

115114

한국문화예술위원회

❖ **총괄 요약표**

평가범주	지 표 명	비계량		계량		합계	
		가중치	등급	가중치	득점	가중치	득점
리더십 책임경영	1. 리더십	5	C			5	3.000
	2. 책임경영	3	C			3	1.800
	3. 국민평가			8	7.188	8	7.188
	4. 사회적 기여						
	(1) 사회공헌	2	B ⁰			2	1.400
	(2) 정부권장정책			5	4.611	5	4.611
경영 효율	1. 업무효율			6	6.000	6	6.000
	2. 조직 및 인적자원관리	4	C			4	2.400
	3. 자금운용관리 및 성과						
	(1) 자금운용 관리	5	D ⁺			5	2.500
	(2) 자금운용 성과			1	0.149	1	0.149
	(3) 계량관리업무비			4	3.682	4	3.682
	4. 보수 및 성과관리						
	(1) 보수 및 성과관리	4	B ⁺			4	3.200
	(2) 총인건비 인상률			4	4.000	4	4.000
5. 노사관리	3	B ⁰			3	2.100	
주요 사업	1. 예술인창작활동신장사업	8	B ⁰	6	6.000	14	11.600
	2. 생활속의 예술 활성화사업	8	B ⁺	7	7.000	15	13.400
	3. 지역 문예진흥 지원사업	6	C	4	4.000	10	7.600
	4. 예술의 사회적 가치 제고사업	4	C	3	2.905	7	5.305
전체 합계		52		48		100	

I 리더십 / 책임경영

1. 리더십

- 기관장은 2010년도 경영평가에서 품질(Quality)을 반영할 수 있는 성과지표의 개발, 전략과제 도출시 전년도 성과평가의 환류의 필요, 비전 전략 공감도 조사방식의 고도화 등의 지적을 받았다. 이를 개선하기 위하여 기관장은 중장기 경영전략을 롤링하여 전략목표와 전략과제를 조정하고 이에 대한 성과지표를 조정하였고, 내부 직원에 대한 비전 전략 공유도 측정모형을 개발하는 등 여러 가지 노력을 한 점은 인정된다. 그러나 중장기 경영전략은 전략단계를 단순화하고 전략과제, CSF(Critical Success Factor, 핵심성공요인), KPI의 혼재를 정리하는 방향으로 개선할 필요가 있다.
- 기관장이 2011년에 핵심가치 준수를 위한 체계적 프로세스를 구축하고자 노력한 것은 인정된다. 그러나 가치 구성항목의 수를 살펴보면 경영이념 아래 고객감동, 나눔, 상생, 일류 예술행정으로 4개의 구성항목이 있고, 직원정신 아래에는 6개, 핵심가치 아래에는 5개로 총 15개의 구성항목이 있다. 대부분 중복되지 않는 독립적 개념들이 많아서 내부구성원들의 입장에서는 너무 복잡하고 일관성이 미흡하므로, 공유가치의 구성항목을 통합하고 정리하여 구성원 누구나 쉽게 공유할 수 있는 체계로 개선할 필요가 있다.
- 기관장은 2011년에 중장기 경영전략을 롤링하면서 환경변화 분석, 기존 전략체계 검증, 내부 의견을 반영한 롤링안 작성, 부서협의를 의한 실행과제 수립, 컨센서스 미팅, 전략 확정 등의 프로세스를 따라 경영전략의 개선작업을 진행하였다. 기관장은 4대 전략목표, 7대 전략, 17대 전략과제

로 구성된 기존의 전략을 4대 전략목표, 6대 전략, 14개 전략과제로 조정하여 전략체계를 정비하고, 전략과제의 실행력 제고를 위하여 조직개편 및 자원배분 계획을 수립하는 노력을 한 점은 긍정적으로 평가된다.

- 그러나 기관의 전략체계는 3대 중장기 목표, 4대 전략목표, 6대 전략, 14대 전략과제, 17개의 전사 KPI, 17개의 단위조직 KPI로 너무 많은 전략 단계로 구성되어 있고, 기관의 규모에 비하여 전략과제의 수가 많은 것으로 판단된다. 또한 4대 전략목표와 6대 전략은 ‘예술창조 역량강화’와 ‘예술현장 지원강화’, ‘문화예술 네트워크 강화’와 ‘국제교류 기반 확충’, ‘지역협력 파트너십 강화’ 등 상당 부분 중복되어 있으므로 기관장은 2012년 계획되어 있는 ‘ARKO 비전 2020’ 수립시 이를 반영하여 조정할 필요가 있다.
- 기관장은 전년도에 기관의 특성상 양(Quantity) 뿐만 아니라 질(Quality)을 반영할 수 있는 성과지표의 개발에 노력을 기울일 필요가 있고, 산출(Output) 중심의 성과지표를 지양하고 결과(Outcome) 중심의 성과지표의 개발에 노력하라는 지적을 받았으나, 상당 부분 시정되지 않고 있어 개선이 필요하다. 또한 KPI와 CSF 그리고 전략과제의 용어가 서로 혼재되어 있으므로, 직원들이 쉽게 이해할 수 있고 공감할 수 있도록 이를 정리하여 전략체계를 개선할 필요가 있다.
- 기관장은 기관의 가치체계 경영전략의 공유 전파를 위하여 이해관계자를 내부고객과 외부고객으로 분류하고, 내부고객은 가치생산형(임직원)으로, 외부고객은 가치영향형(정부 국회 언론), 가치구매형(예술단체 국민), 가치전달형(지역 문화재단)으로 구분하여, 각 이해관계자별로 적절한 공유 채널을 마련하고 소통 노력을 추구하고 있는 것은 긍정적으로 평가된다. 특히 기관장이 신통방통, 명예 CEO, Consensus Meeting, 창조경영 토크대회 등 다양한 채널을 통하여 직원들과 직접 소통하려고 노력하고 있는

점은 높이 평가된다.

- 기관장은 가치구매형 고객과 가치 전달형 고객에 대한 다양한 채널을 설치하고 소통에 노력하였다. 그러나 2011년도 공공기관장 리더십 설문조사 결과에서 국회 등 외부 이해관계자와의 소통능력이 미흡한 측면이 있다는 지적을 받기도 하였으므로 가치영향형 고객에 대한 소통 노력을 강화할 필요가 있다. 또한 기관장은 가치체계와 전략체계에 대한 공유도 측정 모델을 개선하고, 이를 통하여 내부 직원의 공유도를 조사하고 이를 환류하는 노력을 한 점은 인정된다. 그러나 공유도 측정 모델을 고도화한 영향이라고는 하지만 공유도가 81.7점으로 낮은 편이므로 이를 제고할 방안을 모색할 필요가 있다.
- 기관장은 현안과제를 선정함에 있어 리스크관리위원회에서 현안과제 풀(Pool)을 도출한 후 경영이념 및 전략과 정렬하여 현안과제를 최종적으로 도출하고 있다. 그러나 현안과제를 선정할 때 적용되는 우선순위 기준에 관한 설명이 미흡하고, 선정된 현안과제도 단기적으로 해결되어야 할 성격의 과제가 아니라 장기적 지속적으로 추진되어야 할 과제로 보이므로 개선이 필요하다.
- 기관장은 정부의 공공기관 지방이전 정책에 부응하기 위하여 2012년 3월 광주 전남혁신도시에 이전부지 매입을 완료하였고, 2012년 4월 감리 등 건설사업관리계약을 체결하였으며, 2013년 5월 이후 기관 이전을 목표로 이전 계획을 추진하고 있는 등 지방이전을 위한 기관장의 노력이 인정된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 리더십을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 책임경영

- 기관은 위험발생요소에 대한 구체적인 행동가이드 마련이 필요하다는 전년도 경영평가 지적사항에 대해 원스트라이크 아웃제, 징계요구기준 강화, 고위공직자 청렴서약 등을 포함하여 행동강령을 개정하고, 청렴계약 체결 범위를 확대하고 부패전력자에 대한 위원 위촉 폐지 등 등 부패발생 가능성을 사전에 차단하기 위한 제도적 개선을 추진하였다. 또한 문화예술 공공기관 최초로 웹 접근성 우수기관 인증마크를 획득하였고, 트위터, 블로그, 페이스북, 웹진 등 다양한 온라인 도구를 활용하여 고객의 정보 수요를 충족하고자 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 하지만 행동강령은 내부직원의 윤리적 통제를 위한 일반적인 지침으로 기금지원 분야나 계약업무 분야 등의 부패취약 분야의 경우 구체적인 행동가이드라인을 마련할 필요가 있다.
- 기관은 통합경영공시와 관련하여 공시위반 별점기준을 강화하여 불성실 공시 예방을 위한 공시정보관리규정 개정, 신규 경영공시 항목의 개발 등 제도적 개선 노력과 함께 정기공시, 수시공시, 자율공시 항목건수가 전년대비 증가하였고, 경영공시 오류가 한 건도 발생하지 않은 등 경영공시를 투명하고 성실하게 이행한 것으로 평가된다. 다만, 자체경영 공시만족도가 전년대비 5%p 증가하였으나, 72.2점으로 아직 낮은 것으로 평가되므로, 홈페이지 경영공시 항목별로 고객만족도를 조사하여 상시적으로 고객이 응답할 수 있는 시스템을 구비할 필요가 있다.
- 기관은 윤리헌장, 윤리지침, 그리고 행동강령을 정비하여 윤리규범을 체계화하고 업무과정의 실행력을 강화하기 위하여 윤리규범을 직급별 부서별로 구체화하고자 하였으며, 임직원 청렴결의대회, 전직원 청렴서약, 전문강사에 의한 청렴교육, 윤리청렴 컨설팅 교육, 사내 부패영향 평가 등 조직적 차원에서 윤리 활동을 강화한 것은 긍정적으로 평가된다. 윤리경영의 실효성을 제고하기 위하여 광역권 사업설명회, 맨투맨 상담컨설팅

제도 도입 등 이해관계자와의 소통을 강화하고 기금지원 행정서비스를 강화하고 있다. 특히 내외부 모니터링체계를 강화하고, 윤리경영 평가지표를 자체 개발하여 청렴인센티브 포상을 통하여 윤리경영을 실천하고 있는 것으로 평가된다.

- 기관은 국민권익위원회 청렴도 조사결과 종합청렴도가 전년도 매우 미흡 수준에서 보통 수준으로 대폭 상승하였다. 외부청렴도와 내부청렴도도 전년대비 크게 상승하였으며, 부패시책평가결과도 5등급에서 4등급으로 상승한 것은 긍정적으로 평가된다. 이와 같이 전년도 대비 개선실적은 인정되나, 3개 청렴도의 절대적 수준은 아직 미흡한 수준으로 개선의 여지가 많다. 개선내용의 하나로서 AREMI 윤리경영지표를 자체 개발하여 평가진단 시행을 통해 내외부 모니터링체제를 강화한 것은 윤리경영 정착에 도움이 되는 것으로 평가되는 바, 청렴도 개선을 위한 향후 지속적인 노력이 필요하다.
- 기관은 종합감사 및 일상감사 등 예방감사를 강화하고 전자결재 예방감사, 상시감시모니터링 시스템, 불편부조리 및 부패행위 신고제도 활성화, 경영, 운영, 재난, 커뮤니케이션 등 예상 리스크 유형을 분류하여 내부건제 및 감사활동을 강화하였다. 내부감사 및 견제시스템을 효율적으로 운영하기 위하여 감사운영의 선진화, 경영지원 감사활동 강화, 감사업무의 효율화, 투명윤리경영 지원 등으로 감사활동체계를 수립한 것은 긍정적으로 평가된다. 특히 기관 핵심업무를 중심으로 내부통제 및 감시활동을 강화하는 것은 바람직하다고 할 수 있으나, 위원장 결재 비율을 확대하기보다는 내부의 자율적인 통제시스템을 유지하는 방안을 강구할 필요가 있다. 문화카드 발급률 저조, 기부금 모금 감소 등에 따른 리스크를 해소하고, 전사 리스크 관리 체계를 확립하기 위한 노력이 필요하다.
- 기관은 이사회 의결안건이나 보고안건이 매우 많은 수준이고 전년대비 일부 증가한 점은 긍정적으로 평가된다. 하지만, 이사회 개최회수가 최근 3년간 계속 감소하였고 수정의결 안건 수, 안건 비율도 16.3%로 높은 수

준은 아니며, 이사회 참석률이 전년도 89.3%에서 80.9%로 크게 하락하였다. 또한 비상임 이사회 참석률도 전년도 88.4%에서 79.9%로 크게 낮아졌고, 비상임 이사의 발언비중도 최근 3년간 지속적으로 떨어지고 있다. 따라서 이사회 운영의 내실화와 활성화를 위한 다양한 노력이 필요하다.

- 기관은 이사회 전문성 강화를 위하여 예술계 중심에서 지역, 학계, 경제계, 법조계 등 다양한 인사로 확대 구성하고, 비상임이사의 역할 강화를 위하여 전문위원회를 구성하여 지원하는 등 이사회 역할을 강화하는 한편, 이사회 상정 안건 기한 명문화, 안건에 대한 사전설명, 내부 인트라넷 개방 등을 통하여 비상임이사의 경영자문이 전년대비 증가하였고, 경영제언을 100% 반영하는 등 경영참여 활성화를 위하여 노력한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 책임경영을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

3. 국민평가

가. 평가개요

지표산식	평가방법	평 점	가중치	득 점
고객만족도지수×0.4 + 전년대비향상도×0.6	목표부여	89.844	8	7.188

나. 평가내용

- 기획재정부 주관 2011년 고객만족도 조사결과와 2011년 국민체감도 조사결과를 9 : 1 비율로 합산하여 평가한다. 고객만족도 평점은 고객만족도 지수와 지수의 전년 대비 향상도를 4:6의 비율로 합산하여 산출하며, 국민체감도 평점은 국민체감도 지수를 산출하여 평가한다.

- 2011년 고객만족도 점수는 79.643점, 고객만족도 지수는 79.286점으로 전년 대비 각각 1.636, 3.272점 상승하였다. 2011년 국민체감도 점수는 52.503이며, 국민체감도 평점(지수)는 86.845점이다
- 고객만족도와 국민체감도 조사결과를 9:1로 합산하면 평점 89.850점으로 가중치 8.000점 중 7.188점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 전체 고객만족도(PCSD)를 구성하는 만족지수 중 사회적 만족이 81.9점으로 가장 높고, 다음으로 요소만족(79.3점), 전반적 만족(78.9점)으로 나타났다.
- 업무유형별 고객만족도는 금융지원이 78.8점으로 전년 대비 2.0점 상승하고, 문화시설물 운영 및 관리는 81.6점으로 전년 대비 1.4점 상승한 반면, 교육훈련서비스는 83.6점으로 전년 대비 0.9점 하락하였다.
- 국민체감도 점수는 52.5점이며, 항목별로는 ‘공공이익기여도’ 항목이 54.2점으로 가장 높은 평가를 받았으며, 다음으로 ‘법/윤리준수도’(54.1점), ‘수행사업 개선노력도’(52.5점), ‘설립목적부합성’(49.2점)으로 나타났다.

라. 추세분석

- 고객만족도 점수의 경우 2006년 73.2점, 2007년 74.1점, 2008년 76.5점, 2009년 75.8점, 2010년 78.0점, 2011년 79.6점으로 고객만족도 조사 실시 이후 지속적인 향상이 있었으나, 현재까지는 준정부기관 전체 평균 대비 낮은 수준으로 고객접점 분야 전반에서 고객만족도를 높이기 위한 적극적인 노력이 필요하다. 2011년도 최초 실시한 국민체감도 조사의 경우 연금유형 평균 대비 1.142점 높은 수준이나, 기관의 이미지 제고를 위해서는 대국민 홍보활동을 강화할 필요가 있다.

4. 사회적 기여

(1) 사회공헌

- 기관은 민간부문의 일자리 창출을 위하여 지역 거주 기획자 1인 이상의 신규 채용을 실시함으로써 정규직 58명을 고용하였고, 지역 예술인력을 위한 예술기획사업 지원을 통해 92명의 고용을 창출하였으며, 지역공연단체 실업해소를 위해 109개 공연단체 금융지원을 수행함으로써 정규단원 124명, 비정규 단원 318명의 고용을 창출한 것은 바람직한 것으로 인정된다.
- 그러나 아웃소싱, 투자사업 그리고 민간 파트너십을 통한 일자리 창출에서 비상시적 고용 특성을 가진 예술인력이라는 점을 고려하더라도 비정규직의 비중이 매우 높아 고용의 질을 제고하기 위한 관리 노력이 필요하다고 판단된다. 또 비상시적 고용인력들의 고용 활성화를 위해서는 예술인력의 교육과 경력인증을 통한 표준화 노력이 필요하며, 이를 통하여 예술인력 정보의 공유와 분배가 효율적으로 이루어지도록 함으로써 고용의 질적 수준이 제고될 수 있도록 노력할 필요가 있다.
- 기관은 업무 특성을 고려한 사회적 취약계층 지원을 위하여 문화바우처 수혜자를 전년도 47만명에서 129만명으로 2배 이상 확대하였고 장애인 문화복지 사업을 통하여 장애인 예술창작 활동, 장애인 예술관람, 그리고 장애인 단체 육성을 지원하여 공정한 문화예술 기회 제공을 위해 노력한 점이 인정된다. 그러나 취약계층 바우처 사업의 경우 실제 바우처의 활용이 목표로 하는 취약계층에서 이루어지고 있는지에 대한 실태조사와 개선점 발굴의 추가 노력이 필요하며, 장애인 문화복지 사업의 경우에도 중장기적으로 전략과제와 연계한 세부실천과제의 도출과 이를 관리하기 위한 성과지표와의 연결도 필요하다.
- 기관은 불공정 제도 및 관행을 개선하기 위하여 음부즈맨 제도를 운영하고, 기관청렴도 향상을 위하여 클린카드 모니터링 시스템을 구축하고 ‘규

정 공개관리 규정’을 제정하는 등 6건의 부조리 근절규정을 신설하였으며, ‘국민권익위원회’ 직원 초청 청렴교육 등 청렴교육 7회와 외부 의견수렴을 8회 등 내부 공정문화 조성을 위한 내·외부 노력이 인정된다.

- 기관은 예술계 및 지역사회와 함께하는 상생문화 조성을 위하여 민간 중견기업 CEO 초청 사업설명회를 개최하는 등 매칭펀드 사업을 개선하고, 예술기부 인식 확산을 위한 메세나 캠페인 전개, 문화예술단체 모금 역량 프로그램 신규 개발 및 운영, 문화예술 연구·조사 등 중소예술단체의 체질 개선을 통해 신성장 동력을 창출하려는 방향은 바람직하다.
- 그러나 상대적으로 낙후된 지역 문화예술의 성장을 위하여 미술, 연극, 오페라, 뮤지컬 등 예술장르와 지역적 특성화 방향을 상호 연계한 중장기 균형발전 전략이 필요하고, ‘지역문화 기획력 강화’, ‘지역 문화공간 육성 및 조성’ 등의 과제들을 전략과제-세부실천과제-KPI 설정-목표관리로 연결하여 지역과 수도권의 문화예술 균형발전에 이바지하기 위한 추가적 노력이 필요하다. 아울러 지자체에서 관심을 갖는 문화예술 이벤트의 경제적 파급효과를 과학적으로 계량화하려는 노력도 필요하다.
- 기관은 업무의 특성을 고려한 사회공헌 프로그램으로 ‘차세대 예술인력 재능 기부’ 등 재능 기부를 활성화하고, 저소득계층 자녀와 청년을 위한 ‘시각예술 교육프로그램’ 등 다양한 프로그램을 제공하였으며, 사회안전망 취약 예술인을 위한 ‘예술인 복지법’을 법제화하여 취약계층 예술인을 위한 복지정책에 법적 근거를 마련하였다. 사회봉사활동으로는 ‘장애우 콘서트 봉사활동’, ‘김장김치 나눔행사’ 등 278건 1,789시간의 나눔봉사활동을 실시하여 기관 규모에 비하여 많은 봉사활동 노력을 한 것으로 판단된다. 다만 타 기관들과 연계한다든지 자발적 시민참여를 유도하여 보다 풍성한 봉사활동이 될 수 있도록 기관 차원의 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 사회공헌을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2) 정부권장정책

가. 평가개요

지표산식	평가방법	주무부처 평가점수	평 점	가중치	득 점
정부권장정책 이행실적	목표부여	100.00	92.220	5.000	4.611

나. 평가내용

- 법령상 의무 권장 사항 및 주요 국가 정책사업 등 정부권장정책 이행 실적을 평가하는 지표로, 평점 92.220점으로서 가중치 5.000점에 득점 4.611점을 득점하였다.

다. 항목별 원인분석

구분	평가 방법	가중치 (A)	부처평가결과 (%) (B)	득점(A×B)
1. 청년미취업자 고용실적	목표부여	1.0점	100	1.000
2. 단시간근로제 운용실적	"	0.5점	95	0.475
3. 장애인 의무고용	"	0.4점	90.667	0.363
4. 국가유공자우선채용	"	0.3점	100	0.300
5. 중소기업제품 우선구매 등	"	0.8점	80.55	0.645
6. 동반성장실적	"	해당없음	해당없음	해당없음
7. 중증장애인 생산품 우선구매	"	0.3점	91	0.270
8. 국가유공자 자활용사촌 생산품 우선구매	"	0.3점	100	0.300
9. 친환경상품 의무구매	"	0.3점	74.33	0.220
10. 전통시장 온누리상품권 구매	"	0.3점	100	0.300
11. 에너지이용 합리화(LED 조명보급 포함)	"	해당없음	해당없음	해당없음
소 계	"	5.0점	-	3.873

※ 득점조정(가중치 5.0점으로 환산하여 계산) : $3.873 \times (5.0/4.2) = 4.611$ 점

- 전체 9개 항목(평가제외 항목 2개)중 7개 항목에서 90% 이상을 획득하였으며, 그 중 절반이상인 청년미취업자 고용실적 및 국가유공자우선채용, 국가유공자자활용사촌생산물품 우선구매, 전통시장 온누리상품권 구매 등 4개 부분에서 만점을 획득하였다.
- 하지만, 기관의 특성 상 중소기업제품 우선구매와 친환경상품 의무구매에서는 각각 80.55%, 74.33%로 저조한 실적을 보였다.

라. 추세분석

- 공공기관으로서 정부정책에 적극 동조하기 위한 선제적 대응을 통하여 정부권장정책 이행실적은 2008년 3.300점, 2009년 3.780점, 2010년 3.893점, 2011년 4.611점('08년~'10년 5점 만점 기준 환산)으로 지속적으로 향상되었다.

II 경영효율

1. 업무효율

㉠ 노동생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	특 점
$\frac{\text{부가가치}}{\text{평균인원}}$	목표부여 (편차)	879.450	966.119	100.000	6.000	6.000

나. 평가내용

- 기관의 효율적인 노동생산성 향상을 유도하는 지표로서 평균인원 대비 부가가치로 산출되며 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가한다.
- 2011년 실적치는 목표치 879.450백만원 대비 966.119백만원으로서 평점 100점으로 가중치 6.000점에 6.000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 평균인원은 전년 119.8명 대비 119.3명으로 비슷한 수준을 유지하고 있으나, 부가가치를 구성하는 항목 중 총수입 부분에서 공공미술법 개정에 따른 신규사업의 개발 및 저소득층 문화복지 강화정책에 따른 복권기금의 대폭확대, 클라우드펀딩을 활용한 기부금 유치액의 증가 등으로 전년대비 부가가치가 93,846백만원에서 115,258백만원으로 약 22.6% 증가하였다.

라. 추세분석

- 평균인원은 2011년 119.3명으로서 2006년 171, 2007년 165명, 2008년 151명, 2009년 143명, 2010년 119.8명으로 감소 추세에 있다.
- 부가가치는 2006년 109,566백만원에서 2009년 75,130백만원으로 지속적 감소추세였으나, 2010년 93,846백만원, 2011년 115,258백만원으로 증가 추세로 전환하였다.

2. 조직 및 인적자원관리

- 업무프로세스의 개선, 경력개발계획의 실질적 적용, 핵심업무의 합리적 선정, 성과관리의 강화 및 교육훈련체계의 개선 등에 대한 전년도의 지적에

대하여 기관은 직무중심의 인사제도를 도입하고, CDP 운영을 위한 기반을 마련하였으며, 커뮤니케이션 채널과 모니터링의 강화, 성과에 따른 차등보상의 강화, 외부전문가에 의한 관련규정의 정비 등의 노력을 한 것은 바람직한 것으로 판단된다. ‘ARKO비전 2015’를 설정하고 경영전략을 조정하여 전략목표 달성을 위한 핵심업무를 기존의 12개에서 9개로 축소하고, 업무 중심으로 조직을 집중·통합하는 등의 기관은 노력은 긍정적으로 평가된다.

- 기관은 6대 전략별로 조직개편의 이슈를 발굴하고 추진방향을 설정하기 위해 설문조사를 통한 포트폴리오 분석결과를 활용하였는데, 예술·창작활동의 지원, 지역협력 파트너십 등을 강화한 내용이 기관의 미션에 적합하도록 조정되어 설계됨으로써 조직개편의 추진방향을 제시하는데 바람직한 것으로 판단된다. 전략단위별로 조직단위를 예술진흥본부와 문화나눔본부 및 경영전략본부로 개편하였는데, 경영전략본부는 기획 등의 정책기능을 강화하고 문화예술의 정책기능을 고려하여 배치하는 것이 필요하며, 문화나눔본부는 문화예술의 ‘진흥’을 핵심가치로 정하고 있는 기관의 목적에 맞도록 기능 전반을 재고할 필요가 있을 것이다.
- 문화나눔본부에는 예술나눔부를 신설하여 기금마케팅부와 문화복지부 등 3개 부제로 개편하였는데, 기관규모에 비해 과다한 조직분화로 인한 비효율의 가능성이 있으므로 개선방안을 마련할 필요가 있을 것이다. 기금마케팅부는 주요기능이 기금의 조달인 점을 고려하여 타 부서에 통합하거나 부서의 기능을 조정하는 방안을 모색할 필요가 있을 것이다. 기관의 6대 핵심전략으로 ‘예술의 사회적 가치 제고’를 설정하고 전담부서를 신설하였는데, 이는 지나치게 포괄적 목적을 내포할 가능성이 높아 핵심업무를 명확히 규정하고 조직의 역량을 집중토록 할 필요가 있을 것이다.
- 문화예술사업의 특성상 투입 대비 산출효과를 명확하게 계량화하여 측정하는 것이 어려울 수밖에 없는 현실에서 외형적인 기관의 목표와 실적을 직접적으로 연계하는 것은 한계가 있으므로 선택과 집중에 따라 조직목표

- 와 조직설계에 대한 초점을 정리하는 것이 필요할 것이다. 기관의 조직부서는 목표사업별로 과다하게 나열하는 방식으로 설계되어 있는 바, 이를 우선순위별로 조정하여 단순화하는 노력이 필요할 것이다. 예를 들어, 문화소외계층 지원사업의 경우는 사업의 목적과 구체적인 업무범위를 통합하여 명확히 정리할 필요가 있을 것이다. 교류협력부는 국제교류거점 확대전략이라는 포괄적 목표보다는 기관으로서 실천 가능한 사업범위를 한정하고 역량을 집중토록 재고할 필요가 있을 것이다.
- 현업중심의 자율경영을 지속적으로 강화한 결과 조직과 인사, 예산 등에 대한 권한위임이 부서장급에 약 90%를 상회하고 있는 바, 조직의 기획 및 통제기능이 약화될 가능성이 증가한 것으로 판단된다. 전사적인 관점에서 전결위임체계에 대한 재정비 및 교부금 등의 일시적인 반복업무 집중에 대한 결제건수를 줄이는 노력이 필요할 것이다. 기관의 관리인력의 비율은 14.3%에 달하고 있어 규모에 비해 상대적으로 높은 편이며, 이에 대해 장기적으로 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
 - 기관은 신규채용 확대와 명예퇴직제도의 활성화를 통해 조직의 활력을 강화하기 위한 기반을 마련하고, 직위 및 직무의 공모제를 각각 시행하여 5명을 발탁함으로써 능력중심의 인사제도를 도입한 성과가 인정된다. 이는 직원의 주도적 참여를 통한 job posting기회를 제공하는 긍정적 사례로 평가된다. 기금조달, 예술 및 문화진흥 등을 위한 외부의 경력직 전문가로 범위를 확대하여 개방형으로 전환하고 여성전문가 채용의 방법으로 적극 활용함으로써 양성고용의 확대와 연계하는 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.
 - 기관은 핵심사업과 직무 및 경력개발경로를 정비하여 핵심인재의 선순환 구조와 전략적 활용방안을 모색하는 노력을 하였다. 이를 위해 핵심인재의 선발과정을 거쳐 대상자를 선발하고 해외문화원 파견계획을 수립하였으며, 관리프로그램을 강화한 것은 기관의 핵심전략 추진을 위한 성과로 인정된다. 그러나 현재 규정하고 있는 ‘창조인, 봉사인, 조직인, 전문인의

소양'을 갖춘 대상을 고성과자로 판단하도록 되어 있는 바, 기관의 목적에 부합한 기관의 핵심인재상을 명확히 정립하기 위한 노력이 필요할 것이다. 양성평등 고용에 있어서 기관의 특성상 중요한 정책과제이나 현재 팀장 이상의 여성 수는 1명에 불과한 실정임을 고려하여 향후 신규채용뿐 아니라 별도의 양성평등 인사정책을 적극 모색할 필요가 있을 것이다. 이를 위해 개방형 경력직 채용 등도 적극 검토할 필요가 있을 것이다.

- 기관은 초과현원에 대한 해소를 조기 완료하였으며, 지역인재의 채용 등 열린 고용을 적극 추진하였으며, 청년인턴제의 면접강화 및 부서순환근무, 멘토링과 인턴심화과정 등의 실효성을 확보하기 위한 노력 등은 바람직한 것으로 평가된다. CDP에 기반한 구성원의 역량강화를 위해 교육프로그램을 활발히 운영하였으나 교육만족도가 3.1/5.0으로 낮은 수준에 머물고 있어 맞춤형 교육프로그램의 활성화방안을 모색할 필요가 있다. 사이버교육의 비중이 상대적으로 높은 편인데, 이에 대한 개선과 동시에 전문역량의 강화를 위한 프로그램 개발에 보다 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 기관의 조직규모를 고려하여 인적자원의 개발은 신규채용과 교육훈련에 의한 전문역량의 개발뿐 아니라 분야별로 경험이 풍부한 전문인력을 외부에서 확보하는 방안을 적극 모색할 필요가 있다. 성과중심의 인사제도에 대한 안정적인 정착을 위해 구성원들에 대한 비전·경영목표 공유기회를 지속적으로 확대하는 방안이 필요할 것이다. 출자회사인 (주)한국문화진흥에 대한 자율·책임경영은 효율화방안이 수립되어 무리 없이 수행되고 있는 것으로 평가되나, 향후 자산가치의 재평가 및 매각추진방안을 마련하여 지연되고 있는 민영화를 완료하도록 노력해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 조직 및 인적자원관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

3. 기금운용관리 및 성과

(1) 기금운용관리

① 자산운용관리의 효율성

- 기관은 자산운용관련 위원회의 외부전문위원이 기금운용위원회 5/7, 자산운용위원회 6/7, 리스크관리위원회 5/8를 갖추고 있어 투자에 대한 전문성은 구비하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 기금운용위원회 3회(2회 서면결의 포함), 자산운용위원회 1회, 리스크관리위원회 1회(회의록 없음) 개최함으로써 위원회 활동이 저조한 것으로 나타난다. 또한, 기금운용위원회 출석률 $5/7 = 71.42\%$, 자산운용위원회 출석률 $6/7 = 85.7\%$ 이며 1회 개최로 위원회가 실질적으로 권한 행사를 하지 못하여 위원회 활동이 활발하지 않는 것으로 판단된다.
- 기관은 현재 체계적인 자산운용 전담조직을 갖추지 못하고 있는 것으로 평가된다. 자산운용인력은 기금마케팅부의 실무담당자 1인으로 추가적인 운용인력의 확보가 요구된다. 자산운용인력 1인의 경우 전문자격증을 소유하고, 자산운용인력 종사기간은 2년 6월로 다소 미흡하나, 전문교육을 충분히 받고 있다. 자산운용 전담조직을 갖추지 못하고 있으나 운용에 대한 권한과 책임은 적절히 부여되고 있는 것으로 판단된다.
- 기관은 운용자산 평가시스템을 효율적으로 활용하지 못하고 있는 것으로 판단된다. 운용상품에 대한 평가시스템으로 외부위원회나 외부전문기관의 평가나 자문이 없고 외부위탁 투자기관의 사후관리는 성과평가기관의 월별평가보고서를 활용하여 운용성과를 점검하나 이를 효율적으로 활용하지 못하고 있다. 또한, 자금통합관리시스템, 펀드모니터링시스템이 갖추어져 있으나 자산운용지원에 효율적이지 못한 것으로 판단된다.

② 자산운용 위험관리의 효율성

- 기관은 주기적으로 시장위험, 신용위험, 유동성위험, 운영위험이 월별, 일별로 모니터링 하고 있으며 비교적 효율적으로 관리되고 있다. 그러나 리스크관리위원회의 경우, 연1회 개최로 활동이 저조하고 비효율적이기 때문에 향후 개선할 필요가 있다고 평가된다.
- 기관은 포트폴리오 전체 통합위험관리가 효율적으로 이루어지지 못하고 있다. 단기자산, 중장기자산에 대한 허용위험한도는 자산운용지침에 설정되어 있으나, 위험해소절차 및 방법이 마련되지 않고 있다. 그리고 전사리스크관리를 구축 위기상황 대응 프로세스를 가지고 있으나, 위기상황에 대한 예측시나리오에 따른 스트레스테스트가 실시되지 않는 등 효율적 수행이 이루어지지 못하고 있다.
- 기관은 보유한 부실자산에 대한 효율적인 처리를 위한 노력을 하고 있다. 부동산을 기초자산으로 한 국내·외 PF상품으로 발생된 부실자산의 회수 노력이 있었고, 일부 성과도 있는 것으로 평가된다.

③ 자산운용 성과관리의 효율성

- 기관은 전체운용자산에 대한 일별 시간가중수익율을 산출하고 있으며, 수익률 차이분석을 실시하나 결과가 자산배분정책수립에 활용되지 못하는 것으로 판단된다. 기준수익률 및 운용 수익률의 차이와 원인분석이 자산별, 전체자산별로 적절하게 실행되고 있다. 그러나 목표수익률 설정의 적절성에 대한 검토는 이루어지 않고 있다. 또한, 매월 성과요인분해를 실시를 통한 수익률 차이분석을 실시하나 결과가 자산배분정책수립에 활용되지 못하고 있다.
- 기관은 운용자산별 위험조정수익률을 산출하여 일별, 모니터링이 이루어지고 있으나, 이를 적절히 활용하지는 못하고 있다. 또한, 외부평가기관을

통하여 일별, 주별 성과평가가 이루어지고 있는 것으로 판단되나, 자산별 위험조정수익율에 의한 위탁운용사별 성과평가와 이에 따른 자금의 재배분전략이 시행하지 않고 있으며, 자산운용부서의 특화된 보상체계가 마련되지 않고 있다. 한편 자산운용지침이 공시되고, 공시기준도 자산운용지침에 반영하고 있으며, 연간으로 기금운용현황이 공시되고 있다.

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

(2) 기금운용성과

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기금운용평가점수	가중치	득점
기금운용평가결과 활용(계량)	목표부여	7.45	1.000	0.149

나. 평가내용

- 단기자산의 연간(상대) 운용수익률과 2년간(절대) 운용수익률 등의 실적과 중장기자산의 연간(상대) 운용수익률과 3년간(절대) 운용수익률 및 샤프지수 등의 실적을 평가한 지표로, 평가결과 평점 7.45로서 가중치 1.000점에 득점 0.149점이다.

다. 항목별 원인분석

1) 단기자산 운용수익률

- 기금의 단기자산은 연기금투자폴 MMF가 주를 이루어 타기금의 은행권 정기예금 및 기타 상대적 고수익 단기자산 투자수익률보다 상대적으로

성과가 저조하게 나타나, 단기자산의 투자상품 다각화에 노력이 필요하다.

2) 중장기자산 운용수익률과 성과지표

- 중장기 투자자산 중 부동산PF 상품(창동 민자역사 개발사업)의 전액 금액(150억 원)으로 9등급 상대평가에서 최하위를 기록하며 기금 전체 성과가 저조하게 나타났다.

3) 수익률개선 노력도

- 2009년부터 이루어진 부실자산의 감액 및 대손충당금 설정금액을 소급하여 반영함으로써, 과거 3개년의 수익률 개선노력도가 미흡하게 나타났다. 향후 부실자산의 적극적인 투자자금 회수노력으로 수익률 개선의 노력이 필요하다.

라. 추세분석

- 백분율 환산 기준으로 계량점수는 2008년도 42.2점, 2009년도 31.4점, 2010년도 30.95점으로 소폭의 감소추세에 있었으나, 2011년도는 일부 투자상품의 전액감액의 사유로 14.9점을 기록하며 큰 폭의 하락이 있었다. 부실자산의 철저한 손실보전 대책을 통하여 수익성 제고 노력이 절실히 필요하고 판단된다.

(3) 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	득 점
관리업무비 매출액	목표부여 (편차)	0.025	0.026	92.049	4.000	3.682

나. 평가내용

- 매출액 대비 관리업무비를 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가한다.
- 2011년 실적치는 목표치 0.025 대비 실적치 0.026을 달성하여 평점 92.049점으로 가중치 4.000점에 3.682점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 기관은 준정부기관으로서 문화예술 지원사업이 주된 사업이기 때문에 평가편람에 따라 사업비 집행액을 매출액으로 평가한다.
- 소외계층 문화복지정책 강화에 따른 복권기금의 확대, 공공미술법 개정 에 따른 신규사업개발, 기부금 유치 노력 등으로 인한 매출액은 전년 91,903백만원 대비 110,128백만원으로 19.8% 증가하였으며, 관리업무비는 전년 2,803백만원에서 약 3% 증가한 2,897백만원으로 전체 실적은 전년 0.030 대비 0.026으로 13.75% 감소하였다.
- 그럼에도 5개년 표준편차에 의한 기준목표 19.59%에는 미달하여, 평점 100점에 92.049점을 획득하였다.

라. 추세분석

- 매출액은 2006년 112,465백만원에서 2009년 72,952백만원으로 지속적 감소추세였으나, 2010년 91,903백만원, 2011년 110,128백만원으로 증가추세로 전환하였다.
- 관리업무비는 2007년 4,742백만원에서 2008년 3,724백만원, 2009년 2,743백만원으로 지속적으로 감소하였으나, 2010년 2,803백만원, 2011년 2,897백만원으로 소폭의 증가추세를 보이고 있다.

4. 보수 및 성과관리

(1) 보수 및 성과관리

- 기관은 부서업적 및 개인업적의 평가반영비율의 개선이 필요하다는 전년도 경영평가 지적사항에 대해 직위 및 직무 역할에 따른 평가경쟁군을 도입하여 각 평가군별 부서업적과 개인업적에 대한 평가반영비율을 차등적으로 적용하였다. 또한 기관은 개인별 직무분석결과를 개인업적평가에도 활용할 필요성이 있다는 전년도 경영평가 지적사항에 대해 목표면담을 통해 설정된 개인목표의 실적을 중간관리하고 다시 종합평가를 통해 실적을 확인하는 피드백체계를 강화함으로써 성과평가 결과의 객관성을 확보하고자 노력한 것이 인정된다.
- 기관은 정부정책 및 외부평가결과의 반영을 통해 설정한 경영계약이 현안과제의 실질적인 성과로 연결되도록 실행노력이 필요하다는 지적에 대해 8차에 걸친 워크숍을 실시하는 등 실질적 성과도출을 위한 모니터링 및 환류체계를 강화하였고, 개인MBO의 도입이 필요하다는 지적에 대해 부서목표와 연계한 개인목표 설정을 통해 MBO체계를 확립하였다. 또한 기관은 구성원의 사기진작방안이 필요하다는 지적에 대해 직위공모제와 직무공모제를 도입하고 해외파견기회를 부여하였고, 포상휴가 및 경조금 지급에 대한 지적사항에 대해 복리후생제도를 개선한 노력이 인정된다.
- 기관은 대내외 경영여건 및 기관역량에 대한 분석을 통해 추진전략과 연차별 실행계획을 수립하였으며, 이에 따라 자체 성과관리체계 개선과제를 도출하고 전사 성과관리 프로세스를 전략중심으로 PDCA관점에서 재설계하는 등 노력을 기울인 점이 인정된다. 그러나 성과연봉제 실행에 대한 정부의 권고안 준수 요구 및 공공기관에 대한 경영효율화와 성과관리강조를 외부의 위협요건으로 간주하는 한편, 성과연봉제 정부권고안 준수 등 정부의 권고를 충족시키는 수준에서 성과지표 및 목표를 설정하고 있는 등 전략적 방향이 지나치게 소극적으로 설정된 것은 개선할 필요성이 있

다고 판단된다.

- 기관은 전 직원을 대상으로 성과연봉제 및 직무급제를 도입하여 시행하고, 동시에 개별연봉제 도입 시범기관으로 선정되어 신규채용자에 대해 시범적으로 실시하였고, 정부권고안을 충족시키는 수준에서 전체연봉 차등폭을 설계하는 등 소규모 기관의 약점에도 불구하고 성과관리체계를 확립하기 위한 적극적 노력이 인정된다. 그러나 성과연계성이 큰 상위직의 성과연봉 차등폭은 20%를 하회하고 반대로 하위직의 성과연봉 차등폭은 20%를 상회하는 방식으로 설계되어 있어, 상위직의 성과관리를 더 엄격하게 요구하는 일반적인 성과연봉제 설계원칙에 합치하지 않으므로 개선이 요구된다.
- 기관은 지속성장사업 실행력 강화를 위해 문화예술네트워크 강화와 관련된 신규지표를 설정하고, 지속가능경영시스템 구축을 위해 미래발전추진단을 신설하여 지방이전을 대비하였다. 또한 조직평가 지표체계의 적정성 제고를 위해 기존에 정성적으로 판단하던 평가지표 가중치 설정과정은 BSC 관점을 고려한 4단계 설정과정으로 개선하였으며, 전년도에 2개로 운영되던 평가군을 통합운영하는 과정에서 전사공통지표 수와 부서별 지표 수를 축소함으로써 기관의 핵심사업 위주로 성과지표를 설정한 노력이 인정된다. 그러나 평가군 통합에 따라 이질적 성격의 지원부서와 사업부서간에 평가불균형이 나타날 수 있으므로 이를 방지하기 위해 부서간 지표할당체계, 지표의 수, 지표별 비율 등에 대한 지속적인 점검이 필요하다.
- 기관은 성과평가의 객관성 및 공정성 확보를 위해 경영평가 계량지표를 해당부서 내부평가지표로 모두 할당하고, 비계량지표의 평가 시 외부평가위원 참여를 확대하는 한편, 현장실사평가를 도입하여 실적확인절차를 강화하였으며, 성과와 연계된 인사 및 보수관리를 위하여 직위공모제를 도입하여 운영한 노력이 인정된다. 그러나 핵심인재육성과 연계되어 있는 국외파견제도의 자격요건이 핵심인재 선정기준과는 상이하고, 파견국가가

특정국가의 특정직위로 한정되어 있다는 한계가 있으므로 핵심인재의 해외기관 파견 국가를 기관의 핵심업무와 관련된 곳으로 선정하는 등 고성과자 관리제도를 지속적으로 점검할 필요가 있다.

- 기관은 직무급도입을 위해 전략적 기여도와 고객만족기여도라는 두 가지 요소에 대해 AHP기법을 활용하여 직무를 평가하여 3개 직무등급으로 구분한 노력이 인정된다. 다만 직무급에 대해서는 앞으로도 지속적인 직무세분화를 통해 보수에 직무가치를 적절하게 반영할 수 있도록 노력할 필요가 있다.
- 기관은 성과연봉제 운영의 적정성을 높이기 위해 성과관리 및 성과평가제도에 대한 내부구성원의 수용정도를 판단할 수 있는 직원 설문조사를 실시하였고, 규모가 작은 조직에서 설문조사방식이 초래할 수 있는 개인 신분노출의 위험성을 방지하고자 평가경쟁군별 워크숍을 실시하는 등 노력이 인정된다. 그러나 직원의 설문조사결과의 3년치 응답분포를 보면 평균 3.3정도의 수준으로 전체적으로 낮은 수용도를 보이고 있는 것으로 판단되므로 직원의 평가수용성 제고를 위한 지속적인 노력이 요구된다. 또한 차년도 평가제도 개선에 적용예정인 평가수용도에 대한 AHI 측정결과를 지속적으로 관리해나갈 필요가 있다.
- 기관은 전 직원 직무성과연봉제의 도입을 위해 기존의 교통보조비, 문화활동지원비, 당직수당, 특수직무수당, 벽지근무장려금 등을 모두 수당으로 전환하거나 폐지함으로써 보수체계를 단순화하고, 동시에 연차휴가보상수당의 비중을 축소하기 위한 연차사용촉진을 통해 연차보상수당 비중을 1%대로 축소한 노력이 인정된다. 그러나 자녀학비보조금 등 법정수당 외의 수당에 대한 축소검토가 요구되며, 생일자의 조기퇴근 등 과도한 복리후생제도에 대한 지속적인 점검이 필요하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 보수 및 성과관리를 위한 기관의 노력을 “B⁺”로 평가한다.

(2) 총인건비 인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	득 점
정부의 예산지침상의 인건비 인상률 준수여부	목표 부여	5.500	3.925	100.000	4.000	4.000

나. 평가내용

- 전기 대비 당기 인건비 인상률의 정부 예산관리 기준(5.500%) 준수 여부를 평가하는 지표이다.
- 인건비 인상률이 3.925%로서 정부 예산관리기준의 인건비 인상률 한도를 준수하여 가중치 4.000점에 4.000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2011년 성과연봉제 전환에 따라 보수구조가 기본연봉, 성과연봉, 직무급, 법정수당(2개 항목), 기타수당(2개 항목)으로 단순화 되었으며, 신설된 보수항목인 직무급은 총인건비 인상분 5.5% 내에서 해결하여 임금인상을 최대한 억제하였다.
- 또한, 연간 보수기본계획을 기준으로 인건비관리프로그램을 활용하여 신규입사에 따른 인건비 변동, 승진에 따른 승진급의 발생 등 가능한 변수를 적용하여 월별 시뮬레이션함으로써, 총인건비 인상률 준수를 위하여 노력하였다.

라. 추세분석

- 기관의 총인건비 인상률은 2008년 3.0% 대비 1.540%, 2009년 1.7% 대비 0.37%, 2010년 1.6% 대비 -1.6%, 2011년 5.550% 대비 3.925%로 지속적으로 기준을 준수하고 있다.

5. 노사관리

① 노사관계의 합리성 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 기관은 기관장이 2011년 1월 경영이념을 선포함에 따라 노사관계 전략과제의 실행력을 높이기 위해 기 수립된 3대 전략과제, 9대 핵심과제 외 13대 실행과제를 도출한 노력을 기울인 점이 인정된다. 그러나 일부 실행과제의 경우 9대 핵심과제의 표현을 되풀이한 것처럼 보이며, 단계별로 목표를 제시하지 못하고 나열되어 있어 개선이 필요하다. 자체적으로 전략 달성수준을 관리하기 위해 과제별 지표를 설정하고 노사 공동기구를 통해 실적을 점검하는 등의 노력은 적절하다고 판단된다. 또한 지표별로 액션플랜을 수립하여 관리하는 등의 노력도 긍정적으로 평가된다.
- 기관이 노사협의회를 중심으로 노사공동증장기발전위원회, 노사공동TF를 운영하여 일상적이고 상시적인 협의체계를 구축해 성과를 내고 있는 점은 긍정적으로 평가된다. 이러한 상시적인 협의체를 바탕으로 2011년 1월 성과연봉제를 전면시행하고 성과주의의 기반이 되는 성과평가제도를 정비하여 향후 고성과자 관리프로그램을 추진할 수 있도록 하는 등 핵심인재와 저성과자를 관리하여 효율적인 인적관리 체계를 구축하려는 노력이 인정된다.
- 기관의 설립목적에 맞는 사회공헌활동이 필요하다는 전년도 경영평가 지적사항에 따라 재능기부 및 소외지역 아동과 청소년을 위한 문화예술 프로그램 운영, 나눔봉사단 구성 및 운영을 한 실적이 인정된다. 그러나 기관의 사회적 책임을 이행함에 있어 대외활동 프로그램의 다양성이 다소 부족해 보인다. 또한 기관이 노사협력을 위한 대화채널의 확보와 운영이 활발한 것은 인정되나 노사문화 측면에서 기관 고유의 특성을 반영해 방향을 설정하고 긍정적인 문화를 형성하려는 시도가 조금 더 필요할 것으로 보인다.

- 소규모 기관의 특성에 따라 역동적 그물망커뮤니케이션 체계를 구축하고 커뮤니케이션이 소외되는 그룹이 발생하지 않도록 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 커뮤니케이션 채널이 대부분 하향적 채널이어서 상향적 채널의 보완이 필요하다는 전년도 경영평가 지적에 따라 계층별로 임원과 직접 소통하는 커뮤니케이션 채널의 개발 등 노력한 점이 인정된다. 그러나 소통채널이 공개적/집단적 채널로 구성되어 있는 점은 보완이 필요할 것으로 보인다. 기관이 직원의 실질적인 고충해소를 위해 기존의 집단적 고충을 해소하는 노사협의회, 개별적 고충해소를 위한 고충처리 위원회의 EAP프로그램을 도입하여 운영한 점도 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 노무관리 역량 향상을 위하여 대상별로 현안중심의 노무역량 교육을 실시하는 등의 노력을 기울인 점이 인정된다. 그러나 기관 전체의 노무관리 역량 향상을 위해서는 큰 틀 안에서 노사관계 교육 목표를 수립하고 각 계층별 요구되는 역량분석을 통해 맞춤형 교육을 실시함이 바람직할 것으로 판단된다. 또한 내부적으로 노무 전문가를 육성하기 위한 체계를 마련하는 것이 시급해 보인다.

② 단체협약의 내용이 합리적이고 개선노력이 적절히 이루어지고 있는가?

- 기관은 단체협약이 2010. 12. 10. 체결된 이래 유효기간 중임에도 불구하고 2011. 4. 1. 및 2011. 12. 20. 두 차례에 걸쳐 성과연봉제의 도입과 근로기준법의 개정 취지에 맞도록 단체협약을 개선하고자 노력한 실적이 인정된다. 단체협약 개정시 근로시간에서 휴게시간을 제외한 것은 당연한 것이지만, 종전의 불합리한 규정을 개선한 실적으로 평가할 수 있으며, 기타 인사·경영권을 침해하는 내용은 특별히 발견되지 않는다.
- 단체협약의 유효기간인 1년 동안에 2번에 걸쳐 개정을 한 배경에는 ‘성과연봉제’의 도입에 따른 것이라고는 하나, 두 번에 걸쳐 단체협약을 체결하려면 단체교섭 및 노사실무협상에 따른 경제적 로스(loss)도 상당하므로 보다 효율적인 교섭을 모색할 필요가 있으며, 조합원 66명에 근로시

간 면제범위를 2,000시간으로 하여 풀타임 1명의 면제자를 두는 것이 곧바로 고시내용에 위배된다고는 하기 어렵지만, 조합원수에 비추어 면제시간이 다소 과다하므로 이를 축소 조정하는 것이 바람직하다고 판단된다. 노사협의회 회의록을 보면 거의 형식적으로 이루어지고 있으며, 위원회에는 노사위원이 동수 참가하도록 되어 있음에도 불구하고 사측 위원이 2명 더 참가하는 것은 향후 개선이 필요하며, 근무 중 노조활동의 범위가 너무 포괄적으로 되어 있으므로 대상 및 횟수를 제한할 필요가 있으며, 노동조합에 대한 차량지원 규정 역시 합리적으로 개선할 필요가 있다고 판단된다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 노사관리를 위한 기관의 노력을 “B°”로 평가한다.

Ⅲ 주요사업

1. 예술인 창작활동 신장사업

(1) 창의적인 예술활동 증진

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 기관이 예술인들의 창작역량 강화와 한국 문화예술의 지속적 발전을 위해 예술가들의 창의적 예술활동을 지원 및 차세대의 예술인력을 집중 육성 그리고 문화예술의 국제교류 기반을 확충하는 다양한 전략과제를 도출하기 위해 SWOT분석, 대내외 환경분석, 외국의 벤치마킹 기관과 제도를 분석한 것은 사업추진을 위한 체계적 전략수립에 도움을 준 것으로 파악된다. 특히 전략사업 도출의 과정에서 대내외 경영환경과 정부의 정책 방향성에 대한 분석 및 SWOT 분석을 통해 조직의 강점과 약점을

확인하고 이를 주요 사업의 성과목표와 중장기 로드맵 수립과정에서 강점을 들어내며 약점을 보완하는 과정으로 반영한 부분은 우수하다 할 수 있다. 예컨대 예술창작 사업에서 기관의 사업전달체계가 상명하달식의 피라미드형이었고 이에 대한 비판을 위협으로 판단하여 효율성 중심의 예술진흥정책 변화 요구에 부응하기 위한 네트워크형 사업전달체제로 전환하고자 체계를 개편하는 등은 사업 추진계획을 구체적이며 체계적으로 수립하고자 노력한 결과이며 기관의 노력으로 인정할 수 있다.

- 외국의 벤치마킹 기관으로 영국문화원과 캐나다 문화인적자원 위원회의 창작활동 지원 사업 및 기능을 분석하여 기관의 사업 개선 시 보완하고자 노력한 점은 인정되나, 문화예술 시장의 국가 별 차이와 제도의 한계로 많은 부분이 분석·반영되었다고 판단하기는 다소 미흡하다. 외국의 제도와 기관을 분석할 때 유의해야 할 부분은 각 국가가 도입한 제도의 문화·경제적 배경에 대한 이해가 함께 논의되어야 한다는 점이다. 향후 유사 선진 제도와 기관을 벤치마킹 할 경우, 현재 기관이 지닌 약점과 이에 대한 보완책을 찾기 위해서는 우리나라와 문화, 경제적 환경이 유사한 국가의 벤치마킹 사례를 포함하여 분석할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 비계량 사업성과지표로 구성된 공공미술사업 도입, 공연예술인력 통합 인큐베이팅 체계 구축, 국제문화협력관제도 도입 등은 그러나 SWOT분석이나 대내외 환경 분석을 통해 주요전략사업으로 구체화한 사업의 성과평가를 위한 목표로는 다소 협소하다고 판단하며 이보다 다각화된 성과목표를 개발해야 함을 제안한다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 문학창작과 관련한 작품집필 공간 지원, 과학스토리 등 창작소재 발굴지원, 작품 발표 기회 확대 등 문학창작을 위한 문학 작가 지원에 대한 다각적인 사업지원을 한 것은 기관이 어느 분야에 편중되지 않고 전체 창작예술분야에 적극적인 지원을 하고자 하는 노력으로 평가될 수 있을 것

이다. 결과적으로 전년도 문학창작 지원작가 주요 문학상 수상이 8건이었던 것에 반해 2011년도에는 15건으로 상승한 것을 확인 할 수 있다.

- 우수공연 창작품들이 공연기회를 확대하여 갖도록 하는 우수공연장 연계 강화사업은 간접적으로 창작을 지원한다는 점에서 새로운 방향의 창작지원사업이라 할 수 있겠다. 그러나 현실적으로 연극에 대한 지원금이 다른 장르에 비해 지속적으로 비중이 높으며 현재의 지원시스템에서는 기존 장르가 아닌 탈장르의 퓨전 예술 분야에 대한 지원 비중이 낮은 실정이다. 실험적 예술 및 다양성 증진 지원에서 지원하는 액수는 총 4억9천이며 이를 37개 단체나 개인에게 배분하기 때문에 평균적으로 한 단체가 지원받는 액수는 사실 소액일 수밖에 없는 한계가 있다. 따라서 점차적으로 새로운 문화예술 분야의 발굴과 신진들에 대한 지원을 통해 문화예술의 수준을 높이는데 기여하도록 선택과 집중을 해야 할 것이다.
- 문화예술지원의 공정성과 책임성을 높이기 위한 심의제도는 상당히 안정적 궤도에 사업이 안착되었다고 판단되는데, 책임심의제도를 지속적으로 운영하면서 기관은 심의위원의 명단을 공개하고 이들이 심의에 책임을 지고 1년간 책임심의위원이 되어 사업에 관여하기 때문에 이전보다 공정성에 대한 시비나 문제제기가 감소되었다고 판단된다. 책임심의위원제도에 대한 문화예술인 대상 조사결과에서 책임심의위원제도의 지속시행에 대해 72.2%가 찬성하고 있는 것으로 나타나며, 2011년부터 2012년까지 공모사업 지원심의 관련 민원제기 수가 0건으로 확인된 바 이는 기관이 지속적으로 창작을 위한 문화예술지원의 공정성을 높이고자 노력한 결과라 할 수 있다.
- 온라인으로 예술가들의 창작활동에 도움을 주고 예술가들이 상호 소통할 수 있도록 온라인 정보제공 서비스를 제공하는 것, “예술가의 집”과 같은 예술가들이 창작과 소통을 위해 이용할 수 있는 공간을 서비스 하는 것 등은 예술인 창작 활동을 증진할 수 있도록 도와주는 좋은 사례라 할 수 있을 것이다. 다만 “예술인의 집”의 경우, 공간 활용과 관련하여 단편적

인 강의나 세미나 형태의 교류가 아닌 예술가들의 서로의 예술에 대해 이해하고 지속적으로 교류·환류 할 수 있도록 다양한 프로그램을 기획하고 운영하는 방안을 보다 구체적으로 모색할 필요가 있을 것이다.

- 공연예술의 기초를 튼튼히 하기 위해 무대기술인력 집중육성을 통해 창작역량을 강화하고자 노력한 기관의 사업수행은 우수한 점이라 평가할 수 있다. 특히 공연예술분야의 신진인력육성기관이 증가함에 따라 시장에서 제공하기 어려운 “무대예술”과 관련한 교육과정을 특화하여 개편한 점도 기관의 새로운 노력으로 평가된다.
- 차세대 예술인 양성을 위해 세계무대 예술 거장 초청 워크숍의 목적이 국내 디자인에 대한 역량 강화를 위한 교육목적에 의한 것이었다면 심포지엄과 워크숍 참여 이후에도 이들의 교육효과에 대한 만족도 측정 및 지속적인 교육이 이루어질 수 있도록 프로그램을 연계하는 방안이 강구될 필요가 있을 것이다. 현재의 시스템은 세계최고의 거장과 1:1교육을 하고 이를 현장에 응용하는 것인데, 그렇다면 필요 요구 대비 수혜자가 너무 적게 발생할 가능성이 있다. 워크숍은 소수만 참여하는 형태이고 심포지엄은 80명 이상이 참여할 수 있도록 하였는데, 이를 보다 세분화하여 많은 전문인력과 차세대 신진인력들이 해당 교육에 수혜자가 될 수 있도록 방안을 마련할 필요가 있을 것이다.
- 무대예술 전문인력의 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 확충은 우리나라 공연예술의 발전을 위해 필요한 사업이라 할 수 있다. “2010년 공연문화예술실태조사”결과를 살펴보면 무대기술 인력 수는 총 1,557명이고 이들 중 무대예술 재교육을 받은 교육수료자는 455명에 지나지 않아 교육수요 충족율이 약 30%밖에 되지 않는다고 하고 있는데, 무대예술의 경우 전체 직원이 모두 재교육을 받아야 할 필요가 있는 것인지 확인이 어렵다. 전체 종사자 중 30%가 재교육을 받은 인원이라면 적은 인원이라 할 수 없다고 판단되는데, 만일 종사자 전체가 재교육이 필요한 분야라면

비정기적 형태의 현재의 교육을 발전시켜 보다 체계적이며 시스템적인 교육프로그램으로 발전해야 할 것이라 판단한다.

- 국제문화예술 교류협력의 글로벌 네트워크를 확대하고자 IFACCA 등 주요 국제회의를 유치하고자 노력했던 것은 향후 우리나라 문화예술의 세계화를 위한 밑거름으로 작용할 것으로 판단된다. 따라서 향후에도 국제기구 및 다른 나라의 문화예술관련 기관들과 유기적으로 협력 체계를 공고히 할 수 있도록 다양한 채널을 확보하는 것이 필요할 것으로 판단한다.
- 몽골예술위원회, 이란예술위원회, 쿠바호세마르티문화원, 중국중앙미술학원, 극지 연구소 등 글로벌 네트워크 파트너 기관들과 네트워크를 구성하여 사업을 진행한 노마딕 레지던스 프로그램은 예술가들에게 ‘이동식 작업실’을 제공하여 새로운 창작 에너지를 촉진하고 양국 예술가들이 상호 이해하도록 기회를 마련한 사업으로 향후 기관의 주요 해외네트워크 상품이 될 수 있을 것으로 기대된다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 창의적 예술활동 증진과 관련한 성과목표 달성은 대체로 목표를 초과달성한 것을 확인할 수 있는데, 예술창작활동지원 강화를 위한 예술활동유발건수, 예술전용공간 가동율 목표초과 및 공공미술사업을 도입하여 추진한 부분 등은 기관의 실적으로 인정될 수 있을 것이다. 또한 신진작가 1인당 수상 실적 및 무대예술 해외거장 초청 워크숍을 개최하여 낙후된 우리나라 무대예술인력들에게 새로운 전문지식 습득 및 세계적 교류와 소통하도록 한 부분들도 기관의 노력이라 인정할 수 있을 것이다. 그러나 IFACCA 유치의 실패 등에 대해서는 기관 내부의 반성을 통해 향후 주요 성과로 이어지는 밑거름이 되도록 국제협력 네트워크 강화에 힘써야 할 것을 제안한다.

④ 주요사업의 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 자체평가 결과 및 전년도 경영평가 결과를 2011년 사업에 반영하여 운영한 것으로 이해되는데, 특히 책임심의위원의 다년간 지원사업 책임관리 필요에 대한 대응과 위원회 연임을 통한 선정사업에 대한 책임성 강화, 예술현장에서 요구하는 맞춤형 교육사업의 도입과 교육 실태조사 실시 등은 보다 체계적이고 실효성 있는 사업도입 및 개선을 위해 필요한 절차라 판단되며 기관의 노력이 인정된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 창의적 예술활동 증진을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2)-㉠ 지원 예술단체의 활동수준

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	득 점
지원프로그램의 작품수+전시(공연)횟수+발간물수 지원총액	목표부여 (편차)	2.268	2.325	100	6.000	6.000

나. 평가내용

- 문예진흥기금사업 중 예술가 및 예술단체의 창작활동을 지원하여 거둔 창작활동의 증가여부를 토대로, 투입예산 1백만원 당 창출한 예술가 및 예술단체의 창작활동 정도를 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가한다.
- 이 지표는 지방자치단체 경상보조 사업비로 추진하는 지역이관 사업을 제외한, 민간경상보조 지원사업에 해당하는 창작활동 수준을 평가한다.

- 2011년도 문예진흥기금 민간경상보조사업비(지원금) 1백만원 당 창작활동의 실적치는 2.325건으로서 최고 목표치 2,268건을 초과 달성하여 가중치 6.000점에 6.000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2011년도 문예진흥기금지원사업 중 민간경상보조사업의 창작활동 실적은 창작작품수 86,060건, 전시횟수 1,051, 공연횟수 12,526건, 발간물(종)수 1,243건 등 총 100,880건으로서 이러한 결과는 전년 82,682건 대비 약 22.01% 향상된 실적이며, 민간경상보조사업비가 전년 대비 소폭 감소(-5.07%)한 것을 감안할 때 우수한 실적을 거둔 것으로 평가된다. 기관이 '선택과 집중', '간접지원 강화' 등 4대 지원원칙에 따라 우수 예술프로그램에 집중 지원하고 축제(행사) 및 예술공간 거점사업, 문화나눔 등 전국적 파급효과가 큰 사업에 대한 지원을 강화한 것이 주요한 향상요인으로 인정된다.

라. 추세분석

- 기관은 각 지역의 지역문화재단 설립을 지원하고 기존 단순 지원사업을 지역문화재단으로 이관함에 따라 문예진흥기금의 민간경상보조사업비 예산은 2009년도부터 대폭 감소하였다. 이에 따라 기관은 지원사업에 대한 선택과 집중으로 단순 지원사업과의 성과를 차별화한 결과, 민간경상보조사업비 1백만원 당 산출된 작품활동 수준이 2008년도 1.105건, 2009년도 1.453건, 2010년도 1.809건, 2011년도 2.325건으로 지속적인 증가추세를 보이고 있다.

2. 생활 속의 예술 활성화사업

(1) 생활 속의 예술 활성화

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

- 우리나라의 경우 문화를 향유 하는데 소득수준 간에 또는 지역 간에 편차가 심하고 이로 인해 문화 양극화 현상이 발생할 수 있는데, 문화 바우처사업은 문화 향유와 관련한 양극화 현상이 심화되는 외부환경에 선제적으로 대응하고자 시행된 사업으로 우리나라의 지역 간, 연령 간, 소득계층 간 문화차이를 극복하는데 매우 중요한 기제가 될 것으로 기대되는바, 기관 역시 대내외 경영환경 분석 및 SWOT 분석을 통해 문화 바우처 사업의 중요성을 인식하고 사업 수행을 위한 핵심인력지원 및 예산 지원에 관한 사항을 주요 전략과제로 도출하고 있음을 알 수 있다.
- 취약계층의 문화 복지 확대를 위해 장애인 문화 예술사업을 활성화하기 위한 지원전략을 수립하여 시스템을 구축하고자 하였으며, 문화 나눔사업을 지속적으로 유지하면서 찾아가는 문화 나눔을 확대하고자 하였다. 또한 IT를 이용한 문화 복지를 확산하고자 하는 전략도 주요세부 전략으로 구체화하였다. 이러한 구체적 전략에 따른 성과지표 및 목표수준 설정근거는 지난 3개년 실적과 추세를 반영하여 설정한 것으로 비교적 타당성 있는 목표설정이라 할 수 있으며 문화 바우처 수혜자의 경우 소득 취약계층 인구 수 대비 예산적용을 통해 목표치를 설정하였고, 이와 같은 추진계획 수립은 비교적 구체적이고 실천적이라 긍정적으로 판단된다.
- 글로벌 벤치마킹 전략을 통해 우리나라 문화예술의 방향성과 기관의 정체성 및 발전 가능성에 대한 시사점을 도출하고 이를 적용하고자 노력하는 과정은 사업을 구체화하며 실행전략을 수립하는 과정일 것이다. 예컨대 독일의 경우, 지자체가 주도하며 문화예술단체가 연계하여 지역예술

문화 환경의 변화를 유도한다면 우리나라의 경우, 예술위원회가 주도하며 지자체와 연계사업을 통해 지역의 예술문화환경을 변화하고자 하는 방식이라 할 수 있다. 기관은 독일의 사례를 벤치마킹하였으며 독일의 방향성에 동의하고 있으나 국내 적용 사업으로 구체화하는데 한계를 나타낸다고 판단되는 바, 이와 관련한 보다 구체적 전략수립을 도출하는 것이 글로벌 벤치마킹 사례를 환류하는 방안이 될 것이다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 우리나라는 저소득층과 일반국민 평균 문화향수 활동 격차가 4.5배이며 따라서 저소득층 문화향수 기회 확대를 위한 문화바우처의 확대는 바람직하고 이를 효율적으로 활용하기 위해 카드제 방식을 도입하는 것은 적절한 방안이라 할 수 있다. 그러나 문화바우처 사업의 예산규모가 347억원의 수준이며 기초생활수급자 및 차상위계층 등 수혜대상자가 약 170만 가구 327만 명으로 예측되는바 상당히 정교한 바우처 관리 시스템을 도입하지 않는다면 부정행위를 막기 어려울 수 있음이 우려된다. 현재 문화카드의 사용은 도서, 영화, 연극 등 전국 어디서나 활용 가능하지만, 문화생활 이용이 어려운 사각지대에 거주하시는 고령층의 경우 이러한 문화향수 전달체계에 익숙하지 않으며 이 카드에 대한 활용 인식이 높지 않기 때문에 카드를 타인에게 양도한다든지 하는 부정행위를 막기 어려울 수 있다고 판단되고, 이외에도 소외지역에 계신 분들에게는 문화시설 이용이 쉽지 않기 때문에 카드의 활용이 저조할 수 있는 우려가 있다. 따라서 사각지대에 있는 문화소외계층의 카드 활용도를 높이기 위해서는 보다 체계적인 모니터링 시스템을 구축하고 부정행위 방지를 위한 전담 인력 조직이 구축되어야 할 필요가 있을 것이다.
- 문화 바우처 사업으로 인해 발생하는 사각지대를 해소하고자 문화시설 접근이 어려운 농어촌 등 저소득층을 대상으로 모셔오는 공연관람, 재가 방문서비스, 체험프로그램 등 보완적 문화예술프로그램을 각 지역 별 기획사업으로 추진한 부분은 기관의 세심한 노력으로 인정된다. 이 사업에

16만 명이 혜택을 입은 것으로 추정하고 있는데 이는 아직도 문화향수를 위한 제반 환경이 여의치 않은 분들이 많다는 것을 의미한다. 향후에도 문화카드 사각지대 저소득층에 대한 예술체험 기회격차를 적극적으로 해소하기 위한 방안이 지속적으로 개발·운영할 것을 모색할 필요가 있을 것이다.

- 문화예술 향수 및 창작의 주체로써 장애인 문화복지를 확대하기 위해 기획된 장애인 문화예술 지원 전략 및 시스템 구축은 시기적으로 매우 필요한 사업이라 할 수 있으며, 추진 전략을 단계별로 설정하여 1단계, 장애인의 풀뿌리 동호회 지원, 2단계 장애인 예술가 활동 지원, 3단계 장애인 예술단체 집중육성, 4단계 우수 장애 예술가의 해외진출을 지원하는 단계로 체계화한 것은 매우 우수하다 할 수 있다. 또한 장애인 사업의 전담인력을 보강하고 공정한 장애인 창작지원을 위한 추진 프로세스를 확립한 부분은 기관의 노력으로 인정된다.
- 문화 나눔사업의 일부였던 문화 바우처 사업이 전면 확대됨에 따라 문화 바우처 이외의 사랑티켓, 찾아가는 문화순회, 찾아가는 전통나눔 등의 사업들은 상대적으로 비중이 작아질 수 있는 우려가 있다. 2012년에도 “찾아가는 문화순회” 사업의 예산은 “찾아가는 전통나눔”이 통합 운영되고 있는데 이로 인한 우려는 기존의 전통나눔의 역할이나 비중이 상대적으로 축소될 가능성에 대한 문제가 제기될 수 있다. 지역의 문화나눔 사업들의 다양한 형태를 개발하여 문화카드를 일반적으로 활용하기 어려운 계층들에게 지속적인 문화향수를 체감할 수 있도록 기획상품을 전략적으로 개발할 필요가 있을 것으로 판단된다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 생활 속의 예술 활성화를 위한 문화 바우처사업, 장애인 예술창작 활성화와 문화접근성 확대를 위한 사업, 문화 나눔사업 추진을 통해 문화소외계층에게 다양한 문화 향수를 할 수 있도록 지원하는 사업의 성과는

대체로 일정 수준 달성했다고 평가 할 수 있을 것이다. 문화 바우처의 경우, 목표대비 90%의 달성도를 나타내고 문화바우처 인지도에서는 목표를 초과 달성했으며, 장애인 문화예술사업에서 장애인 문화예술사업 수혜자 수와 수혜자 만족도도 목표를 초과 달성한 것으로 확인된다. 그러나 문화 바우처 사업 확대를 통해 발생할 수 있는 도덕적 해이현상을 방지하는 모니터링의 체계화 미흡 부분 등은 향후 기관이 개선해야 할 과제로 판단된다.

④ 주요사업의 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 문화 바우처 사업의 안정적 운영을 위한 법적 근거 및 장애인 문화예술사업 활성화를 위한 사업의 구체적 예산 마련 등은 자체평가 결과를 반영하여 개선한 사업의 내용 들이다. 이외에도 기관은 전년도 기관평가의 지적 사항들을 비교적 체계적으로 반영하여 당해 사업에 반영한 것으로 이해된다. 다만 전년도에도 지적한 문화 바우처 카드사용에 의해 발생할 수 있는 부정행위 및 카드 타인 양도 등을 방지 할 수 있는 모니터링 체계화에 대해서는 반영된 부분이 대체로 미흡했다고 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 생활속의 예술 활성화를 위한 기관의 노력을 “B⁺”로 평가한다.

(2)-㉠ 지원프로그램 참여 관객수

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	득 점
지원프로그램의 참여관객 수 지원총액	목표부여 (편차)	98.370	99.934	100	7.000	7.000

나. 평가내용

- 문예진흥기금사업 중 민간경상보조사업에 해당하는 지원프로그램에 참여한 관객 수를 평가하는 지표로서 투입예산 1백만원 당 참여한 관객수를 측정하여 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가한다.
- 이 지표는 지방자치단체 경상보조 사업비로 추진하는 지역이관 사업을 제외한, 민간경상보조사업에 해당하는 지원 프로그램의 참여관객 수준을 평가한다.
- 2010년도의 경우 민간경상보조사업비 1백만원 당 참여관객수는 81,286명이었으며, 2011년도는 99,934명으로서 최고 목표치 98,370명을 상회하여 가중치 7,000점에 득점 7,000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2011년도 문예진흥기금사업 중 민간경상보조사업에 참여한 관객수는 내국인 3,792,808명, 외국인 538,620명이며 총 참여관객수는 4,336,428명으로 2010년 3,715,680명 대비 16.71%가 증가하였다. 특히 외국인 관객수는 2010년 173,032명 대비 211.28% 증가하였는데 이는 축제(행사) 등 파급효과가 큰 우수 예술프로그램에 대한 지원을 강화한 성과로 분석된다. 전체 관람객수의 증가는 복권기금 사업이 확대되면서 소외계층이 참여할 수 있는 다양한 문화향수 사업을 추진하고 SNS 등 다양한 채널을 통해 향수자에 대한 정보제공과 의사소통을 활성화한 결과로 분석된다.

라. 추세분석

- 문예진흥기금 민간경상보조사업비 1백만원 당 참여관객수는 지속적으로 증가하여 왔으나, 2010년부터 대폭 상승하였다. 구체적으로, 2008년 59,976명, 2009년 66,822명, 2010년 81,286명, 2011년 99,934명으로 지속적으로 상승하고 있다.

3. 지역 문예진흥 지원사업

(1) 지역문화예술 활성화 및 균형발전 지원

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적절하게 수립되었는가?

- 지역문화예술의 활성화와 균형발전을 지원하기 위한 주요사업의 추진계획은 전년도 성과분석 및 대내외 경영환경 분석과 정부시책의 방향성, 그리고 외국선진사례에 대한 벤치마킹 및 SWOT분석을 통해 체계적으로 수립하고자 노력했다고 평가할 수 있다. 그러나 지역문화재단의 설립이 가속화되고 기금배분에 대한 지역 불만이 지속되고 있는 가운데 우리나라 예술문화의 활성화와 창작 역량 증진이라는 기관의 주요 사업 목적에 부합하는 지역 문화예술 활성화 및 지역의 기금배분 수준을 어떻게 책정하는 것이 적절한 것인가에 대해서는 보다 심도있는 기관의 고민과 전략이 요구되나, 현재 전략과제 도출과정에서는 양자의 균형점을 찾기에 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 예컨대 수도권과 비수도권의 재원 비중과 관련하여 우리나라는 영국과 비교해서 수도에 집중되는 비중이 현저히 떨어지는데 이를 통해 우리가 확인해야 하는 주요 전략들이 어떤 것인가에 대한 시사점 도출 및 이를 주요 과제로 환류하는 매커니즘을 발견하기 어렵고, SWOT 분석에서도 이 기관이 향후 지역문화예술의 활성화와 관련한 약점과 강점의 분석이 명확하지 않는 한계가 나타난다. 향후 해당 사업에서 기관이 처한 강점과 약점, 그리고 위협과 기회를 좀 더 구체적으로 분석하여 전략과제에 반영해야 할 필요가 있을 것이다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 지역 별 균형발전·특성화를 위한 기금 배분 사업의 정책 목표는 권역별로 문화예술의 차이가 상이하기 때문에, 예컨대 강원은 음악과 관련한 문화예술의 향수 비중이 0%이며, 호남 지역은 음악과 전시회에 대한 향

수 비중이 전무하다. 이처럼 지역 간 문화향수의 격차가 심각하기 때문에 기금 배분의 원칙에서 수도권 편중의 문제를 지적하고 지역 간 문화 격차를 해소하기 위한 지역에 우선적으로 차등지원하는 원칙은 합리적이다 할 수 있다. 다만 서울은 우리나라 문화의 중심이며 지속적으로 다년간 기관의 지원이 축소될 경우, 서울지역에 상주하는 많은 예술인 수 및 인구들이 혜택에서 역차별을 받을 수 있기 때문에 이 부분을 고려하여 중장기 기금 배분 원칙을 설계하는 것이 필요할 것이라 판단한다.

- 지역협력형 사업의 기금배분 구조 개선을 위해 개선 지표에서 인구수 및 예술인수 등의 기초지표의 비중을 축소하고 시도별 문예활동활성화지수를 추가한 것은 고무적이라 할 수 있겠다. 그러나 문예활동건수를 정확하게 파악하기 어려운 바 이에 대한 정확성을 담보하는 자료를 확보하는 것이 공정한 기금 배분을 위해 필요할 것이라 판단된다.
- 지역의 공연장 고유 기능을 활성화하기 위해 공연장의 가동율을 제고하고 공연장과 공연예술 단체의 파트너십을 통한 상생적 협력관계를 구축하여 창작역량을 강화하고자 한 바는 기관의 노력으로 인정된다. 그러나 전년 대비 예산 감액으로 목표치를 전년도 실적보다도 낮게 설정하고 이를 초과할 시 목표를 초과달성한 것으로 성과지표를 산정한 것은 상당히 불합리하다고 판단한다. 공연장 가동율에 있어서는 예산이 적으면 상대적으로 공연장 가동이 저조하고, 공연장 상주단체의 공연을 보러오는 관람객 수도 상대적으로 적어진다는 것은 지역 공연단체의 공연이 정부의 지원을 통해서만 관객과 소통할 수 있다는 것으로 해석되기 때문에 기관은 예산을 적극적으로 반영함과 동시에 지역에서 상주단체의 예술창작성을 통해 관객동원을 하고 이를 공연장 가동으로 연계시킬 수 있는 기회를 새롭게 설계해야 할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 지역문화협력관 제도는 기관이 SWOT분석에서도 제시하였듯이 지역문화에 대한 저항과 전문성 결여로 협력사업 형태로 사업을 운영하기 위해 도입한 제도라 할 수 있다. 따라서 지역문화협력관은 지역의 지원심의

및 컨설팅과 모니터링, VOC 등 의 역할과 기관과의 협력을 통해 기관이 해당 지역을 이해할 수 있도록 도와주는 역할을 해야 할 필요가 있을 것이다. 이러한 역할을 수행하기 위해서는 해당지역에서 전문가일 뿐만 아니라 지역사회에서도 상당한 네트워크를 가진 예술인 또는 문화 행정인이 선택되어야 할 필요가 있을 것이다. 전문성을 갖춘 지역문화협력관 제도를 통해 기관은 약점을 극복하고 지역문화예술의 활성화를 기대해야 할 것이다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 주요사업 추진에 의한 비계량적 성과의 수준은 적절한 수준에 도달했다고 평가하기 다소 미흡한 부분이 있다. 예컨대 서울지역의 지원금 배분의 역차별과 관련하여 기관은 기금지원 이외에 서울시가 지원 받을 수 있는 추가지원금을 현실적으로 파악하는 것이 필요하며, 이를 충분히 파악한 후 비중 조정을 했을 필요가 있는데, 현실적으로 지자체 재정자립도가 가장 높은 비중으로 값을 결정하는 방식이기 때문에 오히려 많은 예술인이 집중되어 있는 서울지역에 기금을 배분하는 기준이 공정하게 적용되지 않을 가능성을 배제할 수 없다. 향후에는 고려하는 가치 중 기금지원을 제외한 해당 지자체의 지원액과 문화예술인 집중 비중을 함께 고려해 볼 것을 제안한다. 이외에도 공연장 상주 단체 관람객 수 또는 비수도권 공연장 가동율에 있어서 전년도 실적 대비 당해연도 목표를 낮게 설정하고 있는데, 이와 관련하여 근거를 예산 투입의 저조로 삼고 있다. 이는 사업 성과를 향상하기 위한 적극적 자세로 보기 어려우며 예산 감액을 대비한 다른 사업 대안들을 제시하고 사업을 진행하는 것이 바람직한 방향이라 판단한다. 이와 관련하여 기관의 노력은 미흡했다 할 수 있겠다.

④ 주요사업의 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 지역문화협력관 제도를 활성화하고 사업방식을 지역협력형 사업으로 전환하고자 노력하면서 기금 배분에 있어서의 지역 간 불균형 해소 및 소

외지역을 지원하는 시스템을 강화하고자 노력한 부분은 전년도 경영평가의 지적사항이나, 국정감사의 지적사항을 받아들여 개선한 부분이라 인정된다. 그러나 지역문화협력관에 대한 인식제고와 지역문화 교류의 활성화를 위해서는 기관이 보다 활발한 소통 채널을 확보하는 노력을 지속적으로 보여주어야 할 필요가 있을 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 지역문화예술 활성화 및 균형발전 지원을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2)-㉠ 비수도권 지역 예술지원프로그램 참여 관객 비율

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	득 점
비수도권지역 지역문예진흥사업 프로그램 참여관객 수	목표부여	0.812	0.840	100	4.000	4.000
지역문예진흥 지원사업 프로그램 참여관객 수						

나. 평가내용

- 수도권 대비 상대적으로 열악한 지역 문화예술의 활성화를 위해 지역문예진흥 지원사업에 참여한 전체 관객수 중 비수도권 지역의 관객수의 증가 실적을 목표부여 방식으로 평가한다.
- 이 지표는 2011년도 신규지표로 16개 광역시·도의 각 지역문화재단(지자체 포함)에 배분한 지방자치단체 경상보조 사업비로 추진하는 지원사업에 참가한 관객비율을 평가한다.
- 2011년도 지역문예진흥사업 전체 참여관객수 중 비수도권지역 참여관객수의 실적치는 0.840(84.0%)으로 최고 목표치 0.812(81.2%)를 초과 달성하여

가중치 4.000점에 4.000점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 지방자치단체 경상보조 사업비로 지원하는 공연장 상주단체 육성지원, 레지던스 프로그램지원, 시·도 기획지원, 지역문화예술육성지원 등 총 4개 사업의 2011년도 참여관객수 합계는 총 6,333,717명이며, 이중 수도권(서울, 인천, 경기) 지역은 1,015,953명, 비수도권 지역은 5,317,764명으로 비수도권 참여관객의 비율은 84.0%에 해당한다. 4개 사업 모두 전년 대비 0.1%p~9.4%p 증가하였으며 이 중 참여관객수가 가장 많은 지역문화예술육성지원사업이 72.5%에서 81.9%로 대폭 상승한 것이 전년 대비 상승의 주요 요인으로 분석된다.

라. 추세분석

- 지역문화예술지원 강화를 위해 기관은 2009년도부터 사업의 지역이관을 확대하였고, 정확한 성과분석을 위해 2010년부터 각 사업별·지역별 참여관객수 통계를 집계하였다. 2010년도 지역문예진흥사업 전체 참여관객수는 5,230,344명이며, 이 중 비수도권 참여관객수는 3,681,363명으로 비수도권 참여관객비율은 73.8%였다. 2011년도에는 전년 대비 10.2%p 향상되었다.

4. 예술의 사회적 가치 제고 사업

(1) 예술의 사회적 가치 인식 제고

① 주요사업 추진계획은 구체적이고 적정하게 수립되었는가?

- 예술에 대한 사회적 가치를 기관이 전략과제를 통해 향상시키고자 노력한 점은 우리나라 문화예술의 가치증진을 위해 매우 적절한 선택이었다고 판단한다. 대내외 환경 분석 및 글로벌 벤치마킹과 SWOT 분석을 통해

확인된 바에 의하면 기업의 문화예술지원은 감소하는 추세에 있으며 예술 분야에 대한 기부는 지극히 저조한 가운데 보다 적극적인 자금 확보 및 예술계의 지원체계를 새롭게 구축한다는 의미에서 타당하다고 판단한다.

- 사업 별 추진체계와 관련해서는 크라우드 펀딩과 관련하여 외국사례 벤치마킹 전략이 체계적으로 분석되어 구체적으로 반영되었다고 보기 어려운 부분이 발견되는데, 미국에서의 성공률보다 높게 한국의 성공지표를 설정한 것은 다소 무리가 있는 목표 설정이라고 판단되며 처음 시작한 크라우드 펀딩의 성공률을 앞선 시도보다 성공률을 높게 책정하기 위해서는 우리나라의 사업전략에서 차별화된 전략을 제시했어야 하는데, 구체적 전략없이 목표만 높게 설정한 것은 추진계획의 구체성을 확보하기에는 다소 미흡한 접근이었다 할 수 있겠다.

② 주요사업 추진계획은 적절하게 집행되었는가?

- 예술분야에 대한 기부문화 확산은 빅이벤트에 의한 대중의 인식제고가 결정적 역할을 할 수도 있는 부분인데, 현재 성과목표의 수립과정에서 제시하는 홍보전략은 신선하고 기획적인 부분이 미흡한 것으로 판단된다.
- 예술기부 허브 육성을 위한 중장기 발전 전략을 수립하고 전담부서를 수립하고 전문인력을 충원하는 등 새로운 사업발전을 위해 노력한 부분은 기관의 실적으로 인정된다. 그러나 예술기부를 어떤 전달체계를 통해 실행할 것인가에 대한 구체적 전략은 아직 미흡하다고 평가할 수 있겠다. 조직과 인력을 갖춘 만큼 예술기부의 사회적 가치를 제고하는 전 방위적인 캠페인과 함께 지역사회에 어떻게 기부문화를 정착 시킬 것인가에 대한 계획이 조속히 수립될 것을 제안한다.
- 예술분야 후원 확산을 위한 크라우드펀딩을 신설하여 추진하고 이를 통해 새로운 형태의 기부문화를 확산하고자 노력한 점은 기관의 실적으로 인정된다. 특히 온라인시스템 및 미디어를 활용하여 홍보를 전략적으로 추진한

것도 기관의 노력의 성과라 할 수 있다. 그러나 현실적으로 참여 인원(761명)이 저조하고 개인소액 기부 중심이기 때문에 모금액(49백만원)도 저조한 것이 현실이다. 현재는 초기 단계이기 때문에 실적은 저조할 수 있으나 이를 확산하기 위해서는 SNS와 온라인 등 여러 미디어를 이용한 홍보와 기부를 세액공제로 연계하는 시스템 등을 개발하여 기부의 유인가를 극대화하는 방안을 보다 체계적으로 강구할 필요가 있을 것이다.

- 기관은 모금 역량 제고를 위해 예술계와 적극적인 협력관계를 유지할 필요가 있을 것이다. 일회성 행사에서 벗어나 예술계의 모금 능력 배양과 직접 연관이 있는 사업을 추진하고 예술단체, 대학, 언론사 등을 대상으로 참여를 확대하여 해당 사업이 성공할 수 있도록 전 방위적인 협력 체계를 구축하는 것이 필요할 것이다.

③ 주요사업의 비계량적 성과는 적절한 수준인가?

- 주요사업에 대한 비계량적 성과는 현재 괄목할 만한 수준이라 할 수 없으며 예술기부와 관련해서 사회적 인프라의 확산 및 기부에 대한 인식 제고 등 보다 체계적인 홍보활동과 유관기관과의 MOU를 통한 인식제고 등에 지속적 노력을 해야 할 것으로 판단된다. 특히 새로운 사업과제인 만큼 예술기부자문평가위원회 이외에도 다양한 위원회를 통해 외부의 의견을 청취하고 이를 사업개선에 반영하고자 노력해야 할 것이다. 현재 분기 1회에 그치는 모니터링 실적과 “예술기부 자문평가위원회”와의 단선적 소통을 통해서만 사업의 빠른 확산을 기대하기는 다소 어려울 수 있다고 판단된다.

④ 주요사업의 환류 활동은 적절하게 수행되었는가?

- 예술기부의 사회적 공감대 형성 및 확산과 기부금 관리 사업을 관리하는 것은 예술기부의 활성화를 위해 매우 필요한 사업전략이라 할 수 있다. 기관은 이를 위해 전담부서 및 인력을 배치하였으며 외부 기관들과

MOU를 체결하고 협력사업을 진행하고 있다. 또한 체계적인 홍보 시스템을 구축하고 실행하고자 노력하나, 전년도 실적은 여전히 새로운 홍보와 정례화되고 체계화된 시스템으로 홍보를 하기 보다는 일회성의 신문, 방송, 노출과 총 4건의 포럼과 세미나 개최 등에 지나지 않아 일반인들의 이해와 인식이 부족한 예술기부에 대한 대국민 인식제고를 위해서는 미흡했다고 판단한다. 향후 보다 적극적이며 국민체감이 높은 방향으로 예술기부에 대한 사회적 인식제고 방안을 고민하기를 제안한다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 예술의 사회적 가치 인식 제고를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(2)-㉑ 문예진흥기금 기부금 유치실적

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기준치	실적치	평 점	가중치	득 점
기부금 유치액	목표부여 (편차)	15,266	15,048	96.823	3.000	2.905

나. 평가내용

- 이 지표는 2011년도 신규지표로 문예진흥기금의 조성 또는 문예진흥기금 사업비 용도로 기부된 금전 및 물품 등의 기부금 유치실적을 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가한다.
- 2011년도 문예진흥기금 기부금 유치실적은 총 15,048백만원으로 목표치 15,266백만원의 96.823%를 달성하여 가중치 3.000점에 2.905점을 획득하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2011년도 문예진흥기금 기부금은 총1,945건으로 조건부 및 순수기부금

14,903백만원, 건축물미술작품제도 기부금 145백만원을 유치하였다. 보조금 관리 강화에 따른 수혜단체의 기부금 사업 기피와 지역문화재단 및 전문단체의 지정기부금 사업 확대 등에 따라 목표치에는 미달하였으나, 전년 13,435백만원 대비 1,613백만원(12.01%) 증가하였다. 우리나라 기부문화의 특성상 현재까지는 조건부기부금이 유치액의 대부분을 차지하고 있으며, 2011년 5월 문예진흥법 개정에 따라 공공미술개념 및 선택적 기금제가 도입되어 하반기에 최초로 건축물미술작품제도 기부금 2건을 유치하였다. 활발한 기부문화 확산 및 건축물미술작품제도의 선택적 기금제 안착여부가 향후 기부금 유치실적 확대의 주요 요인이 될 것으로 예상된다.

라. 추세분석

- 2073년부터 시작된 문예진흥기금 기부금 모금은 2006년도부터 활성화되기 시작하였으며, 2011년도까지 총 174,533백만원이 유치되었다. 구체적으로, 2006년 9,066백만원, 2007년 7,971백만원, 2008년 9,948백만원, 2009년 10,236백만원, 2010년 13,435백만원, 2011년 15,048백만원으로 지속적으로 향상되고 있다.