

105605

한국문화예술위원회

❖ **총괄 요약표**

평가범주		지 표 명	평가방법	가중치	등 급	
리더십 전략	리더십	(1) 경영진 리더십	6등급평가	3	B	
		(2) 책임경영	6등급평가	4	C	
	전략	(1) 비전 및 전략개발	6등급평가	3	B	
		(2) 주요사업 추진계획	6등급평가	3	C	
경영 시스템	주요 사업 활동	(1) 예술인 창작활동 신장사업				
		(1)-1 창의적예술활동 증진노력	6등급평가	6	B	
		(2) 생활속의예술 활성화 사업				
		(2)-1 생활속의예술 활성화 노력	6등급평가	6	B	
		(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류				
		(3)-1 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력	6등급평가	5	C	
	경영 효율화	(4) 지원사업의 관리 및 성과				
		(4)-1 문예진흥기금사업 운영개선 노력	6등급평가	3	C	
		(1) 조직 및 인적자원 관리	6등급평가	3	C	
		(2) 재무예산관리	6등급평가	3	D	
		(3) 보수관리	6등급평가	3	B	
		(4) 노사관계 합리성	6등급평가	3	B	
	(5) 성과관리 체계	6등급평가	3	C		
	(6) 공공기관선진화 및 경영효율화 추진관리	6등급평가	2	C		
경영 성과	주요 사업 성과	(1) 예술인 창작활동 신장사업				
		(1)-1 지원예술단체의 활동수준	목표부여(편차)	7	7.000	
		(2) 생활속의예술 활성화 사업				
		(2)-1 지원프로그램 참여관객수	목표부여(편차)	7	7.000	
		(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류				
		(3)-1 성과관리체계의 가동율	목표부여(편차)	5	5.000	
	고객 성과	(4) 지원사업의 관리 및 성과				
		(4)-1 지원사업 관심도를 통한 성과측정	목표부여(편차)	4	4.000	
		(1) 고객만족 개선도	목표부여	7	6.037	
		경 영 효 율 성 과	(1) 노동생산성	목표부여(편차)	5	5.000
			(2) 계량인건비	목표부여(편차)	3	3.000
			(3) 계량관리업무비	목표부여(편차)	4	3.990
(4) 총인건비 인상률	목표부여		4	4.000		
(5) 자산운용성과	목표부여		2	0.834		
(6) 정부권장정책 이행실적	목표부여		2	1.557		
		특 점		100		

I 리더십 / 전략

1. 리더십

(1) 경영진 리더십

- 경영이념과 핵심가치의 공유·전파 프로세스의 단순함, 공유·전파 방안의 체계화, 공유도 측정, 구성원의 내부만족도 향상, 리더십 역할모델 등 전년도 지적사항에 대하여 기관은 광수생각 With U, 신통방통 등 내부 직원에 대한 공유채널을 다양화하였고, 외부 이해관계자를 세분하여 공유전파 채널을 다양화하였다. 또한 비전 전략 공감도 평가를 실시하여 내부직원은 92.4%, 외부 이해관계자는 75.1%의 공감도를 얻은 노력이 인정된다. 경영진이 구성원의 내부만족도 향상에 노력하여 내부 만족도가 70.2점에서 80.2점으로 향상되었으며, 경영진 역할모델로 4대 리더십 역할모델을 도입하고, 기관장의 경영 평가 시 경영진 리더십을 반영하는 등 개선노력이 인정된다.
- 기관이 경영이념을 수립하면서 경영환경 변화 및 기존 경영방침 평가 분석, 이해관계자 니즈 파악, 경영이념수립, 대내외 공유 전파, 이해관계자 공감도 조사, 가치체계 검증 등 프로세스를 거쳐 체계적으로 설정하고 있다. 기관은 비전을 ‘한국의 문화 예술 발전을 위한 예술 현장의 동반자’로 재설정하고, 경영이념을 가치 창조, 변화 창조, 고객 신뢰 창조로 새로 수립하였으며, 비전 경영이념과 전략방향·전략목표의 연계성을 강화하려고 노력한 점은 인정된다. 또한 내부직원이 경영이념과 핵심가치를 준수할 수 있도록 노력하고 있으며, 핵심가치와 경영방침의 준수 여부도 측정하고 있는 점도 긍정적으로 평가된다.
- 기관의 경영이념·핵심가치의 공유전파를 위하여 기관장은 신통방통을 통

- 하여 중견 직원과 직접 접촉하고, 명예 CEO단을 통하여 젊은 직원들과 대화하였으며, 그 밖에도 CEO 타운미팅, 경영전략회의 등 각종 회의, 사내 중장기 전략 TF, 노사협의회, 노사공동TF 등 오프라인상의 채널, 팟캐스트 with U, 지식단지, Letter from CEO, 사내 웹진, 등 온라인상의 채널 등 다양한 공유·전파수단을 활용하고 있는 기관의 노력이 인정된다. 또한 외부 이해관계자에게 가치체계를 공유 전파하기 위하여 예술인 간담회 개최, 예술인 사랑방 릴레이 토크, 문화 살롱 개최 등 예술계와의 소통에 노력한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 내부 이해관계자에 대한 비전 전략 공감도 조사를 2회 실시하여 84.8%(1차), 92.4%(2차)의 높은 공감도를 얻은 것은 긍정적으로 평가된다. 그러나 높은 공감도는 단순한 질문내용에 기인한 것으로 추정되므로, 질문내용을 주관식으로 변경하고, 경영이념 핵심가치의 내재화 정도를 측정하는 방식으로 변경할 것을 연구 검토할 필요가 있다. 또한 외부 이해관계자의 공유정도 측정결과, 비전 전략 공감도 75.1%, 경영이념 공감도 68.9%이므로 이를 향상시키기 위한 기관의 노력이 필요하다. 조직원 역량결집을 위하여 경영이념 핵심가치와 연계된 인재상을 반영한 역량모델을 구축하고 역량평가 ERP시스템을 도입한 점, 이를 실현하기 위하여 교육 훈련 체계를 수정 보완한 점은 긍정적으로 평가된다.
 - 경영진의 역할모델을 지도자, 관리자, 후원자, 조언자로 설정하고, 경영진이 역할모델 실천을 위하여 노력한 것은 인정된다. 기관장의 경영계획서 평가시 기관장 리더십 항목에 20%의 점수를 배정하고, 그 평가 결과를 성과급 결정에 반영하여 환류하고 있고, 기관장의 경영이념 공유 전파 노력을 내부 직원으로부터 평가받고 있으며, 평가 결과도 87.6점으로 비교적 우수한 것으로 판단된다. 그러나 경영진 역할모델을 지도자, 관리자, 후원자, 조언자로 설정한 것이 기관의 현실과 부합하는 것인가, 역할모델의 필요 역량은 무엇인가, 역할모델의 역량 변수와 경영진 리더십 역할모델별 평가항목이 일치하는가 등을 좀 더 연구·검토하여 역할모델을 개선하는 노력이 필요하다.

- 기관은 경영상 발생할 수 있는 문제를 사전적으로 파악하고 이를 해결하는데 있어서, 경영환경 모니터링, VOC 수집, Steering Committee 운영 등을 프로세스로 갖추고 있다. 특히 기관은 경영문제 인식을 위한 프로세스로 문화예술계 상황, 국민의 문화예술의 수요, 정부정책 등 외부환경을 분석하고 내부 직원의 업무를 분석하여 모니터링하는 것과 VOC 수집을 대표적으로 들고 있다. 그러나 그 모니터링 방법이 언론 기사 분석 또는 문화 예술 전문 연구 보고서 분석이 주종을 이루고 있어 좀 더 모니터링 수단을 체계화하는 노력이 필요하다. 문제해결과정에서 내부 직원과 경영문제를 공유하고, 직원들의 의견을 수렴하여 이를 해결한 것은 긍정적으로 평가된다.
- 기관이 미래 성장동력으로 기부문화의 확산을 통한 기부금 수입확대가 필요하다는 것을 인식하고 불특정 다수가 기부를 쉽게 할 수 있도록 온라인 기부 사이트를 구축하고, 다수 국민이 문화 예술을 향유하기 위하여 기부문화의 확대가 필요함을 홍보하여 기부금을 전년 대비 31% 증가한 134억 원을 기부 받은 것은 높이 평가된다. 또한 기금적립금 고갈을 해소하기 위하여 새로운 수입원이 필요함을 인식하고 이를 관련부처와 적절히 협의하여 경륜정정법 시행령을 개정하여 신규 전입금(매년 240억 상당)을 확보한 점과 대학로 복합 문화공간 차입금을 상환한 점도 문제해결의 우수 사례로 평가된다.
- 기관은 경영효율화 세부계획을 수립하고 이를 이행하기 위하여 노력하였으며, 정원조정, 현원관리, 간부수 축소 등 일정한 성과를 거두었다. 경영효율화과정에서 이해관계자와의 공유노력도 어느 정도 인정된다. 자회사인 뉴서울 골프장 매각을 추진한 것은 긍정적으로 평가되나, 현재까지 매각계약이 체결되지 않고 있으므로 매각을 위한 기관의 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 경영진 리더십을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2) 책임경영

- 전년도 지적사항에 대해 이사회 운영시스템 확립과 함께 2기위원회 자체 평가를 실시하고 ‘백서발간’을 하였으며 비상임이사의 평가 및 환류체계를 마련한 노력은 긍정적으로 평가된다. 감사선진화 전략목표와 과제를 수립·추진한 점과 사고 예방을 위한 사전활동 강화 및 자체감사대책을 마련하는 노력은 인정되지만 감사과정에서 업무를 개선하고 실질적인 위험을 예방하는 방안을 모색할 필요가 있다. 윤리경영에 있어 비전 및 추진목표를 수립하고 추진과제를 마련한 점과 윤리지침을 세부적으로 개발한 노력은 인정되지만 그 시기가 연말로 그 성과를 평가하기에는 어렵다. 기관장의 CS경영에 대한 직접적인 관심 표명과 추진조직을 마련하여 CS교육 실시 및 현장 CS활동을 다양하게 추진한 노력은 인정되지만 여전히 공공기관 고객만족도조사에서 고객만족수준이 미흡으로 나타나 고객이 체감하는 대책마련이 필요하다고 판단된다.
- 이사회(위원회) 구성에 있어 현장예술가의 정책, 지역, 언론, 재계, 법률 등 다양한 분야의 전문가를 비상임이사로 선임하여 이사회운영에 있어 중립성과 활성화할 수 있는 기반을 마련한 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 새로 임명된 비상임이사의 전문성을 높이기 위한 오리엔테이션 및 업무보고를 통한 기관업무 이해도를 증진시키는 활동과 함께 전용 홈페이지, 비상임이사 연락방 설치 등 정보제공 채널을 다양화한 노력도 인정된다. 특히 비상임이사의 경영제언에 관리 카드를 신설하고 비상임이사에 대한 평가 및 환류체계를 구축하고 2기 이사회(위원회) 운영에 대한 활동 실적 및 소위원회 활동내용에 대한 자체평가한 내용을 백서로 발간하여 차기 위원회에 참조하도록 한 것은 바람직하다고 판단된다. 비상임이사의 견제기능 강화를 위한 제도적 장치와 독립성이 보장되고 있으나 이사회 운영과정에서 자료요구권 행사 및 수정의결 등의 적용된 사례가 미흡하여 운영의 실효성여부를 점검할 필요가 있다고 판단된다.
- 감사선진화 전략을 수립하고 9개 전략과제를 선정하여 추진하고 사전·사

후예방을 위한 감사활동과 감사지적사항에 대한 사후관리를 강화하려는 노력은 인정된다. 반부패 추진인프라 구축 및 불편부조리신고제도 운영, 사고 발생 방지를 위한 예방감사 등을 실시하였지만 외부 청렴도 평가에서 매우 미흡으로 나타나 이 부분에 대한 점검 및 대책방안을 마련할 필요가 있다. 또한 기관의 일상적인 업무 중 사전에 리스크가 발생할 수 있는 내용을 리스트화하여 자체적으로 점검하고 문제발생 가능성이 있을 경우 조기경보를 통해 적극적으로 대처하는 기능 강화가 요구되며, 감사업무 방식에 있어서도 지적, 신고접수를 활용하는 방식보다는 감사과정에서 업무를 개선하여 실질적으로 위험을 예방할 수 있는 기능을 보다 더 강화하기 위한 방안을 모색할 필요가 있다.

- 윤리경영에 대한 비전 및 추진목표를 수립하고 추진과제를 마련하여 3개년간 실천로드맵을 마련하고 전담조직체계를 구성하였으며, 윤리경영 규범체계를 보다 세부화하는 신규지침을 마련한 것은 긍정적으로 평가된다. 하지만 실행시기가 주로 연말에 마련되어 그 성과를 확인하는데 있어 시간이 필요하다. 윤리경영 의식제고를 위한 윤리경영 실천 자가점검, 공공이익에 반하는 행위를 신고할 수 있는 헬프라인 시스템 구축, 윤리경영 자체진단지표를 개발하여 전직원 참여하여 조사실시 등 다양한 노력을 한 것은 인정된다. 하지만 내부적인 점검과 함께 업무상 외부로부터 오해를 받을 수 있거나 위험이 발생될 요소에 대해서는 보다 구체적인 행동가이드를 마련하여 구성원에게 공유하는 노력이 필요하다. 사회공헌활동을 전개하는데 있어 각 분야 예술인이 참여하여 문학나눔, 객석기부, 미술품 경매를 통해 경제적 어려움으로 창작활동을 제약받고 있는 예술인에게 지원하는 활동은 기관의 핵심역량을 연계한 사회공헌활동으로 긍정적으로 평가한다.
- 경영공시의 정확성을 높이기 위한 공시정보를 3단계 검증을 하는 프로세스를 운영하고 있으며, 홈페이지 자체경영공시 이용자에 대한 만족도 조사를 실시하였고 고객 정보수요 분석을 하여 시사점을 발굴하는 노력이 인정된다. 또한 수요자의 니즈에 맞게 신규공시항목을 개발하여 2009년

- 25개에서 2010년 30개로 공시항목을 확대한 것은 긍정적으로 평가된다. 하지만 조사에서 파악된 공시내용의 충실성, 적기제공 등에 대한 개선·조치가 되지않아 개선방안이 모색되어야 할 것이다.
- 고객에 대한 정의를 기존에 서비스를 직접받는 협의적 고객개념에서 이해관계자로 확대하였지만 CS추진계획에 있어 재정의한 고객 유형별 제공하고자하는 서비스 내용에 대한 전략 및 실행계획이 반영되지 않아 관련된 방안이 모색되어야 할 것이다. CS추진조직을 마련하여 각 기능별 주요임무와 대상을 설정하였으며, 실질적인 실천책임을 맡고 있는 접점부서장 및 CS실천리더에 대한 업무정의와 함께 관련교육이 진행되었고 민간기업을 방문하여 CS벤치마킹을 한 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 기관장이 직접 CS에 대한 관심을 표명하고 전직원 대상 집체교육, 고객접점부서의 응대친절 교육을 강화하고 CS Boom-Up을 위한 캐치프레이즈 공표, 부서 CS경진대회 개최 등 구성원이 참여활동을 전개한 노력은 인정된다. 공공기관 고객만족도에서 전년대비 2,2점이 상승된 것은 인정하지만 만족도 수준이 78점으로 미흡단계에 있어 CS활동에 있어 고객들이 실질적으로 체감할 수 있는 대책방안이 시급히 마련될 필요가 있다.
 - VOC 사랑방을 마련하여 각 장르별(문학, 시각), 기능별(국제교류, 지역 등)관련분야 전문가를 현장에 초빙하여 20회에 걸쳐 기관의 지원정책 및 개선이 필요한 내용을 직접 듣는 활동이 진행되었고 고객의 불편내용을 발굴하여 고객접점 7대 과제를 개선하고 고객접점 서비스 표준을 마련하여 매뉴얼 제작과 크레도 카드를 제작 배포한 노력은 인정된다. 하지만 다양한 채널에서 수집된 고객요구사항을 통합분석, 피드백, 공유할 수 있는 관리가 정례화되어 운영되지 않고 있어 보다 체계적인 관리방안을 모색할 필요가 있으며, 고객 불만·불편을 해소할 하는 소극적인 방식에서 기관과 관련된 고객유형별 만족도를 향상시킬 수 있는 과제발굴에 보다 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다.
 - 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 책임경영을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

2. 전략

(1) 비전 및 전략개발

- 전년도 지적사항을 반영하여 개선하고자 하는 기관의 노력이 인정된다. 재무구조 개선 노력을 통해 안정적 재원 확보를 위한 기관의 노력은 바람직한 것으로 평가된다. 비전·전략에 따른 현실적인 사업계획을 수립하고 이를 추진할 수 있는 체계를 구축하고자 시도한 기관의 노력은 인정된다. 직원과 외부 전문가 대상 설문조사를 체계화시킨 기관의 노력은 긍정적으로 평가된다. 다만, 전체의 공감대를 형성하기 위한 노력을 보다 적극적으로 기울일 필요가 있을 것이다.
- 비전, 전략목표, 전략과제 등 전략체계가 기관의 설립목적에 달성할 수 있도록 체계적으로 수립되어 있다. 전략목표, 전략과제 및 세부과제 목표 등이 적절하게 정의하고자 시도한 기관의 노력은 인정되며, 또한, 계량지표의 비중을 확대한 점은 긍정적으로 평가된다. 전략과제 등의 수행주체를 명확히 한 기관의 노력은 인정된다. 다만 기관의 특성상 quantity 뿐만 아니라 quality를 반영할 수 있는 성과지표의 개발에 노력을 기울일 필요가 있다. 또한, 산출(output) 중심의 성과지표를 지양하고 결과(outcome) 중심의 성과지표를 모색할 필요가 있을 것이다.
- 비전, 전략목표, 전략과제 등을 체계적으로 도출하고자 한 기관의 노력은 인정된다. SWOT 분석이 객관적이고 타당하며, 전략개발에 논리적으로 반영하고자 시도한 기관의 노력은 긍정적으로 평가되며, 기술, 시장, 고객 선호, 경쟁 또는 규제, 정책환경 등의 변화를 체계적으로 파악하여 반영하고자 한 노력은 인정된다.
- 비전, 전략목표, 전략과제 등을 도출함에 있어서 전년도 전략성과 평가가 적절하게 환류되어 반영되어 있지 않다. 뿐만 아니라 전략기획 시 기관의 실행역량, 유관기관 등과의 협력방안, 아웃소싱 등을 적절하게 고려하지

못하고 있다. 특히, 지역문화재단과의 협력, 역할분담, 아웃소싱 등에 대한 체계적인 분석을 모색할 필요가 있을 것이다.

- 기관의 비전, 중장기 전략, 전략 목표 등에 대한 구성원 및 이해관계자별 공유 노력을 다양하게 시도하였지만, 비공식적 방법, 즉 스킨십을 강조한 노력을 제고할 필요가 있을 것이다. 또한, 스마트 미디어를 활용한 이해관계자와의 쌍방향 소통 시스템을 체계적으로 구축·운영하는 노력을 기울일 필요가 있을 것이다. 또한, 각 소통방법의 효과에 대한 평가 및 환류 체계에 대한 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 구성원 및 이해관계자와의 비전 공유 수준은 목표를 달성하였다고 판단되나, 외부 이해관계자와의 경영이념 공유 수준이 낮다. 외부 이해관계자 공유 수준 조사 대상을 홈페이지 이용자로 한정하기보다는 이해관계자 전체로 확대하는 것이 필요하다. 내부 구성원 및 외부 이해관계자와의 전략체계 공유 수준을 평가하고 환류하는 체계적인 시스템을 구축·운영할 필요가 있을 것이다. 특히, 내부 구성원의 경우 전략체계에 대한 단순 인지도 수준에서 더 나아가 실제 실천수준을 측정할 수 있는 포괄적인 공유수준 평가 시스템을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 핵심사업 포트폴리오 및 각 개별사업이 기관의 설립목적 및 비전달성에 적정하며, 전년도 핵심사업과 비교하여 변화된 사업 포트폴리오 및 사업 내용이 바람직하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 비전 및 전략개발을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2) 주요사업 추진계획

- VISION 2015 중장기 전략을 수립하여 성과중심의 핵심사업 중심으로 사업체계를 개편하고 전략 CSF를 29에서 17개로, KPI를 32개에서 26개로

- 조정하였다. 장르별 지원예산이 다양화 될 수 있도록 편성기준을 개정하였다. 안정적인 재원발굴을 위하여 경륜경정 수익금 중 일부를 전입하는 체계를 마련하였으며 기부금 유치 노력을 지속하였다. 성과평가와 역량평가를 연계한 중장기 인사 관리체계를 점검하여 비전과 중장기전략, 개인의 목표를 연계하려고 노력하였으며 성과평가 결과를 인사, 보수에 반영하는 등 전년도 지적사항 개선에 대한 기관의 노력이 인정된다.
- 대내외 이해관계자의 니즈를 파악하고 기존 ARKO 2012 비전의 미흡한 사항 및 개선점을 도출하여 중기경영전략 ARKO 2015를 수립하였다. ARKO 2015 경영전략 체계는 정부의 문화예술기부사업 강조, 예술지원 정책 등을 반영하여 4대 전략 방향과 핵심사업 위주의 4대 사업전략, 핵심역량 증대를 위한 3대 기능전략 등 7대 전략을 수립하였다. 7대전략을 효과적으로 달성하기 위하여 전략별 17대 전략과제를 도출하고 이에 다른 세부추진계획과 주요 KPI를 추출하여 목표달성을 위한 실행체계를 갖추고자 노력하였다. 다만, 17대 전략과제와 이를 위한 세부추진계획의 연계성과 세부추진계획과 KPI간의 연계성을 보다 명확히 할 필요가 있을 것으로 판단되며, 2015년까지의 세부추진계획 달성을 단계별로 어느 수준까지 궁극적인 목표로 하는지에 대한 기관목표의 정립이 필요할 것이다. 또한, 2010년 수립한 9개 목표의 세부추진계획과의 연계와 성과목표의 구체성이 보완되어야 할 것으로 판단된다. 예술지원 행정의 지역분산 등으로 인해 기관의 고유 역할이 축소될 수 있는 바, 이에 대한 대비책으로서의 미래성장동력 확보를 위한 전략목표가 보다 구체화 되어야 할 것으로 판단된다.
 - 경륜경정법 시행령 개정(2010.9)을 통해 전년도 경륜경정 수익금의 24.5% (2010년, 243억원) 정률 배분이 확정됨에 따라 매년 250억원 수준의 안정적인 신규재원 확보는 기관의 재무건전성 제고 노력의 결과로 긍정적으로 평가된다. 중기재원조달 계획을 기반으로 2014년까지의 사업별 예산을 책정하고, 2011년 예산수립에 전략연계성, 정부정책, 현장수요, 사업성과를 반영코자 노력하였다. 중기예산수립에 있어 복권기금을 활용한 생활문화나

- 눔사업을 제외하고는 기관의 설립목적인 예술창작활동지원을 포함하여 대부분 사업이 하향 조정되었다. 복권기금 사용용도제한 이라는 현실적인 장애요인이 있다하더라도, 중기적으로 추가적인 재원확보 노력이 수반되어야 기관의 설립목적과 중장기 경영목표에 부합하는 활동이 가능할 것이다.
- 2011년 예산수립에 있어서는 전략연계성 부족으로 스토리창작 및 유통지원예산을 폐지하고 소외계층 문화역량 강화를 위한 예산을 확대 반영하였다. 재원확보 노력의 일환으로 민간기부금 모금 활성화와 문화나눔사업 등 외부 재원유치를 위한 기관의 노력이 인정된다. 그러나, 지속적인 재정수지 적자발생으로 기금의 적립금 규모 및 재정수지가 취약해 지고 있는 바, 비용의 효율적 집행과 재원확보를 위한 적극적인 추가 대응 방안이 수립되어야 할 것이다. 자산운용위원회 및 리스크관리위원회의 역할과 기능을 명확히 하기 위한 별도의 운영규정 근거를 마련하는 등 기금운영의 안정성 확보를 위한 기관의 노력이 인정되나, 리스크관리를 위한 세부지침 등을 구체화하여 기금운영의 지속적인 합리화 노력이 필요할 것이다.
 - 중장기 전략, 대내외 경영여건에 대응하기 위하여 3본부 10부 체계의 조직개편을 단행하였다. 단순 재정지원 사업에서 예술단체의 컨설팅 강화를 위해 책임심의위원회 핵심인력을 전진배치하고, 신규사업추진을 위해 사업전략부를 신설하고, 지역문화협력관을 해당지역에 파견하였다. 책임심의위원 제도의 운영 후 심의 관련 민원 건수가 3건에서 0건으로 줄어드는 등의 새로운 조직체계가 기관의 주요활동에 긍정적인 역할을 한 것으로 인정된다. 다만, 기관의 조직체계가 여러 환경 변화요인에 따라 2005년 이후 지속적으로 변화되어 직무전문성과 유기적 연계성을 저해할 수 있을 것이므로 이에 대한 대응방안이 수립되어야 할 것이다. 또한, 기관의 인력구조가 중간직급이 차지하는 비중이 높아 인사정체와 하부 핵심인력 부족 가능성이 있는 바 이에 대응한 조직문화 활성화 방안에 대하여 검토해 볼 필요가 있을 것이다.
 - 정보화 전략계획에 따라 고객관리시스템과 콘텐츠관리시스템을 구축하였

으며 전국지역 문화재단에서의 국가문화예술 지원시스템 활용도를 제고하였다. 문화복지사업 대부분이 IT환경에 기반하여 예술단체(작품)와 향유자를 연결하는 시스템을 구축운영하고 있다. 문화나눔사업을 향후 지속적으로 예산을 증액하고, 다수의 서민층을 대상으로 하는 사업인 점을 감안할 때 이에 대한 IT전략을 고도화하고, 체계적이고 구체적인 정보화 예산체계가 수립되는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

- ARKO 비전 2015의 중기경영전략을 수립하면서 기관 전체, 부서, 개인의 성과지표를 설정하여 경영목표를 효과적으로 달성코자 노력하였다. 평가체계, 적정성, 공정성, 객관성에 대하여 직원의 수용도 조사 결과 전년에 비해 향상된 점이 긍정적이다. 또한 실행력 강화를 위해 전직원을 대상으로 총급여의 격차가 최대 22% 이상 차등하였다. 성과관리를 위한 모니터링으로 조직원간의 성과결과에 대한 공유체계 수립에 노력하고 있으며, 우수성과 등에 대하여 포상 등을 통해 경영성과 제고에 노력하는 기관의 노력이 인정된다. 다만, 현재 ERP에 부분적으로 관리하고 있는 성과지표를 확대하여 모니터링의 효율성을 제고할 필요가 있을 것이다. 또한 성과지표의 적정성에 대한 검증이 지속되어야 할 것으로 판단되며 성과목표와 중장기적으로 기관이 지향하는 궁극적 목표와의 연계성도 증대되어야 할 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 주요사업 추진계획을 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

II 경영시스템

1. 주요사업 활동

(1) 예술인 창작활동 신장 사업

(1)-1. 창의적 예술활동 증진노력

- 우수 창작품의 시장 확보 지원 수준의 지속성을 제고하라는 전년도 지적사항에 대해 기관은 실연심사 중심의 사후지원형 “공연예술창작기금 지원사업”을 도입하고 “문학창작기금 지원제도”개편을 통해 성과와 역량이 중심이 되는 펠로우형 다년간 지원방식으로 전환하고자 노력한 점은 기관이 예술지원제도의 객관성을 확보하기 위해 노력한 부분이라 인정된다.
- 다년간 지원사업의 장르별 쏠림현상에 대한 개선이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해 기관은 “아르코영아트프론티어(AYAF)” 2기 선발 시 장르별 균형을 제고하고자 노력한 점이 인정된다. 특히 장르별 예산배분기준을 1기 선정규모와 2기 신청수요로 설정하여 장르별 인원선발 균형을 맞추고자 한 점은 위원회의 개선사항으로 평가할 수 있을 것이다.
- 단순히 예술인 개인에 대한 지원정책에서 탈피해 우리 문화예술 전파 및 교류 중심의 국제교류로 발전시킬 전략이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해 위원회는 한-몽골 예술교류축제, 'Greening Green' 전시사업 등 다양한 국제교류 문화사업으로 발전시키고자 노력한 점은 위원회의 개선 노력으로 인정된다.
- 공연예술단체와 공연장의 창작 및 운영여건에 따른 체계적 분석으로 전국 167개 문예회관 등 공공 공연장의 운영 부진을 파악하고 지역 내 문예회관의 이용율을 높이기 위해 공연장 상주단체 파트너십 지원체계를 마련하

- 고자 한 점은 기관의 노력으로 인정된다. 특히 공연장 상주단체 육성지원 사업을 전국적으로 실시함으로써 공연장과 공연예술단체 모두에게 윈-윈할 수 있도록 사업적 기초를 제공했다는 점에서 우수한 것으로 평가된다.
- 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 예술위원회의 새로운 노력으로 평가된다.
 - 예술창작진흥 재원과 관련하여 경륜·경정법·시행령 개정을 통해 243억원(경륜경정 수익금의 24.5%의 정률 배분)을 확충하여 기금건전성에 기여한 부분은 기관의 노력으로 평가된다. 또한 지역협력형 사업에 이어 기업협력형, 기관협력형 파트너십 지원체계 마련을 통해 창작진흥을 위한 자원연계 강화에 노력한 점도 위원회의 노력으로 인정된다.
 - 예술창작의 글로벌 네트워크를 확대하기 위해 제6회 IFACCA 세계총회 유치에 노력하고 있는 점, 해외 예술지원기관 협력 강화를 위해 2009년 4개국이었던 국가예술지원기구 교류협력 파트너를 2010년에 8개국으로 확대한 부분도 위원회의 노력으로 인정된다. 특히 2009년도에 아시아 권에 한정되어 있던 교류의 범위를 터키, 오스트리아, 호주 등 다양한 대륙으로 확대한 점도 우수하다 평가할 수 있을 것이다.
 - ‘문학창작지원사업’의 개편은 중견작가의 성과와 역량중심의 작가지원프로그램의 성격으로 정립하여 사업을 운영하고자 계획하는데 초점이 있다. 따라서 단년도의 단편적 성과평가가 아닌 다년도에 걸친 문학창작에 대한 성과평가를 통해 지원을 충실히 하고자 하는 부분은 위원회의 새로운 시도로 평가할 수 있다. 그럼에도 여전히 창작품에 대한 모니터링 체계와 심사기준에 대한 지표의 구체화는 이루어지고 있지 않다. 특히 현재 심사기준으로 제시하는 4개의 기준과 가중치는 객관적 평가를 담보하기에 적

- 절하다고 판단하기 어렵다. 향후 성과평가에 대한 객관성을 담보할 수 있는 평가지표의 개발과 체계적 모니터링 계획 수립이 추가적으로 필요할 것이다.
- 레지던스공간확보를 위한 사업을 기관은 지속적으로 확대해 왔으며 2010년도 지역협력형사업에 레지던스프로그램지원 사업을 포함했으며 결과적으로 지자체별 발굴 선정을 통해 전년도 8개였던 지원개소수가 55개로 확장되었고 수도권에 집중되어있던 레지던스가 전국적으로 파급되는 효과를 볼 수 있었다. 이는 기관의 노력으로 인정된다. 그러나 여전히 중앙기금 51%, 지역매칭이 49%로 진행되는 사업이기 때문에 중앙과 지역의 레지던스사업의 중복성이 발생할 소지가 있다. 지역의 예술인들에게 혜택이 균형 있게 배분될 수 있도록 체계적 계획을 수립할 필요가 있을 것이다.
 - 국제교류 기반조성 기획사업의 추진 시 양적인 확대뿐만 아니라 해당 국가들과 내실있는 문화교류를 통해 우리나라의 문화와 창작수준을 해외에 알리는 다양한 행사와 교류실적이 추가적으로 요구된다. 현재 해외의 다양한 국가들과 협력네트워크를 구성하는 단계에서 진일보하여 이들 국가들의 주요 인사들과 실질적 교류와 이를 우리나라 국민들이 향유 할 수 있도록 홍보전략을 수립할 필요가 있을 것이다.
 - 종합적으로 볼 때 성과와 품질에 대한 평가를 통해 지원사업을 지속적으로 추진해 나가고자 하는 기관의 지속적인 노력과 예술인들의 창작을 지원하기 위한 레지던스 사업, 공연장 상주 단체와의 파트너십 사업 등은 기관이 창작지원을 위해 2010년에 주요하게 노력한 결과라 평가할 수 있다. 다만 현재 사업들을 추진함에 있어서 체계적인 평가와 모니터링을 통한 고도화를 이루기 위해서는 지속적인 사업의 체계화와 다각화의 노력이 추가적으로 요구된다.
 - 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 창의적예술활동 증진을 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(2) 생활속의 예술 활성화 사업

(2)-1. 생활속의 예술 활성화 노력

- 소득수준 및 지역간 문화 양극화가 확대되는 외부환경에 선제적으로 대응하고자 문화바우처의 전면적 확대를 통해 문화나눔사업의 규모를 확장하고자 하는 기관의 노력은 우수한 것으로 인정된다. 특히 잠재수요 발굴에 대한 꾸준한 노력을 강화하라는 전년도 지적사항에 대해 2010년 50억원이었던 문화바우처 예산을 2011년 245억으로 확대했으며 이에 따라 문화바우처 수혜자가 2010년 35만명에서 2011년 163만명으로 확대될 것이 예측되는 바 이는 기관의 노력으로 인정된다.
- 저소득층 문화향수 기회 확대를 위한 문화바우처의 확대는 바람직하고 이를 효율적으로 활용하기 위해 카드제 방식을 도입하는 것은 적절한 방안으로 판단된다. 그러나 현실적으로 사업 예산이 5배 정도 증액된 상황에서 카드활용과 관련한 주관기관의 미지정과 카드관리를 위한 모니터링 체계의 모호성은 향후 바우처 관리 소홀로 이어질 수 있는 바 이에 대한 기관의 노력이 요구되며, 바우처 대상의 확대에 대해 단계적 확대를 검토할 필요가 있을 것이다.
- 취약계층 및 사회적 소외계층 대상의 문화나눔사업의 확산을 위해 이들을 대상으로 한 다양한 홍보전략을 체계화하라는 전년도 지적사항에 대해 문화나눔사업 홍보대사 위촉, 온라인 홍보강화(트위터, 블로그, 모바일 앱), 외부기관과의 협력강화(MOU)를 통한 홍보 추진 등은 기관의 지속적인 노력으로 인정된다.
특히 2009년 대비 사업별 MOU 체결이 증가되어 외부 14개처에서 65개처로 외부네트워크를 강화한 것은 기관의 성과로 인정할 수 있을 것이다.
- 문화자원봉사와 관련하여 4개 지역에 시범실시 운영한 결과, 대구, 인천, 광주, 대전에서 104명의 일반인들이 자원봉사를 통해 문화나눔을 실천한 것은 기관이 문화향수를 전파하고자 노력한 성과로 인정되나 이와 관련한

체계적 계획수립은 미흡하다. 향후 문화자원봉사를 체계적으로 운영하여 전 국민이 참여할 수 있는 생활 속의 예술이 되도록 제도화하는 방안이 검토될 필요가 있을 것이다.

- 기금의 건정성 확보를 위해 외부재원 유치의 확대와 단계적 추진계획을 마련하라는 전년도 지적사항에 대해 기관은 문화복지와 문화예술기부에 대한 사회적 관심 확대를 적극 활용하여 외부 기관과의 복권기금 문화나눔 협력체계 개발 및 확산에 주력하였고 이에 복권기금 전입금은 2010년에 전년대비 8.7% 증가한 반면 외부재원 활용액은 43.2%가 증가하는 결과를 이뤘다. 이는 기관의 성과로 인정된다.
- 서울, 경기지역 예산 편중을 개선하라는 전년도 지적사항에 대해 기관은 문화바우처는 지역 별 분포 기준으로 배분하는 전략을, 지방문예회관지원 은 자치단체 재정자립도에 따른 차등지원을, 사랑티켓은 지역 별 자체자금 확보액에 따라 예산배분하는 방식을 통해 수도권에 예산이 편중되는 현상을 해소하고자 노력했다. 이는 기관의 노력으로 인정된다.
- 기금 배분구조 개선으로 지역 간 문화격차 해소의 기반을 구축하기 위해 지역협력형사업의 기금 배분 구조에서 지역 별 성과평가에 따른 배분이 아닌 정액을 배정하는 방식을 지양하라는 전년도 지적사항에 대해 문예진흥기금 배분을 위해 성과평가, 기금수요, 기금공급 분야에서 객관적 평가를 할 수 있는 부분을계량화 하고자 노력하였으며 이 결과 2011년도 기금 배분 시 서울을 제외한 15개 시·도에서 지역 별 예산이 차등적으로 배분되었다. 이는 위원회의 노력으로 인정된다.
- 소외계층문화순회사업을 통해 벽지 주민 대상의 문화향수 기회를 확대하고자 노력한 부분은 기관의 노력으로 인정되나 수요처 발굴을 위해 협력기관으로 제시한 부분은 너무 광범위해서 실질적인 수요조사가 이루어질 수 있다고 판단되기 어렵다. 예컨대 중소기업중앙회의 경우 수요처 조사 대상을 전국의 중소기업을 대상으로 하고 있으며 주택관리공단, SH공사

- 는 전국 임대주택단지를 수요처 조사 대상으로 하고 있는데, 이는 실질적 수요조사 대상으로 보기 어렵다. 소외계층문화순회사업은 지역 간 문화향수의 격차를 최대한 감소시키고자 수요자 중심의 찾아가는 예술서비스이므로 해당 대상별 요구가 정확히 분석되어야 의미가 있을 것으로 판단되는 바 수요층을 세분화하고 해당 계층별 요구조사를 체계적으로 할 수 있는 시스템 개발이 요구된다.
- 문화나눔사업의 사업평가관리 및 환류를 위해 프로세스를 체계화한 부분은 기관의 노력으로 인정된다. 특히 객관화하기 어려운 문화전반의 특수한 상황에서 다양한 객관화된 자료들을 통해 사업 수행을 체계적으로 유도하고자 노력한 점은 우수하다고 평가할 수 있을 것이다. 또한 문화나눔사업의 층위를 전략, 사업, 활동으로 구분하고 각 단계에 해당되는 사업별 평가의 공통지표와 특성화지표로 구분하여 평가, 환류하는 부분도 기관의 개선사항으로 평가할 수 있을 것이다.
 - 지역문화예술 진흥노력의 일환으로 지역 문화예술 향수 실태를 분석하여 문예회관 이용율의 문제점을 확인하고 이를 해소하고 지역의 공연장 문화를 활성화하기 위해, 지역 내 공연장 상주단체를 연계해주는 사업을 추진하여 지역 내 문화향유를 제고하는 데 기여한 점은 우수하다 할 수 있다. 그 결과 공연장의 가동율은 2009년 35.5%에서 2010년 59.4%로 23.9%p 상승하였으므로 기관의 노력으로 인정된다. 그러나 지역 사업과 연계된 지원체계 및 전략의 재정립은 지역문예회관 사업을 제외하고는 수립되었다고 판단하기 어렵다. 향후 지속적인 사업발굴을 위해서는 지역문화예술 진흥사업의 비전 달성을 위한 계획수립이 단계적으로 요구된다.
 - 생활속의 예술 활성화를 위해 문화나눔사업을 체계적으로 운영하고 문화바우처를 확대 운영한 점, 지역문화예술 진흥노력을 위해 지역 별 맞춤형 사업을 개발하고자 노력한 점은 기관의 성과로 평가될 수 있을 것이다.
 - 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 생활속의예술 활성화를 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류

(3)-1. 문예진흥기금사업의 평가와 환류노력

- 평가체계의 구체화와 타당성의 근거가 미약하여 평가결과에 따른 실질적 환류가 부족하다는 전년도 지적사항에 대해 기관은 사업평가관리체계를 구축하고 주요사업을 중심으로 평가결과를 지원심의과정에 영향을 주도록 하여 평가결과를 환류하는 시스템을 공고히 하였다. 특히 다년간 지원사업의 경우 1차년도 평가결과를 반영하여 2차년도 예산에 차등으로 지원금액을 결정하도록 하고, 공연예술창작기금지원사업에서는 현장모니터링 평가결과를 사전심의에서의 결정적 심의기준으로 적용하도록 하여 평가결과와의 환류에 기여하도록 한 점은 기관의 노력으로 인정된다.
- 외부 전문가와 전문 평가기관을 사업평가에 참여하도록 한 점은 평가의 타당성 제고를 위해 필요한 부분이라 판단된다. 그러나 위탁지원사업의 경우 외부 전문기관에 의한 평가를 전담하도록 위임하는 것은 기관에서 검토해야 할 부분으로 사료된다. 예컨대, 복권기금문화나눔사업평가의 경우 한국문화관광연구원에서 집행과정의 현장모니터링 사업을 전담하고, 지역문예지원사업의 경우 기분좋은트렌드하우스QX에서 평가업무를 전담했으나 위탁기관이 평가를 전담하는 것은 기관이 평가를 통해 해당사업의 노하우를 축적할 기회를 스스로 제한하는 것이 되기 때문에 향후 기관의 사업운영에 장애가 될 수 있다. 이런 관점에서 평가의 공정성을 확보하는 것도 중요하지만 평가에 기관이 적극적으로 참여하여 기관의 역량을 강화하는 방안도 함께 고려될 필요가 있을 것이다.
- 문화예술 분야의 성과지표·목표 설정은 예술적 성과의 추상성, 예술경계의 모호성, 공공재의 성격이 강해 사회적 성과를 측정하기 어려운 부분이 있다. 그러나 기관은 6단계의 모니터링을 통해 성과지표의 객관성을 확보하고자 노력했으며 이는 기관의 성과로 인정된다. 결과적으로 5개의 단위사업에서 10개 지표 중 6개의 지표를 전면 개선하는 노력을 기울였으며 정성적으로 표현된 지표의 수준을 정량적으로 측정 가능한 내용으로 전환

하고자 노력한 성과는 우수하다 할 수 있을 것이다.

- 지속적인 지원사업 설명회 등을 통해 사업평가제도에 대한 홍보와 피평가자들과의 적극적 참여를 유도하고자 노력한 점은 기관의 노력으로 인정된다. 그러나 지원사업 수행자들에 대한 사업평가제도 설명회가 일회성에 그치는 것으로 나타나고 있고 기관의 일방적 설명회 형식으로 진행되고 있어 문화예술 분야의 평가에 대해 예민한 피평가자들의 적극적 참여를 유도하고 협조를 구하기에는 미흡한 부분이 파악된다. 지원신청단계에서 사업 설명회, 사업수행단계에서는 워크숍으로 운영되며, 성과보고 및 평가 단계에서도 평가의 내용이 환류되는 형태로 운영되고 있다고 판단하기 어렵다. 설명회와 홍보의 내실화를 위해서는 일회성 사업이나 사업 참여자의 성과를 발표하는 워크숍이 아닌 사업에 대한 성과평가의 문제점과 이를 새롭게 사업을 추진함에 있어서 구성원들이 서로의 문제를 해결하기 위한 학습의 장으로 활용할 수 있도록 내실화하는 방안이 필요하다.
- 창작지원사업 평가관리체계 운영과 관련하여 개별지원대상사업의 경우 책임심의위원들이 사업선정 및 모니터링 하도록 되어 있다. 이는 심사에 있어서 객관성과 공정성을 담보하고자 하는 기관의 주요한 노력으로 인정된다. 2010년부터 본격적으로 시행된 책임심의위원제도는 각 해당 분야의 전문가들이 모여 1년의 임기동안 개별지원대상사업을 심의하도록 하며 이를 통해 심의위원의 책무를 강조하고자 노력한 부분은 성과로 인정된다.
- 그러나 개별지원대상사업의 경우, 다년도 사업이 상당수 있고 1년의 임기로는 이들의 작품의 선정과 지원이후의 성과를 모두 책임심의위원이 평가하는 데는 무리가 있어 현실적으로 심의위원의 책무를 강조하기 어려운 구조라 판단된다. 따라서 현재 지원되는 창작지원사업의 성격에 따라 지원대상자의 선정과 지원 이후의 결과까지를 책임심의위원들이 실질적으로 책임질 수 있는 제도를 확립하는 부분이 향후 공공재의 성격을 갖는 예술 분야 발전을 위해 필요한 부분이라 사료된다.

- 지역문화예술지원사업의 평가는 평가 전문기관에 의해 수행되었는데 사업별 평가 전문연구위원의 대부분이 서울, 경기지역의 예술인으로 구성되어 있어서 지역인사의 활용이 미흡한 것으로 나타난다. 지역문화예술지원사업의 경우 지역 인사를 외부전문가에 많이 활용하여 평가에 지역적 특성이 반영되도록 사업을 운영하는 노력이 필요할 것이다.
- 지역문화예술지원사업 평가 환류를 위해 기금 배분기준을 재설정하는 과정에서 지역의 배분기준 중 기금수요 측면(56%)은 인구수와 예술인수가 많고, 문예활동건수도 많은 지역이 더 많은 예산을 받을 수 있는 지표로 구성되어 있어 개선이 요구된다. 2011년에 이 부분의 비중을 축소하고 기금공급측면의 비중을 확대하여 개선하고자 노력하였으나 실질적으로 문화소외지역에 지역문화예술지원사업 지원이 활성화되기 위해서는 현재 인센티브를 부여하기 위한 배분 기준을 재점검할 필요가 있다.
- 종합적으로 볼 때 문예진흥기금사업은 객관적인 지표를 통해 성과평가를 하기 어려운 문화예술영역에 정량적 지표개발을 통해 성과를 적용하고 차기 예산 및 심사지정에 이를 환류하고자 노력한 점은 우수하다 할 수 있다. 그러나 여전히 정량적 평가가 어려운 해당지표의 타당성 및 적절성 확보의 노력, 피평가자 대상과의 유기적 협조체계 유도, 성과지표 결과에 따른 적절한 환류노력은 기관이 지속적으로 추진해야 할 과제라 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 문예진흥기금사업의 평가와 환류를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(4) 지원사업의 관리 및 성과

(4)-1. 문예진흥기금사업 운영개선 노력

- 구축된 심의위원 인력관리 및 인재 풀 확대를 위한 체계적 접근이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해 기관은 전문가 추천의 프로세스를 강화함으

로써 심의위원 인재 풀을 확대하고자 노력하였고 심의평가 경력자 ‘개인 역량평가’ 시스템 구축을 하고 기관 통합경영행정정보시스템(ERP)내 관리 메뉴를 신설하여 정보를 구축하고 활용하고자 노력한 점은 기관의 노력으로 인정된다. 그러나 이를 어떻게 구체적으로 활용했는지에 대한 실적이 부족하며 활용도 제고와 관련해서는 구체적 계획수립이 미진한 것으로 파악된다. 전문가 활용인력에 대한 DB구축뿐만 아니라 정보를 실질적으로 활용하기 위한 구체적 전략이 필요할 것이다.

- 책임심의위원제에 대해 사전공개에 대한 책무성 강화와 책임심의위원들이 심의권 독점에 대한 우려를 해소하기 위한 모니터링 강화를 지적한 전년도 지적사항에 대해 기관은 책임심의위원제의 운영방침 수립 및 이행 그리고 직무수행계획 체결, 공정심의 서약서 청구 등을 통해 기관의 책무와 심의의 공정성 강화를 위한 모니터링을 수행하는 것으로 확인되었으며 이에 대한 결과로 2010년 불공정 심의에 대한 민원제기건수가 2009년 대비 전혀 없는 것으로 나타났다. 이는 심의의 공정성과 객관성을 확보하고자 노력한 기관의 성과로 인정된다.
- 책임심의위원제도는 그러나 1년간 임명되는 것으로 5명의 책임심의위원들이 1년간 심의권을 독점하도록 되어 있어 이에 대한 체계적 모니터링의 제도화가 추가적인 노력으로 요구된다. 현재 기관이 심의위원들에게 여러 가지 책무와 관련한 서약서를 받고 있는데, 이와 함께 심의위원들에게 더 엄격한 공정성을 요구할 수 있는 방안이 다각적으로 요구되어야 할 필요가 있을 것이다.
- 효율적인 미래성장동력 사업 개척의 일환으로 예술의 종 다양성 강화를 위한 예술과 과학의 연계사업을 추진하고자 기관과 한국과학창의재단과 MOU를 체결하고 시범 협력사업 개발을 추진하여 과학스토리 창작투어 프로그램 및 과학자와의 대화 프로그램 개최 등의 사업을 추진한 것은 새로운 모형의 사업 개발로 기관의 새로운 시도로 평가할 수 있다.

- 지역문예진흥사업 추진체계 정비와 지역균형발전을 위해 지역문화예술활동지원 체계를 재정립하고 서울과 지방의 기금배분예산 비율에서 지방에 비중을 확대하는 추이는 지역과의 문화격차를 최소화하고자 하는 기관의 노력으로 인정된다
- 문화나눔사업의 사업 브랜드 인지도를 높이고 사업의 핵심적 공익기능을 극대화하기 위해 홍보를 내실화한 결과 사업협력기관 및 단체가 2009년 대비 290.7%증가되었고, 언론보도건수가 2009년 3,470건에서 2010년 4,674건으로 확대되었다. 그러나 문화나눔사업은 대중인지도 뿐만 아니라 취약계층 및 지역의 문화소외계층들이 이용할 수 있도록 접근성을 높이고 인지도를 제고하는 별도의 전략이 요구되는 바 장애인, 노인, 다문화 가정 등에 특화된 계층 별 홍보계획 수립 및 실천이 추가로 필요하다.
- 지원 사업 간 연계프로그램을 활성화하여 사업의 시너지 효과를 낼 수 있도록 유도한 기관의 창의적 아이디어와 노력은 우수하다 할 수 있다. 특히 공연예술창작기금지원사업과 공연예술전용공간지원사업을 연계하여 사후지원을 받는 지원작 들이 공간을 확보하여 공연을 할 수 있도록 기회를 마련한 점, 차세대예술인력집중육성지원(AYAF)사업과 예술전용공간을 연계하여 활용도를 제고한 점 등이 우수하다고 평가할 수 있을 것이다. 그러나 아직까지 그 실적은 만족할만한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 2009년 공연예술창작기금지원 선정작품의 예술공간을 이용한 현황은 총 6건으로 모두 서울지역에서만 이루어진 것으로 나타났다. AYAF 연계현황은 총 3건에 불과했다. 향후 이 사업을 활성화하기 위한 노력과 함께 지역에서도 사업연계를 통해 시너지효과를 창출할 수 있도록 기관의 추가적 노력이 필요하다 할 것이다.
- 종합적으로 문예진흥기금사업의 운영개선 노력은 사업의 품질개선을 위해 새로운 사업 발굴과 효율적 운영을 위해 연계사업을 시도하는 등 기관은 다양한 사업 전략을 통해 문예진흥기금사업을 체계적으로 운영하고자 노력하였으나 전문인력관리의 고도화, 지원사업 선정에 있어서의 공정성과

객관성을 담보하는 프로세스의 고도와, 문예진흥기금사업의 다각화 및 홍보전략에 추가적 노력이 필요할 것이다.

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

2. 경영효율화

(1) 조직 및 인적자원관리

- 전년도 경영평가지 핵심업무 프로세스의 전략적 연계성 제고, 역할과 책임 및 인력배분 효율성 제고, 임시조직의 활용, 인력운영계획의 고도화, 성과중심 조직문화 확산 등의 필요성이 지적되었다. 이에 기관은 전략과제를 중심으로 핵심업무 프로세스를 도출하고, 직무분석 실시, 성과중심의 평가와 보상, 교육훈련 및 경력개발 운영 등에 노력하였다. 그러나 업무프로세스 개선 및 경력개발계획의 실질적인 적용과 효과가 미흡하므로 이에 대한 개선방안을 마련하여야 할 것으로 판단된다.
- 경영환경 및 주요 고객 VOC 분석을 통해 핵심업무 프로세스를 선정하고, 전략체계와의 연계성 강화에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 예술가, 지역 및 유관기관, 시민 등 각 주요 고객마다 요구사항과 지향가치를 고려하여 고객 및 사업별 VOC 수집 채널의 운영에 노력하였으며, 핵심 요구사항을 반영하여 주요업무 도출에 노력한 점은 긍정적으로 평가된다. 그러나 핵심업무 선정을 위한 주요 업무의 중요도 분석에 있어서 주요 고객 및 내부 구성원들의 참여와 의견을 체계적으로 반영하기 위한 개선방안을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 핵심업무로부터 전략과제 달성을 견인할 수 있는 Value Driver를 도출하여 프로세스 개선에 반영함으로써 전략체계와 핵심업무 프로세스의 연계

- 성 강화에 노력을 기울인 것으로 평가된다. 다만 전략과제를 핵심성공요인으로 설정함으로써 이를 보충할 수 있는 요소들을 Value Driver로 설정하였으나 핵심성공요인의 개념과 다소 중복적이고 구분하기 어려우며, 핵심성과지표의 개념과 혼재될 수 있어서 전략적 정합성을 제고하기 위해서는 각각의 개념을 명확히 정립할 필요가 있다. 핵심업무 프로세스의 전략적합성을 모니터링하기 위한 노력과 그 실적이 어느 정도 가시화되고 있으나 지속적인 전략목표 달성을 위해서는 체계적인 모니터링 시스템 구축에 노력할 필요가 있다.
- 성장경로분석 및 가치사슬 분석을 통해 조직설계 이슈와 개선방안을 도출하고 조직을 개편하는 등 효율적인 조직운영에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 핵심사업을 효율적으로 실행하기 위하여 실, 팀, 역 등 16개 부서의 복잡한 기능과 체계를 13개 부로 통합 간소화하고 주요 현안의 수행가능성과 긴급성을 고려하여 TF팀을 활용하는 등 조직운영의 효율성 제고에 노력한 점은 바람직한 것으로 판단된다. 그러나 2009년에 설정된 고객지향 업무 프로세스(COP) 61개, 관리업무 프로세스(MP) 24개, 지원업무 프로세스(SP) 54개 등에 대한 업무 프로세스를 새로운 전략체계와 조직설계에 적합하도록 개선하여 전략적 연계성 제고에 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
 - 중장기 인력운용계획 수립, Markov Chain 분석을 통한 중장기 인력규모 예측, 신성장동력 사업 반영 중장기 인력 운영 시나리오 수립 등 인력운용의 체계화를 위한 기관의 노력은 인정된다. 또한 성과중심의 인사평가제도 운영체계를 구축하고, 저성과자 관리체계 구축을 통한 능력과 성과중심의 제도를 강화하기 위해 인사평가제도를 개선하였다. 앞으로도 고성과자와 저성과자에 대한 관리를 더욱 강화하여 성과중심의 조직문화 확산이 좀더 필요한 것으로 판단된다. 또한 채용 프로세스의 객관성과 공정성 제고에도 노력하였으나 채용과정에서 외부전문가가 참여할 수 있는 개선방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

- 유사기능의 통·폐합을 통한 단위조직간 역할을 조정하고 실무부서장의 전결권을 확대하여 고객접점업무 의사결정의 신속성 및 책임경영 강화에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 전략실행력을 제고하기 위해 업무조정 및 성과지표를 할당하는 등 조직 및 인력운영의 효율성 제고에도 노력하였다. 다만 현장 일선간부인 부장에 대한 위임전결 권한이 확대된 만큼 권한이 남용되지 않도록 보완장치를 마련할 필요가 있을 것이다. 책임심의위원회 및 지역협력관 제도를 도입하여 전략목표 달성 및 조직운영 효율화를 위한 기관의 노력은 인정되며, 향후 실질적인 성과가 창출될 수 있도록 지속적인 노력을 기울일 필요가 있다.
- ARKO인재상, ARKO인 교육목표, 인재상 기반 교육훈련체계를 구축하고, 경영전략 달성을 위한 직위별, 직무별 맞춤형 교육훈련체계의 구축 및 운영에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 구성원 필요역량과 니즈분석에 기반한 전문성 강화 교육훈련을 실시하고, 역량 모델링 및 역량평가체계를 구축하는 등 교육훈련을 체계화하기 위한 기관의 노력은 인정된다. 그러나 전문역량강화 교육실시 및 교육훈련시간의 증가에도 불구하고 교육만족도 조사 결과가 낮은 수준으로 나타나고 있어서 이를 개선하기 위한 노력이 필요하다. 따라서 교육훈련 결과에 대한 만족도와 성과 측정을 위한 평가체계를 개선하고 각종 교육훈련 실시 이후 평가 및 평가결과에 따른 조치사항을 개선할 필요가 있을 것이다.
- 경력개발경로를 경영지원, 문화예술, 기금조성 및 운영, 사업운영으로 설정하고, 희망 경력개발경로 설문 결과를 정기 인사배치에 반영하는 등 체계적인 경력개발제도 운영으로 핵심역량 강화에 노력하였다. 그러나 조직관점의 경력개발경로와 개인 관점의 경력개발경로의 조화가 다소 미흡하고 각 경력개발경로와 연계된 교육훈련체계의 구축이 미흡함으로 경력경로 단계별로 구성원들의 전문성을 강화할 수 있는 제도적, 구조적 지원방안을 마련할 필요가 있을 것이다.
- 뉴서울CC는 정부의 공기업선진화 추진계획에 따라 매각을 추진해왔으나

4회에 걸쳐 입찰이 유찰되는 등 매각실적이 미흡하고 공공기관 경영선진화를 위한 정부시책에 부응하지 못한 것으로 판단된다. 매각 지연의 사유가 골프장 난립, 국가재산법에 의한 감정가 준수, 매매시장형성 환경조성 실패 등으로 제시되고 있으나 매각심의 및 절차에 대한 기관의 노력 또한 미흡한 것으로 판단된다. 골프장 수익성 제고 및 자산가치 제고를 위한 경영쇄신에 노력하고 관련 부처와의 협의를 통해 매각을 실현하기 위한 보다 적극적인 개선방안을 모색할 필요가 있을 것이다.

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

(2) 재무예산관리

- 전년도 경영평가 지적사항에 대한 개선 노력을 시행하여, 경륜, 경정 수입금 전입이 이루어지고, 복권기금 전입금 확대 및 지정기부금 확대 유치 등을 통하여 기금안정화를 위한 기금수입 확보 노력이 성과를 거두었으며, 유동성 관리 프로세스나 리스크관리 체계의 강화 등 여러 가지 측면에서 많은 노력을 기울였다. 그러나 2009년 주요 지적사항의 하나였던 뉴서울 골프장 매각은 시행되지 않아 보다 적극적인 매각절차 진행을 통해 재무 건전성을 강화할 필요가 있다.
- 외형적으로는 리스크관리 체계를 강화하는 등의 노력을 하고 있지만, 그것이 아직까지 내실화되지 않아 전반적으로는 기관 전체적으로 위험관리에 대한 인식을 제고할 필요성이 있으며, 이를 위한 실질적인 역량 및 체계 구축이 필요하다고 판단된다. 문화예술진흥기금의 운용에서 30%에 달하는 자산이 대체투자에 배분되어 있는 상황인데 그 중 상당한 금액이 부실화되어 있는 상태로서, 동 투자건이 2010년에 이루어진 것이 아니라고 하더라도 부실화된 자산을 관리하는데 있어서 많은 문제점을 노출하고 있어 리스크 관리의 실질적인 개선이 필요하다고 판단된다.

- 대체투자자와 관련하여 약정금리대로 이자가 지급되지 않은 부실화된 대체 자산의 수익률 산정 시, 미지급이자를 단순 미수수익으로 간주하여 수익으로 계산하는 경우가 발견되었으며, 부실채권 투자건(구리 인창동 PF 대여금)에 대해서 그 대손상각비를 손실로 기표함으로써 오류를 수정하고 자산운용수익률이 과대 계상되지 않도록 개선할 필요가 있다. 이처럼 기초적인 수익률 계산에 오류가 발생했다는 것은 기관의 자산운용 및 위험관리 역량이 미흡하다는 것을 의미하기 것이기 때문에, 기관은 우선적으로 자산운용과 관련한 기관의 역량을 강화하는 조치와 함께 자산관리 체계를 기초적인 수준에서부터 재점검해야 할 필요가 있다.
- 자산운용부서에 자산운용과 리스크 관리 업무를 동시에 수행했던 체제가 타당하지 않다는 기획재정부 기금평가단 권고사항 이행을 위해서 리스크 관리 업무를 감사부에 부여하였으나 이것은 적절한 업무분장이라고 보기 어렵다. 감사부가 기관의 일상적인 업무에 간여하는 것이 타당하지 못하며, 리스크 관리는 기관의 집행 업무에 속하는 것으로써 의견상 유사해 보이는 듯 하나 감사와 리스크 관리는 엄연히 다른 기능을 갖고 있기 때문에, 리스크 관리 기능을 자산운용부서에서 분리하되 감사부가 아닌 별도의 부서에서 업무를 관장하도록 할 필요가 있다.
- 2014년까지로 추정된 중장기 재무계획 수립안은 재정수지를 적자로 계획하고 있는데, 비록 일부의 예산이 경직성 경비로서 불가피한 측면이 존재할 수도 있지만 중장기적으로 기관의 예산을 적자로 계획하는 것은 바람직하지 못한 것이라고 할 수 있다. 기관은 중장기적으로 재정수지의 흑자를 목표로 재무예산 계획을 수립해야 할 것이며, 이를 위해서는 기존 사업의 비효율적인 측면이 존재하는지를 분석하는 예산평가를 실시하고 이를 기초로 새로운 지출계획을 수립함으로써 중장기적인 재무건전성을 유지하도록 할 필요가 있다.
- 기관은 2010년 경상경비 절감을 위해 많은 노력을 기울였는 바, 인건비 및 운영비 등 모든 항목에서 절감을 이루어 2009년 전체 경상경비가

12,344백만원이었던 것을 2010년 9,479백만원으로 12.7%나 축소하는 실적을 거두었다. 인원 절감을 감안하여 1인당 비용을 계산하여도 2009년 1인당 111백만원에서 2010년 1인당 96백만원의 경상경비를 집행하여 일인당 평균 6.3%의 경비절감 실적을 보이는 우수한 성과를 거두었다.

- 재무예산 전반에 걸쳐 기관이 2010년 여러 가지 개선을 이루었고 많은 노력을 했음에도 불구하고, 기관의 부실한 자금운용 관리는 전반적인 재무 건전성을 약화시키는 결과로 귀결된다는 점을 인식할 필요가 있다. 그러므로 기관이 우수한 기관으로 거듭 나기 위해서는 외형적인 관리 체계의 개선 이전에 기초적인 측면에서의 관리 방식을 개선하는 노력을 보여야 하며, 이를 위해서 재무예산 관리를 위한 기본적인 인프라를 점검하고 이를 담당할 인력의 역량 제고를 위한 노력을 기울일 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 재무예산관리를 위한 기관의 노력을 “D”로 평가한다.

(3) 보수관리

- 기관은 전년도 경영평가 지적사항인 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 직무 및 직능적 요소의 반영, 보수체계 단순화의 실질적 개선 미흡이라는 지적에 대해 성과연봉을 종합평가 성과연봉과 경영평가 성과연봉으로 이원화하고, 기관 전체 직무를 3등급으로 분류하여 맡은 직무에 따라 직무급을 차등 보상하는 제도를 도입하였다. 또한 특수직무수당, 벽지근무장려금, 당직 수당 등 불필요한 수당을 폐지하고 급여성 복리후생비의 성과연봉화를 꾀하는 등 이 같은 기관의 노력은 긍정적으로 인정된다.
- 연봉제 또는 직무급 보수체계를 갖추고 있지 않아 합리적 보수 체계구축 노력이 크게 미흡하다는 지적에 대해 기관은 전직원 직무급 성과연봉제의 도입으로 합리적인 보수체계를 구축하여 전직원 성과연봉제를 도입하였다. 그리고 성과연봉제 도입으로 임금구조가 기본연봉+기타수당+성과연봉

으로 단순화되고 연공서열식으로 운영되던 호봉테이블을 폐지하고 연봉제를 도입하는 등 이와 같은 기관의 노력은 바람직한 것으로 평가된다.

- 전년도 경영평가에서 보수체계의 근본적인 개선노력 미흡과 향후 성과연동 임금피크제 등의 효율적 활용 및 인건비 절감효과를 추구하는 제도 도입의 노력이 필요하다는 지적사항이 있었다. 이에 대해 기관은 형식적 연봉제가 아닌 성과연봉의 비중 확대와 성과평가를 통해서 성과연봉을 차등 지급하고, 불필요한 제수당 항목의 폐지와 호봉테이블의 폐지 그리고 급여성 복리후생비의 성과연봉화 등을 통한 근본적인 보수구조가 변화되도록 노력한 점은 바람직한 것으로 평가된다.
- 전년도 국정 감사에서, 경영평가가 낮은 등급 기관인데도 직원들에게 지급하는 수당항목이 무려 16개에 달하는 등 직원들에게 지급되는 수당이 과다하고 성과연봉제의 도입이 더디며, 일부 직원들의 연봉상한선 초과현상이 발생한다는 지적사항이 있었다. 이에 대해 기관은 성과연봉제의 도입으로 불필요한 제수당 항목을 폐지하였다. 장기근속수당·특수직무수당(민방위, 사서, 감사, 출납수당 등)·당직수당·벽지근무장려수당 등을 폐지하고, 성과연봉제의 도입으로 직급별 Pay-Band를 설정하였으며, 또한 직급별 연봉 상·하한선을 설정하여 초과·미달현상을 방지한 점 등의 노력을 기울인 바 이 점은 바람직한 것으로 평가된다.
- 보수체계의 합리화 노력에 대해 기관은 보수체계의 합리성 제고를 위한 전략수립 및 로드맵을 구축하고 전직원 성과연봉제 도입 및 직무가치평가를 통한 전직원 직무급을 도입하였다. 또한 일반 직원의 직무급은 직급이 아닌 직무에 따라 부여하여 동일 직무, 동일 임금의 방식을 채택하였으며, 기존 연봉제 직원과 호봉제 직원으로 운영되던 보수체계를 일원화하였다. 기본연봉의 비중 조정 및 성과연봉 비율 대폭 확대와 기본 수당 및 급여성 복리후생비의 비중을 24.78%에서 4.86%로 대폭 축소하여 보수체계를 단순화하는 등 보수체계 합리화를 위한 기관의 노력은 긍정적인 것으로 평가된다.

- 기관은 보수수준의 적정성 제고를 위해 관리체계를 수립하고, 보수수준의 합리적인 조정방안으로 Pay-Band 설계를 통한 임금 상·하한선 조정 및 보수수준의 적정성 관리에 노력을 기울인 것으로 판단된다. 직급별 초임 연봉을 설정하여 신입 및 경력직 채용과 승진의 기준으로 활용하고 연봉 조정 절차의 공정성 확보방안을 마련한 바 있다. 또한 인건비 예산편성 및 집행의 적정성 확보방안으로 정부지침을 준수한 예산편성을 시행하고, 무분규 임금협약의 실시 및 복리후생제도의 항목 및 체계의 적정성을 제고하는 등 이와 같은 기관의 노력은 바람직한 것으로 판단된다. 다만, 포상휴가의 운영시 휴가일수를 과다 운영한 사실이 있는 바 이에 대한 개선이 요구된다.
- 인건비절감 등 보수관리체계 개선에 대해 기관은 전직원 연봉제의 도입으로 보수체계를 개선하고, 경영효율화 및 사회적 책임 실천을 통한 인건비절감방안으로 간부들의 성과급을 반납하고 임원의 임금을 삭감하였다. 또한 기관의 대외 이미지 제고 및 사회적 책임의 실천을 위해 자발적으로 임금을 반납하여 사회에 기부하고, 연차휴가의 사용 의무제 실시를 통한 인건비 절감 등을 도모하였는 바 이와 같은 기관의 노력은 바람직한 것으로 평가된다. 그러나 본인 결혼 및 배우자 사망 등에 대한 경조금을 지급한 사실이 있는 바 이에 대한 전반적인 개선 노력이 필요하다.
- 조직, 인사, 노사, 내부평가와 보수와의 연계성 강화에 대해 기관은 조직슬림화를 꾀하고 성과지향 조직운명을 통한 보수관리와 저성과자 관리방안 시행으로 명예퇴직 실시와 보수삭감을 실행하였다. 또한 평가체계를 부서업적·개인업적·개인역량 평가로 개선하고, 평가단계 및 평가항목별 비중을 직급별·직위별로 차등 적용하는 평가체계를 구축하였으며, 지속적인 노사협의를 통하여 연봉제 도입의 공감대를 형성한 점 등은 긍정적으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 보수관리를 위한 기관의 노력을 “B”로 평가한다.

(4) 노사관계 합리성

- 기관은 전년도 지적사항인 기관의 중장기 발전계획과 연계된 노사공동프로그램 개발을 위한 로드맵 부재에 대한 대응으로 대내외 분석, 노사공동연구 등을 통해 노사선진화 전략을 재설정하는 점이 긍정적으로 판단된다. 또한 선진화 전략 로드맵을 구성하고 구체적 실행과제를 일정별로 도출하였고, 이에 대한 이행 성과도 모니터링 하고 있는 점은 우수한 사례로 평가된다.
- 기관이 경영위기 극복을 위해 기관장 주도의 그물망 커뮤니케이션 체계를 구축한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 기관이 집단적 커뮤니케이션 노력으로 노사협의회, 노사오찬간담회, 연봉제 TF, 노사공동 중장기 발전위원회를 통해 노사관계 선진화전략 및 로드맵을 수립하고, 산악행군, 호프데이 등의 노사화합행사를 실시한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 기관이 개별적 커뮤니케이션 노력으로 월례조례, 워크숍, 신통방통 등의 간담회, 청년이사회, 런치데이트, 직원들을 대상으로 한 설문조사, 온라인과 오프라인 노사공동 참여형 고충상담채널 운영으로 고충해소기능을 강화한 점은 긍정적으로 평가된다. 하지만 그물망 커뮤니케이션 체계의 대부분이 하향적 커뮤니케이션 채널이며, 직원들의 의견을 수렴할 수 있는 상향적 커뮤니케이션 채널은 다양하지 않고 그 횟수도 많지 않아 상향적 커뮤니케이션의 강화가 필요하다.
- 기관이 노사협의회를 중심으로 한 일상적 공동협의체제와 현안 중심의 임시 T/F의 조화로 지속적인 노사 협의 프로세스를 구축하고 있다는 점은 긍정적으로 평가된다. 하지만 노사공동 기구운영의 세부적인 프로세스가 정착되지 않아 이에 대한 개선방안이 필요한 것으로 보인다. 기관의 직원들에 대한 교육훈련 등의 성과가 미비하고, 현안중심의 인사노무 담당자 교육 중심으로 진행되어, 일반 관리자 및 직원까지 포함하는 계층별 노사관계 교육 체계에 대한 고려가 필요한 것으로 판단된다.

- 기관은 기존 단체협약의 유효기간(2009. 12. 18.부터 1년) 만료에 즈음하여 새로운 단체협약을 2010. 12. 10.에 체결하면서 개정 노조법의 근로시간 면제제도를 도입한 것은 절차와 시기 측면에서 적정한 것으로 평가된다. 새로 체결된 단체협약을 2009년 단체협약과 비교하였을 때 유일 교섭단체 조항을 개선하여 복수노조에 대비, 근로시간면제 제도를 도입하고 근로시간면제 시간 및 인원에 대하여 합의, 상급단체 전임시 무급임을 명시, 조합에게 제공하는 시설편의 범위를 축소하는 등 내용 개정에 있어 실적이 인정된다. 근무시간 중 조합활동의 인정범위를 제외하고는 경영권에 대한 침해요인으로 판단되는 규정은 없으며, 전반적으로 경영권 관련 단체협약은 긍정적으로 개선된 것으로 평가된다. 또 단체협약의 개정으로 쟁의 중 신분보장 조항을 삭제하고 신분보장규정을 통한 불법적인 쟁의행위에 대한 대처는 긍정적으로 평가할 만하다.
- 현재 단체협약은 근로시간 면제자(1명)를 명확하게 규정하고는 있지만, 조합원의 근무시간 중 조합활동을 광범위하게 인정하고 있어 경영권에 대한 침해요인이 있는 것으로 평가되므로 근무시간 중 조합활동이 가능한 인원과 시간, 횟수 등을 보다 구체적으로 정할 필요가 있을 것으로 판단되며 근로시간면제 고시에서 제시된 바가 최대한도임을 고려한다면 기관에 소속한 조합원 수가 66명에 불과한 점에 비추어 보았을 때 근로시간면제 시간 수를 합리적으로 축소·조정하는 것이 바람직할 것이다. 그리고 근로시간을 산정함에 휴게시간을 포함하도록 한 것도 근로시간 본질론에 비추어 타당하지 않은 측면이 있다.
- 기관은 노사관계 선진화 및 경영 선진화의 이행을 위한 노사의 적극적인 노력과 자발적 참여 및 지속적인 경영효율화를 위한 노력이 돋보인다. 그러나 기관의 업무특성에 맞는 노무전략을 수립하는 것이 필요하며, 전략이 경영효율화에 편중되고 기관의 목표달성을 위한 노조 등 이해관계자와의 전략적 역할체계가 미흡하므로 현재 노사관계의 객관적 수준 및 과제 추진성과를 진단할 수 있는 지표제시가 필요하다. 특히 기관의 설립목적과 업무적 특성에 맞는 사회공헌활동을 적극적으로 추진하려는 노력이 요

망되며, 자율과 창의에 바탕을 둔 조직문화를 형성하고 이를 통해 바람직한 노사문화를 형성해 나가는 노력이 필요하다.

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

(5) 성과관리체계

- 기관은 비전 및 전략목표의 강화와 성과관리체계를 지속적으로 개선하고 경영목표 및 전략을 효율적으로 달성하기 위한 적절한 성과관리체계 및 평가 지표 정비를 추진하였다. 공공기관 성격에 부합하는 평가모델을 접목하여 Logic모델과 ADL 평가관점 등 공공기관 성격에 부합하는 평가모델을 접목하여 평가체계의 개선을 추진하고, 부서 및 인적 부서를 감안하여 핵심지표 위주로 평가지표 체계의 효율화를 지속적으로 추진하였다. 새로운 비전·전략 체계를 반영하여 전략제도를 재구성하고 본부별로 하위 전략지도를 수립하였다. KPI를 통합 간소화(18.7% 축소개선)하여 2010년 전략과제 17개와 KPI 26개 지표로 변경하고 부서의 성과가 조직전체의 성과로 이어지도록 연결 및 정렬체계에 노력을 기울인 것으로 판단된다.
- 평가제도에 대한 내부만족도는 2009년에 70.5%에서 2010년에는 78.4%로 상승하였다. 평가체계, 지표개발, 평가단 구성, 평가결과 반영과정에서 구성원의 참여 확대에 노력하였으며, 평가제도에서 고객우선순위 설정과 평가단의 신뢰성을 확보하기 위한 기관의 노력은 긍정적으로 평가된다. 평가단 운영의 공정성과 전문성 강화를 위하여 평가위원수를 2009년 4명에서 2010년 8명으로 확대 강화하였고, 평가단 교육 강화를 통하여 평가 지표 및 평가 편향 예방법 등을 강화하였다. 평가의 합리성 제고를 위하여 평가군을 2개로 간소화하여 평가 및 성과관리를 투명하고 객관적으로 도출하려는 노력이 긍정적으로 평가된다.
- 개인 평가와 부서단위 평가 반영에 대한 전년도 지적사항에 대해 기관은

- 부서단위 평가와 개인단위 평가를 종합하여, 직급에 무관하게 개인 업적 평가에 30%를 반영하고, 나머지 70%는 부서업적 평가에 반영하는 등 지적이 개선되지 않았다. 개인별 직무분석을 토대로 가능한 범위 내에서 좀 더 세분화된 성과지표 및 목표를 설정하고 있으나, 이를 개인 업적 평가에 활용하는 방안을 프로세스 개선 관점에서 검토가 요구된다.
- 기관은 전략 실행력과 공정성을 제고한 부서별 평가지표를 설정하기 위한 노력의 일환으로 부서별 평가지표 할당 및 가중치 설정기준을 수립하였다. 전사 비전·전략, 전략 과제, 핵심성공요인(CSF)를 반영하여 평가지표를 할당하고, 외부 평가지표의 합리적인 연계 및 연계도를 확대하여 경영개선 계획 수립에 적극 활용하여 경영성과를 제고하였다. 또한 계량지표의 합리적인 연계 및 연계도 확대, 계량지표의 가중치 확대(2009년도 29.7% → 51.5%), 동일 평가군 내 부서들의 지표난이도 및 가중치의 형평성제고를 위한 세부기준을 마련하는 등 객관적인 평가기준 및 평가제도 운영에 노력을 기울인 것으로 판단된다.
 - 내부 성과평가와 역량평가를 통합적으로 연계한 인사관리체계 운영을 중장기 전략 방향으로 개선하여 역량평가 목적인 승진 및 후계자 양성에 활용하였다. 또한 장기적 관점의 평가, 인재육성 및 장기적 조직발전 등의 인사관리체계의 운영방향을 효율화하고, 성과 연봉제도입과 직무제 도입으로 직무가치에 의한 보상 차등 신설 등의 노력이 인정된다. 경영선진화 계획에 성과 평가를 반영하고, 인력과 조직 슬립화를 추진하여 사업별 성과 평가 결과와 포트폴리오 분석을 계획에 반영하였다. 사업을 재편하고 인력과 조직을 2개로 분리하여 예산을 분리 편성하였으며, 예산분리를 통하여 핵심사업 중심으로 기관의 경영효율성 제고에 노력을 기울인 것으로 판단된다.
 - 외부 평가지표를 내부 성과지표에 반영하여 성과관리의 효과성을 산출하고, 외부평가의 평가방향과 평가지표체계를 내부 성과평가지표 및 목표설정 반영하여 내부 성과관리체계의 타당성을 확보하는 등 핵심 성과지표

관리를 강화하기 위한 노력이 인정된다. 전년도 경영평가에서 현안해결을 위한 적극적인 리더십 필요, 이해관계자들과의 공유 및 소통노력 강화 필요, 위원회 구조의 강점인 현장성과 예술행정의 공공성 조화, 위원회, 소위원회, 사무처의 역할과 기능 재정립의 문제점 해결 방안 등이 지적되었다. 이에 기관은 정부정책 및 외부평가 결과를 반영하여 경영계약의 현안과제로 설정하여 개선하는 노력이 인정되나 실질적인 성과 결과가 도출될 수 있는 실행 노력이 요구된다.

- 성과관리체계를 지속적으로 개선하여 성과평가 보상체계 및 페널티를 강화하였다. 전직원 연봉제를 도입하고 저성과 직원에 대한 관리를 강화하였다. 또한 평가결과를 업무개선에 환류하기 위해 부서장의 업무개선 상담제도를 도입하고, 평가 수용도 제고 및 직원 역량 개발을 위한 동기 부여에 기여하였다. 우수성과 공유를 위해 “BP AWARD” 시상제도를 신설하고, 우수성과를 각종 채널을 통해 적극 전파한 흔적이 있으나 개인성과 평가제(MBO)의 도입 및 실행이 미흡하여 평가 결과에 투명성과 객관성이 환류될 수 있는 노력이 요구된다.
- 전년도 성과평가 결과 및 직무분석을 바탕으로 성과창출을 극대화하고 경영효율화를 제고하기 위한 조직개편을 실시하였다. 핵심사업에 대한 역량 강화 및 신속한 의사결정 위한 조직개편 실시로 3개 부서 축소(16단위 → 13단위) 및 18%의 인력 감축을 실시하였다. 성과중심의 조직문화 조성을 위해 인력구조조정(인사드래프트제)를 추진하고, 저성과자 관리체계를 통해 인력운용 효율성 및 역량강화 동기부여를 제공하였으나 구성원의 사기 진작과 소속감을 향상시킬 수 있는 체계적인 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 성과관리체계를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

(6) 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리

- 기관은 정부지침 및 대내외 경영여건을 분석하고 이를 토대로 선진화 및 경영효율화 마스터플랜을 구축하고 당해연도 세부과제 추진계획을 마련하였다. 또한 실행력 확보를 위한 세부과제별 전담부서 지정 및 사업수행과 이해관계자와의 공감대 형성을 위한 관리체계를 구체적으로 구축하였다. 대내외 교육 및 홍보를 통한 공유전파로 사업의 추진력을 확보함으로써 경영효율화 추진과정을 합리적으로 관리하고 있는 것으로 인정된다. 특히 선진화를 위한 전사 TF 등 전담조직 및 과제별 책임부서 지정으로 정부 정책 방향 및 대내외 의견수렴을 통한 과제 관리체계를 구축하여 실행력 제고를 달성한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 이해관계자 관리전략의 일환으로 이해관계자별 특성에 따라 임직원, 노조 등 내부이해관계자와 정부부처 유관기관, 고객 등 대외그룹으로 나누어 이해관계자별 니즈(needs)를 파악하고, 이해관계자별 맞춤형 소통 전략을 통해 대내외 이해관계자와의 공감대 형성 및 확산에 노력한 점이 인정된다. 또한 추진과제에 따른 이해관계자별 커뮤니케이션 활성화를 통해 핵심기능 중심 조직개편 과제에 대해서는 조직개편에 대한 전사적 공감대를 형성하였다. 성과주의 조직문화 정착 과제에 대해서는 전직원 성과연봉제 방안 등 조직현안 논의 활성화, 경영효율화에 대한 고객의 공감대 확산성과를 달성한 점은 긍정적으로 평가된다. 특히 노사협의회 안정화, 연봉제 노사공동 TF 등 공동프로그램 강화, 노조전임자 금지 및 타임 오프 제도 도입 등 단협개정 추진시 노조의 저항 정도 및 반발을 예상하여 시나리오별로 선제적 대응 로드맵을 준비하고 세부추진계획의 추진과정에서 발생하는 노사갈등을 법과 원칙을 기준으로 대응하고 관리한 점이 인정된다.
- 기관은 조직슬림화, 성과주의 조직문화 정착, 노사관계 선진화, 자회사 매각 등 주요현안 과제에 대해 기관장을 중심으로 추진과제의 이행상황에 대해 상시모니터링시스템을 구축함으로써 추진실적을 점검하였다. 또한

집행과정의 문제점을 파악하여 해결방안 마련 및 제도개선을 추진하는 등 기관장 주도의 상시 점검 및 피드백체제를 구축하고 있는 것으로 판단된다. 특히 노사공동실무 연구단 구성을 통해 노사공동 프로그램 시행을 강화하였고 노사협의회 운영 내실화를 통해 노사간 현안에 대한 논의를 활성화시키는 한편 노사간담회 개최를 통해 기관현안, 직원 애로사항 등 노사간 수시 의견교환 창구를 상설화시켜 노사간 신뢰 재형성을 통한 파트너십 강화 및 노사관계 선진화에 노력한 점이 인정된다.

- 기관은 노사공동 TF, 보수제도 개선 연구용역, 직원설명회, 노조총회 등을 통해 성과주의 보수관리 강화를 위한 전직원 직무급 성과연봉제를 노사합의로 도입 시행한 점이 인정된다. 이 과정에서 정부 권고안을 초과 준수하는 성과연봉 비중확대 및 차등폭 강화를 달성하였고, 직무가치 평가를 통한 3등급제의 직무급 도입 시행으로 성과와 능력중심의 평가·보상체계 구축 및 성과주의 조직문화를 구현한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 인력효율화를 위한 저성과자 관리 세부요건을 확정하여 2년 이상 연속 근무성적 최저등급 해당자 등 근무 저평가자에 대해서는 대기발령후 재교육 등을 실시하고, 저성과자 근무 저평가시 직위해제하는 저성과자 관리제도 운영을 통해 능력개발 동기부여 및 경쟁력 향상을 고취시킨 점은 바람직한 것으로 판단된다. 다만 저성과자들에 대한 재평가시에는 더욱 기준을 객관적으로 엄정하게 설정하여 억울하게 퇴출되는 사례가 없도록 노력할 필요가 있고, 이 과정에서 저성과자로 선택될 가능성에 대한 기존 직원들의 불안감을 최소화시킬 안전장치를 설계할 필요가 있다고 판단된다.
- 일자리 창출 및 조직 효율성을 제고하는 과정에서 조직축소에 따른 간부 직감축, 인력조정에 따른 정원감축, 예산축소 등에 대한 직원의 반감을 해소하기 위하여 직원설명회, 노사참여 고충처리시스템 구축 등을 통해 설득하였다고 하나 직원들과의 갈등해소를 위한 적극적인 공감대 형성노력은 미진했던 것으로 평가된다. 특히 전직원 직무급 성과연봉제 도입 및 저성과자관리 등과 관련 직원의 불안감 및 노조의 반발에 대해서는 선제

- 적인 갈등 로드맵 등을 구체적 시나리오별로 상세히 마련하여 주기적 모니터링을 통한 문제점의 조기발견과 개선 및 환류 등에 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다. 또한 골프장난립, 정부의 감정가 준수 요건, 매매 시장형성 환경조성 실패 등의 요인으로 매각이 지연되고 있는 뉴서울골프장에 대해서는 적정 예정가격을 적극 검토하고 정부부처와도 능동적으로 협의하는 자세로 조기매각에 최선을 기울일 필요가 있다고 판단된다.
- 경영효율화의 성과가 여러 과제분야에서 목표치를 달성하는 등 선진화와 효율화를 통하여 기관의 기능과 역할을 재정립하고 기관업무를 핵심과제 및 역량에 따라 재정비하기 위한 노력을 기울인 것으로 인정된다. 다만 예술정보관과 아르코예술극장을 각각 국립예술자료원과 한국공연예술센터로 분리 이관하는 등 운영시설을 분리하였으며, 운영조직의 축소를 통해 간부직 감축, 정원감축, 인건비 예산 절감의 성과를 달성하였음에도 불구하고 아웃소싱, 공통조직의 축소, 전산화 등을 통한 운영경비의 절감효과는 미흡한 것으로 평가된다. 또한 공공기관 선진화의 취지에 따라 기관 가치 및 역량제고를 위한 자구노력(자체효율화 노력)도 비교적 미흡한 것으로 판단된다.
 - 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 공공기관선진화 및 경영효율화 추진관리를 위한 기관의 노력을 “C”로 평가한다.

Ⅲ 경영성과

1. 주요사업성과

(1) 예술인 창작활동 신장사업

(1)-1. 지원예술단체의 활동수준

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	특 점	등급구간
$\frac{\text{지원프로그램의작품수} + \text{전시(공연)횟수} + \text{발간물수}}{\text{(문예진흥기금)지원액}}$	목표부여 (편차)	1.800	1.809	100	7.000	7.000	S

나. 평가내용

- 문예진흥기금사업 중 예술가 및 예술단체의 창작활동을 지원하여 거둔 창작활동의 증가여부를 토대로, 투입예산 1백만 원 당 창출한 예술가 및 예술단체의 창작활동 정도를 목표부여(4개년 편차)방식으로 평가하였다.
- 기관은 지역의 문화예술 지원을 강화하기 위해 '09년도부터 사업의 일부를 16개 광역시도에 이관하였다. 이 지표는 지방자치단체 경상보조 사업비로 추진하는 지역이관 사업을 제외한, 민간경상보조 지원사업에 해당하는 창작활동 수준을 평가하였다.
- 2010년도 문예진흥기금 민간경상보조사업비(지원금) 1백만 원 당 창작활동의 실적치는 1.809건으로서 최고 목표치 1.800건을 초과 달성하여 가중치 7.000점에 7.000점을 득점, "S"로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2010년도 문예진흥기금지원사업 중 민간경상보조사업의 창작활동 실적은 창작작품수 71,615건, 전시횟수 763건, 공연횟수 8,820건, 발간물(종)수 1,484건 등 총 82,682건으로서 이러한 결과는 전년대비 50.2% 향상된 실적이며 민간경상보조사업 증가율 20.7%를 크게 상회하는 실적을 거둔 것으로 평가할 수 있다. 사업비의 증가수준을 초과하여 창작활동 수준의 향상을 달성한 요인은 기관이 2009년도부터 본격적으로 ‘선택과 집중’, ‘간접지원 강화’, ‘프로젝트 중심에서 예술가 및 단체의 창조역량 강화’ 지원으로 지원원칙과 사업방향을 크게 개선하여, 지원한 예술가 및 예술단체의 창작역량과 활동이 크게 신장되었기 때문으로 분석되었다.

라. 추세분석

- '09년도부터 문예진흥기금 지원사업의 일부가 지역으로 이관되어 전체 문화예술진흥사업 중 민간경상보조사업비 예산은 대폭 감소하였다. 즉, 2006년부터 2008년까지는 완만하게 감소하였으나 '09년도 민간경상보조사업비는 37,886백만원으로서 급격하게 감소하였다. 그러나 창작활동 지원원칙과 사업방향을 지속적으로 개선한 결과 창작활동에 투입한 민간경상보조사업비 1백만원 당 산출된 작품활동 수준의 추세를 살펴보면, '07년도 0.757건, '08년도 1.105건, '09년도 1.453건, '10년도 1.809건으로서 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.

(2) 생활속의예술 활성화 사업

(2)-1. 지원프로그램 참여관객수

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{지원프로그램의 참여관객수}}{\text{(문예진흥기금)지원액}}$	목표부여 (편차)	80.076	81.287	100	7.000	7.000	S

나. 평가내용

- 문예진흥기금사업 중 민간경상보조사업에 해당하는 지원프로그램에 참여한 관객 수를 평가하는 지표로서 투입예산 1백만원 당 참여한 관객수를 측정하여 목표부여(4개년 편차)방식으로 평가하였다.
- 기관은 지역의 문화예술 지원을 강화하기 위해 '09년도부터 사업의 일부를 16개 광역시도에 이관하였다. 이 지표는 지방자치단체 경상보조 사업비로 추진하는 지역이관 사업을 제외한, 민간경상보조사업에 해당하는 지원 프로그램의 참여관객 수준을 평가하였다.
- '09년도의 경우 민간경상보조지원사업비 1백만원 당 참여관객수는 66.822명이었으며, 2010년도는 81.287명으로서 최고 목표치 80.076명을 상회한 실적을 보였다. 가중치 7.000점에 득점 7.000점을 획득하여 “S”로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 2010년도의 문예진흥사업 중 민간경상보조사업의 참여관객수는 내국인 3,542,648명, 외국인 173,032명으로서 총 3,715,680명으로서 전년도 2,531,614명에 비해 46.89% 증가하였다. 이는 민간경상보조사업비 증가율 20.7%를 크게 상회하는 실적이다. 총 관객수의 증가 요인은 소외계층 문화나눔사업 등 국민 문화향수 신장사업을 추진하면서 문화향수의 사각지대에 있는 잠재관객을 적극 발굴하고, 인터넷 등 다양한 소통채널을 활용하여 향수자의 접근성을 제고한데 따른 결과로 분석된다.
- '09년도에는 총 참여관객 중 국내관객 비중이 약 78%, 해외관객 비중은 22%로 나타났다. 이에 비해 2010년도엔 국내관객이 95.3% 해외관객이 4.6%의 구성을 보이고 있다. 국내관객의 증가에 비해 해외관객의 비중이 하락한 원인은 기관이 국제예술교류지원사업을 추진함에 있어서 '10년도에는 해외문화원이나 국제교류재단 등 유관 기관과 차별화하여, 우리 예

술가 및 예술단체의 글로벌 창작 역량 강화에 집중하였기 때문인 것으로 분석된다.

라. 추세분석

- 외부 유관기관 및 단체와의 공동협력 관계 구축, 각종 매체 활용을 통한 홍보활동 강화, 공간지원 등 간접지원을 통한 관객 창출효과 제고, 문화예술 향수 사각지대 국민의 지속적 발굴 활동을 통해 사업비 투입대비 참여 관객 수가 지속적으로 향상되고 있다.
- 민간경상보조사업비 1백만 원 당 참여관객수는 '07년도에 40.581명, '08년도 59.976명, '09년도 66.822명, '10년도 81.287명으로서 지속적인 증가추세를 보이고 있다.

(3) 문예진흥기금사업의 평가와 환류

(3)-1. 성과관리체계의 가동률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	특 점	등급구간
$\frac{\text{행정평가건수}}{\text{지원대상건수}}$	목표부여 (편차)	0.656	0.758	100	5.000	5.000	S

나. 평가내용

- 본 지표는 문예진흥사업 현장평가(지원된 행사가 개최되는 예술 현장에 직접 가서 행사의 수준을 평가하는 제도)의 실적을 기초로 성과관리체계의 가동률을 평가하는 지표로서 현장평가율(=현장평가실시건수/현장평가대상사업건수)을 목표부여(4개년 편차)방식으로 평가하였다.

- 2010년도에 기관은 현장평가 대상사업 789건 중 0.758(75.8%)에 해당하는 598건의 현장평가를 실시했다. 이는 2009년도에 현장평가 대상사업 973건 중 501건의 현장평가를 실시하여 현장평가 가동률이 0.515(51.5%) 수준이었던 데 비해 약 47.2% 향상된 실적이다. 이러한 실적은 전년도 실적 0.515를 크게 상회하고 최고목표치 0.656을 초과달성하여 가중치 5.000점에 득점 5.000점을 획득하여 “S”로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 기관은 선택과 집중, 간접지원, 상시지원 등 문예진흥기금사업의 효과와 운영상의 효율성을 강화하기 위해 지속적으로 노력하고 있으며 특히 동 지표와 관련, 연중 신청접수 및 연중 상시적인 현장평가 노력을 기울여 현장평가 비율의 상당한 향상을 달성했다고 평가할 수 있다. 특히 2009년도 시범적으로 도입하여 2010년도부터 안착된 책임심의위원제도, 문화예술계 전문가로 구성된 사업평가단을 가동하는 등 지원사업 운영 및 평가 방식을 지속적으로 개선하는 과정에서 현장평가 비율도 향상되고 있다고 분석된다.

라. 추세분석

- 문예진흥기금사업 성과관리제도의 지속적인 강화를 통해 성과관리 가동건수가 '06년 273건, '07년 347건, '08년 407건, '09년 501건 '10년도 598건으로 매년 지속적으로 향상되고 있다.

(4) 지원사업의 관리 및 성과

(4)-1. 지원사업의 관심도를 통한 성과측정

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
지원신청건수 (문예진흥기금)지원	목표부여 (편차)	0.193	0.210	100	4.000	4.000	S

나. 평가내용

- 본 지표는 한국문화예술위원회가 문예진흥기금사업을 추진하는 과정에서 지원사업에 대한 합리적이고 효과적인 관리로 고객(문화예술계)들의 관심을 불러일으킨 정도를 평가하는 지표로서, 문예진흥기금사업비 중 민간경상사업비 대비 지원신청건수의 증가정도를 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가하였다.
- '10년도 민간경상보조사업비는 45,711백만원, 지원신청건수는 9,581건, 사업비 1백만 원 당 지원신청건수는 0.210건이며 2009년도 민간경상보조사업비는 37,886백만원, 지원신청건수는 6,163건, 사업비 1백만 원 당 지원신청건수는 0.163건으로서 전년도에 비교하여 2010년도의 1백만 원 당 지원신청건수가 28.8% 증가하고 목표치인 0.192건을 상회한 실적을 거두어 가중치 4.000점에 득점 4.000점인 "S"로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- '10년도부터는 기관이 현장문화예술계의 편의를 증진하고자 상시지원신청이 가능하도록 하고 지원심의 주기를 단축, 한 해에 여러 차례 지원심의를 실시하는 상시신청, 수시심의 제도를 도입하고 문화예술계 현장을 대상으로 한 사업설명회, 사업안내 및 컨설팅의 확대로 단위사업비 대비 지원신청건수가 크게 증가하였다.

라. 추세분석

- 민간경상보조사업비 1백만 원 당 지원신청건수는 '06년 0.083건, '07년 0.087건, '08년 0.128건, '09년 0.163건, '10년 0.210건으로서 지속적인 증가 추세를 보이고 있다.
- 단위사업비 당 지원신청건수의 증가 원인은 문화예술계 전체적으로는 창작 현장의 자생력 확보가 미흡하여 공공기금 지원의 필요성과 현장의 수

요가 감소하지 않은 상황에서 문화예술에 대한 관심 제고, 예술대학의 증가 등에 따른 신진예술가의 증가로 새로운 지원수요가 발생하고 있기 때문이며 기관의 노력 면에서는 기관이 상시신청제도, 인터넷 신청제도, 온라인 안내 및 컨설팅 등 지원 사업에 대한 인지도를 높이고 지원신청 기회를 확대하는 다각적인 노력을 기울여 현장예술계의 관심과 인지도를 제고하였기 때문이다. 따라서 현장의 관심과 지원수요가 지원신청으로 연결되어 향후에도 지원신청의 증가추세는 지속될 것으로 예상된다.

2. 고객만족성과

(1) 고객만족 개선도

가. 평가개요

지표산식	평가방법	평 점	가중치	득 점	등급구간
고객만족도지수×0.4 + 전년대비향상도×0.6	목표부여	86.241	7.000	6.037	B

나. 평가내용

- 기획재정부 주관 고객만족도 조사결과를 활용하여 고객만족도 개선도를 평가하는 지표로, '10년 고객만족도 지수를 40%, 지수의 전년대비 향상도를 60% 반영하여 평가하였다.
- '10년 고객만족도 점수는 78.007점, 고객만족도 지수는 76.014점으로 전년대비 각각 0.694, 4.418점 상승하였다. 고객만족향상도는 93.059점, 평점은 전년대비 4.167점 상승한 86.241점으로서 가중치 7.000점 대비 6.037점으로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 전체 고객만족도(PCSI)를 구성하는 만족지수 중 사회적 만족이 80.0점, 요소 만족도가 77.9점, 전반적 만족도가 77.3점으로 나타났다.
- 업무유형별로 보면 금융지원(문예진흥기금 보조금 지원사업) 76.8점, 교육 훈련 서비스(아르코예술인력개발원) 84.5점, 문화시설물 운영 및 관리(아르코미술관) 80.2점으로 나타났다. '10년도 연중 실시된 보조금 감사 등으로 인해 전년 대비 소폭(0.4점) 하락한 금융지원 분야를 제외하면 3.8~7.9점의 큰 향상이 있었다.

라. 추세분석

- 꾸준한 CS 개선 노력으로 '09년도 1개년을 제외하면 고객만족도 조사 실시 이후 지속적인 향상이 있었다. 그러나 고객접점 분야 전반에서 고객만족도를 높이기 위한 적극적인 노력이 필요하다. 특히 '10년도 평가에서 가장 가중치 비중이 높으나 '미흡'으로 평가된 금융지원(보조금 지원) 분야의 고객만족도 제고 노력이 절실하다.

3. 경영효율 성과

(1) 노동생산성

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{부가가치}}{\text{평균인원}}$	목표부여 (편차)	571.900	786.619	100	5.000	5.000	S

나. 평가내용

- 기관의 효율적인 노동생산성 향상을 유도하는 지표로서 평균인원 대비 부가가치로 산출되며 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가하였다.
- '10년 실적치는 목표치 571.900백만원 대비 781.619백만원으로서 평점 100점, 가중치 5.000점 만점에 5.000점을 획득하여, “S” 로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 평균인원은 경영선진화 정책에 따라 인원을 지속적으로 축소하고, 특히 2010년 1월부터 기관이 직접 운영했던 문화예술 공간인 아르코예술극장과, 아르코예술정보관을 별도법인으로 분리 독립시켜 정원 및 현원을 상당히 축소하여 '09년도 143.2명 대비 119.8명으로 평균인원이 16.34% 감소하였다.
- 부가가치는 부가가치를 구성하는 항목 중 총수입 부분에서 경륜·경정수익금의 일부인 약 243억원이 문예진흥기금으로 전입되었고, 신규사업을 적극 발굴하여 부가가치가 '09년도 75,507백만 원에서 '10년도엔 94,237백만 원으로 24.82% 증가하였다. 이에 따라 노동생산성은 전년 대비 49.2% 향상되었다.

라. 추세분석

- 평균인원은 '10년 119.8명으로서 '05년 및 '06년 171명을 정점으로 '07년 165명, '08년 151명, '09년 143명으로 지속 감소 추세에 있다.
- 부가가치는 '06년 110,837, '07년 97,795백만원, '08년 80,149백만원, '09년 75,507백만원으로서 지속적 감소추세였으나 '10년 94,237백만원으로 전년대비 25% 증가하였다.

(2) 계량인건비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
$\frac{\text{인건비}}{\text{매출액}}$	목표부여 (편차)	0.087	0.072	100	3.000	3.000	S

나. 평가내용

- 적정수준의 인건비 관리 노력을 측정하기 위한 지표로서 매출액 대비 인건비의 비중을 목표부여(5개년 편차)방식으로 평가하였다.
- '10년도 실적치는 0.072점으로 평점 100점, 가중치 3.000점에 득점 3.000점으로 "S"로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 기관은 준정부기관으로서 문화예술 지원사업이 주된 사업이기 때문에 평가편람에 따라, 사업비 집행액을 매출액으로 평가한다.
- 복권기금 전입금을 재원으로 하는 소외층 문화나눔사업과 기부금을 재원으로 한 사업이 크게 확대되어 매출액이 91,903백만원으로서 전년대비 25.9%로 증가하였다.
- 인건비는 명예퇴직, 간부직 축소, 성과급 반납 등 인건비 절감 정책에 힘입어 인건비가 6,661백만원으로서 전년대비 5.9% 감소하였으며, 그 결과, 매출액 대비 인건비의 비중이 전년대비 25.3% 감소하였다

라. 추세분석

- 매출액은 '06년 112,465백만원, '07년 103,586백만원, '08년 87,239백만원, '09

년도 72,952백만원으로 지속적인 감소추세였으나 '10년 91,903백만원으로 전년 대비 25.9% 증가하였다.

- 인건비는 '06년도 7,879백만원, '07년도 7,867백만원, '08년도 7,683백만원, '09년도 7,080백만원, '10년도 6,661백만원으로 지속적 감소 추세를 보이고 있다.

(3) 계량관리업무비

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	득 점	등급구간
관리업무비 매출액	목표부여 (편차)	0.026	0.026	100	4.000	3.990	A

나. 평가내용

- 매출액 대비 관리업무비를 목표부여(5개년 편차) 방식으로 평가하였다.
- '10년도 실적치는 0.026로 평점 100점, 가중치 4.000점에 득점 3.990점을 획득하여 "A"로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 기관은 준정부기관으로서 문화예술 지원사업이 주된 사업이기 때문에 평가편람에 따라, 사업비 집행액을 매출액으로 평가한다.
- 복권기금 전입금을 재원으로 하는 소외층 문화나눔사업과 기부금을 재원으로 한 사업이 크게 확대되어 매출액이 91,903백만원으로서 전년 대비 25.9%로 증가하였다.

- 위와 같이, 매출액은 크게 증가한 반면, 관리업무비는 예산절감 계획에 따라 경상적 운영 경비 지출을 억제하고, 기금지원 심의와 평가제도 운영을 유기적으로 연계하여 비용을 절감한 노력에 힘입어 2,412백만원으로서 전년대비 1.9% 증가하는데 그쳤다. 그 결과, 매출액 대비 관리업무비의 비중이 전년대비 19.1% 감소하였다.

라. 추세분석

- 매출액은 '06년 112,465백만원, '07년 103,586백만원, '08년 87,239백만원, '09년도 72,952백만원으로 지속적인 감소추세였으나 '10년 91,903백만원으로 전년대비 25.9% 증가하였다.
- 관리업무비는 '06년 2,291백만원, '07년 3,376백만원에서 '08년 2,461백만원으로 전년 대비 27.1% 대폭 감소 이후 '09년 2,366백만원, '10년도 2,412백만원으로서 5%이내 소폭 증가와 감소를 반복하고 있다.

(4) 총인건비 인상률

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	평 점	가중치	특 점	등급구간
정부의 예산지침상의 인건비 인상률 준수 여부	목표부여	1.600	-1.600	100	4.000	4.000	S

나. 평가내용

- 전기 대비 당기 인건비 인상률의 정부 예산관리 기준(1.600%) 준수 여부를 평가하는 지표이다.
- 인건비 인상률이 -1.600%로서 정부의 예산관리기준의 인건비 인상률 한도를 준수하여 “S”로 평가하였다.

다. 항목별 원인분석

- 저성과자 관리를 통한 명예퇴직을 실시하여 고비용 저효율의 인력 5명을 퇴직조치하고 저비용 고효율의 신규인력 4명을 채용하여 인건비를 절감하였다.(평균임금 61백만원 인력 5명 퇴직 대비 평균임금 31백만원 인력 4명 채용)
- 또한, 조직개편을 단행, 고직급 간부직의 규모를 축소하고, 경영진과 간부진이 자발적으로 성과급을 반납하는 등 인건비 절감노력에 따라 총인건비가 전년대비 1.6% 감소함으로써 총인건비 인상률을 준수하였다.

라. 추세분석

- 기관은 총인건비 인상률이 '08년도에 기준 3.0% 대비 1.540%, '09년도에 1.7% 대비 0.37%, '10년도에 1.6% 대비 -1.6%로서 계속하여 기준을 준수하고 있다.

(5) 자산운용성과

가. 평가개요

지표산식	평가방법	기금운용평가점수	가중치	득 점	등급구간
기금운용평가결과 활용	목표부여	41.7	2.000	0.834	E

나. 평가내용

- 자산운용 정책, 관리, 실적을 평가한 지표로 자산(기금)운용평가 결과 평점 41.7%로서 가중치 2.000점에 득점 0.834점으로 “E”로 평가하였다.
- 자산운용위원회 및 리스크관리위원회를 구성하여 전문성을 제고하려고 노력하

였으나, 이들 위원회의 실질적 활동이 더욱 요구된다.

- 내부 자산운용 전담인력의 전문성이 인정되고 외부위탁 기관의 사후관리 체계도 강화했다고 평가되나, 자산운용 계획, 집행, 위험관리, 성과평가로 이어지는 내부 운용조직의 지배구조는 전반적으로 취약한 상태로 판단된다.
- ALM 측면에서 중장기 자산배분전략의 검토가 필요하며, 연기금투자폴의 예치 비중 확대 등을 통한 관리의 효율성 증대방안이 요구된다.

다. 항목별 원인분석

가. 자산운용정책(계획)의 적정성

- 현금성자금 대한 발생원인 분석이 이루어지지 않고 있으며, 현금성 자금 운용 계획의 주기적 변경에 대한 근거자료가 부족하다.
- 전략적 자산배분안 도출 과정이 형식적이며, 사용된 기초 데이터의 타당성이 부족하여 실질적인 보완이 필요하다.
- 다양한 해외투자 및 대체투자가 이루어지고 있으나 자산배분의 적정성이 미흡하며 위험관리의 강화가 필요하다.

나. 자산운용관리(집행)의 효율성

- 부실자산의 경우 회수노력이 미흡하다고 판단된다. 특히, 해외투자의 경우 부실발생가능성에 대한 사전조치가 충분하였다고 보기 어렵다.
- 위험대비 성과 및 원인분석이 충분하지 않고 차기운용에의 환류 역시 부족하다고 판단된다.

(6) 정부권장정책 이행실적

가. 평가개요

지표산식	평가방법	목표치	실적치	가중치	특 점	등급구간
정부권장정책 이행실적	목표부여	100.000	-	2.000	1.557	B

나. 평가내용

- 법령상 의무 권장 사항 및 주요 국가 정책사업 등 정부권장정책 이행 실적을 평가한 지표로 평점 77.850점으로서 가중치 2.000점에 득점 1.557점인 “B”로 평가되었다.

다. 항목별 원인분석

구 분	평가방법	가중치 (A)	부처평가결과 (%) (B)	득점(A×B)
1. 청년미취업자고용(청년인턴제)	목표부처	0.4점	99.21	0.397
2. 장애인 및 고령자 의무고용	"	0.2점	100	0.200
3. 국가유공자 우선채용	"	0.1점	100	0.100
4. 중소기업제품 우선구매	"	0.6점	60.73	0.364
5. 친환경상품 의무구매	"	0.2점	65.00	0.130
6. 장애인 생산품 의무구매	"	0.2점	92.94	0.190
7. 에너지이용합리화	"	해당없음	해당없음	해당없음
8. 전통시장 온누리 상품권 구매	"	0.1점	21.10	0.020
소 계	"	1.8점	-	1.401점

※ 득점조정(가중치 2.0점으로 환산하여 계산) : $1.401 \times (2.0/1.8) = 1.557$ 점

- 청년 미취업자 고용과 관련하여 청년인턴 8명(정규직 대비 8.79%) 채용으로 정부 일자리 창출정책에 적극 부응한 결과 99.21점을 획득하였다.
- 장애인 및 고령자 의무고용과 국가유공자 우선채용은 법정비율을 상회한 고용을 통하여 만점을 획득하였다.
- 장애인상품 의무구매는 세부평가항목에 대한 부처평가결과 92.94%를 집행하여 0.19점을 획득하였으나, 중소기업제품 우선구매, 친환경상품 의무구매, 전통시장 온누리 상품권 구매 실적은 각각 60.73%, 65.00%, 21.10%로 저조한 실적을 보였다.

라. 추세분석

- 공공기관으로서 정부의 정책을 기관경영에 적극 반영하여 실천하고 있어 정부권장정책 이행 실적은 2008년 1.32점 → 2009년 1.512점 → 2010년 1.557점으로 지속적으로 향상되었다.