계획에 따른 세부 실행계획을 수립하고는 있으나, 핵심 사업을 달성하기 위한 사업별 실행계획의 구체성과 적정성도 미흡한 것으로 평가된다.
 - 중장기 재정여건을 분석한 결과 재정여건이 악화될 것으로 전망됨에 따라 한정된 재원을 효율적으로 활용하고 문예진흥기금 사업의 고도화를 도모하기 위한 방향으로 우선순위를 설정한 후, 기존 경영계획인 아르코비전 2010의 전략목표와 정책목표별 프로그램 포지셔닝 개념을 결합하여 2008년도 예산배분을 하고 있으나, 프로세스의 객관성이 다른 기관에 비해 미흡한 것으로 판단된다. 재정여건, 재무예산계획, 정부정책방향 등을 고려하여 핵심사업에 전체예산의 60%를 배정하는 과정도 사업별 목표 및 세부추진 계획과의 연계가 미흡한 가운데 이루어지고 있는 것으로 평가된다. 또한 재무자산운영관리를 위한 위험 세분화 및 관리방법 체계화를 위해 리스크 관리 위원회를 가동하고 있으며, 예산전용의 타당성, 이월사업의 타당성, 예산집행의 타당성, 예산집행실적 점검 등을 위해 예산재무관리심의회를 구성하고 있으나, 이들 위원회의 구체적인 성과는 다소 미흡한 것으로 판단된다.
 - 아르코비전 2010과 위원회 직무·조직 재설계를 위한 수립된 마스터플랜에 따라 사무처 운영의 기본방향을 설정하고 2008년도 조직 개편을 단행하였으나, 계획의 적정성을 확보하기 위한 노력은 미흡하다. 또한 중장기 자원핵심사업에 전체인력의 52%를 배정하고 있으며, 지원 사업 관리 수

및 자체사업 수, 사업추진 방식의 복잡성 및 난이도 등을 고려하여 인력 배치를 하고 있으나, 이러한 배분계획과 사업별 목표 및 주요사업 추진계획 간의 연계는 다소 미흡한 것으로 판단된다.

- 문화부의 사업 평가 시 지표점검 산식 및 산출근거를 바탕으로 문화부 지표점검단의 객관적 점검을 통한 성과지표 및 목표를 설정하고, 지원 사업별 현장평가와 서면평가, 관객평가, 지원 단체의 평가 활동을 통해 문화예술 지원 사업에 대한 성과를 계량화하여 성과를 지속적으로 점검하고 있으며 평가결과를 사업의 수행방향, 개선여부 등의 기초자료로 활용하여 사업수행의 효과성을 제고하려는 위원회의 노력은 긍정적으로 평가한다. 이러한 성과평가 제도와 결과에 대해 직원들의 피드백을 반영하기 위해 성과평가위원회와 외부전문가 평가단 등을 설치하고 있으나 그 구체적인 성과가 미흡하므로 이를 보완하여 평가지표 및 세부평가 항목에 대한 적정성을 제고할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 주요사업 추진계획을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

II. 경영시스템

1. 주요사업활동

(1) 예술인 창작활동 신장사업

(1)-1. 창의적예술활동 증진노력

- 개인·단체에 대한 지원전략 차별화, 지원하드웨어에 대한 효과성 측정 필요, 우수 창작 작품의 시장 확보지원 전략 미흡 등 전년도 지적사항에

- 대해 다소 개선노력 및 실적이 있는 것으로 평가된다. 그러나 지원신청의 증가 추세에 부응하지 못한 예산으로 선택과 집중방식의 지원 개선방안이 활동 규모와 경쟁력을 충분히 반영하지 못하고 있으며, 우수창작품의 시장 확보 지원수준도 기대에 미치지 못하는 수준에 머물러 있다.
- 2008년도 예술창작활동에 대한 지원예산은 전년대비 7% 가까이 증가한 184억원에 달하며 6,307건의 지원신청가운데 1,322건, 지원건당 약 1,392만원의 지원이 이루어졌다. 이 금액은 지원 신청건수가 20% 이상 늘어난 수요에 비해 지원의 확대가 미치지 못하고 있는 실정이다. 특히 지원규모 면에서 개인과 공연예술 단체에 대한 탄력적 지원이 세심하게 고려되어 있지 않는 것으로 평가된다. 창작활동의 역량을 보다 효과적으로 강화하기 위한 지원으로 대상과 활동규모에 따라 지원 결정이 이루어져야 할 것이다.
 - 위원회측은 이 사업의 시행을 위해 '아르코 복합문화공간'과 '예술지원컨설팅센터', '다원예술매개공간'을 운영하여 하드웨어적 지원역량을 확충하였다. 또한 다소 산발적이고 세분화되어 통합관리체계가 미흡하지만 다양한 온라인 사이트를 운영하여 위원회 사업관련에 대한 정보제공의 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만 이 사업의 효율화를 위한 이러한 설비운영은 지원방향의 근거가 되는 예술인들의 철저한 사전 욕구조사와 이에 대한 반영이 선행되어야 하며 사후 만족도 조사는 학습과 피드백에 적극적으로 반영하는 노력이 요구된다.
 - 핵심과제로서 장르별 특화사업 지원모델을 개발하여 문학 분야에서 '작고 문인선집 발간'사업과 '창작회곡활성화지원'사업을 벌였으며, 이 사업의 일환으로 시각예술 분야에서 '시각예술정책포럼 지원'사업과 무용분야에서는 안무가 집중육성사업이 있었고, 음악분야에서는 관현악창작곡 및 재연곡(창작관현악축제) 연주지원이 이루어졌으며, 전통예술분야에서는 무대양식화사업이 진행되었다.

- 2008년도 신규 사업으로 개시된 ‘국민제안예술’사업은 국민이 직접 참여하는 문화향유의 적극적 반영을 유도할 수 있는 사업으로 특성상 국민문화향유사업의 일환으로 운영되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 이 사업의 활성화를 위하여 인센티브제도를 다양하게 도입할 필요가 있다.
- 예술의 국제적 협력 증진사업은 문화국제교류 지원 건수는 총 신청건수가 669건에 163건이 선정되어 29억1천1백만원이 지원되었다. 이러한 지원 사업은 향후 문화 한류의 확대와 세계화 추세로 더욱 확대되리라 예상된다. 따라서 효율적 확대를 위하여 국제문화교류 관련 기관과의 보다 적극적인 MOU 체결(2008년도 실적 4건) 확대를 통한 상시 채널 확보에 보다 주력할 필요가 있다고 판단된다.
- 본 지표에 대한 전년도 지적 사항인 단체지원의 지원전략 차별화 제고에 관하여 위원회 측에서 제시한 선택과 집중 전략은 개선을 위한 전반적인 노력이 있는 것으로 평가되나 선정과 관리 전반에 걸친 과정에서 특히 집중에 대한 체계적 모니터링 시스템 운영에 대한 노력이 타 기관에 비해 부족한 실정이다.
- 공연예술전문단체에 대한 육성지원사업의 일환으로 2008년도에 연극, 음악, 무용, 전통예술 등의 분야에서 연극 6개와 음악, 무용, 전통예술에서 각 4개 단체들에 대한 지원으로 18개 단체가 지원의 수혜를 입었다. 이는 전년도에 비해 연극에서 2개 단체 지원 증가 실적을 나타내며 특별한 변화를 보이지 않는 실정이다. 이러한 성과에 비추어 국내는 물론 국제적 경쟁력 강화를 위한 보다 적극적인 노력이 요구된다.
- 지원공연예술단체의 활동수준은 전년도 대비 지원단체수 18건, 공연회수 135회 상승을 보였다.
- 창의적 예술활동에 대한 지원은 수요도 증가하고 지원건수 및 지원금액도 총액기준으로 증가하고 있고 다년간 지원단체에 대하여 성과평가를 통한

- 지원삭감제도를 활용하는 등 지원단체에 대한 집중지원의 노력이 긍정적으로 평가된다. 하지만 생계형이 아닌 장기적이며 선별적 집중지원체계를 확립하기 위해 수준제고와 우수창작자의 시장 확보를 지원하는 방안을 강구하는 데 보다 노력이 필요하다.
- 예술전문인력 육성을 위하여 신진예술인력을 장르 별 7개 분야에 총 195명의 지원인원에 총 12억4천5백5십 만원의 실적을 기록하였다. 이 외에 무대예술인의 재교육과 공연아카데미를 운영함으로써 인재양성 교육지원 프로그램과 해외레지던스 예술가 지원 프로그램을 운영하는 등 신진예술가 양성에 대한 다양한 노력이 인정된다.
 - 신진예술가 지원 선정에 있어서 분야 간 비교 측정할 수 있는 기준이 제시되고 있지 않아 분야별 편중지원 혹은 소외지원의 결과와 자원배분 비율의 적정성 여부가 객관적으로 확인하기 어려운 측면이 있다.
 - 해외레지던스 예술가 지원프로그램은 신진작가의 수요가 급증하는 것에 비하여 지원규모나 지역별 배분과 상대적 고비용의 특성 상 사업 확대가 용이하지 않은 면에서 더욱 선택과 집중을 요하는 체계적 관리가 요구된다.
 - 연극배우 재교육은 현장 중심의 집중 심화교육과정을 목표로 운영하고 있으며 수강생 만족도도 꾸준히 상승하는 추세를 보이고 있다. 향후 목표에 따른 전문가 양성의 심화교육을 위해서 과정의 체계적 개편이 필요한 바 이에 대한 목표설정의 수정 또는 전사차원에서의 비중을 재검토하여 시행하는 노력이 요구된다.
 - 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 창의적예술활동 증진노력을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 국민 문화향수권 신장사업

(2)-1. 국민문화예술 향유활동 증진노력

- 문화나눔사업의 대국민 홍보에 대한 전년도 지적사항에 대하여 국민문화 향유 사업의 각 단위 별 만족도 조사가 행하여진 면에서 전반적 노력이 인정되고 있다. 하지만 특히 소외계층에 역점을 둔 문화향유사업의 추진은 특성상 홍보에 대한 취약성을 고려하여 문화향유에 대한 욕구도 진작시키는 방향의 홍보 전략이 요구되므로 근본적 개선이 필요하다.
- 국민들의 문화향수에 대한 니즈를 파악하고 특히 소외 지역·계층 대상에 대한 배려에 역점을 둔 대국민 지원의 효율화를 추진하였으며 기업의 사회공헌 프로그램들과 연계하거나 지역문화협의회 운영을 강화하여 사업의 효과를 제고하였다.
- 이 사업을 위한 지원기금이 복권기금에 과중하게 의존되어 있어서 2004년~2007년 연 평균 500억원의 전입금이 2008년도 종전 40% 수준인 198억원에 불과한 실정으로 종전의 대국민 문화향유 확대에 대한 전면적 수정이 불가피하다. 이에 대한 대안으로 위원회 측은 소외계층에 대한 집중적 지원으로 지표 방향을 선회하였으나, 외부재원 유치를 통한 예산 보전에 대한 적극적 노력과 함께 본래 목표에 부응하는 전반적인 대응프로세스의 구축에 대한 노력이 미흡하다.
- 주요사업으로 소외지역 방문 문화순회와 문학나눔사업 등 다양한 기존 사업을 통해 수혜자 만족도 지수가 꾸준히 상승하는 면에서 긍정적이며, 신설한 실버문화학교에 대한 만족도 지수도 85.72로 나타나는 점에서 긍정적으로 평가된다.
- ‘사랑티켓’이나 ‘문화바우처제도’를 통한 문화향유 기회를 다양한 소외계층에 확대하기 위한 위원회 측의 홍보활동이 다양하게 이루어지고 있지만 수혜대상이 소외계층이므로 홍보에 대한 접근성 자체 또한 취약한 실정을 감안하여 적극적인 홍보 대안을 마련해야 할 것으로 평가된다. 자체의 사

업에 대한 인지도 조사는 관람 등을 통한 수혜자를 대상으로 한 만족도 위주로 이루어져 있어서 진정한 인지도 수요조사로서의 사업의 피드백에 적용할 수 있는 자료로 불충분한 실정이다.

- 외부협력체계 구축을 통한 문화소외계층의 향유활동 지원은 불투명한 예산에 대한 대안이며 적극적인 노력이 필요한 분야로 주최자 중심이 아닌 수혜자 중심의 세심한 고려를 확대하는 노력이 요구된다.
- 세부 지표로 제시한 ‘사회 취약계층 대상 문화예술 교육 사업’은 2008년도 기금운용계획 최종 심의 과정에서 국고사업으로 이관된 사업이며 실제 2008년 사업이 진행되지 않았다. 지표 설정과 심의결정에 대한 기회와 시간이 충분하였음에도 불구하고 시행하지도 않은 사업을 제시함으로써 평가를 받기 위한 준비가 전혀 갖춰지지 않았다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 국민문화예술 향유활동 증진노력을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류

(3)-1. 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력

- 평가환류를 강화할 수 있는 장치 마련과 평가의 전문성 및 경제성의 제고 필요에 대한 전년도 지적사항에 대하여 담당부서의 조직 확대 개편과 컨설팅을 강화하고 지자체와의 협력사업 추진으로 전문성과 경제성을 제고하려는 노력은 긍정적으로 평가된다. 하지만 새로운 시스템이 발전적이며 체계적인 환류과정 체재의 역량 면에서 아직 미흡한 수준에 머물러 있다.
- 성과평가 및 환류제도를 구조화하는 평가제도 합리화를 위해 평가담당부서를 예술진흥실에서 ‘예술지원컨설팅센터’로 조직 확대 개편함으로써 ‘평가 및 환류’를 통한 지속적인 제도개선 시스템을 구축하였다.

- 위원회의 평가관리 목표 추진은 첫째, 사업평가 비전·전략수립과 사업평가조직 재설계를 위한 사업평가체계화 전략, 둘째, 내부평가와 외부평가를 통합하는 사업평가 효율화 전략, 셋째, 다년간 집중육성사업의 심층평가를 위한 평가와 심사 간 연계 강화 전략, 넷째, 평가결과와 사업개선과 예산배분 시 환류 강화를 위한 평가의 환류 강화 전략 등으로 구성되어 있다.
- 지원사업의 경우 현장평가 및 서면평가를 전문가와 내부직원의 참가로 시행하고 그 결과를 차기년도 지원여부 심의에 반영함으로써 평가를 환류하는 시스템을 구축하였고, 다년집중무대공연 지원사업은 현장평가를 통해 1, 2차 각 70%, 30% 분할지급하고 2차지원금도 평가등급에 따른 삭감 취소하는 제도를 도입하는 등의 개선노력을 보여주었다.
- 평가시스템에 대한 외부평가에서 제기한 문제점이나 개선사항 등도 기금사업의 개선을 위해 환류되도록 하고 있으며 내외부의 모든 평가를 통합 관리하여 이의 반영을 통한 상시적 개선체계를 위해 전담부서를 구축하였다. 다만 통합된 평가관리제도는 실제 사업의 개선을 위한 목적 외에 피평가를 위한 대처방안으로서 합목적성이 부족한 것으로 드러났다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(4) 지원사업의 관리 및 성과

(4)-1. 문예진흥기금사업 운영개선 노력

- 지원시스템의 투명성과 공정성 제고와 지역 협회 이관사업의 관리감독 강화에 대한 전년도 지적사항은 평가기술제와 심의기피제로 공정성을 제고하는 노력을 기울였지만 개선이 초보적 단계이므로 성과를 판단하기 힘든 실정이며, 지역협력사업은 기금배분에서 매칭 펀드를 적용하는 면에서 상

대적으로 문화가 취약한 지역의 악순환을 초래할 가능성이 예상된다.

- 지원사업 운영 개선노력은 고객관점에서의 사업운영개선과 내부 프로세스 관점에서의 사업수행의 성과를 개선 확대하는 관점에서 피드백하여 시행되었다. 고객관점에서의 개선노력은 내부직원 컨설팅시스템 구축, 온라인 컨설팅서비스 강화, 공정한 지원심의위원회 구성, 인터넷 지원신청접수, 국민 참여 예술프로젝트 추진, 찾아가는 컨설팅서비스, 수요자 선택 시스템 도입 등을 추진하였다.
- 고객의 니즈를 파악하여 지원하기 위해 예술정보와 관련된 다양한 콘텐츠를 제작하고 사업 유형에 따라 온라인사이트를 구축하여 운영하는 노력은 접근 활용도를 높이는 사이트 간 체계적 통폐합으로 종합관리 측면을 보강하면 보다 좋은 시도가 될 것이다.
- 내부 프로세스관점에서의 개선은 사업구조 고도화 전략을 수립하여 심사와 평가의 연계 강화, 정부 문화정책 반영의 지원사업 개선, 지역과 유관 기관 협력사업 확대 등의 전년도 성과 피드백에 의한 제도적 개선을 이루었다. 지역협력사업은 위원회와 지자체의 파트너십 강화를 통한 지역문화의 자율성을 강화하고 지원선정 평가에 있어서도 평가와 지원심의와의 연계선상에서 추진하고 기금배분은 1:1 매칭 펀드에 따른 조정을 추진하여 중앙-지역 간 사업추진 중복 해소에 노력을 기울였다.
- 지원심의위원 구성 시 위원회 위원 추천권을 배제하는 평가기술제 및 심의기피제 등의 제도를 도입하여 지원시스템의 투명성과 공정성을 제고하였다. 이를 위해 2000명의 전문가 심의위원풀 DB를 구축하는 등의 개선노력이 긍정적으로 평가된다. 하지만 심의위원풀을 적극적으로 활용하기 위한 보다 체계적인 노력이 요구된다.
- 새로운 심의제도는 2008년 12월에 처음 적용 실시하는 면에서 시행과정 중 다소의 시행착오가 예상된다. 따라서 고객 중심의 공정한 심의 체계를

정착시키기 위하여 심의기구의 양적인 확대로 인한 지휘감독의 역할이 아닌 고객의 자율적 향상을 고려한 지원기구로서 학습과 환류에 역점을 둔 방향설정이 필요하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 문예진흥기금사업 운영개선 노력을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

2. 경영효율화

(1) 조직관리

- 문화예술위원회가 전년도에 지적받은 사항은 팀장 전결비율 확대, 하위 보직에 대한 사내공모제 실시, 아웃소싱이나 TF팀의 직무 명확화 등이었다. 위원회는 전년도 지적사항 각각에 대해 개선활동을 전개하여 어느 정도 성과를 거두었다고 판단된다. 위원회 의 개선활동과 향후 개선사항을 중심으로 '08년의 경영성과를 평가하면 다음과 같다.
- 문화예술위원회는 기관의 핵심업무 프로세스를 지원사업과 시설운영으로 선정하고 있다. 지원사업은 ‘지원계획 수립 → 공고신청 접수 → 심사선정 → 평가 및 환류 → 기타 서비스’의 업무흐름을 핵심업무 프로세스로 제시하고 있으며, 시설운영은 ‘인프라개발 → 시설유지 → 프로그램 운영 → 기타 서비스’를 핵심업무 프로세스로 제시하고 있다. 이와 같이 위원회가 제시하고 있는 핵심업무 프로세스는 업무흐름에 입각한 관련 업무의 나열에 불과한 수준이므로 개선이 요구된다. 위원회는 전략의 정립이 시급한 것으로 판단된다. 기본적으로 가치사슬 분석이 상당히 초보적인 수준이어서 전사적인 전략 수립에 별다른 도움이 되지 못하고 있으므로 체계적인 분석이 이루어질 필요가 있다. 가치사슬 분석을 기관의 전략목표와 연계시키고자 노력하였으나, 부실한 가치사슬에 입각하여 있기 때문에 원천적

으로 의미 있는 전략수립에 도달하지 못하고 있으며, 각각의 전략목표가 원인변수로 제시되기도 하고 결과변수로 제시되기도 하면서 인과관계의 구성이 불명확하여 전략목표와 핵심업무 프로세스의 연계가 상당히 미흡한 편이므로 개선이 이루어질 필요가 있다.

- 문화예술위원회의 정원은 전년 115명에서 '08년 125명으로 증원되었다. 위원회는 조직규모에 비추어 결재단계가 과도한 것으로 판단되므로 대부대 과제를 도입하여 결재단계를 축소하는 노력이 요구된다. 팀장 → 실장 → 사무처장으로 이어지는 결재단계는 적정 수준으로 보일 수 있지만, 전체 현원이 114명이고, 시설을 별도로 할 경우 81명에 불과한 기관규모를 감안한다면 대팀제 도입을 통해 결재단계를 축소하는 것이 바람직하면서도 가능한 일이라 판단된다. 위원회는 '1인 간사제'를 팀제로 개편하여 직무 수행의 효율성을 제고하고자 노력하였다. 예술지원컨설팅센터 내에 문학팀, 시각·다원예술팀, 공연예술팀 등 예술분야별로 팀제를 도입함으로써 핵심업무의 전문성을 높일 수 있는 조직구조를 갖춘 것으로 판단된다. 그러나 예술지원컨설팅센터가 위원회의 핵심적인 기능을 수행하는 부서인 점에 비추어볼 때 산하 팀들의 규모는 작은 편으로 판단된다. 오히려 지원업무를 수행하는 경영기획실은 상대적으로 큰 규모로 편성하고 핵심적인 본연업무를 수행하는 컨설팅센터는 소팀으로 편성한 것은 위원회의 조직이 행정적인 관리에 치중하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있으므로 개선이 요구된다. 위원회는 기금운용역과 성과관리역을 신설하여 기금운영 기능과 성과관리 기능을 강화하고자 하였다. 또한 정책연구실에 전문위원을 두어 전사적인 정책개발 및 연구기능을 강화하고자 하였다. 그러나 2인의 기금운용역이 어떻게 역할이 분화되는 것인지 불분명하며, 2인의 성과관리역은 혁신인사팀이나 경영기획실의 업무와 중첩되는 기능을 수행하고 있다. 비판적인 시각에서 본다면 상위직을 늘리기 위하여 기금운용역과 성과관리역, 그리고 전문위원을 두었다고도 평가될 수 있으므로, 체계적인 분석을 통해 개선대안을 마련할 필요가 있다. 위원회는 불필요한 테스크포스팀을 정리하고 실질적인 역할이 기대되는 소수의 테스크포스팀을 운영함으로써 성과 도출에 집중하였다. 불요불급한 테스크포스팀

은 조직의 유연성을 강화하는 데 도움이 되지 못한다는 점에서 기본적으로 올바른 방향이라 판단된다. 위원회는 서열식 직급구조 타파를 위해 내부 부서장의 직위공모제를 시행하고자 하였으나, 실제 시행은 유보된 상태이므로 제도의 실효성을 갖추기 위해 노력할 필요가 있다. 또한 직위공모제의 대상이 되는 직위가 시설에만 국한되어 있어 그 효과가 한정될 우려가 있으므로 직위공모제의 대상을 확대할 수 있는 가능성을 검토할 필요가 있다.

- 시설을 별도로 고려할 때, 문화예술위원회는 81명 현원에 13명의 팀장급 직위를 두고 있다. 이는 상대적으로 행정농도가 높음을 나타내고 있으므로 개선이 요구된다. 위원회는 사업수행군에 비해 전략지원군의 기능이 과도한 것으로 판단된다. 기획예산팀과 경영지원실 등 지원부서의 인원은 다수인 것에 비해, 예술지원컨설팅센터와 문화협력사업본부의 인원은 상대적으로 소수에 그치고 있다. 위원회의 본연 업무가 단순한 행정관리에 있지 않다는 점에서 지원업무에 배치되어 있는 인원의 일부를 본원적 업무로 전환 배치할 필요가 있다. 위원회는 업무조정가이드북을 신설하여 부서간 업무분장을 명확히 하였다. 업무분장 회의를 통해 얻어진 결과는 정보시스템을 통해 관리함으로써 활용도를 높이고 있음은 긍정적으로 평가된다.
- 문화예술위원회는 위원장의 결재권한을 축소하고, 팀장의 결재권한을 확대함으로써 책임에 부합하는 권한을 사업추진 주체에게 부여하여 업무능률을 높이려고 노력하였다. 위원장, 사무처장, 실관장, 팀장의 전결처리 건수의 분포는 상당히 이상적인 모습을 나타내고 있는 것으로 판단된다. 한편 데스크포스팀의 업무에 대해 사무처장의 결재를 거치게 한 것은 집행력 확보의 차원에서 바람직한 변화라 평가된다. 권한위임은 실무 부서장의 업무추진과 책임을 강화한다는 점에서 바람직한 일이지는 않지만, 무조건적인 권한위임의 확대가 바람직한 것은 아니다. 권한위임의 확대는 두 가지 측면에서 질적인 적정성을 갖추어야만 의미가 있다고 할 수 있다. 하나는 권한위임 확대에 따른 리스크 관리이고, 다른 하나는 공식적인

권한위임에 상응하는 실질적인 권한위임이다. 리스크 관리를 위해서는 선별적인 권한위임이 요구되며, 사안에 따라서는 권한의 상향조정이 필요할 수도 있다. 실질적인 권한위임을 위해서는 별도의 보고가 없이 업무가 완결될 수 있는 조직문화의 정립이 필수적이다. 그러므로 단순히 권한위임을 확대하는 데에만 주력하기 보다는 위 두 가지 차원에서 개선사항이 없는지 체계적으로 검토할 필요가 있다.

- 문화예술위원회는 성과관리역을 신설하여 성과관리 기능을 강화하고자 하였으나, 기존 기능과의 중복으로 인해 3중 평가가 이루어지는 비효율성을 나타내고 있으므로 통합성과관리 시스템을 구축할 필요가 있다. 한편 예술지원에 있어 장르별, 기능별 업무가 혼재되어 있어 지원사업의 전략적인 운영이 미흡할 우려가 있으므로 프로세스형 조직으로 개편할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 조직관리를 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(2) 재무(예산) 관리

- 한국문화예술위원회는 2007년 재무예산관리 경영평가에서 ①예/결산 차이에 대한 분석이 미흡하고, ②경상경비 절감 노력을 위한 성과연계 체계 마련이 필요하며, ③예산의 이·전용 타당성 평가가 미흡하며, ④성과주의 체제를 확립할 예산체계의 도입이 필요하고, ⑤중장기적 경영계획과 재무계획의 연계성이 미흡하다는 지적을 받았다. 위원회는 지적사항에 대한 개선실적을 보이고 있으나, 여전히 예·결산 차이에 대한 분석이 부족하고 성과에 따른 보상 체계의 미흡 등 전반적으로 작년의 지적사항에 대한 보완과 개선의 노력이 필요하다.
- 위원회는 변화하는 경영환경에 대비하여 중장기 경영계획을 고려한 재무계획 프로세스를 마련했으나, 중장기 재정운용계획 및 재무제표를 추정함

에 있어 합리성이 다소 부족한 것으로 보인다. 중장기 재정운용 계획의 경우 08년 기금운영비는 125억 원으로 기재되어 있으나, 이에 대한 추정 손익계산서에는 같은 항목에 대해 08년 132억 원으로 기재되어 있으며 추정대차대조표의 경우 08년~12년까지의 추정 내역에서 고정자산은 1,326억 원으로 일정하고 부채 또한 274억 원으로 동일하게 추정하고 있다. 보다 정확하고 합리적인 근거를 통해 중장기 추정 재무제표의 산출이 요구되고 보유실물자산 관련 재무비율의 추세분석을 통해 개선방안을 모색하기를 제안한다. 재정수지 적자가 지속적 발생하고 있으며, 향후 3~4년간의 추정 계획에도 재정적자는 300억 가량 지속적으로 발생할 것으로 예상하고 있지만 이를 개선하려는 대응방안은 보이지 않는다. 재정적자 해소를 통해 재무예산구조를 개선하고 건전성을 확보하려는 위원회 자체 노력이 미흡한 것으로 평가된다. 또한 자산운용수익률이 목표대비 저조한 것으로 평가되므로 이를 개선시키려는 노력이 필요하다. 더불어 재원을 배분하는데 있어 사업별, 부문별로 예산배분에 관한 합리적 기준이 미흡한 것으로 평가된다. 효율적인 리스크 관리를 위해 각각의 위험에 대한 위험한도를 설정하고 있지만 선제적인 리스크관리를 위한 노력은 미흡하여 08년 금융위기 상황에서 선제적인 대응사례 적정성 측면에서 부정적인 평가를 할 수 있다. 업무수행과정에서 발생할 수 있는 운영리스크를 체계적으로 규정화·제도화하여 관리할 필요가 있다.

- 사업의 수익과 비용 대한 예·결산 차이의 및 원인에 대한 분석을 강화하고, 이를 위한 통합경영정보시스템의 고도화를 추진하여 2009년도의 예산 편성에 반영하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 예·결산 차이 분석을 매월 점검하고 분기별 집행실적 및 부진사업을 점검하고 개선 대책을 수립해야 하며 연말의 불요불급한 예산집행 방지를 도모하기 위한 방안을 고려해야 할 것이다. 전사적인 경상경비 절감을 위하여 '7+' 캠페인, '오프라인으로 발간되는 각종 매체의 절약' 등 관리비용 절감 노력을 하고 있으나, 전사적인 업무 프로세스의 개선을 통한 예산절감 노력이 미흡한 것으로 평가되며, 이 부분을 더욱 보완하여 경비절감을 위해 노력할 것을 제안한다. 직원의 자발적 예산절감을 유인할 수 있는 인센티브 제도가 미

흡하다고 판단된다. 경상경비 절감의 일환으로 법인카드 사용시 클린카드 시스템을 이용하고 있으나, 자체적인 집행통제부서에 의한 제제에 따른 페널티 기준과 사후 적발 사례 내역이 없어 클린카드의 사용용도 적합성에 관한 모니터링에 대한 실효성이 미흡하다고 판단된다. 더불어 경상경비 절감목표율을 달성하기 위해 과도한 예산 부풀림을 방지하고 집행율의 실효적 제고와 사업별 불필요한 예산의 집행 가능성을 낮추기 위한 노력이 부족한 것으로 평가된다. 비목별 예산 소요 필요성 및 산출근거에 대한 철저한 검증을 하기 위하여 Zero 베이스 예산심의체계를 강화할 필요가 있다. 금융거래 및 기금운용 수수료 절감 노력이 요구되며 예산절감 효과가 기금운용 결과에 따라 희석될 수 있기 때문에 자산운용의 질적 수준 개선이 요구된다. 또한 기금운용 담당자에게 적용되는 윤리규정을 보다 강화·개선할 필요가 있다.

- 중장기 경영전략과 연계한 인력과 재원투자 계획을 수립하여 추진하고 있으나, 구체적인 인력규모와 인건비 절감에 대한 중장기 전략은 미흡한 것으로 평가된다. 또한 중장기 경영 계획에 따라 예산편성을 연계하려는 노력을 보이고 있으나, 예산 전략 배분에 대한 일련의 시스템이 구축되어 있지 않고, 그 타당성에 대한 근거가 미비한 것으로 판단된다. 위원회는 외부 재무·예산 전문가를 통하여 예산 편성의 합리성을 도모하고, 예산 편성 절차의 자율성과 투명성, 신속성 등의 확보를 위한 시스템을 마련해야 할 필요가 있다. 경제적 관점에서 보유자산의 예산 투입 대비 산출효과에 대한 점검을 시행하고 이를 중장기적인 경영전략과 연계하여 현 보유자산의 활용 방안에 대한 계획이 수립되어야 할 것이다. 기금사업 유형에 따른 모니터링을 보다 공정하고 객관적으로 실시하기 위한 개선방안을 마련해야 할 것이다. 성과주의에 따라 예산배분 시스템을 구축하고 시행하고 있으나 아직 미흡한 부분이 많은 것으로 평가된다. 성과달성율에 따른 사업부별 성과보상 및 페널티의 차이가 미흡하여 보다 강화된 성과주의 예산제도가 실시되어야 할 것으로 평가된다. 집행이 양호(부진)한 사업부에 대한 인센티브(페널티)에 대한 기준 강화로 보다 실질적인 성과주의 예산운영이 요구된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 재무(예산)관리를 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(3) 인적자원 관리

- 한국문화예술위원회에 대한 2007년 경영평가시 지적사항은 (1) 비전과 연계된 중기인력계획 미흡, (2) 직원 역량 강화 및 전문화 추진계획 미흡 등이다. 이에 대해 한국문화예술위원회는 첫째, 비전과 전략체제의 재정립 및 새롭게 정비된 비전과 전략체제에 공공기관 선진화 추진계획을 반영하여 중기인력계획 수립, 둘째, 사내대학 신설 및 운영을 통한 체계적인 직원 역량 강화 기반 마련 및 부서장, 차세대 리더, 실무자 교육 등 인재유형별 교육 실시 및 학습조직 문화 구축 등의 개선 노력을 하였다.
- 기관전략 및 조직문화에 적합한 인재상과 직무요건에 부합하는 인재선발을 위해 체계적인 채용프로그램을 마련하여 운영하고 있다. 또한 채용프로세스의 공정성 및 투명성 강화를 위한 노력을 기울이고 있으며, 조직에 적합한 역량 우수자 확보를 위한 다양한 채용방식을 도입하였다. 그러나 기관에 맞는 유능한 인재를 선발하기 위한 다각적인 전형방법을 강구할 필요성이 있으며, 사회형평적 인력운영의 정부지침을 준수하기 위한 방안이 마련되어야 한다. 한국문화예술위원회는 개인 차원의 평가를 부서업적평가, 개인업적평가, 역량평가 등 다양한 평가체제 전환으로 성과중심의 인사평가 체제가 마련되어 있으며, 역량과 경쟁에 기반한 성과지향의 인사운영체제 및 기존의 연공서열식 임금체제를 성과중심으로 전환하고 제도적 시스템 정착을 위한 노력이 진행 중이다. 그러나 인원배정비율에 따른 성과급 지급은 형평성 및 투명성을 해칠 우려가 있으며, 능력 및 성과중심의 인사평가 체제에서는 부적절한 것으로 평가되는 바, 이에 대한 개선 노력이 필요하다. 역량 중심 인사기반 강화를 위한 직위공모제의 내부 및 외부 공개경쟁 절차를 보다 명확하고 구체적으로 설명할 필요가 있다.

- 교육의 성과가 조직성으로 연계되도록 체계화된 교육제도를 설계 및 교육의 목표와 지향이 불분명한 나열형 교육제도 개선을 통한 전직원의 업무능력 향상 및 경영전문성을 강화, 교육의 효과가 개인의 성장 및 조직성으로 환원되는 교육제도 운영, 그리고 인재유형별 역량교육 강화를 통한 차별화된 교육제도를 도입하기 위해 노력하고 있다. 그러나 Arko 인재육성 전략체계와 세부추진 내용간의 연계성을 강화할 필요가 있고, 핵심역량 중심의 전략적 인재양성체계 구축시 부서별, 개인별로 추진하는 것보다는 기관이 주도적으로 추진하여 일관성 있는 역량강화방안이 마련되어야 한다. 한국문화예술위원회는 조직의 내외부적 환경분석을 통해 아르고인재상 구현방안의 모색과 조직구성원의 참여와 의사를 반영한 교육제도의 운영 강화를 위해 구성원 및 부서별 역량분석을 실시하여 체계적인 역량교육 기반을 마련하고 있으며, 구성원을 대표하는 노동조합과 공동으로 교육제도를 마련하는 등 구성원의 의사를 반영한 교육제도를 마련하고 있다. 그러나 역량개발 및 교육훈련 니즈 발굴 체계는 마련되어 있으나, 역량개발을 위한 구체적인 방안이 마련되어야 하고, 구성원의 교육훈련 니즈를 발굴하여 교육훈련에 반영한 프로그램 개발이 절실히 필요하다.

- 비전과 전략체계 재정립, 전략 집중형 조직 전환, 핵심업무 중심 인력 배치 등 비전과 전략에 따른 미래 지향적 인력운영계획을 재정립하고 있다. 그러나 중장기인력운영계획을 수립하고, 직무분석을 통하여 체계적으로 부서별 직급별 정원을 유지해 나가는 노력이 필요하다. 한국문화예술위원회는 직무분석 및 기능 재정립을 통한 인력관리의 효율성 제고를 위하여 직능특성화를 바탕으로 ‘행정 관리형’에서 ‘임무 수행형, 현장 밀착형’ 조직으로 개편하여 운영하고 있다. 그러나 직무분석을 통하여 부서별, 직위별 인력배분 기준을 마련할 필요가 있으며, 새로운 업무발생시 업무조정과정 및 대응방안을 구체적으로 강구할 필요가 있다.

- 기관의 효율적인 경영목표 달성 및 능력과 성과 중심의 인사관리시스템을 마련하였으며, 합리적인 내부평가제도 운용을 통한 전략적 성과관리체제가 구축되어 있다. 또한 능력과 실적 중심의 인사관리 보상제도 강화, 부

서 및 개인업적평가를 통한 부서와 개인의 성과 제고, 외부평가와 연계를 통한 책임경영체제를 구현하기 위한 노력을 하고 있다. 그러나 인적자원 관리시스템이 조직성과에 미치는 영향을 주기적으로 측정하고, 성과향상을 위해 기관 특성에 맞는 독창적 관리시스템을 개발 유지해 나가는 노력이 더욱 필요하다. 개선점으로는 첫째, 인적자원 관리시스템에 대한 자체평가 및 외부평가를 실시하여 기능별 진단을 실시하고, 진단결과에 대한 개선사항을 도출하며, 이에 따라 제도개선 프로세스를 구축하여 실제로 이행한다. 둘째, 교육훈련 받은 후 교육훈련의 성과를 측정하고, 이를 바탕으로 교육훈련과정을 개선하고 현업적용도를 평가하며, 평가결과를 추후 교육훈련과정에 반영한다. 셋째, 인력운영에 대한 모니터링과 피드백이 필요하다. 이를 위해 인력운영의 타당성을 검증하고, 재설계를 위한 진단을 실시하며, 진단결과를 반영하여 인력을 재배치하는 노력이 필요하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 인적자원 관리를 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(4) 보수관리

- 초과근로에 대한 철저한 관리 혹은 단체협약 변경에 대한 전년도 지적사항에 대해 초과근로시스템 전산화를 통한 시간외 수당관리 효율성 및 투명성 강화 등 개선노력이 있는 것으로 평가된다. 그러나 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 직무 및 직능적 요소 반영한 보수체계 단순화 등의 지적사항에 대해서는 실질적인 개선실적이 미흡한 것으로 판단된다.
- 계약직 외에 정규직 대상으로는 연봉제 또는 직무급 보수체계를 갖추고 있지 않으며 향후 추진계획도 갖추고 있지 않아 합리적 보수체계 구축을 위한 노력이 크게 미흡한 것으로 평가된다. 성과급은 외부경영평가 결과를 부서업적, 개인업적, 역량평가 등 3가지 부문을 종합평가하여 5등급으로 나눈후 차등지급하는 등 차등지급 노력을 하고 있으나, 내부성과평가

체계가 부족하여 직원간 성과금의 최대 차등폭이 높지 않다. 향후, 내부성과평가에 연동한 성과급 지급을 개선할 필요가 있다.

- 인건비 1.308%인상으로 정부의 임금인상 3.0%이내 가이드라인 준수, 필요한 항목위주의 복리후생제도 관리 및 운영 등 적절한 보수수준을 유지하기 위한 기본적인 노력을 경주하고 있는 것으로 보인다. 총인건비 대비 복리후생비의 비중은 5.3%로 타기관 대비 높은 것으로 보이나 평균연봉이 상대적으로 낮은 관계로 절대액 기준으로는 크게 높다고 판단되지 않는다.
- 통합재무회계정보시스템을 기반으로 초과근무 관리 운영 프로세스를 개선하여 연간 1,820 여만원을 절감하였고, 2008년 퇴직자 5명에 대한 신규충원을 억제하여 인건비 절감하는 등 기본적인 인건비 절감 노력을 한 것으로 보인다. 그러나 보수체계를 근본적으로 개선하려는 노력은 미흡한 것으로 판단된다. 향후, 성과연동 임금피크제와 같은 제도를 도입함으로써 인적자원의 효율적 활용과 인건비절감효과를 동시에 추구하는 노력이 필요하다.
- 3개 TF팀 운영, 기본적인 노사협의, 성과평가 등에 관한 시행세칙 제정시 조합 의견 수렴 등 매우 기초적인 차원에서 시도되었을 뿐, 조직관리, 인사관리, 노사관리와 보수관리를 체계적으로 연계하기 위한 노력이 부족한 것으로 판단된다. 향후, 개인업적평가 시 성과평가단이 전직원의 개인업적 보고서를 질적으로 평가하는 방식에서 보다 체계적이고 효율적인 방법으로 개선할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 보수관리를 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(5) 노사관계 합리성

- 노사관계 선진화 비전과 전략의 체계 미흡, 임금협약 관리 노력 강화 필요, 노사공동의 사회적 책임 노력 부진, 노사파트너십 강화를 위한 관리역량 강화, 등 전년도 지적사항에 대한 부분적 개선노력 및 실적이 있는 것으로 평가된다. 하지만 노조 가입범위에 대한 제한 조치 및 노조전임자수의 정부기준 초과 등 지적사항에 대해서는 여전히 개선이 필요한 것으로 판단된다.

- 한국의 문화예술발전을 주도하는 아르코비전을 위해 전략적 동반자로서 상생적 노사관계 구현을 노사관계 비전으로 합리적 노사관계 구축, 조직문화 활성화, 노사동동의 성과구현 등을 전략목표로 설정하였으며, 이에 따라 9개의 핵심과제 및 28개의 세부실행과제를 도출하고 이행하고 있다. 그러나 제시된 세부실행과제는 중단기 과제의 구분은 물론 이에 대한 실행방안의 내용과 일정관리 등이 구체적이고 체계적이 못한 점은 향후 개선되어야 할 것이다.

- 노사협의회를 노사관계 선진화를 위한 전략적 동반자 관계로서 정착시켰으며 노사실무협의회를 통해 노사간 정보공유 및 사전조율 등 공식적인 노사실무 대화채널로 활용하고 있다. 노사간 의사소통을 활성화하기 위하여 명예CEO단을 구성하여 젊은 직원들의 의견을 듣기 위한 채널 운영, 임원과 직원간의 런치데이트, 사측의 노조행사 참여, 그 외에 노사공동설명회 및 인트라넷을 통한 경영현안을 투명하게 공개하는 노력 등 온오프라인을 통한 다양한 소통채널을 운영하고 있다. 직원의 고충해결을 위한 고충처리위원회는 고충사항이 발생하기 전에 사전 예방활동을 강조하는 선제적 고충처리로 전환하고, 인트라넷에 익명 고충처리 게시판을 신설하는 한편, 성희롱 예방상담관 제도를 남녀 각 1명을 지정하여 운영하고 있지만 고충처리 실적은 없으며, 비공식적 채널을 통해 이루어지고 있다. 사측에서 지금까지 실시하던 복무만족도조사를 2008년부터 노측에서 실시하는 등 조직구성원들의 직무만족도에 대한 관심이 높다고 판단되나 향후 노사관계에 대한 진단 차원에서 만족도 조사가 확대되는 방향으로 개선이 요구된다.

- 노사협의회, 노사실무협의회 이외에 사업구조 개편을 위한 노사공동TF, 인재전략TF 등을 운영하고 있다. 노사공동으로 사업구조 개편에 대한 논의와 함께 노조의 제안으로 인재전략TF를 통해 교육체계에 대한 재정립 필요성에 따라 조직의 인재상과 교육체계 개선안을 마련하였으며 이에 따라 직원의 전문성 강화를 위한 교육체계를 개편하고 사내대학 운영은 노사가 함께 문제해결을 위한 노력으로 보인다. 노동조합은 민주노총 공공운수연맹소속으로, 조합원은 90명인데 노조 전임자는 2명으로 정부지침을 초과하고 있다. 현재 노조가입 범위에 부장급들이 포함되어 있는 점은 시정되어야 한다. 노무관리 담당자는 지금까지 1명의 인사노무담당자로서 한계를 인식하고 전직 노조위원장, 노조사무국장 출신을 사무처장과 혁신인사팀장으로, 노동법 전공자를 인사 및 노무담당으로 하는 등 총 3명으로 확대 강화하였다. 노무업무의 전문성 강화를 위하여 노무법인과 자문계약을 체결하고 노무관리 진단 컨설팅을 실시하고 노무담당자에 대한 전문교육을 실시하는 등 사외연수교육 등 전문성 강화를 위해 노력하였다. 그러나 노사공동의 교육훈련에서는 상당한 수준의 개선이 요구된다. 노무관련 교육은 노사 상호간의 이해를 증진하기 위한 수단으로 인식되어야 하며, 향후 체계적인 교육계획에 따라 노사 공동의 현장관리자에 대한 노무역량 강화를 위한 교육, 그리고 노사간 공동으로 교육훈련에 참여하는 등 다양한 교육훈련과 교육대상자의 확대가 필요하다. 문화예술전문기관으로서 축적된 경험을 활용하여 다양한 사회공헌활동 노력을 전개하고 있으나 노사가 함께 참여하는 노사공동의 사회봉사 조직과 이러한 조직에 구체적인 계획의 수립과 집행이 강화될 필요가 있다.
- 단체협약은 2007년 11월에 시작하여 2008년 4월에 체결되었다. 체결된 단체협약은 노사간 주요 이슈를 임금에서 역량개발, 교육훈련 등 비금전적, 질적 수준 제고의 이슈로 전환하여 인사권과 경영권을 존중하는 한편 양성평등, 모성보호, 가정친화적 조직문화와 관련된 조항을 강화하는 내용을 담고 있다. 임금협약은 실무협의 5회와 본교섭 1회 등 총 6회를 개최하여 정부의 임금인상 가이드라인을 준수하였으며, 별도협약 여지를 둔 협약

부칙규정을 삭제하였다.

- 노사관계의 비전과 계획, 이에 대한 집행에 이르는 전반적인 과정에 대한 환류가 미흡하다. 만족도조사에서는 노사관계에 대한 발전계획 및 전략을 추진할 때 구체적인 문제점을 파악하는 등 노사관계의 실질적인 노사관계 진단을 위한 자료로 사용할 수 있도록 하여 이를 기관의 선진화노력에 반영하는 것이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 노사관계 합리성을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(6) 성과관리체계

- 평가단 구성시 외부전문가의 활용 강화, 평가결과의 이의신청제도 운영으로 평가의 공정성 마련, 평가결과의 금전적, 비금전적 인센티브 보상제도의 다양화 필요 등 경영평가단의 전년도 지적사항에 대하여 외부평가위원을 1명에서 2명으로 확대하였고, 사후적 이의신청제도를 운영하였으며, 평가우수부서와 우수직원에 대한 포상 및 해외연수 기회 부여 등 전반적인 개선노력과 실적이 있는 것으로 평가된다. 성과평가결과를 연봉조정에 연계하였으나 연봉제 적용대상은 사무처장과 계약직 직원(전체 직원의 28%)만이므로, 나머지 호봉제 적용을 받는 일반직 직원(전체 직원의 67%)은 평가결과에 따른 차등적 금전적 인센티브의 부여가 여전히 미흡하다고 평가된다.
- 2008년 8월 경영개선 컨설팅을 통해 미션과 비전이 변경되었고 그에 따라 전략목표도 재구성되었다. 예술의 생활화 및 사회적 역할 확대, 예술의 창조역량 강화 및 창작환경 개선, 새로운 예술의 발굴·육성, 예술의 교류 및 협력 강화, 예술의 가치 확산과 보전, 예술지원체계 및 서비스 혁신, 안정적인 재원 확보 및 효율적 운용의 7대 전략목표는 고객만족성과 극대화 등 12대 전략목표로 변경되었다. 이에 따라 전략맵이 재구성되었고 전사전략

- 지표(5개), 부문전략지표(8개), 고유지표(35개) 등 3개 유형의 성과지표가 도출되었다. 업무특성상 사업수행군(8개 부서), 전략지원군(9개 부서), 시설운영군(5개 부서)으로 평가군을 구분하였으나 평가군별 차별적인 지표 배정이나 지표 설정 방식은 부족하였다.
- 2008년 1월 조직개편에 따라 성과관리역이 신설되어 BSC, 사업평가, 혁신평가 등 전사적 내외부 평가를 총괄 조정하는 기능을 수행하였다. 성과평가위원회는 인사위원회와 구성원이 동일하며 성과관리역이 성과관리TF와 함께 성과관리를 주관하였다. 성과관리자문위원으로 외부전문가인 교수 2명이 성과관리체계 자문과 부서업적평가대회 외부평가위원으로 참여하였는데, 향후 평가의 전문성과 공정성을 확보하는 차원에서 외부전문가가 성과지표 설정과 평가 활동에 직접 참여하는 방식으로 활용되는 것이 필요하다. 성과급 차등지급에 있어서 부서업적평가 결과를 부서장은 70%, 부서원은 30% 반영함에 따라 부서원간의 협력적 업무수행 효과가 발생한다고 볼 수 있다. 향후 성과평가 우수자에 대한 보직부여나 특별승급에 대한 규정을 명시화하고 실제 발탁인사 등 사례를 만들어 전 직원에게 공시하는 것이 필요하다.
 - 공공기관 경영평가지표별로 지표관리부서를 지정하여 목표 달성을 유도하고 있으나 지표관리부서의 부서평가지표로 경영평가지표의 연관지표를 부여하고 있는데 경영평가지표 그대로 부서평가지표를 사용함으로써 지표중복성을 해소하고 지표관리의 편의성을 확보할 필요가 있다.
 - 성과관리T/F 중심에서 구성원 워크숍으로 확대하여 구성원들의 자발적인 개선안 도출을 유도하고 연간 성과평가 경진대회를 추진하여 연간 추진성과에 대하여 전 직원이 공유한 것은 적절한 성과관리 환류 활동으로 인정된다. 2008년 11월 외부용역과제 형식으로 비전2012를 수립하고 조직개편안을 도출하였는데, 차년도 성과관리계획 수립을 조기에 시행하였어야 했는데 지연되고 말았다. 2008년말 2009년 초가 임원의 교체와 조직개편으로 인한 과도기를 감안하더라도 매년 예산과 함께 성과관리계획은 늦어도

해당연도 1사분기 내에 확정되었어야 하는데 2008년말 성과평가의 환류가 체계적으로 이루어지지 못한 결과로 볼 수 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 성과관리 체계를 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

III. 경영성과

1. 주요사업성과

(1) 예술인 창작활동 신장사업

(1)-1. 지원예술단체의 활동 수준

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{실적} - \text{최저}}{\text{최고} - \text{최저}}$	목표부여	33.679	32.760	89.991	4.000	3.600	A

나. 평가내용

- 문예진흥사업 중 예술지원단체의 활동내용으로 예술인 창작활동 신장 정도를 평가하는 지표이다.
- '08년 지원건수 당 평균 활동 실적치는 32.760으로 전년도 실적으로 기준으로 한 최고 목표치 33.679에 근접한 평점 89.991%로 가중치 4.000점에 득점 3.600점 “A” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 문예진흥기금사업으로 지원한 예술단체(개인)의 작품수는 58,564건, 전시회수 1,307건, 공연회수 7,689건, 발간물(종)수는 812건 등 총 68,435건으로 전년대비 12.2% 상승했으며 지원건수는 2,089건으로 전년대비 4.9%의 상승을 보였다.

라. 추세분석

- '07년 대비 '08년도에는 작품수 10.5% 상승, 공연 횟수 20.0% 상승 등 전반적인 예술단체 활동 실적의 향상이 있었다.
- 지원 결정건수는 '07년도 1,992건에서 '08년도 2,089건으로 4.9% 증가했으나, 총 활동건수가 12.2% 증가하여 평균 활동건수는 전년대비 7.0%의 증가율을 나타내었다.

(2) 국민 문화향수권 신장사업

(2)-1. 지원프로그램 참여관객수

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{실적} - \text{최저}}{\text{최고} - \text{최저}}$	목표부여	1,804명	1,778명	94.771	4.000	3.788	S

나. 평가내용

- 문예진흥사업중 지원프로그램에 대한 참여관객수를 기준으로 국민문화향수권 신장 정도를 평가하는 지표이다.

- '08년 지원건수 당 평균 관객 실적치는 1,778명으로, 전년도 실적을 기준으로 한 최고 목표치 1,804명에 근접한 평점 94.771%로 가중치 4.000점에 득점 3.788점 “S” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 문예진흥기금사업으로 지원한 프로그램 총 2,089건의 관람객수는 내국인 3,260,876명, 외국인 453,942명 등 총 3,714,818명으로 총 관객수는 전년대비 13.7% 상승, 지원건수는 4.9%의 상승을 보였다.

라. 추세분석

- '08년도에는 전년 대비 외국인 관객수가 감소했으나, 내국인 관객수는 대폭 증가하여 총관객수는 13.7%의 증가율을 보였다.
- 지원 결정건수는 '07년도 1,992건에서 '08년도 2,089건으로 4.9% 증가했으나, 총 관객수가 13.7% 증가하여 평균 관객수는 전년대비 8.4%의 증가율을 나타내었다.

(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류

(3)-1. 성과관리체계의 가동률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{실적} - \text{최저}}{\text{최고} - \text{최저}}$	목표부여	382건	407건	100.00 0	4.000	4.000	S

나. 평가내용

- 본 지표는 문예진흥사업 현장평가(지원된 행사가 개최되는 예술 현장에

직접 가서 행사의 수준을 평가하는 제도)를 통해 성과관리체계의 가동율을 평가하는 지표로써 목표부여 방식으로 평가하였다.

- '08년 실적치는 407건으로, 전년도 실적을 기준으로 한 최고 목표치 382건을 초과하는 평점 100.0%로 가중치 4.000점에 득점 4.000점 “S” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 현장평가 업무를 포함한 문예진흥기금사업 성과관리체계의 효율적인 관리로 현장평가건수가 '07년 347건에서 '08년 407건으로 전년 대비 17.3% 상승하였다.

라. 추세분석

- 문예진흥기금사업 성과관리제도의 지속적인 강화를 통해 성과관리 가동율이 '06년 273건, '07년 347건, '08년 407건 등 매년 지속적으로 높아지고 있다.

(4) 지원사업 관심도를 통한 성과측정

(4)-1. 지원사업의 관심도를 통한 성과측정

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
총지원신청건수=f(지원예산)	12년추세치	6,026	7,928	100.00 0	3.000	3.000	S

나. 평가내용

- 본 지표는 한국문화예술위원회가 문예진흥기금사업을 추진하는 과정에서

지원사업에 대한 합리적이고 효과적인 관리로 고객들의 관심을 불러일으킨 정도를 평가하는 지표로써, 12년 추세치 방식으로 평가하였다.

- 지원예산은 최근 3년간 감소한 반면 총 신청건수는 전년 대비 대폭 증가함에 따라 평점 100.000%로 가중치 3.000점에 득점 3.000점 “S” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '08년도 지원예산은 85,169백만원으로 전년도에 비해 21.1% 감소했으나 지원신청건수는 '08년도에 7,928건으로 전년도에 비해 오히려 13.4%나 증가한 것으로 나타났다.

라. 추세분석

- '08년도 문예진흥기금사업 지원신청건수는 사업에 대한 체계적인 관리와 홍보로 인해, 과거 12년 이래 가장 높게 나타나고 있다.

2. 고객만족성과

(1) 고객만족개선도

가. 평가개요

지표산식	평가방법	평 점	가중치	득 점	등급구간
'08년고객만족도 지수×0.4 + 고객만족향상도×0.6	계량	90.774	5.000	4.539	S

나. 평가내용

- 기획재정부 주관 고객만족도 조사결과를 활용하여 고객만족도 개선도를 평가하는 지표로, '08년 고객만족도 지수를 40%, 지수의 전년대비 향상도를 60% 반영하여 평가한다.
- '08년 고객만족도 지수는 전년 대비 2.8점 향상된 76.9점이며, 전년 대비 3.779%p 개선되어 평점 90.774%로 가중치 5.000점 대비 4.539점으로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 고객만족경영체계 구축으로 고객만족도의 상승을 보여주고 있으며 전체 고객만족도(PCSI)를 구성하는 만족지수 중 사회적 만족이 77.2점으로 가장 높았고 다음으로 전반적 만족, 요소만족의 순서로 나타났다.
- 예술위원회의 사회성과는 78.9점으로 기관성과(77.5점) 대비 높은 수준이었다.

라. 추세분석

- 지속적인 CS 개선 노력으로 고객만족도가 '06년 73.2, '07년 74.1, '08년 76.9로 공공기관 고객만족도 조사결과 5년 연속 상승하였다.

3. 경영효율성과

(1) 노동생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{실적} - \text{최저}}{\text{최고} - \text{최저}}$	목표부여 (편차)	717.933 백만원	527.882 백만원	48.840	5.000	2.442	C

나. 평가내용

- 기관의 효율적인 노동생산성 향상을 유도하는 지표로서 평균인원의 함수로 표시된 부가가치를 목표부여(편차)방식으로 평가하였다.
- '08년 실적치는 최고치 717.933백만원, 최저치 346.450백만원 대비 527.882백만원으로 평점 48.840%인 “C” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 독립변수인 평균인원은 14명이 감소한 151명으로 전년 165명 대비 8.5% 감소하였다.
- 종속변수인 부가가치는 평균인원 감소 폭(8.5%)보다 더 큰 폭으로(18.7%) 감소함에 따라 생산성은 전년 대비 하락하는 결과를 나타내었다.

라. 추세분석

- 평균인원은 '08년 151명으로 '05년 및 '06년 171명을 정점으로 '07년 165명 등 지속 감소 추세에 있다.
- 부가가치는 '08년 79,467백만원으로 '03년 이후 상승과 하락을 오가고 있어 안정적이지 못하다.

(2) 계량인건비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{인건비}}{\text{매출액}}$	목표부여 (편차)	0.032	0.088	56.92 5	3.000	1.708	B

나. 평가내용

- 적정수준의 인건비 관리 노력을 측정하기 위한 지표로서 추세치에서 목표 부여 방식으로 평가방식을 변경하였다.
- '08년도 실적치는 0.088로 평점 56.925%, 가중치 3.000점에 득점 1.708점 “B” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '08년도 매출액은 86,588백만원으로 전년 대비 16.4% 감소했으나 인건비는 7,599백만원으로 2.3% 감소하는데 그쳤다.

라. 추세분석

- 인건비는 '05년 7,752백만원, '06년 7,787백만원, '07년 7,778백만원, '08년 7,599백만원 등 큰 변동이 없으나 매출액은 증가와 감소를 반복하는 등 안정적이지 못하다.

(3) 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{인건비}}{\text{매출액}}$	목표부여 (편차)	-0.027	0.029	68.88 8	4.000	2.756	B

나. 평가내용

- 관리업무비 절감을 유도하기 위한 지표로서 추세치에서 목표부여 방식으로 평가방식을 변경하였다.
- '08년도 실적치는 0.029로 평점 68.89% 가중치 4.000점에 득점 2.756점 “B” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '08년도 매출액은 86,588백만원으로 전년 대비 16.4% 감소했으나 관리업무비는 정책적인 절감 추진으로 2,546백만원으로 26.5% 감소하였다.

라. 추세분석

- 관리업무비는 '05년 이후 지속적인 증가 추세였으나 '08년도에 26.5% 감소하는 성과를 이루었다. 매출액은 증가와 감소를 반복하는 등 안정적이지 못하다.

(4) 총인건비인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
인건비인상률	계량	3.000%	1.540%	100.000	4.000	4.000	S

나. 평가내용

- 전기 대비 당기 인건비 인상률의 정부 예산관리 기준(3.0%) 준수 여부를 평가하는 지표이다.

- 인건비 인상률이 1.540%로 정부의 예산관리기준상 인건비 인상률을 준수하여 "S"로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '07년 정부예산편성지침에서 규정한 인건비 인상률을 초과함으로써 '08년도에는 임금인상을 최소화하여 인건비 인상을 3% 이내 정부예산편성지침을 준수하였다.
- 연월차수당 등을 예산 범위 내에서 지급하는 등 전년도에 초과 지급된 부분에 대한 자정노력을 하였으며 그 결과 3%이내 인상을 지침을 준수하였다.

(5) 자산운용성과

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기금운용평가점수	가중치	득 점	등급구간
기금운용평가 결과 활용	계량	49.630	2.000	0.993	E

나. 평가내용

- 자산운용 정책, 관리, 실적을 평가한 지표로 기금운용평가 결과 평점 49.630 %로 가중치 2.000점에 득점 0.993점 “ E ”로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 자산운용 정책 및 의사결정체계의 적정성, 자산운용 위험관리 및 성과관리의 효율성, 자산 운용 수익률 등에서 전반적으로 저조한 평가를 받았다.

(6) 정부권장정책 이행실적

가. 평가개요

지표산식	평가방법	주무부처평가점수	가중치	득 점	등급구간
정부권장정책 이행률	계량	65.900	2.000	1.318	C

나. 평가내용

- 법령상 의무 권장 사항 및 주요 국가 정책사업 등 정부권장정책 이행 실적을 평가한 지표로 평점 65.900%으로 가중치 2.000점에 득점 1.318점 “ C ”로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 장애인 생산품 우선구매 실적 전체 372개 기관 중 2위를 달성하고 인증신제품 의무구매 100%를 달성하는 등 전반적으로 정부권장정책 이행을 위해 노력한 것으로 나타났다.

(