

한국문화예술위원회 : '09년도 경영실적평가 보고서

□ 총괄요약표

평가범주		지 표 명	평가방법	가중치	등급	
리더십 ·전략 (20)	리더십	(1) 경영층 리더십	6등급평가	3	C	
		(2) 지배구조 및 윤리경영	6등급평가	4	C	
		(3) CS 경영	6등급평가	3	C	
	전략	(1) 비전 및 전략개발	6등급평가	3	B	
(2) 주요사업 추진계획		6등급평가	5	C		
경영 시스템 (40)	주요 사업 활동	(1) 예술인 창작활동 신장사업 -창의적예술활동 증진노력	6등급평가	6	B	
		(2) 국민 문화향수권 신장사업 -국민문화예술 향유활동 증진노력	6등급평가	6	C	
		(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류 -문예진흥기금사업의평가와환류노력	6등급평가	5	D	
		(4) 지원사업의 관리 및 성과 -문예진흥기금사업 운영개선 노력	6등급평가	3	C	
		경영 효율화	(1) 조직 및 인적자원관리	6등급평가	3	C
			(2) 재무(예산) 관리	6등급평가	3	C
	(3) 보수관리		6등급평가	3	D	
	(4) 노사관계 합리성		6등급평가	3	C	
		(5) 성과관리 체계	6등급평가	3	D	
		(6)공공기관선진화및경영효율화추진관리	6등급평가	2	B	
경영 성과 (40)	주요 성과	(1) 예술인 창작활동 신장사업 -지원예술단체의 활동수준	목표부여	5	5.000	
		(2) 국민 문화향수권 신장사업 -지원프로그램 참여관객수	목표부여	5	5.000	
		(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류 -성과관리체계의 가동율	목표부여	4	3.329	
		(4) 지원사업의 관리 및 성과 -지원사업 관심도를 통한 성과측정	12년추세치	4	2.820	
		고객 만족 성과	(1) 고객 만족 개선도	목표부여	7	5.745
			경영 효율 성과	(1) 노동생산성	목표부여(편차)	5
	(2) 계량인건비	목표부여(편차)		3	0.998	
	(3) 계량관리업무비	목표부여(편차)		4	1.933	
	(4) 총인건비인상률	목표부여		4	4.000	
	(5) 자산운용성과	목표부여		2	0.774	
	(6) 정부권장정책 이행실적	목표부여		2	1.519	
	합 계				100	

1. 리더십/전략

1. 리더십

(1) 경영진 리더십

- 전년도 지적사항에 대하여 비전과 전략 체계를 재정비하고 개혁 슬로건을 제시하며, 현안 문제의 해결을 위해 경영진이 적극 노력한 점이 인정된다. 다만 대내외 이해관계자들과 경영이념을 공유하고자 하는 추가적인 노력이 요구되며, 공유 정도를 구체적으로 측정하여 환류하는 제도 마련이 요구된다. 또한 구성원의 낮은 내부만족도 향상을 위한 노력과 경영진의 역할 강화와 리더십 평가체제의 개선이 요구된다.
- 2009.2.12 신임 기관장의 취임 이후, 아르코비전2015 제시, 신규 경영이념 제시, 경영방침 재정비 등 개선노력이 인정되며, 새로운 비전으로 제시된 '한국 문화예술발전을 위한 예술현장의 동반자'는 전년도에 비해 향상된 것으로 평가된다. 핵심가치는 2005년에 제정된 것을 그대로 활용하고 있는데, 일부 핵심가치는 새로 정립된 비전 및 경영이념과 연계성이 다소 낮은 것으로 평가된다. 현 상황을 위기 상황으로 전제하고, 위기 돌파를 위해 '터놓고 다 바꾸자'(Do CEO), '모두 CEO가 되자'(Be CEO)는 슬로건은 긍정적으로 평가된다.
- 대내외 이해관계자와 경영이념 및 핵심가치를 공유 전파하기 위한 프로세스가 너무 단순하며 이해관계자를 파악하는 수준에 머물고 있는데, 대내외 이해관계자의 유형별로 공유 및 전파 방안도 체계화할 필요가 있다. 내부 이해관계자와의 공유 채널은 실천결의대회, 월례조회 등 불특정 다수를 향한 일방적 전파로 유효성에 의문이 제기되지만, 명예CEO회의와 같이 소수 대표를 대상으로 한 채널은 긍정적으로 평가된다. 핵심가치로 '소통과 공유'를 제시하고 있지만, 외부 이해관계자의 의견수렴을 통한 보

완이 필요하다.

- 외부뿐 아니라 내부 이해관계자와의 경영이념과 핵심가치의 공유 정도에 대한 측정 결과가 제시되고 있지 못해서, 공유 전과 노력의 실효성에 대한 객관적 측정이 필요하다. 내부만족도 조사결과는 2008년 62.8점에서 2009년 70.8점으로 상승하였지만 여전히 낮은 수준으로 낮은 내부만족도의 원인 분석과 후속 조치가 필요하다고 판단된다. 전문가그룹을 대상으로 실시한 예술지원정책 라운드 테이블은 개최 회수 18회에 비해 참석 인원의 실적은 61명으로 비효율적이다. 비록 문화예술분야의 특성상 다수의 참여가 중요하지 않다고 할 수 있겠지만, 다양한 의견의 수렴이라는 차원에서 참여인원의 확대가 요구된다.
- 기관은 위원장, 사무처장, 실부장, 차장, 직원 등 모든 직급의 리더십 역할 모델을 정립하였으며 위원장 및 사무처장의 리더십 역할 모델이 경영이념과 핵심가치 실현에 효율적이 되도록 연계성 확보 노력을 기울였다. 책임심의위원회는 과거의 무책임하고 편파적인 지원 결정의 문제를 해결하기 위해 공정성 강화를 위한 수단으로 도입되었으나, 운영과정에서 공정성 보장보다는 소수의 영향력을 강화할 가능성도 있으므로 이에 대한 지속적인 검토와 보완이 요구된다.
- 기관의 문제해결 사례들은 문제해결 능력이 향상되었음을 보여주는데, 특히 신입 사무처장 임명에 대한 노조 반발 해결, 조직 정비 및 개편, 노사 대립으로 인한 경영효율화 저해 요인 제거, 무교섭 임금협약 타결, 대학로 복합문화공간 해결기반 구축 등 중요 문제에 대한 문제해결은 긍정적인 노력으로 평가된다. 경영효율화 세부 추진과제가 단기와 중장기로 구분되어 제시되고 있으며, 이해관계자와의 경영효율화 가치의 공유 및 확산 노력도 긍정적이다.
- 경영진 리더십을 종합적으로 볼 때, 비전과 핵심가치에 대한 지속적 검토와 경영이념의 전파 공유를 위한 기관의 노력이 인정되며 문제해결력 능

력도 향상되었다고 평가된다. 향후 대내외 이해관계자와 다양한 채널을 구축 활용하는 노력이 필요하며, 새롭게 정립된 경영진의 리더십 역할모델과 리더십 평가체제가 경영이념의 구현에 실질적으로 기여할 수 있도록 지속적인 검토와 더불어 개선과정에 있는 미달성 경영효율화 과제의 조속한 마무리 노력도 요구된다.

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

(2) 지배구조 및 윤리경영

- 전년도 지적사항 가운데 소위원회를 실행과제별로 전환하여 활성화하고 비상임이사의 경영참여를 확대한 노력은 인정하나, 소위원회 및 비상임이사의 활동을 평가하고 환류하는 체계는 지속적인 개선이 요구된다. 그 밖에 감사업무의 선진화를 위한 비전 및 중장기 전략을 수립하고 통합공시 점검체계를 마련함으로써 지적사항을 개선한 노력이 있으나, 윤리경영 평가지표의 개발은 기초연구단계에 머물고 있어 향후 개선과제로 남아 있다.
- 장르별 기금배분식의 위원 선임을 지양하고 예술경영과 문화행정력을 갖춘 인물들로 위원회를 구성하여 이사회 정책결정 기능을 강화한 점은 긍정적으로 평가되나, 대내외 경영환경의 변화를 분석하고 이에 따라 기관의 핵심가치 및 경영이념에 부합하는 이사회 목표와 운영체계를 제시하는 노력이 미흡하다. 이사회 개최횟수/안건수/참석률 모두 전년대비 증가하여 이사회운영이 활성화되고 의결안건의 원안 외 비율이 증가하여 이사회 기관장 견제기능이 강화되었음은 긍정적이며, 이사회 주도의 정책 발굴 및 안건 상정도 점차 증가하고 있다.
- 자문기구형 소위원회를 실행과제별 소위원회로 전환하여 운영함으로써 기관 현안에 대한 실행방안을 도출하여 이사회 정책결정기능을 강화한

점은 긍정적이거나, 비상임이사의 전문성을 활용한 경영참여 확대가 오히려 비상임이사의 견제·감시 기능을 통한 독립성 확보에 위배될 가능성이 있어 감사시스템이 비상임이사의 활동에 대한 내부통제 및 감시 기능을 할 수 있는 구체적인 방안을 마련할 필요가 있다.

- 내부역량 분석 및 기관 비전전략과 연계한 중장기 감사전략을 수립하고 이에 따라 감사 선진화를 위한 중장기 로드맵을 수립하고 있는 점은 긍정적으로 평가되나, 이를 이행할 구체적인 실행전략 및 계획이 미흡하고 감사업무의 성과를 평가하여 내부감사시스템에 환류시킴으로써 감사기능을 지속적으로 향상하는 노력이 필요하다. 한편 내부통제를 위한 각종 위원회가 구성되어 리스크 관리 및 부조리 예방 역할을 하고 있는 점은 고무적이거나, 고객의 니즈 및 요구사항 등을 내부감사시스템에 연계시키는 방안을 검토하고 대외 이해관계자를 통해 감찰정보를 수집하여 감찰활동에 활용하며 일상적인 업무감사 외에 사전예방 감사활동을 강화하고 성과감사의 실시로 업무성과 분석 및 실효성을 점검하는 노력이 필요하다. 또한 장기재직휴가 등의 유급휴가 및 기관 설립일 휴일 등 휴가·휴일 과다 운영에 따른 문제점을 시정할 필요가 있다.
- 윤리경영 비전, 추진목표, 핵심전략 등 윤리경영 운영체계를 수립하고, 윤리경영위원회를 중심으로 윤리경영 실행조직을 구축하여 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가되며, 윤리경영의 목표를 달성하기 위한 제도를 마련한 실적이 있다. 다만 실행 방법의 구체성을 확보하고 실행성과를 평가하는 지표나 시스템의 보완이 요구된다. 기금집행의 투명성을 제고하기 위해 회계관리시스템을 개선하고 보조금(지원금)관리 종합시스템을 구축하는 등 기금집행과 관련된 부패 및 리스크 예방 체계를 정비한 점은 긍정적이거나, 사업단계별로 구체적인 윤리경영 모니터링 방안을 마련하고 성과지표를 개발하여 측정된 결과를 성과평가 및 인사고과에 반영하는 노력이 미흡하다. 한편, 윤리의식 확산을 위해 교육프로그램을 실시하고, 기관 핵심역량과 연계한 사회공헌활동의 일환으로 ARKO 사회봉사단을 조직하여 활발하게 활동하고 있는 점은 고무적이다.

- 경영공시 운영체계를 갖추고 통합공시 기준에 근거한 확인/점검을 강화하여 2009년 경영공시 오류가 0건인 점과 고객의견을 수렴하는 시스템을 구축하여 사업에 반영하고 경영공시자료에 대한 고객만족도 조사를 실시하여 공시방법을 개선하는 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만, 홈페이지를 통한 경영공시 및 알리오를 통한 통합공시 외에 보다 다양한 채널을 통해 경영활동의 제반 내용을 공개하는 노력이 필요하고, 고객제안 외에 이해관계자별 정보수요를 조사하여 지속적으로 공시내용을 확대하는 노력이 필요하다.
- ‘위원회 성과평가 소위원회’를 구성하고 2기 이사회 활동성과를 평가분석하여 차기 위원회에 반영하기로 한 점과 이사회 운영개선 방안에 대한 자체연구를 시행하여 개선방안을 마련한 점은 긍정적으로 평가되나, 지배구조의 개선이 이사회 운영의 활성화에만 초점이 맞춰져 있고, 견제/감시 기능을 강화하는 노력을 어떻게 평가하고 추진해 갈 것인가에 대한 계획 및 활동이 미흡하다. 감사지적 사례집 발간, 감사결과 홈페이지 공개 등 감사결과를 전사적으로 공유하고 개선하려는 노력은 긍정적이나, 감사기능 전반에 대한 품질 평가모델을 개발하여 적극적인 피드백을 통해 감사시스템을 지속적으로 개선하는 노력이 필요하다. 한편, 구성원의 참여 및 외부 모델 벤치마킹을 통한 윤리경영 평가모델을 수립하고 이를 활용하여 윤리경영 개선과제를 도출하고 성과평가 및 인사고과에 반영할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 지배구조 및 윤리경영을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(3) CS 경영

- CS활동을 위한 로드맵 마련, 고객만족도 조사, 교육체계 확립 등을 통해 전년도 지적사항을 적극적으로 수용하여 CS체계를 준비하였다고 판단됨

다. 이를 토대로 CS활동을 위한 방향을 구체적으로 설정하고 CS개선을 위한 활동을 본격적으로 실행한 노력이 인정된다. 그러나 문화예술이라는 전문 영역으로 고객이 제한되어 있기에 그 대상을 확대하고, 다양한 VOC 수렴을 통하여 고객 만족도 향상을 적극적으로 추진하는 다각적인 추가적인 노력이 요구된다.

- 'ARKO비전 2012'라는 새로운 경영비전에 준하여 새로운 CS비전과 함께 추진 조직을 새롭게 정의하고, CS리더십 활동을 강화하기 위한 부문별 개선과제를 도출하였으며, CEO를 중심으로 CS에 대한 중요성을 부각시킨 점은 인정된다. 고객을 1차 고객과 2차 고객으로 분류하여 이에 따라 차별화된 CS전략을 도출하고자 하였으나, 이에 대한 차별화된 CS실행 방안 도출이 필요하다. 실행조직은 기존의 조직을 활용하고, CS경영실무추진단을 새로이 구성하여 실무적인 측면을 보강하는 데 노력하였다. 그러나 CS가 기존 조직을 활용하기 때문에 CS업무에 대한 역할과 책임을 보다 명확히 할 필요가 있으며, 실무추진 조직도 노사양측 추천에 의한 구성보다 전문성에 근거한 책임소재가 분명한 CS조직 구성이 필요하다고 판단된다.
- CS와 관련된 VOC는 주로 기관의 홈페이지를 통하여 이루어지고 있으며, 홈페이지에서 고객마당이라는 메뉴를 통하여 자유게시판 및 사이버민원을 통하여 VOC를 관리하는 형태로 운영되고 있다. 또한 오프라인을 통한 VOC는 아직까지는 사업과 관련된 행사를 통하여 수집되기에 1차 고객을 주 대상으로 수행되고 있다. 따라서 VOC를 수집, 검토 및 처리, 활용 및 환류하는 기본적인 프로세스는 만들어져 있지만 아직은 고객의 의견을 수동적으로 수집하여 처리하는 초보적인 단계에 있다고 평가된다. 따라서 다양한 의견을 현재보다 적극적으로 청취하고, 지속적으로 접수되는 의견을 DB화 하여 관리하는 방식으로의 개선이 필요하다.
- 대상 업무의 전문성으로 인하여 일반 고객과 접촉이 제한적이기는 하지만 VOC활동을 좀 더 활성화시킬 필요가 있다. VOC에 접수된 정책제안 건

수가 질의 19건, 사이버민원 33건으로 매우 낮기 때문에 이를 근거로 CS 효과를 평가하기에는 한계가 있다. 고객만족도 설문 및 여론 수렴 활동이 있기는 하나, 1차 고객을 대상으로 실시되고 있기 때문에 다양한 고객의 의견이 수렴되었다고 판단하기 어렵다. 따라서 VOC 채널을 더욱 활성화하고, 1차 고객뿐 아니라 2차 고객으로부터도 다양한 의견을 수렴하는 적극적인 고객만족도 향상을 위한 노력이 필요하다.

- 고객접점에서 발생하는 문제해결을 위하여 기관은 고객현장과 서비스이행 표준을 제정하고 이에 대한 부합 여부를 판단하기 위하여 지속적으로 다양한 모니터링을 실행한 노력이 인정된다. 고객만족도는 크게 기능별 만족도와 사업별 만족도로 나누어 실행하고 있으나, 고객에 대한 조사범위의 확대가 요구된다. 고객만족도 설문조사를 통하여 개선과제를 도출하여 실행하고는 있으며 고객접점에 대한 의견수렴을 위해 노력하고 있다. 향후 고객 접점에 대한 의견수렴을 활성화하여 고객만족을 극대화하는 방안 마련이 요구된다.
- CS 구성원들의 역량 향상을 위하여 유형별·계층별로 다양한 교육 프로그램을 운영하고 있다. 진행된 교육 프로그램을 살펴보면, 본 평가를 위한 대비 차원에서 시행된 교육이 많고, CS경영을 근본적으로 확산시키기 위한 교육 내용은 아직 미비하다. 따라서 CS 교육과정 및 내용에 대하여 보다 체계적인 접근이 필요하며, 이에 대한 효과 측정을 통하여 교육 프로그램을 개선시키는 환류 시스템을 구축할 필요가 있다. 한편 CS활동 평가에 근거하여 우수 부서를 포상하는 제도는 바람직하며, 이를 보다 활성화 하여 조직 전체적으로 CS문화를 확산시키는 노력이 필요하다.
- VOC 프로세스의 기본적인 체계는 구축되어 있으며, 이에 따라 CS활동을 활성화시키고자 한 노력은 인정된다. 고객의 소리 청취 및 개선을 위한 홈페이지 개편, 서비스이행표준 작성 등은 CS향상을 위한 노력이다. 그러나 추진 실적으로 제시된 사항들은 VOC를 통하여 접수되기보다는 통상적인 업무 개선 활동에 더 근접하기 때문에 VOC를 활성화하는 것이 우

선 필요하다. 적극적인 VOC 수렴활동을 통하여 고객만족 개선 활동을 활성화할 필요가 있다.

- CS활성화를 위하여 새로운 비전을 만들고 CS경영실무추진단을 운영하며, 개선과제를 도출하여 추진하는 등 다양한 노력을 기울인 부분은 인정이 된다. 2008년도 실적과 비교할 때 CS에 대한 이해도 및 추진 의지가 개선되었다. 그러나 CS에 대한 문화가 아직 조직 전체적으로 활성화되지는 못하였고, VOC 수렴활동이 아직 수동적이며 제한적이기 때문에 이에 대한 적극적인 개선 활동이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, CS 경영을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 전략

(1) 비전 및 전략개발

- 경영전략수립을 위한 각종 분석에 있어서 객관성과 타당성이 부족하다는 전년도 지적에 대한 개선실적으로 인력과 재무구조분석 및 내부역량과 사업타당성 등 다양한 계량적 분석 도입을 통하여 시사점 및 과제들을 도출하였다는 점이 긍정적으로 평가된다. 또한 경영가치 및 전략 전파·공유 성과측정방법을 개선하기 위하여 사업별, 부서별 목표와 성과평가 지표를 정립한 기관의 노력이 인정된다.
- DO&BE CEO 창조경영이라는 경영전략의 수립에 있어 ‘5대 돌파과제’, ‘10대 부문과제’, ‘위기돌파’ 라는 표현을 사용하여 구체적 경영전략을 공유하는 데는 미흡하다고 판단된다. 다만, 2008년도 ‘세계 10대 지원기구’라는 요원하며 추상적이던 미션 및 비전이, 2009년에는 ‘예술현장의 동반자’라는, 보다 현실적인 목표로 바뀌었다는 점에서 2008년에 비해서 개선

되었음은 인정된다.

- 비전전략소위원회를 구성하여 전사적 역량을 결집하기 위한 기관의 노력이 인정되나 새롭게 구성된 비전전략소위원회를 구성하고 있는 위원회와 자문기구의 구체적인 역할을 명확히 하는 추가적인 작업이 요구된다. 이를 위해서 직원과 외부전문가를 대상으로 한 설문조사를 실시하고 결과를 피드백하는 시스템 구축이 필요하다. 이밖에 비전 2015에 따른 현실적인 사업계획을 수립하고 이를 추진할 수 있는 체계를 구축하는 노력이 필요하다.
- 사업타당성 및 사업 포트폴리오분석 등 객관적이며 계량적인 프로세스를 활용하여 핵심 사업을 도출하려는 노력은 긍정적으로 평가되나, 설문지에 의한 사업평가 과정에서 총 직원 106명 중 29명만이 설문에 참여함으로써 기관 전체의 공감대를 반영하지 못했다는 점은 향후 설문 과정에서 개선되어야 할 필요가 있다. 재무구조분석에 있어 사업수입에 관한 구체적인 설명이 필요하며, 재정수지 적자에 대비한 리스크 관리 전략 등을 수립하는 노력을 기울일 필요가 있다. 그러나 다문화 및 문화 양극화에 대비한 기관의 사업체계 편성 고려는 사회문화적 변화에 대한 기관의 적극적 관심과 노력의 반영으로서 매우 고무적이다.
- 중장기 사업전략을 수립함에 있어 비전 2015 수립에 따른 비전전략을 롤링함으로써 전략방향을 명확화 한 것은 긍정적으로 평가된다. 특히 지역협력관계 도입을 통하여 지역협력형 사업을 확대하여 추진한 기관의 노력이 인정된다. 향후 중장기 사업전략을 비전 2015에 연계하여 지속적으로 기관의 발전전략을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 상시 고객 수요 파악을 위한 ‘예술인 사랑방’을 운영하여 고객들과 정보교환의 장을 만든 것은 우수한 사례로 인정되나, 이에 대한 적극적인 홍보가 미흡한 것으로 판단된다. 또한 경영가치 및 전략의 전파 공유 성과측정을 위한 계량지표가 개선되었다고는 하나, 일괄적으로 2008년도 대비

3%의 증가율을 적용하였다는 점에 대한 구체적 근거가 부족하며 사안별 증가율을 개별적으로 결정하는 것이 바람직하다고 판단된다. 다양한 유관 기관들과 정보공유 및 사업협력 관계 형성을 위한 MOU 체결 노력은 긍정적으로 평가되며, 앞으로 지방자치단체와의 MOU 체결에 주력하여 전국에 걸친 공감대 형성이 이루어지도록 하는 노력이 요구된다.

- 종래의 비계량적 분석에만 의존하여 핵심 사업을 선정하던 것을 계량, 비계량적 분석 및 경영전략 회의를 통하여 핵심 사업을 선정하고 BCG모형을 이용하여 핵심 사업을 분류하고 있다. 이로써 기관의 설립목적인 문화예술의 진흥을 위한 사업과 활동을 지원함으로써 전통문화예술을 계승하고 새로운 문화를 창조하여 민족문화 창달에 이바지하는 데 부합하면서도 급변하는 경영환경에 대응할 수 있는 프로세스를 수립한 것으로 평가할 만하다.
- 예술지원구조 개편에 있어서 예술인의 복지 증진 및 자체 재원조성 기능을 확충하였다고 하나, 재무구조 분석 결과 최근 3년간 복권기금 전입액 규모의 불안정성, 적립기금 잠식으로 인한 이자수입 감소, 민간출연금의 지속적 감소 등으로 수입추이가 하락하고 있다는 점에서 재무구조의 개선 노력이 미흡하며 향후 안정적 재원 확보가 중요한 과제라고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 비전 및 전략개발을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2) 주요사업 추진계획

- 사업계획 수립 시 대내외 환경 분석의 타당성과 사업실행 계획의 구체성 확보가 필요하다는 전년도 지적에 따라 비전과 전략을 새롭게 수립하고 이와 연계한 외부환경 및 내부역량 분석을 체계적으로 실시하였으며, 핵심 사업별 증장기 추진전략 및 실행계획을 수립한 실적이 있었다.

- 비전/전략 재정립을 토대로 한 핵심사업 수립 및 성과환류 프로세스를 합리화하였다. 정부와의 역할분담, 지역협력 네트워크 확대, 신성장동력 사업 개발 등 중장기 전략을 구현하기 위한 단기 사업실행 계획을 정비하였다. 이해관계자 의견 수렴, 사업타당성 평가 등 사업실행계획의 합리성 제고를 위한 노력을 강화하였으며 이해관계자의 니즈를 수시로 파악하고 요구를 반영하려는 노력도 인정된다. 그러나 SWOT 분석에서 SO와 WT만을 중심으로 전략과제를 도출하여 WO, WT 를 포함한 체계적인 전략과제 도출이 필요하다. 기관은 현행 개별단위 사업타당성 평가 전에 내·외부 환경 분석을 하였으나, 선정된 핵심사업을 위해 도출된 29개의 전략과제가 기관의 현재 역량으로 가능한지에 대한 검토가 필요하다. 사업목표 달성을 위한 성과평가 등급의 결과가 조직과 인력의 변화에 반영되는 것이 아니라 단지 상여금 지급 차등화로만 나타나는 한 목표달성이 비효율적으로 이루어질 수 있다는 점도 개선할 부분이다.
- 사업포지셔닝 매트릭스 분석에 의한 사업우선순위를 선정하여 예산배분 방향을 정립하고, 전략목표/과제를 바탕으로 한 핵심사업 중심의 예산배정을 하였다. 도출된 중장기 재무건전화 방안 및 개선된 사업전략 등을 반영한 안정적 재무예산을 수립하였다. 그러나 핵심사업별 추진전략 및 로드맵 수립에서 기관의 중기개념이 당해 연도를 포함하여 3년으로 설정되는 등 전반적으로 기간의 불일치 문제가 나타나고 있다. 예컨대 사업목표 성과지표는 2011년까지, 예산운영계획은 2013년까지 설정하는 등 기간이 일치되지 못하였다. 뿐만 아니라 2013년까지 사업 확대에 필요한 재원 조달이 불확실한 상태에서 예산배정 계획을 수립한 점은 조정되어야 할 것이다.
- 지원사업의 장르별, 사업별, 지역별 예산배분 현황 및 기준을 마련한 점과, 각 건별로 책임심사제도에 의해 심의되는 시스템을 구축한 점 및 지역별로 지역협력관을 두어 지원을 확대한 점은 긍정적인 활동으로 평가된다. 그러나 주요 사업 및 장르의 성과평가를 예산에 반영하는 적절하고

타당한 원칙이 미흡하며, 현행 시스템 하에서 소외된 장르 및 사업은 계속 소외될 수밖에 없는데 이를 개선할 필요가 있다. 그리고 기금의 자금 운용과 관련된 여러 위원회의 역할이 연간 또는 반기 단위로 점검되는 것은 금융시장이 급변하는 현 상황에서 효율적이기 어려울 것으로 판단된다. 뿐만 아니라 전문지식이 필요한 각 기금자산운용관련 위원회의 전문성과 그 역할을 제고시킬 필요가 있다.

- 공공기관 선진화, 핵심사업 추진방식 변경, 신성장동력 사업개발 등의 환경변화에 부합하여 조직을 탄력적으로 정비하고, 이에 맞게 경영관리 비중을 축소하고 핵심사업 중심으로 인력을 재배치하였다. 또한 통합경영행정정보시스템 안정화, 국가문화예술 지원시스템 기반 환경 조성 등 정보시스템 운용환경을 개선하였다. 그러나 단기 사업실행력 강화를 위한 조직구축과 핵심사업 계획 달성을 위한 조직 인적자원 관리가 서로 배치되고 있어 검토가 요구된다. 또한 중기 조직체계 개선 계획에 따른 중기 인력 배분 계획을 마련하고 조직 자원배분 프로세스에 있어 장기적인 마스트플랜 수립이 필요하다.
- 객관적인 외부평가지표와 연계한 내부 성과관리시스템(BSC)을 구축·운용하였으며, 전략/과제, 핵심사업 실행체계를 내부 성과목표와 유기적으로 연동하여 관리하였다. 공공기관 경영실적 평가지표 외에 문예진흥기금사업 평가지표를 내부평가지표에 전면 반영하였으며, 합리적인 상시 모니터링 시스템을 구축하여 운용하였다. 전체부서를 특성별로 전략지원군/사업수행군/시설운영군 등으로 구분하고, 부서별로 재무, 고객, 프로세스, 학습성장 등의 4대 관점별 균형을 유지한 것도 바람직하다. 또한 각 부서의 업무 특성에 따라 전사/고유지표, 외부/자체평가, 계량/비계량 등으로 구분한 것도 긍정적으로 판단된다. 다만, 작은 조직에서 개인의 성과평가시스템이 하향식 평가로만 된 것은 검토가 필요하며 다면평가시스템으로 이를 보완할 필요가 있다. 그리고 중기 경영전략과 연계한 6대 핵심사업의 성과지표 목표치가 보수적으로 계획되었다고 판단되므로 발전지향적으로 보완할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 주요사업 추진계획을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

II. 경영시스템

1. 주요사업활동

(1) 창의적 예술활동 증진노력

- 우수 창작품의 시장확보 지원 수준이 기대에 미치지 못하였다는 전년도 지적사항에 대해 사후지원방식을 통해 우수 창작품에 대한 지원을 강화하는 공연예술 창작기금지원사업을 추진하고자 노력하였다. 또한 지원신청의 지속적 증가에도 불구하고 선택과 집중 방식의 지원 개선방안이 경쟁력을 갖추었다고 보기 어렵다는 전년도 지적이 있었으나 지역협력형 사업을 실시함으로써 중앙과 지역의 역할분담 및 지역의 매칭펀드를 유도하고자 한 개선노력이 인정된다.
- 전년도에 기관은 집중지원에 대한 체계적 모니터링 시스템 운영에 대한 지적을 받았다. 이에 지원에 대한 체계적 모니터링 시스템을 갖추기 위해 다년간 집중지원 사업에 대한 평가체계의 개선노력과 국민평가단 등의 체도를 시도한 점은 개선노력으로 인정된다. 예컨대 관계기관 협의 및 공개 토론회, 현장예술가들과의 지속적인 의견수렴을 통해 모니터링 체계를 갖추고자 하였고, 다년간 집중지원 사업에 대한 평가체계 개편과 국민예술 창작기금지원을 신설하면서 국민평가단을 도입하여 창작문화를 전파하고 환류하고자 하였다. 다만 향후 집중지원에 대한 모니터링 시스템의 타당성을 인정받기 위해서는 평가체계의 구체성과 평가방법의 합리성에 대해 세밀히 검토할 필요가 있다. 예컨대 국민평가단의 평가방법은 평가단의

선정 및 평가점수의 비중 등에 대한 근거 보완이 요구된다.

- 기관의 주요사업에 대한 지표의 추진체계 및 방향, 전략을 설정하는 SWOT분석이 대내외 환경을 충분히 고려하여 체계적으로 수행되었다고 하기에는 다소 미흡한 점이 있으나, 창작활동의 수준 제고를 위한 선택과 집중체계 확립, 성과관리를 통한 사후지원 등에 대한 새로운 문화예술정책의 기초를 반영하고 국제교류분야의 다변화, 다각화를 통해 창작활동의 글로벌화를 지향하고자 노력한 점이 우수하다고 인정된다.
- 지원의 공정성을 위해 사후지원체계의 강화와 지역간 불평등을 해소하기 위해 지역협력형 지원체계를 확대한 점은 상당히 진전된 변화이다. 그러나 2008년 대비 2009년의 예산이 약 1.8배 증액되었음에도 불구하고 2009년에 새로 기획된 신규사업이 미비한 점이나 2008년도 사업을 지역으로 이관하면서 신규사업 발굴이 미흡한 점은 향후 개선되어야 할 과제이다.
- 예술 장르별 지원체계에 관한 분석 시스템이 명확하지 않으며, 창작에 대한 지원 기획단계에서 장르별·지역별 기준의 구체적 예산편성의 근거가 되는 자료가 미흡한 점 등 자원 배분에 있어서 이를 시스템적으로 운영하고자 한 노력이 다소 부족하다. 물론 지원신청을 받은 이후에 사후적으로 일정한 기준에 따라 배분하고 있다고 보고하고 있으나, 일반적으로 예산 지원계획에 있어 사전배분계획을 기획단계에서 추진하고 있는 바 예산의 사전 배분기준 설정을 검토할 필요가 있다. 2009년 예산 집행결과에 따르면 예술전용공간에 대한 지원 및 아르코영아트프론티어 지원사업 등에서 지원결정금액과 건수가 연극, 시각예술에 대한 쏠림현상이 나타난 것으로 파악된다. 이와 관련하여 향후 지원방식의 원칙과 기준에 대한 구체적 기준을 확립할 필요가 있다.
- 우리나라의 영세한 공연예술시장과 자생력이 취약한 예술단체 지원을 위한 공연예술창작기금지원사업의 목적을 감안할 때 사후지원방식은 신중을 기할 필요가 있다. 이에 사후평가와 관련한 심의과정의 구체화·표준화를

위해 심의 단계별 심의기준의 구체성 확립은 매우 중요하다. 그런데 개선된 지표는 이전 지표를 4에서 3으로 줄이고 세부평가내용을 제시하였으나 각 세부내용에 대한 가중치가 부여되어 있지 않아서 세부체크리스트를 기준으로 지표를 평가하는 데 적용하기 어렵다. 아울러 국민평가단의 역할과 전문가 심사단의 평가지표가 동일하고 가중치만 다르게 부여되어 있으며 특히 전문가 평가단의 인원수는 국민평가단의 50% 수준이나 평가의 비중은 전체의 90%를 차지하고 있는데, 이러한 기준과 절차, 비중을 설정한 구체적 근거가 충분하게 설명되지 못하는 한계가 있다. 현재의 심사구조는 전문가 심사결과가 전체결과를 충분히 통제할 수 있으므로 향후 인원 및 가중치 조정이 필요하다.

- 핵심창작요소에 대한 다년간 지원제도의 도입은 향후 창작활동 기획을 안정적으로 수행할 수 있다는 점에서 고무적일 수 있으나 사업계획수립에서 평가·환류에 이르기까지 체계적이며 상시적·안정적 모니터링 체계가 필요한데, 이 부분과 관련한 구체적 계획이 미흡하다. 현재 제시된 계획은 평가계획 설명회에서 제시된 10개의 평가지표에 불과하다. 따라서 해당 지표별 구체적 체크리스트와 실행전략을 제시하고, 적용대상 공간 및 사업에 대한 상시 모니터링 체계를 마련할 필요가 있다.
- 국제문화예술교류사업 활성화를 위해 IFACCA 제6차 세계총회를 개최하고자 기획한 것은 국제교류 인프라 확충 차원에서 의미 있는 사업으로 판단된다. 또한 이를 위해 3단계의 중장기 로드맵을 구축하고 지속적인 네트워크를 계획한 점은 긍정적인 평가된다. 다만 2009년에는 제4차 세계총회 참가를 제외하고는 국내외 유관기관과의 협력 및 세계총회 유치와 관련한 분위기 조성 관련 사업들의 전개가 미흡하다. 향후 세계총회 개최에 따른 성과를 극대화하기 위한 적극적인 노력이 필요할 것이다.
- MOU 체결은 국제교류사업을 다각화하고 국내외기관 협력사업을 활성화하며 해외 유관기관과의 적극적 교류활동의 척도가 된다. 그런데 2009년 기관 간 MOU 체결은 전년의 4건에서 1건으로 오히려 축소되었다. 향후

국제교류의 활성화를 촉진하고 한국의 문화예술을 세계시장에 전파한다는 목적을 달성하기 위해 보다 적극적인 MOU 체결 노력이 필요할 것이다.

- 국제교류지원사업은 전체 사업의 총량 대비 개인 1인이 차지하는 지원비중이 상대적으로 높다고 할 수 있다. 향후에는 예술가 개인 또는 예술단체의 해외공연, 예술가 개인의 레지던스 지원 등의 단선적 사업형태에서 벗어나 우리문화를 해외에 적극적으로 알리며 기관간 협력사업을 도모할 수 있는 대형사업 기획에 대한 의지와 노력이 중요하다. 특히 한류의 전파 및 해외 문화유산의 적극적 도입 등을 위해서는 해외 각국의 문화적 특성을 고려 한 사업의 체계와 구체성이 필요할 것이다.
- 종합적으로 볼 때, 기관은 전년도 지적사항을 비교적 충실히 개선하고자 노력하였다고 평가된다. 특히 사후지원방식, 사업에 대한 모니터링 시스템 운영 등을 통해 창작지원제도의 객관성을 추구하고 다년간 지원제도 도입을 통해 창작활동의 체계와 실행의 충실성을 유도한 노력이 인정된다. 향후 사업별로 사업 이행과 관련한 체계적 접근 및 모니터링 시스템이 보다 충실히 설계되고 이행될 필요가 있으며 이에 대한 보완이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 창의적예술활동 증진노력을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2) 국민문화예술 향유활동 증진노력

- 전년도 지적사항에서 문화향유에 대한 욕구를 진작할 수 있는 구체적 홍보전략과 관련하여 홍보계획안을 수립한 것은 고무적이며 인지도를 높이기 위해서 노력한 점은 인정되나, 체계적인 홍보노력은 다소 미흡한 것으로 판단된다. TV매체를 이용한 것은 대중화를 위해 좋은 방안이나 일회성의 성격이 강하기 때문에 이와 병행해서 다른 매체의 적극적 활용 및 주기적 활용도 함께 검토해야 한다. 또한 문화나눔사업 중 소외지역 문화

나눔사업은 대상인 소외계층에서 상대적으로 인지도가 낮은 것으로 나타나 적극적·체계적 홍보전략을 마련할 필요가 있다.

- 전년도 평가에서 예산변화에 따른 종전의 대국민 문화향유 확대에 대한 전면 수정이 필요하다고 지적하였다. 이에 기관은 문화 소외대상을 경제적, 지역적, 사회적 소외계층으로 수혜대상자를 명확히 규정하여 8개 사업에 반영하였으며, 외부재원 확충을 위해 노력하여 2008년의 95억원에서 2009년 118억원으로 23억원의 추가적인 재원확충을 유도한 성과가 인정된다.
- 주최자 중심이 아닌 수혜자 중심의 외부협력체계가 필요하다는 전년도 지적사항에 대해 기관수의 증가는 다소 있으나 수혜자 중심의 실질적인 협력기관은 크게 확대되지 못하였다. 세부사업들이 바우처, 사랑티켓 등 후원과 외부와의 긴밀한 네트워크를 필요로 하는 만큼 대외협력을 위한 구체적 추진계획과 추진체계의 정비를 검토할 필요가 있다.
- 국민문화예술 향유활동을 증진하고자 하는 노력의 일환으로 SWOT분석을 통해 체계적인 접근을 시도하였으나 추진전략의 구체적 실행 그리고 성과를 측정하는 성과관리지표의 대표성 등이 다소 미흡하여 전략과 성과지표가 일원화되어 측정되기 어려운 측면이 있다. 향후 전략별 성과관리지표를 대표성 있게 선정하고 연도별 목표산출에 대한 근거도 함께 제시함으로써 사업수행의 타당성을 확보할 필요가 있다.
- 성과평가에 대한 공정성 확립을 위해 수혜자에 대한 만족도 및 욕구조사를 실시하고 의견을 수렴하고자 노력한 점은 개선사항으로 평가될 수 있으나 만족도 조사 실시 과정에서의 공정성 및 타당성이 다소 미흡하다. 예컨대 설문조사 방식이 해당 집단별 쿼터 표집 또는 확률 표집방식을 취하고 있지 않으며 해당 사업에 대한 만족도가 일회성으로 진행되고 있어 체계적이며 상시적인 효과 제고방안이 요구된다.

- 문화예술향유를 지역 및 문화소의 계층들과 나누고자 각 사업의 체계를 지역협력사업과 소외지역 방문 및 소외계층 대상으로 구분하여 다양한 사업을 수행하고자 한 점 등은 전년 대비 개선된 노력으로 인정된다. 문화나눔사업에서 소외계층나눔사업인 바우처사업은 소외계층(기초수급, 차상위층)에게 문화향수를 위한 선택권을 넓힌다는 의미에서 문화향수 선택의 다양화에 기여할 것으로 판단된다. 다만 현재 바우처사용 기관이나 프로그램이 비교적 한정적이기 때문에 대상자가 소외계층임을 감안하여 장르별, 공연장, 전시장의 다양화 및 기타 프로그램에 대한 사용을 확대할 필요가 있다.
- 각 사업별 예산배분 비중에서 서울·경기 지역으로의 쏠림현상이 있는 것으로 파악된다. 사랑티켓은 65.9%로 서울·경기 지역 예산 비중이 가장 큰 것으로 나타났으며 이외에 문학나눔, 사립박물관·미술관 특별전시프로그램 등에도 45% 이상이 서울·경기지역에서 소비된 것으로 나타나 문화향수가 전파되도록 사업운영을 지역으로 확산하는 노력이 필요하다.
- 대외협력체계를 통한 사업의 효율성 제고를 위해 보다 다양한 기관들과의 네트워크와 협력체계가 필요하다. 2009년 사업수행을 위해 대외협력을 한 기관은 총 16개 기관이며 이 중 중앙부처는 4개 기관, 민간과 NGO를 포함해서는 12개 기관이 대외협력을 한 것으로 나타났다. 해당 사업들이 소외지역나눔사업, 소외계층나눔사업임을 감안할 때 보다 다양한 NGO, 기업의 협력과 후원을 통해 문화향수사업이 수요자 중심으로 대중화되어야 함에도 현재의 네트워크는 기관 수 및 지역 단위 접근성에서 다소 미흡한 측면이 있으므로 개선노력이 요구된다.
- 문화나눔사업은 지원기금이 복권기금 사업에 과중하게 편중되어 있는데, 2004-2007년 연평균 500억원 내외이던 전입금이 2008년에는 종전의 40%인 198억원으로 감소하였으며 2009년에는 218억원으로 소폭 증가하였다. 이 과정에서 기관의 외부재원 유치 노력이 인정된다. 향후 기금의 건정성 및 사업확대를 통한 문화전파를 위해서는 현재 외부재원 비율인 35.2%는

다소 미흡하다. 문화나눔사업의 저변확대와 재원의 건전성 확보를 위해서는 보다 다양하게 외부재원유치처를 확보할 필요가 있으며 이를 추진할 단계별 추진계획 및 전략 마련이 필요할 것이다.

- 사업별 외부재원 확보의 노력이 다양한데, 예컨대 소외지역 문화순회 사업은 복권기금사업 중 예산 비중이 가장 크나 매칭 외부재원은 가장 적은 것으로 나타나 사업별 편차가 있음을 알 수 있다. 따라서 외부재원이 낮은 사업별로 보다 적극적인 재원확보를 위한 체계를 마련하여 전 국민의 문화향수 공유에 기여할 수 있는 목표를 달성하도록 노력할 필요가 있다.
- 전 인구 대비 문화나눔사업의 대상을 인구수 및 시설수를 중심으로 수요 파악을 하고자 한 노력은 인정되나, 현재 그 범위나 대상이 구체적이지 못하며 잠재수요에 대한 발굴은 미흡한 실정이다. 예컨대 계층별, 기관별 정확한 수요파악을 하기보다는 소외계층(기초수급, 차상위), 기관(공공도서관, 지역아동센터 등) 등으로 나누고 있어 이를 좀 더 체계화·구체화하여 문화향수를 증진하도록 하는 전략이 요구된다. 예컨대 기초수급대상자의 청소년을 위한 공공도서관 지원 등으로 조합하여 명확한 대상층을 확인한다면 문화향수 증진에 대한 성과측정 및 해당 수혜계층의 요구과약이 보다 구체적일 수 있다.
- 문화나눔사업의 평가는 자체 성과평가와 세부사업별로 문화나눔추진단 직원과 민간 전문가 등이 세부평가를 하고 있는데, 평가결과의 구체성이 떨어지며 성과지표에 대한 달성도는 모두 초과달성하고 있으나 당초 성과목표 설정의 타당성이 명확하지 않다. 또한 자체 성과평가 결과에 대한 환류 방안이 미흡하다.
- 종합적으로 볼 때, 국민의 문화예술향유를 지역별, 문화소외계층별로 나누고자 각 사업의 체계를 지역협력사업과 소외지역 방문 및 소외계층 대상으로 구분하여 다양한 사업을 수행하고자 한 점은 개선된 노력이라 인정된다. 특히 성과평가 제고를 위해 각 사업별로 수혜자 만족도 및 욕구조

사를 실시한 점은 향후 사업개선을 위한 체계적 노력의 일부라 평가된다. 그러나 사업별 예산 배분의 적정성 및 사업평가와 관련한 내용의 구체성은 다소 미흡하며 향후 이 부분에 대한 체계적인 개선노력이 요구된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 국민문화예술 향유활동 증진노력을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력

(3)-1. 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력

- 평가시스템의 체계적인 환류과정의 수준 및 역량을 제고해야 할 필요가 있다는 전년도 지적사항에 대해 현장평가에 대한 프로세스를 정비하고, 지역사업평가체계를 마련한 점, 특히 평가의 책임성·책임성 강화를 위해 책임심의위원제도를 도입한 부분 등은 실적으로 인정된다. 그러나 설문조사, 만족도조사 등 여전히 평가체계의 구체화와 평가결과의 타당성의 근거가 미약하며 평가결과에 대한 실질적 환류근거가 미약하다.
- 본 지표의 성과관리지표는 4개로 구성되어 있는데, 이 중 현장평가 완수율과 평가지적사항개선여부 등에 대한 성과관리는 계량적 수치로 실적대비 목표를 산정하기가 상당히 난해한 질적인 자료들로 구성되어 성과관리 지표로서 적절하지 않다고 판단된다. 향후 해당지표의 성과관리지표를 보다 측정가능하며 실적대비 목표를 산정할 수 있는 평가지표로 수정·개선이 요구된다.
- 사업평가체계 개선을 위한 사업성과관리 TF를 운영한 노력은 인정되나, 내부인원만을 100% 활용함으로써 외부환경에 대한 변화와 대상사업 평가 전문가 활용의 적극성이 미흡한 것으로 판단되며, 문화예술의 경제·사회적 효과를 검증하는 방법이 상당히 모호한 만큼 성과평가체계의 객관성

및 타당성 확보를 위한 보다 적극적인 노력이 요구된다.

- 각 사업의 평가지표 설계에 있어서 구체적 프로세스가 미흡한 것으로 판단된다. 지역협력형 사업에 대한 평가지표의 설계에 있어 구체적 항목의 설정근거 및 해당 지표가중치 등을 설정한 기초데이터가 부족하며, 따라서 각 항목별 타당성과 합목적성 등에 있어서 구체적 근거를 통해 지표를 생산할 필요가 있을 것이다.
- 지역협력형 사업 평가체계와 관련하여 평가결과 예산배분제의 도입을 강조하고 있으나 결과적으로 실적에 의한 평가결과에 대한 지역별 차등지급이 현실적으로 이루어지지 않았으므로 2009년 실적으로 인정하기 어렵다. 지역협력형 사업에 있어서 당초계획은 지역협력형 사업 총사업비 중 20%를 평가연동예산으로 배정하고자 계획했으나 최종적으로 2010년 지역협력형 사업 예산 편성의 지역별 성과평가배분액은 성과의 반영이 아니라 일정하게 배분된 것으로 나타나, 평가결과에 대한 환류와 당초 계획을 실행한 실적이 상당히 미흡하다고 할 수 있다.
- 다년간 예술전용공간지원사업 평가체계 개선과 관련하여 사업의 지표를 간소화하면서 사업별 세부평가지침을 구체화한 것은 사업이행자들이 사업의 방향성과 사업실행 방법을 이해하는 데 도움을 줄 것으로 판단되며 고무적이라 할 수 있다. 그러나 해당 지표별 체크리스트가 각 항목별로 이질적으로 구성되어 있는 등 좀 더 실적 중심으로 평가 가능한 내용을 지표에 담을 수 있도록 노력할 필요가 있다. 또한 평가 결과의 환류를 차기 예산배분 차별화를 통해 하고자 하였으나 전체 5등급 중 64%가 A, B 등급에 집중되어 있기 때문에 평가 환류의 공정성을 위해서는 이 부분을 좀 더 다양화할 필요가 있을 것이다.
- 국제교류화 거점사업은 기존의 단년도 프로젝트 지원방식에서 단년도 프로젝트와 다년도 특화거점사업으로 지원방식을 이원화하였으며 국제레지던스 운영사업으로 수행하였다. 그러나 해당 사업의 총 8개 사업체들의

성과평가체계와 관련한 평가지표의 생산이 모호하며 평가절차와 관련하여 평가단 구성에 있어서 사업의 특성이 해외예술인의 초청과 네트워크 강화를 위한 사업임에도 그와 관련된 전문성을 지닌 인사의 참여가 미흡한 것으로 나타났다. 현재 구성되어있는 인사들은 총 5인으로 공인회계사를 제외하고는 모두 국내 예술단체 대표 및 평론가 등으로 국제적인 네트워크 강화와 관련한 사업평가를 강화하고 국제관련 전문성을 지닌 전문가 풀을 구성하는 데 한계가 있는 것으로 판단된다.

- 평가결과에 대한 실질적 환류과정에서 차기 지원금의 차별적 배정을 통해 성과평가결과를 환류하겠다고 하였으나 5단계 평가 등급 중 전체 8개 단체는 모두 A, B, C 등급에 배분되어 있으며 결과가 반영되는 지원금도 0~10%의 차감으로 애매하게 설정되어 있어서 평가가 반영되는 환류시스템으로는 미흡하다고 할 수 있다. 향후 이와 관련하여 차별화된 환류방안이 요구된다.
- 종합적으로 볼 때, 기관은 전년도 지적사항을 개선하고자 노력하였으나 평가체계의 구체화와 평가결과의 타당성 근거(설문조사, 만족도조사 등)가 다소 부족하며 평가결과에 대한 실질적 환류근거가 미약하다. 특히 지역 협력형 사업에 있어 당초계획은 총사업비 중 20%를 평가연동예산으로 배정하고자 계획했으나, 이를 추진하기 위한 노력이 미흡하였다고 판단된다. 향후 사업 평가에 대한 환류체계를 정비하는 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력을 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(4) 지원사업의 관리 및 성과

(4)-1. 문예진흥기금사업 운영개선 노력

- 심의위원 풀에 대한 적극적 활용도 제고에 대한 전년도 지적사항과 관련하여 2,000명 이상 구축된 심의위원에 대한 활용실적 또는 체계적인 심사평가와 환류를 제고한 2009년의 구체적 실적의 근거가 미약하다. 심의위원의 자격조건을 강화하기 위한 규정개정의 노력 등 심의위원의 공정성있는 활동을 위한 환경을 정비한 노력은 일부 인정되나, 구축된 심의위원 인력관리 및 인재 풀 확대를 위한 체계적 접근과 관련해서는 추가적인 노력이 요구된다.
- 문예진흥기금사업에 지자체 예산 매칭을 유도하여 국가적 예술지원재원의 총량을 증가시키고자 노력한 점 및 지역협력형 사업을 확대하고자 노력한 점 등은 문예진흥기금사업을 통한 국민문화향수를 확산·보급의 궁극적 목적에 도달하고자 노력한 것으로 인정된다.
- 사업효과성 제고를 위해 핵심사업 추진 전략은 주요사업별로 차별화되어 설계되었다고 볼 수 있다. 문화나눔사업 중 문학집배원사업은 일반인들을 대상으로 접근성을 높이며 문화향수를 증진하도록 노력하는 사업이라는 점에서 사업의 참신성이 엿보인다. 또한 문예진흥기금사업 운영의 공정성을 위해 문화예술의 가치를 객관화하기 어려운 부분이 상당히 존재함에도 계량적 자료를 중심으로 운영하고자 노력한 점은 실적으로 인정된다. 예컨대, 책임심의위원회제 및 국민평가단의 도입 등은 기금사업 운영의 공정성을 확보하려는 노력의 일부로 인정된다.
- 2010년도에 전면 확대되는 책임심의위원회제의 경우 사전공개를 통해 책무를 강화한다고 하였으나 ‘책임’과 ‘책무’에 대한 구체적 사항의 정비가 부족한 것으로 판단된다. 위원회에서는 책임심의위원회에 대한 직무수행계약서를 쓰게 하고 이를 위반했을 시 해촉하는 정도로 그 책임을 묻고 있으나 책임심의위원회의 권한에 비하면 규제조항으로 효력이 있다고 보기 어렵다. 책임의 불명확성으로 인해 책임심의위원들이 심의권을 독점할 가능성이 있다. 이를 공정한 심의기구로 정착시키기 위해서는 철저한 견제기능과 책임에 대한 명확한 규정과 책무의 체계화가 요구된다.

- 지역협력형 사업이 확대되면서 지자체의 문예진흥기금 지원심사절차의 표준화와 공정성이 요구되는 바, 사업별 심사평가를 위한 지표 개발 및 관리의 체계적 절차가 요구된다. 지역협력형 사업 평가지표의 구체화를 통해 지역에서의 심의의 공정성을 위해 노력하였으나 지역별 문화계 인사가 한정적이기 때문에 독점의 우려가 있다. 위원회의 관리감독기능의 강화가 필요하며 심의위원 구성에 있어서 전문가, 비전문가가 모두 포함되는 개방적 지역심의위원회 구성이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 문예진흥기금사업 운영개선 노력을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 경영효율화

(1) 조직 및 인적자원 관리

- 전년도 경영평가시 핵심업무 프로세스의 전략적 연계성 미흡이 지적되었고, 결재단계의 축소 및 권한위임 확대의 필요성이 지적되었다. 이에 기관은 핵심업무 프로세스와 전략목표간의 연계성을 제고하고, 대팀제 도입에 의한 결재단계 축소 및 책임경영에 의한 위임전결 확대에 노력하는 등 대부분의 지적사항에 대한 개선노력이 있었다. 그러나 전략과제에 대한 실행부서의 역할과 책임 설정이 다소 미흡하고, 결재단계와 위임전결의 실질적인 효과는 아직도 미흡하므로 이에 대한 개선방안 마련과 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 고객에게 제공하는 가치를 기준으로 사업활동을 분류하고 고객별 요구분석을 통하여 핵심업무를 설정하는 등 핵심업무 프로세스의 정립에 노력을 기울인 것으로 평가된다. 그리고 고객지향 업무 프로세스(COP) 61개, 관리업무 프로세스(MP) 24개, 지원업무 프로세스(SP) 54개 등을 도출하고

20개의 핵심 프로세스 설정에 노력하였다. 그러나 전략체계 분석을 통해 핵심 프로세스의 인과관계를 분석하였으나 그 인과관계의 정도가 추상적이고 설정된 핵심업무 프로세스들을 기관의 비전전략과 목표에 연계시키기 위한 노력이 다소 미흡하다고 판단된다. 따라서 설정된 핵심업무 프로세스들이 기관의 목표를 체계적으로 달성할 수 있도록 전략적 연계성 제고에 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

- 기관의 2012 비전을 수립하는 과정에서 정부, 예술가 단체 등 주요 이해관계자들의 영향정도를 파악하고 각 이해관계자별 내용을 분석하여 핵심업무 도출에 노력하였다. 또한 조직구조화 분류체계 및 가치사슬 분석을 통해 조직설계 이슈와 개선방안을 도출하고 조직을 개편하는 등 효율적인 조직운영에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 실, 팀, 역 등 복잡한 기능과 체계를 통합하여 현장 실무 단위인 부중심으로 조직을 재편하고 정원 감축 및 간부비율 축소에 노력하였다. 다만 환경변화와 경영현안에 대응하기 위해 사업 및 업무 특성에 따라 7개의 임시조직(TF)을 운영하였으나 대부분 해당 부서의 현안업무를 처리하기 위한 활동과 실적으로 판단된다. 따라서 공공기관 선진화 및 경영효율화 등과 같은 주요 경영환경 변화에 능동적으로 대처하고 핵심업무 설정 및 외부 지적사항 개선 등에 효과적으로 대응하기 위한 임시조직 활용을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 적절한 의사결정체계를 운영하기 위하여 기금운용심의위원회, 리스크관리위원회, 자산운용위원회, 예산재무관리심의회 등 다양한 심의자문기구의 운영에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 그러나 기금운영심의위원회와 자산운용위원회의 경우에는 해당 전문분야와 무관한 외부전문가로 구성된 경우가 있어서 심의자문기구로서의 기능과 역할에 한계가 있을 것으로 판단된다. 따라서 기관의 비전전략 및 핵심업무와 관계된 심의자문기구는 해당분야의 전문가로 구성하고, 역할과 활동실적을 제고할 필요가 있을 것이다.
- 아르코 인력운용계획(2008-2012년)을 수립하고, 인적자원관리계획 수립을

위한 구성원 수요분석을 실시하는 등 인력운용에 노력하였다. 그러나 채용, 평가, 보상, 경력관리, 정원계획 등 종합적이고 체계적인 중장기 인력 운영계획이 미흡한 것으로 판단된다. 특히 구성원 수요분석에서 능력위주의 보상제도 개선과 경영층의 의식전환 문제에 대해 가장 많은 의견이 있었으나 이에 대한 구체적인 개선방안을 마련하지 못한 것으로 판단된다. 따라서 전문인력 및 사회형평성 제고를 위한 인력채용 등과 같은 모집과 채용 프로세스를 체계적으로 관리하기 위한 계획을 수립하고, 성과급 차등폭 확대 및 저성과자 관리 등과 같은 성과관리 제도를 강화하여 성과중심의 조직문화 확산에 보다 적극적으로 노력할 필요가 있을 것이다.

- 3개 업무 프로세스에 따라 4개의 직군을 편제하고, 전략목표에 연계하여 전략과제를 해당 부서에 할당하는 등 부서별 역할 및 책임 규정에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 그러나 기관장의 전결사항과 위임전결 건수가 오히려 증가되었고, 사무처장과 실관장의 전결사항과 위임전결 건수가 감소하는 등 위임전결에 의한 책임경영 실현이 다소 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 조직, 인사, 예산, 평가 등에 관한 권한이 조직의 하부단위와 구성원들에게 적절히 배분될 수 있도록 업무분장 및 위임전결 규정을 체계적으로 분석하여 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 조직개편과 정원책정을 위한 관리 프로세스를 구축하고 조직진단과 직무 분석에 의한 정원관리 및 인력배분에 노력을 기울인 것으로 보인다. 그러나 총정원 111명 중 핵심사업 영역의 정원이 68명, 관리 및 지원영역의 정원이 43명 배정되어 관리 및 지원영역의 정원배분이 과다한 것으로 판단된다. 특히 경영인사부에는 25명의 인원이 배정되어 각 부서별 균형적인 역할과 책임 설정이 미흡한 것으로 보인다. 그리고 부서별 인력배분 현황에 있어서 신사업추진단, 정책홍보부, 국제교류부, 지역협력부 등은 각각 4-5명씩 배정되어 대부서제로의 조직개편 취지에 부합하지 않는 것으로 판단된다. 따라서 조직개편의 방향을 명확하게 설정하고 업무, 조직 특성, 역량 등을 고려하여 조직 단위별 역할과 책임 설정 및 인력배분을 효율적으로 관리하기 위한 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.

- 구성원의 역량개발 및 교육훈련수요를 발굴하기 위해 경영전문 교육, 예술전문 분야, 직무전문 분야 등 3단계로 유형화하고 단계별 니즈 발굴 및 교육훈련 실적 제고에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 개인별 직무기술서 분석을 통해 개인 니즈 분석을 실시하고 직무 및 희망 직무에 따른 교육설계에 노력하였다. 그러나 교육훈련 실시에 따른 평가, 피드백, 인사반영 등의 사후적인 조치가 미흡하고, 경력개발제도의 도입 및 내실화를 위한 계획 수립 및 추진실적이 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 조직의 전략 및 인사제도 전반과 연계한 직무별, 직급별 체계화된 경력개발계획을 추진하고, 업무를 통한 경력개발과 교육을 통한 역량개발을 연계 운영하는 등 교육훈련을 인사관리 부문과 연계시키기 위한 노력을 기울일 필요가 있다.
- 뉴서울CC는 정부의 공기업선진화 추진계획에 따라 매각을 추진해왔으나 2회에 걸쳐 입찰이 유찰되는 등 매각을 위한 노력이 미흡하고 공공기관 경영선진화를 위한 정부시책에 부응하지 못한 것으로 판단된다. 매각 지연의 사유가 골프장 업계의 환경변화와 다른 기관의 유사사례로 제시되고 있으나 매각심의 및 절차에 대한 기관의 노력이 미흡한 것으로 판단된다. 기관의 재원확충의 측면에서 매각의 실현이 어느 정도 유익한가를 분석하고, 매각심의위원회의 운영 합리화 등 매각을 위한 보다 적극적인 개선방안을 모색할 필요가 있다.
- 종합적으로 볼 때 기관은 고객가치 및 비전 수립에 연계하여 핵심업무 프로세스를 설정하고, 조직축소 재편, 정원 감축 및 간부비율 축소 등 조직관리 전반에 걸쳐 경영효율화에 노력하였다. 그러나 능력위주의 보상제도 및 성과관리 강화, 부서별 인력배분 재검토 등 인적자원 관리의 체계화를 위한 노력을 강화할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 조직 및 인적자원 관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2) 재무예산 관리

- 전년도 경영평가에서는 ①재정적자 해소를 통해 재무예산 구조를 개선하려는 자체 노력 미흡, ②자산운용수익률이 목표 대비 저조하여 이를 개선하는 노력 필요, ③업무수행과정에서 발생할 수 있는 운영리스크를 체계적으로 규정화·제도화하여 관리할 필요, ④경상경비 절감목표 달성을 위한 노력 미흡, ⑤사업별 부문별 예산배분에 관한 합리적 기준 및 시스템 미흡 등이 지적되었다. 이에 대해 기관의 개선노력은 일부 긍정적으로 인정되나, 이하의 지적에서와 같이 향후 지속적인 개선노력이 필요할 것이다.
- 2004년 모금 폐지 이후 2009년 말까지 매년 약 300억원의 적립금이 잠식되고 있는 상황이다. 2009년에 기관은 기금조성역을 신설하고 외부위원이 포함된 재원확충소위원회를 가동하는 등 기금재원 조달을 위해 다각적인 노력을 하였다. 2009년에 경륜·경정법 개정으로 관련 수익금 일부가 기금수입으로 편입되었으며, 향후 기금수입이 대폭 확충되는 계기가 되었다. 이에 기금 안정화를 위한 기관의 노력은 긍정적으로 평가된다. 향후에도 민간기부의 확대 등 다각적인 측면에서 기금수입 확보를 위한 지속적인 노력이 필요할 것이다.
- 2009년에 기관의 자산운용수익률은 목표치를 크게 상회하였다. 자산운용 수익률이 높았던 것은 기관의 자산 구성 중 위험자산의 비중이 비교적 높은 구조에서 2009년 우리나라의 주식시장 상황 등 특수한 요인이 작용한 영향이 컸으므로, 단지 2009년의 수익률이 높았던 것에만 만족하는 것은 적절하지 않을 수 있다. 투자부문별로 보면, 전체 투자 중 20%를 넘는 대체투자의 수익률은 2009년에도 마이너스를 보이고 있다. 기관의 자산운용에 대한 기본방향 및 중장기 자산 배분전략에 대해 좀 더 근본적인 검토가 필요할 것으로 판단된다.

- 기금이 감내할 수 있는 총 손실허용한도를 합리적으로 설정하고, 일간/월간 VaR을 측정하여 연간 허용위험한도 초과여부를 점검하고 초과시 대응 방안을 마련하는 위험관리 체계를 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 반면, 과거 월수지차를 바탕으로 측정한 월별 적정 유동성의 계획 대비 실적에서 다소 큰 범위의 오차가 존재하였으며, 월별 적정유동성 관리에서는 미흡한 점들이 발견된다. 사업 부서와의 협의를 통해 체계적인 유동성관리 계획을 마련함으로써 기금운용의 기회비용을 최소화 할 필요가 있을 것이다.
- 운영리스크 관리체제가 미흡하다는 기존 평가에서의 지적과 관련하여서는 내부통제제도 강화를 위해 운용조직과 후선(back office) 조직을 구분하여 운영하고, 자산운용 담당자의 규정 준수 여부 및 실물 위탁자산 점검 등을 감사부와 리스크 관리위원회 등을 통해 점검하는 등 부분적인 개선이 이루어졌다. 그러나 위험방지를 위한 감사부 등 타부서의 견제기능 미흡 등 운영리스크 관리시스템에서 추가적인 보완이 필요한 것으로 판단된다.
- 예산집행실적은 통합경영정보시스템(ERP)를 통하여 월별, 분기별 및 실시간으로 확인할 수 있는 시스템을 갖고 있으며, 집행률에 따라 색으로 표시하는 신호등 제도를 도입하여 운영 중에 있다. 예·결산 차이를 매월 점검하고 있지만, 예·결산 차이에 대한 점검 및 부진사업에 대한 분석결과가 향후 예산편성에 환류되는 기능을 더욱 강화할 필요가 있을 것이다. 재원 배분에 있어 사업별, 부문별 예산배분에 관한 기준을 고도화할 필요가 있을 것이다. 업무 프로세스의 개선을 통한 예산절감에 대해서는 가시적인 실적 등은 없으며, 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 기관은 경상경비 절감을 위하여 노력하였으며 실적은 목표치를 상회한다. 경상경비 절감 실적은 비목별로 큰 차이를 보인다. 업무추진비 절감실적은 당초 예산 대비 6.5%로 절감목표인 15%에 크게 미달하고 있다. 운영비 절감액은 당초 예산대비 23.1%로 목표치를 크게 상회하고 있으며, 여

비 절감액은 당초 예산대비 65.4%로 더 크다. 운영비와 여비 등을 크게 절감한 실적은 긍정적으로 평가될 수 있지만, 여비의 경우에는 당초 예산 자체가 과도하게 편성되었을 가능성도 있는 것으로 판단된다. 예산절감을 위해서는 목표 자체를 적절하게 수립하는 것이 필요할 것이다.

- 성과주의 예산을 추구하고 있지만, 실제로 성과를 향후 예산에 반영하기 위한 기관의 적극적인 노력은 미흡한 것으로 판단된다. 재정사업 자율평가 결과가 예산에 반영되는 것은 정책적으로 추진되는 것이므로 기관의 자체적인 노력으로 보기는 어렵다. 성과달성률에 따른 사업부별 성과보상 및 패널티의 차이는 충분하지 않으므로, 성과달성이 보상 등에 연계되는 정도를 강화하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다. 재정사업자율평가 및 문예기금사업평가도 실제 예산편성에 반영하기에는 시차가 존재하므로, 기관 자체적으로 성과를 예산에 합리적으로 반영하기 위한 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 재무예산관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(3) 보수관리

- 2008년 경영관리평가의 지적사항은 ①성과중심의 보수체계 구축, 직무 및 직능적 요소를 반영한 보수 체계 단순화 개선실적 미흡, ②성과연동 임금 피크제와 같은 제도도입을 통해 인적자원의 효율적 활용과 인건비 절감효과를 동시에 추구하는 노력 필요 등이었는데, 이에 대해 실질적인 개선조치가 이루어졌다고 보기는 어렵다고 판단된다. 그러나 2009년에 기관이 처한 특수한 상황을 고려할 때, 직무급 연봉제 구축방안 연구, 연봉제 추진을 위한 노사 임협 갱신 등 보수체계를 바꾸기 위한 토대를 구축한 기관의 노력은 인정할 만하다.

- 2009년 집행된 보수체계는 위원장, 감사, 사무처장, 계약직에서 정규직으로 전환된 7급은 연봉제를 실시하였고, 나머지 1-6급은 호봉제를 실시하였다. 보수체계 항목별 구성은 기본급 67.2% 법적수당 9%, 법적외수당 6.7%, 복리수당 3.5%, 퇴직급여 7.6%, 비상임이사 인건비 및 인센티브 상여금 5% 등으로 구성되어 있다. 이와 같은 보수체계는 기본급 비중이 높아 정부에서 지향하는 직무중심 성과연동 보수체계와는 많은 차이가 있는 것으로 판단된다. 향후 전직원 연봉제를 도입하기로 결정한 것은 고무적이지만, 기본급의 비중을 대폭 축소하고, 직무급을 도입하며 성과에 연동되는 보수체계를 갖추기 위한 적극적인 노력이 필요하다.
- 수당체계는 법정수당에 시간외근무수당, 야근수당, 휴일근무수당, 연차수당이 포함되어 있으며, 법정외수당은 장기근속수당, 교통수당, 문화활동비, 위험수당, 사서수당, 감사수당, 벽지근무수당, 가족수당, 출납수당, 민방위수당, 위험수당, 자녀학비보조, 당직수당 등으로 구성되어 있다. 그러나 수당의 종류가 너무 많고 비중도 총 보수의 19.2%나 차지하고 있어 합리적으로 개선이 요구된다. 향후 법정외수당을 모두 폐지하고 법정수당도 최소한으로 축소할 필요가 있다.
- 성과급은 부서업적과 개인업적평가를 통합하여 5등급으로 구분하고 직급별 지급기준금액의 0-200%를 차등지급하는 구조를 갖추고 있으나 2009년에 한시적으로 3등급으로 나누고 50%, 100%, 150% 차등지급했다. 그러나 총연봉대비 성과보수 최대차등폭 비중이 2급은 4.1%, 3급은 4.0%, 4급은 4.0%, 5급은 3.9%, 6급은 3.6%, 7급은 4.9%를 차지하고 있다. 이와 같은 성과차보수는 차등폭이 너무 낮아 인센티브로서의 기능이 매우 낮을 것으로 판단된다. 향후 실질적인 성과차등폭을 대폭 확대하는 방안을 모색할 필요가 있다.
- 임금인상율은 -0.5%로 정부의 인건비 지침인 1.4% 기준을 준수하였고, 대졸초봉 인건비를 19.3% 인하하였으며, 22개부서를 16개 부서로 축소하여 조직 슬림화 및 간부직 비율을 19.7%에서 14.9%로 축소하였다. 또한

- 기관장은 연봉의 5%, 감사 및 사무처장은 연봉의 3%를 반납하여 연말 자선행사와 함께 불우 예술인을 대상으로 총 3.19억원을 지원하였다. 전반적으로 기관은 적절한 보수수준을 유지하기 위한 기본적인 노력을 기울인 것으로 판단된다.
- 복리후생비에 당직수당, 자녀학비보조, 선택적 복지, 포상금, 경조사비, 건강검진, 4대 보험 등이 포함되어 있다. 이 가운데 당직수당, 경조사비 등은 폐지할 필요가 있는 항목으로 판단된다. 또한, 연차휴가 대신 법정외 휴가, 휴일을 사용하여 연차휴가보상금 지급이 늘어났다. 그리고 총급여에서 복리후생비의 비중이 7.53%를 차지하고 있어, 타기관 대비 너무 높다고 판단된다. 향후 불필요한 항목을 폐지하고, 연차휴가 사용을 적극 권장하며, 복리후생비 비중을 3%이내로 축소하여 합리적인 복리후생체계를 갖추기 위한 방안을 모색하는 것이 요구된다.
 - 인건비 절감을 위해 7명을 명예퇴직 및 일반퇴직 시켰고, 일반직 6급 정원 13명 대비 현원 9명을 유지하였으며, 신규채용 대신 학계연계 인턴 17명, 신진무대예술인 인턴 8명 등 총 25명의 청년인턴 인력을 활용하였다. 또한 월 기준근로시간수를 183시간에서 209시간으로 변경하여 시간외근무수당, 야간근로수당, 연차휴가보상수당 등을 절감하였다. 전반적으로 본 기관의 인건비 절감을 위한 노력은 인정된다. 향후 연차사용일수의 25% 의무사용 등 보다 다양하고 지속적인 인건비절감 노력을 기울일 필요가 있다.
 - 보수에 연동되는 내부성과평가는 경영평가 10% 부서업적평가 60%, 개인업적평가를 30% 반영하였고, 개인업적평가는 직상급자 평가 60%와 차상급자 평가 40%로 구성되었다. 그러나 개인업적평가 비중이 낮으며, 평가등급이 세 등급으로 나뉘어져 있고, 평가방식에 있어서 객관적 성과평가보다는 상급자들의 주관적 평가에 의존하고 있다. 앞으로 개인업적평가 비중을 확대하고, 평가등급을 다섯 등급으로 나누며, 개인의 성과를 보다 객관적으로 평가할 수 있는 체계를 모색하는 것이 필요하다.

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

(4) 노사관계 합리성

- 전년도 지적사항의 개선과 관련하여 노조전임자 수를 정부기준에 맞게 조정하였다. 노사선진화추진계획의 실행방안을 마련하였으며, 노사협력수준 진단을 실시하여 모니터링 기능을 보완한 점은 긍정적으로 평가된다.
- ‘전략적 동반자로서 상생적 노사관계 구축’이라는 지표관리 목표를 달성하기 위한 3대 전략이 일관성을 유지하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 이에 대한 표현이 2009년도 추진전략에서는 ‘추진전략’으로, 지표관리체계도에서는 ‘핵심과제’로, 노사관계 선진화 방안에서는 ‘전략과제’로 표현되는 등 표현의 일관성이 떨어진다. 3대 전략을 실행하기 위한 하위개념을 표현함에 있어서도 같은 문제가 반복하여 나타나는데, 지표관리체계도에서는 ‘실행계획’으로, 노사관계 선진화 방안에서는 ‘핵심과제’로, 선진 노사문화 창출을 위한 전략과제별 추진실적에서는 ‘전략과제’로 표현하고 있다. 전략체계는 구성원들에게 일관되게 전달되어, 상호인식과 소통의 기준이 됨으로써 조직의 시너지효과를 기대할 수 있어야 함에도 불구하고, 편의적으로 사용어휘를 변경하는 등의 접근은 전략적 전개의 효과를 떨어뜨릴 가능성이 있으므로 개선을 필요로 한다.
- 기관차원의 집단적 커뮤니케이션을 위한 노력으로 공식적 채널인 노사협의회가 법정횟수인 4회만 열렸으며, 노사실무협의회와 노사간담회가 수시로 열린 것으로 보고되었으나, 그 횟수와 성격에 대한 자료가 부족하여 체계적인 관리가 부족한 것으로 판단된다. 노사화합 워크숍, 공연, 대동놀이 봉사활동 등을 시행하고 인트라넷에 노사정보공유란을 신설한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 이러한 활동 대부분이 일회성 이벤트에

그쳤으며, 노동조합과의 지속적이고 체계적인 커뮤니케이션은 이루어지지 않고 있다.

- 기관차원의 개별적 커뮤니케이션을 위한 노력으로 런치 데이트, 명예 CEO와의 대화, 직원 대상 노사관계 만족도 조사 등을 실시한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 보다 다양하고 체계적인 쌍방향 커뮤니케이션 채널을 구축할 필요가 있다. 특히 기관장을 제외한 기관차원의 커뮤니케이션 노력이 미흡하다.
- 노사한마음 공연 및 노사화합 선포, 노사화합 대동놀이, 노사화합 워크숍, 경영선진화 노사공동 프로그램(부서별 워크숍, 설문조사, 노사협의회, 전사설명회), 노사공동 경영효율화 노력(조직개편 TF, 업무간소화 및 제도개선 TF) 등 경영선진화를 위한 노사공동 프로그램을 수립하고 협의체를 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 경영효율화를 위해 선진화 프로그램 공동참여, 조직개편을 위한 노사 TF 구성, 제도개선 공동 TF 운영 등 조직규모에 비해 TF 구성의 다양성이 돋보인다.
- 노사한마음공연, 노사화합 체육대회, 워크숍 등 전사적 노사문화 행사를 통한 조직일체감을 형성하려 노력한 점은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 각 노사공동 프로그램의 성과측정과 지속적 개선 노력이 뒤따라야 할 것으로 보인다. 노사공동 프로그램이 기관의 전사적인 중장기 발전계획과 긴밀히 연결될 필요가 있다.
- 노무담당자의 노무관리 역량 강화를 위해 성과주의 연봉제 세미나, 작업장 혁신과정, 임금직무체계개선 과정, 신노사관계전문가 양성과정 등 외부 교육을 4회 실시하여 노무담당자의 노무관리 역량 강화를 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만, 전체적으로 교육 분야가 협소하고 인원 또한 노사 각 1명씩에 그치고 있어 보완의 필요성이 제기된다. 한편, 일반관리자의 노무관리 역량 강화를 위해 내부 회의(월간 경영회의, 3회), 전략과제 워크숍(1회)을 실시하였는데, 교육내용이 불분명하여 실제 일반관리

자의 노무관리 역량 강화를 위해 활용되었는지를 판단하기 어렵다.

- 노사관계 선진화를 위하여 단체협약을 개선하려는 노력이 가시적 성과와 함께 긍정적으로 평가되며, 단체협약의 내용 또한 대체로 합리적인 수준으로 개선되었다고 평가되나, 향후 개선이 요구되는 내용도 존재한다. 단체협약에 대한 개선노력과 관련해서, 비조합원 범위를 현행 부서장 이상의 직제와 일치시켜 현실화한 점, 조합원 교육과 관련하여 신규로 채용된 자에 대한 조합원 소개 교육 등을 삭제하고 교육인정 범위를 구체적으로 한정된 점, 노조전임자 수를 공공기관 기준치에 맞도록 축소·조정하고 노조에 대한 시설 및 편의제공을 조합사무실 제공만으로 제한한 점, 정부 기준을 참고하여 휴일 및 휴가를 대폭 조정한 점 등에 대해서는 긍정적인 개선으로 평가된다.
- 그러나 취업규칙을 비롯하여 노조원의 근로조건과 관련된 사규나 지침 등을 불리하게 변경할 경우에는 반드시 노동조합의 사전 동의를 얻도록 하고 있어 기관이 독립적으로 행사해야 할 인사권이 제한되고 있는 점, 상급단체 전임자를 인정하고 있는 점, 단체교섭사항을 포괄적으로 규정하고 있는 점, 휴직기간을 근속년수에 포함시키고 있는 점 등은 개선의 여지가 있다. 또한 노동조합의 자료요청 시 개인정보 및 기관의 운영에 관한 사항에 관한 기밀문서는 이를 거부할 수 있도록 개선하는 것이 바람직하며, 현행 단체협약에서 인정하고 있는 유니온 쉘 규정 또한 향후 복수노조허용에 대비하여 개정할 필요가 있다.
- 기관은 기금지원, 회계업무, 인사관리 등에 있어 노사공동의 제도개선을 통하여 기업 경쟁력을 강화하였고, 사회공헌활동으로 아르코봉사단이 목표시간을 상회하는 실적을 달성한 것은 긍정적으로 평가된다. 하지만 노사관계 전략을 고도화하기 위한 전문가의 구체적 자문이 다소 미흡하며 전 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으나 선진 노사관계 전략 고도화 방안의 수정 및 반영에 실질적으로 활용되었는지 여부가 불투명하다고 평가된다.

- 또한 중장기적으로 단계적 추진계획과 연도별 롤링(rolling) 계획을 추진하며, 일반적 수준에서 탈피하여 실행과제의 구체성을 강화하고 기관의 특성을 반영하는 것이 요망된다. 노사협력을 나타내는 성과지표를 구체적으로 설정해야 하며 세부적인 점검체계를 구축하는 등 상시적 모니터링이 요망된다. 특히, 기관의 중장기 발전계획과 연계한 노사공동프로그램 개발을 위한 로드맵이 부재하여, 제시된 노사관계 선진화노력이 단편적이며 기관의 목표 달성과 어떻게 연계되는지에 대한 논리성이 결여되어 있다. 따라서 노사관계 선진화계획과 기관목표와의 연계를 강화하기 위한 체계적인 프로그램의 개발과 보다 구체적인 연계 분석 및 프로그램 성과 평가 등 전략적인 환류프로그램의 개발 노력이 절실하다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 노사관계 합리성을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(5) 성과관리 체계

- 2008년 경영평가에서는 ①공공기관 경영평가 지표를 부서평가 지표로 사용하여 지표 중복성 해소 및 지표관리의 편의성을 확보할 필요가 있으며, ②성과평가, 환류의 체계적인 일정 준수가 필요하며, ③성과평가 우수자에 대한 인센티브를 강화할 필요가 있다는 점이 지적되었다.
- 기관은 비전 및 전략을 보완함에 따라 성과지표의 개선 및 정비를 추진하였다. 기존에 아르코 비전 2012에서 설정된 29개 전략 분야 32개 핵심지표는, 새로 설정된 아르코 비전 2015에 따라 17개 전략 및 17개 지표로 변경되었다. 평가지표 체계를 정비함에 있어 평가지표의 중복을 해소하기 위해 노력하였으나, 전체 내부성과평가 지표 중 외부평가지표의 비중은 68%로 당초 목표인 80%에는 미달하고 있다. 외부평가지표가 100% 내부평가지표로 활용되고 있는 상황이므로, 내부평가지표 중 외부평가지표의

비중을 높이기 위해서는 내부평가지표의 단순화 방안을 검토할 필요가 있을 것이다.

- 평가제도에 대한 내부만족도는 2008년에 59.1%에서 2009년에는 70.5%로 상승하였다. 만족도에 있어 개별 항목별로 차이가 있는데, 평가제도에 대한 인지도 및 평가체계에 대한 만족도는 높은 반면, 개인업적 평가 및 개인역량 평가 부문에서의 공정성 및 객관성과 관련된 만족도, 그리고 평가과정에서의 의견개진 기회에 대한 만족도는 낮은 것으로 나타나고 있다. 이는 평가제도 자체보다도 운영 및 조직문화에 문제가 있음을 시사하는 것이다. 따라서 평가 및 성과관리에 있어 제도의 고도화만이 아니라, 공정한 운영 및 조직 내 신뢰 회복 등을 위해서도 적극 노력할 필요가 있을 것이다.
- 개인별 최종 평가는 부서단위 평가와 개인단위 평가를 종합하여 평가가 이루어지는데, 직급에 무관하게 개인업적 평가 30%를 반영하고, 나머지 70%는 부서업적 평가로 이루어진다. 개인별 성과지표 및 목표 등이 설정되어 있지 않기 때문에 성과관리 체계에 다소 한계가 있다. 개인별 직무 분석을 토대로 가능한 범위 내에서 좀 더 세분화된 성과지표 및 목표를 설정하고, 이를 개인업적 평가에 활용하는 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 기관은 업적평가와 관련하여 가감점제를 운영하고 있다. 기관은 이러한 가감점 제도를 성과관리를 위한 동기 강화의 수단으로 인식하고 있다. 현재 가감점 항목에는 사회봉사 활동, 휴가목표 미사용 등 다양한 항목이 포함되어 있다. 그러나 평가제도에서 가감점 항목을 다양하게 설정하고 특히 그러한 항목들 중에 핵심적인 성과와 직접적으로 관련되지 않은 항목이 다양하게 포함되는 경우에는 오히려 성과관리의 본 취지가 희석될 수 있으므로, 가감점 항목의 활용에 대해서는 신중할 필요가 있을 것이다.
- 연도마다 성과계획을 세우고 성과계획의 타당성을 검증하는 사전평가와

수립된 계획의 이행을 점검하여 환류하는 과정평가가 이루어져야 하지만, 현재까지의 평가는 외부평가와 연계한 사후평가에 치우치고 있다. 자체적인 성과계획에 근거한 평가를 위해서는 실제로 사업의 효과성을 점검할 수 있는 성과지표를 추가적으로 개발하거나, 사업평가 등의 방법 등을 활용하여 적절한 성과지표의 개발 및 목표 설정 등에 대한 추가적인 노력이 필요할 것이다.

- 기관은 기본 방향으로서 성과주의 예산제도를 지향하고 있지만, 실제로 성과를 이후 예산편성에 적극적으로 반영하려는 자체의 노력 및 실적에는 일부 한계가 있는 것으로 판단된다. 재정사업 자율평가 결과 등에 따라 일부 사업의 예산이 영향을 받고 있는데, 이는 정부에서 정한 방침대로 추진되는 것이므로 기관 자체의 노력으로 보기는 어렵다. 성과관리에 대한 동기를 강화하기 위하여 성과를 향후 예산편성에 반영할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 평가결과에 따른 최대 성과급 차등률은 2009년에도 2008년과 동일하게 200%로 유지되었다. 뿐만 아니라 최대 차등 폭이 총보수 대비 4% 내외에 불과하며, 다수 직원들에 대해서는 그보다 더 작은 폭의 차등화만이 이루어지고 있다. 이처럼 차등 폭 자체가 작기 때문에, 실제로 성과급 차등이 직원들의 성과달성을 위한 금전적인 동기로 작용하기에는 미흡한 것으로 판단된다. 성과달성의 동기를 강화하기 위한 성과급 비중 확대에 대해 전향적으로 검토할 필요가 있을 것이다.
- 성과관리의 필요성에 대해 인식하고 성과관리 제도의 정착을 위한 노력을 본격화하려는 것은 긍정적으로 평가된다. 그러나 아직까지 성과관리 제도가 충분히 정착되어 있지 않으며, 성과관리의 필요성에 대한 조직원의 공감대 형성은 충분하지 않은 것으로 판단된다. 성과기반의 경영체계를 정착하기 위해서는 성과관리 체계 및 지표설정 등에서의 고도화는 물론이고, 구성원들이 성과관리의 필요성에 대해 공감대를 형성할 수 있도록 지속적으로 노력하는 것이 중요하다.

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

(6) 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리

- 기관은 정부의 선진화 방침 및 기관장의 경영방침을 고려하여 기관의 경영효율화 전략을 수립하고, 선진화 과제 도출을 위해 고객 요구 수렴에 노력하는 등 경영효율화 달성에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 특히 7개의 효율화 과제를 선정하고, 실행과제별 목표 및 추진체계를 수립하는 등 선진화 추진 및 전략목표 달성을 위한 노력은 인정된다. 그러나 정원조정, 노사관계 선진화, 보수체계 개선, 대부서화 및 간부직 축소에 대한 경영효율화 목표를 보다 명확하게 설정하고 뉴서울CC 매각에 대한 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 선진화 과제 도출 및 추진을 위하여 위원회 및 전문 소위원회 운영, 예술계 전문가들과의 릴레이토크, 대내외 고객만족도 조사, 간담회 및 토론회 개최, 외부전문가 자문위원회 운영 등 이해관계자들과의 커뮤니케이션 강화에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 그러나 고객에 대한 소통경로가 만족도 조사와 홍보활동에 치중되어 있고, 유관 기관과 직원에 대한 설명회와 토론회 등이 일시적인 행사로 진행된 것으로 보인다. 따라서 이해관계자들과의 커뮤니케이션 채널 및 관계형성을 지속적, 합리적으로 관리하고 환류하기 위한 보다 체계적인 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 경영효율화 실무추진반을 구성하고 경영효율화 추진과제를 효율적으로 추진하기 위한 업무분장 및 활동에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 특히 노사공동 TF를 운영하고 노사협의회 및 노사화합 워크숍을 개최하는 등 노사 갈등요소 해소를 위한 기관의 노력은 인정된다. 다만 발생가능한 문제의 이슈파악, 목표 달성을 위한 개선 노력 등 주기적 모니터링을 통한

문제해결 프로세스 구축을 위한 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 또한 기관의 선진화 및 경영효율화 추진시 장애요인 발굴·해소에 따른 피드백과 만족도 파악이 단순한 정보 전달과 홍보의 개념에 제한되지 않고 체계적인 모니터링 수단이 될 수 있도록 노력을 기울일 필요가 있다.

- 정원조정, 조직개편, 보수체계를 합리화하는 등 경영효율화를 효율적으로 추진하고 관리하기 위해 노력을 기울인 것으로 판단된다. 그러나 인력, 보수 등 근로조건에 대한 변화, 급격한 조직 및 인력 감축에 대한 평가 및 체계적인 피드백 과정을 구축하는 등 경영효율화를 지속적으로 추진하기 위한 피드백 체계의 개선 노력을 기울일 필요가 있다. 특히 경영효율화 과제를 지속적으로 발굴하고 체계적인 환류시스템을 구축하는 등 기관의 경영효율화를 체계적으로 추진하여 실질적인 성과를 제고할 필요가 있을 것이다.
- 경영효율화의 성과가 대부분 목표치를 달성하는 등 선진화와 효율화를 통하여 기관의 기능과 역할 재정립에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 특히 대부서제 도입을 통한 간부직 축소로 실무인력을 확충하고 인력감축을 조기에 달성하는 등 정원조정을 위한 기관의 노력은 인정된다. 그러나 비핵심 지원기능에 대한 아웃소싱 가능성 검토, 공통 조직의 축소 가능성 분석, 정보화 추진 등 유연한 조직운영에도 노력을 기울일 필요가 있다. 또한 인력 감축 계획 및 효과에 따라 향후 인력수급 및 정원조정을 체계적으로 실시하기 위한 종합적인 계획수립 및 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 대부서제 운영에 의해 방대 조직 축소 및 단위부서 과다를 해소하고, 중복기능 일원화 및 간부직 중심 인력구조조정으로 조직의 효율성을 확보하기 위한 기관의 노력은 인정된다. 또한 급여체계를 정비하여 연봉제 실시에 합의하고 청년인턴을 채용함으로써 청년실업 해소에 노력하였다. 그러나 연봉제 실시에 의해 성과중심의 조직문화가 정착될 수 있도록 연봉을 실질적으로 차등화하고 구성원들의 의견수렴과 참여를 위한 환류시스템을

마련할 필요가 있을 것이다. 또한 청년인턴에 대해 직무개발과 다양한 교육지원 실시 등 동기부여 및 신규채용과의 연계성을 제고하기 위한 개선 방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.

- 종합적으로 볼 때 기관은 정부의 선진화 방침 및 기관의 경영효율화 전략에 따라 경영효율화의 목표 달성 및 기관의 기능과 역할 재정립에 노력을 기울인 것으로 평가된다. 특히 이해관계자와의 커뮤니케이션 강화와 노사갈등요소 해소를 위한 노력이 바람직한 것으로 판단된다. 그러나 중장기 기금조성 계획 및 뉴서울CC 매각 등 종합적이고 체계적인 경영효율화 및 재원확충을 위한 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 공공기관선진화 및 경영효율화 추진관리를 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

III. 경영성과

1. 주요사업성과

(1) 예술인 창작활동 신장사업

(1)-1 지원예술단체의 활동수준

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{실적} - \text{최저}}{\text{최고} - \text{최저}}$	목표부여	1.201	1.507	100	5.000	5.000	S

나. 평가내용

- 문예진흥기금사업 중 예술가 및 예술단체의 창작활동을 지원하여 거둔 창작활동의 증가여부를 토대로, 투입예산 대비 예술가 및 예술단체의 창작활동 신장 정도를 평가하는 지표이다.
- 문화예술위원회는 지역의 문화예술 지원을 강화하기 위해 '09년도부터 사업의 일부를 광역시도에 이관하였다. 따라서 이 지표는 '09년도부터 지역이관 사업을 제외한 민간경상보조 문예지원금 사업에 해당한 창작활동 수준을 평가한다.
- '09년 문예진흥기금 민간경상보조 지원금 1백만원 당 창작활동의 실적치는 1.507건으로서 최고 목표치 1.201건을 초과 달성하여 가중치 5.000점에 5.000점을 득점, "S" 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '09년 문예진흥기금지원사업 중 민간경상보조사업의 창작활동 결과는 창작된 작품 수 42,601건, 전시횟수 683건, 공연횟수 10,877건,

발간물(종)수 875건 등, 총 55,036건의 활동수준으로 나타났다. 이러한 결과는 전년대비 19.6% 하락한 것이나 전년도까지 추진하던 사업의 일부를 지방자치단체로 이관하여 민간경상보조사업비 예산액이 38.8% 하락한데 그 원인이 있다. 오히려 단위 사업비당 활동수준은 16.4% 향상되었다.

라. 추세분석

- '09년도부터 '지역협력형' 사업 등 문예진흥기금 사업의 일부가 지역으로 이관되어 전체 문화예술진흥사업 중 민간경상보조사업의 예산은 대폭 감소하였다. 이러한 이유로 예술가의 창작 활동수준 역시 감소하였으나 1백만원 당 산출된 활동 수준의 추세를 살펴보면, '07년도 0.757건, '08년도 1.092건, '09년도 1.507건으로서 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

(2) 국민문화향수권 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	65.216	69.306	100	5.000	5.000	S

나. 평가내용

- 문예진흥기금사업 중 민간경상보조사업에 해당하는 지원프로그램에 참여한 관객 수를 투입예산에 대비하여 측정하여 국민 문화향수권의 신장 정도를 평가하는 지표이다.
- 문화예술위원회는 지역의 문화예술 지원을 강화하기 위해 '09년도부터 사업의 일부를 광역시도에 이관하였다. 따라서 이 지표는 '09

년도부터 지역이관 사업을 제외한 민간경상보조 문예지원금 사업에 해당하는 지원프로그램의 참여관객 수준을 평가한다.

- '08년도의 경우 지원금 1백만원 당 참여관객수는 59.288명이고, '09년도는 69.306명으로서 최고 목표치 65.216명을 초과하여 가중치 5.000점에 득점 5.000점을 획득하여 “S” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '09년도의 문예진흥사업 중 민간경상보조사업의 참여관객수는 내국인 1,973,768명, 외국인 557,846명으로서 총 2,531,614명으로서 전년도 3,714,818명에 비해 31.9% 감소하였다. 그러나 이러한 감소는 '09년도부터 본격적으로 실시한 '지역협력형' 사업 등 지방으로의 대폭적인 사업 이관에 따른 것으로 그것을 제외한 민간경상보조사업의 사업비 1백만원 당 참여관객수는 '08년도에 59.288명에서 '09년도는 69.30682명으로서 16.9% 향상된 결과를 보이고 있다.
- '08년도에는 총 참여관객 중 국내관객이 87.8%, 해외관객이 12.2%의 구성을 보였으나, 지역으로 이관한 사업은 모두 국내에서 추진된 사업이어서 '09년도엔 국내관객비중이 약 78%, 해외관객 비중은 22%로 나타났다.

라. 추세분석

- '09년도부터 문예진흥기금 사업 중 일부의 지역이관이 본격화되어 지원프로그램의 참여관객수 역시 감소하였으나 사업비 1백만원 당 참여관객수는 '07년도에 40.58명, '08년도 59.29명, '09년도 69.31명으로서 지속적인 증가추세를 보이고 있다.
- 외부 유관기관 및 단체와의 공동협력 관계 구축, 각종 매체 활용을 통한 홍보활동 강화, 국제교류 지원프로그램의 컨설팅 강화 등의 활동을 통해 사업비 투입대비 참여관객 수가 지속적으로 향상되고 있다.

(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	1.29	1.23	83.227	4.000	3.329	A

나. 평가내용

- 본 지표는 문예진흥사업 현장평가(지원된 행사가 개최되는 예술 현장에 직접 가서 행사의 수준을 평가하는 제도)의 실적을 기초로 성과관리체계의 가동률을 평가하는 지표로서 전년도 평가건수 대비 당해 연도 평가건수의 증가비율을 목표부여 방식으로 평가하였다.
- '09년 현장평가건수는 501건으로서 '08년도의 407건 대비 23.1% 증가하였다. '07년도 대비 '08년도의 증가율 17.3%보다 향상된 수치다. '09년도 실적치 1.23은 최고목표치 1.29의 83.227%로서 가중치 4.000점에 득점 3.329점을 획득하여 "A"로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 현장평가 업무를 포함한 문예진흥기금사업 성과관리체계의 효율적인 관리로 현장평가건수가 '08년 407건에서 '09년 501건으로 전년 대비 23.1% 상승하였다.

라. 추세분석

- 문예진흥기금사업 성과관리제도의 지속적인 강화를 통해 성과관리 가동건수가 '06년 273건, '07년 347건, '08년 407건, '09년 501건 등 매년 지속적으로 높아지고 있다.

(4) 지원사업의 관리 및 성과

(4)-1 지원사업의 관심도를 통한 성과측정

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
총지원신청건수 =f(지원예산)	13년추세치	7,020	6,164	70.492	4.000	2.820	A

나. 평가내용

- 본 지표는 한국문화예술위원회가 문예진흥기금사업을 추진하는 과정에서 지원사업에 대한 합리적이고 효과적인 관리로 고객들의 관심을 불러일으킨 정도를 평가하는 지표로서, 문예진흥기금사업비 대비 지원신청건수의 증가정도를 13년 추세치 방식으로 평가하였다.
- '09년도 사업예산은 '08년도 대비 감소하였고 총 신청건수 역시 감소하였다. 전년 대비 지원신청건수의 감소에 따라 평점 가중치 4.000 점에 득점 2.820점으로 "A" 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '09년도 사업예산은 73,806백만원으로서 전년도 85,169백만원 대비 13.3% 감소하였으나 지원신청 건수는 22.2% 감소하였다. 이는 '09년도부터 '지역협력형' 사업 등 지역으로의 이관 사업이 확대되고 지원원칙도 '소액다건형 지원'에서 '선택과집중지원'으로 전환되었기 때문으로 분석된다.

라. 추세분석

- '08년도 이전까지는 문예진흥기금지원 사업비의 추이와 예술계의 여건에 따라 신청 건수가 소폭 등락을 거듭했다. '09년도의 경우 정부

의 문화정책과 보조를 맞추어 선택과 집중, 지역이관의 본격 실시 등으로 지원신청건수가 소폭 하락하였으며 이러한 추세가 유지될 것으로 예상된다.

2. 고객만족성과

(1) 고객만족개선도

가. 평가개요

지표산식	평가방법	평 점	가중치	득 점	등급구간
'09년고객만족도 지수×0.4 + 고객만족향상도×0.6	계량	82.074	7.000	5.745	A

나. 평가내용

- 기획재정부 주관 고객만족도 조사결과를 활용하여 고객만족도 개선도를 평가하는 지표로, '09년 고객만족도 지수를 40%, 지수의 전년대비 향상도를 60% 반영하여 평가한다.
- '09년 고객만족도 지수는 전년 대비 1.1점 하락한 75.8점이며, 전년 대비 1.43%p 근소하게 하락하여 평점 82.074점으로서 가중치 7.000점 대비 5.745점으로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 전체 고객만족도(PCSI)를 구성하는 만족지수 중 사회적 만족이 76.2점, 요소만족도가 75.1점, 전반적 만족도가 76.1점으로 나타났다.
- 업무유형별로 보면, 교육훈련 분야는 80.7점, 문예진흥기금 보조금 지원사업분야 77.2점, 문화예술시설 운영분야 70.8점으로 나타나 문화예술시설분야 만족도가 낮게 나타났다. 최근 건립된 공연장 및 미술관에 비하여 문화예술위원회가 운영하는 공연장과 미술관의 관객

편의시설이 상대적으로 낙후한 데 원인이 있다고 평가된다.

라. 추세분석

- CS 개선 노력으로 고객만족도가 '06년 73.2, '07년 74.1, '08년 76.5로 이전 5년간 연속 상승하였으나 '09년도엔 소폭 하락하였다. 특히 문화 예술시설의 고객만족도 향상 노력이 필요하다.

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)	644.032 백만원	522.348 백만원	65.08	5.000	3.254	B

나. 평가내용

- 기관의 효율적인 노동생산성 향상을 유도하는 지표로서 평균인원의 함수로 표시된 부가가치를 목표부여(편차)방식으로 평가하였다.
- '09년 실적치는 최고치 644.032백만원, 최저치 295.583백만원 대비 522.348백만원으로 평점 65.08%, 가중치 5.000점 만점에 3.254점을 획득하여, “B” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 평균인원은 143.2명으로서 '08년도 150.5명 대비 4.85% 감소한 결과를 나타냈다.
- 부가가치는 평균인원 감소 폭(4.85%)보다 다소 높은 폭으로(5.85%)

감소함에 따라 생산성은 전년 대비 소폭 하락하는 결과를 나타내었다.

라. 추세분석

- 평균인원은 '09년 143명으로서 '05년 및 '06년 171명을 정점으로 '07년 165명, '08년 151명으로 지속 감소 추세에 있다.
- 부가가치는 '06년 110,176백만원을 정점으로 '07년 97,753백만원, '08년 79,467백만원, '09년 74,816백만원으로 지속적인 감소 추세에 있다.

(2) 계량인건비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{인건비}}{\text{매출액}}$	목표부여 (편차)	0.080	0.098	33.273	3.000	0.998	C

나. 평가내용

- 적정수준의 인건비 관리 노력을 측정하기 위한 지표로서 매출액 대비 인건비의 비중을 목표부여(편차)방식으로 평가하였다.
- '09년도 실적치는 0.098로 평점 33.273%, 가중치 3.000점에 득점 0.998점으로 "C" 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '09년도 매출액은 72,472백만원으로 전년 대비 16.3% 감소했으나 인건비는 7,071백만원으로 7.97% 감소하는데 그쳤다.

라. 추세분석

- 매출액은 '04년도 75,176백만원, '05년도 85,547백만원, '06년에 111,738백만원, '07년도 103,545백만원, '08년도 86,568백만원, '09년도 72,472백만원으로 '06년도 이후 지속적으로 하락 추세에 있다.
- 인건비 역시 '06년도 7,879백만원, '07년도 7,867백만원, '08년도 7,683백만원, '09년도 7,071백만원으로 감소 추세를 보이고 있다.

(3) 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
관리업무비 매출액	목표부여 (편차)	0.021	0.033	48.32	4.000	1.933	C

나. 평가내용

- 매출액 대비 관리업무비를 목표부여(편차) 방식으로 평가하였다.
- '09년도 실적치는 0.033로 평점 48.32% 가중치 4.000점에 득점 1.933 점을 획득하여 “C” 로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- '09년도 매출액은 72,472백만원으로서 전년도 대비 16.3% 감소하였으나 관리업무비는 2,375백만원을 집행하여 3.49% 감소하는데 그쳤다.

라. 추세분석

- 매출액은 '04년도 75,176백만원, '05년도 85,547백만원, '06년에 111,738백만원, '07년도 103,545백만원, '08년도 86,568백만원, '09년도 72,472백만원으로 '06년도 이후 지속적으로 하락추세를 보이고 있다. 관리업무비는 '04년도 2,950백만원, '05년도 1,505백만원, '06년도 2,291백만원, '07년도 3,376백만원, '08년도 2,461백만원, '09년도 2,375백만원으로 '05년부터 '07년까지 증가추세를 보이다 '08년도에는 전년대비 27.1%의 큰 폭의 감소이후 지속적으로 소폭 감소 추세에 있다.

(4) 총인건비 인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
인건비인상률	계량	1.7%	0.37%	100.000	4.000	4.000	S

나. 평가내용

- 전기 대비 당기 인건비 인상률의 정부 예산관리 기준(1.7%) 준수 여부를 평가하는 지표이다.
- 인건비 인상률이 0.37%로서 정부의 예산관리기준의 인건비 인상률 한도를 준수하여 "S"로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 경영선진화 및 효율화 노력의 일환으로 수당 지급산식을 개정하여 시간외근무수당, 휴일근무수당 등 각종수당의 지출을 억제하였고 이에 따른 퇴직급여충당금계상액도 감소하여 총인건비 인상률이 전년 대비 0.37% 증가하였다.

(5) 자산운용성과

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기금운용평가점수	가중치	득 점	등급구간
기금운용평가 결과 활용	계량	38.7	2.000	0.774	E

나. 평가내용

- 자산운용 정책, 관리, 실적을 평가한 지표로 자산(기금)운용평가 결과 평점 38.7 %로서 가중치 2.000점에 득점 0.774점으로 “ E ”로 평가한다.

- 자산운용 의사결정체계, 리스크관리체계, 포트폴리오 선정의 절차와 기준 등 전반적인 재검토와 개선이 필요하다.

다. 항목별 원인분석

- 자산(기금)운용평가결과, 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
주무부처 평가결과 활용	계량	75.95	2.000	1.519	B

나. 평가내용

- 법령상 의무 권장 사항 및 주요 국가 정책사업 등 정부권장정책 이행 실적을 평가한 지표로 평점 75.95%로서 가중치 2.000점에 득점 1.519점 “B”로 평가한다.

다. 항목별 원인분석

- 정부의 권장사항 중 청년인턴제 활성화, 장애인 생산품 및 친환경 상품 우선구매는 높은 이행 실적을 보였다. 그러나 장애인 및 고령자 의무고용은 더욱 개선할 필요가 있다. 전반적으로 정부권장정책의 이행을 위해 노력한 것으로 평가된다.