

# 한국문화예술위원회

부문	평가지표		등급
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	B <sup>0</sup>
		실행력 제고 노력과 활동	B <sup>0</sup>
	고객관리	고객관리 활동	D <sup>+</sup>
		고객만족도	3.771
	사회책임 경영	윤리경영 노력과 활동	C
		인권경영 노력과 활동	C
		사회 책임성 제고 노력	D <sup>+</sup>
		좋은 일자리 창출 노력	C
	혁신노력 및 성과		C
	경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성
인적자원 및 역량 관리			B <sup>0</sup>
보수 및 복리후생 관리		보수 및 복리후생 (임금 피크제 운영의 적절성)	B <sup>+</sup>
		총인건비 인상률	5
		노사관리	B <sup>0</sup>
국정과제 관리		공공정보 개방 및 활용	B <sup>+</sup>
		정부정책협력도	C
재무예산관리 및 성과		재무예산 관리	B <sup>0</sup>
주요사업	주요사업1 (예술창작역량 강화 사업)	사업추진 노력 및 집행효율성	C
		목표 달성도 1 : 예술창작지원 성과	9.000
		목표 달성도 2 : 예술인력 취업 성과	3.000
	주요사업2 (생활 속 예술 활성화 사업)	사업추진 노력 및 집행효율성	B <sup>0</sup>
		목표 달성도 1 : 통합문화이용권 전액 미사용자 비율	6.807
		목표 달성도 2 : 신나는 예술여행 프로그램 확대 실적	5.000
	주요사업3 (문화예술후원 사업)	사업추진 노력 및 집행효율성	C
목표 달성도 1 : 기부문화 확산 및 후원 확대		4.000	

종합평가결과	탁월	우수	양호	보통	미흡	아주미흡
--------	----	----	----	----	----	------

# 1 총 평

- 기관은 경영계획 측면에서 전년 대비 성과지표(KPI)를 개선하는 등 노력하는 점이 인정되지만, 전략과제 간 및 세부과제 간 우선순위를 고려하지 않는 등 경영계획의 실효성 등의 측면에서 개선의 여지가 존재함
- 기관은 고객관리 측면에서 전년도에 지적된 사항을 충실히 개선하지 않아서, 고객 요구를 체계적으로 관리할 수 있는 실효성 있는 고객 관리시스템의 구축이 필요함
- 사회적 가치 구현 측면에서 개선의 여지가 있음. 예를 들어, 기관의 윤리경영에 대한 모니터링과 환류가 충분한 수준으로 이행되지는 않고 있고, 인권 영향평가를 한 것은 바람직하지만 이후 환류가 적극적으로 이행되지 않고 있음. 기관은 정부가 제시하는 제반 사회적 가치 활동 중 윤리 또는 인권 관련 사항에 집중하고 있으나, 기관 미션에 부합되는 사회적 가치 활동은 상대적으로 후순위로 관리하고 있음
- 기관은 2년간의 기관장 공백에도 불구하고 효율적 조직관리와 운영을 위해서 조직개편을 시행하였지만, 조직개편 후에 경영전략체계가 다시 수립되어 경영목표와 전략이 반영되지 못하였음
- 현안 해결을 위해 만들어진 임시조직(TF)이 실효성을 갖기 위해서는 시간적 제한을 고려하여 가능한 한 신속하게 추진하는 것이 바람직함
- 인력 활용의 효율성을 높이기 위해서는 업무의 양적·질적 수준을 고려한 체계적 분석이 필요하며, 체계적 교육을 통해 인적역량 강화를 꾀하는 것이 필요함
- 성과급체계에서도 B-D등급은 동일하게 자체성과급을 지급하고 있는데, 이러한 성과급 시스템을 유지하면 노력 없이도 유사한 수준의 성과급을 받기 때문에 부정적 효과가 더 클 수밖에 없어 이에 대한 개선이 필요함
- 기관은 적립금 고갈위기를 극복하기 위해서 적극적으로 노력하고 있지만, 적립금의 안정성과 지속성을 확보하기 위해서는 노력과 함께 추가 재원확보를 위한 대안의 모색이 필요하며, 재정적 리스크를 관리하기 위한 위험관리시스템의 운영이 중요하다고 판단됨
- 기관은 2018년에 이어, 2019년에도 동일하게 <예술창작역량 강화사업>, <생활 속 예술 활성화사업>, <문화예술 후원사업> 등 3개 사업을 주요사업으로 설정하였고, 조직,

인력, 예산의 선택과 집중을 통해 사업을 추진하였지만, 이러한 선택과 집중 전략이 구체적 성과로 전환될 수 있도록 중장기적인 분석과 계획이 필요함

- 문화누리카드 사업은 지원금 예산 확대 및 개인 지원금 증가, 수혜자 수도 증가와 본인 비용 충전을 통한 경제적 과급효과까지도 확대되었다고 평가되며, 사업의 발전을 위해 양적 효율과 동시에 정성적 성과지표를 통한 성과분석이 필요함. 나아가 문화누리카드의 적극적 사용을 유도할 수 있는 추가사업과 정책아이디어 개발, 그리고 현실적이고 세대와 연령대에 맞는 맞춤형 전략개발이 필요함
- <예술창작역량 강화사업>은 예술 장르 간의 균형적 지원을 토대로 편향성을 배제하고 혁신에 필요한 확대, 연계, 융합성과에 대한 차별적 평가를 통해 추가로 지원할 수 있는 영역들의 발굴과 실효성 있는 지원정책을 만들기 위한 실험적 시도가 필요함
- <생활 속 예술활성화사업>은 노년층에 대한 발급이용률을 제고하기 위한 노력이 필요하며, 노년층 내에서도 정책과 지원 사업에 기반하여 차별화할 수 있는 범위 및 개념 제시가 추가로 필요함
- <일상 속 문화향유 프로그램 개발 및 확산> 사업의 내용이 구체적으로 진행되기 위해서는 기존 문화기반시설의 활용방안과 접근방식에 있어서 총체적인 혁신과 향유 방식의 교육적 전달 등의 실천효율이 담보될 필요가 있음
- <문화예술후원 사업>의 후원시스템 개선, 후원 매개활동 확대, 브랜드 홍보 다각화, 후원 콘텐츠 활성화 등은 세부사항으로 명시된 시행전략들과 연계되면서 좋은 성과를 거둔 것으로 판단되며, 사업성과의 제고를 위해서는 단계적 전략의 시행, 철저한 브랜드관리, 기부금관리체계의 내실화, 민간후원 확대를 위한 역량 강화를 지속적 노력을 권고함
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술위원회의 2019년도 경영실적 이행결과는 “양호”로 평가됨

## 1. 경영전략

## 총 평

- 기관의 경영목표(3개) 간, 전략과제(6개) 간 및 세부과제(15개) 간 객관적·논리적 우선순위를 명확하게 설정하고 있지 않고 SWOT 분석의 내용이 전략체계에 적절히 반영되어 있지 않은 점을 고려할 때 기관전략체계의 개선이 필요함
- 기관은 경영계획 측면에서 전년 대비 성과지표(KPI)를 개선시키는 등 노력하는 점이 인정됨. 그러나, 전략과제 간 및 세부과제 간 우선순위를 고려하지 않는 등 경영계획의 실효성 등의 측면에서 개선의 여지가 존재함
- 기관은 경영전략의 효과적으로 추진하기 위해서는 기관의 인적·물적 자원을 중장기적 관점에서 경영목표, 전략과제 및 세부과제별로 배분하는 것이 필요하며, 개별 사업 중심으로 활용되는 이사회를 중장기 경영의 측면에서 적극적으로 활용하는 것이 요구됨
- 기관은 전년도 낮은 평가를 받았던 고객관리를 위해 경영목표별로 고객을 정의하였지만, 실효성 있는 고객관리를 위해서는 고객 요구를 체계적으로 관리할 수 있는 시스템의 개발구축이 필요함
- 기관은 윤리경영을 추진하기 위하여 공시시스템을 관리하는 등의 노력을 기울이고 있지만, 청렴도가 낮은 수준(2019년 4등급/5등급, 7.96점/10점 만점)으로 윤리경영에 대한 적극적인 분석을 통해 개선점을 찾고 이행해야 함
- 기관은 인권경영위원회를 구성하고 인권영향평가를 시행하는 등 인권경영 추진을 위해 노력하고 있지만, 실질적 개선을 위해서는 평가 결과를 바탕으로 환류 체계를 구축하고 시행하는 노력이 필요함
- 기관은 사회적 가치 구현을 위해 인권 및 윤리 관련 활동을 중점적으로 추진하고 있어 기관 미션에 부합하는 사회적 가치 활동에 추가적 관심을 기울일 필요가 있음
- 기관은 일자리 창출을 기관 발전과 경쟁력 강화의 차원에서 추진할 필요가 있으며, 인력 증원으로 발생할 수 있는 문제점을 파악하고 관리하기 위해 노력할 필요가 있음

- 기관의 혁신과제는 기관 내 혁신을 내재화할 수 있는 동력이 제시되지 않았고, 혁신 과제 간 우선순위가 제시되지 않아 혁신노력의 효과성을 높일 수 있는 대책이 요구됨

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 경영계획

#### ① 경영 비전과 실행 전략

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	B <sup>0</sup>	2.8

- 기관의 한정된 자원을 효율적으로 활용하기 위해서는 우선 기관의 전략이 체계적으로 설정되고 실효성이 높아야 할 것임. 그러나, 다음의 사항을 고려할 때 전략의 실효성 측면에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관의 경영목표(3개) 간, 전략과제(6개) 간 및 세부과제(15개) 간 객관적·논리적 우선순위에 대해 고려하지 않고 있어, 전략적 우선순위를 명확하게 논할 수 없는 전략체계는 다소 형식적이라고 여겨짐
- 기관의 경영전략이 국민과 해당 산업 등의 요구사항 및 여건 등을 반영하여 올바르게 설정되기 위해서는 대내외 환경(SWOT) 분석이 체계적이고 실효성 있게 준비되어야 할 것임. 그러나, 다음의 사항을 고려할 때 대내외 환경분석의 실효성 측면에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 SWOT 분석을 통해 전략의 추진 방향을 마련했지만, 그것을 중기전략체계 설정 및 전략간 우선순위 마련에 반영하지 않음
- 기관의 미션 및 전략 등을 효율적으로 이행하기 위해서는 성과지표(KPI)가 미션 및 전략 등의 미래 변화까지 반영하여 적절히 설정되어야 함. 그러나, 다음의 사항을 고려할 때 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 경영목표별 KPI를 마련하고 그것을 단기 및 중장기에 동일하게 활용하는 것은 바람직함. 또한 전년 대비 KPI를 개선시키기 위해 노력한 점이 인정됨
  - 그러나, 해당 KPI는 기관 활동의 양적 확대에 집중되었고, 질적 개선을 고려하지 않은 지표임. 단기에는 양적 확대를 위한 KPI를 활용하더라도 적절한 중장기 시점에는 질적 개선을 도모할 수 있도록 적절한 KPI가 설정될 필요

## ② 실행력 제고 노력과 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	B <sup>0</sup>	2.8

- 기관의 실행력 제고를 위해서는 기관의 한정된 자원이 경영전략에 따라 효율적으로 운용되어야 할 것임. 그러나, 아래의 사항을 고려할 때 실행력 제고 측면에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 전략의 주요 단위인 경영목표(3개), 전략과제(6개) 및 세부과제(15개)별로 인적 자원(인사)과 물적 자원(예산)을 효율적으로 배분하고 중장기적 관점에서 적극적으로 관리하지 않음
- 기관이 전략의 실행과정에서 기관이 당면한 문제를 적절히 해결하기 위해서는 기관이 활용할 수 있는 제반 자원과 정보를 효율적으로 활용해야 할 것임. 해당 자원과 정보 중에서 이사회 구성원의 경험, 지식 등 고도의 전문성이 우선시되어 활용되어야 하는데 기관은 이사회 운영 측면에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 다양한 소위원회를 구성하여 이사회를 적극적으로 활용하기 위해 노력하고 있음
  - 기관은 이사회를 개별 사업추진 및 예·결산 확정 등의 사항에 집중하여 활용하고 있으므로, 거시·중장기 전략 및 경영관리 측면에서 이사회를 적극적으로 활용할 필요가 있음

## 2. 고객관리

### ① 고객관리 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	5	D <sup>+</sup>	2.5

- 기관은 전년도에 고객만족도 항목에서 기준점수 대비해 낮은 평가를 받아 고객관리를 철저히 하여 줄 것을 권고받은 바 있지만, 아래의 사항을 고려할 때 고객 또는 이해관계자 관리 측면에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 경영목표(핵심업무)별 고객을 정의한 바 있는데, 이중 핵심업무(창작, 향유, 후원, 기관경영)는 ‘비전 2030’으로 개정되기 이전의 과거 ‘비전 2020’을 기준으로 하는 등 핵심업무-고객 연관도간 연계가 적절하지 않음
  - 기관은 고객의 정의를 넘어, 새로운 경영목표 또는 전략과제별 정책목표를 달성하기 위해 고객관리를 차별화하는 등 고객관리의 실효성을 높이기 위해 노력할 필요가 있음. 예를 들어, 각 경영목표 또는 전략과제별 우호 고객, 불만 제기 고객

등을 구분하고 해당 고객의 니즈(needs)를 이행하고 환류시킬 수 있는 체계적인 관리시스템이 구축될 필요함

## ② 고객만족도

평가방법	당해연도 만족도 점수	평점	가중치	득점(점)
(당해연도 지수×0.4)+(전년 대비 향상도×0.6)	82.851	94.275	4	3.771

- 고객만족도 지표는 기획재정부 주관 2019년 고객만족도 지수와 전년 대비 향상도 평점을 가산하여 산출하는 지표임. 고객만족도 조사결과 82.851점으로 전년 대비 5.538점 상승하였으며, 전 영역에서 목표점수를 달성하였음. 고객만족도 지수와 전년 대비 향상도를 합산하여 평가한 결과, 평점 94.275점으로 가중치 4점 중 3.771점을 획득하였음
- 고객관리 성과 점검체제로 지원 사업 공정심의 인식도(예술가 대상)와 내부고객 고객만족도 조사(내부임직원 대상)를 도입·구축하고 고객관리 체계를 고도화하려고 노력하였음. 아울러 예술가 현장 의견수렴 및 경영 환류 체계인 소위원회 확대 운영, 국민과 정책관계자 의견수렴을 반영한 문화누리카드 전화 ARS 발급시스템 개선 등의 노력을 기울였음
- 고객만족도 조사결과는 2015년 78.3점, 2016년 74.9점으로 하락 추세에 있다가 2017년도에 83.1점으로 상승하였음. 2018년도 실적은 77.3점으로 다소 하락하였으나, 2019년도 82.9점으로 2년 전 수준을 회복하였음

## 3. 사회적 가치 구현

### ① 윤리경영 노력과 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

- 기관의 경영 투명성 제고 등을 위해서 알리오에 공시하는 자료의 정확성 및 적시성이 높아야 할 것임. 기관은 알리오 공시 평가에서 우수공시 기관 또는 불성시공시 기관도 아니며 보통의 통상적인 수준으로 평가됨
- 기관의 청렴한 경영 등을 위해서 윤리경영 시스템이 체계적으로 구축되고 실행 노력이 적극적이어야 할 것임. 그러나, 아래와 같이 기관은 윤리경영 시스템 구축 측면에서 개선의 여지가 존재함

- 기관의 2019년 청렴도 조사결과(점수)가 낮은 수준이고 부패방지시책평가 결과(점수)는 2018년 대비 오히려 하락하여, 윤리경영의 모니터링과 환류가 전년도보다 다소 개선된 점이 있지만, 충분한 수준으로 이행되지는 않은 것으로 여겨짐
- 윤리경영의 강점, 약점 등을 투명하고 적극적으로 파악하고 체계적인 극복방안을 마련하여 이행해야 할 것임

## ② 인권경영 노력과 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

- 기관의 인권경영 추진을 위해서는 관련 체계가 전략적 관점에서 효율적으로 갖추어져야 할 것임. 그러나, 아래의 사항을 고려할 때 기관의 인권경영 체계에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 인권경영위원회를 구성한 이후 인권영향평가를 시행한 것은 바람직하지만, 인권 영향평가 이후 환류가 적극적으로 이행되지 않음. 인권 관련 강점, 약점 등을 투명하고 적극적으로 파악하고 체계적인 극복방안을 마련하여 이행해야 할 것임
  - 기관이 인권경영에 대한 환류 체계 및 환류 노력을 적극적으로 이행한 실적이 보고되지 않음

## ③ 사회 책임성 제고노력

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	D <sup>+</sup>	1.5

- 기관의 설립목적에 부합하는 사회책임성 제고를 위해 사회책임 활동 추진에 대한 전략이 체계적으로 마련되어야 할 것임. 그러나 아래의 사항을 고려할 때 사회책임 활동 전략의 체계성에서 개선의 여지가 적지 않음
  - 기관은 정부가 제시하는 제반 사회적 가치 활동 중 윤리 또는 인권 관련 사항에 집중하고, 기관의 미션에 부합되는 사회적 가치 활동은 다소 후순위로 관리하고 있음. 기관은 기관의 신뢰 회복을 위해 윤리·인권 활동에 집중한다고 설명하고 있지만, 기관의 미션에 부합하는 본연의 사회적 가치 활동을 함께 추구해야 할 것임
  - 기관이 추진하는 사회적 가치 활동의 중장기 액션플랜, 환류에 대한 사항이 제시되지 않고 있음

## ④ 좋은 일자리 창출 노력

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	C	1.8

- 일자리 창출 및 일자리 질 개선을 위한 기관의 노력과 성과가 효율화되기 위해서는 기관이 추진하는 일자리 창출 활동의 정책목표가 기관의 전략체계에 부합하고, 구체적이며, 이전년도에 비해 발전되어야 할 것임. 그러나 아래의 사항을 고려할 때 일자리 창출의 전략적 측면에서 개선의 여지가 존재함
  - 기관은 기관의 일자리 창출 활동의 정책목표를 일자리 ‘창출’ 또는 좋은 일자리 ‘창출’ 이라고 제시하였는데, 기관의 미션에 부합되는 구체적인 일자리 창출의 정책목표가 설정되지 않은 것으로 여겨짐
  - 기관의 일자리 창출의 정책목표를 ‘경쟁력 제고’, ‘서비스 제고’ 에 두면서 기관의 비전 및 임무에 부합하는 구체적인 사항을 설정하여 탑-다운 관점에서 전략적으로 추진할 필요가 있음
  - 2019년 한 해 동안 정원의 28%에 해당하는 인력이 증원·충원되는 등 일자리가 일시에 대폭 창출된 점은 일자리 창출 자체 측면에서는 바람직하다고 할 수 있지만, 기관은 초대형 규모의 인력이 일시에 충원됨에 따라 발생할 수 있는 여러 가지 문제에 대한 리스크관리를 충분히 고려하지 않고 있어 보완이 요청됨

#### 4. 혁신노력 및 성과

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

- 기관의 혁신 목표가 기관의 비전·전략 체계와 부합하고 기관의 혁신이 지속적으로 촉발되기 위해서는 혁신이 내재화될 필요가 있음. 그러나 아래의 사항을 고려할 때 기관의 혁신 활동은 다소 개선의 여지가 존재함
  - 기관 내 혁신을 내재화시킬 수 있는 동력이 제시되지 않고 있음. 예를 들어 경영관리의 핵심 사항인 전략체계, 조직체계, 예산체계가 일치될 경우 경영관리의 효율성·성과 및 임직원의 사기가 제고될 수 있을 것임
  - 12대 혁신과제 간 우선순위가 제시되지 않고 있음. 혁신을 내재화하거나 여타 혁신과제에 파급력이 큰 과제를 상대적으로 우선하여 이행하는 방안을 검토할 수 있을 것임

## II. 경영관리

### 총 평

- 한국문화예술위원회는 2년간의 기관장 공백에도 불구하고 효율적 조직관리와 운영을 위해서 조직개편을 시행하였고 임시조직(TF)을 가동하여 경영현안을 적극적으로

해결하려고 하였음. 효율적 인력배치와 활용을 위해서 추진목표와 과제를 도출하고 기관의 주요사업별로 인력을 효율적으로 배분하기 위해 교육 운영체계를 개편하여, 역량 강화의 실효성을 제고시켰음

- 기관은 복리후생의 질적 수준을 높이기 위해 비금전적 복리후생제도를 적극적으로 발굴하였고, 적법한 노사관계구축과 원활한 소통을 위해서 상향식 소통 채널, 수평적 소통 채널, 하향적 소통 채널 등 다양한 소통 채널을 개발하여 활용하였음
- 정부 정책의 효과적 추진을 위해서 정부 정책 협력 경영체계를 구축하여 중점관리 방향을 설정하고 기관의 정규사업 외의 정책적 지원을 위해서도 사업추진체계를 수립하고 다양한 사업들을 가시적으로 추진하였고, 2019년까지 8,121억원 전입을 확보하여 문예 기금 적립금 고갈위기를 해소하는 성과를 보여주었음. 그리고 재무위험에 대한 선제적 대응을 위해서 위험관리시스템을 구축하여 체계적으로 모니터링을 하고 있음
- 기관은 조직을 개편하였지만, 기관의 전략목표와 전략과제 등의 경영전략체계는 적극적으로 고려하지 않고 있는 것으로 판단되며, 조직을 개편한 뒤에 경영전략체계를 수립한 것으로 파악되는데, 차후에는 이러한 기관의 전략목표와 과제를 적극적으로 조직개편에 반영할 것을 권고함
- 현안을 해결하기 위해서 임시조직(TF)을 가동한 것은 바람직하지만 실효성 있게 TF를 운영하고 성과를 창출하기 위해서는 충분한 시간을 고려하여 가능한 한 신속하게 추진할 필요가 있음
- 효율적 인력 활용을 위해서는 구체적으로 인력을 어떻게 배분하여 효율적으로 활용할 것인지에 대한 명확한 분석을 기반으로 산정할 필요가 있으며, 반부패 청렴 교육을 확대하고, 저조한 교육예산 집행률을 높여서 맞춤형 교육을 활성화할 필요가 있음
- 성과급체계에서도 B-D등급은 동일하게 자체성과급을 지급하고 있는데, 이것을 지속적으로 유지하면 노력 없이도 동일한 등급을 받기 때문에 차후에는 부정적 효과가 더 클 수밖에 없으므로 차등지급의 점진적 확대를 고려할 필요가 있음
- 임금피크제 대상자들이 지속적으로 발생하는 기관인 만큼, 목표치를 보다 구체적으로 분석하여 정확하게 설정할 필요가 있음. 고용창출을 위해서 장애인 의무고용, 국가유공자 우선채용, 시간선택제 일자리 실적도 적극적인 노력을 통하여 적어도 정부의 목표치는 달성할 수 있도록 할 필요가 있음. 중소기업 제품 구매 등의 우선구매는 정부의 목표치는 달성하였지만, 전년 대비 감소한 지표가 많으며, 특히 온누리 상품권 구매는 정부 목표치에 미치지 못하고 있음

- 기관은 적립금 고갈위기를 극복하기 위해서 적극적으로 노력하고 있지만, 적립금의 안정성과 지속성을 확보하기 위해서는 큰 노력이 필요하며, 지속적인 자체재원 발굴 노력과 정부 내부 수입을 높이기 위한 관심이 필요함. 아울러 재정적 리스크에 더 민감하게 대응할 수밖에 없는 기관인 만큼 위험관리시스템이 안정적으로 작동할 수 있도록 추진체계를 제도화시켜서 안정적 성과창출을 도모하는 것이 필요함

## 평가지표별 평가 결과

### 1. 조직 및 인적자원 관리

#### ① 조직관리의 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B <sup>0</sup>	1.4

- 한국문화예술위원회는 효율적 조직관리와 운영을 위해서 조직진단을 기반으로 조직개편을 시행하였으며 핵심변화가 있는 부서별로 역할 및 인력변화를 분석하여 제시하였음. 또한 임시조직(TF)을 가동하여 경영현안을 적극적으로 해결하려고 하였고 PDCA관점에서 성과관리체계를 구축하여 공정하고 합리적인 성과평가 제도를 운영하려고 노력을 하였음
- 조직개편 방향을 설정하기 위해서 내·외부 환경분석을 하고 진단결과를 토대로 개선 방향을 도출하여 기존조직(1처 5본부 16부)을 1처 5본부 20부로 개편하였음
  - 기관의 전략목표와 전략과제 등의 경영전략체계는 적극적으로 고려하지 않고 있어, 향후 조직개편은 기존의 조직진단 결과를 활용해야 하며 그럴 수 없는 경우에는 적어도 기관의 경영전략체계에서 제시하고 있는 전략목표와 과제는 함께 연계시켜서 조직개편을 할 필요가 있음
  - 기관은 조직개편 후에 새롭게 경영전략체계를 수립한 것으로 파악되는데, 업무추진의 순서와 시간에서 다소 아쉬움이 있음. 개편된 조직구조가 기관의 경영전략체계와 맞지 않을 경우, 사업을 추진하고 효율적으로 조직을 운영하는 데 심각한 문제가 발생할 수 있는 만큼 신중한 접근과 업무처리가 요구됨
- 기관의 현안을 해결하기 위해서 임시조직(TF)을 가동한 것은 바람직하며, 이들의 활발한 활동을 통하여 문화데이터 개방 우수기관 선정 등의 가시적 성과를 거두었다고 평가됨
  - 이러한 TF 조직의 출범이 모두 하반기에 시작하였고 사업혁신 TF는 연말에 다소 급하게 추진된 경향이 있어, TF를 실효성 있게 운영하고 성과를 창출하기 위해서는 충분한 시간을 고려하여 추진할 필요가 있음

- 기관은 합리적 성과관리체계를 구축하기 위해 PDCA관점에서 외부평가단을 일원화시키고 계량지표의 형평성 제고, 비계량 비율 확대, 부서평가와 개인평가의 연동 등의 다양한 개선을 하였음
  - 부서평가와 개인평가를 연동시켜서 처음 도입한 만큼, 언급한 것과 같이 사후적으로 구성원들의 피드백을 받아서 공정성과 합리성을 절차적으로 보완하고 수용성을 제고시키는 것이 당연하지만, 사전적으로 공정성과 합리성에 대한 수용성을 확보하기 위한 절차도 필요한 것으로 판단됨
  - 향후 성과지표를 개선할 시에는 사전적으로 수용성을 높이기 위한 절차를 체계적으로 수행할 것을 권고함

## ② 인적자원 및 역량 관리

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B <sup>0</sup>	1.4

- 기관은 효율적 인력배치와 활용을 위해서 인력자원 현황분석을 하여 목표와 과제를 도출하고 주요사업별로 인력을 보다 효율적으로 배분하려고 노력하였음
  - HRD 교육프로그램 운영 방향과 전략, 성과지표, 목표치를 설정하여 교육 운영체계를 개편하여, 역량 강화의 실효성을 제고시켰음
- 기관은 2019년도에 조직을 개편하면서 조직개편안을 내부적으로 수립하였지만 사실상 객관적인 인력산정을 기반으로 운영인력을 체계적으로 배분하지는 못하였음
  - 일부 해외사례를 살펴본 후 조직개편안을 제시하고 있지만, 구체적으로 인력을 어떻게 배분하여 효율적으로 활용할 것인지에 대해서는 근거가 미흡하고 구체성과 객관성이 낮음
  - 조직진단을 통하여 업무 및 기대업무량을 보다 객관적이고 과학적으로 산정할 것을 권고함
- 기관은 HRD 교육과정별 추진 방향과 성과지표 및 목표치를 설정하고 추진하였지만, 교육 니즈와 기관 차원에서 필요한 교육을 체계적으로 종합한 맞춤형 교육을 적극적으로 제공할 필요가 있음
  - 채용 비리 전수조사에서 지적된 내용을 보면, 제도 자체를 개선하는 것도 중요하지만 실행과정에 담당자들의 부주의와 구성원들의 인식 부족이 원인이 된 점이 크기 때문에 반부패 및 청렴 교육을 보다 체계적으로 강화하고 질적으로도 제고시킬 필요가 있음
  - 기관의 예산집행률을 보면, 2019년에 단순히 78%를 집행하였음. 전년도보다 상승하였지만 더 적극적인 활성화가 필요함

## 2. 보수 및 복리후생 관리

### ① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	B <sup>+</sup>	3.2

- 기관은 구성원들의 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하고 양질의 복리후생을 제공하기 위해 비금전적 복리후생제도를 적극적으로 발굴하는 등 가시적인 노력과 성과를 보여주었음
- 보수체계 및 인사제도를 보면 자체성과급에서 B~D등급은 동일하게 자체성과급을 지급하고 있는데, 저성과자에 대한 동기부여 차원에서 긍정적인 측면도 있지만 차후에는 점진적으로 차등지급을 확대해나갈 필요가 있음
  - 현 성과급제도는 자칫하면 노력 없이도 동일한 등급을 받기 때문에 차후에는 부정적 효과가 더 클 수 있음
- 복리후생제도에서 비금전적 제도를 적극적으로 발굴하여 제공한 것은 매우 바람직한 것으로 평가되지만, 임금피크제 대상자를 위해서 개발된 11개의 직무가 실제 운영을 어떻게 하였는지는 다소 의문이 듦
  - 임금피크제 대상자들에게 어떻게 적용했는지에 대해서 보다 구체적으로 실적을 제시할 필요가 있으며, 임금피크제 대상자들이 지속적으로 발생하는 기관인 만큼 목표치를 보다 구체적으로 분석하여 정확하게 설정하고 추진할 필요가 있음

### ② 총인건비 인상률

평가방법	평점	가중치	득점(점)
총인건비 인상률 = $\frac{\text{평가연도 총인건비} - \text{전년도 총인건비}}{\text{전년도 총인건비}}$	100	5	5

- 전기 대비 당기 인건비 인상률의 정부 예산관리 기준(1.8%이내) 준수 여부를 평가하였음. 2019년도 인건비 인상률은 1.445%로 정부 예산관리기준의 인건비 인상률 한도를 준수하여 가중치 5점 대비 5점을 획득하였음
- 기관은 정부 예산집행지침 및 내부 집행계획에 따라 예산 범위 내에서 연간 인건비 집행률을 관리하였으며, 입·퇴사, 휴·복직, 승진, 임금피크제 운영 등 인건비 인상률에 영향을 미치는 증원소요인건비와 별도직군 승진시기 차이에 따른 인건비 효과를 관리함으로써, 2019년도 정부 예산관리 기준 1.8%를 준수하였음

- 기관의 총인건비 인상률은 2014년 1.7% 대비 -0.065%, 2015년 3.8% 대비 2.108%, 2016년 3.0% 대비 2.110%, 2017년 3.5% 대비 3.198%, 2018년 2.6% 대비 2.362%, 2019년 1.8% 대비 1.445%로 매년 정부 인건비 인상률 기준을 준수하였음

### ③ 노사관리

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B <sup>0</sup>	1.4

- 기관은 합리적이고 적법한 노사관계구축과 원활한 소통을 위해서 공식적인 노사 협의회뿐만 아니라 비공식적인 소통 채널을 개발하여 다양한 형태의 상향식 소통 채널, 수평적 소통 채널, 하향적 소통 채널을 활용하고 있고, 노사관리 역량과 협력 역량 강화를 위해서 인사·노무 담당자뿐만 아니라 전 임직원들을 대상으로 다양한 교육과정을 개발하여 제공하였음
- 신규로 다양한 소통 채널을 만들었지만, 상향식 소통 채널은 시행시기를 보면 초기 일정 기간만 실행했거나 일부는 다소 늦게 시작한 경향이 있으며, 수평적 채널도 일부 소통 채널은 하반기에 늦게 시작한 것으로 보임
  - 상향적 소통 채널과 수평적 소통 채널에서 신규로 개발한 소통 채널은 향후에는 더욱 활성화하여 가시적 성과가 나올 수 있도록 할 필요가 있음
- 임직원 교육을 보면, 교육성과 창출을 위해서 다양한 신규교육프로그램을 개발하거나 개선하였지만, 이러한 교육프로그램을 실제로 이수한 구성원들의 실적과 이러한 교육이 실제 노사관계 인식제고와 협력역량 강화를 위해서 얼마나 기여하였는지에 대한 환류는 다소 미흡하여서 모든 교육프로그램의 성과관리 및 환류 체계를 명확하게 운영할 필요가 있음

## 3. 국정과제 관리

### ① 공공정보 개방 및 활용<sup>1)</sup>

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B <sup>+</sup>	1.6

### ② 정부정책협력도

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

1) 2019년도 문화 정보화 수준 평가 결과를 반영함

- 기관은 정부 정책의 효과적 추진을 위해서 정부 정책 협력 경영체계를 구축하여 중점 관리 방향을 설정하고 고용창출 및 우선구매 등을 위해서 많은 노력을 하였으며, 기관의 정규사업 외의 정책적 지원을 위해서도 사업추진체계를 수립하고 다양한 사업들을 가시적으로 추진하였음
- 고용창출을 위해서 청년미취업자, 시간선택제 일자리, 장애인, 국가유공자 채용을 위해서 가시적 노력을 하였지만, 장애인 의무고용, 국가유공자 우선채용, 시간선택제 일자리 실적은 정부 목표치를 달성하지 못하였음. 이전지역 인재채용과 청년미취업자 고용 실적이 좋은 실적을 보여주고 있지만, 영역별 정부의 목표치가 있는 만큼 목표 달성을 위해서 적극적으로 노력할 필요가 있음
- 중소기업 제품 구매 등의 우선구매에서는 정부의 목표치는 달성하였지만 2018년도에 비하여 감소한 지표가 많으며, 온누리 상품권 구매 역시 정부 목표치를 달성하지 못했음. 또한, 경제활력을 위한 재정 조기 집행 노력에서 소비투자집행이 목표치에 다소 미치지 못하는 것으로 나타나고 있어, 기관의 노력이 전반적으로 소극적인 것으로 평가되며, 구체적인 성과를 창출을 위해 적극적인 노력이 요구됨

#### 4. 재무예산관리 및 성과

##### ① 재무예산 관리

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B <sup>0</sup>	1.4

- 기관은 문화체육관광부, 기획재정부 등과 협의하여 2019년까지 8,121억 원의 전입금을 확보하여 문예 기금 적립금 고갈위기를 해소하는 성과를 거두었고, 2023년까지 중기 재정계획을 보면, 자체수입을 발굴하기 위해서 적극적으로 노력하고 있는 것으로 평가됨. 재무위험에 대한 선제적 대응을 위해서 위험관리시스템을 구축하여 체계적으로 모니터링을 하고 있고, 전자입찰 100%를 달성하여 공정하고 투명한 계약을 체결하기 위해서 적극적으로 노력하고 있음
- 기관은 적립금 고갈위기를 극복하기 위해서 적극적으로 노력하고 있지만, 현재의 재무현황과 중기재정계획을 보면 정부 내 수입 규모가 지속적으로 유지되지 않을 경우, 2022년부터 재정수지가 적자로 전환되는 것으로 확인됨. 자체재원의 지속적 발굴뿐만 아니라 정부 내부 수입을 포함하여 재정위기에 대응할 수 있는 대안을 모색해야 할 것으로 판단됨

- 재무위험을 선제적으로 관리하기 위해서는 상품선정위원회, 자산운용위원회, 리스크관리위원회가 실질적이고 활발하게 운영될 필요가 있음. 현재 자산운용위원회와 리스크관리위원회 등이 가시적 성과를 내는 것으로 평가되지만 손실에 대한 리스크에 더 민감하게 대응할 수밖에 없는 기관인 만큼 이러한 노력을 제도적으로 안정화시키는 동시에 상황맥락적으로 성과변화가 나타나지 않도록 방안을 모색할 필요가 있음

### III. 주요사업과제

#### 총 평

- 기관은 2018년에 이어, 2019년에도 동일하게 <예술창작역량 강화사업>, <생활 속 예술 활성화사업>, <문화예술 후원사업> 등 3개 사업을 주요사업으로 설정하였음
  - 주요사업은 기관의 설립목적을 토대로 정부 정책 및 환경변화를 반영하여 도출하였고, SWOT 분석을 토대로 7개의 세부사업과 13개의 추진과제를 설정하였음
  - PDCA 절차에 따라 각 주요사업을 기획·수행하였으며, 이러한 사업들을 원활하게 수행하기 위해 사업별 담당조직 및 인력과 예산을 재배치하는 등 선택과 집중을 전략적으로 진행하였음
  - 예산조정대비 인력구조의 재편과 조직의 원활한 조정이 세부사업과 추진과제에 연동되어 실질적인 성과로 나타난 것에 대해서는 구체적 서술이 미흡하였고, 중장기적인 예산의 확대 및 조정이 정책 목적과 기관의 설립유지 당위성에 합당하도록 조직, 인력, 예산의 운용전략 또한 성과와 함께 제시되어야 할 필요가 있음
  - 각 주요사업을 진행하면서 반드시 필요하다고 판단되는 관리시스템인 국가문화예술 지원시스템(NCAS), 통합문화이용권관리자시스템, 기부금통합관리시스템(DONUS) 등을 지정·관리한 점은 유용하고 합리적이라고 판단됨
- BP로 제시된 문화누리카드의 사업실적에 대해 지속적으로 지원금 예산이 전년 대비 확대되고, 개인 지원금도 상승했으며, 수혜자 수도 증가한 성과가 인정되고, 본인 비용 충전을 통한 경제적 파급효과까지도 확대되었다고 평가됨
  - 추가로 전액 미사용자 비율이라는 성과지표를 개발한 노력도 인정되나, 전액 미사용자 비율이 감소했음에도 적극적으로 문화누리카드를 사용하는 소비패턴과 실질적 사용의 만족도가 연착륙할 수 있도록 홍보하는 추가대책이 현재도 진행 중이나, 보다 현실적이고 세대와 연령대에 맞는 맞춤형 전략개발이 필요함
  - 문화누리카드의 사용효율을 극대화하고, 상호 간의 입소문 등 문화누리카드를 적극적으로 사용할 수 있도록 유도하는 추가사업 및 정책아이디어를 개발할 수 있도록 내외부 전문가들의 의견수집과 브레인스토밍이 수시로 필요함

- 수치상의 양적 효율과 동시에 제시되어야 할 질적 세부정책의 제시와 성과분석이 추가로 필요하다고 판단됨
- <예술창작역량 강화사업>은 예술 장르 간의 균형적 지원을 토대로 편향성을 배제하고 혁신하는 데 필요한 확대, 연계, 융합성 등에 대한 차별적 평가가 필요함
  - 예술의 여러 장르 중에서도 부분적인 장르의 편향적인 지원의 한계를 명확히 하고, 추가로 지원 개발할 수 있는 영역들의 발굴과 실질적인 지원정책의 실험적 시도가 필요함
  - 기획단계, 창작 단계, 확산단계 등의 단계별 성과가 추가로 제시되어, 예술의 다양한 장르 간 실질적인 융합과 협업이 지속할 수 있도록 유도하는 정책이 필요함
- 전체적인 주요사업의 대상 계층이 노년층 중심의 사업으로 확대되고, 사례제시 또한 노년층의 성과를 중심으로 제시하는데, <생활 속 예술활성화사업>에서 노년층에 대한 발급이용률을 제고하기 위한 노력이 필요하며, 노년층 내에서도 특성별 구분에 따른 차별화된 전략제시가 추가로 필요함
- 주요사업범주 주요 계량 성과지표 제시부문에서 <예술창작역량 강화사업>의 주요 사업으로 제시한 ‘예술인역량 강화’와 ‘정규직 취업 인원수’의 지표제시 간의 연계성을 보다 효과적이고 실질적으로 보여줄 수 있는 구체적인 아이디어는 다소 미흡하다고 판단됨
- 주요 계량 성과지표 제시부문에서 <문화예술 후원사업>으로 제시한 ‘문화예술 후원 인식제고 및 기부금 관리체계 혁신’의 지표제시 중 ‘클라우드펀딩 성공 건수’가 있는데, 클라우드펀딩 플랫폼 중 문화예술 전문 플랫폼을 발굴하고, 연관 플랫폼으로의 확산계획이 추가되어야 하며, 현재 진행 및 평가 분석되고 있는 펀딩 플랫폼의 조사 연구와 분석의 노력이 필요함

## 과제별 평가 결과

### □ 과제 ① 예술창작역량 강화사업

#### 1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	9	C	5.4

- 맞춤형 심의제도의 지역 최소보장제 신규 도입에 따른 실질적 성과제시는 유효하나, 역차별 문제에 대한 객관적 지표개발을 통해 면밀한 검토와 확인이 필요하고, 실제 문화예술 관련 기관 및 인력, 실행조직 등의 수도권 및 대도시 편중 현상에 근거한 지원정책의 질적 관리 방안도 동시에 고려될 필요가 있음
- 지원심의제도 혁신노력과 성과로 공정심의도가 전년 대비 3.3% 증가하였다는 점은 높게 평가하며, 공정심의도에 대한 답변 요목과 대상을 구분, 심의과정에 참여한 부분별 긍정 답변율의 변동추이를 면밀히 분석할 필요가 있음
- 지원심의 음부즈만 안전 수가 70% 감소했는데, 음부즈만 안전의 양적 감소가 정책 성과의 질적 평가와 어떠한 상관관계를 갖고 있으며, 구체적인 안전 내용의 방향은 어떻게 변화되고 있는지도 지속적인 분석이 병행될 필요가 있음
- 예술인 생활안정자금 수혜 현황과 예술인 전세자금 수혜 현황이 지난해보다 확대되고, 이용률이 높아졌다는 성과는 평가되나, 그러한 수혜과정에 참여하고 도움을 받은 예술인들의 형평성과 분야의 다양성이 추가로 확인되어야 하고, 그러한 분석 결과에 따라 다음 정책 연도의 지원 사업 때는 보다 균형되고 실질적인 혜택이 제공될 수 있도록 내외부에 홍보가 지속하여야 한다고 판단됨
- 분야별 예술인 역량 강화 교육추진 개선사항에 있어서 신진예술가(한국예술창작아카데미)의 사례는 ‘만 35세 이하 차세대 유망 신진예술가’의 창작, 연구 과정 지원인데, 신규사업으로 도입된 청년예술가 집중지원 사업의 참여기준은 문예진흥기금 수혜를 받은 적이 없는 ‘만39세 이하 청년예술가’로 규정하고 있으며, 이러한 연령별 규제기준과 이유에 대해 사업의 목적과 방향이 적절하게 설명되고 이해되었는지에 대해 추가적인 제시가 필요하며, 추후 이러한 사업간 지원대상의 형평성에서도 객관적인 기준과 사업대비 적용 사유에 대해 자세하게 공지할 필요가 있음
- 분야별 예술인역량 강화 교육추진에서 고용노동부 국가직무 능력표준 분류와 국가 인적자원개발 사업방침 등 외부요인과 밀접한 여건을 고려해, 세부과정별 목적에 부합하는 명확한 방향성을 수립해 사업을 진행해야 한다고 사료됨
- 예술인 역량향상 사업확대에서 신규사업을 도입하고 기획·개발하는 별도의 과정 및 메커니즘에 대한 구체적 설명이 필요하며, 이를 통한 과정의 공정성과 개방성의 공유는 사업참여대상의 확대와 다양한 가능성을 평가받도록 할 수 있음

- 문학창작 및 유통확산 지원 사업에서 아르코문학창작기금에 선정된 작가의 추후 지원 사업 연계성과, 문예지발간지원 후 발간문예지의 홍보대책, 문화집필공간운영지원의 지역별 현황 등의 자료를 평가한 결과, 사업목적과 방향, 성과에 대한 홍보가 지속적으로 유지·관리되고 있다고 판단되지만, 이러한 사업은 결국 단편적이고 형식적인 홍보와 결과 유지에 그치지 않기 위해서는 선정작가의 추후관리와 지원 성과의 추가적 홍보 또한 관심 있게 진행될 필요가 있음
- 사이버 문학 광장 운영의 온라인 플랫폼 통한 창작발표 및 확산지원에서 청소년 온라인 창작공간(글틴) 및 멘토링 제공사업의 홍보과정 및 멘토링 운영성과 등의 세대맞춤형 운용전략이 필요하며, 각 세대별 성공사례와 참고할 성과 등을 지속적으로 제시하여 맞춤형 실행계획과 연동될 수 있도록 안내할 것을 권고함
- 중단됐던 남북 문화교류사업 재개 등의 신규사업 진행성과가 구체적인 추후단계로 진척될 수 있도록 지속적인 노력이 필요함
  - 2019년 12월 상해에서 제시한 대북메시지 전달 이후 메시지 제안과 사업을 위한 사업이 되지 않도록 예측되는 성과와 이에 대응한 사업개발, 메시지 제시 등이 연계되어야 하며, 특히, 남북 문화교류사업 재개의 중심에서 기관이 제안하는 메시지는 정확한 시기적 분석과 대북소통경로 및 휴민트 등의 정책 정당성 확보가 우선되어야 함
- 시각예술 창작 및 유통확산 지원 사업에서 예술가 서면계약 경험비율이 예술 평균 37.3%, 미술 평균 27.9%로 저조한 상황에 대한 구체적인 대안이 중장기적 차원에서 단계별로 제시되어야 하며, 특히, 미술 분야 표준계약서 준용한 예술현장 서면계약 작성 의무화에 따른 진행성과 또한 미술 분야 공정환경 조성에 기여하기 위하여 지속적인 개선 노력 및 과정 관리가 필요함
- 자체 기획한 프로그램 <슈퍼퓨처푸드>의 장르융합 실험 파일럿 프로그램의 실질적 성과는 인정되나, 이러한 파일럿 프로그램의 가능성과 효과가 지엽적이고 부분적인 성과에 그치지 않도록 연계 가능한 사업의 응용 효과와 상호연관 효과까지 고려되는 사업 기획 및 관리가 필요함
- 비영리 전시공간 17개소 지원(6.5억 원)의 전국공간대비 비율제시를 통해 전국적인 지원정책의 형평성과 그에 따르는 실질적 성과 간의 효과분석이 필요함
- 예술가(단체) 국제교류 지원과 예술 한류 기획사업 추진의 국가 간 공동기금 조성 사례에서 3기 덴마크, 4기 싱가포르 이후, 국가별 추후 계획안이 제시되고, 그러한 국가별 당위성 및 연계된 한류성과 지역의 연계기금조성 전략 또한 함께 제시될 필요가 있음

## 2. 목표 달성도

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	득점(점)
계					12	12
창작물 유통확대 성과	목표부여 (편차)	최고 : 0.012 최저 : 0.003	0.012	100	5.4	5.4
서면계약서 체결 확대	목표부여	최고 : 0.897 최저 : 0.624	0.954	100	3.6	3.6
정규직 취업 확대	목표부여 (편차)	최고 : 0.113 최저 : 0.070	0.119	100	3	3

- 예술창작역량 강화사업은 ① 창작물 유통확대 성과, ② 문화예술용역 서면계약서 체결 확대 실적, ③ 정규직 취업 확대 실적을 평가하는 세부지표로 구성하여 목표 부여(편차)와 목표부여 방식으로 평가하였음
- 창작물 유통확대 성과는 당해연도 예술창작역량 강화 내 창작유통 지원 사업 예산 1백만 원당 지원한 작품의 유통실적 건수를 평가하는 지표임. 기관은 예술창작물이 시장에서 자생력을 갖추고 유통확대로 이어질 수 있도록 우수작품 창작 단계별 지원 체계인 창작 산실 프로그램을 운영하였으며, 그 결과 2019년도 실적은 전년도 0.008(건/백만 원)보다 상승한 0.012(건/백만 원)를 달성하였음. 최고 목표 수준 0.012(건/백만 원)를 상회하여 평점 100점으로 평가하였음
- 문화예술용역 서면계약서 체결 확대 실적은 문화예술용역 사례비가 지급된 사업 수 중 서면계약서 제출 사업 수를 평가하는 지표임. 기관은 예술 분야 종사자들의 공정한 권리보장을 위하여 홍보, 설명회, 오리엔테이션 등 체계적인 노력을 기울였음. 그뿐만 아니라 표준계약서가 제작되지 않은 문학 분야의 경우에는 서면계약서 가이드라인을 제공하는 등 노력을 기울여, 2019년 실적은 전년도 0.780에서 상승한 0.954를 달성하였음. 최고목표 수준 0.897을 상회하여 평점 100점으로 평가하였음
- 예술인력 취업 성과는 문화예술기관 및 단체의 연수단원 선정 인원 대비 문화체육예술 관광 분야 정규직 취업실적을 평가하는 지표임. 연수단원 활동 이후에 정규직 취업실적을 확대하기 위하여 정규직 전환 장려금 및 수요자 중심 현장 전문인력 특화 교육을 지원한 결과, 2019년도 실적은 전년도 0.094보다 상승한 0.119를 기록하였음. 최고목표 수준인 0.113을 상회하는 실적을 거두어 평점 100점으로 평가하였음
- 위 결과를 토대로 세부지표별 가중치를 적용하여 최종득점을 12.000점으로 평가하였음
- 창작물 유통확대 성과는 2015년 0.002(건/백만 원), 2016년 0.003(건/백만 원), 2017년 0.005(건/백만 원), 2018년 0.008(건/백만 원), 2019년 0.012(건/백만 원)로 지속적인 증가 추세에 있음

- 문화예술용역 서면계약서 체결 확대 실적은 2017년 0.369, 2018년 0.780, 2019년 0.954로 향상 추세를 보임
- 예술인력 취업 성과는 2015년 0.061, 2016년 0.064, 2017년 0.069, 2018년 0.094, 2019년 0.119로 지속적인 증가추세에 있음

□ 과제 ② 생활 속 예술 활성화사업

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	9	B <sup>0</sup>	6.3

- <경제적 취약계층을 위한 문화향유지원>은 소득 차이에 의한 문화향유 격차 수준 심각이라는 2018년 문화향유실태조사보고서를 토대로 노동시간 단축 및 여가활동 확산에 따른 경제적 취약계층의 문화향유 지원확대가 필요하다는 추진배경과 그에 따르는 개선과제의 추진 방향이 논리적이고 시의적절하게 제시되었다고 평가됨
  - 특히 2019년 중점개선 방향으로 제시된 ‘빠르고 편한 발급체계의 혁신’ 과 ‘촘촘한 문화복지망 구축’, ‘대상자 맞춤형 이용 편의 제공’ 은 문제의식에 맞게 맞춤형으로 제시된 정책기획으로 평가됨
  - 신규사업으로 제시된 ‘빠르고 편한 발급체계의 혁신’ 은 이용자, 담당자, 전문가 고객 의견(VOC) 수렴과정을 구체화하여 문제점 진단의 논리를 개발했는데, 그 과정에서 형평성과 개방성이 적절하게 반영되었다고 평가됨
- <생활 속 예술 활성화 사업>은 문화향유의 성과공유 프로그램 연계지수의 개발이 필요한데, 특히, 노년층 대상 실버예술문화 및 실버콘텐츠 개발연계노력의 과정과 양적 및 질적 성과의 구체적인 사례제시가 보완되어야 함
  - 노년층 대상 홍보전략의 제시를 비롯하여 세대별, 연령별, 계층별, 지역별 사업 방향과 전략의 차별화된 제시와 성과지표개발, 정책 사후확인 및 평가과정이 요구됨
- 문화누리카드의 주요 성과에서 노년층, 복지시설이용자, 시각장애인 등의 추진성과로 제시된 가맹점 확대, 정보제공방식개선, 홍보강화, 편의성 제고 등은 성과는 적절하다고 인정되나, 성과 확산을 위해서는 대상자들에 대한 의견수렴 등의 분석을 통해 구체적인 방안을 마련할 필요가 있음
- <지역적 사회적 소외계층을 위한 문화향유지원>은 지역민 점점 확대를 위한 문화예술 매개자 협력체계 구축을 위해 공공기관과 지역 민간단체 및 예술가 그룹의 협력체계

구축방안을 구체적으로 진행하였고, 그에 따르는 매개자 네트워크와 예산 배분의 효율성은 적절했다고 평가됨

- 2018년 문화관광연구원의 보고서에 기반하여 문화향유 불평등의 개선전략으로 문화 서비스의 친숙성을 높여줄 문화매개 인력의 필요성을 제기하였으며, 이에 따라 문화예술행사 관람률 지역별 격차가 상존함을 명시하여 최고의 수도권(85.9%)과 최저의 호남권(66.0%)의 2018년 조사통계자료 기반 추진목적이 명확하게 제시되었음
- 지역적 및 사회적 격차 해소를 위한 문화 소외 대상별 맞춤형 향유기회 확대 차원에서 도서산간 농산어촌마을, 지역 사회복지 생활시설, 군부대 및 교정시설, 특수학교 및 장애인 시설 등으로 구분하여 각각에 맞는 추진방식과 사후평가과정을 진행한 것은 추후 지속적인 정책 시행 및 관리에 적절하다고 판단됨

○ 지역적 사회적 소외계층을 위한 문화향유 지원 사업에서 지역의 여건 차이를 고려한 비수도권 집중지원으로 문화 양극화 해소의 성과분석 시, 지역별 균등 수혜 현황의 비율제시가 필요함

- 이는 결국 지역별 문제의식의 편향성과 집중성을 파악하게 한다. 청년단체의 지역 예술가 활력 제고는 총 43개 단체의 6대 권역 분산 지원추진성과 제시되었으나, 공공기관의 광역기초문화재단과 사회적 경제조직의 경우에는 제시되지 않아, 지역별 수혜 현황과 우수사례 제시가 필요하다고 판단됨

○ <일상 속 문화향유 프로그램 개발 및 확산>은 개인 여가와 일상에서 소소한 행복을 느끼는 ‘소확행’ 경향과 문화예술의 주요정보를 온라인매체에서 확인한다는 변화된 문화향유 트렌드를 적시하여, 그에 따르는 온라인 플랫폼 서비스 확대로 문화예술 접근성을 강화한다는 사업기획을 지향한 것은 적절하다고 판단됨

- 이러한 정책기획의 방향이 구체적인 추진내용으로 시행되기 위해서는 기존 문화 기반시설의 활용방안과 접근방식에 있어서 총체적인 혁신과 향유방식의 교육적 전달 등의 실천효율이 담보될 필요가 있음
- 공공도서관 및 작은도서관, 작은 미술관, ARKO 문화시설, 전국 문화예술회관 문화예술 공연장 등 문화기반시설의 기존 추진내용을 기반으로 온라인 플랫폼 서비스의 개선 의지가 적용된 실적의 효용성이 전략적 개발성으로 연계되는 것이 바람직하다고 사료됨

## 2. 목표 달성도

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	득점(점)
계					12	11.807
통합문화이용권 활용 증가*하향지표	목표부여 (편차)	최고 : 0.048 최저 : 0.068	0.049	97.243	7	6.807
신나는 예술여행 사업 문화향유 기회 확대	목표부여 (편차)	최고 : 0.341 최저 : 0.210	0.342	100	3	3
문화예술 분야 사회적 경제 확산	목표부여 (편차)	최고 : 45.374 최저 : 18.834	47.000	100	2	2

- 문화나눔사업 국민 참여도 지표는 ① 통합문화이용권 전액 미사용자 비율, ② 신나는 예술여행 문화향유 기회 확대 실적, ③ 문화예술 분야 사회적 경제 확산 실적을 세부지표로 구성하여 목표부여(편차) 방식으로 평가하였음
- 통합문화이용권 전액 미사용자 비율 지표는 문화누리카드 발급자 중 지원금 전액을 미사용한 인원의 비율을 측정하는 지표이며 2019년도 실적은 0.049임. 기관은 2019년에 전화 ARS 발급 등 발급체계 혁신, 국내 최초 바우처 사업 권리구제서비스 신규 도입, 카드 이용자 수요를 반영한 맞춤형 서비스 제공으로 전년 대비 향상된 실적을 달성하였음. 전년 0.057 대비 감소된 0.049로, 평점 97.243점으로 평가하였음
- 신나는 예술여행 사업 문화향유 기회 확대 실적은 신나는 예술여행 사업 예산대비 신나는 예술여행 방문공연의 프로그램 확대 실적을 평가하는 지표임. 기관은 신나는 예술여행 사업 문화향유 기회 확대를 위하여 도서산간 농산어촌, 사회복지시설, 군부대, 특수학교 등 대상별 맞춤형 프로그램을 운영하는 등 사업 추진방식을 개선하였음. 그 결과, 2019년도는 전년 실적인 0.285(건/백만 원)를 상회하는 0.342(건/백만 원)의 실적을 달성하였음. 이는 최고목표 수준인 0.341(건/백만 원)을 상회하는 실적으로, 평점 100점으로 평가하였음
- 문화예술 분야 사회적 경제 확산 지표는 신나는 예술여행 사업으로 지원받은 사회적 경제조직 수의 실적을 평가하는 지표임. 기관은 사회적 경제조직을 대상으로 지원하는 ‘사회적 네트워크형’ 사업을 신규 추진하고, 워크숍, 컨설팅, 네트워크를 확대 운영하였음. 그 결과 2019년도는 전년도 34개보다 13개 증가한 47개의 실적을 달성하였음. 최고목표 수준인 45.374개를 상회하는 실적으로, 평점 100점으로 평가하였음
- 통합문화이용권 전액 미사용자 비율 지표는 2015년 0.067, 2016년 0.061, 2017년 0.053, 2018년 0.057, 2019년 0.049로 2018년 소폭 증가를 제외하면 지속적인 감소 추세를 보임
- 신나는 예술여행 사업 문화향유 기회 확대 실적은 2015년 0.209(건/백만 원), 2016년 0.170(건/백만 원), 2017년 0.235(건/백만 원), 2018년 0.285(건/백만 원), 2019년 0.342(건/백만 원) 추세를 보여 2016년도 이후 지속적인 향상 추세에 있음
- 신나는 예술여행 사업으로 지원받은 사회적 경제조직 수는 2015년 15개, 2016년 17개, 2017년 26개, 2018년 34개, 2019년 47개로 지속적인 증가추세에 있음

□ 과제 ③ 문화예술후원사업

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	C	2.4

- <문화예술후원 사업>의 추진배경으로 제시한 2018년 기빙코리아/아름다운재단의 ‘기부단체 자금 투명성’의 요구여론반영, 기업-예술단체의 기부매개 분야 중요도 상승(한국메세나협회 자료반영), 기부 무관심 응답증가에 따른 후원인식제고(통계청 자료반영), 기부콘텐츠개발 중요성 인식(사회복지공동모금회 자료반영) 등 정책기획의 당위성은 적절하다고 판단됨
- <문화예술후원 사업>의 전략 방향으로 제시된 후원시스템 개선, 후원 매개활동 확대, 브랜드 홍보 다각화, 후원 콘텐츠 활성화 등이 단계적으로 제시되고 세부사항으로 명시된 시행전략들과 연계되면서 문예 기금 기부금 사업 도입 이래 역대 최고의 기부총액인 300억 원 달성의 성과로 이어졌다고 판단되며, 지속적인 기부총액 확대를 위해서는 이러한 단계적 전략과 철저한 브랜드관리를 추진할 것을 권고함
- 기존 기관 홈페이지와 기부금 관리시스템, 전산관리시스템(ERP) 등의 연계 시스템으로 기부금을 관리하던 체제에서 기부금 통합플랫폼 구축 및 운영으로 전환, 후원자 중심 서비스 제공, 수혜자 성과관리 체계화, 내부행정 효율화 등의 세부추진전략으로 관리의 투명성을 제고시키고, 후원자와 수혜자 중심의 신뢰도를 높인 것으로 평가됨
- 민간후원 분야 활성화 전략은 실제 문화예술 후원매개단체 및 후원매개 전문인력의 정교한 양성 및 확대전략과 함께해야 하는데, 신규로 도입된 단체 및 전문인력의 매개역량 강화사업의 목적과 방향이 적절하게 진행된 것으로 평가됨
  - 매개 인력은 전년 대비 20배 규모의 예산을 확보하여 양성 신규사업이 가능하게 하였음
  - 서울문화재단 등 후원매개단체의 신규인증을 1건 달성되었다고 추진성과에서 제시하였는데, 차기 연도의 사업실적에는 이러한 전문인력 양성 성과와 매개단체의 인증성과가 사업 의도에 맞게 집행될 수 있도록 하는 노력이 요구됨
- 후원 우수기업에 대한 우수사례발굴 및 전파에 있어서 제시된 기업들의 사례가 다양하게 진행되었음에도 실제 보도된 홍보 성과가 미흡한 것으로 판단됨
  - 포털사이트, 블로그 및 기획기사로 게재하여 보도된 사례와 일간지 기획시리즈의 보도사례 등이 실적으로 제시되었는데, 직접적 홍보전략과 간접적 홍보전략을 차별화시키고 내외부 네트워크의 지속적인 연계를 통해 홍보 성과를 높이는 것이 필요함

- 나아가 이러한 성과가 사회적 위상 강화와 이슈 제기로 인해 기업들의 후원 확대로 연계될 수 있도록 하는 것이 차기 연도의 중요한 정책과제가 되어야 할 것으로 판단됨

- <문화예술후원 사업>은 개인 후원 성과 대비 가치단계별 사회적 명예지수 브랜드의 등급화를 위한 후원자 명칭개발 등 전략적 노력이 필요함
- 기부금 통합플랫폼 시스템 도입 및 민간후원 활성화의 성과 중에서 기업대비 개인 후원자들의 확대전략이 다양하고 체계적으로 제시될 필요가 있음
  - 유명인과 대형 기부 성과 위주의 접근법보다는 소액 다수의 공개 및 조직화가 추가로 필요하다는 판단이며, 이를 위해 계층별, 연령별, 직업별로 소액후원을 확대할 수 있는 전략의 개발이 필요함

## 2. 목표 달성도

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	특점(점)
계					4	4
클라우드펀딩 성공 건수	목표부여 (편차)	최고 : 43.664 최저 : 23.448	50	100	2.4	2.4
민·관 협력 기부프로그램 성공 건수	목표부여 (편차)	최고 : 84.754 최저 : 36.328	87	100	1.6	1.6

- 문화예술후원사업은 ① 클라우드펀딩 성공 건수, ② 민·관 협력 기부프로그램 성공 건수를 세부지표로 구성하여 목표부여(편차) 방식으로 평가하였음
- 클라우드펀딩 성공 건수는 클라우드펀딩 사이트와 협력하여 추진한 문화예술 클라우드 펀딩 프로젝트의 성공 건수를 측정함. 2019년도에는 클라우드펀딩 확대를 위하여 네이버 브랜드 검색 추진 및 홍보영상 제작 등 홍보를 다각화하고, 클라우드펀딩 민간 플랫폼인 텀블벅과 적극적인 협력을 추진하였음. 또한 청년예술가 대상 클라우드펀딩 기획전을 개최하여 후원자 유치를 확대하였음. 그 결과 2019년도 실적은 전년도 35건 대비 15건이 상승한 50건을 달성하였음. 이는 최고목표 수준인 43.664건을 상회하여, 평점 100점으로 평가하였음
- 민·관 협력 기부프로그램 성공 건수는 전년 실적인 64건보다 23건이 상승한 87건을 달성하였음. (사)한국메세나협회를 통해 민간기업과의 협력구조를 확대하기 위한 학술 교류와 홍보활동을 추진하였으며, 문화예술 협력네트워크 사업의 민·관 결연 지속성을 높이기 위한 매개활동을 강화하였음. 또한 후원 의사를 가진 잠재후원자를 밀착 컨설팅하여 후원단계까지 실현하는 기획 기부 활동을 통해 최초의 문화예술 개인

유산기부 사례를 기록하는 등 노력을 기울였음. 2019년도 실적 87건은 최고목표 수준인 84.754건을 상회하여, 평점 100점으로 평가하였음

- 클라우드펀딩 성공 건수는 2015년 20건, 2016년 23건, 2017년 33건, 2018년 35건, 2019년 50건으로 지속적인 상승 추세에 있음
- 민·관 협력 기부프로그램 성공 건수는 2015년 38건, 2016년 32건, 2017년 45건, 2018년 64건, 2019년 87건으로 2016년도를 제외하면 지속적인 증가추세를 보임