최종보고서

「'11년도 문화예술진흥기금사업평가」 최종보고서

2012. 4.

문화체육관광부 문화예술진흥기금사업평가단 KMAC

제 출 문

문화체육관광부 장관 귀하

본 보고서를 「'11년도 문화예술진흥기금사업평가」 최종보고서로 제출합니다.

2012. 4.

KMAC 대표 김종립

연 구 총 괄 : 이 립(경영전략본부장)
연구책임자 : 송광호(경영전략본부팀장)
박성훈(치프 컨설턴트)
손지현(시니어 컨설턴트)
장은주(컨설턴트)

목 차

I. 평가개요 ····· 1

1. 기금사업 평가개요 ····· 2
2. 기금사업 평가방법 ····· 7
3. 기금사업 평가절차 ····· 10
4. 기금사업 추진체계 ····· 12

II. 평가결과 요약 ····· 14

1. 최종점수 및 등급 ····· 15
2. 전략 및 추진체계 부문 ····· 18
3. 사업평가 부문 ····· 25
4. 심층분석 부문 ····· 42
5. 주요이슈 분석 ····· 48

III. 개선과제 ····· 81

1. 전략 및 추진체계 부문 ····· 82
2. 사업평가 부문 ····· 86
3. 심층분석 부문 ····· 101

IV. 단위사업 별 세부사업 평가결과 ····· 104

1. 전략 및 추진체계 부문 ····· 105
2. 사업평가 부문 ····· 172
   1) 1분과[예술가의창조역량강화] ····· 173

2) 2분과[문화예술공간운영] ····· 322
3) 3분과[생활속의예술활성화] ····· 384
4) 4분과[지역문화예술진흥] ····· 422
5) 5분과[예술의사회적가치제고] ····· 487
3. 심층분석 부문 ····· 553

Ⅰ 평가개요

1. 기금사업 평가개요
2. 기금사업 평가방법
3. 기금사업 평가절차
4. 기금사업 추진체계

1. 기금사업 평가개요

□ 배　　경

○ 한국문화예술위원회는 예술활동에 대한 정부의 개입을 최소화하고, 예술의 창의성과 자율성을 제고하기 위하여 문화예술진흥법에 의하여 설립되어 문화예술을 위한 지원과 사업을 수행하는 기관임

○ 문화예술진흥기금은 한국문화예술위원회가 문화예술진흥법에 따라 운영하는 공공기금으로서 문화예술지원활동에 가장 중요한 역할을 담당하고 있으며, 복권기금법에 따라 복권기금 수익금 중의 일부를 배정받아 사용하고 있음

○ 문화예술위원회나 문화예술진흥기금에 대한 평가는 법령에 의한 평가, 위원회의 자체평가제도 등 다양하게 추진되고 있으나, 내부평가는 문화예술위원회가 지원한 대상에 대한 모니터링 위주로 진행되어 위원회의 지원프로그램 및 성과에 대한 평가가 미흡하고, 외부의 평가는 주로 기관운영평가에 초점을 두고 있고, 문화예술진흥기금사업에 대한 체계적이고 전문적이며 심층적인 평가는 제대로 이루어지고 있지 않은 실정임

□ 근　거 : 「문화예술진흥법」 제35조 성과의 평가

○ 문화예술위원회가 설립·출범함에 따라 자율성 신장 및 책임성 강화를 위해 문화예술진흥법 제35조(성과의 평가)에 의하여 문화예술진흥기금 지원사업에 대한 성과평가제도를 '06년부터 실시

【문화예술진흥법 제35조 성과의 평가】

①문화체육관광부장관은 제18조 각 호의 사업 및 활동에 대한 문화예술진흥기금 지원의 성과를 측정·평가하여 그 결과를 다음 연도 3월 말까지 위원회에 통보하여야 한다.

②문화체육관광부장관은 제1항에 따른 성과 측정·평가를 위하여 위원회와 협의하여 성과 목표 및 평가 기준을 정하여야 한다.

③문화체육관광부장관은 제1항에 따른 성과의 평가 결과에 따라 시정할 필요가 있는 사항이 있다고 인정하면 위원회에 시정을 요구할 수 있다.

④성과의 평가 방법 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

□ 기금사업 평가의의

○ 문화예술진흥기금 사업의 체계적인 성과평가를 통한 한국문화예술위원회의 자율성에 대응한 책임성 강화 및 기금지원의 효과성 제고

○ 성과평가 결과의 환류를 통한 기금사업의 효율성 제고

- 사업의 성과와 재원의 적정 배분 체계 마련

□ '10년도 기금사업 평가 대비 개선사항

항목	개선 의견	개선 방안
평가지표 및 기준	▪ 평가지표에 사업의 독자성·창의성 반영 필요	▪ 평가지표의 사업특성 반영 – 자율지표 설정, 질적 평가기준 마련 등 ▪ 효과성이 미흡한 평가지표 합리화
평가절차 및 방법	▪ 세부평가기준별 실적의 연계성 확보 ▪ 평가자 편의(관대화) 해소 필요 ▪ 평가위원의 사업·평가에 대한 이해도 제고 ▪ 평가위원의 평가 책임성이 확보된 추진체계 구축	▪ 평가지표 단위의 실적보고서 작성 ▪ 지표별 전문성 및 책임성이 담보된 평가위원 선정 – 계량지표 평가위원 선정 등 ▪ 평가위원 대상 심층 워크숍 실시 ▪ 사무국 간사의 소위원회별 간사 겸직

□ 평가대상 및 평가체계

○ 평가대상 : 기금운용 전략·추진체계, 5개 단위사업, 15개 세부사업
(세부사업 중 3개 세세부사업에 대해서는 심층분석)

※ 심층분석 대상 : 평가위원단 및 문화체육관광부가 지정한 3개 사업

[기금사업평가 대상 단위사업]

★ : 심층분석

단위사업	세부사업	가중치[1]	사업예산	관리부서
[100] 예술가의 창조역량 강화 (22%)	[101] 예술창작지원	6%	6,250	창작 진흥부
	[102] 예술전용공간활성화지원★	3%	2,830	
	[103] 예술행사지원	6%	5,950	
	[104] 영아트프론티어지원	1%	1,080	
	[105] 민간국제문화예술교류지원★	3%	3,100	교류 협력부
	[106] 국제교류거점프로그램지원	2%	1,839	
	[107] 국제문화기관협력및정보서비스	1%	600	
[200] 문화예술 공간운영 (2%)	[201] 미술관운영	1%	1,284	아르코 미술관
	[202] 예술인력개발원운영	1%	1,081	아르코 예술인력 개발원
[300] 생활속의 예술활성화 (47%)	[301] 문화소외지역및계층대상 문화나눔	47%	48,000	문화 복지부
[400] 지역문화 예술진흥 (20%)	[401] 지역문화예술진흥[2]★	18%	17,900	교류 협력부
	[402] 지자체공연예술활성화지원	2%	2,350	
[500] 예술의 사회적가치 제고 (9%)	[501] 문화예술홍보및간행물발간	1%	702	기금 마케팅부
	[502] 기초예술정책연구조사사업	1%	551	기획 예산부
	[503] 문화예술사회공헌지원	7%	7,003	예술 나눔부
5개	15개	100%	100,520	

1) 가중치는 예산편성 기준으로 산정되었으며, 단위사업별 평가점수 환산시 고려됨

2) 예산서상 '지역문화예술지원' 및 '공연장상주단체육성지원' 사업을 사업특성을 고려, 하나의 세부사업으로 통합하여 평가함

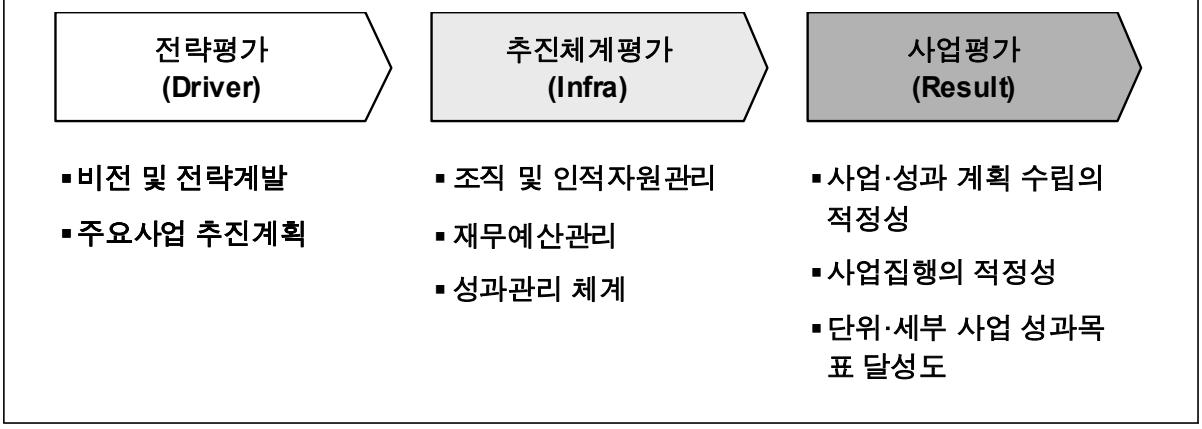
○ 평가체계 : 기금사업의 체계적 운영을 위한 Driver인 '전략평가', 경영시스템 중심의 Infra인 '추진체계평가', 사업 운영의 Result인 '사업평가'로 구성

- 평가부문의 체계적 구성을 통한 **성과 창출 활동의 연계성 확보**

-「공공기관 경영평가」 및「재정사업 자율평가」 등 외부평가지표 연계·활용을 통한 기관의 **평가부담 완화 및 평가결과 활용도 제고**

평 가 부 문	평 가 내 용
전 략 평 가 (Driver)	• 비전, 목표, 전략 등 조직을 이끄는 동인(動因)이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부 ※「공공기관 경영평가」 지표중 '전략' 평가지표 활용
추진체계평가 (Infra)	• 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부 ※「공공기관 경영평가」 지표중 '경영효율화' 평가지표 활용
사 업 평 가 (Result)	• 5개 단위사업 및 15개 세부사업에 대한 계획-집행-성과의 연계 평가를 통해 사업성과, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부 **※ 단위사업 및 세부사업 평가지표를「재정사업 자율평가」 지표로 일원화**

【평가부문별 평가지표 구성】



□ 평가부문별 평가지표 및 배점

○ 전략평가 및 추진체계평가

평가부문	평가지표	가중치
전략평가	비전 및 전략개발	50
	주요사업 추진계획	50
합계		100
추진체계평가	조직 및 인적자원관리	30
	재무예산 관리	30
	보수 및 성과관리	40
합계		100

※「공공기관 경영평가」지표상의 해당 평가지표별 가중치 배분율에 따름

○ 사업평가

- 평가대상인 **단위사업 및 세부사업의 평가를 위한 평가지표**이며, 기타 세부사업 실적 작성을 위한 항목
- 심층분석 대상 3개 세세부사업은 '성과계획·집행·성과'지표를 중심으로 평가
- 자율지표는 계획된 성과지표 외에 해당 사업의 성과를 나타낼 수 있는 계량 또는 비계량 지표 1개를 자율로 선정

※ 「자율지표」는 기금사업의 질적평가 및 사업특성 반영, 평가결과의 활용도 제고 등 총괄반 및 평가단의 개선요구에 따라 마련됨

평가항목		평가지표	가중치
계획 (45)	사업계획 (25)	1-1. 사업목적이 명확한가?	5.0
		1-2. 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?	5.0
		1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?	15.0
	성과계획 (20)	2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?	10.0
		2-2. 성과의 목표치가 의욕적인가?	10.0
집행 (25)		3-1. 재원이 계획대로 집행되었는가?	10.0
		3-2. 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?	10.0
		3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?	5.0
성과 (30)		4-1. 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?	10.0
		4-2. 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?	5.0
		4-3. 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?	10.0
		4-4. 자율지표	5.0
전체 합계			100.0

2. 기금사업 평가방법

□ 전략평가 및 추진체계평가

○ 비계량지표로 구성된 전략평가 및 추진체계평가는 <표1>의 3가지 관점을 기준으로 하여 지표별로 평가하고, 평점은 <표2>와 같은 6등급 기준으로 부여한다.

○ 지표별 평가등급에 대응하는 <표3>의 '등급별 환산점수'가 해당지표의 평점이 된다.

<표1> 전략평가 및 추진체계평가의 평가관점

평가관점	정의	평가관점별 세부 내용
관리 방법	▪ 평가지표의 요구사항을 충족하기 위해 기관이 사용하는 방법	▪ 프로세스를 수행하기 위해 사용하는 관리방법 ▪ 사용하는 관리방법과 지표 요구사항 및 조직 환경과의 적합성 ▪ 기관의 관리방법 사용의 효과성 ▪ 관리방법이 반복해서 사용될 수 있는 정도와 신뢰성 있는 자료나 정보에 근거하는 정도
실행	▪ 평가지표의 요구사항을 충족하는 과정에서 관리방법이 적용되는 정도	▪ 관리방법이 기관에 적합하고 중요한 평가지표 요구사항을 충족시키기 위해 적용된 정도 ▪ 기관의 관리방법이 일관성 있게 적용된 정도 ▪ 기관의 관리방법이 모든 적절한 작업단위에서 적용된 정도
학습	▪ 평가, 연구, 경험, 혁신 등을 통해 획득된 새로운 지식이나 기술 ▪ 조직과 개인 수준의 학습을 모두 포함	▪ 평가—개선 사이클을 통한 관리방법의 개선 정도 ▪ 혁신을 통해 근본적인 변화를 촉진하는 정도 ▪ 개선 및 혁신 결과를 조직 내 관련 작업단위 및 프로세스와 공유하는 정도

<표2> 전략 및 추진체계 평가지표의 평가등급

구분	E	D	C	B	A	S
관리 방법	관리방법 부재 (임의적 접근)	가장 기본적인 관리방법 적용 시작 특정 영역에서만 기본적인 관리방법 적용	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 기본적인 관리방법 적용이 방법이 체계적 효과적이라는 증거는 미약	지표에서 요구되는 일부 영역에서 적합한 관리방법 적용이 방법이 일부 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 적합한 관리방법 적용이 방법이 대부분의 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 모든 영역에서 적합한 관리방법 적용이 방법이 모든 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재
실행	관리방법을 체계적으로 실행하고 있다는 증거 없음	관리방법의 체계적 실행 시작 단계 특정 영역에서만 관리방법의 체계적 실행 시작	대부분의 영역에서 관리방법을 비교적 체계적으로 실행 실행의 효과 없음	일부 영역에서 관리방법을 체계적으로 잘 실행 일부 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	대부분의 영역에서 관리방법을 큰 차이 없이 체계적으로 잘 실행 대부분의 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	모든 영역에서 관리방법을 문제 없이 체계적으로 잘 실행 실행의 실질적 효과가 모든 영역에서 나타남
학습	실행결과를 관리하기 위한 평가체계가 구축되어 있지 않음 문제가 나타날 경우에만 대응	실행결과를 관리하기 위한 평가체계 구축의 초기단계 개선지향적 체계로 변화하는 초기 단계	실행결과를 관리하기 위한 평가체계가 구축되어 있음 지표관리를 위해 핵심 프로세스를 평가하고 개선하는 체계적인 관리 시작	핵심 프로세스의 효과성과 효율성 평가를 통해 프로세스를 개선하는 체계적인 관리 방법 실행 개선의 성과가 대부분의 영역에서 공유되기 시작	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 대부분의 영역에서 주요한 경영툴이 됨 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 대부분의 영역에서 이루어진 증거 존재	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 모든 조직 단위에 걸쳐 주요한 경영툴이 됨 전사차원의 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 모든 조직에서 광범위하게 발생

<표3> 비계량지표 평가등급별 점수표

등급	E	D	C	B	A	S
등급별 환산점수	30점	45점	60점	75점	90점	100점

□ 사업평가

○ 평가지표별 세부평가기준에 따라 '기준충족형'으로 평가

※ ▪ 평가지표별 측정기준에 평가기준을 제시하고, 평가기준 충족여부를 종합적으로 판단하여 평가의견 기술 (지표별 평가기준은 붙임 참조)

▪ 자율지표는 지표의 적정성과 목표달성도를 평가하며, 지표 적정성은 '2-1'지표, 목표달성도는 '4-1지표'의 세부평가기준에 따라 평가함

□ 심층분석

- 심층분석은 3개 세세부사업에 대해 '10년도 평가결과 미흡사항 및 외부평가 지적사항을 중심으로 분석 수행

  ※ 1-3, 2-1, 2-2, 3-2, 4-2 지표만 평가 실시

- 산출물 : 심층분석 대상 사업별 **평가의견** 및 평가점수 산출

  ※ 심층분석 대상 사업별 고객 니즈 분석을 통한 개선방안 제안

[심층분석 대상 사업 및 평가지표]

심층분석 대상 세세부사업(해당단위사업)	심층분석 대상 평가지표
▪ 국제문화예술교류지원 (민간국제문화예술교류지원) ▪ '공연예술' 분야 일부 (예술전용공간활성화지원) ※ 대상 범위는 해당 소위원에서 확정 ▪ 공연장상주단체육성지원 (지역문화예술활성화지원)	1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가? 2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가? 2-2. 성과의 목표치가 의욕적인가? 3-2. 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가? 4-2. 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

□ 평가결과 등급화

○ **(최종점수)**단위사업의 성과는 해당 세부사업별 성과의 합으로 창출되므로 평가점수는 해당 세부사업별 평가점수의 평균으로 산정

※ • 산식

- 전략·추진체계평가 : (전략·추진체계평가점수×0.9)+(개선과제 이행 충실성)
- 사업평가 : 단위사업 평가지표별 점수 = (∑해당지표의 세부사업별 점수)/세부사업 수

• 기금사업평가 최종점수 = (전략·추진체계점수 + 세부사업(n개)점수)/(n+2)

• 단위사업 또는 세부사업의 가중치 적용시 조정점수 부여

○ **(등급화)**단위사업·세부사업별 평가점수 결과를 토대로 절대등급화 실시

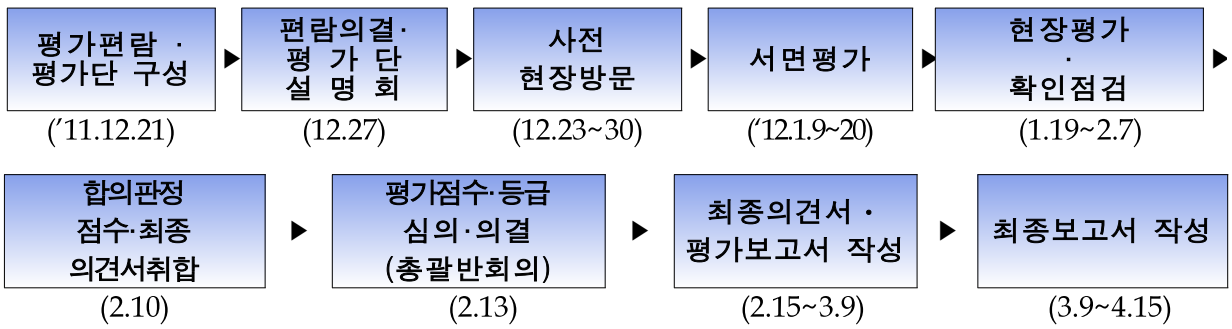
	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
등급별 점수	90점 이상	80~90점 미만	60~80점 미만	50~60점 미만	50점 미만

※기재부「재정사업 자율평가 매뉴얼」상의 등급화 기준 적용

3. 기금사업 평가절차

□ 평가절차

【 평가 추진절차 및 일정 】



① 평가편람·평가단 구성

- **사업별 자율지표 설정**을 통해 평가지표의 사업특성을 반영하고, **전년도 개선과제 충실성 평가**를 통해 평가결과의 효과성을 제고
- 전문적이고 입체적인 평가와 함께 실천력이 담보된 환류를 위해 **문화예술 각 장르·경영·행정 전문가로 평가단을 구성**
- 사업에 대한 다양한 시각을 통한 평가·피드백을 위해 **사업별 복수평가를 실시**하고 **소위원장 체제 운영**으로 평가의 책임성을 제고

② 편람의결·평가단 설명회

- '11년도 평가편람에 대한 총괄반 의결, **평가기준·평가방법 공유**, 문예위 업무담당자와 평가위원간의 소통을 통한 **평가대상 사업에 대한 이해 도모 및 자문을 병행** 실시

③ 사전 현장방문

- **평가대상 사업에 대한 이해도 제고**를 통한 평가의 적실성 확보를 위해 평가전 사업집행 현장을 방문

④ 서면평가

- 평가부문별 실적보고서를 토대로 항목에 **1차 점수를 부여**하고 **현장실사 시 확인·점검 사항을 기술 [3회의 추가평가 실시]**

⑤ 현장평가

- **문예위, 아르코미술관, 예술인력개발원** 등을 직접 방문하여 **서면평가 결과 확인·점검** 및 **2차 점수를 부여**
- **심층분석 : 수혜기관 간담회 실시로 사업추진의 문제점·개선방안 의견수렴**

⑥ 합의판정·최종의견서 취합

- 서면평가·현장평가 결과를 바탕으로 **소위원장 주도의 합의판정**을 실시하고 **평가위원별 최종의견서**를 작성

⑦ 평가점수 등급 심의 의결('12. 2. 13)

- 총괄반에서 분과별 합의판정점수를 바탕으로 주요 이슈를 점검하고 세부사업별 최종 평가점수 등급 심의 의결하여 확정

⑧ 평가결과 종합 ('12. 2. 13~3. 9)

- **(평가등급 산정)** 단위사업별 최종 점수 집계 및 평가등급 산정

  ※ 평가등급 : 세부과제별 매우우수, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡

- **(보고서 작성)** 기금운영 사업평가 총괄 보고서, 단위사업별 평가보고서, 세부사업별 평가보고서, (심층분석 대상 사업에 대한)심층분석 보고서

⑨ 최종보고서 작성 ('11. 3. 9~16)

- 소위원회별 평가보고서 취합·평가의견 보완, 세부사업별 개선과제 우선순위 의견수렴 등 최종보고서 작성

⑩ 평가결과 보고

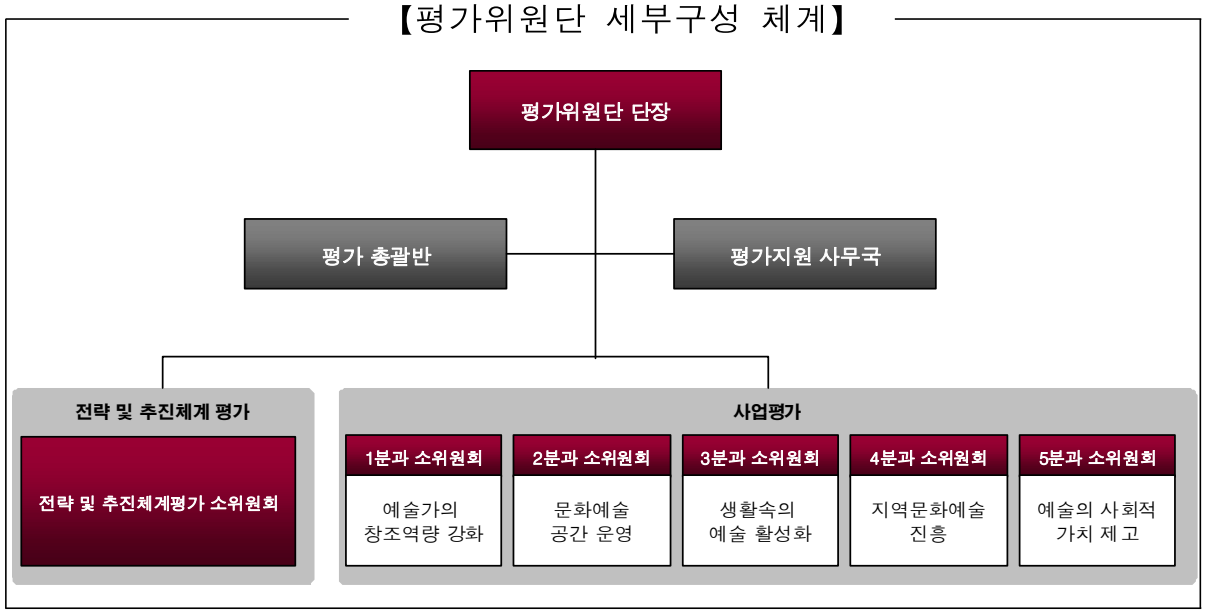
- '11년도 문화예술진흥기금 사업 평가결과 보고서 제출 및 보고

4. 기금사업 추진체계

□ 평가단 구성방식 및 주요 역할

○ 문화체육관광부 장관이 문화예술기금사업평가를 총괄하고, 전략·추진체계평가, 예술가의 창조역량 강화, 문화예술 공간 운영, 생활 속의 예술 활성화, 지역문화예술 진흥, 예술의 사회적 제고 등 6개 소위원회 운영

【평가위원단 세부구성 체계】



○ 평가부문 및 평가지표별 전문가로 구성된 **평가단 구성**

○ 세부 추진체계는 6개의 소위원회별로 **심의조정(위원장), 세부점검(평가위원), 실무지원(간사)** 등의 역할을 정립하여 체계적인 평가를 수행

- **심의조정**은 평가위원이 작성한 평가결과(안)를 심의·조정하는 역할
- **세부점검**은 실적보고서 확인·점검, 근거자료 확인 및 1·2차 점수 부여, 세부사업 점검 및 심층분석 수행
- **실무지원**은 사무국 소속으로 평가권이 없으며, 소위원회별 진행상황 총괄 및 현장실사 지원

※ • 소위원회별 주요 산출물 : 단위사업, 세부사업, 심층분석사업별 최종 점수 및 보고서
• 기금사업평가 총괄보고서는 소위원회 위원장을 중심으로 평가단에서 작성

□ 평가단 구성현황

분 과	평 가 위 원			
평가단	평가단장		강석흥	한국예술종합학교 교수
전략 및 추진체계 평가	총괄반	소위원장	정철현	연세대학교 행정학과 교수
	소위원		김병관	아주대학교 사회학과 교수
			이 립	KMAC 경영전략본부 본부장
1분과 예술가의 창조역량 강화	총괄반	소위원장	권병웅	중앙대학교 예술대학원 교수
			안치운	호서대학교 연극과 교수
	소위원		김세훈	상명대학교 문화예술경영학과 교수
			나준희	충주대학교 경영학과 교수
			현경석	KMAC 경영전략본부 마스터 컨설턴트
			권준원	동아방송예술대학 연예산업경영과 교수
2분과 문화예술 공간운영	총괄반	소위원장	김준기	대전시립미술관 학예실장
	소위원		안성아	추계예대 영상비즈니스학과 교수
			정도진	중앙대 경영학부 교수
3분과 생활속의 예술활성화	총괄반	소위원장	오혜경	가톨릭대사회복지학과 교수
	소위원		유성용	순천향대학교 경영학과 교수
			홍기원	숙명여대 문화행정학과 교수
4분과 지역문화 예술진흥	총괄반	소위원장	송희영	서울예대 미디어창작학부 교수
	소위원		유성용	순천향대학교 경영학과 교수
			홍기원	숙명여대 문화행정학과 교수
5분과 예술의사회적 가치제고	총괄반	소위원장	김세준	숙명여대 문화관광학부 교수
	소위원		박영정	한국문화관광연구원 연구위원
			최장호	중앙대학교 경영학과 교수
당연직			김낙중	문화체육관광부 예술정책과장
			송광호	KMAC 경영전략본부 팀장

II 평가결과 요약

1. 최종점수 및 등급
2. 전략·추진체계 부문
3. 사업평가 부문
4. 심층분석 부문
5. 주요이슈 분석

1. 최종점수 및 등급

□ 문화예술진흥기금 사업 평가등급 결과

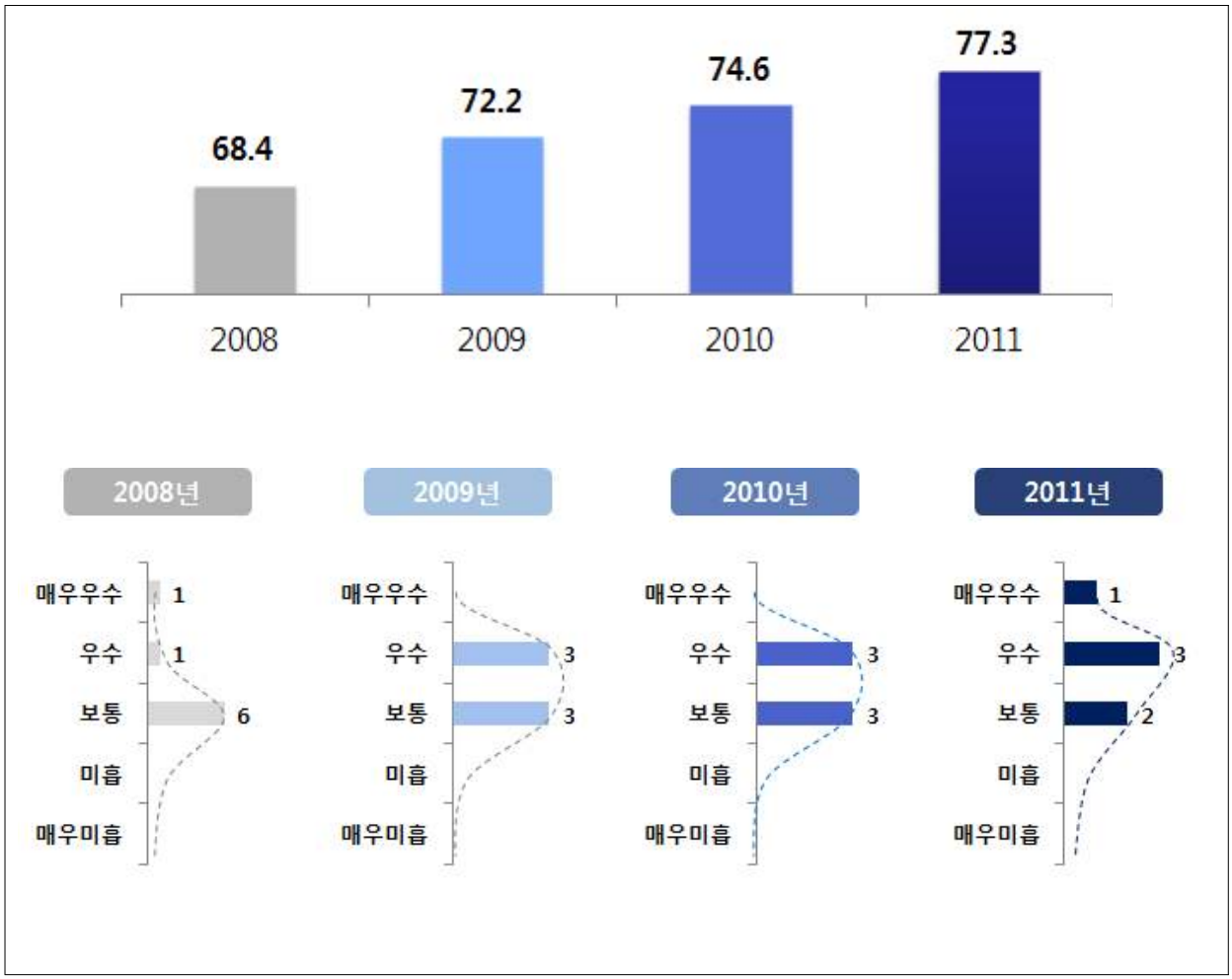
○ 기획재정부 「재정사업자율평가 매뉴얼」상의 등급화 기준을 적용하여 평가점수 결과를 절대등급화 한 결과, 17개 사업의 전체 평균은 77.3점이며, 평가등급은 보통으로 나타남

※ 전략·추진체계분과를 2개 세부사업으로 반영하여 총 17개 세부사업으로 산정함

○ 이는 전년(74.6점) 대비 2.7점 상승한 것으로, 문화예술진흥기금사업 평균점수가 매년 점진적으로 향상되고 있음

○ 단위사업 중 '생활속의예술활성화'사업이 93.9점으로 가장 높고, '예술가의창조역량강화'사업이 71.3점으로 단위사업 중 가장 낮은 점수를 나타냄

[문화예술진흥기금사업 평가점수 추이]



[2011년 문화예술진흥기금사업평가 최종점수 및 등급]

분과	단위사업명	평가점수	등급
전략·추진체계분과	전략및추진체계평가	78.7	보통
1분과	예술가의창조역량강화	71.3	보통
2분과	문화예술공간운영	80.2	우수
3분과	생활속의예술활성화	93.9	**매우우수**
4분과	지역문화예술진흥	80.7	우수
5분과	예술의사회적가치제고	80.7	우수

분과 및 단위사업	세부사업	기준점수	취득점수	평가결과
전략 및 추진체계 분과	전략평가	100	73.0	보통
	추진체계평가	100	84.3	우수
합계		200	157.3	
[1분과] 예술가의 창조역량강화	예술창작지원	100	72.7	보통
	예술전용공간활성화지원	100	71.5	보통
	예술행사지원	100	59.3	미흡
	영아트프론티어지원	100	76.6	보통
	민간국제문화예술교류지원	100	68.6	보통
	국제교류거점프로그램지원	100	75.9	보통
	국제문화기관협력및정보서비스	100	74.2	보통
[2분과] 문화예술공간 운영	미술관운영	100	86.8	우수
	예술인력개발원운영	100	73.6	보통
[3분과] 생활속의 예술 활성화	문화소외지역및 계층대상문화나눔	100	93.9	**매우우수**
[4분과] 지역문화예술 진흥	지역문화예술진흥	100	84.1	우수
	지자체공연예술활성화지원	100	77.3	보통
[5분과] 예술의사회적 가치제고	문화예술홍보및간행물발간	100	74.8	보통
	기초예술정책연구조사사업	100	77.5	보통
	문화예술사회공헌지원	100	89.9	우수
평균		100	77.1	보통
심층분석 사업	공연예술전용공간지원	50	26.0	-
	국제문화예술교류지원	50	34.0	-
	공연장상주단체육성지원	50	37.0	-

[세부사업별 환산점수]

(단위: 점)



*주1) '전략'평가와 '추진체계'평가의 경우 2010년도에는 '전략 및 추진체계'평가의 1개 사업으로 평가되어, 2011년도 평가결과와 비교하지 않음

**주2) '민간국제문화예술교류지원', '국제교류거점프로그램지원', '국제문화기관협력및정보서비스'사업의 경우 2010년도에는 '국내외개최국제문화예술교류지원'의 1개 사업으로 평가되어 2011년도 평가결과와 비교하지 않음

○ 전략 부문은 '보통', 추진체계 부문은 '우수'로 평가되었으며, 사업평가 부문의 15개 세부사업 평가결과 '매우우수'사업이 1개, '우수'사업이 3개, '보통'사업이 10개, '미흡'사업이 1개로 나타남

○ 세부사업별 환산점수 결과는 '문화소외지역및계층대상문화나눔'사업이 93.9점으로 가장 높은점수를 받았으며, '예술행사지원'사업이 59.3점으로 가장 낮은 점수를 받음

○ 전년('10년)대비 평가점수가 증가한 사업은 '영아트 프론티어 지원(16.1점 상승)', '민간국제문화예술교류지원(15.6점 상승)', '문화소외지역및계층대상문화나눔(9.9점 상승)', '미술관 운영(7.8점 상승)', '예술행사지원(4.3점 상승)', '문화예술사회공헌지원(2.4점 상승)', '지역문화예술진흥(1.6점 상승)'으로 나타남

○ 전년('10년)대비 평가점수가 감소한 사업은 '예술인력개발원 운영(-13.9점)', '지자체공연예술활성화지원(-12.7점)', '예술전용공간활성화지원(-12.5점)', '문화예술홍보및간행물발간(-7.7점)', '예술창작지원(-5.3점), '기초예술정책연구조사사업(-2.0점)'으로 감소한 것으로 나타남

2. 전략 및 추진체계 부문

□ 「전략·추진체계 부문」 평가지표별 점수 현황

○ 전략 및 추진체계부문 최종점수는 78.7점으로 보통 등급으로 평가됨

○ 「전략평가」는 '비전 및 전략개발 영역'과 '주요사업 추진체계 영역'이 환산점수 기준으로 각각 73.3점을 취득한 것으로 나타남

○ 「추진체계평가」는 환산점수를 기준으로 하였을 때 '조직 및 인적자원 관리'가 86.0점, '재무예산 관리'가 76.0점, '성과관리 체계'가 93.5점을 취득한 것으로 나타남

○ 전반적으로 「전략부문」이 「추진체계 부문」에 비해 상대적으로 미흡한 것으로 평가됨

[전략·추진체계 부문 평가점수 현황]

평가부문	평가지표	기준점수	획득점수	환산점수	평가등급
전략평가	비전 및 전략개발	45	33.0	73.3	보통
	주요사업 추진계획	45	33.0	73.3	
	개선과제 이행노력도	10	7.0	69.1	
합계(평균)		100	73.0	72.1	
추진체계 평가	조직 및 인적자원관리	27	23.2	86.0	우수
	재무예산 관리	27	20.5	76.0	
	성과관리 체계	36	33.7	93.5	
	개선과제 이행노력도	10	6.9	69.3	
합계(평균)		100	84.3	81.2	
최종점수		100	78.7	-	보통

※ 최종점수 산식 : (전략 및 추진체계평가점수 × 0.9)+(개선과제 이행노력도)

□ 주요 결과 요약

○ 비전 및 전략개발

내부 TFT를 구성하고 자체적인 ARCO 비전 2015 고도화 작업으로 비전과 미션 그리고 핵심가치 간 연계성과 일관성을 높이기 위한 핵심직무와 핵심인재 선정 등 핵심직무 체계 수립의 노력이 긍정적이며, 쌍방향 커뮤니케이션 전략으로 비전의 공유 전파와 성과지표를 연계하려는 노력, 기존 사업방식을 탈피한 선순환 지원체계로 예술지원방식을 개선한 점, 리스크 관리체계 구축 등은 긍정적으로 평가됨

반면, 기관의 비전·핵심가치·전략목표·실행과제 등의 기능과 중요성에 대한 조직 전반의 인식이 부족하며, 기관장의 가치공유 노력, 사업방식 전환에 따른 구체적 계량적 성과 검증, 리스크 관리체계의 전사적 공유 및 실질적인 성과 창출 미흡, 기관의 고객에 대한 정의와 고유 사업 중심의 접근 등의 개선이 요구됨

아울러 중장기 경영전략에서 기관장의 역할이 적시되어야 하며, 이해관계자별 소통을 위한 기관장의 노력이 필요함

- **(설립목적과 비전의 부합성)** 비전과 미션 그리고 핵심가치 간 연계성과 일관성을 높이기 위해 핵심가치 반영 위한 핵심직무와 핵심인재를 선정하고 핵심가치와 핵심인재상과의 정렬 및 이에 따른 핵심직무를 체계적으로 수립하였으나, 기관의 비전·핵심가치·전략목표·실행과제 등의 기능과 중요성에 대한 조직 전반의 인식 미흡하며 비전·전략체계를 조직 내에 공유하고 이를 중심으로 전반적인 조직성과를 창출하려는 노력이 부족함
- **(목표설정 및 중장기 경영전략 실행)** 중장기 경영목표 설정 과정에서 ARCO 비전 2015에 의한 실행부서 배정과 경영실적평가를 연계하였으며, 비전, 전략목표, 전략과제 및 실행과제의 정합성을 강화하고 성과관리체계의 체계성 확보를 통해 전략 실행력을 보완한 점은 긍정적인 반면, 중장기 전략(경영)목표가 최종 결과(Outcome)이라기보다 산출(Output)의 성격을 가지면서 산출방식의 논리성이 미흡하며 실제 사내에 공유되지 못함

- **(대내외 이해관계자와의 목표 공유)** 쌍방향 커뮤니케이션 전략으로 비전의 공유 전파 프로세스를 구축하고 성과지표와 연계하였으며, 대내외 이해관계자의 유형에 기반하한 전략을 수립하고, 주관부서 지정을 통해 실행력 확보한 노력이 긍정적인 반면, 기관장의 이해관계자별 소통과 가치공유 노력이 미흡하고 기관장의 대외 이해관계자 활동에 있어 ARKO만의 특화된 활동이 부족함
- **(주요 현안과제의 문제해결 노력)** 기존 사업 방식을 탈피한 선순환 지원체계로 예술지원방식을 개선하여 예술성 향상과 예술창작 역량을 강화하였으며, 전사 리스크관리 체계 신규 구축으로 경영 Risk를 조기에 탐지하고 이에 따른 체계적인 과제 우선순위 도출한 점은 긍정적이나, 기관장이 선제적 현안과제 해결 위한 조정회의(Steering Committee)와 미래추진발전단을 효과적으로 이용하지 못하고 있으며 기관장의 현안과제 선정에 따른 성과 창출을 위한 구체적인 활동이 미흡함

○ 주요사업 추진계획

글로벌 벤치마킹과 전년도 성과분석을 통해 전략을 적절하게 구성하였고, 재정건전성 제고 노력 강화로 중장기 재원확충 및 수익성 강화방안을 마련하였으며, 핵심사업화를 통한 안정적 조직화와 핵심인력 증강배치, 글로벌 지표의 비교분석을 통한 평가지표 설정이 적절하게 이루어짐

전략과제가 세부사업별 구체적 실행계획으로 가시화되고, 예산계획이 구체화 되고 전사적 차원에서 체계성이 강화되어야 하며, 이를 위해 예산, 성과, 리스크 관리 등 기관 업무를 통합 처리하는 ERP 구축이 시급히 완료되어야 함

- **(실행계획 수립의 적정성)** 해외 주요 국가와의 글로벌 벤치마킹과 SWOT 분석을 통해 전략을 적절하게 구성하였으며, 전년도 성과분석을 통한 중장기 전략을 수립, 성과 지표와 목표수준의 계량화, 모니터링 체계의 세분화(정기와 비정기로 구분) 하는 등 각 사업별 실행계획 수립를 위한 Cascading 과정에서 사용된 방법론은 전반적으로 적절한 반면, 전사적 차원에서의 사업 선정, 자원배분 등의 계획과정에서 치밀성이나 체계성이 크게 미흡하며, 추진과제가 분기 단위로만 설정되어 있어 세부사업별 구체적 실행 계획 수립이 미흡함

- **(재무계획 수립의 적정성)** 문화나눔사업 IT 전략 고도화 및 정보화 예산 체계화와 같은 사업의 효율적 관리체계 마련 등 사업별 자원배분 계획 과정에 동원된 방법론적 틀이 전반적으로 적절하며, 재정사업자율평가 결과를 기금운용계획안에 반영하고, 문화예술진흥기금의 재정건전성 제고 노력 강화로 중장기 재원확충 및 수익성 강화 방안을 마련한 점이 긍정적인 반면, 재무·예산계획의 전략연계성과 구체성이 분명하지 않고 각 세부사업별 재무 예산계획이 미흡한 것으로 판단됨
- **(조직자원 및 배분계획의 적정성)** 핵심사업화로 안정적 조직화와 핵심인력 증강 배치 통한 사업 본부 설치 및 운용계획을 마련하였으며, 지역문화예술진흥사업의 경우 지역문화 전담부서 신설을 통해 지역 현장 기능 및 기획기능 강화한 점이 긍정적인 반면, 사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 인력, 조직, 정보시스템 등의 조직자원의 배분 계획에 대한 구체성이 부족함
- **(평가지표 및 세부평가항목의 적절성)** 글로벌 지표의 비교 분석을 통한 평가지표 설정하고, 성과지표와 목표수준이 계량과 비계량지표로 적절하게 수립되어 있으며, 4대사업과 추진과제별로 성과지표와 목표수준을 분기별로 점검 및 비교하는 노력이 긍정적으로 평가되었으나, 성과지표가 만족도에 국한되어 있고, 세부평가항목의 지표 성격이 파급효과(Outcome)가 아닌 Output의 형태로 구성된 점은 개선할 필요가 있음

○ 조직 및 인적자원 관리

기관의 핵심업무와 연계하여 고유의 조직 설계 및 운영으로 단위조직 성과관리를 강화하였으며, 젊은 강소조직 구현을 위해 고령자 명예퇴직 제도, 고졸채용 확대 노력, ARKO 인재상에 따른 표준경력경로 구축으로 자기주도 학습체계의 교육훈련 시도 등이 긍정적으로 평가된 반면, 핵심직무의 내용이 성과지표와 연결되지 않고 인력 운용의 유연성이 부족하며, 조직 전체의 성과와 연계한 신규채용 계획 등이 다소 미흡함

업무효율성에 대한 고려가 필요하며, 교육수요에 대한 개인별 구체적 역량교육, 구성원 교육 수요 도출 방안 마련, 핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계 강화, 사이버연수원을 최대한 활용하는 등의 개선방안 마련이 요구됨

- **(핵심업무와 연계한 적절한 조직구성)** 핵심직무의 성과 극대화를 위한 AJOG(arko job oriented group) 설계, 직무간 시너지 효과 창출과 핵심직무의 성과 극대화를 위해 직무중심의 조직 개편 및 사업부서 중심의 핵심직무 재배치, 직무 level별 직급의 R&R 정립을 위한 호칭제도 시행, 기관의 비전과 전략목표 달성을 위해 전사 KPI와 단위조직 KPI간의 상하연계형 관계 구축 등 직무분석, 단위조직 R&R 시행으로 핵심 직무 및 핵심 인재와의 연계 강화를 통한 핵심직무 성과 극대화를 위해 노력한 점이 긍정적이나, 핵심직무의 내용이 성과지표와 연결되지 않은 점은 미흡함
- **(조직활력 제고를 위한 노력)** 젊은 강소 조직을 위한 고령의 고임금 고직급자의 명예퇴직제도 활성화 및 인사부서 주도의 재취업지원, 연공중심이 아닌 능력중심의 부서장 선발로 젊고 실력 있는 직원들의 역량표출 기회제공, 명예퇴직제도 활성화, 능력중심의 부서장 선발, 신규채용 및 청년인턴제 확대를 통해 젊은 강소조직 구현을 위한 조직체질 개선을 위한 노력 강화가 긍정적으로 평가되나, 젊은 조직과 효율성 달성을 고려한 방안이 미흡함
- **(구성원 역량 강화 및 인사관리 공정성)** 개인 희망경로에 따른 경력개발과 자기주도형 학습계획의 성공적 실현을 위한 복선형 ARKO CDP 구축, 직원의 능력개발을 위한 교육 프로그램 개선 및 교육이수시간 체계화 등 구성원의 역량개발을 위해 ARKO 인재상을 재정립하고 표준경력경로를 구축하고 자기주도 학습체계를 구축한 점이 긍정적으로 평가되나, 구성원의 교육수요에 대한 구체적 발굴이 미흡하므로, 개인 별 역량 개발을 위한 차별화된 교육 니즈 개발이 필요함

○ 재무예산관리

전략 및 중장기 경영목표와 연계한 재원배분, 중복사업 통폐합을 통한 중장기 재원확보 및 수익성 제고, 적정 유동성 규모 추정 및 유동성 관리 강화를 위한 위험관리 시스템 구축, 부실자산 건전화를 위한 외부 전문 컨설팅 수행 등이 긍정적으로 평가됨 장기무수익 부실자산 현황과 투자자금 회수를 위한 사업장별 후속조치가 미흡하며, 위험관리 체계의 실질적인 대응 방안 제시가 부족함, 결국 기금의 재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 노력이 필요하며 재원확보에 대한 다양한 방안을 수립하고 리스크 관리와 예산의 효율성 제고를 위해 디지털 예산회계시스템이 ERP와 연계되어 구축되어야 함

- **(중장기 재무예산계획 수립 및 피드백 활동의 적정성)** 성장 잠재사업 및 확대 대상 사업에 대한 '12년 예산 신설·증액 편성, 현행 방식에 대한 재검토 및 역량전환 필요 사업에 대한 '12년 예산 감액 편성 등 중장기 전략목표에 따른 사업 타당성 및 우선순위 조정하는 등 전략 및 중장기 경영목표와 연계한 재원배분을 추진하였으며, 중복사업 통폐합 추진으로 수지 균형에 입각한 기금 운용계획안 편성이 긍정적으로 평가된 반면, 지역문화예술 지원에서 예산 배분기준의 합리성 제고 및 사업성과에 따른 예산 편성의 '선택과 집중'이 부족함
- **(재무구조의 안정성 및 건정성)** 각 부서별 자금수지예측을 통해 전체 자금규모를 예측하고 통계적 기법을 활용하여 적정 유동성 규모 추정하고, 위험관리 체계를 구축하여 적자규모를 축소한 점은 긍정적이나, 투자결정과정의 전문성과 위험관리가 미흡한 상태로 Risk Management 체계가 매우 취약하며, 기금운용자문위원회의 형식적 운용(연 1회 개최) 등 실행 측면 개선이 시급함
- **(재무관리 노력 및 예산절감 개선 노력)** 주·월간 업무회의를 통한 사업별 집행실적 보고 및 점검, 집행실적 부진에 대한 신호등 경고제도 시행 등 주기별 집행실적 점검 및 상시 모니터링을 통해 예산 집행에 대한 적정성 제고노력이 긍정적으로 평가된 반면, 내부업무효율성 제고를 위한 디지털 예산회계시스템이 완벽하게 구축되지 않았으며 ERP와 연계는 미흡함

○ 보수 및 성과관리

전직원 성과연봉제를 실시하고 전략과 성과관리제도 그리고 인사 및 보수관리와 성과관리의 연계성 강화를 위한 노력을 지속적으로 수행하고 있으며, 직무급형 성과연봉제의 실질적 적용을 위해 보수 체계를 단순화 하고 직무분류와 연봉결정 심의기구 구성 등 연봉제의 성공적 운영을 위한 지속적 노력이 긍정적임
성과평가와 연계한 지속적 시스템 개선 활동이 미흡하고 기관 차원의 성과창출의 중요성에 대한 기관내 지속적 커뮤니케이션에 있어서의 기관장의 역할이 미흡하며, 성과평가의 공정성 및 신뢰성을 강화하기 위한 제도적 장치를 보완하고 성과관리체계의 구축 및 운영을 위한 제도뿐 아니라 이를 측정/관리할 수 있는 시스템 개선이 필요함

- **(효과적인 성과관리체계 운영노력)** 보수체계의 일원화로 전직원 직무급 성과연봉제 도입 및 실행 등 전직원 직무급형 성과연봉제 안착, 평가결과 활용 체계를 구축하고 실질적으로 보상 및 인사제도와의 연계 강화, 전략실행력 확보와 인재육성의 관점을 접목하여 전략관점의 거시적 전사성과관리 프로세스와 목표관리 관점의 인재육성형 조직-개인간 성과관리 프로세스 개선 노력이 긍정적으로 평가되나, 지속가능경영 목표의 현실성이 부족하며 성과관리체계의 필요성과 기관 차원의 성과창출의 중요성에 대한 기관내 지속적 커뮤니케이션에 있어 기관장의 역할이 미흡함
- **(보수체계의 합리성)** 성과연봉제의 실질적 시행을 위한 과제 및 실행계획 수립을 통한 성공적인 제도 실행으로 공공기관 연봉제의 선도적인 역할을 하고 있으며, 연봉결정의 공정성을 위해 심의의결기구를 구성하고 이의제기 절차 도입, 노사협의체 운영 및 고충처리 활동 강화 등 노사파트너십 강화 활동 전개가 긍정적으로 평가되는 반면, 부서와 개인 역량을 합산평가하는 역량평가는 변별력이 다소 미흡한 것으로 판단됨

3. 사업평가 부문

□ 「사업평가부문」 세부사업별 점수 현황

○ 15개 세부사업 평균 점수는 77.1점으로 보통 등급으로 평가됨

○ 세부사업별 평가등급 분포로는 **매우우수 1개**(문화소외지역및계층대상문화나눔 93.9점), **우수 3개**(문화예술사회공헌지원 89.9점, 미술관운영 86.8점, 지역문화예술진흥 84.1점), **보통 10개**(기초예술정책연구조사사업 77.5점, 지자체공연예술활성화지원 77.3점, 영아트프론티어지원 76.6점, 국제교류거점프로그램지원 75.9점, 문화예술홍보및간행물발간 74.8점, 국제문화기관협력 및 정보서비스 74.2점, 예술인력개발원운영 73.6점, 예술창작지원 72.7점, 예술전용공간활성화지원 71.5점, 민간국제문화예술교류지원 68.6점), **미흡 1개**(예술행사지원 59.3점)로 나타남

[세부사업별 평가점수 및 평가등급 현황]

단위사업	세부사업	계획(45)				집행(25)		성과(30)		총점	평가등급
		사업계획(25)		성과계획(20)							
		취득점수	환산점수	취득점수	환산점수	취득점수	환산점수	취득점수	환산점수		
예술가의 창조역량 강화	예술창작지원	14.4	57.5	13.9	69.5	20.4	81.5	24.1	80.3	72.7	보통
	예술전용공간 활성화지원	17.3	69.3	13.9	69.3	15.8	63.3	24.5	81.5	71.5	보통
	예술행사지원	10.0	40.1	10.6	53.1	15.0	60.1	23.6	78.7	59.3	미흡
	영아트 프론티어지원	20.4	81.4	14.4	71.8	22.3	89.1	19.7	65.6	76.6	보통
	민간국제문화예술 교류지원	19.5	77.9	17.0	85.0	11.0	43.9	21.1	70.4	68.6	보통
	국제교류거점 프로그램지원	21.3	85.3	17.2	85.8	13.9	55.6	23.5	78.3	75.9	보통
	국제문화기관협력 및 정보서비스	17.0	68.1	11.4	57.1	20.3	81.3	25.4	84.7	74.2	보통
문화예술 공간운영	미술관운영	23.4	93.4	14.7	73.7	21.7	87.0	27.0	89.9	86.8	우수
	예술인력개발원 운영	20.7	82.8	11.3	56.3	19.8	79.0	21.9	73.0	73.6	보통
생활속의 예술 활성화	문화소외지역및 계층대상문화나눔	24.2	96.9	16.9	84.6	24.2	96.9	28.5	95.1	93.9	매우우수
지역문화 예술진흥	지역문화예술진흥	22.2	88.9	14.6	72.9	21.3	85.2	26.0	86.8	84.1	우수
	지자체공연예술 활성화지원	20.5	82.1	14.0	70.1	18.0	72.1	24.8	82.6	77.3	보통
예술의 사회적 가치 제고	문화예술홍보및 간행물발간	20.9	83.5	11.3	56.5	16.4	65.5	26.2	87.4	74.8	보통
	기초예술정책연구 조사사업	25.0	100.0	12.1	60.4	12.4	49.4	28.1	93.6	77.5	보통
	문화예술 사회공헌지원	24.9	99.6	15.6	78.0	23.2	92.8	26.2	87.5	89.9	우수
평균		20.1	80.5	13.9	69.6	18.4	73.5	24.7	82.4	77.1	보통

[세부사업별 평가등급 분포]

등급	매우 우수	우수	보통		미흡	매우 미흡
점수 구간	90점 이상	80~90점 미만	80~70점 미만	70~60점 미만	50~60점 미만	50점 미만
세부 사업명	■ 문화소외지역 및 계층대상문화나눔	■ 미술관 운영 ■ 지역문화예술진흥 ■ 문화예술사회공헌지원	■ 예술창작지원 ■ 예술전용공간활성화지원 ■ 영아트프론티어지원 ■ 국제교류거점프로그램지원 ■ 국제문화기관협력및정보서비스 ■ 예술인력개발원운영 ■ 지자체공연예술활성화지원 ■ 문화예술홍보및간행물발간 ■ 기초예술정책연구조사사업	■ 민간국제문화예술교류지원	■ 예술행사지원	
개수	1	3	10		1	0

□「사업평가」항목별 평가의견

○ 평가의견 종합

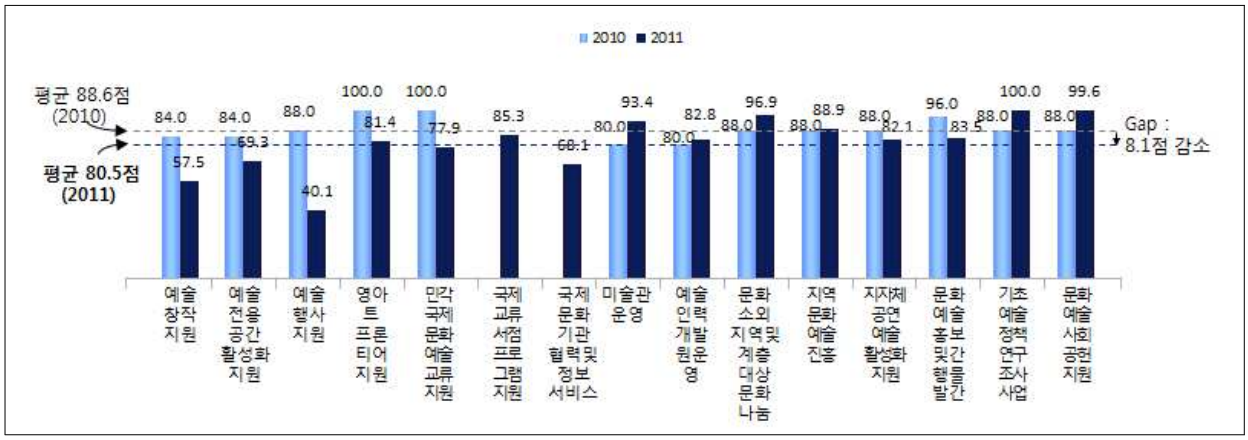
○ (사업계획) 사업목적에 부합하는 목표 설정 및 전략체계 수립, 사업에 대한 수요예측 및 분석 고도화가 수행되어야 함 ○ (성과계획) 성과지표와 사업목적간의 합리성 확보와 사업목적과 인과관계를 고려한 질적 성과지표 개발이 필요함 ○ (집행) 모니터링 결과 피드백에 대한 사후관리 활동강화(현장 문제를 해결하기 위한 실효적 방안 마련, 시대적 트렌드 반영)와 모니터링 결과에 대한 심층분석이 시행되어야 함 ○ (성과) 사업 특성을 반영한(문화격차 해소 측정, 개발공연예술상품의 특성, 양질의 예술인력 양성) 정성적 평가지표 개발과 사업의 효과성을 제고할 수 있는 사업운영 개선안이 수립되어야 함

○ 사업계획

- 각 분과별 사업계획 평균점수는 80.5점으로 우수한 편임, 특히 기초예술정책연구조사사업이 100점으로 가장 높은 점수를 받았으며, 문화예술사회공헌지원(99.6점), 문화소외지역 및 계층대상문화나눔사업(96.9점), 미술관운영 (93.4점)의 순으로 나타남, 반면 예술행사지원사업은 40.1점으로 가장 낮은 점수를 받았으며, 예술창작지원(57.5점), 국제문화기관협력및정보서비스(68.1점), 예술전용공간활성화지원(69.3점), 민간국제문화예술교류지원(77.9점)사업 역시 사업계획 평균점수 대비 낮게 나타남
- 전반적으로 개별 사업을 통해 달성하고자 하는 목적이 분명하고, 예술분야의 특성으로 인해 유사한 형태의 사업이 일부 존재할 수 있으나, 그 대상과 사업방식에서 차별화된 사업계획을 수립한 점에서 긍정적임, 또한 사업비 일부지원원칙 준수, 사후지원, 법정 근거에 기초한 재원집행체계가 명확하고 적절한 것으로 평가됨
- 단, 개별사업으로서의 사업목적이 명확하더라도 중장기적 관점에서 방향성이 불명확하며, 1분과의 경우 민간유사사업과 사업성격 및 수혜대상이 유사하여 수혜대상자의 명확한 분류 등 중복성 해소를 위한 방안 마련이 필요함

- 또한, 문화예술분야 특성으로 수요예측이 어렵다는 점으로 인해 사업대상자에 대한 추이 분석이 부족한 점은 실제로 재원은 집행되었으나 부적격 대상자가 포함되는 등 당초 계획된 대상자들에게는 적절하게 집행되지 못하여 불용액을 야기함에 따라 사업계획 수립 시 선택과 집중을 추구할 수 있도록 수혜대상자들의 니즈와 리스크를 분석하기 위한 체계적인 수요예측 및 분석 고도화가 수행되어야 함

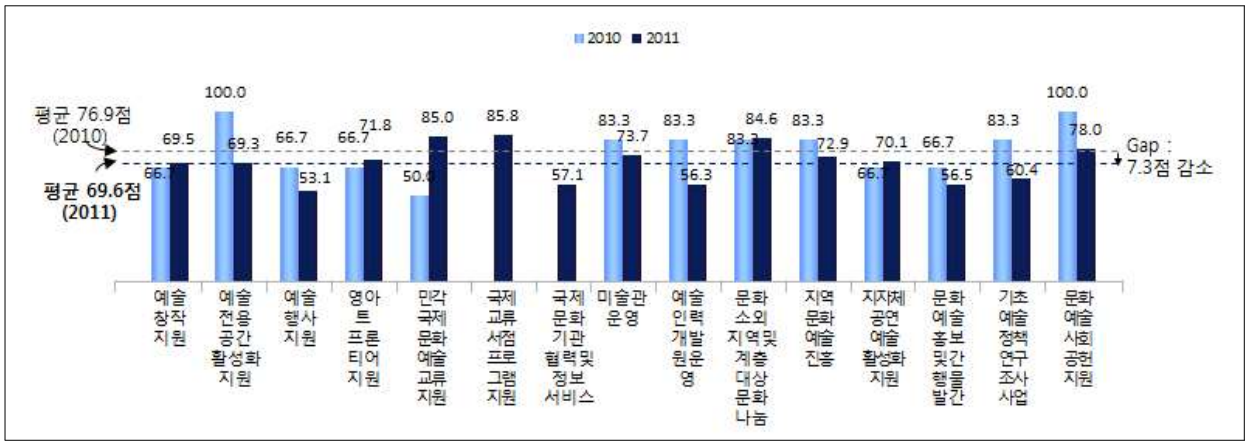
[세부사업별 사업계획항목 현황(환산점수 기준)]



○ 성과계획

- 각 분과별 성과계획 평균점수는 69.6점으로 다소 미흡한 편임, 이 중 국제교류거점프로그램지원사업이 85.8점으로 가장 높게 나타났으며, 민간국제문화예술교류지원사업(85.0점)과 문화소외지역 및 계층대상문화나눔(84.6)점 높은 점점수를 받은 반면 예술행사지원(53.1점), 예술인력개발원운영(56.3점), 문화예술홍보및간행물발간(56.5점), 국제문화기관협력및정보서비스(57.1점)사업은 성과계획 평균점수 대비 낮은 점수를 받음
- 각 분과별로 성과지표가 결과에 초점을 맞춰지고, 정의 및 측정산식이 명확하고 합리적이며, 의욕적인 목표치 설정 등이 긍정적인 평가를 받음
- 단, 성과지표가 단순 결과지표로 운영되고 있어 사업목적에 따른 궁극적인 성과치를 측정하는데 한계가 있으므로 중장기적 관점에서 사업목적에 대한 성과를 명확하고 합리적으로 측정할 수 있는 질적지표, 보조지표의 개발이 필요함

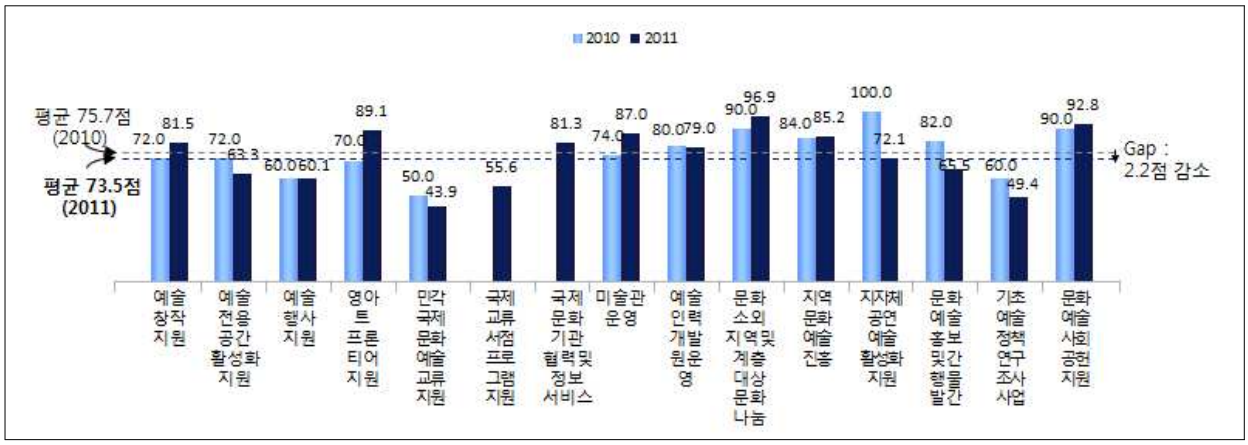
[세부사업별 성과계획항목 현황(환산점수 기준)]



○ 집행

- 각 분과별 집행항목 평균점수는 73.5점으로 나타남, 이 중 문화소외지역및계층대상문화나눔사업이 96.9점으로 가장 높게 나타났으며 문화예술사회공헌지원사업(92.8점)역시 높은 점수를 받음, 반면 민간국제문화예술교류지원사업이 43.9점으로 가장 낮은 점수를 받았으며, 기초예술정책연구조사사업(49.4점), 국제교류거점프로그램지원(55.6점), 예술행사지원(60.1점), 예술전용공간활성화지원(63.3점), 문화예술홍보및간행물발간(65.5점), 지자체공연예술활성화지원(72.1) 사업은 집행항목 평균점수 대비 낮은 점수를 받음
- 재원이 당초 계획된 주체에게 명확하게 집행되었으며, 사업의 개선사항을 사업계획에 반영하는 활동을 전개하였으며, 종합적인 사업평가를 실시 한 점이 긍정적인 평가를 받음
- 단, 문화소외지역및계층대상문화나눔사업을 제외한 모든 사업에서 재원집행률 100%를 달성하지 못하고, 다양한 모니터링 활동 대비 그 과정이 형식적임에 따라 궁극적인 문제해결까지 진행되지 않은 상태이며, 사업평가 시 일부 평가기준의 모호함과 자체평가로서의 객관성을 확보하는데 한계가 있는 것으로 부정적인 평가를 받음, 이러한 측면에서 기금사업운영주체로서 리스크 관리적 측면에서의 사업계획 수립이 요구되고, 모니터링과 피드백 과정을 연계할 수 있는 사후활동을 강화해야 하며, 객관적인 평가활동이 되기 위한 방안 마련이 요구됨

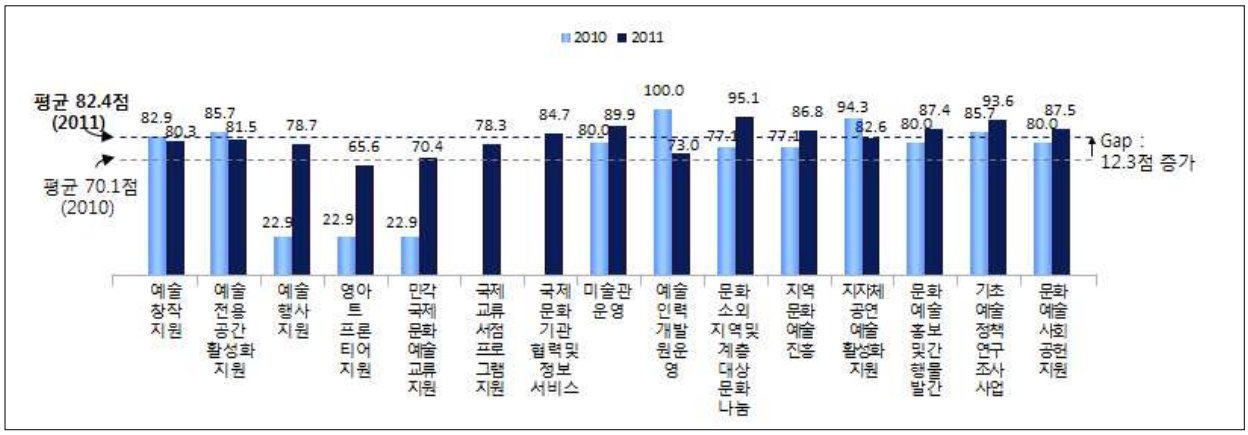
[세부사업별 집행항목 현황(환산점수 기준)]



○ 성과

- 각 분과별 ‘성과’항목 평균점수는 82.4점으로 우수한 편임, 특히 문화소외지역 및계층대상문화나눔사업이 95.1점으로 가장 높게 나타났으며 기초예술정책연구조사사업 또한 93.6점으로 높은 점수를 받음, 반면 영아트프론티어지원사업이 65.6점으로 가장 낮은 점수를 받았으며, 민간국제문화예술교류지원70.4점, 예술인력개발원운영(73.0점), 국제교류거점프로그램지원(78.3점), 예술행사지원(78.7점)사업은 성과항목 평균점수 대비 낮은 점수를 받음
- 평가결과 및 개선사항을 통해 제도개선과 예산편성에 반영하려는 노력이 긍정적이며, 자체평가 결과 사업운영 및 사업의 효과성이 적절한 것으로 나타남
- 단, 국제문화기관협력 및 정보서비스, 문화예술홍보및간행물발간, 기초예술정책연구조사사업을 제외한 나머지 사업에서 성과지표의 목표치를 100% 달성하지 못한 점은 원인에 대한 심층분석을 통한 구체적인 개선방안이 마련되어야 함
- 아울러, 사업 특성을 살린(문화격차 해소 측정, 개발공연예술상품의 특성, 양질의 예술인력 양성) 정성적 평가지표 개발과 사업의 효과성을 제고할 수 있는 사업운영 개선안이 수립되어야 함

[세부사업별 성과항목 현황(환산점수 기준)]



1. 1분과 :「예술가의창조역량강화」

○ 1분과「예술가의창조역량강화」사업은 총 7개의 세부사업으로 구성됨

※ 예술창작지원, 예술전용공간활성화지원, 예술행사지원, 영아트프론티어지원, 민간국제문화예술교류지원, 국제교류거점프로그램지원, 국제문화기관협력및정보서비스

○ 전반적으로 성과목표치의 도전성과 재원집행율, 모니터링체계의 개선적 운용 등이 긍정적임

○ 사업목적에 있어서 세세부사업의 목적이 구체화되어 있지 않고, 타기관 및 지자체와의 중복성이 여전히 해소되지 않았으며, 성과지표의 대표성이 다소 미흡함

○ 사업계획

- 관련법령에 의거한 전략적 목표설정이 적절하고, 전문인력육성 및 전문적이고 체계적인 시스템 구축 등 재정지원의 당위성과 필요성이 존재하며, 유사중복지원을 원천적으로 배재하고자 시행주체, 수혜대상 등에서 차별화하려는 노력은 긍정적으로 평가됨

- 세부내역사업의 목적성이 구체적이지 못하고, 예술위원회와 지자체간 지원사업의 경계가 모호하며, 지원사업의 결과물이나 사업방식에서도 심의제도는 지자체와 유사하며 민간경상보조측면에서도 문화부와 유사한 부분이 존재하여 전반적으로 사업의 목적성 명확화와 중복성 해소에 대한 노력이 다소 미흡한 것으로 평가됨

○ 성과계획

- 성과지표가 사업목적 및 성과목표와 적절한 인과관계를 가지면서 결과에 초점을 두고 있다는 점과 사업목적을 달성하기 위한 성과목표를 구체적으로 제시한 점은 대부분의 사업에서 긍정적인 평가 받았으며, 투입예산의 감소에도 불구하고 성과지표의 목표치는 증가하여 예산대비 성과 목표 수준이 매우 양호한 것으로 평가됨

- 해당 년도의 만족도는 단기(연간) 지표의 개념이 강하고 사업목표인 예술의 창작역량 및 국제경쟁력 강화와의 연계성이 부족하며, 예술적 측면에서의 질적 지표의 보완이 요구됨

○ 집행

- 현장모니터링, 워크숍, 장르별 책임심의위원제 운영 등 다양한 모니터링 체계를 갖추고, 이전년도 각종 평가 지적사항 이행실적, 사업효율성 제고를 위한 개선과제 도출 및 이행 등의 피드백 활동을 전개하고 있는 점은 긍정적임
- 단, 평가분석상의 질적 평가 미흡하고, 전용공간 지원비가 작품개발지원으로 주로 사용되도록 유도되어 타사업과의 차별성이 부족하며, 국제교류재단과의 지원사업 중복성에 대한 문제가 부정적으로 평가되었으며, 아울러, 모니터링을 통한 환류가 미흡함

○ 성과

- 개선과제 이행을 위해 채권확보대책 마련장치, 평가지표 개선노력, 전년 대비 집행율 향상, 만족도제고를 위한 모니터링 및 피드백 노력이 양호하며, 사전적 관리 활동(설명회, 간담회 등), 중도 포기자 패널티 제도 도입 등은 긍정적임
- 단, 7개 사업(예술창작진흥, 예술전용공간활성화지원, 예술행사지원, 영아트프론티어지원, 민간국제문화예술교류지원, 국제교류거점지원프로그램지원, 국제문화기관협력및정보서비스) 모두 목표달성률 100%에 미달하는 등 전반적으로 사업의 효과성을 긍정적으로 평가하기는 어려움

2. 2분과 :「문화예술공간운영」

○ 2분과「문화예술공간운영」사업은 총 2개의 세부사업으로 구성됨

※ 미술관운영, 예술인력개발원운영

○ 창작역량 강화와 무대예술인력 양성이라는 명확하고 구체적인 사업목표를 설정하였으며, 계획-실행-평가-평가환류 틀에서 모니터링을 통해 개선사항을 사업에 반영하고, 단계별 심사가 필요한 경우 외부전문가를 활용하는 점 등이 긍정적이며, 미술관은 전시의 질적인 측면에서 높은 평판을 얻고 있으며, 기업후원금을 유치하여 운영 효율성을 개선하였으며, 인력개발원의 경우 국제 교육프로그램 개발을 통해 사업범위를 확대하면서도 기존 사업 비용을 절감한 점이 긍정적으로 평가됨

○ 전체 수요를 파악하거나 잠재수요를 파악하는 실질적인 수요예측이 미흡하며, 성과지표와 사업목적과의 연계성이 부족하여 지표를 고도화하고 이를 계량화하기 위한 노력이 시급함

○ 사업계획

- 아르코 미술관은 공공미술관으로서 기존 미술관과 차별화되도록 창조역량, 실험성 강화 등의 사업목적을 명확히 하고 있으며, 사업대상으로는 실험적 작품을 하는 신진·중견 작가 그룹 및 미술계 큐레이터 등 전문가 집단을 사업대상으로 하고 있어 사업수요가 분명하고, 타기관의 사업과 유사·중복되지 않는 독자적인 사업영역을 구축하고 있는 점 등이 긍정적으로 평가됨

- 단, 사업추진방식에 있어 수요예측이 만족도 및 교육 수요를 파악하거나 프로그램 개선 수준으로, 전체 수요를 파악하거나 잠재수요를 포함하지 못하는 한계가 있음

○ 성과계획

- 성과지표로 제시한 이용자 수와 이용자 만족도에 대해 수식 및 목표치가 명확하게 제시되었으며, 전년대비 예산이 축소되었음에도 불구하고 투입비용대비 기대효과 수준을 향시키려는 노력을 전개한 점은 긍정적임

- '이용자 만족도'와 '이용자 수'는 현재 사업 성과지표를 대변하기에 다소 부족한 것으로 판단되어 명확한 성과를 측정하기 위한 지표 개발과 이를 계량화하기 위한 노력이 필요함

○ **집행**

- 외부 자문회의, 이용자 만족도 조사 등 계획단계, 실행단계, 평가단계 별 모니터링 체계를 운영 중이며, 단계별 심사가 필요한 경우(예: 공모, 교육) 외부전문가를 활용하는 등 객관적 심의과정을 거치는 노력이 긍정적임
- 심층적인 사업평가가 이루어지지 않았으며, 연초 지적사항이 연말에 동일하게 지적되는 등 모니터링 결과를 적극적으로 사업에 반영하고 이를 개선하려는 노력이 부족한 것으로 평가됨

○ **성과**

- 미술관은 전시의 질적인 측면에서 높은 평판을 얻고 있으며, 기업후원금을 유치하여 운영 효율성을 개선하였고, 인력개발원의 경우 국제 교육프로그램 개발을 통해 사업범위를 확대하면서도 기존 사업비용을 절감한 점 등이 긍정적으로 평가됨
- 목표달성률은 미술관 99.7%, 인력개발원 99.0%으로 100%에 미달하며, 성과지표 개발을 위한 노력을 하였으나 '실험성', '창작역량' 강화라는 미술관의 목표와 '교육'의 성과를 측정하기에는 현재 지표들이 한계 있어 지표를 고도화하고 이를 계량화하기 위한 노력이 시급함

3. 3분과 :「생활속의예술활성화」

○ 3분과「문화소외지역대상문화나눔사업」은 단일 사업으로 평가됨

○ 사업의 목적이 명료하고, 목적과 기대효과에 있어서 다른 사업과 차별화 되며, 사업추진방식에 있어 사전에 수립된 계획에 기초하여 효율적인 방식으로 이루어짐, 재원집행률 100%를 달성하였으며, 사업의 진행상황 및 문제점을 파악하기 위한 모니터링 시스템이 체계적이고, 사업의 효과성이 적절히 검증되고, 개선과제를 대체로 충실히 이행한 점 등 평가항목 전반에 걸쳐서 긍정적으로 평가됨

○ 사업의 성과를 측정하고자 하는 지표가 계량적인 지표에 치중하고 있는 점은 다소 미흡한 부분으로 판단되며, 집행단계에서 예산집행에 관한 매뉴얼의 개발과 적극적인 활용이 이뤄지지 못한 점은 향후 개선이 요구됨

○ 사업계획

- 사업의 계획단계에서 사업의 목적(소외계층의 문화향수권 신장, 문화양극화 해소, 문화복지정책실현 등)이 명료하며 본 사업의 목적과 기대효과에 있어서 다른 사업(문화관광부 내의 사업 및 지방자치단체사업 등)과의 차별성을 유지하고 있는 점은 긍정적으로 평가되며 사업을 추진하는 방식에 있어서 사전에 수립된 계획에 기초하여 체계적이고 효율적인 방식으로 이뤄짐

- 단, 본 사업과 민간이나 기업에 지원하는 소외계층을 위한 문화예술지원사업과의 유사·중복성이 있어 사업주체별 사업별 경쟁체계를 통한 효과성 제고 및 향후 통합 운영이 필요함

○ 성과계획

- 사업목적과 성과와의 관계에 대한 논리모델을 적용하고 있으며, 단위(세부)사업의 사업목적, 성과목표, 성과지표 등이 논리적이며 체계적으로 설정되어 적절한 인과관계를 유지하고 있음

- 단, 성과지표가 수혜자(관람객)수, 수혜자 만족도의 두 가지로 설정되어 있으나, 이 두 종류의 지표만으로는 사업의 최종결과인 소외계층의 삶의 질 개선, 문화양극화 해소 및 문화감수성 향상 등에 대한 성과를 측정하기 위한 성과지표로는 한계가 있는 성과지표로 판단됨

○ **집행**

- 체계적이고 투명한 재원집행 방식을 통해 재원 집행률 100%를 달성하였으며, 사업의 진행상황 및 문제점 등을 파악하기 위한 이중적 구조로 설계된 모니터링 체계를 구축하였으며, 다양한 평가결과에서 지적한 내용을 적절히 보완·개선하고 있는 점에서 긍정적이라고 판단됨
- 단, 심층적인 사업평가를 위해서는 소외계층의 문화활동에 대한 정서를 이해하고 프로그램에 반영하여야 하는데 이를 위한 고객수요나 환경분석이 이루어지지 않음

○ **성과**

- 사업의 효과성이 적절히 검증되고, 사업운영이 적정한 점, 또한 사업의 평가방법, 평가기준, 평가분석 등이 체계적으로 적절히 수행된 점 그리고 평가결과(개선과제)를 대체로 충실히 환류-이행한 점 등은 긍정적인 것으로 평가됨
- 단, 효과성 제고를 위한 사업운영제도는 마련되었으나 법안 실행은 내년으로 이월 되는 상황이며, 외부재원 확보에 대한 구체적인 전략이 없어 전체적으로 제도 개선을 통한 운영의 수준까지는 나아가지 못하였으며, 성과지표의 목표달성률은 96.7%로 100%에 미달함

4. 4분과 :「지역문화예술진흥」

○ 4분과「지역문화예술진흥」사업은 2개 사업으로 구성됨

- 지역문화예술진흥, 지자체공연예술활성화지원

○ 지방과의 상호 파트너십으로 객관성 있는 수요예측 및 재원집행체계를 갖추고 있으며, 지역 권역별 지역협력관제도를 통한 정기 워크숍 개최 및 간담회 실시 등 활발한 모니터링 체계 운영, 외부 전문기관에 의한 객관적이고 종합적인 평가 및 적극적인 개선과제 환류 노력이 긍정적으로 평가됨

○ 단, 예산집행 불용액 발생 및 사업수행 시기의 특정시기(공연성수기) 집중현상, '공연장 가동률', '관람객수 및 만족도'가 사업목적과 성과지표 사이의 인과관계를 논리적으로 제시하고 있지 못하는 점 등은 개선이 필요함

○ 사업계획

- 사업 목적이 명확하며, 예술위원회와 지방과의 효과적인 상호 파트너십으로 객관성 있는 수요예측 및 집행체계를 갖추고 있음
- 단, [지자체공연활성화지원사업]의 경우, 각 시도 지자체 별 시행 유사 사업간의 중복 위험이 있으며, 일부 사업 선정 과정에 있어 성과목표에 부합하는 보다 명확한 성과계획지표 설정과 사후지원방식으로의 검토가 필요함

○ 성과계획

- 고객 만족도와 공연장 가동률 측정 산식을 모델로 한 객관적 성과지표를 설정하였으며, 성과목표치 설정 및 산출 방식이 명확한 점은 긍정적임
- 단, 중앙과 지역의 문화 격차 해소 외에 지역문화예술역량의 공급자측에 대한 평가 부재로 질적 향상을 위한 성과지표가 미약함

○ 집행

- 지역 권역별 지역협력관제도를 통한 정기 워크숍 개최 및 간담회 실시 등 활발한 모니터링 체계 운영, 외부 전문기관에 의한 객관적이고 종합적인 평가 및 적극적인 개선과제 환류 노력은 매우 고무적인 현상으로 긍정적으로 평가됨
- 예산집행 불용액 발생 및 사업수행 시기의 특정시기(공연성수기) 집중 현상은 개선되어야 할 것으로 판단됨

○ 성과

- 사업 계획 및 성과측면에서 수혜대상의 만족도가 상당히 높고, 지역사회의 문화적 정체성 확립에 기여하고 있는 것으로 판단됨, 계량적 지표설정의 한계로 인해 사업성과 목표와 연계성을 가지는 자율성과 지표로 공연횟수를 설정하였으며 해당 목표치를 100% 달성함
- 단, 성과지표에 대한 총 목표 달성률 93.9%로서 최초 계획 이행에 약간 미흡하며, 장기적인 관점에서 성과지표가 결과지표를 대변한다고 보기 어려움, 투입-과정-산출-결과의 논리체계를 전체적으로 재검토할 필요성이 있음

5. 5분과 :「예술의사회적가치제고」

○ 5분과「예술의사회적가치제고」사업은 3개 사업으로 구성됨

- 문화예술홍보및간행물발간, 기초예술정책연구조사사업, 문화예술사회공헌지원

○ 문화예술 인식 제고 및 창작 여건을 개선한다는 취지에서 목적이 분명하며, 사업계획에 맞는 적정한 재원집행 및 다면적인 모니터링 체계 운영이 긍정적으로 평가되며, 성과지표 대부분이 성과 목표치를 달성하였으며, 연구결과가 실제 인력개발원의 교육프로그램에 반영되고, 소셜펀딩을 통한 사회공헌의 인식과 가치가 제고되는 등 사업효과성이 인정됨

○ 성과지표가 사업목적을 의미 있게 반영하지 못하며, 모니터링 환류 및 전문적이고 종합적인 사업평가가 이루어지지 않는 등 사업평가 부분이 전반적으로 미흡함

○ 사업계획

- 문화예술 인식 제고 및 창작 여건을 개선한다는 취지에서 목적이 분명하며, 중앙정부·지자체·민간에서 추진하고 있는 업무지원의 성격을 가지고 있으나 메시지를 가공하고 채널을 이용하는 방식 등에서 차별화하는 노력이 긍정적임, 법률에 근거한 사업비 일부지원 원칙 준수, 외부용역을 통한 수요예측, 메세나협의회에서 접수 및 심의를 통한 수혜자 선정, 민간 전문 연구기관 등에 위탁·용역사업으로 추진하는 재원집행 방식 등 사업 추진방식이 효율적인 것으로 판단됨
- 문화예술홍보및간행물반간사업의 경우 기관홍보와 연계한 전략적인 중장기 홍보에 대한 구체적인 목표 및 계획수립이 부족함

○ 성과계획

- 문화예술 홍보 및 간행물 발간 업무를 계량적 성과지표 이용하고, 연구과제 추진성과 확산노력 측정을 위한 좌담회 및 심포지엄 개최는 성과목표와 부합하며, 기부금사업의 기부금액의 증대가 곧 민간의 문화예술 지원 재원 증가라는 성과지향적 지표가 설정됨
- 단, 성과지표가 사업목적을 의미 있게 반영하지 못하며, 의욕적인 목표치 설정이 미흡한 것으로 평가됨

○ 집행

- 사업계획에 맞는 적정한 재원집행 및 다면적인 모니터링 체계 운영이 긍정적으로 평가되나, 모니터링 환류체계가 미흡하고, 사업평가의 목적 및 범위를 종합적으로 고려하지 않았으며, 사업의 존속여부 및 사업추진방식의 변경 등 종합적인 분석이 미흡함

○ 성과

- 성과지표 대부분이 성과 목표치를 달성하였으며, 연구결과가 실제 인력개발원의 교육프로그램에 반영되고, 소셜펀딩을 통한 사회공헌의 인식과 가치가 제고되는 등 사업효과성이 인정됨
- 성과지표의 구성이 건수 위주로 되어 있으며 성과의 질적 평가가 미흡하며, 개선안을 사업계획에 반영하고, 개선하려고 하는 의지는 있으나 구체적인 장기계획이 부재하며, 중장기 로드맵을 관점의 구체적인 실천방안이 부족함

4. 심층분석 부문

□「심층분석」세세부사업별 점수 현황

○ 심층분석 대상사업은 1분과 예술가의 창조역량 강화의 예술전용공간활성화지원사업 內 공연예술전용공간지원사업, 민간국제문화예술교류지원사업 內 국제문화예술교류지원사업과 4분과 지역문화예술진흥의 지역문화예술진흥사업 內 공연장상주단체육성지원사업으로 3개 사업임

○ 평가지표로는 '추진방식의 효율성', '성과지표의 적절성', '성과목표의 도전성', '모니터링 체계구축', '사업의 효과성'으로 측정되며, 그에 따른 결과는 취득점수는 취득점수 기준으로 '공연예술전용공간지원사업' 26점, '국제문화예술교류지원' 34점, '공연장상주단체육성지원' 37점으로 평가됨

[세세부사업별 취득점수 및 환산점수 현황]

심층분석 대상 세세부사업명	추진방식 효율성		성과지표 적절성		성과목표 도전성		모니터링 체계		사업의 효과성		총점 (50점)
	취득 점수 (15점)	환산 점수 (100점)	취득 점수 (10점)	환산 점수 (100점)	취득 점수 (10점)	환산 점수 (100점)	취득 점수 (10점)	환산 점수 (100점)	취득 점수 (5점)	환산 점수 (100점)	
공연예술전용공간지원	6	40	6	60	6	60	5	50	3	60	26
국제문화예술교류지원	12	80	6	60	10	100	5	50	1	20	34
공연장상주단체육성지원	12	80	6	60	6	60	10	100	3	60	37

□ 주요 평가결과 요약

1. 공연예술전용공간지원

○ 사업비 일부지원 원칙을 준수하고 있으며 책임심의위원회 통한 공정한 수혜자 선정, 의욕적인 목표치 설정, 체계적인 모니터링 시스템 구축에 의한 개선안 도출 및 반영, 공간 가동률 및 관람객수 증가 등이 긍정적으로 평가됨

○ 반면, 수요예측에 있어서 적합한 수요산출 미흡, 사업의 목적성과 구체성 불분명, 사업수혜대상자 선정과정의 객관성 부족, 연극장르의 편중, 공간에 대한 자금사용범위 20% 설정에 따른 실효성 미흡, 예술에 대한 질적 성과지표 미흡, 저예산 및 소규모 혜택으로 인한 다양한 공간기능 구축의 한계 등은 개선될 필요가 있음

○ 사업추진 방식의 효율성

- 지원금관리규정에 의하여 사업비 일부지원 원칙을 준수하고 있어 재원분담이 적절하며, 문예진흥법 제18조에 근거한 지원체계를 갖추고 있어 사업(재원)집행체계가 명확하고, 수혜자 선정에 있어 책임심의위원회를 통해 공정하고 투명하게 이루어짐
- 단, 민간에서 운영되는 시설에 운영비를 지원하는 사업으로, 지원시설의 운영지원에 그치는 것인지, 창작여건을 개선하는 것인지는 명확하지 않으며 사업대상자(이해관계자) 및 사업수요가 다소 불분명함

○ 성과지표의 적절성

- 사업목적 및 성과목표와의 연계성이 존재하고, '지원대상 만족도', '공간가동률', '평균창작작품수', '평균 관램객수' 등 성과지표가 결과중심으로 기술되어 있으며, 측정산식 또한 명확한 점은 긍정적으로 평가됨
- 단, 전용공간지원에는 순수하게 공간 그 자체에 대한 만족도가 있어야 하는데, 공연전체에 대한 전반적인 만족도로 평가되며, 성과지표의 측정산식에서 공연의 예술적 질적 지표가 포함되지 않음

○ 성과목표치의 도전성

- 지원대상만족도 130%, 공간가동률 등 110%의 의욕적 목표치를 설정하고 있어 긍정적으로 평가됨
- 작품의 (평균)수가 평가기준이 될 경우 전용공간 활성화의 기준이 창작품수로 귀결되므로 진정한 의미의 공간활성화와 상충됨, 사업의 중복성을 야기한 지표로 적절하지 않은 지표임

○ 모니터링 체계환류

- 각 사업별로 일정, 주체, 추진, 성과보고, 만족도 조사 등의 일련의 모니터링 체계가 구성되어 있으며, 각 사업의 모니터링 과정에서 점검내용 및 방법이 제시되고 현장수요 모니터링 등을 통해 개선작업이 이루어짐
- 단, 보조금관리 매뉴얼 제작 등 정산지원 등은 이루어졌으나 선정기준 등과 관련한 장르간 불만, 지원편중 불만 등의 문제들은 해결하지 못한 상태임

○ 사업 효과성

- 실제 공간운영의 주요 계량적 성과 측면에서 전년대비 평균 공간가동율 68.8%에서 72.6%, 평균 관람객수 5,250명에서 8,166명으로 증가하는 등 가시적 성과를 나타내고 있으며, 행사 만족도, 재관람의향, 타인 추천의향, 문예진흥기금 지원 적절성 등 여러 항목을 통해 사업의 효과성을 파악한 점은 긍정적임
- 단, 예술전용공간 자체가 얼마나 활성화되었는지 외에 예술창작활동 기여도에 대한 효과 인증이 미흡하며, 사업만족도, 지원의 적절성 측면에서 연극장르에 대한 편중지원 탈피를 위한 장르간 유통플랫폼의 균형적 발전을 모색해야 함

2. 국제문화예술교류지원

○ 사업비 일부지원원칙 준수, 연차별 공모지원을 통한 수요예측, 성과지표의 명확성, 관객 및 언론의 호평, 평균 관람객수 증가 등이 긍정적으로 평가됨

○ 단, 재원의 사전지원방식, 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화와 연계한 성과지표 미흡, 모니터링 체계의 전문성 부족에 따른 유사기관과의 사업 중복성 등이 미흡한 점으로 평가됨

○ 사업추진 방식의 효율성

- 사업비의 일부지원원칙과 재원분담조건, 그리고 재원 분담 규모를 명시하여 적절히 진행된 점, 지원심의 기준에 대한 명확화와 책임심의위원단의 평가 등을 통해 수혜대상자가 공정하게 선정된 점, 명확환 법적 근거와 사업 절차에 따라 재원의 집행은 적절히 이뤄지고 있는 점, 사업비의 일부를 지원하는 방식 등은 비교적 적절한 것으로 판단됨
- 단, 지원심의 결과에 따라 지원금을 사전지급하고 지원사업성과 보고서를 평가하는 지원 방식을 취하고 있으며, 지원방식 및 조건변경에 대한 검토가 구체적으로 이뤄지지 않은 점은 개선이 필요함

○ 성과지표의 적절성

- 성과지표별 정의 및 측정산식이 구체적으로 명시되어있으며 성과지표(평균 창작작품 수, 평균 관람객 수, 지원대상 만족도)의 결과 산출 방식이 명확함, 예컨대 사업수행을 통해 산출된 평균창작작품수, 국제행사에 참여한 평균관람객수, 수행단체의 만족도의 성과지표는 사업목적을 적절히 반영하고 있음
- 단, 장기 지표로 지원대상 만족도가 설정된 부분은 다소 문제를 지니고 있음, 만족도가 단기적인 성과를 증대시키는 부분은 아니지만, 해당 년도의 만족도는 단기(연간) 지표의 개념이 강하고 사업목표인 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화 정도를 측정하는 기준으로는 적절하지 않음

○ 성과목표치의 도전성

- 성과 목표가 '10년 대비 경영평가 체계상 최상위 평가등급 달성과 연동되는 등 명확한 산출근거를 통해 제시되고 있으며 모든 성과 목표치는 환산평점 100점(전년도 성과 대비 110% 이상)을 상회하는 의욕적인 수준을 나타내고 있으며, 투입예산은 소폭 증가하였으나 성과지표에 대한 목표치는 110% 이상으로 설정한 점 등은 도전적이라고 판단됨

○ 모니터링 체계환류

- 상시(전산), 지원사업(서면, 현장), 평가(평가 관리단) 등의 모니터링 운영 체계가 적절히 갖춰져 있으며, 각 모니터링 체계별 주기, 실시시기, 주체, 점검내용 및 방법, 주요점검결과 등은 사업 체계에 맞게 적절하게 진행됨
- 모니터링 내용면에서는, 모니터링의 가장 중요한 요소인 개선방안 등의 제안은 모니터링 체계별로 되어 있지 않으며, 예컨대 국제교류재단과의 지원사업 중복성에 대한 내용, 원인, 개선 방안 및 해결실적 등에 대한 기술은 되어 있지만, 현재의 모니터링체계를 통해서 위와 같은 내용들을 파악하는 것은 어려움

○ 사업 효과성

- 전략적인 관점에서 국제문화예술교류를 지원하고 활성화하여 외국에서 한국문화예술의 가치가 제고되고 관객 및 언론 등에서 호평을 받고 있는 등 사업의 효과가 나타나고 있고, 실제로 평균 관람객수가 '10년 1,596명에서 4,077명으로 증가하는 등 사업의 효과성이 증대되고 있음
- 단, 사업의 계량적 평가 결과만을 가지고, 효과성과 운영 적정성을 전체적으로 판단하는 것은 문제가 있으며, 그 효과성을 인정하기도 어려운 편임, 평균 관람객수의 증가만으로 이 사업의 효과성을 말하는 것은 위험한 일이며, 사업평가와 모니터링을 연관시켜 보면, 모니터링시스템이 체계화되지 못하여 성과에 대한 정확한 판단을 하기 어렵다고 판단됨

3. 공연장상주단체육성지원

○ 지역의 시급한 수요와 요구를 반영한 사업목적 설계 및 집행체계의 명확성, 수혜자 선정과정 및 재원부담의 적절성, 충실한 모니터링 체계에 의한 성과 환류 노력 및 사업 수혜자들의 높은 만족도 등이 긍정적으로 평가됨

○ 단, 지원방식 및 조건 변경 검토의 적절성 부족, 사업목적과 성과목표의 연계성 미흡, 논리성이 부족한 성과목표치 제시 등이 사업계획과 성과계획 면에서 개선점이 필요한 것으로 판단됨

○ 사업추진 방식의 효율성

- 공연장과 상주단체 양자의 동시합의 및 의결에 의거한 명확한 재원 집행체계, 궁극적으로 지역 예술인들의 창작욕구 충족 및 창작여건 개선, 하드웨어 중심의 지방 문예회관의 운영 개선에 유용한 공연장 가동률 및 이용률 제고 등 중앙과 지역 간의 문화격차 해소에 실질적인 대안책으로 지역예술인들의 높은 수요를 충족하고 있어 긍정적으로 평가됨
- 단, 지원방식에 있어서 극장-상주단체간의 매칭성과 및 기대효과에 대한 평가 지수가 모호하며, 수요자의 사업유치 욕구 반영 뿐 아니라 사업 당사자 간의 사업목적(프로그램 기획 목적 및 지향성), 공연기획 인력 및 관련 인프라 보유 정도, 지역의 예술장르 분포도 배려 등 세부적인 수요 예측 지수가 누락된 점 등의 개선이 요구됨

○ **성과지표의 적절성**

- 지역공연장 가동률 및 수혜자 만족도, 관람객 입장수 등 명확한 사업 실적 자료를 사업목적 달성 지표로 반영하고 있으며, 상기 성과 지표로 제시한 공연장 가동률 및 관람객 수, 수혜자 만족도는 객관적이며 측정산식이 명확함
- 단, 상기한 성과지표 설계 및 결과 도출의 명확성, 객관성 면에서는 긍정적이나 동시에 본 사업의 장기적인 성공을 위해서는 개선의 여지가 있음

○ **성과목표치의 도전성**

- 전년 대비 예산 축소에도 불구하고 지원대상자 만족도 110%, 관람객수 110%의 의욕적인 성과 목표를 제시하고 있으며, 수혜자 만족도, 공연장 가동률 등의 목표 설정이 과거의 실적 자료에 의거한 명확한 산정 기준이 제시됨
- 단, 본 성과 목표치에 보유한 긍정적 평가와 동시에, 공연장 가동률과 관람객수 목표 실적이 110%로 산출된 논리 모델의 출현 배경의 근거가 미약함

○ **모니터링 체계환류**

- 연 최대 13회 모니터링 실시 및 권역별 정책 토론회, 한지협 정책 워크숍, 공연현장 모니터링 등 세분화된 모니터링 체계를 유지하고 있으며, 지역 단체들과 지역상주 협력관(예술위 파견)들 사이의 상시 대화 창구를 통한 개선안 수립 및 사업 수행 컨설팅 제도의 정착으로 전년도 성과 환류 및 개선의견을 적극 반영함

○ **사업 효과성**

- 지원사업 대상자들의 사업 수행에 대한 높은 이해도와 사업 수행 욕구가 긍정적으로 평가되고, 성과면에서 수혜자들의 높은 만족도 및 해당년도 재원 매칭 목표 100%를 달성하였으며, 예술단체 실무자들간의 자발적인 정보 공유 및 창작 동기 유발 효과가 인정됨
- 단, 예산 집행에 있어서, 직접적인 비용지출이라는 현실적인 용도의 필요성이 인정 될 수 있으나, 장차 일회성 소모적인 지출보다는 단체의 자생을 촉진하는 자본 축적을 위한 지원이 필요함

5. 주요이슈 분석

1. 성과지표의 적절성

○ 성과지표의 적절성은 사업목적 및 성과목표와의 적절한 인과관계, 결과중심형(Outcome)지표설정에 대한 평가결과를 분석함

- 총 15개 세부사업중 「민간국제문화예술교류지원」, 「국제교류거점프로그램지원」, 「국제문화기관협력및정보서비스」, 「문화소외지역및계층대상문화나눔」을 제외한 나머지 11개 사업에서 성과목표가 사업목적 및 성과목표와의 인과관계가 적절하지 않은 것으로 평가됨

- 전반적으로 예술의 질적수준 향상을 위한 성과지표 설정이 미흡하고, 사업목적 및 성과목표와 인과성이 부족한 것으로 평가되었으며, 사업목적을 반영하는 질적 성과지표 개발이 필요한 것으로 나타남

[세부사업별 성과지표의 적정성 평가내용(부정적의견 및 개선제안)]

단위사업	세부사업	주요 평가 내용
예술가의 창조역량 강화	예술창작지원	▪ 성과지표인 '지원대상만족도'와 '평균창작작품수'는 창작된 예술작품의 질적 수준에 대한 평가가 반영되지 않음, 그 결과 예술창작역량강화라고 하는 성과 및 전략목표와 인과성이 약함 ▪ **사업목적을 반영하기 위한 지표로서 '평균창작작품수'에 대한 인과성 문제 재검토 필요**
	예술전용공간활성화지원	▪ 예술적 질적 측면 향상을 위한 지표가 부재하며, '지원대상 만족도' 보다는 공간을 이용하는 관객을 대상으로 공간의 만족도를 측정하는 것이 더욱 적합하다고 판단됨
	예술행사지원	▪ 성과지표 '지원대상만족도', '평균창작작품수', '평균관람객수'와 성과목표인 '예술단체 창작역량 제고'간에 일정한 상관성이 부족함 ▪ 예술행사 지원에 대한 평가지표가 평균창작작품수로 설정되어 있어 사업의 효과성과 부합하지 않음, 예술창조역량강화는 量이 아닌 質적인 의미로, 참가 지원비로 몇 개나 되는 작품을 만들어야 된다는 식의 측정도구는 지원사업 성격에 적절치 않은 것으로 판단됨 ▪ **평가지표간 인과관계, 상관관계 추적을 통한 합리적 근거 제시가 필요함**
	영아트프론티어지원	▪ 신진예술가의 경우 잠재력과 창의력이 중요한데 반해 단순 관람객수만으로 평가하는 것은 다소 부적절한 것으로 판단됨 ▪ **관람객수를 보완한 평가지표 개선 필요**
	민간국제문화예술교류지원	▪ 해당 년도의 만족도는 단기(연간) 지표의 개념이 강하고 사업목표인 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화와는 거리가 있다고 판단되어 장기 지표로 지원대상 만족도가 설정된 부분은 다소 문제가 있음, 또한 사업의 목적인 '문화예술 창작역량 강화'를 달성하기 위해서는 단순히 창작 작품의 수만 아니라 품질을 정성적으로 평가할 지표가 필요함

	국제교류거점프로그램지원	▪ **'국제교류기반확충'이라는 성과목표를 달성하기 위하여 성과지표를 '지원대상 만족도' '해외 창작거점 공간 수' '국제교류사업 파생효과'로 설정한 것은 적정함 측정 방식과 분석에 있어서는 보다 명확화가 필요함, 기록자료, 언론홍보, 행사 등으로 판단하는 것은 재고할 필요가 있음**
	국제문화기관협력및정보서비스	▪ 성과목표에 비하여, 성과 지표는 불분명함, 성과지표별 정의 및 측정산식은 구체적으로 나타나 있지만, 국가수와 국제기구수의 정의에서 신규 개척 수인지 전체수 인지에 대한 기술상의 통일은 검토가 필요함, 두 가지 성과지표는 사업 목적 및 성과 목표와 적절한 인과 관계가 있다고 판단되지만, 주요 사업인 해외 주요 예술인 초빙 사업과 관련된 성과 지표는 반영되지 않음 ▪ **성과 지표의 구성 체계 (단기-장기)에 대한 제시가 앞서 설명한 성과지표와 일치하지 않고 있어, 성과지표가 사업목적과 지니는 인과관계, 그리고 질적 성과지표가 보완되어야 함**
문화예술공간운영	미술관운영	▪ 이용자 수와 이용자 만족도라는 지표는 대부분의 행정기관의 일률적인 성과지표로 아르코 미술관의 특수성을 반영하지 못함 ▪ 전시 중에도 수십만 관객을 동원하기 위해 기획된 블록버스터 전시는 이용자가 증가했다는 양적 성과가 의미 있는 지표가 될 수 있으나 실험성과 창조역량이라는 아르코 미술관의 목표에는 부합되지 않음 ▪ **이용자 만족도 등의 지표가 여러 측면에서 필요한 지표이나 창조역량, 실험성 등의 아르코 미술관의 주요 사업목표를 측정하기 위한 추가지표 개발 필요** ▪ **'예술성', '실험성', '미술사에서의 의미' 등을 리커트 스케일(likert scale)로 변환하고 전문가 집단이 평가하도록 하는 등 아르코의 전문성을 대변하는 계량지표 개발 필요**
	예술인력개발원운영	▪ 교육만족도는 가장 기본적인 평가이고 교육내용평가, 학습도와 목표, 현업활용(전이), ROI 등 여러 단계(level)의 평가가 존재하는데 현재는 1차적인 수준에 머물고 있음 ▪ **단순히 교육생 만족도나 양적인 목표뿐 아니라 질적으로 예술현장에서 필요로 하는 인력이 배출되고 있는지, 교육으로 인해 예술창작 여건이 개선되었는지에 대한 성과가 반영되어야 하며, 양질의 예술인력 양성이라는 결과에 초점을 맞춘 성과지표 개발이 필요함**
생활속의예술활성화	문화소외지역및계층대상문화나눔	▪ 성과지표가 수혜자(관람객)수, 수혜자 만족도의 두 가지로 설정되었어, 이 두 종류의 지표만으로는 사업의 최종결과인 소외계층의 삶의 질 개선, 문화양극화 해소 및 문화감수성 향상 등에 대한 성과를 측정하기 위한 성과지표로는 한계가 있는 성과지표로 사료됨 ▪ 최종적인 결과를 달성하기 위해서는 수와 만족도의 측면도 중요하지만, 수요자 층이 얼마나 폭넓게 분포하는가도 중요한 요소임. 수혜자 수는 결과지표라기보다는 산출지표에 해당함 ▪ 사업목적인 소외지역 계층의 기회확대의 양적 평가지표를 수혜자의 수로 정의하는 것은 인과관계의 구체성과 체계성이 낮은 것으로 판단됨. 현재의 성과지표는 왜곡 가능성이 높으며, 앞서의 지적과 같이 보조지표를 사용함으로써 이러한 왜곡 가능성을 차단해야 함 ▪ **수혜자의 수의 경우 사업수행주체의 노력이나 역량보다 예산의 영향에 따라 결정되는 변수로 평가지표로써 재검토 및 개선이 필요하다고 판단됨** ▪ **현재 질적(적정성) 및 장기적 차원의 성과지표(효과성지표) 개발을 추진하고 있는 바, 향후 이에 대한 개선이 이뤄질 것으로 사료됨**

지역문화예술진흥	지역문화예술진흥	▪ 세부사업의 내용 구성이 다양하여 하나의 지표로써 단위사업전체를 평가하기에 타당성이 부족함 ▪ 지역 문화 예술 활동을 지원함으로써 중앙과 지역의 문화 격차 해소, 지역 문화 예술 역량 제고를 사업 목표로 내세우고 있으나 성과지표는 문화격차 해소를 반영할 수 있는 관람객 수와 만족도에 관한 것만 제시되어 있어 지역문화예술역량의 공급자 측 제고에 대한 평가가 미흡하며 그 결과, 중심 성과지표에 치중, 질적 향상을 위한 성과지표가 미약하게 나타남 ▪ **성과지표설정을 위한 논리모델의 근본적인 재검토 필요** ▪ **성과지표의 개발을 위한 논리모델에서 투입-과정-산출-결과의 구체적인 논리체계를 설정해야 하며, 지표는 결과 지향적이고, 사업의 대표성을 가져야 함** ▪ **현재와 같이 사업의 우수성 여부의 판단을 양적 계량인 "지역공연장 가동율" 및 "관람객수"에 한정한 것은 부족하며, 공연장 별 사업취지(미션)와의 일치여부, 공연장르 또는 공연콘텐츠와의 부합성 여부, 즉 기획의 창의성, 참신성, 혹은 공연장과 예술단체간의 성공적인 상호 협력 지수와 같은 질적인 성과지표개발을 위한 연구의 필요성이 요구됨**
	지자체공연예술활성화지원	▪ 현재 성과지표는 지역 문화예술 활동을 지원함으로써 중앙과 지역의 문화 격차 해소, 지역 문화 예술 역량제고라는 목적을 일부만 충족하는 지표로서 공급자의 역량 제고를 직접적으로 판단할 수 있는 정도에 미치지 못함 ▪ 만족도가 높고 관람객수가 많다는 것이 곧 문화격차 해소와 일치하는 것이 아니기 때문에 성과지표로 제시된 관객수와 만족도는 사업목적 및 성과목표와 연계성이 부족함 ▪ 지역축제라는 고유한 공연물에 맞는 질적 향상을 위한 성과지표 제시가 미약하며 (401)지역예술진흥 사업과 동일한 성과지표 체계를 갖추고 있음 ▪ **성과지표 설정을 위한 논리모델의 충실한 검토 필요** ▪ **성과목표 각 단계의 정의를 보다 충실히 하여 논리성이 확보된 인과관계기준의 설정이 요구됨**
예술의사회적가치제고	문화예술홍보및간행물발간	▪ 대부분의 성과지표가 건수로만 측정되고 있어, 기초예술의 중요성 부각 및 예술지원기구에 대한 인식확산이라는 질적인 사업목적을 충분히 반영하지 못함 ▪ **매체 중요도에 따른 상대적 가중치를 두는 방안 필요**
	기초예술정책연구조사사업	▪ '연구과제 추진성과 확산노력(건)'과 '연구보고서 다운로드 실적(건)'은 '예술위원회의 경영활동 및 예술현장에 관한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석 연구함으로써 정책 수립 및 집행의 효율성과 전문성을 제고'라는 사업목적 과 연계성이 부족하며, 건수 위주의 성과지표로 연구보고서에 대한 소비자들 만족도와 같은 질적 평가가 이루어지지 않음 ▪ **'연구보고서에 대한 이용자 만족도' 및 '실용적 연구'실행 여부를 평가하는 질적 지표개발 필요** ▪ **연구결과의 보편적 확산보다는 예술위원회 경영에 반영된 실적을 측정하는 성과지표 필요**
	문화예술사회공헌지원	▪ 기부금사업이 활성된 이후 재기부율, 소액기부율, 재능기부에 대한 만족도 등 파급효과에 대한 고려가 부족함

[세부사업별 평가단 제안 특성화지표(안)]

단위사업	세부사업	성과계획상의 성과지표	특성화지표(안)
예술가의 창조역량 강화	예술창작지원	▪ 지원대상 만족도 ▪ 평균 창작작품수	▪ 평균관람객수 ▪ '평균 창작작품수'를 '작품매체노출빈도'로 수정
	예술전용공간 활성화 지원	▪ 지원대상 만족도 ▪ 공간가동율 ▪ 평균창작작품수 ▪ 평균관람객수	▪ 예술가의집 이용자수 ▪ 관객만족도 ▪ 연간가동률 ▪ 재정자립도 ▪ 지역공헌노력도
	예술행사 지원	▪ 지원대상 만족도 ▪ 평균창작작품수 ▪ 평균 관람객수	▪ 관람객만족도 ▪ 지역공헌노력도
	영아트 프론티어지원	▪ 수혜자만족도 ▪ 1인당 수상실적 ▪ 평균창작작품수 ▪ 평균관람객수	▪ 신진예술가 성장이력관리 ▪ 신진예술가의 잠재력 및 창의력 평가
	민간국제문화 예술교류지원	▪ 지원대상 만족도 ▪ 평균 창작작품수 ▪ 평균 관람객수	▪ 국제예술특집행사 참여예술인수 ▪ 작품의 질적 평가 ▪ 관람객들에 관한 정확한 모니터링 작업과 분석
	국제교류거점 프로그램지원	▪ 지원대상만족도 ▪ 해외창작거점공간수 ▪ 국제교류사업파생효과	▪ 베니스비엔날레 한국관 관람객수 ▪ 교류거점 확대
	국제문화기관 협력 및정보 서비스	▪ 교류협력국가수 ▪ 교류협력 국제기구수	▪ 해외인사 초빙건수 ▪ 국가·기구의 건수 평가 지양 ▪ 협력 사업에 관한 구체적인 성과분석
문화예술 공간 운영	미술관 운영	▪ 이용자수 ▪ 이용자 만족도	▪ 질적지표 : '예술성'이라는 지표 아래 '심미성', '미술사에서의 의미' 등의 하위지표를 개발하고, 이러한 하위지표에 대해 전문가 집단의 직접 평가(10점 등간척도 등 이용)를 통해 상위지표를 측정 ▪ 양적지표 : '외부 수상횟수', '신진작가의 전시 수'
	예술인력 개발원운영	▪ 이용자수 ▪ 이용자 만족도	▪ 교육내용평가 ▪ 학습도와 교육목표 달성도 ▪ 현업활용도/예술창작여건 개선 정도
생활속의 예술 활성화	문화소외 지역 및계층 대상문화 나눔	▪ 수혜자 수 ▪ 수혜자 만족도	▪ 문화양극화해소지수 – 정교한 계량화과정에 대한 정의 필요 ▪ 신규진입관람객의 수 ▪ 이용자의 주관적 만족감 및 문화예술의 민감성 증진, 이로 인한 궁극적인 이용자의 삶의 질 향상과 만족도 ▪ 전 사업의 과정에서 사회복지기관, 사회복지 현장 실무자들과의 연계 및 협력에 대한 노력 정도
지역문화 예술진흥	지역문화예술 진흥	▪ 지원대상 만족도 ▪ 관람객수 ▪ 지역공연장가동율	▪ 관련 주체간 역할정립 노력(매뉴얼 등) 및 성과 ▪ 공연 콘텐츠의 창의성(기획, 지역·기관간 협력 등) ▪ 지역협력관 지역협력활동 빈도 ▪ 문화격차해소지수
	지자체 공연예술 활성화지원	▪ 고객만족도 ▪ 관람객수	▪ 공연 콘텐츠의 적정성(지역문화자원 활용 측제 등) ▪ 지역간·국내외 기관간 네트워크 활용 노력·성과 ▪ 주민자원봉사단 등 지역주민 참여 지수 ▪ 공연횟수 ▪ 지역문화예술역량지수
예술의 사회적 가치 제고	문화예술 홍보및간행물 발간	▪ 웹진 구독자 만족도 ▪ 소개책자발간 언론보도건수 ▪ 위원회기사건수 ▪ 방송 노출건수	▪ 웹진 배포대상처수 ▪ 언론보도 건수의 단순집계를 지양하고, 매체의 파급력을 바탕으로 상대적 가중치를 두어 평가 ▪ 대중들에 대한 웹진 고객만족도 조사 등 모니터링 활동에 대한 성과 측정
	기초예술 정책연구 조사사업	▪ 연구과제 추진성과 확산노력 ▪ 연구보고서 다운로드 실적	▪ 연구결과 만족도 ▪ 단순한 다운로드 실적 뿐만 아니라, 연구보고서 이용자들의 만족도 조사 등의 활동 평가
	문화예술 사회공헌 지원	▪ 기부금사업 행정서비스 만족도 ▪ 기부금 유치실적 ▪ 매칭펀드 기업지원액	▪ 기업-예술단체 결연건수 ▪ 기부금사업 재기부율 ▪ 크라우드펀딩 평균참여자 수 ▪ 재능기부풀 참여 예술인수

2. 계량지표 성과분석

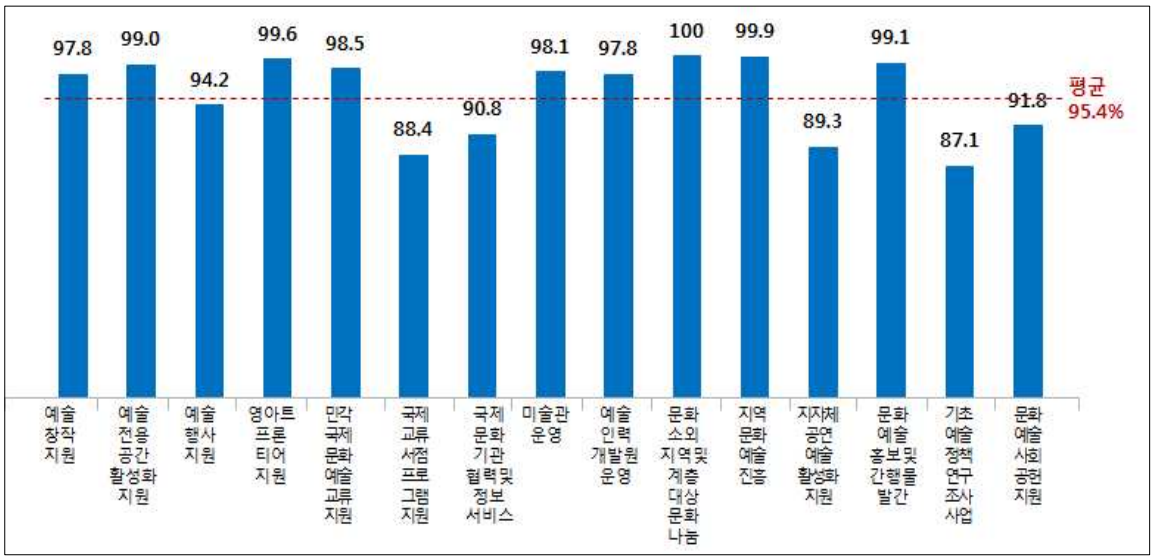
□ 재원집행률 : ‘재원이 계획대로 집행되었는가?’

○ ’11년도 문화예술진흥기금사업평가 대상 15개 세부사업의 ‘재원집행률’ 평균은 95.4%임

- ‘문화소외지역및계층대상문화나눔’사업만이 집행률 100%를 달성하였으며, ‘기초예술정책연구조사사업’(87.1%)이 가장 낮은 집행률을 나타냄

- ‘예술행사지원’(94.2%), ‘국제교류거점프로그램지원’(88.4%), ‘국제문화기관협력및정보서비스’(90.8%), ‘지자체공연예술활성화지원’(89.3%), ‘기초예술정책연구조사사업’(87.1%), ‘문화예술사회공헌지원’(91.8%) 등 6개 세부사업은 ‘재원집행률’ 평균(95.4%) 보다 낮음

[세부사업별 재원집행률 현황]



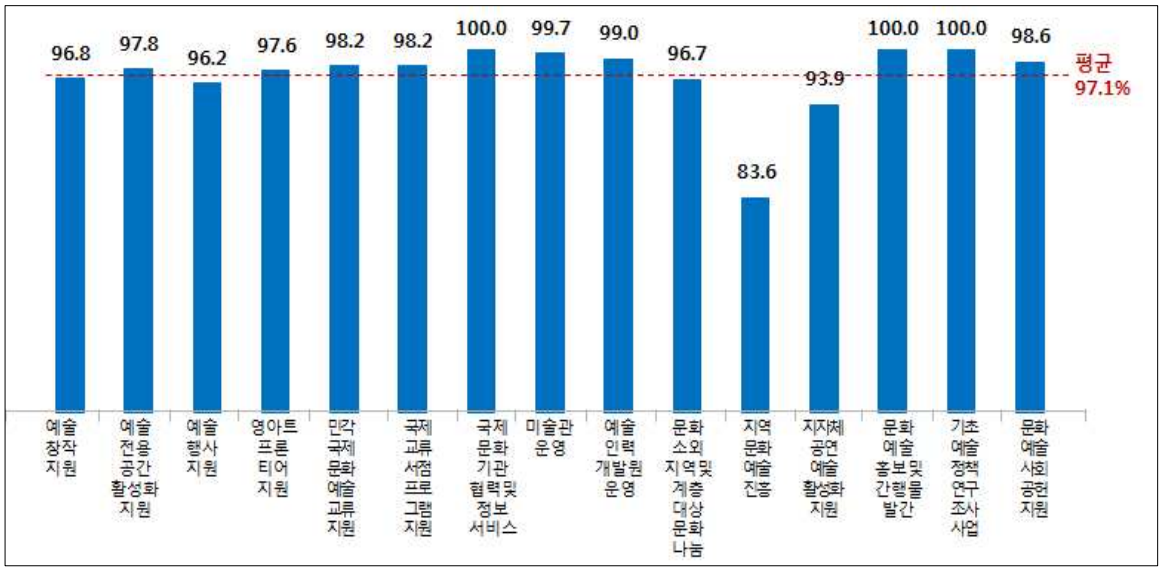
□ 목표달성도 : '계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?'

○ '11년도 문화예술진흥기금사업평가 대상 15개 세부사업의 '목표달성도' 평균은 97.1%임

- '국제문화기관협력및정보서비스', '문화예술홍보및간행물발간', '기초예술정책연구조사사업' 등 3개 사업만이 목표달성도 100%를 달성하였으며, '지역문화예술진흥'(83.6%)이 가장 낮은 집행율율 나타냄

- '예술창작지원'(96.8%), '예술행사지원'(96.2%), '문화소외지역및계층대상문화나눔'(96.7%), '지역문화예술진흥'(83.6%), '지자체공연예술활성화지원'(93.9%) 등 5개 사업은 목표달성도 평균(97.1%) 보다 낮음

[세부사업별 목표달성도 현황]



3. 사업성과분석

□ 세부사업 성과분석 개요

○ **목 적 :** 세부사업별 성과지표의 시계열 성과분석 및 국가차원의 비중분석을 통하여 문예진흥기금사업 전체·개별 사업의 성과를 살펴보고자 함

○ **평가 방법**

① 세부사업 기준 성과분석 결과

② 성과지표 기준 세부사업 성과

③ 국가단위 성과지표 대비 기여도 분석

○ **평가항목 및 성과지표**

- 문화예술진흥기금사업의 주요 성과지표는 '만족도', '관객수', '창작작품수' 등으로 분류되며, 총 21개의 세부 성과지표로 구성됨

평가항목	성과지표
만족도 (4개)	• 지원대상 만족도(점) • 이용자 만족도(점) • 수혜자 만족도(점) • 지역예술인(단체) 만족도(점)
관객수 (4개)	• 이용자수(명) • 수혜자수(명) • 관람객수(명) • 평균 관람객수(명)
창작작품수	• 평균 창작작품수(건)
기타 (12개)	• 공간가동율(%) • 해외창작거점 공간수(개) • 국제교류사업 파생효과(%) • 교류협력 국가수(개) • 교류협력 국제기구수(개) • 언론보도 기사건수(건) • 미디어 노출건수(건) • 연구과제 추진성과 확산노력(건) • 연구보고서 다운로드 실적(건) • 기부관련 행정서비스 만족도(점) • 기부금 유치실적(백만원) • 매칭펀드 기업 지원금액(억원)

□ 세부사업 성과분석 결과

단위사업	세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
			2007	2008	2009	2010	2011		
예술가의 창조역량 강화	예술창작지원	지원대상 만족도(점)	76.5	76.8	76.5	75.8	93.5	5.1%	23.4%
		평균 창작작품수(건)	49.1	22.3	39.5	55.6	97.4	18.7%	75.2%
	예술전용공간 활성화지원	지원대상 만족도(점)			*82.90*	*73.90*	*77.1*	*-3.6%*	4.3%
		공간가동률(%)			66.30	68.80	80.83	10.4%	17.5%
		평균 창작작품수(건)				121	197		61.6%
		평균 관람객수(명)				6,139	11,535		87.9%
	예술행사지원	*지원대상 만족도(점)*				*80.80*	*76.9*		*-4.8%*
		평균 창작작품수(건)				12.92	14.96		15.8%
		평균 관람객수(명)				35,765	39,570		10.6%
	민간국제문화 예술교류지원	지원대상 만족도(점)	77.20	76.70	81.60	76.40	80.7	1.1%	5.6%
		평균 창작작품수(건)		10.08	18.03	10.69	14.64	13.2%	37.0%
		평균 관람객수(명)		*7,241*	*3,419*	***1,596***	***4,077***	*-17.4%*	**155.5%**
	국제교류거점 프로그램지원	**해외창작거점 공간수(개)**	**4**	**4**	**4**	**5**	**15**	**39.2%**	**200.0%**
		국제교류사업 파생효과(%)				**38**	**95**		**150.0%**
	국제문화기관 협력및정보 서비스	교류협력 국가수(개)	3	3	4	4	7	23.6%	75.0%
		교류협력 국제기구수(개)				2	4		100.0%
문화예술 공간운영	미술관운영	이용자수(명)	*57,631*	*57,092*	*25,693*	*37,435*	*51,779*	*-2.6%*	38.3%
		이용자 만족도(점)	68.60	73.30	72.30	80.20	81.6	4.4%	1.7%
	예술인력 개발원운영	**이용자수(명)**		**419**	**380**	**604**	**953**	**31.5%**	57.8%
		이용자 만족도(점)	77.20	79.70	80.70	*84.50*	*83.6*	2.0%	*-1.1%*
생활속의 예술활성화	문화소외지역 및계층대상 문화나눔	수혜자 만족도(점)	77.80	82.90	85.50	85.20	86.5	2.7%	1.5%
		수혜자수(명)	2,327,819	1,447,689	1,666,024	2,717,565	3,010,198	6.6%	10.8%
지역문화 예술진흥	지역문화 예술진흥	지원대상 만족도(점)	73.00	75.00	72.10	84.20	87.8	4.7%	4.3%
		관람객수(명)-공연장 상주단체육성지원				*315,116*	*298,480*		*-5.3%*
		지역공연장 가동률(%) 수도권			*55.10*	*55.10*	*30.7*	*-25.4%*	*-44.3%*
		지역공연장 가동률(%) 비수도권			32.90	35.10	37.6	6.9%	7.1%
	지자체공연예 술활성화지원	*지역예술인(단체) 만족도(점)*				*69.6*	*66.4*		*-4.6%*
		관람객수(명)				514,178	629,836		22.5%
예술의 사회적 가치제고	문화예술홍보 및간행물발간	언론보도 기사건수(건)	1,384	2,559	2,853	2,609	3,205	23.4%	22.8%
		미디어 노출건수(건)	20	19	26	30	38	17.4%	26.7%
	기초예술정책 연구조사사업	**연구과제 추진성과 확산노력(건)**			**17**	**30**	**45**	**62.7%**	50.0%
		연구보고서 다운로드 실적(건)					3,198		
	문화예술사회 공헌지원	기부관련 행정서비스 만족도(점)				77.80	79.1		1.7%
		기부금 유치실적(백만원)	7,971	9,948	10,236	13,435	14,903	16.9%	10.9%
		매칭펀드 기업 지원금액(억원)	595	684	690	905	1,104	16.7%	22.0%
전체 평균								**11.2%**	**36.4%**

※ '진하게'표시는 증가추세의 성과를 나타내며, '기울림꼴'은 감소추세 성과를 나타냄

○ 세부 사업별 성과지표에 대한 연평균 성장률은 전체 평균 11.2%로 전반적으로 증가추세에 있으며, 전년('10)대비 성장률의 경우 전체 평균 36.4%의 높은 성장률을 나타냄

○ 연평균 성장률이 가장 높은 사업성과는 「기초예술정책연구조사사업」의 '연구과제 추진성과 확산노력'으로 최근 3년간('09~'11) 연평균 62.7%의 성장률을 나타내고 있으며, 「국제교류거점프로그램지원」사업의 '해외창작거점공간수' 최근 5년간('07~'11) 연평균 성장률 39.2%, 「예술인력개발원사업」의 '이용자수' 최근 4년간('08~'11) 연평균 성장률 31.5%의 순으로 나타남

○ 전년('10)대비 성장률이 가장 높은 사업성과는 「국제교류거점프로그램지원」사업의 '해외창작거점공간수'로 200%의 성장률을 나타내고 있으며, 「민간국제문화예술교류지원」사업의 '평균 관람객수' 155%, 「국제교류거점프로그램지원」사업의 '국제교류사업파생효과' 150%의 성장률을 나타냄

○ 반면, 연평균 성장률이 가장 낮은 사업성과는 「지역문화예술진흥」사업의 '수도권 지역공연장 가동률'로 '09년 대비 연평균 -25.4%의 성장률을 나타내고 있으며, 「민간국제문화예술교류지원」사업의 '평균 관람객수'는 '08년 대비 연평균 -17.4%의 성장률을 나타냄

○ 전년('10)대비 성장률이 가장 낮은 사업성과는 「지역문화예술진흥」사업의 '수도권 지역공연장 가동률'로 전년 대비 -44.3%의 성장률을 나타내고 있으며, 동일사업의 '관람객수'역시 전년대비 -5.3%의 성장률을 나타냄

□ 사업별 성과분석

① 「예술가의창조역량강화」

○ '국제교류거점프로그램지원'사업의 '해외창작거점공간수(개)'의 연평균 성장률이 39.2%로 전년대비 200% 향상됨

- '민간국제문화예술교류지원'사업의 '평균관람객수(명)'의 연평균 성장률은 -17.4%로 가장 높은 감소세를 보이고 있으나 전년대비 155.5%의 성장률을 보이며 긍정적인 성장세를 이어가고 있음

○ '예술전용공간활성화지원사업' 만족도 감소 주요 원인('09년 대비)

- '10년도부터 도입된 보조금 관리 강화로 인해 행정력이 미약한 단체들이 시스템 적응에 어려움이 있고, 예술활동 지원금 사용에서 너무 엄격하게 정산 요구하는 것에 대해 불만이 컸음, 관련하여 '10년도와 '11년도 불만이 누적됨에 따라 '09년도 대비하여 만족도가 감소한 것으로 분석됨

○ 예술행사지원사업 만족도 감소 주요 원인('10년 대비)

- '11년에 국고에서 기금으로 이관된 시각예술행사지원사업의 경우 보조금 관리 강화 등 기금의 엄격한 민간보조금 관리 강화로 행정력이 미약한 예술단체들이 강화된 법규 등에 적응하는데 어려움에 기인한 것으로 분석됨

○ 민간국제문화예술교류지원사업 평균관람객수 감소 원인('08년 대비)

- '08년 민간국제문화예술교류지원 민간경상보조 예산 3,600백만원 대비 '11년 예산은 2,800백만원(△800백만원)으로 지원예산 감소에 따른 지원규모 축소가 관람객수 감소의 주요 원인중의 하나로 분석됨

['예술가의창조역량강화'의 세부사업별 연평균·전년대비 성장률 현황]

세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
		2007	2008	2009	2010	2011		
예술창작지원	지원대상 만족도(점)	76.5	76.8	76.5	75.8	93.5	5.1%	23.4%
	평균 창작작품수(건)	49.1	22.3	39.5	55.6	97.4	18.7%	75.2%
예술전용공간 활성화지원	지원대상 만족도(점)			82.90	73.90	77.1	**-3.6%**	4.3%
	공간가동률(%)			66.30	68.80	80.83	10.4%	17.5%
	평균 창작작품수(건)				121	197		61.6%
	평균 관람객수(명)				6,139	11,535		87.9%
예술행사지원	*지원대상 만족도(점)*				*80.80*	*76.9*		***-4.8%***
	평균 창작작품수(건)				12.92	14.96		15.8%
	평균 관람객수(명)				35,765	39,570		10.6%
민간국제문화 예술교류지원	지원대상 만족도(점)	77.20	76.70	81.60	76.40	80.7	1.1%	5.6%
	평균 창작작품수(건)		10.08	18.03	10.69	14.64	13.2%	37.0%
	평균 관람객수(명)		*7,241*	*3,419*	***1,596***	***4,077***	***-17.4%***	**155.5%**
국제교류거점 프로그램지원	**해외창작거점 공간수(개)**	**4**	**4**	**4**	**5**	**15**	**39.2%**	**200.0%**
	국제교류사업 파생효과(%)				**38**	**95**		**150.0%**
국제문화기관 협력및정보 서비스	교류협력 국가수(개)	3	3	4	4	7	23.6%	75.0%
	교류협력 국제기구수(개)				2	4		100.0%

※ 성과지표별 성장률 감소 원인 분석은 한국문화예술위원회의 의견을 반영함

② 「문화에술공간운영」

○ ‘예술인력개발원운영’사업의 ‘이용자수(명)’의 연평균 성장률이 31.5%로 전년대비 57.8% 향상됨

- ‘미술관운영’사업의 ‘이용자수(명)’의 연평균 성장률은 -2.6%로 감소세를 나타내고 있으나 전년대비 38.3%의 성장률을 보이며 긍정적인 성장세를 이어가고 있음

○ ‘예술인력개발원운영’사업의 ‘이용자만족도’ 감소 주요 원인(’10년 대비)

- 예술인력개발원 홈페이지 리뉴얼 지체(‘11년 12월 유지관리 업체 지연 선정)와 교육시설 환경인 숙소 리모델링의 교육 비수기 12월 추진에 따른 상품품질 중 편익성 요소와 환경품질 중 쾌적성 요소의 만족도 감소가 주요 원인으로 분석됨

※ 성과지표별 성장률 감소 원인 분석은 한국문화예술위원회의 의견을 반영함

[‘문화예술공간운영’의 세부사업별 연평균·전년대비 성장률 현황]

세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
		2007	2008	2009	2010	2011		
미술관운영	**이용자수(명)**	57,631	57,092	25,693	37,435	51,779	**-2.6%**	**38.3%**
	이용자 만족도(점)	68.60	73.30	72.30	80.20	81.6	4.4%	1.7%
예술인력 개발원운영	**이용자수(명)**		**419**	**380**	**604**	**953**	**31.5%**	57.8%
	이용자 만족도(점)	77.20	79.70	80.70	84.50	83.6	2.0%	**-1.1%**

③ 「생활속의예술활성화」

○ ‘문화소외지역및계층대상문화나눔’사업의 ‘수혜자수(명)’의 연평균 성장률은 6.6%로 전년대비 10.8% 향상됨

- ‘수혜자만족도(점)’의 연평균 성장률은 2.7%로 전년대비 1.5% 향상되어, ‘문화소외지역및계층대상문화나눔’사업의 성과지표 모두 지속적인 증가추세를 나타냄

※ • 2011년도 문화바우처 사업은 2012.03.31까지 추진 중으로, 현재 제시된 수혜자수 3,010,198명(문화바우처 수혜자수 1,191,926명 포함됨)은 2011년도 문화예술진흥기금사업평가 최종보고서 작성기간인 2012.3.21까지 집계된 수치로, 문화바우처사업이 종료된 시점의(2012.3.31) 최종 수혜자수는 더욱 증가될 수 있음
• 2011년도 문화바우처 사업기간 : 2011.4.27 ~2012.3.31

[‘생활속의예술활성화’의 성과지표별 연평균·전년대비 성장률 현황]

세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
		2007	2008	2009	2010	2011		
문화소외지역 및계층대상 문화나눔	수혜자 만족도(점)	77.80	82.90	85.50	85.20	86.5	**2.7%**	1.5%
	수혜자수(명)	**2,327,819**	**1,447,689**	**1,666,024**	**2,717,565**	**3,010,198**	**6.6%**	**10.8%**

④ 「지역문화예술진흥」

○ '지역문화예술진흥'사업의 '지역공연장가동률(%)'은 비수도권의 경우 연평균 성장률이 6.9%로 전년대비 7.1% 향상되었으나, 수도권의 경우 연평균 성장률은 25.4%의 감소하였으며 전년대비 44.3%가 감소함

- '지자체공연예술활성화'사업의 '관람객수(명)'는 전년대비 22.5%의 성장률을 기록하며 단위사업내 가장 높음 성장률을 나타냄
- 아울러, '지역문화예술진흥'사업의 '지원대상만족도(점)'의 연평균 성장률은 4.7%, 전년대비 성장률은 4.3%로 유사한 성장률을 기록하며 안정적인 성장세를 이어가고 있음

['지역문화예술진흥'의 세부사업별 연평균·전년대비 성장률 현황]

세부사업	성과지표		성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
			2007	2008	2009	2010	2011		
지역문화예술진흥	지원대상 만족도(점)		73.00	75.00	72.10	84.20	87.8	4.7%	4.3%
	관람객수(명)-공연장상주단체육성지원					*315,116*	*298,480*		*-5.3%*
	지역공연장 가동률(%)	수도권			*55.10*	*55.10*	*30.7*	*-25.4%*	*-44.3%*
		비수도권			32.90	35.10	37.6	**6.9%**	7.1%
지자체공연예술활성화지원	지역예술인(단체) 만족도(점)					*69.60*	*66.4*		*-4.6%*
	관람객수(명)					514,178	629,836		**22.5%**

⑤ 「예술의사회적가치제고」

○ '기초예술정책연구조사'사업의 '연구과제추진성과확산노력(건)'은 연평균 성장률이 62.7%로 전년대비 50.0% 향상되어 가장 높은 성장률을 나타냄

- '문화예술사회공헌지원'사업의 '기부관련행정서비스만족도(점)'의 전년대비 성장률이 1.7%인 점을 제외하면 모든 성과지표의 연평균·전년대비 성장률이 10%이상으로 상대적은 높은 성장률을 나타냄

['예술의사회적가치제고'의 세부사업별 연평균·전년대비 성장률 현황]

세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
		2007	2008	2009	2010	2011		
문화예술홍보 및간행물발간	언론보도 기사건수(건)	1,384	2,559	2,853	2,609	3,205	23.4%	22.8%
	미디어 노출건수(건)	20	19	26	30	38	17.4%	26.7%
기초예술정책연구조사사업	**연구과제 추진성과 확산노력(건)**			**17**	**30**	**45**	**62.7%**	**50.0%**
	연구보고서 다운로드 실적(건)					3,198		
문화예술사회공헌지원	기부관련 행정서비스 만족도(점)				77.80	79.1		1.7%
	기부금 유치실적(백만원)	7,971	9,948	10,236	13,435	14,903	16.9%	10.9%
	매칭펀드 기업 지원금액(억원)	595	684	690	905	1,104	16.7%	22.0%

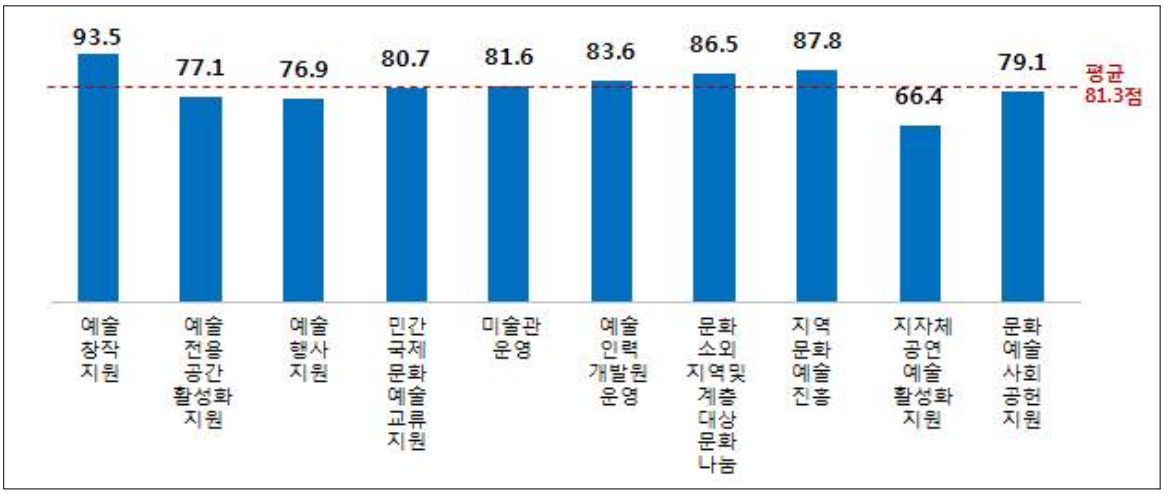
□ 성과지표별 성과분석

1) 만족도 분석

○ ’11년도 기준 만족도는 평균 81.3점이며, ‘예술창작지원사업’(93.5점), ‘지역문화예술진흥사업’(87.8점), ‘문화소외지역및계층대상나눔사업’(86.5점), ‘예술인력개발원운영사업’(83.6점), ‘미술관 운영’(81.6점)의 순으로 나타남

- ‘예술전용공간활성화지원’(77.1점), ‘예술행사지원’(76.9점), ‘지자체공연예술활성화’(66.4점), ‘문화예술사회공헌지원’(79.1점)은 만족도 전체평균(81.3점)보다 낮음

[2011년도 세부사업별 만족도 현황]



○ 만족도 항목의 연평균 성장률은 전체 평균 2.3%로 대부분의 사업에서 매년 증가추세를 나타내고 있으며, 전년대비 성장률은 전체 평균 3.2%로 나타남

- 최근 5년간 연평균 성장률은 ‘예술창작지원사업’(5.1%), ‘지역문화예술진흥사업’(4.7%), ‘미술관 운영사업’(4.4%)의 순으로 높게 나타난 반면, ‘예술전용공간활성화지원사업’은(－3.6%) 마이너스 성장률을 기록함

- 전년(’10)대비 성장률은 예술창작지원사업(23.4%), 민간국제문화예술교류지원사업(5.6%), 지역문화예술진흥・예술전용공간 활성화지원(4.3%)의 순으로 높게 나타난 반면, 예술행사지원사업(-4.8%), 지자체공연예술활성화지원사업(-4.6%), 예술인력개발원운영사업(-1.1)은 전년대비 다소 하락함

[세부사업별 만족도의 연평균·전년대비 성장률 현황]

단위사업	세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
			2007	2008	2009	2010	2011		
예술의 창조역량 강화	**예술창작지원**	**지원대상 만족도(점)**	**76.5**	**76.8**	**76.5**	**75.8**	**93.5**	**5.1%**	**23.4%**
	예술전용공간 활성화지원	*지원대상 만족도(점)*			*82.90*	*73.90*	*77.1*	*-3.6%*	4.3%
	예술행사지원	지원대상 만족도(점)				*80.80*	*76.9*		*-4.8%*
	민간국제문화 예술교류지원	지원대상 만족도(점)	77.20	76.70	81.60	76.40	80.7	1.1%	5.6%
문화예술 공간운영	미술관운영	이용자 만족도(점)	68.60	73.30	72.30	80.20	81.6	4.4%	1.7%
	예술인력 개발원운영	이용자 만족도(점)	77.20	79.70	80.70	84.50	83.6	2.0%	-1.1%
생활속의 예술활성화	문화소외지역 및계층대상 문화나눔	수혜자 만족도(점)	77.80	82.90	85.50	85.20	86.5	2.7%	1.5%
지역문화 예술진흥	지역문화 예술진흥	지원대상 만족도(점)	73.00	75.00	72.10	84.20	87.8	4.7%	4.3%
	지자체공연예 술활성화지원	지역예술인(단체) 만족도(점)				*69.60*	*66.4*		*-4.6%*
예술의 사회적 가치제고	문화예술사회 공헌지원	기부관련 행정서비스 만족도(점)				77.80	79.1		1.7%
전체 평균								**2.3%**	**3.2%**

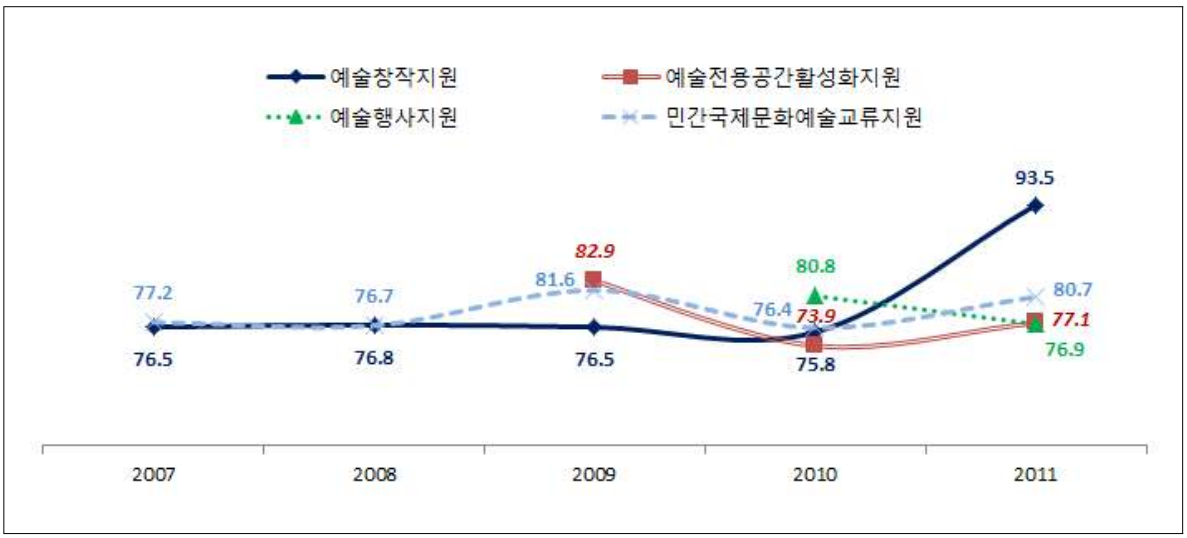
① 「예술가의창조역량강화」

○ 「예술가의창조역량강화」 단위사업의 만족도는 '07년 대비 연평균 0.87% 증가하였으며, 전년('10)대비 7.13% 증가함

○ 최근 5년간('07~'11) 만족도 증가율이 가장 높게 나타난 사업은 '예술창작지원'으로 연평균 5.10% 증가하였으며, 전년('10)대비 증가율 또한 23.4%로 가장 높게 나타남

○ 반면, '예술전용공간활성화지원'사업의 만족도는 '09년 대비 연평균 3.60% 감소하였으며, '예술행사지원'사업은 '10년 대비 4.8% 감소함

['예술가의창조역량강화'의 세부사업별·연도별 만족도]



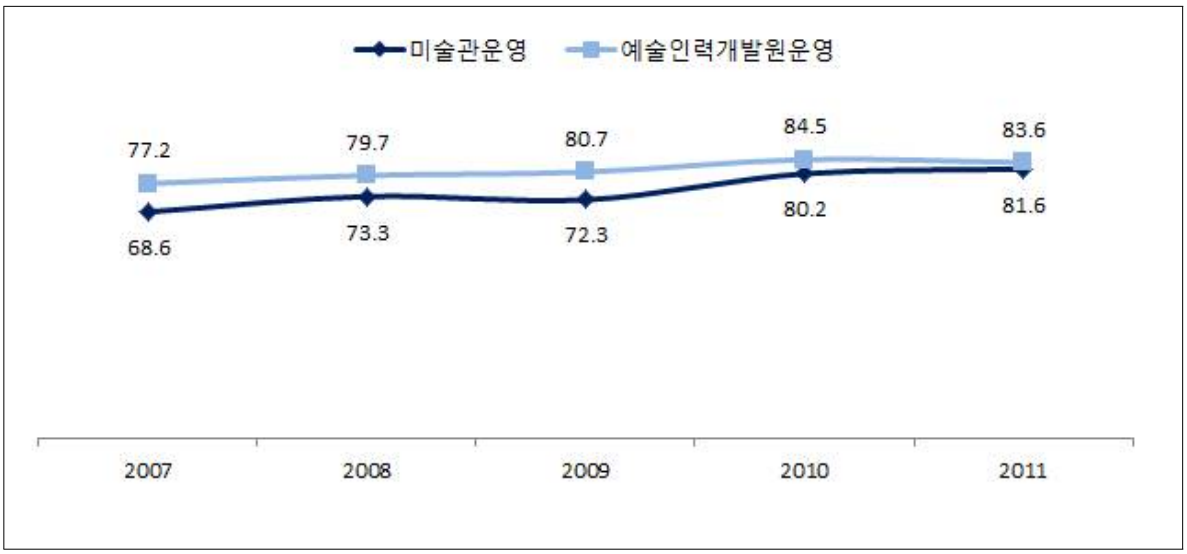
②「문화예술공간운영」

○ 「문화예술공간운영」 단위사업의 만족도는 '07년 대비 연평균 3.2% 증가하였으며, 전년('10)대비 0.3% 증가함

○ 최근 5년간('07~'11) 만족도는 '미술관 운영'사업이 4.4%로 상대적으로 높게 나타났으며 '예술인력개발원운영'사업 또한 2.0% 증가함

○ 전년('10)대비 만족도는 '미술관 운영'사업이 1.7%증가한 반면, '예술인력개발원' 사업은 1.1% 감소함

['문화예술공간운영'의 세부사업별·연도별 만족도]



③ 「생활속의예술활성화」

○ 「생활속의예술활성화」 사업의 만족도는 '07년 대비 연평균 2.7% 증가하였으며, 전년('10)대비 1.5%하는 등 지속적인 증가추이를 나타냄

['생활속의예술활성화'의 연도별 만족도]



④「지역문화예술진흥」

○ '지역문화예술진흥'사업의 만족도는 '07년 대비 연평균 4.7% 증가하였으며, 전년('10)대비 4.3%하는 등 지속적인 증가추이를 나타내는 반면, '지자체공연예술활성화지원'사업은 4.6% 감소함

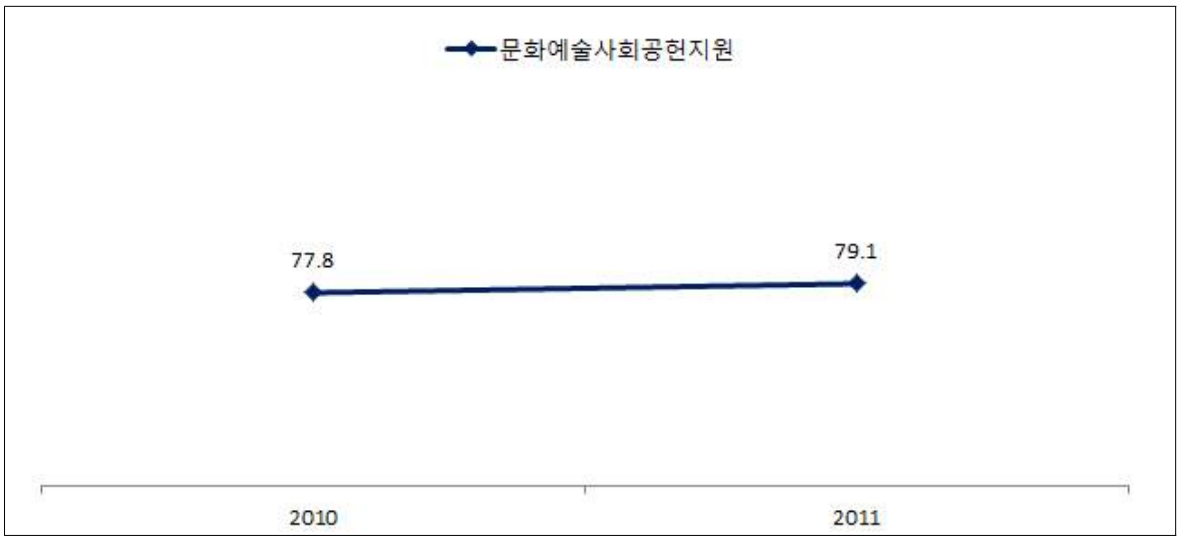
['지역문화예술진흥'의 세부사업별·연도별 만족도]



⑤ 「예술의사회적가치제고」

○ 「예술의사회적가치제고」 단위사업의 '문화예술사회공헌'사업의 만족도는 전년('10)대비 1.7% 증가함

['문화예술사회공헌지원'사업의 연도별 만족도]



2) 관객수(이용자수・수혜자 수 포함) 분석

○ 관객수 항목의 연평균 성장률은 전체 평균 3.8%증가하였으며, 전년대비 증가율은 52.5%로 '10년도 대비 관객 수 실적이 대폭 상승함

○ 최근 5년간 연평균 성장률은 '예술인력개발원운영'사업이 31.5%로 높은 성장률을 나타낸 반면, '민간국제문화예술교류지원'(-17.4%), '미술관운영'(-2.6%)사업은 감소세를 나타냄

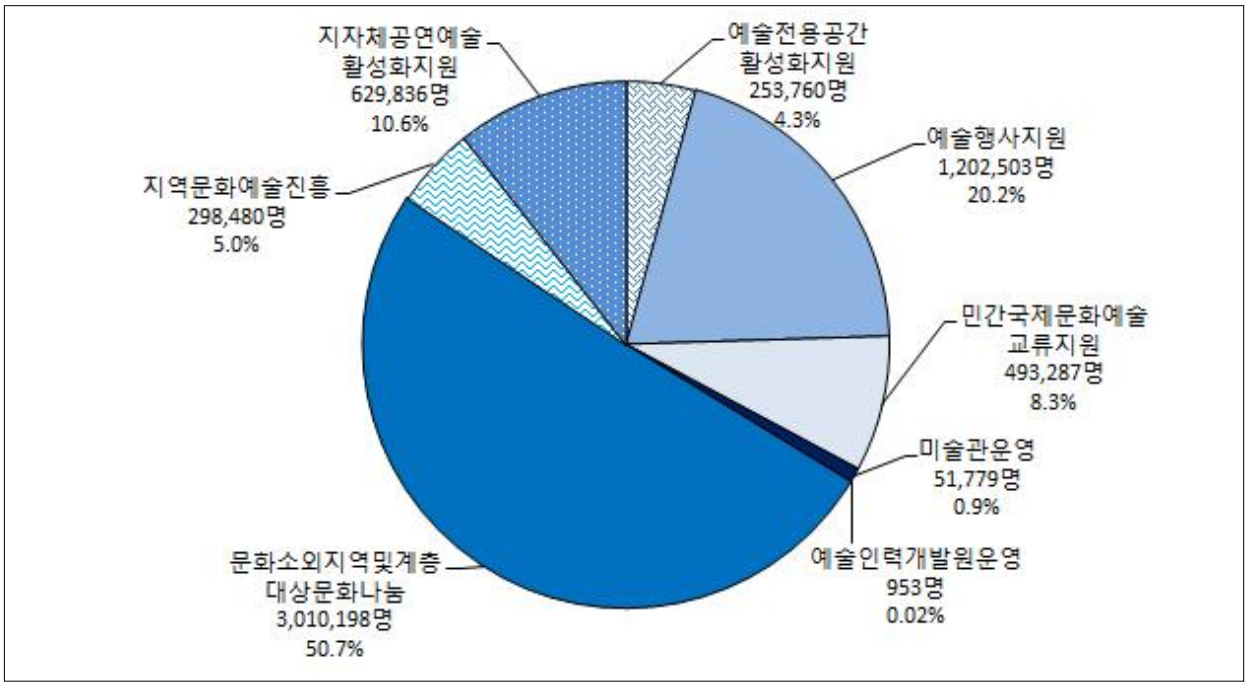
○ 전년대비 성장률은 '민간국제문화예술교류지원사업'(155.5%), '예술전용공간활성화지원사업'(87.9%), '예술인력개발원운영사업'(57.8%), '미술관운영사업'(38.3%), '지자체공연예술활성화지원사업'(22.5%), '예술행사지원사업'(10.6%)의 순으로 증가하였으나, '지역문화예술진흥사업'은 5.3% 감소함

[세부사업별 관객수(이용자수·수혜자수)의 연평균·전년대비 성장률 현황]

단위사업	세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
			2007	2008	2009	2010	2011		
예술가의 창조역량 강화	예술전용공간 활성화지원	평균 관람객수(명)				6,139	11,535		87.9%
	예술행사지원	평균 관람객수(명)				35,765	39,570		10.6%
	민간국제문화 예술교류지원	평균 관람객수(명)		*7,241*	*3,419*	***1,596***	***4,077***	*-17.4%*	**155.5%**
문화예술 공간운영	미술관운영	이용자수(명)	*57,631*	*57,092*	*25,693*	*37,435*	*51,779*	*-2.6%*	38.3%
	예술인력 개발원운영	이용자수(명)		**419**	**380**	**604**	**953**	**31.5%**	57.8%
생활속의 예술활성화	문화소외지역 및계층대상 문화나눔	수혜자수(명)	2,327,819	1,447,689	1,666,024	2,717,565	3,010,198	6.6%	10.8%
지역문화예술진흥	지역문화 예술진흥	관람객수(명)-공연장 상주단체육성지원				*315,116*	*298,480*		*-5.3%*
	지자체공연예 술활성화지원	관람객수(명)				514,178	629,836		22.5%
전체 평균								**3.8%**	**52.5%**

○ 세부사업별 관객수(이용자·수혜자) 비중은 '문화소외지역및계층대상문화나눔'사업이 50.7%(3,010,198명)로 가장 크며, 다음으로 '예술행사지원'(20.2%), '지자체공연예술활성화지원'(10.6%), '민간국제문화예술교류지원'(8.3%) 순으로 나타남

[세부사업별 관객수(이용자수·수혜자수) 및 점유율]



① 「예술가의창조역량강화」

○ 「예술가의창조역량강화」 단위사업의 평균관람객수는 전년('10)대비 평균 84.7% 증가하였으며, 특히 '민간국제문화예술교류지원'사업이 155.5%로 가장 높은 증가율을 나타냄

○ 반면, '민간국제문화예술교류지원'사업의 평균 관람객수가 '08년에 대비하여 연평균 -17.4%의 감소세를 나타내고 있는데, 이는 지원예산감소에 따른 지원규모 축소로 판단됨

['예술가의창조역량강화'의 세부사업별·연도별 평균관람객수]



② 「문화예술공간운영」

○ 「문화예술공간운영」 영역의 평균 이용자수는 는 '07년 대비 연평균 14.45% 증가하였으며, 전년('10)대비 48.1% 증가함

○ 최근 5년간('07~'11) 평균 이용자수는 '예술인력개발원운영'사업이 연평균 31.5%의 높은 증가율을 나타낸 반면, '미술관운영'사업은 연평균 -2.6%로 다소 감소함

○ 전년('10)대비 평균 이용자수는 '예술인력개발원운영'사업이 57.8%로 상대적으로 높게 증가하였으며, '미술관운영'사업 역시 38.3% 증가함

['문화예술공간운영'의 세부사업별·연도별 평균관람객수]



③ 「생활속의예술활성화」

○ 「생활속의예술활성화」사업의 이용자는 '07년 대비 연평균 6.6% 증가하였으며, 전년('10)대비 10.8%하는 등 지속적인 증가추이를 나타냄

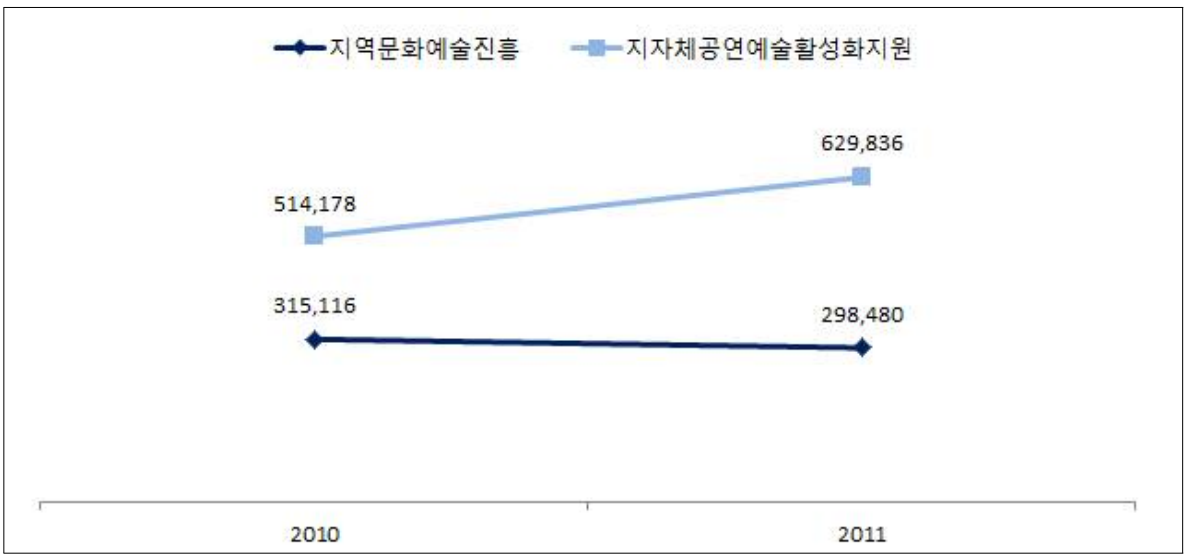


④ 「지역문화예술진흥」

○ 「지역문화예술진흥」영역의 관람객수는 전년('10년) 대비 평균 8.60%의 증가율을 나타냄

○ '지자체공연예술활성화지원'사업의 관람객수는 전년('10년) 22.5%증가한 반면, '지역문화예술진흥'사업은 -5.3%로 감소함

['지역문화예술진흥'의 세부사업별·연도별 관람객수]



3) 창작작품수 분석

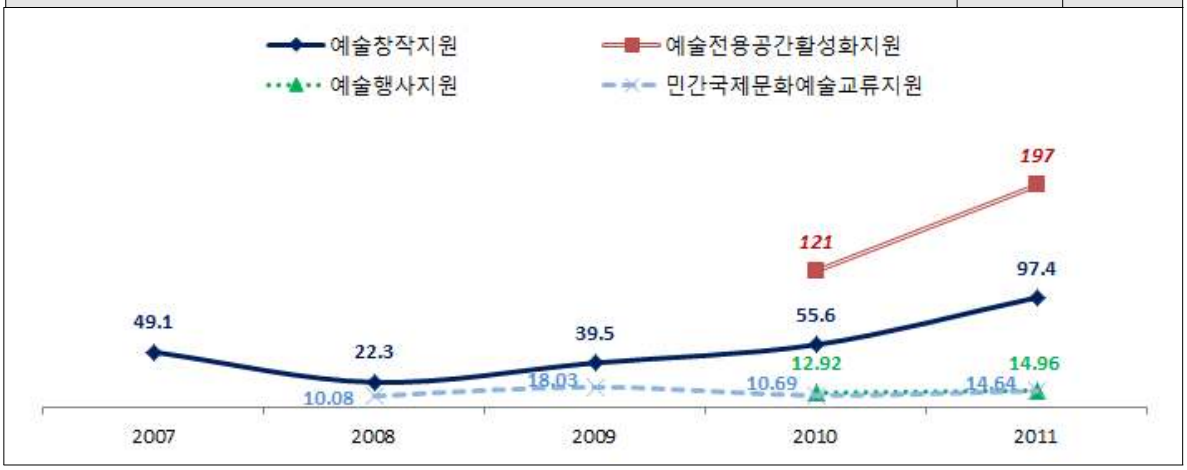
○ 창작작품수 항목의 연평균 성장률은 전체평균 15.9%로 증가추세를 나타내고 있으며, 전년대비 성장률 또한 전체 평균 47.4%로 높게 나타남

○ 연평균 성장률은 예술창작지원 18.7%, 민간국제문화예술교류지원 13.2%로 매년 높은 성장률을 나타냄

○ 전년대비 성장률은 예술창작지원(75.2%), 예술전용공간활성화지원(61.6%), 민간국제문화예술교류지원(37.0%), 예술행사지원(15.8%)로 2010년 대비 모두 증가함

['예술가의창조역량강화'의 세부사업별·연도별 평균창작작품수]

단위사업	세부사업	성과지표	성과					연평균 성장률	전년대비 성장률
			2007	2008	2009	2010	2011		
예술가의 창조역량 강화	예술창작지원	평균창작작품수(건)	49.1	22.3	39.5	55.6	97.4	18.7%	75.2%
	예술전용공간 활성화지원	평균창작작품수(건)				121	197		61.6%
	예술행사지원	평균창작작품수(건)				12.92	14.96		15.8%
	민간국제문화 예술교류지원	평균창작작품수(건)		10.08	18.03	10.69	14.64	13.2%	37.0%
전체 평균								**15.9%**	**47.4%**



□ 국가단위 성과지표 비교 분석

1) 공연장(공간) 가동률 비교 분석

○ 2009년 문화예술진흥기금 지원 '예술전용공간활성화지원'사업의 공간가동률은 66.3%로, 전국평균(52.2%)대비 14.1% 높은 가동률을 나타내고 있으며, 2010년도 역시 '예술전용공간활성화지원'사업을 통한 공간가동률(68.8%)이 전국 공연시설 가동률 평균(51.4%)보다 17.4% 높게 나타남

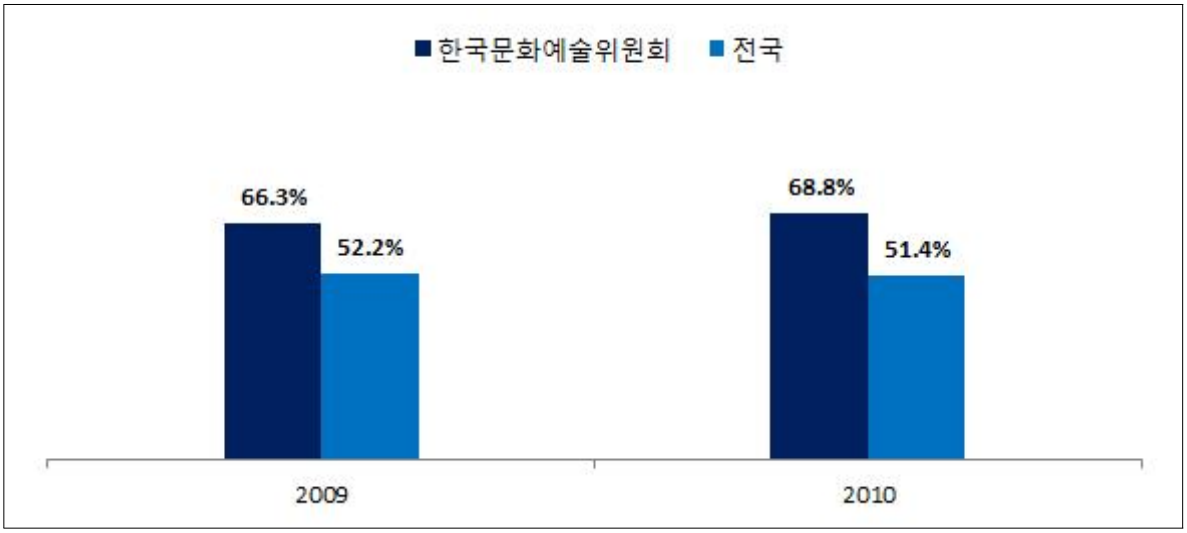
○ 문화예술진흥기금 지원 '예술전용공간활성화지원'사업을 통한 공간가동률 연평균('09~'10) 증가율은 10.4%, 전국 공연시설 가동률의 연평균('07~'10) 증가율은 3.4%로 '예술전용공간활성화지원'사업을 통한 공간가동률 증가율이 상대적으로 높은 것(7%)으로 나타남

[문예진흥기금사업-국가단위의 공간가동율 현황]

총량 범위	성과지표	2007	2008	2009	2010	2011	연평균 성장률
한국문화예술위원회 (예술전용공간활성화지원)	공간가동율	-	-	66.3%	**68.8%**	80.8%	**10.4%**
전국* (공연시설 가동현황)	공연장 평균가동률	46.5%	54.2%	52.2%	**51.4%**	-	**3.4%**
한국문화예술위원회 (공연장상주단체육성지원-수도권)	지역 공연장 가동율	-	-	55.1%	**55.1%**	30.7%	**-25.3%**
수도권* (공연장 가동현황)	공연장 평균 가동률	42.4%	66.4%	74.4%	**69.8%**	-	**18.0%**
한국문화예술위원회 (공연장상주단체육성지원-비수도권)	지역 공연장 가동율	-	-	32.9%	**35.1%**	37.6%	**6.9%**
비수도권* (공연장 가동현황)	공연장 평균 가동률	30.3%	40.9%	32.5%	**35.7%**	-	**5.6%**

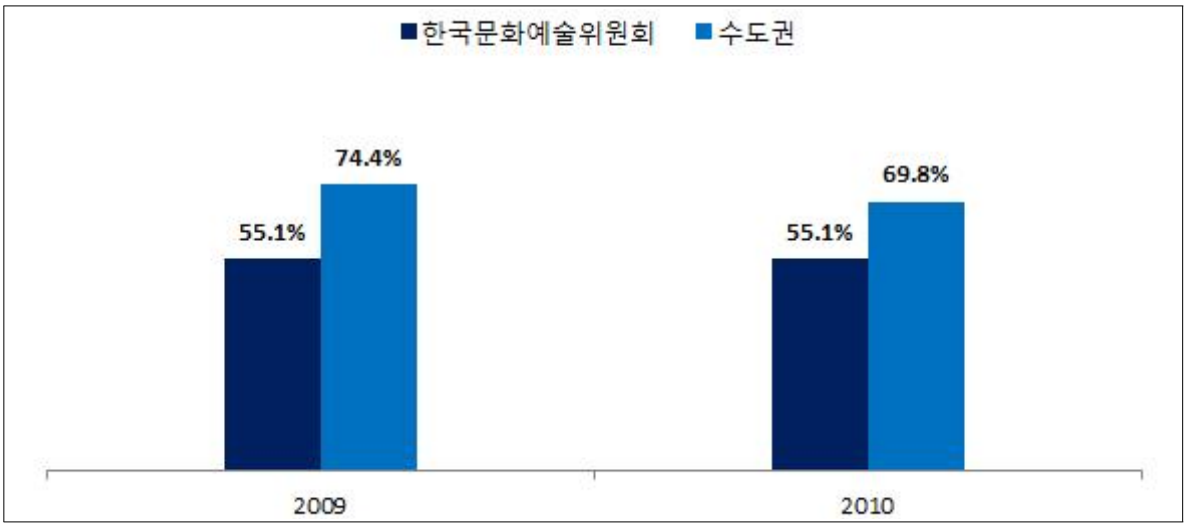
※자료원:전국*, 수도권*, 비수도권*:문화체육관광부, 2010 공연예술 실태조사, 공연시설 가동현황 (가동률은 중앙정부・문예회관・대학로・기타(공공・민간)을 모두 포함한 수치임)

[문예진흥기금사업-전국 공연장 가동률]



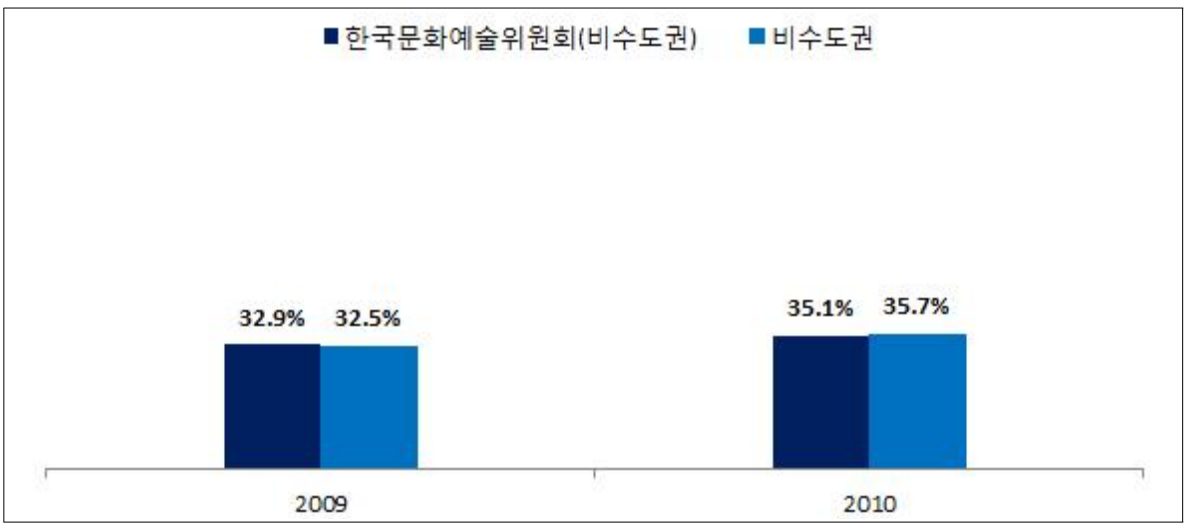
○ 2009년 문화예술진흥기금 지원 '공연장상주단체육성지원-수도권'사업의 공연장 가동률은 55.1%로, 수도권 공연시설 가동률(74.4%)대비 19.3% 낮은 가동률을 나타내고 있으며, 2010년도 역시 '공연장상주단체육성지원-수도권'사업의 공간가동률(55.1%)이 수도권 공연시설 가동률(69.8%)보다 14.7% 낮게 나타나, 전반적으로 '공연장상주단체육성지원-수도권'사업의 수도권 공연장 가동률은 수도권 공연시설 가동률 대비 낮은 수준임

[수도권 공연장 가동률]



○ 2009년 문화예술진흥기금 지원 '공연장상주단체육성지원-비도권'사업의 공연장 가동률은 32.9%로, 비수도권 공연시설 가동률(32.5%)대비 0.4% 높은 가동률을 나타내고 있으며, 2010년도에는 '공연장상주단체육성지원-비도권'사업의 공간가동률(35.1%)이 비수도권 공연시설 가동률(35.7%)보다 0.6% 낮게 나타나, '공연장상주단체육성지원-비도권'사업의 공연장 가동률과 비수도권 공연시설 가동률이 비슷한 수준을 나타내고 있음

[비수도권 공연장 가동률]



2) 인력개발원 이용자수 비교 분석

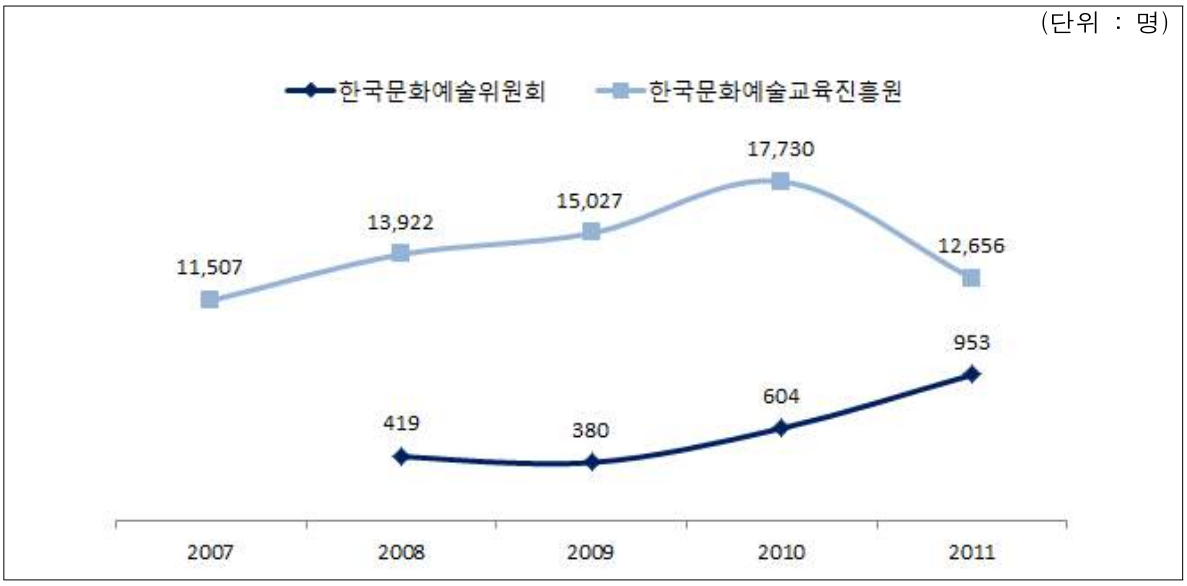
○ 2011년 기준 문화예술진흥기금 지원 '예술인력개발원운영사업'의 이용자수는 953명으로, 한국문화예술교육진흥원 인력양성사업의 이용자수 12,656명 대비 7.5%에 해당하는 수준임

○ 문화예술진흥기금 지원 '예술인력개발원운영사업' 이용자수의 연평균('08~'11) 증가율은 31.5%로, 한국문화예술교육진흥원 인력양성사업 이용자수 연평균('07~'11) 증가율인 2.4%를 훨씬 상회하며, 큰폭(31.5%)으로 증가하고 있음

○ 아울러, 한국문화예술교육진흥원 이용자수 대비 문화예술진흥기금 지원 '예술인력개발원운영사업' 이용자수의 비중은 '08년 3.0%에서 '11년 7.5%로 증가하여 연평균 35.8%의 성장률을 나타냄

총량 범위	성과지표	2007	2008	2009	2010	2011	연평균 성장률
한국문화예술위원회 (예술인력개발원운영)	이용자수(명)		419	380	604	953	**31.5%**
한국문화예술교육진흥원 (인력양성사업)	이용자수(명)	11,507	13,922	15,027	17,730	12,656	**2.4%**
비중 (한국예술위원회 /한국문화예술교육진흥원)		-	**3.0%**	**2.5%**	**3.4%**	**7.5%**	**35.8%**

[예술인력개발/양성기관 이용자수]



3) 기부금유치실적 비교 분석

○ 예술위원회의 기부금 유치액의 연평균('07~'11) 증가율은 16.9%로, 사회복지공동모금회 모금액 연평균('07~'10) 증가율인 8.3%보다 8.6%높은 수치로 매년 증가추세에 있음

○ 아울러, 사회복지공동모금회의 모금실적 대비 한국예술위원회의 기부금 유치실적 비중은 '07년 3.0%에서 '10년 4.0%로 증가하여 연평균 9.9%의 성장률을 나타냄

총량 범위	성과지표	2007	2008	2009	2010	2011	연평균 성장률
한국문화예술위원회	기부금유치실적 (백만원)	7,971	9,948	10,236	13,435	14,903	**16.9%**
사회복지공동모금회*	모금현황 (백만원)	267,406	270,286	331,863	339,561	-	**8.3%**
비중 (한국문화예술위원회 /사회복지공동모금회)		**3.0%**	**3.7%**	**3.1%**	**4.0%**		**9.9%**

※자료원 : 사회복지공동모금회* : 사회복지공동모금회 연간보고서, 2010

[기부금 유치 실적]



2. 사전 현장방문

□ 사전 현장방문 개요

○ **목 적** : 평가대상 사업에 대한 이해도 제고를 통한 평가의 적실성 확보를 위해 평가전 사업집행 현장을 방문

○ **일 시** : 2011. 12. 18~29(약 2주간)

○ **방문자** : '11년도 문예진흥기금사업평가 해당 분과 소위원장 및 평가위원, 평가 사무국 간사

※ 방문대상 평가위원 총 10명 전원 현장방문 실시

○ **주요내용** : 편의성, 기금홍보, 고객 참여도, 문예진흥에의 기여도, 운영수준 등

○ **방문현장** : '11년도 문예진흥기금사업평가 대상 사업관련 기관 및 공연 일부

분과	사업명	방문 기관(공연)	방문 날짜
(1분과) 예술가의 창조역량강화	예술전용공간 활성화지원	강남구 개포동 M극장 (송년공연 신데렐라 되기)	12.23
		대학로 서울연극협회	12.28
(2분과) 문화예술공간 운영	미술관운영	아르코 미술관	12.18
	예술인력개발원 운영	예술가의 집	12.29
(3분과) 생활속의예술 활성화	문화소외지역 및계층대상 문화나눔	(사)국제장애인문화교류협회 장애인문화예술아카데미 (사랑의 음악회)	12.24
		한국시각장애인복지관 (Story of 4번 출구)	12.20
(4분과) 지역문화예술 진흥	지역문화예술 진흥	대전드림아트홀 (경로당 폰팅사건)	12.23, 29

□ 사전 현장방문 의견

○ 방문장소 : M극장

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?	▪ 고객서비스 고려한 라운지 운영 ▪ 작은 규모지만 로비공간에서 다과를 나눌 수 있음	▪ 공간의 협소함과 접근성 불편으로 만족도 저하 ▪ 규모가 작아 편의시설이 거의 없음
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?	▪ 홍보마케팅 전문인력 부재로 어려움 가중 ▪ 시설홍보를 위해 기금을 받았다는 정도의 설명은 제시되어 있음	▪ 기금홍보에 대해서는 별도의 노력을 기울이지 않음 ▪ 기금확대 및 기금사업의마케팅 지원필요
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?	▪ 가동률 향상을 위해 적극적으로 노력함	▪ 스탭체계 구축을 위한 추가 인력 확충 지원필요
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?	▪ 무용전문공간으로 무용인들의 발표기회 제공이라는 차원에서 높은 열의를 보임	▪ 운영의 전문성면에서는 아직 보완 필요
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?	▪ 후원회원 모집을 통해 참여자 확보를 하려고함 ▪ 이용자 만족도 조사 ▪ 지역밀착형 프로그램 운영	▪ 아직 적극적으로 노력을 기울이는 것은 아니며, 향후 보다 체계적으로 추진할 필요가 있음
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?	▪ 무용전문공간으로 무용발전에 이바지할 수 있는 여지가 큼	▪ 기금지원이 적절하나 선정과정의 객관성 문제 보완 필요
전반적인 운영수준은 어떠한가?	▪ 母기관의 재정내역 등을 공개하는등 재정의 투명성노력을 기울임 ▪ 전문 운영능력은 미흡하나, 보완을 위한 노력을 하고 있음	▪ 제작, 마케팅인력 확충필요 ▪ 홍보, 마케팅 등 공연장 운영과 관련한 노력이 더욱 필요할 것으로 보임

○ 추가의견

- 공간지원 기금사업 개선 방안
  (1)지원대상 선정의 객관적 기준 정비필요
  (2)성과주의 중심의 평가지표 적극 장려
  (3)예술전용공간지원이 피부에 와닿도록 지원규모 확대 필요(현장요청사항)

○ 방문장소 : 대학로 서울연극협회

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?	▪ 대중교통시설로부터의 접근성이 매우 용이하고 이용시설물도 관람하기에 적절하게 배치됨	
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?	▪ 브로슈어 등에 기금에 대한 홍보가 있었음	▪ 시각적인 측면에서 강조되어야 할 것임
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?	▪ 목표인원은 실제 공연에서 필요한 인원임으로 모두 참여하고 있음	
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?	▪ 해당 공연은 기금뿐만 아니라 자부담이 더 크기 때문에 매우 열의가 있음	
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?	▪ 역시 자부담이 많은 공연이기 때문에 관람자의 만족도 증대를 크게 고려하고 있음	
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?	▪ 기금으로 인해 더 폭넓은 문화예술이 활성화되리라 예상됨	▪ 정말 좋은 사업은 기금이 적거나 없음에도 불구하고 권위만으로 인정될 수 있는 사업임 ▪ 문화예술위원회의 권위확보를 위한 노력이 필요함
전반적인 운영수준은 어떠한가?	▪ 사업에 선정된 작품이 대체로 좋은 평가를 받고 있음 ▪ 전반적으로 운영수준은 양호함	

○ 방문장소 : 아르코미술관

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?	▪ 마로니에 공원 옆으로 교통 및 접근성이 우수하고 시설도 불편함이 없음	▪ 외부에서 보면 미술관 존재를 모르고 지나갈 가능성 높음. 개방적 구조를 고려할 필요 있음 ▪ (인사미술관)위치가 찾기 어려움. 또한 출입이 용이하게 오픈될 입구가 필요해 보임
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?	▪ (인사미술관)작품 설명은 팜플렛을 나눠주는 수준	▪ 대학로 주변 홍보를 통해 일반인들에게 인지도를 높이는 마케팅 방안 마련 필요 ▪ 기금홍보는 부족함 ▪ (인사미술관)주변에서 특별한 홍보는 찾아보지 못함
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?	▪ 전시실마다 설명을 담당한 보조원 1명씩 배치되어 있었음(17인이 참여함) ▪ (인사미술관) 한 명의 인원이 참여해 입구에서 전시에 대한 설명을 해 줌	
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?	▪ 전시내용이 실험적이고, 설명하는 직원들도 열의와 전문성을 갖춤 ▪ (인사미술관)신진작가를 위한 실험적 전시공간으로 전문성이 있음	
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?	▪ 입장시 간단한 관객조사를 진행하는 등 직원들의 노력이 엿보임 ▪ 인터넷 홍보 등 노력이 인정됨 ▪ (인사미술관)직원이 전시 이해를 돕기 위한 설명을 하고자 노력함	▪ 작품제목 등의 태그가 벽에 없어 작품이해에 불편함 ▪ (인사미술관)전반적으로 참여인력 및 관객 수가 적어 특별한 노력을 찾아보기 어려움
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?	▪ 실험성 있는 전시를 추구한다는 점에서 공공적 지원 가치가 있음 ▪ (인사미술관)실험적인 시도를 하는 신진작가 양성을 위한 공간으로 지원이 타당, 문화예술에 기여하는 공간임	
전반적인 운영수준은 어떠한가?	▪ 2011년 미술계에서 좋은 평가를 받는 전반적으로 원활해보임	▪ 접근성이 낮고 사람들의 인적이 드문 곳이라 운영이 원활하다고 보기는 어려우나 공간의 예술적 의미는 있음

○ 방문장소 : 예술가의 집

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?	▪ 마로니에 공원 근처로 접근이 용이하고 시설도 잘 갖추어져 있었음	
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?		▪ 홈페이지 외 특별한 홍보는 찾아보기 어려웠음
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?	▪ 행사특성상(사진전시, 영화상영) 참여 인력은 없었음	
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?		▪ 예술가의 집 개관이 1년 정도로, 아직 본격적인 사업방향이나 전문성은 보이지 않음
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?		▪ 참여도 모집이나 만족도 제고 노력은 별도로 없었음
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?		▪ 예술가의 집의 컨셉에 대한 고민 더 필요해 보임

○ 방문장소 : 장애인문화예술아카데미(사랑의 음악회)

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?	▪ 공연장소가 대중적으로 잘 알려진 곳이며, 대중교통을 이용한 접근성이 대체로 적절함	▪ 장애인의 편의시설이 대체로 마련되어 있으나, 공연장 내부에 휠체어 이용이 불편한 점을 개선해야 할 것임
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?	▪ 현수막, 공연안내장 등에 기금지원에 대한 명시가 되어있음	▪ 공연의 취지 등을 설명함에 있어 기금지원에 대한 의의 및 목적 등 상세한 설명이 요구됨
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?	▪ 공연 관람자들이 대부분 장애인 및 그들의 가족들인 점으로 미루어 공연 대상자 선정이 적절했다고 판단됨	▪ 공연장 규모가 그리 크지 않아, 많은 관람자들의 참여가 어려운 점은 개선이 요구됨
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?	▪ 공연을 준비하는 전 과정에서 문화예술전문가들에 의한 진행이 이뤄진 점, 음악회에서도 장애인과 비장애인 함께 하는 공연으로 이뤄진 점 등은 우수하다고 판단됨	▪ 장애인문화예술단체로서 문화예술에 대한 전문성을 축적되어 있는 것으로 파악되나, 사회복지 및 장애인 단체들과의 교류가 미흡한 점은 개선이 요구됨
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?	▪ 참여자들이 장애인들로서 이들의 만족도를 고려한 프로그램으로 구성되었으며 진행되었다고 판단됨	▪ 공연 참여들이 대부분 아동 및 청소년 장애인임을 감안할 때 관객들을 주로 성인 장애인들로 구성되어 있는 점, 향후 아동 및 청소년 장애인들이 공연에 참여할 수 있는 방안을 고려해야 할 것임
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?	▪ 재가 혹은 시설 장애인들이 직접 문화예술 교육을 받을 수 있는 기회를 제공하여, 기금의 목적이 적절히 수행되는 등 대체로 문화예술 진흥에 타당하다고 판단됨	▪ 장애인들의 문화예술활동을 위해 본 기금 외에도 기타 사회적인 자원 개발과 연계 등 자원확보를 위한 노력이 병행되어야 할 것임
전반적인 운영수준은 어떠한가?	▪ 대체로 적절함	▪ 장애유형의 다양성(시청각 및 인지장애 등) 및 장애인의 특수성을 고려한 운영계획을 수립하여야 할 것임

○ 방문장소 : 한국시각장애인복지관(Story of 4번 출구)

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?		▪ 교통이 불편하여 접근성이 떨어짐
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?	▪ 배너설치 등으로 원활함	
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?		▪ 일부 인원 불참
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?	▪ 관객이 확보될 수 있는 행사와 연계하여 진행하는 효과성 보임	
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?	▪ 관련자 중심으로 서비스 제공하여 이해도 증가시킴	
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?	▪ 다양한 참여 차원에서 기금지원이 타당하다고 판단됨	
전반적인 운영수준은 어떠한가?	▪ 훈련이 다소 미흡한 수준	

○ 방문장소 : 대전 소극장 고도(경로당 폰팅사건)

확인점검 사항	확인점검 의견	
	잘된 점	보완할 점
사업장소의 접근이 용이하고 편의시설이 제대로 구비되어 있는가?	▪ 사업 장소에 대한 접근성(교통편의 등)은 매우 높은 편임	▪ 영세한 사업시설로 관람객의 편의시설(객석, 화장실 등)에 대한 보완이 필요할 것으로 보임 ▪ 지하 소극장인 관계로, 관객을 위한 편의시설 및 휴식공간은 열악함
기금에 대한 홍보는 적절히 이행하는가?	▪ 사업의 흥행에는 성공한 것으로 보임	▪ 사업의 내용면에서는 훌륭하나 전문적인 마케팅 인력이 필요할 것으로 보임 ▪ 홍보인쇄물, 또는 공연장 내 어디에도 본 공연에 대한 기금지원 여부 표기가 전혀 되어있지 않음 ▪ 기획담당자조차 해당사업이 어떤 지원금을 받았는지 모르고 있음. 정부 기금을 중복 수혜하고 있는 연유인 것으로 판단됨
본 사업의 목표인원이 실제 참여하는가?	▪ 사업의 내용 구성과 참여자의 적극성은 높은 편임	▪ 많은 인력이 참여하기에는 기금의 지원이 너무 작은 편임
사업 운영주체가 열의와 전문성을 가지고 원활하게 진행하는가?	▪ 사업의 성공에 대한 열의가 매우 높은 편이고 자부심이 강한 편임 ▪ 연출 및 기획, 현장진행요원들과 배우들 모두 의욕적이고 열정적인 모습을 보임	▪ 재정적인 지원이 보다 폭넓게 이루어져야 할 필요성이 있음 ▪ 기획 요원 인력이 부족해 1인 다역 수행 ▪ 객석 도우미(user)들은 임시 자원봉사자들로 운영중
참여자 만족도 제고 및 모집을 위한 노력을 하는가?	▪ 만족도 제고를 위해 공연 후 관객과 사진촬영 등의 행사를 함 ▪ 객석 점유율 높음 ▪ 지속적인 홍보 노력	▪ 홍보에 대한 전문 인력이 필요해 보임 ▪ 관객의 주말 쏠림현상, 평일은 저조한 편임
본 사업의 기금지원이 타당하고 문화예술진흥에 기여하는가?	▪ 지방에서 품격 있고, 내용에 수준 높은 공연을 볼 수 있다는 측면에서 많은 도움이 됨 ▪ 작품성 우수하였음. 지역의 소극장 활성화에 기여하고 있는 것으로 판단됨	▪ 기금의 지원방식을 보다 다양활 할 필요성이 있음
전반적인 운영수준은 어떠한가?	▪ 질적인 측면에서는 매우 우수한 공연임	▪ 재정적인 이유로 시설에 대한 투자수준이 낮음

III 개선 과제

1. 전략·추진체계 부문
2. 사업평가 부문
3. 심층분석 부문

1. 전략 및 추진체계 부문

□ 개선과제

○ 전략평가의 개선과제 리스트

- '비전 및 전략개발' 지표에서는 '리스크 관리체계 개선(실효적 운용방안 마련)', '경영전략 수립 및 실행과정의 기관장 역할 강화', '이해관계자와 소통을 위한 기관장 및 경영진의 역할 확대'가 최우선 개선과제로 도출됨
- '주요사업 추진계획' 지표에서는 '성과창출형 계량지표 개발', '파급효과(Outcome) 중심의 성과지표 개발', '모니터링 운영체계 고도화'가 최우선 개선과제로 도출됨

[전략평가부문의 개선과제 우선순위 Matrix]



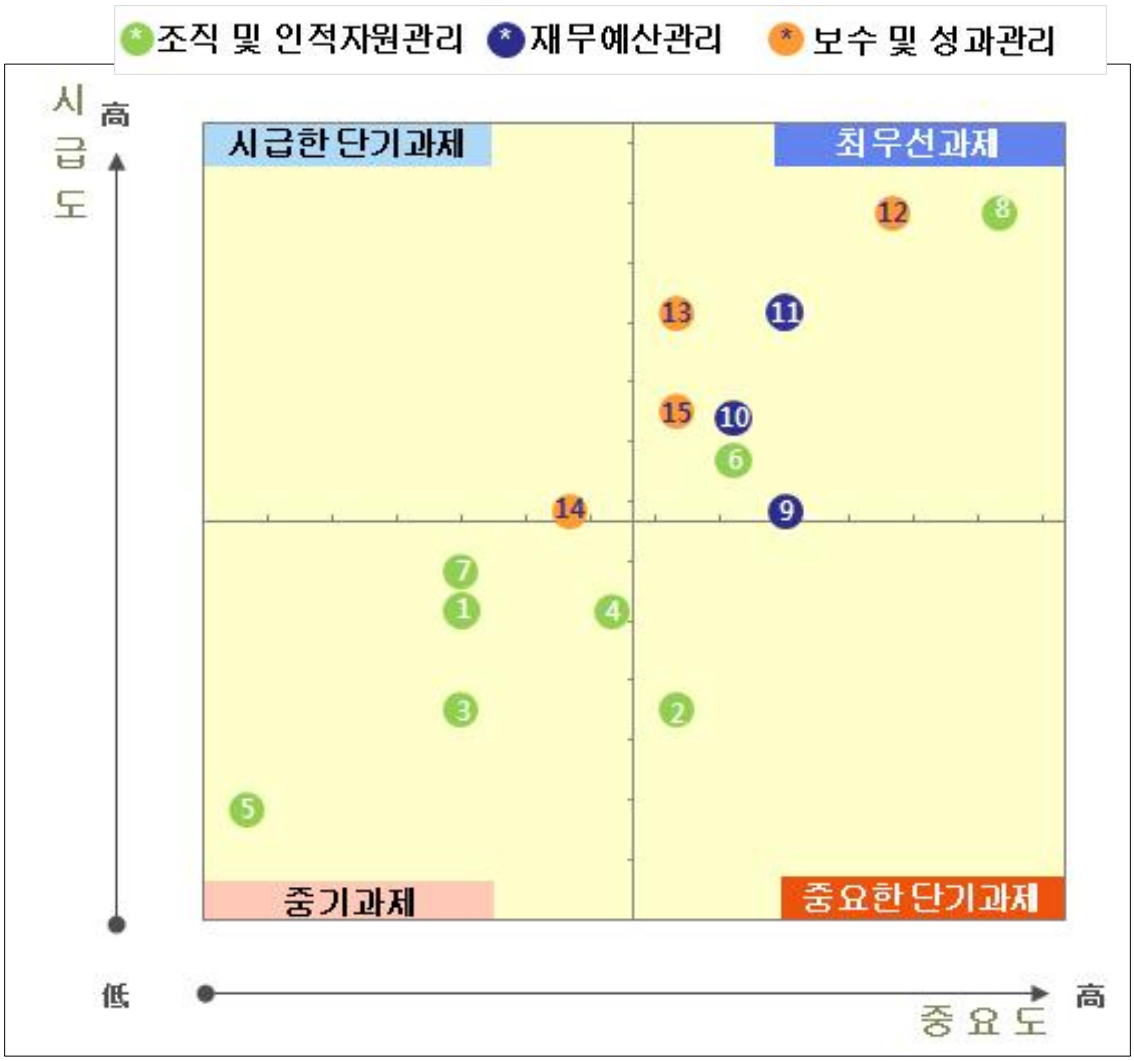
[전략평가부문의 개선과제 우선순위]

개 선 영 역	연번	개 선 과 제	2010	2011	우선순위
비전 및 전략 개발	1	고객재정의를 통한 고객만족 계획 수립 (생산(직원)-전달(국민단체)-영향(주무부처))		●	13
	2	고유사업 중심의 전략체계 수립		●	12
	3	**경영전략 수립 및 실행과정의 기관장 역할 강화**		●	2
	4	**이해관계자와 소통을 위한 기관장 및 경영진의 역할 확대**	●	●	4
	5	**리스크 관리체계 개선 (실효적 운용방안 마련)**		●	1
	6	교육훈련체계 전문성 강화(맞춤형 교육훈련)		●	11
	7	ERP 시스템 고도화 (비전전략과 성과지표 연계)	●	●	14
주요사업 추진계획	8	전략과제에 대한 구체적인 실행계획 수립	●	●	8
	9	세부사업별 구체적인 예산계획 수립		●	9
	10	재무·예산계획의 전략연계성 강화		●	15
	11	재원확충을 위한 외부 이해관계자와의 소통 활성화	●	●	6
	12	자원배분과 성과평가의 연계성 강화		●	9
	13	**성과창출형 계량지표 개발**		●	3
	14	**파급효과(Outcome) 중심의 성과지표 개발**	●	●	5
	15	**모니터링 운영체계 고도화**		●	7

○ 「추진체계평가부문」의 개선과제

- '조직 및 인적자원관리' 지표에서는 '핵심업무 모니터링 및 성과평가 체계 마련'과 '핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계 강화'가 최우선 과제로 도출됨
- '재무예산관리' 지표에서는 '위험관리에 대한 실질적 운용 방안 구축', '재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 활동 강화', '재원 확보방안 수립'이 최우선 과제로 도출됨
- '보수 및 성과관리' 지표에서는 '자산 운용 관리(수익성 제고 및 위험관리)를 위한 전문성 확보', '성과관리체계의 측정/관리시스템 구축', '성과평가의 공정성 및 신뢰성 확보를 위한 제도적 장치 보완'이 최우선 과제로 도출됨

[추진체계평가부문의 개선과제 우선순위 Matrix]



[추진체계평가부문의 개선과제 우선순위]

개 선 영 역	연번	개 선 과 제	2010	2011	우선순위
조직 및 인적자원 관리	1	책임경영제의 재정의 및 성과와의 연계성 강화		●	13
	2	4대 전략방향과 사업별 핵심직무 인사전략 연계성 확보	●	●	11
	3	직위/직무 공모제의 유연성 강화		●	14
	4	조직 전체 성과와 연계한 신규채용 계획 수립		●	10
	5	명예퇴직제도 운영체계 보완		●	15
	6	핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계 강화	●	●	7
	7	구성원 교육 수요 발굴		●	12
	8	핵심업무 모니터링 및 성과평가 체계 마련		●	1
재무예산관리	9	재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 활동 강화		●	4
	10	재원확보 방안 수립	●	●	5
	11	위험관리에 대한 실질적 운용 방안 구축	●	●	3
보수 및 성과관리	12	자산 운용 관리(수익성 제고 및 위험관리)를 위한 전문성 확보	●	●	2
	13	성과관리체계의 측정/관리시스템 구축		●	6
	14	성과연봉제 도입 및 운영의 적정성 확보	●	●	9
	15	성과평가의 공정성 및 신뢰성 확보를 위한 제도적 장치 보완		●	7

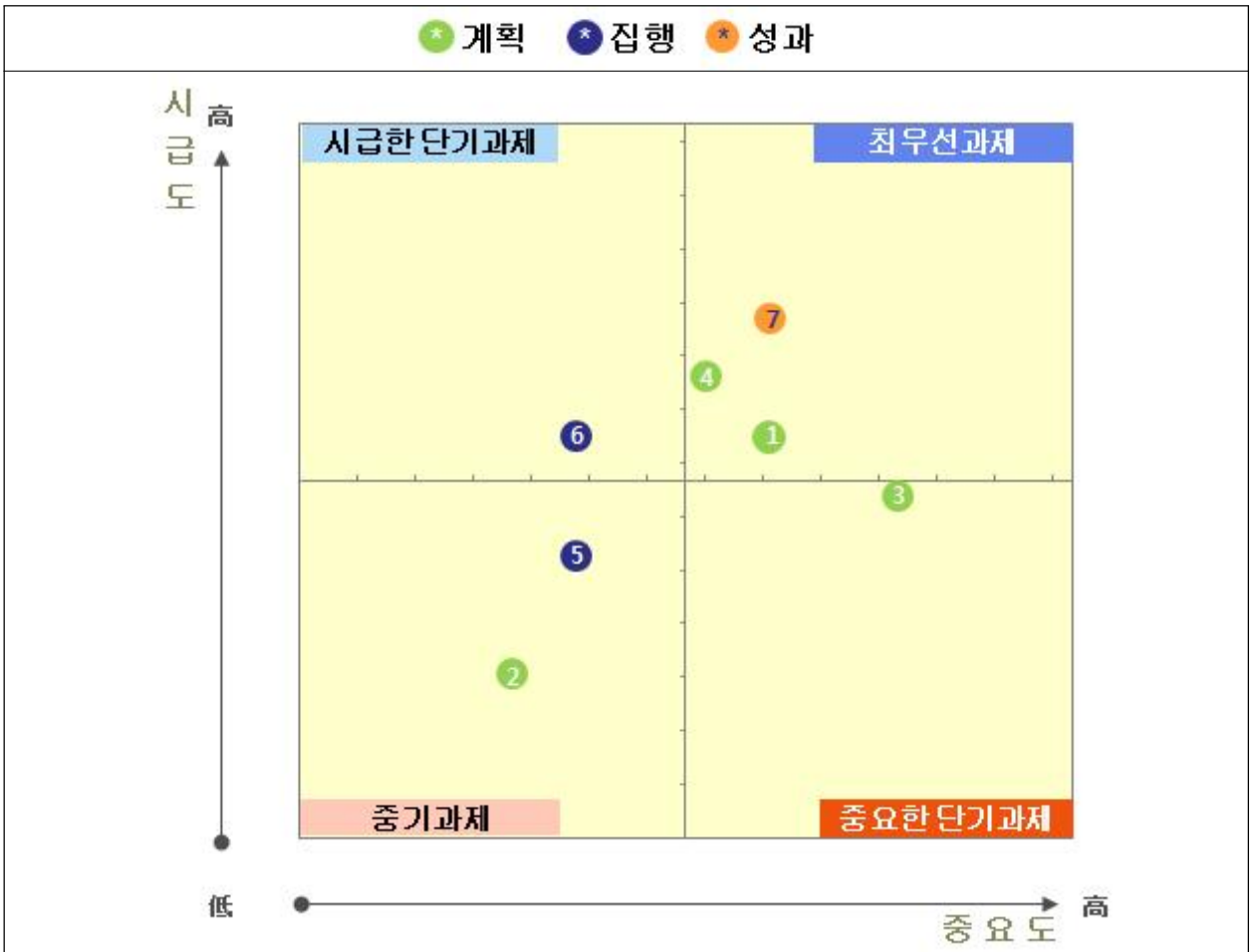
2. 사업평가 부문

□ 개선과제

○ 1분과 예술가의 창조역량 강화 세부사업별 개선과제

- 「**예술창작지원사업**」사업은 총 7개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '지원대상 만족도 향상을 위한 정산증빙 컨설팅 서비스 실시'과 '지원체계 및 지원대상 재정립(Context 중심)', '지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)'가 최우선과제로 도출됨

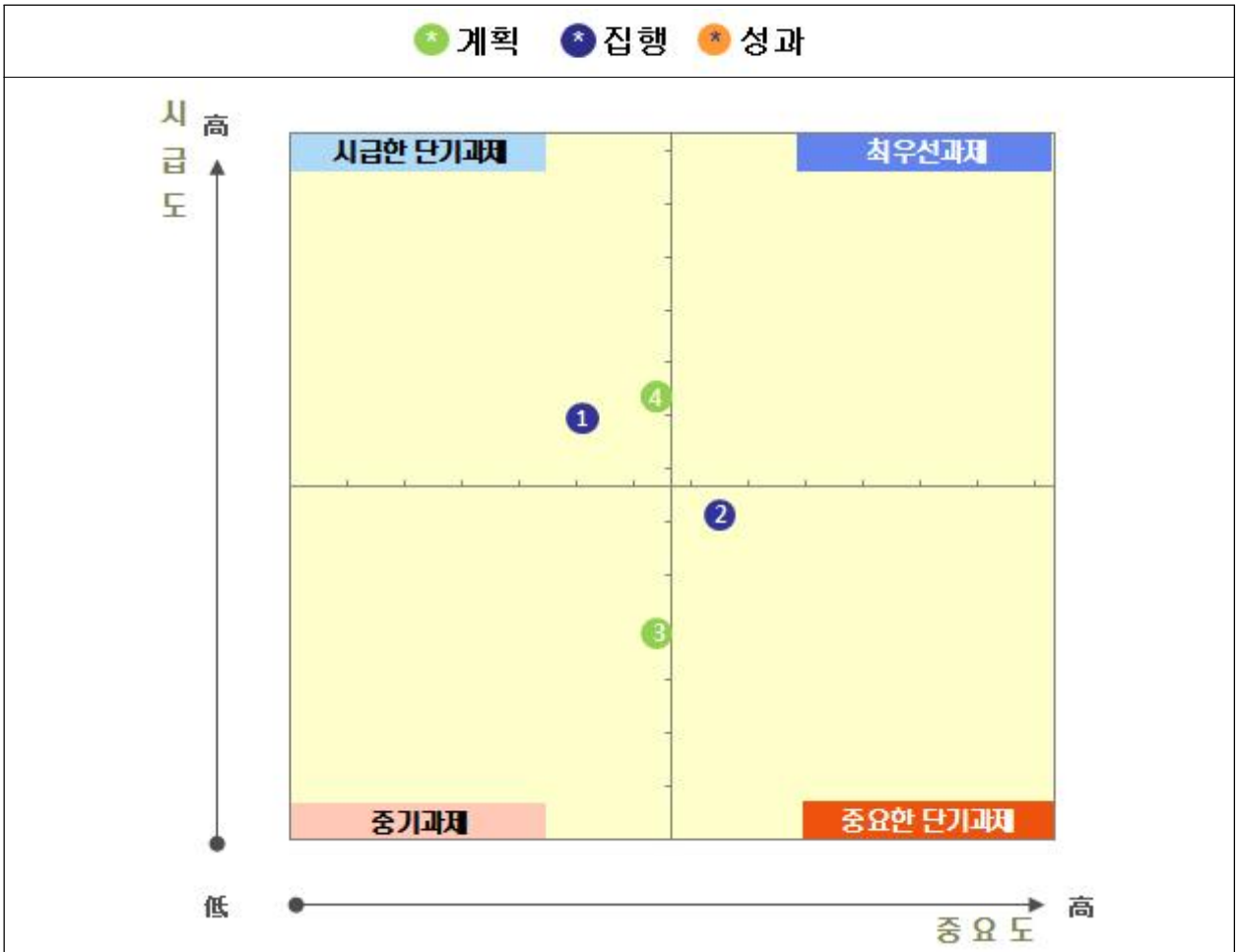
[1분과-예술창작지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	지원체계 및 지원대상 재정립(Context 중심)		●	3
계획	2	사업 신청건수 감소원인 파악 및 대응책 마련		●	7
계획	3	사업목적에 부합하는 성과지표 개발	●	●	2
계획	4	지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)		●	3
집행	5	모니터링 결과에 대한 사후 관리활동 강화(시대적 트렌드 반영)	●	●	6
집행	6	평가결과를 정보화하는 상용서비스체계 구축 (지식경영형 평가기스템으로 승화)		●	5
성과	7	지원대상 만족도 향상을 위한 정산증빙 컨설팅서비스 실시		●	1

- 「**예술전용공간활성화지원사업**」사업은 총 4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 '전용공간지원사업의 만족도 제고를 위한 집행정산 서비스 체계 보완 ', '사업효과성 제고를 위한 성과지표 개발(전용공간 시설 구성에 대한 지표개발)', '지원대상자 선정과정의 공정성 확보', '창작지원사업과 지원중복성 방지(예산집행기준의 공간전용 20% 상한선 변경)', 순으로 도출됨

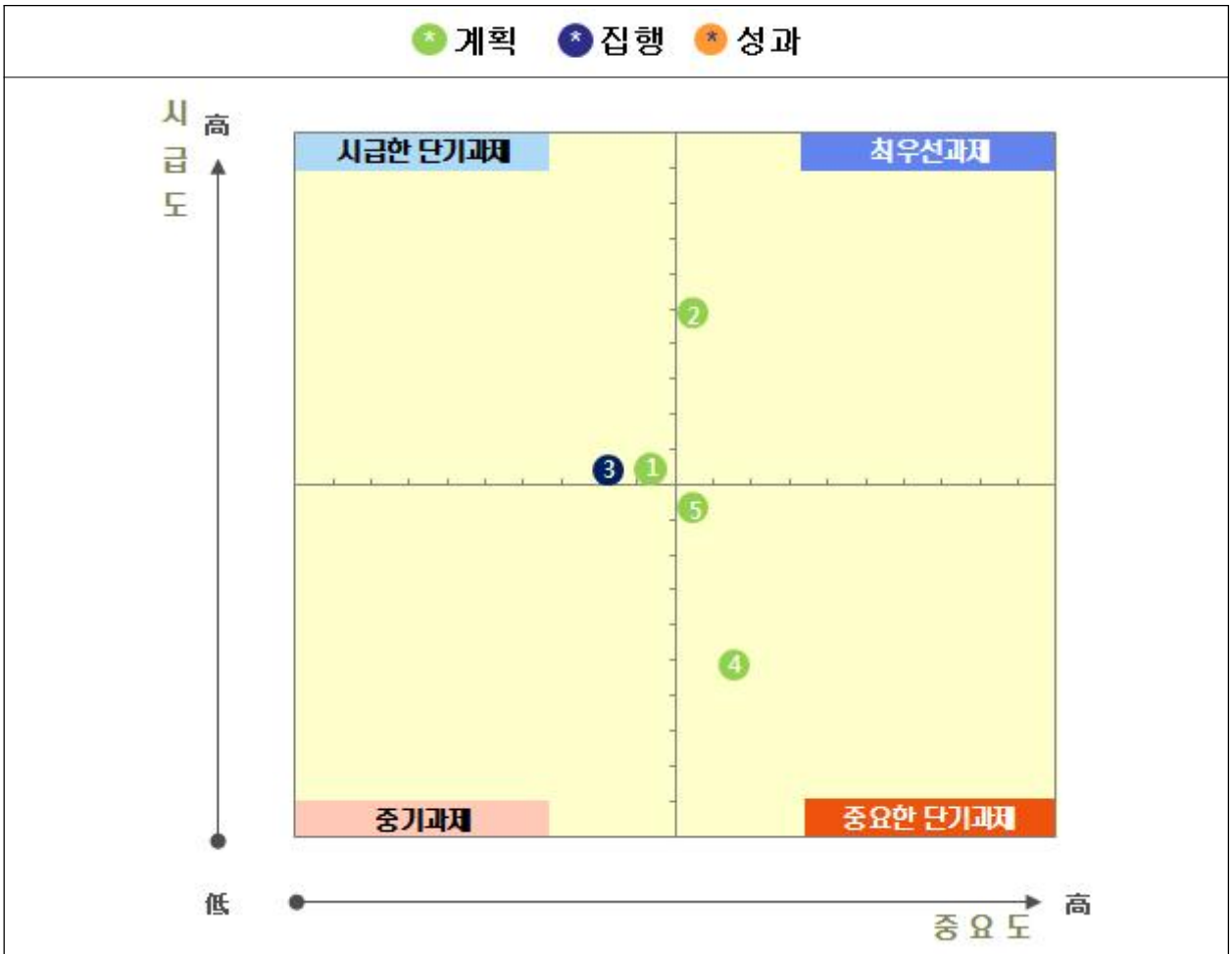
[1분과-예술전용공간활성화지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
집행	1	전용공간지원사업의 만족도 제고를 위한 집행정산서비스체계 보완	●	●	1
집행	2	지원대상자 선정과정의 공정성 확보		●	3
계획	3	창작지원사업과 지원 중복성방지 (예산집행 기준의 공간전용 20% 상한선변경)		●	4
계획	4	사업효과성 제고를 위한 성과지표 개발 (전용공간 시설 구성에 대한 지표개발)		●	1

- 「**예술행사지원**」사업은 총 5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업에대한 역할 재정립(유사사업과의 지원방식차별화) '이 최우선과제로 도출되었으며, '대상사업에대한 수요예측기법 개발 ', '성과지표와 사업목적간의 합리성 확보'가 시급하고 중요한 단기과제로 도출됨

[1분과-예술행사지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	대상사업에 대한 수요예측기법 개발	●	●	2
계획	2	사업에 대한 역할 재정립(유사사업과의 지원방식차별화)		●	1
집행	3	모니터링 결과 피드백에 대한 사후관리 활동강화		●	4
계획	4	대상사업 선정과정의 합리성 확보		●	5
계획	5	성과지표와 사업목적간의 합리성 확보	●	●	2

- 「**영아트프론티어지원**」사업은 총 6개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '합리적인 성과지표 개발', '사업에 대한 명확성 확립(유사사업과의 차별화)', '수요예측분석 강화'가 최우선과제로 도출되었으며, '사업효과성을 제고하기 위한 창의적인 활동 수립'은 시급한 단기과제로 도출됨

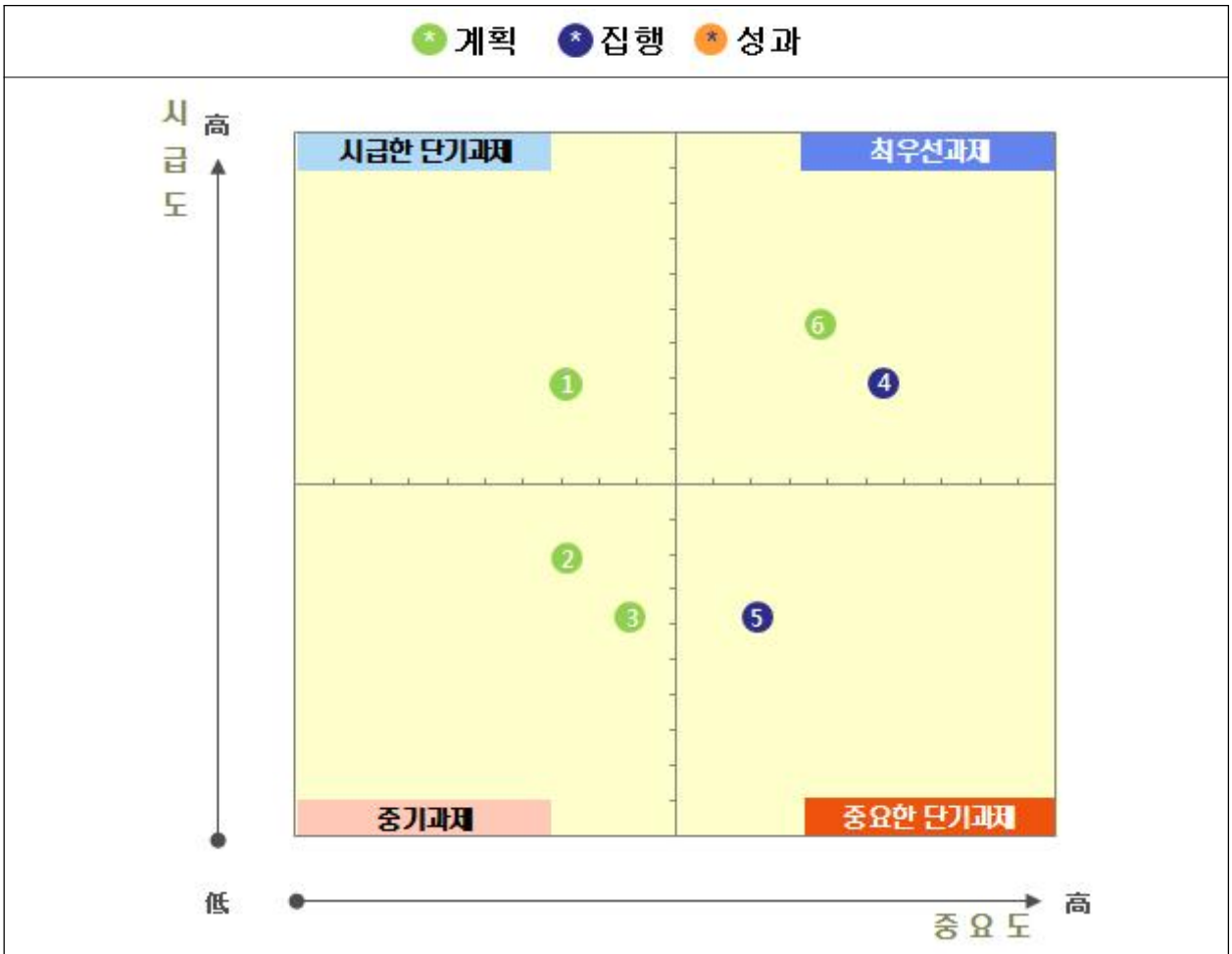
[1분과-영아트프론티어지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	수요예측분석 강화		●	3
계획	2	합리적인 성과지표 개발		●	1
계획	3	사업에 대한 명확성 확립(유사사업과의 차별화)		●	1
집행	4	신진예술가용 모니터링 운영안 마련		●	6
집행	5	종합적인 평가분석모델 개발		●	5
성과	6	사업효과성을 제고하기 위한 창의적인 활동 수립		●	4

- 「**민간국제문화예술교류지원**」사업은 총 6개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축(현장 모니터링 도입)'과 '국제상호교류의 질적 향상을 고려한 성과지표 개발'이 최우선과제로 도출됨

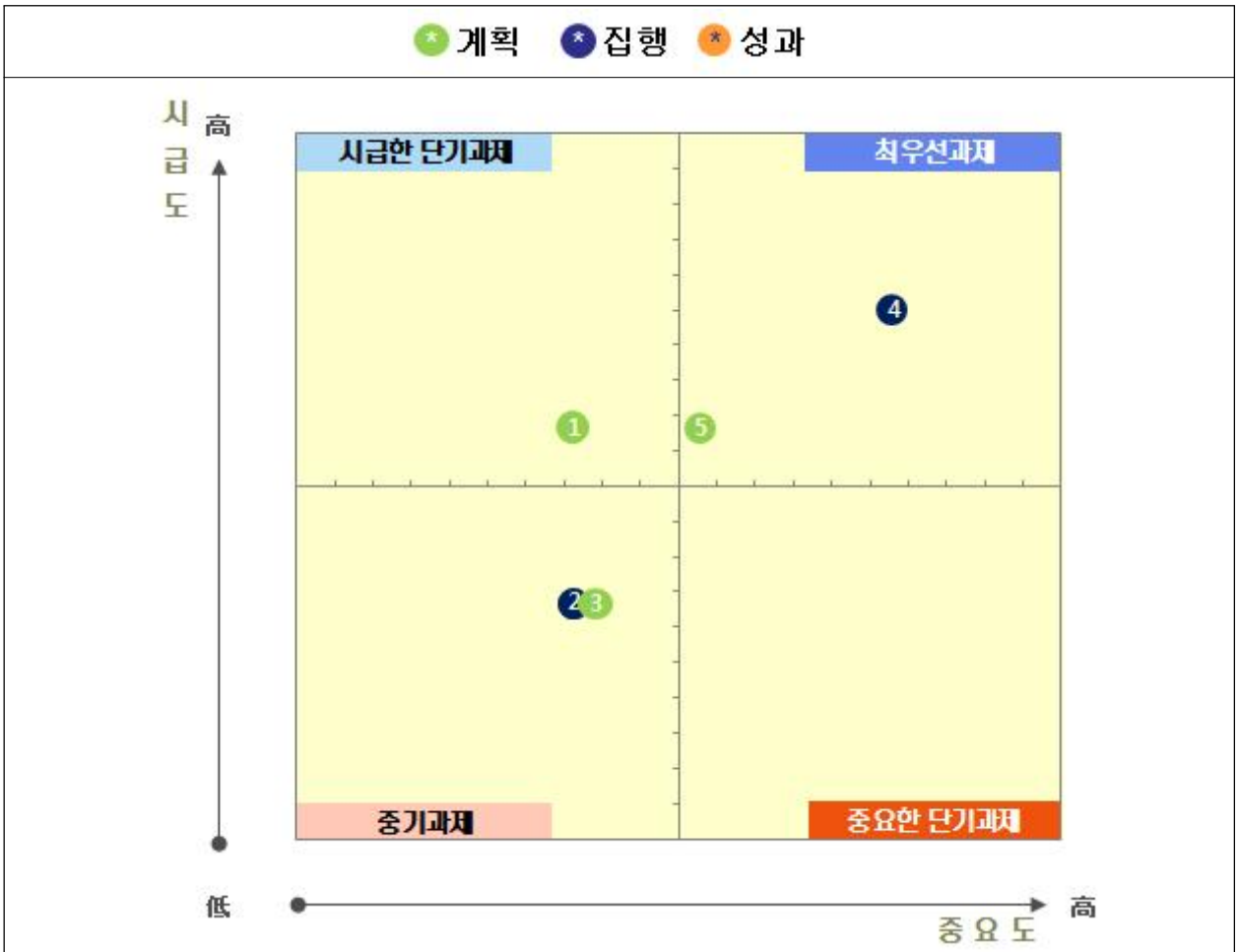
[1분과-민간국제문화예술교류지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업목적에 부합하는 목표 설정 및 전략체계 수립		●	3
계획	2	사업비 지원방식 변경(자부담비율 차별화, 사후지원)		●	5
계획	3	예측기반의 재원집행계획 수립		●	5
집행	4	통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축(현장 모니터링 도입)	●	●	1
집행	5	사업지속추진을 위한 타당성 평가 모델 개발		●	4
계획	6	국제상호교류의 질적 향상을 고려한 성과지표 개발	●	●	1

- 「**국제교류거점프로그램지원**」사업은 총5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축·고도화'와 '합리적인 성과지표 및 보조지표 개발'이 최우선과제로 도출었으며, '지원사업의 장르 확대'는 시급한 단기과제로 도출됨

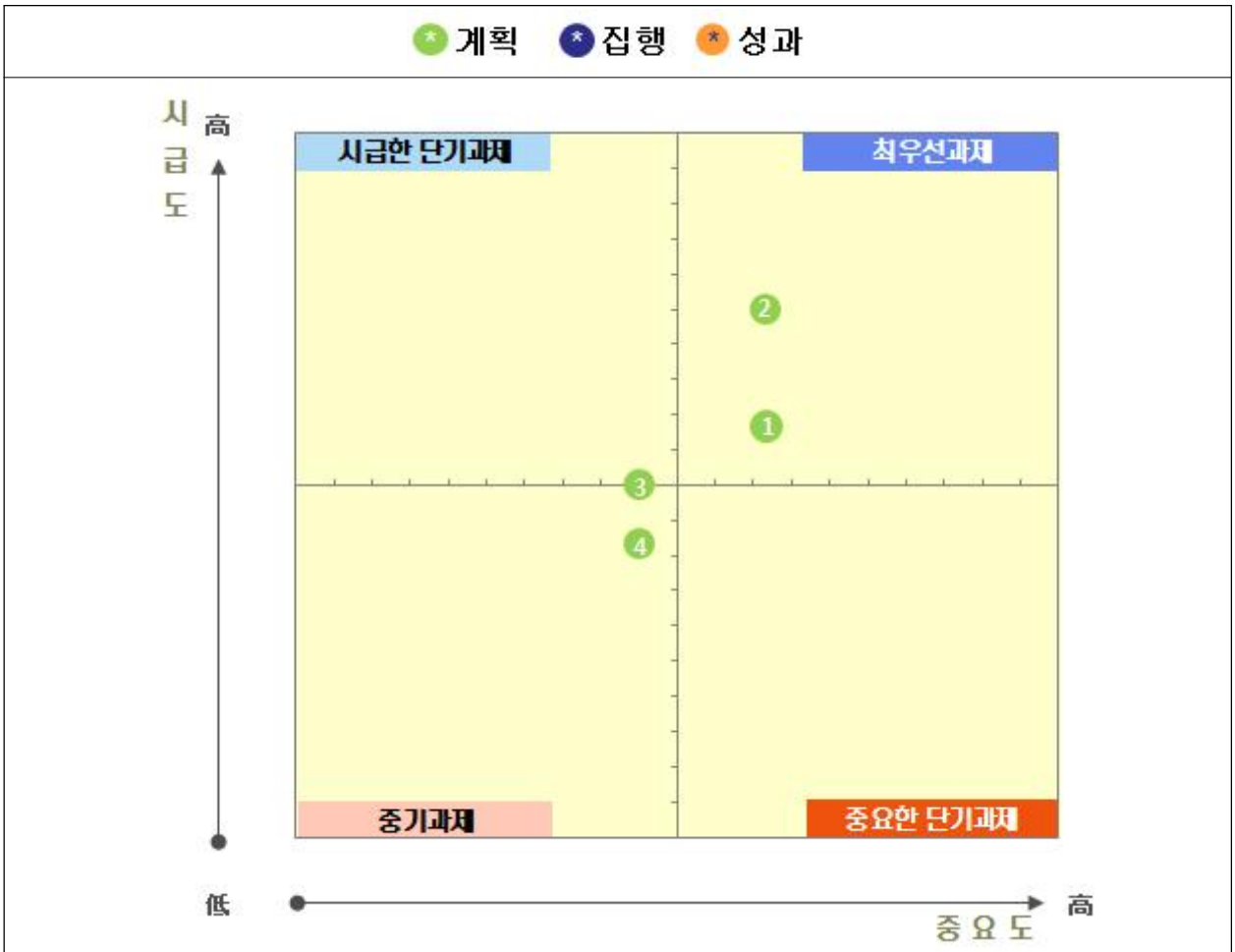
[국제교류거점프로그램지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	지원 사업의 장르 확대		●	3
집행	2	성과분석 환류기능 강화		●	4
계획	3	예측기반의 재원집행계획 수립		●	4
집행	**4**	**통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축·고도화**	●	●	1
계획	**5**	**합리적인 성과지표 및 보조지표 개발**	●	●	2

- 「**국제문화기관협력및정보서비스**」사업은 총 4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업목적과 인과관계를 고려한 질적 성과지표 개발'과 '사업에 대한 수요예측 및 분석 고도화'가 최우선과제로 도출됨

[1분과-국제문화기관협력및정보서비스사업의 개선과제 우선순위]

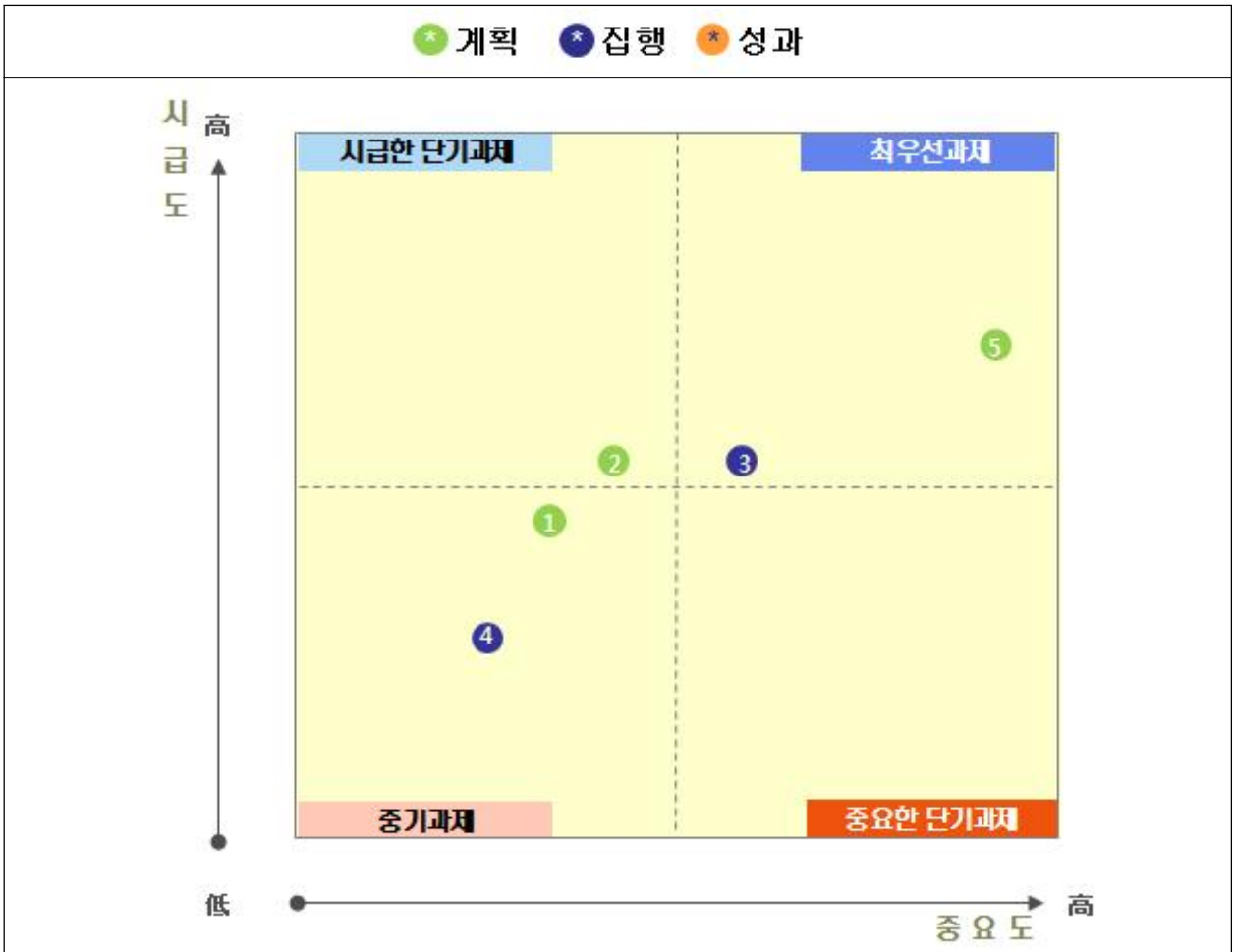


개 선 영 역	연 번	개 선 과 제	2010	2011	우선 순위
계 획	1	사업에 대한 수요예측 및 분석 고도화		●	2
계 획	2	사업목적과 인과관계를 고려한 질적 성과지표 개발		●	1
계 획	3	의욕적인 성과목표치 설정	●	●	3
계 획	4	신규 교류 협력 활성화를 위한 프로세스 구축 (잠재고객 분석, 교류 협력방안 증대)	●	●	4

○ 2분과 문화예술공간운영 세부사업별 개선과제

- 「**미술관운영**」사업은 총 5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '아르코미술관의 특수성을 반영한 성과지표 개발'과 '모니터링 결과에 대한 심층분석 시행'이 최우선과제로 도출되었으며, '현장홍보 등 마케팅 확대'가 시급한 단기과제로 도출됨

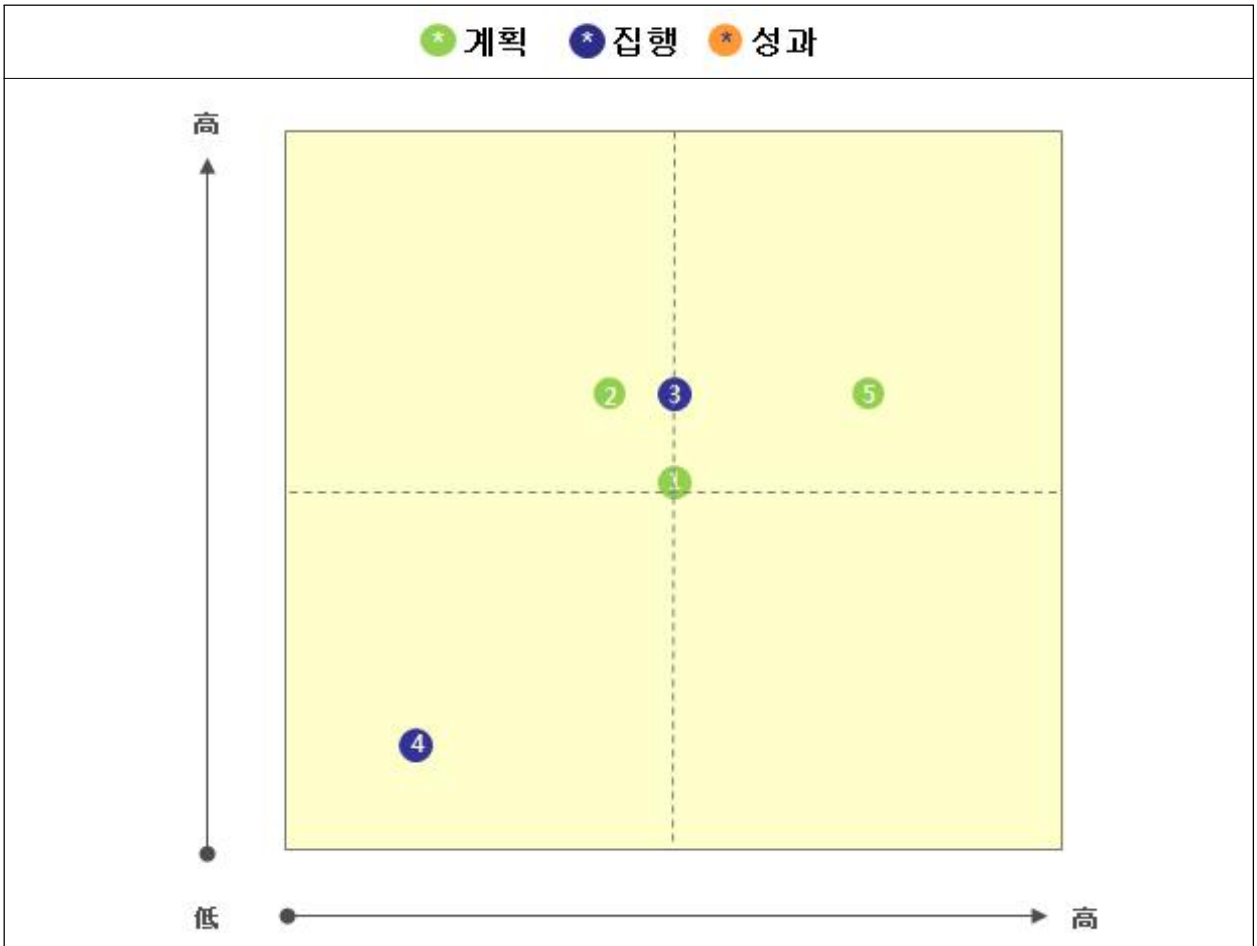
[2분과-미술관운영사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	적극적 관객을 위한 프로그램 개발		●	4
계획	2	현장홍보 등 마케팅 확대		●	3
집행	3	모니터링 결과에 대한 심층분석 시행		●	2
집행	4	예산계획에 따른 재원집행		●	5
계획	5	아르코미술관의 특수성을 반영한 성과지표 개발		●	1

- 「**예술인력개발원 운영**」사업은 총 5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '교육목표를 반영하는 성과지표 개발(양질의 예술인력 양성)'과 '모니터링 및 피드백 체계 보완'이 최우선과제로 도출되었으며, '예술교육분야의 수요예측 체계화'는 중요한 단기과제로, '교육대상자 선정방식 개선'은 시급한 단기과제로 도출됨

[2분과-예술인력개발원 운영사업의 개선과제 우선순위]

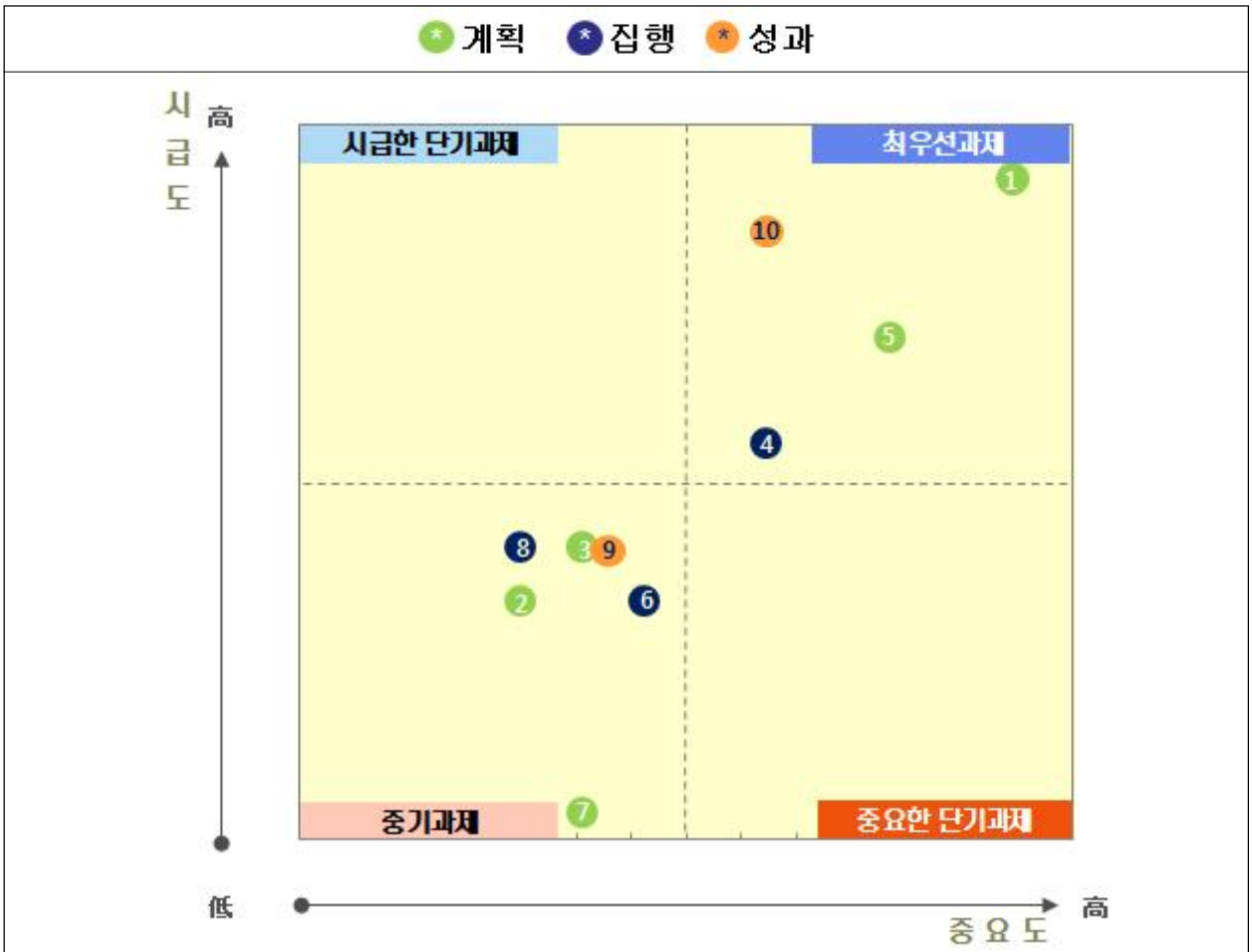


개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	예술교육분야의 수요예측 체계화	●	●	3
계획	2	교육 대상자 선정방식 개선		●	3
집행	3	모니터링 및 피드백 체계 보완		●	2
집행	4	예산계획에 따른 재원 집행	●	●	5
계획	5	교육목표를 반영하는 성과지표 개발(양질의 예술인력 양성)		●	1

○ 3분과 생활속의 예술활성화 세부사업별 개선과제

- 「**문화소외지역대상문화나눔**」사업은 총 10개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '중장기적 차원의 구체적인 전략 및 실행과제 설정'과 '성과지표의 다양화(문화적인 삶의 질 측정)', '소외계층접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동 강화', '외부재원 활용률 확대방안 마련'이 최우선과제로 도출됨

[3분과-문화소외지역대상문화나눔사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	중장기적 차원의 구체적인 전략 및 실행과제 설정	●	●	1
계획	2	수혜자 선정관리(중복성) 강화	●	●	9
계획	3	수요자중심의 맞춤형 프로그램 확대	●	●	6
집행	4	외부재원 활용률 확대방안 마련		●	4
계획	5	성과지표의 다양화(문화적인 삶의 질 측정)		●	2
집행	6	회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼 상세화	●	●	5
계획	7	문화소외사업을 포괄할 수 있는 프로그램 확대		●	10
집행	8	사업평가의 공정성 확보방안(Cross Check) 마련		●	8
성과	9	트렌드에 부합하는 사업홍보방안 확대(어플리케이션 개발)	●	●	6
성과	10	소외계층접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동 강화	●	●	3

○ 4분과 지역문화예술진흥 세부사업별 개선과제

- 「지역문화예술진흥」사업은 총 5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업 특성을 살린 평가 지표(문화격차 해소 측정) 개발'과 '성과결과환류 및 모니터링체계의 내실화'가 최우선과제로 도출되었으며, '합리적인(사업목적 지향적)예산배분 기준 설정'이 중요한 단기과제로 도출됨

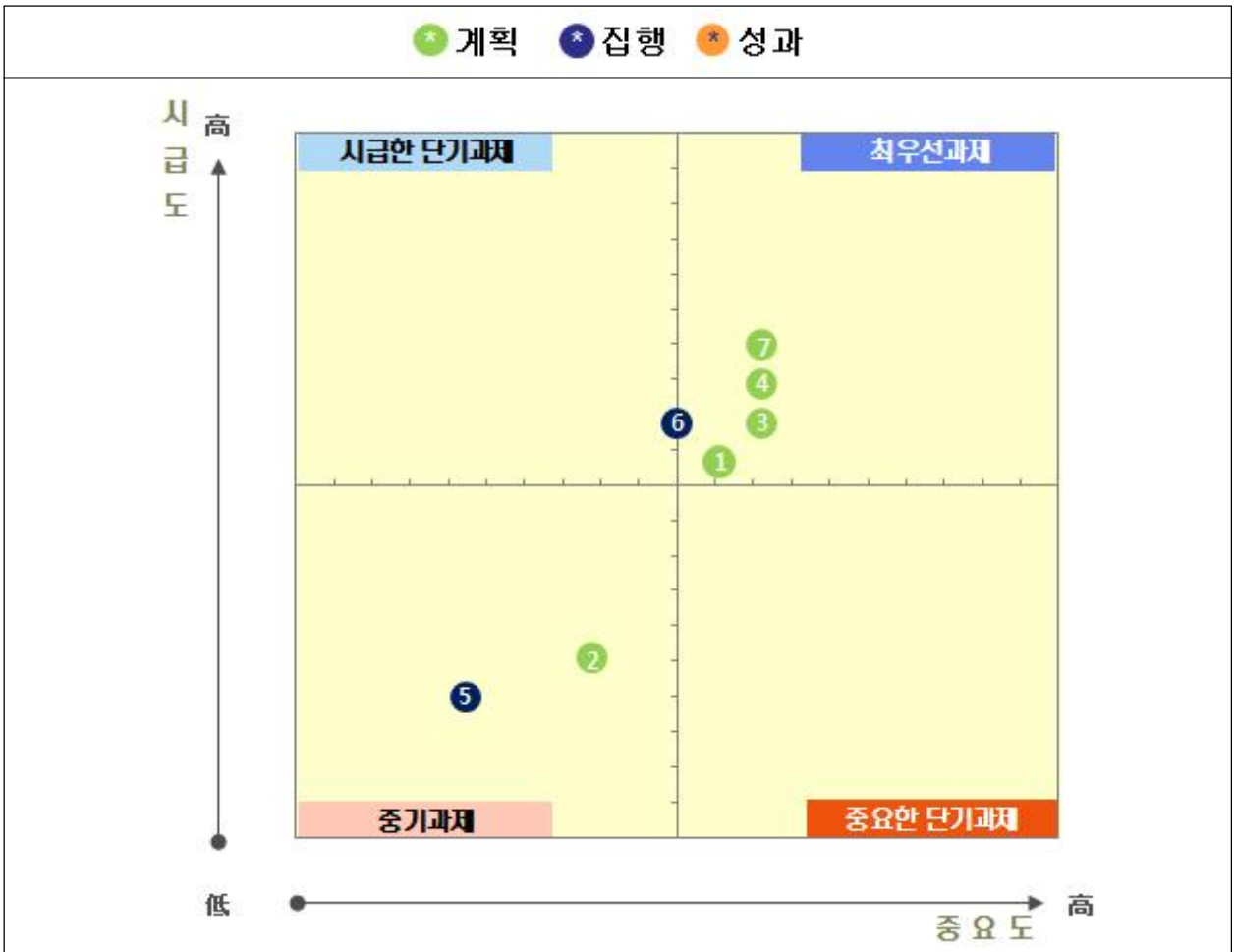
[4분과-지역문화예술진흥사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	수혜자 선정 기준의 세분화		●	5
계획	2	합리적인(사업목적 지향적) 예산배분 기준 설정		●	3
집행	3	사업비 집행시기 집중현상 개선	●	●	4
집행	4	성과결과환류 및 모니터링체계의 내실화	●	●	2
계획	5	사업 특성을 살린 평가 지표(문화격차 해소 측정) 개발	●	●	1

- 「**지자체공연예술활성화지원**」사업은 총 7개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '공연예술상품의 특성을 살린 정성적 평가지표 개발'과 '실질적 성과를 반영한 구체적인 목표치 설정', '성과지표와 사업목적간의 합리성 확보', '사업특성에 기초한 독립된 모니터링체계 검토 및 일부 피드백과정 재설계', '사업특성별 차별화된 지원제도 구축'이 최우선과제로 도출됨

[4분과-지자체공연예술활성화지원사업의 개선과제 우선순위]

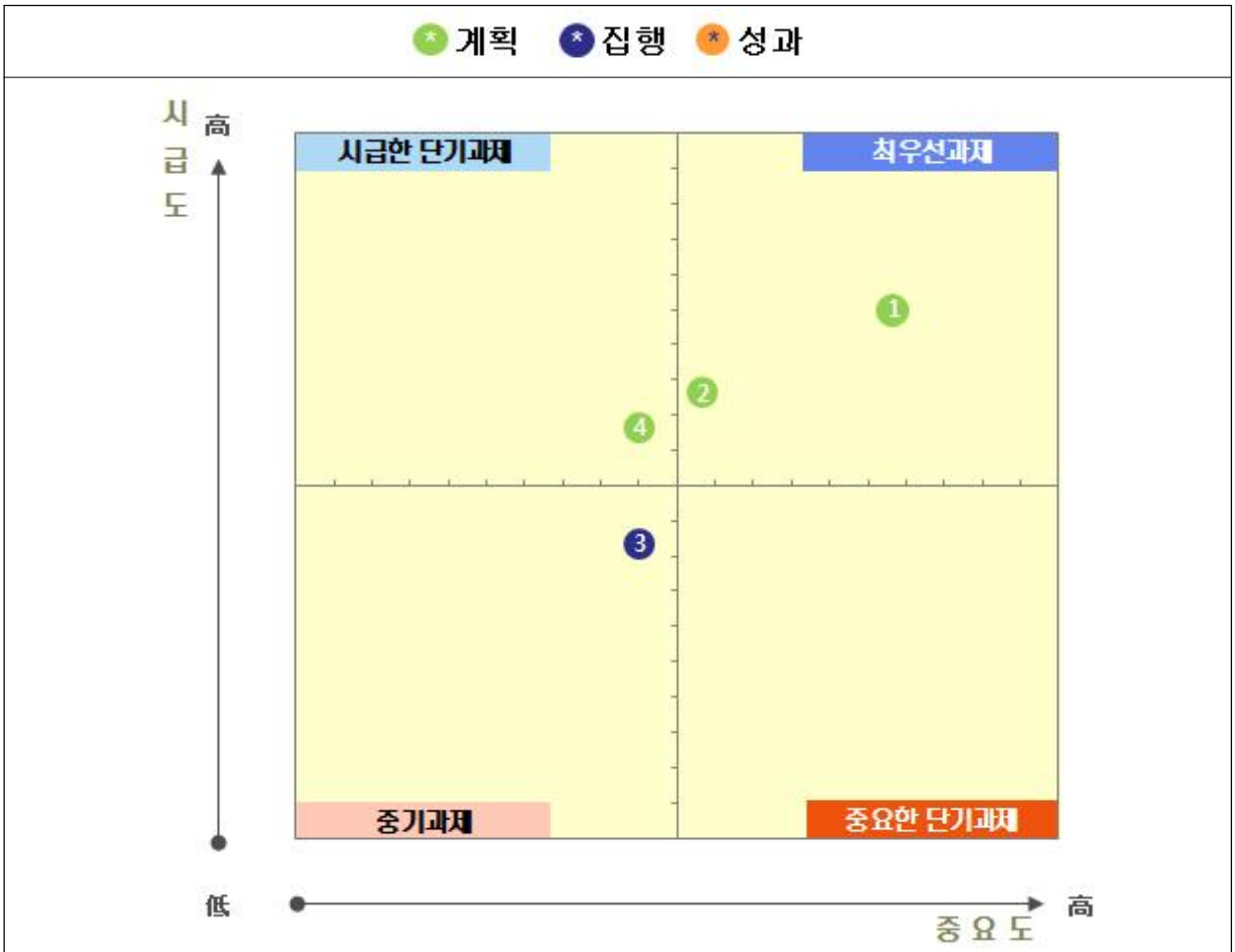


개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업특성별 차별화된 지원제도 구축		●	5
계획	2	성과위주의 사후지원방식 체계 도입		●	6
계획	3	성과지표와 사업목적간의 합리성 확보		●	3
계획	4	실질적 성과를 반영한 구체적인 목표치 설정	●	●	2
집행	5	사업비 집행시기 집중현상 개선		●	7
집행	6	사업특성에 기초한 독립된 모니터링체계 검토 및 일부 피드백 과정 재설계		●	4
계획	7	공연예술상품의 특성을 살린 정성적 평가지표 개발		●	1

○ 5분과 예술의 사회적가치 제고 세부사업별 개선과제

- 「**문화예술홍보및간행물발간사업**」사업은 총 4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업목표와 연계한 홍보목표 설정'과 '한국현대예술해외소개시리즈의 파급효과 확대'가 최우선과제로 도출었으며, '질적차원의 성과지표 개발'은 시급한 단기과제, '외부 수요자까지 모니터링 대상 확대'는 중기과제로 도출됨

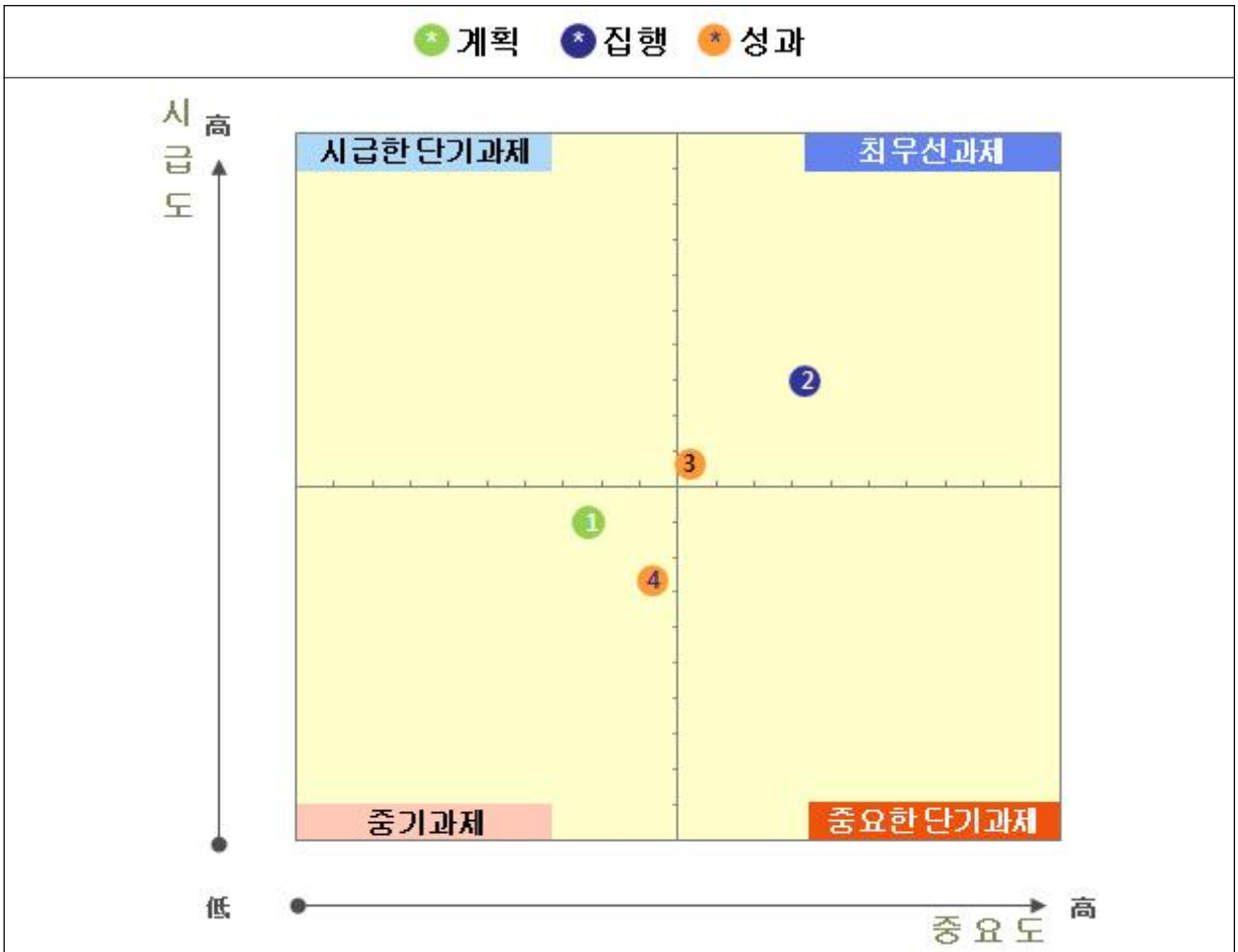
[문화예술홍보및간행물발간사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업목표와 연계한 홍보목표 설정		●	1
계획	2	한국현대예술해외소개시리즈의 파급효과 확대		●	2
집행	3	외부 수요자까지 모니터링 대상 확대	●	●	4
계획	4	질적차원의 성과지표 개발		●	3

- 「**기초예술정책연구조사사업**」사업은 총 4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '모니터링 활동의 체계화'와 '연구과제에 대한 파급효과 측정'이 최우선과제로 도출됨

[기초예술정책연구조사사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	질적 성과지표 개발		●	4
집행	2	**모니터링 활동의 체계화**		●	1
성과	3	**연구과제에 대한 파급효과 측정**		●	2
성과	4	연구과제 평과결과 환류	●	●	3

- 「**문화예술사회공헌지원**」사업은 총 3개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '기부금 성과에 대한 지속적인 대외홍보 강화'가 최우선과제로 도출되었으며, '정보관리 등 사업관리기능 강화'는 시급한 단기과제로, '신규기부상품(일반기부금) 활성화'는 중요한 단기과제로 도출됨

[문화예술사회공헌지원사업의 개선과제 우선순위]



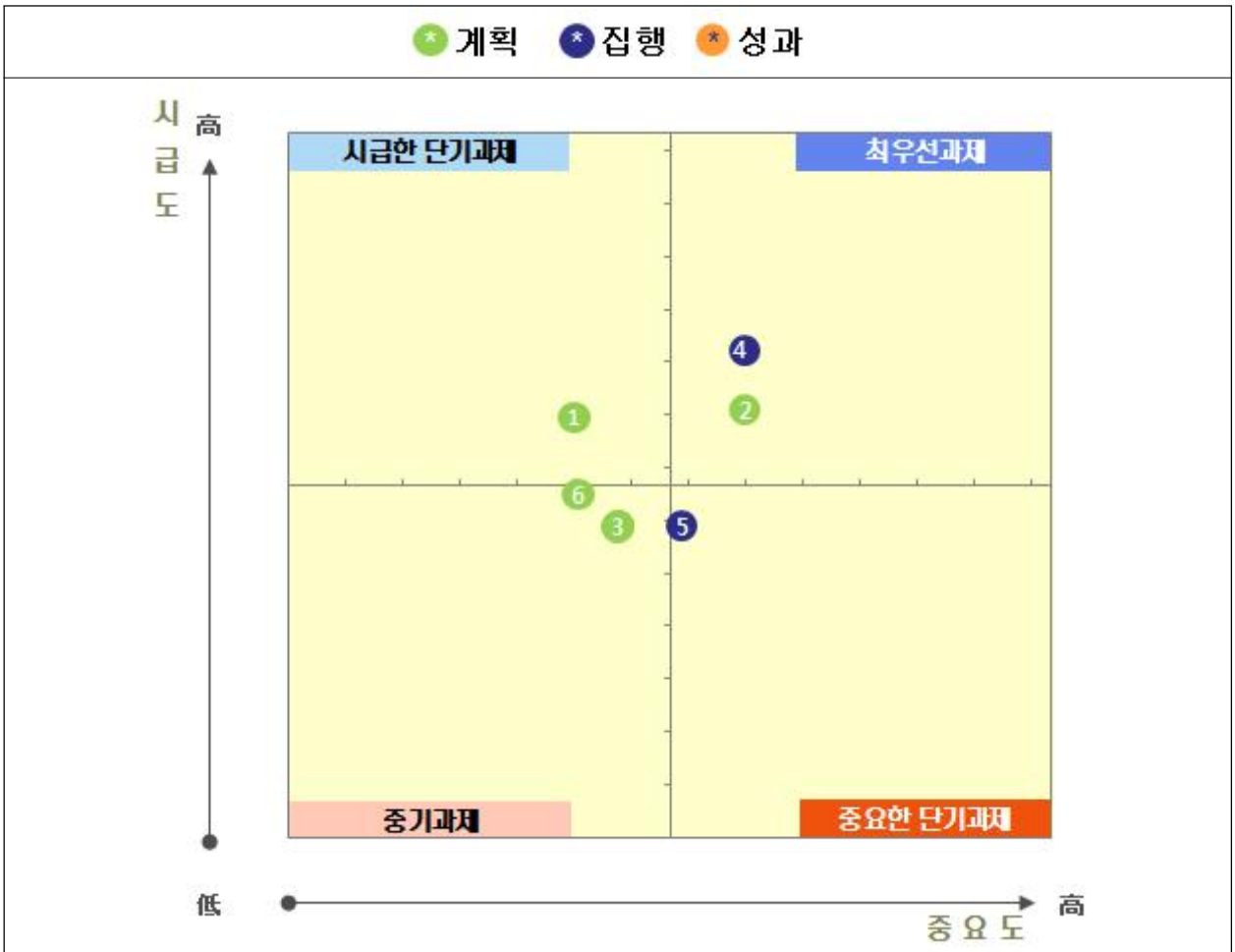
개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	신규기부상품(일반기부금) 활성화		●	3
집행	2	정보관리 등 사업관리기능 강화	●	●	2
성과	3	기부금 성과에 대한 지속적인 대외홍보 강화	●	●	1

3. 심층분석 부문

□ 개선과제

- 「**공연예술전용공간활성화지원**」사업은 총 6개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '보조금 관리정산 서비스 개선'과 '지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)'가 최우선과제로 도출됨

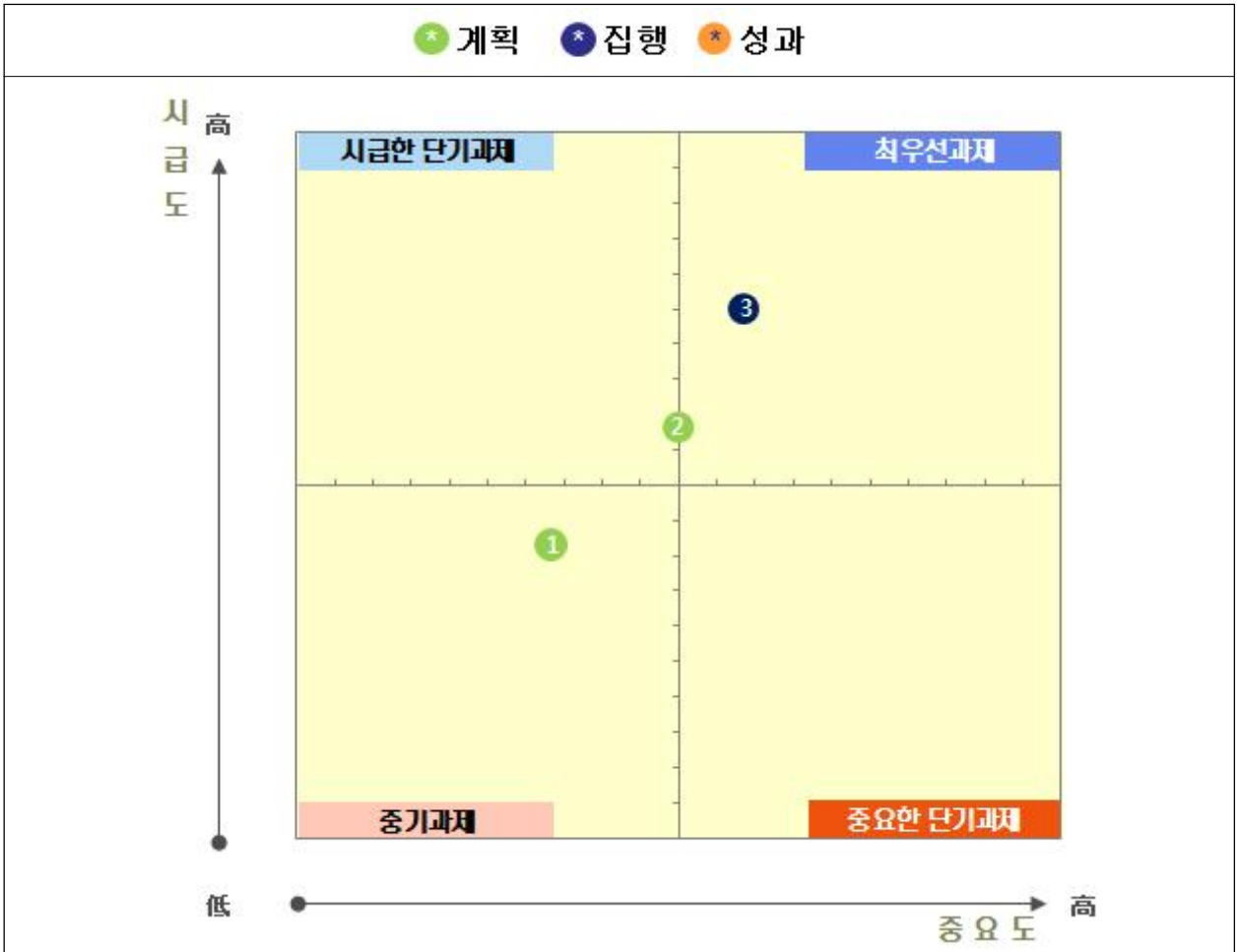
[공연예술전용공간활성화지원사업 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	예술전용공간 시설활성화를 위한 사업비 사용기준 재조정	●	●	4
계획	2	지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)		●	2
계획	3	유통플랫폼 활성화를 위한 지원금 확대 편성	●	●	4
집행	4	보조금 관리정산 서비스 개선	●	●	1
집행	5	공간마케팅서비스 지원 방안 강구		●	3
계획	6	보조성과지표 개발		●	4

- 「**국제문화예술교류지원**」사업은 총 3개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축'으로 도출되었으며 '국제 교류 확대를 위한 장기적 프로그램 개발'은 시급한 단기과제, '사업비 지원방식 변경'은 중기과제로 도출됨

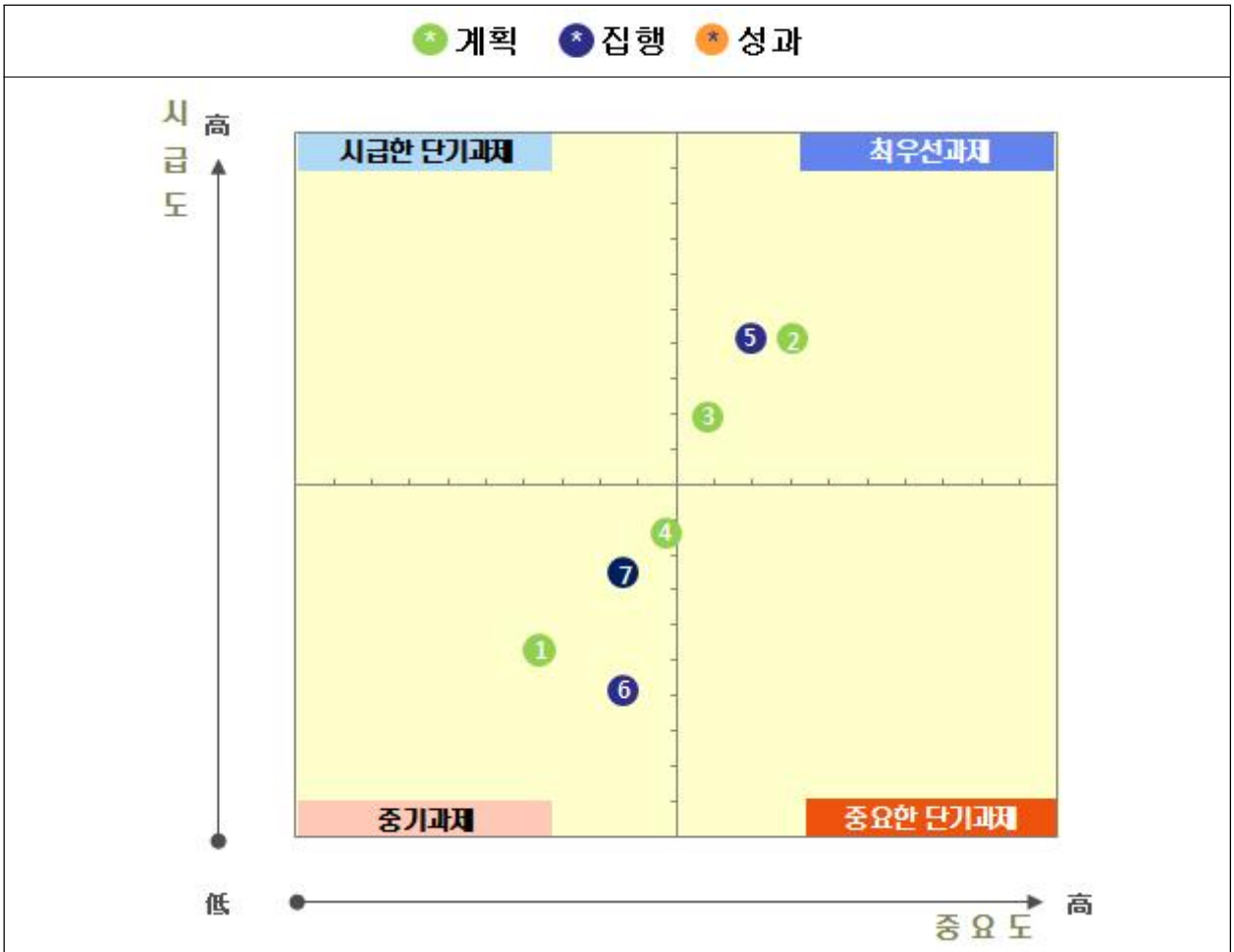
[국제문화예술교류지원사업 개선과제 우선순위]



개 선 영 역	연 번	개 선 과 제	2010	2011	우선 순위
계 획	1	사업비 지원방식 변경(사후지원)		●	3
계 획	2	국제 교류 확대를 위한 장기적 프로그램 개발		●	2
집 행	3	**통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축**	●	●	1

- 「**공연장상주단체육성지원**」사업은 총 7개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '공연예술상품 특성을 고려한 정성적 성과지표 개발'과 '모니터링과정에 사업별 관객(지역민) 모니터링 포함', '지역문화 브랜드 조성을 위한 장기계획 수립'이 최우선과제로 도출됨

[공연장상주단체육성지원사업 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사후지원방식 수용방안 모색		●	7
계획	2	**공연예술상품 특성을 고려한 정성적 성과지표 개발**		●	1
계획	3	**지역문화 브랜드 조성을 위한 장기계획 수립**		●	3
계획	4	예산집행에대한 (지역간 경쟁을 통한) 선택과 집중		●	4
집행	5	**모니터링과정에 사업별 관객(지역민) 모니터링 포함**		●	2
집행	6	지역협력관제도 활성화 (협력관 상주지역 증설 및 지역단체 컨설팅 결과 반영)		●	6
집행	7	예술위와 지역예술단체(사업수행자) 사이의 성과결과 환류 및 모니터링 체계 공유		●	5

Ⅳ 단위사업 및 세부사업 평가결과

1. 전략·추진체계 부문
   1) 전략
   2) 추진체계
2. 사업평가 부문
   1) 1분과[예술가의창조역량강화]
   2) 2분과[문화예술공간운영]
   3) 3분과[생활속의예술활성화]
   4) 4분과[지역문화예술진흥]
   5) 5분과[예술의사회적가치제고]
3. 심층분석 부문

1. 전략·추진체계 부문

1) 전략

2) 추진체계

전략 평가 부문 최종보고서

1. 기금운용 개요

□ 추진전략 및 실행계획

○ 비전 및 전략개발

추진전략	추진과제
예술창작 역량 강화	① 예술현장 지원강화 ② 문화예술인력관리 및 육성지원 ③ 문화예술공간운영 특성화
문화예술 네트워크 강화	④ 국제교류협력체계 구축 ⑤ 국제교류 역량강화 지원 ⑥ 지역문화 기반조성 강화 ⑦ 지역협력사업 활성화
예술을 통한 문화나눔 확대	⑧ 취약계층 문화복지 지원 ⑨ 문화향수활동 활성화 ⑩ 예술을 통한 사회공헌 활성화 ⑪ 공공미술 활성화
지속가능 경영시스템 구축	⑫ 중장기 재무건전성 강화 ⑬ 지방이전에 따른 신성장동력 확보 ⑭ 조직역량 강화

○ 주요사업 추진계획

	추진전략	추진과제
예술창작진흥	예술창작활동 지원강화	① 예술창작 선순환구조 강화 ② 예술창작 간접지원 성과제고 ③ 창작역량강화 신성장동력 확보
	차세대 예술인력 육성	④ 공연예술 현장필요 핵심인력 육성 ⑤ 시각예술 기획비평 인력 육성 ⑥ 창작실연인력 지속성장 지원체계 강화
	국제교류기반 확충	⑦ 국제교류 글로벌 네트워크 확대 ⑧ 해외 창작거점 확대 ⑨ 국제교류 공동기획 협력사업 다각화
생활속의 예술활성	문화바우처사업 제도 정립	① 수요자 중심 시스템 개편 안착 ② 문화바우처 수혜율 제고 ③ 고객만족 사업 개선(모니터링 활성화)

화 사업	장애인문화예술사업 확대	④ 장애인문화예술사업 수혜율 제고 ⑤ 장애인 예술가와 향수자 만족 제고 ⑥ 장애인문화예술사업 체계 고도화
	문화나눔사업 향유 확대	⑦ 문화나눔사업 효율적 운영체계 정립 ⑧ 문화나눔사업 문화향유 확대 ⑨ 문화나눔사업 IT 전략화
지역 문화 예술 진흥	지역간 격차해소를 위한 자원배분	① 수도권과 비수도권의 자원배분 격차 축소 ② 재원 배분기준 개선
	지역 문화예술 창작·향수활동 진작	③ 사업운영 효율화 ④ 현장 밀착형 모니터링 및 평가 ⑤ 성과관리 강화
	지역 협력네트워크 활성화	⑥ 지역 협력네트워크 운영 ⑦ 지역협력관제 조기 정착
예술 의 사회 적가 치 제고	미래성장기반 강화를 위한 예술기부활성화 정책 추진	① 중장기 전략 수립 ② 성과관리 사업계획 수립 ③ 기부 브랜드 전략 수립
	예술 가치 확산을 위한 예술나눔 공감대 형성	④ 예술나눔 인식 제고 ⑤ 예술계 자생력 강화 지원 ⑥ 협력네트워크 운영
	기부금사업 관리 제고를 통한 서비스 향상	⑦ 고객 서비스 개선 ⑧ 온라인 인프라 정비 ⑨ 기업메세나 활동 촉진 ⑩ 기부 확대/신규 기부 실현
	예술의 가치 제고 홍보 및 정책연구	⑪ 예술 가치 홍보/간행물 발간 ⑫ 정책연구 수행

□ 성과지표 및 목표설정

○ 비전 및 전략개발

추진 전략	성과지표	실적		목표	
		'09년	'10년	'11년	설정근거
성과관 리체계 및 지표체 계의 적정성 제고	통합성과관리 제도 구축	–	신규	제도구축	전략연계성/평가결과활용도 강화
	지속성장사업 신규지표발굴	–	신규	발굴완료	전략 실행력 확보
	부서-개인목표 연계율	–	신규	50%	개인 MBO 체계 확립
성과 평가 방법 및 운영의 적정성 제고	평가제도 수용도	2.9점	3.1점	3.3점	과거 3년간 추세치 분석 및 6% 상승

성과연봉제 운영 적정성 제고	성과연봉 비중	4.3%	3.2%	20%	성과연봉제 운영의 정부권고안 준수
	성과연봉 차등폭	±100%	±100%	200%	
	전체연봉 차등폭	신규	8.8%	20%	
	총인건비인상률	1.4%	1.6%	5.5%	정부 총인건비인상률 기준
성과연봉제 제도 고도화	개별연봉제 도입	-	신규	제도도입 및 운영	성과연봉제 고도화를 위한 정부권고안 시범운영

○ 주요사업 추진계획

① 창작진흥

성과지표	실적		목표	
	'09년	'10년	'11년	설정근거
창작활동수준	0.22건	0.23건	0.31건	과거 4개년 실적 추세치 활용 목표부여방식 적용 (기금 투입액 1백만원당 창작활동 유발건수)
예술전용공간 가동률	66.3%	68.8%	75.7%	목표부여 편차방식 적용 → 전년대비 110% 이상 상승 목표
신진작가 수상(초대)실적 (1인당)	0.11건	0.31건	0.35건	목표부여 편차방식 적용 → 전년대비 110% 이상 상승 목표
해외창작거점공간(누계)	4개	5개	10개 (신규 5개)	기관장 지속발전 사업임을 감안, 전년 누계에서100% 이상 증가된 목표치 설정
국제교류기획사업 연계성과(%)	-	38%	50%	목표부여 편차 산식 적용 → 110% 이상 의욕적 목표치 설정
공공미술 신규사업 도입	-	법 개정	시행령 개정	창작진흥 재원 확충 및 신사업영역 개발
공연 예술인큐베이션 통합	-	개별 운영	통합 개선	인력개발원 인프라를 활용한 통합 인큐베이팅 방식 전환
국제협력관제도 도입	-	-	협력네트워크구축	범정부적 문화외교 전진기지 구축 계획에 참여

② 복권

성과지표	실적		목표	
	'09년	'10년	'11년	설정근거
문화바우처 수혜자수	296,279명	469,369명	1,292,000명	총사업비 예산 대비 가구당 5만원 기준 적용 저소득층 총인구의 40% 목표 설정
문화바우처 사업 인지도	52.1점	45.1점	48.9점	최근 3년 추세 반영
장애인문화예술사업 수혜자수	51,379명	51,149명	128,000명	전년도 실적, 예산 증감 및 최근 3년 추세 반영
장애인문화예술사업 수혜자 만족도	85.2점	86.0점	89.1점	전년도 실적 및 최근 3년 추세 반영
문화나눔사업 수혜자수	1,393,745명	1,717,114명	1,607,800명	전년도 실적, 예산 증감 및 최근 3년 추세 반영
문화나눔사업 인지도	45.8점	49.6점	53.8점	최근 3년 추세 반영
문화바우처 사업카드제도입 체계화	-	-	제도 변화 체계 정립	수요자 중심 문화카드제 시스템 구축 체계화
장애인문화예술사업 분류 체계화	-	사업분류 미흡	사업 분류 체계 정립	수준 상승을 위한 단계별 지원 체계 마련
문화나눔사업 IT 전략화	-	-	IT 자원배분 계획 수립	문화나눔사업 자원배분계획 수립 및 주력 IT 사업(사이버문학광장) 전략적 추진

④ 지역

성과지표	실적		목표	
	'09년	'10년	'11년	설정근거
수도권 지원비율	49.1%	39.7%	35.0%	수도권 지원 비중에 대한 하향지표 수도권 지원 비중 증가 억제 및 하향안정화 (전년대비 5% 하향 목표)
공연장상주단체 관람객 수		315,116명	346,650명	전년도 실적 기준치로 목표 부여 방식으로, 기준치의 110% 달성
수도권 공연장 가동률	55.1%	73.8%	81.2%	전년도 실적 기준치로 목표 부여 방식으로, 기준치의 110% 달성
비수도권 공연장 가동률	32.9%	49.0%	53.9%	전년도 실적 기준치로 목표 부여 방식으로, 기준치의 110% 달성

지자체공연예술 활성화관람객수		514,178명	565,600명	전년도 실적 기준치로 목표 부여 방식으로, 기준치의 110% 달성
고객만족도	72.1점	84.2점	85.2점	고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 100% 수준의 목표치 설정
지역협력관제 활성화	지역현장 활동 본격화	지역협력관제 정착	지역협력 관제 성과창출	기관의 지역 이전 대비 및 지역협력관제 확대 도입 대비
협력네트워크 운영	지역참여 구조 개선	협력영역의 다각화	협력 네트워크의 활성화	문화예술 거버넌스 강화

④ 가치제고

성과지표	실적		목표	
	'09년	'10년	'11년	설정근거
기부금 유치실적	10,236 백만원	13,435 백만원	17,000 백만원	추세치 활용 목표부여방식 적용 (당초 153억원) → 활동 동기 부여를 위한 도전적 목표 설정
기부자 재기부율	11.0%	19.2%	28.0%	과거 3년 평균증가율(46.2%p) 적용 → 전년대비 46%p 상승 목표
재능기부 풀	-	-	50명	예술계의 사회공헌을 통한 인식 확산
크라우드펀딩 성공률	-	-	50%	방문자수 세계 1위 소셜펀딩 <킥스타터> 모금 평균 성공률 43%('10년도) 기준 → 도전적 목표 설정
미디어 노출	2,853건	2,609건	3,180건	추세치 활용 목표부여 방식 적용 (100점 목표)
예술기부활성화 기반 조성	-	기부 TF 구성· 운영	예술나눔 전략 수립브랜드 전략 수립	미래성장 동력사업화를 위한 나눔·기부비전 및 중장기전략 로드맵 수립
문화나눔 포털 조성	-	기부 사이트 구축	BPR/ISP 수립 나눔포털 (1단계) 완료	예술나눔 인프라 구축 단계별 계획에 의한 목표 설정
예술나눔 공감대 형성 노력	-	민간재단 참여 협의	협력네트워크 추진	우수사례 벤치마킹 → MOU 체결 및 협력 추진
홍보시스템 개선	-	홍보물 제작 온라인 홍보 강화	대외홍보창구 일원화온오프라인 채널 확대	대국민 설문조사 결과('10.12월) → 고객 접점 확대 및 홍보 효율성 제고

□ 지표관리체계도

○ 비전 및 전략개발

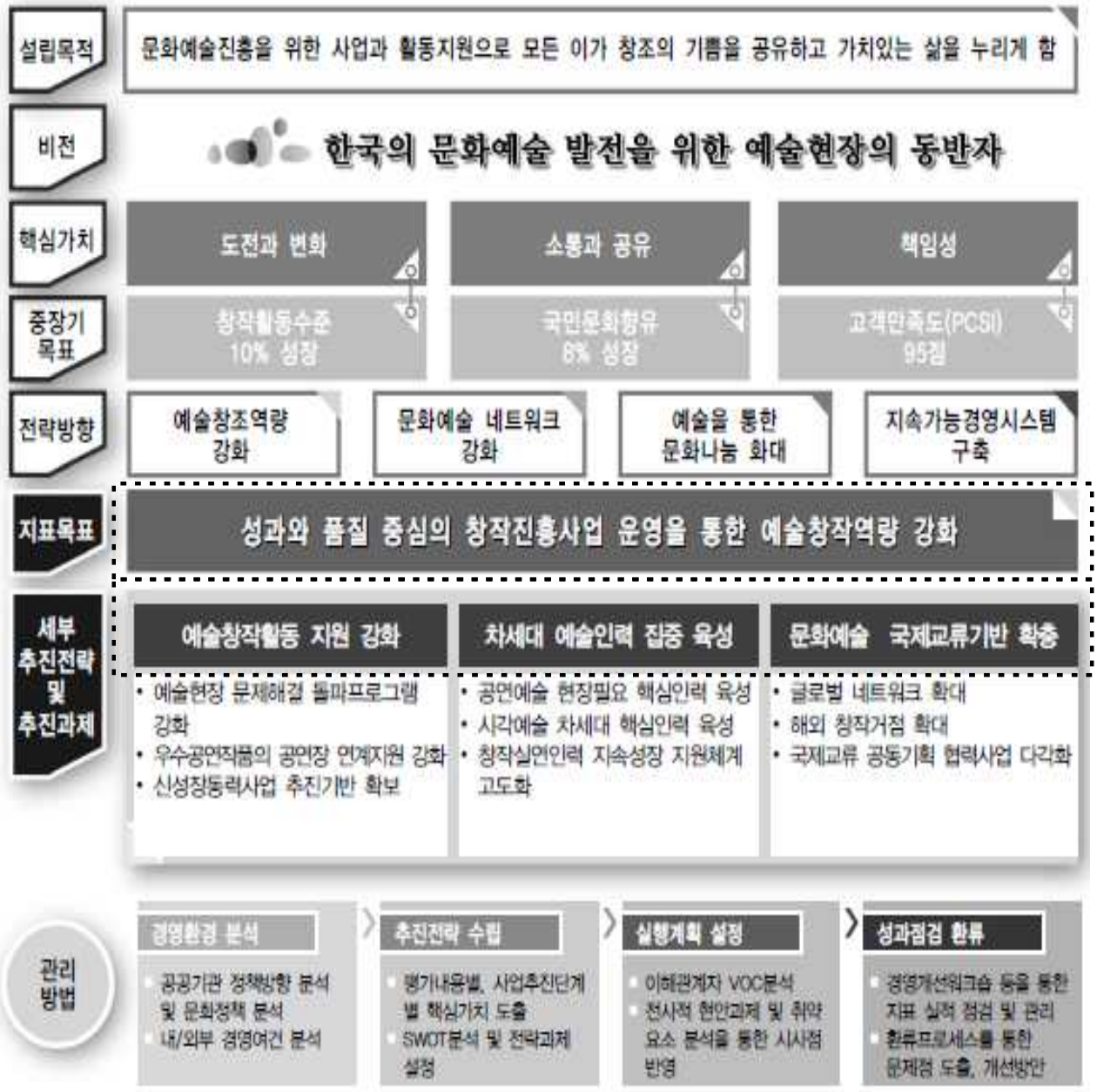
- 성과관리체계 고도화를 통한 성공적인 성과연봉제 운영으로 선진 공공기관 도약을 지표목표로 하고 있으며, '성과관리 체계 및 지표체계의 적정성 제고', '성과평가방법 및 운영의 적정성 제고', '성과연봉제 운영의 적정성 제고', '성과연봉제 제도 고도화'를 세부 추진전략으로 설정함



○ 주요사업 추진계획

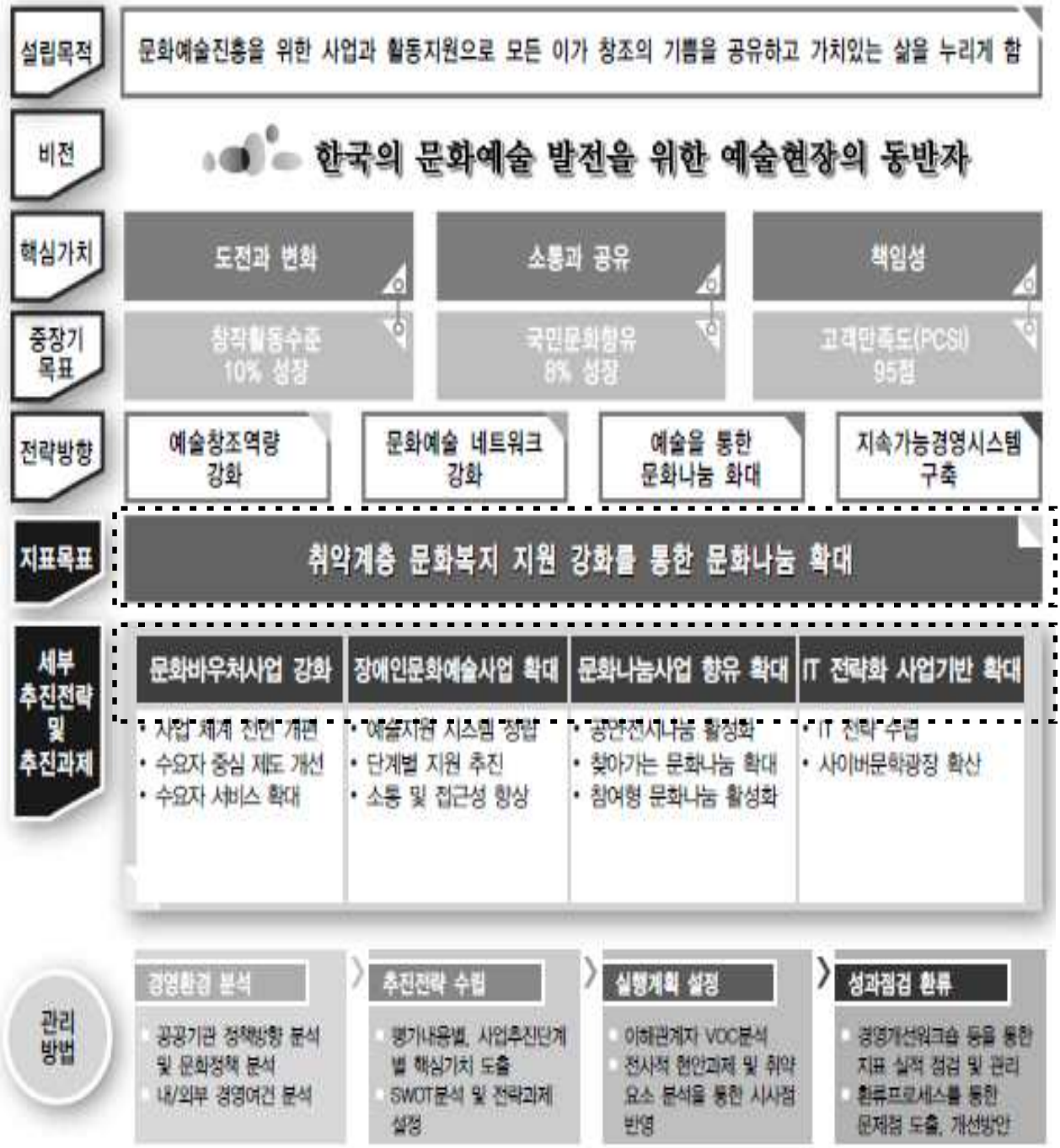
① 창작진흥

- 성과와 품질 중심의 창작진흥사업 운영을 통한 예술창작역량 강화를 지표목표로 하고 있으며, '예술창작활동 지원강화', '차세대 예술인력 집중 육성', '문화예술 국제교류기반 확충'을 세부 추진전략으로 설정함



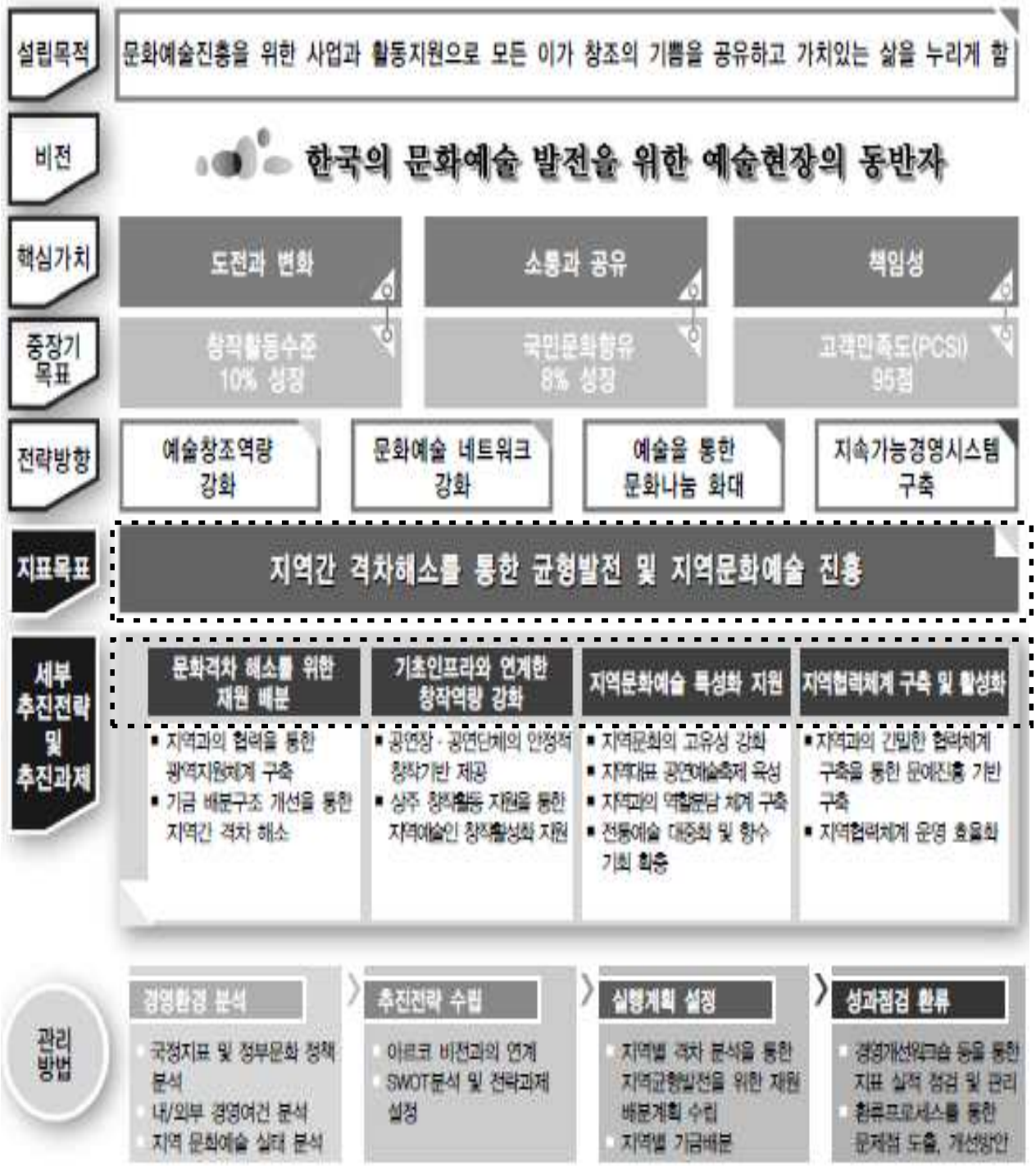
② 복권

- 취약계층 문화복지 지원 강화를 통한 문화나눔 확대를 지표목표로 하고 있으며, '문화바우처사업 강화', '장애인문화예술사업 확대', '문화나눔사업 향유 확대', 'IT전략과 사업기반 확대'를 세부 추진전략으로 설정함



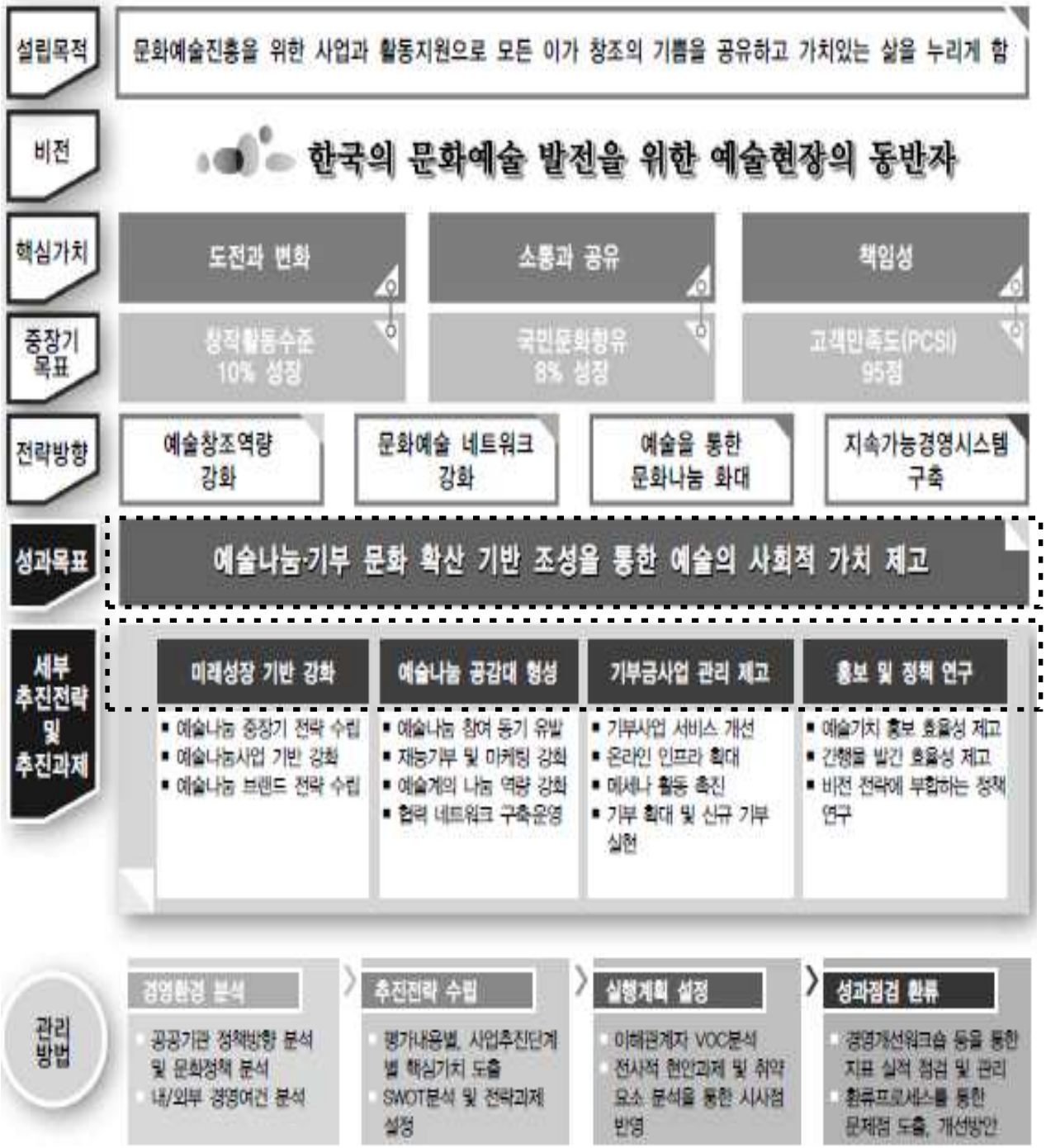
③ 지역

- 지역간 격차해소를 통한 균형발전 및 지역문화예술진흥을 지표목표로 하고 있으며, '문화격차 해소를 위한 재원 배분', '기초인프라와 연계한 창작역량 강화', '지역문화예술 특성화지원', '지역협력체계 구축 및 활성화'를 세부 추진전략으로 설정함



④ 가치제고

- 예술나눔·기부 문화 확산 기반 조성을 통한 예술의 사회적 가치 제고를 지표목표로 하고 있으며, '미래성장 기반 강화', '예술나눔 공감대 형성', '기부금사업 관리 제고', '홍보 및 정책연구'를 세부 추진전략으로 설정함



□ 주요 지적사항 및 조치사항

○ 비전 및 전략개발

– 해당사항 없음

○ 주요사업 추진계획

① 창작진흥

지적 사항	개선 실적
□ 문학창작 지원사업 성과물에 대한 모니터링 강화 □ 책임심의위원의 다년간 지원사업 책임관리필요	□ 문학창작 성과향상 종합지원 체계 개편 ■ 문인창작활동 모니터링 및 실질적 지원 강화를 위한 사업체계 다각화 ■ 심사 내실화를 위한 심사기준 세분화 □ 책임심의위원 운영제도 개선 ■ 심의비리 제재 강화를 위한 직무수행계약 체결 및 일부 위원의 연임(25%)을 통한 선정사업에 대한 책임성 강화 ■ 선정단체 대상 심화컨설팅제도 도입
□ 신진 창작실연인력(AYAF) 지원 대상 협업 활성화 타 지원 프로그램과의 연계 활성화 필요	□ AYAF 창작 협업 워크숍 개최 (2회) ■ 협업 활동 전년대비 360% 증가 □ AYAF 추적관리 및 후속지원을 위한 성장관리시스템 구축
□ 국제교류 협력사업 추진시 전략적이고 내실 있는 문화교류 행사로 기획 필요	□국제교류 창작거점의 확대(2010년 5개소→2011년 15개소)와 함께 집중적이고 내실있는 교류를 위한 국가차원의 집중교류사업 신설(터키, 한국예술주간 개최) ■올해의 예술교류 집중국가시즌제 도입(터키) ■노마딕 레지던스 프로그램 확대(1개→5개)

② 복권

지적 사항	개선 실적
□ 문화바우처 사업의 예산이 5배 정도 증액된 상황에서 카드활용과 관련한 주관기관의 미지정과 카드관리를 위한 모니터링체계의 모호성은 향후 바우처 관리 소홀로 이어질 수 있는 바 이에 대한 예술위원회의 노력 요구	□ 문화바우처 체계 전면 개편과 카드 시스템 구축완비 사업 운영 기관별 책임과 역할 명확한 구분 □ 문화바우처 상시 관리 점검과 개선을 위한 사업 공급자(사업추진기관)과 수요자(이용자) 층위별 모니터링 시스템 구축 완비
□ 소외계층문화순회사업의 수요층을 세분화하고 해당 계층별 요구조사를 체계적으로할 수 있는 시스템 개발 요구	□ 문화나눔사업 수요조사 연구를 통해 문화소외계층의 개념과 현황을 진단하고, 수요층 세분화와 문화복지 추진체계 방안 연구('11.10.24~'12.1.23) 개발
□ 문화자원봉사를 체계적으로 운영하여 전국민이 참여할 수 있도록 제도화하는 방안 필요	□ '10년 시범 실시 → 전국 규모 확대 12개 지역 920명 참여를 통해 문화자원봉사 제도화 및 일반시민참여, 문화매개자로서 나눔 여가 문화 형성

□ 장애인, 노인, 다문화 가정 등에 특화된 계층별 홍보계획 수립 및 실천 필요	□ 문화나눔사업 장애인, 장애아동, 정신지체아동, 어르신, 다문화가정, 청소년 쉼터 청소년 등 특화된계층별 홍보계획 마련 및 문화나눔 추진
□ 문화나눔사업에 대한 IT 전략을 고도화하고 체계적이고 구체적인 정보화 예산체계 수립 필요	□ 문화나눔사업 IT 자원배분계획 수립 및 뉴미디어활용 주력 IT사업(사이버문학광장) 서비스 확대 추진
□ 위탁지원사업의 경우 외부 전문기관에 의한 평가를 전담하도록 위임하는 것은 해당 사업 노하우 축척할 기회를 스스로 제한하는 것으로 평가에 적극적 참여, 역량을 강화하는 방안 필요	□ 외부 평가전문기관과 평가 개시 단계부터 문화나눔사업 성과평가관리단을 운영, 적극적 공동 연구 및평가 추진으로 해당 사업 노하우 축적, 연구 역량강화(연간 연구회의 총 4회)

③ 지역

	지적 사항	개선 실적
'10년 경영평가	□ 향후 지속적인 사업발굴을 위해서는 지역문화예술진흥사업의 비전 달성을 위한 계획수립이 단계적으로 요구 □ 사업평가에 기관이 적극적으로 참여하여,기관의 역량을 강화하는 방안을 고려 □ 사업평가 제도 설명회가 일회성에 그치고 있음. 구성원들이 서로의 문제를 해결하기 위한 학습의장으로 활용할 수 있도록 내실화 □ 평가기관 연구원의 대부분이 서울, 경기지역의 예술인으로 구성되어 지역인사의 활용이 미흡 □ 기금 배분시 문화예술 소외지역에 지원이 활성화되기 위해서는 인센티브를 부여하기위한 배분기준 재점검 필요	□ 현재 시행중인 지역 문예진흥사업의 내실화를위해 사업의 발전방안, 우수사례의 발굴 및 공유 활동을 전개 □ 지역협력관이 평가팀의 현장방문시의 예술인, 시.도 관계자 인터뷰 등에 참여하여 평가역량을 강화하고, 평가진행에 대한 모니터링 실시 □ 평가제도에 관련 간담회, 2회의 평가 워크숍을 통해 평가모델, 지표에 대해 공유하고, 시.도의 자체평가보고서 작성 안내 및 실습 □ 지역 문화예술현장에서 활동하고, 실정에 능통한 인사 2인이 지역전문위원 및 연구원 참여 □ 2011년에는 개선된 기금배분 기준을 적용하였으며, 2012년에는 서울의 지원비율(지역문예)을 11년 수준으로 동결하여, 소외지역을 배려
'11년 국정감사	□ 예술위원회의 전통예술지원 강화방안을 수립하여, 전통예술이 타 분야에 비해 차별없이 균형있게 발전할 수 있도록 방안을 마련할 것	□ 전통예술의 대중화 및 향수기회 획충을 위한 <우리가락 우리마당사업> 지원방식 개선 .기존의 공모 . 심의에 의한 지원방식에서 <지역협력형사업>으로 전환 조치

④ 가치제고

– 해당사항 없음

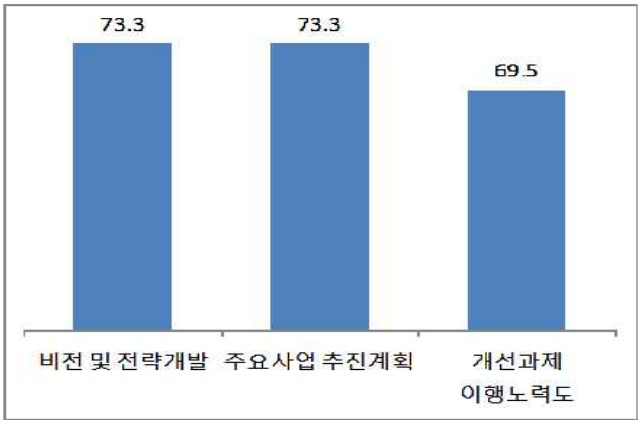
2. 평가결과

□ 평가지표별 점수결과

○ 전략평가는 '비전 및 전략개발', '주요사업 추진계획', '개선과제 이행노력도' 3개의 평가지표로 구성됨

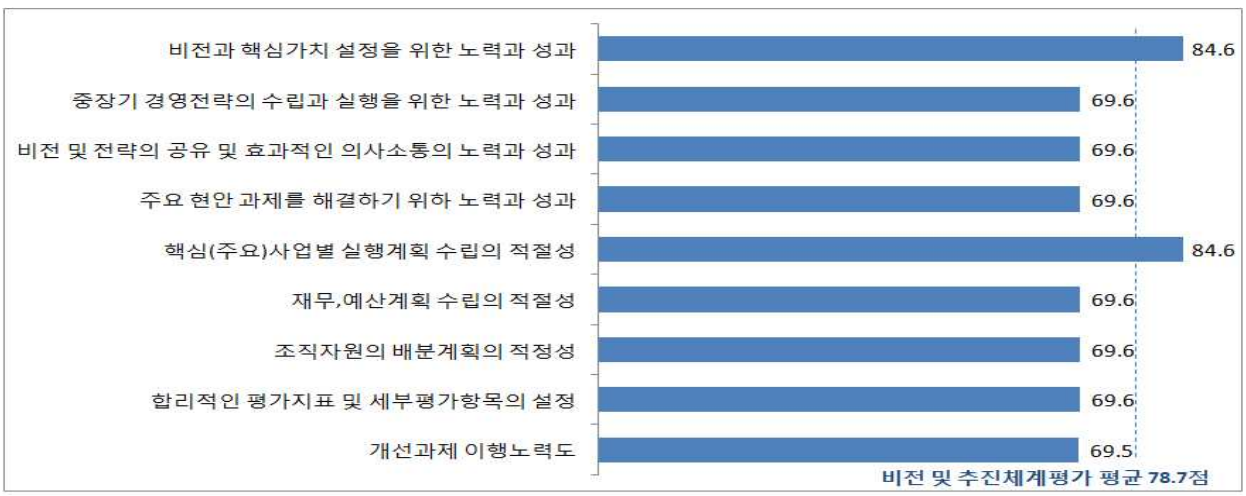
○ 전략평가의 모든 평가요소가 '전략 및 추진체계' 평가부문의 전체 평균 78.7점 보다 낮게 나타났으며, 특히 '개선과제 이행 노력도'는 69.5점으로 가장 낮게 평가됨

구분	평가지표	획득점수	등급
비전 및 전략개발	1-1	84.6	B
	1-2	69.6	C
	1-3	69.6	C
	1-4	69.6	C
주요사업 추진계획	2-1	84.6	B
	2-2	69.6	C
	2-3	69.6	C
	2-4	69.6	C
개선과제 이행노력도		69.5	-



□ 세부 평가내용별 점수결과

○ 세부 평가내용별 결과에 있어서는 '비전과 핵심가치 설정을 위한 노력과 성과'와 '핵심(주요) 사업별 실행계획 수립의 적절성'이 B등급으로 평가되어 획득점수 84.6점으로 가장 높게 나타났으나, 타 세부평가내용별 평가점수와의 점수 차이가 다소 크게 나타남



□ 총평

○ 내부 TFT를 구성하고 자체적인 ARCO 비전 2015 rolling 작업으로 비전과 미션 그리고 핵심가치 간 연계성과 일관성을 높이기 위한 핵심직무와 핵심인재 선정 등 핵심직무 체계 수립 노력은 긍정적이나 그 실행 성과는 아직 미흡한 실정임, 특히 기관의 비전·핵심가치·전략목표·실행과제 등의 역할과 중요성에 대한 조직 전반의 인식이 부족함

○ 아울러, 쌍방향 커뮤니케이션 전략으로 비전의 공유 전파와 성과지표를 연계하려는 노력, 기존 사업 방식을 탈피한 선순환 지원체계로 예술지원방식을 개선한 점, 리스크 관리체계를 구축 등은 긍정적으로 평가됨

○ 기관장의 가치공유 노력, 사업방식 전환에 따른 구체적 계량적 성과 검증, 리스크 관리체계의 전사적 공유 및 실질적인 성과 창출를 내지 못한 점, 실질적 모니터링 내용과 성과 창출, 기관의 고객에 대한 정의와 고유 사업 중심의 접근 등의 개선이 요구됨

○ 아울러, 중장기 경영전략에서 기관장의 역할이 적시되어야 하며, 이해관계자별 소통을 위한 기관장의 노력이 필요함

○ 전략과제가 세부사업별 구체적 실행계획으로 가시화되고, 예산계획이 구체화 되고 전사적 차원에서 체계성이 강화되어야 하며, 이를 위해서 예산과 성과와 리스크 관리 등 기관 업무를 통합 처리하는 ERP 구축이 시급히 완료되어야 함

3. 평가지표별 평가의견

□ 비전 및 전략개발

○ 기관(기금)의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 내부 TFT를 구성을 통한 자체적인 ARCO 비전 2015 Rolling 작업을 통해 미래성장동력 확보를 위한 경영가치 체계를 조정함
- 비전과 미션 그리고 핵심가치 간 연계성과 일관성을 높이기 위해 핵심가치 반영 위한 핵심직무와 핵심인재를 선정하고 핵심가치와 핵심인재상과의 정렬 및 이에 따른 핵심직무를 체계적으로 수립함
- 전사전략 중 사업부문 비중을 확대하여 고유사업분야 중심의 전략체계로 조정함

[부정적 측면]

- 기관의 비전·핵심가치·전략목표·실행과제 등의 기능과 중요성에 대한 조직 전반의 인식 미흡하며 비전·전략체계를 조직 내에 공유하고 이를 중심으로 전반적인 조직 성과를 창출하려는 의식이 부족한 것으로 판단됨
- 비전 및 전략 Rolling에 있어 기관장의 활동 내용이 구체적으로 제시되지 않음

※ 기관운영 전반에 걸친 이해도 높은 중견직원 위주로 핵심업무에 따라 본부별 2명씩 6명의 단원으로 미래발전추진단을 구성하였으나 그 역할의 가시적 성과가 보이지 않음

○ 기관(기금)의 목표 설정 및 이를 달성하기 위한 중장기 경영전략의 수립과 실행을 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 중장기 경영목표 설정 과정에서 ARCO 비전 2015에 의한 실행부서 배정과 경영실적평가를 연계함
- 비전, 전략목표, 전략과제 및 실행과제의 연계성을 강화하고 성과체계의 체계성을 통한 전략 실행력을 보완함

[부정적 측면]

- 중장기 전략(경영)목표가 최종 Outcome이라기보다 Output의 성격을 가지면서 산출방식의 논리성이 미흡하며 실제 사내에 공유되지 못함

  ※ 창작수준 10%성장을 왜 목표로 설정했는지에 대한 논리적 구체성이 부족
- 경영전략의 수립과 실행에서 기관장의 구체적 역할과 노력이 미흡함

○ **대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 주무부처, 유관기관 등)와 비전 및 전략 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 노력과 성과는 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 쌍방향 커뮤니케이션 전략으로 비전의 공유 전파 프로세스를 구축하고 성과지표와 연계함
- 대내외 이해관계자의 유형에 기반하여 전략을 수립하고, 주관부서 지정을 통해 실행력 확보함(예: 비전전략 외부공감도 조사)

구분	유형	핵심 고객	소통 목표	주관부서
내부 고객	가치 생산형	• 임직원(노동조합 포함) • 비상임 위원	• 경영진과의 신뢰회복 • 가치체계 내재화	기획예산부 경영인사부
외부 고객	가치 영향형	• 정부(문화부, 기재부) • 국회, 정당 관계자 • 언론사, 시민단체	• 기관의 개혁의지 피력 • 사업에 대한 지지 확보	기획예산부 기금마케팅부
	가치 구매형	• 예술단체 / 예술인 • 일반 국민	• 핵심사업의 성과 확산 • 사업 만족도 제고	예술진흥본부 문화나눔본부
	가치 전달형	• 지역문화재단 • 유관 / 협력기관 • 해외 예술지원기구	• 정책목표 공감대 형성 • 우수사례 전파	

[부정적 측면]

- 기관장의 이해관계자별 소통과 가치공유 노력이 미흡하고 이를 나타내는 구체적인 성과(계량적 수치 등)가 제시되지 않음
- 기관장의 대외 이해관계자 활동에 있어 ARKO만의 특화된 활동이 미흡함(기관 홈페이지, 기획재정부 업무포털시스템, 경영공시 및 웹진 등은 타 기관에서도 일반적 수준에서 하는 활동임)

  ※ '11년 내부이해관계자 비전공유도(AVS) 측정결과, 전년대비 하락한 81.7점

○ **기관(기금운영)의 주요 현안과제를 해결하기 위한 노력과 성과는 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 기존 사업 방식을 탈피한 선순환 지원체계로 예술지원방식을 개선하여 예술성 향상과 예술창작 역량을 강화함

  ※ 이력관리시스템을 사용하고 단편적 지원보다는 생애주기형 지원으로 예술지원방식을 개선함
- 전사 리스크관리 체계 신규 구축으로 경영 Risk를 조기에 탐지하고 이에 따른 체계적인 과제 우선순위 도출한 점은 긍정적으로 평가됨

  ※ ERM을 통한 현안과제별 우선순위에 따른 대응체계 구축 ('11.11월)

[부정적 측면]

- 기관장이 선제적 현안과제 해결 위한 Steering Committee과 미래추진발전단을 효과적으로 이용하지 못하고 있으며 기관장의 현안과제 선정에 따른 성과 창출을 위한 구체적인 활동이 미흡함
  ※ 현안과제 중 재원확충, 경영효율화 등에 대한 구체적인 성과 마련 미흡
- 리스크관리체계 구축하였으나 이를 전사적으로 공유하기 위해 필요한 제반 작업은 이루어지지 않았으며, 구축과정에서도 전사적 차원의 협의와 투입 없이 외부 전문기관의 작업에 전적으로 의존한 것으로 판단되어, 전반적으로 리스크관리에 대한 기관의 의식이 미흡하고, 실효적 성과를 창출했다고 보기 어려움
- 선순환 지원체계의 예술지원방식 개선으로 인한 효과가 가시적으로 제시되지 않음

○ 개선과제를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 비전전략체계와 핵심사업(주요사업)의 정합성 확립

[긍정적 측면]

- 비전 및 4대 전략목표와의 연계성을 확보하고, 핵심가치와 연계한 중장기 추진목표와 전략방향을 설정함
- 기관의 설립목적 및 비전의 조기 달성을 위한 고유사업분야 중심의 전략체계로 조정함
  ※ ·국민문화 향유활동 확대 : 취약계층 문화복지지원 등 2개
  ·예술의 사회적 가치제고 : 예술을 통한 사회공헌 활성화 등 2개

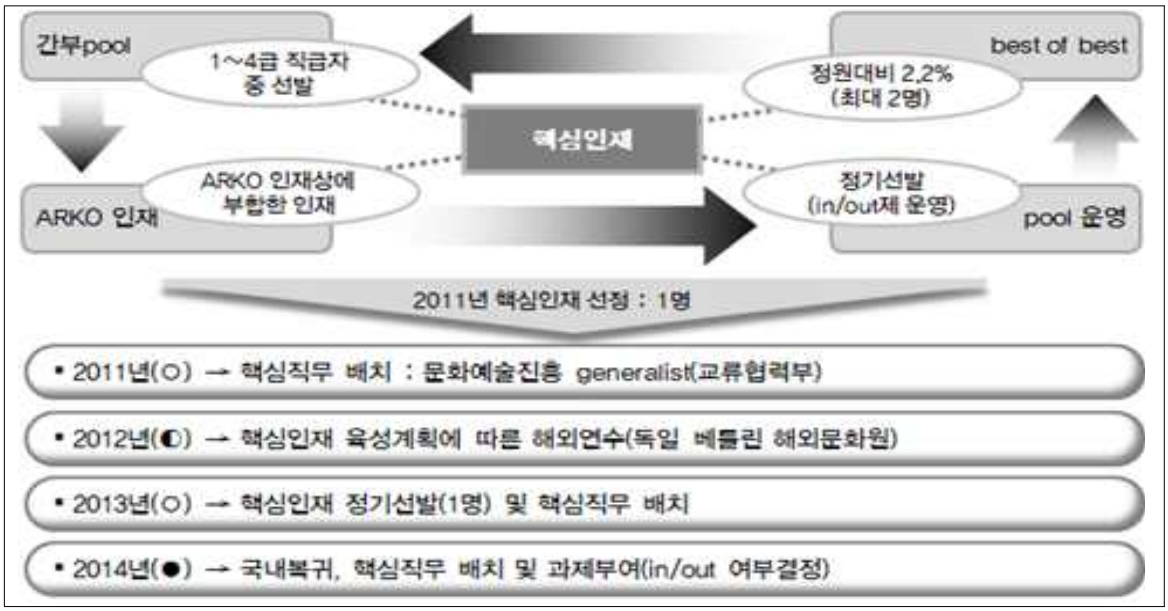
[부정적 측면]

- 4대 전략목표와 구체적 세부사업별 핵심사업의 논리적 연계성이 다소 미흡함

② 문화예술위원회에 특성을 고려한 분석기법 활용

[긍정적 측면]

- 핵심인재 Pool 활용 및 ARKO CDP(핵심프로세스)에 따른 체계적인 경력관리를 시행함



- 전략과제와 연계되는 사업영역 및 핵심직무의 성과 극대화를 위한 직무중심의 조직 개편 및 사업부서 중심의 핵심직무 재배치를 시행함

[부정적 측면]

- 조직 전반에 걸친 핵심인재와 핵심직무 개편이 이루어지지 않았으며, 핵심인재육성과 CDP의 가시적 성과 창출이 다소 미흡함
- 분석기법의 구체적 적용 및 성공사례 마련이 요구됨

③ 외부이해관계자에 대한 대표성 확보

[긍정적 측면]

- 이해관계자별로 특화된 최적의 비전가치 공유/전파 채널 및 체화 프로그램 운영 통한 쌍방향 커뮤니케이션을 실시함

구 분	전파 수단	온라인(On-Line) 채널	오프라인(Off-Line) 채널
가치생산고객 (내부 구성원 등)	쌍방향 커뮤니케이션	● 게시판(광수생각with U) ● 지식단지(인트라넷) ● Letter from CEO	● 노사협의회 ● 명예CEO 제도 ● 주간·월간 경영회의 ● 상시 사내 워크숍
	공유·전파 채널 + 교육/체화프로그램	● 사내웹진(늘찬지) ● 경영메시지(A Letter from CEO) ● CEO 트위터 (광수생각) ● 인트라넷內 <Victory ARKO)	● 월례 전직원 조회 ● 위원장과의 대화 ● 창조경영 Boom-up 대회 ● 윤리경영 강화 교육 ● Arko BP Award
가치영향고객 / 가치전달고객 (정부부처 등)	쌍방향 커뮤니케이션	● 기획재정부 <업무연락포털시스템> ● e-나라지표 문화예술 분야 통계 제공 ● 문화부 전체기관 SNS : 소셜 컬쳐	● 문화부 산하기관 홍보협의체 ● 사업단위별 정책협의회 ● 유관기관 업무협약 ● 문화부와의 지원성과 분석 공동 T/F ● 컨센서스 미팅
	공유·전파 채널	● 홈페이지 경영공시 ● 기획기사, 인터뷰 ● 아르코웹진(webzine)	● 공공기관장 회의 ● 선진화 워크숍 ● 국회 심포지엄
가치구매고객 / 가치전달고객 (예술단체 등)	쌍방향 커뮤니케이션	● 광수생각 with U <블로그·트위터·미니홈피> ● 기관 홈페이지	● 예술사랑방 릴레이토크 ● 이사회, 자문위원회 ● 예술가의 집 조성
	공유·전파 채널 + 찾아가는 소통프로그램	● 기획기사, 언론 인터뷰 ● 아르코 웹진(webzine) ● 통합경영공시시스템(ALIO) ● 사이버 문학광장 ● 예술지원정보서비스	● 기관홍보 책자 및 광고물 ● 홍보대사 위촉 및 홍보활동 ● 아르코사회봉사단 ● 국민 참여 홍보단 운영(컬쳐 메신저, 문화나눔이) ● 生生 프로젝트 : 지역 순회 이사회 및 간담회

- 이해관계자별 특성에 기반한 세분화된 정의를 통해 비전전략 공유전략 수립하고 외부 이해관계자와의 활동을 증진함

[부정적 측면]

- 외부 이해관계자에 대한 정의가 기관 차원에서 이루어졌으며, 대표 이해관계자 선정에 대한 제시가 부족함
- 각 공유전파 전략과 성과지표와의 연관성이 부족함

④ 비전공유 공감대 조성을 위한 지속적인 활동 강화

[긍정적 측면]

- 기관 고유의 비전공유도 측정 모델 개발을 통해 비전 공유전파 및 소통을 위한 노력을 다양한 형태로 실시하고 있음
- 비전공유 공감대 조성을 위한 기관장의 활동이 증대됨

※ 기관비전 공감도 전년대비 10.8% 상승(2010년 75.1점 → 2011년 83.2점)

[부정적 측면]

- 성과분석결과 통상적 일상적 범위를 뛰어 넘은 기관장 주도의 특화된 활동이 부족함

※ 내부이해관계자 기관장 공유 노력은 2011년이 2010년과 크게 다르지 않으며, 2차 조사결과 점수는 92.4%에서 81.7%로 낮아짐

⑤ 핵심사업 범위 및 선정에 대한 재정비 (성과지표와 연계성, 대내외적인 핵심사업 인정수준 등)

[긍정적 측면]

- 전략체계와 핵심사업과의 연계성 증대를 위해 중장기 전략목표에 따른 사업 타당성 및 우선순위 조정을 시행함

2011년도			
잠재사업	▪ 예술나눔기부활성화 ▪ 예술가소통공간지원 ▪ 문화바우처사업	사업확대	▪ 국제교류거점프로그램 지원 ▪ 소외계층문화역량강화
사업검토	▪ 공연예술전용공간지원 ▪ 예술행사지원 ▪ 민간국제문화예술교류	역량전환	▪ 아르코영아트프론티어 ▪ 미술관운영 ▪ 예술인력개발원운영

2012년도			
잠재사업	▪ 공공미술사업운영 ▪ 국제문화기관협력지원	사업확대	▪ 예술나눔기부활성화 ▪ 국제교류거점프로그램 지원
사업검토	▪ 예술행사지원 ▪ 공연장상주단체육성 ▪ 지자체공연예술활성화	역량전환	▪ 아르코영아트프론티어 ▪ 미술관운영 ▪ 예술인력개발원운영

[부정적 측면]

- 핵심사업과 세부사업의 성과지표 연계가 미흡함
- 유사 중복사업 폐지건수에 대한 실질적 결과가 없으며, 부진 사업에 대한 사후 대응이 다소 미흡한 것으로 판단됨
- 지역재단을 비롯한 지역 차원의 활동과의 협력사업 미흡

□ 주요사업 추진계획

○ 전략목표달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획을 어떻게 수립하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 해외 주요 국가와의 글로벌 벤치마킹과 SWOT 분석을 통해 전략을 적절하게 구성함
- 전년도 성과분석을 통한 중장기 전략을 수립, 성과 지표와 목표수준의 계량화, 모니터링 체계의 세분화(정기와 비정기로 구분)한 점이 긍정적임
- 각 사업별 실행계획 수립과정의 Cascading 과정에서 사용된 방법론적 틀은 전반적으로 적절함

[부정적 측면]

- 전사적 차원에서의 사업 선정, 자원배분 등의 계획과정에서 치밀성이나 체계성이 크게 미흡함
- 추진과제가 분기 단위로만 설정되어 있으며, 세부사업별 구체적 실행 계획 수립이 미흡함

※ · 미래발전추진단의 보고서에 제시된 롤링시기(5월)와 실제 수행한 시기(10월)가 일치하지 않음

· 7대 전략목표와 15개 중점 경영개선과제에 대한 세부내용이 마련되지 않음

○ 사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 재무·예산계획이 구체화되어 있으며 적정한가?

[긍정적 측면]

- 사업별 자원배분 계획 과정에 동원된 방법론적 틀이 전반적으로 적절함
  ※ 문화나눔사업 IT 전략 고도화 및 정보화 예산 체계화와 같은 사업의 효율적 관리체계 마련
- 재정사업자율평가 결과를 기금운용계획안에 반영하였으며, 문화예술진흥기금의 재정건전성 제고 노력 강화로 중장기 재원확충 및 수익성 강화 방안을 마련함
  ※ 지역협력형 사업체계 고도화 및 유관기관 파트너십 강화를 통해 창조역량강화 사업의 투자합리화 추진

[부정적 측면]

- 재무·예산계획의 전략연계성과 구체성이 분명하지 않고 각 세부사업별 재무 예산계획이 결여됨
- 비전 및 전략을 연계한 재무예산 방향에 따라 신뢰성 있는 모델에 따른 배분 마련 및 세부 절차 부족

○ 사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 인력, 조직, 정보시스템등의 조직자원의 배분계획이 적정하게 이루어졌는가?

[긍정적 측면]

- 핵심사업화로 안정적 조직화와 핵심인력 증강 배치 통한 사업 본부 설치 및 운용계획을 마련하였으며, 지역문화예술진흥사업의 경우 지역문화 전담부서 신설을 통해 지역 현장 기능 및 기획기능 강화한 점이 긍정적임

[부정적 측면]

- 사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 인력, 조직, 정보시스템 등의 조직자원의 배분 계획에 대한 구체성이 결여됨
- 각 사업별 세부 계획 이전 단계의 전사적 차원에서의 주요 사업단위에 대한 자원배분 계획수립이 미흡하며 체계성이 보다 더 강화되어야 함
- 조직 자원배분 계획 수립 과정에서 전년도 사업에 대한 성과 평가와의 연관성이 부족함

○ 주요사업 추진활동의 적정성 및 효율성과 궁극적인 성과(outcome)를 합리적으로 평가할 수 있는 평가지표 및 세부평가항목이 설정되어 있는가?

[긍정적 측면]

- 글로벌 지표의 비교 분석을 통한 평가지표 설정하고, 성과지표와 목표수준이 계량과 비계량지표로 적절하게 수립되어 있음
- 4대사업과 추진과제별로 성과지표와 목표수준을 분기별로 점검하여 비교하여 점검하고 있음

[부정적 측면]

- 성과지표를 만족도에 국한하고 있고 만족도 평가를 용역으로 진행하여 결과의 신뢰성이 부족함
- 세부평가항목의 설정이 미흡하며 지표 성격이 파급효과(Outcome)가 아닌 Output의 형태로 구성됨

○ 개선과제를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 전략목표에 따른 핵심사업의 구체적인 목표수립 및 산출근거 수립

[긍정적 측면]

- 비전과 전략목표, 세부 과제 및 성과지표에 이르는 전반적 Cascading 과정이 전년 대비 개선된 것으로 평가됨
- 전략목표에 따른 <창의적예술활동 증진> 사업의 구체적 성과지표 및 목표 수립하였으며, ARKO 비전 2015를 2011년도에 롤링하여 전략목표와 전략과제를 명확화 함

[부정적 측면]

- 핵심사업의 목표 수준에 대한 논리적 근거와 산출근거가 미흡하며, Cascading 과정이 전사적 차원으로의 체계성과 일관성이 다소 부족함

② 실질적인 성과주의 예산제도 운영 방안 수립

[긍정적 측면]

- 경륜·경정사업 수익금 등 복권기금 전입에 따른 재정수지 건전화 기반을 마련함

재원확충 방안				수익성 강화 방안		
문화예술분야 민간기부 확대와 여건 마련	뉴서울골프장 매각 추진	복권기금 전입금 확대를 통한 사업비 확충	경륜·경정사업 수익금 전입에 따른 재정수지 건전화 기반 마련	부실자산의 적극적 관리를 통한 투자원리금 회수 노력 강화	적립금 운용의 외부위탁 비율 지속 확대	효율적인 유동성 관리를 통한 현금성 자금 최소화

- 예산 집행의 적정성 및 합리성 제고를 위한 상시 점검 체계 가동

※ · 주·월간 업무회의를 통한 사업별 집행실적 보고 및 점검
· 집행실적 부진에 대한 신호등 경고제도 시행

[부정적 측면]

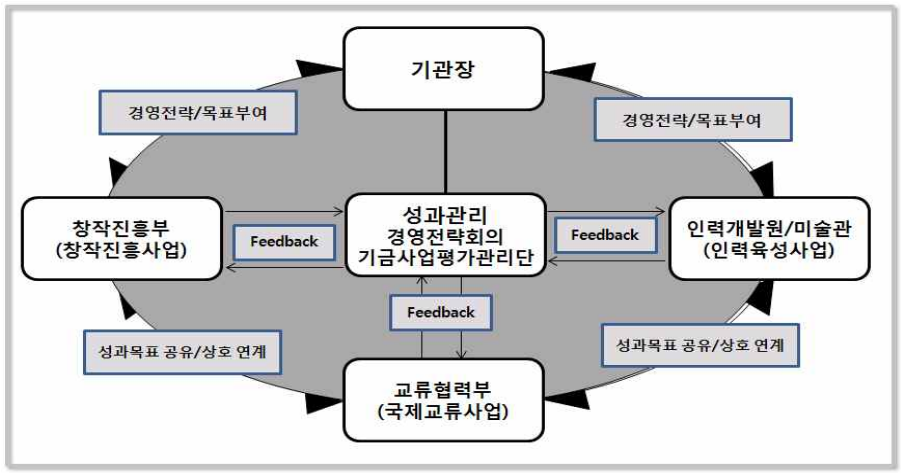
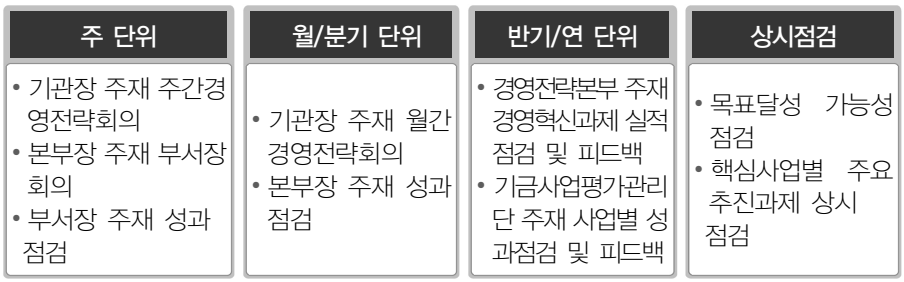
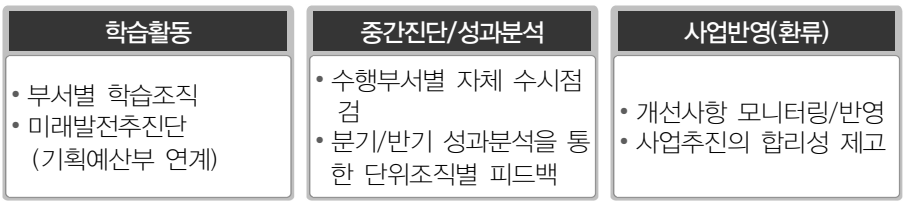
- 외부 재원 확충을 위한 기관 차원의 지속적인 노력이 요구되며, 성과주의와 연계한 수익성 강화 방안이 마련될 필요가 있음
- 예산 배분을 위한 위원회의 차별적 배분 기준 모델이 결여됨

※ 중기사업계획의 2012년 이후 기금운용 적자규모 120~150억원으로 전년 대비 57.1% 축소 편성하였으나 여전히 적자를 나타냄

③ 성과 달성을 위한 지속적인 모니터링 강화

[긍정적 측면]

- 사업성과 달성을 위한 모니터링 체계의 제도적 개선이 이루어짐

구분	모니터링 체계
전사적 모니터링 체계	
정기적 점검	
자체 점검/평가	

[부정적 측면]

- 사업성과 달성을 위한 지속적 모니터링의 상시적 실행이 연중 실효적으로 이루어지지 않음

  ※ 모니터링의 계량적 성과가 창출되지 않음

- 모니터링 체계 구축에 따른 실질적인 운영 성과가 제시가 부족하며, 모니터링 후 피드백 내용이 미흡함
- 선정 과정에서의 정당성, 객관성, 공정성 강화 노력이 미흡한 것으로 판단됨

④ 성과 점검을 위한 구체적인 실행계획 수립

[긍정적 측면]

- 체계적 평가관리 시스템을 구축하여 외부평가 대응력을 강화함
  ※ · 상위 단위사업 중심 외부평가 ↔ 하위 기초사업 중심 내부평가 체계로 변별화
  · 외부 평가지표 연계 사업추진 단계별(PDCA) 성과관리를 통한 평가의 내실화
- 성과 점검 체계 프로세스를 개선함
  ※ · 외부 전문가(기관) 활용 협력평가 시스템 가동을 통한 객관성·전문성 고양
  · 핵심역량 사업 및 특별 성과관리 필요 사업 대상 집중평가 실시를 통한 사업 지속 추진 타당성 확보 및 성과 중심의 지원사업 운영 견인

[부정적 측면]

- 계획 및 성과 점검 사항을 실행계획의 전개에 반영하기 위한 상시적 환류 체계의 구축과 실행이 미흡함
- 성과 점검 후 우수 또는 부진한 사업에 대한 향후 대응책 마련이 미흡함

⑤ 외부기관과의 협업 강화

[긍정적 측면]

- 공연협력 및 신규 협력 프로그램이 증대됨
  ※ · 한국공연예술센터 이사장 공연 협력 업무협약 체결(2010.11.17.)
  · 과학창의재단 MOU 체결(9.15) 등

[부정적 측면]

- 협력에 대한 실질적인 활동 및 성과가 미흡함
- 단순한 회의참석, 워크숍 개최 등이 아닌 실질적인 성과 지향적 협업이 미흡함

※ 13개 단체 36개 작품의 협력 추진 프로그램을 실시하였으나 외부기관 협업강화 자료의 부재로 가시화된 결과가 나타나지 않음

⑥ 안정적인 재원 확보를 위한 적극적인 방안 마련 (외부재원 유치 등)

[긍정적 측면]

- 외부 재원확충을 위한 재원확보형 미래성장사업 예산을 '12년 신규로 편성함

소위원회	중장기사업전략 소위	민간기부활성화 소위	교류협력강화 소위	기금지원제도 소위
예산 반영 내용	성장동력사업 신규 편성 : **공공미술사업**	성장동력사업 신규 편성 : **예술나눔기부활성화**	해외예술교류거점개발운영지원 증액 편성	사업추진방식 개선 및 역량 전환 방안 도출

[부정적 측면]

- 민간기부활성화, 공공미술 신규 예산 편성, 해외예술교류거점개발운영지원 증액 편성, 사업추진방식 개선 및 역량 전환 방안 도출 등의 재원확보 역량에 대한 가시적 효과가 미흡함

⑦ 비재정적 지원방식 등 사업지원방식의 합리화

[긍정적 측면]

- 맞춤형 온라인 정보지원과 예술경영 컨설팅 등 서비스를 다각화함
  ※ 예술가들의 창작활동에 도움이 되는 국내 및 해외의 지원사업 정보를 가공하여 현장 예술가·예술단체에 제공함
- 지원대상 단체에 대한 역량강화 방안(컨설팅 등)활동을 수행함
  ※ 책임심의위원과 예술가/단체의 맨투맨 상담 컨설팅 제도 신규 도입

[부정적 측면]

- 창작자 권리보호를 위한 저작권 워크숍, 예술단체 지속가능 성장을 위한 예술경영 컨설팅, 신진예술가 창작역량 제고를 위한 해외 레지던스 활용 워크숍 등 예술가·단체의 지속가능 성장을 위한 맞춤형 컨설팅 서비스의 효과 가 미흡함
- 온라인 정보지원의 내용은 단순히 기관 사업에 대한 공지 및 홍보 차원의 범위에 국한되고 있음

⑧ 통합관리를 위한 ERP 시스템의 고도화(성과관리, 모니터링, 예산관리 등)

[긍정적 측면]

- ERP시스템 구축을 위한 MBO체계 확립 및 개인목표/실적관리 프로그램 개발 작업을 수행하고 있음
  ※ 2012년 ERP기반의 성과관리시스템 구축 예정

[부정적 측면]

- 체계적 통합 ERP 시스템 구축을 위한 구체적 계획이 미흡함

⑨ Outcome중심의 성과지표 개발

[긍정적 측면]

- 일부 결과 중심의 성과지표 개발 노력으로 효과성있는 지표를 도출함

◆ 투 입 (INPUT)	당해연도 예술창작진흥 지원예산
⇩	
◆ 과 정 (PROCESS) ▪ 활 동 (ACTIVITY)	지원심의를 통한 예술가(단체) 선정 예술가의 창조역량 강화 지원프로그램 시행 지원프로그램 효과성 제고를 위한 홍보 활성화
⇩	
◆ 산 출 (OUTPUT)	창작작품수, 관람객수 (성과지표 1)
⇩	
◆ 결 과 (초기결과) (OUTCOME)	지원수혜자 만족도, 예술상 수상실적 (성과지표 2)
⇩	
◆ 영 향 (최종결과) (IMPACT)	예술 창작여건 개선 및 예술 향유기회 확대를 통한 우리나라 문화예술의 선순환적 발전

[부정적 측면]

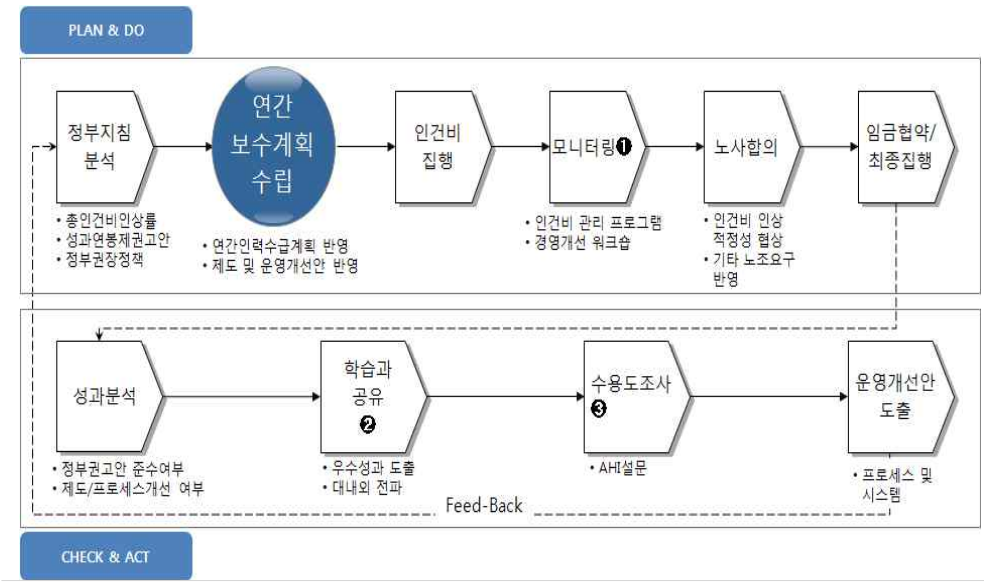
- ERP 미구축으로 투입-활동-산출물-성과로 이어지는 일련의 성과지표 개발 및 관리과정이 미흡함
- 계량측정 가능성을 제고하기 위한 노력 미흡함

⑩ 직무급 성과연봉제 수용도 방안 수립

[긍정적 측면]

- 성과연봉제 성공적인 운영 및 수용도 제고를 위한 환류프로세스 정립으로 모니터링 및 제도 개선을 활성화함

성과연봉제도 운영의 환류 프로세스 정립



[부정적 측면]

- 성과 연봉제 수용도 증진을 위한 기관장 등의 경영진 노력이 미흡함
- 수용도 제고 위한 관련 제도의 합리성/객관성 제고 노력 및 소통이 부족함

4. 개선제안

□ 비전 및 전략개발

○ 고객 재정의를 통한 고객만족계획 수립

- 고객을 생산(직원), 전달(국민 단체), 영향(주무부처)으로 정의하고 고객만족 경영계획을 수립하고 있으나, 문화예술위원회 비전을 위한 고객은 생산자(예술가) 전달자(유통자), 소비자(시민)으로 재정의를 통한 고객만족 계획을 수립 필요
- 기관의 설립목적의 구체적 분석 후 비전과의 연계성 강화 필요함 (단순한 문구상의 연결이 아닌 의미상의 연계성이 필요함)

○ 고유사업 중심의 전략체계수립

- 기관의 비전과 핵심가치 등에서 고유사업 중심의 접근이 더욱 강조되어야 함
- 지역재단을 비롯한 지역 차원의 관련 활동과의 협력사업 강화 및 차별적 고유 사업영역의 정립에 대한 노력이 보다 더 강화되어야 함

○ 경영전략 수립 및 실행과정의 기관장 역할 강화

- 비전-전략 체계를 중심으로 한 기관경영의 가시적 노력이 강화되어야 함
- 중장기 전략 목표 및 목표 수준에 대한 구체성이 필요하며 기관장이 4대전략 목표를 위해 부서장을 평가하고 평가결과에 대한 피드백 필요

○ 이해관계자별 소통을 위한 기관장과 경영진의 역할 확대

- 내·외부 공유를 위한 기관장의 의사소통 활동이 필요하며 특히 외부활동보다 내부이해관계자들과의 가치공유 노력이 더 필요함
- 기관장의 대외 소통활동에 대한 구체적인 성과 및 피드백 체계 구축
- 전반적으로 중장기 경영전략 및 실행과제의 기관내 공유를 위한 노력이 부족하여 조직 전반의 경영전략이 서면상으로만 존재하는 상황임, 기관 전반의 성과창출을 위한 소통의 노력이 보다 더 강화되어야 할 것으로 판단되며, 이러한 상황은 기관의 업무의 다양성과 인적 구성의 다양성의 측면에서도 증폭되어 나타나고 있음. 기관내 다양한 R&R을 감안할 때 기관 전반의 공통 목표와 전략을 중심으로 하는 Management Alignment가 강조 필요

○ 리스크 관리체계 개선(실효적 운용방안 마련)

- 리스크관리체계 구축하였으나 이를 전사적으로 공유하기 위해 필요한 제반 작업은 이루어지지 못함, 구축과정에서도 전사적 차원의 협의와 투입이 이루어져야 하며, 리스크관리에 대한 기관의 의식이 미흡하며 실효적 성과를 창출을 위한 운용방안 필요

○ 교육훈련체계 전문성 강화(맞춤형 교육훈련)

- 현재 다양한 직무군과 career field로 구성되는 기관의 인적 구성의 다양성을 감안할 때 일반적 교육훈련체계로는 기관이 필요로 하는 전문성을 담보할 수 없으므로 교육훈련체계 전문성 강화 필요
- 기관내의 다양한 교육훈련 요구를 충족할 수 있는 유연한 맞춤형 교육훈련체계의 운용 가능성을 확보해야 함

○ ERP 시스템 고도화(비전전략과 성과지표 연계)

- ERP 구축시 비전전략과 핵심사업별 성과지표를 연계할 필요

□ 주요사업 추진계획

○ 전략과제에 대한 구체적인 실행계획 수립

- 전사적 차원에서 추진과제 계획과정의 구체성 필요(담당자· 성과지표· 추진과제의 구체적 정의 등)
- 4대전략과 14개 과제에 대한 핵심사업별 구체적 목표와 산출근거 제시 필요
- 통계학적 근거 또는 합리적 과거 수치 분석을 통한 목표 수준 도출 필요
- VOC 수집 및 환류체계 운영의 실효성을 강화할 필요가 있음
- 지표의 달성 난이도 조정 필요(단순한 관객수, 만족도 등의 지표 개선)
- 보고서 작성 방법의 개선이 필요함. 각 사업별 기술이 필요한 것이 아니라, 전사적 관점에서의 사업추진 계획에 대한 보고가 보고서에 기술되어야 함

○ 세부사업별 구체적인 예산계획 수립

- 세부사업별로 연도별 예산감소 이유를 알 수 있도록 재무계획 구체화 필요
- 재무·예산계획에서의 구체적 예산항목별 우선순위화 작업이 보다 더 체계적으로 강조되어야 할 필요가 있음
- 예산편성시 사업별 자원배분을 구체적 계획으로 파악할 수 있어야 함
- 부실자산 매각과 신규사업 등의 재원확보 방안에 대한 구체적 효과 검증 필요

○ 재무·예산계획의 전략연계성 강화

- 기관 비전 및 전략 방향에 따른 논리적 배분 기준 마련
- 성과주의 예산 내용의 정교화 필요

○ 재원확충을 위한 외부 이해관계자의 소통활성화

- 재원 감소 추세에 대응하기 위한 외부기관과의 협업 또는 소통강화 필요
- 실질적 협업상황을 파악하고 협력 프로그램이 기관의 목표달성에 어느 정도 기여했는가를 가시적으로 파악할 필요

○ 자원배분과 성과평가의 연계성 강화

- 성과지표와 예산과의 연계가 필요(재무/예산과 성과와의 시스템적 연계 구축)
- 비전 및 전략과 연계된 조직/인력 배분기준 마련

○ 성과창출형 계량지표 개발

- 달성하기 용이한 지표 도출이 아닌 궁극적인 성과 위주의 지표 개발
- 성과창출형 조직으로의 발전을 위한 주요 방법론으로 벤치마킹을 활용한 필요가 있으나, 현재 벤치마킹 활동이 부족한 상황이며 계획 및 전략 또한 미흡한 상황임. 기관내의 학습동아리 활동 형태를 활용하여 국내외 선진 기관에 대한 벤치마킹을 강화할 필요가 있음

○ 파급효과(Outcome) 중심의 성과지표 개발

- 사업성과 지표는 산출작품수 관객수와 만족도에 국한하고 있는데 목표 달성을 위한 결과지표를 개발할 필요(평가지표의 성과창출형 계량화 강화 필요함. 평가지표가 결과지향적(Output Oriented)인 경향이 있음. 성과지향적(Outcome Oriented) 이면서 계량적으로 측정가능한 지표 중심으로 강화할 필요가 있음. 성과지표와 연계하여 계량적 측정이 가능하게)

○ 모니터링 운영체계 고도화

- 모니터링에 따른 성과 피드백 체계 수립이 필요함

5. 개선 과제

□ 개선과제

○ 전략평가부문의 개선과제 리스트

- '비전 및 전략개발' 지표에서는 '리스크 관리체계 개선(실효적 운용방안 마련)', '경영전략 수립 및 실행과정의 기관장 역할 강화', '이해관계자와 소통을 위한 기관장 및 경영진의 역할 확대'가 최우선 개선과제로 도출됨
- '주요사업 추진계획' 지표에서는 '성과창출형 계량지표 개발', '파급효과(Outcome) 중심의 성과지표 개발', '모니터링 운영체계 고도화'가 최우선 개선과제로 도출됨

[전략평가부문의 개선과제 우선순위 Matrix]



[전략평가부문의 개선과제 우선순위]

개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
비전 및 전략 개발	1	고객재정의를 통한 고객만족 계획 수립 (생산(직원)-전달(국민단체)-영향(주무부처))		●	13
	2	고유사업 중심의 전략체계 수립		●	12
	3	**경영전략 수립 및 실행과정의 기관장 역할 강화**		●	**2**
	4	**이해관계자와 소통을 위한 기관장 및 경영진의 역할 확대**	●	●	**4**
	5	**리스크 관리체계 개선(실효적 운용방안 마련)**		●	**1**
	6	교육훈련체계 전문성 강화(맞춤형 교육훈련)		●	11
	7	ERP 시스템 고도화(비전전략과 성과지표 연계)	●	●	14
주요사업 추진계획	8	전략과제에 대한 구체적인 실행계획 수립	●	●	8
	9	세부사업별 구체적인 예산계획 수립		●	9
	10	재무·예산계획의 전략연계성 강화		●	15
	11	재원확충을 위한 외부 이해관계자와의 소통 활성화	●	●	6
	12	자원배분과 성과평가의 연계성 강화		●	9
	13	**성과창출형 계량지표 개발**		●	**3**
	14	**파급효과(Outcome) 중심의 성과지표 개발**	●	●	**5**
	15	**모니터링 운영체계 고도화**		●	**7**

※ 우선순위 : 중요도와 시급성 점수의 합을 중심으로 서열화 함

추진체계평가 부문 최종보고서

1. 기금운용 개요

□ 추진전략 및 실행계획

○ 조직 및 인적자원관리

추진전략	추진과제
성과창출의 조직 기반 확립	① 직무중심의 조직 설계 ② 능력과 역량중심의 인사배치 ③ 단위조직의 R&R 정립 ④ 권한위임 지속 강화 ⑤ 중장기인력운용계획 수립
일자리 창출을 통한 기관의 사회적 책임이행	⑥ 젊은 강소 조직 구현 ⑦ 사회형평적 인재채용 확대
자기주도형 학습조직의 실현과 합리적 인사관리	⑧ 교육훈련시스템 개선 ⑨ 자기주도형 학습체계 구축 ⑩ 사이버연수원 개설 ⑪ 여성/고졸인재의 조직적응 환경 구축 ⑫ 공정한 인사관리
선진화 및 경영효율화를 위한 유기적인 협력체계 구축	⑬ 선진화 및 경영효율화 관리 프로세스 강화 ⑭ 출자회사와의 지원협력체계 구축 ⑮ 출자회사의 경영혁신을 통한 기금확충

○ 보수 및 성과관리

추진전략	추진과제
성과관리체계 및 지표체계의 적정성 제고	① 성과관리체계 개선 및 ARKO형 성과관리제도 정립 ② 조직평가를 위한 지표체계 정교화 ③ 개인평가를 위한 지표체계 정교화
성과평가방법 및 운영의 적정성 제고	④ 조직업적 평가방법 고도화 ⑤ 개인업적 평가방법 고도화 ⑥ 성과관리제도 운영을 위한 환류프로세스 개선
성과연봉제 운영 적정성 제고	⑦ 성과연봉제 운영을 위한 보수체계 및 환류체계 정립 ⑧ 성과연봉제 정부권고안 철저 준수
성과연봉제 제도 고도화	⑨ 개별연봉제 도입 프로세스 개발 및 운영 ⑩ 성과연봉제와 연계된 복리후생제도 운영 효율화

□ 성과지표 및 목표설정

○ 조직 및 인적자원관리

추진 전략	성과지표	실적		목표	
		'09년	'10년	'11년	설정근거
전략목표 달성을 위한 선진형 조직운영 및 자원배분	직무중심의 조직설계	-	-	도입	전년도 지적사항 개선
	중장기인력 운용계획 수립	-	완료	완료	경영환경 변화에 대한 예측
	선진 인사제도 도입	-	2건	4건	글로벌 기업 벤치마킹
일자리 창출을 통한 기관의 사회적 책임이행	사회형평적 인재채용	지침준수	지침준수	지침준수	정부 권장 지침
	고졸채용	-	-	1명	'11년 신규채용
ARKO 인재육성을 위한 교육제도 개선 및 합리적 운영	ARKO CDP 도입	-	-	도입	전년도 지적사항 개선
선진화 및 경영효율화를 위한 유기적인 협력체계 구축	출자회사의 수익성 제고 (기금조성액)	60억원	45억원	50억원	과거 3년간 추세치 분석
고객중심 제도운영	외부고객만족도(PCSI)	76.9점	75.8점	81.6점	과거 3년간 추세치 분석
	내부고객만족도(ICSI)	62.8점	70.8점	75.9점	'08년 대비 매년 10% 상승
	AHI지수	-	-	도입	인사제도 진단지수 개발

○ 보수 및 성과관리

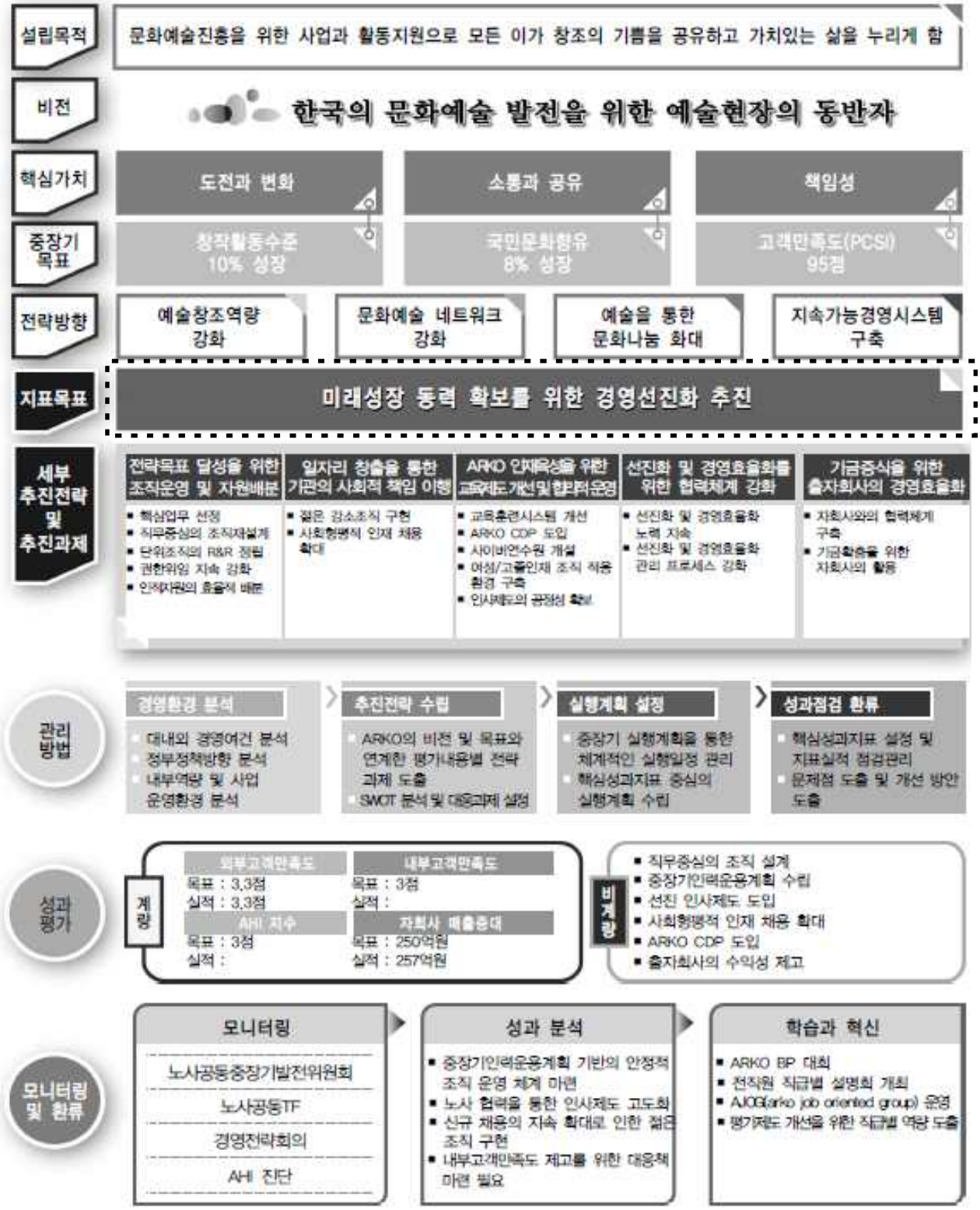
추진 전략	성과지표	실적		목표	
		'09년	'10년	'11년	설정근거
성과관리 체계 및 지표체계의 적정성 제고	통합성과관리제도구축	-	신규	제도구축	전략연계성/평가결과 활용도 강화
	지속성장 사업 신규 지표발굴	-	신규	발굴완료	전략 실행력 확보
	부서-개인 목표 연계율	-	신규	50%	개인 MBO 체계 확립

성과평가 방법 및 운영의 적정성 제고	평가제도 수용도	2.9점	3.1점	3.3점	과거 3년간 추세치 분석 및 6% 상승
성과연봉제 운영 적정성 제고	성과연봉 비중	4.3%	3.2%	20%	성과연봉제 운영의 정부권고안 준수
	성과연봉 차등폭	±100%	±100%	200%	
	전체연봉 차등폭	신규	8.8%	20%	
	총인건비 인상률	1.4%	1.6%	5.5%	정부 총인건비인상률 기준
성과연봉제 제도 고도화	개별연봉제 도입	-	신규	제도도입 및 운영	성과연봉제 고도화를 위한 정부권고안 시범운영

□ 지표관리체계도

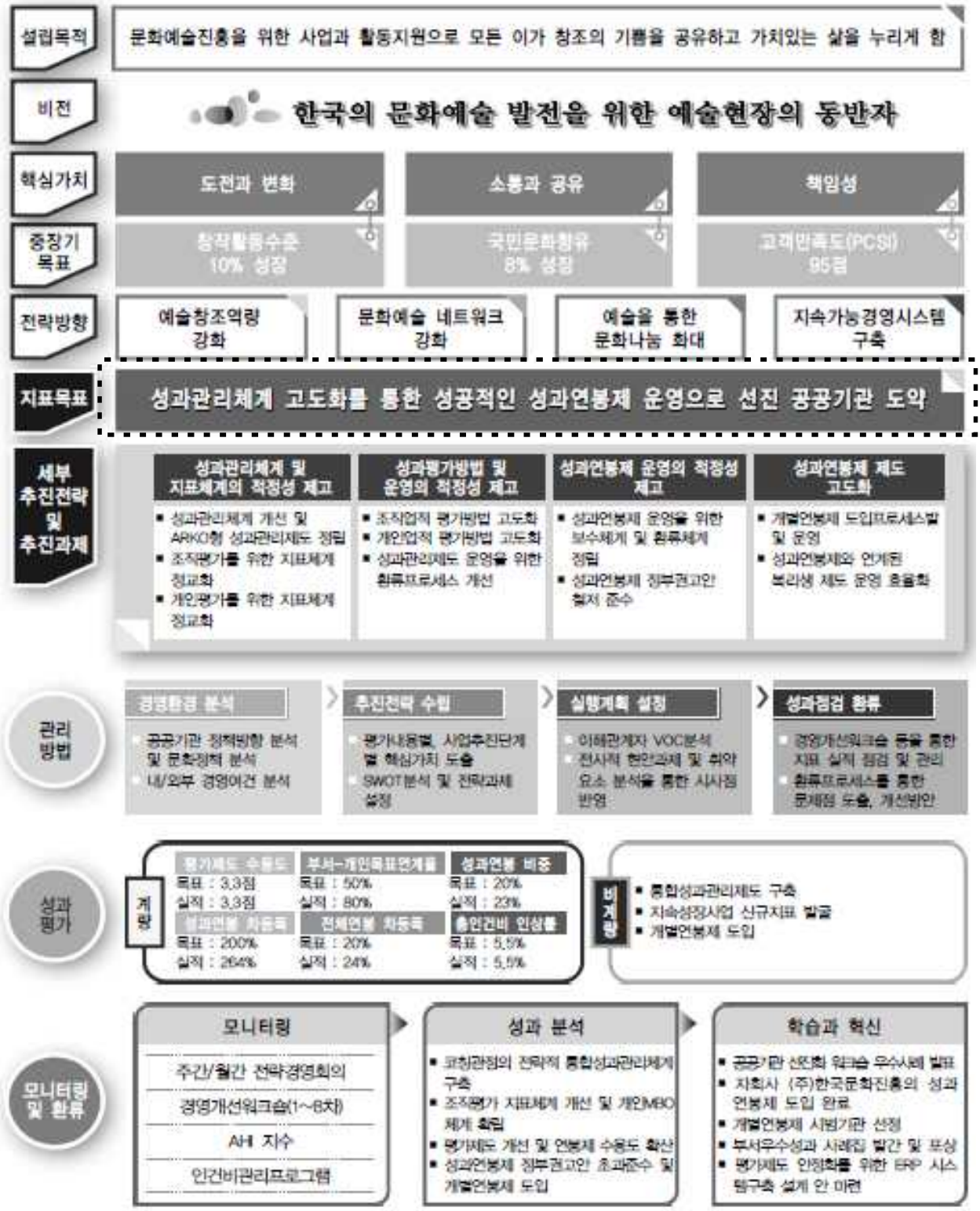
○ 조직 및 인적자원관리

- 미래성장동력 확보를 위한 경영선진화 추진을 지표목표로 설정함



○ 보수 및 성과관리

- 성과관리체계 고도화를 통한 성공적인 성과연봉제 운영으로 선진 공공기관 도약을 지표목표로 설정함



□ 주요 지적사항 및 조치사항

○ 조직 및 인적자원관리

지적 사항	개선 실적	비고
1.업무프로세스 개선 및 경력개발계획의실질적인 적용과 효과에 대한 개선 노력 필요	□ 직무역량 집중형 조직 설계 : AJOG(arko job oriented group) ▪ 직문분석을 통한 핵심직무 선정 및 직무별 R&R 정립 ▪ 중심추진과제와 핵심직무와의 연계성 강화 □ CDP의 실질적 운영을 위한 기반 마련 ▪ ARKO HRD 비전 및 중장기 로드맵 수립 ▪ 교육 니즈 분석을 통한 자기주동형 학습 문화 구축	직무중심의 선진화된 인사제도 운영
2. 핵심업무의 선정시 주요이해관계자의 의견 반영 및 모니터링 체계 구축 필요	□ 경영참여의 다양한 커뮤니케이션 채널 운영 ▪ 노사공동중장기발전위원회, 경영전략회의, 예술정책포럼, 예술인사랑방 릴레이토크 □ 핵심업무에 대한 주기적인 모니터링 ▪ 정기모니터링(노사협의회, 경영전략회의) ▪ 상시모니터링(노사공동TF, 신통방통, 명예CEO)	커뮤니케이션 채널 확대와 모니터링 체계 강화
3.고성과자와 저성과자에 대한 관리 강화	□고성과자와 저성과자의 선정 기준 강화 □성과에 따른 차등보상 강화 ▪고성과자 : 해외연수, 핵심직무 우선선택권 부여 ▪저성과자 : 저성과자 관리 프로그램 강화	성과중심의 인적자원관리 지향
4.채용과정에서 외부전문가가 참여할 수 있는 개선방안마련 필요	□외부전문가 참여를 위한 규정 정비 ▪인사관리규정 제2장 6조 개정(2010.12월) □2011년 외부전문가 면접참여 건수 : 4회(정규직 채용)	채용 프로세스의 내실화
5. 조직관점의 경력개발경로와 개인관점의 경력개발경로조화와 교육훈련체계 미흡,구성원들의 전문성 강화를 위한 제도적, 구조적 지원 필요	□ARKO CDP 도입 완료 ▪ 조직관점 : 경영관리, 문예진흥기금확충, 문예진흥사업 3단계 구분 ▪ 개인관점 : generalist, specialist로 분리한 복선형 경력개발경로 설계 □IDP와 교육훈련체계와의 연계 강화	CDP기반의 교육훈련체계 운영
6.교육훈련실시후 평가 결과에 따른 조치사항 개선필요	□교육훈련결과 평가체계 도입 ▪교육결과만족도, 현업 적용정도 등 다각적 평가를 통한 교육 개발과정 반영	교육효과 극대화
7.골프장 수익성 제고 및 자산가치 제고를 위한 경영쇄신노력, 매각실현을 위한 적극적 개선방안 모색 필요	□매각실현을 위한 자구적 노력 지속 ▪골프장의 수익성 제고를 위한 경영효율화 강화 - 인원감축, 성과연봉제 도입, 외부평가위원제 도입	매출액 및 기금조성액증가

○ 재무예산관리

지적 사항	개선 노력	성과
▪ 적정유동성 산출 및 관리시스템이 취약하여 현금성자금 발생원인에 대한 분석이 적절히이루어지고 있지 않고 있으며, 전략적 자산배분안 도출과정 다소 형식적	▪ 적정유동성 산출모델 개선 – 기존 수입/지출 항목의 순지출 실적의 표준편차사용 모델에서, 과거 수입/지출의 항목별 계획대비 실적의 표준오차 사용모델로개선	▪ 계획대비 실적의 표준오차를 사용함으로써 현실에 부합하는 충분한 유동성 버퍼 마련
▪ 해외투자 및 대체투자에 대한 위험관리 필요	▪ 부실자산의 효율적 관리를 위하여 법률적/비법률적 문제해결을 위한 전문 컨설팅 시행 및 후속조치 추진	▪ 후속조치의 전문성 및 투명성 확보로 투자자금 회수율 극대화
▪ 자산운용 전문가로 이루어진 자산운용위원회 및 리스크관리위원회를 구성하여 기금운용의 전문성을 꾀하고 있으나 실질적 역할 미흡	▪ 자산운용위원회 및 리스크관리위원회의 기능적 역할을 강화하기 위하여 세부운영 기준안 마련	▪ 외부 투자자문기구의 역할을명확하게 명시하여 운용상의 견제와 균형 강조
▪ 자산운용 계획, 집행, 위험관리, 성과평가로 이어지는 내부 운용조직의 지배구조는 전반적으로 취약한 상태로 상당부부분의 중장기자금을 자체적으로 운용하기 때문에 금융사고의 가능성 상존	▪ 여유자금 중장기 운용계획(안)수립 – 운용상의 내부 인적/물적 인프라 취약성 극복을 위하여 연기금투자풀의 적극적 활용 – 2013년까지 여유자금의 100%를 연기금투자풀로 예치	▪ 관리의 효율성 및 전문성, 자산운용상의 투명성 확보 ▪ 비용절감 효과로 운용수익률제고
▪ 위험의 측정을 외부 전문기관이 수행하고 있으나 제반 위험의 관리를 전담하고 있는 감사부는 자산운용 전문성을 갖추고 있지 않다고 판단되어 이에 대한 보완이 필요	▪ 리스크관리 전담부서 업무이전 – 감사부→기획예산부 ▪ 전사리스크 관리시스템 구축 – 리스크 종류별로 위기상황 대응 매뉴얼 작성 및 배포	▪ 리스크 측정 및 보고체계 확립을 통한 위기대응 관리능력 향상
▪ 자산운용 성과평가시스템은 적절하나 구체적인 보상제도 부재	▪ 전직원 성과연봉제 운영에 따른 통합성과관리제도 시행 ▪ 부서목표와 연계된 개인평가제도 시행	▪ 개인평가의 결과는 기본연봉차등지급 및 승진, 보직이동,고/저성과자 선정에 활용

○ 보수 및 성과관리

<table>
<tr><th>지적사항</th><th>개선실적</th><th>비고</th></tr>
<tr><td>1. 부서업적과 개인업적의 평가반영비율 개선필요</td><td>□직위 및 직무역할에 따른 평가경쟁군 도입 및 평가반영비율 차등적용
<table><tr><th>구분</th><th>역할정립</th><th>배분 변수</th></tr><tr><td>간부</td><td>부서업무총괄</td><td>부서업적 100%</td></tr><tr><td>1-3급</td><td>리더</td><td>부서업적 70% : 개인업적30%</td></tr><tr><td>4-5급</td><td>직무전문가</td><td>부서업적 50% : 개인업적 50%</td></tr><tr><td>6-7급</td><td>학습/지원자</td><td>부서업적 30% : 개인업적 70%</td></tr></table></td><td>조직 및 개인평가의 조화를 통한 평가결과의 수용도 제고</td></tr>
<tr><td>2. 개인별 직무분석을 토대로 세분화된 성과지표 및 목표를 설정하고 있으나 이를개인업적평가에 활용하는방안을 프로세스 관점에서검토할 필요</td><td>□목표면담을 통해 설정된 개인목표를 중간점검을 통한 실적관리와 종합평가를 통한 실적 확인 및 피드백체계 강화
<table><tr><th>목표설정</th><th>중간점검</th><th>종합평가</th></tr><tr><td>기관, 부서 목표에 연계
목표설정 및 세부 실행계획 수립</td><td>직원의 월별 실적 입력 및 성과관리
부서장의 실적점검/피드백 및 코칭</td><td>설정목표 달성여부 최종확인
달성에 따라 보상 및 환류</td></tr></table></td><td>개인업적평가 프로세스개선을 통한 성과평가 결과의 객관성 확보</td></tr>
<tr><td>3. 정부정책 및 외부평가결과를 반영하여 경영계약의 현안과제로 설정하였으나 실질적인 성과가 도출될 수 있는 실행노력 요구</td><td>□실질적 성과 도출을 위한 모니터링 및 환류체계 강화
▪ 경영개선워크숍을 통한 부서별 목표 및 성과지표에 대한 실적점검 및 피드백 실시(1차 ~ 7차 워크숍 진행)
▪ 다양한 이해관계자의 의견을 반영한 조직단위 KPI 개선
▪ 실질적 성과확보를 위한 기관장 및 기관 차원의 공유노력 강화</td><td>모니터링 및 환류체계강화를 통한 기관의 전략실행력 확보</td></tr>
<tr><td>4. 개인성과평가제(MBO)의 도입 및 실행이 미흡하여 평가결과에 투명성과 객관성이 환류될 수 있는 노력요구</td><td>□부서목표와 연계한 개인목표 설정을 통한 MBO 체계 확립
▪ 목표면담을 통한 개인목표 설정의 합리성 제고
<table><tr><th>핵심업무지표</th><th>일반업무지</th></tr><tr><td>부서 목표 및 KPI 중 담당업무와 연계된 개인목표 5개 설정</td><td>부서 KPI와 연계성이 적은 개인업무지표를 핵심업무지표 대비 20%이내 설정</td></tr></table>▪ 설정된 목표의 월별 실적입력 및 업적 중간면담을 통한 개인목표관리 시스템 강화
▪ 목표의 난이도, 실적의 완성도와 적시성을 평가하여 평가결과의 투명성과 객관성 확보</td><td>개인목표 설정, 실적점검및 종합평가 등 MBO체계확립을 통한 평가의 객관성/투명성 확보</td></tr>
<tr><td>5. 구성원의 사기진작과 소속감을 향상시킬 수 있는 체계적인 노력 요구</td><td>□ 구성원 사기진작을 위한 성과와 보상과의 연계 강화
▪ Job-posting(직위/직무공모)에 고성과자 우선권 부여
▪ 승진 시 우수성과자 가점 부여(고성과자 3인 승진실시)
▪ 우수성과자 해외파견기회 부여 및 핵심인재 Pool로 관리
▪ 저성과자에 대한 성과향상프로그램 및 EAP 심리상담 병행</td><td>성과와 보상의 연계 강화를 위한 인사제도 개선으로 구성원의 사기진작 및 소속감 향상</td></tr>
<tr><td>6. 포상휴가 운영시 휴가일수 과다운영에 대한 개선필요</td><td>□ 복리후생제도 개선
▪ 개인 포상제도 운영시 포상휴가 항목 삭제</td><td>복수후생제도의 적정성 제고</td></tr>
<tr><td>7. 경조금 지급에 대한 전반적인 개선노력 필요</td><td>□ 복리후생제도 개선
▪ 경조사비 지원 예산항목 삭제 및 지원제도 폐지</td><td>복리후생비 축소를 통한 복리후생제도적정성 제고</td></tr>
</table>

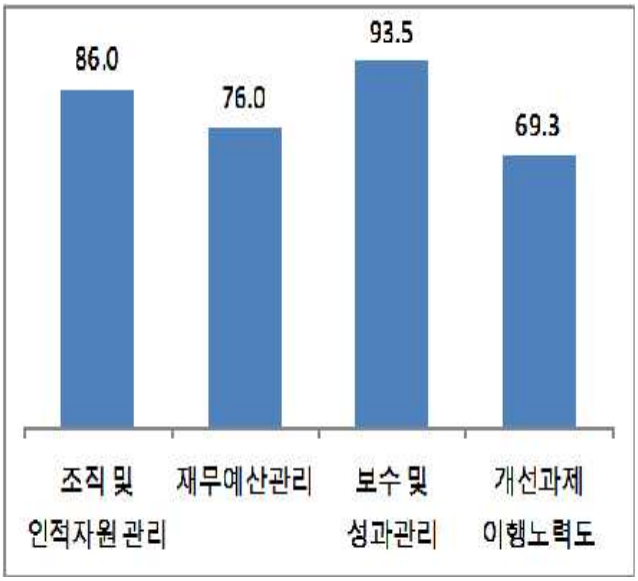
2. 평가결과

□ 평가지표별 점수결과

○ 추진체계평가 항목은 '조직 및 인적자원 관리', '재무예산관리', '보수 및 성과관리', '개선과제 이행노력도' 4개의 평가지표로 구성됨

○ '보수 및 성과관리'가 93.5점으로 가장 높게 나타났으며, '재무예산관리'와 ' 개선과제 이행노력도'는 비전체계 평가부문의 전체 평균 78.7점 보다 낮으며, 상대적으로 '개선과제의 이행 노력도'가 낮게 평가됨

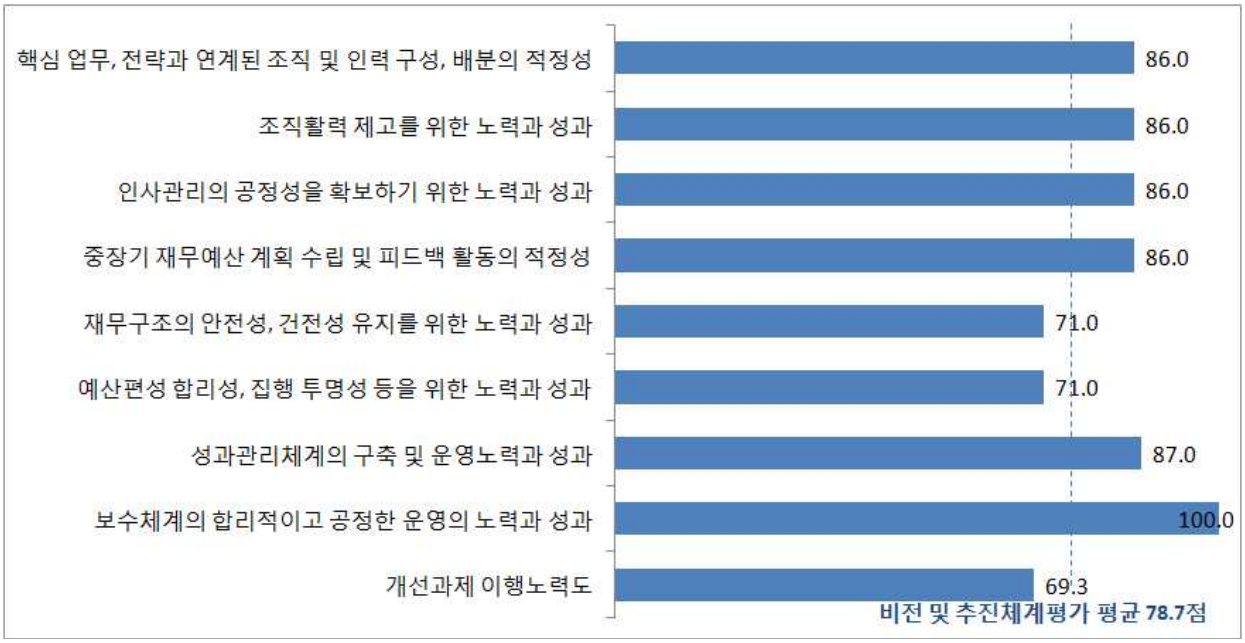
구분	평가지표	획득점수	등급
조직 및 인적자원 관리	3-1	86.0	B
	3-2	86.0	B
	3-3	86.0	B
재무예산 관리	4-1	86.0	B
	4-2	71.0	C
	4-3	71.0	C
보수 및 성관관리	5-1	87.0	B
	5-2	100.0	A
개선과제 이행노력도		69.3	-



□ 세부 평가내용별 점수결과

○ '개선과제 이행노력도'를 제외한 3개 평가지표에 대한 세부 평가내용은 총 8개 평가내용으로 구분됨

- 세부 평가내용별 결과에 있어서는 '보수체계의 합리적이고 공정한 운영의 노력과 성과'가 A등급으로 평가되어 획득점수 100.0점으로 가장 높게 나타남
- 상대적으로 '재무구조의 안전성', '예산편성 합리성', '개선과제 이행노력도'의 평가점수가 낮음



□ 총평

(조직 및 인적자원 관리)

○ 기관의 핵심업무와 연계하여 고유의 조직 설계 및 운영으로 단위조직 성과관리를 강화하였으나 핵심직무의 내용이 성과지표와 연결되지 않고 인력 운용의 유연성이 확보되지 못함

○ 젊은 강소조직 구현을 위해 고령자 명예퇴직제도, 고졸채용 확대 등의 노력은 좋으나 조직 전체의 성과와 연계한 신규채용 계획 등 업무효율성에 대한 고려가 필요함

○ ARKO 인재상에 따른 표준경력경로 구축으로 자기주도 학습체계의 교육훈련은 긍정적이나 교육수요에 대한 개인별 구체적 역량교육이 필요함

○ 구성원 교육 수요 도출 방안을 마련하고 핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계가 강화되어야 하며 사이버연수원을 최대한 활용하는 방안 강구가 필요함

(재무 예산관리)

○ 전략 및 중장기 경영목표와 연계한 재원배분을 추진하고 중복사업을 통폐합 하여 중장기 재원확보 및 수익성 강화를 위한 노력은 돋보이나 예산 배분기준과 사업성과에 따른 선택과 집중은 미흡함

○ 중장기 재원배분 기준 모델이 수립되어야 함. 적정 유동성 규모를 추정하고 유동성 관리 강화를 위한 위험관리 시스템을 체계화 했으나 다소 형식적으로 운영되고 있으며 건전성 제고를 위한 실질적 효과가 없음

○ 민간기부 활성화를 위해 노력하고 있으나 실행계획 및 실적이 미흡함, 부실자산의 건전화를 위한 외부 전문 컨설팅을 받았으나 장기무수익 부실자산 현황과 투자자금 회수를 위한 사업장별 후속조치의 결과는 아직 없음, 또한 위험관리 체계의 실질적인 대응 사항에 대한 제시가 미흡함

- 결국 기금의 재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 노력이 필요하고 재원확보에 대한 다양한 방안을 수립하고 리스크 관리와 예산의 효율성 제고를 위해 디지털 예산회계시스템이 ERP와 연계되어 구축되어야 함

(보수 및 성과관리)

○ 전직원 성과연봉제를 실시하고 전략과 성과관리제도 그리고 인사 및 보수관리와 성과관리의 연계성 강화 노력은 있으나 성과평가와 연계한 지속적 시스템 개선 활동이 미흡하고 기관 차원의 성과창출의 중요성에 대한 기관내 지속적 커뮤니케이션에 있어서의 기관장의 역할이 다소 미흡함

○ 직무급형 성과연봉제 실질적 실시를 위해 보수 체계를 단순화 하고 직무분류와 연봉결정 심의기구 구성 등 연봉제의 성공적 운영을 위한 지속적 노력은 있으나 성과평가의 공정성 및 신뢰성을 강화하기 위한 제도적 장치를 보완하고 성과관리체계의 구축 및 운영을 위한 제도 뿐 아니라 이를 측정/관리할 수 있는 시스템 개선이 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 조직 및 인적자원 관리

○ 기관(기금운영)의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?

[긍정적 측면]

- HR의 중장기 추진 전략 수립과 HR시스템 (인프라, 프로그램, 구조) 개선을 통해 기관의 핵심 업무·전략 달성을 위한 기반을 마련하는 등 기관 고유의 조직 설계 및 운영으로 단위조직 성과관리를 강화함
- 핵심직무의 성과 극대화를 위한 AJOG(arko job oriented group) 설계, 직무간 시너지 효과 창출과 핵심직무의 성과 극대화를 위해 직무중심의 조직 개편 및 사업부서 중심의 핵심직무 재배치, 직무 level별 직급의 R&R 정립을 위한 호칭제도 시행, 기관의 비전과 전략목표 달성을 위해 전사 KPI와 단위조직 KPI간의 상하연계형 관계 구축 등 직무분석, 단위조직 R&R 시행으로 핵심 직무 및 핵심 인재와의 연계 강화를 통한 핵심직무 성과 극대화를 위해 노력함
- 인력구조의 안정을 위한 Macro approach(시나리오 경영)로 인력구조 최적화, 직무중심의 조직의 안정적 운영과 개인경력관리를 위한 직위/직무공모제 도입 등 외부적 변화를 반영한 시나리오에 따른 인력 운영계획을 수립하고 직위/직무 공모제 도입하여 인력구조 안정화를 위해 노력함

[부정적 측면]

- 책임경영의 내용이 위임전결 규정 하향화에 불과하며, 핵심직무의 내용이 성과지표와 연결되지 않음
- 조직 인적 규모 대비 Career Field의 과도하게 세분화(11개 분야)되어 있어 인력 운용의 유연성 확보 노력이 필요함

○ 정원 내 신규 채용 확대 등 조직활력 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 젊은 강소 조직을 위한 고령의 고임금 고직급자의 명예퇴직제도 활성화 및 인사부서 주도의 재취업지원, 연공중심이 아닌 능력중심의 부서장 선발로 젊고 실력 있는 직원들의 역량표출 기회제공, 명예퇴직제도 활성화, 능력중심의 부서장 선발, 신규채용 및 청년인턴제 확대를 통해 젊은 강소조직 구현을 위

한 조직체질 개선을 위한 노력을 강화함
- 청년미취업자, 국가유공자, 장애인, 단시간근로자, 여성인재, 이공계/지방인재, 중소기업 경력자, 고졸 고용, 학력, 성별, 지역의 차별없이 능력 중심의 인재 채용 원칙하에 고졸 채용 확대를 위한 규정 개선 및 보상제도 재설계 등의 기반마련에 이은 고졸인재 고용 등 사회형평적 인재 채용을 위해 열린 고용 관련 정부지침을 준수함

[부정적 측면]
- 사회형평적 인재 채용과 경력직 채용 노력은 좋으나 젊은 조직과 효율성을 고려한 방안이 미흡함

○ 구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키고, 일·가정 양립문화 조성 등 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]
- 개인 희망경로에 따른 경력개발과 자기주도형 학습계획의 성공적 실현을 위한 복선형ARKO CDP 구축, 직원의 능력개발을 위한 교육 프로그램 개선 및 교육이수시간 체계화 등 구성원의 역량개발을 위해 ARKO 인재상을 재정립하고 표준경력경로를 구축하고 자기주도의 학습체계를 구축함
- 사이버연수원을 개설하여 기존 온라인 교육의 효율성을 제고하고, 여성인재 채용목표제를 실시하고 탄력근무제와 유아휴직제를 확대하였으며, 고졸인재의 조직 적응과 성과창출을 위한 제도 개선을 시행함

[부정적 측면]
- 핵심인재 고성과자와 저성과자 교육의 차이에 대한 내부 수용도 미흡
- 구성원의 교육수요에 대한 구체적 발굴 미흡하므로, 단순한 교육 만족도가 아닌 개인 별 역량 개발을 위한 차별화된 교육 니즈 개발이 필요함

○ 개선과제를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 핵심업무 선정을 위한 제도 마련

[긍정적 측면]

- HR 인프라 분석을 통한 핵심직무 도출 작업을 수행함

직군	중분류	핵심직무
문예진흥사업	예술인 지원 문화향수 확대 미술관	문예진흥 generalist 책임심의관 문화나눔 홍보 미술관교육 학예연구
문예진흥기금 확충	기금운용 기금조성	기금확충 generalist 기금운용 신규재원조성
경영관리	전산 인사관리	경영관리 generalist HR IT

[부정적 측면]

- 전략과제와 사업별 핵심직무의 구체적 연계성이 부족함

② 비전전략과 인사전략 간의 연계성 확보

[긍정적 측면]

- HR 3대 추진목표(성과주의 문화확산, 현업주도형 HR 프로그램 운영, 핵심인재) 확보 및 유지, 인력구조 개편(아웃소싱 확대), 사회형평적 인재 채용 확대, CDP 기반의 교육제도 운영 등 중장기 HR전략과 목표를 설정하였으며 인사 세부 실행계획인 인력운영 및 교육 체계 수립함

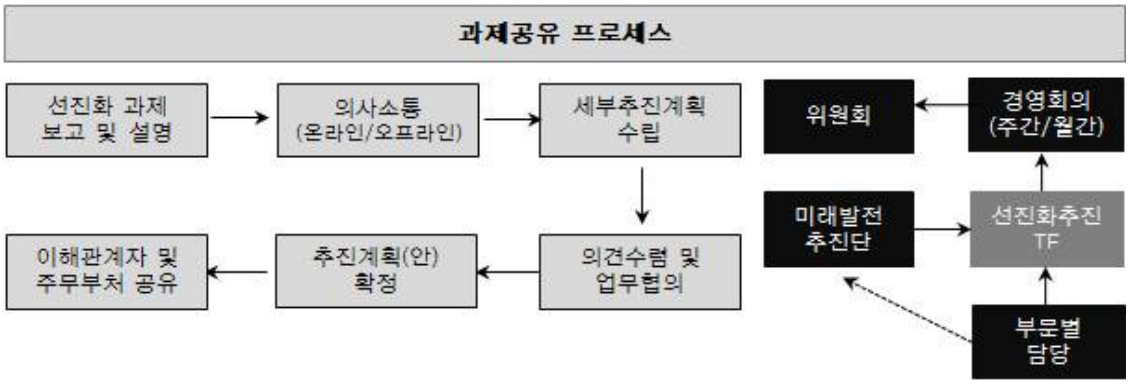
[부정적 측면]

- 기관의 본원적 업무와 고유사업과 무관하게 이해할 수 있는 정도로 비전 전략과 인사전략의 연계성 강화가 부족함

③ 핵심업무 프로세스별 모니터링 기능 강화

[긍정적 측면]

- 전략과제 추진TF를 설치 및 운영하고 있으며, 주기별 모니터링을 실시함



[부정적 측면]

- 핵심업무 프로세스별 모니터링은 프로세스는 정립되어 있으나 실행단계에서는 미흡한 것으로 판단되며 모니터링 체계를 포함하여 핵심업무 성과에 대한 평가 체계가 미흡함
- 전략과제 추진TF와 주기별 모니터링의 주체가 명확하지 않음

④ 핵심업무 프로세스를 중심으로 교육훈련 프로그램 재설계

[긍정적 측면]

- 교육 니즈 분석 및 반영을 위한 시스템을 운영하여 교육을 실시함

※ 2011년도 교육실적

구분	대상	필수이수					자기주도	교육시간
		가치공유	직무교육	행정관리	예술전문성	계		
성과창출 리더그룹	• 임원, 부서장	15	–	20	–	35	15	50
	• 책임심의위원 • 전문위원	15	–	–	20	35	35	70
직무전문가 그룹	• 정규직	15	25	–	–	40	30	70
	• 계약직	15	20	–	–	35	15	50
2011년 필수교육 의무시간 달성률 : 100%								

[부정적 측면]

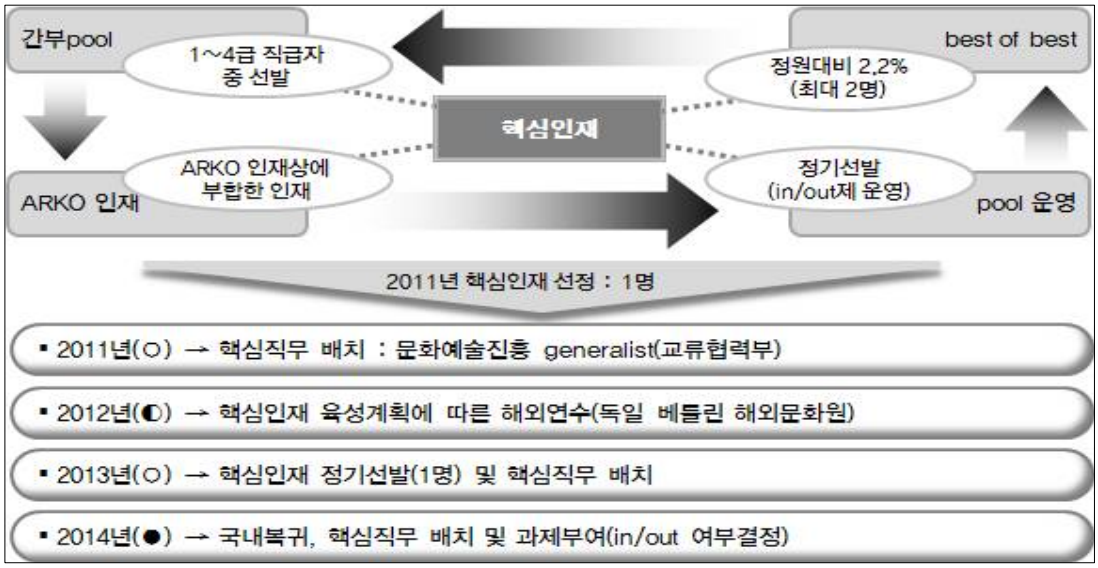
- 다양한 영역의 핵심업무를 수행해야 하는 기관의 특성에 걸맞지 않은 매우 일반적인 수준의 교육훈련 체계를 운영하고 있어 기관이 필요로 하는 전문성의 확보를 위한 교육훈련 체계의 수정이 필요함
- 일반적인 교육 프로그램이 아닌 핵심 업무에 특화된 교육 프로그램이 미비함

⑤ 핵심인력 육성방안 수립

[긍정적 측면]

- 핵심 인력 인재상 정립하였으며 핵심업무와 핵심 인재와의 연계 활동을 시행함

[핵심인재 pool 운영 및 경력관리체계]



[부정적 측면]

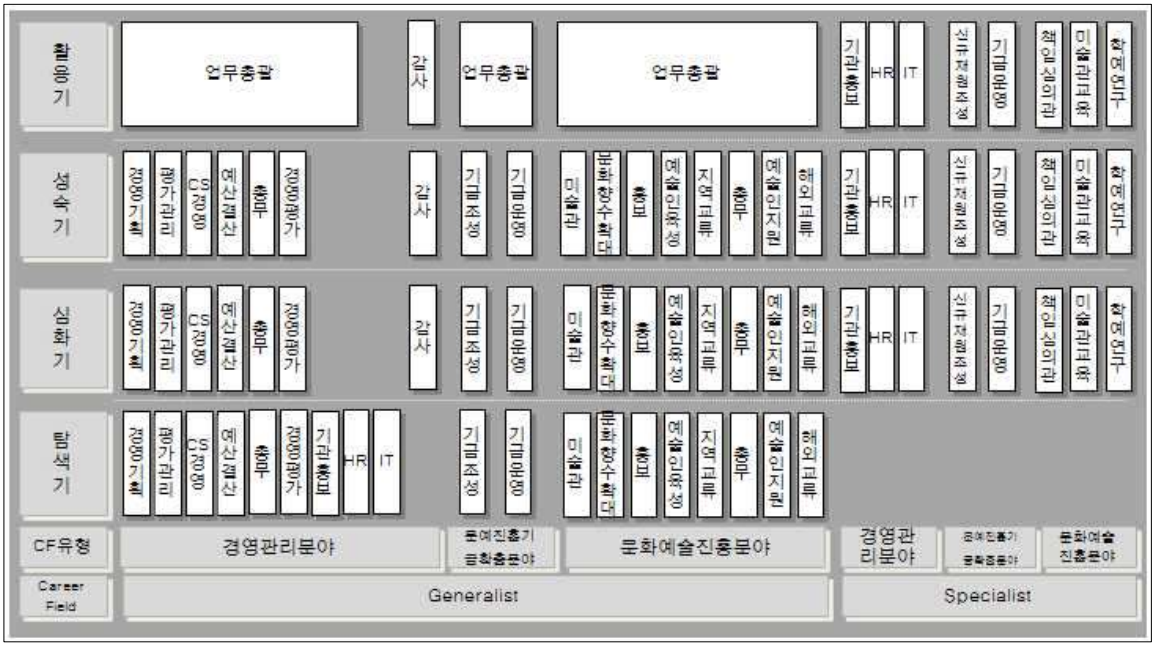
- 핵심인재가 핵심업무와 관련하여 그 육성방안과 핵심 인력의 양성을 위한 구체적인 로드맵 체계가 부족함
- 핵심인재에 대한 정의가 기관의 수요와 무관하게 이루어져 있어 실효성과 객관성이 의문시될 위험이 있으며, 핵심인재 육성 및 관리 방안이 체계적이지 않고 임시방편적인 성격이 강함

⑥ 경력개발제도 도입

[긍정적 측면]

- 표준경력경로 구축 및 CDP 중심의 교육운영 체계를 수립함
- 핵심인재 경력관리 체계를 마련함

[ARKO 표준경력경로]



[부정적 측면]

- 핵심인재와 CDP 기반 교육훈련체계와의 연계가 미흡하며, 경력개발 운영 성과가 체계화되지 않음
- 기관의 인적 규모에 비해 Career Field가 너무 많고 세분화되어 있어 운용상의 비현실성이 우려되며 유연한 인사관리를 위한 계획이 필요함

□ 재무예산관리

○ 중장기 재무예산 계획수립 및 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가?

[긍정적 측면]

- 성장 잠재사업 및 확대 대상 사업에 대한 '12년 예산 신설·증액 편성, 현행 방식에 대한 재검토 및 역량전환 필요 사업에 대한 '12년 예산 감액 편성 등 중장기 전략목표에 따른 사업 타당성 및 우선순위 조정하는 등 전략 및 중장기 경영목표와 연계한 재원배분을 추진함
- 경정사업 수익금 등 중장기 재원확보 및 수익성 강화 방안을 마련함

재원확충 방안				수익성 강화 방안		
문화예술분야 민간기부 확대와 여건 마련	뉴서울골프장 매각 추진	복권기금 전입금 확대를 통한 사업비 확충	경륜·경정사업 수익금 전입에 따른 재정수지 건전화 기반 마련	부실자산의 적극적 관리를 통한 투자원리금 회수 노력 강화	적립금 운용의 외부위탁 비율 지속 확대	효율적인 유동성 관리를 통한 현금성 자금 최소화

- 국고와 기금 간의 역할분담 원칙 확립과 중복사업 통폐합 추진으로 수지 균형에 입각한 기금운용계획안을 편성함

[부정적 측면]

- 지역문화예술 지원에서 예산 배분기준의 합리성 제고 및 사업성과에 따른 예산 편성의 '선택과 집중'이 부족함
- 비전 전략 체계와 연계한 재무전략 체계 구축이 미흡하며 중장기 재원배분 기준 모델 및 근거제시가 부족함

○ 재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 각 부서별 자금수지예측을 통해 전체 자금규모를 예측하고 통계적 기법을 활용하여 적정 유동성 규모 추정, 위험관리 독립성 확보 및 자산운용의 건전한 견제기능을 담당하기 위하여 독립운영 중이던 감사부의 리스크관리 기능을 기획예산부로 이관하여 독립성 강화 등 적정 유동성 규모를 추정하고 유동성 관리 강화를 위한 시스템 체계화하고 위험관리 체계를 구축하여 적자규모를 축소함

  ※ 기금적자규모 축소 : 2011년 : 300억원 → 2012년 : 129억원

[부정적 측면]

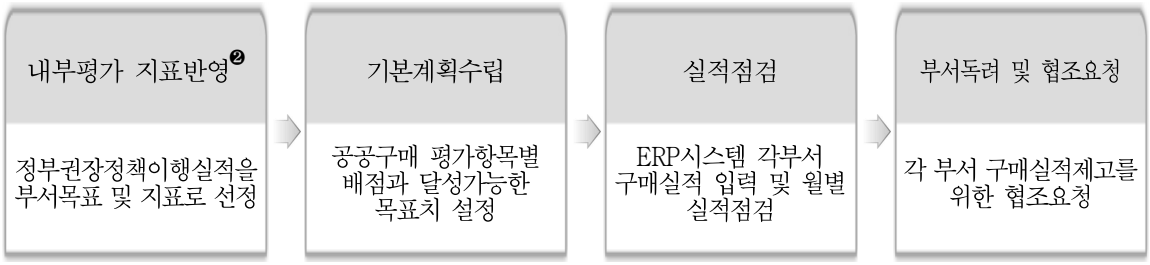
- 투자결정과정의 전문성과 위험관리가 사실상 부재 상태로 Risk Management 체계가 매우 취약하며, 기금운용자문위원회의 형식적 운용(연 1회 개최) 등의 실행 측면 개선이 시급하게 필요함
- 재무구조 건전성 제고를 위한 대책이 민간기부 활성화 노력 정도로, 실행계획과 실적 미흡함
- 부실자산의 건전화를 위한 외부 전문 컨설팅 그러나 장기무수익 부실자산 현황과 투자자금 회수를 위한 사업장별 후속조치의 결과가 나타나지 않음
- 비수익성, 부실자산(800억 규모) 처리 대책 미흡 등 위험관리 체계의 실질적인 대응 사항에 대한 제시 미흡

○ 기관의 자산(기금) 운용 개선, 예산편성의 합리성과 집행의 투명성 및 합리적 사용·절감, 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 주·월간 업무회의를 통한 사업별 집행실적 보고 및 점검, 집행실적 부진에 대한 신호등 경고제도 시행 등 주기별 집행실적 점검 및 상시 모니터링을 통해 예산 집행에 대한 적정성을 제고시킴
- 이행실적 제고를 위한 공공구매 이행 관리체계를 구축함

[공공구매 이행관리체계]



- 2011년 연기금투자풀 활용계획에 따라 연중 만기도래 상품 전액을 연기금투자풀 예치는 2011년 말 현재 연기금투자풀 예치비중은 34%로 전년대비 2배 이상 예치실적을 증액(예치원금 기준)하는 등 연기금 투자풀 예치비중을 확대함

[부정적 측면]

- 내부업무효율성 제고를 위한 디지털 예산회계시스템이 완벽하게 구축되지 않았으며 ERP와 연계가 미흡함
- 2010년 기관청렴도 평가 (매우 미흡) 이후 결과가 체계적으로 반영되지 않는 등 사후 조치가 미흡함

○ 개선과제를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 안정적인 재원 관리, 확보 방안 수립

[긍정적 측면]

- 크라우드 펀딩 성공사례 홍보로 기업기부 확대와 소액기부의 발판을 마련함
- 재정건전성 제고 원칙에 입각한 기금운용 계획 수립으로 적자규모를 축소함
  ※ 중기사업계획의 2012년 이후 기금운용 적자규모를 120~150억원으로 축소 편성
  ※ 2012년도 기금운용계획안 적자규모를 전년 대비 57.1% 축소 편성
- 외부 재원 확충을 위한 미래 성장사업을 발굴하여 2012년 예산에 신규편성함
  ※ 미래성장동력사업 기반 확립 : 민간기부활성화, 공공미술 신규 예산 편성

[부정적 측면]

- 재원확보형 미래성장사업의 가시적 실적이 없으며, 안정적 재원 확충에 대한 성과가 부재함
- 사업성과 미흡으로 예산을 삭감하면 중요 사업이 고사할 위험이 존재함

② 기금운용프로세스의 전문성 확립

[긍정적 측면]

- 연기금투자풀 활용으로 자산운용 자문서비스와 중장기 정책수립 자문, 기금운용의 투명성, 안정성, 수익성 제고 등 효율성을 증대함
  ※ 2011년 연기금투자풀 활용계획에 따라 연중 만기도래 상품 전액을 연기금투자풀 예치 ⇒ 2011년 말 현재 연기금투자풀 예치비중은 38%로 전년대비(9%) 예치실적의 큰폭 증가(예치원금 기준)

[부정적 측면]

- 연기금투자풀 활용에 따른 전문시스템의 가시적 효과 없으며, 기금운용 프로세스 상의 위험관리체계가 사실상 전무한 상태임
- 기금운용자문위원회가 형식적으로 운용되고 있는 것으로 판단되며, 운영 인력의 지속적 전문성 강화 방안 필요

③ 다양한 수익을 창출하기 위한 연구 활동 강화

[긍정적 측면]

- 현안분석 및 후속조치를 위한 전문컨설팅 시행 등 장기무수익 자산의 건전화 추진위한 전문컨설팅 시행으로 자산의 건전화를 추진함

[부정적 측면]

- 컨설팅 보고서 결과에 의한 부실 자산 건전화 실적이 부재함
- 자산 운용 수익 제고를 위한 신규방안 창출 노력이 부족하며, 민간기부 활성화 성과 및 수익 창출의 실질적인 성과가 미흡함

④ 상시적 위험관리체계의 점검 기능 강화

[긍정적 측면]

- 위험관리 독립성 확보 및 자산운용의 건전한 견제기능을 담당하기 위하여 독립운영중이던 감사부의 리스크관리 기능을 기획예산부로 이관하여 독립성 강화, 장기 무수익자산으로 분류되고 있는 부실자산에 대한 투자자금 회수 및 관리를 위하여 외부 자문위원단을 발족하여 상시 관리하는 등 위험관리 체계를 개선함

[부정적 측면]

- 상시 리스크 점검 기능이 미흡하며 전문성 확보 노력이 없음

□ 보수 및 성과관리

○ 전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리체계의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 보수체계의 일원화로 전직원 직무급 성과연봉제 도입 및 실행 등 전직원 직무급형 성과연봉제 시행 및 제도 고도화를 통한 성공적인 제도안착시킴
- 변별력 없는 전사공통지표를 폐지하여 관리 효율성 제고시킴

폐지지표	폐지사유
교육학습실적	형식적 참여위주의 지표
고객만족 내재화 노력과 성과	해당 부서 고유지표(비계량/계량) 로 통합
사업부서 예산집행률	전 부서 95%이상 달성(변별력없음)

- ARKO형 성과관리제도와 전사 및 조직-개인간 성과관리 프로세스가 상호연계되어 전사전략 → 조직성과관리제도 → 개인성과관리제도로 이어지는 연계성 확보를 통해 전략과 성과관리제도 간의 정합성 확보를 위한 노력을 시도함
- 평가결과 활용체계를 구축하고 실질적으로 보상 및 인사제도와 연계하는 등 인사 및 보수관리와 성과관리의 연계성 강화를 통해 평가결과 활용도를 극대화 시킴
- 전략실행력 확보와 인재육성의 관점을 접목하여 전략관점의 거시적 전사성과관리 프로세스와 목표관리 관점의 인재육성형 조직-개인간 성과관리 프로세스로 개선 등 전략/육성형 성과관리체계 확립을 위한 프로세스 개선 노력을 시행함
- 전략과제와 연계한 Top-down방식과 조직단위 고유업무와 연계한 Bottom-up 방식(직원의견수렴)을 활용한 조직단위 KPI 도출

  ※ 다양한 이해관계자의 의견을 반영한 조직단위 KPI 개선 등 비전전략 체계와 연계한 KPI체계 재정비를 통해 조적평가 지표체계의 적정성을 제고시킴

[부정적 측면]

- 지속가능경영 목표의 현실성 부족하며 성과관리체계의 필요성과 기관 차원의 성과창출의 중요성에 대한 기관내 지속적 커뮤니케이션에 있어 기관장의 역할이 미흡함
- 성과평가와 연계한 지속적 시스템 개선 활동이 미흡함

○ 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

[긍정적 측면]

- 성과연봉제의 실질적 시행을 위한 과제 및 실행계획 수립을 통한 성공적인 제도 실행으로 공공기관 연봉제를 선도하고 있음
  ※ 전직원 직무급성과연봉제 전환을 위한 수당(폐지수당, 기본연봉산입수당, 성과연봉산입)항목 활용 등 전 직원 직무급형 성과연봉제 실질적 시행 위해 보수 체계를 단순화시켰으며, 정부의 성과 연봉제 준수로 공공기관 성과연봉제 도입 우수사례로 선정됨
- 직무평가 결과에 따른 직무등급화(3개등급 22개 직무), 직위 및 직무등급에 따른 차등보상 강화 등 전직원 직무급 도입 및 시행으로 일 중심의 보수체계를 확립함
- 가족 친화적 경영을 위한 비금전적 복리후생제도(출산장려제도, Happy Arko Day, EAP(근로자 지원프로그램), 단기근무제 운영 활성화 등 복리후생제도의 합리적 조정을 통한 운영 적정성을 제고함
- 연봉결정의 공정성을 위해 심의의결기구를 구성하고 이의제기 절차 도입, 노사협의체 운영 및 고충처리 활동 강화 등 노사파트너십 강화로 성과연봉제 수용도 제고, 금전적/비금전적 보상과 성과와의 유기적 연계를 통한 성과보상 강화로 성과연봉제의 자연스러운 안착 유도
  ※ 성과연봉제 운영 환류프로세스 정립으로 모니터링 및 제도개선 활성화 등 연봉제 성공적 운영을 위해 지속적 제도개선을 위한 환류체계를 강화함

[부정적 측면]

- 부서와 개인 역량 합산 평가로는 역량평가의 변별력이 미흡함
- 성과연봉의 수용도 제고를 위한 연봉결정과정의 신뢰성·공정성 제고 노력이 지속적으로 필요함

○ 개선과제를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 전사성과관리체계 고도화

[긍정적 측면]

- 전략과제와 연계한 Top-down 방식과 조직단위 고유업무와 연계한 Bottom 방식을 활용한 지표간의 연계성을 강화하여 지표체계를 고도화시킴
- 모니터링을 강화하고 평가결과에 대한 환류체계를 강화하여 전사 성과관리체계를 개선하고 내부성과관리 편람를 마련함

[부정적 측면]

- 실행과정의 실효성 및 시스템 체계 정비가 다소 미흡함

② 구성원의 성과평가 수용도 확대 방안 마련

[긍정적 측면]

- 직급별 워크숍, 간부 워크숍, 목표면담 실시를 통해 성과평가에 대한 제도개선실시 등 다양한 직원의견 수렴 채널을 활용한 제도개선 및 지표선정 등 사전적 노력 강화하고 성과평가에 대한 공감대를 형성함

[부정적 측면]

- 노조가 간신히 찬성하는 등 내부 반발의 어려움이 상존하며 기관장 중심의 변화 관리 및 수용도 제고를 위한 노력이 미흡함

③ 합리적인 평가방안 수립

[긍정적 측면]

- 조직성과와 연계한 개인평가제도 개선으로 평가의 객관성 및 공정성을 확보함
- 부서별 업무평가에서 외부평가위원 평가 합산 반영, 업적평가와 역량평가의 합산 운영, 계량 및 비계량 평가의 적절한 조합 등의 제도개선이 이루어짐

[부정적 측면]

- 전년 대비 개선 정도가 미흡함

④ 성과평가단의 전문성 확보 및 운영 기준 강화

[긍정적 측면]

- 비계량 지표별로 미흡한 사항에 대한 지적 및 개선사항 피드백 보고서를 작성하여 부서에 배포하고, 익년도 사업계획에 반영함
- 비계량지표 평가 프로세스 강화를 위하여 성과평가단에 외부평가위원을 포함하고 사전교육 및 서면평가, 현장실사, 보고서 작성, 보완 등의 프로세스로 운영함으로써 성과평가의 전문성 제고시켰으며, 내·외부 평가단의 운영으로 공정성 유지함

[부정적 측면]

- 외부평가단 현장실사 평가로 평가보고서를 작성하고 이를 토대로 사업계획을 개선하는 피드백 성과가 미흡함

⑤ 내부평가와 외부평가와의 연계성 강화

[긍정적 측면]

- 외부평가(감사직무수행평가)와 연계된 내부평가체계 개선으로 기관 청렴도 평가 2단계 상승함
- 감사부서 평가체계를 개선하여 감사부서의 독립성을 강화하였고, 외부평가를 반영한 내부평가 제도를 개선함

[부정적 측면]

- 외부평가, 내부평가, 감사업무의 연계성을 강화하기 위한 노력이 이루어지지 않음
- 기관청렴도 외부평가 결과, 전년 대비 일부 개선된 것은 사실이나 개선의 여지가 많음

⑥ 다양한 커뮤니케이션의 채널 구축

[긍정적 측면]

- 주간 경영회의, 월례조회, 일일간담회, 신통방통, 명예 CEO 활동을 통한 소통 활성화하는 등 기관장의 열린 리더십을 통한 성과관리체계 운영을 활성화 하였음
- 노사 협의회, 노사공동중장기발전위원회, 고충처리 위원회, EAP심리상담 활동 강화 등 노사협의체 운영 및 고충처리 활동 강화 등 노사파트너십 강화로 성과관리체계 운영을 활성화함

[부정적 측면]

- 경영진과의 쌍방향 커뮤니케이션 채널이 부재하며, 기관의 비전-전략-사업수행의 체계에 대한 사내 소통의 노력이 다소 미흡함

4. 개선제안

□ 조직 및 인적자원 관리

○ 책임경영제의 재정의 및 성과와의 연계성 강화

- 책임경영제의 명확한 정의 및 성과와의 연관성 대한 증명이 필요함

○ 4대 전략방향과 사업별 핵심직무 인사전략 연계성 확보

- 4대 전략방향과 사업별 핵심직무의 인사전략과 논리적인 연계성 확보 필요

○ 직위/직무 공모제의 유연성 강화

- 직위/직무 공모제가 2011년도에는 비록 제한된 범위에서의 시행에 그치고 있으나 관련 제도의 구축 및 시범시행 자체의 의미가 크다고 판단되며 향후 조직 내에서 전문성이 요구되는 분야의 인재 육성·발탁 및 관리의 제 측면에서 긍정적으로 기여할 것으로 판단되며, 조직 전반의 인적 규모에 비해 전문적 분야의 수가 상대적으로 많고 각 분야별 인력 규모가 크지 않은 기관의 특성을 감안하여 운용상의 유연성이 요구됨

○ 조직 전체 성과와 연계한 신규채용 계획 수립

- 채용에 그치지 않고 인재의 균형적 유지를 위한 근무 방안 수립이 필요하며, 형평성 인재 채용 시 교육훈련방안을 함께 마련해야 함

○ 명예퇴직제도 운영체계 보완

- 명예퇴직제도의 운영의 효과성과 효율성을 살리기 위한 운영 방침 설정 및 보수적 운영 필요

○ 핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계 강화

- 핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계 강화를 위해 다양한 직무군과 career field로 구성되는 기관의 인적 구성의 다양성을 감안할 때 일반적 교육훈련체계로는 기관이 필요로 하는 전문성을 담보할 수 없음, 기관내의 다양한 교육훈련 요구를 충족할 수 있는 유연한 맞춤형 교육훈련체계의 운용가능성을 확보해야 함.(예 : 여성과 고졸인재 훈련을 위한 맞춤형 교육 필요)
- 핵심인재 선정 및 관리의 필요성과 별개로 관련 정책의 수용도에 대한 고려 등 핵심인재 선정의 조직내 수용도 제고 및 관리를 위한 노력이 필요하며, 현재 이러한 고려는 제도상으로도 실행의 측면에서도 거의 이루어지지 않고 있는 것으로 판단됨
- 핵심인재의 육성 관리 방안이 현재의 해외 연수보다 더 효과적이고 효율적인 방법으로 대체 혹은 보완되어야 할 것으로 판단됨. 국내 고등교육기관 연수,

벤치마킹 활동, 기관 내 학습동아리 활동의 활성화 등 다양한 방법의 병행 노력 등 핵심인재 육성·관리 방안 강화되어야 할 필요가 있음

- 핵심인재 해외연수 효과성 제고 방안, 전략과제와 핵심직무의 구체적 연결과 함께 교육훈련의 연계가 필요하며, 체계적 핵심업무 선정기준 및 프로세스 정립, 부외 모든 직급에서 문화예술과 관련한 교육훈련 내용 반영, 책임심의위원과 전문위원외 모든 직원들에게 예술전문성 교육 등 문예위 전문성 확보를 위한 체계적인 교육훈련 방안 마련이 필요함

○ 구성원 교육 수요 발굴

- 교육훈련의 질적 측면을 고려하고, DCP와 연계하여 실질적 전문성 확보를 할 수 있는 교육훈련 필요하며, 제너럴리스트와 스페셜리스트로 분리보다 결합을 고려할 필요

○ 핵심업무 모니터링 및 성과평가 체계 마련

- 경력개발제도에 대한 점검 피드백 절차 마련이 요구되며, 모니터링의 실질적 효과를 파악할 필요가 있음

□ 재무예산관리

○ 재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 노력 강화 필요

- 중장기 재원배분을 위한 합리적 기준 마련, 자산 운용 수익률 제고 노력 필요하며, 사업주기별 예산집행 통제 강화가 필요하며, 성과주의 예산 집행 강화가 요구됨

○ 재원확보에 대한 다양한 방안 수립

- 민간재원을 통한 신규사업 발굴이 필요하며, 외부 재원을 확보할 수 있는 미래성장사업들의 구체적 효과 검증 필요함
- 아울러, 재원확보 연구 증진으로 연구결과의 합리적 적용을 통한 성과 창출이 필요함

○ 위험관리 대한 제도 구축 뿐 만 아니라 실질적 적용 방안 제시 필요

- 재무적 Risk Management 체계 구축(기금 운용 포함), 위기상황 수지균형을 위한 적자 해소방안이 필요하며, 부실자산 건전화 위한 구체적 방안이 필요함
- 위험관리 전담조직의 실질적 성과 검토 필요 (투자결정과정의 전문성과 위험관리 사실상 부재 상태임. 기금운용자문위원회의 형식적 운용(연 1회 개최) 등의 실행 측면에서도 개선이 시급하게 필요함.)
- 위험관리의 사례 연구 및 성과의 피드백 정립을 통한 관리의 체계화
- 청렴도 증진을 위한 구체적 프로그램 마련(단순한 교육이 아닌 전사적 공감대 형성을 위한 프로그램 마련)
- ERP와 디지털 예산회계시스템의 연동이 필요하며, 투명성 확보를 위한 조치의 실제적 효과를 검증할 필요가 있음
- 소위원회와 미래발전위의 역할 재정립 필요

○ 자산 운용의 수익성 제고 및 위험관리 강화를 위한 전문성 확보 방안 구축

- 소위원회 검토 거쳐 문예위원장 결정하는 프로세스의 재고로 기금 운영 전문성을 제고하고, 관리 전담조직 독립성 및 전문성을 강화할 필요가 있음
- 위험관리의 실질적인 관리 사례 정립 필요하며, 기관장 및 경영진의 적극적 소통 노력 강화가 필요함

□ 보수 및 성과관리

○ 성과관리체계의 구축 및 운영을 위한 제도 뿐 만 아니라 이를 측정/관리할 수 있는 시스템 개선 필요

- 기관내 성과창출을 위한 지속적 커뮤니케이션에 대한 경영진의 노력이 강화될 필요가 있으며, 설문조사의 신뢰도 확보방안 마련이 요구되며, 워크숍을 통해 개인목표 설정시 타당성 확보가 필요함
- 전사적 성과관리체계의 실질적 효과 위해 Top-down 방식과 Bottom 방식의 지표의 고도화 필요하며, 성과관리체계의 수용성 제고의 중요한 한 요소로서의 기관 내 경영자원의 정합성 강화를 위하여 기관장의 역할(특히 조직 내 의사소통 및 비전 공유를 위한 기관장의 기여)이 보다 더 강조될 필요가 있음

○ 성과연봉제 도입 및 운영의 적정성 확보

- 성과연봉제의 수용도 제고 방안 마련과 함께 성과 연봉제의 안정적 정착을 위해 변화관리 프로그램 가동이 요구되며, 조직 내부 반발을 고려한 수용도 개선방안 마련이 필요함
- 홍보와 소통의 다양한 채널을 확보할 필요(경영진의 수용도 제고를 위한 커뮤니케이션 활동 강화)가 있음
- 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적 운영 등 성과연봉제의 수용도 제고를 위한 연봉결정과정의 신뢰성/공정성 제고 노력 지속 필요

○ 성과평가의 공정성 및 신뢰성을 더욱 강화하기 위한 제도적 장치 보완

- 성과와 연봉제와 ERP를 연계하고, 평가자 객관성/전문성 강화를 위한 교육 및 외부전문기관/유관기관 활용이 필요하며, 역량별 세부 행동지표 개발 내용이 필요함
- 계량 지표 및 비계량 지표간 난이도를 반영한 목표 부여가 필요하며, 내외부 평가단의 평가 운영 프로세스 점검과 내부평가단과 외부평가단의 공정성 검토 필요함
- 감사부서의 전문성과 청렴도 강화가 필요하며, 내부 평가와 외부평가와의 지표/가중치 등의 엄밀한 연계 강화 필요하며, 평가결과에 대한 기관장의 적극적 의사소통 필요

5. 개선 과제

□ 개선과제

○ 「추진체계평가부문」의 개선과제

- '조직 및 인적자원 관리'는 '핵심업무 모니터링 및 성과평가 체계 마련'과 '핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육훈련 체계 강화'가 최우선 과제로 도출됨
- '재무예산관리'는 '위험관리에 대한 실질적 운용 방안 구축', '재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 활동 강화', '재원 확보방안 수립'이 최우선 과제도 도출됨
- 보수 및 성과관리 영역에서는 '자산 운용 관리(수익성 제고 및 위험관리)를 위한 전문성 확보', '성과관리체계의 측정/관리시스템 구축', '성과평가의 공정성 및 신뢰성 확보를 위한 제도적 장치 보완'이 최우선 과제로 도출됨

[추진체계평가부문의 개선과제 우선순위 Matrix]



[추진체계평가부문의 개선과제 우선순위]

개 선 영 역	연번	개 선 과 제	2010	2011	우선순위
조직 및 인적자원 관리	1	책임경영제의 재정의 및 성과와의 연계성 강화		●	13
	2	4대 전략방향과 사업별 핵심직무 인사전략 연계성 확보	●	●	11
	3	직위/직무 공모제의 유연성 강화		●	14
	4	조직 전체 성과와 연계한 신규채용 계획 수립		●	10
	5	명예퇴직제도 운영체계 보완		●	15
	6	**핵심직무별 전문성 제고를 위한 교육 훈련 체계 강화**	●	●	7
	7	구성원 교육 수요 발굴		●	12
	8	**핵심업무 모니터링 및 성과평가 체계 마련**		●	1
재무예산관리	9	**재정건전성 확보와 수지 균형을 위한 지속적 활동 강화**		●	4
	10	**재원확보 방안 수립**	●	●	5
	11	**위험관리에 대한 실질적 운용 방안 구축**	●	●	3
보수 및 성과관리	12	**자산 운용 관리(수익성 제고 및 위험 관리)를 위한 전문성 확보**	●	●	2
	13	**성과관리체계의 측정/관리시스템 구축**		●	6
	14	성과연봉제 도입 및 운영의 적정성 확보	●	●	9
	15	**성과평가의 공정성 및 신뢰성 확보를 위한 제도적 장치 보완**		●	7

2. 사업평가 부문

1) 1분과[예술가의창조역량강화]
2) 2분과[문화예술공간운영]
3) 3분과[생활속의예술활성화]
4) 4분과[지역문화예술진흥]
5) 5분과[예술의사회적가치제고]

1분과 단위사업 최종보고서

단위사업명 : 예술가의창조역량강화

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 문학, 시각예술, 공연예술(연극, 무용, 음악, 전통예술), 실험성 및 다양성을 추구하는 예술의 지속가능한 발전을 위한 예술가(단체)의 창작역량 강화 및 창작여건 조성

□ 사업내용

○ 사업기간 : 단년도 계속사업
○ 총사업비 : 해당 없음
○ 사업규모 : 216억원
  – 예술창작및발표공간지원 : 150억원
  – 차세대예술인력집중육성 : 11억원
  – 국제예술교류지원 : 55억원
○ 지원대상 : 문화예술단체 및 개인(예술가)
○ 지원형태 : 민간보조, 직접수행
○ 지원조건 : 사업규모별 차등지원
○ 사업시행 주체 : 문화예술단체 및 개인(예술가)

○ 세부내역

(억원)

구 분	'10 예산	'11 예산 (A)	'12 예산 (B)	증 감 (B-A)	%
□ 사업명					
■ 예술창작및발표공간 지원	242	150	140	△10	△6.7
■ 차세대예술인력집중 육성	12	11	10	△1	△9.1
■ 국제예술교류지원	64	55	50	△5	△9.1
계	317	216	200	△16	△7.4
□ 세출예산비목					
○ 인건비(110)	1	1	1	-	-
○ 운영비(210)	6	17	21	4	23.5
○ 여비(220)	2	2	2	-	-
○ 업무추진비(240)	1	1	1	-	-
○ 보전금(310)	-	-	8	8	순증
○ 민간이전(320)	223	195	167	△28	△14.4
○ 자치단체이전(330)	15	-	-	-	-
○ 건설비(420)	8	-	-	-	-
○ 기타유형자산(430)	1	-	-	-	-
○ 무형자산(440)	60	-	-	-	-
계	317	216	200	△16	△7.4

□ 성과계획

○ 성과목표 : 예술창작여건 개선

○ 관리과제 성과지표

	'07	'08	'09	'10	'11	'12
○ 창작지원예술인,단체 만족도(점)						
■ 계획	76.0	77.3	77.7	80.6	85.0	85.0
■ 달성	76.5	76.8	76.5	76.7	79.1	
○ 평균창작작품수(건)						
■ 계획			신규	40.7	41.9	43.1
■ 달성	49.1	22.3	39.5	44.1	59.6	
○ 평균관람객수(명)						
■ 계획	-	-	신규	21,550	22,000	22,880
■ 달성	3,641	15,398	21,106	23,532	26,274	

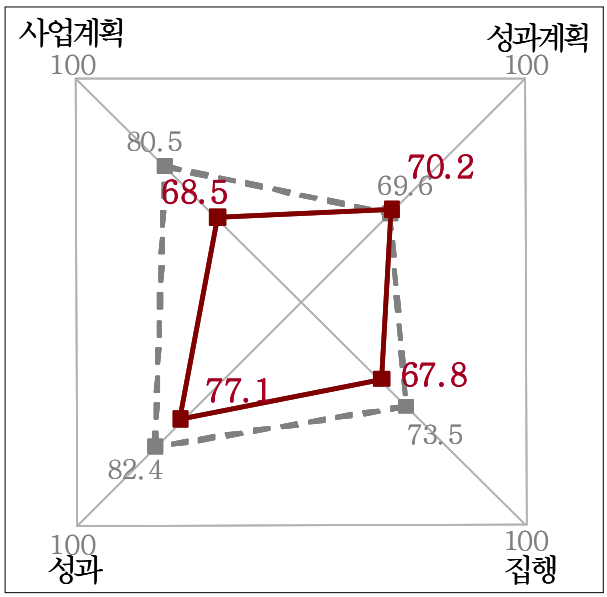
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「예술가의창조역량강화(1분과 단위사업)」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 68.5점, '성과계획' 70.2점, '집행' 67.8점, '성과' 77.1점으로 평가됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교할 경우, 성과계획을 제외한 3개 항목에서 전체 사업평균 대비 다소 낮게 평가되었으며, 특히 '집행'항목이 67.8점으로 가장 낮고, '성과'항목이 77.1점으로 가장 높음

구분	평가지표	획득 평균점수	환산 평균점수	
사업계획	1-1(5점)	3.3	67.0	68.5
	1-2(5점)	2.8	56.1	
	1-3(15점)	11.0	73.2	
성과계획	2-1(10점)	6.6	65.8	70.2
	2-2(10점)	7.5	74.6	
집행	3-1(10)점	7.5	74.6	67.8
	3-2(10점)	7.1	71.2	
	3-3(5점)	2.4	47.5	
성과	4-1(10점)	8.3	82.9	77.1
	4-2(5점)	3.2	64.6	
	4-3(10점)	7.7	77.2	
	4-4(5점)	3.9	77.8	

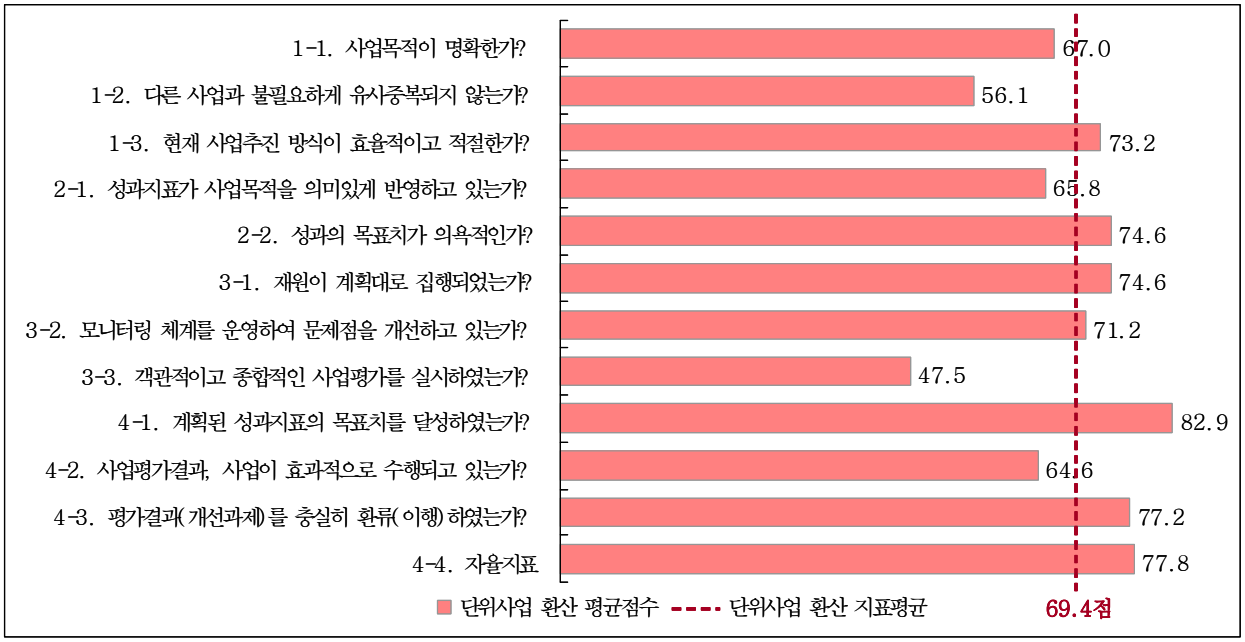


□ 세부 평가지표 결과

○ 「예술가의창조역량강화(1분과 단위사업)」의 12개 세부평가지표는 평균 69.4점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 이 중 가장 높게 평가된 지표는 성과 항목 중 '4-1. 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?'로 평균 82.9점으로 나타남

○ 이 중 가장 낮게 평가된 지표는 집행 항목 중 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'로 평균 47.5점으로 나타남



[해당 단위사업 지표평균 대비 세부평가 지표평균 비교]

□ 총평

(계획)

○ 예술창작진흥

창조역량강화사업의 경우 계획부분은 집행부분과 더불어 타 단위사업에 비해 낮게 평가됨, 이는 사업목적에 있어서 세세부사업의 목적성이 구체화되어 있지 않고, 타 기관 및 지자체와의 중복성이 여전히 해소되지 않았으며, 사업목적 실현을 위한 성과지표의 일률적 적용 불가능 등이 원인으로 파악되며, 성과목표치의 의욕적 도전과 재원집행율, 모니터링체계의 개선적 운용은 긍정적으로 평가된 반면에, 사업목표치의 과도한 설정은 기초예술의 역량강화라는 질적 측면에서는 큰 의미가 없으므로 제고해야 함, 아울러 계획수립의 비합리성을 극복하고 계획의 적정성을 향한 기초예술분야 수요예측기법의 개발이 요구됨

○ 국제교류협력

1973년 이래, 유일하고 독점적인 민간 문화예술단체 및 예술인 지원 기능 수행하고 있는 점, 국제화 시대, 국내에서도 다양한 예술지원기구들이 활

동함에 따라, 기관의 특성을 반영하고 상호 MOU를 맺어 중복기능을 조정(외교통상부, 국제교류재단, 과학창의재단 등)하고 있는 점에서 긍정적으로 평가됨, 이에 관하여 예술위원회의 국제교류사업의 핵심목적은 '예술창작 역량 강화'에 두고 있어, 정부의 다른 기관과 차별화되고 있는 점도 긍정적임

(집행)

○ 예술창작진흥

기금사업의 상징성을 띤 분야인 창조역량강화사업의 가장 취약한 고리는 여전히 집행부분임, 예술창작지원사업과 전용공간지원사업의 경우 장르간 균형발전을 지원하는 형평성과 공정성이 요구되는 사업이나 평가결과 장르간 지원 불균형이 심각하여 특정 연극장르에 편중된 심사선정의 불공정성과 편파지원 시비 문제를 적극 해소하여 국가사업의 공정성을 확보하는 노력이 요구됨

집행부문의 심층면접 결과, 재정집행증빙컨설팅 서비스에 대한 불만족과 심사선정의 불공정성에 대한 문제제기가 높았으며, 예술전용공간지원사업은 기초예술의 플랫폼사업이자 유통서비스사업으로서의 의미가 큰 사업아이템이므로 향후 지원의 집중성과 확대가 요구되는 사업임

○ 국제교류협력

긍정적인 측면은 사업의 오랜 지속성으로 평균창작작품수, 국제행사에 참여한 평균관람객수, 수행 단체의 만족도가 비교적 크게 나타났으며 매년 이 사업에 지원하는 예술가들의 수가 크게 늘어나고 있는 점도 주목할 만한 집행성과라고 할 수 있음, 문화예술국제교류지원사업을 통한 민간역량 강화라는 부분은 지원을 하되 주체는 예술가, 단체에 위임하는 민간보조사업추진방식은 매우 긍정적이라고 평가됨

(성과)

○ 예술창작 진흥

개선과제 수행, 모니터링 피드백, 집행의 계획성 강화, 지표개발 노력 등은 긍정적으로 평가되나, 지엽적 개선노력 보다 근본적인 수준에서 현 단계

문예진흥기금사업은 기금사업의 패러다임을 전환할 시점이라고 판단됨, 즉 기존 기금사업방식의 '운영관리' 중심에서 벗어나 기금사업의 상징성을 띤 브랜드사업 개발, 국민적 인식도 제고를 위해 환류과정 사업화(연말시상식, 성과품의 쇼케이스 개최, 성과홍보사업 등), 기금과 기금사업의 선순환구조 창출에 집중해야 하며 이는 기금사업의 경영성과와 경영평가에 기여할 것임, 선순환구조 창출의 문제는 기존 기금사업이 지닌 소모성 지원방식에서 벗어나 Cash Flow와 Product Flow를 정립하여 기금사업의 선순환구조를 마련함으로써, 진흥기금사업의 생산성을 도모하고 진정한 성과환류체계를 확립할 수 있음, 기금사업방식의 변화와 기금사업의 생산성을 제고하는 '상징사업과 직영사업, 성과사업의 개발' 등 사업다각화를 권장함

○ 국제교류 협력

부정적인 측면으로는 이 사업의 모니터링의 불확실성으로 나라 밖에서 진행되는 사업들을 자세하게 모니터링 하는 것은 물리적으로 불가능한 일에 속하지만, 현재 하고 있는 모니터링은 그 범위가 제한적이고, 이를 검증하는 절차가 생략되어 있으며, 그런 이유로 모니터링에서 나온 결과가 다음해 사업에 좋은 영향력을 행사하는 가에 대해서 확신 할 수 없음, 지원대상자, 지원사업의 수혜자들이 이 모니터링에 언급한 내용도 분명하지 않아 모니터링 제도의 확립은 반드시 시정되어야 할 사항임

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 예술창작진흥의 경우 관련법령에 의거 전략적 목표설정 적절하고, 전문인력 육성 및 전문적인 체계적 시스템 구축 등 지원의 당위성과 필요성이 적절함, 또한 예술적 수월성, 선택과 집중 방식 등 사업목적과 접근방식이 적절하며 구체적으로는 예술창작지원사업은 전략목표와 성과목표가 예술창조역량 강화사업과 예술창작역량강화 및 창작여건조성 측면에서 일치함, 나아가 전략적 목표설정, 지원의 당위성과 필요성, 예술적 수월성 면에서 사업목적과 접근방식이 양호함. 세부사업이 상위계획의 전략적 목표에 부합함
- 국제교류협력 또한 민간 문화예술단체 및 예술가들의 다양한 문화예술 국제교류 활동을 적극 지원함으로써 국제적 관점을 가지고 세계의 여러 무대에서 활동할 수 있는 우리 문화예술단체와 예술인들의 국제적 수준의 문화예술 창작 역량을 강화하고자 하는 목적성이 뚜렷함, 구체적으로 국내 비영리 성격의 문화예술단체 및 예술인들이 다양한 인바운드 및 아웃바운드 국제교류 사업을 추진함에 있어 가장 필요로 하는 부문(사업을 통해 해결하고자 하는 문제)은 사업추진 시 부담해야 하는 사업의 재정지원이므로 국제교류사업 역시 사업 추진 시 소요되는 제 경비 지원을 통해 민간의 예술활동 지원 필요성은 절대적이라고 할 수 있음

[부정적 측면]

- 세부사업의 경우 목적이 구체화되어 있지 않는 한계가 있음 즉, 전략목표와 성과목표가 합목적이나 세부사업에 내려와 세부사업의 목적성이 구체적이지 못함, 이는 창작여건 조성과 지원환경 조성의 면에서 목적이 구체성을 띠지 않고 있고, 시각예술부문에서도 사업목적이 제시되어 있지 않음
- 장르별 분석에 따르면 해외공연을 실시한 국내단체는 주로 전통예술 분야이고, 국내공연을 실시한 해외단체는 음악분야임, 장르별 불균형을 해소하기 위해 국내 연극, 무용, 음악분야 단체에 대한 창조역량 강화 및 해외진출 지원이 시급한 상황이고, 이 부분은 지원을 위한 집중적인 연구가 필요할 것임, 전통예술과 음악 부분의 지원의 비중이 낮아지는 것이 아니라, 문화적 역량 강화를 위해서는 장르의 편중을 줄이는 것이 선행되어야 함

[개선 제안]

- 창작여건 조성에 대한 목표를 구체적으로 제시할 필요 있으며, 사업목표 제시 부분에 시각예술부문 포함해야 함
- 비교적, 문화외교', '소프트 파워' 등과 같은 목적에 맞게, 사업이 진행되었지만, 이 분야의 사업은 앞으로도 문화예술을 통한 국가간 이해와 협력이 강화될 수 있어, 향후 트렌드를 반영할 필요가 있음, 그러므로 높은 수준의 작품을 선정하는 것과, 이를 위한 기금지원의 우선순위와 재원 배분이 강화될 필요함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 유사중복지원을 원천적으로 배재하고자 하는 노력 양호하며, 시행주체의 측면에서 중앙정부나 지자체, 문화재단(민간) 등과 중복성을 피하고 있음
- 국제교류의 경우 예술위원회의 주요 사업들은 시행 주체가 예술위원회이며, 민간 예술단체와 예술인들을 지원함으로써 사업을 추진하고 있어 중앙정부나, 지자체, 민간의 여타 사업과 시행 주체가 유사, 중복되지 않음

[부정적 측면]

- 예술창작진흥 부분에서 예술위와 지자체간 중복성을 피하고 있지 못함, 또한 예술위와 지자체간 지원사업의 경계가 모호함, 지원사업의 결과물에서 예술위와 지자체간 차별화가 불명확함, 사업방식에서도 심의제도는 지자체와 유사하며 민간경상보조측면에서도 문화부와 유사한 부분이 존재함
- 국제교류의 경우 사업유형에 있어서는 여타 기관의 국제교류사업과 유사한 형태를 보임, 특히 전통예술, 공연예술 등에 대한 지원사업 내용에 있어서 일정 부분 예술경영지원센터와 유사한 점이 있음

[개선 제안]

- 예술위는 Context 중심, 자자체는 Text 중심으로 자원사업을 분류하여 지원체계(사업목적, 사업내용, 사업유형)를 재정립할 필요 있음
- 기관간 MOU를 통한 중복되는 부분을 조정할 필요가 있음, 이를 위해서는 사업 목적에 맞는 세부사업에 대한 자체 조정과 다른 기관의 국제교류사업과 아르코의 국제교류사업을 보다 면밀하게 비교 분석할 필요함

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 자부담 조건제시, 선정상의 내외부 배치, 책임심의위원제 심의방식 등은 적절하다고 판단됨
- “국제 교류 활성화 및 협력체계 구축을 통한 예술 창작 역량 강화”와 성과목표 “문화예술 국제교류 활성화”의 목표 달성에 부합함. 일부지원원칙을 통해 재원분담의 적절성을 제고하고 있으며, 2010년 ‘보조금관리운영지침’을 통해 재원분담의 적절성 확보를 보조금 지원 단체에게 의무화하여 시행하고 있어 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 현장실사 결과 매해년도 장르간, 수혜대상자간 선정심사 기준의 불공정성 대두, 심사선정의 편파성 대두되고 있으며, 소비자 니즈에 대한 고려가 부재함
- 지원 결정을 받은 몇몇 단체들은 지원금의 수령 날짜가 사업 시기와 어긋나 불편을 지닐 수밖에 없었고, 이 문제로 사업을 포기하는 경우도 있다고 존재함, 이 부분은 사업 전체 일정상 수정하기 어려운 점인데, 이 사업의 경우, 사전 지원이 어려운 만큼, 대안을 제시가 필요함

[개선 제안]

- 선택과 집중 원칙을 악용한 심사선정의 불공정성 해소장치 마련 필요
- 사후지원을 위한 조건 변경 검토 사후지원을 위한 조건을 변경하는 것이 필요할 것이고, 동일 사업이 일정지역에서 연쇄적으로 진행되는 경우에 대하여 정부기관 간 협조를 통하여 지원이 동시에 이뤄질 수 있는가에 대한 검토 필요

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 예술창작진흥을 위한 평가지표로서 ‘만족도’, ‘가동율’, ‘창작품수’, ‘관람객수’는 유의미함

- '국내 및 해외에서 개최되는 민간 차원의 국제문화예술교류 활동을 지원함으로써 우리 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력을 강화함'이라는 사업목적의 달성도를 측정하기 위한 성과지표로 '평균창작작품수', '평균관람객수', '지원대상만족도'가 각각 구체적으로 설정되어 있어 성과지표가 사업목적과 적절한 인과관계를 가지고 있음

[부정적 측면]

- 예술적 측면에서 질적 지표가 부재하며, 장기 지표로 지원대상 만족도가 설정된 부분은 다소 문제가 있음, 만족도가 단기적인 성과를 증대시키는 부분은 아니지만, 해당 년도의 만족도는 단기(연간) 지표의 개념이 강하고 사업목표인 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화와는 거리가 있음

[개선 제안]

- 공간을 이용하는 관객의 만족도 측정을 통해 공간의 만족도 측정이 필요함
- 성과지표가 한정적이고 고정적임, 변화된 문화, 예술 환경에 적절하게 성과지표를 새롭게 창출하는 것이 필요함, 지원대상 만족도를 포함하여 결과(outcome)의 초기-중간- 최종 성과지표의 논리성 문제에 대한 수정이 필요하고, 이를 위한 논리성 준비가 강화되어야 함

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 의욕적 성과목표 설정은 분명하게 상승작용을 일으킴, 투입예산의 경우 32.0%의 감소를 나타낸 반면, 성과지표는 평균 110% 이상의 증가율로 높게 설정되어 투입대비 의욕적으로 설정되어 있다고 판단되며, 투입예산의 감소에도 불구하고 성과지표의 목표치는 증가하여 예산대비 성과 목표 수준이 매우 양호함

[부정적 측면]

- 시설개선, 고객서비스, 홍보마케팅, 운영관리를 제대로 실현할 수 있는 지원여건의 구비 없이 130%라는 목표치는 과도한 것임
- 현재의 성과의 목표치는 과시적이며, 일정한 연속성을 확보해야 하는 사업임에도 불구하고 공공 영역의 역할을 측정할 수 있는 부분이 미약함

[개선 제안]

- 질적 성장을 도모하는 사업을 두고 과도한 목표치 설정은 조정이 필요함

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 사업집행율이 계획에 부합하며 지원금 교부 및 집행시스템 적절함, 수요예측 적절함

[부정적 측면]

- 결과적으로 재원 집행률이 100%에 미치지 못하며, 일부 분기별 집행상 계획과의 차이 발생됨, 그러나 기초예술분야의 불특정성, 임의성을 감안할 때 큰 문제가 되는 요소로 보이지 않음

[개선 제안]

- 분기별 재원 집행계획 시, 사업계획의 적절한 반영 또는 집행 시 계획에 근거한 집행 노력이 필요함, 이를 위해서는 재원집행률 100% 미달성 사유에 대한 구체적인 이유를 파악하는 것이 선행되어야 함

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 일정, 주체, 보고, 추진상의 모니터링체계 양호하고 정산관리를 위한 1:1 컨설팅체계를 운영한 점은 유용함. 현장모니터링, 워크숍, 장르별 책임심의위원제 운영 등 다양성 갖춘 대응이 적절한 것으로 평가됨
- 각 개별지원사업별 신청-교부-성과관리시스템[내부 전사적 자원관리시스템(ERP), 국가문화예술지원시스템(http://arko.artskorea.or.kr)]을 통한 상시모니터링, 이전년도 각종 평가 지적사항 이행실적, 사업효율성 제고를 위한 개선과제 도출 및 이행 등의 피드백 활동을 전개하고 있어 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 정산컨설팅을 위한 노력 대비 현장의 불만족 상존, 수혜자측의 유무선 질문시 답변의 혼선 및 집행기준에 대한 일관성 부재함, 또한 선정 메뉴얼 마련 등은 실현되었으나 심사선정상의 문제는 개선되지 않았음

- 현재 실시하고 있는 모니터링 시스템은 전체적으로 부족함, 연동되는 부분, 모니터링의 영향력에 대한 부분이 불확실하기 때문임, 예컨대 국제교류재단과의 지원사업 중복에 대한 문제 내용, 원인, 개선 방안 및 해결실적 등에 대한 기술은 되어 있지만, 기타 모니터링을 통한 위와 같은 내용들은 파악하기 어려움

[개선 제안]

- 증빙컨설팅서비스 통합관리 대응책 및 만족도 높은 서비스지원대책 마련이 필요함
- 모니터링 체계별 문제발생, 원인 파악, 개선 방안 및 해결책 제시 등에 대한 일관된 업무 방식이 필요함, 그리고 모니터링 양식을 세부적으로 마련하기 위해서는 외부전문가에 의한 현장 모니터링의 실시가 필요하며 체계적인 모니터링 시스템이 시급함

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 서류평가, 외부용역평가, 서면평가, 책임심의위원제, 현장평가, 심층인터뷰 등 다채널 평가방식이 양호함

[부정적 측면]

- 평가분석상의 질적 평가 미흡함, 전용공간 지원비가 작품개발지원으로 주로 사용되도록 유도되어 타사업과의 차별성이 부족함
- 국제교류재단과의 지원사업 중복에 대한 문제 내용, 원인, 개선 방안 및 해결실적 등에 대한 기술은 되어 있지만, 기타 모니터링을 통한 환류가 미흡함

[개선 제안]

- 평가기준상 질적평가 기준 마련·보완필요
- 사업 평가에 대해서는 가장 많이 지적된 부분으로, 차기에는 외부 기초사업 평가의 평가 모형 및 지표 설정 내용에 대한 구체화를 통한 새로운 평가방법이 제시되어야 함, 이를 통하여 평가분석 결과가 이루어져야 하고 최종적으로 사업 평가의 타당성을 결정해야 함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 평균 목표달성율 97.9%로 100%에 미달함

[개선 제안]

- 사업의 목적인 '문화예술 창작역량 강화'를 달성하기 위해서는 단순히 창작 작품의 수뿐만 아니라 품질을 정성적으로 평가할 자료가 필요하다고 판단되며, 성과지표의 개선을 위해서는 작품과 사회적 역학관계 속에서 형성되는 바를 구체적으로 설정, 개선할 필요가 있음

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 공간가동율과 관람객수 증대 양호하며, 현장 심층면접 평가시 수혜자들은 모두 본 건 지원사업의 중요성과 필요성을 적극 피력함
- 일반공모의 경우 신청규모와 결정규모를 비교할 때 수요예측이 적정하였다고 판단되며, 연차별 공모 지원현황과 결정현황을 살펴 볼 때 수요에 대한 예측이 적정하였다고 판단됨

[부정적 측면]

- 공간가동율과 관람객수 증대가 공간활성화 기금의 영향인지에 대한 객관화가 부족함
- 사업평가 결과를 통한 효과성과 운영 적정성을 전체적으로 판단하여 효과성을 인정하기는 어려움, 평균 관람객수의 증가라는 효과성성과지표 가운데 지원대상의 만족도가 목표(85.4%)에 도달하지 못한(80.7%) 부분은 부정적으로 평가됨

[개선 제안]

- 기초예술분야 전용공간의 문제는 공연예술에서의 콘서트홀과 영화분야의 영화관, 시각예술의 전시관 같이 기초예술분야 육성사업의 필수 인프라임, 따라서 기초예술 플랫폼이자 유통서비스 인프라 측면에서 지원사업의 기대효과가 매우 높아 사업의 중용성을 감안하여 보다 확대된 예산지원 필요함

- 용역평가기관에서 수행한 기초사업용역 결과에 대한 결과를 중심으로 사업의 효과성과 운영 적절성에 대한 종합적이고 체계적인 검토가 필요함, 이를 위해서는 현장 모니터링시스템이 보다 구체적으로 실행될 필요가 있음

○ **평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?**

[긍정적 측면]

- 채권확보대책 마련장치, 평가지표 개선노력, 전년 대비 집행율 향상, 만족도 제고를 위한 모니터링 및 피드백 노력은 양호함
- 설명회, 간담회 등 사전적 관리 활동이 실제 실행되었으며, 사후관리 측면에서도 패털티 제도를 강화하기 위한 제도 개선이 이루어 졌으며, 중도 포기자 패널티 제도 도입한 점은 매우 긍정적인 측면이라고 볼 수 있음

[부정적 측면]

- 질적평가 지표 미흡, 지원대상 선정기준에 대한 불만 상존, 현장평가결과의 사업수행 반영이 미흡함
- 이 사업의 목적인 '문화예술 창작역량 강화'를 달성하기 위해서는 단순히 창작 작품의 수뿐만 아니라 품질을 정성적으로 평가할 지료가 필요하다고 판단됨

[개선 제안]

- 합리적 성과분석 체계 마련에 있어 정량지표 이외에 시설운영관리 상의 상시적 문제점을 객관화할 필요가 있음, 현장의 요구 중 극장분야 홍보마케팅 지원서비스 강화 필요함. 모니터링 고도화를 위해 정산서비스와 극장마케팅 서비스 인력배치 확충 시급함, 심사선정의 공정성 확보방안 필요함. 사업효과성 제고활동 차원에서 지원시설의 지역사회 기여도 및 언론노출빈도를 지표화할 필요가 있음, 수요예측체계 개선면에서 장르별, 지역별 현황조사 추진이 필요함
- 용역평가기관에서 수행한 기초사업용역 결과에 대한 결과를 중심으로 사업의 효과성과 운영 적절성에 대한 종합적이고 체계적인 검토가 필요함, 특히 해외에서 추진된 사업의 경우, 관객의 수 같은 지표는 너무 자족적면이 많아 새로운 지표로 대체되어야 함

○ **자율지표**

[긍정적 측면]

- 지표타당성 측면에서 관객 대상 만족도 평가 및 관람객수는 적절한 표본설정이며, 목표달성도 대체적으로 100%를 초과하여 지표성과는 양호함

[부정적 측면]

- 성과지표 하나로 성과목표간의 인과관계를 측정하는 것은 무리가 있으며 보조지표 개발이 필요함

[개선 제안]

- 전용공간 시설 구성요소 항목을 정해 지원에 따른 확충여부 평가 필요

4. 개선제안

□ 계획

○ 기금사업방식의 변화를 통한 기금의 재생산사업 추진, 선순환구조 창출을 위한 Cash Flow & Product Flow 정립, 연극장르 독식구조 불공정성 해소 필요계획

- 사업의 목적성에 대한 세부사업별로 구체화가 필요하며, 수요의 적정성 측정을 위해 수요예측기법 개발이 필요함

- 전체적로 재원 집행율, 재원의 집행방식에 있어서는 긍정적인 평가를 받음, 1973년 이래 본 사업이 지속적으로 진행되어 얻은 실행의 노하우가 있었고, 새롭게 사업의 특성을 개선하려는 문화예술위원회의 노력도 이에 더해진 결과로 보임, 다만 계획부분에서 교류 국가가 한정되어 있어 이를 확대하려는 노력, 편중된 장르를 넓혀야 하는 점, 모니터링 제도는 개선되어야 함, 지원결정이 난 후 지원금의 지급도 사업 일정에 따라 유동적으로 할 필요가 있다는 수혜자들의 요구사항을 고려할 필요가 있음

□ 집행

- 국가사업의 공정성을 확보하기 위하여 연극장르에 편중된 심사선정의 불공정성과 편파지원 시비 문제를 적극 해소해야 함, 이를 위해 현행 특정장르에 50~70%에 준하는 지원규모 상한선을 30~40% 이하로 제한해야 함

- 집행부문 현장 심층면접 결과 재정집행 증빙컨설팅 서비스에 대한 불만족이 높아 통합된 증빙서비스지원시스템 마련이 필요함

- 예술전용공간지원사업의 문제는 기초예술의 플랫폼사업이자 유통서비스사업으로서의 의미가 큰 사업아이템이므로 총액대비 지원편성액 규모 확대가 필요함

- 예술전용공간지원사업에서, 지원비의 성격이 전용공간지원사업비 임에도 공간운영관리비 투입기준을 현행 지원금의 20%로 제한한 규제조건을 해소하고 60%이상으로 조정이 필요함, 전용공간지원비임에도 작품제작에 투입하라고 유도한 20% 제한조치는 본 사업의 의미와 산업적 중요성을 헤치고, 타사업과의 중복성을 야기한 조항으로 판단됨, 전용공간지원비로 작품제작 대신 공간유지관리, 관련인건비, 공간홍보마케팅, 공간시스템구축 등 순수한 공간활성화에 사용하도록 조치가 필요함
- 현행 집행방식은 심의제도를 통해서 이뤄지는 것과 기존의 사업이 연장되는 경우로 볼 수 있음, 심의 방식에 대한 모니터링이 필요하고, 심의를 통해서 장르의 편식을 줄여나가는 것이 바람직함

□ 성과

- 기금사업방식의 변화와 기금사업의 생산성을 제고하기 위하여 '상징사업과 직영사업, 성과사업의 개발 추진' 등 사업다각화 필요
- 진흥기금사업 추진에 있어 '운영관리, 평가중심의 사업방식'에서 벗어나 기금의 재생산사업으로 경영성과를 도출할 수 있도록 사업다각화와 선순환구조를 마련하고, 진흥기금사업의 패러다임을 새롭게 구축하기 위한 경영혁신 필요
- 이 사업의 성과는 지속성에 있음, 그 한 가지 예가 베니스 비엔날레와 같은 경우인데, 이 사업의 위상이 너무 큰 편으로 다른 지속성 사업이 크게 확장되지 않아 이는 큰 틀에서 논의를 필요로 함, 최근의 예술산업의 경향으로 보면 이 사업은 민간의 참여로 확대되어질 터인데, 이에 대한 대비도 필요한 것으로 판단됨, 오늘날 문화와 문화, 국가대 국가는 점차 민간인들의 접촉과 교류를 통해서 확대되어지는 경향이 커질 것이라는 것도 분명해 보이며, 현대예술에서 예술의 경계는 점점 더 모호해지는 반면에 수용대상은 구체화되는 것이 일반적 현상으로 판단됨

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 예술창작지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 문학, 시각예술, 공연예술(연극, 무용, 음악, 전통예술), 실험성 및 다양성을 추구하는 예술의 지속가능한 발전을 위한 예술가 (단체)의 창작역량 강화 및 창작여건 조성

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

② 추진경위 : 법 제18조 및 아르코비전 2015에 의거 자생력이 약한 예술현장에서의 지속적인 순수예술창작 및 표현활동의 기반을 조성하고 예술창작의 핵심사업의 경쟁력을 제고하며 지원수요를 충족시키기 위해 추진

○ 사업기간 : 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 6,250백만원

- 문학창작기금지원 : 900백만원
- 공연예술창작기금지원 : 2,750백만원
- 실험적예술및다양성증진지원 : 500백만원
- 창작매개활동지원: 2,100백만원

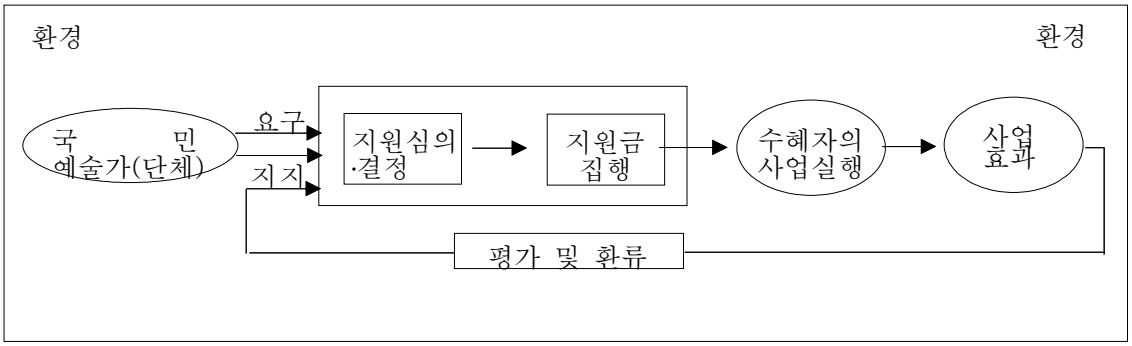
○ 지원대상 : 문화예술단체 및 개인(예술가)

○ 지원형태 : 민간보조, 직접수행

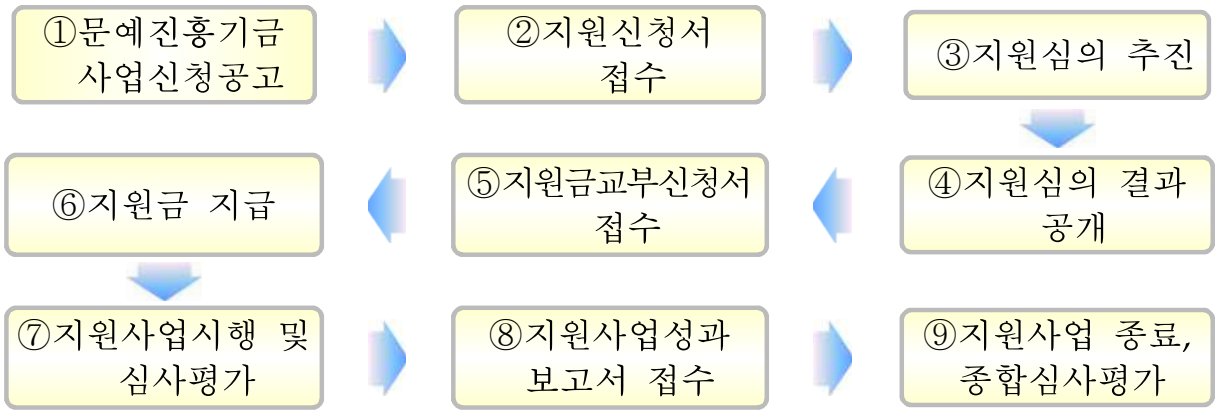
○ 지원조건 : 사업규모별 차등지원

○ 사업시행 주체 : 문화예술단체 및 개인(예술가)

□ 사업추진 절차



○ 사업 추진체계도



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표(단위)	'07년	'08년	'09년	'10년	'11년	'11년 목표치 산출근거	측정산식(출처)
지원대상 만족도(점)							
▪ 목표	76.0	78.0	78.3	80.6	85.2	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정(129.9% 적용) ○2011년 성과계획서 상 단위사업(예술가의 창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객 만족개선도 환산 목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세	-지원예술인 만족도 조사 (기재부 PCSI조사 결과) -경영실적평가 고객 만족 개선도 산식 적용
▪ 실적	76.5	76.8	76.5	75.8			

성과지표(단위)	'07년	'08년	'09년	'10년	'11년	'11년 목표치 산출근거	측정산식(출처)
						세부사업에 할당	
평균 창작작품수(건)							
■ 목표				40.7	68.12	○과거 4개년('07~'10) 실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산평점 : 100.01점	-지원사업 전체 창작작품 수 ÷ 지원사업 건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여편차 산식 적용
■ 실적	49.1	22.3	39.5	55.58			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	지원건수 412건 지원액: 5,520,000원	
2010	지원건수: 394건 지원액: 6,150,000원	
2011	지원건수: 378건 지원액: 6,250,000원	

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 지원사업에 대한 집중평가 사업 확대로 사업의 내실과 수월성 강화

○ 전산지원시스템의 정비 및 정산컨설팅을 통한 수혜자 만족도 제고

○ 2013나주 이전 대비 핵심역량사업중심으로 지원사업 개편 등

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명(연도)	지적사항	조치사항
국정감사(2010)	○ 문예기금 지원의 수도권 편중을 완화하기 위하여 지원금 배분체계를 개선하는 등 지역간 균형을 도모할 수 있도록 방안을 강구할 것	○ 2011년 지역협력형사업 기금 배분시 서울 지원 비율 축소 - 서울을 제외한 지역에 대한 중앙기금 배분비율을 2010년 75.4%에서 2011년 84.4%로 확대 ○책임심의 위원 지역인사 보강 <향후 추진계획> ○ 지역의 문화예술 균형발전을 위해 예산확보 등 다각적인 방안 모색

감사원감사 (2010)	○ 문예진흥기금 1천만원 이하 지원사업과 문학분야 지원사업에 대해 집행증빙자료의 제출을 생략토록 규정한 「정산관리 변경 시행계획」을 합리적으로 개선하는 등 보조사업 정산 업무를 철저히 하는 방안 강구	○ 지원대상단체에 대한 보조금 집행 관리 강화를 위해 「문화예술진흥기금사업 보조금 운영지침」 제정 시행 - 2010.1월부터 문예진흥기금 1천만원 이하에 대해서도 집행증빙자료를 제출토록 적용
문화부평가 (2010)	○ 사업목적을 지원대상자들에게 보다 명확하게 전달하기 위해 현재보다 한 단계 더 구체화할 필요 <성과목표치의 적절성> ○ 창작 작품 수의 평균 산출값으로 지원사업의 성과를 측정하는 것은 무의미함 ○ 현장 변화에 따라 수혜자의 매칭비율을 높이는 문제 검토 필요 (ex.미국-50%) <내외부평가 지적사항 조치현황> ○ 평가결과 개선 사항(책임심의위원제 개선, 보조금집행관리 지도체계 정비, 다년간지원, 예술과학 연계사업, 심층평가 강화 및 심의평가 환류연계 내실화 등)을 예산에 구체적으로 반영한 근거 미흡	○ 2012년도 사업공모시 사업개념 명확화 추진 <성과목표치의 적절성> ○ 질적 우수성을 담보토록 지표 개발 노력 ○ 수요자 매칭비율 향상토록 점진 노력, 현실여건을 감안 수혜자들에게 기업협찬등을 위한 컨설팅 노력병행 <내외부평가 지적사항 조치현황> ○책심의 현장평가 확대,자체 워크숍등 추진 ○보조금 집행 전산시스템개선 및 사용자 매뉴얼 작성배포 ○예술행사지원사업:외부 전문평가기관에 의뢰 집충평 가, 다년간지원사업:전수 현장평가 실시

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 2013 위원회 나주이전과 관련 지원사업 및 지원체계 전면 개편
○ 수월성을 최우선으로 핵심사업 중심의 선택과 집중지원을 통해 국가대표적 지원프로그램 추진
○ 예술생태계의 활성화를 견인하는 현장밀착형 지원사업 강화
○ 예술담론생산을 위한 평론활동 강화
○ 장르융합 및 학제간 통섭형 사업개발 등

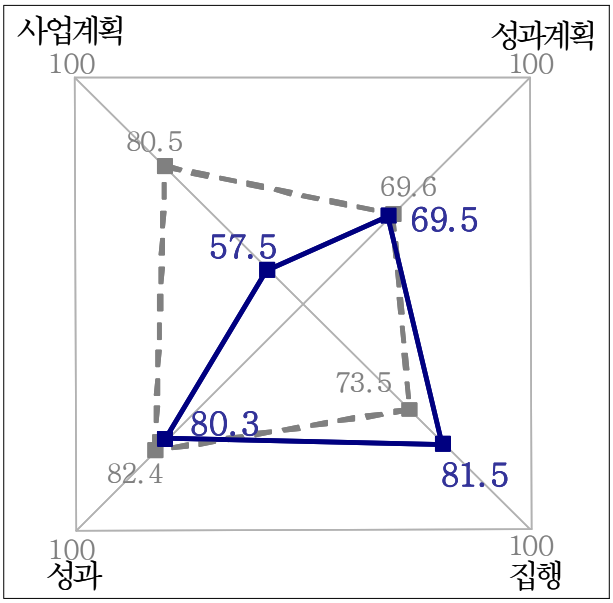
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「예술창작지원사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 57.5점, '성과계획' 69.5점, '집행' 81.5점, '성과' 80.3점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '집행' 항목을 제외한 나머지 3개 항목 모두 낮게 평가되었으며 특히 '사업계획' 항목이 57.5/80.5(사업평균)점으로 가장 낮게 나타남

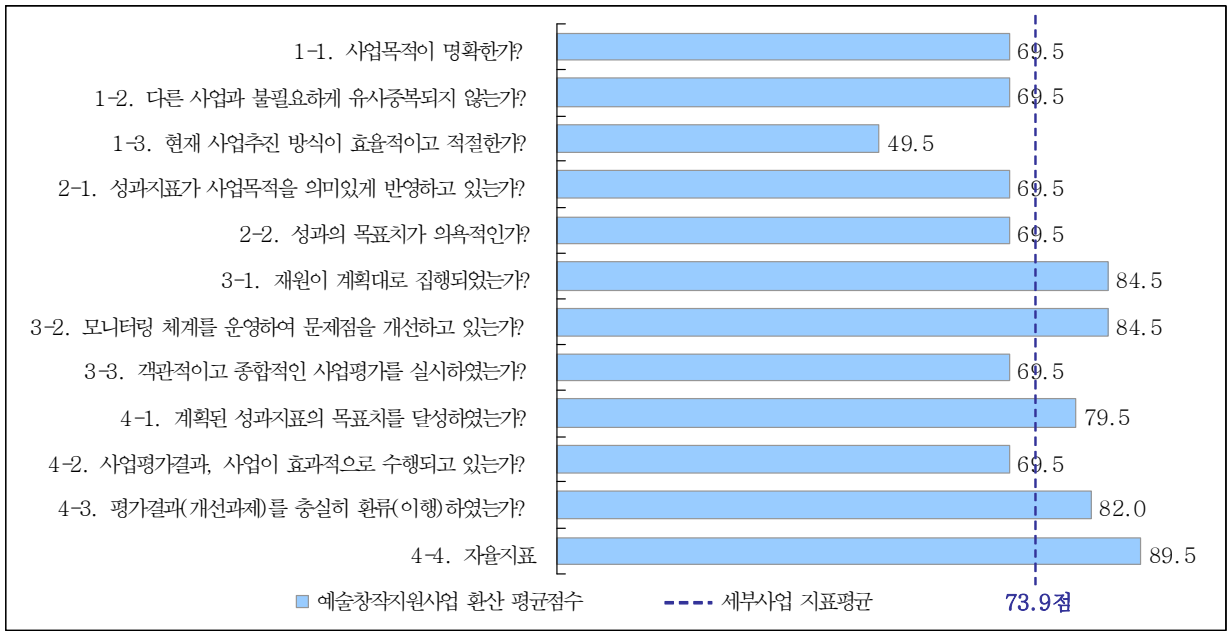
구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.5	69.5	57.5
	1-2(5점)	3.5	69.5	
	1-3(15점)	7.4	49.5	
성과계획	2-1(10점)	6.9	69.5	69.5
	2-2(10점)	6.9	69.5	
집행	3-1(10)점	8.4	84.5	81.5
	3-2(10점)	8.4	84.5	
	3-3(5점)	3.5	69.5	
성과	4-1(10점)	7.9	79.5	80.3
	4-2(5점)	3.5	69.5	
	4-3(10점)	8.2	82.0	
	4-4(5점)	4.5	89.5	



□ 세부 평가지표 결과

○ 「예술창작지원사업」의 12개 세부평가지표는 평균 73.9점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '성과' 항목 중 '4-4. 자율지표'가 89.5점이며, 가장 낮게 평가된 지표는 '사업계획' 항목 중 '1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?'로 49.5점으로 평가됨



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

○ 평가결과, 집행과 성과부분의 평가점수는 양호하나 사업계획 및 성과계획 부문은 매우 낮게 평가되었으며 이는 계획부문에서 사업효율성, 재원분담, 수요예측, 일부사업의 중복성, 과도한 장르간 편중지원 행태 등에서 낮은 평가를 받은 점에 기인됨

○ 2012년 사업평가결과 사업의 목적성, 모니터링체계 개선운영, 성과지표와 사업목적과의 인과관계, 책임심의위원제 운영, 지적사항과 개선과제 수행 측면에서 긍정적 평가를 받음

○ 예술창작지원사업과 전용공간지원사업의 경우, 장르간 균형발전을 모색하는 형평성과 공정성이 요구되는 사업이나 평가결과 장르간 지원 불균형이 심각함, 즉 특정 연극장르에 편중된 심사선정의 불공정성과 객관성 상실 문제를 해소하여 국가사업의 공정성을 확보하는 노력이 요구됨

○ 문예진흥기금사업은 기금사업의 패러다임을 전환할 시점임, 즉 기존 기금사업방식의 '운영관리' 중심에서 벗어나 (1)기금사업의 브랜드사업 개발, (2)국민적 인식도 제고를 위한 사업추진 : 환류과정을 사업화(연말시상식, 대표지원사업의 쇼케이스, 성과홍보사업), (3)기금과 기금사업의 선순환구조 창출에 집중되어야 기금사업의 경영성과와 경영평가에 기여할 것임

○ 선순환구조 창출의 문제는 기존 기금사업이 지닌 소모성 지원방식에서 벗어나 Cash Flow와 Product Flow를 정립하여 기금사업의 선순환구조를 마련함으로써 진흥기금사업의 생산성을 도모하는 것임, 이것이 진정한 성과환류의 종착점이 될 것이며 기금사업의 생산성을 유지하는 선순환 구조창출을 위해 예술경영 개념의 적극 도입과 경영다각화를 권장함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 전사적 비전체계인 『아르코비전 2015』에서『예술 창조역량 강화』를 전략목표로 설정하고 이를 달성하기 위한 성과목표를 『예술단체의 창작역량 강화 및 창작여건 조성』으로 합리적으로 설정하고 있어 전략목표와 성과목표가 부합함
- 기초예술분야의 예술현장은 시장실패 등의 요인으로 자생적 수요기반이 취약하여 민간 예술단체의 독자적 사업수행 가능성이 미약하고 예술창작 기반 붕괴 시 이에 대한 재구축을 위한 재정적, 정책적 부담이 과도하게 요구됨에 따라 공공부문의 지속적이고 안정적 지원시스템 유지가 필요하다는 측면에서 사업수요가 분명함

[부정적 측면]

- 창작여건 조성과 지원환경 조성의 면에서 목적이 구체적이지 않으며, 시각예술부문에서도 사업목적이 명확하지 않음

[개선 제안]

- 창작여건 조성에 대한 목표를 구체적으로 제시해야 하며, 사업목표 제시부분에 시각예술부문 포함해야 함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 예술창작지원사업은 민간 문화예술단체/개인의 창작 및 표현활동 지원을 통하여 예술인(단체)의 창작역량을 강화하고자 하는 사업목적을 가지고 있는 반면, 문화체육관광부의 현장예술인과 예술단체의 창작활동에 대한 직접적인 지원 보다는 문화예술 인프라 구축과 운영여건 개선 등을 통하여 예술계 전반의 창작기반 조성에 역점을 두고 있어 사업목적에서 차별화되어 있으며, 시행주체의 측면에서 중앙정부나 자자체, 문화재단(민간) 등과 중복성을 피하고하 하는 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 예술위와 지자체간 지원사업의 경계가 모호하며 지원사업의 결과물에서 지자체와의 차별화가 불명확함, 사업방식에서도 심의제도는 지자체와 유사하며, 민간경상보조측면에서도 문화부와 유사하여 예술위와 지자체간 중복성이 존재함

[개선 제안]

- 예술위는 Context(환경) 중심, 자자체는 Text(창작활동) 중심으로 지원사업을 분류하여 지원체계를 재정립 필요함, 즉 지자체는 스토리텔링과 서사구조, 지역스토리, 지역정체성 작품(사업)에 대한 Text지원이 필요하며, 예술위원회는 그 콘텐츠(세부사업)가 놓여지는 '환경', '인프라', '시스템', '공간' 4가지 영역에 대한 Context지원이 필요함

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 지원사업 수혜단체의 재정확충 및 재정자율성 제고를 유도하기 위해 지원조건에 총사업비 중 자부담 비율을 최소 10%로 의무화하고 중장기 재정계획에 의거하여 재원분담이 적절하게 이루어 짐
- 문화예술진흥법 제18조(문화예술의 창작과 보급)에 근거한 한국문화예술위원회의 고유목적사업으로 다음과 같은 법적근거 및 지원체계를 갖추고 있어 사업(재원)집행체계가 명확하고 적절함
- 책임심의위원제를 통한 수혜대상 선정방식 양호하며, 사전지원에서 사후지원으로 전환하고 인큐베이팅 및 인프라 중심의 간접지원으로 조정한 것은 긍정적임, 대상자 선정과정에서 내부 및 외부인사의 적절한 배합상태를 보임

[부정적 측면]

- 책임심의위원제도 현장평가체계의 객관성을 보장하기 위한 견제장치 개발하여 장르간 편중을 방지해야 함
- 수요예측과 관련하여 신청액, 신청건수, 결정건수가 지속적으로 감소하는 현상에 대한 규명 필요함, 즉 선정율과 선정액이 높아졌음에도 불구하고 신청건수는 감소한 원인에 대한 분석 필요

【최근 3년간 신청 및 선정 추이】 (단위 : 천원, 건, %)

구분		'09	'10	'11
신청	건수	1,688	1,098	1,163
	신청액	32,380,893	28,441,110	23,003,534
결정	건수	412	394	378
예산액		5,520,000	6,150,000	6,250,000
신청대비 결정(%)		24.4	35	32
건당 평균지원액		13,398,058	15,609,130	16,534,391

[개선 제안]

- 신청액과 신청건수, 결정건수의 지속적 감소가 책임심의위원제 운영 및 심사 선정 과정에 기인하는 것은 아닌지 검토 필요

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 종래에는 '창작작품수'를 성과지표로 설정하여 왔으나, 예산증액 여부에 따라 지표의 증감이 결정되는 부적정성을 개선하기 위해 '평균 창작작품수'로 조정한 점은 긍정적으로 평가됨

- 성과지표의 정의, 측정산식이 명확함

※ 지원대상 만족도 : 공공기관 고객만족도 조사 해당 단위사업 만족도점수

※ 평균창작작품수: 문학 창작발표 작품 수+시각예술 창작전시 작품 수+공연예술(연극,무용,음악,전통예술) 창작공연 작품 수+다원예술 창작작품 수] ÷ 지원사업 건수

[부정적 측면]

- 성과지표인 '지원대상만족도'와 '평균창작작품수'는 창작된 예술작품의 질적 수준에 대한 평가가 반영되지 않음, 그 결과 예술창작역량강화라고 하는 성과 및 전략목표와 인과성이 약함

[개선 제안]

- 사업목적을 반영하기 위한 지표로서 '평균창작작품수'에 대한 인과성 문제 재검토 필요

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위한 합리적이고 의욕적인 수준으로 명확하게 제시됨
- 전년대비 지원대상 만족도는 112.4%, 평균 창작자품수는 122.6% 상향 목표설정 함으로써 의욕적인 수준으로 판단됨

[성과지표의 연간 목표치 현황]

	'07	'08	'09	'10	'11
○ 지원대상 만족도(점)					
▪ 계획	76.0	78.0	78.3	80.6	85.2
▪ 달성	76.5	76.8	76.5	75.8	-
○ 평균 창작작품수(건)					
▪ 계획	-	-	-	40.7	68.12
▪ 달성	49.1	22.3	39.5	55.58	-

[부정적 측면]

- 지원작품수가 늘어나는 목표치를 설정할 경우 성과목표치가 의욕적이라 할 수 있는지 재검토가 필요함, 그럴 경우 선택과 집중보다 '소액다건주의'일 때 유리하므로 원칙에 위배되는 문제가 발생할 수 있음

[개선 제안]

- 기초예술의 역량강화사업은 성과목표치를 과도하게 설정됨, 창작역량이란 점진적인 성장을 이루는 무형의 것으로 과도한 성과목표치는 지양해야 할 사항임

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 분기별 예산 집행계획을 수립하고, 지원사업에 대해 계획대로 분기별로 재원이 집행됨

['11 년도 분기별 집행 현황]

(단위 : 억원)

구 분	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
계 획	7	12	5	38	62
집 행	8	15	7	31	61
잔 액	-1	-3	-2	7	1

- 지원단체들이 원활하게 사업을 추진할 수 있도록, 사업 개시년도 전 12월 중에 지원대상을 결정하여 지원계획을 확정하고 사업의 타당성, 보조사업자의 연내집행가능성 등을 고려하여 적정 배분하였으며, 사업의 성격에 따라, 사전지원, 성과 평가 후 사후지원 등 다양한 지원방식을 적용한 점이 긍정적임
- 국가문화예술지원시스템(www.artskorea.or.kr)을 통해 지원금교부 및 정산추진체계를 명확히 함으로써 당초 계획된 주체에게 재원이 명확히 전달

[부정적 측면]

- 예산 62억원, 결산 61억원으로 재원집행률 97.8%로 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황]

(단위 : 억원)

년도	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
2011	62	61	97.8%

·사업포기사업 : 5개 사업 67,000,000원
(지원금 관리규정에 의거 사업초기 추진의 불가능으로 수원단체가 자발적으로 포기)
·사업선정 잔액: 50,000,000원(문학: 7,000,000원, 공연창작: 43,000,000원)
(엄정한 심의를 통해 배정예산을 소진하지 않고 잔액을 남김)

[개선 제안]

- 기초예술사업의 본래적 불안정성을 감안하여, 재원집행달성율 평가시 집행율 구간을 정해 손실, 집행유보로 인한 평가피해를 줄이도록 구간별 집행달성률 목표 설정 필요

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 예술창작지원 사업의 개별지원사업에 대한 현장평가, 분할지급을 통한 사업집행 모니터링, 분기별 실적점검 등 정기 및 수시 사업모니터링을 함으로써 예산 집행의 적정성 및 사업추진실태를 효과적으로 점검·파악하고 있으며, 모니터링을 통해 문제점 및 개선사항을 도출한 후 피드백 활동을 거쳐 사업운영능력을 높이고 있어 모니터링 체계가 적절함
- 민간단체 보조사업 관리체계의 전반적 개선, 문학분야 정산제도 개선, 비재정적인 예술정보서비스 필요, 국가문화지원시스템 사용의 불편에 대한 개선안 수립 등 사업의 개선과 대안을 명확히 제시하고, 현장모니터링 및 보조금 운용지침에 대한 모니터링활동 양호, 융합형 컨버전스형 지원의 경우 적절한 인터뷰 및 표본실사를 통해 대응하는 등 대체로 양호함

[부정적 측면]

- 사업추진 중 발생한 문제점·갈등해소 방안에 대한 접근방법이 시대적 트렌드와 활성화에 비춰볼 매우 지엽적임, 공연예술분야의 경우 자료집을 통한 레지던스프로그램 소개 및 인식도 제고 뿐만아니라 실질적 효과창출을 위해 우수대상자 및 작품을 선정하여 훈포상, 해외활동지원의 체계화 등 제도마련이 필요함

[개선 제안]

- 모니터링 활동을 통해 시대적 트렌드(컨버젼스형 기초예술 육성방향, 기초예술의 콘텐츠화 등)를 반영하기 위한 노력 더욱 필요

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 기관 직접수행 사업에 대한 전수 심층(메타)평가 시스템을 도입하여 분야(분과)별 평가위원회 운영 일변도에 따른 평가내용의 전반적인 질적수준 저하, 연중 평가업무 과다로 인한 행정력 부담 가중 및 실질적 사업개선 여건 미비 등 평가체계의 고질적 비효율성을 해소하는 등 문예위 자체평가, 책임심의위원 평가, 외부 평가연구 전문기관 용역을 통한 평가의 전문성·효율성을 제고함

- 계획, 집행, 성과환류 등 사업추진 단계별로 외부 평가지표 프레임을 내부평가에 준용하여 각 외부평가에 모두 대응 가능한 평가지표를 설정함

[부정적 측면]

- 평가결과 환류 방안 미흡하며, 수상실적 이외 다양한 평가지표 개발이 필요함

[개선 제안]

- 평가결과를 정보화한 상용서비스체계 구축하여 지식경영형 평가시스템으로 발전시킬 필요가 있음

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 평균 창작작품수는 97건으로 목표 대비 143.0%를 달성하였으나, 지원대상 만족도는 달성률 93.5%로 목표치에 못 미쳐 종합 96.8% 달성률을 보임

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성율(B/A)	총달성률
지원대상 만족도(점)	85.2	79.9	93.5%	96.8%
평균 창작작품수(건)	68.12	97.42	143.0%	

[개선 제안]

- 지원대상 만족도 제고를 위해 가장 큰 불만족 요소인 정산증빙 컨설팅서비스 제공 및 유무선 안내선 문의시 안내자의 표준화된 집행증빙기준 설명 필요

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 예술창작지원은 예술가 및 예술단체의 예술창작의 여건과 역량을 개선하여 우수한 창작을 활성화하고, 궁극적으로 국민들에게 우수한 예술의 접근기회를 제고함으로써 창작역량강화에 기여하는 선순환구조를 조성하기 위한 목적으로 추진되는 사업으로, 주요 예술상 수상 실적 증가를 보임

[문학창작기금 역대 지원작가의 대표 문학상 수상증가추이 및 내역]

항 목	2010	2011	증감
수상실적	8건	15건	7건
우수문학도서 선정	1건	7권	6권

[공연창작기금 역대 지원작가의 수상증가 추이 및 수상내역]

항 목	2010	2011	증감
수상실적	3건	14건	11건

[부정적 측면]

- 수상실적 외에 다양한 성과측정 지표가 없음

[개선 제안]

- 수상실적 외에 다양한 성과측정 지표 개발 필요

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 구체적인 사업목적 수립

[긍정적 측면]

- 사업항목을 공연예술창작기금지원, 실험적 예술 및 다양성 증진지원, 우수문예지발간지원, 예술정간물발간 및 조사연구활동지원 등으로 매우 세부화함

※ 공연예술창작기금지원 : 실제공연에 대한 현장심사를 통해 우수 공연작품을 발표한 단체를 선정하고 그 단체의 차기 사업을 사후 집중 지원함으로써 공연예술 단체의 지속가능한 발전을 유도하고 우수 창작물 개발의 선순환 체계 마련

[부정적 측면]

- 다양한 사업목적이 있다할지라도 결과적 측면에서 창작물이 과연 타 사업목적에 의해 지원된 창작물과 비교할 때 무엇이 다른지 명확한 개념정의 미흡

[개선 제안]

- 사업목적을 성과와 연계 필요

② 중기 관점에서의 기금운영 대책 수립

[긍정적 측면]

- 위원회의 단위 세세부사업예산은 중기재정계획에 의거 매년 기획재정부의 재정계획에 의거 재정대책을 수립하여 운영하고 있음

[부정적 측면]

- 기금운영과 관련한 대책을 마련하고 있지 못함

[개선 제안]

- 중기재정대책에 따른 세부운영지침 제시 필요

③ 수혜자 매칭비율 확대

[긍정적 측면]

- 매칭비율이 48.6%로 비교적 건실하게 구성됨

구분	신청액(단위:천원)	지원결정액	%
전체사업	152,519,842	74,053,195	48.6

[부정적 측면]

- 자부담 매칭비율이 확대되지는 못한 것으로 평가됨, 일괄확대가 아니더라도 매칭비율에 대한 적용재검토 논의가 이루어지지 않은 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 실질적인 매칭비율 환산작업 필요

④ 질적 수준을 제고할 수 있는 합리적인 성과지표 개발

[긍정적 측면]

- 지원사업이 지원대상 예술인·단체의 창작역량 강화에 얼마나 효과가 있는지 수행된 사업을 통해 발표된 평균 창작작품수과 사업수행을 통한 지원대상자의 만족도를 측정함으로써 사업목적의 질적 측면과 양적 측면에서의 달성여부를 점검할 수 있음

[부정적 측면]

- 평균작품수는 선택과 집중보다 소액다건에 더 효과적인 지표로 사업원칙에 위배되는 지표임

[개선 제안]

- 결과물로서의 '창작작품수'이외에 '창작을 위한 노력'이 이루어졌다면 이러한 부분을 지표에 반영할 수 없는지에 대한 검토 필요

⑤ 사업모니터링 결과에 대한 사후관리 활동 강화

[긍정적 측면]

- 사업에 대한 종합 평가계획을 수립하여 사업에 대한 모니터링을 강화하고 모니터링 결과에 대한 사후관리활동을 강화함

※평가제도 개선에 따른 환류 성과

[특정평가 환류 실적]

평가내용	평가 참여자	평가결과	환류
작고문인사업 (1단계 성과평가)	문학평론가, 문학연구자 218명(현장전문가 전수 접촉)	종합 점수 87점 획득	2단계 발간사업(2013~2017) 추진

[개별사업(공통) 환류실적]

구분	평가대상	평가방법	환류
서면평가	지원사업 전체(406개)	성과보고서 평가	3년치 평균점수 2012 지원신청사업 심의에 반영
현장평가	현장평가 가능 지원사업(169개)	현장 방문 평가	

[개별사업(집중-다년간 지원사업) 환류실적]

구분		평가대상	평가방법	환류
중간평가	성과보고서 평가	문학창작기금(34명),	책임심의위원 평가회의(차별화된 성과지표적용)	2년차 지원여부 결정, 지원규모 증감 결정 (2012.1)

⑥ 총괄적 관점에서 사업층위별 평가분석 운영

[긍정적 측면]

- 사업유형 및 사업층위를 반영한 평가제도 운영하여 체계적이고 합리적인 성과평가 및 환류 시스템 구축함

구분	평가방법	평가대상	평가 주체	환류 방법
기초사업 (집중)	설문조사, 심층분석	작고문인선집발간,문학창작집필실지원	현장전문가	사업타당성 예비평가
개별사업 (공통)	서면평가	지원사업 전체	책임심의위원	3년간 결과 종합, 지원심의 반영
	현장평가	현장평가 가능 지원사업	책임심의위원, 평가단	
개별사업 (집중)	서면평가,현장평가	다년(2년)간 지원사업	책임심의위원	2차년도 지원여부 및 지원액 결정 반영
	전문기관 의뢰	공연예술행사	예술경영지원센터	지원심의 70% 반영

[부정적 측면]

- 층위별 평가가 총괄적으로 피드백되지 못함

[개선 제안]

- 사업층위별 평가피드백 분석체계 마련

⑦ 집행율 제고를 위한 창의적인 방안 강구

[긍정적 측면]

- 집행율 제고를 위해 사업에 대한 수시 모니터링과 모니터링 결과에 대한 환류를 활동을 실시하고 있으며, 포기사업의 최소화를 위해 실현가능성에 대한 모니터링을 강화하는 것을 익년도 과제로 함

[부정적 측면]

- 취소가능성 사업에 대한 사전예측 및 평가과정의 엄밀함 필요

[개선 제안]

- 포기사업에 대해서는 보다 구체적인 방안 마련이 필요함, 포기사업의 가능성이 있는 사업에 대해서 선정하지 않거나 또는 부득이한 포기사업에 대해서는 후속작업의 매뉴얼 필요

⑧ 예산반영 등 구체적인 환류체계 마련

[긍정적 측면]

- 책임심의위원제, 보조금 집행관리 지도 등 개선방안 마련·운영이 양호함

[부정적 측면]

- 개선사항을 예산에의 구체적 반영한 것은 확인할 수 있으나 이에 대한 근거는 여전히 미흡함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 2011년도 세부사업 성과지표 관리계획에 설정된 기본 성과지표(지원대상 만족도, 평균 창작작품수) 외 '평균 관람객수'를 자율지표로 설정하였으며 이는 창작을 향유자 관점과 연계한 것으로 적절한 것으로 평가
- 목표 달성률은 151.7%로 100%를 초과함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성율(B/A)
평균 관람객수(명)	106,000	160,788	151.7

[부정적 측면]

- 성과지표의 정의와 측정산식에 대해 구체적인 설명이 명확하게 설정되어 있지 않음

4. 개선제안

□ 계획

○ 지원체계 및 지원대상 재정립(Context 중심)

- 예술위와 지자체간 지원사업의 경계가 모호한 점과 지원사업의 결과물에서 예술위와 지자체간 차별화가 불명확점을 극복해야 함, 그 대안으로 예술위는 지원환경 구축에 관한 'Context 중심'으로, 지자체 및 재단은 지역의 Locality를 창출하는 창작활동과 관련한 'Text 중심'으로 자원사업을 분류하여 지원체계와 지원대상을 재정립할 필요 있음

○ 사업 신청건수 감소원인 파악 및 대응책 마련

- 연차별 지속적 감소현상이 예술창작지원사업에 대한 계획의 실현인지, 신뢰도 약화 문제인지, 운영상의 문제인지, 심사선정상의 불공정 문제인지 분석 필요

○ 사업목적에 부합하는 성과지표 개발

- 창작된 예술작품의 질적 수준에 대한 평가가 반영하는 성과지표 개발 필요

○ 지원사업 선정 시, 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)

- 전체 지원비 중 타 장르에 비해 연극장르가 지원비를 과도하게 독식하고 있는 불균형 문제를 해소하여 심사선정의 공정성 확보 요망

□ 집행

○ 모니터링 결과에 대한 사후 관리활동 강화(시대적 트렌드 반영)

- 모니터링 활동을 통해 시대적 트렌드(컨버전스형 기초예술 육성방향, 기초예술의 콘텐츠화 등)를 반영하기 위한 노력 더욱 필요

○ 평가결과를 정보화하는 상용서비스체계 구축 (지식경영형 평가기스템으로 발전)

- 평가결과 환류를 위해 평가결과를 정보화한 상용서비스체계를 구축하여 지식경영형 평가시스템으로 승화 필요

□ 성과

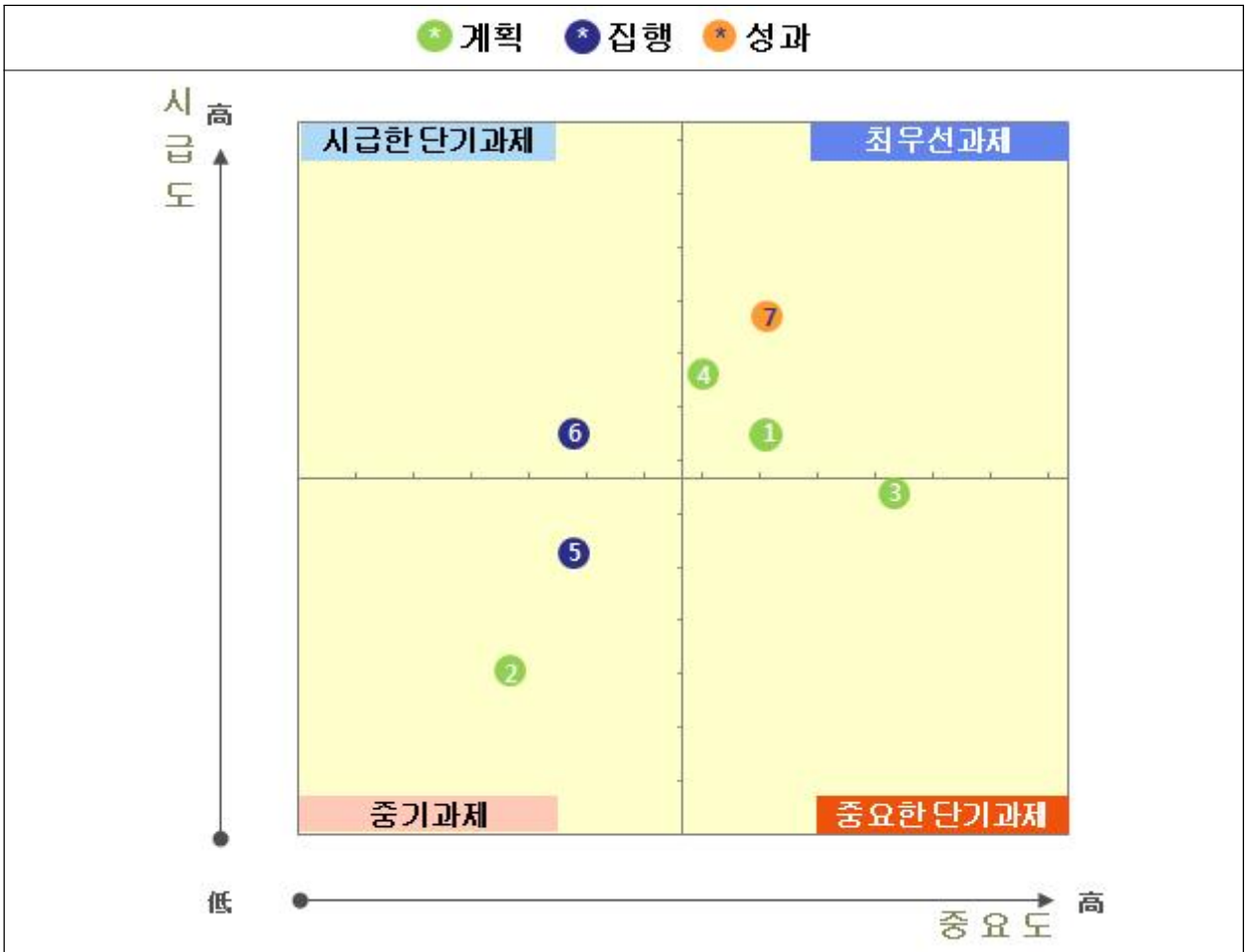
○ 지원대상 만족도 향상을 위한 정산증빙 컨설팅서비스 실시

- 현장 심층인터뷰 결과 지원대상 만족도 제고를 위해 가장 큰 불만족 요소인 “정산증빙 컨설팅서비스” 개선책 마련

5. 개선과제

○ 「예술창작지원사업」 사업은 총 7개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '지원대상 만족도 향상을 위한 정산증빙 컨설팅 서비스 실시'과 '지원체계 및 지원대상 재정립(Context 중심)', '지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)'가 최우선과제로 도출됨

[예술창작지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	지원체계 및 지원대상 재정립(Context 중심)		●	3
계획	2	사업 신청건수 감소원인 파악 및 대응책 마련		●	7
계획	3	사업목적에 부합하는 성과지표 개발	●	●	2
계획	4	지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)		●	3
집행	5	모니터링 결과에 대한 사후 관리활동 강화(시대적 트렌드 반영)	●	●	6
집행	6	평가결과를 정보화하는 상용서비스체계 구축 (지식경영형 평가기스템으로 승화)		●	5
성과	7	지원대상 만족도 향상을 위한 정산증빙 컨설팅서비스 실시		●	1

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 예술전용공간활성화지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 예술전용공간지원 : 문학, 시각예술, 연극, 무용, 음악, 전통예술, 다원예술 분야의 공연 발표 공간 확보 및 운영을 지원함으로써 예술 활동 거점 확충 및 창작 여건을 개선함

○ 예술가의 집 운영 : 예술가와 국민을 위한 기획 및 교육프로그램 실시, 커뮤니티 공간 활용을 위한 대관, 예술정보 제공 등으로 예술 현장의 소통 및 창작활동을 활성화 함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

② 추진경위

- 「새정부 주요 예술정책」(2008.9, 문화체육관광부)
- 문화체육관광부, 예술위원회 "예술지원정책 개편 방향" 지원정책 발표('09. 6월)
- 한국문화예술위원회 비전 2015 및 중장기 경영전략 수립('09. 12월)

○ 사업기간 : 2011년 1월 ~ 2011년 12월

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 28.3억원

○ 지원대상 : 예술인(공간운영단체) 및 국민

○ 지원형태

- 예술전용공간지원 : 민간보조
- 예술가의 집 운영 : 자체집행

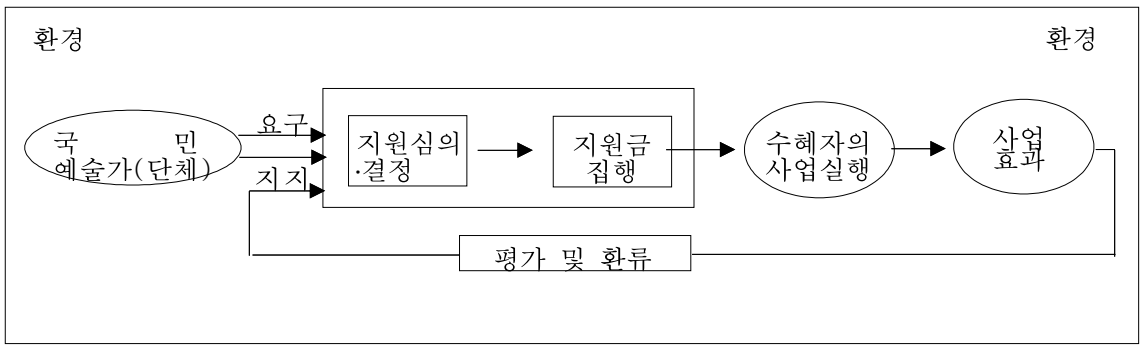
○ 지원조건 : 민간보조(정액지원), 다년도 지원, 사업소요예산 일부지원

○ 사업시행 주체

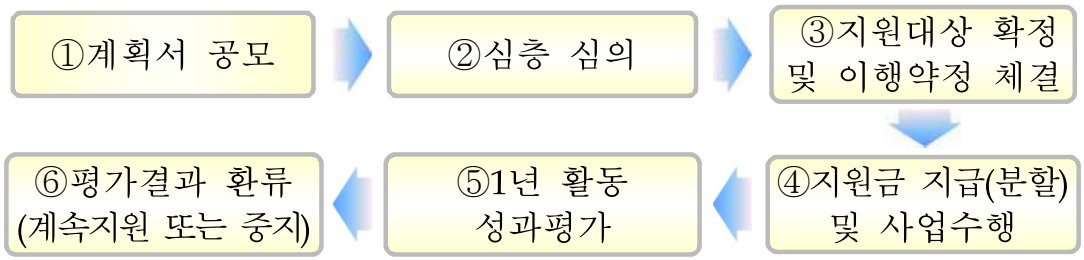
- 예술전용공간지원 : 공간운영단체
- 예술가의 집 운영 : 한국문화예술위원회

□ 사업추진 절차

○ 예술전용공간지원

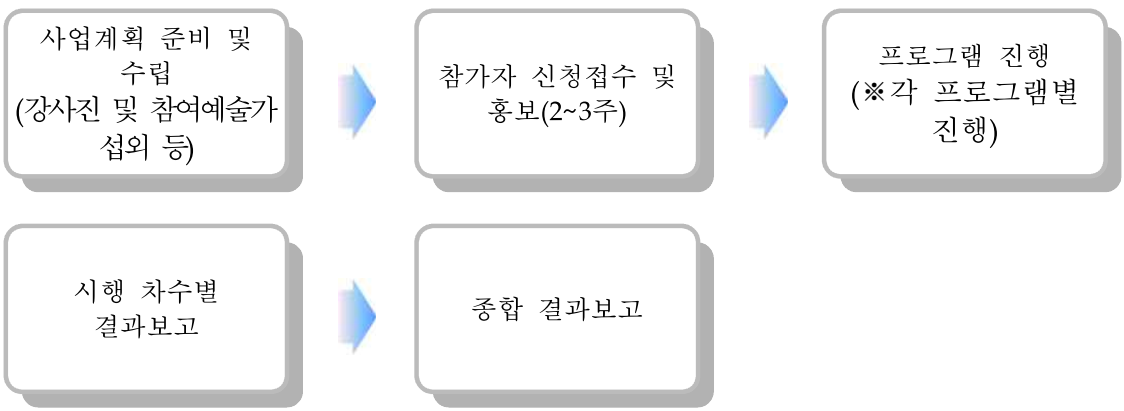


– 사업추진체계도

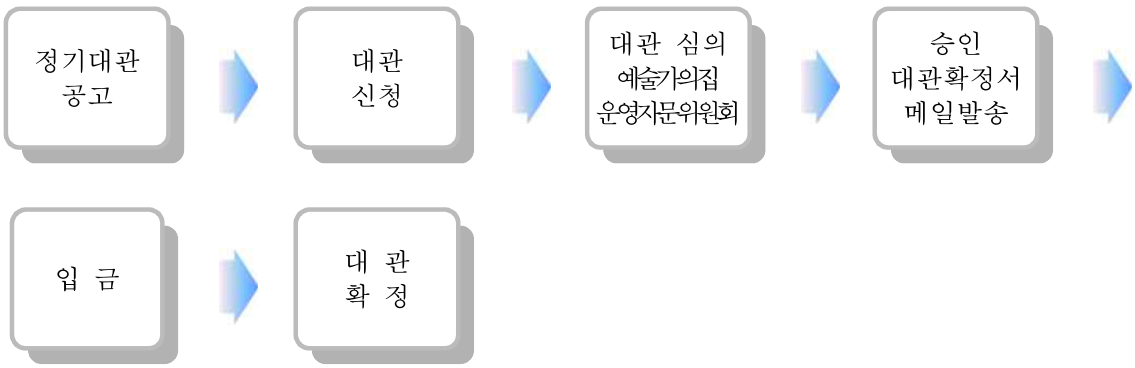


○ 예술가의 집 운영

– 우리시대 예술가의 명강의, Actor's FAN, 과학스토리아카데미 등 기획프로그램



– 대관운영



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원대상 만족도 (점)	목표	–	–	–	83.7	84.7	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정(130.0% 적용) ○2011년 성과계획서상 단위사업(예술가의 창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산 목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부 사업에 할당	–지원예술인 만족도조사 (기재부 PCSI조사결과) –경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	
	실적	–	–	82.9	68.5	–			
	달성도	–	–	–	–	–			

공간가동율(%)	목표				67.6	75.7	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.0점	-∑(공간가동일(연습일 포함)/365일) ÷ 공간지원건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여 산식 적용	
	실적			66.3	68.8				
	달성도								
평균 창작작품수(건)	목표					134.1	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.0점	-지원사업 전체 창작품수 ÷ 지원사업 건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	
	실적				121.9				
	달성도								
평균 관람객수(명)	목표					6,753	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.0점	-지원사업 전체 관람건수 ÷ 지원사업 건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	
	실적				6,139				
	달성도								

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	공간운영 60건, 1,908,000천원 지원	
2010	공간운영 67건, 2,085,800천원 지원	예술지원센터조성 1건, 995,000천원 집행
2011	공간운영 76건, 2,589,000천원 지원	예술가의집 운영 1건, 191,000천원 집행

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 2013년도 예술전용공간지원사업 확대 및 개편 검토

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
2010	■ 지원단체와 지원공간의 경영 실태 수시 점검 필요	■ 모니터링단(평가단)이 지원대상 공간에 대한 현장 점검 및 경영 실태를 분석 후 평가 결과를 환류 – 현장점검 및 경영실태 분석 : 2011.3월~12월 – 평가결과 환류 : 2012. 1월
2010	■ 자체 현장평가 결과에 대한 소명자료 충실하게 제시 필요	■ 자체 현장평가 결과에 대한 소명자료 제출의 충실도 및 자체평가 결과를 지원대상 공간 평가에 반영, 환류 – 소명자료 제출 : 2012. 1. 6 – 평가결과 환류 : 2012. 1월 말
2010	■ 문학상 또는 연극상 등 권위 있는 관련 분야 시상 현황 파악하고 관리 필요	■ 문학상 또는 연극상 등 권위 있는 관련 분야 시상 현황 파악 및 관리 실시 – 현황 파악 : 2011. 12월 – 주요문학상 및 연극상 수상 실적 확인 : 2012. 1월

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 예술전용공간지원사업 년간 운영성과보고서 접수(2012.1.6)
– 공간 운영 단체로부터 2011년도(1차년도) 공간운영성과에 대한 보고서 접수

○ 예술전용공간지원사업 심의위원회의 개최(2012.1월 하순)
– 2011년(1차년도) 공간별 운영 성과 평가(심의) 결과에 의거 2012년(2차년도)지원액 조정

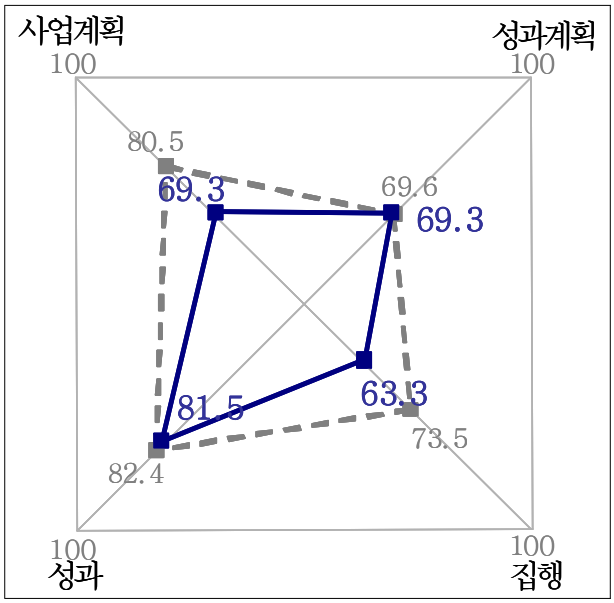
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「예술전용공간활성화지원사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 69.3점, '성과계획' 69.3점, '집행' 63.3점, '성과' 81.5점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, 4개 항목 모두 낮게 평가되었으며 상대적으로 '사업계획' 항목의 점수차이(11.2점)가 가장 크게 나타남

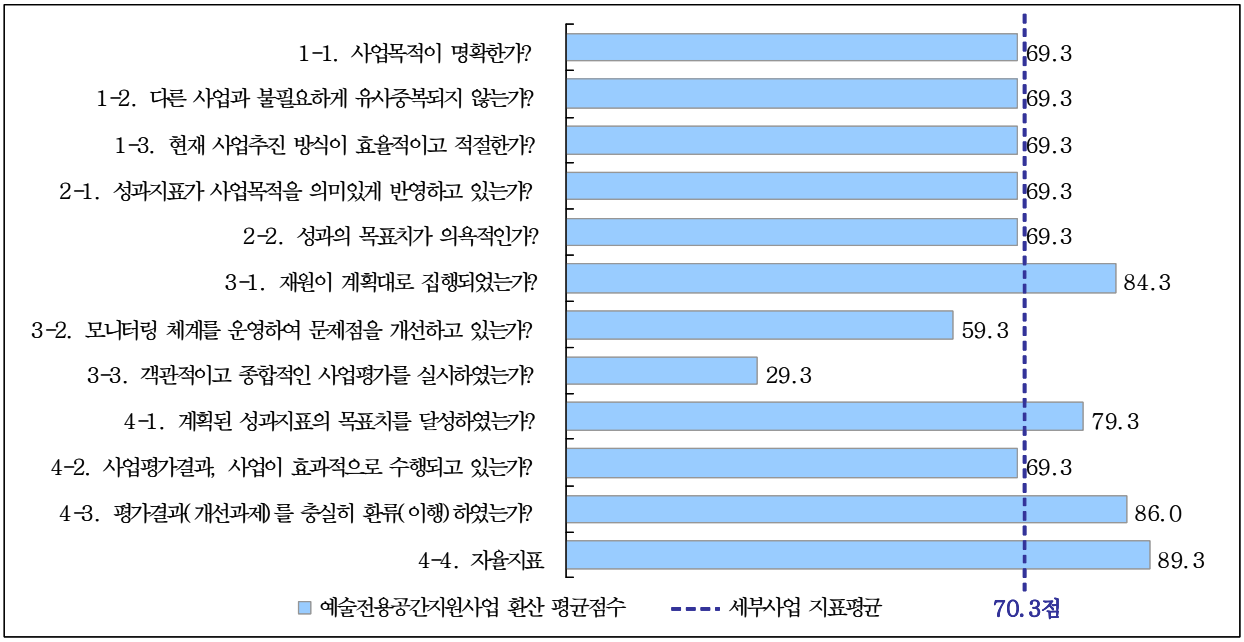
구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.5	69.3	69.3
	1-2(5점)	3.5	69.3	
	1-3(15점)	10.4	69.3	
성과계획	2-1(10점)	6.9	69.3	69.3
	2-2(10점)	6.9	69.3	
집행	3-1(10)점	8.4	84.3	63.3
	3-2(10점)	5.9	59.3	
	3-3(5점)	1.5	29.3	
성과	4-1(10점)	7.9	79.3	81.5
	4-2(5점)	3.5	69.3	
	4-3(10점)	8.6	86.0	
	4-4(5점)	4.5	89.3	



□ 세부 평가지표 결과

○ 「예술전용공간활성화지원사업」의 12개 세부평가지표는 평균 70.3점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 성과항목 중 '4-4. 자율지표'로 89.3점으로 나타났으며, 가장 낮게 평가된 지표는 집행 항목 중 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'로 29.3점으로 평가됨



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

○ 전용공간지원사업의 경우, 기초예술의 플랫폼 구축사업이자 유통서비스 기반구축사업의 성격을 갖추고 있으므로 기초예술분야 H/W 구축의 측면에서 다양한 장르가 현실성 있는 지원을 받을 수 있도록 총액대비 보다 확대된 예산편성 증액이 요구됨

○ 지원비 분석결과, 예술창작지원비와 더불어 본 건 지원대상 선정에서도 타장르 대비 연극장르가 지원비의 60% 상당을 독점하고 있어 매년 공정성 문제가 대두되는 사안이므로 적극적인 개선이 필요함, 대중음악, 전통, 클래식, 무용, 다원 등 타장르가 표출하는 심사선정의 불공정성에 대한 불만사항을 해결하도록 심사선정상의 운영지침을 개선하고 명분화가 필요함

○ 현장심층면접 결과, 전용공간지원비 집행지침에 지원비를 공간활성화에 투입할 수 있는 비율을 20%로 제한하여 사실상 지원기금을 창작활동비 등으로 쓰도록 유도하고 있으나, 이는 전용공간활성화라는 사업목적에 배치되는 조치이므로 전용공간운영비에 20%만 쓰도록 제한한 규정을 폐기하여 사업목적에 부합하게 사용하도록 지원조건을 재정비하고, 타사업과의 중복성을 피하도록 조치할 필요가 있음

- 공간유지관리, 시스템구축, 공간운영관리인건비 등으로 사용할 수 있어야 실효성을 거둘 수 있으며 20% 제한선은 본 세부사업 활성화를 가로막는 조항임

○ 현장심층면접 결과, 전용공간지원사업에 대한 만족도 저하요인 중 가장 큰 요소는 집행정산증빙에 대한 컨설팅 문제로, 증빙서비스 통합지원방안이나 컨설팅서비스 일원화 방안을 모색하여 고객서비스 문제의 통합관리가 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 상위법인 문예진흥법 제18조에 근거하고, 간접지원을 통한 성과가 가시화 되므로 합목적적으로 평가됨
- 문화예술진흥법 제18조(문화예술의 창작과 보급)에 근거하여, '문학, 시각예술, 연극, 무용, 음악, 전통예술, 다원예술 분야의 공연 발표 공간 확보 및 운영을 지원함으로써 예술 활동 거점 확충 및 창작 여건 개선'이라는 사업의 목적은 『예술창조역량강화』라는 전략목표와 명확한 인과성을 가지고 있음

[부정적 측면]

- 지원시설의 운영지원인지, 창작여건을 개선하고자 지원인지 불명확함, 문화예술위원회 지원사업으로서 지원목적에 대한 구체적 제시 필요

[개선 제안]

- 사업목적의 구체성을 갖춰서 지원사업의 성격을 명확히 해야 함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 예술전용공간에 대한 지원은 문화예술위원회 고유의 지원프로그램으로서 시행주체는 중복되지 않음
- 예술전용공간지원사업은 문학, 시각예술, 연극, 무용, 음악, 전통예술, 다원예술 분야의 공연 발표 공간 확보 및 운영을 지원함으로써 예술 활동 거점 확충 및 창작 여건을 개선하기 위한 목적으로 운영하고 있어, 서울문화재단의 도시의 국제 경쟁력을 높이고자 구도심을 문화적으로 재생시키고 지역공동체에 활력강화를 위한 목적과 차별화 됨
- 예술전용공간지원사업은 공모를 통해 지원대상을 선정하여 지원금을 지급하면 예술단체가 공간을 운영하고, 한국문화예술위원회에서 성과관리 및 피드백 하는 방식으로, 공간을 직접 운영하는 서울문화재단의 서울시창작공간사업과 사업방식 측면에서 차이가 있음

[부정적 측면]

- 수혜대상의 분류가 불명확하여 서울문화재단이나 박물관·미술관협회 등에서 시행하는 사업과 수혜대상, 사업내용에 대한 중복 측면이 있음

[개선 제안]

- 수혜대상을'전국단위문화예술인 및 국민'에서 '장르별 전용공간 운영단체 및 법인'으로 수정 필요

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 민간 예술단체(인)의 문화예술활동에 대한 필수경비 중 일부지원을 원칙으로 하고 있음, 문예진흥기금사업 지원금관리규정에 의하여 사업비 일부지원 원칙(문예진흥기금과 민간자금간 매칭, 자부담 10%이상)을 준수하고 있어 재원분담이 적절함
- 현황·개선방향에 따라 추진전략을 구성하였다는 점에서 지원방식 및 조건변경이 체계적임
- 기획재정부 「예산 및 기금운용계획 집행지침」에 근거한 예산집행체계를 갖추고 있어 사업(재원)집행체계가 명확하고 적절함

[부정적 측면]

- 수혜대상자 선정과정에서 대상자간 실적평가의 객관성이 결여되어 있어 제대로 평가심사받지 못했다는 현장의 불만이 있음
- 장르별 예술공간지원에 대한 적절한 수요예측 근거 불명확함

[개선 제안]

- 선택과 집중 원칙을 악용한 심사선정의 불공정성 해소장치 마련

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 전략목표인 예술창조역량 강화와 성과목표인 '예술 창작 거점 공간 확충 및 운영 활성화'를 달성하기 위하여 '지원대상 만족도', '공간가동율', '평균 창작작품수', '평균 관람객수'를 성과지표로 설정하였으며, 특별히 금년도에 '평균 창작작품수', '평균 관람객수' 지표를 신설하여, 공간 운영 활성화라는 성과목표와 부합함

- 성과지표의 정의·측정산식이 명확함

※지원대상 만족도 : 공공기관 고객만족도 조사 해당 단위사업 만족도 점수

※공간가동률 : 경영실적평가 목표부여 산식 적용(∑(공간가동일(연습일 포함)/365일) ÷ 공간지원건수)

※평균 창작작품수 : 경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용(지원사업 전체 창작작품수 ÷ 지원사업건수)

※평균 관람객수 : 경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용(지원사업 전체 관람건수 ÷ 지원사업건수)

[부정적 측면]

- 예술적 질적 측면 향상을 위한 지표가 부재하며, '지원대상 만족도' 보다는 공간을 이용하는 관객을 대상으로 공간의 만족도를 측정하는 것이 더욱 적합하다고 판단됨

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위한 합리적이고 의욕적인 수준으로 명확하게 제시됨

- 전년실적대비 지원대상 만족도는 123.6%, 공간가동률 · 평균창작작품수 · 평균관람객수는 110%로 상향 목표설정하여 의욕적인 수준으로 판단됨

[성과지표의 연간 목표치 현황]

	’09	‘10	’11
○ 지원대상 만족도(점)			
▪ 계획	-	83.7	84.7
▪ 달성	82.9	68.5	
○ 공간가동율			
▪ 계획	-	67.6	75.7
▪ 달성	66.3	68.8	
○ 평균창작작품수			
▪ 계획	-	-	134.1
▪ 달성	-	121.9	
○ 평균관객수			
▪ 계획	-	-	6,753
▪ 달성	-	6,139	

[부정적 측면]

- 시설개선, 고객서비스, 홍보마케팅, 운영관리를 제대로 실현할 수 있는 지원여건의 구비 없이 130%라는 목표치는 과도한 것임

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 지원대상 단체들이 원활하게 사업을 추진할 수 있도록 사업시기에 맞춰 적정하게 집행됨

['11년도 분기별 집행 현황] (단위 : 억원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	28.3	4.8	4.3	14.8	4.4
집행	27.8	5.2	7.7	12.2	2.7
잔액	0.5	−0.4	−3.4	2.6	1.7

- 지원대상 단체들이 원활하게 사업을 추진할 수 있도록, 사업 개시년도 전 12월 중에 지원대상을 결정하여 지원계획을 확정하고 사업의 타당성, 보조사업자의 연내집행가능성 등을 고려하여 적정 배분하였으며, 지원예산의 효율적 관리를 위해 연중 추진사업은 연간 세부사업계획을 제출받아 분할 집행한 점에서 긍정적으로 평가됨

- 국가문화예술지원시스템(www.artskorea.or.kr)을 통해 지원금교부 및 정산추진체계를 명확히 함으로써 당초 계획된 주체에게 재원이 명확히 전달됨

[부정적 측면]

- 예산 28.3억원, 결산 27.8억원의 재원집행률 99%로 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황] (단위 : 억원)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	28.3	27.8	99 %

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 각 사업별 교부-성과관리시스템을 통한 상시모니터링, 개별 지원사업 평가단, 단위사업·세부사업 평가단 운영을 통해 성과목표 달성도, 전년도평가 지적사항 이행실적, 사업효율성 제고를 위한 개선과제 도출 및 이행 등의 피드백 활동을 전개하고 있어 모니터링 체계가 적절한 것으로 평가됨

- 문예진흥기금사업 모니터링, 지원사업 보조사업비관리시스템을 통한 집행 모니터링, 문학집필실 운영자 워크숍을 통한 모니터링, 문학집필실 사용자 만족도 조사를 통한 모니터링별로 점검내용 및 운영개선이 적절히 이루어지고 있음

[부정적 측면]

- 정기적 워크숍개최 추진 등 일부 개선안이 마련되었으나 충분하지 못한 것으로 평가됨
- 보조금관리 매뉴얼 제작 등 정산지원 등은 이루어졌으나 선정기준 등과 관련한 문제제기 등은 해결하지 못함
- 수혜자측의 유무선 질문시 답변의 혼선 및 집행기준에 대한 일관성 부재하여 정산컨설팅을 위한 노력 대비 현장의 불만족이 상존함

[개선 제안]

- 증빙컨설팅서비스 통합관리 및 만족도 높은 지원 대책 마련 필요

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 서류평가, 외부용역평가, 서면평가, 책임심의위원제, 현장평가, 심층인터뷰 등 다채널 평가방식으로 적절히 이루어지고 있음

[부정적 측면]

- 예술전용공간조성을 위한 지원비가 작품개발지원으로 주로 사용되도록 유도되어 평가기준에서 타사업과의 차별성이 부족함
- 원점에서 사업의 존속여부 및 사업추진방식의 변경 등을 종합적으로 분석·평가되지 못함

[개선 제안]

- 평가기준상 질적평가 기준 마련 보완필요

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 공간가동률, 평균창작작품수, 평균관람객수는 100%를 초과 달성하였으나, 지원대상 만족도는 달성률 91.03%로 목표치에 못 미쳐 종합 97.8% 달성률을 나타냄

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성율(B/A)	총달성률
지원대상 만족도	84.7점	77.1점	91.03	97.8%
공간가동율	75.7%	80.83%	106.78	
평균 창작작품수	134.1건	197건	147.02	
평균 관람객수	6,753명	11,535명	170.82	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 문학창작집필공간, 시각예술및전시공간, 공연예술공간, 다원예술 공간 등 다양한 분야의 공간운영지원과 서비스를 통하여 공간운영을 충실하게 추진한 결과이며, 실제 전년대비 평균 공간가동율 68.8%에서 80.83%, 평균 관람객수 6,139명에서 11,535명으로 증가하는 등 가시적 성과를 나타내고 있음

[부정적 측면]

- 공간 가동율이나 관람객수가 증가되어 사업의 일정한 효과는 있는 것으로 보이나, 예술전용공간 활성화 및 예술창작활동에 대한 기여도에 효과는 입증되지 않음

[개선 제안]

- 기초예술분야 전용공간은 공연예술에서의 콘서트홀과 영화분야의 영화관, 시각예술의 전시관 같이 기초예술분야 육성사업의 필수 인프라로, 기초예술 플랫폼이자 유통서비스 인프라 측면에서 기대효과가 매우 높은 지원 사업이므로 사업의 중용성을 감안하여 보다 확대된 예산지원 필요

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 질적 수준을 제고할 수 있는 합리적인 성과분석 체계 강화

[긍정적 측면]

- '평균창작작품수' 및 '평균관람객수'가 예술인 창조역량강화에 중요한 영향을 미친다고 판단하여 2011년도에 새로운 성과지표로 추가 설정하여 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 질적평가 지표가 미흡함

[개선 제안]

- 정량지표 이외에 시설운영관리 상의 상시적 문제점을 객관화할 필요가 있음

② 만족도 제고를 위한 피드백 과정 보완

[긍정적 측면]

- 원인분석 작업 양호하며, 보조사업비 관리 통합시스템 구축, 공모사업 설명회 확대개최 등 적극적인 노력을 하였음

※ 원인분석 : 보조금 관리 강화로 인한 불만누적, 현장예술전문가의 소통 강화

[부정적 측면]

- 공간선정 기준에 대한 불만이 여전히 존재함

③ 모니터링 운영체계 고도화(수시점검 등)

[긍정적 측면]

- 기금사업평가관리단 구성운영, 경영상태 등에 대한 실태 평가, 책임심의위원, 외부전문가, 내부직원을 구성된 현장 평가단 운영이 적절함

[부정적 측면]

- 모니터링 결과가 사업에 적절히 반영되지는 못하고 있는 것으로 평가됨

[개선 제안]

- 정산서비스와 극장마케팅 서비스 인력배치 확충, 심사선정의 공정성 확보 필요

④ 사업의 효과성 제고를 위한 창의적인 활동 수립(수상실적 관리 등)

[긍정적 측면]

- '2010 문예연감' 에서 조사된 문학상 370여개 중 주요 문학상으로 평가된 150개 문학상을 관리하고 있어 양호한 것으로 평가됨

[부정적 측면]

- 전용공간 지원사업과의 상관성 있는 실적물 관리가 미흡함

[개선 제안]

- 지원시설의 지역사회 기여도 및 언론노출빈도 지표화 필요

⑤ 수요 예측체계 구축

[긍정적 측면]

- 각 협회에 문의, 공간현황을 조사하여 수요를 파악하고, 이에 따라 예산을 재분배한 점에서 긍정적임

[부정적 측면]

- 공간수량을 조사하는 수준에서 넘어서 공간의 가격과 가치를 평가할 수 있는 체계가 미흡함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 만족도 측정에서 관객 대상 실시는 적절한 표본설정이며, 외부기관 용역방식이 적절한 것으로 평가됨
- 목표 달성률은 106.2%롤 100%를 초과함

성과지표	목표(A)	달성(B)	달성률(B/A)
예술가의집 이용자 만족도	신규 지표로서 우수 수준인 80점으로 목표치를 설정 ※ '10년도 예술전용공간운영 활성화 만족도 68.5점에 비해 의욕적으로 설정	85점	106.2%

[부정적 측면]

- 예술가의 집 운영만족도와 민간극장 만족도는 상호대비는 적절치 않으며, 만족도 하나로 성과목표간의 인과관계를 측정하는 부적절함

[개선 제안]

- 전용공간 시설 구성요소 항목을 정해 지원에 따른 확충여부 평가 필요

4. 개선제안

□ 계획

○ 창작지원사업과 지원중복성 방지(예산집행기준의 공간전용 20% 상한선 변경)

– 시설지원비 사용규모를 지원비의 20%로 제한하여 작품제작비로 투입하라고 유도한 조치는 본 사업의 특수성을 해치고 타사업과의 중복성을 야기한 규정임, 지원사업비를 운영관리 인건비, 극장홍보마케팅, 시설개보수, 시스템구비 등에 사용할 수 있도록 개선되어야 함

○ 사업효과성 제고를 위한 성과지표 개발(전용공간 시설 구성에 대한 지표개발)

- 정량지표 이외에 시설운영관리 상의 상시적 문제점을 객관화할 수 있는 평가지표 개발이 필요함

□ 집행

○ 전용공간지원사업의 만족도 제고를 위한 집행정산 서비스 체계 보완

– 극장경영 및 참여예술가, 운영관리자들이 국고 집행정산 기준에 익숙하지 않아 통합적이고 표본화된 상시서비스체계가 요구됨

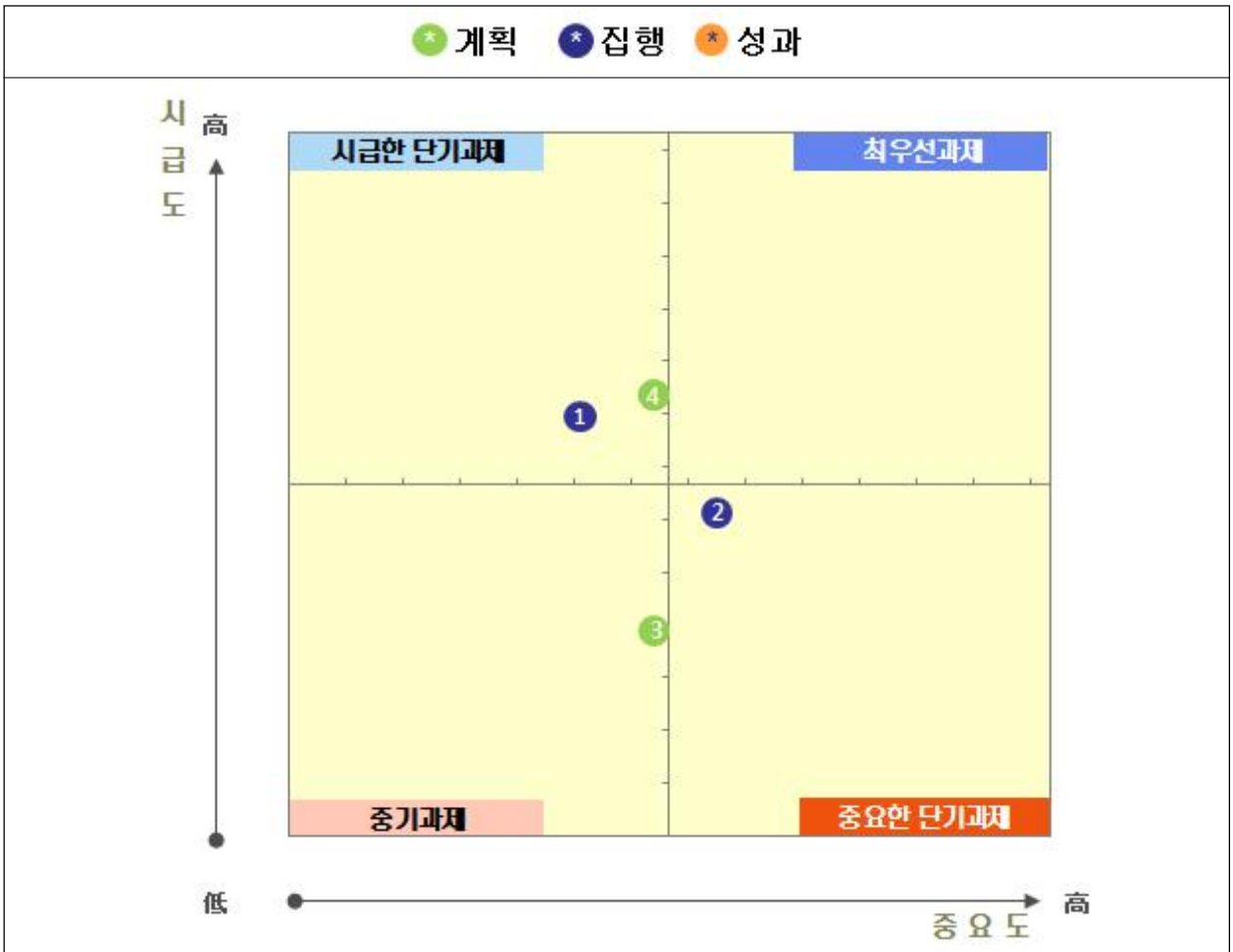
○ 지원대상자 선정과정의 공정성 확보

– 지원비 분석결과, 연극장르에 과도한 편중지원 함으로써 장르별, 극장별, 참여예술가별 불만요소 상존함, 지원기준, 심사선정의 편파성 극복을 위한 장치 마련이 필요함

5. 개선과제

○ 「예술전용공간활성화지원사업」 사업은 총4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 '전용공간지원사업의 만족도 제고를 위한 집행정산 서비스 체계 보완 ', '사업효과성 제고를 위한 성과지표 개발(전용공간 시설 구성에 대한 지표개발)', '지원대상자 선정과정의 공정성 확보', '창작지원사업과 지원중복성 방지(예산집행기준의 공간전용 20% 상한선 변경)', 순으로 도출됨

[예술전용공간활성화지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
집행	1	전용공간지원사업의 만족도 제고를 위한 집행정산서비스체계 보완	●	●	1
집행	2	지원대상자 선정과정의 공정성 확보		●	3
계획	3	창작지원사업과 지원 중복성방지 (예산집행 기준의 공간전용 20% 상한선변경)		●	4
계획	4	사업효과성 제고를 위한 성과지표 개발 (전용공간 시설 구성에 대한 지표개발)		●	1

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 예술행사지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 특성화된 전략을 기반으로 하는 대규모 공연예술 및 시각예술 분야의 예술축제 및 기획행사지원을 통해 예술단체의 창작역량을 제고함과 동시에 국민의 예술향유 저변 확대를 도모함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

② 추진경위 : 국고 기금간 역할분담 원칙에 의거 2010년부터 국고에서 지원되던 공연예술행사지원사업이 기금으로 이관되었으며, 2011년 시각예술행사지원사업이 추가로 이관 추진되었음

○ 사업기간 : 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 5,950백만원

- 공연예술행사지원 : 4,900백만원
- 시각예술행사지원 : 1,050백만원

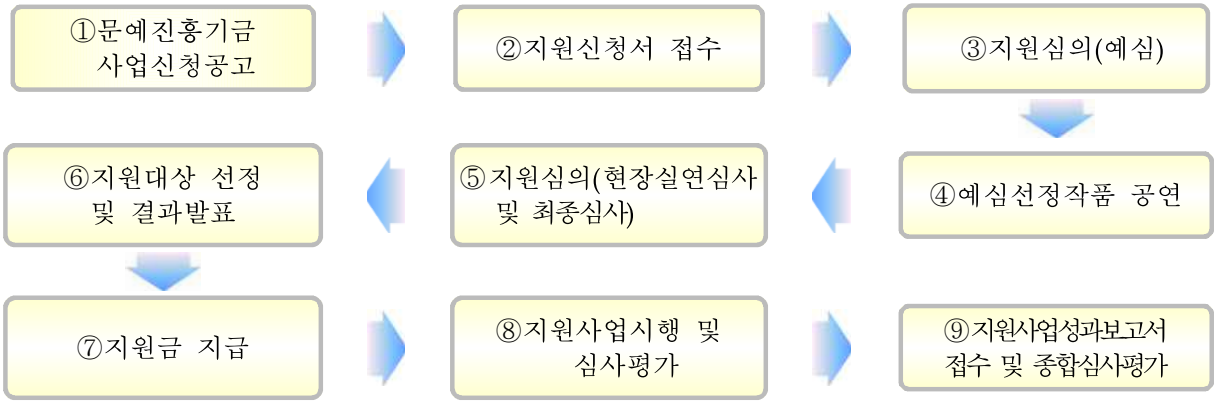
○ 지원대상 : 행사주관단체(협회, 조직위원회, 재단 등)

○ 지원형태 : 민간경상보조(정액지원)

○ 지원조건 : 사업수행단체 자부담 10% 이상, 평가에 의한 지원규모 조정

○ 사업시행 주체 : 전국단위 범주의 공연예술, 시각예술분야 예술행사를 주관하는 단체

□ 사업추진 절차



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원대상 만족도(점)	목표	-	-	-	80.0	86.8	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정(130.6% 적용) ○2011년 성과계획서상 단위사업(예술가의창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산 목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부사업에 할당	-경영실적평가 고객만족개선도 산식 적용	-지원예술인 만족도조사(기재부 PCSI조사결과)
	실적	-	-	-	80.8				
	달성도	-	-	-	-	-			
평균 창작작품수(건)	목표	-	-	-	-	14.21	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표	-지원사업 전체 창작작품수 ÷ 지원사업 건수 -경영실적평	-예술위원회 평가정보시스템
	실적	-	-	-	12.9				

						2		인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산평점 : 100.0점	가 목표부여 산식 적용	
	달성도	-	-	-	-	-			
평균관람객수(명)	목표	-	-	-	-	39,350	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산평점 : 100.1점	-지원사업 전체 관람객수 ÷ 지원사업 건수 -경영실적평가 목표부여 산식 적용	- 예술위원회 평가정보시스템
	실적	-	-	-	35,765				
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2010	국고⇒기금 역할분담에 따른 공연예술행사 이관 추진	공연예술행사(이관사업)와 전국규모예술행사(기존사업) 통폐합 및 공모제 전환
2011	국고⇒기금 역할분담에 따른 시각예술행사 이관 추진	예술행사지원 완전 공모제 시행 및 외부 평가기관에 의한 평가환류

1) 2011년 전문 평가기관에 의한 고객만족도 조사결과

○ 조사개요

- 조사기관 : (주)포커스컴퍼니(조사 전문기관)
- 조사대상 : 공연예술행사별 관람객 중 만 15세 이상 남녀
- 2011. 6월 ~ 2011. 12월
- 조사방법 : 공연예술행사 대상으로 구조화된 설문지를 통한 면접 조사
- 유효표본 : 1,210

○ 주요 만족도 항목 조사결과

주요 항목	5점 척도	응답비율(%)				
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지않다	전혀그렇지 않다
전반적 만족도	**4.05점**	26.3	53.6	18.8	1.3	0.1
재관람 의향	**4.22점**	33.1	57.0	8.8	1.0	0.1
추천 의향	**4.15점**	29.7	56.9	12.3	1.1	0.0
공공기금지원적절성	**4.21점**	34.6	52.4	12.1	0.6	0.2

※ 주요 항목 모두 5점 척도 기준 4.05~4.21점의 우수한 성과 창출

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 예술행사지원 공모제 전환을 통한 심의 및 평가환류의 객관성·공정성 확보
- 발전 가능성이 있는 행사의 신규진입 개방을 통해 사업 간 경쟁력 강화 유도
- 공연예술행사와 전국규모예술행사 통합 공모를 통한 사업운영의 효율성 증대

○ 핵심사업을 중심으로 한 심층평가 강화 및 심의-평가 환류 연계의 내실화
- 외부전문기관(예술경영지원센터) 평가위탁으로 평가의 객관성, 전문성 제고
- 차기년도 지원심의시 전년도 평가결과 환류를 통하여 사업의 품질제고 및 경쟁력 강화(평가결과 반영 가중치 70% 심의기준으로 설정)

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가 (2010)	○ 전국규모행사의 경우 - 시각예술의 경우 전국규모 행사에 대한 범주 설정 필요 - 사업주체 및 내용에 대한 엄정한 평가 필요 - 공연예술 : 창작환경 및 창작물 생산문제를 분리, 중앙과 지역 간 지원기금 기능 재정립 필요 - 중앙은 문화예술의 콘텍스트(Context)에, 지역은 텍스트(Text) 부문에 집중 - 지역 간 순회사업 및 교류사업에 대한 지원이 미흡하므로 이를 위한 사업개발 필요	○ 공연예술행사지원 - 지역 간, 국제교류를 기반으로 하고 특성화된 기획의도를 갖는 전국 단위 대규모 축제/행사를 우선 지원대상으로 선정하여 사업경쟁력 강화 - 2011년도 공연예술행사지원 사업과의 통합 공모를 통해 개별사업 평가환류 강화 및 행사프로그램의 질적수준 제고 유도 - 유사사업간 구조조정으로 핵심사업경쟁력 강화

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 공모제 완전 전환에 따른 평가 환류체계 정착 운영

- 완전 공모제 전환에 의한 경쟁체제 구축을 위해서 엄격한 평가환류에 의한 지원중단, 예산증액 및 감액을 보다 명확하게 적용하여 성과 중심의 사업(행사) 품질 제고
- 우수행사에 대한 다년간 지원기준을 마련하여 공연예술 현장에서 안정적으로 미리 사업을 준비, 기획, 추진할 수 있도록 함으로써 매년 공모에 따른 불안감을 해소

○ 운영방식 개선 방안

- 적용 대상 : 2012년도 공모사업(2010년도 평가 환류)
- 적용 방법 : 평가결과 환류(70%)와 2012 사업계획 평가 가중치(30%)에 따라 심사하여 그 결과를 아래 등급별로 구분 지원(세부 등급기준은 심의계획에 반영)

구 분	지원 내용
최우수(A등급)	전년도 지원금액 대비 10% 증액 및 2년 지원(당해년도 포함)
우수(B등급)	전년도 지원금액 및 2년 지원(당해년도 포함)
보통(C등급)	전년도 지원금액 지원
미흡(D등급)	전년대비 10% 예산감액
매우 미흡(E등급)	지원 제외

※ 전년대비 사업예산 증액 또는 감액 시 위 기준을 준용하여 지원액을 조정하고, 다년도(2년) 지원 행사의 경우 평가를 통해 그 결과 '미흡'이하의 경우에는 책임심의위원회에서 심의하여 지원여부 및 지원금액을 결정

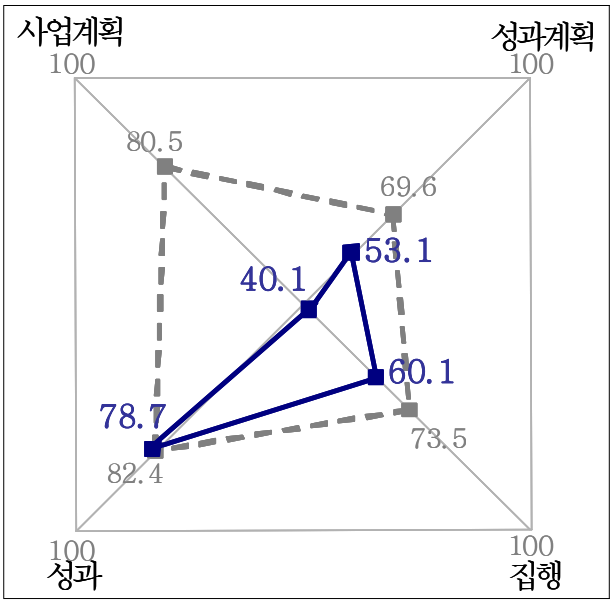
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○「예술행사지원」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 40.1점, '성과계획' 53.1점, '집행' 60.1점, '성과' 78.7점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, 모든 항목에서 낮게 평가되었으며 특히, '사업계획' 항목의 점수 차이가 40.4점으로 가장 큰 차이를 나타냄

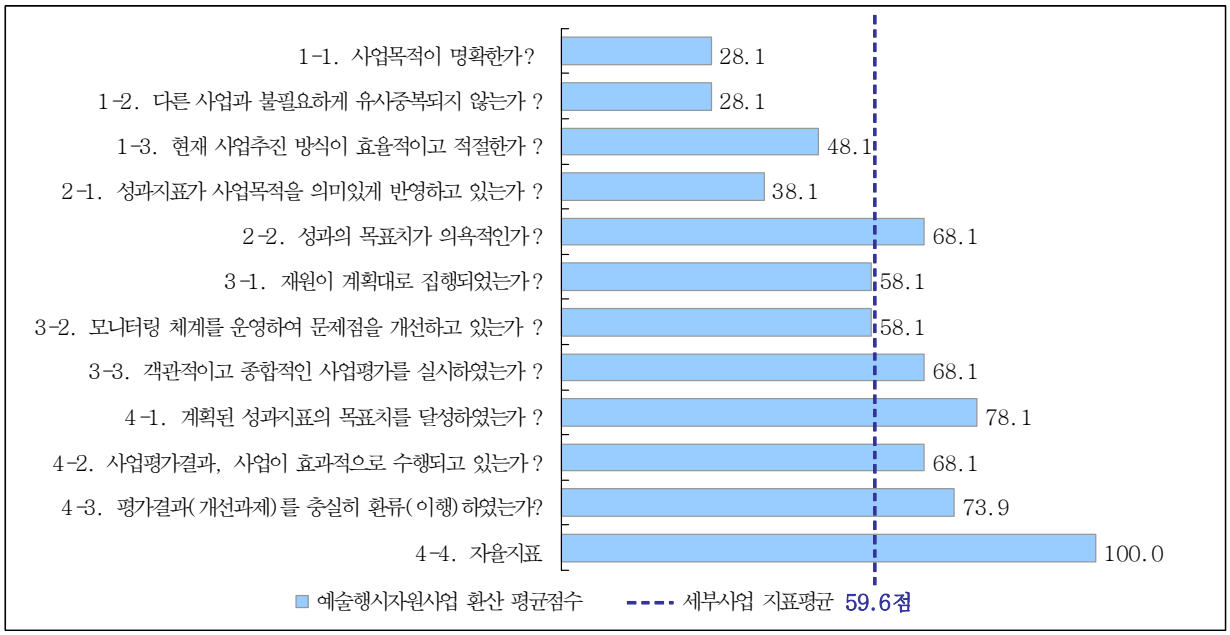
구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	1.4	28.1	40.1
	1-2(5점)	1.4	28.1	
	1-3(15점)	7.2	48.1	
성과계획	2-1(10점)	3.8	38.1	53.1
	2-2(10점)	6.8	68.1	
집행	3-1(10)점	5.8	58.1	60.1
	3-2(10점)	5.8	58.1	
	3-3(5점)	3.4	68.1	
성과	4-1(10점)	7.8	78.1	78.7
	4-2(5점)	3.4	68.1	
	4-3(10점)	7.4	73.9	
	4-4(5점)	5.0	100.0	



□ 세부 평가지표 결과

○「예술행사지원」의 12개 세부평가지표는 평균 59.6점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '성과' 항목 중 '4-4. 자율지표'로 100.0점이며, 가장 낮게 평가된 지표는 '사업계획' 항목 중 '1-1. 사업목적이 명확한가?'와 '1-2. 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?'로 28.1점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 지자체, 지역문화재단과의 사업 중복성 및 타 사업간 중복성 상존하며, 구체적인 수요분석의 부재, 세분화되지 않은 목적성, 지원범위의 모호함, 선정기준상의 갈등요소 극복 등이 요구됨

(집행)

○ 다채널 모니터링 체계를 구비하고 적극적인 현장중심의 집행-성과-환류 노력과 사후관리 활동이 양호함

(성과)

○ 결과에 초점을 맞춘 평가지표(고객만족도, 작품수, 관람객수, 지원건수)마련으로 지원사업 성과도출 노력이 양호함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 전사적 비전체계인 『아르코비전 2015』에서『예술 창조역량 강화』를 전략목표로 설정하고, 이를 달성하기 위한 17대 전략과제로 『예술현장 지원 강화』를 정한 것과 본 사업이 추구하는 사업목적이 일치하며 성과목표로 정한 『예술단체의 창작역량 제고 및 국민의 예술향수권 확대』역시 본 사업이 추구하는 사업목적에 부합하며 전략목표, 전략과제, 성과목표, 단위사업, 세부사업간 연계성 구비함

[부정적 측면]

- 특성화된 기획 의도를 갖는 대규모 공연예술·시각예술분야 예술행사 지원을 통해 예술단체의 창작역량을 제고함과 동시에 국민의 문화예술향유 저변 확대 도모를 사업목적으로 설정하였으나 구체성이 결여됨
- 수요예측이 단순히 지원신청건수로만 보는 것은 트렌드로부터 스스로 이탈하는 행위로, 적극적으로 시대를 선도할 수 있는 문화예술위의 수요예측기법 개발이 필요함 구체적인 사업수요가 불명확함

[개선 제안]

- 예술행사지원사업의 구체적 수요분석 필요

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 동 사업은 국고·기금간 역할분담 원칙에 의거 국고에서 기금으로 사업추진 창구가 일원화되어 정부와의 중복성은 원천 해소되었으며, 지역의 거점행사 육성을 위한 전국단위의 공공재원 투입, 실질적인 전국규모의 예술행사 활성화는 예술위원회만이 추진할 수 있는 고유 지원영역이므로 인적·물적 기반이 취약한 민간부문과의 중복성이 없으며, 타기관은 다년사업이지만 예술위는 단년사업으로 추진하고 있음

[부정적 측면]

- 지자체 문화재단의 행사지원과 사업목적 유사하며, 예술단체 행사지원으로 지자체 문화재단 지원사업들과 수혜대상 및 사업내용 유사, 예술행사에 대한 단체지원이라는 차원에서 사업방식도 유사하며 지자체, 문화재단 사업과 중복되는 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 사업성격과 사업대상, 사업범위에서 중복성 분석이 필요하며, 지역별로 분배하는 예술행사지원기금을 사용하는 방식을 바꿔 예술위가 주최하는 '문예진흥기금 상징축제'(예술축제)를 개발하여, 개인별, 지역별 지원대상자를 본 축제에 프로그램으로 지원하는 방안을 모색해야 함

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 문예진흥기금사업 보조금운용지침에 의하여 사업비 일부지원 원칙(문예진흥기금과 민간자금간 매칭, 자부담 10%이상)을 준수하고 있어 재운분담이 적절하게 이루어진 것으로 판단됨
- 문화예술진흥법 제18조(문화예술의 창작과 보급)에 근거한 한국문화예술위원회의 고유목적사업으로 법적근거 및 지원체계를 갖추고 있어 사업(재원)집행체계가 명확하고 적절한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 책임심의위원을 중심으로 수혜대상자 선정하고 있으나 사업성격의 모호성으로 모집단 자체의 문제가 발생할 수 있으며, 일부 행사의 경우 사후지원 방식으로 적용 가능하고, 적절한 수요예측 근거가 없는 점에서 미흡한 것으로 판단됨

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표의 정의 및 측정산식이 명확함

※ 지원대상 만족도 : 공공기관 고객만족도 조사 해당 단위사업 만족도점수

※ 평균창작작품수: 지원사업 전체 창작작품 수 ÷ 지원사업 건수(경영실적평가 목표부여 산식 적용)

※ 평균 관람객수 : 지원사업 전체 관람객수 ÷ 지원사업 건수(경영실적평가 목표부여 산식 적용)

[부정적 측면]

- 성과지표 '지원대상만족도', '평균창작작품수', '평균관람객수'와 성과목표인 '예술단체 창작역량 제고'간에 일정한 상관성이 부족함
- 예술행사 지원에 대한 평가지표가 평균창작작품수로 설정되어 있어 사업의 효과성과 부합하지 않음, 예술창조역량강화는 量이 아닌 質적인 의미로, 참가 지원비로 몇 개나 되는 작품을 만들어야 된다는 식의 측정도구는 지원사업 성격에 적절치 않은 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 평가지표간 인과관계, 상관관계 추적을 통한 합리적 근거 제시가 필요함

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위한 합리적이고 의욕적인 수준으로 명확하게 제시됨
- 전년실적대비 지원대상 만족도 107.4%, 평균 창작작품수 110%, 평균 관람객수 110% 상향 목표설정 함으로써 의욕적인 수준으로 판단됨

[성과지표의 연간 목표치 현황]

	'10	'11
○ 지원대상 만족도(점)		
▪ 계획	-	86.8
▪ 달성	80.8	-
○ 평균 창작작품수		
▪ 계획	-	14.21
▪ 달성	12.92	-
○ 평균 관람객수		
▪ 계획	-	39,350
▪ 달성	35,765	-

[부정적 측면]

- 투입 예산의 경우 11.1%의 감소된 반면, 평균 창작작품수 목표치를 상향설정한 것은 다소 무리가 있는 것으로 판단됨

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 지원대상 단체들이 원활하게 사업을 추진할 수 있도록, 사업 개시년도 전 12월 중에 지원대상을 결정하여 지원계획을 확정하고 사업의 타당성, 보조사업자의 연내 집행가능성 등을 고려하여 적정하게 배분됨
- 국가문화예술지원시스템(www.artskorea.or.kr)을 통해 지원금교부 및 정산추진체계를 명확히 함으로써 당초 계획된 주체에게 재원이 명확히 전달됨

[부정적 측면]

- 예산 5,950백만원, 결산 5,607백만원으로 재원집행률 94.2%로 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황]

(단위 : 백만원, %)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	5,950	5,607	94.2

- 4/4분기 집행이 당초계획에서 168백만원이 초과되는 등 사업계획과 실제집행간의 차이가 존재함

['11년도 분기별 집행현황]

(단위 : 백만원, %)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	5,950	720	2,448	2,142	640
집행	5,607	720	1,839	2,240	808
잔액	343	-	609	(98)	(168)

[개선 제안]

- 중도탈락 전 심사선정 과정에 대상사업의 안정성 고려 필요

○ **모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 각 사업별 교부-성과관리시스템을 통한 상시모니터링, 개별 지원사업 평가단, 단위사업·세부사업 평가단 운영을 통해 성과목표 달성도, 전년도평가 지적사항 이행실적, 사업효율성 제고를 위한 개선과제 도출 및 이행 등의 피드백 활동을 전개하고 있어 사업을 보완하기 위한 노력이 양호함
- 예술행사 모니터링이 종료된 이후 각 분야별로 전문가들의 최종 결과회의를 통해 성과분석 및 문제점/개선방안에 대해 논의가 이루어졌으며, 결과회의를 통해 평가사업에 대한 진행현황 및 성과, 문제점 및 개선방안 등에 대한 협의가 적절히 이루어짐

[부정적 측면]

- 예술경영지원센터에 의뢰하여 추진한 사업 모니터링에 분야별 책임심의위원 1인을 참여시킴으로써 심의와 모니터링을 연계하였으나, 사업전반에 대한 심층적인 분석으로까지 연계되지 못함
- 관행적으로 진행되어 오던 사업을 공모제 도입을 통하여 투명성을 높였으나, 그럼에도 불구하고 이 사업이 지자체가 아닌 기금에 의해 진행되어야 하는 이유나 현장에서 발생하는 다양한 문제들이 근원적으로 어떻게 해소가능한지에 대해서는 검토하지 못하고 있음

[개선 제안]

- 현장의 문제와 갈등구조를 해결하기 위한 실효적 방안 마련 필요

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 외부전문기관 용역평가, 책임심의위원 평가, 현장평가 등 평가 방법이 적절함
- 평가영역별 항목에 따라 평가의 목적 및 범위를 고려한 성과지표와 평가기준이 적절함

※ 외부기관 용역평가 : 현재 문화부 평가지표의 경우 전적으로 재정사업자율평가지표를 수용하고 재정사업자율평가지표가 문화부 평가지표를 포괄하는 형식임에 따라, 효과적 대응을 위해 사업별 평가지표 체계 수립 시 실질적으로 재정사업자율평가지표를 공통된 기준모듈로 접근할 필요가 있음

[부정적 측면]

- 평가분석을 통하여 사업이 오랫동안 부딪혀 온 관행적 문제들을 적절히 해결한 것으로 보기는 어려움
- 중도 포기자가 발생하는 등 지원대상 선정의 문제를 개선할 필요가 있음

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 총 목표달성률이 100%에 미달하는 96.2%로 나타남

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
▪지원대상만족도(점)	86.8	76.9	88.6	96.2%
▪평균창작작품수(건)	14.21	14.96	105.3	
▪평균관람객수(명)	39,350	39,570	100.6	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 행사만족도, 재관람의향, 타인추천의향, 지원의 적절성 등 사업의 효과성 검증하기 위한 노력이 긍정적이며, 일부 사업에 대해서는 지원 필요성이나 효과가 인정됨

  ※ 예술행사지원사업 평가 결과 전체 31개 사업 중 25개(80.6%) 사업이 평가결과 적합한 것으로 나타남

[부정적 측면]

- 실제 사업이 진행되는 과정이나 결과와 관련해서 사업의 효과성이나 운영이 적절히 이루어졌다고 보기 어려움

  ※ 사업비 반납, 지원행사의 적정성 등에 있어 문제의 소지가 있음

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 모니터링의 결과 피드백에 대한 사후관리 활동 강화

[긍정적 측면]

- 모니터링과 사업평가를 연계하고 평가단에 '11년 책임심의위원을 포함하여 지원사업에 대한 모니터링 결과와 차기 지원사업 심의결과의 연계를 강화하여 지원단계에서 결과 피드백이 이루어질 수 있도록 개선됨

② 사업평가결과 활용(차년도 사업계획 수립반영)

[긍정적 측면]

- 차기년도 지원계획수립시 전년도 평가결과 환류를 통하여 사업의 품질제고 및 경쟁력 강화, 평가결과 반영 가중치 70%,차기년도 사업계획 반영 가중치 30% 심의기준으로 설정하여 지원심의 단계에서 결과 피드백이 이루어질 수 있도록 개선됨

③ 도전적인 목표치 설정

[긍정적 측면]

- 성과지표를 지원대상 만족도, 평균창작작품수, 평균관람객수 등 사업목표와 인과성있는 지표로 구성하였으며, 목표치에 있어 전년도 지적사항을 반영하여 과거 추세치의 3%가 아닌 평균 9%이상으로 설정됨

[부정적 측면]

- 투입액이 감소하였음에도 평균창작작품수 등을 상향 설정한 것은 부적절하다고 판단됨. 투입액 관계없이 고객 만족도는 110% 상향조정될 수 있으나 74%증가로 도전적이지 않음

④ 기금운용주체로서 사업계획 추진

[긍정적 측면]

- 국고 ⇒ 기금 이관에 따라 기존사업과의 사업 통폐합을 통해 사업구조를 개편하고 완전 공모제로 전환함과 아울러 심의-평가 환류 연계의 내실화 및 평가결과 환류를 체계화하는 등 사업운영을 대폭 개선함

[부정적 측면]

- 예술위와 타기관 사업과의 차별점 제시 필요

⑤ 장기적 관점에서의 성과목표 설정의 합리성 확보

[긍정적 측면]

- 전년도의 성과목표인 지원대상만족도 및 관람객 수에서 2011년에는 지원대상만족도, 평균창작작품수, 평균관람객수로 조정하여 성과목표 설정의 합리성을 제고하였음

[부정적 측면]

- 성과목표를 향한 평가지표를 양적기준에 의존하는 방식은 예술가 창조역량 강화라기 보다는 문화향유확대와 연관된 국민 '복지' 지표로 볼 수 있어 부적절한 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 질적 제고 평가지표 방안수립 지속 연구필요

⑥ 수요예측 분석 강화

[긍정적 측면]

- 장르별 지원예산 배정시 수요추세치를 분석하여 종합적으로 반영함

[부정적 측면]

- 수요예측이 단순히 지원신청건수로만 보는 것은 트렌드로부터 스스로 이탈하는 행위로, 적극적으로 시대를 선도할 수 있는 문화예술위의 수요예측기법 개발이 필요함

[개선 제안]

- 기초예술의 질적성장을 도모할 적극적인 수요예측기법 개발 필요

⑦ 지속적인 수혜대상 발굴 및 관리체계 보완수요예측 분석 강화

[긍정적 측면]

- 공모제 도입을 통해 새로운 수혜대상 진입 폭을 확대하였으며, 외부기관에 의뢰해 평가를 실시하고 이를 사업운영에 반영한 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 수혜대상의 공정성과 적합성에 대한 평가틀이 미흡함

[개선 제안]

- 선정의 공정성과 적절성 기준 재정립 필요

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 『예술단체의 창작역량을 제고함과 동시에 국민의 문화예술향유 저변 확대를 도모함』이라는 사업목적의 달성도를 측정하기 위한 성과지표로 “지원대상 만족도, 평균 창작작품수, 평균 관람객수”와 함께 “관람객 만족도”가 자율지표로 구체적으로 설정되어 있어 성과지표가 사업목적 및 성과목표와 적절한 인과관계를 가지며 성과지표의 정의·측정산식이 합리적임

※ 관람객 만족도 정의 : 대규모 공연예술행사/축제를 직접적으로 향유하는 관람객의 만족도

※ 측정산식 : 지원사업 관람객 만족도

- 목표달성도 101%로 100%를 초과달성하였음

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
■관람객만족도(점)	4.0	4.04	101

4. 개선제안

□ 계획

○ 대상사업에 대한 수요예측기법개발

– 수요예측이 단순히 지원신청건수로만 보는 것은 트렌드로부터 스스로 이탈하는 행위로, 적극적으로 시대를 선도할 수 있는 문화예술위의 수요예측기법 개발이 필요함

○ 사업에 대한 역할 재정립(유사사업과의 지원방식 차별화)

– 사업성격과 사업대상, 사업범위에서 유사사업과의 중복성 분석이 필요하며, 지역별로 분배하는 예술행사지원기금 사용 방식을 바꿔, 예술위원회가 주최하는 '문예진흥기금 상징축제'(예술축제)를 개발하여 개인별, 지역별 지원대상자를 본 축제에 프로그램으로 지원하는 방안을 모색해야 함

○ 대상사업 선정과정의 합리성 확보

– 중도탈락 전 심사선정 과정에 대상사업의 안정성 고려를 통해 대상사업들의 중도탈락 방지를 위한 노력이 필요함

○ 성과지표와 사업목적간의 합리성 확보

– 성과지표 '지원대상만족도', '평균창작작품수', '평균관람객수'와 성과목표인 '예술단체 창작역량 제고'간에 일정한 상관성이 부족하며, 평가지표간 인과관계, 상관관계 추적을 통한 합리성 확보가 필요함

□ 집행

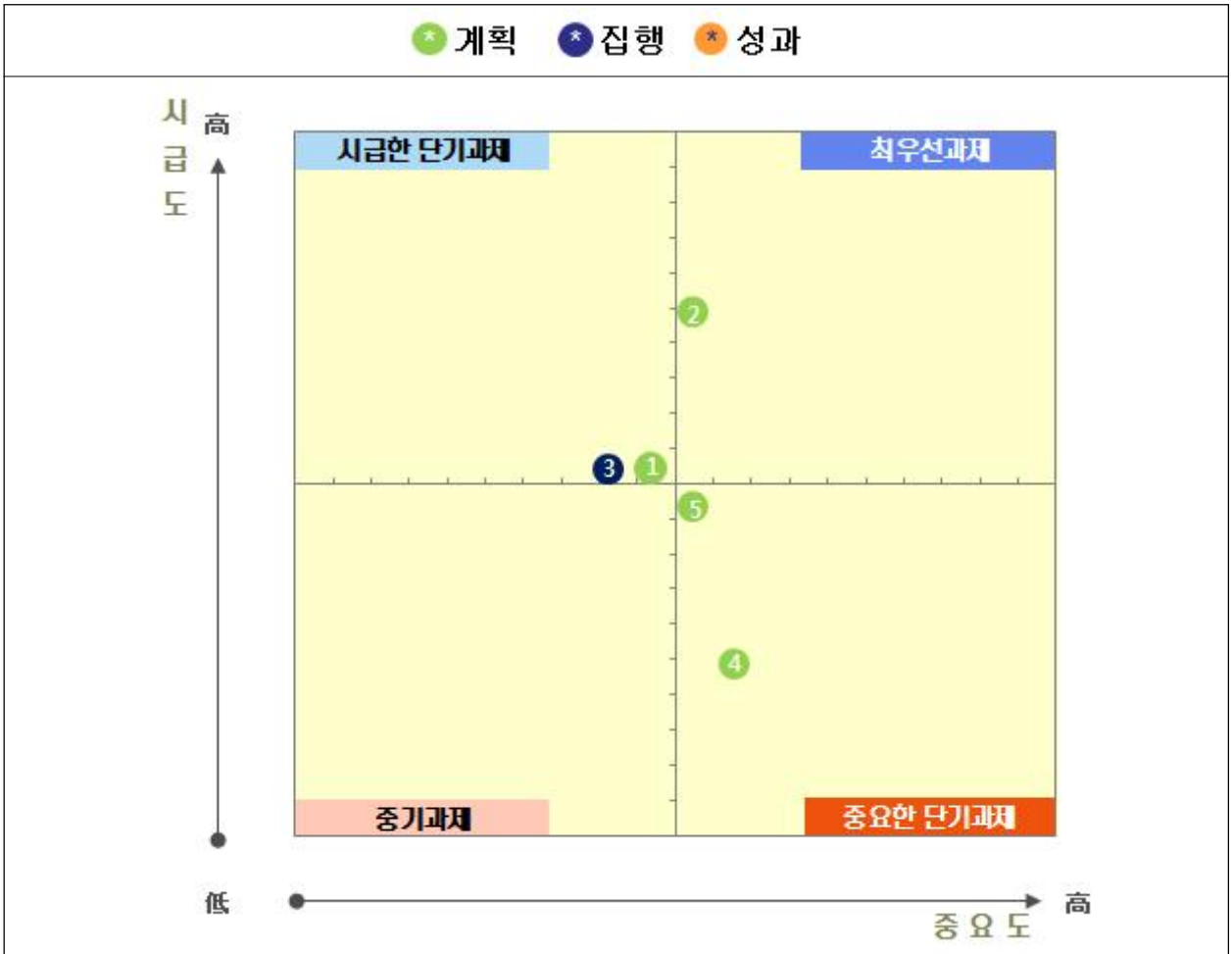
○ 모니터링 결과 피드백에 대한 사후관리 활동강화

– 모니터링 시행결과에 때른 현장 문제를 해결하기 위한 실효적 방안 마련이 필요함

5. 개선과제

○ 「예술행사지원」 사업은 총5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업에대한 역할 재정립(유사사업과의 지원방식차별화) '이 최우선과제로 도출되었으며, '대상사업에대한 수요예측기법 개발 ', '성과지표와 사업목적간의 합리성 확보'가 시급하고 중요한 단기과제로 도출됨

[예술행사지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	대상사업에 대한 수요예측기법 개발	●	●	2
계획	2	사업에 대한 역할 재정립(유사사업과의 지원방식차별화)		●	1
집행	3	모니터링 결과 피드백에 대한 사후관리 활동강화		●	4
계획	4	대상사업 선정과정의 합리성 확보		●	5
계획	5	성과지표와 사업목적간의 합리성 확보	●	●	2

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 영아트프론티어지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 우리나라 예술계의 미래를 책임질 역량 있는 젊은 예술가 및 기획·행정 인력을 발굴하여 창작 및 연구 등에 필요한 활동 프로그램을 기획·지원함으로써 차세대 중견 예술 전문 인력으로 육성함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

② 추진경위

- '02년 신진예술가지원 강화
- '09년 '선택과 집중' 전략을 통해 2년간 집중 지원으로 개선
- 「새정부 주요 예술정책」('08.9월 문화체육관광부)
- 문화체육관광부, 예술위원회 "예술지원정책 개편 방향" 지원정책 발표('09. 6월)
- 한국문화예술위원회 비전 2015 및 중장기 경영전략 수립('09. 12월)

○ 사업기간 : 2011년 1월 ~ 2011년 12월

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 10.8억원

- 민간경상보조 : 1,065백만원
- 일반수용비 : 15백만원

○ 지원대상 : 85명

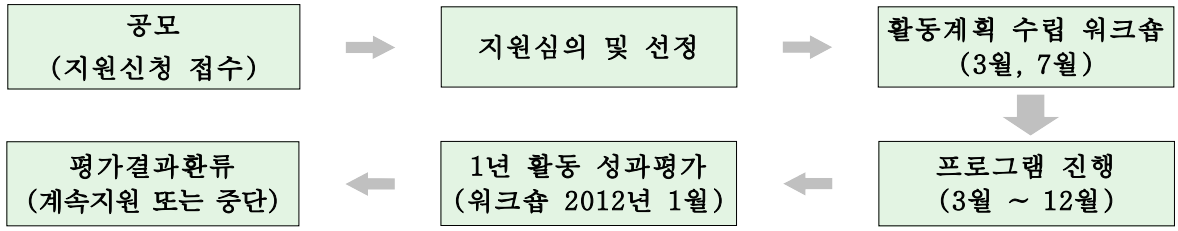
- 문학, 시각예술, 공연예술, 다원예술/예술일반 분야 총 85명 지원

○ 지원형태 : 민간보조

○ 지원조건 : 정액지원

○ 사업시행 주체 : 예술인(개인)

□ 사업추진 절차



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
수혜자 만족도(점)	목표	76.0	75.7	78.9	80.0	86.2	○고객만족개선도만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정 (130.0% 적용) ○2011년 성과계획서상 단위사업(예술가의창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부 사업에 할당	-경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	-지원예술인 만족도조사(기재부 PCSI조사결과)
	실적	74.2	76.4	79.6	79.1	-			
	달성도	97.6	100.9	100.8	98.8	-			
1인당 수상(초청)실적(건)	목표	-	-	-	0.20	0.35	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 -목표치 환산평점 : 106.8점	-지원대상자 전체수상(초청)실적÷지원대상자수 ('10년:30건÷97명=0.31, '11년:30건÷85명=0.35) -경영실적평가 목표부여 산식 적용	-예술위원회 평가정보시스템 성과보고서 계량실적 분석
	실적	-	-	0.11	0.31	-			
	달성도	-	-	-	155	-			
평균 창작작품수(건)	목표	-	-	-	-	10.15	○과거 3개년('08~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등	- (지원사업 전체 문학 창작발표 작품수+시각예술 창작전시 작품 수+공연예술 창작공연 작품 수+다원예	-예술위원회 평가정보시스템 성과보고서 계량실적 분석
	실적	-	9.62	3.65	7.65	-			

							급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.17점	술 창작 작품수) ÷ 지원사업 건수 - 경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	
	달성도	-	-	-	-	-			
평균 관람객수(건)	목표	-				1,500	○과거 3개년('08~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.08점	- (지원사업 전체 공연, 전시 관람객수 + 행사 참여관객수) ÷ 지원사업 건수 - 경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	-예술위원회 평가정보시스템 성과보고서 계량실적 분석
	실적	-	682	3,310	99				
	달성도	-	-						

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	지원대상자 7개분야 79명	지원대상자에 대한 평가결과 환류 - 차기년도 지원액 결정(A~E등급)
2010	AYAF간 협업을 통한 창작활동 - 협업건수 : 12건	전용 홈페이지 구축(www.ayaf.or.kr)
2011	지속적인 현장 의견 반영 - 대표자회의 개최(5회)/워크숍 2회	AYAF 이력관리시스템 구축

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 선정된 예술가의 성장희망 경로를 반영한 맞춤형 지원

- 국내·외 연수 등 교육프로그램
- 국제 레지던스 프로그램 참가
- 작품 창작을 지원할 수 있는 워크숍, 비평, 현장학습, 강연 등 다각적인 프로그램 지원

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가 (2010)	○ 수상(초대)실적 지표-목표치 대비 실적치가 150%수준으로 나타난 점을 고려, 목표 수립에 있어 합리적 예측을 통해 이루어졌다고 보기 다소 어려움 ○ 수상(초대)실적과 같이 목표치달성도가 지나치게 높을 경우, 적극적인 성	○국내외 수상실적에서 1인당 수상(초청)실적지표로 변경하고, 전년도 실적을 기준치로 경영실적평가 목표부여 평가방법을 적용해 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정

	과관리가 미흡한 것으로 판단되므로 합리적 목표치 설정방법 강구 필요 ○ 목표설정에 있어 타 평가에서 도전적 목표치 설정은 과거 실적(최근 3개년 등)의 110%로 판단하는 점을 고려할 때 현재보다 도전적인 목표 설정이 요구됨 ○ 만족도가 타 공공기관에 비해 낮은 점을 고려하여 보다 적극적 목표치 설정과 관리가 필요함	

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 예술현장의 자생적 수요기반이 취약하여 민간예술단체의 독자적 사업수행 가능성이 미약하여 안정적 지원시스템 유지가 필요하며,

○ 또한 예술지원 4대 지원 원칙(선택과 집중, 사후지원, 간접지원) 강화에 의한 사업 확대로 창작역량 강화 및 창작 여건 조성 확대 도모 가능

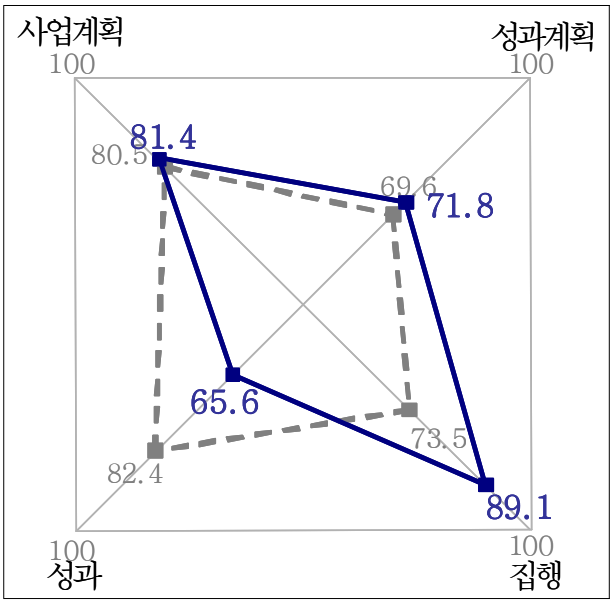
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「영아트프론티어지원사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 81.4점, '성과계획' 71.8점, '집행' 89.1점, '성과' 65.6점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '성과' 항목을 제외한 모든 항목이 상대적으로 높게 평가되었으며, 특히 '집행' 항목의 점수 차이가 15.6점으로 가장 큰 차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	5.0	100.0	81.4
	1-2(5점)	1.6	31.8	
	1-3(15점)	13.8	91.8	
성과계획	2-1(10점)	7.2	71.8	71.8
	2-2(10점)	7.2	71.8	
집행	3-1(10)점	8.7	86.8	89.1
	3-2(10점)	10.0	100.0	
	3-3(5점)	3.6	71.8	
성과	4-1(10점)	8.2	81.8	65.6
	4-2(5점)	3.6	71.8	
	4-3(10점)	6.3	63.2	
	4-4(5점)	1.6	31.8	

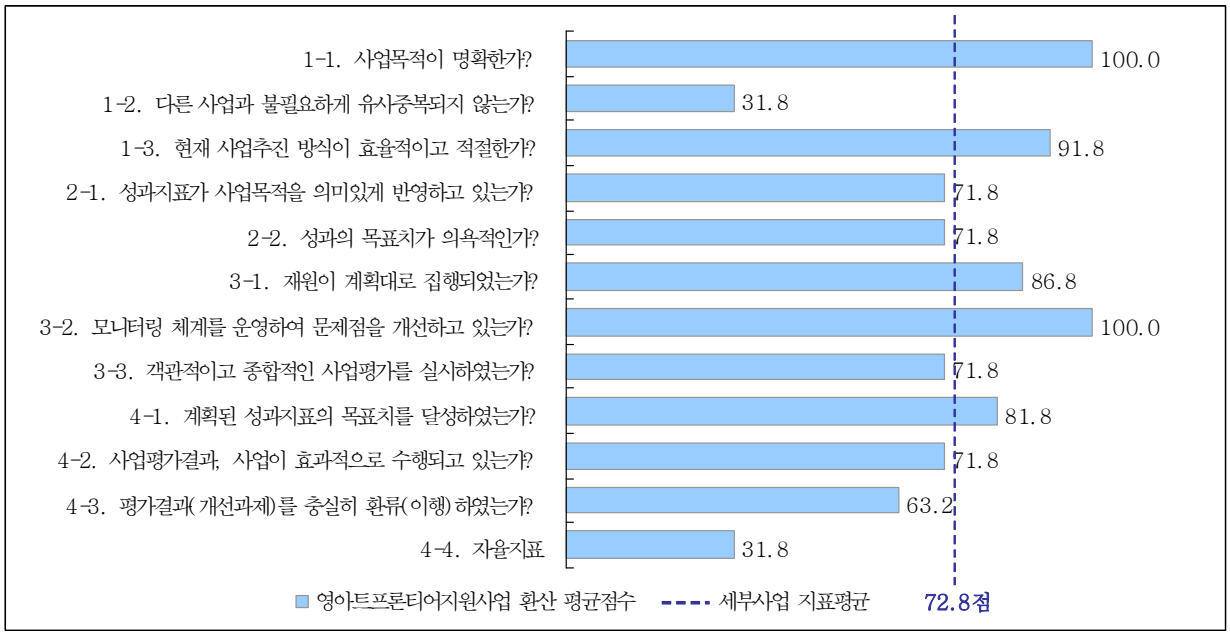


□ 세부 평가지표 결과

○ 「영아트프론티어지원사업」의 12개 세부평가지표는 평균 72.8점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '1-1. 사업목적이 명확한가?'와 '3-2. 모니터링체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가'의 2개 지표에서 각각 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '1-2. 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?'와 '4-4. 자율지표'로 31.8점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 신진예술가의 성장발판 마련 및 국가인재 육성, 공공의 지원체계 조성면에서 우수한 사업으로 평가됨

○ 사업대상, 사업목적, 사업내용 면에서 타 기업·타 기관과의 차별성 있는 사업으로 발돋움하기 위한 사업의 구체성과 명확성을 갖추어야 함

(집행)

○ 성장이력관리시스템, 수상실적 관리, 다양한 장르간·분야간·작품간 협업 및 크로스오버를 추구하는 노력이 양호하며, 지속적이고 성과를 확산하기 위한 다각적인 노력이 수반되어야 함

(성과)

○ 신진예술가의 예술적 성장조건을 지나치게 계량화시키는 지원정책은 개선되어야 함

○ 신진예술가들의 성과를 측정하고 견인할 지표개발이 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 문화예술진흥법 제18조와 아르코비전 2015에 의거하여 '성과중심의 예술창작 핵심사업의 경쟁력 제고 및 창작여건 조성'과 '영아트프론티어지원사업은 대한민국을 대표할 예술가로 성장가능성이 있는 신진인력을 전략적으로 지원하여 새로운 예술 및 인력 발굴, 육성'이라는 명확하고 구체적인 목적을 설정함
- 자생력이 약한 예술현장에서 지속적인 순수예술 창작 및 표현활동의 기반 조성, 역량 있는 신진 인력의 지속적 유입과 예술 전문인력 육성을 통한 인적 기반 강화를 목적으로 하고 있어 사업 이해관계자 및 사업수요가 분명함
- 문화예술진흥법 제18조(문화예술의 창작과 보급)에 근거하여, 우리나라 예술계의 미래를 책임질 역량 있는 젊은 예술가 및 기획·행정 인력을 발굴하여 창작 및 연구 등에 필요한 활동 프로그램을 기획·지원함으로써 차세대 중견 예술 전문 인력으로 육성한다는 본 사업의 목적은 『예술창조역량강화』라는 전략목표와 명확한 인과성을 가지고 있음

[개선 제안]

- 본 사업의 당위성에 대한 예술위원회 차원의 적합한 대중적 제시 필요

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 전국의 신진예술가를 대상으로 지원하는 공공분야의 유일한 다년간(2년) 신진예술가 육성 사업으로 특정 장르만을 지원하는 민간 문화재단 등의 지원과 달리 모든 장르를 포괄하여 지원하는 폭넓은 지원사업으로 역할이 차별화 됨

[부정적 측면]

- 젊은 창작예술인의 작품을 지원하는 사업으로 서울문화재단, CJ 등과 사업대상, 사업목적, 사업내용이 유사함

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 문예진흥기금사업 지원금관리규정에 의하여 사업비 일부지원을 원칙으로 하고 있으며 문예진흥기금 보조금운용지침에 의거 문예진흥기금과 민간자금간 매칭, 자부담 비율을 10%이상 유지토록 하고 있어 적절한 것으로 평가됨
- 책임심의위원제를 통한 수혜대상선정의 합리성 제고하였으며, 다년간 지원사업에 적합하도록 지원방식 변경, 1차년도 실적을 통해 2차년도 지원결정 등 조건변경 검토가 이루어진 점이 긍정적임
- 문화예술진흥법 제18조(문화예술의 창작과 보급)에 근거한 한국문화예술위원회의 고유목적사업으로 다음과 같은 법적근거 및 지원체계를 갖추고 있어 사업(재원)집행체계가 명확하고 적절함

[부정적 측면]

- 신진예술인력에 대한 수요예측을 신청건수에 기대고 있어 수요예측의 구체적인 근거가 미흡함

[개선 제안]

- 신청건수 이외에 광범위한 수요조사 필요

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 지원사업이 지원대상 예술인·단체의 창작역량강화에 얼마나 효과가 있는지 수행된 사업을 통해 발표된 평균 창작작품수와 이를 향유한 수요자층의 평균관람객수 그리고 수혜자만족도를 측정함으로써 사업목적의 질적 측면과 양적 측면에서의 달성여부를 점검할 수 있으며, 수상 및 국내외 행사 초청실적 측정을 통해 궁극적인 예술적 성과(outcome)를 확인할 수 있어 적절한 것으로 평가됨
- 성과지표의 정의, 측정산식이 명확함

※ 수혜자 만족도 : 지원대상자에 대한 고객만족도(공공기관 고객만족도 조사 해당 단위사업 만족도점수)

※ 1인당 수상(초청) 실적 : 장르별 지원대상자 전체수상(초청)실적÷지원대상자수

※ 평균 창작작품수 : (다원예술 창작 작품수) ÷ 지원사업 건수(지원사업 전체 문학 창작발표 작품수+시각예술 창작전시 작품 수+공연예술 창작 공연 작품수+(ERP성과보고서 집계)

※ 평균 관람객수 : (지원사업 전체공연, 전시 관람객수 + 행사 참여관객수) ÷ 지원사업 건수(ERP성과보고서집계)

[부정적 측면]

- 신진예술가의 경우 잠재력과 창의력이 중요한데 반해 단순 관람객수만으로 평가하는 것은 다소 부적절한 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 관람객수를 보완한 평가지표 개선 필요

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위한 합리적이고 의욕적인 수준으로 명확하게 제시됨

- 전년실적대비 수혜자 만족도 109%, 1인당 수상(초청)실적 112.9%, 평균 창작작품수 132.7%, 평균 관람객수 1415.2% 상향 목표설정 함으로써 의욕적인 수준으로 판단됨

[성과지표의 연간 목표치 현황]

구 분	'09	'10	'11
○ 수혜자 만족도			
■계획	78.9	80.0	86.2
■달성	79.6	79.1	
○ 1인당 수상(초청)실적			
■계획	-	0.20	0.35
■달성	0.11	0.31	
○ 평균 창작작품수			
■계획	-		10.15
■달성	3.65	7.65	
○ 평균 관람객수			
■계획	-		1,500
■달성	3,310	99	

[부정적 측면]

- 신진예술인력지원이라는 측면에서 볼 때, 평균창작작품수나 평균관람객수 목표치가 너무 과도하게 설정되어 있어 하향조정할 필요가 있음

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 분기별 예산 집행계획을 수립하고, 지원사업에 대해 계획대로 분기별로 재원이 집행됨

['11 년도 분기별 집행 현황]

(단위 : 백만원)

구분	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	1,080	207	465	200	208
집행	1,076.6	341	331	195.6	209
잔액	3.4	△134	134	4.4	△1

- 사업은 다년간(2년) 지원사업으로 선정된 지원대상자들을 대상으로 100% 지원 및 집행되었으며, 국가문화예술지원시스템(www.artskorea.or.kr)을 통해 지원금교부 및 정산추진체계를 명확히 함으로써 당초 계획된 주체에게 재원이 명확히 전달됨

[부정적 측면]

- 재원집행률이 99.6%로 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황]

(단위 : 백만원, %)

구 분	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
2011	1,080	1,076.6	99.6

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 기초사업별로 외부 평가지표(재평, 문평)와 연계하여 PDCA 관점에서 사업추진 단계별 성과관리를 시해하고 있으며, 사업별 교부-성과관리시스템을 통한 상시모니터링, 개별 지원사업 평가단, 단위사업·세부사업 평가단 운영을 통해 성과목표 달성도, 전년도평가 지적사항 이행실적, 사업효율성 제고를 위한 개선과제 도출 및 이행 등의 피드백 활동을 전개하고 있어 모니터링 체계가 적절한 것으로 판단됨

- 각 사업의 모니터링 과정에서 점검내용 및 방법이 도출되고, 사업의 보완 및 개선사항을 명확히 제시하고 있으며, 그에 따른 문제해결이 적절히 이루어짐

구 분	주요내용
내용· 원인	○ 감사원과 문화부의 민간보조금 실태 감사 등 민간보조금 관리 강화로 행정력이 미약한 예술단체들이 강화된 법규 등에 적응하는데 어려움을 호소
개선방안·해결실적	○ 보조금 횡령 등 부패 개선방안에 대한 예술현장 의견수렴 및 갈등해소 - 보조금 운용관리 의견수렴 및 설명회 개최(2011.2) - 보조금 운용지침 개선: 대내외 지적사항 보완에 따른 개정(2011.1) - 보조금 운용관리 매뉴얼 발간 및 배포(2011.2)

[개선 제안]

- 일반 전문집단 대상 모니터링과 신진예술가 대상 모니터링의 차별성을 둔 신진예술가용 모니터링 운영안 필요

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 외부 평가연구 전문기관 용역을 통한 평가의 전문성·효율성 제고하였으며, 기초사업별로 외부 평가지표(재평, 문평)와 연계하여 PDCA 관점에서 사업추진 단계별로 성과관리를 하였으며, 사업별 실적자료 용역기관 제공 후 실적자료 분석, 사업별 실무담당자 인터뷰, 현장 표본실사를 통한 심층평가를 실시한 점에서 긍정적으로 평가됨

- 평가기준 또한 평가항목에 따라 평가착안사항을 마련하여 적절하게 설정함

※ 현재 문화부 평가지표의 경우 전적으로 재정사업자율평가지표를 수용하고 재정사업자율평가지표가 문화부 평가지표를 포괄하는 형식임에 따라, 효과적 대응을 위해 사업별 평가지표 체계 수립 시 실질적으로 재정사업자율평가지표를 공통된 기준모듈로 설정함

[부정적 측면]

- 기존에 타 기관·단체에서 진행하고 있는 유사사업 및 본 사업의 일반 창작지원과의 차별성 등을 개선하기 위한 평가분석 등은 미흡함

[개선 제안]

- 기관간 비교우위 평가틀 정비 및 질적평가 제고방안 마련

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 1인당 수상실적 120%, 평균창작작품수 112.5%, 평균 관람객수 101%를 달성하였으나 수혜자 만족도의 목표달성률이 90.3%로 총 달성률 97.6%에서 100%에 미달함

성과지표(단위)	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
■수혜자 만족도(점)	86.2	77.9	90.3%	97.6%
■1인당 수상(초대)실적(건)	0.35	0.42	120%	
■평균 창작작품수(건)	10.15	11.42	112.5%	
■평균 관람객수(명)	1,500	1,516	101%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 기존의 일회성 지원에서 2년 동안 자체적인 계획서를 중심으로 단계적인 목표를 설정하여 다양한 재정적·비재정적인 지원프로그램을 수행하도록 전환하여 지원대상 예술가들이 가진 역량이 발휘되고 독자적인 역량과 인정을 받는 예술가로 모두 정착하고 있으며, 이에 따른 예술가 지망생들이 증가하고 있어 사업의 효과성이 인정됨
- 예술가로 성장하기 위해 필요한 정보와 환경을 제공하고, 실제 작품제작 구현을 지원하는 워크숍, 크리틱, 현장학습, 강연 등 다각적인 지원프로그램을 개발하고 있고, 각종 프로그램에 대한 참여, 홍보 등의 사업효과성 제고노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 단순한 기회부여로 사업효과성을 진단할 수 없으며, 성과결과에 대한 외부의 객관화된 평가가 뒷받침되어야 함

[개선 제안]

- 신진예술가들의 사업성과를 객관화할 장치 마련

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 제도개선에 대한 성과환류기능 강화

[긍정적 측면]

- 제도개선과 성과환류 기능이 강화되었으며 장르간 협업작업 유도한 점에서 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 신진예술가의 재능기부활동은 성과환류로 보기 어려움

② 모니터링 결과 피드백에 대한 사후관리 활동 강화

[긍정적 측면]

- 평가등급에 따른 차등지원 폭 확대, 이력관리 시스템 도입 등 사후관리 활동 강화함

[부정적 측면]

- 사후관리 통해 부실했던 데이터 제시하고 관리내용 설명이 필요함

③ 합리적인 목표치 설정방식 강구 / 도전적 목표치 설정

[긍정적 측면]

- 수혜자만족도 전년대비 130% 설정은 의욕적인 수준으로 판단됨

[개선 제안]

- 예술분야의 질적향상과 동력은 과도한 목표치 설정 보다 평가지표의 차별화가 필요함

④ 문제해결 수준 고도화

[긍정적 측면]

- 차세대예술인력 지원사업의 체계적 관리를 위한 인력관리시스템을 구축하여 예술가들에 대한 다각적인 지원과 지원관리 체계를 마련함

[개선 제안]

- 지원대상 선정자체가 명예와 브랜드가치가 되도록 지원사업의 브랜드화필요

⑤ 재원집행의 계획성 강화

[긍정적 측면]

- 다년간(2년간) 지원사업으로 여타 사업의 경우 단년간 지원사업으로 지원방식이 다르며 위원회의 차세대집중육성사업의 경우 유일하게 7개(문학, 시각, 무용, 연극, 음악, 무용, 다원) 전 장르를 대상으로 지원하고 있으며 하고 있어 대체로 양호함

[부정적 측면]

- 지원대상자 적극적인 지원관리 시스템이 미흡함

⑥ 지원효과에 대한 합리적인 지표 개발

[긍정적 측면]

- 전년도 '국내외 수상실적' 지표와 같이 예산증감 등 변수에 따라 지원효과 분석이 왜곡될 수 있는 총량 지표 대신 개인별 예술적 성장 수준을 명확히 진단할 수 있는 평균치 개념을 척도로 설정한 점에서 긍정으로 평가됨

[부정적 측면]

- 지원효과 측정은 수상실적이 충분조건이 아니며, 수상실적 이외에도 지원사업에 연계된 파생활동을 지표로 평가하는 것이 바람직함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 성장이력관리 시스템을 통해 예술인력의 향후 활동을 예측하고, 차세대 대표자회의, 차세대 지원대상자 워크숍을 통해 예술인들의 교류를 유도하여 융복합 예술문화의 장의 기초를 만들 수 있음, 이는 영아트프로티어의 성장 측면에서 사업목적과 연계성이 있으며, 융복합 성과도 높아질 수 있다는 측면에서 긍정적임

[부정적 측면]

- 장기적인 관점에서 국가예술인재로서 위상이 정립되도록 체계적 지원육성체계가 다소 미흡하여, 제대로 성장할 수 있는 독보적인 지원범위 및 지원방식 강구가 요구됨

4. 개선제안

□ 계획

○ 수요예측분석 강화

- 신청건수 이외에 광범위한 수요조사 가 필요함

○ 합리적인 성과지표 개발

- 신진예술가를 상대로 일반 관람객수를 평가지표로 선정된 것은 부적절하며, 지원효과 측정 역시 수상실적이 충분조건이 아니므로 효과측정 지표개발이 필요함

○ 사업에 대한 명확성 확립(유사사업과의 차별화)

- 사업대상, 사업목적, 사업내용에서 타기관의 유사사업과 차별화되는 사업의 구체성과 명확성을 갖추어야 함

□ 집행

○ 신진예술가용 모니터링 운영안 마련

- 일반 전문집단 대상 모니터링과 신진예술가 대상 모니터링의 차별성을 둔 신진예술가용 모니터링 운영안 필요

○ 종합적인 평가분석모델 개발

- 기존에 타 기관·단체에서 진행하고 있는 유사사업 및 본 사업의 일반 창작지원과의 차별성 등을 개선하기 위한 평가분석모델 개발필요

□ 성과

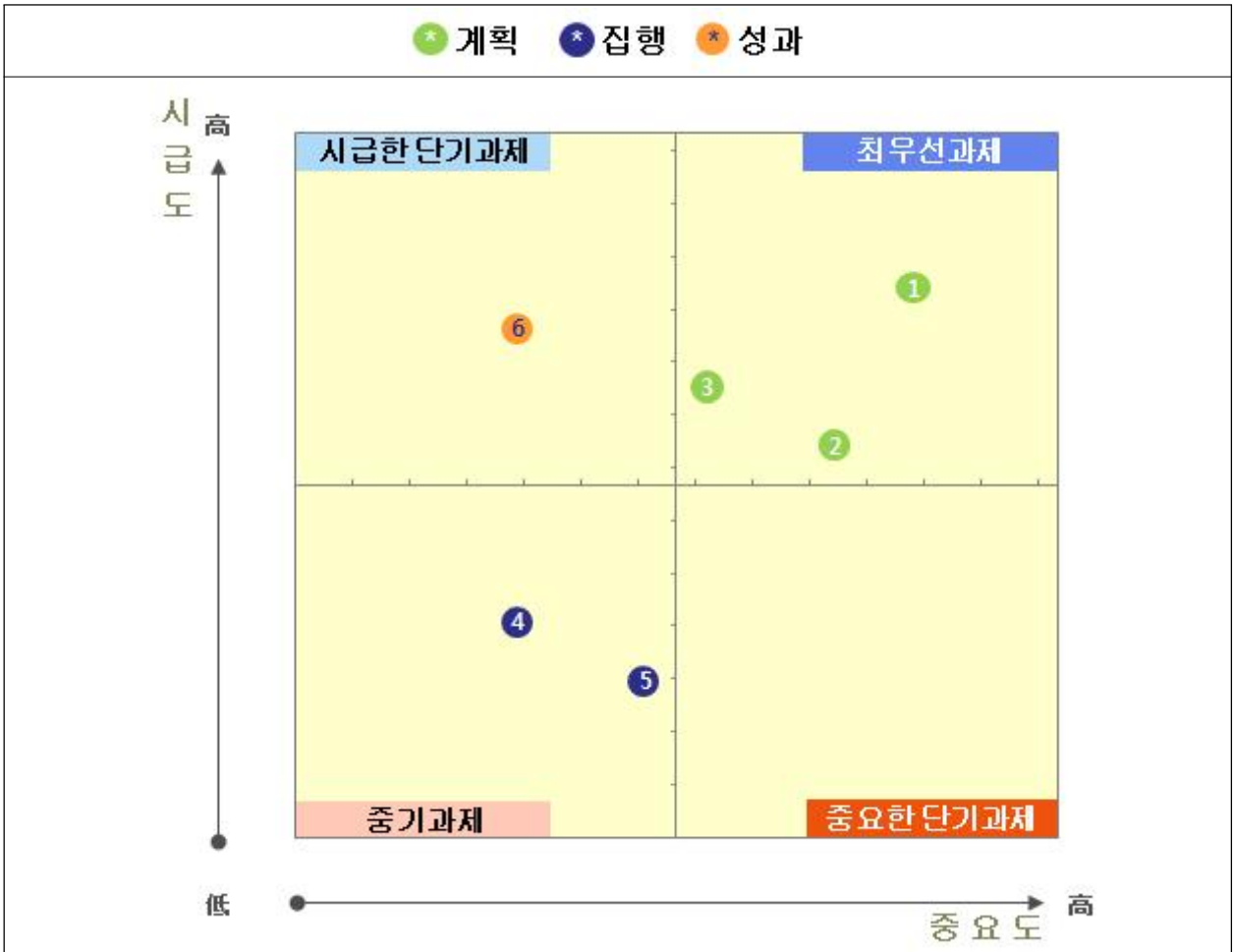
○ 사업효과성을 제고하기 위한 창의적인 활동 수립

- 신진예술가들의 사업성과를 객관화할 수 있는 장치 마련 필요

5. 개선과제

○ 「영아트프론티어지원」사업은 총6개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '합리적인 성과지표 개발', '사업에 대한 명확성 확립(유사사업과의 차별화)', '수요예측분석 강화'가 최우선과제로 도출되었으며, '사업효과성을 제고하기 위한 창의적인 활동 수립'은 시급한 단기과제로 도출됨

[영아트프론티어지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	수요예측분석 강화		●	3
	2	합리적인 성과지표 개발		●	1
	3	사업에 대한 명확성 확립(유사사업과의 차별화)		●	2
집행	4	신진예술가용 모니터링 운영안 마련		●	6
	5	종합적인 평가분석모델 개발		●	5
성과	6	사업효과성을 제고하기 위한 창의적인 활동 수립		●	4

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 민간국제문화예술교류지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 국내 및 해외에서 개최되는 민간 차원의 국제 및 남북 문화예술교류 활동을 지원함으로써 우리 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력을 강화함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제16조 1항, 제18조 4항, 제20조 1항

② 추진경위

- 1974년 문예진흥기금 사업개시 이후, 우리 문화예술의 해외선양 및 국제교류 네트워크 확보를 위해 민간단체의 교류사업 중점 지원
- 1994년 중국 문학예술계연합회와 상호 교류를 시작하여 해외 주요 문화예술기관과의 인적 교류 및 사업교류 확대('06년 몽골, '08년 싱가포르 등)
- 1995년부터 세계미술의 대표적 행사인 베니스비엔날레 한국관을 운영함으로써 현대미술의 조류에 한국미술을 선보이는 계기 마련
- 2009년 12월 아르코 비전 2015 선포 시 7대 전략 중 하나로 '국제교류 기반 확충 전략' 설정

○ 사업기간 : '74 ~ 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 국제문화예술교류를 위한 170건 내외 지원

○ 지원대상 : 문학, 시각예술(건축, 사진 포함), 연극, 무용, 음악, 전통예술 분야의 예술단체 및 예술인

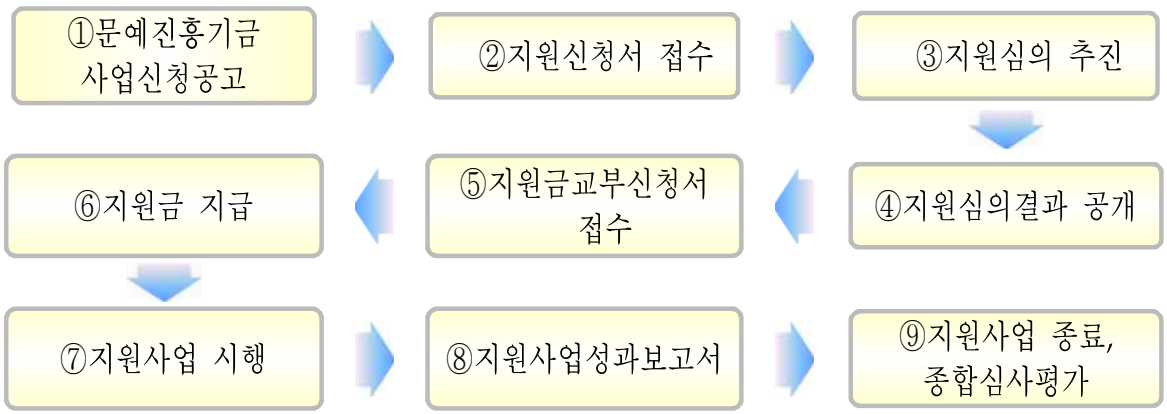
○ 지원형태 : 민간보조

○ 지원조건

- 일반공모사업의 경우 자체부담 10% 이상, 기획협력형 사업의 경우 개별 약정 체결 후 지원

○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회, 예술가

□ 사업추진 절차



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원대상 만족도(점)	목표	-	-	-	-	85.4	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정 ○2011년 성과계획서상 단위사업(예술가의창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산 목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부사업에 할당	-경영실적평가 고객만족개선도 산식 적용	-지원예술인 만족도 조사(기획재정부 PCSI 조사결과)
	실적	77.2	76.7	81.6	76.4	-			
	달성도	-	-	-	-	-			
평균 창작 작품수(건)	목표	-	-	-	-	14.40	○과거 3개년('08~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산	-(지원사업 전체 문학 창작발표 작품 수+시각예술 창작전시 작품 수+공연예술 창작공연 작품 수+다원예술 창작 작품 수) ÷ 지원사업 건수	-예술위원회 평가정보시스템 성과보고서 계량실적 분석
	실적	-	10.08	18.03	10.69	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

							평점 : 100.72점	-경영실적평가 목표부여편차 산식 적용	
평균 관람객수 (명)	목표	-	-	-	-	3,950	○과거 3개년실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.02점	-(지원사업 전체 공연, 전시 관람객 수 + 행사 참여관객수) ÷ 지원사업 건수 -경영실적평가 목표부여편차 산식 적용	-예술위원회 평가정보시스템 성과보고서 계량실적 분석
	실적	-	7,241	3,419	1,596	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	민간국제문화예술교류지원 190건	-
2010	민간국제문화예술교류지원 158건	-
2011	민간국제문화예술교류지원 179건	-

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 일회성 단순 국제교류행사 지원에서 기획형·중장기 사업 지원으로 사업 다양성 및 효율성 확대

○ 선택과 집중에 의한 예산 지원을 통한 지원사업 효과 극대화

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가 (2009)	국제교류사업은 1회성 보다는 집중적이고 장기적인 지원이 이루어져야 함에도, 장기적인 기회과 전략적 차원의 정책 부재	장기기획프로그램 선정 지원제도 신설
문화부평가 (2010)	목표설정에 있어 타 평가에서 도전적 목표치 설정은 과거 실적(최근 3개년 등)의 110%로 판단하는 점을 고려할 때 현재보다 도전적인 목표 설정이 요구됨	2011년도에는 지원대상만족도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 향후 추진방향 및 계획
- 한국문화 일회성 소개 사업 중심에서 향후 국제 네트워크 구축이 가능한 사업을 중심으로 교류를 강화함으로써 경쟁력 있는 기초예술분야의 발전 모색
- 일반 공모지원 일변도에서 탈피하여 실질적인 수요에 부응하는 기획성 지원사업 추진
- 선택과 집중에 의한 예산 지원을 통해 지원사업 효과 극대화
- 해외 주요 문화기관과의 인적교류 및 사업교류 확대를 통한 우리 예술가들의 창작 능력 신장

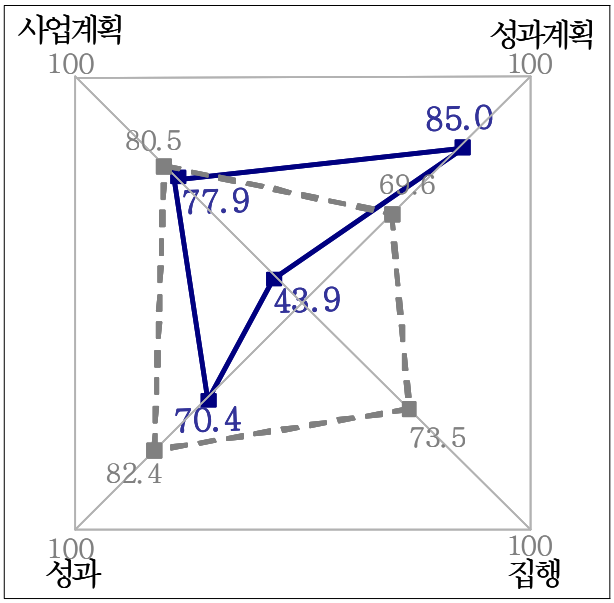
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「민간국제문화예술교류지원」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 77.9, '성과계획' 85.0점, '집행' 43.9점, '성과' 70.4점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '성과계획' 항목을 제외한 3개 항목이 전체 사업평균점수 보다 낮게 평가되었으며, 특히 '집행'항목의 점수 차이가 29.6으로 가장 큰 차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.5	69.9	77.9
	1-2(5점)	2.5	49.9	
	1-3(15점)	13.5	89.9	
성과계획	2-1(10점)	7.0	69.9	85.0
	2-2(10점)	10.0	100.0	
집행	3-1(10)점	6.0	59.9	43.9
	3-2(10점)	3.5	34.9	
	3-3(5점)	1.5	29.9	
성과	4-1(10점)	8.0	79.9	70.4
	4-2(5점)	1.5	29.9	
	4-3(10점)	8.1	81.4	
	4-4(5점)	3.5	69.9	

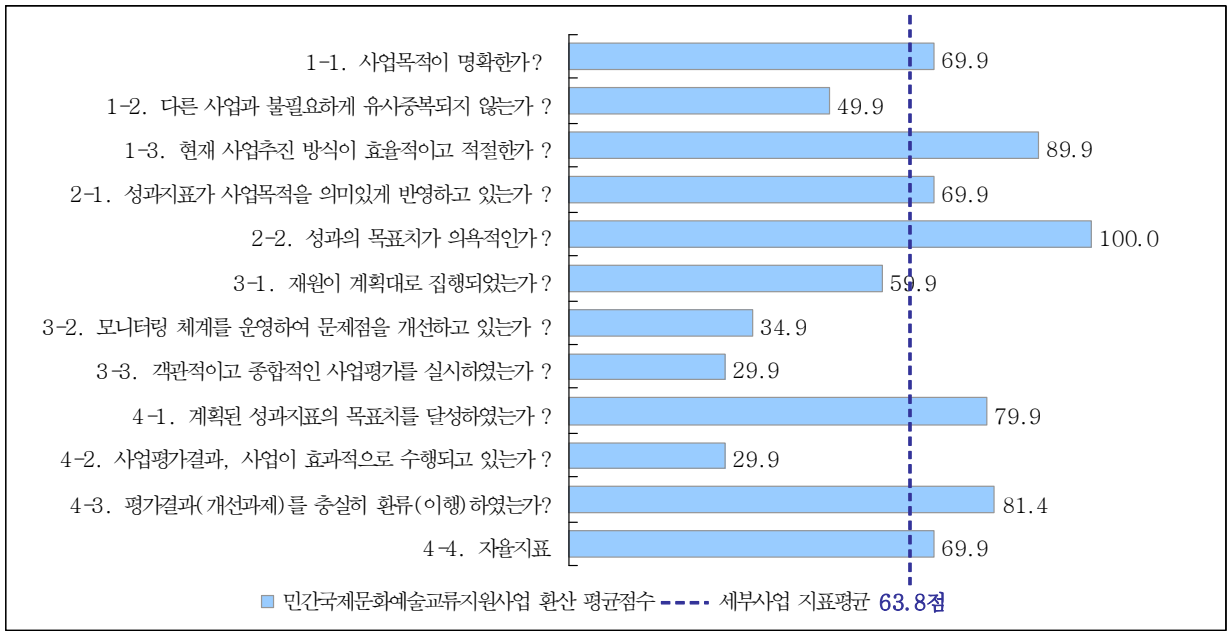


□ 세부 평가지표 결과

○ 「민간국제문화예술교류지원」의 12개 세부평가지표는 평균 63.8점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '성과계획' 항목 중 '2-2. 성과의 목표치가 의욕적인가?'의 지표가 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '집행' 항목의 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'와 '성과' 항목의 '4-2. 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?'가 29.9점으로 매우 낮게 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 지원 사업비의 일부를 지원하는 방식이 적절하며 공모라는 객관적인 절차와 선정 방식을 취하고 있어 수혜대상자 선정 과정이 적절하다고 판단됨, 일반공모의 경우 신청규모와 결정규모를 비교할 때 수요예측이 적정하였으며, 연차별 공모 지원현황과 결정현황을 살펴 볼 때 수요에 대한 예측이 적정하며 전반적으로 문화예술진흥법에 근거하여 사업을 집행한 것으로 판단됨

(집행)

○ 국제예술특집행사의 중요성을 감안하면, 사업 목적 및 성과 목표와 인과성을 가진다고 볼 수 있지만, 전체 사업 관점에서는 국제예술특집행사로만 한정된 점은 재고될 필요가 있음, 예컨대 국제예술특집행사에는 음악, 무용, 연극1, 연극2, 문학 등 5개 분야가 참여하고 있으나, 그 비중의 편차가 큰 편임

(성과)

○ 중복되는 유사한 사업에 관해서는, 기관간 MOU를 통한 중복성 조정 이외에 기관별 미션에 따른 본원적인 사업 목적에 맞는 세부 사업 자체에 대한 조정이 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 민간 문화예술 단체 및 예술가를 대상으로 국제적 수준의 창작 역량을 강화하는 사업 목적이 뚜렷하며 사업대상자로서는 국제적 창작능력을 향상시킬 수 있는 기회가 되는 점은 긍정적이라고 평가됨
- 국제교류분야 문화예술진흥기금 사업의 수요현황이 파악되어 있으며, 문화외교와 소프트파워 등의 재원 배분 필요성을 근거로 하여, 사업을 통한 해결과제와 재원 배분의 당위성이 제시되어 있음

[최근 5년간 국제교류분야 문화예술진흥기금 수요 현황]

(단위 : 건수, 천원)

구분	2007	2008	2009	2010	2011
신청건수	710	793	1,180	827	836
결정건수	262	206	290	224	251
%	36.9%	26.0%	24.6%	27.1%	30.0
신청금액	18,617,092	22,189,560	32,501,470	24,180,121	22,010,508
결정금액	4,161,000	3,864,007	4,486,408	5,773,783	4,534,723
%	22.4%	17.4%	13.8%	23.9%	20.6%

[부정적 측면]

- “국제적 수준의 문화예술 창작역량 강화”라는 사업목적이 “국제 교류 활성화 및 협력체계 구축을 통한 예술 창작 역량 강화”라는 전략목표에 부합하지 않으며, 단순 문화예술교류 확대가 아닌 창작역량강화라는 사업목적을 실현하기 위한 여타 공공기관과의 차별화된 국제교류 전략이 필요함

[개선 제안]

- 세부 사업 중심의 사업목적이 성과 계획서상의 전략 목표와 성과 목표 달성과 부합될 수 있는 전략 체계 보완필요

○ **다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?**

[긍정적 측면]

- 사업 목적 달성을 위한 민간보조사업 형태의 사업 방식은 위원회의 여타 사업과 중복되지 않고 사업 효과를 극대화시킬 수 있어 긍정적으로 판단됨
- 국제교류재단과 중복지원 방지를 위한 MOU를 체결하는 등의 다른 사업과의 유사중복을 피하기 위한 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- '국제적 수준의 문화예술 창작역량 강화'라는 차별화된 사업목적을 수립하고 있으나, 사업유형에 있어서는 여타 기관의 국제교류사업과 유사한 형태를 보이고 있어, 예술경영지원센터 및 국제교류재단 사업과의 분명한 차별성을 확보가 필요함

[개선 제안]

- 창작역량강화라는 사업목적을 실현하기 위한 여타 공공기관과의 차별화된 국제교류전략 필요

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 사업비의 일부지원원칙과 재원분담조건, 그리고 재원 분담 규모가 명시되어 있으며, 공모를 통하여 객관적인 절차와 방식에 수혜대상자 선정 과정이 적절하고, 일반공모의 경우 신청규모와 결정규모를 비교할 때 수요예측이 적정함
- 지원심의 기준에 대한 명확화와 책임심의위원단의 평가 등을 통해서 선택과 집중이라는 목표에 이르고 있는데, 이는 수혜대상자를 공정하게 선정하는 것으로 출발하여 매우 긍정적으로 판단되며, 이 부분에 대해서는 명확한 법적 근거와 사업 절차에 따라 이루어짐

[부정적 측면]

- 지원심의 결과에 따라 지원금을 사전지급하고 지원사업 성과 보고서를 평가하는 지원 방식으로 판단되어 사전 지원으로의 전환이라는 지원 방식에 다소 문제가 있는 것으로 평가됨

[개선 제안]

- 사업비의 일부를 지원하는 방식은 간접지원 방식에 관한 조건변경에 대한 검토가 필요할 것으로 판단되며, 부담 비율을 사업별로 차등화하는 방안과 이를 통한 사후지원 조건방식으로 변경이 필요함

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 문화예술창작역량 강화라는 목적과 이를 통한 국제 경쟁력이라는 목표가 지원 사업을 통하여 비교적 명확하게 드러나고 있으며, 성과지표별 정의 및 측정산식이 명확하게 설정됨

성과지표	정의	측정산식	측정방법
평균 창작작품수 (건)	국제교류 행사를 통해 생산된 창작품이 예술창작역량에 기여하는지를 판단하기 위한 지표로 사업 수행을 통해 산출된 평균창작작품수	지원사업 전체 창작작품수 ÷지원사업건수 ※경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	예술위원회 ERP 성과보고서 집계 – 측정대상기간 : 2011.01.01. ~ 12.31. – 측정수행기관 : 지원단체 및 한국문화예술위원회 – 측정대상 선정방법 : 지원사업 전수조사
평균 관람객수 (명)	국제교류 행사에 관람객 참여 여부를 통해 우리 예술의 국제경쟁력 강화를 가늠하는 지표임	지원사업 전체 관람객수 ÷지원사업건수 ※경영실적평가 목표부여편차 산식 적용	예술위원회 ERP 성과보고서 집계 – 측정대상기간 : 2011.01.01. ~ 12.31. – 측정수행기관 : 지원단체 및 한국문화예술위원회 – 측정대상 선정방법 : 지원사업 전수조사
지원대상 만족도 (점)	민간국제문화예술교류지원사업 수행단체의 만족도	지원대상에 대한 고객만족도 ※경영실적평가 고객만족개선도 산식 적용	기획재정부 준정부기관 고객만족도 조사 – 측정대상기간 : 11.10월~11.12월 – 측정수행기관 : 기획재정부 – 조사방법 : 설문조사

[부정적 측면]

- 해당 년도의 만족도는 단기(연간) 지표의 개념이 강하고 사업목표인 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화와는 거리가 있다고 판단되어 장기 지표로 지원대상 만족도가 설정된 부분은 다소 문제가 있음, 또한 사업의 목적인 '문화예술 창작역량 강화'를 달성하기 위해서는 단순히 창작 작품의 수만 아니라 품질을 정성적으로 평가할 지표가 필요함

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위한 합리적이고 의욕적인 수준으로 명확하게 제시됨
- 전년실적대비 평균창작작품수 34.7%, 평균 관람객수 147.5%, 지원대상 만족도 11.8%상향 목표설정 함으로써 의욕적인 수준으로 판단됨
- 투입예산의 경우 32.0%의 감소를 나타낸 반면, 성과지표는 평균 64.7%의 증가율로 높게 설정되어 투입비용대비 기대효과가 양호한 수준임

[성과지표의 연간 목표치 현황]

(단위 : 백만원, %)

구분	2010년(A)	2011년(B)	증감(B-A)	증감률	비 고
투입예산	4,558	3,100	△1,458	△32.0	
지원대상 만족도	76.4	85.4	9	11.8	2011년은 목표치
평균 창작작품수	10.69	14.40	4	34.7	2011년은 목표치
평균 관람객수	1,596	3,950	2,354	147.5	2011년은 목표치

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 2011년의 경우 당초 예산 집행 계획을 수시로 점검하며 사업을 추진하고, 연도 중반 포기사업의 지원결정 금액을 다음 차수의 수시 공모 예산에 반영하여 선정함으로써 예산 집행률을 향상시켰으며 지원사업에 대해 계획대로 분기별로 재원이 집행됨

['11 년도 분기별 집행 현황]

(단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	3,100	500	900	700	1,000
집행	3,053	671	968	728	706
잔액	47	△171	△68	△28	294

- 국가문화예술지원시스템(www.artskorea.or.kr)을 통해 지원금교부 및 정산추진체계를 명확히 함으로써 당초 계획된 주체에게 재원이 명확히 전달됨

[부정적 측면]

- 예산 3,100백만원, 결산 3,053백만원으로 재원집행률 98.5%로 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황]

(단위 : 백만원)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	3,100	3,053	98.5

- 비교적 적은 지원금의 경우, 폐용되거나, 포기하는 사업이 많은 것으로 보아, 선정과정이 다소 부적절한 것으로 판단됨

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 상시(전산), 지원사업(서면, 현장), 평가(평가 관리단) 등의 모니터링 운영 체계가 적절한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 모니터링의 가장 중요한 요소인 개선방안 등의 제안은 모니터링 체계별로 되어 있지 않아, 현재 모니터링 방법으로는 문제점, 외부사항 지적, 이해당사자간의 갈등문제 해소 등을 해결하기 어려운 것으로 판단되며, 구체적인 모니터링 방법 제시가 필요함
- 모니터링 주체에 대하여 정확한 정보를 알 수가 없어, 모니터링을 통하여 사업의 추진방향이나 목표를 재설정하는 등의 구체적인 개선안을 제시하지 못하고 있으며, 사업내용 전반에 걸쳐 보다 구체적으로 성과분석이 진행되고 그 결과가 제시되지 않은 점도 문제점으로 평가됨

[개선 제안]

- 통합적이고 체계적인 모니터링시스템 구축이 필요함, 즉 모니터링 방법을 처음부터 다시 재구축하고 이에 대한 일관된 업무 방식 또는 모니터링 매뉴얼화가 필요할 것으로 판단되며, 외부전문가에 의한 현장 모니터링의 실시를 제안함

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 기초사업에 대한 외부 평가기관의 평가가 이뤄지고 있으며, 평가 요소와 기법도 평가기관의 전문성을 인정하여 타당하다고 판단되며, 추진단계별 외부평가 지표 프레임을 준용하고 정부의 성과관리체계에 기초사업별 특성을 반영한 성과지표 설정도 적정하다고 판단됨

[부정적 측면]

- 사업지속추진의 타당성을 진단하고 총체적 사업발전전략 및 개선전략을 추출하기 위한 평가분석이 미흡하며, 평가기준이 임의적일 수 있는 부분도 문제점으로 지적됨

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 평균 창작작품수 101.7%, 평균 관람객수 103.2%를 달성하였으나, 지원대상 만족도는 달성률 94.5%로 목표치에 못 미쳐 종합 96.2% 달성률을 보임

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
■지원대상 만족도(점)	85.4	80.7	94.5	98.2%
■평균 창작작품수(건)	14.40	14.64	101.7	
■평균 관람객수(명)	3,950	4,077	103.2	

[개선 제안]

- 현재 3가지 성과지표의 내용에 대한 확대가 필요함, 평균 관람객 수라는 성과지표는 가장 애매한 지표라고 보여지며, 교류사업에 있어서 수치로 판단하는 일은 이 사업의 새로운 전개, 해석을 낳는데 장애가 될 것으로 판단됨, 이 사업의 복잡한 양상을 전제로 새로운 지표를 생산하는 것이 절대적으로 필요하며 예로는 장르와 장르의 만남에 관한 해석, 다문화, 다장르라는 성과지표 등임. 이를 통해서 국제 상호교류의 목표치가 새롭게 변화할 수 있을 것으로 판단됨

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 사업평가 결과를 통한 효과성과 운영 적정성을 전체적으로 판단하여 효과성을 인정하기는 어려우나, 평균 관람객수의 증가라는 단편적인 효과성은 전체 사업성과 측면에서 보면 미미하지만 인정할 수 있다고 판단됨

[부정적 측면]

- 성과지표 가운데 지원대상의 만족도 80.7%가 목표(85.4%)에 도달하지 못한 부분은 재고되어야 함

[개선 제안]

- 용역평가기관에서 수행한 기초사업용역 결과를 중심으로 사업의 효과성과 운영 적절성에 대한 종합적이고 체계적인 검토가 필요하며, 현장 모니터링시스템의 체계화를 수반할 때, 이 사업의 효과가 커질 것으로 판단됨

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 질적차원의 지표 개발

[긍정적 측면]

- 평균 창작작품 수와 평균 관람객 수 등 질적차원의 지표를 반영한 3개 성과 지표로 제도를 개선하고 확대 운용함

[부정적 측면]

- 지표의 다원화가 창작작품수, 관객수처럼 정량적인 것에 제한됨

② 도전적인 목표치 설정

[긍정적 측면]

- 3개 성가 지표에 대해 모두 110% 이상의 도전적인 목표치를 설정하고 실제 계획에 반영하였으며, 예산은 32% 축소된 반면 성과 목표치는 전년 대비 64.7% 증가하여 의욕적으로 판단됨

③ 중도탈락자 예방을 위한 사전적/사후적 관리 기능 강화

[긍정적 측면]

- 설명회, 간담회 등 사전적 관리 활동이 실제 실행되었으며, 사후관리 측면에서도 패털티 제도를 강화하기 위한 제도 개선이 이루어짐

[부정적 측면]

- 애로사항 발생 시 즉각 대응할 수 있는 보다 체계적인 사전적 관리시스템 구축이 요구됨

④ 모니터링 결과 피드백에 대한 사후관리 활동 강화

[긍정적 측면]

- 모니터링을 통해 수시로 예산집행의 적정성 및 사업추진실태를 점검하여 문제점 및 개선사항을 도출하여 개선하려는 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 모니터링 결과를 사업별/진행 프로세스별로 해당 부서와 연계하여 개선안을 도출하기 위한 체계 구축이 미비함

⑤ 모니터링 운영 체계 고도화

[긍정적 측면]

- 국제문화예술교류지원사업 관련 간담회 개최, 해외공관 문화원직원을 통한 모니터링, 아르코직원들에 의한 현장 모니터링 등 부분적으로 모니터링을 운영함

[부정적 측면]

- 현재 모니터링 방안은 일회적인 성격이며, 체계적인 모니터링시스템이 구축되지 않았으며, 현장평가 참여인원이 비전문가로 구성됨

⑥ 효율성 제고를 위한 활동체계 보완

[긍정적 측면]

- 중도탈락자 예방관리 뿐만 아니라 기 제시되었던 중도포기 예산의 차후 반영 등에 대한 제도 개선이 이뤄짐

[부정적 측면]

- 중도포기자 방지를 위한 사전적 제도 보완은 미흡함

⑦ 피드백 환류과정 보완

[긍정적 측면]

- 외부 평가 지적 사항에 대한 제도 개선 또는 신설이 이뤄졌고 예술특집행사 지원은 제도 활용이 이루어짐

[부정적 측면]

- 국제교류일반공모 신규사업은 활용 계획 단계로 보완이 미흡함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 목표 달성률은 107.4%로 100%를 초과함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
▪국제예술특집행사 참여예술인수(명)	148	159	107.4

[부정적 측면]

- 국제예술특집행사의 중요성을 감안하면, 사업 목적 및 성과 목표와 인과성을 가진다고 볼 수 있지만, 전체 사업 관점에서는 국제예술특집행사로만 한정되었다고 판단되어 적정성을 인정하기 어려움
- 국제예술특집행사에는 음악, 무용, 연극1, 연극2, 문학 등 5개 분야가 참여하고 있으나 측정산식에 반영되지 않음

[개선 제안]

- 민간국제문화예술 교류 지원 사업 전체의 참여 예술인 수에 대한 성과 지표 반영을 검토할 필요가 있으며, 성과 지표의 측정 산식에서는 예술 분야별 반영 비율(가중치) 등에 대한 검토가 필요함
- 사업의 목적 및 성과목표를 충실하게 반영할 수 있는 보다 객관성을 담보할 수 있는 성과지표의 개발이 필요함

4. 개선제안

□ 계획

○ 사업목적에 부합하는 목표 설정 및 전략체계 수립

– 세부 사업 중심의 사업목적이 성과 계획서상의 전략 목표와 성과 목표 달성과 부합될 수 있는 전략 체계 보완필요

○ 사업비 지원방식 변경(자부담비율 차별화, 사후지원)

– 사업비의 일부를 지원하는 방식은 간접지원 방식에 관한 조건변경에 대한 검토가 필요할 것으로 판단되며, 부담 비율을 사업별로 차등화하는 방안과 이를 통한 사후지원 조건방식으로 변경이 필요함

○ 예측기반의 재원집행계획 수립

– 비교적 적은 지원금의 경우, 폐용되거나, 포기하는 사업이 많은 것으로 보아, 선정과정이 다소 부적절한 것으로 판단됨

○ 국제상호교류의 질적 향상을 고려한 성과지표 개발

– 사업의 질적인 부분을 정성적으로 평가하려는 시도가 미약한데, 이 부분은 2011년 사업 가운데 가장 부족한 부분이라고 판단됨, 2012년 사업에서 이에 대한 성찰과 실천이 마련된다면, 이 사업의 성과는 더욱 커질 것이며 이 사업의 향후 정책과제가 마련되어야 함

□ 집행

○ 통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축(현장 모니터링 도입)

– 모니터링 방법을 처음부터 다시 재구축하고 이에 대한 일관된 업무 방식 또는 모니터링 매뉴얼화가 필요할 것으로 판단되며, 외부전문가에

의한 현장 모니터링의 실시를 제안함

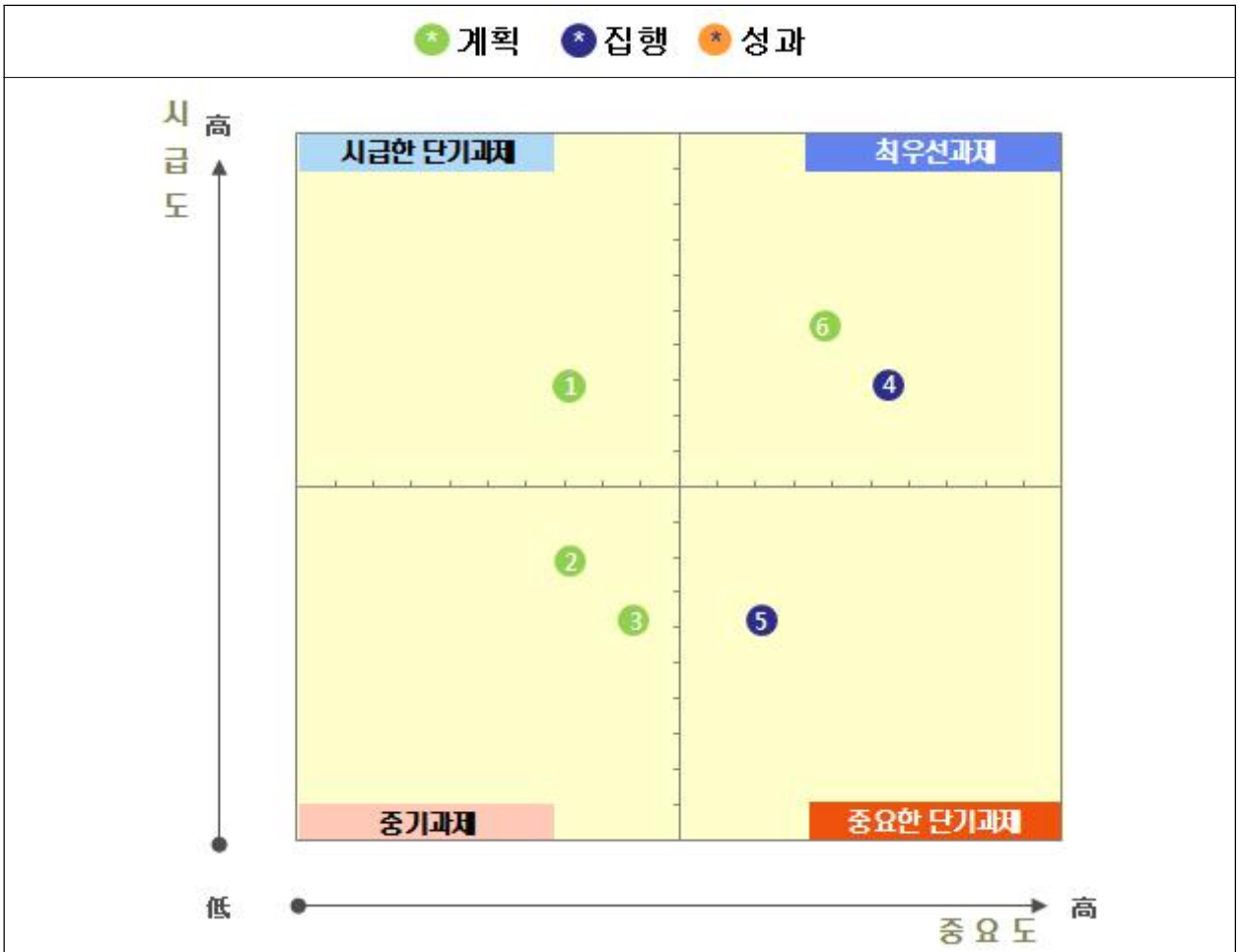
○ 사업지속추진을 위한 타당성 평가 모델 개발

- 본 사업의 가장 필요한 부분은 통합적이고 체계적인 모니터링시스템이 구축임, 모니터링을 통하여 사업의 추진방향이나 목표를 재설정하는 등의 구체적인 개선안을 제시할 근거를 마련해야 하며, 이를 통하여 사업 내용 전반에 걸쳐 보다 구체적으로 성과분석이 진행되고 그 결과가 제시될 필요가 있음
- 비교적 높은 집행율을 보여 성과가 인정되지만, 모니터링의 구축은 부족함, 모니터링이 체계적이지 않아 국제교류재단과의 지원사업 중복에 대한 문제 내용, 원인, 개선 방안 및 해결실적 등에 대한 기술이 미약함

5. 개선과제

○ 「민간국제문화예술교류지원」 사업은 총 6개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축(현장 모니터링 도입)'과 '국제상호교류의 질적 향상을 고려한 성과지표 개발'이 최우선과제로 도출됨

[민간국제문화예술교류지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업목적에 부합하는 목표 설정 및 전략체계 수립		●	3
계획	2	사업비 지원방식 변경(자부담비율 차별화, 사후지원)		●	5
계획	3	예측기반의 재원집행계획 수립		●	5
집행	4	통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축(현장 모니터링 도입)	●	●	1
집행	5	사업지속추진을 위한 타당성 평가 모델 개발		●	4
계획	6	국제상호교류의 질적 향상을 고려한 성과지표 개발	●	●	1

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 국제교류거점프로그램지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 예술위원회가 자체 기획·발굴한 국외 기관간 협력사업, 창작거점 작가 파견 사업 등을 통해 국제교류 네트워크 기반을 확대하고, 우리 예술가의 창작역량을 강화함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제16조 1항, 제18조 4항, 제20조 1항

② 추진경위

- 1974년 문예진흥기금 사업개시 이후, 우리 문화예술의 해외선양 및 국제교류 네트워크 확보를 위해 민간단체의 교류사업 중점 지원
- 1994년 중국 문학예술계연합회와 상호 교류를 시작하여 해외 주요 문화예술기관과의 인적 교류 및 사업교류 확대('06년 몽골, '08년 싱가포르 등)
- 1995년부터 세계미술의 대표적 행사인 베니스비엔날레 한국관을 운영함으로써 현대미술의 조류에 한국미술을 선보이는 계기 마련
- 2009년 12월 아르코 비전 2015 선포 시 7대 전략 중 하나로 '국제교류 기반 확충 전략' 설정

○ 사업기간 : '74 ~ 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모

- 해외창작거점 예술가 파견 15건, 협력형 노마딕레지던스프로그램 4건, 일반공모형 해외레지던스참가지원 42건, 베니스비엔날레 한국관 전시 지원(6억원)

○ 지원대상 : 예술가

○ 지원형태 : 민간보조, 직접수행

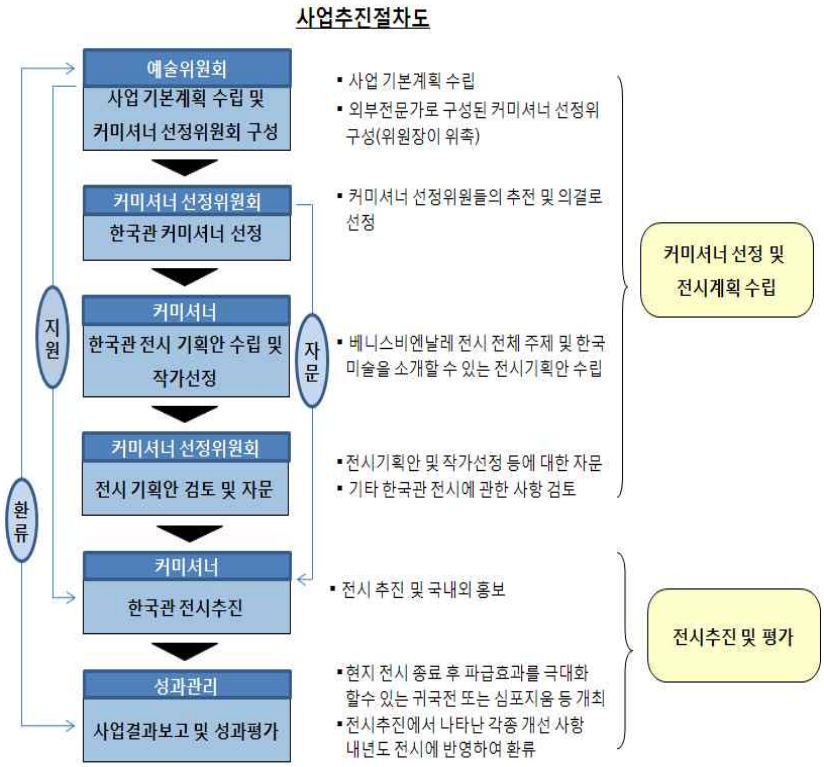
○ 지원조건

– 일반공모사업의 경우 자체부담 10% 이상, 기획협력형 사업의 경우 개별 약정 체결 후 지원

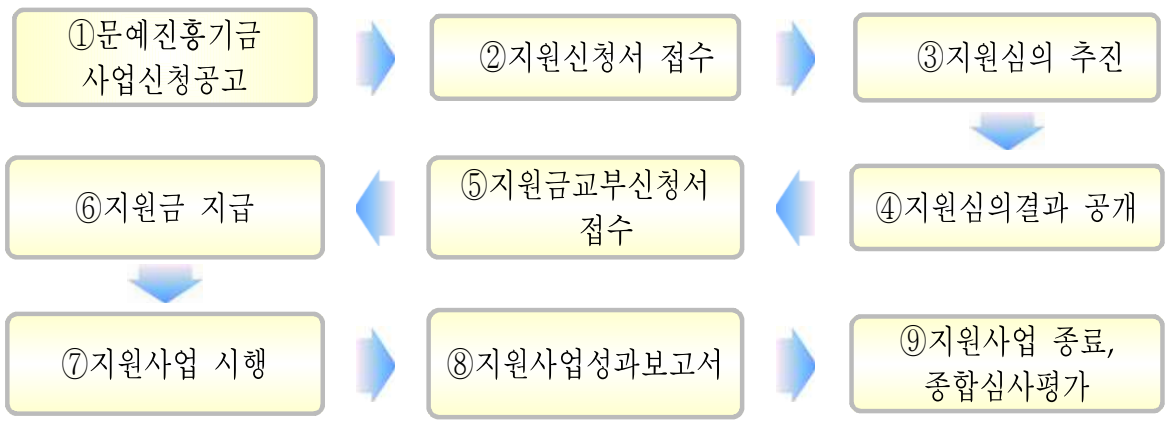
○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회, 예술가

□ 사업추진 절차

○ 베니스비엔날레 한국관 운영 및 전시



○ 해외레지던스프로그램 참가지원(일반공모)



○ 해외창작거점 예술가 파견 및 노마딕 예술가 레지던스 프로그램

신규 거점 리서치 및 협력 타당성 검토
⇩
해외 주관처와 약정 체결 및 협력프로그램 설계
⇩
지원 신청 공고 및 접수
⇩
파견 예술가 선정
⇩
선정 예술가 약정 체결 및 지원금 지급
⇩
예술가 파견 및 활동
⇩
사업 종료 후 성과보고서 제출
⇩
평가 및 환류

□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원대상 만족도(점)	목표	-	-	-	-	85.4	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정 (130.0% 적용) ○2011년 성과계획서상 단위사업(예술가의창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산 목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부사업에 할당	-경영실적평가 고객만족개선도 산식 적용	-지원예술인 만족도조사 (기재부 PCSI조사결과)
	실적	77.2	76.7	81.6	76.4	-			
	달성도	-	-	-	-	-			
해외창작거점 공간수(개)	목표	-	-	-	-	6	○과거 4개년('07~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점	-기관간 합의를 통해 해외 문화예술기관, 대학 등 예술가 해외진출 채널 공간 확보 수	- 지원사업 결과보고서
	실적	4	4	4	5	-			

							등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 134.92점	집계 - 경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	
	달성도	-	-	-	-	-			
국제교류사업 파생효과(%)	목표	-	-	-	-	41.8	○ 전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○ 최상위 평점 등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.0점	-국제교류 기획형 공모사업 중 당해연도에 지원받은 예술단체의 사업으로 촉발되어 추진하게 되는 국제교류 연계사업 실적 비율 : 국제교류 연계사업 건수 ÷ 국제교류 지원사업 건수 - 경영실적평가 목표부여 산식 적용	- 지원사업 결과보고서
	실적	-	-	-	38	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	일반공모형 해외레지던스 43건 지원	해외창작거점 4개소 운영 지원 노마딕레지던스프로그램 1건 지원
2010	일반공모형 해외레지던스 28건 지원	해외창작거점 5개소 운영 지원 노마딕레지던스프로그램 1건 지원
2011	일반공모형 해외레지던스 42건 지원	해외창작거점 15개소 운영 지원 노마딕레지던스프로그램 4건 지원

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 해외창작거점 확충(2013년까지 30개소)을 통해 예술가의 이동성을 확장하여 창작역량을 강화하고 해외진출을 확대함

○ 노마딕레지던스프로그램의 브랜드화를 통해 국제적 협력 네트워크를 확대하고 각국 예술가들의 협력을 강화함

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부 평가 (2010)	사업평가결과의 반영노력 강화 필요	○ 베니스비엔날레 성과평가 강화 - 커미셔너 및 작가, 예술계 및 언론계 평가 및 피드백추진 - 성과보고 귀국프로그램, 일반관객 설문 평가 추진

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 해외창작거점 확충(2013년까지 30개소)을 통해 예술가의 이동성을 확장하여 창작 역량을 강화하고 해외진출을 확대함
○ 노마딕레지던스프로그램의 브랜드화 및 확대(2012년 7개)를 통해 국제적 협력 네트워크를 확대하고 각국 예술가들의 협력을 강화함
○ 일반공모형 해외레지던스프로그램의 경우 수시공모를 통해 현장의 수요 반영
○ 베니스비엔날레 한국관의 국제적 시각예술 플랫폼 역할 강화

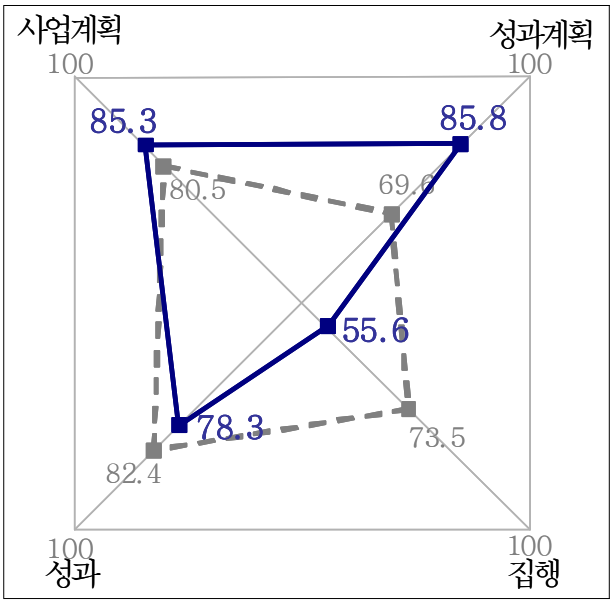
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「국제교류거점프로그램지원」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 85.3, '성과계획' 85.8점, '집행' 55.6점, '성과' 78.3점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, 상대적으로 '사업계획'과 '성과계획'은 높게 평가되었으며, 특히 '성과계획'은 점수 차이가 16.2점으로 가장 높게 평가됨

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	5.0	100.0	85.3
	1-2(5점)	2.6	51.6	
	1-3(15점)	13.7	91.6	
성과계획	2-1(10점)	10.0	100.0	85.8
	2-2(10점)	7.2	71.6	
집행	3-1(10)점	6.2	61.6	55.6
	3-2(10점)	6.2	61.6	
	3-3(5점)	1.6	31.6	
성과	4-1(10점)	8.2	81.6	78.3
	4-2(5점)	3.6	71.6	
	4-3(10점)	7.2	71.6	
	4-4(5점)	4.6	91.6	

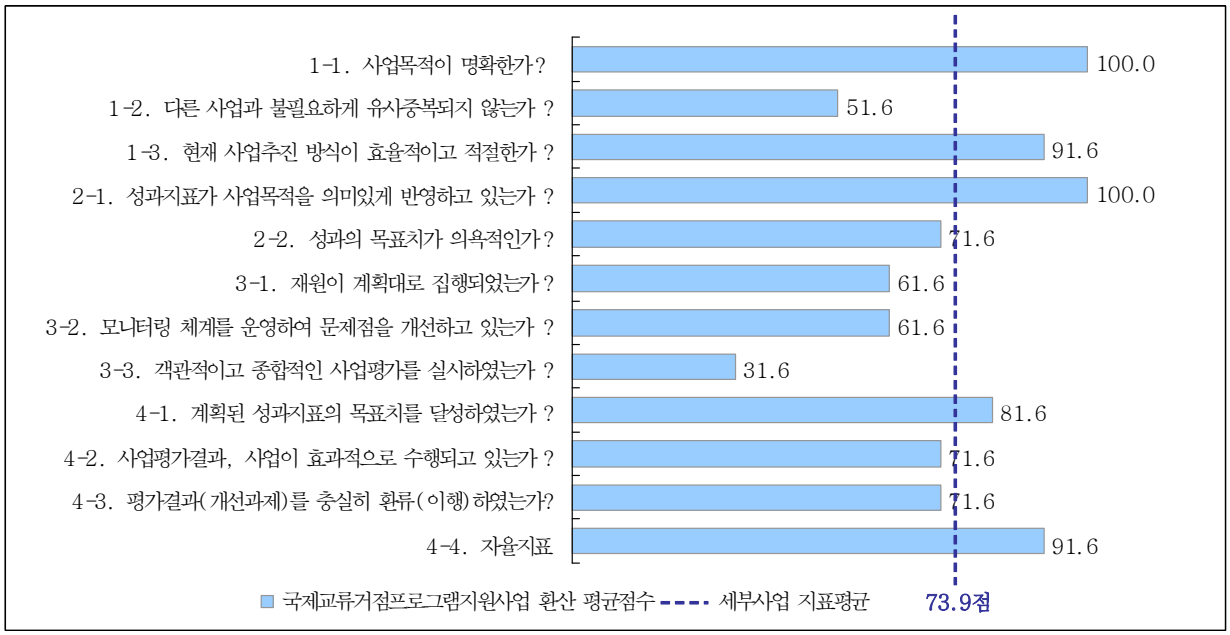


□ 세부 평가지표 결과

○ 「국제교류거점프로그램지원」의 12개 세부평가지표는 평균 73.9점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '사업계획' 항목 중 '1-.1 사업목적이 명확한가?'와 '성과계획' 항목의 '2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?'의 지표가 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '집행' 항목의 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'지표가 31.6점으로 매우 낮게 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 전체적인 평가는 필수적이고 긍정적으로 평가됨, 국제교류거점 사업은 정부와 민간의 지원과 실행의 조화가 중요한 만큼 조화롭게 잘 설정되었으며, 그 결과 실행의 주체들의 만족도로 이어짐, 기존의 사업이 연장되는 것이 많은 부분을 차지해서, 운영 면에서도 많은 노하우를 발휘함

(집행)

○ 이 운영체계가 향후 국제적 문화지형도에서 그대로 통용될 것인가에 대한 준비가 필요함, 선진국 중심의 문화교류는 그 한계가 있기 마련이고, 선진국의 기준대로 우리가 종속될 우려가 있어 문화교류가 한 곳에 집중되는 문제를 야기시킬 수 있음

(성과)

○ 글로벌 창작역량 강화, 해외 네트워크 확충을 통한 해외 진출 플랫폼 역할을 확대하기 위한 사업목적이 뚜렷하고, 사업 목적 달성을 위한 민간보조사업 형태의 사업 방식도 사업 효과를 극대화시킨 성과로 보여짐

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 본 사업은 문화예술진흥법 제18조에 근거하여 다양한 분야 및 권역별 우리 문화예술의 창작 거점을 발굴하고 예술가들의 해외 진출을 지원함으로써, 예술인들의 글로벌 창작 역량을 강화하고 해외 네트워크를 확충하여 우리 문화예술의 해외 진출 플랫폼 역할을 확대하고자 하는 뚜렷한 사업목적을 가지고 있음
- 예술인들의 글로벌창작역량강화와 해외 진출 플랫폼을 확대 하고자 하는 사업목적이 이 사업의 역사만큼 분명하므로 해외 창작 거점을 확보하는 사업은 공공부문에서의 지원이 필요하며, 이에 대한 이해와 실천방안이 구체적이므로 이를 위한 사업의 실효성도 분명한 편임, 반면 아르코 7대 전략에 '국제교류 기반확충'이 포함됨 사업의 구체성 부분에서 국가별, 지역별 현황에서 창작거점의 기준이 무엇인지 불분명함, 산업화의 속도가 너무 빠른 탓에 이것저것 깊이 가리지 못한 채 겉으로 드러나는 이 사업의 특성과 효과만 드러내는 것은 개선되어야 함

[개선 제안]

- 국제 교류거점 사업은 구체적으로 한국의 문화를 알려주고, 이를 통하여 상대방의 좋은 문화·예술을 받아들일 준비를 하는 것임, 예컨대 한류라는 현상이 있고 그것이 아시아 대중문화를 이끄는 지배적 문화코드로 보이지만, 한국의 문화예술을 혐오하는 이들도 존재함, 즉 아시아를 일본이나 중국이 대표하지 않는 것처럼 한국의 문화와 예술이 아시아의 다수도, 절대도 될 수 없으므로 사업의 수요부분에 있어서 수치·평균치에 의한 세부적 판단은 매우 어려우며, 각 사업의 가치에 관한 판단은 전문가들에 의해서 가능할 것임

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 국제교류거점프로그램 지원사업은 해외창작거점을 발굴하고 예술가를 파견하며, 파트너기관과 협력하여 공동프로그램을 진행하는 사업으로 국제교류기반확충을 주요 목적으로 하고 있음. 시행주체가 예술위원회, 협력기관, 예술가 등으로 다원화되어 있으며 MOU를 통해 사업 중복을 방지하려는 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 사업목적 및 기대효과, 수혜자, 사업내용에 있어 예술경영지원센터와 국제교류재단과 유사한 부분이 있는 것으로 판단됨, 시행주체간의 MOU는 단기적인 해결책은 될 수 있지만, 사업 방향성 및 역할에 있어서는 문제점을 내포할 가능성이 높음, 따라서 시행 주체간의 사업 내용과 수혜대상에 대한 근원적인 사업 조정이 필요하다고 판단됨

[개선 제안]

- 사업의 구조 조정 계획사업의 개별성을 창조하기 위해서는 지원 사업의 장르를 확대하되, 마이너 장르의 지원을 넓히는 방법이 필요함

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 각 세부사업별 재원분담 조건과 지원 규모가 명확화 되어 있으며, 일부 지원원칙에 따른 자부담 비율도 설정되어 있어 재원분담이 적절하게 이뤄짐
- 공모사업과 베니스비엔날레 한국관 커미셔너 선정 등에 따른 수혜대상자 지원 접수 및 선정이 적절하며, 사업의 신청공고, 심의, 지원, 성과보고, 평가하기까지의 사업의 추진체계가 명확함

[부정적 측면]

- 사업 특성 상 사전지원이 필요하다고 인정되지만, 노마딕예술가레지던스 프로그램의 지원 방식과 같이, 초기에 필수 비용만 지원하고, 사업계획 대비 성과를 평가한 후, 평가 결과를 반영한 사후 지원의 형태에 대한 검토가 필요함

[개선 제안]

- 문학과 비교해서 다른 분야의 전문성이 조금 부족한 편으로, 이는 선정이 문학분야에 비중이 컸다는 것을 의미함, 장르의 확산 및 예술적 창조적 역량을 강화를 위해서는 독립적인 가치의 확보가 필요할 것이며, 이 문제는 한국문화예술이 세계화, 상품화(mondialisation, globalization)의 벡터와 스칼라에 관한 문제로서 이 사업의 미래를 위하여 숙고할 문제라고 판된됨

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 전사 사업 목표에서 본 사업의 세부 목표의 성과 목표까지의 인과관계가 BSC관점에서 적절하며, 사업 추진 전략 체계의 세부 KPI와의 연계를 통한 성과지표가 결과 지표 중심으로 되어 있고, 단기 및 장기 목표도 적절한 것으로 판단됨, 이는 본 사업의 오랜 지속성이 낳은 결과라고 보여지며, 성과지표에 있어서도 명확한 정의가 되어 있고 측정산식 및 측정방법 또한 합리적으로 설정되어 있음

[개선 제안]

- '국제교류기반확충'이라는 성과목표를 달성하기 위하여 성과지표를 '지원대상 만족도' '해외 창작거점 공간 수' '국제교류사업 파생효과'로 설정한 것은 적정함 측정 방식과 분석에 있어서는 보다 명확화가 필요함, 기록자료, 언론홍보, 행사 등으로 판단하는 것은 재고할 필요가 있음

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표가 목표치 산출근거와 의욕적 수준 여부 등을 통해 명확히 설정됨
- 성과 목표치가 전년 실적대비 지원대상 만족도 111.8%, 해외창작거점 공간 수 120%, 국제교류사업 파생효과 110%로 평균 113.9% 상향설정 하였으며, 모두 110% 이상의 의욕적인 수준으로 판단됨

성과지표(단위)	’07년	’08년	’09년	’10년	’11년
지원대상 만족도(점)					
▪목표					85.4
▪실적	77.2	76.7	81.6	76.4	80.7
해외창작거점 공간수(개)					
▪목표					6
▪실적	4	4	4	5	15
국제교류사업 파생효과(%)					
▪목표					41.8
▪실적				38	95

[부정적 측면]

- 2011년도 예산집행액은 1,625백만원으로 전년 1,173백만원 대비 38.5% 증가하였으나, 지원대상의 만족도가 목표치(85.4점)에 미치지 못한 80.7점으로 나타나 기대효과에 있어 미흡한 수준임

[개선 제안]

- 지원대상의 만족도가 목표치 이하의 결과를 나타낸 원인을 분석하여 차년도 사업에 반영하는 것이 필요하며, 성과 목표치 분석에 있어서 재원집행율보다는 결과부분으로 평가되어야 함

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 공모를 통해 선정 결정된 지원대상자에게 미집행액 없이 100% 집행되었으며, 국가문화예술지원시스템을 통해 지원금교부 및 정산추진체계를 명확히 함으로써 당초 계획된 주체에게 재원이 명확히 전달됨

[부정적 측면]

- 재원집행율은 88.4%으로 100%에 미치지 못하며, 분기별 사업계획에 따라 예산이 집행되지 못하고 초과집행되거나 잔액이 발생함

[예산집행 현황]

(단위 : 백만원, %)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	1,839	1,625	88.4%

['11년도 분기별 집행 현황]

(단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	1,839	480	310	410	639
집행	1,625	496	250	357	522
잔액	214	△16	60	53	117

[개선 제안]

- 집행율, 불용액에 관한 문제 해결을 위한 정밀한 수요예측에 관한 연구가 필요함, 그것은 단순한 수치예상이 아니라 국가 관념이 사라지고, 경제적 근대화가 주종을 이루고, 경제가 정치에서 벗어나 전 지구를 하나의 세계로 만들어 전 지구적 총체가 되는 점, 모든 문화적 절차와 행위들이 시장과 경제 논리로 환원되는 고통스러운 풍경에 관한 문제에 대한 이해부터 시작되어야 할 것임

○ **모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 사업별 모니터링을 통한 문제점 도출과 업무개선을 위한 시사점 도출이 되었으며, 도출된 시사점을 업무개선에 반영하여 다양한 활동이 추가된 부분이 긍정적으로 평가됨
  ※ 문학 분야의 경우 중진작가가 많아 언어, 현지적응 문제 발생 → 현지 대학 등 파견기관과 협력하여 현지 보조원 제공
  ※ 1회성 지원으로 끝나지 않도록 전반적인 지원이 필요 → 해외창작거점 파견예술가 대상 홍보키트(약력, 작품 등 번역 수록) 제작 지원

[부정적 측면]

- 전체적 사업별 세부 모니터링은 진행되고 있으나 체계적인 연계성이 미흡함, 현행 모니터링 방식으로는 사업 진행시에 발생할 수 있는 문제점 도출하고, 개선안 수립 보다는 관리 측면과 성과 공유 측면이 강한 것으로 보임에 따라 모니터링 성과의 충실성 또한 미흡한 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 모니터링과 성과분석이 연계될 수 있는 시스템 구축이 미비하다는 지적을 받아들이고, 해외 현지 모니터링 시스템에 대한 구체적인 자료가 부족하다는 점과 아울러, 전체적으로 모니터링 부분에 대한 개선이 필요함, 특히 모니터링 체계성, 전문성이 크게 부족한 편임

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 세세부 사업 단위에 대한 외부 평가기관의 평가가 이뤄지고 있으며, 평가 요소와 기법도 평가기관의 전문성을 인정하여 타당하다고 판단되며, 내부 책임심의의원 및 실무자들의 평가 참여도 적절하다고 판단됨, 외부평가 지표와 정부의 성과관리 평가체계에 기초한 사업별 특성에 대한 반영 또한 긍정적임

[부정적 측면]

- 사업지속추진의 타당성을 진단하거나 사업추진방식의 총체적 사업발전전략 및 개선전략을 추출하기 위한 평가분석은 미흡한 것으로 판단됨

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 성과지표는 지원대상만족도, 해외창작거점공간수(개), 국제교류사업파생효과에 대한 총 달성율은 98.2%로 100%에 미달함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
■ 지원대상만족도	85.4	80.7	94.5%	98.2%
■ 해외창작거점공간수(개)	6	15	250%	
■ 국제교류사업파생효과(%)	41.8	95	227%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 사업의 목적을 달성할 수 있는 사업 효과성이 관람객 수, 언론 및 전문가 혹평, 전시 작품 매진 등의 사업효과가 인정되며, 이러한 성과를 통하여 간접적으로 한국미술 및 작가에 대한 관심과 가치가 제고되어 외국에서 한국미술가의 초청 및 작품 판매가 증가하고, 작품가격이 제고되는 등의 성과를 나타내고 있는 등 한국미술의 국제적인 위상 및 세계화에 기여하는 것으로 판단됨

  ※ 르몽드지, 뉴욕타임스, 월스트리트저널, 요미우리, 아사히 등의 언론 호평 및 전문가들의 호평을 받음

[부정적 측면]

- 지원대상의 만족도 제고를 위한 실제적인 방안 모색이 필요하며, 문제는 전략적인 관점이 아니라 문화의 보편적인 이해와 교류라는 측면에서 제시되어야 함

[개선 제안]

- 예산집행률, 현장 모니터링시스템의 체계화, 외부전문가에 의한 현장 모니터링의 실시가 필요함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 적극적 성과목표치 설정 요망

[긍정적 측면]

- 지원대상 만족도는 위원회 전체 기준을 적용하였고 해외창작거점공간수와 국제교류사업 파생효과는 경영실적 평가 목표 부여 산식을 적용하는 등 제도적으로 정착되었다고 판단되며, 전년도 대비 110% 이상의 대체로 의욕적인 목표치를 설정함

[부정적 측면]

- 예산이 전년도 대비 56.8% 증액된 사실을 감안할 때 보다 적극적인 성과목표치 설정이 가능하였을 것으로 판담됨

② 내외부평가 지적사항 환류 요망

[긍정적 측면]

- 평가 지적 사항에 대한 환류 및 개선 내용이 추진 근거에 따라 계획되었으며, 실제 적용에 있어서는 계획수립 단계와 제도 운영 단계가 지적 사항 및 개선 내용에 따라 조금 차이가 있으나 대체로 노력한 것으로 평가됨

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- '베니스비엔날레 한국관 관람객 수'라는 자율지표는 본 사업의 중점 사업에 대한 아르코 고유 브랜드 사업으로, 관람객 수 증대를 통해 시각예술 국제교류 네트워크를 확대하고 우리 미술의 한국 소개 효과를 강화시키는 측면에서 사업 목적과 연관성이 있으며, 달성률이 아닌 실제 관람객 수로 결과에 초점이 맞추고 있으며, 미술전과 건축전의 특성을 반영하여 산출 근거와 측정 방식 등도 합리적으로 구성됨

- 베니스비엔날레 한국관 관람객수 목표달성률은 110.9%로 목표대비 초과달성함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
▪베니스비엔날레 한국관 관람객수	211,245	234,343	110.9%

[부정적 측면]

- 목표 달성률이 실제 관람객 수로 측정하고 이를 결과에 한정한 점은 재고할 필요가 있음, 관객의 수는 매년 증가하고 있어 사업효과가 비교적 양호한 편이나, '관람객 수'만으로는 사업목적을 대표하기 어려움

[개선 제안]

- '관람객 만족도' 등의 사업목적과의 인과관계를 보다 강화할 수 있는 지표의 병행 적용이 필요함

4. 개선제안

□ 계획

○ 지원 사업의 장르 확대

- 사업의 구조 조정 계획사업의 개별성을 창조하기 위해서는 지원 사업의 장르를 확대하되, 마이너 장르의 지원을 넓히는 방법이 필요함
- 문학과 비교해서 다른 분야의 전문성이 조금 부족한 편으로, 이는 선정이 문학분야에 비중이 컸다는 것을 의미함, 장르의 확산 및 예술적 창조적 역량을 강화를 위해서는 독립적인 가치의 확보가 필요할 것
- 국가 문화, 예술의 브랜드를 드러내는 것이 이 사업의 목적이라고 한다면, 점점 개인의 실존적 영역이 없어지거나, 다른 것으로 변모하기 위한 끊임없는 과정을 염두에 두어야 함, 지금까지 문화적 우위에 놓여있는 나라와의 교류와 더불어 열등한 지위에 있는 나라들과의 교류도 확대할 필요가 있으며 아프리카, 서아시아, 남미 등이 이에 해당함

○ 예측기반의 재원집행계획 수립

- 수요예측으로서, 예산의 집행과정을 더욱 제고해야 함, 미집행율이 있다는 것은 그 만큼 수요예측을 필요로 한다는 것이고, 이를 위하여 선정과정도 재고할 필요가 있음

○ 합리적인 성과지표 및 보조지표 개발

- 성과부분은 결국 집행율, 모니터링의 결과로 구체화되는데, 집행율은 선정과정에서 극복될 수 있을 것이고, 성과를 측정하기 위하여 관람객 수와 같은 계량적 수치로 규정하는 것은 바람직하지 않음
- '관람객 만족도' 등의 사업목적과의 인과관계를 보다 강화할 수 있는 지표의 병행 적용이 필요함

□ 집행

○ 성과분석 환류기능 강화(평가결과 대한 원인분석 및 개선방향 도출)

- 지원대상의 만족도가 목표치 이하의 결과를 나타낸 원인을 분석하여 차

년도 사업에 반영하는 것이 필요하며, 성과 목표치 분석에 있어서 재원집행율보다는 결과부분으로 평가되어야 함

- 국제교류거점 사업의 경우 계획에 있어서, 새로운 패러다임이 필요함, 이미 자민족 중심주의가 파열되기 시작했고, 문화, 예술의 정체성이란 단어 앞에는'동일한'이라는 수식어가 붙게 되었기 때문으로 달리 말하면, 고유한 문화를 지니면서 교류할 수 있는 잠재력이 더해져야 한다는 의미로, 이 부분은 지원대상자을 선정하는데 중요한 요건이라고 볼 수 있음

○ 통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축(현장 모니터링 도입)

- 모니터링과 성과분석이 연계될 수 있는 시스템 구축이 미비하며, 해외현지 모니터링 시스템에 대한 보완이 필요함
- 모니터링 제도의 전문화가 시급함, 장르의 확산, 거점 나라의 확대를 위한 모니터링의 전문화 등이 필요함

5. 개선과제

○ 「국제교류거점프로그램지원」사업은 총5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축·고도화'와 '합리적인 성과지표 및 보조지표 개발'이 최우선과제로 도출었으며, '지원사업의 장르 확대'는 시급한 단기과제로 도출됨

[국제교류거점프로그램지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	지원 사업의 장르 확대		●	3
집행	2	성과분석 환류기능 강화		●	4
계획	3	예측기반의 재원집행계획 수립		●	4
집행	4	통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축·고도화	●	●	1
계획	5	합리적인 성과지표 및 보조지표 개발	●	●	2

1분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 :국제문화기관협력및정보서비스

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 국제기구 참여 활동을 통한 문화예술 국제교류 네트워크 구축 및 해외문화기관 간 지속적인 인사교류와 협력 사업을 통해 국내 문화예술 창작 역량 개발 인프라를 확보하고 예술위원회의 국제적 위상을 제고

○ 상호 MOU를 통한 국가 간 구체적인 협력프로젝트로 발전시켜 국제교류 사업의 파생효과 증대

○ 예술위의 정책 현안 관련 전문가 초빙을 통해 최신 정보와 문제 해결 대안 모색

○ 시기적절한 국제적 전문 정보 제공으로 고객 서비스 만족도 제고하고 다양한 정보서비스 채널을 확보

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

제18조(문화예술진흥기금의 용도) 문화예술진흥기금은 다음 각 호의 사업 및 활동의 지원에 사용한다
1. 문화예술의 창작과 보급
2. 민족전통문화의 보존 · 계승 및 발전
3. 남북 문화예술 교류
4. 국제 문화예술 교류
5. 문화예술인의 후생복지 증진을 위한 사업
6. 지방문화예술진흥기금으로의 출연
7. 제20조에 따른 한국문화예술위원회의 운영에 드는 경비
8. 장애인 등 소외계층의 문화예술 창작과 보급
9. 공공미술(대중에게 공개된 장소에 미술작품을 설치 · 전시하는 것을 말한다) 진흥을 위한 사업
10. 그 밖에 도서관의 지원 · 육성 등 문화예술의 진흥을 목적으로 하는 문화시설의 사업이나 활동

② 추진경위

- 1974년 문예진흥기금 사업개시 이후, 우리 문화예술의 해외선양 및 국제교류 네트워크 확보를 위해 민간단체의 교류사업 중점 지원
- 1994년 중국 문학예술계연합회와 상호 교류를 시작하여 해외 주요 문화예술기관과의 인적 교류 및 사업교류 확대('06년 몽골, '08년 싱가포르, '11년 이란, 쿠바 등)
- 2009년 12월 아르코 비전 2015 선포 시 7대 전략 중 하나로 '국제교류 기반 확충 전략' 설정

○ 사업기간 : '74 ~ 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 6억원

○ 지원형태 : 민간보조, 직접수행

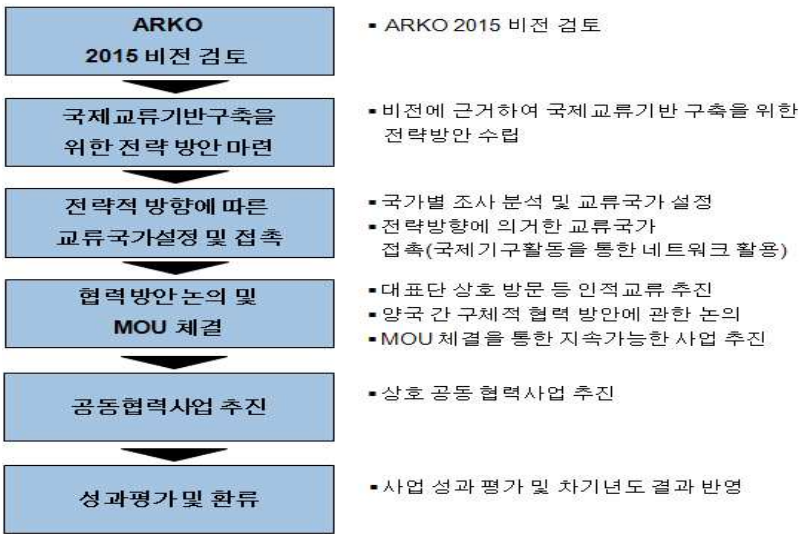
○ 지원조건

- 협력사업의 경우 자체부담 10% 이상 조건

○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회, 예술가(단체)

□ 사업추진 절차

○ 기관교류사업 및 국제공동협력사업



○ 해외 주요예술인 초빙사업

- 외국 문화예술계 인사를 초청, 국내에서 강연회 개최

초빙인사 선정방법 및 절차

단계	1단계	2단계	3단계
선정방법	초빙대상자 및 사업주제Pool구축 - 일반국민 및 예술가 (홈페이지 및 아르코웹진을 통한 홍보 및 추천서 수렴) -위원회 위원 및 유관단체/단위 협회 장르별 학회(추천서 수렴)	초빙대상자 후보 및 사업주제 추천	초빙대상자 및 사업주제 결정
절차	제안 수렴 * 제안 사유 상술	사업목표 및 인사초빙 시의성 평가	사무처

□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
교류협력 국가수(개)	목표	-	-	-	-	5	○과거 4개년('07~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여 편차 평가방법 적용 ○최상위 평점 등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 126.67점	-국제네트워크 확장을 목적으로, MOU등을 거쳐 상호문화예술 교류협의를 완료한 국가 수 집계 -경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	- 추진사업 결과보고서
	실적	3	3	4	4	6			
	달성도	-	-	-	-	120			
교류협력 국제기구수(개)	목표	-	-	-	-	3	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점 등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 206.7점	-신규 교류채널로 개척한 국제문화예술기구수 집계 -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	- 추진사업 결과보고서
	실적	-	-	-	2	4			
	달성도	-	-	-	-	133.3			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	문화예술 국제기구 다자채널 활동 - IFACCA 1개 기구 양국 예술위원회간 MOU를 통한 협력사업 추진 - 몽골 노마딕 레지던스프로그램 등	정책이슈 글로벌 벤치마킹을 위한 해외주요 예술인 초빙 : 4명
2010	문화예술 국제기구 다자채널 활동 강화 - IFACCA, Res Artis 등 2개 기구 양국 유관기관간 MOU를 통한 협력사업 개발 - 몽골울란바타르대학 작가파견사업 등	정책이슈 글로벌 벤치마킹을 위한 해외주요 예술인 초빙 : 6명 G20 계기 테마형 문화외교행사 추진 - Greening Green 전시 개최 국내 우수 레지던스 프로그램 영문소개 책자 제작
2011	문화예술 국제기구 다자채널 활동 강화 - IFACCA, Res Artis, ASEF, Eric Arts 양국 유관기관간 MOU를 통한 협력사업 개발 (창작거점 파견기관을 18개로 확대)	정책이슈 해결 및 교류협력 강화를 위한해외 주요 예술인 초빙사업 확대: 30명 해외레지던스 활용 워크숍 개최

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 문화예술 국제교류 기반 강화를 위한 국제기구 다자채널, 국가간 양자채널, 핵심인사(키맨)채널의 다각화

- 해외창작거점 확충(2013년까지 30개소) 및 노마딕 레지던스 사업 등 협력사업 개발을 통해 예술가의 이동성을 확장하여 창작역량을 강화하고 해외진출을 확대함

○ 해외주요 예술인사 초빙사업의 효율적 운영을 통해 글로벌 벤치마킹 활성화 및 예술정책 및 행정체계의 선진화를 강화함

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부 평가 (2010)	사업평가결과의 반영노력 강화 필요	■ 국제교류사업 평가위원회 구성 운영 - 주요 자문 지적사항의 수렴 - 사업운영개선으로 피드백 ■ 교류협력강화 소위 구성운영 - 교류협력의 방향성 및 전략 논의

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 국제교류 주요 다자채널인 문화예술 관련 국제기구에서의 활동 강화
- 교류협력 국제기구수 확대(2015년까지 7개 기구로 확대)

○ 국가간 MOU 체결 등 양자협력채널 활성화를 통해 해외창작거점 확충(2013년까지 30개소)을 통해 예술가의 이동성을 확장하여 창작역량을 강화하고 해외진출을 확대함

○ 주한 해외문화원 및 문화부 산하 해외문화홍보원, KF, 유네스코한국위원회 등 국제교류 유관 국내외 기관과의 파트너십 강화를 통해 문화예술 교류협력 중심기구로 포지셔닝

○ KF 인사초청사업과의 연계를 통해 인바운드형 주요 예술인 교류프로그램 다각화

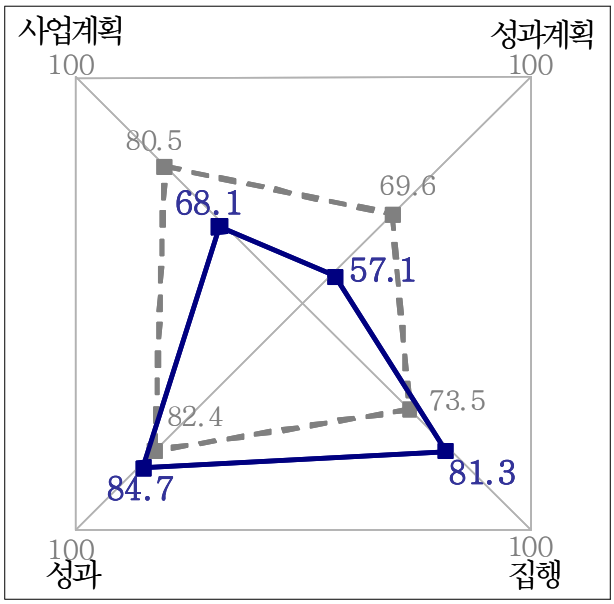
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「국제문화기관협력및정보서비스사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 68.1, '성과계획' 57.1점, '집행' 81.3점, '성과' 84.7점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '집행'과 '성과' 항목은 전체 사업평균 대비 높게 평가되었으나 '사업계획'과 '성과계획' 항목은 낮게 평가됨, 특히 '성과계획'의 점수차이가 12.5점으로 가장 낮게 평가됨

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	1.6	32.1	68.1
	1-2(5점)	4.6	92.1	
	1-3(15점)	10.8	72.1	
성과계획	2-1(10점)	4.2	42.1	57.1
	2-2(10점)	7.2	72.1	
집행	3-1(10)점	8.7	87.1	81.3
	3-2(10점)	10.0	100.0	
	3-3(5점)	1.6	32.1	
성과	4-1(10점)	10.0	100.0	84.7
	4-2(5점)	3.6	72.1	
	4-3(10점)	8.2	82.1	
	4-4(5점)	3.6	72.1	

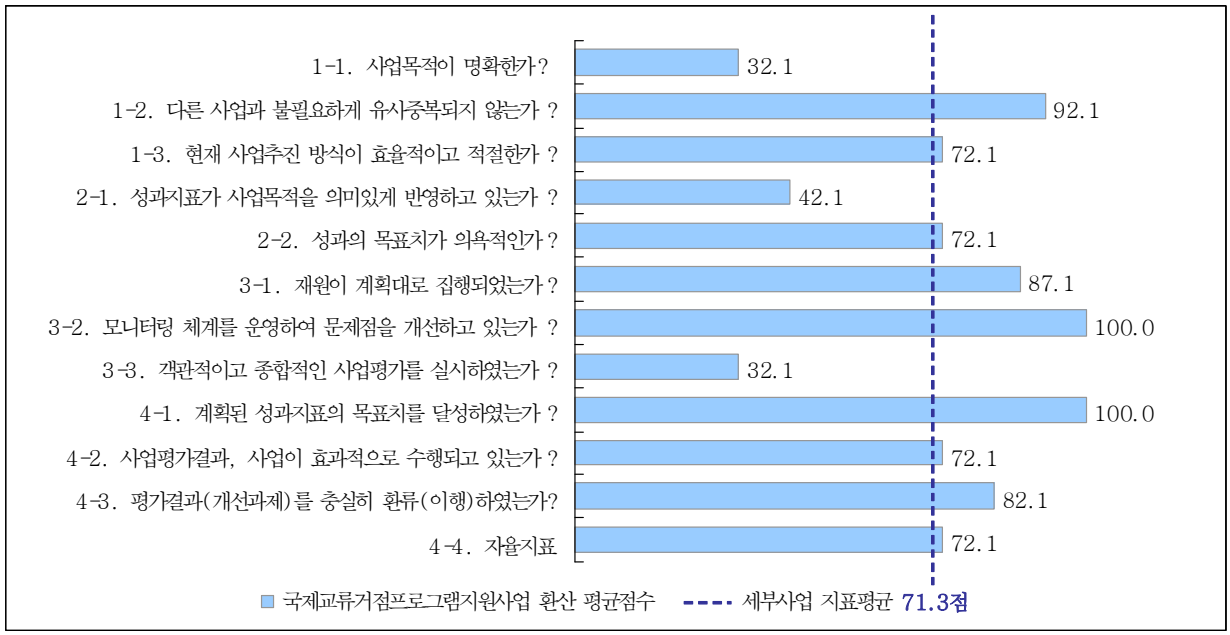


□ 세부 평가지표 결과

○ 「국제문화기관협력및정보서비스」의 12개 세부평가지표는 평균 71.3점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '집행' 항목 중 '3-2. 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?'와 '성과' 항목의 '4-1. 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?'의 지표가 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '사업계획' 항목의 '1-1. 사업목적이 명확한가? '와 '집행' 항목의 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'가 32.1점으로 가장 낮게 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

○ 국제기관 협력 및 정보서비스 체계를 구축함으로써 우리 문화 예술단체와 예술인들의 글로벌 창작 역량을 강화하고 네트워크를 확충하고자 하는 사업 목적이 분명함, 이를 위하여 교류국가의 다각화 및 사업 내용 확대 등 성과를 이루고 있음, 다만 이런 사업에 대한 정보의 공개가 부족하고, 사업의 추진 과정도 명확하지 않은 문제점이 있음, 그것은 국가간의 교류라서 복잡한 면이 있겠지만, 많은 예술가들이 참여하기 위해서는 더 구체적으로 공개되어야 할 부분이라고 판단됨

○ 교류국가의 다각화를 위하여 MOU를 체결했지만 그 후, 이루어진 사업에 대해서도 보다 구체적으로 공개되어야 함, 전문적인 모니터링과 피드백이 요구됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 문화예술 국제기구 참여, 국가 간 문화예술 기구 교류, 해외 주요 예술인사 초빙 등의 사업은 공공 부문에서의 지원이 필요한 사업이라고 판단되며, 국제문화기관과의 협력 및 정보서비스 강화를 통해 우리 문화예술단체와 예술인들의 글로벌창작역량을 강화하고 네트워크를 강화하고자 하는 사업목적이 분명함

[부정적 측면]

- 사업 목표인 국제기관 협력과 정보서비스 체계 구축에 대한 수요에 대한 조사가 분명치 않으며 전략 목표 및 성과 목표와의 관계에서도 본 평가 사업에 중점을 둔 연관성 제시가 부족함
- 본 사업의 목적은 다른 어떤 사업에 비하여 쉽고 명확히 해야 하며, 이를 위해서는 다양한 채널이 필요한데, 이는 정부의 다른 기관과의 연계에 달려있음, 사업을 통한 문제 해결점과 정부지원의 필요성은 충분하나, 사업 목표인 국제기관 협력과 정보서비스 체계 구축에 대한 수요에 대한 조사를 구체화할 필요가 있음

[개선 제안]

- 전략 목표 및 성과 목표와의 관계에서도 본 평가 사업에 중점을 둔 연관성 제시가 부족하며, 사업 목표 수행과 관련된 이해관계자의 사업 수요 분석이 보완되어야 함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 시행주체는 각 기관별로 본원적 사업 목적에 맞게 구분되어 있으며, 사업 목적 및 기대 효과에 있어 '예술창작역량 강화와 네트워크 확충'으로 타 시행주체와 구분되어 있고, 사업 내용도 다른 시행기관에서 시행이 어려운 국제기구와의 협력 채널을 구축하는 것으로 차별화 됨

- 사업 목적 달성을 위한 예술위원회 주도형 사업 방식으로 차별성이 있어, 큰 틀에서는 이 민간문화예술단체 및 예술인을 지원함으로써 여타 기관의 사업과 수혜대상이 대부분 중복되지 않는다고 판단됨, 중복의 우려가 있는 경우 기관 간 MOU를 통하여 해결하려 하는 시도를 하고 있으며, 국제기구 협력활동, 각국 중앙 예술지원기구와의 교류활동 등은 여타 기관의 사업과 내용면에서 차별성이 있다고 보여짐

[부정적 측면]

- 일정 부분 예술경영지원센터의 공연예술 해외진출 지원사업, 국제교류재단의 해외 인사초청 등과 사업목적과 기대효과, 진행방식이 유사할 수 있음

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 예술위원회 직접 수행사업 성격에 적합한 사업방식의 효율화 내용과 사업 성격상 필요한 유관 기관과의 파트너십 강화 추진 내용이 적절하다고 판단됨

[부정적 측면]

- 국가간의 교류를 확대하는 것과 몇 나라, 몇 장르와 집중하는 것은 서로 배치되기 때문인데, 이에 대한 추진방식 논의가 필요하며, 이해관계자별 VOC 분석 결과의 활용성이 부족함

[개선 제안]

- 국가간 지원방식의 경우, 그 범위에 대하여 좀 더 세심한 연구가 필요하며 아직도 중심국가가 한정되어 있는 점은 개선되어야 함, 국가간 교류에 있어서 선택과 집중이라는 부분은 매우 어려운 문제이지만, 수혜대상 선정과정에서 현대예술의 변화를 직시할 수 있는 외부 전문가의 자문이 필요함

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표(교류협력국가수, 교류협력국제기구수)가 사업의 최종 결과인 공동협력프로그램 확대와 지원대상만족도 제고에 좋은 영향을 미치고 있음

[부정적 측면]

- 성과목표에 비하여, 성과 지표는 불분명함, 성과지표별 정의 및 측정산식은 구체적으로 나타나 있지만, 국가수와 국제기구수의 정의에서 신규 개척 수인지 전체수 인지에 대한 기술상의 통일은 검토가 필요함, 두 가지 성과지표는 사업 목적 및 성과 목표와 적절한 인과 관계가 있다고 판단되지만, 주요 사업인 해외 주요 예술인 초빙 사업과 관련된 성과 지표는 반영되지 않음
- 성과 지표의 구성 체계(단기-장기)에 대한 제시가 앞서 설명한 성과지표와 일치하지 않고 있어, 성과지표가 사업목적과 지니는 인과관계, 그리고 질적 성과지표가 보완되어야 함

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 교류협력국가 수와 교류협력 국제기구 수 등의 성과 목표(교류협력국가 수: 4→5개, 교류협력국제기구 수: 2→3개)가 산출근거를 통해 명확히 제시되어, 의욕적이라고 판단됨, 투자비용 대비, 120% 증가효과도 적절한 편임(목표치의 환산평점도 120% 이상)이며, 사업예산이 4.5% 증가된 점을 반영하더라도 기대 효과를 나타내는 성과 목표는 양호하다고 판단됨

[부정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준이 다소 소극적임. 실제 달성치는 교류협력국가 13개국(목표치 5개국), 교류협력 국제기구 수 4개(목표치 3개)로 나타남

[개선 제안]

- 개선을 위하여 필요한 것은 앞으로 이 사업은 계속 국제 경쟁력과 더불어 더욱 확대될 것이라는 전망임, 한국문화예술의 확장에 큰 기여를 할 터이므로 이에 대한 이론적, 제도적 정비가 필요함
- 중요한 점은 문화의 창조적 다양성이며, 다양한 문화를 존중하는 차원에서 교류협력국가를 늘릴 필요가 있음, 지금 이 사업의 중요한 가치는 재생산에 가깝고, 받아들여지는 것에 의존하고 있으며, 이것은 교류국가의 불균형에서 확인할 수 있음
- 교류국가의 확대는 문화적 자기중심적인 자세를 버리는 일로부터 출발해야 하며, 비정부기구들과의 협력도 이에 도움을 줄 것으로 판단됨

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 재원 집행율은 100%에 미치지 못하고 있지만, 사업 특성을 반영하여 분기별 사업계획이 수립되었으며, 이에 따른 재원 집행도 큰 편차 없이 적절하다고 판단됨, 국제기관협력 및 정보서비스는 아르코 직접집행사업으로서 재원이 적정하게 집행된 것으로 평가됨

[부정적 측면]

- 재원 집행율 100%에 미치지 못함

[개선 제안]

- 일차적으로 재원집행률이 달성되지 못한 원인을 분석하여 차년도에 반영하는 시스템이 필요함, 미집행률이 산출된 것은 교류대상국들 사이에 문화적 차별, 선호도가 영향을 미쳤기 때문이라고 보여지며, 이는 곧 문화적 교류 불균형을 낳는 원인이 될 있음, 개선 전략으로 교류의 이념을 시장이 아니라 네트 워크로 전환이 필요함

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 외부 기관, 현장 모니터링, 내부 평가 등의 모니터링 체계가 적절히 구축됨, 모니터링을 통해 도출된 점검 결과가 충실하게 분석되었으며, 점검 내용 및 결과에 따른 개선 과제가 도출되고 실제 조치되는 등 문제 해결이 적절하다고 판단됨, 국회, 감사원 등의 공공기관의 모니터링 시스템과 자체 모니터링 시스템을 적절하게 갖추고 있음

[개선 제안]

- 모니터링의 결과에 따라 개선과제를 생산하고 적절하게 조치하는 부분에 있어서, 외부용역의 경우, 그 평가기준, 방식 등이 구체적으로 부족한 편임

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 세부 단위의 기초사업에 대한 외부 평가기관의 평가가 이뤄지고 있으며, 평가 요소와 기법도 타당하다고 인정됨, 위원회는 한국문화관광연구원에 용역평가를 실시하여 사업 전반에 대하여 객관적이고 종합적으로 평가하였고, 기초사업별로 '계획, 집행, 성과환류' 등 사업추진 단계별로 외부 평가지표(재정사업자율평가)프레임을 준용하여 모니터링 실시하였으며, 계획-집행-성과/환류별 내부평가와 외부평가 지표간의 연계성이 적절하다고 판단됨

[부정적 측면]

- 사업종합 평가의 개요만 제시되어 있어 평가 결과 보고서가 제시되지 않아 평가 분석의 적절성은 부족한 것으로 평가됨

[개선 제안]

- 외부전문가에 의한 해외 현장 모니터링의 실시와, 이를 통한 통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축 필요

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[긍정적 측면]

- 교류협력 국가, 교류협력 국가기수 수에 있어서, 총 목표달성률이 모두 100%를 초과달성함

[개선 제안]

- 현재의 지표인 교류협력국가(개), 교류협력국제기구수(개)는 너무 한정적임며, 이는 문화적 다양성, 이를 위한 교류의 원칙과도 어긋나는 일이라고 판단됨, 교류협력 국가를 문화권으로 구분하고, 교류협력 국가수도 정부기구, 비정부기구 등 다각화가 필요함

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 교류협력국가수와 국제기구수의 확대는 계획대비 초과하는 성과를 갖는 등 사업의 효과성은 신규 사업임을 감안하더라도 그 효과가 인정됨

[부정적 측면]

- 수혜대상자 선정과정의 객관성 확보노력이 부족함, 예산집행률 90.8%로 저조한 편으로 이 부분은 성과지표의 목표, 적극적인 목표설정에 관한 연구를 필요로 하며, 성과지표, 분석지표의 항목을 세분화가 절실히 필요함

[개선 제안]

- 사업 운영 측면에서는 국가 또는 국제기구와의 신규 교류 협력을 위한 프로세스 상의 관리 체계 구축 필요, 교류협력국가와 국제기구의 신규 교류 협력 확대를 위한 잠재 타겟 선정, 최초 접촉 및 이후 관리, 최종 교류 협력 확정, 그리고 확정 후 교류 협력 방안 등에 대한 국가/기관별 프로세스 상의 관리 필요

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 적극적 성과목표치 설정 요망

[긍정적 측면]

- 교류협력국가 수: 4→5개국으로, 교류협력 국제기구 수: 2→3개로 증가되었으며, 평가 지적 사항에 대한 환류 및 개선 내용도 추진 근거에 따라 계획됨, 실제 적용에 있어서는 계획수립 단계와 제도 운영 단계가 지적 사항 및 개선 내용에 따라 조금 차이가 있는 수준이지만 노력이 인정됨

② 내외부평가 지적사항 환류 요망

[긍정적 측면]

- 내외부 평가 지적사항에 대하여 환류 및 개선 노력을 하였다고 평가되며, 국제교류사업과 비교하면 상대적으로 환류 활동이 적극적인 것으로 평가됨

[개선 제안]

- 국제지역협력관 부분에 관한 성과는 지표상으로 불확실하고, 문화참사관 네트워킹 시스템도 불확실하여 이에 대한 재고가 필요함, 향후 적극적 성과 목표치 설정을 위한 제도 신설 또는 개선을 통해 일회성이 아닌 지속적으로 운용할 수 있는 장치가 보완되어야 함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 사업의 3가지 사업 구조 중에서 성과지표로 설정되어 있지 않은 사업 부문을 반영할 수 있는 해외인사 초빙 건수는 사업 목적과 적절한 인과 관계를 가지고 있고 실제 추진 실적을 반영하고 있음, 향후 초빙건수와 더불어 수혜자 또는 협력사업 수 등과의 연계 등이 필요함
- 초빙 인력수가 아닌 건수로 관리하는 측정산식 부분은 명확하고 합리적이라고 판단되며 측정지표의 정의와 측정산식은 명확한 편임

[부정적 측면]

- 문제는 지표의 타당성으로, 국제교류 활성화 및 협력체계 구축을 통한 예술 창작 역량 강화가 해외인사 초빙건수로 결정됨, 향후 초빙건수와 더불어 수혜자 또는 협력사업 수 등과의 연계 등은 필요할 것으로 보임, 그러나 초빙 인력수가 아닌 건수로 관리하는 측정산식 부분은 재고할 필요가 있으며, '해외인사 초빙 건수'가 사업목적 및 성과목표의 달성 여부를 설명하기에는 인과 관계가 부족함

[개선 제안]

- '해외인사 초빙 건수'는 예산의 증감에 따라 작위적으로 변동이 가능하므로 객관적인 지표로 보기 어려움, 성과지표가 교류국가, 협력국가 수적 확장만으로 평가하고 있는 부분도 재고할 필요가 있음, 전반적으로, 이 부분에 관한 측정산식이 한정적인 편임

4. 개선제안

□ 계획

○ 사업에 대한 수요예측 및 분석 고도화

- 일차적으로 재원집행률이 달성되지 못한 원인을 분석하여 차년도에 반영하는 시스템이 필요함

○ 사업목적과 인과관계를 고려한 질적 성과지표 개발

- 주요 사업인 해외 주요 예술인 초빙 사업과 관련된 성과 지표는 반영되지 않음

○ 의욕적인 성과목표치 설정

- 본 사업은 기관교류사업 및 국제공동협력사업, 해외 주요예술인 초빙사업과 외국 문화예술계 인사를 초청, 국내에서 강연회 개최로 구성되어 있어 큰 변화가 없을 것으로 보이며, '문화외교', '소프트 파워', '국가브랜드' 등 문화예술을 통한 국가간 이해와 협력이 강화되고 있는 국가정책 및 외부환경 트렌드를 반영하면서 더욱 확대될 것으로 보임
- 이 부분이 문화예술 국제교류 활동이 기금지원, 재원 배분에 있어서 가장 우선 순위에 놓이는 이유가 되며, 이 사업의 미래를 위하여 언급되어야 할 것 가운데, 무엇보다도 문화예술의 보편적인 것들이 사라지는 것으로 한국문화의 정체성, 보편성 등에 관한 문제임
- 문화예술의 정체성, 교류를 통한 이해 등에 관한 입장은 매우 다양함, 국가 브랜드화의 경우에 있어서, 기존 몇몇 나라들의 브랜드화된 공연의 모델들이 사라지거나, 아니 세계화 시장에 예상하지 못한 다른 나라들이 준비한 국가 중심적 공연사업들이 많아지는 현상들이 그 예가 되며, 그 때 이 사업은 즐비한 한국문화·예술의 세계화가 하나만의 문화·예술을 만들 수 있다는 점을 경계해야 함, 한국문화의 정체성만을 고집하고, 주장하는 교류사업은 하나만의 문화를 강제하는 비문화이며, 그런 면에서 인 바운드, 아웃 바운드의 교류 형태로 조화롭게 이어나가야 할 것임

○ 신규 교류 협력 활성화를 위한 프로세스 구축(잠재고객 분석, 교류 협력방안 증대)

- 사업 운영 측면에서는 국가 또는 국제기구와의 신규 교류 협력을 위한 프로세스 상의 관리 체계 구축이 필요함, 교류협력국가와 국제기구의 신규 교류 협력 확대를 위한 잠재 타겟 선정, 최초 접촉 및 이후 관리, 최종 교류 협력 확정, 그리고 확정 후 교류 협력 방안 등에 대한 국가/기관별 프로세스 상의 관리가 필요함

– 예술 위원회는 집행 분야에서, 문화예술 국제교류 기반 강화를 위한 국제기구 다자채널, 국가간 양자채널, 핵심인사(키맨)채널의 다각화가 필요함

– 해외창작거점 확충(2013년까지 30개소) 및 노마딕 레지던스 사업 등 협력사업 개발을 통해 예술가의 이동성을 확장하여 창작역량을 강화하고 해외진출을 확대해야 함

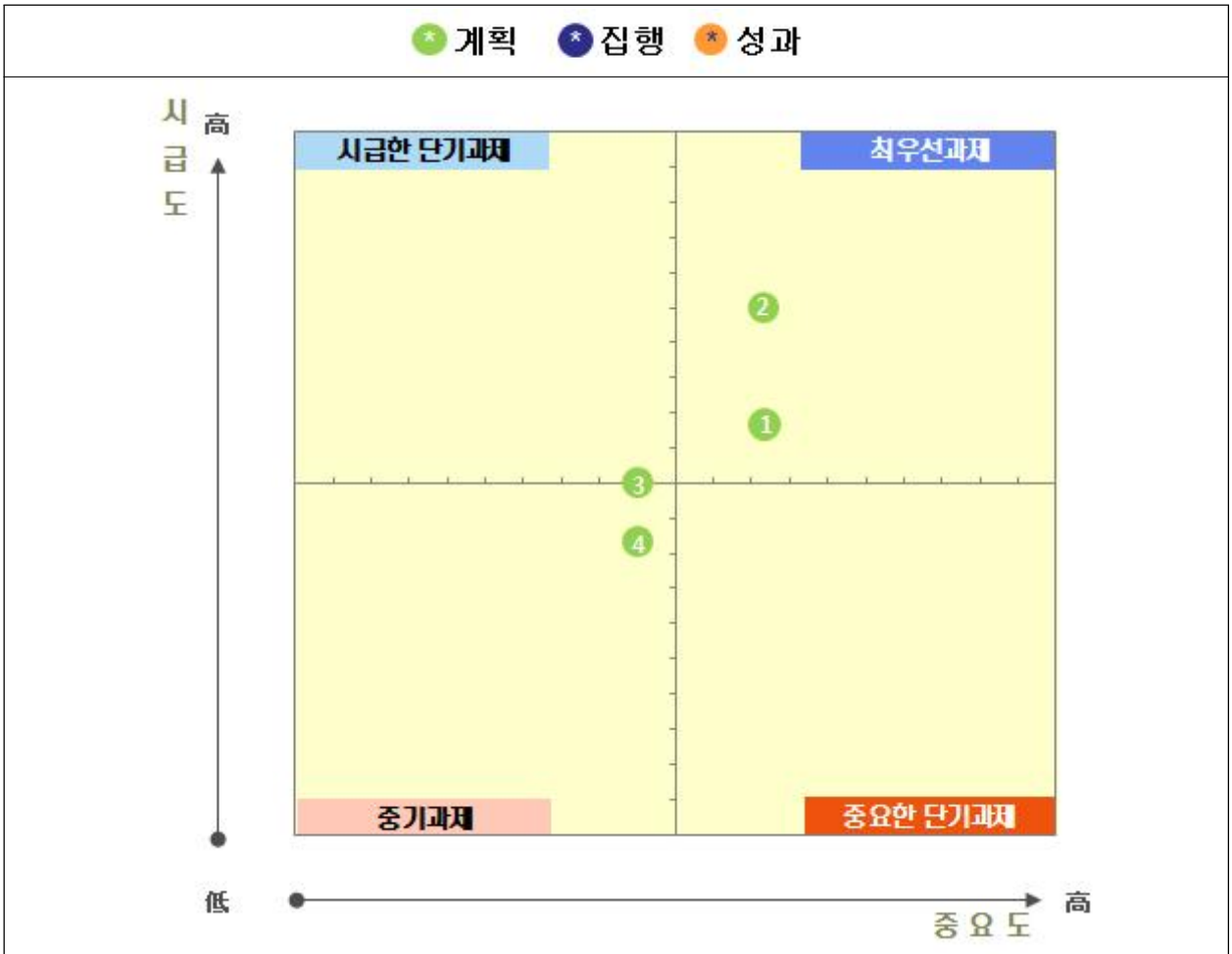
– 해외주요 예술인사 초빙사업의 효율적 운영을 통해 글로벌 벤치마킹 활성화 및 예술정책 및 행정체계의 선진화를 강화하려는 노력이 긍정적이며 이를 위한 개선 제안 사항으로는, 초청의 경우, 수혜자들의 확대 방안, 실천된 부분들을 공유하고, 자료화하는 방안 마련이 필요함

-

5. 개선과제

○ 「국제문화기관협력및정보서비스」사업은 총4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업에 대한 수요예측 및 분석 고도화'와 '사업목적과 인과관계를 고려한 질적 성과지표 개발'이 최우선과제로 도출됨

[국제문화기관협력및정보서비스사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업에 대한 수요예측 및 분석 고도화		●	2
계획	2	사업목적과 인과관계를 고려한 질적 성과지표 개발		●	1
계획	3	의욕적인 성과목표치 설정	●	●	3
계획	4	신규 교류 협력 활성화를 위한 프로세스 구축 (잠재고객 분석, 교류 협력방안 증대)	●	●	4

2분과 단위사업 최종보고서

단위사업명 : 문화예술공간운영

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 미술관운영
- 실험적이고 국제적인 전시, 교육, 아카이브 구축을 수행하여 우리 시각예술 작가의 창작역량을 향상하고 국민들에게 새로운 시각예술을 향수할 수 있는 기회를 확대

○ 예술인력개발원운영
- 문화예술 창작자 및 매개자가 문화예술 현장에서 요구받는 필요 역량을 개발 할 수 있도록 재교육 및 연수 프로그램을 제공하여 창작자 및 매개자의 전문성을 강화

□ 사업내용

○ 사업기간 : 단년도 / 계속사업
○ 총사업비 : 24억원
○ 사업규모 : 미술관, 교육연수시설 관리 및 10개 기획프로그램 운영
○ 지원대상 : 예술가, 일반국민
○ 지원형태 : 직접수행 및 일부 민간경상보조 사업
○ 지원조건 : 직접수행, 일부재원 민간부담, 보조사업 일부자부담(10%~30%)
○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회

○ 세부내역

※ <'12년도 예산요구안 세부사업 설명자료>의 사업별 세부내역

(백만원)

구 분	'10 예산	'11 예산 (A)	'12 예산 (B)	증 감 (B-A)	%
□ **문화예술공간운영**	**2,248**	**2,365**	**1,822**	△543	**23.0**
▪ 미술관운영	1,048	1,284	849	△435	33.9%
▪ 예술인력개발원운영	1,200	1,081	973	△108	10.0%
□ **세출예산비목**					
○ 일반수용비(201) ○ 용역비(206) ○ 국내여비(220) ▪					

□ 성과계획

○성과목표 : 예술창작여건 개선

○관리과제 성과지표

○이용자수(명)		2007	2008	2009	2010	2011	2012
미술관	▪ 계획	57,000	57,000	58,212	48,209	49,655	51,145
	▪ 달성	57,631	57,092	25,693	37,435	51,779	
인력개발원	▪ 계획	754	425	455	501	630	1,304
	▪ 달성	692	419	380	604	953	
○이용자만족도(점)		2007	2008	2009	2010	2011	2012
미술관	▪ 계획	70.0	72.0	74.7	75.2	78.2	85.4
	▪ 달성	68.6	73.3	72.3	80.2	81.6	
인력개발원	▪ 계획	78.0	80.0	81.3	82.8	85.0	86.0
	▪ 달성	77.2	79.7	80.7	84.5	83.6	

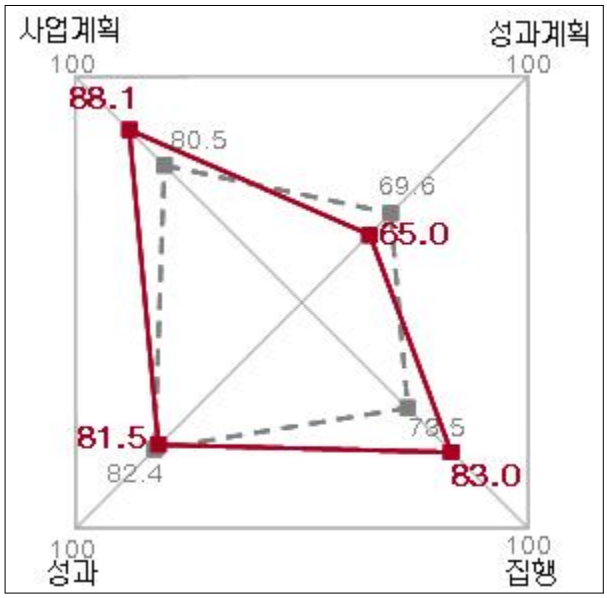
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「문화예술공간운영(2분과 단위사업)」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 88.1점, '성과계획' 65.0점, '집행' 83.0점, '성과' 81.5점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '사업계획'과 '집행' 항목은 전체 사업평균 높게 평가되었으나, '성과계획'과 '성과' 항목에서는 다소 낮게 평가됨, 특히 '성과계획'의 점수차이가 4.6으로 낮게 평가됨

구분	평가지표	획득 평균점수	환산 평균점수	
사업계획	1-1(5점)	4.4	88.7	88.1
	1-2(5점)	4.9	98.7	
	1-3(15점)	12.7	84.4	
성과계획	2-1(10점)	4.4	44.4	65.0
	2-2(10점)	8.6	85.6	
집행	3-1(10)점	6.4	64.4	83.0
	3-2(10점)	9.3	93.1	
	3-3(5점)	5.0	100.0	
성과	4-1(10점)	8.4	84.4	81.5
	4-2(5점)	3.7	74.4	
	4-3(10점)	8.6	85.6	
	4-4(5점)	3.7	74.4	

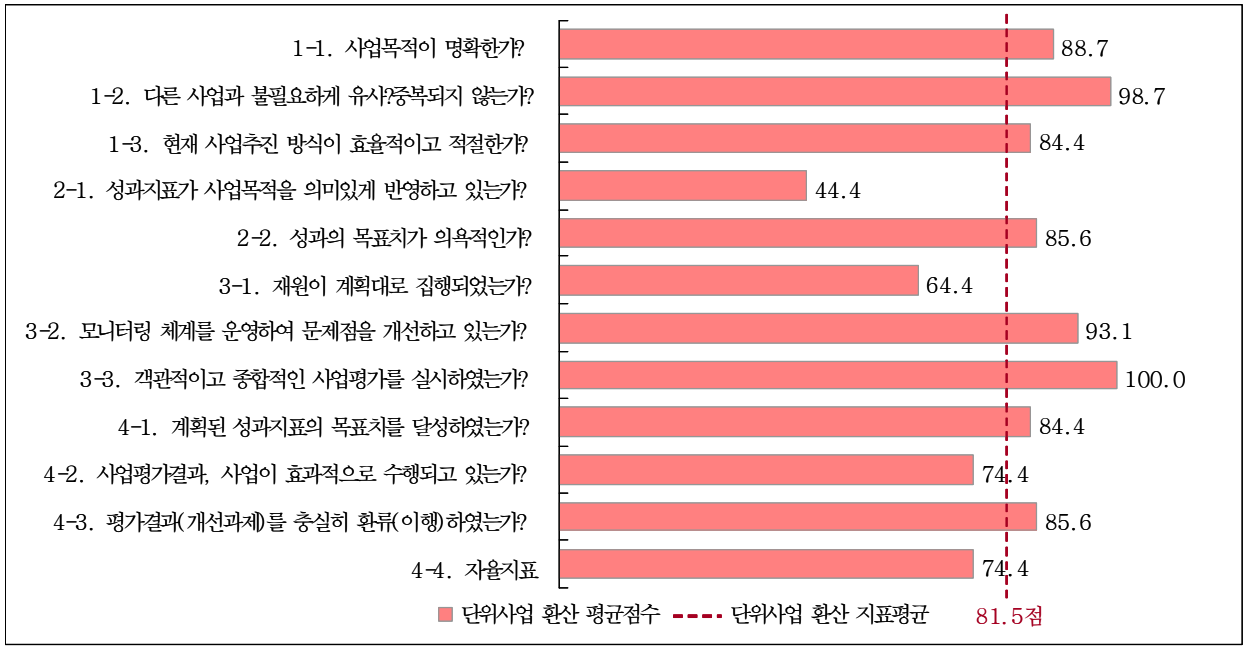


□ 세부 평가지표 결과

○ 「문화예술공간운영(2분과 단위사업)」의 12개 세부평가지표는 평균 81.5점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '집행' 항목 중 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'로 100.0점이 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '성과계획' 항목 중 '2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?'로 44.4점이 나타남



[해당 단위사업 지표평균 대비 세부평가 지표평균 비교]

□ 총평

(계획)

○ 문화예술공간분야 사업에서 아르코미술관은 창작역량 강화 및 실험성을, 예술인력개발원은 무대예술인력 양성이라는 명확하고 구체적인 사업목적 및 사업대상을 명시하고 있어, 시장(민간)에서 하지 못하는 분야에서 공공의 역할을 잘 수행하는 것으로 판단됨

(집행)

○ 계획-실행-평가-평가환류 틀에서 모니터링을 통해 개선사항을 사업에 반영하고, 단계별 심사가 필요한 경우(예: 공모, 교육) 외부전문가를 활용하는 등 객관적 심의과정을 거침

(성과)

○ 미술관은 전시의 질적인 측면에서 높은 평판을 얻고 있으며, 기업후원금을 유치하여 운영 효율성을 개선하였음, 인력개발원의 경우 국제 교육프로그램 개발을 통해 사업범위를 확대하면서도 기존 사업의 비용절감한 점이 긍정적으로 평가됨

(개선제안)

○ '이용자 만족도'와 '이용자 수'는 현재 사업 성과지표를 대변하기에 다소

부족한 것으로 판단되므로, 제대로 성과를 측정하기 위한 지표 개발과 이를 계량화하기 위한 노력이 필요함

○ 수요예측 관련하여 현재 조사방식은 향후 프로그램 개선을 위한 의견수렴 수준으로 시장 전체의 수요 파악 및 잠재수요를 파악하는데 한계가 있어, 수요예측 방식의 개발이 필요함

○ 향후 사업대상이 확장되거나 기존 사업대상으로 한정되어 사업을 지속할 경우 타 기관과 사업대상이 겹칠 수 있어, 시장의 변화에 대한 지속적인 모니터링 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 문화예술공간분야 사업이 비교적 사업목적 및 사업대상이 명확하고 구체적으로 명시되어 있으며 시장(민간)에서 하지 못하는 일을 보완하는 것이 공공의 역할이라고 볼 때 문화예술공간사업은 그 역할을 적절히 수행하고 있음
- 아르코 미술관은 공공미술관으로서 기존 미술관과의 차별화되도록 창조역량, 실험성 강화 등의 사업목적을 명확히 하고 있으며, 사업대상으로는 실험적 작품을 하는 신진/중견 작가 그룹 및 미술계 큐레이터 등 전문가 집단을 사업대상으로 하고 있어 사업수요가 명확함
- 예술인력개발원은 무대예술 인력 양성에 초점을 두고 '차세대 예술인력 육성'과 '현장 무대예술인력 양성'이라는 명확하고 구체적인 사업목표를 가지고 사업대상 측면에서도 현장 예술전문 인력에 대한 교육 부분이 부재한 것을 보완하기 위해 무대예술 분야 인력에 초점을 맞추고 있어 긍정적으로 평가됨

[개선제안]

- 사업목적이 명확히 명시되어 있으나 여러 요구에 따라 사업대상을 확장하거나 또는 기존 사업대상에게만 한정하여 사업을 지속할 경우 공공기관의 역할을 대표하는데 한계가 있음
- 아르코 미술관의 경우 사업대상을 일반대중으로 확장함으로써 타 미술관과 차별성을 잃지 않도록 유의해야 하는 반면, 예술인력개발원은 무대예술 인력양성에만 초점을 맞추고 있어 문화예술 분야에서 새롭게 발생하는 수요를 놓치지 않도록 지속적인 모니터링이 필요할 것으로 판단됨
- 사업목적을 서울과 수도권에 한정하는 공간이 아니라 대한민국 전체를 대상으로 포함할 수 있도록 지속적인 연구 및 계획 수립 필요

○ **다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?**

[긍정적 측면]

- 문화예술공간분야 사업은 타기관의 사업과 유사, 중복되지 않으며 각기 독자적인 사업영역을 구축하고 있음
- 아르코미술관의 경우 실시하는 사업이 전시와 교육이라는 외형적인 모습은 유사하나 신진작가 지원 등 예술의 생태계를 풍부하게 하기 위한 사업을 진행 중이며, 동시대 시각예술계의 흐름을 선도하는 거점공간으로서 차별화된 사업을 운영하고 있음. 또한 기획전과 공모전의 병행, 교육 방식, 신진작가지원 인큐베이팅 등 사업 추진 방식에서 새로운 시도를 위한 노력을 하고 있음
- 예술인력개발원은 교육대상을 무대예술인력으로 특화하여 타 중앙정부, 지방자치단체, 민간 교육기관과 사업대상이 중복되지 않으며 교육내용에 있어서도 무대예술인을 위한 교육커리큘럼을 개발하고 실기 위주의 현장 인력 교육을 하는 등 차별화된 교육사업을 진행하고 있음

[개선 제안]

- 미술관의 경우 사업의 중심이 일반대중으로 옮겨지면서 차별화가 희석되고 수혜대상이 유사 중복될 위험이 있으며, 대중으로 타겟이 확장되더라도 미술 분야에 초보자 수준인 일반대중보다는 적극적인 열성 관람객들을 개발하고 이들의 문화적 욕구를 충족시키는 프로그램 개발이 필요함
- 인력개발원은 문화예술계에서 새로운 교육에 대한 욕구가 발생하고 있는지, 다른 기관에서 채워주지 못하는 필요가 있는지에 대한 지속적 니즈파악이 필요함, 특히 인력개발원의 경우 교육인프라를 통한 예술계에 대한 간접지원을 목표로 하고 있으므로 예술계 시장 현황과 필요를 바탕으로 어떠한 인력을 몇 명 배출해야 된다는 조사가 정기적으로 시행되어야 함, 또한 최근 무대 시설을 갖춘 기관들이 증가하면서 무대인력을 대상으로 한 유사교육이 실시될 가능성이 있으므로 모니터링이 필요함

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 문화예술공간분야 사업은 적은 예산 대비 비교적 효율적으로 운영되었다고 판단됨, 미술관의 경우 전시프로그램 뿐만 아니라 교육과 아카이빙, 대안공간 역할 등 효율적이고 적절한 사업들을 수행하였으며, 사업방식은 계획-실행-평가-평가환류 틀에서 진행되고, 단계별 심사가 필요한 경우(예 : 공모, 교육) 외부전문가를 활용하는 등 객관적 심의과정을 거치고 있음
- 사업대상에 따라 지원 방식 및 액수에도 차이를 두고 있는데 미술관의 경우 신진작가와 중견작가(기획전)로 수혜대상을 분류 후 지원금에 차이를 두고 있으며, 인력개발원은 기금부담과 교육생 부담을 추진하여 재원부담 방식을 분리하여 지원함

[부정적 측면]

- 두 사업 모두 수요예측에 있어 소극적인 방식을 사용하고 있음, 현재 조사는 향후 프로그램 개선을 위한 만족도 파악 수준이거나 교육 지원률 정도로 수요를 파악하거나 프로그램 개선에 반영하는 수준임, 이는 전체 수요를 파악하거나 더 나아가 잠재수요를 포함하지 못하는 한계가 있음
- 수요예측은 단순 자료수집부터 계량적 모델을 활용한 예측까지 전문적 지식이 필요한 부분이므로 개별 기관별로 수요예측을 시행하기보다는 기본적인 자료는 문화예술위원회에서 생성, 공유하는 것이 효율적이라고 판단됨. 또한 수요예측의 개념 및 방법론에 대한 이해가 기관마다 다르기 때문에 체계적으로 이루어지기 위해서는 담당직원에 대한 교육이 필요함
- 사업진행 중 예술인력개발원의 교육 대상자 선정에 있어 대상자의 수준이 상이한 것에 대한 강사 및 교육생들의 불만이 있으며, 인큐베이터 사업의 경우에도 교육 대상자가 장르 간 혼합되어 있고 이론 수업이 많다는 불만이 존재하여 교육대상자를 선정 및 교육방식 등 교육 효과를 높이기 위한 방안이 필요함

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[부정적 측면]

- '이용자 만족도'와 '이용자 수' 등 평가지표 측정산식이 명확하게 제시되어 있으나, 문화예술공간분야 사업의 성과지표를 대표하기에는 한계가 있음
- 이용자 수의 경우 블록버스터 전시에게는 적절한 지표일 수는 있으나 실험적이고 기존 틀에서 벗어난 전시를 지향하는 미술관에게는 부합되지 않는 측면이 있음(때로 실험성이 높을수록 관람객 만족도는 더 낮아질 수 있음). 이용자 수 및 만족도의 지표가 성과지표 중 하나가 될 수 있으나 창조역량, 실험성 등 아르코 미술관의 주요 사업목표의 성과를 측정하기 위해서는 적절한 추가지표 개발이 요구됨
- 인력개발원의 경우에도 교육만족도 뿐 아니라 교육내용평가, 학습도와 목표, 현업활용(전이), ROI 등 여러 단계의 평가가 존재하는데 현재 지표는 교육평가의 가장 낮은 단계인 만족도 평가에 머물고 있음. 단순히 교육생 만족도나 양적인 목표뿐 아니라 질적으로 예술현장에서 필요로 하는 인력이 배출되고 있는 것인지, 또한 이러한 교육으로 인해 예술창작 여건이 개선되었는지에 대한 고려가 필요함

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 문화예술공간분야 사업에서 성과지표로 제시한 이용자 수와 이용자 만족도에 대해 수식 및 목표치가 명확하게 제시됨, 그러나 목표치가 의욕적인 수준인가에 대해서는 기관별 차이를 보임
- 아르코 미술관의 경우 성과목표는 전년실적대비 이용자 수 36.2%상승, 이용자 만족도 2.5%로 의욕적인 수준으로 보이나 예술인력개발원의 경우 이용자 수 목표치는 16.2% 상승, 만족도 목표는 1.03%만 상승하여 의욕적으로 보기 힘듦, 성과 측면에서는 예산이 2010년 대비 낮아졌음에도 불구하고 이용자수는 604명에서 953명으로 증가하여 투입 대비 성과가 증가한 성과는 긍정적임

[부정적 측면]

- 이용자만족도는 하락하거나 주춤한 결과를 보임, 인력개발원의 경우 '10년의 84.5점보다 하락한 83.6점이고(과거 4개년 실적 대비 양호한 수준임), 미술관은 전년보다 1.7% 상승하였기에 양호한 성과를 달성한 것으로 판단되나 이

용자만족도의 실적이 81.6점으로 목표 82.2에는 못 미침

[개선 제안]

- 문화예술공간분야 사업에서 '이용자 수'가 궁극적인 성과지표가 될 수는 없으나 잠재고객 및 실제 고객을 늘리기 위한 마케팅 활동에는 관심을 더 가져야 할 것임
- 아르코 전시 및 행사/아카이브에 관심을 가질만한 전문관객(전문가, 전공생)을 대상으로 한 마케팅은 물론이고, 대학로를 방문한 시민을 미술관으로 유인할 수 있는 현장 마케팅 기획이 필요함
- 인력개발원의 경우 교육생 수는 교육목표 및 교육의 질에 따라 달라질 수 있으나 보다 많은 무대예술인력들이 인력개발원의 교육프로그램에 대한 정보를 인지하고 호감 또는 수강의도를 가지도록 하는 마케팅 활동이 필요하며, 이를 위해 지원률 등이 하나의 성과지표가 될 수 있으리라 보여짐

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 전반적으로 다른 공공기관에 비해 저예산 고효율의 예산집행을 하고 있으며, 두 기관 모두 교육사업 대상자에게 적정하게 재원을 집행하였고, 재원이 집행 상대방인 소요처에게 명확하게 지불함

[부정적 측면]

- 정해진 예산 대비 집행률은 약 98%를 보임. 미술관의 경우 예산 1,284백만원, 결산 1,260백만원으로 재원 집행률은 98.1%, 인력개발원의 경우 예산 1,129백만원 대비 결산 1,104백만원으로 97.8% 집행함
- 분기별 집행률을 보면 두 기관 모두 목표한 대로 예산이 집행하지 않고 4분기에 집중되어 예산이 집행됨

[개선 제안]

- 각 기관에서는 조기에 집행 가능한 항목(예:시설투자비)을 상반기 배정하여 실행가능성을 높여야 할 것임
- 상반기 예산의 일정비율을 상위기관에서 정하는 문화부의 제약이 기관별 상황을 고려하여 유연하게 적용될 필요성이 있음

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 두 기관 모두 외부 자문회의, 이용자 만족도 조사 등 계획단계, 실행단계, 평가단계 별 모니터링 체계를 운영 중임
- 미술관의 경우 전문가 20인의 자문을 바탕으로 아르코와 인사공의 중장기 전략방향을 수립하였으며, 관람객 설문 결과 등을 반영하여 2011년 미술관 부대시설 보완/개선하였음, 또한 만족도 결과를 토대로 개선할 문제점을 정리하고 그룹별 분석(전문관객, 일반관객) 등 추가 분석을 하려는 노력이 엿보임
- 인력개발원의 경우에도 외부용역 등을 통해 무대예술교육 커리큘럼 개선책을 마련하고 전문가 회의 및 이용자 의견 수렴 등을 통해 사업 결과를 피드백 받으려는 노력이 보임

[부정적 측면]

- 모니터링 과정에서 지적된 문제점이 실적보고서에 반영되지 않았으며(예. 교육생 선정방식, 교육생 수준 차, 교육생 수, 실기비중 등), 만족도 분석도 기본적인 분석에 그침. 2011년 연초 자문회의에서 지적된 문제점(교육생 선정방식 등) 이 하반기에 동일하게 지적된 것이 개선되지 못했음을 보여주는 예임, 모니터링 결과를 적극적으로 사업에 반영하고 이를 개선하려는 노력이 아쉬움

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 계획-집행-성과환류 각 단계별로 내부평가와 외부평가를 병행하는 종합적 사업평가 수행하며, 평가기준 역시 사업별 및 단계별로 필요한 기준을 세우고 평가 진행함

[부정적 측면]

- PDCA 관점에 따라 평가가 이루어지고 있으며 보고서에 평가내용(결론)을 제시하고 있으나, 그 평가결과의 도출과정에 대한 전문적 분석이 명확하지 않음
- 또한 사업별 평가결과는 있으나 인력개발원 경우 개발원 전체에 대한 자체평가는 결여되어 있음, 종합적인 사업평가를 전문적으로 수행하고 시스템화된 모니터링 체계 구축이 필요함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 목표달성률은 목표치에 조금 부족한 약 99%달성률을 보임, 미술관의 총달성률은 99.7%, 인력개발원의 총달성률은 99.0%를 나타냄

[아르코미술관 목표달성률]

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
이용자수(명)	51,000	51,779	101.5%	99.7%
이용자만족도(점)	82.2	81.6	99.3%	

[인력개발원 목표달성률]

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성율(B/A)	총달성률
이용자수(명)	702	953	135.8%	99.0%
이용자만족도(점)	85.4	83.6	97.9%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 아르코 전시가 올해의 작품에 다수 선정되고 신진작가에게 기회를 부여하는 등 한국 미술계에 기여한다는 긍정적 평가를 받고 있음. 이러한 평가는 기획공모전시, 개방형 전시, 신진작가 프로그램, 전문가교육프로그램, 아카이브 등 기존과 다른 사업대상 및 운영방식이 병행되기 때문이라고 볼 수 있음
- 인력개발원의 경우 한국문화관광연구원 주관 리서치사에서 교육생 상사를 대상으로 조사하였는데 교육수료생들의 현장에서의 활용도 및 전문성이 제고된 결과를 보여 효과가 긍정적으로 평가됨

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

[긍정적 측면]

- 두 사업 모두 타기관과 차별화된 사업목표를 수립한 측면이 긍정적임. 아르코미술관은 창작역량 강화 및 실험성을 인력개발원은 다른 교육기관과 중복되지 않으면서 현재 시설을 최대한 활용할 수 있는 무대예술인력 양성을 목표로 세움
- 사업 운영의 효율성 측면에서도 미술관의 경우 전시의 질적인 측면에서도 높은 평판을 얻을 뿐 아니라 기업후원금을 유치하여 운영 효율성을 개선하였고, 인력개발원에서도 국제 교육프로그램을 개발하여 사업범위를 확대하면서도 기존 사업의 비용을 절감하는 등 긍정적으로 평가됨
- 두 사업 모두 사업 단계별 성과관리 모니터링 활동을 체계화하고, 사업 개선을 위한 노력을 시행. 인력개발원의 경우에는 정책연구용역을 추진하여 전문화하고 객관적인 프로그램 개발을 위해 노력함

[부정적 측면]

- 두 기관에서 성과지표 개발을 위한 노력을 하였으나 '실험성', '창작역량' 강화라는 미술관의 목표와 '교육'의 성과를 측정하기에는 현재 지표들이 한계가 큼, 지표를 고도화하고 이를 계량화하기 위한 노력이 시급하며, 이를 위해 전문가들의 지원을 받는 것도 검토해 볼 필요가 있음
- 수요예측 부분에서도 자체 리서치 및 전문가 수요예측을 시도하였으나, 현재 방식으로는 프로그램 개선을 위한 수요(의견) 파악 수준에 머무르며, 잠재적 수요 파악은 어려운 한계가 있음
- 예측기반의 재원집행에 있어서는 계획 수립-예산집행이 하반기에 집중되어 있었음, 상반기에 예산을 일정부분 집행해야 한다면 시설투자 등 상반기로 돌릴 수 있는 사업을 미리 계획에 반영할 필요가 있음
- 평가시스템을 갖추고도 평가결과의 환류가 원활하지 않았던 사업도 있었음, 특히 인력개발원의 경우 교육생 모집 방식 등 모니터링 결과를 반영한 개선이 필요해 보임

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 자율지표 차원에서 계량화시킨 성과를 제시하지는 못하였지만 두 기관 모두 제시한 지표와 관련된 성과를 거둠
- 아르코 미술관의 경우 "Best 33 of 2011"에 3작품이나 선정되는 등 타미술관이 따라오기 어려울 정도의 높은 성과를 내어 '질적 수준'을 외부에서 인정받았음. 또한 예술인력개발원의 경우에도 국제프로그램 등 교육영역을 확장하고 사업에 따라 예산을 절감하여 효율성을 제고함

[부정적 측면]

- 미술관의 경우 '미술관 사업의 질적수준'이라는 지표를 세웠고 인력개발원은 '예술인력 교육의 효율성 제고 노력'이라는 지표를 세웠으나 현재 성과와 연결하는데 한계가 있음
- 미술관의 경우 지표 자체는 사업목표와 일관되며 타당한 측면이 있음, 그러나 실제적인 측정 지표에 있어서는 '예술가의 수', '창작작품 수', '발간물(도록)'을 제시하여 결국 양적인 성과지표에 가깝고 질적 성과를 명확하게 계량화하지 못함
  - 인력개발원이 제시한 "교육 효율성 제고 노력"이라는 자율지표는 (효율성이란 투입 대비 산출물의 비율을 의미하기에) 더 상위의 목표인 교육의 질 관련 지표를 함께 검토하지 않으면 오히려 더 중요한 교육의 질을 떨어뜨릴 위험이 존재함
  - 무엇보다 자율지표를 계량화하는 방식이 제시되지 않음, 지속적으로 지표를 관리하기 위해 계량화 노력이 요구됨

4. 개선제안

□ 계획

○ 마케팅 노력 강화

- 문화예술공간분야 사업에서 이용자 수를 늘리기 위한 마케팅 활동에 노력을 기울일 필요가 있음
- 아르코미술관의 경우 대학로 방문객을 대상으로 한 현장홍보를 강화하고 예술가, 전공생, 예술학과 등을 대상으로 새로운 전시 및 행사를 알리고 예술 분야 아카이브에 대한 인지도를 높이는 노력이 필요함
- 인력개발원의 경우 무대예술인력들이 인력개발원에서 진행하는 교육프로그램에 대한 호감도를 높이도록 교육 내용 뿐 아니라 교육 시간과 같은 외적 요소에도 잠재 이용자들의 요구를 반영하여 지원률을 높일 필요가 있음

○ 수요예측 체계화

- 두 사업 모두 수요예측에 있어서는 프로그램 지원률, 이용자 조사 등 소극적 방식에 의존하고 있으며, 전체 수요를 파악하거나 잠재수요를 포함하지 못하고 있음
- 수요예측은 공개된 자료 적용(예: 전국 미술관 수 파악)처럼 단순한 방법부터 계량적 모델(예: 예측모델)을 활용한 전문적 수준까지 다양한 방법이 가능한 분야이므로 사업에 따라 적절한 방식을 사용해야 할 것임
- 사업별 중첩이 많은 수요 분야는 개별 기관이 수요예측을 시행하기보다 문화예술위원회에서 자료를 생성, 공유하는 것도 효율적인 방법 중 하나라고 보여짐, 또한 수요예측의 개념 및 방법론에 대한 이해가 기관마다 다르기 때문에 담당직원을 대상으로 한 교육도 필요해 보임

□ 집행

○ 체계적 모니터링 및 피드백 시스템 보완

- 집행 과정에서 모니터링 체계가 자문, 인터뷰, 만족도 조사 중심으로 내적 시스템화가 부족하며 시스템화된 모니터링 체계 구축이 필요함, 사업별 평가결과뿐 아니라 기관전체에 대한 자체평가도 포함해야 종합적인 사업평가가 가능함
- 모니터링 과정에서 지적된 문제점을 개선할 사항으로 인식하고 이를 개선하려는 모니터링 피드백 과정을 강화할 필요가 있으며, 평가지표를 대상에 따라 분리/관리할 필요도 있음
  · 인력개발원의 경우 교육생 선정 방식 등 연초 자문회의에서 지적된 문제점이 하반기에 동일하게 지적되었고, 이용자 조사 결과에서 언급된 문제에 대한 문제인식 및 개선책이 실적보고서에 제대로 반영되지 않음
  · 아르코와 같이 실험성을 추구하는 문화예술기관의 성과 및 개선방향을 명확히 하기 위해서는 평가대상 및 평가자를 특성에 따라 구분하여 결과를 관리하는 것이 효과적임

○ 예산계획에 따른 집행

- 두 기관 모두 예산집행이 하반기에 집중되어 있고 상반기 집행이 목표대비 저조하게 나타남. 각 기관에서는 예산을 계획한대로 집행하기 위해 조기에 집행 가능한 항목(예: 시설투자비)을 상반기 배정하여 계획대로 집행할 수 있는 방법을 찾아야 할 것임
- 상반기 특정 비율 이상 예산편성에 대한 문화부의 규제도 사업에 따라 유연하게 적용될 수 있어야 할 것임

□ 성과

○ 사업의 특수성을 반영한 성과지표 개발

- 두 사업이 긍정적 성과를 내고 있음에도 불구하고 적절한 지표(자율지표 포함)를 개발하지 못해 성과를 적절히 측정하지 못하는 측면이 있음, 이를 제대로 측정할 수 있는 지표마련 및 계량화 과제가 가장 시급함
  · 현재 아르코의 자율지표인 질적 수준이라는 것도 비계량이라고만 제시되어 있을 뿐 구체적인 평가기준 등이 불명확함. 인력개발원에서 현재시행하고 있는 '만족도 조사'는 교육목표를 구성하는 가장 기본적인 수준에 머물고 있어서 양질의 예술인력 양성이라는 결과에 초점을 맞춘 성과지표 개발 노력이 시급한 과제임
- 지표 개발을 위한 전문가들의 연구용역도 고려해 볼 수 있음, 이러한 연구는 아르코 미술관 뿐 아니라 문화예술 평가에 대한 전반적인 문제이기도 하므로 의미있는 시도가 될 것임

2분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 미술관운영

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 미술관 운영을 통해 새로운 미술담론의 생산 및 비상업적, 실험성을 추구하는 작가와 독립큐레이터들의 창작활동지원과 새로운 시각예술 세계에 대한 관람자의 향유기회 확대

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제20조(문화예술의 창작과 보급)에 근거하여 자생력이 약한 예술현장에서 지속적인 기초예술 창작 및 표현활동의 기반을 조성하고, 지원수요를 적극적으로 반영하여 선택과 집중을 통해 수준높은 작품활동의 여건 마련과 전시개최, 교육프로그램 운영 등 관객개발프로그램을 추진함으로써, 전략목표인 “예술의 창조역량강화”를 달성함

② 추진경위

‘79년 미술회관으로 개관

‘07년 전시예술감독을 중심으로 하는 ‘전문운영제’ 도입

‘08년 인력구조, 시설운영환경 및 기획프로그램운영체제의 방향성을 정립

‘09년 아르코미술관과 인사미술공간을 통합 운영, 다양한 장르의 예술인들을 위한 복합적인 지원 공간으로 전환

‘10년 외부독립큐레이터 및 기획자들의 전시지원 공간으로 개방

○ 사업기간 : 단년도 계속사업

○ 사업규모 : 2011년도 1,284백만원

○ 지원대상 : 예술가, 일반국민

○ 지원형태 : 민간경상보조(정액)

○ 지원조건 : 민간경상보조 사업의 경우의 자부담 30%

○ 사업시행 주체 : 직접수행, 민간경상보조(정액) / 예술위원회, 예술가

□ 사업추진 절차

사업수립계획을 위한 사전조사
(전년도 사업 각종 내외부 평가보고서 검토)

⇩

전문가자문회의 및 예술계현장 의견 수렴
(예술사랑방 릴레이토크, 전문가포커스인터뷰 등 추진)

⇩

내부 직원 워크숍 개최

⇩

주요사업별 국내우수사례 및 해외우수사례 리서치

⇩

사업계획(안) 수립

⇩

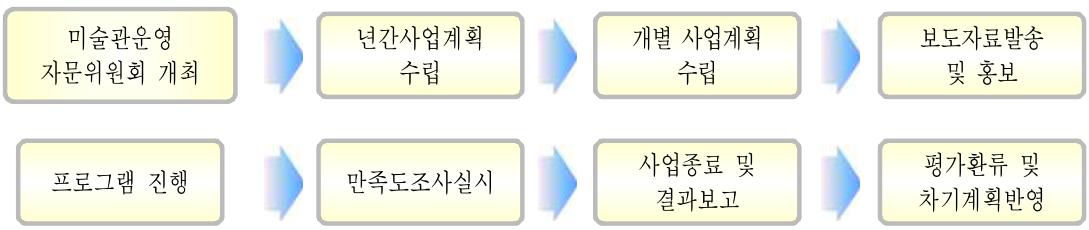
위원회 부의안건 상정 위원회 의결

⇩

사업계획 확정

□ 개별사업 추진 절차

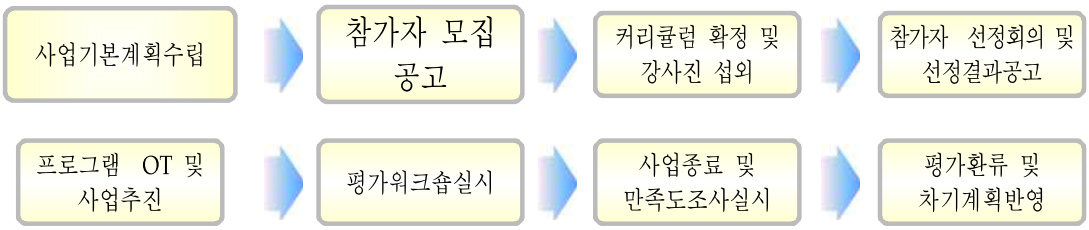
가. 자체 기획전 프로그램



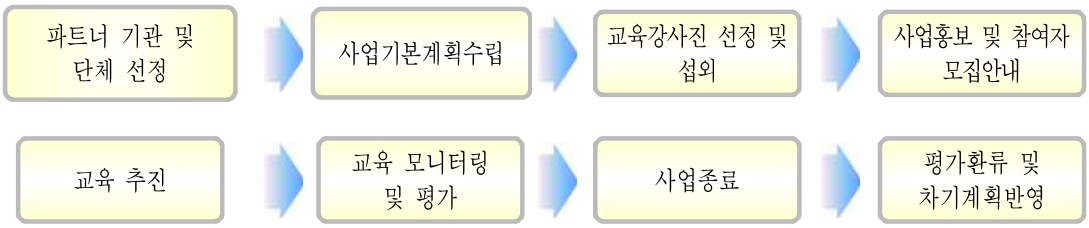
나. 개방형 공모전 프로그램



다. 전문가성장프로그램



라. 시민대상 미술관교육 프로그램



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
이용자 만족도(점)	목표	70.0	72.0	74.7	75.2	82.2	고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 만점 수준의 목표치 설정(100.0% 적용)	-경영실적평가 고객만족(개선도 산식적용)	-이용자 만족도 조사(기재부 PCSI조사결과)
	실적	68.6	73.3	72.3	80.2				
	달성도	98	102	97	107				
이용자수(명)	목표	57,000	57,000	58,212	48,209	51,000	○ 과거 4년실적 추세치활용, 목표부여편차평가 방법 적용 ○ 최상위평점 등급인 S등급(100점)달성과 연동한목표치 설정 :목표치 환산 평점100.03점	-미술관 관람객수 집계 -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	-자체운영실적보고서
	실적	57,631	57,092	25,693	37,435				
	달성도	101	100.2	44.1	77.7				

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	- 미디어 특화 아르코아카이브 운영 - 인사미술공간 운영	- 장애인청소년 대상 사회공헌프로그램 - 극장연계프로그램, 키즈단체관람 등 사회교육프로그램 추진(연중)
2010	- 미디어 특화 아르코아카이브 운영 - 인사미술공간 운영	- 신진작가,독립큐레이터비평워크숍 2회 추진 - 사회교육프로그램 추진(연중)
2011	- 공공미술 법령개정 등 기반사업 추진 - 미디어 특화 아르코아카이브 운영 - 인사미술공간 운영	- 신진작가,독립큐레이터비평워크숍 2회 추진 - 사회교육프로그램 추진(연중)

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 기획전, 기획공모전, 2013년 국제교류전 준비 등으로 전년대비 관객증가 10%, 외부 고객만족도 3% 이상 제고

○ 현장전문가 중심의 교육프로그램을 운영하여 신진작가 및 독립큐레이터의 경쟁력을 강화함

○ 차별화되고 새로운 모델의 미술관사회교육프로그램 추진

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명(연도)	지적사항	조치사항
재정사업자율평가 (2009)	■ 성과지표 중 '이용자수' 목표치 산정근거 비합리성 - 예산증가율에 따른 비례가 아닌, 목표치 사전 설정시 구체적근거 필요 ■ 사업 집행실적 미흡 ■ 사업평가 시 사업효과 분석	■ '이용자수'산출시, 최근 3개년도 실적의 추세치 분석하고 이를 기준으로 사업별 운영여건을 반영하여 산출하는 것으로 개선 ■ 예산집행실적 '09년 86.89%에서 '10년 96.2%로 9% 상승
문화부 평가 (2009)	■ 중장기종합운영계획 부재 ■ 사업별 운영전략의 일관성 및 연계성 미약 ■ 관객수 대폭 감소 ■ 전문인력 확보, 연구수행능력향상, 순환보직 조직형태 보완체계도입 필요	■ 미션과 중장기 종합운영계획 수립 ■ 전년대비 45% 관객수 증가('09년 25,693명→'10년 37,435명) ■ 전문인력 확보노력, 연구수행능력 강화 : 미술전공자 인턴십프로그램 운영 및 전시코디네이터 운영, 전문인력 확보

문화부 평가 (2010)	■ 중장기적 관점의 사업목적 재설정 ■ 일반관객 등 사업대상의 범위 확대 ■ 수요예측 체계 구축	■ 미술관 중장기 종합운영계획 수립 준비(11월 예정) ■ 커뮤니티스페이스 운영계획 수립 및 일반관객 교육프로그램 확대 ■ 미술계 수요예측체계 구축노력 - 포커스인터뷰 의견수렴 2회 - 전문가릴레이토크 4회
기재부 PCSI (2010)	■ '09년 72.6점에서 '10년도 80.2점 7.6점상승 ■ 시설의 편의성 및 접근성 제고 ■ 정보제공 강화 ■ 일반인 눈높이의 프로그램 개발	■ 장애인엘리베이터 설치, 주출입구공사 등 접근성강화를 위한 개선공사, 커뮤니티스페이스 리노베이션 ■ 홈페이지 리뉴얼 ■ 블로그, 까페, QR코드등 홍보 및 정보 제공 강화 ■ 일반시민교육프로그램 확대추진 및 미술관 무료관람제 실시

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 기획전시 및 기획공모 강화로 높은 수준의 전시계획 수립 및 추진 (6건 내외)
○ 시각예술신진작가 및 큐레이터 성장프로그램 연계
○ 교육, 부대사업 등을 전시계획과 연계하여 시너지 효과 제고 및 예산절감

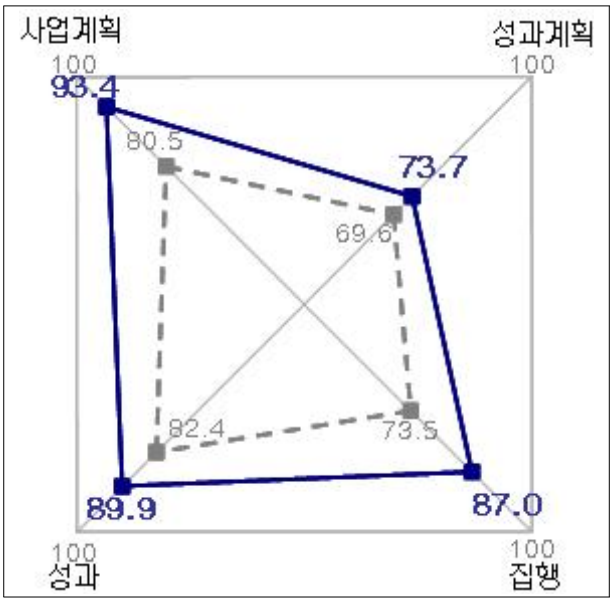
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「미술관운영사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 93.4점, '성과계획' 73.7점, '집행' 87.0점, '성과' 89.9점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, 사업계획 영역을 비롯하여 4개 영역 모두 높게 평가됨, 특히 '집행' 항목의 점수차이가 13.5점으로 가장 큰 차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.9	77.4	93.4
	1-2(5점)	4.9	97.4	
	1-3(15점)	14.6	97.4	
성과계획	2-1(10점)	4.7	47.4	73.7
	2-2(10점)	10.0	100.0	
집행	3-1(10)점	6.7	67.4	87.0
	3-2(10점)	10.0	100.0	
	3-3(5점)	5.0	100.0	
성과	4-1(10점)	8.7	87.4	89.9
	4-2(5점)	3.9	77.4	
	4-3(10점)	9.5	95.0	
	4-4(5점)	4.9	97.4	

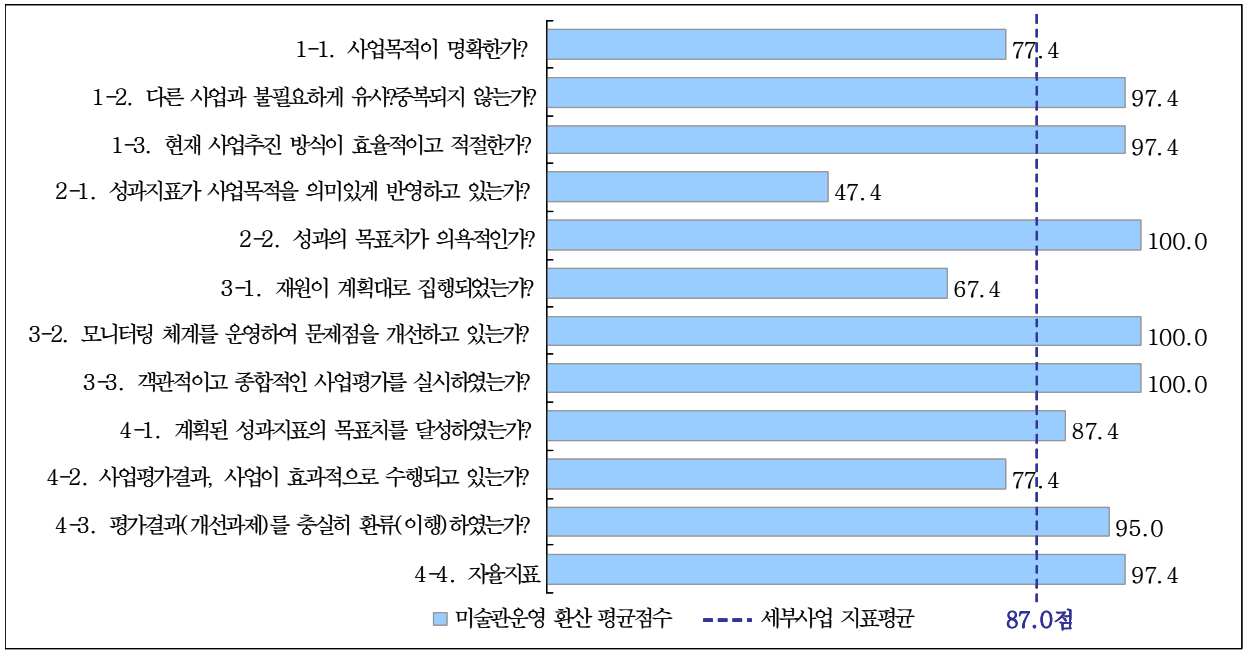


□ 세부 평가지표 결과

○ 「미술관운영사업」의 12개 세부평가지표는 평균 87.0점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '2-2. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?'와 '3-2. 모니터링체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가', '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가'의 3개 지표에서 각각 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '성과계획' 항목 중 '2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가'가 47.4점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

○ 아르코 미술관은 기존 미술관과 차별화된 거점공간으로 창조역량, 실험성 강화 등의 사업목적을 명확히 하고 있으며 인사미술공간, 기획 공모전, 신진작가지원 등의 사업목표에 부합하는 사업을 운영하고 있음, 사업의 효과성을 높이기 위해 모니터링 시스템을 구축하였으며, 평가 결과를 사업에 반영하기 위해 노력하였음

○ 아르코 전시가 올해의 작품에 세 작품이나 선정되는 등 사업의 질적인 측면에서 호평을 받았으며, 외부에서 1억원의 기업후원금을 유치하는 등 운영 효율성 면에서도 긍정적인 성과를 거둠

○ '이용자 수'와 '만족도' 성과지표는 아르코 미술관의 차별화된 가치를 측정하기에 한계가 있어 지표 보완 및 계량화 노력이 시급하며, 아르코의 차별성에 맞는 사업대상자 선정과 이들을 위한 사업 기획이 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 아르코는 문예회관 이래 오랜 전통을 통해 동시대 시각예술의 거점 공간, 시각문화 커뮤니티 공간 운영 활성화라는 목표를 위한 역량을 축적 왔으며 기존 소장품 기반의 미술관과 차별화한 거점공간으로서의 창조역량, 실험성 강화 등의 사업목적을 명확히 하고 있음
- 사업을 통해 '미술향유와 창작'이라는 문제를 해결하고자 하며, 사업대상을 실험적 작품을 하는 신진/중견 작가 그룹 및 미술계 큐레이터 등 '예술가'뿐만 아니라 '일반대중'까지 명확히 규정함

전문가	일반고객(능동적 고객)	일반고객(수동적 고객)	잠재고객
○예술가(창작자) ○예술매개자(큐레이터, 평론가, 예술교강사, 예술행정 등 전문직군)	○전공학생(잠재 예술가 및 잠재적 예술매개자) ○미술관방문의 동기가 확실하며, 적극적으로 프로그램에 참여하는 능동적 관람객	○우연히 미술관을 방문한 고객 ○미술관을 처음 방문한 일반 고객	○미술관을 방문한 적이 없음 ○교육,홍보 등으로 미술관 방문유도

- 아르코기획전시, 전문가프로그램, 아카이브 등 사업별 목적이 전반적으로 전략목적 및 성과목표 달성에 부합됨

사업	목표
미술관 전시	■동시대 시각예술 창작의 생산거점 및 실험성과 국제성을 지닌 시각문화 커뮤니티 공간으로서의 정체성 확립 및 담론 생산
인사미술공간 전시	■국내유일 퍼블릭한 대안공간으로 잠재력있는 신진예술가 및 독립큐레이터를 적극 발굴해 전시기회를 제공하고, 우리나라 시각예술의 저변을 확대
전문가성장프로그램	■신진작가 및 신진큐레이터를 대상으로 창작, 비평, 네트워크 역량 강화교육을 지원하여 차세대 중견예술인력으로 육성함
일반사회교육	■미술관 전시와 연계된 교육컨텐츠를 개발하여 관객을 개발하고 고객만족도를 제고함
사회공헌교육	■작가 및 외부 유관기관과의 협력을 통해 문화취약층 아동, 청소년들을 대상으로 특화된 예술교육프로그램을 운영함으로써 예술가 및 공공미술관의 특수성과 재능을 살려 사회에 기여함
아르코아카이브 운영	■국내유일 미디어아트로 특화된 공공아카이브로, 국내 시각예술전문 아카이브 활성화를 견인함

[개선 제안]

- 시장(민간)에서 실패를 보완하기 위한 것이 공공의 역할이라고 볼 때 일반대중으로의 사업대상 확장은 본래의 목표를 훼손할 위험이 있으며, 향수와 창작이라는 두 가지 목표는 자칫 실험성이라는 아르코미술관의 목표나 비전을 흐리게 할 수 있으므로 아르코에 두 목표의 가중치를 분명히 두어야 함
- 기재부는 다른 국공립미술관과의 차별성을 요구하는 반면 문화부는 아르코에 대중성 지향 운영을 요구하고 있어, 아르코 경영진이 사업목표를 수립하는데 혼란을 줄 수 있으므로 일관된 방향으로의 조율 필요
- 사업목적을 서울에 한정하는 거점 공간이 아니라 대한민국 전체를 대상으로 하는 쪽으로 재구조화하기 위한 연구와 계획 수립 필요

○ **다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?**

[긍정적 측면]

- 전시와 교육이라는 외형적인 모습은 유사하나 신진작가 육성 등 독자적인 사업 영역을 가지고 있으며, '예술창작 역량 강화'라는 고유의 사업목적을 추구하고 있어 동시대 시각예술계의 흐름을 선도하는 거점공간으로서의 사업이며, 예술의 생태계를 풍부하게 하는 효과가 기대됨

[아르코미술관의 차별화 프로그램]

사업	목표
미술관 전시	■ 장르융합형 전시, 새로운 담론 형성 주제기획전, 중견작가발굴 및 재조명하는 대표작가전 등 동시대 시각예술 창작의 생산거점으로 기능 ■ 개방형 외부공모기획전을 통해 역량있는 외부 독립큐레이터 지원
전문가성장프로그램	■ 신진작가 및 신진큐레이터를 대상으로 창작, 비평, 네트워크 역량 강화 교육을 지원하여 차세대 중견예술인력으로 육성함
사회공헌교육프로그램	■ 작가 및 외부 유관기관과의 협력을 통해 문화취약층 아동, 청소년들을 대상으로 특화된 예술교육프로그램을 운영함으로써 예술가 및 공공미술관의 특수성과 재능을 살려 사회에 기여함
아르코아카이브	■ 국내유일 미디어아트로 특화된 공공아카이브, 작가포트폴리오, 미디어아카이브가 핵심콘텐츠임

- 기획전과 공모전의 병행, 전문가 크리틱 방식의 교육, 신진작가지원 인큐베이팅 등 차별화된 사업 추진 방식을 나타냄

[부정적 측면]

- 사업의 중심이 일반대중으로 옮겨지면서 차별화가 희석되고 수혜대상이 유사 중복될 위험이 있음

  ※ 유치원생 등 미술분야에서 초보 수준의 일반관객을 위한 교육프로그램은 다른 미술관의 교육대상과 유사중복됨

[개선 제안]

- 일반인보다는 적극적 관객 및 전문가 대상 프로그램 개발 필요이(예. 미술교사, 전공생, 미술동호회, 지역미술관 큐레이터 등)하며, 사업대상을 단순히 '일반대중'으로 제시하기 보다는 '열성관객'을 구체화 하고, 사업방식에서 전시와 교육 외 독특한 방식을 지속적으로 개발해야 함

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 미술관 정체성을 세우기 위한 전시사업에 예산의 55%를 투입하고, 교육, 아카이브 등에 각각 11% 할당하여 주요사업에 집중 투자함으로써 적은 예산으로도 효율성을 높임

[미술관 사업비 예산 배분현황]

사업 분류	사업예산	비율
자체기획전 3건	268,700,000	39%
민간보조 공모전 2건	110,000,000	16%
전문가성장프로그램	78,600,000	11%
아카이브 운영	74,000,000	11%
홍보	55,300,000	8%
소장품 관리	50,000,000	7%
사회공헌프로그램	44,800,000	7%

- 수혜대상을 분류하고 공고 후 심의위원의 심의를 거쳐 대상을 수혜자 선정방식의 공정성 노력이 인정됨
- 지원방식에 있어 신진작가와 중견작가(기획전)로 수혜대상을 분류 후 지원금에 차이를 두고 있으며, 전시, 정보, 홍보, 기술 지원 등 현재 아르코 자원과 접목하는 방식을 지향하고 있으며 조건변경 1건의 사례도 긍정적으로 평가됨
- 사업집행 프로세스가 계획-실행-평가-결과보고의 틀에서 진행되고, 단계별 심사가 필요한 경우(예. 공모, 교육) 심의과정을 거치는 등 대체로 명확하고 적절함

[부정적 측면]

- 수요예측을 위해 교육생을 대상으로 프로그램 수요에 대한 조사가 이루어졌으나 향후 프로그램 개선을 위한 수요(의견) 파악 수준이고, 잠재수요를 포함하지 못함

[개선 제안]

- 수요예측은 단순 자료수집부터 계량적 모델을 활용한 예측까지 전문적 지식이 필요한 부분이므로 사업에 따라 적절한 방식의 수요예측 필요
- 문화예술위원회 사업 중 수혜대상이 겹치는 경우가 많으므로 개별 기관별로 수요예측을 시행하기보다는 문화예술위원회에서 관련 자료를 생성, 공유하는 것이 효율적이라고 판단됨
- 제한된 예산을 고려할 때 사업대상자 등이 보다 적극적으로 재원을 분담하기 위한 체계적인 제도개선이 필요하며, 사업별 수혜대상 선정을 보다 구체화하여 제시할 필요가 있음

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 이용자 만족도와 이용자 수에 대한 정의와 측정산식이 명확함

[부정적 측면]

- 이용자 수와 이용자 만족도라는 지표는 대부분의 행정기관의 일률적인 성과지표로 아르코 미술관의 특수성을 반영하지 못함
- 전시 중에도 수십만 관객을 동원하기 위해 기획된 블록버스터 전시는 이용자가 증가했다는 양적 성과가 의미 있는 지표가 될 수 있으나 실험성과 창조역량이라는 아르코 미술관의 목표에는 부합되지 않음

[개선 제안]

- 이용자 만족도 등의 지표가 여러 측면에서 필요한 지표이나 창조역량, 실험성 등의 아르코 미술관의 주요 사업목표를 측정하기 위한 추가지표 개발 필요
- ‘예술성’, ‘실험성’, ‘미술사에서의 의미’ 등을 리커트 스케일(likert scale)로 변환하고 전문가 집단이 평가하도록 하는 등 아르코의 전문성을 대변하는 계량지표 개발 필요

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 이용자 수와 이용자 만족도의 성과목표는 각각 51,000명과 82.2점으로 명확하게 제시됨
- 이용자 수는 전년실적대비 136.2%, 이용자 만족도는 전년실적대비 102.5% 상향 목표 수준에서 의욕적인 수준으로 판단됨
- 이용자 수와(138.3%) 이용자만족도(101.7%)의 실적이 전년보다 상승하였으며, 2011년 예산(1,284백만원)은 2010년(1,049백만원) 대비 122% 향상되었는데 반해, 성과목표인 이용자수는 138% 성장하여 투입 대비 성과가 양호한 것으로 판단됨

[아르코미술관 연간 성과목표 및 실적 추이]

성과지표(단위)	'07년	'08년	'09년	'10년	**'11년**	'12년
이용자수						
■ 목표	57,000	57,000	58,212	48,209	51,000	76,198
■ 실적	57,631	57,092	25,693	**37,435**	**51,779**	
전년실적 대비		1% 하락	55% 하락	146% 성장	**138.3% 성장**	150%성장목표
이용자만족도						
■ 목표	70.0	72.0	74.7	75.2	82.2	84.6
■ 실적	68.6	73.3	72.3	**80.2**	**81.6**	
전년실적 대비		107% 상승	1% 하락	111% 상승	**101.7% 상승**	103%상승목표

[아르코미술관 2015 성과목표]

성과지표(단위)	'11년	'12년	'13년	'14년	'15년
이용자수					
■ 목표	51,000	76,198	106,677	138,680	166,416
전년실적 대비		150% 성장목표	140% 성장목표	130% 성장목표	120% 성장목표
이용자만족도					
■ 목표	82.2	84.6	87.1	88.8	90.0
전년실적 대비		103%상승목표	103%상승목표	102%상승목표	101.4%상승목표

[개선 제안]

- 이용자 수가 궁극적인 성과지표가 될 수 없으나 그럼에도 불구하고 이용자수를 늘리기 위한 전문가 관객(예술가, 연구자, 전공생 등)을 대상 마케팅 기획 및 홍보는 지속되어야 함
- 아르코 방문객 중 대학로 행인의 비율이 높다는 것은 현장 홍보의 중요성을 시사하므로, 대학로에 공연관람이나 약속을 위해 방문한 시민들을 아르코 미술관으로 유인할 수 있는 마케팅 노력 및 투자가 필요함. 대중들에게 아르코 미술관의 인지도가 낮다는 점을 감안할 때 현장 마케팅은 다른 홍보방법보다 효율성을 높일 수 있음

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 아크로미술관 기획전의 경우 참가작가에게, 인사미술공간의 기획공모전의 경우 신진작가 또는 신진큐레이터에게 지원금 지원 적정하게 집행됨
- 공모전시 지원한 사업대상자(작가 및 사업명)가 명시, 당초 예정대로 집행한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 예산 1,284백만원, 결산 1,260백만원으로 재원 집행률은 98%로 100%에 미치지 못함

[재원 잽행률]

(단위: 백만원)

연도	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
2011	1,284	1,260	98.14%

- 분기별 예산 집행률은 목표대로 이루어지지 않고 4분기에 집중되어 집행됨

[분기별 예산 집행 현황]

(단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	1,284,000	321,000	642,000	963,000	1,284,000
집행		79,422	325,158	503,026	1,260,171
잔액		1,204,578	958,842	780,974	23,828

[개선 제안]

- 기관에서는 상반기 계획한 예산을 집행하기 위해 조기에 집행 가능한 항목(예: 시설투자비)을 상반기 배정 및 집행하여 실행가능성을 높이고 이에 대한 모니터링 필요

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 외부(내부) 평가단 운영, 이용자 만족도 조사 등을 통해 계획단계, 실행단계, 평가단계 별 모니터링이 진행되고 있으며, 전시 및 프로그램에 대한 중장기 계획 및 평가를 위한 이용자의 의견을 취합하는 체계를 갖춤
- 모니터링 결과를 토대로 개선할 문제점을 정리하고 그룹별 분석(전문 관객, 일반 관객) 등 추가 분석을 위한 노력이 긍정적임
- 20인의 자문을 바탕으로 아르코와 인사미술공간의 중장기 전략방향을 수립하였으며, 관람객 설문 결과 등을 반영하여 2011년 미술관 부대시설 보완·개선함
- 계획단계에서 전문가의 의견을 토대로 중장기적 사업방향의 토대를 삼고 있으며, 관객이나 이용자 의견을 토대로 세부 프로그램 및 콘텐츠 외 요소(시설 등)를 보완하여 다양한 사업대상자들의 요구를 반영하고자 함

[개선 제안]

- 모니터링 체계가 자문, 인터뷰, 만족도 조사 중심으로 내적 시스템화 필요
- 관람객 만족도 조사의 경우 실험적 예술을 추구하는 전시에 대해서는 만족도가 낮을 수 있기 때문에, 전문가 관객과 일반관객을 분리 또는 소프트웨어(전시 내용/콘텐츠)과 하드웨어(시설/직원 등)에 대한 만족도 지표를 분리한 분석 시도가 필요함

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 계획-집행-성과환류 각 단계별로 내부평가와 외부평가를 병행하는 종합적 사업평가를 실시함

단계		내부 평가관리	외부 평가지표
		기초사업	문화예술공간운영(미술관운영)/기초사업 (재정자율평가/문화부평가)
계획 P	사업 계획	• 수요분석 및 공공재정 지원 타당성 논리 정립 • 타 기관사업 중복성 조사 및 실행전략 차별화	• 사업목적의 명확성 및 사업추진 방식의 효율성 • 다른 사업과의 불필요한 유사·중복성 여부
	성과 계획	• 사업 성과지표 관리계획 수립 전사 공유 • 단위/세세부사업 성과지표 연계 할당 관리	• 성과지표와 사업목적 간 연계성 여부 • 성과지표 목표치 합리성 ※ 사업층위별 성과지표 관리계획 자체 별도수립
집행 D		• 연간 예산집행실적 관리 철저 • 자체 모니터링체계 운영 • 사업운영 효율성 제고실적 관리	• 예산집행 노력의 적정성 • 모니터링체계 운영 여부 • 사업추진 효율성 제고 여부
성과환류 C/A		• 성과지표 관리계획 달성도 점검 • 객관적 사업평가 실시, 사업 효과성 분석 및 우수사례 도출 • 각종 평가결과지적사항 환류 개선실적 관리	• 성과지표 목표치 달성도 • 사업평가결과 사업의 효과적 수행 여부 • 평가결과지적사항의 사업구조 개선 환류 여부

- 외부평가단에 의해 미술관 운영전반에 대한 평가를 수행하고, 자문위원회에 의해 전문가성장프로그램 교육에 대한 평가를 수행하였으며 사업별 계획-집행-성과환류 등 단계별 필요한 기준을 설정하고 평가를 실시함

※ 계획지표: 충실성과 구체성, 기획의 차별성, 준비의 충실성

※ 집행지표: 공간, 시설, 홍보, 운영 등

※ 성과: 외부 평가, 업계 기여도 등

[부정적 측면]

- 만족도 조사 수준을 넘어서는 전문적 분석이 다소 부족함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 이용자 수는 51,779명으로 목표 대비 101.5%를 달성하였으나, 이용자 만족도는 달성률 99.3%로 목표치에 못 미쳐 종합 99.7% 달성률을 보임

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
이용자수(명)	51,000	51,779	101.5%	99.7%
이용자만족도(점)	82.2	81.6	99.3%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 아르코 전시가 올해의 작품에 다수 선정되는 등 타 미술관과 달리 실험적이고 새로운 흐름을 주도하고 신진작가에게 기회를 부여하는 등 한국 미술계에 기여한다는 긍정적 평가를 받고 있으며, 이는 기획공모전시, 개방형 전시, 신진작가 프로그램, 전문가교육프로그램, 아카이브 등 기존과 다른 사업대상 및 운영방식이 병행되기 때문이라고 판단됨

[부정적 측면]

- 사업의 효율성이 있는 것으로 판단되지만, 효과를 측정할 수 있는 성과지표의 한계로 신뢰성 있는 평가결과를 도출하기 어려움

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

[긍정적 측면]

- 예술위원회 비전전략과 연계하여 미술관의 비전전략을 재분류하는 등 미술관 사업구조재편(안) 마련(2011년 12월)하고 전문가 20인의 인터뷰 결과를 토대로 아르코만의 차별적인 중장기적 사업목표를 수립함
- 집행, 성과 ,예산 차원에서 사업을 모니터링하기 위한 체계를 구축하고 운영함
- 사업운영의 효율성 제고를 위해 필룩스의 2년 간 1억원 기부 등 기업후원금을 유치한 성과는 매우 긍정적임

[부정적 측면]

- 수요를 예측하기 위해 자체 리서치 및 전문가 수요예측을 운영하였으나, 현재 체계는 향후 프로그램 개선을 위한 수요(의견) 파악 수준에 머무르며, 잠재적 수요 파악은 되지 않았음
- 성과지표 개발에 있어서는 보조지표를 개발하여 관리하였으나, 예술의 창조역량 강화를 측정하기에는 미흡하므로 연계된 성과지표의 개발이 여전히 필요함

① 중장기적 관점의 사업목적 설정

[긍정적 측면]

- 예술위 비전전략과 연계하여 미술관의 비전전략을 재분류하는 등 미술관사업구조재편(안)을 마련함('11년 12월)

② 사업대상자의 범위 확대(전문관객 등)

[긍정적 측면]

- 사업대상을 일반고객까지 확대하고 예산편성에도 반영함

[부정적 측면]

- 아르코 미술관의 특성에 맞는 전문관객(능동관객, 전문가)은 사업대상 확대 범위에 포함되지 않음

③ 수요예측 체계 구축

[긍정적 측면]

- 자체 리서치 및 전문가 수요예측을 운영하고 예산편성에도 반영함

[부정적 측면]

- 향후 프로그램 개선을 위한 수요(의견) 파악 수준에 머무르며, 잠재적 수요 파악은 되지 않음

④ 합리적인 성과지표 및 보조지표 개발 및 운영

[긍정적 측면]

- 보조지표 개발 필요성을 인식하고 예술가수, 언론보도건수 등의 보조지표를 개발하여 관리함

⑤ 의욕적인 목표치 설정

[긍정적 측면]

- 이용자수는 전년실적대비 136% 상향 조정한 목표치를 설정하고, 전시별 평균 4.2회의 부대프로그램 기획 및 운영, 홍보강화, 편의시설 확충, 관람료 무료화 등 전방위적 노력을 강구하여 138.3%의 목표를 달성함
- 이용자만족도는 전년실적대비 102.5% 상향조정한 목표치를 설정하고, 다양한 부대프로그램 발굴 및 CS 접점 고객응대 교육 강화 등 101.7%의 목표를 달성함

⑥ 사업진척관리 측면의 모니터링체계 구축

[긍정적 측면]

- 집행, 성과, 예산 차원에서 사업을 모니터링 하기 위한 체계를 구축하고 운영하고 있음

[사업진척 관리 모니터링 체계 구축 및 운영 실적]

구분	세부 모니터링 운영내용	주기
집행관리	○미술관운영 전반 주·월간 경영전략회의 개최(매주 월) ○정기 부서회의 개최 운영전반 모니터링(매주 화) ○자체사업 업무매뉴얼 및 체크리스트 활용 점검 ○공모전 3개월이전 교부-집행 모니터링(수시)	주별, 월별 주별 진행기간 내 수시 진행기간 내 수시
성과관리	○기초사업(미술관운영) 성과관리계획수립('11.6월) ○기초사업 성과관리 워크숍(격월 추진) ○외부평가단운영 주요사업 성과관리 모니터링 ○자체기획사업 결과보고 ○공모전 사업종료 1개월이내 사업성과보고서 제출	연초 격월 연중 매사업 종료시 사업종료 1개월이내
예산관리	○예산집행 계획수립('11.2월) ○정부정책에 따른 예산조기집행계획수립('11.3월) ○예산집행 모니터링(월별, 분기별 집행 관리) ○불용예산 파악 및 잔여예산활용 신규사업발굴('11.10월) ○공모전 사업종료 1개월이내 정산보고서 제출	연초 연초 월별, 분기별 연말 사업종료 1개월이내

⑦ 종합적인 평가분석모델 개발

[긍정적 측면]

- BSC 지표체계를 구성하고, PDCA 로직모델을 사용함

[사업성과 평가모델 개발 방향 설정]

평가모델 개발방향	목적 및 내용
○내외부 평가제도와의 연계 유지	○내외부 평가제도와의 연계로 평가부담 절감 및 평가의 일관성, 효율성 제고 – 공공기관 경영평가모델(PDCA로직모델)과 지표체계 반영 – 재정사업자율평가지표 반영 – BSC기반 문화예술위원회 전사 평가모델
○미술관의 필수적 평가지표 반영	○국공립문화시설 평가지표 반영 – 문화시설운영 평가지표 연구 반영(한국문화관광연구원 등)
○문화예술위원회, 미술관 비전 전략과 평가모델의 연계 강화	○문화예술위원회 비전, 전략방향, 전략과제, 아르코미술관 전략방향과 연계한 평가모델 설정

⑧ 사업특성화를 위한 사업운영의 효율성 제고

[긍정적 측면]

- ARKO비전 2015와 연계하여 미술관의 사업전략목표에 부합되는 사업을 배치함

[전략목표1] 예술가창조역량강화	[전략목표2] 생활속의예술활성화
○ 기획공모전 추진 – 독립큐레이터 기획 역량제고 ○ 전문가성장프로그램 – 신진작가 및 독립큐레이터 역량제고 ○ 인사미술공간 운영 – 신진작가 인큐베이팅 ○ 아르코아카이브 – 미디어특화자료소장, 작가연구 기능, 미디어작품 배급 지원	○ 전시 운영 및 관객개발을 위한 전시 부대 프로그램 개발 ○ 일반인교육프로그램 – 아동, 청소년 대상 시각예술 교육프로그램 ○ 공공미술 추진 – 예술의 생활화 ○ 소장품 활용 지역기반 문화소외시설 <찾아가는 미술관> 전시 추진

○ 자율지표

[긍정적 측면]

(지표의 적정성)

- 전시에 대한 전문가의 정성적 평가를 시도하는 등 지표 개선을 하기 위한 노력을 하였으며, '미술관 사업의 질적 수준'이라는 자율지표를 세우고 예술가의 수, 창작작품 수, 발간물(도록)을 지표화하여 그 성과를 측정하고자 노력이 긍정적임

(목표 달성도)

- 질적 수준 제고 차원에서 아르코미술관의 전시가 5개가 노미네이트되었으며, 2차 투표에 의한 최종 선정결과 "Best 33 of 2011"에 아르코미술관 기획전시 3개가 선정되는 성과를 거둠

※ <정마리의정가, 이수경의헌신>, <인터뷰>, <몹쓸 낭만주의> / 아트인컬쳐 12월호

[부정적 측면]

- '미술관 사업의 질적 수준'라는 비계량지표로 제시되어 있어 구체적인 평가기준이 불명확하며 목표가 불투명하기 때문에 성과평가에 제한이 됨

4. 개선제안

□ 계획

○ 적극적 관람객을 위한 프로그램 개발

- 사업대상을 일반대중으로 확장시키는 것은 공공미술관으로서 아르코 미술 관이 지금까지 이루어놓은 차별화된 포지셔닝을 희석시킬 뿐 아니라 수혜대상이 타기관과 중복될 위험이 수반되므로 '일반대중'보다는 미술 분야에 관여도가 높은 '열성관객'(예: 미술동호회, 미술교사, 전공생 등)을 위한 전시 및 교육프로그램을 개발·제공하는 것이 아르코의 차별화된 포지셔닝에 부합한다고 판단됨
- 장기적으로 사업목적을 서울에 한정하는 거점 공간이 아니라 대한민국 전체를 대상으로 하는 쪽으로 재구조화하기 위한 연구와 계획 수립이 향후 과제로 고려되어야 함(예. 지방 미술관 큐레이터 교육)

○ 현장홍보 등 마케팅 확대

- 아르코 방문객 중 대학로 행인의 비율이 높으므로 효율성을 높이기 위한 현장 마케팅 강화 필요
- 아르코 전시 및 행사·아카이브에 관심을 가질만한 열성관객(미술 고관여자 일반인, 전문가, 전공생)을 대상으로 한 마케팅 및 홍보 필요. 특히 전시 외 시설(아카이브)에 대한 인지도 및 이용률을 높이기 위한 전문관객 대상의 홍보 필요

○ 아르코미술관의 특수성을 반영한 성과지표 개발

- 아르코 미술관의 사업성과가 우수하다는 관계자들의 평가에 비해 적절한 지표(자율지표 포함)를 개발하지 못하여 성과를 제대로 가시화시키지 못함, 현재 목표인 '창조역량'이나 '실험성' 등 아르코 미술관의 주요 사업목표를 측정하기 위한 성과지표를 개발 및 계량화 필요
- 예술성, 실험성, 미술사의 의미를 척도화, 권위있는 수상 수 수치화 등의 노력 필요하며 이를 위한 전문가들의 연구용역에 대한 고려 필요

□ 집행

○ 모니터링 결과 심층 분석 및 관리

- 모니터링 체계가 자문, 인터뷰, 만족도 조사 중심으로 이루어져 있어 시스템화된 모니터링 체계 구축 필요
- 아르코와 같이 실험성을 추구하는 문화예술기관의 성과 및 개선방향을 명확히 하기 위해 이용자 모니터링 지표를 구분한 분석·관리 필요
  - ·이용자 만족도 조사의 경우에도 기술통계량을 넘어서 유의미한 집단별로 나눠 결과치를 비교해 보는 등 심층분석 필요(예를 들어 실험적 예술을 추구하는 전시에 대해 전문가 관객과 일반관객을 분리해 분석한다면 실험성·예술성에 대한 아르코 미술관의 목표 달성정도를 계량적으로 측정하는데 보다 용이할 수 있음. 동일한 이유로 만족도 항목 중 소프트웨어(전시 내용, 교육콘텐츠)과 하드웨어(시설, 직원 등)와 같이 성격이 다른 지표에 대한 분리 필요

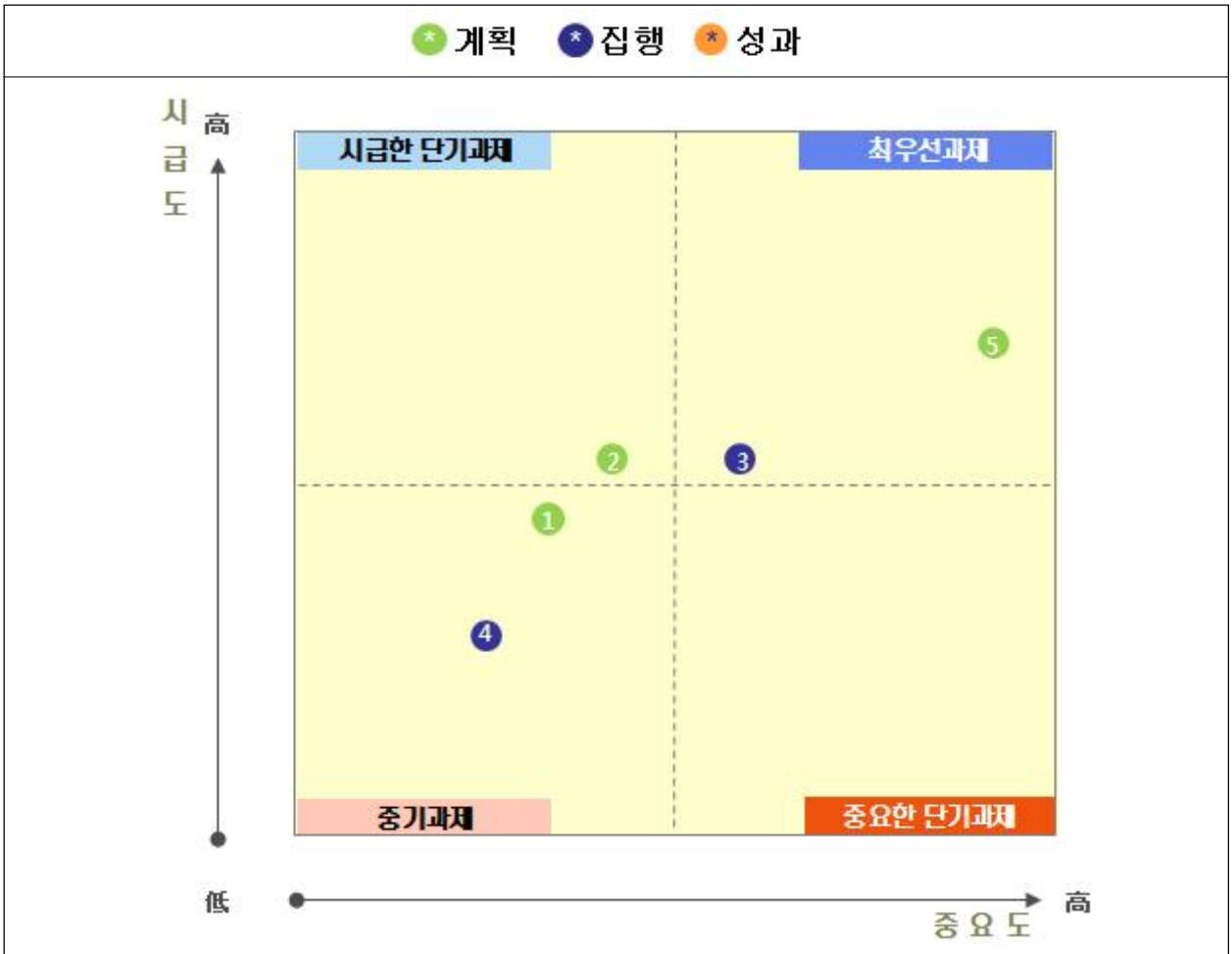
○ 예산계획에 따른 집행

- 예산집행이 4분기에 집중되어 있고 상반기 집행이 목표대비 저조한 상황으로, 예산을 계획한대로 집행하기 위해 조기에 집행 가능한 항목(예. 시설투자비)을 상반기 배정하여 계획에 따른 집행 필요

5. 개선과제

○ 「미술관운영」사업은 총 5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '아르코미술관의 특수성을 반영한 성과지표 개발'과 '모니터링 결과에 대한 심층분석 시행'이 최우선과제로 도출되었으며, '현장홍보 등 마케팅 확대'가 시급한 단기과제로 도출됨

[미술관운영사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	적극적 관객을 위한 프로그램 개발		●	4
계획	2	현장홍보 등 마케팅 확대		●	3
집행	3	모니터링 결과에 대한 심층분석 시행		●	2
집행	4	예산계획에 따른 재원집행		●	5
계획	5	아르코미술관의 특수성을 반영한 성과지표 개발		●	1

2분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 예술인력개발원운영

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 창작 및 매개 분야 예술인력을 대상으로 각종 문화예술교육프로그램을 체계적으로 운영하여 차세대 예술인력으로 육성 및 전문예술인력으로 양성함으로써 우리나라 예술현장의 창작역량을 강화하고 활성화를 견인함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거

- 문화예술진흥법 제18조(기금의 용도)
- 공연법 제13조(국가 등의 의무)

② 추진경위 : 연수관 발족, 예술교육사업 단기연수('86.12.30) ⇒ 무대예술연수회관 개관('92.5.27) ⇒ 실험무대 준공 ('02.3.25) ⇒ 무대예술전문 교육기관 지정(문화관광부)('02.4) ⇒ 무대예술전문인 자격 검정인정 교육기관 지정(문화관광부)('06까지) ⇒ '87년부터 무대예술전문교육 프로그램 운영

○ 사업기간 : '92 ~ 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 2011년도 1,081백만원

○ 지원대상 : 문화예술 창작·매개·향유자

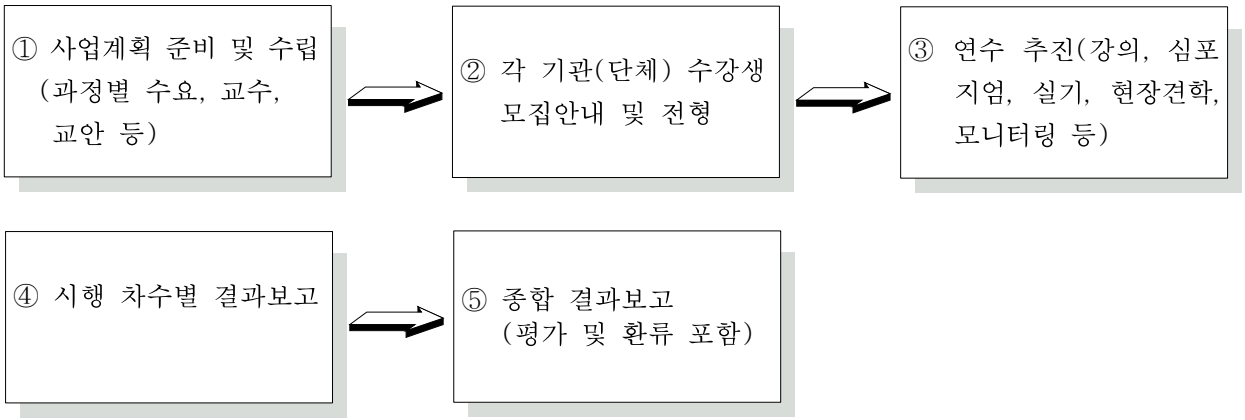
○ 지원형태 : 개발원 직접수행

○ 지원조건 : 개발원 직접수행

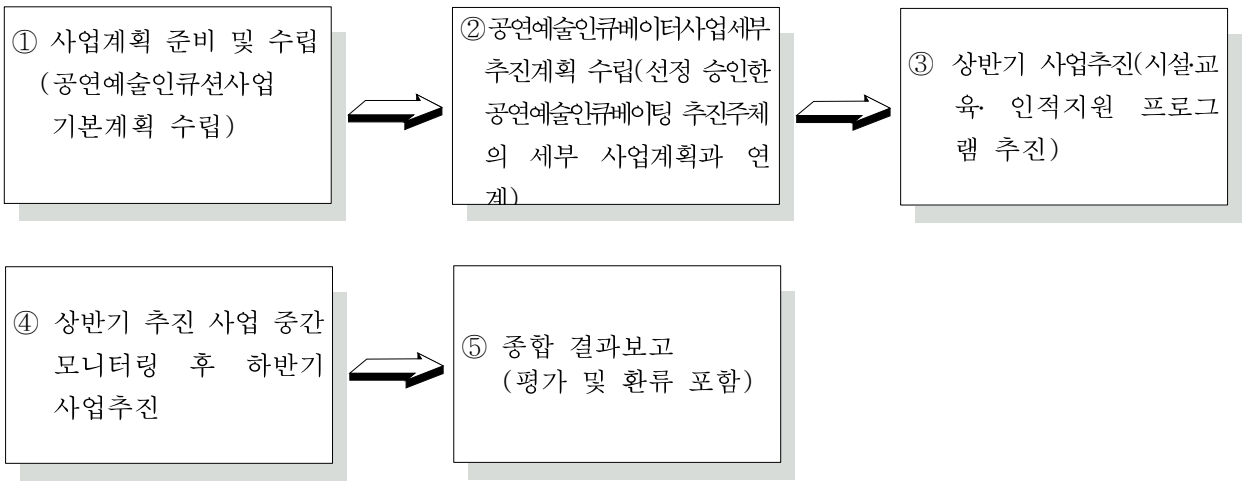
○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회(예술인력개발원)

□ 사업추진 절차

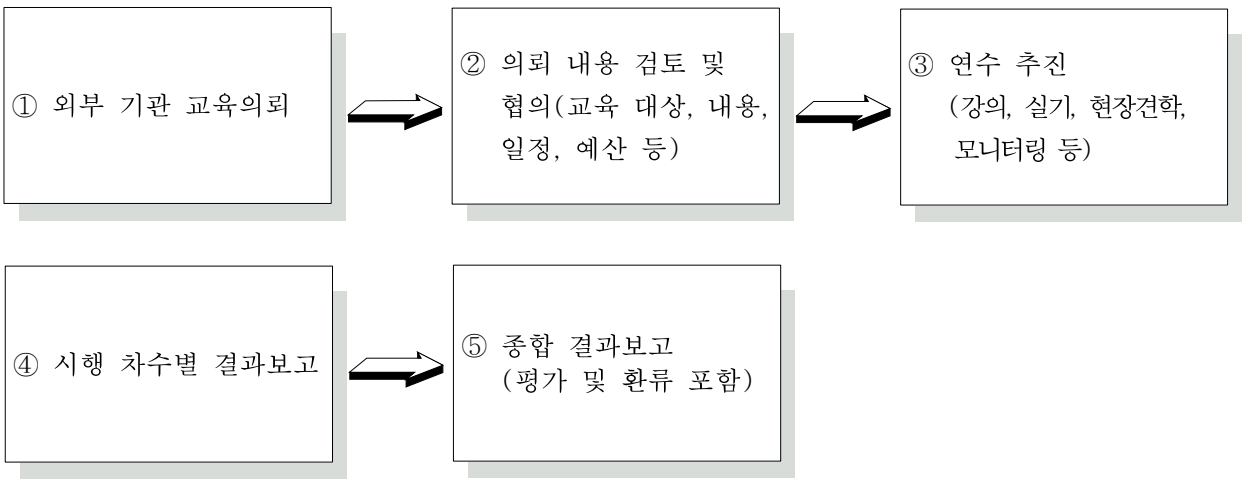
○ 문화예술특화교육(무대예술전문교육, 지역커뮤니티 예술체험), 국제공연예술전문가시리즈 및 찾아가는 교육



○ 공연예술인큐베이터



○ 위탁협력교육



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
이용자 만족도(점)	목표	78.0	80.0	81.3	82.8	85.4	고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 만점 수준의 목표치 설정(100.1% 적용)	-경영실적평가 고객만족(개선도 산식적용)	-이용자 만족도 조사(기재부 PCSI조사결과)
	실적	77.2	79.7	80.7	84.5	-			
	달성도	98.9	99.6	99.3	102.0	-			
이용자수(명)	목표		425	455	501	702	○과거 3년 실적 추세치활용, 목표부여편차평가방법 적용 ○최상위평점 등급인 S등급(100점)달성과 연동한 목표치 설정 :목표치 환산평점100.08점	-교육프로그램 수강자, 참가자 수 집계 -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	- 자체운영실적 보고서
	실적		419	380	604	-			
	달성도		98.6	83.5	120.5	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2010	○아르코예술인력개발원 중장기 발전계획 수립	○아카데미 폐지 ⇒ '11년도 국제공연예술전문가시리즈, 인큐베이터 신규사업 신설
2011	○국제공연예술전문가시리즈 신규 5회 추진('10년도 이월사업 포함)	○아르코공연예술인큐베이션 신규 추진

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

- 체계적인 무대예술전문교육의 수행으로 현장 무대예술전문인력의 역량 강화
- 무대기술교육의 국제적 프로그램(AIPAPS) 확대 추진으로 국제적 기량습득 및 트렌드 함양
- 종합적 지원체계(기금, 교육, 시설, 인력)로 구성한 아르코공연예술인큐베이션 사업의 수행으로 신진 공연예술가의 창작능력 제고

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가 (2009)	○ 공연예술아카데미 및 단기교육 프로그램을 최신 무대기술 중심으로 특화하여 전문화하는 것이 필요 ○ 문화예술위원회 사업과 연계된 교육과정을 확대하는 것이 소속기관으로서 시너지 창출을 위해 필요 ○ 국내 최초의 무대예술전문기관으로서의 존재가치, 의미 및 전통을 계승하고 발전시키려는 지속적 노력이 요구됨 ○ 무대예술전문인 자격검정제도와 연계된 교육체계로 제도화 하는 것이 필요	○ 오토캐드, 무빙라이트 등 신 기술 교육 프로그램 과정 운영 ○ 전국연극·무용제, 예술전용공간지원, 지역협력형사업 등 지원사업과 연계한 찾아가는 교육(4회) 시행 ○ 기존 2년제 공연예술아카데미를 일몰제로 폐지하고 봄(기초) 및 가을(심화)과정의 무대예술아카데미 신설운영 ○ 국제 무대예술 워크숍 및 심포지움과 예술인큐베이터 사업 '11년도부터 신설 운영 ○ 무대예술전문인 자격검정제도와 연계한 무대예술전문인 교육 및 국제 무대기술 워크숍(3회) 시행
2010	○ 이용자수의 연도별 가중치는 '08년, '09년 실적 급감으로 가중치 평균이 낮아져 '10년도 실적이 과대평가 되나, 이를 목표치에 조정·반영하지 않음	○ 과거 3개년('08~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 및 최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치를 반영하여 '11년도 이용자수 목표치는 '10년 목표대비 40.1%로 의욕적으로 상향 조정하여 반영

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 현장 밀착형 예술전문인력 역량강화를 위한 재교육 중점 사업 강화
- 국내 현장 무대예술인의 입체적, 주기적 교육과정 모듈 확립으로 무대예술인 재교육 효율화 및 효과 강화('11년 정책연구용역 시행 완료)
- 국내 현장 무대예술인의 국제적 기량습득 및 트렌드 함양을 위한 국제공연예술전문가시리즈(AIPAPS) 국제화 추진 확대

○ 시설기반 예술인큐베이터 역할 수행 강화
- 시설기반 창작, 교육, 개별 컨설팅 및 멘토·튜터링을 통한 차세대 예술인력 인큐베이팅 역할 강화

○ 온 라인 예술교육사업 도입 추진을 통한 예슐인력 육성사업 효율화 추진

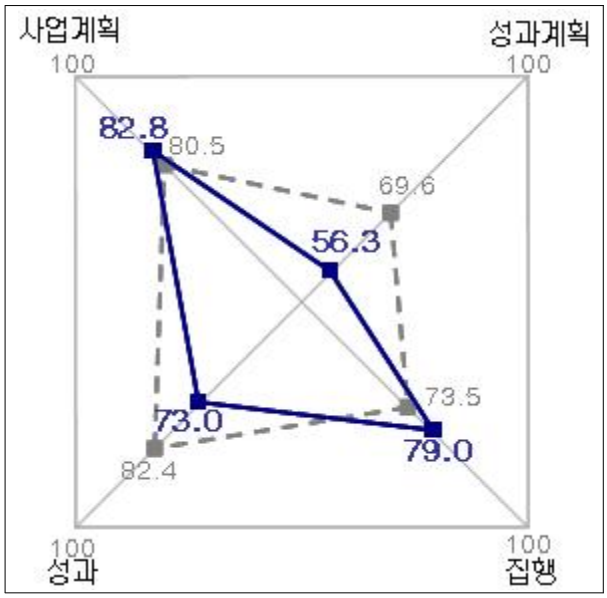
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○「예술인력개발원운영」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 82.8점, '성과계획' 56.3점, '집행' 79.0점, '성과' 73.0점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '사업계획'과 '집행' 항목이 전체 사업평균대비 높게 평가되었으나, '성과계획'과 '성과' 항목은 낮게 평가됨, 특히 '성과계획' 항목의 점수차이가 13.3으로 상대적으로 큰 차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	5.0	100.0	82.8
	1-2(5점)	5.0	100.0	
	1-3(15점)	10.7	71.3	
성과계획	2-1(10점)	4.1	41.3	56.3
	2-2(10점)	7.1	71.3	
집행	3-1(10)점	6.1	61.3	79.0
	3-2(10점)	8.6	86.3	
	3-3(5점)	5.0	100.0	
성과	4-1(10점)	8.1	81.3	73.0
	4-2(5점)	3.6	71.3	
	4-3(10점)	7.6	76.3	
	4-4(5점)	2.6	51.3	

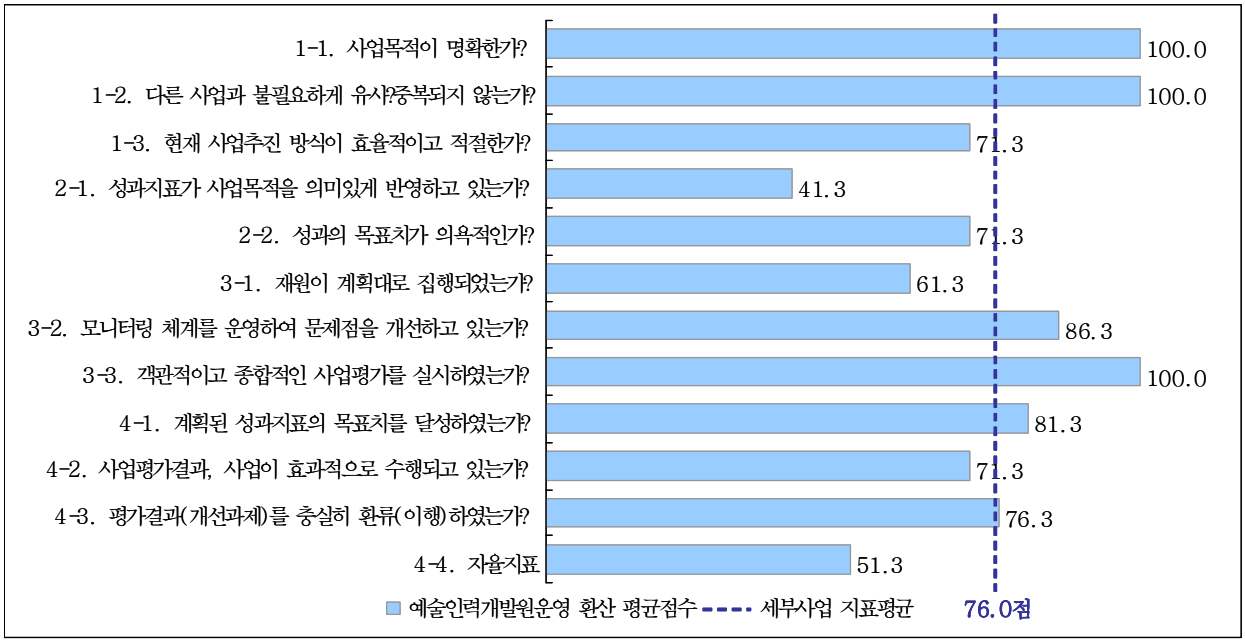


□ 세부 평가지표 결과

○「예술인력개발원운영」의 12개 세부평가지표는 평균 76.0점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '사업계획' 항목의 '1-1. 사업목적이 명확한가'와 '1-2. 다른사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가', '집행' 항목의 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가'의 3개 지표에서 각각 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '성과계획' 항목 중 '2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가'가 41.3점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

○ 예술인력개발원은 무대예술 인력 양성이라는 명확하고 구체적인 사업목표를 가지고 있어 사업대상 및 방식에 있어 타기관과 차별화된 현장 중심의 교육사업을 운영하고 있음

○ 예술인력개발원은 교육기관으로서 성과지표의 보완이 가장 시급함, 이용자 만족도 등의 성과지표는 교육성과 평가에 1차적 단계의 지표이므로 교육내용 및 교육목표 달성 등 결과에 초점을 둔 성과지표를 개발하고 관리해야 할 것임

○ 자문회의, 이용자 만족도 조사 등 모니터링 체계를 구축하였으나 평가과정에서 지적된 문제점들이 쟁점화되고 개선책이 마련되는데는 미흡하였음, 모니터링 환류체계를 보완하고 개발원 자체 평가가 평가체계에 포함해야 할 것임, 또한 무대예술인력에 대한 수요조사는 물론이고 문화예술 분야 전반에서 교육에 대한 니즈의 변화를 지속적으로 모니터링할 필요가 있음

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 공연법 제13조 '국가 및 지방자치단체는 무대예술 전문인 양성과 자질향상을 위하여 필요한 시책을 강구'와 문화예술진흥법 제18조(문화예술진흥기금의 용도) 1항 (문화예술의 창작과 보급)을 근거로 사업목표를 설정하고 있으며, '차세대 예술인력 육성'과 '현장 무대예술인력 양성'이라는 명확하고 구체적인 목표를 제시함
- 정부의 문화 인프라 확충으로 공연장의 수는 증가하고 있으나, 이를 운영하는 전문인력은 매우 부족하며, 기존 근무 인력 역시 변화하는 무대예술 신기술과 트렌드를 따라 잡기 위해서는 재교육이 필요한 실정으로 사업수요가 분명하며, 무대예술전문분야의 전문예술인력을 양성함으로써 우리나라 예술현장의 창작역량을 강화하고 활성화를 견인 하고 있어 긍정적으로 평가됨
- '차세대 예술인력 육성'과 '현장 무대예술인력 양성'이라는 사업목적이 상위의 전략목표인 '문화예술 창조적 역량 강화'라는 전략목표와 성과목표에 부합됨

[개선 제안]

- 예술인력개발원이라는 기관명에 비하여 현재 교육프로그램은 무대예술인력에 한정되어 있음, 문화예술 다른 분야에서도 전문적 교육이 시행되지 않는 니치 분야가 있는지, 예술 전 영역에서 양성 프로그램이 필요한지 지속적인 모니터링 및 교육프로그램을 기획 필요

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

(시행주체)

- 문화예술진흥법 제18조에서 기금의 문화예술의 창작과 보급 목적 사용과 공연법 제 13조에서 무대예술 전문인 양성과 자질향상을 규정하고 있고, 무대예술 전문인력 양성을 위한 공공부문을 포함한 교육기관이 전무하여 타 중앙정부, 지방자치단체, 민간 등과 중복되지 않음

(사업목적 및 기대효과)

- 인력개발원은 현장에서 활동 중인 무대예술인을 대상으로 재교육을 체계적으로 실시하여 무대예술전문인력으로 양성함으로서 우리나라 예술현장의 창작역량 강화 및 활성화를 목적으로 하고 있으며, 이는 예술경영지원센터의 예술경영인력 양성, 콘텐츠 진흥원의 문화산업 분야 인력 양성이라는 타 기관의 목적과 상이함

(수혜대상)

- 인력개발원의 무대예술인 관련 교육사업의 수혜 대상자는 전국 무대예술 관련 현장업무 종사자 전체이며, 이는 예술경영지원센터의 문화예술 기획·경영 종사자, 콘텐츠 진흥원의 대중콘텐츠 분야의 신진인력, 한국문화예술교육진흥원의 예술강사 등과 유사·중복되지 않음

(사업내용 및 사업방식)

- 예술인력개발원의 사업내용은 공연예술 현장에서 무대 조명, 무대음향, 무대기계·미술, 무대감독 분야에서 활동 중인 무대 예술인을 대상으로 관련 분야의 이론, 기술을 실습 체험과 현장 교육을 체계적으로 재교육하는 것으로, 이는 타 기관의 문화예술 기획·홍보, 조직경영, 예술경영, 지역문화 전문가 양성 등의 사업 내용과 유사·중복되지 않음

[개선 제안]

- 최근 지자체를 중심으로 무대 시설을 갖춘 창작공간 등 신설되는 시설이 증가하면서 무대예술인력을 대상으로 유사교육을 실시할 가능성이 커지고 있음, 지속적인 타기관들의 교육프로그램을 모니터링하고 이와 차별화하기 위한 노력 필요

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

(재원분담의 적절성)

- 사업에 따라 기금부담과 교육생 부담을 추진하여 재원부담 방식을 분리하여 이루어지고 있으며, 교육생의 자체 재원부담은 어느 정도 교육 관여도를 높여주는 효과를 기대할 수 있어 긍정적으로 판단됨

(지원방식의 적절성)

- 단순 기금지원에 머물던 인큐베이팅 지원방식에서 교육과 멘토·튜터 등 인적 자원과 공연제작 시설 등의 종합적 지원(공연예술인큐베이터) 방식을 도입한 공연예술인큐베이션 사업으로 사업(지원)방식을 전환함으로써 사업의 효율성과 효과성을 제고함

(집행체계의 명확성)

- 교육, 공연예술, 외부위탁에 대한 집행체계가 구분되어 제시되었으며, 계획-교육-모니터링-평가환류 등 사업별 진행체계가 명확하게 명시됨

[부정적 측면]

- 교육 대상자의 수준이 상이한 것에 대한 강사 및 교육생들의 불만이 존재하여, 교육대상자 선정 시 프로그램의 수준을 고려한 선별하는 방식 도입 필요한 것으로 판단됨
- 예술계 시장 현황과 필요를 바탕으로 한 수요예측이 이루어지지 않음

[개선 제안]

- 비공모제를 공모제로 전환하는 등 수혜대상자 선정의 지속적인 객관성 제고 노력 필요

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 이용자만족도와 이용자수에 대한 정의와 측정산식이 대체적으로 명확함

[부정적 측면]

- 교육만족도는 가장 기본적인 평가이고 교육내용평가, 학습도와 목표, 현업활용(전이), ROI 등 여러 단계(level)의 평가가 존재하는데 현재는 1차적인 수준에 머물고 있음
- 단순히 교육생 만족도나 양적인 목표뿐 아니라 질적으로 예술현장에서 필요로 하는 인력이 배출되고 있는지, 교육으로 인해 예술창작 여건이 개선되었는지에 대한 성과가 반영되어야 하며, 양질의 예술인력 양성이라는 결과에 초점을 맞춘 성과지표 개발이 필요함

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 이용자만족도와 이용자수의 성과목표가 각각 85.4점과 702명으로 명확히 제시됨

구 분	'06	'07	'08	'09	'10	'11
○ 이용자만족도 (*PCSI, 점)						
■ 계획		78.0	80.0	81.3	82.8	85.4
■ 달성	76.5	77.2	79.7	80.7	84.5	83.6
○ 이용자수 (명)						
■ 계획	695	754	425	455	501	702
■ 달성	516	692	419	380	604	953

- 예산 및 집행액이 2010년 대비 낮아졌음에도 불구하고 이용자수는 604명에서 953명으로 증가하여 투입 대비 성과는 증가한 점은 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 만족도 목표는 85.4로 2010년 실적 대비 101.03% 상승, 이용자수 목표치는 702명으로 2010년 실적 대비 116.2% 상승하여 의욕적으로 보기 어려움

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 교육 및 기획 프로그램 사업의 경우 당초 계획대로 예산 전용 없이 사업대상자에게 집행되었으며, 교육생 만족도조사결과, 전문가 자문회의 등 모니터링에 결과보고서에 근거하여 이를 충족한 것으로 판단하였음
- 기획프로그램비 및 운영비를 집행함에 있어 당초 예술인력개발원 2011년도 기본운영 계획대로 재원을 집행 상대방인 소요처에 명확하게 지불됨

[부정적 측면]

- 예산 집행률은 97.8%으로 100%를 달성하지 못함

(단위 : 백만 원)

년도	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'10	1,153	1,118	97.0
'11	1,129	1,104	**97.8**

- 예산집행이 4분기에 집중되어 있고 상반기 집행이 목표대비 저조한 현황으로 볼 때 계획에 따라 집행되지 않음

(단위 : 백만 원)

구분	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	1,081	189	335	276	281
집행	**1,062**	**74**	**262**	**269**	**457**
잔액	19	115	73	7	△176

[개선제안]

- 기관에서는 예산을 계획한대로 집행하기 위해 조기에 집행 가능한 항목을 상반기 배정하여 계획에 따른 집행 필요
- 향후에는 실적 보고서에 사업대상자 재원집행 및 전달에 대한 근거자료 명시 필요

○ **모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 예술인력개발원 차원에서 『외부 전문가 참여 자문회의』 운영 및 『기초(세부적인) 사업 별 전수 설문조사(만족도조사 포함) 등』 에 의한 모니터링을 체계적으로 실시하고 있음
- 모니터링에서 도출된 주요 점검 결과를 해결하기 위하여 전문가에게 외부 연구용역을 발주하여 개선안을 수립·환류 하였으며, 이에 대한 문제점을 해소한 노력이 인정됨

[부정적 측면]

- 모니터링은 제3자 위주의 자문회의와 만족도 조사만으로 수행하는 데는 한계가 있으며 체계적인 내부 모니터링 시스템이 필요함
- 교육생 선정방식, 교육생 수준 차, 교육생 수, 실기비중 등의 문제가 모니터링 과정에서 지적되었지만 이에 대한 문제점 인식 및 개선노력이 부족하며, 교육생 만족도에 대한 분석도 기본적인 분석에 그침

[개선 제안]

- 인력개발원의 자체 실적보고서에서 제시한 모니터링 결과는 일반적인 문제점들로 제시되었으며 모니터링에 의한 결과들은 제외되어 있어, 전문가와 교육생들의 요구사항 및 불만을 다각도로 파악하고 이를 차기사업에 반영하려는 노력이 필요함

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

(평가 방법)

- 내부와 외부 평가지표 및 관리를 분리하고 사업추진 단계별(계획-집행-성과) 성과관리 모니터링을 시행 중이며, 계획 및 평가환류를 위해 외부 자문단과 자체 고객만족도 조사 시스템 운영하는 등 평가방법이 전반적으로 적절함

(평가 기준)

- 기금사업 평가, 세부 교육프로그램 전수평가, 부서 업무 성과평가별로 점수·등급 등 평가기준이 적절히 제시됨

(평가 분석)

- 내부평가 중 기금사업 평가(P→D→C→A 관점)와 세부 교육프로그램 전수평가, 부서(예술인력개발원)업무 성과평가 분석을 통해 자체 분석 및 평가하고 향후 환류 과제를 도출한 점이 긍정적으로 평가됨

[개선제안]

- 기금사업 평가(P→D→C→A 관점)결과 도출과정에 대한 전문적 분석 필요

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 총 목표달성률이 99.0%로 100%를 달성하지는 못함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성율(B/A)	총달성률
이용자수(명)	702	953	135.8%	99.0%
이용자만족도(점)	85.4	83.6	97.9%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 한국문화관광연구원 주관 리서치사에서 교육생 상사를 대상으로 전화조사를 실시한 결과 교육수료생들의 현장에서의 활용도 및 전문성이 제고된 것으로 나타났으며, 이용자수가 증가하는 등 사업의 효과성이 높은 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 이용자 수의 양적 증가와 더불어 교육의 질의 문제는 계속 지적이 되고 있어, 교육 대상자의 수준 차이 및 교육대상자 혼합 문제(인큐베이터 사업의 경우) 및 수업 관여도를 높이기 위한 동기부여책 등 교육효과를 높이기 위한 운영상의 개선이 필요함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

[긍정적 측면]

- 타기관과 차별화하기 위해 무대예술전문인력에게 집중한 사업목표를 설정하였으며, 이용자 수가 증가하는 등 사업의 효과성이 검증됨
- 기관차원의 문예진흥기금사업 평가관리단 운영을 통해 성과지표 개선에 관하여 추진 중이며 향후 결과를 반영하여 2012년도 이후 환류 예정임
- 모니터링활동의 체계화에 있어서는 PDCA관점에서 사업 단계별 성과관리 모니터링 활동을 체계화하고 사업추진 단계별 성과관리 모니터링 및 기초사업별 성과지표 관리모듈 도입에 의한 기초사업 성과관리 연간 운영(외부용역 평기기관 공동)을 추진함

[부정적 측면]

- 현재 교육수요예측 방식으로는 새로운 교육프로그램에 대한 잠재수요까지 파악할 수가 없음, 수요예측을 위한 체계적 접근이 시급함, 또한 성과지표의 체계화에 있어서는 교육에 대한 성과지표가 만족도 측정에 머물고 있어 성과지표의 고도화가 되었다고 보기 어려움. 양적인 목표뿐 아니라 질적으로 예술현장에서 필요로 하는 인력이 배출되고 있는 것인지, 또한 이러한 교육으로 인해 예술창작 여건이 개선되었는지에 대한 고려가 반영되어야 할 것임
- 사업특성에 따른 합리적인 고객관리 운영이 필요함 (예)예술인력개발원 홈페이지 회원가입 후 교육 신청, 접수 등의 합리적 시스템 개선을 통해 전문분야별, 교육프로그램별, 난이도별 등 세분화된 이력관리 시스템 추진
- 평가시스템은 있으나 평가결과가 사업 중에 잘 반영되었다고 보기 어려움, 프로그램 계획 및 교육생 모집 단계부터 난이도에 따른 교육대상 세분화, 관리가 필요해 보임

① 사회환경변화에 따른 사업목적 재정비

[긍정적 측면]

- 세부사업별 사업목적을 재정비하고 예산편성에 반영함

세부 사업명	개 선 내 용
무대예술 전문교육	○무대예술 분야 현장 전문인력의 재교육을 통한 역량 강화
국제공연예술 전문가시리즈 (AIPAPS)	○무대기술 분야의 중급 이상의 실무 유 경력자를 대상으로 세계적 최신 트렌드, 현장에서의 협업 및 문제해결 등에 관한 실무 워크숍을 통해 해당 분야의 ***국제적 전문가로의 성장 지원 및 국제적 네트워킹 구축***으로의 신규 목적 창출
공연예술 인큐베이터	○차세대 연출·희곡·안무가를 선정하여 기금, 시설, 교육, 인적자원(멘토, 튜터)등의 종합적 지원과 우수 작품 선정 후 공연 기회 제공을 통해 ***차세대 예술가로써의 성장 동력의 역할을 수행함으로 공연 창작 예술 활동 강화***의 신규 목적 창출
지역커뮤니티 예술체험	○예술과 교육, 놀이가 결합된 상상력 발현의 예술체험 워크숍을 통해 지역사회 공헌, 지역민의 향유권 증진 등 윤리경영 추진 및 예술인력개발원 브랜드 창출기여
찾아가는 교육	○지역을 찾아가 교육 수요자들을 방문하여 무대예술(무대미술, 무대조명, 무대음향 등), 문화예술 정책, 행정(지원행정 포함), 예술경영 및 예술현장 체험 등 교육을 현장에서 시행함으로써 교육접근성을 높여 문화예술 종사자들의 전문성을 심화
외부 위탁 협력교육	○외부 기관(단체)의 위탁으로 추진하는 비 예산(비 재정) 사업으로 맞춤형 문화예술교육 컨설팅이나 교육과정 개설 운영을 통해 문화예술교육 지원의 공공성을 실현하고 위탁기관(단체)과의 협력적·상생적 관계를 구축하며 ***예술의 창의성을 타 분야로 파급 확산***

② 수요예측 체계 구축

[긍정적 측면]

- 무대예술전문인 교육 프로그램 수요 예측의 과학적 근거 자료 도출을 위한『무대전문예술인 재교육 프로그램 모듈 개발』정책연구용역 추진 완료함

[부정적 측면]

- 현재 교육수요예측은 강의 신청률 및 만족도 조사로 이루어지고 있어, 이는 기존 교육프로그램의 반응 측정 정도 이외 새로운 교육프로그램에 대한 잠재수요까지 잡아낼 수 없음

③ 성과지표의 체계화/고도화

[긍정적 측면]

- 기관차원의 문예진흥기금사업 평가관리단 운영을 통해 성과지표 개선에 관하여 추진 중이며 향후 결과를 반영하여 '12년도 이후 환류 예정

[부정적 측면]

- 교육에 대한 성과지표가 만족도 측정에 머물고 있어 성과지표의 고도화가 되어 있다고 보기 어려움

④ 의욕적인 목표치 설정

[부정적 측면]

- 2011년도 당초 목표 기준 이용자수 목표는 630명으로 2010년 실적 대비 4.3% 상승, 만족도 목표는 85로 2010년 실적 대비 0.6% 상승하여 의욕적으로 판단하기 어려움

⑤ 예측기반의 재원집행계획 수립

[부정적 측면]

- '11년도 기획재정부의 "재정집행계획 수립지침"에 따라 상반기 60% 집행을 목적으로 계획을 수립하였으나 '국제공연예술전문가시리즈"의 경우 브로드웨이에서 활동하는 초빙강사(국제적 거장)들의 해외 공연 일정 등의 사유와 "공연예술인큐베이터" 사업의 경우 각종 교육 및 멘토링 등의 과정을 거쳐 쇼케이스(8월, 11월, 12월)가 진행되는 특성상 예산집행이 하반기에 집중되어 있음

⑥ 모니터링활동의 체계화

[긍정적 측면]

- 문예진흥기금사업 평가관리단 운영을 통해 외부 평가지표와 연계하여 PDCA 관점에서 예술인력개발원의 사업추진 단계별 성과관리 모니터링 및 기초사업별 성과지표 관리모듈 도입에 의한 기초사업 성과관리 연간 운영(외부용역 평기기관 공동)을 추진함

⑦ 총괄적인 평가시스템 구축

[부정적 측면]

- 평가시스템은 있으나 중간 평가결과가 사업 중에 잘 반영되었다고 보기 어려움

⑧ 사업특성에 따른 합리적인 고객관리 운영

[긍정적 측면]

- 예술인력개발원 홈페이지 회원가입 후 교육 신청, 접수 등의 합리적 시스템 개선을 통해 전문분야별, 교육프로그램별, 난이도별 등 세분화된 이력관리 시스템을 추진함

○ 자율지표 개발 및 목표달성도

[긍정적 측면]

- 자율지표로 설정된 '예술인력 교육의 효율성 제고 노력'을 제시하였고 국제프로그램 개발 및 공연예술제 출품 기회 제공, 비용 절감 등 비용을 내리고 교육영역을 국제적 범주로 신규 확대하는 분명한 성과를 거둠

[부정적 측면]

- 교육기관에서 "효율성 제고"라는 지표를 적용할 경우 투입에 초점을 맞추다 보면 교육의 질을 떨어뜨릴 수 있으므로 보다 결과 중심적 지표를 수립하는 것이 더 타당하다고 판단됨, 효율성이라는 지표를 적용한 경우에도 동일 비용으로 수강생 수를 늘릴 경우 효율성은 높아져도 더 중요한 교육의 질은 떨어질 수 있기 때문에 질적인 다른 지표들과 동시에 모니터링 해야 할 것임

- 효율성을 계량화하는 산식이 제시되지 않음, 현재 성과로 제시된 부분을 보면 투입(위탁교육, 찾아가는 교육 대관료 절감 등)과 산출(비용 절감) 간 연결성이 약하여(각기 다른 사업임) 효율성을 수치화하기 어려워 보이며, 제시된 지표에서 어떻게 효율성을 높일 것인지에 대한 목표 및 평가기준을 명확히 하고 이를 계량화하기 위한 산식을 도출할 필요가 있음

4. 개선제안

□ 계획

○ 예술교육에 있어 수요예측 체계화

- 예술인력개발원은 교육인프라를 통한 예술계에 대한 간접지원을 목표로 하고 있으므로 그에 맞게 무대예술 외 다른 예술 분야에서도 전문적 교육을 필요로 하는 니치 분야가 있는지 등 예술 전 영역에서 교육 프로그램의 필요성을 지속적으로 모니터링하고 예술계 시장 현황과 필요를 충족시키기 위해 어떠한 인력을 몇 명 배출해야 되는지 고민을 계속해 나가야 할 것임
- 현재 '지원율'만으로는 수요 파악이 충분하다고 보기 어려우며, 무대인력 교육에 대해서도 수요를 파악하기 위한 체계적 접근이 필요함

○ 교육 대상자 선정방식 개선

- 교육 대상자의 수준이 상이한 것에 대한 강사 및 교육생들의 불만이 존재하므로, 교육대상자를 선정할 때 프로그램의 수준을 고려하여 선별하는 방식 도입이 필요함. 인큐베이터 사업의 경우에도 교육대상자가 혼합되어 있고 이론 수업이 많다는 것에 대한 불만이 존재함

○ 교육목표 측정을 위한 성과지표 보완

- 현재 시행하고 있는 '만족도 조사'는 교육목표를 구성하는 가장 기본적인 평가이고, 교육내용평가, 학습도와 목표, 현업활용(전이) 등 여러 단계(level)의 평가가 존재하는데 현재 인력개발원의 평가는 일차적인 수준에 머물고 있음
- 교육생 만족도 뿐 아니라 질적으로 예술현장에서 필요로 하는 인력이 배출되고 있는 것인지, 또한 이러한 교육으로 인해 예술창작 여건이 개선되었는지에 대한 성과가 지표로 반영되어야 하며, 양질의 예술인력 양성이라는 결과에 초점을 맞춘 성과지표 개발 노력이 시급한 과제임

□ 집행

○ 체계적 모니터링 및 피드백 체계 보완

- 상반기 모니터링 과정에서 지적된 사항이 후반기 평가과정에서 지속적으로 지적되는 등 모니터링 과정에서 지적된 사항을 인식하고 이를 위한 개선하려는 노력이 미흡함. 평가 뿐만 아니라 그 결과를 사업을 개선하는데 활용하기 위한 관심과 노력이 필요함
- 자문회의와 만족도 조사와 더불어 내부 모니터링 시스템 구축이 필요하며, 인력개발원 전체에 대한 종합적이고 전문적인 자체평가를 수행해야 함

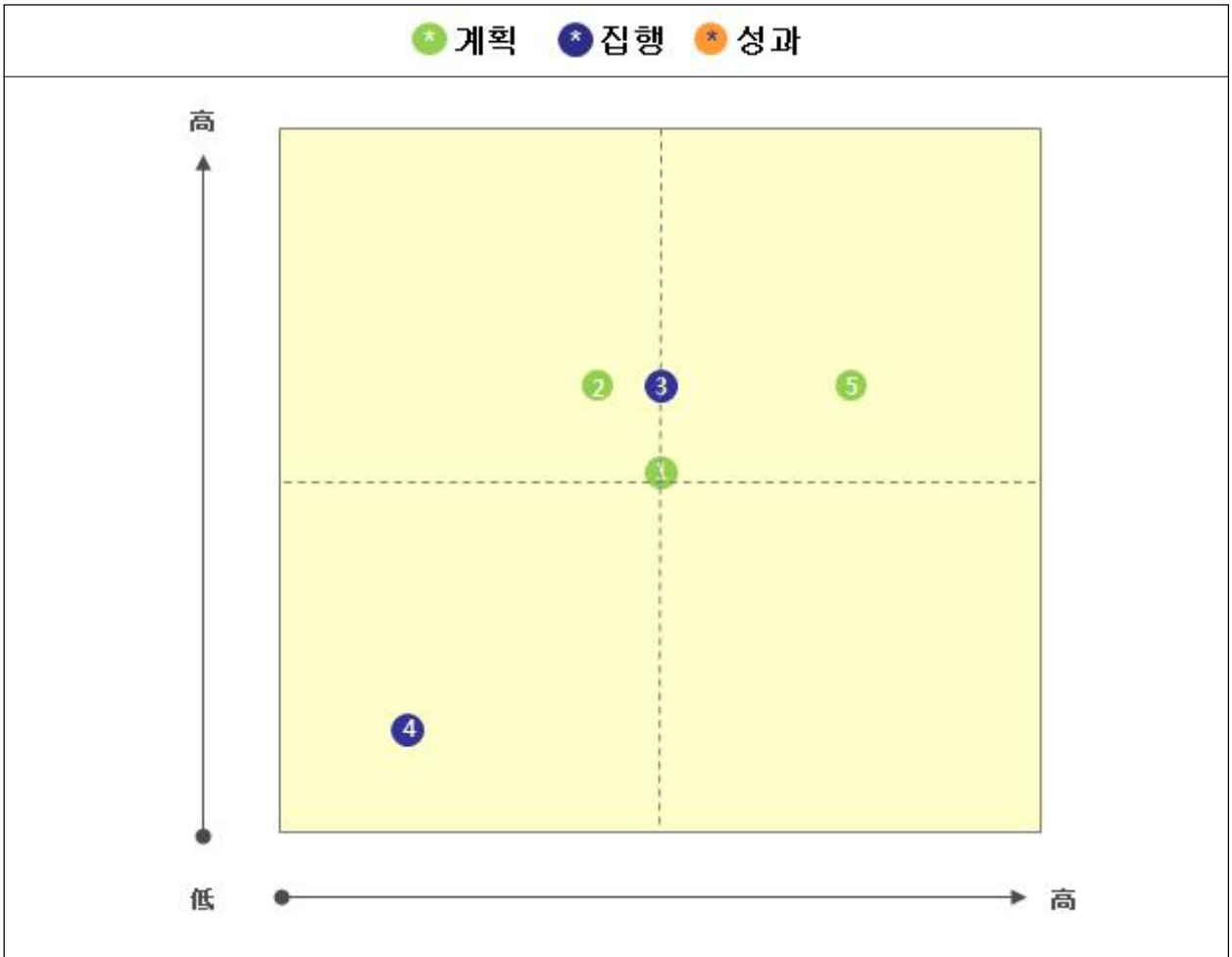
○ 예산계획에 따른 집행

- 예산집행이 4분기에 집중되어 있고 상반기 집행이 목표대비 저조하므로 예산을 계획한대로 집행하기 위해 조기에 집행 가능한 항목(예: 시설투자비)을 상반기 배정하여 계획대로 집행할 수 있는 방안을 강구해야 함
- 문화부에서도 사업에 따라 분기별 사업비 배분 규제를 유연하게 적용할 필요가 있음

5. 개선과제

○ 「예술인력개발원 운영」사업은 총5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '교육목표를 반영하는 성과지표 개발(양질의 예술인력 양성)'과 '모니터링 및 피드백 체계 보완'이 최우선과제로 도출되었으며, '예술교육분야의 수요예측 체계화'는 중요한 단기과제로, '교육대상자 선정방식 개선'은 시급한 단기과제로 도출됨

[예술인력개발원 운영사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	예술교육분야의 수요예측 체계화	●	●	3
계획	2	교육 대상자 선정방식 개선		●	3
집행	3	모니터링 및 피드백 체계 보완		●	2
집행	4	예산계획에 따른 재원 집행	●	●	5
계획	5	교육목표를 반영하는 성과지표 개발(양질의 예술인력 양성)		●	1

3분과 단위사업 최종보고서

단위사업명 : 생활속의예술활성화

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 사회적·경제적·지리적인 어려움으로 인해 문화예술을 향유하지 못하고 있는 소외계층에게 다양한 장르의 문화예술 프로그램을 제공함으로써, 만족감을 얻게하여 삶의 질을 개선하고 나아가 문화 양극화 현상 해소에 기여함

□ 사업내용

○ 사업기간 : '04년 ~ 단년도 계속사업
○ 총사업비 : 480억원('11년까지 기 투자액* : 3,100억원)
○ 사업규모 : 문화바우처 등 5개 내역사업
○ 지원대상 : 기초생활수급자, 차상위계층, 노인, 장애인, 읍·면단위 거주자, 아동·청소년, 군인, 재소자, 실직자, 새터민, 다문화가정, 외국인 근로자 등 문화소외지역과 계층
○ 지원형태 : 민간경상보조 / 지자체보조
○ 지원조건 : 사업규모에 따라 차등 지원, 일부 매칭
○ 사업시행 주체 : 한국문예회관연합회 등 7개 문화예술단체(사업주관처)및 전국 16개 광역시·도

○ 세부내역

(백만원)

구 분	'10 결산	'11 예산 (A)	'11 결산 (B)	증 감 (B-A)	%
□ **사업명**	**23,700**	**48,000**	**48,000**	-	-
▪ 문화바우처	5,000	24,500	23,800	-	-
▪ 사랑티켓	2,400	2,400	2,400	-	-
▪ 장애인창작 및 표현 활동지원	400	1,000	1,000	-	-
▪ 문학나눔	2,000	4,000	4,000	-	-
▪ 전통나눔	1,500	1,300	1,300	-	-
▪ 소외계층 문화순회	5,800	8,000	8,000	-	-
▪ 지방문예회관 프로그램 지원	4,800	4,800	4,800	-	-
▪ 공공박물관·미술관 프로그램 지원	600	800	800	-	-
▪ 생활문화공동체 만들기	1,200	1,200	1,200	-	-
□ **세출예산비목**	**23,700**	**48,000**	**48,000**		
○ 민간경상보조(320-1)	23,700	24,200	24,200	-	-
○ 지자체체경상보조(330-01)		23,800	23,800		

□ 사업추진 절차

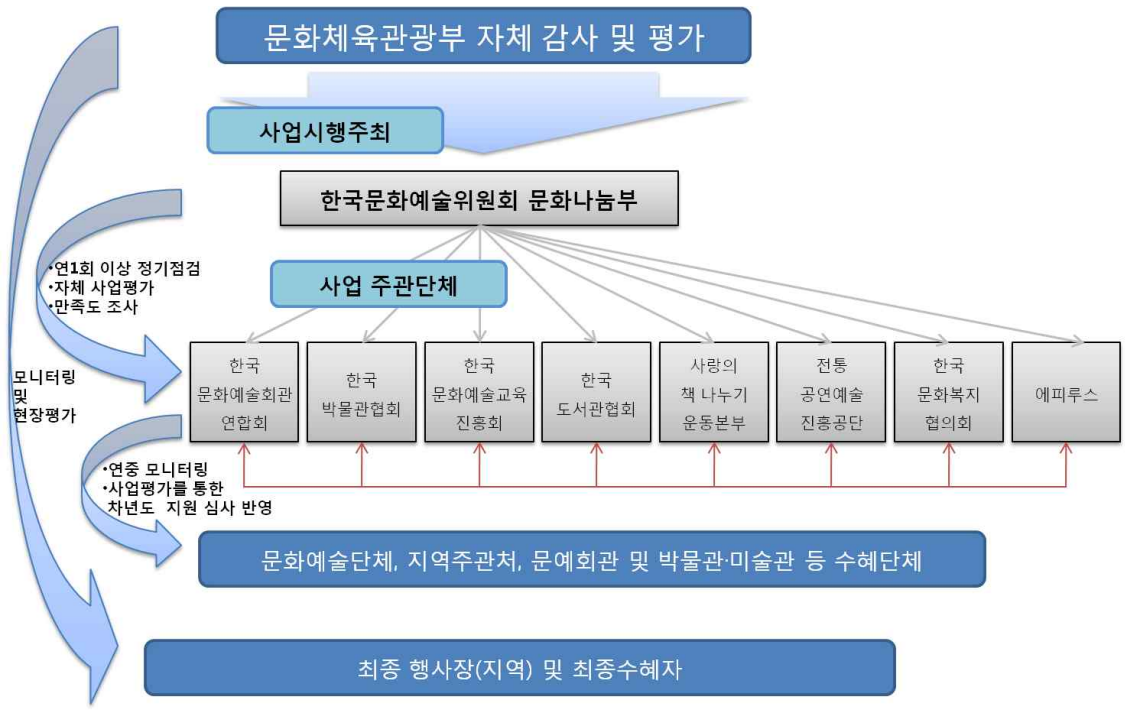
○ 사업 추진 체계



<2010년 5월 이후 사업추진체계>

기획재정부 복권위원회	– 복권기금 예술사업 기본계획 승인 – 복권기금 지원 – 복권기금 사업 평가
문화체육관광부	– 사업 총괄 – 사업의 관리·감독· – 문예진흥기금평가(문화부사업 자체 평가)
한국문화예술위원회	– 사업기본계획 수립 – 사업운영 총괄(예산 집행 및 정산 취합·보고) – 사업집행과정의 점검·보고·현장 모니터링 – 세부사업 수행
각 사업 주관단체	– 세부사업추진계획 수립 – 세부 사업 수행 – 사업 추진 실적 및 정산 보고 – 예술단체 및 기관 선정 · 관리 – 사업 현장 모니터링
예술가/예술단체	– 예술활동을 통한 문화예술 서비스 제공
유관기관 / Sponsor	– 문화나눔사업 수요처 확보 – 재원 협조

○ 사업 집행 및 책임 관리 체계



정기 점검	○ 사업추진 관련 서류철 점검 ○ 지원금 집행 내역 조사 및 가결산 점검 ○ 모니터링제도 및 사업점검 현황 검토
체계적인 모니터링제	○ 1차 사업 시행자, 2차 사업시행자의 2단계 현장 모니터링 체계 운영 – 사업 현장에 대한 만족도 점검 – 사업 현장에서의 홍보 노력 점검 – 최종 수혜자 반응 및 개선 사항 점검
총괄평가 및 만족도 조사	○ 객관적인 만족도 및 수요 조사를 위해 총괄 평가 및 만족도 조사 실시 ○ 평가 및 만족도 조사의 결과 차기년도 사업계획 반영
후속 조치 강화	○ 연 1회 사업기관 점검 및 수시 모니터링 제도 결과 위반 및 조치사항이 적발되었을 경우 차기년도 사업권 회수 및 개선사항에 대해서는 즉각 개선 및 동년도 개선사항 재점검

□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법(또는 자료출처)
수혜자 만족도(점)	목표	75.0	82.4	84.4	86.8	87.5	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 120% 수준의 목표치 설정(119.8% 적용) ○2011년 성과계획서 상 단위사업(생활속의 예술활성화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산 목표치(114.7%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부사업에 할당	-경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	-수혜자 만족도조사(외부전문기관 별도 만족도조사)
	실적	77.8	82.9	85.5	85.2	-			
	달성도	103.7	100.6	101.3	98.2	-			
수혜자수(명)	목표	-	1,117,796	1,625,784	2,449,245	3,225,660	○과거 4개년('07~'10) 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 수혜자 참여실적 지수 및 수혜자수 목표치 설정 - 목표치 환산평점 : 100.0점	-경영실적평가 목표부여편차 산식 적용	-지원사업 전체 수혜자수 집계(사업주관단체 성과보고서)
	실적	2,327,819	1,447,689	1,666,024	2,717,565	-			
	달성도	-	129.5	102.5	111.0	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	외부재원유치(백만원)			복권기금인지도(%)
	사업명	금액	합계	
2009	문화바우처	4,756	11,535	45.8 (외부전문기관 별도 인지도조사)
	사랑티켓	2,103		
	소외계층 문화순회	23		
	전통나눔	-		
	지방문예회관 프로그램지원	4,480		
	문학나눔	36		
	전시나눔	87		
	생활문화공동체 만들기	50		

연도	외부재원유치(백만원)			복권기금인지도(%)
2010	사업명	금액	합계	49.6 (외부전문기관 별도 인지도조사)
	문화바우처	7,349	15,832	
	사랑티켓	2,310		
	소외계층 문화순회	6		
	전통나눔	20		
	지방문예회관 프로그램지원	5,687		
	문학나눔	86		
	전시나눔	304		
	생활문화공동체 만들기	70		
2011	사업명	금액	합계	53.8(목표) (외부전문기관 별도 인지도조사)
	문화바우처	10,873	19,952(목표)	
	사랑티켓	2,357		
	소외계층 문화순회	7		
	전통나눔	20		
	지방문예회관 프로그램지원	6,143		
	문학나눔	103		
	전시나눔	365		
	생활문화공동체 만들기	84		

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 복권기금 문화나눔사업(문화바우처 등) 확대 추진을 통해 소외계층 대상 문화예술 향유권 신장 및 문화양극화 현상 해소

○ 문화소외계층과 사각지대 대상 촘촘한 그물망 문화복지 강화

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
2011 국정감사 지적사항	한국문화예술위원회의 전통예술지원 강화방안을 수립하여, 전통예술이 타 분야에 비해 차별없이 균형있게 발전할 수 있도록 방안을 마련할 것	○ 2012년 복권기금사업 중 전통예술분야 지원예산 배정 - 소외계층 문화순회사업 93억원 중 13억원 배정

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 2012년 공모사업 대상 분야별 균형지원 방안 마련('11.11월)
- 1단계 : 전체 지원예산 중 20% 장르별 균등 할당 ⇒ 나머지 예산 80%는 장르별 지원추세를 반영한 새로운 배분기준 적용
('11년도 지원실적 50% + 2012년도 지원신청수요 50%)

○ 지역문화예술 지원사업 전통예술분야 예산증액 유도('11.11월~)
- 2012년 사업부터 지역기금의 매칭을 통해 전통예술분야에 대한 지원예산 규모를 확대하도록 16개 시·도와 연중 협의 추진

○ 2012년 소외계층 문화순회사업의 전통예술 지원비중 확대('12.1월~)
- 사업예산 93억원 중 예산 내 조정 및 '선택과 집중' 을 통해 전통예술 향수기회 확대

○ 전통예술진흥 유관기관과 공동사업 추진
- 전통예술진흥 유관기관과 협의 및 발전방안 모색('11.11~12월)

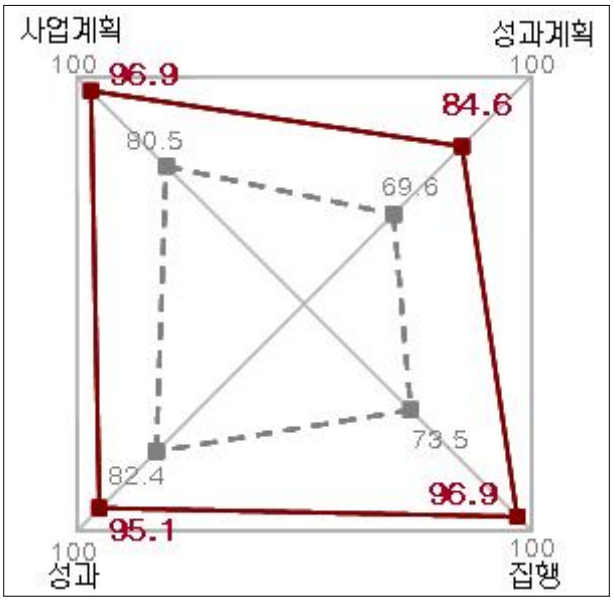
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○「생활속의예술활성화사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 96.9점, '성과계획' 84.6점, '집행' 96.9점, '성과' 95.1점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, 4개 항목 모두 전체 사업평균 대비 높게 평가됨, 특히 '집행' 항목의 점수차이는 22.6점으로 가장 크게 나타남

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	5.0	100.0	96.9
	1-2(5점)	4.2	84.6	
	1-3(15점)	15.0	100.0	
성과계획	2-1(10점)	8.5	84.6	84.6
	2-2(10점)	8.5	84.6	
집행	3-1(10)점	10.0	100.0	96.9
	3-2(10점)	10.0	100.0	
	3-3(5점)	4.2	84.6	
성과	4-1(10점)	9.5	94.6	95.1
	4-2(5점)	4.2	84.6	
	4-3(10점)	9.6	96.0	
	4-4(5점)	5.0	100.0	

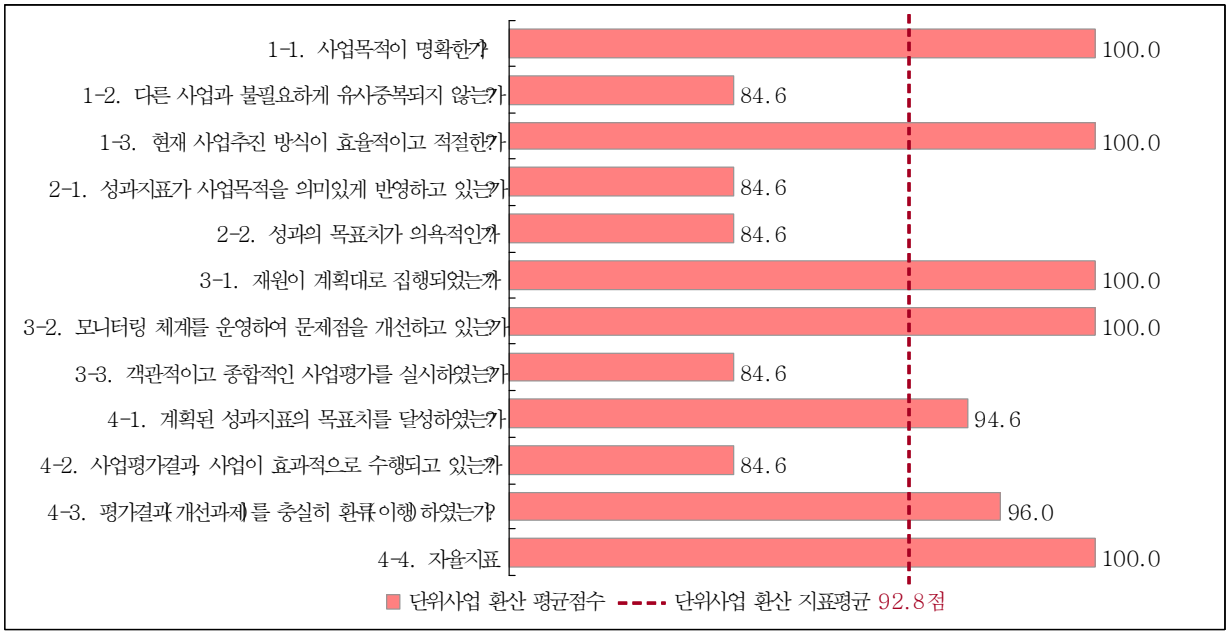


□ 세부 평가지표 결과

○「생활속의예술활성화사업」의 12개 세부평가지표는 평균 92.8점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '사업계획' 항목의 '1-1. 사업목적이 명확한가? ' 와 '1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?', '집행' 항목의 '3-1. 재원이 계획대로 집행되었는가?', '3-2. 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?', '성과' 항목의 '4-4. 자율지표'의 5개 부문에서 각각 평균 100.0점으로 나타남

○ 반면, ‘1-2. 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?’, ‘2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?’, ‘2-2. 성과의 목표치가 의욕적인가?’, ‘3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?’, ‘4-2. 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?’지표는 84.6점으로 상대적으로 낮게 평가됨



[해당 단위사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

○ 2004년부터 수행해 온 ‘복권기금 문화나눔사업(생활속의 예술활성화사업)’은 문화소외계층에게 문화나눔 프로그램을 제공함으로써, 문화소외계층에 대한 문화양극화를 해소하고, 문화소외계층이 창의적 힘을 공여 받아 삶의 질을 고양하는데 목적이 있음

○ 사업의 계획단계에서 사업의 목적(소외계층의 문화향수권 신장, 문화양극화 해소, 문화복지정책실현 등)이 대체로 명료하게 제시되었음. 특별히 본 사업의 목적과 기대효과에 있어서 다른 사업(문화관광부 내의 사업 및 지방자치단체사업 등)과의 어느 정도 차별성을 유지하고 있는 점은 긍정적인 면으로 사료되며, 사업을 추진하는 방식에 있어서 사전에 수립된 계획에 기초하여 체계적이고 효율적인 방식으로 이뤄짐. 더불어 운영방식에 있어서도 투명성과 합리성을 적절히 충족하고 있다고 평가됨

○ 그럼에도 불구하고, 사업의 성과를 측정하고자 하는 지표가 계량적인 지표에 치중하고 있는 점은 본 사업의 미흡한 부분으로 사료되며, 향후에는 사업의 성과를 측정하기 위한 다양한 지표(질적인 지표 포함) 개발이 요구됨. 또한 본 사업과 민간이나 기업에 지원하는 소외계층을 위한 문화예술지원사업과의 유사중복성이 예견됨에 있어 이를 해결하기 위한 노력이 요구됨. 더불어, 본 사업이 수혜자 중심의 맞춤형 문화나눔 사업계획이라고 판단하기에는 다소 미흡한 점을 고려하여 최종 수혜대상자의 선정방식이 합리적으로 이뤄질 수 있도록 하기 위한 개선 방안 마련이 요구됨

○ 집행단계에서 전반적인 사업집행이 사업계획서에서 제시하고 있는 목표 목표지표에 따라 양호하게 이뤄졌음. 구체적으로 재원 집행률이 100% 달성된 점, 사업계획에 제시된 계획대로 일정을 양호하게 수행한 점, 집행방식에 있어서도 체계적이고 투명하게 적절히 집행된 점, 다양한 평가결과에서 지적한 내용을 적절히 보완하고 개선한 점, 그리고 사업의 진행상황 및 문제점 등을 파악하기 위한 모니터링 체계가 이중적 구조로 설계된 점은 매우 합리적이고 긍정적이라고 판단됨

○ 본 사업의 집행단계에서 예산집행에 관한 매뉴얼의 개발과 적극적인 활용이 이뤄지지 못한 점, 예산지원과 관리(예컨대, 예·결산관리, 수입과 지출결의서, 정산서 작성방식, 인건비 산정방식 등)에 대한 통합 관리체계마련이 요구되는 점, 그리고 사업 모니터링 담당자에 예술위원회 내부인사의 비중을 줄이고, 문화소외계층의 당사자 대표가 참여할 수 있는 구조가 마련되어 있지 못한 점, 평가기준에 있어 주관적(질적) 평가가 부족하고 양적인 평가기준도 다양성이 부족한 점 등은 향후 개선이 요구됨

○ 성과단계에서는 수혜자 만족도 및 수혜자 실적이 계획한 바 96.7% 수준으로 달성됨. 100% 달성에 못 미친 점이나, 구체적인 전략과 실행과제를 설정하는 것이 바람직하겠으나, 현재의 실행과제는 전략과 차별성이 부족한 점이 다소 미흡 점으로 판단되나, 본 사업의 효과성이 적절히 검증되고, 사업운영이 적정한 점, 또한 사업의 평가방법, 평가기준, 평가분석 등이 체계적으로 적절히 수행된 점 그리고 평가결과(개선과제)를 대체로 충실히 환류-이행된 점 등은 긍정적인 것으로 사료됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

(사업목적의 명료성)

- 2011년 복권위원회 복권기금지원사업의 법정배분사업(복권 및 복권기금법 제23조 제1항)과 공익지원사업(복권 및 복권기금법 제23조 제3항)을 근거로 사업목적을 설정함
- 본 사업은 문화인프라가 부족한 문화소외지역의 사회복지시설과 장애인, 노인, 아동 등을 찾아가 다양한 문화예술활동프로그램을 지원하여 문화소외계층에 대한 문화향수권 신장 및 문화적 격차를 해소하고 문화복지를 통한 사회통합에 기여하는 것을 목적으로 함
- 또한 장애를 가진 예술인들의 창작과 표현활동을 지원하여 예술적 창조역량을 강화함으로써 문화예술기금과 복권사업기금 목적에 적합하며 사업의 목적인 문화예술 소외계층의 문화향수기회 확대, 및 문화민감성 신장의 목표가 뚜렷함

(사업수요의 명확성)

- 소외계층을 경제적, 사회적 소외계층 외에도 지리적 소외계층 및 특수계층 등까지 포괄하고 있으며, 통계 데이터 제시 등 수요분석을 통해 수요대상을 구체적이고 명료하게 정의하고 있음

(전략목표와 성과목표의 부합성)

- 사업의 목적을 전략목표, 성과목표, 단위사업목표, 세부사업목표, 성과지표 및 성과목표치 등으로 구분하여 목표체계를 설정하였으며, 상위목표와 하위목표 간의 연계성 및 단위사업, 세부사업 목표가 적절히 연계됨
- 사업목적을 통해 달성하고자 하는 목적이 다소 추상적이기는 하지만 '생활속의 예술 활성화'라는 사업의 목표는 객관성을 확보하고 있으며, 세부사업 목표와 일관성을 보임

[개선 제안]

- 소외계층에 대한 범위를 지나치게 협소하게 적용할 경우 사업의 목적과 부합하지 않을 가능성이 있음
- 문화향수권신장, 문화양극화해소 라는 개념정의가 구체적이지 않아 사업효과 및 결과측정을 위한 조작적 개념필요하며, 사업목적이 단층적으로 제시되어 있어 구체적이고 체계적인 사업목적의 제시가 필요함
- 전략목표와 성과목표가 선언적 방식의 목표로 제한되어 있어 계량적 방식의 목표도 부연하여 제시될 필요가 있다고 판단됨
- 사업이 최종수요자 중심이 아닌 중간수요자(사업수행주체) 중심으로 구성되어 있다고 사료되어 최종수요자 중심의 수요 근거 자료가 필요함
- 사업수요대상(소외계층) 가운데 서비스 제공대상의 우선순위 제시되지 않았으며 대상자로서, 부랑인, 노숙인, 정신장애인 등이 포함되어야 할 것임
- 일반 소외계층과 문화적 소외계층의 차별성을 고려하여 문화소외계층의 뚜렷한 구분이 요구됨
- 서비스 이용자 등록과 관련하여, 홈페이지접속, 회원가입이 반드시 이뤄져야겠으나, 온라인 접속이 어렵거나, 가입에 필요한 여건을 갖추지 못하고 있는 소외계층의 특수성을 고려한 이용방식에 대한 배려가 부족함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

(사업내용)

- 문화복지 이용자가 단순 저소득층이 아닌 문화소외계층을 명료화함으로써 기존의 다른 사업과의 차별성을 확보한 것으로 사료됨. 서비스 내용에 있어 문화바우처, 사랑티켓, 문화나눔 전통나눔, 소외계층문화순회사업, 지방문예회관지원, 공공미술과 전시 등 대체로 다양하며 이용자들에게 다양한 문화기회 제공이 가능함
- 문화소외계층에게 다양한 장르의 문화예술 프로그램을 제공하기 위한 문화복지사업으로 타 국고사업들과의 유사한 점들이 있으나, 지역적, 경제적 사회적 소외계층의 범위가 넓고, 대상이 포괄적이어서, 유사하거나 불필요한 중복사업이라 볼 수 없음

(시행주체)

- 기금사업의 시행주체를 한국문화예술위원회(문화바우처 등)와 한국문화예술회관연합회(사랑티켓), 한국도서관 협회, 문화체육관광부, 한국간행물윤리위원회, 국립예술단체 등으로 다원화함으로써 개별 사업의 집중도를 높일 수 있었던 것으로 사료됨

(사업목적 및 기대효과)

- 사업의 목적과 기대효과에 있어서도 다른 문화나눔사업과의 차별성을 유지함, 대체로 문화바우처 사업은 경제적 소외계층 등을 대상으로 문화향수권신장과 삶의 질 제고를 목적으로 하는데 비해, 사랑티켓 사업은 미래의 잠재관객인 아동청소년 등을 대상으로 향후 문화예술 관객개발 목적으로 한점은 다른 사업과의 차별성을 확보한 것으로 평가됨. 또한 문화바우처, 사랑티켓 사업은 복권기금의 고유사업으로 중앙정부, 지자체, 민간 등 여타 사업과의 사업내용과 유사 중복되지 않는 것으로 판단됨
- 사업의 목적에 있어서는 많은 유사성이 있으나 세세부 사업으로 분류하는 경우 사업별 특성이 있어 중복성에는 문제가 없는 것으로 평가됨

[부정적 측면]

(수혜대상)

- 본 사업은 수혜대상이 기초생활수급자, 차상위계층 등 사회적 소외계층으로 여타의 사업과 수혜대상이 유사 중복될 수밖에 없는 한계가 있음
- 사업내용, 수혜대상이 중복되는 경우가 존재하며 유사 중복되는 사업에 대한 개선방안이 제시되고 있지 않음

(사업방식)

- 민간, 예컨대 공동모금회 지원사업, 기업(삼성, 현대, sk텔레콤, 한화, cj 등)의 사회공헌프로그램의 문화나눔, 한국메세나협의회의 문화나눔사업 외에도, 지자체, 지역의 문화단체에서 제공하는 지역사회복지관, 지역아동복지센터, 기타 사회복지기관의 교육문화사업(문화아카데미, 찾아가는 문화활동 등), 보건복지부의 장애아동치료목적의 문화예술치료바우처 사업과 유사하다고 평함

[개선제안]

- 유사중복되는 사업은 사업주체별 사업별 경쟁체계를 통한 효과성 제고 및 향후 통합 운영이 필요성이 있다고 판단됨
- 이용자 선정방식에 있어, 통합시스템망의 이용을 원칙으로 하고 있는 점은 사업의 투명성 차원에서 긍정적으로 평하나, 온라인 이용이 불가능한 대상자의 이용에 있어서는 장벽으로 이해 될 것임
- 시행주체, 사업목적(기대효과), 수혜대상, 사업내용, 사업방식으로 구분하여 사업의 유사중복여부를 확인하고 있으나, 사실상 본 사업의 특수성을 고려할 때, 명료하게 유사중복을 막을 수 없음에도 불구하고 인위적으로 차이를 제시하고 있음, 또한 필요한 경우에는 유사중복의 불가피성에 대한 논의가 요구됨

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 재원의 확보 및 지원방식에서는 객관성과 정교성을 가지고 있는 것으로 평가됨

(재원분담의 적절성)

- 재원분담이 사업별로 구분되어 이뤄졌음. 특별히 외부재원의 활용률이 문화바우처(53.1%), 사랑티켓(99.0%)등으로 적극적으로 외부재원 활용이 이루어 졌으며 MOU 확대, 외부재원 유치 등 자체 노력을 적절하다고 평함
- 외부재원 확보를 시도하고 있으며 재원분담에 있어 전체 외부재원활용률이 90.7%로 적절한 수준이라 평함

(수혜대상자 선정의 적합성)

- 수혜자 선정과정에서 합리성, 투명성을 제고하기 위해 다양한 공모방식을 활용 특히, 온라인 접수 및 현장평가, 심의위원회의 활동을 강화하고 수혜대상자 선정방식을 1·2차로 나누어 실시한 점은 적절하다고 사료됨.
- 수혜 대상 선정방식과 기준이 마련되어 있어 대체로 합리성과 투명성을 확보하고 있음. 예컨대, 수요자 예측에 있어, 다양한 데이터를 활용하여 잠재적 대상자를 파악한 점, 2008년, 2009년, 2010년 등 지난 3년간의 데이터를 기초로 문화나눔사업 이용자를 예측한 점은 적절한 방식으로 사료됨

(지원방식 및 조건변경 검토)

- 지원방식과 조건변경과 관련하여 시행하는 문화예술단체의 사업경비 일부 부담 원칙을 적용함, 특히 주요 사업들은 지방자치단체 및 공공의 목적으로 설립된 단체의 매칭을 의무화하였음

(수요예측의 적정성)

- 수요예측은 수요층에 대한 구체적인 공적자료(보건복지부, 통계청 자료 등 공적 데이터)를 기반으로 이뤄진 점은 적절하며, 소외계층 가운데 예술행사 관람의향 등에 대해 전년도 (2006, 2008, 2010년도) 관람률을 기준으로 관람률 예측을 시도한 점은 바람직함

(사업(재원)집행체계의 명확성)

- 기금의 집행체계가 체계적으로 마련되어 있으며, 한국문화예술위원회와 세세부 사업 주관단체 간의 역할분담이 적절히 이루어져 있어 대체로 명확함

[복권기금 문화나눔사업 집행 체계]

기획재정부 (복권위원회)	– 복권기금 예술사업 기본계획 승인 – 복권기금 지원 – 복권기금 사업 평가
문화체육관광부	– 사업 총괄 – 사업의 관리·감독· – 문예진흥기금평가(문화부사업 자체 평가)
한국문화예술위원회 (주 최 기 관)	– 사업기본계획 수립 – 사업운영 총괄(예산 집행 및 정산 취합·보고) – 사업집행과정의 점검·보고·현장 모니터링 – 세부사업 수행
1차 사업시행자 (주 관 단 체)	– 세세부사업 추진계획 수립 – 세세부사업 수행 – 사업 추진 실적 및 정산 보고 – 예술단체 및 기관 선정·관리 – 사업 현장 모니터링
2차 사업시행자	– 지역주관처, 예술인, 예술단체 등 – 사업 추진 분담, 예술활동 서비스 제공 등
협력기관 / Sponsor	– MOU체결 협력기관, 유관 기관·단체, 후원단체 등 – 수요처 확보, 행사 진행 분담 협조, 재원 협조 등

- 사업수행인력이나 조직체계가 목적달성에 적합하게 구성되었으며 협력자, 협력기관의 확대추진과 책임성 강화, 사업대상 수혜자 선정의 합리성 제고 등을 통하여 사업추진방식의 적절성 및 효율성제고를 위한 노력에 대체로 높이 평가함

[개선 제안]

- 외부재원확보율의 사업별 차이가 크게 나타나므로 외부재원 확보율이 낮은 사업은 사업특성에서 기인했는지, 노력부족인지, 역량부족인지 파악해야 하며, 외부재원활용률이 상대적으로 낮은 전통나눔(3.5%), 문학나눔(2.1%), 소외계층문화순회사업(0.1%)은 향후 대책마련이 요구됨
- 2차 최종수혜대상은 문화취약계층의 개인이어야 함에도 불구하고, 최종 선정은 선정의 용이한 점으로 인해, 집단적(지역사회복지관이용자, 사회복지시설생활인, 지역아동센터이용아동, 아파트주민, 농어촌 지역민, 군부대 등)으로 이뤄지고 있어 향후 이용자 선정방식의 다각화가 요구됨
- 지원방식 및 조건변경 검토는 검토결과 중심으로 기술되어 있어 근거와 실행가능성에 대한 보충설명이 필요하다고 판단됨
- 수혜대상자의 수요예측에 대한 정교성이 다소 부족함
- 문화부와 예술위에서는 '11년도 기금 지원 방식에 대한 4대 개선 대책을 수립·시행하는 것으로 계획을 수립하였으나, 이에 대한 실행여부 및 효과 등에 대한 구체적인 근거가 마련되어 있지 않음(4대 정책 : 보편적 지원→선택과 집중, 직접지원→간접지원, 사전지원→사후지원, 생활속의 예술 활성화)

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

(성과지표와 사업목적의 연계성)

- 사업목적과 성과와의 관계에 대한 논리모델은 파악하고 있으며 성과지표를 의미 있게 선정하기 위한 노력이 있음
- 단위(세부)사업의 사업목적, 성과목표, 성과지표 등이 논리적이며 체계적으로 설정되어 어느 정도 인과관계를 유지하고 있음

※ 수혜자수 : 정책대상 집단인 문화 소외지역 주민 및 소외계층에 대해 문화향수의 기회를 얼마나 확대했는가를 측정하는 지표로, 성과목표와 직접적인 상관관계를 가짐

※ 수혜자 만족도 : 문화나눔행사 내용에 대한 수혜자(관람객)의 만족도 상승 → 소외계층의 문화적·예술적 감수성 고양 → 일상생활에 있어서의 문화적 태도와 가치관 발양 → 소외계층의 삶의 질 향상·행복감 증진 → 문화 양극화의 해소에 기여하므로 사업목적과 부합함

(성과지표의 정의・측정산식의 명확성)

- 양(수혜자 수)과 질(수혜자 만족도)로 이원화된 평가지표를 활용하고 있어 평가지표의 체계를 갖추고 있으며, 설문조사 등을 통한 심도 있는 지표관리를 하고 있음
- 관람객의 수와 수혜자 만족도는 사업의 최종목적과 연계성이 높은 지표이며 사업이 추구하고자 하는 최종목적인 소외계층의 삶의 질 향상과 양극화 해소에 기여한다는 논리모델은 정교성이 높음. 이밖에도 측정지표를 계량화하기 위해 사용된 방법은 정교하게 구성되었고, 성과지표의 정의, 측정산식이 대체로 명확하고 합리적이며, 외부기관에 의한 조사로 객관성이 확보됨

[부정적 측면]

- 성과지표가 수혜자(관람객)수, 수혜자 만족도의 두 가지로 설정되었어, 이 두 종류의 지표만으로는 사업의 최종결과인 소외계층의 삶의 질 개선, 문화양극화 해소 및 문화감수성 향상 등에 대한 성과를 측정하기 위한 성과지표로는 한계가 있는 성과지표로 사료됨
- 최종적인 결과를 달성하기 위해서는 수와 만족도의 측면도 중요하지만, 수요자층이 얼마나 폭넓게 분포하는가도 중요한 요소임. 수혜자 수는 결과지표라기보다는 산출지표에 해당함
- 사업목적인 소외지역 계층의 기회확대의 양적 평가지표를 수혜자의 수로 정의하는 것은 인과관계의 구체성과 체계성이 낮은 것으로 판단됨. 현재의 성과지표는 왜곡 가능성이 높으며, 앞서의 지적과 같이 보조지표를 사용함으로써 이러한 왜곡 가능성을 차단해야 함

[개선제안]

- 수혜자의 수의 경우 사업수행주체의 노력이나 역량보다 예산의 영향에 따라 결정되는 변수로 평가지표로써 재검토 및 개선이 필요하다고 판단됨
- 현재 질적(적정성) 및 장기적 차원의 성과지표(효과성지표) 개발을 추진하고 있는 바, 향후 이에 대한 개선이 이뤄질 것으로 사료됨

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

(성과목표의 명확성)

- 사업계획서 또는 성과계획서에서 성과목표 계량적으로 표현되고 있고 관람객의 수와 만족도로 점수화 하는 등 명확하게 제시하고 있으며, 성과목표를 전년도의 실적 등 기존 성과에 기초하여 목표치를 산출한 점은 적절하다고 사료되며,특히 최근 3년간의 추세를 반영한 점은 매우 적절함. 예컨대, 2011년도 업무성과관리 계획의 목표치가 지나치게 보수적으로 책정되었다는 인식하에 목표치를 상향조정하였음
- 투입비용 대비 성과는 사업별 수혜자 1인당 투입한 복권기금액으로 산정한 점은 객관적인 성과를 파악하기에 용이함

(성과목표치의 도전성)

- 성과지표의 목표치 수준이 전략목표, 성과목표, 사업목적 달성을 위해 대체로 의욕적 수준이라 판단됨

  ※ 전년도 실천대비 증가율을 수혜자 수와 관련하여서도 2010년 실적대비 증가율 144.0%, 만족도 102.0%로 설정

- 사업계획서에 제시된 성과에 대한 목표치는 관람객의 수와 만족도로 정의되어 있으며, 예산 투입대비 적극적인 목표수치로 해석될 수 있음. 특히 만족도의 경우는 상승시키기 어려운 지표임에도 불구하고 적극적인 개선을 시도하고 있음
- 세세부 사업별로 성과목표를 전년보다 상향조정하여 2% 증가율을 적용함

[부정적 측면]

(투입비용 대비 기대효과)

- 기금사업의 수혜자의 수 및 만족도 수준이 증가함에도 불구하고 투입비용 대비 기대비용(성과) 수준이 양호하다는 논리적 근거 및 과학적 근거가 미흡함
- 전년도 성과목표(수혜자 수의 경우)를 144% 상향 설정하였다는 점에서 낮은 것은 아니지만 총 예산의 증가가 두배 가까이 된다는 점, 세세부 사업별 예산 비중에 따른 가중치가 설정되지 않은 추세치의 단순한 평균 값(6.8%)을 기준으로 목표치를 설정한 것은 객관성이 다소 미흡함. 특히 세세부 사업 중 문화바우처 사업의 경우 가장 많은 예산 비중을 차지하고 있어서(예산증가 5배 가량)추세 기준치로만 성과목표를 설정하기에는 정당성이 떨어질 수 있음

- 목표수혜대상자 수 및 수혜자 만족도 목표는 예산 증액 대비 높은 수준이라고 볼 수 없으며('10년도 예산 23,700백만원에서 '11년도는 48,000백만원으로 증액), 통상적인 수준에서 목표수준이라고 파악됨. 특히 2011년도 예산이 전년에 비해 2배 이상 증액되었음에도 불구하고 목표수준은 적극적인 수준이라고 볼 수 없음
- 예산증감 및 추세치를 반영한 성과목표치 설정방식에 대한 과학적인 근거가 미흡함

  ※ 전통나눔 예산이 전년도에 비해 축소됨
- 만족도의 목표치를 87%(만족)선에서 유지하고 있으나, 사업의 대부분이 무료사업인 점을 고려할 때 90%(만족과 매우만족) 이상 수준을 목표로 하는 것이 요구됨
- 1인당 수혜금액으로 성과를 파악하는 방식은 각 사업(프로그램)의 특수성을 고려한 평가방식으로는 미흡함, 1회 공연으로 다수의 수혜자가 가능한 프로그램과 1대1, 소수의 대상자에게 질적인 프로그램의 제공이 요구되는 사업 등 각각의 특수성을 고려한 성과(목표치)를 산정해야 할 것임
- 만족도의 경우 일률적으로 2%~20%를 제시하고 있으나 개별사업의 현재상황이나 특성을 고려하고 있지 않은 설정임. (문화바우처, 사랑티켓 사업은 사업의 특성을 고려하여 별도의 산식을 사용하고는 있으나, 만족도가 낮은 사업은 높게 설정하고 만족도가 높은 사업은 낮은 설정이 합리적이라 사료됨)
- 투입비용 대비 기대효과(성과)수준으로 제시된 1인당 투입한 복권기금액을 연도별로 제시되지 않고 목표대비 금액 및 근거 제시 없이 양호하다고 주장하고 있음

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

(목표달성도)

- 재원집행률 100%를 달성하였음

(단위: 백만원)

연도	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
2011	48,000	48,000	100.0%

(계획일정 준수정도)

- 2011년 분기별 집행액에 있어, 사업계획서에 제시된 스케줄을 반영하여 상반기 65%를 집행한 점과 분기별 집행에 있어서도 대체로 균형적으로 이루어져, 계획대로 일정을 대체로 양호하게 수행함

(단위: 백만원)

구 분	집행액계	2011년 분기별 집행액			
		1/4	2/4	3/4	4/4
집 행 계 획	48,000	12,935	17,250	14,737	3,078
집 행 액 합계	48,000	9,435	24,950	10,019	3,596

(사업대상자의 적절성)

- 당초 계획된 사업대상자들에게 적정하게 재원이 집행되었음

※ 문화바우처 사업을 비롯한 10개 사업을 구분하여 계획대로 집행됨

구분	주관처	예산액(백만원)
문화바우처	16개 지역 주관처	24,500
사랑티켓	한국문화예술회관연합회	2,400
소외계층 문화순회	한국문화예술회관연합회	8,000
장애인창작및표현활동지원	한국문화예술위원회	1,000
전통나눔	전통공연예술진흥재단	1,300
지방문예회관프로그램지원	한국문화예술회관연합회	4,800
문학나눔	한국도서관협회	4,000
공공박물관미술관특별전시지원	한국박물관협회	800
생활문화공동체만들기	한국문화원연합회	1,200
계		48,000

(추진체계 타당성)

- 기획재정부, 복권위원회, 문화체육관광부, 문화예술위원회, 주관기관 등 세부 주관기관에 계획대로 집행되었고, 전 과정이 사후 검증을 통해 확인하는 과정이 매우 적절함
- 본 사업의 경우에는 사업의 수요를 파악하여 기금을 사업주체에게 전달하여 간접집행을 하는 경우가 많으므로 수요파악 및 집행과정에 대한 투명성 확보가 중요한데, 이에 대한 명확한 집행기준이 확보되어 있는 것으로 평가됨
- 기금사용의 투명성 확보를 위하여 2010년부터 보조 사업비 카드 사용은 긍정적이고 적절함
- 사업추진 절차를 보유하고 있으며 이를 통한 사업주체 선정 및 자금집행을 하고 있는 것으로 사료됨. 사업 중간 모니터링 및 지도점검 지적에 따라서 집행이 적절치 못하게 진행된 사업에 대해 지원금 회수 및 사업취소를 가능하게 할 수 있도록 모니터링과 환류 시스템 마련이 적절히 이뤄졌음
- 재원전달은 일반 공모방식에 따라서 본 사업의 취지에 적합한 프로그램이 선정과 함께 계획대로 진행되었음. 사업의 내용에 따라서 기획재정부 복권위원회, 문화체육관광부, 주관단체 등 감사주체를 다양하게 활용한 필요한 조치임
- 문화수요자를 관리하는 주요 부처와 MOU를 통한 예산 매칭을 함으로써 재원창출효과와 관객의 참여율을 높였고 특히 기업의 문화예술지원을 확대한 실적이 나타남

[개선 제안]

- 사업계획에 따른 재원집행을 시계열적으로 제시되고 있으나 내역별 집행계획과 집행현황도 집계 관리되어야 한다고 판단됨
- 예산집행에 관한 매뉴얼 개발과 활용이 적극적이지 못함. 사업의 세부특성이 대한 구체적인 파악이 선행되어 평가가 진행되어야 객관적 평가를 할 수 있다고 판단됨
- 사업비와 운영비 구조에서도 총 예산의 사업비 차지하는 비율, 경상비 비율, 사업비 비중 등에 대한 기초 지침을 확인할 수 없으며, 총예산 가운데 기관 혹은 지자체의 자체 기금(자부담)에 대한 기준은 무엇인지 그 근거기준과 지침을 확인하기 곤란함

- 외부 재원확보 제고를 위한 노력과 함께, 단기 혹은 중, 장기적 차원에서의 재원창출 및 예산절감노력에 대한 계획이 미흡함
- 사업비 배분에 대한 객관적으로 동의할 수 있는 체계가 미흡함

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

(모니터링 체계의 적절성)

- 외부 평가지표와 연계하여 PDCA 관점에서 사업추진 단계별 성과관리 모니터링 시행하고 있어 효과적인 체계를 갖추고 있다고 판단됨

※ 기초사업단위(생활속의예술활성화 등)로 사업 평가지표 관리 모듈을 도입하여 연간 모니터링을 통해 실적 점검 및 사업 개선

추진절차	추진내용	지표체계 분석환류
성과지표 계획안 작성	• 사업별 성과지표 설정 • 성과지표 목표치 산정	• 평가관리단 점검(8월)
▼	▼	▼
지표체계 전면 재검토, 보완(외부평가 연계)	• 지표관리 표준모델 개발 및 측정 시뮬레이션	• 외부전문가 자문(9월) • 전사적 협의(9~10월)
▼	▼	▼
성과지표 관리계획 확정 및 전사 공유	• 성과지표 및 목표치 설정근거 타당성 검토	• 평가관리단 점검(10월)

- 다양한 방식의 모니터링 방법(국회, 감사원 등 외부기관의 지적사항 포함)을 사용하여 효과성을 높이려는 노력을 보임

(모니터링 결과의 충실성)

- 한국문화예술위원회 내부 문예기금사업 평가관리단 운영, 성과목표, 성과지표 발굴 및 단계별 모니터링 절차를 시행한 점 등 경영실적 평가, 지표산식 설정 등의 방식을 활용한 점 등 성과관리 품질제고를 위한 노력이 적절함

추진사항	추진내용
성과관리 책임성 강화 기반 마련	• 단위/세세부/기초사업별 관리책임자 지정 • 전 직원 대상 내·외부 평가계획 설명회 개최(7월)
기금사업 평가관리단 연간 운영	• 사업성과 주기적 점검(용역평가기관 공동) : 총 4회 • 사업실적자료 예비 검토의견 제시 및 개선 피드백

(개선안 수립정도)

- 한국문화예술위원회 및 9개 주관단체에 대한 모니터링 체계, 문화바우처 모니터링 체계 등 각 단위사업별 모니터링 체계를 구축하고 활용하여, 외부기관의 지적사항에 대한 수정과 보완활동이 적절하게 수행됨
- 콜센터 운영, 현장방문, 전문가 컨설팅, 서면 평가, 시민 모니터링, 정기보고회, 워크숍, 주관사 중간점검, 일상적 관리 등 다양한 형태와 방식의 모니터링 제도 활용 및 환류체계를 구축함

(문제해결 정도)

- 모니터링(성과분석)이 대체로 충실하게 이루어지고, 이를 위해 주요 모니터링 결과를 수용하고 필요한 조치를 적절히 취한 점, 환류 사례를 제시 등 모니터링 상의 지적사항에 대한 조치내용이 대체로 적절함

  ※ 예컨대, 사랑티켓을 경우, 당초계획과 불일치하는 사업에 대한 지원금 지급 정지 조치, 기타 개선요구 사항을 충실히 수행함

- 단위사업에 대한 매주 혹은 매월 사업 시행자의 업무보고를 통해 사업진행 상황 등 추진 사항 수시 점검, 사업전담 평가단 구성하여 체계적인 사업점검, 주관단체 중간점검(민간경상보조금), 이외 다양한 점검 시스템을 구축함

[부정적 측면]

- 모니터링이 사업주관기관인 한국문화예술위원회 내부 조직인 문예진흥기금사업평가관리단에서 주도적으로 이루어 짐
- 모니터링과 평가에 소요되는 비용을 절감하는 일은 적절하나, 동시에 평가효과를 높일 수 있도록 하는 평가매뉴얼 및 평가지침개발이나, 표준화된 평가도구 개발 노력은 미흡함
- 모니터링의 지적사항에 대한 조치내용이 적절함에도 불구하고, 지적사항이 매우 적고, 조치내용의 결과 등 사후검토가 미흡하며 모니터링 결과에 대한 개선유인(인센티브나 페널티)이 미흡하여 지적사항이 발생할 시, 조치 이외의 벌칙(불이익을 감당할 수 있어야 할 것임)에 대한 지침 필요
- 기금운용에 대한 모니터링을 강화하여 예산낭비에 대한 예방차원의 노력이 미흡함

[개선제안]

- 전통나눔사업과 공공박물과, 미술관특별전시 프로그램지원 등 몇몇 사업은 사업자에 의한 자체평가에만 의존하고 외부 모니터링체계를 갖추고 있지 않음, 향후 계획을 세워 무작위 선정방식의 공연 및 행사현장, 전시회 등의 사업평가가 이뤄져야 하며 사업주체와 모니터링 주체의 분리를 통한 객관성과 실효성 확보가 필요함
- 수혜대상자, 수혜자, 수행주체, 실행주체 별 모니터링 체계 수립이 필요함

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

(평가방법의 적절성)

- 외부기관(한국문화관광연구원)에 의해 객관적이고 체계적인 사업평가 및 전문적인 분석 등 심층적 평가분석이 이루어 졌으며, 동시에 검증 가능한 자료와 전문적인 분석으로 만족도 산출방식을 수학 및 통계학적 근거에 기초하고 있어 대체로 과학적인 근거에 의해 분석되었다고 평함

※ 종합만족도 A 와 B 형 두 가지 방법을 제시하여 각각의 차이를 비교하는 방식은 자료분석의 신뢰도를 확보하기 위한 노력이라 판단됨

- 각 사업별 응답자의 크기(표본 수)를 적정 수준으로 선정한 점, 주 성과지표와 보조 성과지표로 평가지표를 다양하게 설정한 점, 수혜자 만족도에 대한 체계적인 설문조사 방법을 보유하고 있고 실행한 점에서 조사방법론에 기초한 과학적인 평가분석을 수행한 것으로 판단됨. 또한 향후의 사업성과를 위해서 평가지표가 단순체크 방식, 획일적인 분석방식(계량방식)을 활용하여 평가방법을 적절하게 구축하고 객관성을 확보하기 위한 노력을 하고 있는 것으로 판단됨
- 사업계획서에서 제시하고 있는 목표 및 평가지표에 따라 이뤄진 점은 대체로 양호하며 세부사업의 자체평가, 주 성과지표, 보조성과지표 등의 활용으로 적절히 이뤄짐

[부정적 측면]

- 본 사업의 효과성을 제고하기 위해서는 소외계층의 문화활동에 대한 정서를 이해하고 프로그램에 반영하여야 하는데 이를 위한 고객수요나 환경분석이 이루어지지 않음
- 전반적으로 지표의 설계 및 평가방법 측정에서 특별한 문제점은 없어 보이나, 개별사업에 대한 종합만족도와 전반적인 만족도 점수를 50%씩 가중 평균하는 것에 대한 의미를 재검토할 필요성이 있음, 가중 평균함으로써 본래의 의미가 사라지는 문제가 평가모형에서 발생할 것으로 보임
- 양적인 평가에 있어서도 다양성이 미흡함, '수혜자 관객수' 성과지표가 전체사업목표를 대표한다고 보기 어려우며, 사업인지비율(사업인지수혜대상자/전체수혜대상자), 수혜율((중복제외)수혜자/사업인지수혜대상자), 만족도 등 사업목적(소외계층, 지역의 문화향수권 신장)에 입각한 성과지표 재설계의 필요성이 있다고 판단됨
- 평가기준을 전년도 대비 성과로 판단하나 평가지표는 사업주체의 역량과 노력보다 외생변수인 예산규모의 함수로 판단됨

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 수혜자 수는 1,818272명으로 목표 대비 94.2%를 달성하였으며, 수혜자 만족도는 달성률 99.2%로 목표치에 못 미쳐 종합 96.7% 달성률을 보임

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률	총 달성률
수혜자 수	1,930,800명	1,818272명	94.20%	96.7%
수혜자 만족도	87.2점	86.5점	99.20%	

- 목표치 설정에 논리적 근거가 미흡하여 총 목표달성률이 95% 이상이라고 하더라도 목표달성도를 높게 평가하기는 어려움. 사업의 구체적인 운영측면에서는 잠재적인 수요를 보다 확대하여 발굴하고 문화향유기회를 보다 폭 넓게 제공할 수 있음에도 불구하고 엄격한 기준에 의한 사업의 시행으로 사업의 유연성이 부족한 것으로 평가되어 보다 효율적인 사업의 수행을 위한 전략적인 접근이 필요할 것으로 판단됨
- 수혜자 수 달성률이 94.2%로 계획한 목표치에 미달하며 수혜자 만족도(목표치) 또한 목표 87.2점 대비 86.5점 달성을 감안할 때, 전년도 대비 수혜자 수 및 만족도가 낮아진 점에 대해서는 그 원인 파악과 개선 방안에 대한 고려가 필요함

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 상위평가와 지표관계에 대한 일관성을 유지하기 위한 노력, 결과지표(outcome)의 도입 및 계량지표를 확대하여 평가의 객관성을 확립한 점, 객관적인 계량지표의 분석과 함께 만족도 조사를 활용하는 등 비계량적인 지표분석도 병행한 점 등이 적절함
- 단위사업인 “생활속의 예술화” 사업은 복권기금으로 운영되며 한국문화관광연구원에 의해 문화나눔사업의 성과평가 연구로 평가되어 사업 효과성 검증이 적절함
- 보조지표인 복권기금사업인지도 및 언론보도 건수는 전년도 대비 다소 개선 혹은 증가하고 있어 사업에 대한 홍보와 인식이 다소 높아지고 있는 것으로 사료됨

- 사업의 효과성 분석을 위해 계량적, 비계량적인 분석방법을 활용함(문화예술진흥법, 제35조 성과의 평가에 근거함)
- 사업의 효과성이 검증되고 사업의 운영이 적정함, 구체적으로 평가방법, 평가기준, 평가분석이 체계적으로 수행되었으며 대체로 적절함

※ 사업의 기여도 분석 : '자신'의 문화향유 기회가 향상되었다고 느끼는 비율이 2009년에 83.5%, 2010년에 79.7%, 2011년에 81.8%로 변화하였으며, '문화소외계층'의 문화향유 기회가 확대되고 있다고 느끼는 비율이 2009년에 85.1%, 2010년에 83.7%, 2011년에 85.1%로 변화함

※ 사업의 만족도 분석 : 2010년에 89.3%, 2011년에 90.0%로 나타남

[부정적 측면]

- 사업자(프로그램) 선정과 전달체계에 있어 문화나눔사업의 지속성과 투명성 확보와 실제 수혜자의 만족도 제고를 위해 보다 정밀한 기준 설정이 필요함
- 제도는 마련되었으나 법안 실행은 내년으로 이월 되는 상황이며, 외부재원 확보에 대한 구체적인 전략이 없어 전체적으로 제도수립을 통한 제도 운영의 수준까지는 나아가지 못함
- 현재의 실행과제는 전략과 차별성이 미흡하므로 구체적인 전략과 실행과제를 설정하는 것이 바람직함
- 질적 지표개발이 미흡하고, 동시에 다양한 양적지표의 개발이 미흡하며 중기적, 장기적 목표설정 및 측정방법 개발이 저조함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 중장기적 목표 설정

[긍정적 측면]

- 중장기적 목표설정 개선과제와 관련하여, 2011년도 기금지원방식에 대한 4대 원칙을 마련하여 운영함
- ARKO 비전 2015 전략 방향 중 "예술을 통한 문화나눔 확대와 연계한 전략목표 수립, 문화바우처 사업 지속 확대와 제도변화에 따른 단계별 안착 활성화하였으며 성과결과를 보면 기준의 사업목적 달성을 위한 전략적 목표는 분명하다고 판단됨

[부정적 측면]

– 중장기적 목표설정관련, 양적지표 및 질적 지표 개발이 미흡, 장기적 목표설정 및 측정방법 개발이 저조하며, 현재의 실행과제는 전략과제와 차별성이 없어 구체적인 전략과 실행과제를 설정하는 것이 바람직함

② 복권기금의 특수성에 따른 안정적인 재원 확보 방안

[긍정적 측면]

- 복권기금의 특수성에 따른 안정적인 재원확보방안 개선과제와 관련하여, 문화바우처 사업관련 법안마련으로 안정적 재원 확보, 새롭게 법 규범의 제정으로 안정적인 재원확보에 대한 제도적인 지원이 이루어질 수 있는 토대가 마련됨

[부정적 측면]

– 복권기금의 특수성에 따른 안정적인 재원확보방안 개선과제와 관련하여 법안이 마련되었으나 실행은 내년으로 이월되는 상황 및 외부재원 확보에 대한 구체적인 전략이 없음

③ 수혜자 선정 관리(중복성, 우선순위 등) 강화

[긍정적 측면]

- 수혜자 선정과 관리 개선과제와 관련하여, 문화향수취약계층의 정의 및 구분에 있어 경제적 소외층외에도 사회적 지리적 특수소외계층 등으로 수혜대상을 구체화 하였으며, 수혜자 선정 대상 정의 및 진행과정 또한 전년도에 비해 체계적으로 운영됨

[부정적 측면]

- 수혜자 선정과 관리 관련하여 민간 기업, 지자체 등에서 제공하고 있는 문화복지사업과의 중복 파악이 미흡함
- 수혜자 중심의 서비스 제공방안 마련이 부족함. 최종적인 소비자를 대상으로 수혜대상자 및 수혜사업에 대한 개념정의를 해야 중복성에 대한 논란을 피할 수 있음
- 제도적 반영은 미비하여 활용의 단계에 이르지 못함

④ 잠재수요자 발굴

[긍정적 측면]

- 잠재수요자 발굴의 개선과제에 있어, 복권기금 문화나눔 세부사업별 수요자 중심 맞춤형 프로그램을 개발하고 추진함
- 예산증대 및 수혜대상자 확대 및 다양한 프로그램 선택폭 확대, 이용자 불편사항의 개선 등이 적절하며, 이외 수혜자를 확대하는 방법으로 잠재수요자 발굴에 대한 전략을 수행함
- 특히 양적인 팽창을 위한 노력이 있어 개선하려는 의지가 긍정적이며, 수요조사를 실시하고 다양한 사업을 시도했다는 점에서 대체로 적절함

[부정적 측면]

- 잠재수요자 발굴 개선과제에 있어, 이용자 중심의 프로그램 개발의 부진, 중복이용자에 대한 확인과 관리가 부족함
- 단순히 수적확대가 아니라 새로운 수혜영역의 개척에 대한 전략이 없음
- 수요자 발굴이 제도적 반영수준은 미흡함

⑤ 수요자 중심의 맞춤형 프로그램 개발

[긍정적 측면]

- 수요자 중심의 맞춤형 프로그램 개발 개선과제와 관련하여, 문화바우처 사업 등 기타 취약계층을 위한 문화나눔 사업의 프로그램이 양적 질적 확대가 이뤄짐
  - ※ 양적 확대 : 문화바우처 사업의 예산 증대 및 수혜폭 확대 (2010년 67억->2011년 347억, 전년대비 5배 이상 증액)
  - ※ 질적 확대 : 수요자 중심 프로그램 선택폭 확대(2010년 홈페이지 등록 프로그램만 활용 가능했으나 2011년에는 온라인과 오프라인 가맹점까지 문화예술프로그램 사용 선택을 확대함)
- 기타 세부사업(사랑티켓 사업의 지원방식 변경, 소외계층의 문화순회사업의 수혜대상 선정 및 공연배정 심사의 질적 양적인 확대) 등 전반적으로 수요자(이용자) 중심의 프로그램을 위한 적절한 조치를 취함

[부정적 측면]

- 수요자 중심의 맞춤형 프로그램 개발 개선과제와 관련하여, 수요자의 문화적 욕구조사를 통한 정확한 요구 파악이 미흡하므로, 최종적인 소비계층을 대상으로 미 충족된 영역의 새로운 프로그램 발굴이 필요함, 또한 사업의 운영과정에서 이용편의 및 사업목적 부합도 관점에서 맞춤형 방식으로 개선안을 마련하고 있으나 제도개선의 수준에는 못 미침

⑥ 단순합계가 아닌 수혜자 기준으로 성과지표의 개선 및 고도화

[긍정적 측면]

- 단순합계가 아닌 수혜자 기준으로 성과지표의 개선 및 고도화 개선과제와 관련하여, 예산투입 대비 산출방식 사용, 지난 3년간의 실적을 기반으로 성과지표 활용, 질적(적정성) 및 장기적 차원의 성과지표(효과성 지표) 개발이 적절함
- 현재 수행중인 사업의 성격상 성과지표의 설정에 대한 어려움이 있고, 현재의 성과지표(만족도와 관람객 수)는 나름대로 의미가 있음

[부정적 측면]

- 만족도 상한선을 90점으로 설정한 기준이 모호하며, 성과에 대한 질적인 변화(예컨대, 문화적 질적인 삶의 변화 등) 추이 파악이 미흡함
- 현재의 성과지표는 산출중심의 성과지표로 투입과 산출을 대비한 성과지표가 필요함, 수혜자 지표 개발 및 평가에서 활용 운영이 이뤄지고 있어, 질적지표 개발과 반영이 필요함

⑦ 회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼화

[긍정적 측면]

- 회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼화 개선과제와 관련하여, 기획예산처의 조정안 수렴함, 기금(자부담), 민간단체보조금 관리 규정 등 활용, 회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼(2011년도 문예진흥기금 보조사업 매뉴얼) 기준 활용함
- 회계관리에 대한 지침이 명확하고 부정방지에 대한 규정 및 처리지침이 명확히 설정되어 있고, 시행되고 있을 뿐만 아니라 부정의 발생이 원초적으로 어려운 체계로 운영하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼화 개선과제와 관련하여, 지적사항에 대한 개선안을 세우고 일부 개선이 이뤄졌으나 세부 사업별 재원 배정에 대한 근거 및 기준 제시가 미흡하고 제도 운영 수준에 미달함

⑧ 사업비 배분을 위한 심사평가절차의 명료화

[긍정적 측면]

- 사업비배분을 위한 심사평가절차의 명료화 개선과제와 관련하여, 공개적인 심사제도 공지와 운영이 이뤄짐
- 문화나눔사업 성과평가 연구용역 연구원 및 세부사업 담당자로 성과평가 평가단을 구성하여 세부사업별로 심사평가 활동을 실시하고, 사업비 배분에 대한 심사평가가 명료하게 설정되어 있고, 심사위원의 구성에 객관성을 확보하고 있으며, 명확한 기준에 의해 배분하고자 개선함

⑨ 사업모니터링 관리체계 강화(2인 이상의 평가위원 구성, 모니터링 주관기관 견제, 체크리스트에서 질적평가방식으로 확대)

[긍정적 측면]

- 사업모니터링 관리체계강화 개선과제에 대해, 사업모니터링 관리체계 강화운영, 한국문화예술위원회 내부 문예기금사업 평가관리단 운영, 외부평가와 연계하여 성과관리, 연간모니터링을 통한 실적 및 사업개선이 이뤄짐
- 사업모니터링 체계는 이중적인 구조는 잘 설계되어 있으며, 문제해결을 위한 절차도 명확히 설정되어 있음, 또한 통제구조를 잘 설계함으로써 원초적인 문제발생요인을 차단하고 있어 모든 기준이 충족된 것으로 평가됨
- 관련된 업무를 세세하게 수행, 질적 의견 수렴 노력, 평가제도에 반영 등이 적절히 이뤄짐

⑩ 온라인 점검시스템 확보

[긍정적 측면]

- 온라인 점검 시스템 확보 개선과제와 관련하여, 문화바우처, 문화순회사업, 전통나눔, 공공박물관, 미술관, 지원사업지원, 장애인문화예술활동 활성화, 나눔티켓 등 사업별 온라인시스템 개발과 활용이 적절함
- 사업집행에 대한 온라인 체계를 구축하여 점검이 체계적으로 수행되므로 실시간적 파악과 점검이 가능할 것으로 평가됨

[부정적 측면]

- 온라인 점검 시스템 확보 개선과제와 관련하여, 온라인 점검시스템 관련 개선계획을 세우고 이행하였으나 제도화 및 운영 수준에는 미달함

⑪ 장기성과평가모델 개발

[긍정적 측면]

- 장기성과 평가모델 개발 개선과제와 관련하여, 로직모델에 의한 전략적 목표에 기반한 성과평가를 수행하는 등 개선계획을 수립함

[부정적 측면]

- 장기성과 평가모델 개발 개선과제와 관련하여, 실적위주의 단기 양적인 성과지표는 마련되었으나 장기적이며 질적인 성과평가 모델 개발은 미흡하여 성과 평가에 결과지향적인 지표를 반영하는 것이 필요함

⑫ 위기대응체계 구축

[긍정적 측면]

- 위기대응체계구축 개선과제와 관련하여, 사업수행 중 위기 발생 시 대응체계 리스크 관리위원회(위원장, 사무처장, 본부장 3인, 그리고 관련 부서장으로 구성된 위원회) 운영함
- 문화바우처 이용자가 전년 대비 3배 이상 확대됨에 따라 안내, 상담, 서비스 제공을 위한 문화나눔 콜센터 운영으로 고개의 민원을 즉각적으로 대응하기 위한 시스템 마련하고, 더불어 고객의견을 즉각적으로 반영하기 위한 이용자 불만 모니터링 현황을 파악함

⑬ 수혜자 만족도 향상 방안

[긍정적 측면]

- 수혜자 만족도 향상방안 개선과제에 대해, 수혜자 만족도 (2010년 대비 101.2% 상승), 문화바우처 수혜대상 전년 대비 3배 이상 대폭 확대됨에 따라 안내 상담 서비스 제공을 위한 문화나눔 콜센터 운영, 고객관리센터 기능과 역할 수행 등 고객의견 반영 사업 등이 개선됨
- 현재 지속적인 만족도 향상을 위한 대응체계가 다각적으로 이루어지고 있어 모든 기준이 충족된 것으로 평가됨

⑭ 적합한/다양한 사업 홍보방안 개발

[긍정적 측면]

- 적합한/다양한 사업 홍보방안 개발 개선과제에 대해, 홍보실적(2010년 대비 157.4% 증가), 홍보효과성 제고를 위한 외부 협력관계 구축 및 외부재원 유치 등 개선됨

⑮ 소외계층접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동체계 구축

[긍정적 측면]

- 소외계층 접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동체계 구축 개선과제와 관련하여, 외부협력치관과 MOU 체결, 문화나눔사업확산을 위한 유치활동 노력이 적절히 이뤄짐

[부정적 측면]

- 소외계층 접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동체계 구축 개선과제와 관련하여, 외부협력치관과 MOU 체결, 문화나눔사업확산을 위한 유치활동 노력이 이뤄졌으나 형식적인 MOU 체계를 통한 수적 확대보다는 실질적인 네트워크 개발에 대한 보완이 필요함
- 일부 사업에 대해서는 제도적 차원에서의 개선과 운영기준에는 미달 함

○ 자율지표

(성과지표의 타당성)

[긍정적 측면]

- 관리방안으로서 문화나눔사업홍보의 효율적 체계구축, 내외부 환경을 분석하기 위해 여건/현황분석, 통합 홍보관리계획, 홍보제도정비, 홍보활동계획 등 추진방향설정 및 홍보활동 그리고 이용자의견수렴 및 인지도 조사 등 점검체계 등을 구축함. 더불어 공통 홍보지침 정비 및 의무 시행 시행을 강화하기 위한 '복권기금 문화나눔사업 홍보지침'을 개정(2011.4.8)의 통합홍보계획 수립을 통해 복권기금 문화나눔사업 총괄홍보 체계화를 위해 노력함
- 실행관점에서 보도건수의 실적 향상(2010년대비 157.4% 증가), 홍보의 효과성 제고를 위한 협력체계구축(2010년대비 170.8% 증가) 및 외부재원유치(2010년 대비 274.8% 상승 등) 실행을 강화하고, 소외계층, 저소득층, 장애인 등 계층별 홍보로 홍보의 차별화를 시도함. 장애인의 경우, 장애인의 특성(시청각, 인지, 지적장애 등)을 고려한 다양한 방식의 활동 수행함.
- 학습관점에서 문화나눔의 인지도 제고를 위한 개선노력을 통해 2010년 대비 118% 의 인지도 증가되었으며, 언론보도건수 (2010년 대비 157.4%)증가와 사업담당자들의 역량강화를 위한 교육 및 훈련프로그램 실시한 점이 대체로 적절함

[부정적 측면]

- 지표의 적정성 관점에서, 2011년 문화나눔 사업의 목표체계 설정과 관련하여, 국정지표(능동적 복지), 문화부 정책방향(문화향유기회확대), 전략방향(문화나눔확대), 전략목표(문화의 생활화, 문화양극화해소), 성과목표(문화향유기회확대), 사업목표(프로그램 제공으로 삶의 질 개선 등) 이상 상위지표와 중간전략 및 사업목표 등의 차이를 발견할 수 없으며, 성과목표 및 사업목표가 구체적이지 못하고 측정지표 등 방안이 마련되어 있지 못함

(목표 달성도)

[긍정적 측면]

- 목표달성도에 있어서는 비계량지표 평가등급별 점수표에 의해 제시한 목표치(제시한 목표치 100점)이상을 달성함. MOU 체결 건수와 금액 모두 100% 이상의 목표수준을 달성하고 있음.

※ 문화나눔사업 홍보노력을 통한 언론보도건수('10년 대비 157.4% 증가)

※ 외부 협력관계(MOU) 구축('10년도(65건) 대비 170.8% 상승)

※ 외부 재원 유치(2010년도(15,832,000,000원) 대비 274.8% 상승)

[부정적 측면]

- 홍보노력 및 성과라는 지표가 전체사업을 대변할 수 있는 지표인가에 대해서는 문제점이 있는 것으로 판단됨, 지표가 사업의 본질적인 목표 달성여부를 평가하기에는 지엽적임, 사업목표 달성을 촉진하기 위한 과정상의 노력 투입에 대한 결과를 볼 수 있을지는 모르나 사업목표달성을 측정할 수 있는 결과지표로 보기는 어려움

4. 개선제안

□ 계획

○ 중장기적 차원의 구체적인 전략 및 실행과제 설정

- 본 사업의 목표가 분명하고 기대되는 성과에 따라 예산을 적절하게 지원했는지에 대한 파악이 어려움. 실적위주의 목표설정을 지양하고 사업의 목표를 세움에 있어 장기적이고 질적인 측면에서 목표설정을 위한 노력이 필요함

○ 수혜자 선정관리(중복성) 강화

- 수혜대상자의 수요규모가 너무 크기 때문에 현재 총 수요의 일부만을 충족시키고 있음, 향후 제안된 자원과 서비스인 점을 고려하여, 총 수요자들 가운데, 서비스 우선대상자를 선정하는 방안 마련이 요구되며 서비스 중복수혜자를 확인하여 방안도 함께 고려해야 할 것임

○ 수요자 중심의 맞춤형 프로그램 확대

- 최종 수혜자 중심으로 수혜자의 문화예술에 대한 욕구를 분류하고, 각 영역의 사업을 정의 한 후, 수혜자의 욕구 중에서 어느 부분을 문화예술진흥기금으로 충족할 것인지에 대한 재검토가 필요함. (예컨대, 수요자 중심의 수월성과 대중성을 고려한 적합한 프로그램의 구성이 요구되며, 동시에 성과의 목표치 또한 수요자 중심으로 이뤄져야 할 것임, 즉 수요자 맞춤형, 수요자 특성을 고려하고, 수요자의 욕구에 초점을 맞춘 사업을 계획하고 진행해야 할 것임

○ 성과지표의 다양화(문화적인 삶의 질 측정)

- 단 2가지 측정지표를 통해 본 사업의 목적인 생활속의 예술 활성화 달성을 의미 있게 반영함을 논의하기에는 매우 미흡함. 즉 성과지표의 다양성이 부족하여, 성과지표의 다양성을 확보하기 위해 문화향수, 문화적 민감성, 감수성, 생활 속의 예술, 문화적인 삶의 질 등을 측정하기 위한 지표개발이 필요하며 향후에는 수혜자 수와 수혜자의 분포를 동시에 측정할 수 있는 지표의 개발이 필요해 보임
- 목표치와 관련하여, 수혜자 수(양적측정)환산방식 마련 요함

○ 문화소외사업을 포괄할 수 있는 프로그램 확대

- 문화소외사업에서 누락된 영역이 없도록 프로그램 기획과 사업체를 발굴하는 노력이 필요함

□ 집행

○ 외부재원 활용률 확대방안 마련

- 외부재원활용률이 낮은 전통나눔(3.5%), 문학나눔(2.1%), 소외계층문화순회사업(0.1%)의 외부재원활용을 높이기 위한 방안 마련 요함

○ 회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼 상세화

- 예산집행에 관한 매뉴얼 개발과 활용의 극대화가 요구됨. 운영비 책정과 관련하여 그 근거가 무엇인지, 운영비에 대한 회계관리 및 지도에 대한 지침 및 매뉴얼 등이 마련되어 있지 않은 점은 보완이 요구되는 점으로 사료됨

○ 사업평가의 공정정 확보방안(Cross Check) 마련

- 사업평가의 Cross check 방식이 요구됨. 한 가지 사업에 2인 이상의 평가위원의 평가로 평가의 공정성과 신뢰성이 확보 노력이 요구됨
- 평가목표를 달성하기 위한 평가기준의 다양화, 다각화 방안 마련이 필요하며 성과지표의 평가기준 산출에 대한 재검토가 이루어질 필요가 있음, 지원사업 효과의 영향 관련 자체 장기성과평가모델 개발이 필요함

□ 성과

○ 트렌드에 부합하는 사업홍보방안 확대(어플리케이션 개발)

- 사업홍보방법의 개선이 요구됨. 언론보도 건수의 확대와 함께, 홍보의 웹 접근성 확대노력, 스마트폰 활용 등 어플리케이션의 개발과 보급, 트렌드에 적합한 방식의 홍보가 요구됨

○ 소외계층접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동 강화

- MOU 체결을 위한 노력에 비해, 소외계층을 가장 가까이에서 만날 수 있는 지역사회복지기관 및 사회단체들과의 협력을 강화해야 할 것임, 사회복지와 문화를 접목시키려는 노력을 확대해야 할 것임

5. 개선과제

○ 「문화소외지역대상문화나눔」 사업은 총 10개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '중장기적 차원의 구체적인 전략 및 실행과제 설정'과 '성과지표의 다양화(문화적인 삶의 질 측정)', '소외계층접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동 강화', '외부재원 활용률 확대방안 마련'이 최우선 과제로 도출됨

[문화소외지역대상문화나눔사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	중장기적 차원의 구체적인 전략 및 실행과제 설정	●	●	1
계획	2	수혜자 선정관리(중복성) 강화	●	●	9
계획	3	수요자중심의 맞춤형 프로그램 확대	●	●	6
집행	4	외부재원 활용률 확대방안 마련		●	4
계획	5	성과지표의 다양화(문화적인 삶의 질 측정)		●	2
집행	6	회계관리에 대한 지침 및 매뉴얼 상세화	●	●	5
계획	7	문화소외사업을 포괄할 수 있는 프로그램 확대		●	10
집행	8	사업평가의 공정성 확보방안(Cross Check) 마련		●	8
성과	9	트렌드에 부합하는 사업홍보방안 확대(어플리케이션 개발)	●	●	6
성과	10	소외계층접근을 위한 유관기관과의 네트워크 활동 강화	●	●	3

4분과 단위사업 최종보고서

단위사업명 : 지역문화예술진흥

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 16개 시·도 및 문화재단에 기금을 배분, 지역 문화예술단체의 각종 문화예술활동을 지원함으로써 지역의 문화예술 역량 제고 및 중앙과 지역 간 문화격차 해소와 균형발전 도모

□ 사업내용

○ 사업명 : 지역문화예술 진흥

○ 사업내용 : 광역 자치단체(문화재단) 기금 배분을 통해 지역 문화예술단체의 각종 문화예술 활동을 지원함

세부사업명	사업내용
□ 지역문화예술지원	
○ 지역문화예술지원	
- 지역문화예술육성지원	16개 시도 및 시도문화재단(이하 '시도'로 표기)에 중앙문예진흥기금 배분을 통해 지역의 문화예술가나 단체의 각종 문화예술활동을 지원함으로써 지역의 문화예술역량을 제고하고 문화향유권 신장에 기여
- 지역문화예술기획지원	각 지역의 역사적 경험과 예술적 배경 등을 고려, 시·도별 문화예술 현장의 창작 소재를 개발하여 문화콘텐츠화 할 수 있도록 유도하고 지역의 문화예술발전을 위해 우선적으로 추진할 필요성이 인정되는 사업을 자체 기획하여 발굴 추진(시도에 따라 공모형으로도 가능)함으로 지역문화예술 기획역량 강화
- 우리가락우리마당지원	시민 참여 및 생활 공감형 국악 대중화 프로그램을 지원하는 사업
- 레지던스프로그램지원	지역거점 창작 활성화 및 지역주민의 문화화를 위하여 문학·시각 ·공연예술 등 전 장르의 거주형 창작 프로그램을 지원하는 사업
- 지역문화협의체운영지원	중앙과 지역, 지역 상호 간 문화지원 기구 네트워크 구축 및 운영(Bridge 역할 등 수행)을 통해 효율·효과적인 지역문

	화 정책(형성, 수립, 집행 및 환류)의 효과적인 추진을 돕고 지역문화예술 행정능력을 제고할 수 있도록 협력
○ 공연장상주단체육성지원	
- 공연장상주단체육성지원	지역의 공연장과 예술단체 간 인적·물적 파트너십 구축을 지원함으로써 공연장 가동률 제고와 예술단체의 창작·발표 여건 개선을 동시에 달성하고자 하는 정책 사업
○ 지자체공연예술활성화지원	
- 지자체공연예술활성화 지원	지역의 대표적인 공예예술축제 등에 대한 지원을 통하여 지역 문화예술을 활성화하고 지역민의 문화 수요를 충족시키는 사업

○ 사업기간 : 단년도 / 계속사업

○ 지원대상 : 지역 문화예술단체

○ 지원형태 : 지자체 보조, 민간보조(정액지원)

○ 지원조건 : 지자체 매칭

○ 시행주체 : 16개 시·도 광역자치단체 및 문화재단, 한국지역문화 지원협의회

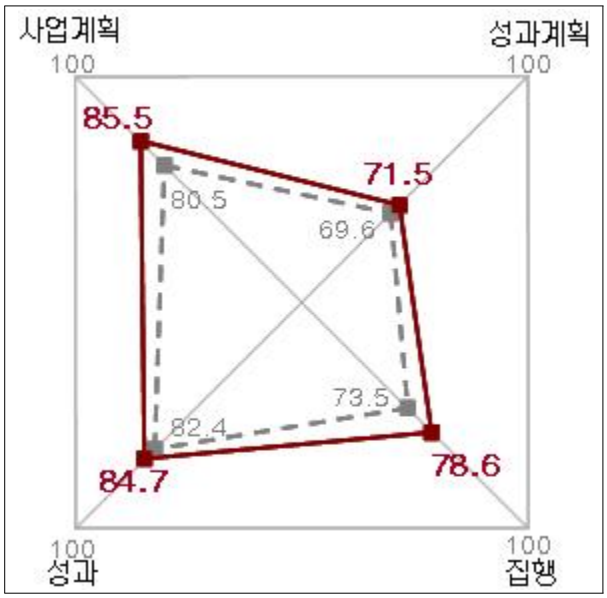
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「지역문화예술진흥사업(4분과 단위사업)」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 ‘사업계획’ 85.5점, ‘성과계획’ 71.5점, ‘집행’ 78.6점, ‘성과’ 84.7점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, ‘사업계획’ 항목을 비롯하여 4개 항목이 모두 높게 평가됨, 점수차이가 균형적임

구분	평가지표	획득 평균점수	환산 평균점수	
사업계획	1-1(5점)	3.6	71.5	85.5
	1-2(5점)	4.1	81.5	
	1-3(15점)	13.7	91.5	
성과계획	2-1(10점)	7.1	71.5	71.5
	2-2(10점)	7.1	71.5	
집행	3-1(10)점	6.1	61.5	78.6
	3-2(10점)	9.3	92.5	
	3-3(5점)	4.3	85.0	
성과	4-1(10점)	8.1	81.5	84.7
	4-2(5점)	3.6	71.5	
	4-3(10점)	9.1	91.1	
	4-4(5점)	4.6	91.5	

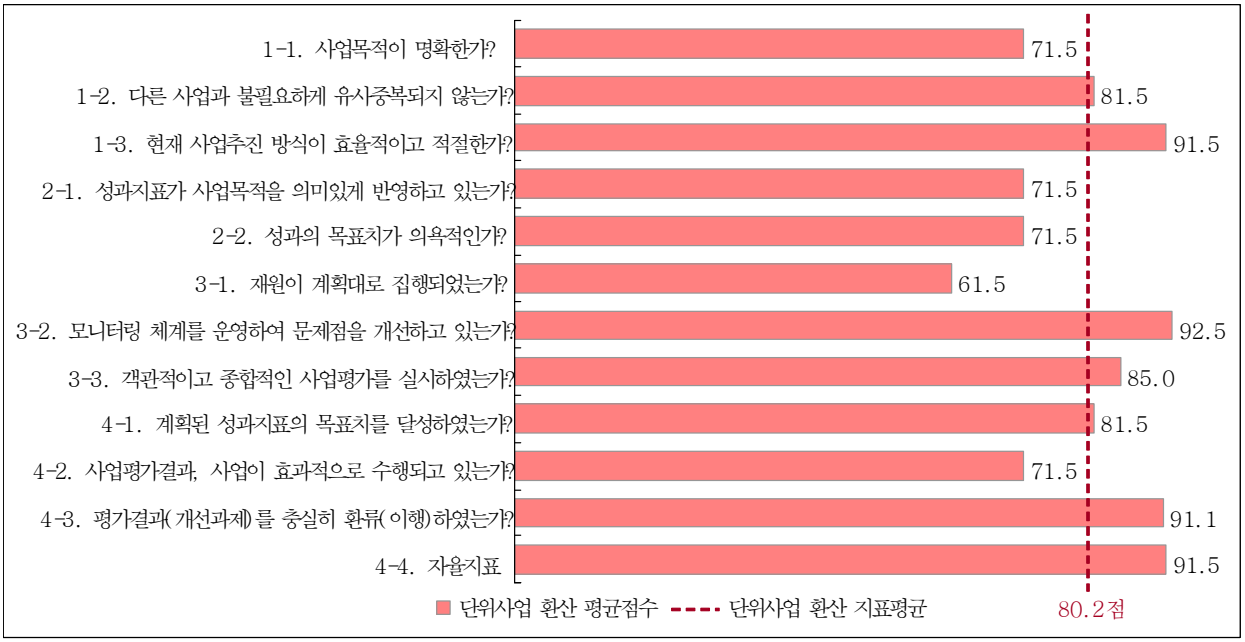


□ 세부 평가지표 결과

○ 「지역문화예술진흥사업(4분과 단위사업)」의 12개 세부평가지표는 평균 80.2점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 ‘집행’ 항목 중 ‘3-2. 모니터링체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?’가 92.5으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 ‘집행’ 항목 중 ‘3-1. 재원이 계획대로 집행되었는가?’로 평균 61.5점으로 나타남



[해당 단위사업 지표평균 대비 세부평가 지표평균 비교]

□ 총평

(계획)

○ 사업 목적에 충족하는 투명하고 합리적인 수혜자 선정 시스템을 통한 효율적인 사업추진 방식을 갖추고 있으나, 일부 사업 선정 과정에서 '중앙과 지역의 문화격차 해소' 및 '낙후된 지역예술(또는 소외된 지역예술인) 독려'라는 명분에 함몰되어 사업의 질적 수준을 고려하지 않은 경우가 있어, 이에 대한 대안으로 성과목표에 부합하는 보다 명확한 성과계획지표 설정 개선과 사후지원방식 검토가 요망됨

(집행)

○ 전반적으로 합리적이고 정확한 집행 체계를 갖추고 있으나 예산집행 불용액 발생 현상 및 사업수행 시기의 특정시기(공연성수기) 집중 현상은 개선되어야 할 것으로 판단됨

○ 지역협력관제도 실시 결과 다양한 채널을 갖춘 안정된 모니터링 체계 운영 및 문제점 개선 노력은 우수한 것으로 평가되나, 지역협력관의 지역예술단체 대상 상시 컨설팅업무와 모니터링 과정 활동의 구분이 모호하여 모니터링 결과에 대한 질적 평가 신뢰도가 떨어지는 것은 문제점으로 판단됨

(성과)

○ 지역 권역별 지역협력관제도를 통한 정기 워크숍 개최 및 간담회 실시 등 활발한 모니터링 체계 운영, 외부 전문기관에 의한 객관적이고 종합적인 평가 및 적극적인 개선과제 환류 노력은 매우 고무적인 현상으로 긍정적으로 평가됨

○ 공연장 가동률, 관람객수 및 만족도와 같은 객관적인 산술방식에 의한 계량 성과지표를 활용하고 있으나 사업목적과 성과지표 사이의 인과관계를 논리적으로 제시하고 있지 못함, 그에 대한 대안으로 공연예술상품의 특성을 살린 정성적 평가지표 및 보조지표 개발에 대한 심층연구 필요함

○ 모니터링 과정에서 지역의 사업주체자들 스스로 행하는 자체 모니터링과 지역민(관객) 대상 사업별 모니터링 부재 현상은 차후 개선사항으로 지적되며, 지역협력관들의 열성적인 활동은 고무적이나 협력관들의 양적 업무 실적을 모니터링 결과에 대한 질적 평가로 동등하게 취급한 점은 정정되어야 하며, 무엇보다 지역문화예술진흥 전체 사업에 동일하게 적용되고 있는 모니터링 체계 및 사업평가 제도 형태를 개선하여, 영역별 사업의 전문성과 정체성을 고려한 사업 평가시스템 및 평가 지표 개발이 요청됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- '지역과 중앙간의 문화격차 해소와 지역의 문화역량 제고' 목적에 부합하는 명확한 사업대상 및 사업내용과 성과목표가 일치함
- 지역의 문화자원을 활용한 공연예술창작 동기 제공 및 지역민들의 문화향수 지수 확대를 기대할 수 있음
- 중앙과 지방의 협력을 통한 사업추진 절차 및 지원금 배분, 평가결과 및 환류 제도 구성의 합리성을 확보하고 있으며 명료한 사업 집행체계 및 명확한 자금의 전달방식 시행

[부정적 측면]

- '지자체예술활성화사업'의 내역사업의 경우, 본 사업의 최종수혜자가 예술 종사자들인지, 일반시민의 예술향수 지수 신장을 위한 것인지 모호한 경우 발생, 지원자 선정과정과 기금지원의 성격을 보다 명확히 제시할 필요가 있음

[개선 제안]

- 지원 사업별 수혜자 선정의 합리적 기준 명시 및 수혜자(지역주민) 중심 수요 측정 및 사업별 지원 명분 및 배분 기준 분배에 대한 검토

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 4분과 내 세부사업별 특성에 따른 명확한 구분, 중복되지 않음, 단, [지자체공연활성화지원사업]의 경우, 각 시도 지자체 별 시행 유사 사업간의 중복 위험성은 인정됨

[부정적 측면]

- 유사, 중복 사업 발생에 대비하여 사업의 세부목표와 대상을 명시하여 지원금 지급의 타당성 기준을 마련할 필요가 있음

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 예술위와 지방 효과적인 재원 배분 및 상호 파트너십 지향하고 있으며,객관성 있는 수요예측 및 집행체계를 갖추고 있음
- 지역문화의 균형적 발전을 위한 사업 관계자들의 의욕적인 정책시행 의지를 가지고 있으며, 우수한 지역기금 배분 수요예측 작업 실적을 나타냄

[부정적 측면]

- 수혜자 선정 과정의 일부가 지역 안배 성향이 있는 것으로 판단됨
- 정부의 예술분야 정책기조인 사후지원방식과 간접지원방식에서 벗어남

[개선 제안]

- 지역안배 또는 일부 예술인들의 이해관계에 앞선 본래의 사업목적 지향 사업 지원 기준 강화

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 고객 만족도와 공연장 가동률 측정 산식을 모델로 한 객관적 성과지표
- 성과목표치 설정의 명확한 산출 방식 및 전년도 실적에 근거한 목표치 달성 전략 제시
- 지역 상주지역협력관 제도의 활성화 및 향후 활동에 대한 효과가 긍정적임

[부정적 측면]

- 단위사업전체를 하나의 지표만을 적용하는 논리적 타당성 미흡
- 중앙과 지역의 문화 격차 해소 외에 지역문화예술역량의 공급자측 제고에 대한 평가 부재, 그 결과 질적 향상을 위한 성과지표가 미약함

[개선 제안]

- 성과지표설정을 위한 논리모델의 근본적인 재검토가 필요함
- 성과지표의 개발을 위한 논리모델에서 투입-과정-산출-결과의 구체적인 논리체계 설정 필요

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 성과계획서에 사업에 대한 성과목표가 분명히 제시되어 있음(지원대상자 만족도, 관람객 수, 공연장 가동률 연간 목표치 참조)
- 성과목표치 설정의 분명한 산출 방식 및 전년도 실적에 근거한 목표치 달성 전략 제시

[부정적 측면]

- 성과평가에 연연하여 전년도 수준 대비 10% 향상이라는 자의적인 목표 수준을 정하고 있음, 특히 만족도 측정 방식은 투입대비 선형적으로 증가하는 함수가 아님에도 불구하고, 이러한 목표치를 설정하는 것은 별다른 의미가 없다고 보여짐

[개선 제안]

- 지표의 보완이나 목표치를 현실적인 수준으로 정하는 것이 바람직함

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 계획에 정확하게 부합하도록 집행하는 것에는 다소 미진하였으나 계획된 사업 대상자 및 주체에 대한 재원 배분과 전달이 원활이 이루어지고 있음

[부정적 측면]

- 재원 집행률이 100% 달성되었으나 예산 집행 시기가 계획과 달리 대부분 2/4 기에 편중 현상. 결과적으로 해당시기 배정예산은 초과되고 반대로 1/4 & 4/4 분기는 다음 시기로 이월되는 현상 발생

[개선 제안]

- 사업비의 집행이 3분기와 4분기 집중되는 현상은 효율적인 사업성과 달성에 장애요소가 될 우려가 있으므로 사업비의 집행일정을 준수할 필요성이 있음
- 사업수행의 질적 제고와 관객 모집의 수월성을 위해 가능한 한 공연 성수기 집중을 피하고 1/4분기부터 계획된 일정대로 진행될 수 있도록 장려함이 바람직함

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 지역문화협력관 제도 운영을 통한 권역별 문제점에 대한 분석과정과 이를 해결하기 위한 계획이 활발히 수행되고 있음

  ※ 예: 권역별 정책 토론회, 한지협 정책 워크숍, 공연현장 모니터링, 지역문화사랑방 운영 및 현장실사 등 다양한 채널을 이용한 문제점 분석 및 성과분석 시도 노력

- 상시모니터링 체계를 통해 기존 문제점을 잘 점검하여 계획에 반영하고 있으며, 문제점 탐지를 위한 체계가 우수하게 설계되어 있음
- 지역 단체들과 지역상주 협력관(예술위 파견)들 사이의 상시 대화 창구를 통한 개선안 수립 및 사업 수행 컨설팅 제도의 정착
- 전년도 성과 환류 및 개선의견 적극 반영

[개선 제안]

- 특별한 부정적 사안은 지적되지 않았으나, 모니터링 시행 회수 결과에 만족할 것이 아니라, 사업수행 과정상 가장 빈번히 거론되는 문제점 해결을 위한 세부 대책이 정책으로 연결될 수 있는 노력을 지속적으로 병행하여야 할 것임
- 사업수행 주체 뿐 아니라 본 사업의 실질적인 향수층인 간접 수혜자 즉 일반 관객들의 평가도 사업에 반영할 필요가 있음
- 개별 사업의 내용과 특성에 맞게 설계된 모니터링 체계 재정비의 필요성

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 평가지표 개발, 현장평가, 서면평가, 관계자 심층 면담, 자체평가 워크숍, 종합토론회에 이르는 상향식 접근방식(bottom-up approach)에 의한 심층적이고 다양한 평가 시행
- 공동지표, 자체제안 지표, 개별사업지표 등 사업 주체별, 내용별 변별력 검증에 유용한 평가기준 시행
- 전문평가단에 의한 객관적이고 종합적인 평가 시행

[개선 제안]

- 모니터링 실시 및 그에 대한 사후 결과 환류 과정이 비교적 우수한 것으로 확인됨에 특별한 부정적 평가 사항 없음

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 총 목표 달성률 93.9%로서 최초 계획 이행에 약간 미흡함

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 사업 계획 및 성과측면에서 수혜대상의 만족도가 상당히 높고, 지역사회의 문화적 정체성 확립에 기여하고 있는 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 세부사업이 지나치게 광범위한과 것과 구체적인 것이 섞여 있어 불균형적 성향을 띠고 있음

[개선 제안]

- 세부사업 각각의 목표와 내용을 보다 명확히 하여 사업의 짜임을 보다 구조적으로 만드는데 개선해야할 필요가 있음
- 모든 하위 사업을 공연장상주단체육성제도에 적합한 지표로 평가하는 것은 적절치 않으므로 단위사업별 적절한 평가 지표 개발이 요청됨

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

[긍정적 측면]

- 지원사업 대상자들의 사업 수행에 대한 높은 이해도와 사업 수행 의지
- 성과면에서 수혜자들의 높은 만족도 및 해당년도 재원 매칭 목표 100% 달성
- 예술단체 실무자들간의 자발적인 정보 공유 및 창작 동기 유발 효과

[부정적 측면]

- 재원 조성 100% 달성이라는 긍정 평가에도 불구하고, 예산 집행액 부족으로 최초 예산배정 계획과 상이함
- 예산 집행에 있어서, 직접적인 비용지출이라는 현실적인 용도의 필요성이 이해되는 일면이 있으나, 장차 일회성 소모적인 지출보다는 단체의 자생을 촉진하는 자본 축적을 위한 지원책으로 유도하는 것도 바람직할 것임

[개선 제안]

- 본 사업에 대한 재원 증액과 사업 운영 확대가 요망됨. 예술위 자체내 예산 부족이 문제가 된다면, 전국적인 일괄 집행보다도 지역간의 경쟁을 통한 선택과 집중 지원책을 강구하는 것도 하나로 방법일 수 있다는 의견임

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 계량적 지표설정의 한계로 인해 사업성과 목표와 연계성을 가지는 자율성과 지표로 공연횟수를 설정하고 있음
- 서비스 사용자의 규모를 파악하는 결과지표의 성격이 있음
- 공연횟수가 빈도로 측정되어 명확한 계량지표 산출식을 보유하고 있으며 목표달성률 100%를 초과 달성함
- 비계량측정에 사업대상 선정 방식안 개선도입은 고무적이라고 생각됨
- 공연회수 증가는 지역문화예술활성화를 측정할 수 있는 직접적 지표임

[부정적 측면]

- 정성적 평가 측정을 위한 합당한 지표설정에 현실적인 어려움이 있음에 공감하나, 사업목적과 성과지표 사이의 인과관계 구축 및 설계 내용이 계량측면에서 여전히 공연횟수와 관람객 수에 의존하는 진부함을 반복하고 있음
- 같은 지역문화사업단위라 할지라도 성과지표 설계면에서 (401) 사업과 (402)사업의 차별화가 이루어져야 할 것임
- 장기적인 관점에서 성과지표가 결과지표를 대변한다고 보기 어려움, 투입-과정-산출-결과의 논리체계를 전체적으로 재검토할 필요성이 있음

[개선 제안]

- 장기적으로, 지역의 문화예술경영 역량강화에 실질적으로 기여하는 지표개발의 필요성이 요구됨
- 지속적이며 자발적인 지역예술역량 발전을 위해서는 관객수도 중요하지만 공급자인 공연전문인력 조직체계나 공연프로그램운영 과정의 질적 평가지표 개발도 고려대상에 포함시켜야 할 것임
- 이를 위해서 보다 구체적인 내용의 심도 있는 검토를 요하며, 이러한 논리체계를 대변하는 결과지표로 성과지표를 변경할 것을 권고함

4. 개선제안

□ 계획

○ 지역문화예술활동 활성화를 통한 지역민의 문화향수권 신장 및 중앙과 지역의 문화격차 해소“라는 거시적 사업 목표를 구현할 자율적 성과 지표 개발 연구

□ 집행

○ 성과 위주의 사후지원방식체계 수용을 통한 사업 운영 전반의 효율성 제고

□ 성과

○ 공연예술상품 특성에 맞는 질적 접근 평가 방식 강화 및 세부사업별 특화된 “맞춤식” 평가 결과 환류 방안 모색

4분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 지역문화예술진흥

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 16개 광역시·도 및 문화재단 기금배분을 통해 지역문화예술단체의 각종 문화예술 활동을 지원함으로써 지역의 문화예술단체의 역량 및 문화향유권을 제고하여 중앙과 지역 간의 문화격차를 해소

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조(기금의 용도)

② 추진경위

- 「지방문화예술활성화 지원계획 집행지침(1984)」
- 「지방문예진흥기금 조성 조례(1986.06.01)」 제정
- 「문예진흥기금사업 운영개선 보고(1998.08)」에 의해 소규모 지역성사업 (문화예술사회교육활동 등 9개 사업(539건)을 각 시·도 문화예술진흥위원회 (지역문화재단)에 이관
- '09년 '예술창작 및 표현활동지원(세부지원)'을 16개 시·도로 이관
- '07년 전국지역문화지원협의회 발족
- '09년부터 '선택과 집중' 전략에 따라 다년간 지원하는 '공연예술전문단체 집중육성사업'을 16개 시도 이관
- '10년에 지자체공연예술활성화지원 사업이 국고에서 이관

○ 사업기간 : '98년 ~ 11년(단년도 계속사업)

○ 총사업비 : 19,751,000,000원('09년 까지 기 투자액)

○ 사업규모

– 시·도별

구분	2010년	2011년	증감	
	배분액	배분액	금액	비율
서울	4,749	2,589	△2,160	△45.48
부산	1,068	1,036	△32	△3.00
대구	996	944	△52	△5.22
인천	781	754	△27	△3.46
광주	801	829	28	3.50
대전	708	698	△10	△1.41
울산	581	583	2	0.34
경기	2,135	1,979	△156	△7.31
강원	917	892	△25	△2.73
충북	858	800	△58	△6.76
충남	897	844	△53	△5.91
전북	1,051	1,017	△34	△3.24
전남	985	916	△69	△7.01
경북	973	878	△95	△9.76
경남	1,094	1,027	△67	△6.12
제주	706	705	△1	△0.14
소계	14,551	13,902	△649	△4.46
계	19,300	16,491	△2,809	△14.55

– 사업별

·공연장상주단체육성지원 : 연간 5천만원 ~ 1억 5천만원 내외

·레지던스프로그램지원 : 레지던스 시설당 3~5천만원

·지역문화예술기획지원 : 사업규모에 따라 차등 지원

·지역문화예술육성지원 : 사업규모에 따라 차등 지원

·한국지역문화협의회 운영 ; 정액 지원

○ 지원대상 : 지역문화예술단체 및 예술인

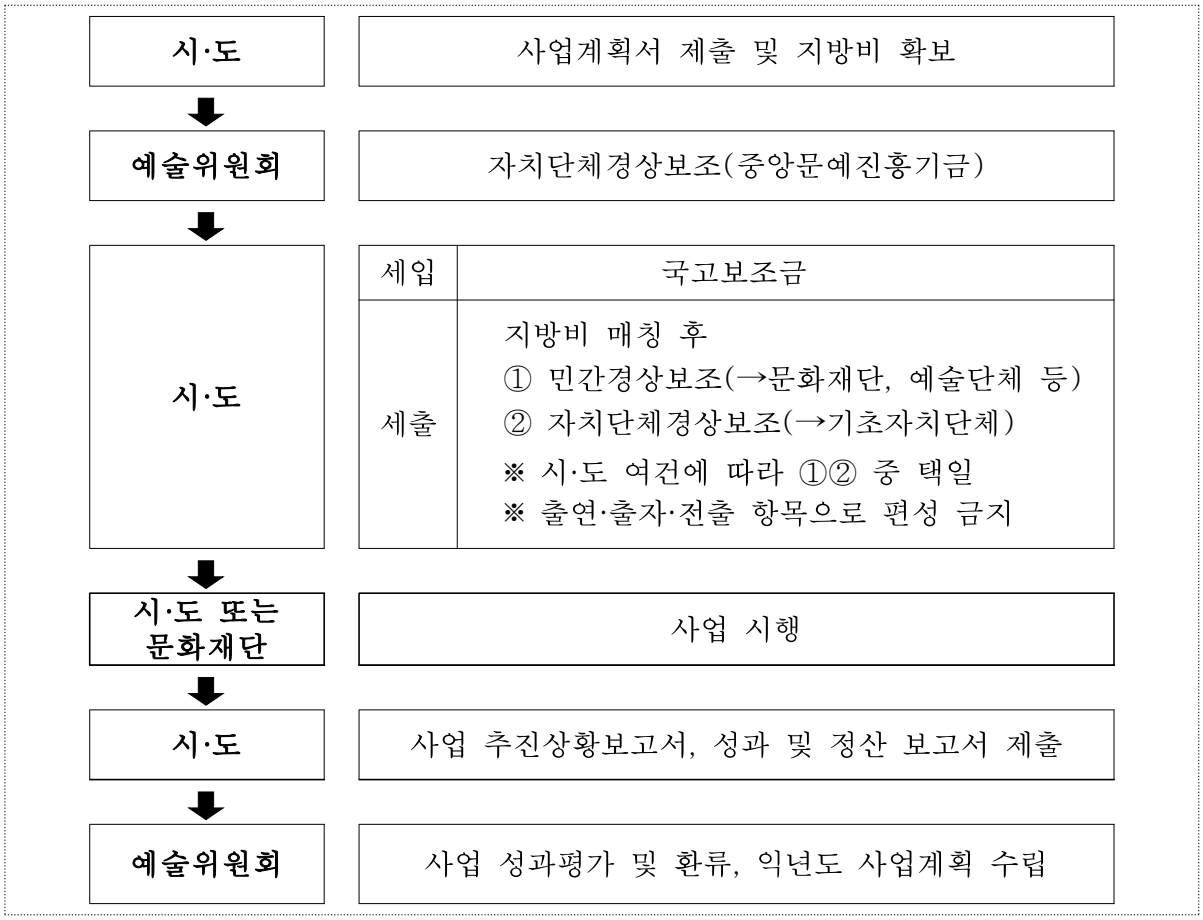
○ 지원형태 : 자치단체경상보조(1:1이상 매칭), 민간경상보조(정액지원)

○ 지원조건 :

피보조·피출연 등 기관명	지원 비율(%)	보조율 법적근거
자치단체경상보조	50%(1:1이상 매칭)	보조금의 관리에 관한 법률
민간경상보조	정액지원	보조금의 관리에 관한 법률

○ 사업시행 주체 : 16개 광역시·도 및 문화재단, 전국지역문화지원협의회

□ 사업추진 절차



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법
지원대상만족도 (점)	목표	-	-	77.2	80.0	85.2	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 100%수준의 목표치 설정 (100.5% 적용)	○경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	○지원예술인 만족도 조사 (기재부 PCSI 조사결과)
	실적	73.0	75.0	72.1	84.2	-			
	달성도	-	-	93.4	105.2	-			
관람객수(명) (공연장상주단체 육성지원사업)	목표	-	-	-	-	346,650	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을	○경영실적평가 목표부여 산식 적용	○공연장상주단체육성지원사업 전체관

	실적		-	-	-	315,116	-	적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산평점 : 100.0점 ○지역문화예술 진흥의 대표적 사업인 공연장상주단체육성지원 사업의 관람객수를 핵심성과지표(KPI)로 설정		람객 수(지자체성과보고서)
	달성도		-	-	-	--	-			
지역공연장 가동율(%)	목표	수도권	-	-	-	-	81.2	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 -수도권 목표치 환산평점 : 100.1점 -비수도권 목표치 환산평점 : 100.0점	○ Σ(지역공연장 가동일수/365일)/지역공연장수 ○경영실적평가 목표부여 산식 적용-	○지자체성과 보고서
		비수도권	-	-	-	-	53.9			
	실적	수도권	-	-	55.1	73,8	-			
		비수도권	-	-	32.9	49.0	-			
	달성도	수도권	-	-	-	-	-			
		비수도권	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

<table>
<tr><th>연도</th><th>사업실적 1</th></tr>
<tr><td>2009</td><td>○시도별 문예진흥기금사업 지원 평균 현황
(단위 : 건, 백만원)
<table>
<tr><th>사업명</th><th>시·도수</th><th>총선정건수</th><th>문예진흥사업예산</th><th>지원금평균액</th></tr>
<tr><td>진흥기금</td><td>15</td><td>5,270</td><td>18,725</td><td>3,473</td></tr>
<tr><td>무대공연</td><td>16</td><td>852</td><td>10,418</td><td>12,228</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>2010</td><td>○시도별 문예진흥기금사업 지원 평균 현황
(단위 : 건, 백만원)
<table>
<tr><th>사업명</th><th>시·도수</th><th>총선정건수</th><th>문예진흥사업예산</th><th>지원금평균액</th></tr>
<tr><td>지역문화예술육성지원</td><td>16</td><td>5,599</td><td>27,813</td><td>5</td></tr>
<tr><td>지역문화기획지원</td><td>16</td><td>15</td><td>9,045</td><td>607</td></tr>
<tr><td>레지던스프로그램지원</td><td>15</td><td>64</td><td>2,486</td><td>39</td></tr>
<tr><td>공연장상주단체육성지원</td><td>16</td><td>83</td><td>10,641</td><td>128</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>2011</td><td>○시도별 문예진흥기금사업 지원 평균 현황
(단위 : 건, 백만원)
<table>
<tr><th>사업명</th><th>시·도수</th><th>총선정건수</th><th>문예진흥사업예산</th><th>지원금평균액</th></tr>
<tr><td>지역문화예술육성지원</td><td>16</td><td>5,675</td><td>26,759</td><td>5</td></tr>
<tr><td>지역문화기획지원</td><td>16</td><td>15</td><td>7,876</td><td>525</td></tr>
<tr><td>레지던스프로그램지원</td><td>15</td><td>57</td><td>2,620</td><td>45,965</td></tr>
<tr><td>공연장상주단체육성지원</td><td>16</td><td>112</td><td>3,777</td><td>33,723</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 공연장상주단체육성지원사업 비상주 장기 공동프로그램 신설 운영
- 2012년 40개 (수도권 16개 / 비수도권 24개)

○ 상주단체의 지역주민 교육프로그램 신설 운영
- 2012년 25개 (수도권 10개 / 비수도권 15개)

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

<table>
<tr><th>평가명
(연도)</th><th>지적사항</th><th>조치사항</th></tr>
<tr><td>국회 국정감사
(2009년)</td><td>문예진흥기금 전체 사업비 중
서울에 비해 지역 비중이 낮음</td><td>○ 서울 지원비중 하향 안정화
<table>
<tr><td>년도</td><td>2009년</td><td>2010년</td><td>2011년</td></tr>
<tr><td>지원총액</td><td>18,300</td><td>19,300</td><td>16,491</td></tr>
<tr><td>서울지원액</td><td>7,030</td><td>4,749</td><td>2,589</td></tr>
<tr><td>서울지원율</td><td>38.4%</td><td>24.6%</td><td>15.7%</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 지역간 문화예술 격차 해소 및 지역문화예술 활성화를 위해 지역의 매칭펀드와 연계하여 사업 효과 극대화 추진
○ '선택과 집중'을 위한 지원정책 추진에 따른 지역문화예술육성지원사업 선정율 (선정건수 비율)을 조정하여 60%를 넘지 않도록 유도
○ 공정한 심의를 위해 심의위원을 '장르별 구성' 및 '타 지역 인사' 로 구성토록 심의방법을 다각화 함 → 공통 심의위원 풀 정착
○ 공연장상주단체의 지역간 네트워크 구축을 강화함으로써 경쟁력 있는 기초 예술분야의 발전 모색

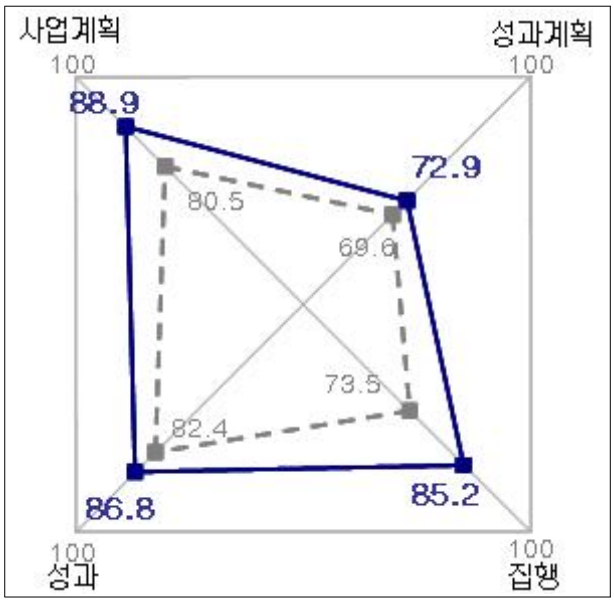
2. 평가결과

□ 평가영역별 점수결과

○「지역문화예술진흥사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 88.9점, '성과계획' 72.9점, '집행' 85.2점, '성과' 86.8점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '사업계획' 항목을 비롯하여 4개 영역 모두 높게 평가됨, 특히 '집행' 항목의 점수차이는 11.7점으로 가장 큰 점수차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.6	72.9	88.9
	1-2(5점)	4.6	92.9	
	1-3(15점)	13.9	92.9	
성과계획	2-1(10점)	7.3	72.9	72.9
	2-2(10점)	7.3	72.9	
집행	3-1(10)점	6.3	62.9	85.2
	3-2(10점)	10.0	100.0	
	3-3(5점)	5.0	100.0	
성과	4-1(10점)	8.3	82.9	86.8
	4-2(5점)	3.6	72.9	
	4-3(10점)	9.5	94.6	
	4-4(5점)	4.6	92.9	

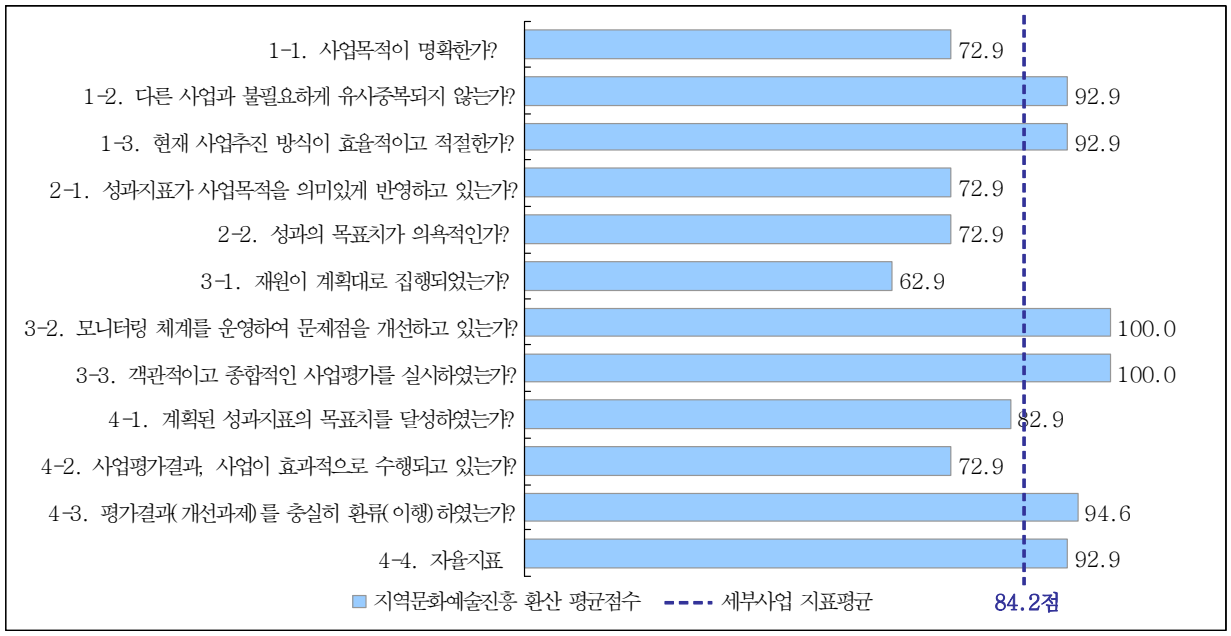


□ 세부 평가지표 결과

○「지역문화예술진흥사업」의 12개 세부평가지표는 평균 84.2점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '집행' 항목의 '3-2. 모니터링체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?'와 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가' 지표에서 각각 100.0으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '집행' 항목의 '3-1. 재원이 계획대로 집행되었는가?'가 62.9으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 지역과 중앙간의 문화격차 해소와 지역의 문화역량 제고라는 목적하에 명확한 사업대상을 공시하고 있고, 수혜대상 지역별 성과, 수요, 공급 측면이 종합적으로 산정된 객관성 있는 수요예측 및 집행체계를 갖추고 있는 등 4개 항목 전반에 걸쳐 문화예술진흥기금 전체 사업 평점에서 비교적 우위에 평가된 우수 사업 분야임

○ 특히, 명확하고 객관적인 심의 기준 설정 및 공모제 실시 등 수혜대상자의 공정한 선정을 위한 조직적 노력과 지역문화협력관 제도와 같은 인적자원의 투여가 긍정적으로 평가됨

(집행)

○ 그러나 집행영역 평가에서, 재원집행 계획 이행 여부에 대한 항목이 가장 낮은 점수를 받은 반면 모니터링 운영체계를 묻는 항목이 가장 높은 평가를 받아 모니터링 설계 모델이 해당 사업 결과를 충분히 반영하고 있는지에 대한 의문을 던져 주고 있어 문제점으로 지적됨, 즉 본 사업과 관련된 이해당사자들이 모니터링 과정에 참여하고 있으나 문제해결에 대한 세부적인 방안이 전체 사업과정에 고르게 적용, 실행되는 것은 않은 것으로

판단되며 이에 대한 설명 또는 차후 시정이 요구됨

(성과)

○ 평가결과 환류 및 성과지표 계획, 실행 관련하여, 문화격차를 위한 지표로 공연장 가동률, 지역협력관 활동빈도 등을 누적 성과관리 지표로 삼고 있으나 이는 본 사업의 제도 수립과 운영 기준과 다소 차이가 있는 바, 지표에 대한 구체적인 방안 연구가 필요함

○ 지역협력관의 활약은 긍정적이나 전국 13개 지역 700여건에 달하는 사업을 3인의 지역협력관이 관장하는 현재의 모니터링 체계는 개선할 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

(사업목적의 명료성)

- 수도권에 비해 열악한 수준에 있는 지역에 문화예술활동을 지원하여 중앙과 지방간의 문화격차를 해소하고 지역의 문화역량을 제고한다는 명확한 목적을 가지고 있음
- 지역의 문화자원을 활용한 공연예술창작 동기 제공 및 지역민들의 문화향수 지수 확대라는 효과를 기대할 수 있음
- 비교적 규모가 큰 지역문화행사 유치 및 진행을 통해 지역예술인들의 공연예술창작역량을 배양시키는 효과가 있음

(사업수요 명확성)

- 수혜 대상을 지역에 기반을 둔 문화예술단체로 명시하는 등 사업수요가 분명함

구 분	주 요 내 용
목 표	중앙과 지역의 문화격차 해소 및 지역의 문화역량 제고
사업대상자	광역자치단체
이해관계자	시도 문화행정 공무원, 문화재단 관계자, 지역예술단체, 시민
사업수요	중앙과 지역 간 문화격차 해소 요구와 지역 문화예술활동 전반에 대한 지원 수요는 꾸준히 증가하고 있음
정부지원 필요성	중앙과 지역의 문화격차는 매우 심각하며, 각 지역에 기반을 둔 지역문화가 발전하여야 국가차원의 문화가 발전되므로, 문화격차 해소를 위한 지속적인 지원이 필요함. 문예진흥기금의 중앙과 지역에서의 역할분담을 위하여, 시도(시도문화재단)와의 협력을 통하여 균형있는 지역문화발전을 도모함.

- 세부사업별 목적을 구체적으로 정하고 있고, 사업목적이 전략과 부합되도록 설계되어 있음

[부정적 측면]

- 전체적으로 우수한 운영체계에도 불구하고 사업 수요 및 수혜대상 선정에 수긍하기 어려운 일부 사업이 존재함

  ※ <우리가락우리마당지원>사업의 경우 “지역의 다중 집합장소를 활용한 지역문화명소육성”이라는 목표 설정이 추상적이며 비현실적이므로, ‘지역 명소 육성’이라는 전시행정효과 보다 ‘국악의 대중화 및 시민문화향수권 확대’라는 목표설정이 더욱 현실적임

- 본 사업의 최종수혜자가 광범위한 의미의 지역주민들로서 지자체가 시행하는 유사한 타 사업과 중복될 소지가 있음

[개선 제안]

- 지원 사업별 수혜자 선정의 합리적 기준 및 집행 방법의 효율적 운영 방안 명시 필요

- 수혜대상자(지역주민)에게 필요한 수요 파악 후 사업별 성격을 세분화하여 문예진흥기금의 지원 명분 및 배분 기준을 어떻게 할 것인지 원초적 재검토필요

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 중앙정부와 지자체의 펀드 공동조성을 통한 협력사업으로서 시행 주체가 뚜렷하며 세부사업으로 보면 사업의 주체는 다른 시행주체와 명확히 구분됨

- 수혜대상자의 측면에서도 각기 수혜대상에 대한 정의를 달리함으로써 중복이 되지 않은 것으로 판단됨

  ※ 공연장상주단체육성지원 사업 : 공연장과 공연예술단체를 함께 지원

  ※ 지역문화협의체(한국지역문화지원협의회) 운영은 예술위원회를 비롯한 16개 시도 및 문화재단의 문화예술 행정지원 효과성을 높이기 위해 2007년도에 예술위원회 주도로 만들어진 전국 각 지역의 예술지원기구(시도 문화부서 및 재단)와 전 지역의 문화예술단체 및 예술인들을 수혜대상으로 하는 유일한 협의체로 유사·중복 단체 없음

- 사업의 방식이 중앙과 지방의 협력을 통해 수행되는 사업으로서 성공적인 집행을 위한 세부적인 특성들을 내포하고 있으며, 사업추진절차 및 지원금 배분, 평가결과 및 환류제도 구성이 합리적임

  ※ 지역문화예술진흥지원은 광역자치단체와 예술위원회가 협력형 사업으로 추진하는 국내의 유일한 사업으로, 위원회에서 일정 기금을 지역에 배분하면, 지역에서는

지역 기금과 예산을 매칭하여 해당지역 단체를 대상으로 공모와 심의 선정, 지원금 지급, 성과관리, 평가 및 환류의 과정을 거치는 지자체 경상보조 사업으로 진행되는 여타 사업과 사업 내용이 유사 중복되지 않음

[부정적 측면]

(사업목적 및 기대효과)

- "지역문화예술 창작환경 발전을 위한 유일한 사업"에 일치하는 목표설정 및 사업계획은 서술 논리상 타당해 보이나 실질적으로는 기대효과 측면에서 정부 또는 민간단체가 시행하는 타 사업과 유사성이 존재함
- 형식적으로는 서로 다른 명칭과 형식을 취하고 있으나 사업내용면에서 본질적으로는 차별성을 갖고 있지 않음, 즉 본 사업들이 1차 수혜대상자(예술종사자)를 위한 것인지, 진정한 시민의 예술향수 지수를 고양시키기 위한 것인지에 대한 목적을 세분화하여 기금지원의 성격을 보다 명확히 제시할 필요가 있음

[개선 제안]

- 최종 수혜자인 지역민(관객) 중심의 문화예술에 대한 욕구를 분류하고, 각 영역의 사업을 정의한 후, 수혜자의 욕구 중에서 어느 부분을 이 기금으로 충족할 것인지에 대한 재검토 필요

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

(재원분담의 적절성)

- 예술위와 지역의 효과적인 재원 배분이 이루어지고 있으며 상호 파트너십을 지향하고 있음

※ 중앙과 지역의 1:1 이상 매칭을 전제로 기금 배분

(지원방식 및 조건변경 검토)

- 시·도(지역재단)에 사업집행을 위임한 현재의 지원방식은 과정상 다소 미비한 요소가 있더라도 지방의 예술행정 전문 인력 배양 및 능동적 정책입안을 위한 장기 발전적 관점에서 고무적임
- 지역문화의 균형적 발전을 위한 세부적인 정책시행 의지가 확인됨

※ 시도 재정의존도 가중치 상향 조정, 문예활동활성화지수 신설, 2011년도 예산삭감액에

대한 지방의 분담액 최소한 축소 배분 등

(수요예측의 적정성)

- 객관성 있는 수요예측과 집행체계를 갖추고 있음 (배분기준표에서 성과, 수요, 공급 측면을 종합적으로 평가하고, 각 지역별 수요예측을 함)
- 지역기금 배분 수요예측 작업 실적이 우수함

※ 2011년시도별 지역문예진흥기금 지원수요 및 지원실적 세부내용

(단위:건수/건, 금액:천)

구분	지원신청		지원결정		재원별		선정율(%)		건당지원액
	건수	금액	건수	금액	중앙	지역	건수	금액	
서울	1,381	22,755,000	448	4,840,500	2,039,000	3,530,000	32.4	21	10,805
부산	756	6,769,465	391	1,798,000	556,000	1,242,000	51.7	27	4,598
대구	659	8,301,618	332	1,732,000	544,000	1,188,000	50.4	21	5,217
인천	327	3,249,072	106	801,750	304,000	702,000	32.4	25	7,564
광주	420	2,925,595	198	719,350	379,000	379,000	47.1	25	3,633
대전	512	2,807,000	296	895,000	353,000	613,000	57.8	32	3,024
울산	206	1,701,000	123	869,000	433,000	436,000	59.7	51	7,065
경기	1,318	10,846,559	339	1,870,000	1,014,000	1,014,000	25.7	17	5,516
강원	860	4,856,000	580	1,647,000	442,000	1,558,000	67.4	34	2,840
충북	422	2,221,603	265	1,048,700	443,500	706,500	62.8	47	3,957
충남	466	2,333,000	417	1,021,000	550,000	550,000	89.5	44	2,448
전북	954	5,664,000	626	1,880,000	547,000	2,253,000	65.6	33	3,003
전남	795	2,992,000	617	1,000,000	566,000	1,006,000	77.6	33	1,621
경북	451	3,275,341	364	1,083,000	558,000	558,000	80.7	33	2,975
경남	615	4,928,757	448	1,522,000	677,000	906,000	72.8	31	3,397
제주	220	1,299,140	125	610,000	355,000	357,000	56.8	47	4,880
계	10,362	86,925,150	5,675	23,337,300	9,760,500	16,998,500	54.8	27	4,112

(재원집행체계의 명확성)

- 사업대상 심의기준의 객관성이 매우 높은 것으로 평가되며, 전년도와 달리 공모제로 전환한 것은 바람직한 조치라고 판단됨

[부정적 측면]

- 정부의 예술분야 정책기조인 사후지원방식과 간접지원방식과 다소 거리가 있음
- 재원배분의 기준 마련을 위한 지역별 수요를 기초적으로는 분석하고 있지만 세부 사업별 사업의 수요는 분석되지 않음

[개선 제안]

- 지역안배보다는 사업목적 지향적인 사업비 예산배분이 이루어져야 함

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 성과지표가 논리모델의 성과지표를 적절하게 반영하고 있고 측정에 대한 산식도 비교적 명확함

◆ 투입	당해연도 지원금(예산) 규모
⇩	
◆ 과정·산출	지역문화예술육성지원, 레지던스프로그램지원, 지역문화예술기획지원, 공연장상주단체육성지원, 우리가락우리마당, 지역문화협의체(전국지역문화지원협의회)운영지원 : 공모사업계획 공고, 신청접수, 심의선정, 지원 -> 사업종료(성과보고)
⇩	
◆ 결과	지원대상만족도 지원프로그램(공연장상주단체육성지원사업) 참가 관람객수 지역공연장 가동율

- 사업 완수를 위한 결과 도출 성과지표를 뚜렷이 제시하고 있음

[부정적 측면]

- 세부사업의 내용 구성이 다양하여 하나의 지표로써 단위사업전체를 평가하기에 타당성이 부족함

※ 전체사업대비 약 9% 예산비중을 갖는 공연장상주단체 육성지원사업의 성과지표의 대표성을 갖기에는 미흡하여 성과목표의 일부분만 반영하고 있음

- 지역 문화 예술 활동을 지원함으로써 중앙과 지역의 문화 격차 해소, 지역 문화 예술 역량 제고를 사업 목표로 내세우고 있으나 성과지표는 문화격차 해소를 반영할 수 있는 관람객 수와 만족도에 관한 것만 제시되어 있어 지역문화예술역량의 공급자측 제고에 대한 평가가 미흡하며 그 결과, 중심 성과지표에 치중, 질적 향상을 위한 성과지표가 미약하게 나타남

[개선 제안]

- 성과지표설정을 위한 논리모델의 근본적인 재검토 필요
- 성과지표의 개발을 위한 논리모델에서 투입-과정-산출-결과의 구체적인 논리체계를 설정해야 하며, 지표는 결과 지향적이고, 사업의 대표성을 가져야 함
- 현재와 같이 사업의 우수성 여부의 판단을 양적 계량인 “지역공연장 가동율” 및 “관람객수”에 한정한 것은 부족하며, 공연장 별 사업취지(미션)와의 일치여부, 공연장르 또는 공연콘텐츠와의 부합성 여부, 즉 기획의 창의성, 참신성, 혹은 공연장과 예술단체간의 성공적인 상호 협력 지수와 같은 질적인 성과지표개발을 위한 연구의 필요성이 요구됨

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 성과계획서에 사업에 대한 성과목표가 분명히 제시되어 있음

※ 지원대상만족도 : 고객만족개선도의 100.5% 적용(85.2점)

※ 지원프로그램(공연장상주단체육성지원사업) 참가 관람객수 : 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 최고 의욕적인 목표치 설정 : 346,650명

- 성과목표치 설정의 분명한 산출 방식 및 전년도 실적에 근거한 목표치 달성 전략을 제시함

- 성과 목표치가 과거의 실적자료를 토대로 의미 있게 도출되었음. 특히 '11년도 예산이 16억 축소되었음에도 불구하고 110% 실적수준은 투입비용 대비 성과 수준이 양호한 것으로 평가됨

- 한지협의 및 지역 상주 지역협력관 제도의 활성화 및 차후 활동에 대한 실현 가능한 기대감으로 도전적인 목표치를 설정함

[부정적 측면]

- 상기 긍정적 평가 항목으로 거론된 사항이나 동시에, 성과평가에 연연하여 전체적으로 기재부의 전년도 수준 대비 10% 향상이라는 자의적인 목표수준을 정한 경향이 강함. 특히 만족도와 같은 경우는 투입대비 선형적으로 증가하는 함수가 아님에도 불구하고, 이러한 목표치를 설정하는 것은 의미 없는 수치에 불과함

[개선 제안]

- 지표의 보완이나 현실적인 수준의 목표치 설정 필요

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 계획에 정확하게 부합하도록 집행하는 것에는 다소 미진하였으나 사업의 2사분기까지 계획된 예산의 집행은 이행함
- 국가문화예술지원시스템을 통하여 온라인으로 계획된 주체가 재원을 정확하게 전달받음
- 계획된 사업대상자 및 주체에 대한 재원 배분과 전달이 원활이 이루어짐

※ 당초 계획된 지역문화예술진흥사업의 사업대상인 16개 광역 자치단체에 적정하게 재원이 집행됨

[부정적 측면]

- 재원 집행률이 99.9%이며, 집행 시기가 계획과 달리 대부분의 사업들이 2/4 분기에 편중, 해당시기 배정예산은 초과되고 반대로 1/4 분기와 4/4 분기에는 예산이 이월되는 현상이 발생함

[예산집행 현황]

(단위: 백만원)

연도	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	17,900	17,891	99.9%

[분기별 집행 현황]

(단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	17,900	3,341	13,860	510	189
집행	17,891	400	16,740	651	100
잔액	9	2,941	△2,880	△141	89

[개선 제안]

- 사업비의 집행이 집중되는 현상은 효율적인 사업성과 달성에 장애요소가 될 우려가 있으므로 사업비의 집행일정을 준수해야 함

※ 사업비 집행 시기의 3, 4분기 몰림 현상 등은 외형적 변수가 많은 공연예술특성상 빈번히 발생 가능한 일로 인정되어 치명적인 부정적 현상이라 할 수는 없으나 사업수행의 질적인 효율성을 위해서는 가능한 한 공연 성수기 집중을 피하고 1/4분기부터 계획된 일정대로 진행될 수 있도록 장려함

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 상시모니터링 체계를 통해 기존 문제점을 잘 점검하여 계획에 반영하고 있으며, 문제점 탐지를 위한 체계가 우수하게 설계되어 있음

※ 기관차원의 문예진흥기금사업 평가관리단 운영, 지역문화협력관제도를 통한 상시 모니터링, 정책토론회, 정책포럼 등을 통한 정책 사업 모니터링, 지역문화협의체(한국지역문화지원협의회)를 통한 모니터링 추진

- 지역문화협력관 제도 운영을 통한 권역별 문제점에 대한 분석과정과 이를 해결하기 위한 계획이 적절히 수행되고 있음

[다양한 형태의 지역문화협력관(문화현장) 활동실적]

구분	심의	사업설명회	컨설팅	모니터링	연구교육	한지협활동	기타	계
중부권	9	5	65	73	18	22	55	247
호남권	12	4	60	68	14	20	40	218
영남권	10	5	62	72	15	24	42	230
계	31	14	187	213	47	66	137	695

- 정책, 포럼 개최 등 지역 실무자간의 정보교환 및 교육, 연수를 통한 업무 이해 증진 노력을 수행함

- 부산문화재단의 사례에서 볼 수 있듯이, 불만해소를 위한 개선안이 도출되고 있으며, 이에 근거한 문제해결 노력이 적절한 것으로 평가됨

[부정적 측면]

- 기본 설계는 유사하다하더라도, 사업내용(공연콘텐츠)가 상이한 바, 해당 사업에 맞는 개별 모니터링 체계 필요

- 지역협력관의 활약은 긍정적이나 전국 13개 지역 700여건에 달하는 사업을 3인의 지역협력관이 관장하는 현재의 모니터링 체계는 개선할 필요함

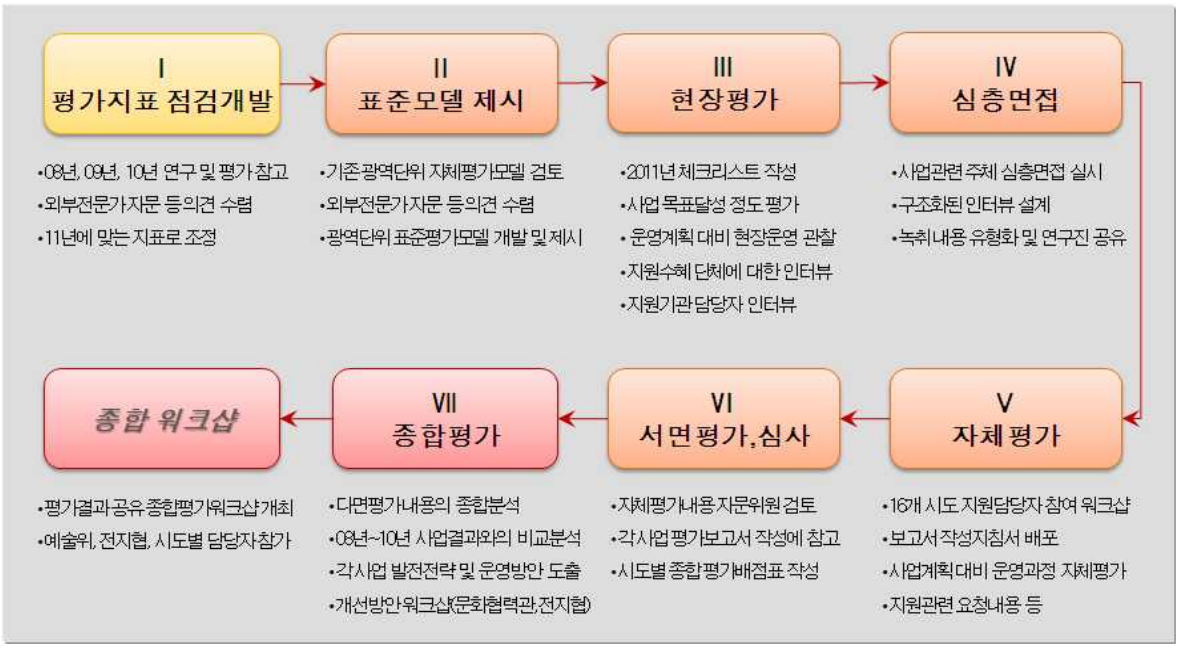
[개선 제안]

- 지역문화진흥이라는 큰 목적은 공통된다 하더라도, 개별 사업의 내용과 성격이 다르므로, 사업별 특성에 기반한 모니터링 체계 개발필요

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 평가지표 개발, 현장평가, 서면평가, 관계자 심층 면담, 자체평가 워크숍, 종합토론회에 이르는 상향식 접근방식(bottom-up approach)에 의한 심층적이고 다양한 평가 tool이 구축되어 있음



- 공동지표, 자체제안 지표, 개별사업지표 등 사업 주체별, 내용별 변별력 검증에 유용한 평가기준을 시행하고 있음

※ 공통지표는 ①사업추진 기초역량, ②사업계획 적정성, ③사업기여도, ④홍보·마케팅, ⑤사업집행 및 평가 적절성, ⑥정부정책이행실적, ⑦교류협력 수준으로 구성

※ 개별사업지표는 ①사업추진역량, ②사업지원목적 달성도, ③사업내용 기획력 및 완성도로 구성되며, 개별사업지표별로 배점의 차이를 둠

※ 자체제안지표는 각 시도별로 타 지역에 비해 강점이 있는 분야에 대해 자체적으로 지표를 제안하여 평가하는 지표임

- 전문평가단에 의한 평가방식으로 사업평가방법을 객관화하기 위해 외부 기관에 의뢰, 평가체계를 개발하고 이를 종합적으로 시행하고 있음

※ 2011년 문예진흥기금 지역협력형사업 평가 용역수행을 통한 평가의 객관성 및 환류의용이성 확보

[개선 제안]

- 모니터링 실시 및 그에 대한 사후 결과 환류 과정이 비교적 우수한 것으로 확인되어 특별한 부정적 사안은 지적되지 않으나 차후 개선 사안으로 매뉴얼 차원의 모니터링 방법을 반복하지 않고 질적 차원의 내실화 필요

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 지원대상 만족도는 103.1%를 달성하였으나, 관람객수는 86.1%, 지역공연장가동률은 수도권 50.7%, 비수도권 97.4%로 종합 83.6%의 달성률을 나타냄

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
▪지원대상만족도	○ 85.2점	○ 87.8점	103.1%	83.6%
▪관람객수(명)—공연장상주단체육성지원	○ 346,650명	○ 298,480명	86.1%	
▪지역공연장가동율(%)	○ 수도권 : 60.6% ○ 비수도권 : 38.6%	○ 수도권 : 30.7% ○ 비수도권 : 37.6%	수도권 : 50.7% 비수도권 : 97.4%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 사업 계획 및 성과측면에서 전반적으로 우수하며 2010년 지역협력형사업에 대한 자체평가 결과 수혜대상의 만족도가 상당히 높고, 지역사회의 독창성 추구에 기여하고 있는 것으로 보임

※ 자체 평가(주관 기분좋은트랜드 QX)결과 공연장상주사업에 대한 만족도는 10점 만점에 약 8.2점으로 나타났으며, 지역의 독창성 창조 기여도 등 사업전반 운영 체계가 안정으로 실행 본 사업은 실무자들의 강한 미션 공유와 책임의식이 성공의 관건으로 판담됨

[부정적 측면]

- 세부사업이 지나치게 구체적이면서 광범위하여 불균형을 이루고 있음, 세부사업 각각의 목표와 내용을 보다 명확히 하여 사업의 짜임이 보다 구조적으로 개선되어야 함

[개선 제안]

- 모든 하위 사업을 공연장상주단체육성제도에 적합한 지표로 평가하는 것은 적절치 않으므로 단위사업별 적절한 평가 지표 개발 필요

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 중장기적 목표 설정

[긍정적 측면]

- 지역불균형 해소 및 선택과 집중 전략을 사업 중점 사항으로, 다양한 프로그램 개발이 이루어지고 있음
- 방향설정과 환경, 수요을 반영하는 개선 계획을 수립함

② 지역행정 강화 프로그램 개발

[긍정적 측면]

- 지역사업주체 실무자들의 전문성 향상을 위한 강좌, 교육프로그램이 시행됨
- 전지협과의 공동 사업추진 방식이 바람직함
- 담당자들 간의 정기 총회, 간담회 개최 및 교육연수 프로그램이 실시되어 업무과정의 애로사항, 기획행정 전문성 개발 노력이 엿보임

[부정적 측면]

- 실무자 대상 교육 및 연수 프로그램이 실시되고 있으나 현장실무자에게 유용한 실질적인 전문성 향상보다 교양강좌 성격이 짙음
- 강좌간 연계성이 부족하고 1회성, 잡화점식 구성이 아쉬움. 그 해결 방안으로, 피교육자의 정확한 수요조사에 기반한 심화된 교육프로그램개발이 요구됨
- 프로그램 질적 개선 및 수강 기간(시간) 증설과 같은 개선 필요

③ 지원대상 선정 기준의 표준화

[긍정적 측면]

- 구체적인 사업수행 대상자 선정기준을 보유하고 있으며, 유동성 확보를 위한 자율기준도 포함되어 있음

[부정적 측면]

- 전체 단위사업 차원에서의 지원대상 선정기준 표준화는 이루어지지 않았으므로 차후 점진적 개선 필요

④ 소외지역 참여를 위한 수요예측 모델 개발

[긍정적 측면]

- 수요예측 모델 개발 개선체계를 수립하고 객관성 있는 통계자료로 사용하고 있음

[부정적 측면]

- 수요예측 모델 개발 개선체계를 수립하고 있으나 개선제도를 활용한 성과가발효되지 않음
- 수요모델 가중치가 여전히 인구 중심으로 설계되어 진정한 지역격차 해소에는 미흡한 상태로, 가중치를 절대적으로 필요로 하는곳에 예산지원이 집중될 수 있도록 조정 필요

⑤ 소외지역에 대한 사업비 배분의 탄력적 집행

[긍정적 측면]

- 2011년 지역협력형 사업 총 예산의 감소현상에 대응하여 소외지역에 대한사업비 감소파급 효과를 최소함으로써, 지역 사업비 배분을 탄력적으로 운용함
- 소외지역을 고려한 2:8의 재원 부담률을 조정함으로써 개선된 제도가 시행됨

[부정적 측면]

- 소외지역 중심의 선택과 집중이 보다 강화될 필요가 있음

⑥ 문화격차해소 지표 개발

[긍정적 측면]

- 전년도 권고사항인 공연장상주단체육성사업 대상 공연장 가동률을 성과지표에 추가 실행함

[부정적 측면]

- 전년도 권고사항인 공연장 가동률을 성과지표에 추가 실행한 노력은 긍정적이나 사실상 문화격차를 대변하는 지표로 인정할 논리적 근거가 부족함
- 문화격차 측정을 위한 직접적 지표 개발 연구에 투자 필요

⑦ 보조지표 개발

[긍정적 측면]

- 공연장 가동률이라는 신규 보조지표를 사용하고 있으며 이는 전체 사업을 의미 있게 대변하는 지표라 판단됨

[부정적 측면]

- 공연장 가동률이라는 신규 보조지표 사용을 통한 개선체계 개발 노력에도 불구하고 현재의 보조지표는 사실상 계획 수립 단계라 판단되며 무엇보다 모든 지표가 공연장상주단체육성 중심으로 설계되어 있어 지표개발이 요구됨

⑧ 누적실적 관리를 통한 성과 목표치 조정

[긍정적 측면]

- 누적 성과관리를 위한 성과목표치를 활용하고 있음

[부정적 측면]

- 전년도 실적에 기반한 누적률 성과 목표치 측정법이 외형적 논리로는 손색이 없으나 실질적으로는 성과지표는 해를 거듭할수록 점점 상향되는 모순으로 효과가 입증되지 않음
- 전체적으로 지표가 만족도 위주로 설계된 한계점이 있어 제도 수립과 운영 기준을 충족할 적합한 지표를 개발하는데 지속적인 노력과 투자가 있어야 함

⑨ 투입대비 기대효과성 검토

[긍정적 측면]

- 기대효과 목표율을 전년대비 110%선으로 설정하고, 성과를 높이기 위한 노력이 가시화 되고 있음

  ※ 권역별 지역협력관 상주제도 실시 및 한지협의 컨설팅 역할 강조

[부정적 측면]

- 현실적으로 투입대비 기대효과에 대한 분석 계획은 제시되어 있지 않아 예산 투입대비 성과를 직접적으로 산출할 수 있는 지표 개발이 요구됨

⑩ 예산교부 시기 조정

[긍정적 측면]

- 예산 교부 전 과정과 절차가 투명하고 안정된 구조를 갖추고 있음

⑪ 만족도 제고를 위한 피드백 과정 보완

[긍정적 측면]

- 지역협력관제 도입 등 만족도 제고를 위한 다각적 노력이 확인되고 있으며 실제적인 성과로 연결됨

⑫ 성과관리 계획 수립 및 절차의 합리화

[긍정적 측면]

- 전년도 지적사항을 개선, 사업에 반영한 결과가 나타나고 있으며, 피드백 효과를 극대화하기 위한 16개 시도 및 문화재단 관계자들간의 워크숍을 개최를 통한 자체 평가 실시가 우수함

[부정적 측면]

- 본 평가 항목에 대한 종합 통계 및 사업실적보고서에 입각한 결과는 우수한 것으로 나타나고 있으나, 지자체가 실질적으로 적용할 수 있는 자체평가모델에 대한 개발과 제시는 이루어지지 않은 것으로 판단된 바, 이에 대한 연구필요

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 지역문화협력관의 활동을 업무 사안에 따라 객관화 하려는 노력이 긍정적임
- 지역협력관의 활동 빈도를 자율지표 산출 지향적으로 활용하고 있음

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
■지역문화협력관 지역협력활동 빈도	○ 448회	○ 492회	109.8%
산출근거	지역협력관 월간 활동실적보고서		

[부정적 측면]

- 지역문화협력관의 활동빈도가 위에서 장점으로 명기되었음에도 불구하고 그 자체가 지역문화활성화를 유도하기 위한 사업목표와 직접적으로 연계된 지표라고 볼 수 없음
- 지역협력관의 활동 빈도만이 현재의 유일한 자율지표로 삼은 것은 장기적 관점에서 사업별 이슈나 해결 과제의 결과보다 성과 위주의 수량적 성과에 집착할 우려가 있어 비합리적임

[개선 제안]

- 지역협력관의 활동 빈도수 대신, 사업목적과 연계된 보다 정교화된 지표를 설계가 요구되며 논리성 있는 검토를 통해 결과지표를 지양하고, 성과 지표를 재검토하여야 함

4. 개선제안

□ 계획

○ 수혜자 선정 기준의 세분화

- 사업 수혜자의 문화예술에 대한 수요와 욕구를 세분화하고 개별 사업성격을 정의한 후 어느 부분을 문예진흥기금으로 충족할 것인지에 대한 재검토가 필요함

○ 합리적인(사업목적 지향적) 예산배분 기준 설정

- 지역안배 또는 특정 장르에 편중현상 방지를 위한 수혜자 선정 및 계획에 합리적인 사업수행시스템 개선이 요망됨

○ 사업 특성을 살린 평가 지표(문화격차 해소 측정) 개발

- 본 사업 영역 전반에 걸쳐 성과지표 설정을 위한 논리모델의 근본적인 재검토와 연구를 요함
- 본 사업의 모든 하위사업을 [공연장상주단체육성제도]에 적합한 지표를 기준으로 일괄 적용하는 것은 적절히 않으며, 단위사업 별 특성을 살린 성과지표를 발굴하여야 하여야 함
- 문화격차(소외지역) 해소 측정을 위한 직접적인 지표 개발 필요
  ※ 인구중심의 가중치 설정 대신 예산투입 대비 성과 산출이 가능한 현실적인 지표 개발이 요구됨
- 지역 공연장 가동율 산출항목에서 수도권 및 비수도권 구분이 있는 바 비수도권의 범위가 서울, 경기 제외한 전국의 지역 공연장을 정의한다고 할 때, 전국 공연장에 대한 획일적인 적용보다는 지역 공연장의 전문 공연에 필요한 시설보유 정도 (무대, 조명, 음향 등), 전문인력 보유정도, 공연실적 및 지역주민의 참여도(문화향수지수)를 반영한 구체적인 지표 개발 필요

□ 집행

○ 사업비 집행시기 집중현상 개선

- 특정기간(공연성수기)에 집중된 사업비 집행일정을 시정하여, 사업비 집행 시기를 균등하게 배분하는 정책 개발의 필요성

○ 성과결과 환류 및 모니터링 체계의 내실화

- 본문에서 언급한 바와 같이 본 사업의 모니터링 운영체계는 매우 우수한 것으로 나타나고 있으나, 실질적으로 지역 해당 사업자 주체자들이 얼마만큼 성과결과 환류 및 모니터링 시스템을 중시여기고 실천하고 있는가에 대한 검토가 필요함
- 아울러, 여러 평가지표 중에서 모니터링 평가는 종합적인 사업수행 결과에 영향을 끼치는 매우 중요한 항목인 만큼, 현재의 10점 만점 평가배점을 그 이상으로 상향 조정을 제안함
- 예술위원회와 지역예술단체(사업수행자) 사이의 성과결과 환류 및 모니터링 체계 공유가 필요함
- 모니터링 체계 운영에서 지역협력관의 높은 기여도 인정되나, 전국 13개 지역의 700여건에 달하는 사업을 관장하는 현재 상황 검토 및 개선방안 모색이 요망되며, 모니터링 체계 운영과 지역협력관의 상시 일반 사업 컨설팅 업무와 구분이 필요함

5. 개선과제

○ 「지역문화예술진흥」사업은 총5개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업 특성을 살린 평가 지표(문화격차 해소 측정) 개발'과 '성과결과환류 및 모니터링체계의 내실화'가 최우선과제로 도출되었으며, '합리적인(사업목적 지향적)예산배분 기준 설정'이 중요한 단기과제로 도출됨

[지역문화예술진흥사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	수혜자 선정 기준의 세분화		●	5
계획	2	합리적인(사업목적 지향적) 예산배분 기준 설정		●	3
집행	3	사업비 집행시기 집중현상 개선	●	●	4
집행	4	성과결과환류 및 모니터링체계의 내실화	●	●	2
계획	5	사업 특성을 살린 평가 지표(문화격차 해소 측정) 개발	●	●	1

4분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 지자체공연예술활성화지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 지역의 특성화된 전략을 기반으로 하는 대규모 공연예술축제 및 기획행사 지원을 통해 지역 문화예술발전과 국민의 문화 향수권 확대 도모

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

② 추진경위 : 국고 기금 간 역할분담 원칙에 의거 2010년부터 국고에서 지원되던 지자체공연예술활성화지원 사업이 기금으로 이관 추진되었음

○ 사업기간 : 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모(매칭포함) 23.5억원

– 총사업비 : 5,950백만 원

· 중앙기금 : 2,350백만 원 / 지역매칭 3,600백만 원

(단위 : 백만원)

구분	신청단체	사업내용	분야	지원액	지역매칭	매칭비율(%)
1	대구광역시	제5회대구국제뮤지컬페스티벌	연극	600	600	100
2		대구문화재단 문화도시운동사업	일반예술	200	200	100
3	인천광역시	2011인천펜타포트페스티벌	복합	100	100	100
4	경상북도	2011경주세계문화엑스포기획공연	연극	100	100	100
5	경상남도	2011이상근국제음악제	음악	100	100	100
6	부산광역시	제2회부산마루국제음악제	음악	200	200	100
7		2011부산국제합창제	음악	100	200	200
8		2011제8회부산국제연극제	연극	100	400	400

9	강원도	제8회대관령국제음악제	음악	500	1,200	240
10	제주특별자치도	제50회 탐라문화제	전통	100	500	500
11	대전광역시	2011대전국제음악제	음악	0	0	선정 후사업 포기
계	8개 지역	11건		2,100	3,600	

○ 지원대상 : 광역자치단체(공모에 의해 선정된 시도)
○ 지원형태 : 지자체보조
○ 지원조건 : 정액지원(사업 소요예산 일부지원), 정액 매칭
○ 사업시행 주체 : 광역자치단체

□ 사업추진 절차

광역자치단체	사업계획서 제출 및 지방비 확보	
⬇		
예술위원회	자치단체경상보조(중앙문예진흥기금)	
⬇		
광역자치단체	세입	국고보조금(중앙문예진흥기금)
	세출	지방비 매칭 후 - 자치단체경상보조(→기초자치단체) ※ 출연·출자·전출 항목으로 편성 금지
⬇		
광역자치단체	사업 시행	
⬇		
광역자치단체	사업 추진상황보고서, 성과 및 정산 보고서 제출	
⬇		
예술위원회	사업 성과평가 및 환류, 익년도 사업계획 수립	

□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집 방법
지역예술인(단체)만족도(점)	목표	-	-	-	-	75.6	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 100%수준의 목표치 설정 (100.1% 적용)	○경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	○지역예술인(단체) 만족도조사(외부전문기관 조사결과)
	실적	-	-	-	69.6	-			
	달성도	-	-	-	-	-			
관람객수(명)	목표	-	-	-	-	565,600	○전년도 실적을 기준치로 목표 부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.0점	○지원사업 전체관람객 수 ○경영실적평가 목표부여 산식 적용	○지자체성과보고서
	실적	-	-	-	514,178	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	-	-
2010	국고 ⇒ 기금 역할분담에 따른 지자체공연예술활성화사업 이관 추진 (단위 : 건, 백만원) 추진건수 | 지원총액 | 지원평균액 10건 | 2,970 | 297	이관추진에 따른 본 사업 2011년도 공모제 전환추진을 위한 공모안내 - 대상 : 16개 광역자치단체
2011	지정사업 ⇒ 공모제 추진	2011년, 2012년 조기공모 추진 (단위 : 건, 백만원) 신청건수 | 선정건수 | 지원총액 | 지원평균액 15건 | 9건 | 2,100 | 233

○ 2010.09.17 지원안내 공고(16개 시도 공문발송 및 예술위원회 홈페이지 공지)

○ 2011.12.30 심의결과 공지(예술위원회 홈페이지 공지 및 선정지역 공문발송)

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 공모제 전환을 통해 심의 및 평가환류의 객관성·공정성 확보
- 발전 가능성이 있는 사업의 신규진입 개방을 통해 사업 간 경쟁력 강화 유도

○ 사업을 중심으로 한 심층평가 강화 및 심의-평가 환류 연계의 내실화
- 외부전문기관(예술경영지원센터) 평가위탁으로 평가의 객관성, 전문성 제고
- 전년도 평가결과 환류를 통하여 차기년도 지원심의 시 사업의 품질제고 및 경쟁력 강화(평가결과 반영 가중치 70% 심의 기준으로 설정)

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

- 해당사항 없음

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 공모제 완전 전환에 따른 평가 환류체계 정착 운영
- 완전 공모제 전환에 의한 경쟁체제 구축을 위해서 엄격한 평가환류에 의한 지원중단, 예산증액 및 감액을 보다 명확하게 적용하여 성과 중심의 사업(행사) 품질 제고
- 우수행사에 대한 다년간 지원기준을 마련하여 공연예술 현장에서 안정적으로 미리 사업을 준비, 기획, 추진할 수 있도록 함으로써 매년 공모에 따른 불안감 해소

○ 운영방식 개선 방안
- 적용 대상 : 2012년도 공모사업(2010년도 평가 환류)
- 적용 방법 : 평가결과 환류(70%)와 2012 사업계획 평가 가중치(30%)에 따라 심사하여 그 결과를 아래 등급별로 구분 지원(세부 등급기준은 심의계획에 반영)

구 분	지원 내용
최우수(A등급)	전년도 지원금액 대비 10% 증액 및 2년 지원(당해년도 포함)
우수(B등급)	전년도 지원금액 및 2년 지원(당해년도 포함)
보통(C등급)	전년도 지원금액 지원
미흡(D등급)	전년대비 10% 예산감액
매우 미흡(E등급)	지원 제외

※ 전년대비 사업예산 증액 또는 감액 시 위 기준을 준용하여 지원액을 조정, 다년도(2년) 지원사업의 경우 평가를 통해 그 결과 '미흡' 이하의 경우에는 책임심의위원회에서 심의하여 지원여부 및 지원금액 결정

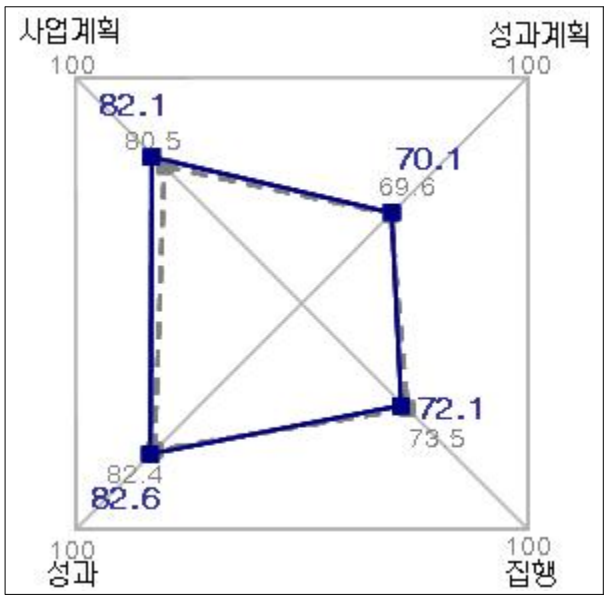
2. 평가결과

□ 평가영역별 점수결과

○「지자체공연예술활성화지원」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 사업계획 82.1점, 성과계획 70.1점, 집행 72.1점, 성과 82.6점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '집행' 항목이 전체 사업평균대비 낮게 평가되고, '사업계획', '성과계획', '성과' 항목은 상대적으로 높게 평가됨, 전반적으로 전체 사업평균 점수와 유사한 수준임

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.5	70.1	82.1
	1-2(5점)	3.5	70.1	
	1-3(15점)	13.5	90.1	
성과계획	2-1(10점)	7.0	70.1	70.1
	2-2(10점)	7.0	70.1	
집행	3-1(10)점	6.0	60.1	72.1
	3-2(10점)	8.5	85.1	
	3-3(5점)	3.5	70.1	
성과	4-1(10점)	8.0	80.1	82.6
	4-2(5점)	3.5	70.1	
	4-3(10점)	8.8	87.6	
	4-4(5점)	4.5	90.1	

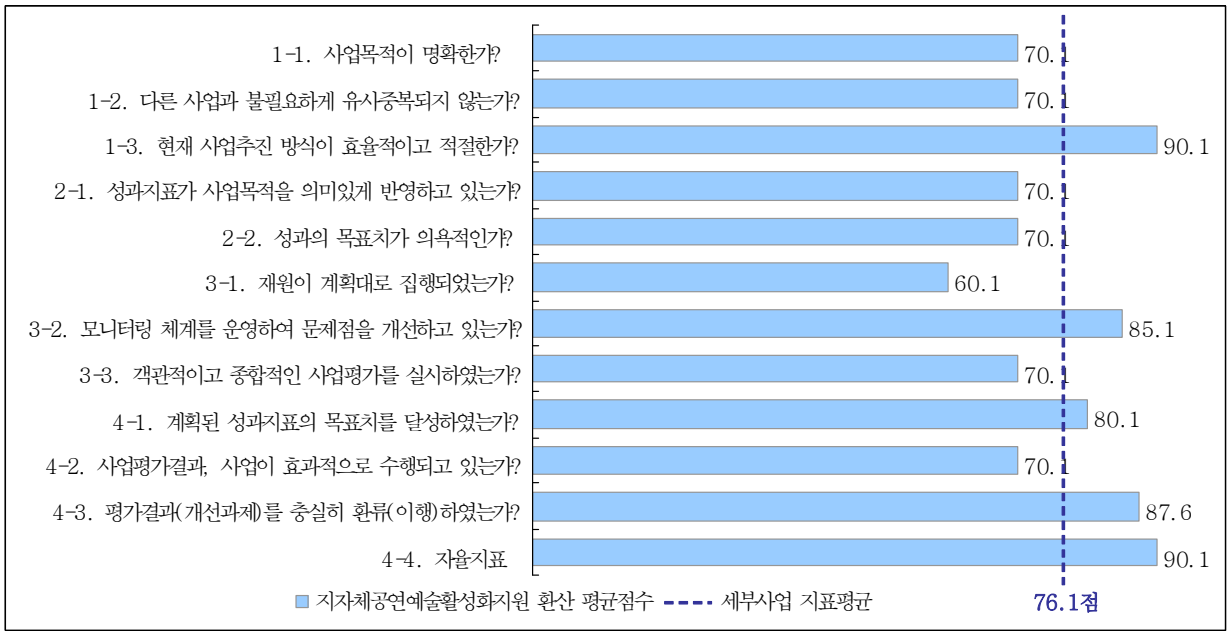


□ 세부 평가지표 결과

○「지자체공연예술활성화지원」의 12개 세부평가지표는 평균 76.1점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가'와 '4-4. 자율지표의 성과'의 2개 지표에서 각각 90.1점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '집행'항목 중 '3-1. 재원이 계획대로 집행되었는가'로 평균 60.1점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 대규모 공연예술 및 공연예술축제가 중심이 된 지역적 특성이 강화된 프로그램 기획 지원을 통해 지역예술활동 기반 조성 및 국민문화향수 신장이라는 사업목적과 목표에 부합하고 있으며, 중앙과 지방의 매칭펀드 시스템 구축을 통한 기금조성 공조제도가 잘 확립되어 있음

○ 사업의 예술분야 정책기조인 사후지원방식이나 간접지원방식에 대한 적극적인 검토가 이루어지지 않은 점은 개선사항으로 지적됨

○ 성과위주의 사후지원체계 도입을 검토하여 예산낭비 요소를 방지할 필요가 있으며, 관람객수라는 객관화된 계량지수와 더불어 지역축제라는 고유한 공연물 성격에 맞는 질적 향상을 성과계획 지표 개발이 요구됨

(집행)

○ 단계별 상향식 접근방식에 의한 명확한 지원금 집행체계, 권역별 지역협력관 제도 운영을 통한 지역예술단체 대상 사업 수행 컨설팅, 우수한 모니터링 운영체계 및 사업단위 평가, 전략추진체계 평가, 기초사업 평가 등 종합

적인 평가기준 모형 시스템 운영 등이 높은 평가를 받고 있음

○ 사업비 교부신청 시기의 2/4 분기 집중 현상, 모니터링 과정에서 구체적인 사업 개선 및 보완사항 설명이 누락된 점, 모니터링 설계가 지역문화예술 진흥 사업과 동일한 점 등은 부정적 사안으로 지적됨

○ 집행 과정의 개선사항으로, 예산 불용액 발생에 대한 대비책 마련, 집행시기 균형 준수, 지자체공연활성화지원 사업 특성에 기초한 모니터링 설계 개선이 요구됨

(성과)

○ 성과목표, 사업목적, 성과지표를 종합적으로 검토하고, 지역의 문화상품 브랜딩 효과에 충족하는 만족도와 관람객 수를 계량적으로 산출하여 논리적 목표치를 도출하고자 한 노력이 엿보임

○ 우수한 모니터링 체계 운영을 통한 문제점 해결 노력 및 평가결과 환류(개선)에 대한 높은 의욕과 실행 노력이 매우 적극적이고 긍정적임

○ 한편, 탄탄한 모니터링 체계를 갖추고 있으나 제도적으로 평가기관과 문화예술위원회의 통합된 운영관리 체계가 미흡한 것으로 나타나고 있으며 지역협력관의 활동범위에 드는 상시일반 사업컨설팅과 모니터링 체제와는 구별이 필요함

○ 이밖에, 보조금 수혜자(사업주체)의 재원집행 지침 이행 여부에 대한 감사 기능보완이 요청되며, 사업목적과 성과지표 사이의 인과관계 구축 및 투입-과정-산출-결과의 논리체계를 전체적으로 재검토가 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 대규모 공연예술 및 공연예술축제 지원을 통해 지역문화예술발전과 국민의 문화향수권 신장을 명시한 목적이 명확하며, 사업에 대한 전략목표 및 성과목표의 수립이 정교하게 이루어진 것으로 평가됨
- 지역적 특성이 강화된 프로그램 기획으로 지자체의 대표 문화상품으로 입지를 굳힌 우수 공연사업들이 운영되고 있음

  ※ 대관령국제음악제, 대국국제뮤지컬페스티벌, 인천팬타포트페스티벌 등

- 지자체의 문화적 정체성 확립과 지역민들의 화합과 일체감에 도움이 되며, 해당 지역의 문화관광산업 진흥, 경제적 연계 효과가 기대됨

[부정적 측면]

- 사업의 타당성을 보다 명확히 정의해야 하며, 해당사업의 수요가 본 지원사업으로 수행되어야 하는지에 대한 근거가 미약함

[개선 제안]

- 질적 가치가 높고 지역브랜드화에 성공한 우수 사업과, 소외된 예술장르 균형육성 목적 및 지역민들의 요구사항 등 지역정서가 반영된, 정체성이 모호한 사업들과 구분, 차별화된 지원제도 확립이 필요함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 사업수행의 주체는 공모사업으로 지역중심 성격이 강해 차별성이 높으며, 수혜대상자는 과역자치단체이므로 다른 민간사업과의 중복가능성은 비교적 낮은 것으로 평가됨
- 사업 추진 시 지원의 중복을 원천적으로 방지하기 위하여 지원신청자격(수혜대상)을 광역자치단체로 제한하여 사업을 수행하였기에 유사·중복되지 않음

- 사업의 방식이 중앙과 지방의 협력을 통해 수행되는 사업으로서 성공적인 집행을 위한 세부적인 특성들을 내포하고 있음
- 재정의 안정적 확보를 위해 광역자치단체와의 매칭으로 사업을 추진하고 있으며, 지원예산 규모나 지원조건 등이 여타 사업과 차별화되는 사업임

[부정적 측면]

- 예술위 사업 내에서는 중복되지 않으나, 지자체가 직접 주관하는 대규모 지역 예술축제와 같은 본 사업의 경우, 사업목적·기대효과·사업내용·사업방식 면에서 타 지자체 사업과 중복됨. 사업성격 자체에 대한 부정적 평가 사항은 아니나, 성과에 대한 독자적 가치 부여가 쉽지 않은 사업임은 인식할 필요가 있다고 생각됨
- 사업과 유사성이 있는지에 대한 재검토가 필요하며, 최종적인 사업목적과 기대효과는 타 사업과 중복되는 것으로 평가됨

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 지자체를 대상으로 사업을 공모 받아 심의를 거쳐 사업 추진하며, 지역 문화예술육성, 지역의 문화격차 해소를 위한 공공재원 지원이 필요한 사업으로 재정적 안정을 추구하기 위한 중앙기금과 지역예산을 포함한 매칭 구조로 사업 추진하고 있어 중앙과 지방의 재원의 분담이 적절함
- 지원 후보자에 대한 전국 공모제를 통한 경쟁력 유발
- 수혜대상자는 문예진흥기금 지원심의 운영규정에 의거, 책임심의위원회를 통해 선정하고 있어 선정과정이 명확하고 공정성을 확보하고 있음
- 사업의 집행체계가 명료하게 설계되어 있고(자금의 전달방식), 시행과정도 명확함

※ 문화예술진흥법 제18조(문화예술진흥기금의 용도)에 근거한 한국문화예술위원회의 고유 목적사업(문화예술의 창작과 보급, 민족전통문화의 보급·계승 및 발전)으로 법적근거에 의한 지원체계를 갖추고 있음

※ 기획재정부(예산 및 기금운용계획 집행지침) 및 문화체육관광부 훈령 제118호(보조금의 관리에 관한 규정), 한국문화예술위원회(문화예술진흥기금사업 지원금 관리규정)에 근거

[부정적 측면]

- 정부의 예술분야 정책기조인 사후지원방식이나 간접지원방식에 대한 적극적인 검토가 이루어지지 않은 것으로 평가됨

[개선 제안]

- 성과위주의 사후지원체계를 검토하여 예산낭비 요소 방지에 대비 필요

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 축제 및 행사, 기획프로그램을 통해 관람객들에게 많은 향유 기회를 제공했는지 여부를 측정하기 위해 지원프로그램의 만족도 및 관람객수를 지표로 설정함으로써 사업의 성과를 대표하고 있음

- 지표의 정의 및 산식은 객관화된 자료이며 실행 방법 제시가 구체적임

※ 측정산식 : 지원사업의 고객만족도(100.1% 적용), 전년도 실적의 110% 관람객수설정

※ 측정방법 : 고객만족도(외부전문기관 조사결과), 관람객수(지원사업별 성과보고서-제출기관 : 광역자치단체)

◆ 투입	당해연도 지원예산
⇩	
◆ 과정·산출	지역거점 공연예술 중심 축제(행사) 공모, 신청접수, 심의선정, 지원, 성과보고(사업종료)
⇩	
◆ 결과	공연예술 활성화 및 국민의 문화 향수권 신장 – 지원대상 만족도 – 관람객수

[부정적 측면]

- 현재 성과지표는 지역 문화예술 활동을 지원함으로써 중앙과 지역의 문화 격차 해소, 지역 문화 예술 역량제고라는 목적을 일부만 충족하는 지표로서 공급자의 역량 제고를 직접적으로 판단할 수 있는 정도에 미치지 못함

- 만족도가 높고 관람객수가 많다는 것이 곧 문화격차 해소와 일치하는 것이 아니기 때문에 성과지표로 제시된 관객수와 만족도는 사업목적 및 성과목표와 연계성이 부족함

- 지역축제라는 고유한 공연물에 맞는 질적 향상을 위한 성과지표 제시가 미약하며 (401)지역예술진흥 사업과 동일한 성과지표 체계를 갖추고 있음

[개선 제안]

- 성과지표 설정을 위한 논리모델의 충실한 검토 필요
- 성과목표 각 단계의 정의를 보다 충실히 하여 논리성이 확보된 인과관계기준의 설정이 요구됨

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 성과목표는 지원대상 만족도 75.6점, 관람객수 565,600명으로 명확하게 제시되어 있음
- 전년도 대비 투입예산의 경우 25.4%의 감소를 나타낸 반면, 성과지표 목표치는 평균 9.3%의 증가율로 높게 설정되어 투입비용 대비 기대효과 수준은 양호한 것으로 판단됨

(단위 : 백만원, %)

구 분	2010년(A)	2011년(B)	증△감(B-A)	증감률	비고
투입예산액	3,150	2,350	△800	△25.4	
지원대상 만족도	69.6	75.6	6.0	8.6	2011년은 목표수치
관람객수	514,178	565,600	51,422	10.0	"

[부정적 측면]

- 목표수준의 설정이 단순히 전년대비 10% 수준의 향상으로 정한 논리적 배경이 부재하며 문제점을 인식한 목표수준이라기 보다는 평가를 염두해 두고 설정된 자의적인 목표수준으로 평가됨

※ 지원대상 만족도는 전년대비 8.6%, 관람객수는 10.0% 상향 목표로 설정함

[개선 제안]

- 성과 달성 전략에 대한 근거 제시와 실질적인 성과를 반영한 목표 수준 설정을 필요로 함

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 계획된 사업대상자에게 재원이 집행되었고, 매칭일부 불일치를 초래한 수혜단체에 대해서는 그에 상응한 금액감액결정 등 적절한 조치가 이루어짐
- 사업비의 집행대상에 대한 정의를 명확히 하고, 계획대로 집행대상에 집행되었으며, 계획된 주체인 지자체에 전달되었음
- 국가문화예술지원시스템(온라인)을 통해 16개 광역시도에 지원금 교부가 명확히 이루어지는 상향접근식 체계를 갖추고 있음

※ 계획 : 분야별 지원심의를 통해 지원대상단체와 지원액을 결정함.

※ 집행 : 사업시행 1개월 전에 지원금 교부신청서를 제출받아 사업계획 및 지원금 집행계획 등을 검토한 후 지원금 지급

※ 결과보고 : 사업시행 후 1개월 이내에 지원사업 성과보고서를 제출 받음

※ 평가 : 성과보고서를 통한 성과관리 및 현장평가를 통해 차기년도 지원심의에 반영함

[부정적 측면]

- 예산 2,350백만원, 결산 2,100백만원으로 재원집행률은 89.3%이며 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황]

(단위 : 백만원, %)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	2,350	2,100	89.3

* 미집행액 250백만원 사유
- 사업포기 1건(100백만원 - 대전광역시), 매칭액에 의한 지원금 집행잔액(150백만원 - 경상남도)

- 계획대로 예산의 집행이 이루어지지 않았으며, 불용액이 발생하지 않도록 하는 구체적인 대안이 없음

※ 집행율의 관점에서 초기에 거의 모든 사업비가 집행되어야 하나 2분기에 집중됨

['11년도 분기별 집행 현황]

(단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	2,350	800	1,100	450	-
집행	2,100	100	1,800	100	100
잔액	250	700	△700	350	△100

[개선 제안]

- 수혜대상자의 중도 포기로 인한 불용액 발생의 직접적인 원인이 예술위의 잘못은 아니지만, 일부 지자체의 사업포기 사례 재발생을 사전에 막을 수 있는 대비책 필요(예: 사전 수행능력여부 심사 강화 및 신청단체 경영 평가 조사, 과거 중도 포기자에 대한 벌점 부여 등의 방법)
- 불용액이 발생하지 않고, 계획된 대로 예산을 집행할 수 있는 시스템 마련 필요

○ **모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 지역을 3개 권역으로 구분하여 지역문화협력관제도를 운영하고, 다양한 채널을 통한 모니터링 체계를 구축하고 있음

※ 중부권 : 대전, 강원, 충북, 충남
※ 호남권 : 광주, 전북, 전남, 제주
※ 영남권 : 부산, 대구, 울산, 경북, 경남

- 지역문화현장활동을 통해 성과분석 및 개선방안에 대한 모색이 다각도로 이루어지고 있음

※ 지역문화현장 활동실적

- 심의 : 지역의 각종 지역협력형사업 지원심의 참여
- 사업설명회 : 지역 예술가 및 예술단체를 대상으로 한 문예진흥기금사업
- 컨설팅 : 각종 사업 및 지원행정 관련
- 모니터링 : 각종 지역 문화예술사어 현장평가 등
- 연구·교육 활동 : 지역에서 개최되는 지역문화 관련 워크숍, 세니마, 교육 강좌
- 한지협 활동 : 정책토론회, 소위원회, 포럼, 워크숍 등
- 기타 : 지역 문화사랑방 등 운영

- 외부 평가지표와 연계하여 PDCA 관점에서 사업추진 단계별 성과관리 모니터링을 통하여 사업실적성과 분석, 성과지표 달성도 점검, 사업운영 개선과제, 이행실적 점검관리를 수행함

[부정적 측면]

- 모니터링 과정에서 사업의 개선 및 보완사항이 구체적으로 설명되지 않음
- 실질적인 프로그램 수혜자의 평가도 반영하여 둘 사이에 존재하는 갭(gap)에 대한 분석을 수행하여야 보다 실질적인 모니터링이 될 수 있을 것으로 보임
- 모니터링 설계가 (401)지역문화예술진흥 사업과의 동일한 모니터링 체계이므로, 사업 특성을 반영한 독립적인 모니터링 체계가 필요함

[개선 제안]

- 최종수혜자와 중간수혜자의 만족도 조사에 대한 차이점(gap) 분석 실시
- 지역예술진흥 특성상, (401)지역문화예술진흥 사업과 기본 설계는 유사하다할지라도, 사업추진상의 문제점, 피드백 대처 방안 등 (402)지자체공연활성화지원사업 특성에 기초한 모니터링 체계가 개발되어야 함

※ 예: “대규모/다양한 청중, 복합다양한 프로그램 구성 및 지역의 경제/문화/생활환경 지수고양”을 목적으로 한 지역축제만의 모니터링 시스템 구축 필요. 일례로, ‘대구뮤지컬축제’의 경우, 전문가 집단평가도 중요하지만 대학생 및 일반인 매니아층 대상 디지털 SNS등을 활용한 다양한 방법의 모니터링 체계 운영을 통해 홍보 활성화 및 사업성과를 높이는 전략으로 추진 가능할 것임

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 평가방법의 객관성을 확보하기 위해 외부기관을 이용하고 있으며, 기재부와 문화부의 평가를 통한 다면적 평가가 실시됨
- 대상사업에 대한 종합적인 시각에서 평가가 이루어지며, 평가기준은 이행내용에 대한 부분과 성과 단계로 분할 평가함으로써 명료하게 실시되고 있음
- 모형의 설정도 사업단위평가, 전략추진체계평가, 기초사업평가로 우수한 것으로 평가됨

[부정적 측면]

- 전문 예술행정기관인 예술경영지원센터와의 평가 업무 공조체제를 통해 종합적인 평가가 이루어지고 있으나 한편, 예술경영지원센터에 평가업무를 일임하고 사후 보고 받는 형식인지, 사전 쌍방간의 평가과정에 대한 충분한 협의 및 정보와 내 공유가 이루어지고 있는지 분명치 않음
- 심의위원 구성상 중앙 인사로 편중되어 있으며 현지출신 지역전문가는 부재함

[개선 제안]

- 평가분석의 측면에서 사업의 존속여부를 판단할 수 있을 정도의 심층적인 분석이 수행되어야 하며, 사업의 주체에게 명확한 피드백 과정을 신설할 필요가 있음
- 공공기관인 <예술경영지원센터>의 평가 공신력은 인정되나 지원사업 주무기관인 예술위와 예술경영지원센터간의 평가기준 및 분석방법에 대한 사전 의견공유 및 조율 여부가 모니터링 과정에서 분명히 반영되어야 함
- 지역민을 위한 지자체 주관 지역사업이므로, 심의 위원에 지역민 관점에서 사후결과 의견을 개진할 현지 출신 지역 전문가를 보강해야 함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 관람객수는 629,836명으로 목표 대비 111%를 달성하였으나, 고객만족도는 달성률 87.8%로 목표치에 못 미쳐 종합 93.9%의 달성률을 나타냄

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)	총달성률
▪ 고객만족도(점)	75.6(점)	66.4(점)	87.8 %	93.9%
▪ 관람객수(명)	565,600(명)	629,836(명)	111 %	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 지자체 고유의 역사적, 문화적 정체성에 기반한 지역의 자발적이고 독창적인 공연예술 기획력 제고에 기여함
- 지역의 문화상품 브랜딩 효과에 대한 잠재성사업수행에 대한 결과보고를 기준으로 볼 때 양적인 측면인 관람객의 수에서는 충분한 성과를 달성하고 있음
- 2010년 국고지정 사업이었던 대상을 2011년도부터 공모로 전환하여 신규 사업이 진입할 수 있도록 유도하였으며, 2011년 지원한 지자체공연예술활성화지원 10개 사업 중 6개 사업이 적합한 것으로 나타나 전반적으로 지원사업이 효과적으로 수행되고 있음

  ※ 2011년 지원한 지자체공연예술활성화지원 10개 사업에 대한 평가 결과, 매우우수 1개, 우수 2개, 적합 3개, 미흡 4개 사업으로 나타남

구분	매우우수	우수	적합	미흡	매우 미흡
지원사업 수 (10개 사업)	1	2	3	4	-

[부정적 측면]

- 사업의 수행으로 인한 효과가 어느 정도 입증된 것으로 보이나 질적인 측면에서는 지자체 공연활성화 사업에서 미흡 평가결과가 4개 도출, 향후 운영방법개선에 대한 여지가 있는 것으로 보임
- 운영면에서 지자체별로, 전문적인 사업 수행 조직과 기구의 유무에 따른 지역별 성과에 편차가 있는 것으로 판단됨

  ※ 재단이 없는 시·도 의 경우 20개 이상의 기초 지자체의 지원사업을 몇 명의 담당자가 관리하고 있어서 지역예술인들과 수요자들의 의견수렴을 위한 실질적인 소통구조를 마련하고 있지 못한 것으로 파악됨
- 본 사업 목적 추구와 일치하는 바, 지자체공연예술진흥에 기여하는 긍정적 요소가 다수 존재하고 사업의 효과성이 검증되고 있는 것이 사실이나, 보다 내실 있는 사업 운영을 위한 개선의 여지가 있는 것으로 판단됨
- 지자체 주관 사업임에도 지역주민이 실질적인 사업대상자에서 (수혜자로서) 소외되는 경우 존재함 (지역주민의 문화향수 향상에 목적을 두고 시행되고 있으나 실제 효과면에서는 사업 가담자 및 관련자들에게만 혜택이 돌아가는 것도 고려해볼 사안임)
- 사업의 효과성은 있지만 사업운영의 질적 관리가 약해 '적합', '미흡' 등급의 관리 운영이 보다 충실히 되어야 함

[개선 제안]

- 사업 수행에 필요한 전문조직 및 인력 보강 배치를 위한 노력 필요
- 지자체의 문화브랜드 효과 기치를 내세우는 목적에 부합하면서도 지역주민을 진정한 수혜자로 끌어들일 수 있는 기획 및 진행상의 질적 관리 체계 마련 필요

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 사업목표 체계도 구성

[긍정적 측면]

- 지역문화예술활동 활성화를 통한 지역민의 문화향수권 확대 및 중앙과 지역의 문화격차 해소라는 명확한 사업목적을 수립함
- 사업목적과 성과목표, 성과지표 사이의 연계, 순환, 교류 체계 보유
- 사업목표 체계도를 명확히 하고 있으며, 논리성도 확보하고 있음

[부정적 측면]

- 사업목표 체계와 세부사업 사이를 충족시키는 설명이 부족함

[개선 제안]

- 세부사업의 프로그램의 내용적 접근을 통해 사업목표와 세부사업의 연계성을 논리적으로 구체화하는 노력이 요구됨

② 1인당 투입비용 절감을 위한 구체적인 실행계획 수립

[긍정적 측면]

- 지정사업에서 공모사업으로 지원방법을 전환함으로써 예산 축소와 관람객수 증가 현상으로 인한 1인당 투입비용 절감 효과를 발생시킴

[부정적 측면]

- 지원규모를 조정하기 위해서 공모사업으로 사업방식을 변경하여 운영하였으나 개선과제를 본질적으로 해결하지는 못함

[개선 제안]

- 본질적인 시스템 내에서의 투입비용 절감 대책 필요

③ 구체적인 목표치 수립

[긍정적 측면]

- 공연예술 활성화 및 국민의 문화향수권 신장을 위한 전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하는 등 논리적인 계량적 목표부여지표 산정 체계를 보유하고 있음
- 사업에 대한 성과목표, 사업목적, 성과지표를 전반적으로 검토하고 지표를 만족도와 관람객 수로 정의하여 목표치를 설정하고 있음

[부정적 측면]

- 공급자의 활성화 정도에 대한 지표가 미흡함

[개선 제안]

- 사업의 특화된 성과 평가치 개발을 요함

④ 적합한 보조지표 개발

[긍정적 측면]

- 전년도 1개의 지표를 당해 연도 2개의 지표로 설정하여 개선하고 있음

[2011년 문화부 평가의 성과지표에 반영]

2010년 성과지표	2011년 성과지표(개선)
국민의 문화 향수권 확대 ① 평균관람객수	국민의 문화 향수권 확대 ① 고객만족도 ② 관람객수

[부정적 측면]

- 보조지표라고 하더라도 사업의 전체적인 성격을 대변할 수 있는 지표가 적절하며, 사업전반에 걸쳐 만족도와 관람객 수 일변도로 성과를 측정하는 것은 바람직하지 않음
- 대부분 대규모 관객을 대상으로 한 무료, 옥외 공연 형태를 띠고 있는 지역축제 형식의 행사인 만큼 사업의 성과 여부 측정을 “관람객수”에만 의존하는 것은 신뢰도가 낮다고 보여짐
- 전년도 개선 지적사항을 받아들여 고객만족도를 신설한 노력은 엿보이나, 이 또한 허수의 여지가 있는 관객들을 대상으로 한 형식적인 만족도 조사에 그칠 가능성이 높음

[개선 제안]

- 지표에 대한 전반적인 재검토가 필요함, 현재 보유한 관객수 및 고객만족도 외에 추가 보조 지표를 개발 연구가 요청됨, 예를 들어, 지역 고유의 문화자원, 전통, 역사 등 지역성을 원천소재로한 축제콘텐츠 기획(부대사업에 국한될지라도), 축제 주제와 관련된 국제적 네트워크 구축 등 (402)사업 고유의 질적인 성과지표를 연구해볼 수 있을 것임

⑤ 부당 교부의 사전 방지 대책 수립

[긍정적 측면]

- 보조금 집행 절차가 단계별 bottom-up 접근방식을 차용한 안정적인 체계를 이루고 있음

[부정적 측면]

- 보조금 수혜자(사업주체)의 재원집행 지침 이행 여부에 대한 감시 기능이 없음

[개선 제안]

- 부정기적 사업주체에 대한 감사 기능 확보가 필요함
- 예산집행 시 “문제가 있을 경우, ‘감사’를 요청할 수 있다”는 조항 삽입을 건의함
- 사업 선정 과정에서의 투명성과 선정 기준에 대한 공개가 필요함

⑥ 모니터링 기관과 문화예술위원회의 통합된 관리체계 운영

[긍정적 측면]

- 모니터링 의뢰기관과 사업 모니터링 분야별 책임심의위원 1인을 참여시킴으로써, 심의와 모니티링을 연계하여 충실한 성과분석이 이루어짐
- 현장평가리스트를 마련하고 이에 따라 점검이 이루어지고, 점검의 결과를 반영함으로써 체계적인 관리체제가 구축되어 모든 기준을 충족하고 있음

[개선 제안]

- 모니터링 결과에 의한 성과 환류 과정에 대한 관리체계를 명시하고 전체 관련된 구성원들에게 공유 필요

⑦ 자체모니터링 체계 구축

[긍정적 측면]

- 모니터링의 기능 및 필요성에 대한 강한 인식을 공유하고 있음
- 모니터링 프로세스에 구축을 위한 예술위 파견 지역협력관과 지역예술단체행정가 사이의 스킨십 전략이 긍정적으로 평가됨
- 지역협력관제도를 활용한 상시모니터링제도를 운영하고 파악된 문제점에 대해 적절한 조치를 적시에 취하고 있음

[부정적 측면]

- 연구 및 교육활동은 실질적인 도움이 되도록 개선의 여지가 있으며 현재에는 형식적인 수준에 머무르고 있음

[개선 제안]

- 지역협력관 수를 늘리는 방안, 또는 협력관수 증설이 현실적으로 어려울 경우,

효율적인 모니터링 실시 방안 연구가 필요함

- 지역협력관들의 양적 실적에 결과의 성패를 판단하기보다 사업별 특성에 기반한 모니터링 프로세스 유형 개발이 필요함. 즉, 양적인 모니터링 실적에 만족하기보다 모니터링 결과 문제점은 무엇이며, 차후 그것을 어떻게 개선, 반영할 것인가 등에 구체적 결과를 상호 공유하는 것이 필요함
- 전문기획 현장인력을 위한 연구(연수) 교육활동에 필요한 충분한 시수 확보 요함

⑧ 사전적 문제발견 및 처리시스템 개선

[긍정적 측면]

- 지역문화협력관의 컨설팅 및 문화사랑방, 한지협의 워크숍, 포럼 등을 통한 의견 수렴을 수행함

[부정적 측면]

- 협의체 구성 및 실무위원회 운영 등 다양한 의견교류가 이루어지고 있음이 고무적이긴 하지만, 사전적 문제발견 및 처리 시스템 개선이 회의 개최 결과 어떻게 도출되었는지에 대한 사후 결과 정보(report)부재

[개선 제안]

- 현재는 문제발견 후 피드백 과정 설계에 중심으로 되어 있어 보다 진보적인 개선을 위해서는 통제기능보다는 사전적 예방기능에 초점을 둔 문제발견 및 처리시스템 구축이 요청됨

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 계량적 지표설정의 한계로 인해 사업성과 목표와 연계성을 가지는 자율성과지표로 공연횟수를 설정하였으며 이는 지역문화예술활성화를 측정할 수 있는 직접적 지표임
- 서비스 사용자의 규모를 파악하는 결과지표의 성격이 있음
- 공연횟수가 빈도로 측정되어 명확한 계량지표 산출식을 보유하고 있으며, 성과목표 대비 250.8%의 달성률을 나타냄

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
▪(지자체공연예술활성화지원사업) 공연 횟수	○ 572회	○ 1,435회	250.8%
산출근거	예술경영지원센터 현장평가 결과보고서		

[부정적 측면]

- 정성적 평가 측정을 위한 합당한 지표설정에 현실적인 어려움이 있음에 공감하나, 사업목적과 성과지표 사이의 인과관계 구축 및 설계 내용이 계량측면에서 여전히 공연횟수와 관람객 수에 의존하는 진부함을 반복하고 있음
- 장기적인 관점에서 성과지표가 결과지표를 대변한다고 보기 어려움. 투입-과정-산출-결과의 논리체계를 전체적으로 재검토할 필요성이 있음

[개선 제안]

- 장기적으로, 지역의 문화예술경영 역량강화에 실질적으로 기여하는 지표개발의 필요성이 요구됨
- 지속적이며 자발적인 지역예술역량 발전을 위해서는 관객수도 중요하지만 공급자인 공연전문인력 조직체계나 공연프로그램운영 과정의 질적 평가지표 개발도 고려 대상에 포함시켜야 할 것임

4. 개선제안

□ 계획

○ 사업특성별 차별화된 지원제도 구축

- 질적 가치가 높고 지역브랜드화에 유망한 사업들과 예술장르의 균형적 발전이라는 명분하에 지역예술인들의 요청에 의해 제안된 사업들과 구분, 차별화된 지원제도 확립이 필요함

○ 성과위주의 사후지원방식체계 도입 (단계별 도입 권장)

- 성과 위주의 사후지원방식 또는 간접지원 방식에 대한 적극 검토가 필요함

○ 성과지표와 사업목적간의 합리성 확보

- 성과 지표와 사업 목적의 연계가 표면적으로는 객관화된 산식을 갖추고 있으나 대규모 지역축제와 같은 공연상품 고유의 특성에 가까운 논리모델 개발에 대한 충실한 검토가 요망됨
- 세부사업 프로그램의 내용적 접근을 통한 사업 목표 체계와 세부 사업 사이를 충족시키는 논리적 체계 보완 요청됨

○ 실질적 성과를 반영한 구체적인 목표치 설정

- 성과 달성 전략의 구체적인 제시와 실질적 성과를 반영한 목표 수준 설준 설정을 필요로 함

○ 공연예술상품의 특성을 살린 정성적 평가지표 개발

- 사업 전반에 걸친 만족도와 관람객 수 일변도의 성과 측정 방식 개선이 필요함
- 지역의 문화예술경영 역량강화에 실질적으로 기여함과 동시에 본 사업의 성격에 맞는 특화된 성과 평가치 개발 및 현재의 성과 지표에 대한 심도 있는 검토가 필요함
- 본 사업의 내용이 대부분 대규모 관객을 대상으로 한 무료, 옥외 공연형태의 지역축제 형식인 만큼, 사업의 만족도와 성과여부 측정을 허수의 여지가 있는 “무료 관람객수”에만 의존하는 것은 신뢰도가 낮음

※ 관람객수도 중요하지만 공급자인 공연전문인력 조직체계나 공연 프로그램 운영 과정의 질적 평가지표 개발도 고려대상에 포함시켜야 할 것임

※ 현재의 관객수 및 고객만족도 외에 추가 보조 지표 개발 시급

□ 집행

○ 사업비 집행시기 집중현상 개선

- 사업비 집행 시기의 2/4 분기 집중 현상 개선 및 불용액 발생에 대한사전 대비 전략 마련이 필요함

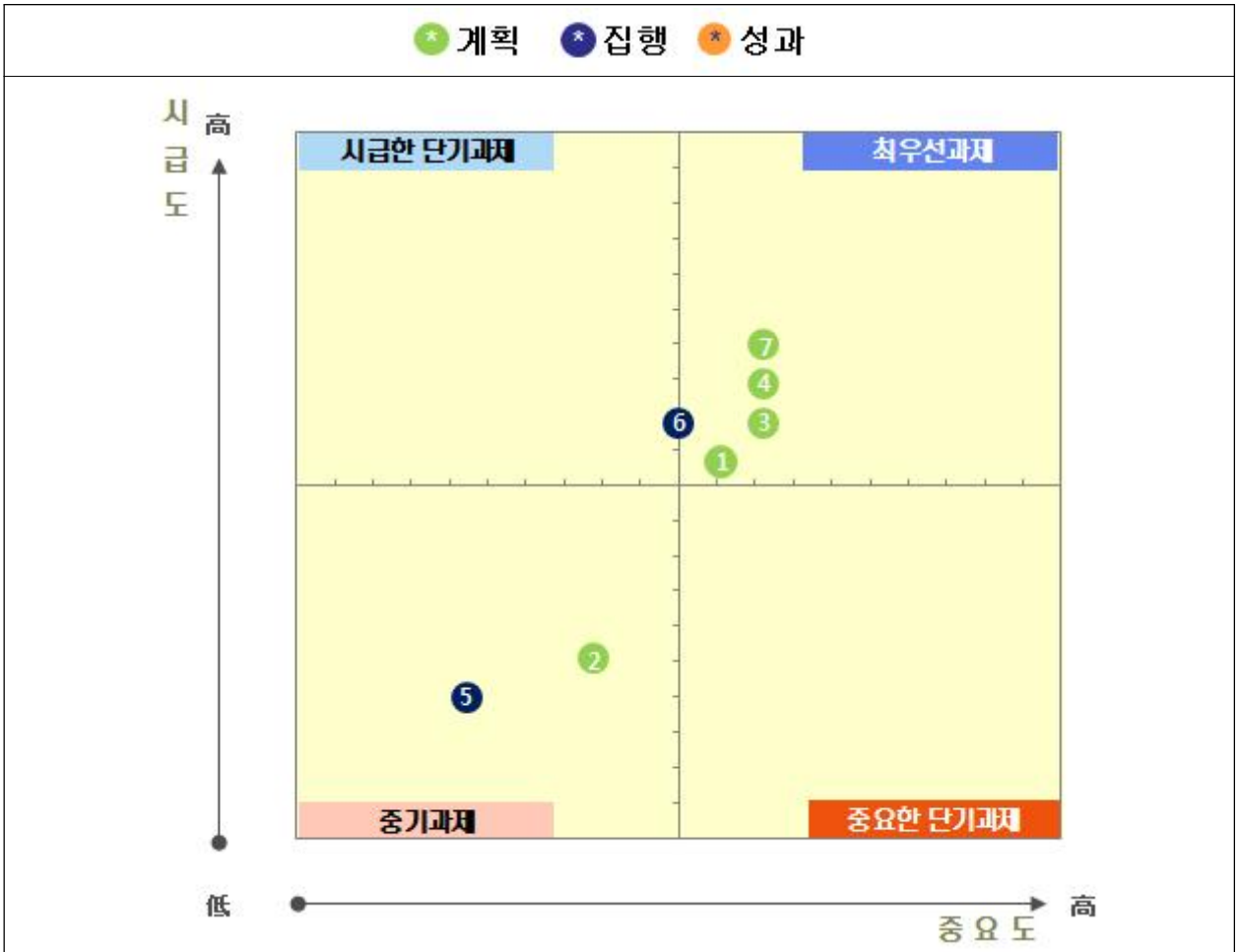
○ 사업 특성에 기초한 독립된 모니터링 체계 검토 및 일부 피드백 과정 재설계

- '지역문화예술활성화' 사업의 특성을 반영한 독립적인 모니터링 체계 재설계 및 피드백 과정에 최종 수혜자와 중간 수혜자 간의 만족도조사 추가
- 지역민 관점에서 사후 결과 의견을 개진할 수 있는 현지 지역전문가의 종합평가 심사에 참여가 필요함

5. 개선과제

○ 「지자체공연예술활성화지원」사업은 총7개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '공연예술상품의 특성을 살린 정성적 평가지표 개발'과 '실질적 성과를 반영한 구체적인 목표치 설정', '성과지표와 사업목적간의 합리성 확보', '사업특성에 기초한 독립된 모니터링체계 검토 및 일부 피드백과정 재설계', '사업특성별 차별화된 지원제도 구축'이 최우선과제로 도출됨

[지자체공연예술활성화지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업특성별 차별화된 지원제도 구축		●	5
계획	2	성과위주의 사후지원방식 체계 도입		●	6
계획	3	성과지표와 사업목적간의 합리성 확보		●	3
계획	4	실질적 성과를 반영한 구체적인 목표치 설정	●	●	2
집행	5	사업비 집행시기 집중현상 개선		●	7
집행	6	사업특성에 기초한 독립된 모니터링체계 검토 및 일부 피드백 과정 재설계		●	4
계획	7	공연예술상품의 특성을 살린 정성적 평가지표 개발		●	1

5분과 단위사업 최종보고서

단위사업명 : 예술의 사회적가치 제고

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 문화예술 홍보와 간행물 발간, 기부 프로그램 운영, 예술자료 조사·연구 추진, 기업문화예술지원 활성화 등을 통한 문화예술 인식 제고 및 창작 여건 개선

□ 사업내용

○ 사업기간 : 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모

1) 문화예술홍보 및 간행물 발간

- 문예연감 발간·배포, 한국현대예술 해외소개시리즈 발간·배포(4종), 아르코웹진 발간(26호, 고정독자 44,000명)

2) 기초예술정책연구조사

- 기초예술정책연구 총 10건, 연구성과 확산 활동(좌담회 8회, 심포지엄 3회, 토론회 1회, 워크숍 1회, 포럼 1회)

3) 문화예술사회공헌 지원

- 기부금 사업 : 총 1,943건/149억원 기부 유치
- 예술나눔 브랜드 전략 수립, 국내 최초 크라우드펀딩 시행 및 전파(7건/49백만원 모금), 재능기부풀 구성·운영(56명), 해외 전문가 초청 예술기부 워크숍 개최 등
- 기업과 예술의 만남
  · 기업-예술단체 결연 83건 지원
  · 기업 지원금 총액 4.5억원(매칭펀드 지원금 7억원 포함)
- 원로문예인 복지지원 : 원로 문예인 총 39명(4명 작고), 268백만원 지원

○ 지원대상 : 예술인 및 문화예술단체

○ 지원형태 : 민간보조, 일부 직접수행

○ 지원조건 : 사업규모별 차등 지원

○ 사업시행 주체 : 문화예술단체 및 예술인

○ 세부내역

(백만원)

구 분	'10 예산	'11 예산 (A)	'12 예산 (B)	증 감 (B-A)	%
□ **사업명**	**16,144**	**18,100**	**9,402**	**△8,698**	**△48.1**
■ 문화예술홍보및간행물발간	874	702	674	△28	△4.0
■ 기초예술정책연구조사	701	551	461	△90	△16.3
■ 문화예술사회공헌지원	14,569	16,847	8,115	△8,732	△51.8
□ **세출예산비목**	**16,144**	**18,100**	**9,402**	**△8,698**	**△48.1**
○ 일반수용비(210)	1,065	893	2,058	1,165	130.5
○ 여비(220)	48	48	45	△3	△6.3
○ 사업추진비(240)	12	12	24	12	100.0
○ 연구개발비(260)	450	300	300	-	-
○ 민간경상보조(320)	14,569	16,847	6,975	△9,872	△58.6

□ 성과계획

○성과목표 : 예술창작 여건 개선

○관리과제 성과지표

○기부금사업만족도(점)	'07	'08	'09	'10	'11	'12
■ 계획			신규	75.0	78.0	85.0
■ 달성				77.5	79.1	
○기부금유치액(억원)						
■ 계획	75	82	94	106	112	200
■ 달성	80	99	102	134	149	

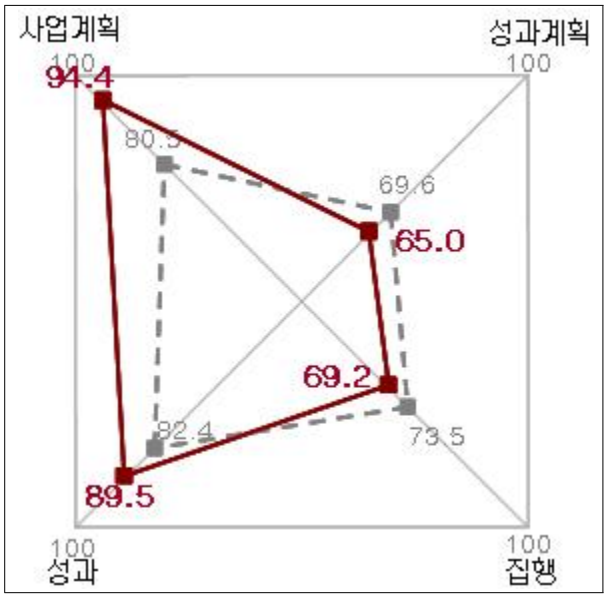
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「예술의 사회적가치 제고사업(5분과 단위사업)」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 사업계획 94.4점, 성과계획 65.0점, 집행 69.2점, 성과 89.5점으로 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '사업계획'과 '성과' 항목은 상대적으로 높게 평가되었으나, '성과계획'과 '집행' 항목에서는 전체 사업평균 대비 낮게 평가되었으며 특히, '성과계획'항목의 점수차이가 4.6점으로 상대적으로 높은 차이를 나타냄

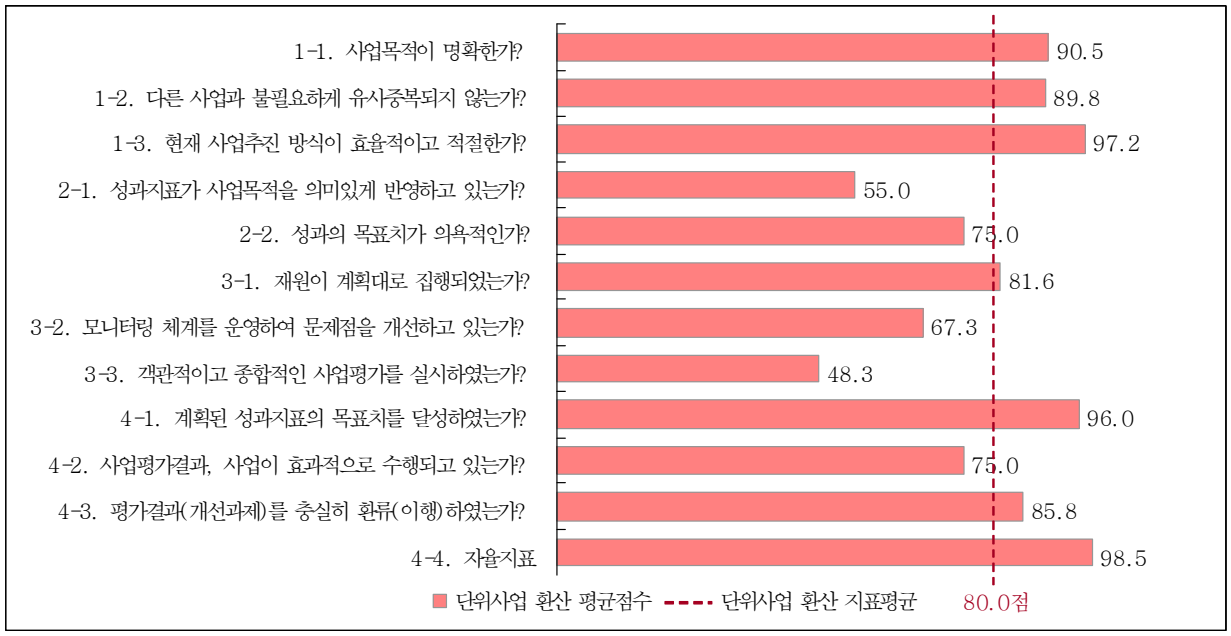
구분	평가지표	획득 평균점수	환산 평균점수	
사업계획	1-1(5점)	4.5	90.5	94.4
	1-2(5점)	4.5	89.8	
	1-3(15점)	14.6	97.2	
성과계획	2-1(10점)	5.5	55.0	65.0
	2-2(10점)	7.5	75.0	
집행	3-1(10)점	8.2	81.6	69.2
	3-2(10점)	6.7	67.3	
	3-3(5점)	2.4	48.3	
성과	4-1(10점)	9.6	96.0	89.5
	4-2(5점)	3.7	75.0	
	4-3(10점)	8.6	85.8	
	4-4(5점)	4.9	98.5	



□ 세부 평가지표 결과

○「예술의 사회적가치 제고(5분과 단위사업)」의 12개 세부평가지표는 평균 80.0점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '성과' 항목 중 '4-4. 자율지표'가 98.5점으로 나타났으며, 가장 낮게 평가된 지표는 집행 항목 중 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'가 48.3점으로 나타남



[해당 단위사업 지표평균 대비 세부평가 지표평균 비교]

□ 총평

(계획)

○ 문화예술 홍보와 간행물 발간, 기부 프로그램 운영, 예술자료 조사·연구 추진, 기업문화예술지원 활성화 등을 통한 문화예술 인식 제고 및 창작 여건을 개선한다는 취지에서 목적이 분명하며 기관 경영전략에도 부합함, 단, 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하지 못하며, 의욕적인 목표치 설정이 미흡한 것으로 평가됨

(집행)

○ 사업계획에 맞는 적정한 재원집행 및 다면적인 모니터링 체계 운영이 긍정적으로 평가되나, 모니터링 환류체계가 미흡하고 전문적이고 종합적인 사업평가가 이루어지지 않는 등 집행부분은 전반적으로 미흡한 것으로 평가됨

(성과)

○ 성과지표 대부분이 성과 목표치를 달성하였으며, 연구결과가 실제 인력개발원의 교육프로그램에 반영되고, 소셜펀딩을 통한 사회공헌의 인식과 가치가 제고되는 등 사업효과성이 인정됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 본 사업은 문화예술 홍보와 간행물 발간, 기부 프로그램 운영, 예술자료 조사·연구 추진, 기업문화예술지원 활성화 등을 통한 문화예술 인식 제고 및 창작 여건을 개선한다는 취지에서 목적이 분명하며 기관 경영전략에도 부합하는 것으로 평가됨

[부정적 측면]

- 문화예술홍보및간행물반간사업의 경우 기관홍보와 연계한 전략적인 중장기 홍보에 대한 구체적인 목표 및 계획수립이 부족함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 중앙정부·지자체·민간에서 추진하고 있는 업무지원의 성격을 가지고 있으나 메시지를 가공하고 채널을 이용하는 방식 등에서 차별화 됨
- 발간물이나 연구과제의 경우 한국문화관광연구원, 예술경영지원센터 등과 중복의 우려가 있으나 문예진흥기금사업과 관련한 예술분야 정책개발을 위한 현황조사・연구, 현장의견수렴 활동을 하는 '기초예술정책연구'를 추진하고 있어 사업내용 및 목적에서 차별화 됨

[부정적 측면]

- 홍보 출판의 업무 특성상 문화예술의 가치를 제고하고 각 사업을 효과적으로 알리려는 목적이 중앙정부・지자체・민간의 홍보 사업과 필연적으로 유사함
- 기부금사업의 경우 사업목적이 문화예술분야에 대한 민간지원 활성화에 있으므로, 국고나 기타 지자체 사업과의 유사·중복성을 따져 중복을 배제한 사업만을 지원할 경우 오히려 민간영역의 문화예술 후원과 관심을 저해할 우려가 있어 범위를 명확하게 규정할 필요가 있으며, 복지와 문화의 연계된 파급효과를 고려하여 민간과의 연계사업을 추진하는 것이 바람직함

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 법률에 근거한 사업비 일부지원 원칙 준수, 외부용역을 통한 수요예측, 메세나협의회에서 접수 및 심의를 통한 수혜자 선정, 민간 전문 연구기관 등에 위탁·용역사업으로 추진하는 재원집행 방식, 심의위원회 심의를 통한 재원집행 체계가 적절한 것으로 판단되는 등 사업추진방식이 효율적인 것으로 판단됨

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 문화예술 홍보 및 간행물 발간 업무를 계량적 성과지표 이용하고, 연구과제 추진성과 확산노력 측정을 위한 좌담회 및 심포지엄 개최는 성과목표와 부합하며, 기부금사업의 기부금액의 증대가 곧 민간의 문화예술 지원 재원 증가라는 성과지향적 지표가 설정됨

[부정적 측면]

- 파급효과를 높이기 위한 활용지표(기부금 사업이 활성 된 이후의 재기부율, 소액기부율, 재기능부에대한 만족도)가 반영되지 않았으며, 질적 지표개발(연구보고서에 대한 이용자 만족도, 실용적 연구 등)에 대한 고려가 부족함

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위해 합리적이고 명확하게 제시되어 있으며, 줄어든 예산에도 불구하고 대부분의 성과지표에서 목표치를 달성하는 실적을 거두어 투입비용 대비 성과가 양호한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 일부 성과목표의 경우(연구보고서 다운로드 실적, 소개책자발간 언론보도 건수) 성과목표에 대한 논리적인 근거가 부족하고 측정가능한 성과목표만을 중심으로 책정하고 있어, 성과측정의 객관성이 훼손되고 성과가 과대평가 될 수 있음

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 재원이 사업계획에 따라 적절하게 배분되었으며, 재원집행 절차가 계획-집성-성과 단계별 규정과 업무분장에 따라 명확한 전달체계를 갖추고 있으며, 기부금 사업의 경우 지속적인 관리점검으로 재원이 정해진 용도로 사용될 수 있도록 지속적 모니터링을 시행하고 있음

[부정적 측면]

- 하위 3개사업 모두 재원집행률 100%에 미달함
  ※ 문화예술홍보및간행물발간사업 재원집행률 99.1%, 기초예술정책연구조사사업 87.1%, 문화예술사회공헌지원 91.8%

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 문화예술위원회, 협의체 등의 외부 전문가로 구성된 외부 모니터링 체계와 내부 인력으로 구성된 자체 내부 모니터링 체계를 구축하여 도출된 시사점, 사업의 보완 및 개선사항 등이 업무계획의 수립에 반영되고 있음

[부정적 측면]

- 문화예술홍보및간행물발간사업의 경우 전략적인 분석이기 보다는 단편적인 지적만 대응하고 있으며, 기초예술정책연구조사사업의 경우 전반적인 사업에 대한 모니터링이 부족하며 대내외 이해관계자의 의견수렴 및 대외활용이 미흡한 것으로 평가됨

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 외부 전문기관 용역평가에 의해 객관적이고 종합적인 평가를 추진하였으며, 단위사업별로 전문가 자문위원 풀을 구성하여 사업성과 시 활용도록 함으로써 평가의 객관성을 제고하는 등 평가방법이 적절함

[부정적 측면]

- 평가 기준을 사업계획-집행-성과 단계로만 구분하고 있어 구체적이지 못하며, 평가의 목적 및 범위를 종합적으로 고려하지 않았으며, 외부 평가연구 전문기관에서 사업추진실적과 자체 평가를 통해 추진단계별 평가 실시하고 있으나 사업의 존속여부 및 사업추진방식의 변경 등 종합적인 분석이 미흡함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[긍정적 측면]

- 문화예술홍보및간행물발간사업과 기초예술정책연구조사사업 모두 계획된 성과지표의 목표치를 달성한 것으로 나타났으며, 특히 소개책자발간언론보도건수의 경우 200%의 달성률을 나타냄

[부정적 측면]

- 문화예술사회공헌지원사업의 경우 목표달성률 100%에 미달하는 98.6%로 나타났으며, 이는 경기침체로 인한 기업의 기부금 축소에서 기인된 것으로 평가됨

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 실증적인 조사 평가결과 예술위원회 정책 및 사업에 대한 홍보효과가 나타나고 있으며, 예술기부 관련 집중적인 연구는 기부확산과 새로운 예술기부, 사회적 책임과 인식제고을 제고하였으며, 기부금 사업 역시 소셜펀딩을 통해 사회공헌인식과 가치제고에 기여함

[부정적 측면]

- 성과지표의 구성이 건수 위주로 되어 있으며 성과의 질적 평가가 미흡함, 건수위주의 평가가 축적된 후 각 지표의 의미를 구체적으로 분석하여 사업의 효과적 수행을 판단할 필요가 있으며, 효과를 단순목표치를 넘어서 파급효과와 지속적인 부분을 동시에 적용시켜야 함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

[긍정적 측면]

- 개선과제에 대한 개선안을 사업계획에 반영하였으며 개선하려고 하는 의지와 노력이 엿보임, 특히, 기초예술정책연구조사사업의 경우 경영활동과 예술현장에 대한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석하여 사업목표를 이원화 하였으며 진척도 위기관리를 위한 사전 모니터링 체계를 구축한 점이 긍정적임

[부정적 측면]

- 개선안을 사업계획에 반영하고, 개선하려고 하는 의지는 있으나 구체적인 장기계획이 부재하며, 중장기 로드맵을 관점의 구체적인 실천방안이 부족함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 성과지표가 성과목표 및 사업목적을 의미있게 반영하고 정의 및 측정산식이 명확하며, 3가지 사업 모두 해당 성과지표의 목표치를 100%를 달성함

※ 웹진 배포대상처수 104.6%, 연구결과 만족도 103%, 기업-예술단체 결연건수 100%

4. 개선제안

□ 계획

○ 질적 성과지표 개발

- 지표의 의미를 구체적으로 분석하여 사업의 효과적 수행을 판단할 필요가 있으며, 효과를 단순목표치를 넘어서 파급효과와 지속적인 부분을 동시에 적용시켜야 함

□ 집행

○ 모니터링 체계화

- 모니터링이 성과분석이기 보다는 용역관리 수준으로 전반적인 사업에 대한 모니터링 체계화가 필요하며, 이에 따른 대내외 이해관계자의 의견수렴 및 대외활용도를 강화하고, 개선안 수립 및 해결을 위한 모니터링 환류시스템을 마련해야 함

□ 성과

○ 파급효과 측정, 평가결과 환류, 지속적인 대외홍보 강화

5분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 문화예술홍보및간행물발간

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 문화예술 홍보와 간행물 발간을 통해 예술현장 기초자료 축적 및 문화예술에 대한 사회적 인식 제고

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조 (기금의 용도)

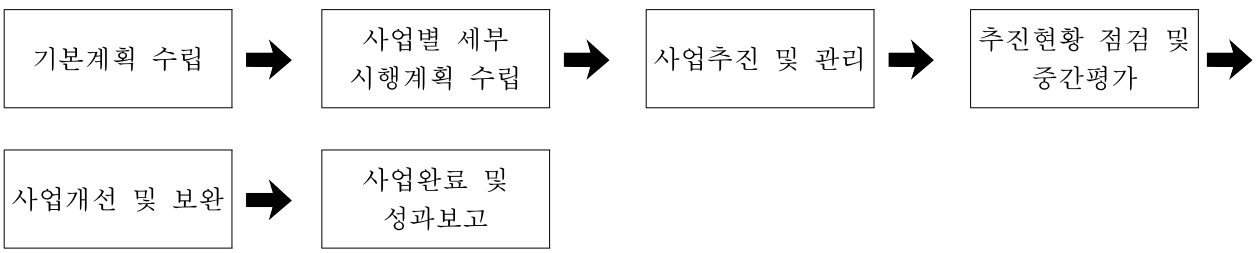
② 추진경위 : 1974년 문예진흥기금 사업개시 이후, 문화예술 분야 사회문화 지표 체계 DB로의 역할 수행과 문화예술계의 소개 자료 등 발간

○ 사업기간 : '74 ~ 단년도 계속사업

○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회

□ 사업추진 절차

<문화예술 홍보>



<문화예술 서적발간>

프로세스	고객 수요기반 조사분석		발간기획 및 편집·제작		성과관리
추진내용	·매체 발간 및 보급·유통 ·발간기획 주제 개발 ·콘텐츠 구성 기초자료	⇒	·편집·필진 구성 ·인쇄·제작,보급·유통	⇒	·마케팅 성과관리 ·보급·확산 프로젝트 ·독자 개발 프로그램

□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
언론보도 기사건수(건)	목표	-	-	-	2,939	3,180	○과거 4개년('07~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.07점	-위원회 언론보도기사자료 -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	-자체 집계
	실적	1,384	2,559	2,853	2,609	-			
	달성도	-	-	-	88.8	-			
미디어 노출건수(건)	목표	-	-	-	27	35	○과거 4개년('07~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 103.01점	-문화예술전문방송 프로그램, 뉴스 보도 등 -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	-자체 집계
	실적	20	19	26	30	-			
	달성도	-	-	-	111.1	-			
한국현대예술해외 소개책자발간사업 언론보도건수(건)	목표	-	-	-	-	8	○목표대실적 평가적용(목표설정 기준치 활용 과거실적 부재) ○위원회 발간 타 간행물 '문예연감' 사례를 비교 기준으로, 2010년 문예연감 언론보도 건수 5건의 50% 수준 상향 개선된 목표치 설정	-언론기사 보도건수 집계	-자체 집계
	실적	-	-	-	-	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	- '09년 문예연감 발간(700부) : 매년 문화예술 각 분야의 활동현황 자료 및 통계 분석을 통하여 연구 및 정책 수립의 기초 자료로 활용	예술을 사랑하는 사회 분위기 조성을 위한 대국민 캠페인 및 미디어 연계 프로그램을 추진(문화예술 이미지 제고 프로젝트)

2010	- 문예연감 발간	웹진 발간 : 위원회 사업, 예술정책 현안, 국내외 문화예술계 소식 등을 인터넷 DB형으로 격주 발간
2011	- 한국현대예술해외소개시리즈 1차 발간물 4종 발간 - 문예연감 발간, 웹진 발간	예술의 개인적, 사회적, 국가적 가치를 담은 콘텐츠 개발 및 홍보를 통해 예술에 대한 사회적인 관심과 후원을 유도하고 시민들의 예술향수와 참여도 제고

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 문화예술이미지제고사업을 통한 예술의 가치를 대중적으로 확산하고 문화예술에 대한 민간 지원 활성화를 도모

○ 문예연감발간으로 문화예술 환경변화와 흐름을 탐지하는 통계지표의 역할을 강화하고, 해외에 한국예술을 소개하는 기획시리즈 발간을 가속화하여 우수문화예술콘텐츠 확보

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가(2009)	■ 지원목적이 기관의 홍보를 위한 기금이라고 보기 어려움. '기관 이미지 제고' 목표로 시행되는 기관 홍보는 간접적인 방법으로 이뤄지는 것이 바람직. 기관 홍보가 지속되는 경우 예산의 출처에 대한 논의 필요	■ 문화예술 전반에 대한 가치 제고를 위한 홍보활동 진행 - 방송프로그램 SBS 컬처클럽의 제작을 연간 총 24회 지원하여 국민들에게 문화예술에 대한 중요성 인식 및 이미지 제고 - 예술의 중요성과 가치를 주제로 한 전국 대학생 UCC 공모전 실시 및 수상작은 포털 및 주요 동영상 사이트에 게재 - 크라우드펀딩의 적극적 홍보를 통해 국민들의 문화예술 참여도 제고
문화부평가(2010)	■ 일부 성과지표 선정이 주관적이고 자의적임	■ 성과측정에 대한 객관적 기준을 마련하여 신규 지표 개발
	■ 수요예측 및 소비자에 대한 모니터링 미비	■ 웹진 발행시마다 독자들을 대상으로 만족도 조사 등 모니터링 체계 구축
	■ 사업의 효과성 판단기준이 모호하고, 독립기관에 의한 사업평가 미흡	■ 한국현대예술해외소개시리즈 발간이 5년에 걸쳐 이루어짐에 따라 매해 발간 완료시 편찬위원회의 평가를 거쳐 후속 발간물의 질적 완성도 제고

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 각종 예술 활동의 실태와 흐름에 대한 조사 분석을 통해 예술정책, 문화이론 등 이론적, 학술적 지식기반을 확장하고 받쳐주는 연구개발 인프라 구축
○ 현장 예술계와 국민과의 소통체계 형성을 통한 예술의 사회적 인식 제고 환경 조성
○ 예술 활동 활성화 여건을 개선하는 간접지원 활동으로서의 매체 기능 구현

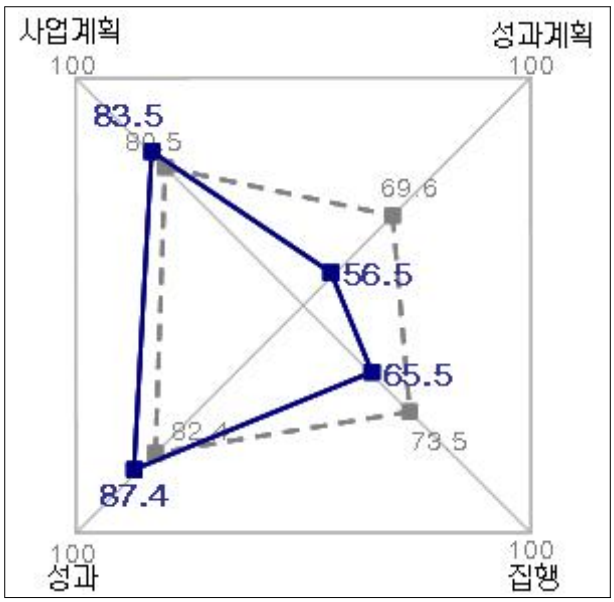
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○「문화예술홍보및간행물발간사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 83.5점, '성과계획' 56.5점, '집행' 65.5점, '성과' 87.4점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '사업계획'과 '성과' 항목은 상대적으로 높게 나타났으나, '성과계획'과 '집행' 항목은 전체 사업평균점수 대비 낮게 평가되었으며, 특히 '성과계획'항목의 점수차이가 13.1점으로 가장 큰 차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	3.6	71.5	83.5
	1-2(5점)	3.6	71.5	
	1-3(15점)	13.7	91.5	
성과계획	2-1(10점)	4.1	41.5	56.5
	2-2(10점)	7.1	71.5	
집행	3-1(10)점	8.6	86.5	65.5
	3-2(10점)	6.1	61.5	
	3-3(5점)	1.6	31.5	
성과	4-1(10점)	10.0	100.0	87.4
	4-2(5점)	3.6	71.5	
	4-3(10점)	7.6	76.5	
	4-4(5점)	5.0	100.0	

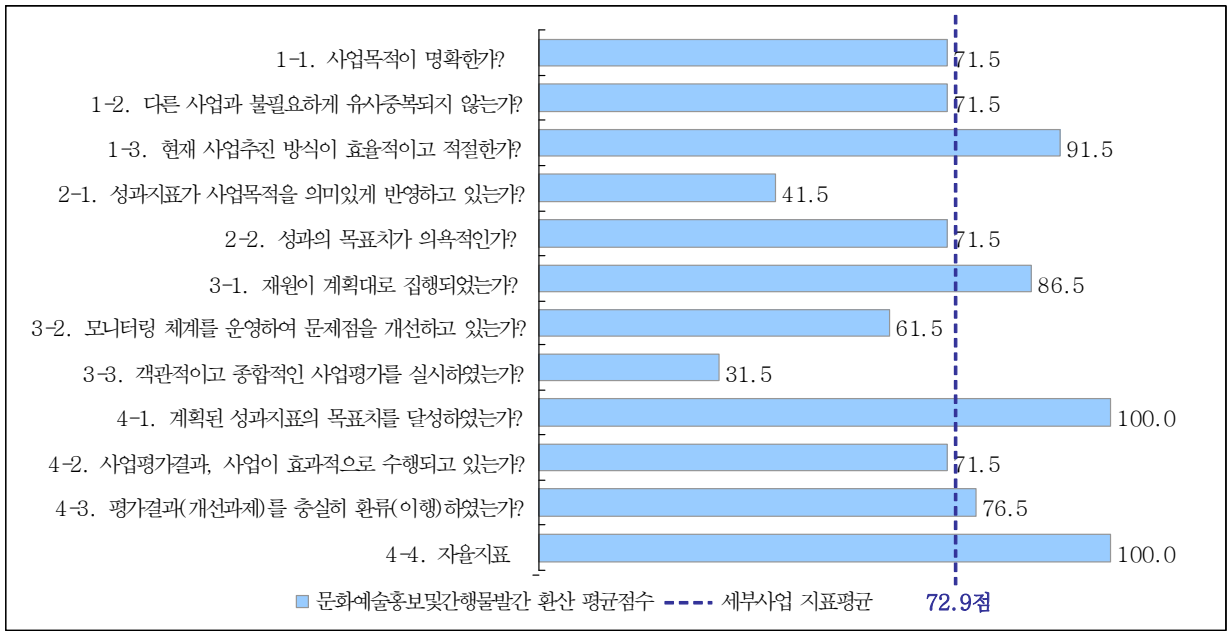


□ 세부 평가지표 결과

○「문화예술홍보및간행물발간사업」의 12개 세부평가지표는 평균 72.9점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '성과' 항목 중 '4-1. 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?'와 '4-4. 자율지표'의 2개 지표에서 각각 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '집행' 항목 중 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'가 31.5점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 문화예술의 가치제고를 위한 홍보 및 간행물 발간을 통해 장기적으로 예술시장 확대를 위한 고유사업으로 예술의 사회적 가치의 확산 요구가 지속적으로 증가하고 있어 사업 수요가 분명하며, 전문 편찬위원회를 구성하여 한국현대예술 해외소개시리즈에 대한 추진방향을 설정하는 등 사업 추진방식이 효율적임

(집행)

○ 사업계획에 맞는 적정한 재원집행 및 다면적인 모니터링 체계 운영이 긍정적으로 평가되나, 기관 홍보를 위한 체계적인 모니터링 구축 및 사업 전반에 대한 종합적인 사업평가가 부족함

(성과)

○ '웹진 구독자 만족도', '소개책자발간 언론보도건수', '위원회 기사건수', '방송노출건수'의 성과지표 모두 100% 목표를 달성하였으나, 건수 위주의 평가로, 단순 목표치를 넘어서 파급 효과에 대한 성과측정을 통해 사업 효과성이 검증되어야 함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 예술의 중요성을 부각시키고 문화예술위원회 사업의 홍보 등 사업목적이 분명하며, 일반시민을 간접수혜자가 아닌 참여자로 고려하여 문화예술의 인프라 및 저변확대가 기대되고, 정부차원과 국민설문조사에서도 예술의 사회적 가치의 확산의 니즈가 지속적으로 증가고 있어 사업 수요가 분명함

[부정적 측면]

- 지난 3년간 추진경과가 있으나 추진일정 및 기관홍보와 연계한 전략적인 중장기 홍보의 구체적인 목표 및 계획수립 미흡함

[개선 제안]

- 홍보사업의 목표와 발간사업의 목표 구분이 필요하며, 홍보사업의 경우 아르코 경영 목표와 연관된 홍보 목표 설정 필요

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 문화예술의 가치제고를 위한 홍보 및 간행물 발간은 장기적으로 예술 시장 확대를 위한 것으로, 특히 문예연감, 해외소개시리즈는 문화예술 대표기관으로서 기초 자료를 데이터베이스화 하고 해외에 한국의 문화예술을 전파하는 고유 사업이며, 대부분의 중앙정부·지자체·민간에서 추진하고 있는 업무지원의 성격을 가지고 있으나 메시지를 가공하고 채널을 이용하는 방식 등에서 차이가 나타나며, 고유의 간행물 발간 역시 타 기관과 차별화를 위해 국제문화교류 기관과 긴밀히 제휴하여 시리즈 발간을 추진하는 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 홍보 출판의 업무 특성상 문화예술의 가치를 제고하고 각 사업을 효과적으로 알리려는 목적이 중앙정부・지자체・민간의 홍보 사업과 필연적으로 유사함

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 외부용역을 통한 수요예측과 외부편집위원회의 참여에 따른 집행체계를 갖고, 웹진 구독자 설문조사 및 한국현대예술 해외 소개 시리즈 등의 수요조사가 이루어져 사업 계획에 반영되고 있음
- 한국현대예술 해외소개시리즈는 다년간 추진사업의 전문적이고 일관성 있는 추진을 위해 전문인사로 편찬위원회를 구성하여 시리즈의 추진방향, 소개 대상 주제 설정기준 등 주요 내용을 설계하고 출판사 선정, 세부 추진계획 심의, 발간성과 평가 등 사업 전반을 종합 관리하되 분야별 소개대상 주제 도출을 위한 주제선정위원회를 체계적으로 운영하고 있어, 재원집행체계가 적절함

[개선 제안]

- 해외시리즈의 경우 주제면에서 의미있는 발간을 하였으나, 파급효과를 높이기 위한 적극적인 전세계 배포처 확보와 현재 논의중인 시장판매도 추진하는 것이 바람직하며 아시아작가연수프로그램 작가 등 중점적으로 관리할 예술인들에게도 배포가 필요함
- SNS(Social Network Service)를 적극적으로 활용 젊은 층에게 다가가는 전략이 필요함

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 한국현대예술 해외소개책자 발간에 따른 언론 보도 건수, 위원회 기사 건수, 방송노출 건수, 웹진 구독자 만족도 등의 지표는 문화예술 홍보 및 간행물 발간 업무를 계량적으로 평가함으로써 사업 수행 이후 결과에 초점을 맞추고 있음

[부정적 측면]

- 대부분의 성과지표가 건수로만 측정되고 있어, 기초예술의 중요성 부각 및 예술지원 기구에 대한 인식확산이라는 질적인 사업목적을 충분히 반영하지 못함

[개선 제안]

- 매체 중요도에 따른 상대적 가중치를 두는 방안 필요

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적·성과달성을 위해 합리적이고 명확하게 제시됨
- 전년도 예산(874백만원)보다 줄어든(702백만원) 예산에도 불구하고 모든 지표에서 전년도를 상회하는 실적을 거두어 투입비용 대비 성과가 양호한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 소개책자발간 언론보도 건수의 목표치를 문예연감 발간 언론보도 건수(평균 5건) 기준으로 설정한 것은 의욕적인 수준으로 보기 어려움

	'09	'10	'11
○ 웹진 구독자 만족도(%)			
■ 계획	-	-	80%
■ 달성	-	-	80%
○ 소개책자발간 언론보도 건수			
■ 계획	-	-	8
■ 달성	-	-	16
○ 위원회기사건수(건)			
■ 계획	-	2,939	3,180
■ 달성	2,853	2,609	3,205
○ 방송노출건수(건)			
■ 계획	-	27	35
■ 달성	26	30	38

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 연중 사업계획에 따른 홍보와 발간물의 적기 발간으로 사업계획에 맞춰 재원이 적절하게 집행됨

['11 년도 분기별 집행 현황] (단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	702	130	130	242	200
집행	696	128	130	240	198
잔액	6	2	-	2	2

[부정적 측면]

- 예산 702백만원, 결산 676백만원의 재원집행률 99.1%로 100%에 미치지 못함

[예산집행 현황] (단위 : 백만원,%)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	702	696	99.1

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 내부평가관리단·편찬위원회·웹진고객만족도·홍보협의체·기자간담회를 통한 다면적인 모니터링체계 운영하고 있으며, 편찬위원회·출판위원회를 통한 모니터링 및 자문, 웹진 구독자 만족도 조사를 통해 도출된 시사점, 사업의 보완 및 개선사항 등이 업무계획의 수립에 반영되어 있음

[부정적 측면]

- 문제점에 대한 전략적인 분석이기 보다는 단편적인 지적에 대한 대응을 하고 있으며, 기관 홍보전략과 연계한 효율적 대응 및 문제해결을 위한 노력이 부족함

[개선 제안]

- 실제 소비자들인 웹진 고객만족도 조사의 모니터링을 강화할 필요가 있다고 판단됨

○ 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?

[긍정적 측면]

- 외부 전문기관 용역평가에 의한 객관적이고 종합적인 평가 추진하였으며, 단위사업별로 전문가 자문위원 풀을 구성하여 사업성과 점검 시 활용토록 함으로써 평가의 객관성을 제고하는 등 평가방법이 적절함

[부정적 측면]

- 독립된 기관에 의해 종합적인 분석기법으로 사업전반에 대한 평가가 이루어지는지 의문이고, 외부 일부수요자를 대상으로 하는 평가가 부재함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[긍정적 측면]

- 웹진 구독자 만족도, 소개책자발간 언론보도 건수, 위원회 기사건수, 방송 노출건수의 성과지표 모두 100%를 상회하며, 계획된 목표치를 달성함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률	총달성률
▪ 웹진구독자만족도(%)	80	80	100%	100%
▪ 소개책자발간언론보도건수(건)	8	16	200%	
▪ 위원회기사건수(건)	3,180	3,205	101%	
▪ 방송노출건수(건)	35	38	109%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 웹진, 홍보, 책자발간 등 다양한 홍보매체에 대한 사업 효과성을 평가하기 위해 정책에 대한 이해와 공감, 호감도 조사를 실시하였으며, 실증적인 조사 평가결과 예술위원회 정책 및 사업에 대한 홍보효과가 나타나고 있는 것으로 평가됨

  ※ 전문조사기관의 조사결과 인지도는 81.3%로 매우 높게 나타나고 있으며, 사업별 인지도의 경우 '예술단체 창작역량 제고/국민예술향유 확대 사업' 54.7%, '취약계층 문화복지 사업' 49.3%로 주요사업에 대한 인지도도 다른 정부의 특수정책과 비교하여 볼 때 상대적으로 높은 것으로 나타났음. 또한 전문가의 경우에는 당연히 일반 국민보다 효과성을 높게 평가하고 있었음. 특히 전문가의 경우 예술창작역량 제고 사업의 기여도에 대해 74.3%가 기여하고 있다고 인식하고 있음

[부정적 측면]

- 성과지표의 구성이 건수 위주로 되어 있으며, 성과의 질적 평가가 미흡함, 건수위주의 평가가 축적된 후 각 지표의 의미를 구체적으로 분석하여 사업의 효과적 수행을 판단할 필요가 있으며, 효과를 단순목표치를 넘어서 파급효과와 지속적인 부분을 동시에 적용시켜야 함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 중장기적 관점의 사업 로드맵 작성

[긍정적 측면]

- [한국현대예술해외소개책자 발간사업]의 2015년까지 장기 로드맵을 작성하였으며, 1차적으로 소개책자 총 15권 발간을 목표로 하고 있으며, 5년간의 발간계획 추진을 위한 주제선정위원회 구성 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 예술위원회 전체 홍보에 대한 구체적인 장기적 계획이 부재하며, 연구과제에 대한 중장기적 로드맵 작성하였으나 구체적인 실천 방안 부족함

[개선 제안]

- 아르코 경영 미션 및 전략과 연계한 중장기 로드맵 설정 및 중장기 성과목표 수립 필요

② 목적사업의 대상 구분에 따라 성과목표 운영

[긍정적 측면]

- 지적사항대로 예술의 사회적 가치제고를 위한 사업과 예술지원 기관의 사업으로 이원화하여 사업 운영하였으며, 현재 발간초기사업으로 각종 발간물, 이메일 웹진, SNS등 매체별 노출증가 성과가 나타남

[부정적 측면]

- 보도건수이외에도 노출에 따른 대응, 장기적인 인지고객확보 등 체계적인 계획이 미비함

③ 홍보 및 발간물에 대한 소비자조사 및 수요조사 수행

[긍정적 측면]

- 공공기관 및 민간출판사에 의해 과거에 발간되었거나 현재 발간중인 각종 한국 예술에 관한 영어 도서 및 잡지를 대상으로 수요예측조사가 실시됨

[부정적 측면]

- 한국현대예술해외소개책자 발간을 위한 수요자측(외국인들)을 대상으로 하는 조사가 미흡하며, 국내외에서 한국 현대예술을 해외에 소개하기 위해 제작된 각종 형태의 자료를 정리하는 수준임

④ 사업 로드맵에 따라 사업의 일관적인 효과성 측정

[긍정적 측면]

- 소개책자 발간 5개년 계획 장기 로드맵에 따라 다년간 추진사업의 전문적이고 일관성 있는 추진을 위해 전문인사로 편찬위원회를 구성하였으며, 편찬위원회는 시리즈의 추진방향, 소개대상 주제 설정기준 등 주요 내용을 설계하고 출판사 선정, 세부 추진계획 심의, 발간성과 평가 등 사업 전반을 종합 관리, 연도별 발간에 따른 평가를 실시하여 사업의 일관적인 효과성을 측정하고자 노력함

[부정적 측면]

- 사업 로드맵에 부합하는 장기적 관점에서의 로드맵이 구체적으로 설정되지 않아 지속적 효과측정이 미흡한 것으로 판단됨

⑤ 성과지표의 명확한 산출근거 마련

[긍정적 측면]

- 언론보도건수는 '11년도 목표치 산출 근거로 위원회 발간 타 간행물 '문예연감' 사례를 비교 기준으로, 2010년 문예연감 언론 보도 건수 5건의 50% 수준 향상 개선된 목표치를 설정하였으며, 위원회 기사건수, 방송노출건수의 경우 경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용으로 최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정하는 등 명확한 산출근거를 마련함

[부정적 측면]

- 만족도 측정의 경우 일반과 전문가 구분이 필요하며, 방송노출 별 가중치를 두고 평가하는 것에 대한 고려가 필요함

⑥ 성과측정에 대한 객관적 기준 마련

[긍정적 측면]

- 전년도에 성과지표로 설정되었던 웹진 구독자 수가 모수를 정확하게 측정하기 어렵고 측정의 왜곡이 가능하다는 측면에서 한계가 있고 자의적 해석이 가능하다는 지적이 있어 이를 독자들의 만족도 조사로 대체함으로써 객관적 기준을 마련함

[부정적 측면]

- 건수 위주의 보고로 질적 평가가 어려움

⑦ 외부수요자까지 모니터링 대상 확대

[긍정적 측면]

- 웹진 고객 만족도 조사를 통한 모니터링 실시, 기자간담회를 통한 홍보 모니터링 실시 및 의견 수렴, 대국민 설문조사 등 외부 모니터링을 확대함

[부정적 측면]

- 적절한 외부수요자 인지 확인하기 어려움

⑧ 독립기관에 의한 종합적인 진단 및 평가수행

[긍정적 측면]

- 한국현대예술해외소개책자 발간 편찬위원회 운영, 예술의 사회적 가치를 목적으로 추진한 사업의 성과를 측정하기 위한 대국민 설문조사 추진 및 시행 등 외부 전문기관 용역을 통한 객관적·종합적 평가를 실시함

[부정적 측면]

- 독립기관에 의뢰한 효과성 측정을 시행하였지만, 홍보사업의 효과성 측정으로는 미흡함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 웹진 구독자 확대라는 성과목표를 측정하는데 있어 적절한 성과지표 '웹진 배포대상처수'를 사용하고 있어 적절한 인과관계를 보이고 있음
- 웹진 배포대상처수 목표달성률은 104.6%로 목표대비 초과 달성함

성과지표	'11년 계획(A)	'11년 달성(B)	달성률(B/A)
▪웹진 배포대상처수(건)	42,105	44,050	104.6%

4. 개선제안

□ 계획

○ 사업목표와 연계한 홍보목표 설정

- 홍보사업의 목표와 발간사업의 목표 구분이 필요하며, 홍보 사업의 경우 기관홍보와 연계한 전략적인 중장기 홍보의 구체적인 목표 및 계획 수립이 필요함

○ 한국현대예술해외소개시리즈의 파급효과 확대

- 해외시리즈의 경우 주제면에서 의미있는 발간을 하였으나 파급효과를 높이기 위한 적극적인 전세계 배포처 확보와 현재 논의중인 시장판매도 추진하는 것이 바람직하며 아시아작가연수프로그램 작가 등 중점적으로 관리할 예술인들에게도 배포가 필요함

○ 질적차원의 성과지표 개발

- 성과지표의 구성이 건수 위주로 되어 있으며, 성과의 질적 평가가 미흡함, 건수위주의 평가가 축적된 후 각 지표의 의미를 구체적으로 분석하여 사업의 효과적 수행을 판단할 필요가 있으며, 효과를 단순목표치를 넘어서 파급효과와 지속적인 부분을 동시에 적용시켜야 함

□ 집행

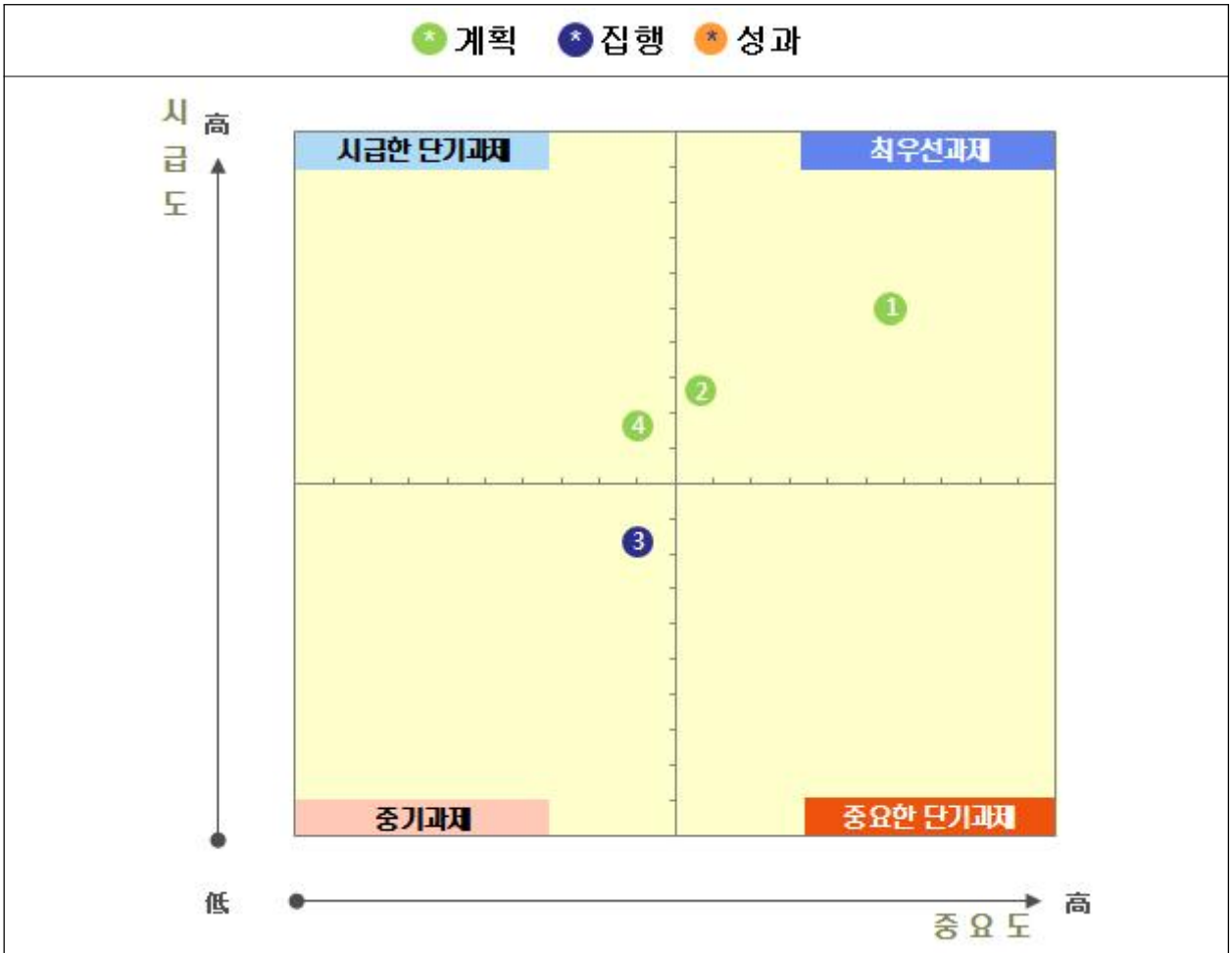
○ 외부 수요자까지 모니터링 대상 확대

- 모니터링 시스템에 있어 내부만이 아니라 독자나 고객에 대한 모니터링이 필요하고, 독립된 기관에 의해 종합적인 분석기법으로 사업전반에 대한 평가가 필요

5. 개선과제

○ 「문화예술홍보및간행물발간사업」 사업은 총 4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '사업목표와 연계한 홍보목표 설정'과 '한국현대예술해외소개시리즈의 파급효과 확대'가 최우선과제로 도출었으며, '질적차원의 성과지표 개발'은 시급한 단기과제, '외부 수요자까지 모니터링 대상 확대'는 중기과제로 도출됨

[문화예술홍보및간행물발간사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업목표와 연계한 홍보목표 설정		●	1
계획	2	한국현대예술해외소개시리즈의 파급효과 확대		●	2
집행	3	외부 수요자까지 모니터링 대상 확대	●	●	4
계획	4	질적차원의 성과지표 개발		●	3

5분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 기초예술정책연구조사사업

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 한국문화예술위원회의 경영활동 및 예술현장에 관한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석 연구함으로써 정책 수립 및 집행의 효율성과 전문성 제고

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거

- 「문화예술진흥법」 제18조(기금의 용도)
- 「문화예술진흥법」 제23조의11(위원회의 직무) 제1항 제6호

② 추진경위

- 문화예술진흥원(독임제)이 문화예술위원회(합의제)로 전환되면서 「문화예술진흥법」에 지원사업 수행을 위한 조사·연구·교육·연수 기능 근거 신설

【「문화예술진흥법」 제30조(위원회의 직무) 제1항 제6호】

【참고】「문화예술진흥법」
제30조(위원회의 직무)
①위원회는 다음 각 호의 사항을 심의·의결한다.
1. 문화예술 진흥을 위한 사업과 활동을 지원하기 위한 기본계획 등의 수립·변경 및 집행에 관한 사항
2. 위원회 운영계획의 수립·시행에 관한 사항
3. 위원회의 정관 및 규정의 제정·개정 및 폐지에 관한 사항
4. 위원회가 소유하는 시설의 관리·운영에 관한 사항
5. 문화예술진흥기금의 관리·운용에 관한 사항
6. 문화예술 지원 사업의 효과적 수행을 위한 조사·연구·교육·연수에 관한 사항
7. 3명 이상의 위원이 심의·의결을 요구하는 사항
8. 그 밖에 위원회가 문화예술의 진흥을 위하여 필요하다고 인정하는 사항

○ 사업기간 : 2006년 ~ 2011년(단년도 계속사업)

○ 총사업비 : 해당 없음

○ 사업규모

(단위: 천원)

기초예술정책연구조사	550,880
[210] 운영비	200,400
[210-01] 일반수용비	188,800
[210-02] 공공요금 및 제세	1,600
[201-07] 임차료	10,000
[220] 여비	48,080
[220-01] 국내여비	9,000
[220-02] 국외여비	39,080
[240] 업무추진비	2,400
[240-01] 사업추진비	2,400
[260] 용역비	300,000
[260-00] 연구개발비	300,000

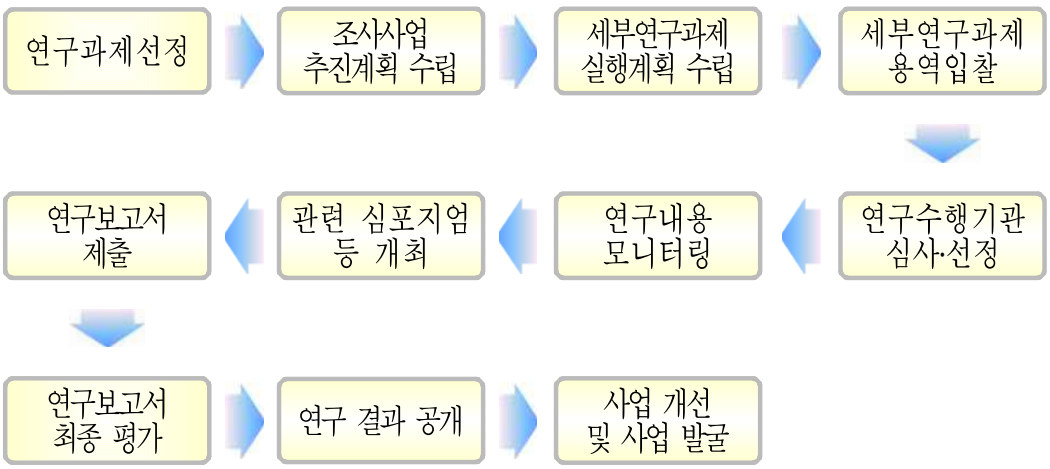
○ 지원대상 : 예술가, 예술단체, 일반 시민 등

○ 지원형태 : 직접 수행, 용역

○ 지원조건 : 없음

○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회, 연구수행기관

□ 사업추진 절차



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
연구과제 추진성과 확산노력(건)	목표	-	-	20	30	33	○전년도 실적을 기준치로 목표 부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 ○11년도 연구과제수 : 10건 ○최근 3년간 평균 연구과제수 : 6.7건 ○최근 2년간 과제별 평균 연구성과 확산노력 : 2.9회 ○연구성과 확산활동 정의 : 연구 주제 관련 심포지엄, 토론회, 좌담회 등 내외부 대상 연구결과 공유활동	-연구용역과제(건)×연구성과 확산활동(회) -경영실적평가 목표부여 산식 적용	-연구성과 확산활동 결과보고서 (연구과제 관리부서를 통한 자료수집)
	실적	-	-	17	30	45			
	달성도	-	-	85	100	150			
연구보고서 다운로드 실적(건)	목표	-	-	-	-	3,150	○목표대실적 평가적용(목표설정 기준치 활용 과거실적 부재) ○최근 3년간('08-'10) 연구용역과제 연간 평균 다운로드 횟수 2,994건의 5% 증가율 적용 ○기관 홈페이지 자료실 다운로드 횟수 증감추이 관리를 통한 대외 활용도 측정 및 피드백	연구용역과제 다운로드 수 집계	기관홈페이지 다운로드 수 조회
	실적	-	-	-	-	3,152			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	해외 문화예술정책 연구조사 실시	예술정책 자체 연구(2건) 실시
2010	연구용역에 대한 지속적인 모니터링 체제 구축	정책포럼·워크숍·공청회 개최 활성화
2011	사업개선을 위한 대내외 이해관계자 대상 설문조사를 실시	사업 홍보 및 활용도 제고를 위한 '제1회 ARKO 청년 소논문 공모전 개최'

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 설문조사 결과를 반영하여 수요자 중심으로 사업을 개선하며 내년도 '제2회 ARKO 청년 소논문 공모전'을 개최하여 사업을 지속적으로 홍보함

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부 평가 (2009)	■ 정책연구 확산사업 활성화가 필요함	■ '10년 토론회, 심포지엄, 좌담회 등 개최 확대 (2009년 8건 → 2010년 21건)
문화부 평가 (2010)	■ 기초예술정책연구조사사업에서 예술위 경영활동과 관련된 연구 및 컨설팅이 주를 이룸. ■ 연구결과 활용률에 대한 지표 정의가 주관적인 요소 강함. 연구의 질적 평가가 필요함.	■ 기초예술정책연구조사 중 연구개발비는 예술정책 현안 중심으로 추진 ■ 예술위 경영활동과 관련 연구 및 컨설팅은 일반수용비 활용 ■ '연구결과 활용률' 지표는 연구의 질적 평가(평가항목 : 연구내용의 충실성, 향후 활용가능성 등)로 전환

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 대내외 설문조사 결과 2012년도 사업 계획 수립에 반영

– 설문조사를 통해 제안 받은 연구주제로 연구과제 선정하고 연구성과 공유 기회를 확대하며, 기초예술정책연구조사 사업의 홍보를 확대함.

○ 연구 사업 홍보 및 연구 성과 질적 제고를 위한 공모전 개최 및 활용

– 기관 내부를 비롯해 외부에서도 연구 결과를 활발히 활용할 수 있도록 연구 주제의 폭을 넓힐 필요성이 있음.

– 시상에 그치는 것이 아니라 심화연구가 필요하다고 판단되는 소논문을 내년도 연구과제로 선정해 전문연구기관과 함께 연구에 참여할 수 있도록 함.

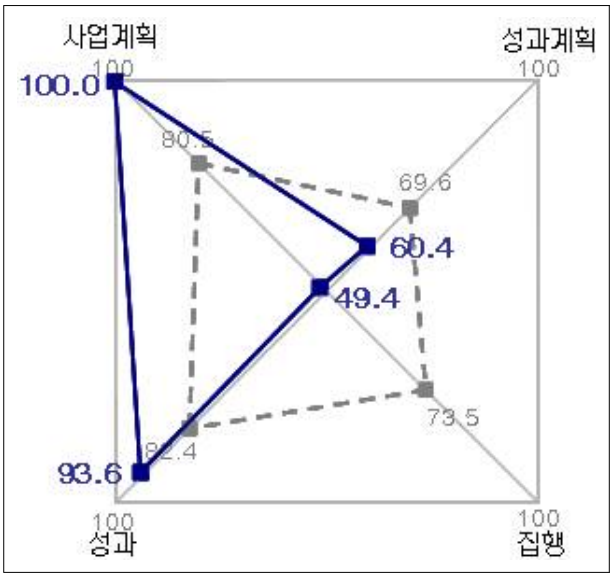
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○「기초예술정책연구조사사업」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 100점, '성과계획' 60.4점, '집행' 49.4점, '성과' 93.6점이 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, '사업계획'과'성과'항목은 상대적으로 높게 나타났으나, '성과계획'과 '집행'항목은 전체 사업평균점수 대비 낮게 평가되었으며, 특히 '집행'항목의 점수차이가 24.1점으로 가장 큰 차이를 나타냄

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	5.0	100.0	100.0
	1-2(5점)	5.0	100.0	
	1-3(15점)	15.0	100.0	
성과계획	2-1(10점)	4.5	45.4	60.4
	2-2(10점)	7.5	75.4	
집행	3-1(10)점	6.5	65.4	49.4
	3-2(10점)	4.0	40.4	
	3-3(5점)	1.8	35.4	
성과	4-1(10점)	10.0	100.0	93.6
	4-2(5점)	3.8	75.4	
	4-3(10점)	9.5	95.4	
	4-4(5점)	4.8	95.4	

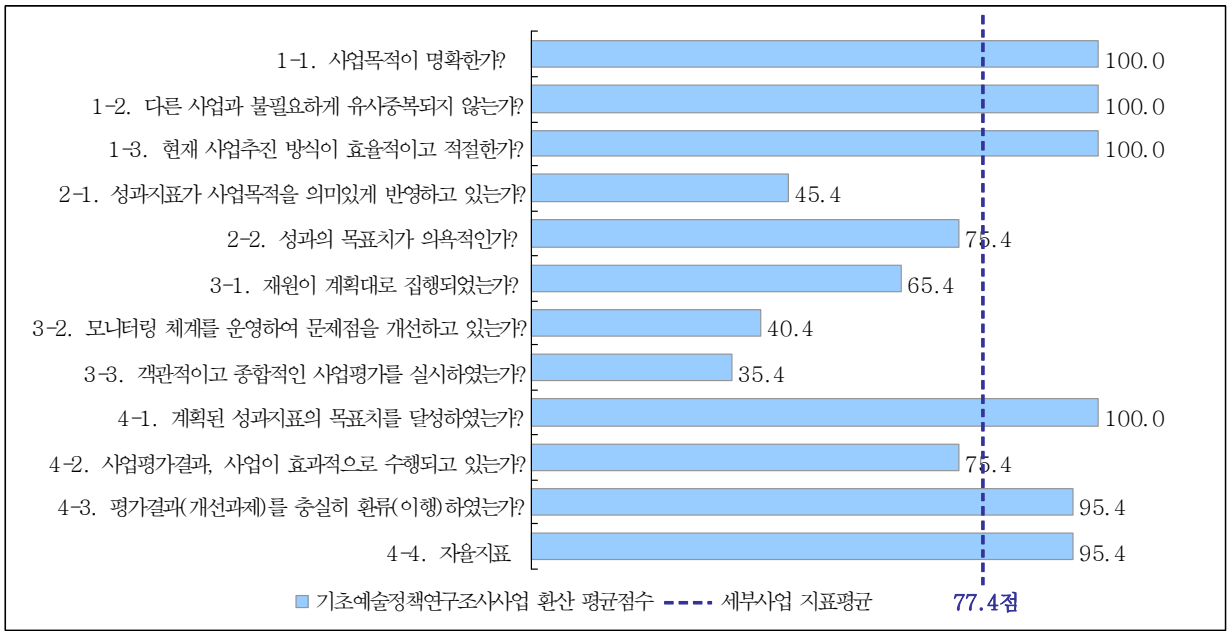


□ 세부 평가지표 결과

○「기초예술정책연구조사사업」의 12개 세부평가지표는 평균 77.4점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '사업계획' 항목의 '1-1. 사업목적이 명확한가? ', '1-2. 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?', '1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?', 와 '4-1. 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?'의 4개 지표에서 각각 100.0점으로 나타남

○ 가장 낮게 평가된 지표는 '집행' 항목 중 '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?'로 35.4점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 본 사업은 예술지원정책의 전략 수립 및 조정기구로서 역할을 수행하고 있는 문화예술위원회의 각종 경영활동과 예술현장에 대한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석하기 위한 사업으로서의 목적이 분명하며, 유사사업과의 사업목적 및 기대효과가 차별화 되고, 수혜대상자 선정 및 사업추진방식이 적절한 것으로 평가되나, 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하지 못하며, 의욕적인 목표치 설정이 미흡한 것으로 평가됨

(집행)

○ 사업계획에 따른 재원집행 미흡, 전반적인 사업에 대한 모니터링 및 대내외 이해관계자의 의견수렴 부족, 모니터링 환류체계 미흡, 전문적이고 종합적인 사업평가가 이루어지지 않는 등 집행부분은 전반적으로 미흡한 것으로 평가됨

(성과)

○ '연구과제 확산노력'과 '연구보고서 다운로드 실적'모두 목표치를 100%이상 초과달성 하였으며, 연구결과가 실제 인력개발원의 교육프로그램에 반영되는 등 사업 효과성이 인정되며 사업 운영이 적정한 것으로 판단됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 예술지원정책의 전략 수립 및 조정기구로서 역할을 수행하고 있는 문화예술위원회의 각종 경영활동과 예술현장에 대한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석하기 위한 사업으로 목적이 분명하며, 국가의 문화예술 정책의 기본방향에 따른 예술지원 정책 및 세부 전략의 수립·조정 및 문화현장의 다양한 의견과 전문성을 수렴한 민간 자율의 의제 형성 및 지원정책의 결정·집행하기 위해서는 기초 정책 연구 및 자료 확보가 필수적이므로 사업 수요가 분명함
- '예술 지원정책 연구 활성화 및 지속가능 경영기반 구축'이라는 성과목표가 '예술위원회 경영활동 및 예술현장에 관한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석·연구함으로써 정책수립 및 집행의 효율성과 전문성 제고'라는 사업목적에 부합함

[개선 제안]

- 향후 기초의제 지속과제와 단기과제를 구분하여 분야의 중요한 추세를 살펴보는 것이 필요하며, 연구결과에 대한 적극적인 자료공개를 통해 활용도 상향 필요

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 한국문화관광연구원에서는 국가의 전략적인 차원에서 문화 및 관광분야에 필요한 정책을 제시하는 '문화관광정책연구'를 추진하는 반면, 예술위원회는 문예진흥기금사업과 관련한 예술분야 정책개발을 위한 현황조사·연구, 현장의견수렴 활동을 하는 '기초예술정책연구'를 추진하고 있어 사업 내용, 목적 및 기대효과가 중복되지 않음

- '문화관광정책연구'는 국가 차원에서 정책 판단의 기초가 됨으로 수혜대상이 정부, 지자체, 공공기관 등인 반면 '기초예술 정책연구사업'은 사회문화적 의제형성에 기여하는 동시에 예술위원회의 사업 및 경영활동 개선, 신규사업 조사·발굴 등에 활용되며 이를 통해 문예진흥기금사업 지원대상인 민간 예술단체에 대한 지원효과로 반영되어 수혜대상이 차별화 됨

[개선 제안]

- 향후 지역재단 및 민간재단과의 협업이 필요하므로 관련연구를 공동으로 추진하는 것도 가능함

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 문예진흥기금사업에 대한 지원정책 연구 및 예술위원회의 경영 개선을 하기 위해 추진되는 본 사업은 예술위원회의 자체 재원으로 민간 전문 연구기관 등에 위탁·용역사업으로 추진하는 방식이 적절함
- 수혜대상자의 경우 정부는 지방자치단체·산하기관, 문화관광연구원은 정부·지방자치단체·공공기관으로 하고 있고, 예술위원회의 경우는 예술인 및 예술단체, 예술위원회 자체, 일반국민을 대상으로 하여 조사연구과제를 선정 추진하고 있어 수혜대상자의 선정이 적절함

[개선 제안]

- 연구와 홍보를 연계하는 방안도 고려하여 예산의 효율적 운영 및 파급효과 증대를 위한 방안 모색 필요

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 연구과제 추진성과 확산노력 측정을 위해 좌담회 및 심포지엄을 실시하여 실무자, 연구자, 일반시민의 공감을 확인하는 방식이 바람직하며 성과지표에 대한 측정산식이 합리적임

※ 연구과제 추진성과 확산노력 측정산식 : 연구용역과제 추진과 관련된 토론회, 심포지엄, 좌담회 등 내·외부 대상 연구결과 공유활동 건수 합계
※ 연구보고서 다운로드 실적(건) 측정산식 : 예술위원회 홈페이지(www.arko.or.kr)의 자료실에 게재되어 있는 연구용역 결과 보고서의 다운로드 수를 집계

[부정적 측면]

- '연구과제 추진성과 확산노력(건)'과 '연구보고서 다운로드 실적(건)'은 '예술위원회의 경영활동 및 예술현장에 관한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석 연구함으로써 정책 수립 및 집행의 효율성과 전문성을 제고'라는 사업목적과 연계성이 부족하며, 건수 위주의 성과지표로 연구보고서에 대한 소비자들 만족도와 같은 질적 평가가 이루어지지 않음

[개선 제안]

- '연구보고서에 대한 이용자 만족도' 및 '실용적 연구'실행 여부를 평가하는 질적 지표개발 필요
- 연구결과의 보편적 확산보다는 예술위원회 경영에 반영된 실적을 측정하는 성과지표 필요

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 성과지표의 목표치 수준은 본 사업의 추세치 등을 감안하여 사업목적· 성과달성을 위해 합리적이고 명확하게 제시됨
- 전년도 예산(737백만원)보다 줄어든(529백만원) 예산에도 불구하고 모든 지표에서 전년도를 상회하는 실적을 거두어 투입비용 대비 성과가 양호한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 연구과제 추진성과 확산노력(건)은 2010년도 30건에서 2011년도 33건으로 전년도 실적을 기준치로 목표 부여 평가방법을 적용하여 110%상향 설정하였으며, 연구보고서 다운로드 실적(건)은 목표설정 기준치로 활용할 과거 실적이 부재해 최근 3년간('08-'10) 연구용역과제 연간 평균 다운로드 횟수 2,994건의 5%증가율을 적용하여 3,150건을 목표로 설정하여 의욕적인 수준으로 보기어려움

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 공모전, 심포지엄 등 직접수행 사업의 경우 전체 예산의 70%를 차지하는 연구용역사업의 경우 공개입찰을 통해 연구수행기관과 계약에 따라 계획된 사업 대상자들에게 적정하게 집행됨
- 사업 및 재원 집행 절차가 계획-집행-성과 단계별 주관부서-계약부서-연구용역심의위원회-소관부서 등 규정과 업무분장에 따라 명확하고 적절하게 집행됨

[부정적 측면]

- 예산 529백만원, 결산 461백만원의 재원집행률 87.1%로 100%를 달성하지 못함

[예산집행 현황]

(단위 : 백만원, %)

	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11	529	461	87.1

- 2/4분기와 4/4분기의 재원 집행이 계획대로 이루어지지 못하였으며, 4/4분기에 예산집행액이 집중됨

['11년도 분기별 집행 현황]

(단위 : 백만원)

	계('11년)	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기
계획	551	10	260	130	151
집행	461	9	100	100	252
잔액	90	1	160	30	△101

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 연구용역 과제별 담당부서 및 담당자를 지정하여 연구수행기관과 워크숍, 중간보고 등 연구 과정에 따라 지속적인 모니터링을 수행하고 있으며, 이를 통해 연구 내용의 완성도, 활용도를 제고를 위해 노력함

[부정적 측면]

- 모니터링 성과분석이기 보다는 용역관리 수준으로 과제 단위별 모니터링보다는 전반적인 사업에 대한 모니터링이 부족하며, 이에 따른 대내외 이해관계자의 의견수렴 및 대외활용도 미흡한 것으로 판단됨
- 모니터링을 통한 개선안 수립과정이 미흡하며, 개선안 해결을 위한 모니터링 환류체계가 구축되지 않음

[개선 제안]

- 과제 진행이 아니 과제 선정에 있어서의 모니터링이 필요할 것으로 판단되며, 수행 과제의 결과에 대한 질적 평가 필요

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 외부 전문기관을 통해 심층평가 및 종합평가를 수행하는 등 평가 방법이 적절함

[부정적 측면]

- 평가 기준을 사업계획-집행-성과 단계로만 구분하고 있어 구체적이지 못하며, 평가의 목적 및 범위를 종합적으로 고려하지 않음
- 담당부서와 외부 평가연구 전문기관에서 사업추진실적과 자체 평가를 통해 추진단계별 평가 실시하고 있으나 사업의 존속여부 및 사업추진방식의 변경 등 종합적인 분석이 미흡함

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[긍정적 측면]

- 성과지표 '연구과제 추진성과 확산노력'은 좌담회, 토론, 심포지엄, 워크숍 등 다양한 형식의 연구성과 확산노력을 연중 실시해 총 45건을 추진, 계획 33건 대비 136% 달성함
- '연구보고서 다운로드 실적'은 본 사업에 대한 적극적인 홍보를 통해 2011년도에 예술위원회 홈페이지에 게재한 8건의 연구보고서에 대한 평균 다운로드 건수 3,198건을 달성해 계획 3,150건 대비 102% 달성함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
▪ 연구과제 추진성과 확산노력(건)	33	45	136%
▪ 연구보고서 다운로드 실적(건)	3,150	3,198	102%

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 문예진흥기금사업의 새로운 흐름과 전략적 가치를 제고할 목적으로 공공미술, 예술기부 전략 및 활성화(5건), 예술인 교육프로그램 개발(2건), 지역문화예술 지원전략(2건) 등에 집중적인 연구를 수행하였으며, 이러한 연구결과는 모두 실제 인력개발원의 교육프로그램에 반영되어 활용되고 있고, 특히 예술기부 관련 집중적인 연구는 기부확산과 새로운 예술기부, 사회적 책임과 인식제고를 위한 정책에 반영되고 실제 기부활성화의 효과로 이어지고 있는 등 사업 효과성이 인정되며, 사업 운영이 적정한 것으로 판단됨

[부정적 측면]

- 현행 성과지표의 '확산노력'과 '다운로드실적'으로면 평가되어 파급효과를 측정이 어려우며, 사업운영측면에서 연구보고서의 내용이 사업과 타연구에 어떻게 활용되었는지에 대한 측정이 필요함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 사업상의 목적과 조직목표상의 목표를 구분한 사업목표 이원화

[긍정적 측면]

- 연구의 방향을 '문화예술진흥'과 '경영효율성 제고'의 두 가지로 구분하여 추진함으로써, 예술지원정책의 전략 수립 및 조정기구로서 역할을 수행하고, 문화예술위원회의 각종 경영활동과 예술현장에 대한 정책을 객관적이고 체계적으로 분석하는 연구를 수행함

② 연구기획기능 강화

[긍정적 측면]

- 연구 수요 및 동향을 파악하기 위해, 각 부서의 연구과제 수요조사를 통한 국민·전문예술인·예술위원회 관계자·정부 및 지자체기관 등의 다양한 의견을 수렴하여 연구과제 대상을 확정하는 등 문화예술적인 트렌드를 반영함

[부정적 측면]

- 연구의 중장기 조사연구계획원칙 수립을 통한 수요조사가 이루어지지 않았으며, 장기적인 관점에서 마스터플랜제작이 필요함

③ 연구활용 건수에 대한 명확한 정의 및 산출 방식 마련

[긍정적 측면]

- 2010년 성과지표인 '연구결과 활용률'지표를 '연구과제 및 행사 추진 실적' 지표로 보완해 2011년에는 '연구과제 추진성과 확산노력'으로 성과지표를 설정함

[부정적 측면]

- 연구자료 차용건수확인하기에는 어려우나 단순다운로드횟수로 평가하는 것은 적절하지 않음

④ 진척도 위기관리를 위한 사전모니터링 체계 구축

[긍정적 측면]

- 예술위원회와 연구용역수행업체 간 연구방향에 대한 이견해소 및 연구의 질적 수준 향상을 위한 중간·최종보고를 제도화 하였으며, 연구과제 수행업체와 연구방향에 대한 주기적인 소통을 통해 수행기간내 연구과제를 완료하고, 연간 고르게 연구수행기간이 분포되어 있어 모니터링 체계의 효율성을 높임

⑤ 연구조사사업 및 토론행사의 평가결과 반영을 위한 피드백 단계 운영

[긍정적 측면]

- 연구조사사업에 대한 평가는 별도로 실시하지 않았으나, 실제 연구단체 선정 시 그 단체의 능력에 대한 판단을 실질적으로 반영하고 있음

[부정적 측면]

- 연구과제가 완료되면 차년도 연구과제 선정에 활용하기 위해 연구의 질, 연구수행 단체의 능력 등에 대한 평가를 실시하고 그것을 익년도 연구과제 선정 시 반영하는 피드백 과정이 미흡함

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 연구 성과에 대한 만족도를 주기적으로 조사하고 그 결과를 바탕으로 더 나은 성과를 얻기 위해 '연구결과 만족도'를 사업의 질적 측정지표로 설정하였으며, 리커트 척도에 의한 만족도 조사 산출 방식이 명확함
- 2011년 처음으로 만족도 조사를 실시함에 따라 비교 기준으로 삼을 목표치가 부재하고 유사 사례를 찾을 수 없어 리커트 5단 척도의 중간단계인 '보통(60점)'을 기준으로 설정하였으며, 조사결과 61.8점으로 목표치를 초과 달성함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률(B/A)
연구결과 만족도	60점	61.8점	103%

[부정적 측면]

- 연구결과에 대한 만족도는 연구기관에서 종종 내·외부를 대상으로 실시되어야 하는 지표로 성과목표에 대한 결과(outcome)지표라고 보기 어려움

[개선 제안]

- 사업목적과 보다 확고한 인과성을 가질 수 있는 성과지표가 필요

4. 개선제안

□ 계획

○ 질적 성과지표 개발

- ‘연구보고서에 대한 이용자 만족도’ 및 ‘실용적 연구’실행 여부를 평가하는 질적 지표개발 필요

□ 집행

○ 모니터링 활동의 체계화

- 모니터링 성과분석이기 보다는 용역관리 수준으로 전반적인 사업에 대한 모니터링 체계화가 필요하며, 이에 따른 대내외 이해관계자의 의견수렴 및 대외활용도를 강화하고, 개선안 수립 및 해결을 위한 모니터링 환류시스템을 마련해야 함

□ 성과

○ 연구과제에 대한 파급효과 측정

- 현행 성과지표의 ‘확산노력’과 ‘다운로드실적’으로면 평가되어 파급효과 측정이 어려우며, 사업운영측면에서 연구보고서의 내용이 사업과 타연구에 어떻게 활용되었는지에 대한 측정이 필요함

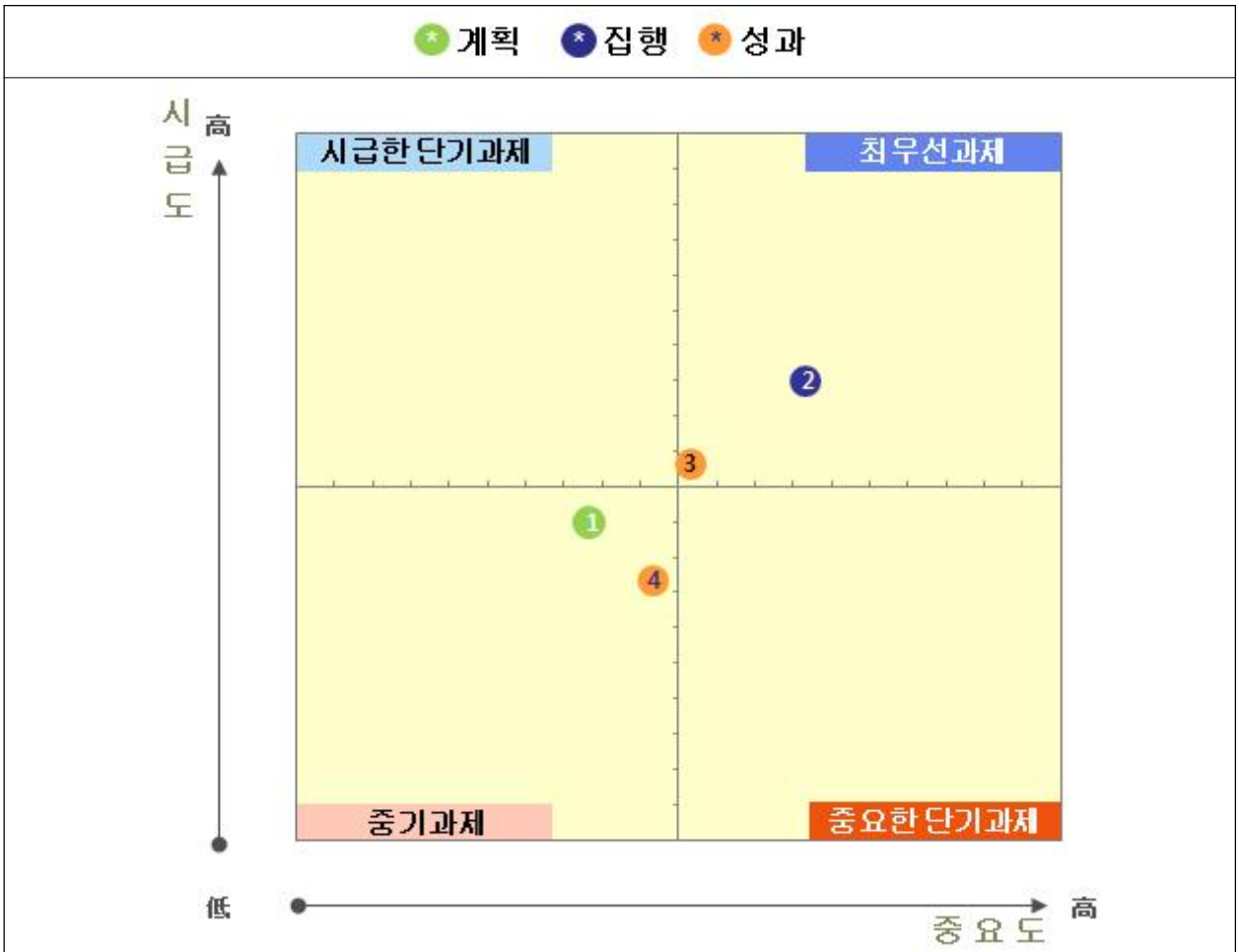
○ 연구과제 평과결과 환류

- 연구과제가 완료되면 차년도 연구과제 선정에 활용하기 위해 연구의 질, 연구수행 단체의 능력 등에 대한 평가를 실시하고 그것을 익년도 연구과제 선정 시 반영하는 피드백 과정이 필요함

5. 개선과제

○ 「기초예술정책연구조사사업」 사업은 총4개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '모니터링 활동의 체계화'와 '연구과제에 대한 파급효과 측정'이 최우선과제로 도출됨

[기초예술정책연구조사사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	질적 성과지표 개발		●	4
집행	2	모니터링 활동의 체계화		●	1
성과	3	연구과제에 대한 파급효과 측정		●	2
성과	4	연구과제 평과결과 환류	●	●	3

5분과 세부사업별 최종보고서

세부사업명 : 문화예술사회공헌지원

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 예술을 통한 삶의 풍요를 부각시켜 기초예술의 중요성을 강조하고 예술을 사랑하고 후원하는 사회분위기를 조성하여 예술의 사회적 가치를 확산

○ 문화예술 분야에 대한 민간지원 활성화 유도를 통해 문화예술에 대한 공공지원과 민간지원의 균형 발전 유도

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 법인세법 제24조(기부금의 손금불산입) 및 소득세법 제34조(기부금의 필요경비 불산입), 문화예술진흥법 제3조(시책과 권장), 동법 제17조제1항(문예진흥기금의 조성), 동법 제18조(기금의 용도)

② 추진경위 : 1973년 기부금제도 마련 후 2010년까지 총 1,600억여원의 기부금을 문화예술계에 지원함

○ 사업기간 : 단년도 계속

○ 총사업비 : 해당 없음

○ 사업규모

- 기부금사업 : 기업(개인)의 기부를 통한 연간 100억원 내외 지원
- 원로문예인복지지원 : 원로 문예인의 생계비(월 60만원) 지원

* '05년 이후 일몰제 사업 전환에 따라 신규 지원대상자를 선정하지 않음

○ 지원대상 : 예술단체 및 예술인

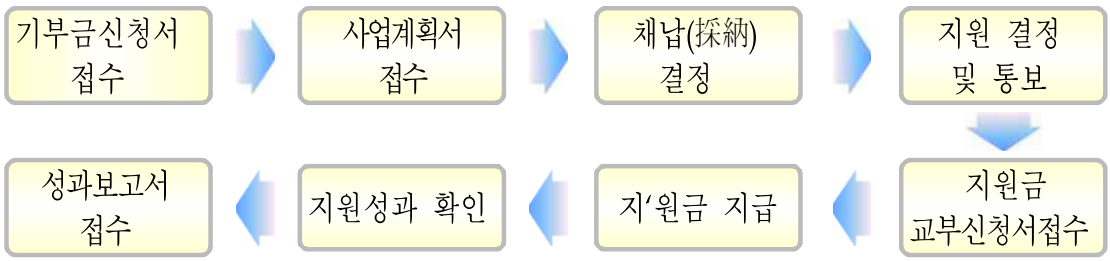
○ 지원형태 : 민간보조

○ 지원조건 : 사업비 일부지원

○ 사업시행 주체 : 한국문화예술위원회, 예술단체 및 예술인

□ 사업추진 절차

○ 기부금 사업



○ 원로문예인복지지원



○ 기업과예술의 만남활성화



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
기부금사업 행정서비스 만족도 (점)	목표	–	–	–	75.0	80.6	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 100% 수준의 목표치 설정 (100.3% 적용)	–경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	–기부자 및 기부금 수혜자 만족도조사 결과
	실적	–	–	–	77.8	–			
	달성도	–	–	–	103.7	–			
기부금 유치실적 (백만원)	목표	7,500	8,200	9400	10,600	15,266	○과거 5개년('06~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 – 목표치 환산 평점 : 100.0점	–경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	–연간 기부금액 집계(자체 결과보고서)
	실적	7,971	9,948	10,236	13,435	–			
	달성도	106.3	121.3	108.9	126.7	–			

매칭펀드 기업 지원금액(억원)	목표	-	-	-	-	1,020	○과거 4개년('07~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.22점	-경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	-연간 지원금액 집계(기업매칭 사업 주관단체 결과보고서)
	실적	595	684	690	905	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2011	■ 크라우드펀딩의 성공적 추진(7개) - 소액기부활성화 창구 마련 - 언론, 방송(공중파 3사 및 아리랑 TV 등) 노출 - 경기문화재단, 인천문화재단 등 지역문화재단의 동일 프로젝트 벤치마킹 - 국내외 소액 문화예술 기부 모범사례로 전파 : 해외 예술위원회의 사례 전파 요청 등	■ 예술분야 재능기부활성화 - 산발적·일회성 재능기부에 대한 통합 플랫폼 구성 - 중소기업중앙회, 한국자원봉사협의회, 한국연극인복지재단, 사회복지공동모금회와 MOU 체결 후, 기관별 특성·역량에 따라 협조체계를 구축하여 인력·예산 조정 후 수혜단체(시설) 선정 및 진행 - (추진성과) 12개 재능기부사업 추진

* '11년도 크라우드펀딩 추진성과(7개 프로젝트)

회차	프로젝트명	모금기간	장르	모금목표액	최종기부액	기부자수	비 고
1차	이원국 발레단 [돈키호테]	4.14~5.13 (30일)	무용	5,000,000원	5,302,000원	101명	조기달성 (5.11)
	시각미술작가박기원 [SUN 프로젝트]		시각 예술	5,000,000원	5,030,000원	112명	조기달성 (5.11)
2차	행복나무 오케스트라 [삶과 나눔 콘서트]	6.15~7.14 (30일)	음악	10,000,000원	10,188,191원	108명	달성 (7.14)
	서울발레시어터 [호두까기 인형]	6.15~9.12 (90일)	무용	10,000,000원	10,996,727원	51명	조기달성 (9.8)
3차	하트시각장애인체임버 오케스트라[카네기콘서트]	9.1~10.20 (50일)	음악	5,000,000원	5,260,864원	98명	달성 (10.20)
별도	아리랑프로젝트	10.1~10.30 (30일)	전통	-	7,395,000원	196명	종료 (10.30)
4차	50대연기자그룹 [레 미제라블]	11.18~12.13 (26일)	연극	5,000,000원	5,334,273원	95명	종료 (12.13)
합 계				40,000,000원	49,507,055원	761명	

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ '12년도 예술나눔·기부활성화 신규예산 편성으로, 기관 전략사업으로 본격 추진함과 동시에 유관기관(단체)와의 협력을 통해

○ 사회적 기부문화 확산에 기여하고, 예술분야 기부문화 활성화에 선도적인 역할 수행을 통해 기부액 유치 200억원 달성

○ 신규 재원 조성을 통한 문화예술진흥기금 적립액 감소 방지 등

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가(2009)	■ 예술인들은 일방적으로 지원만 받는 개인·집단이라는 인식 개선 필요 - 예술인의 재능 기부 및 자신들이 받은 혜택을 환원하는 방안을 마련, 예술가가 일방적 수혜자라는 인식을 변화시키는 노력 필요	■ 예술기부 활성화를 위한 재능기부 사례 발굴 및 의사 타진(2011) - 재능기부풀(Arko Art Bank) 구축 및 56명 참여→ 12개 사업 추진
문화부평가(2010)	■ 조건부 기부금의 경우 목표 만족도 수준이 현재보다 상향조정되어야 하고, 만족도 조사도 조건부 기부자와는 다른 척도에 의해 평가되어야 함	■ 기부금사업의 99.9%가 조건부 기부로 이루어지고 있음에 따라, 현행대로 조사하되 기부자(법인/개인)에 대한 사업성과만족도, 수혜자(예술단체)에 대한 서비스만족도를 일정 비율로 나누어 조사함

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ ‘12년도에 신규예산을 편성하여, 민간영역의 기부 활성화를 위한 다양한 사업 추진을 통해 예술에 대한 후원 분위기 확산
○ 다양한 기부제도 및 프로그램 개발 운영, 기부자에 대한 세제혜택 제공, 정책 개발 등 민간지원 활성화 유도를 통해 문화예술에 대한 공공지원과 민간지원의 균형 발전 유도
○ 문화나눔포털사이트, 기부공동협의체 구성 등 국민의 예술기부 인식 제고 및 기부 편의성 제고를 위한 채널을 확보
○ 기부활성화 사업과 연계하여 문예진흥기금의 주요 역할 및 사용처에 대한 인식 확대를 통한 기부금 모금활동 전개
○ 원로문예인복지지원 사업 : ’05년 이후 일몰제 사업으로 전환(신규 지원 없음)
○ 기업과 예술의 접점 확대를 통한 매칭펀드 활성화 및 1기업 1메세나 운동 추진

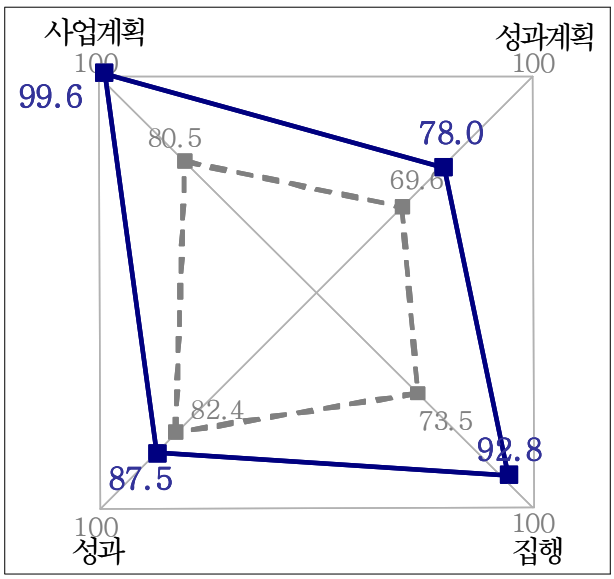
2. 평가결과

□ 평가항목별 점수결과

○ 「문화예술사회공헌지원」은 환산점수 기준으로 4개 항목에서 '사업계획' 99.6점, '성과계획' 78.0점, '집행' 92.8점, '성과' 87.5점으로 산출됨

○ 문화예술진흥기금사업 전체 사업평균 점수와 비교하면, 4개 항목에서 모두 높게 평가되었으며, 특히'사업계획(19.1점)'과'집행(19.3점)'항목의 점수 차이가 크게 나타남

구분	평가지표	획득점수	환산점수	
사업계획	1-1(5점)	5.0	100.0	99.6
	1-2(5점)	4.9	98.0	
	1-3(15점)	15.0	100.0	
성과계획	2-1(10점)	7.8	78.0	78.0
	2-2(10점)	7.8	78.0	
집행	3-1(10)점	9.3	93.0	92.8
	3-2(10점)	10.0	100.0	
	3-3(5점)	3.9	78.0	
성과	4-1(10점)	8.8	88.0	87.5
	4-2(5점)	3.9	78.0	
	4-3(10점)	8.5	85.5	
	4-4(5점)	5.0	100.0	

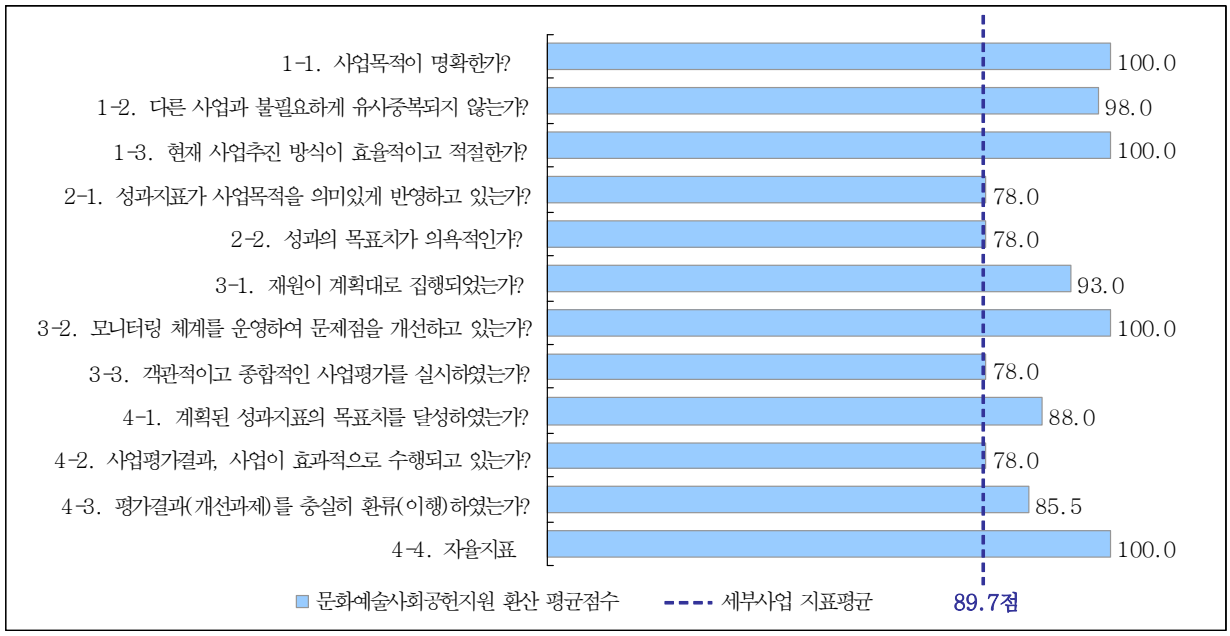


□ 세부 평가지표 결과

○ 「문화예술사회공헌지원」의 12개 세부평가지표는 평균 89.7점(환산점수 기준)으로 산출됨

○ 가장 높게 평가된 지표는 '1-1. 사업목적이 명확한가? ','1-3. 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?', '3-2. 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?', '4-4. 자율지표'에서 각각 100.0점으로 나타남

○ 상대적으로 낮게 평가된 지표는 '2-1. 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?', '2-2. 성과의 목표치가 의욕적인가?', '3-3. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가??', '4-2. 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?'가 78.0점으로 나타남



[해당 세부사업 지표평균 대비 세부사업 지표점수 비교]

□ 총평

(계획)

○ 본 사업은 문화예술의 중요성과 사회적 가치를 확산하고 그에 부합하는 부대활동을 펼치는데 주안점을 두고 있어 분명한 목적을 가지고 있으며 기관 경영전략에도 부합함, 타 분야에 비해 절대적으로 열악한 문화예술 기부현황을 개선하고, 민간영역의 기부활성화를 통한 순수문화예술에 대한 관심 촉발 및 실제 기부로의 연결을 통해 예술단체의 자생력을 강화하기 위한 사업으로 수요가 분명하며, 사업추진방식이 효율적임

(집행)

○ 외부전문가와 위원회 자체 사업평가관리단 운영을 통해 적절한 모니터링 시스템을 구축하여 다양하고 충실한 개선점 도출이 이루어졌으며, 사업부문의 체계적이고 심층적인 평가를 통해 사업의 효과적인 운영을 도모하고 있음

(성과)

○ 전년대비 기부금 유치실적, 기업과 예술단체 간 결연건수, 매칭펀드 지원금액이 증가하였으며, 소셜펀딩으로 사회공헌에 대한 참여를 특수한 가진 계층만이 아닌 모든 계층으로 확산시키는 등 사회공헌의 인식과 가치 제고 등 사업효과성이 인정됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 사업목적이 명확한가?

[긍정적 측면]

- 각 사업(기부금사업·원로문예인복지지원·기업과예술의 만남지원)은 '문화예술에 대한 사회공헌'이라는 동일한 사업목적을 가지고 추진되고 있으며, 사업별 특성에 맞는 이해관계자와의 지속적인 관계 형성을 통해 문화예술의 중요성과 사회적 가치를 확산하고 그에 부합하는 부대활동을 펼치는데 주안점을 두고 있어 분명한 목적을 가지고 있으며, 기관 경영전략에 부합함
- 타 분야에 비해 절대적으로 열악한 문화예술 기부현황을 개선하고, 민간영역의 기부활성화를 통한 순수문화예술에 대한 관심 촉발 및 실제 기부로의 연결을 통해 예술단체의 공공지원을 보완하며, 예술단체의 자생력을 강화하기 위한 다양한 수입원 발굴을 유도하기 위한 사업으로 수요가 분명함

○ 다른 사업과 불필요하게 유사·중복되지 않는가?

[긍정적 측면]

- 기부금사업의 경우 중앙정부·지자체·민간의 여타 사업에는 기부금을 활용한 사업은 예술위 기부금 사업이 유일하며, 내부적으로도 공정사회에 대한 최근 범사회적 공감대 형성을 통해 현재 예술기부활성화를 위한 사업의로 기대효과 및 사업방식에 있어 중복되지 않음
- 기업과예술의만남 활성화 사업은 매칭펀드라는 독특한 형태의 지원사업으로, 사업수행주체인 한국메세나협의회에서 매칭펀드 이외에 메세나 촉진을 위한 TF 운영, 홍보활동, 연구 활동 등 다양한 활동을 진행하고 있어 사업내용, 기대효과, 사업방식에 있어 유사·중복성이 없음
- 원로문예인복지지원은 사업내용 또한 예술활동에 대한 지원이 아닌, 복지적 차원에서의 지원이므로 사업내용, 기대효과, 사업방식의 중복이 발생하지 않음

[부정적 측면]

- 기부금사업의 경우 사업목적이 문화예술분야에 대한 민간지원 활성화에 있으므로, 국고나 기타 지자체 사업과의 유사·중복성을 따져 중복을 배제한 사업만을 지원할 경우 오히려 민간영역의 문화예술 후원과 관심을 저해할 우려가 있어 수혜대상 측면에서 중복수혜의 가능성이 존재함, 범위를 명확하게 규정할 필요가 있으며 복지와 문화의 연계된 파급효과를 고려하여 민간과의 연계사업을 추진하는 것이 바람직함

○ **현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?**

[긍정적 측면]

- 공공지원을 통해 지원되어야 할 순수예술활동에 대한 예산을 보완할 수 있는 민간영역의 예술후원을 더욱 늘릴 수 있는 기제로 작용할 수 있는 토대를 적확한 법적 근거를 가지고 추진되는 사업으로서 민간보조사업의 방침인 사업비 일부지원의 원칙에도 부합하여 재원분담이 적절하게 이루어짐
- 조건부 기부금의 수혜대상자 선정은 지원단계 이전에 신청된 사업계획을 면밀히 검토하여 문화예술 관련활동으로 인정된 후에 지원금이 지급되는 형태로 이루어지며, 기업과 예술의 만남 사업은 매칭펀드시행주체인 메세나협의회에서 접수 및 심의를 통해 이루어져 수혜자 선정방식이 적절함
- 기부금 사업의 재원집행체계는 기부전용 홈페이지(fund.arko.or.kr)를 통해 면확하게 이루어 지며, 기업과 예술의 만남사업의 경우 지원금이 민간경상보조 형태로 메세나협의회로 지원되고, 다시 심의위원회의 심의를 거쳐 결연(기업-예술단체) 커플 선정 후 지원금이 예술단체에 지원되는 방식으로 집행체계가 적절함

[개선 제안]

- 일반 기부(순수기부) 사업의 지속 필요성 여부 파악 필요

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 기부금사업의 기부금액의 증대가 곧 민간의 문화예술 지원 재원 증가 및 예술단체의 예술활동 증가를 의미하므로 예술분야에 대한 민간영역의 재원 투입 증가는 사업목적과 부합함
- '매칭펀드 기업 지원금액'은 예술단체 지원을 위한 매칭펀드 조성에서 기업이 후원하는 금액으로 조성되는 금액의 증가분만큼 예술단체 지원액이 늘어나는 구조이며, '민간영역의 기부활성화'라는 사업목적은 '예술 창작여건 개선'이라는 성과목표와 연계됨
- 기부금 유치실적, 매칭펀드 기업지원금액은 전년 대비 실적 및 5개년 실적추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용하는 등 측정산식이 명확함

[부정적 측면]

- 기부금사업이 활성된 이후 재기부율, 소액기부율, 재능기부에 대한 만족도 등 파급효과에 대한 고려가 부족함

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 고객만족개선도 80.6%, 기부금 목표액 15,266백만원, 매칭펀드 1,020백만원 등성과목표가 명확하게 제시되어 있음
- 성과 목표치가 전년 실적대비 고객만족개선도 103.6%, 기부금수입 113.63%, 매칭펀드 기업지원액 112.7% 상향 설정하였으며, 모두 110%이상의 의욕적인 수준으로 판단됨

	'07	'08	'09	'10	'11
○ 고객만족개선도(점)				(신규지표)	
■계획	-	-	-	75.0	80.6
■달성	-	-	-	77.8	79.1
○ 기부금수입(백만원)					
■계획	7,500	8,200	9,400	10,668	15,266
■달성	7,971	9,948	10,236	13,435	14,903
○ 매칭펀드 기업지원액 (백만원)					(신규지표)
■계획					1,020
■달성	595	684	690	905	1,104

[부정적 측면]

- 전반적인 불경기의 여파로 기업의 일반적인 사회공헌이 감소하였으며 특히, 예술의 사회적 가치 제고 활동을 통한 나눔문화 확산과 기부액 증대로의 연결을 꾀하고자 신규 부서 신설 등의 노력을 경주하였으나, 기획재정부의 기금운용계획 변경 불허 등 예산이 수반되지 않아 적극적인 대면활동에 의한 모금 활동이 어려워 목표치를 달성하지 못함

□ 집행

○ 재원이 계획대로 집행되었는가?

[긍정적 측면]

- 기부금 사업은 기부자가 문예진흥기금에 기부하고, 지원받을 예술단체의 사업계획서를 검토한 후 지원하는 기부 프로세스를 따라 당초 계획된(지정한) 예술활동에 명확하게 전달됨
- 기업과 예술의 만남지원은 전체 사업이 중소기업-예술단체 매칭펀드, 결연사업 운영지원, 홍보캠페인 등으로 구성되어 있어, 실제 사업 추진단계에 따라 3회 분할 지급하고, 지속적인 관리 점검으로 재원이 정해진 용도로 사용될 수 있도록 지속적으로 모니터링을 시행하고 있어 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 예산 16,781백만원, 결산 15,399백만원의 집행률 91.8%로 100%를 달성하지 못함

[예산집행 현황] (단위 : 백만원, %)

	세부사업명	예산(A)	결산(B)	집행률(B/A)
'11년도	기부금사업	15,500	14,131	91.2
	기업과예술의만남	1,000	1,000	100.0
	원로문예인복지지원	281	268	95.4
	합 계	16,781	15,399	91.8

[개선 제안]

- 매칭펀드의 특성상 향후 적절한 상한, 하한금액 설정하여 환경변화에 대비할 필요가 있음

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 외부전문가로 구성된 자문평가위원회를 운영하고, 기관차원의 문예진흥기금 사업 평가관리단 운영등 적절한 내·외부적 모니터링 시스템을 구축하고 있음
- 외부 평가지표와 연계하여 PDCA 관점에서 사업추진 단계별 성과관리 모니터링을 통해 실적 점검 및 사업개선을 수행하고 있음
- 모니터링을 통해 부금사업 목표 설정 명확화, 소액다매칭 펀드의 소액다건주의 지양 등 다양하고 충실한 개선점 도출이 이루어짐

[개선제안]

- 초기사업이어서 각 영역별 계획수립을 하였으나 성과에 대한 구체적인 모니터링 기준마련 필요함
- 기부 각 단계별 정보공유와 관련 지자체 및 단체의 인식제고 및 추진방안에 대한 홍보 필요함
- 만족도 평가의 결과로부터 향후 서비스 향상을 위한 정보취득 노력이 배가되어야 할 것으로 판단됨

○ **객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가?**

[긍정적 측면]

- 사업부문의 체계적이고 심층적인 외부 평가를 통해 사업추진의 타당성을 진단함으로써 지원사업의 효과적인 운영을 도모하고 있음
  ※ 계획, 집행, 성과/환류 등 사업추진 단계별 실적에 대해 용역기관과 공동으로 연중 지속적인 모니터링(최소 분기별 1회 이상 성과점검 회의 개최) 및 환류 개선을 통해 사업품질 향상 도모
- 부서업적평가를 통해 기초단위 사업까지 평가하고, 평가 결과 및 개선과제를 도출하여 차년도 계획 수립 및 업무 개선사항에 반영하는 등 평가방법이 적절함

[부정적 측면]

- 내부적으로 진행된 환경분석을 바탕으로 한 활성화 이슈 재분류의 경우 기존에 실시하는 내용과의 차별성이 없으며, 사업추진방식에 대한 종합적인 평가가 미흡함

[개선 제안]

- 외부평가단의 전문성 확보를 위한 노력이 요구됨

□ 성과

○ 계획된 성과지표의 목표치를 달성하였는가?

[부정적 측면]

- 기부금사업행정서비스만족도(98.1%), 기부금유치실적(97.6%), 매칭펀드기업지원액(108.2%)의 총 목표달성률은 98.6%르 100%에 미치지 못함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률	총달성률
▪ 기부금사업행정서비스만족도(점)	80.6	79.1	98.10%	98.57%
▪ 기부금유치실적(백만원)	15,266	14,903	97.60%	
▪ 매칭펀드기업지원액(백만원)	1,020	1,104	108.20%	

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 기부금사업은 민간재원을 개발하는 효율적인 방법으로, 기부금에 대한 사회적인 인식과 지자제의 인식에 비교하여, 예술위원회의 선도적 위치를 선점할 수 있는 사업이며 사업수행을 위한 기반사업을 효과적으로 수행함
- 경기침체에 따라 기업의 기부금이 지속적으로 축소되고 있고, 특히 기업메세나 기부실적도 축소되고 있는 여건에서 기부금 유치실적은 전년대비 10.9% 증가하였고, 기업과 예술단체 간 결연건수도 13.7%, 매칭펀드 지원금액도 22.0%가 증가하는 등 효과가 인정됨, 또한 새로운 시대적 흐름을 선도적으로 대응하여 소셜펀딩을 도입하여 7개 사업에 대한 소셜펀딩을 모두 조기에 성공적으로 완성하여 사회공헌에 대한 참여를 특수한 가진 계층만이 아닌 모든 계층으로 확산시키는 등 사회공헌의 인식과 가치 제고 등 사업효과성이 인정됨
- 사업 효과성을 높이기 위한 능동적 모금노력과 매칭펀드 기업참여 확대를 위한 노력이 긍정적으로 평가됨

  ※ 기부자 및 수혜자 대상 사업홍보 강화를 위해 기업, 기관, 단체를 대상으로 공문 발송, 기부자 예우체계 마련:예술위원장 명의 감사메일 발송, 사회적 인식제고를 위한 언론 공동 캠페인 추진, 지원금 운용 통면성 확보를 위한 정산교육 실시 등

[부정적 측면]

- 기부금 모금 등의 실적에서 효과성은 검증되었지만, 전반적 사업 운영 측면에서는 개선이 필요함

○ 평가결과(개선과제)를 충실히 환류(이행)하였는가?

① 수혜대상자의 선정 기준 엄격화

[긍정적 측면]

- 외부 경력직 인력 채용 등을 통해 개발된 신규 기부금 사업을 활성화하여 일반기부금을 해당 사업에 지원하고 그 성과를 기부자에게 송부하여 기부자의 기부금이 어떻게 사용되었는지 투명하게 보고하는 계획을 수립함

[부정적 측면]

- 일반기부금의 경우 모금 실적이 저조하여 집행 실적이 없으므로 수혜 대상자의 엄격한 선정이 논의될 여지가 없으며, 일반기부금에 대한 예술위원회 차원의 사업방향과 전략수립이 시급함

[개선 제안]

- 신규기부금 상품을 적극적으로 홍보하고 대상을 집중적으로 예술위원회에서 자체 관리하여 지속적인 관계를 맺어야 장기적인 모금이 가능할 것으로 판단됨

② 집행절차의 공정성 확보(일반기부금)

[긍정적 측면]

- 특정 프로젝트나 예술단체를 지원하기 위해서는 시일이 걸릴 것으로 사료되나 2012년부터 모금사업 예산 편성을 통해 일반기부금으로의 기부금 유입을 위해 적극적인 노력이 긍정적임

[부정적 측면]

- 일반기부금은 기부자가 사전에 지원 대상 단체 혹은 개인을 지정하지 않고 예술의 발전을 위해 문예진흥기금에 기부하는 것으로, 아직까지 수입 실적(사전 지정없이 순수한 의미의 기부)이 아주 미미함

③ 만족도 조사 이원화(일반기부금/조건부기부금)

[긍정적 측면]

- 2012년도에 적극적인 신규 프로그램을 개발하여 일반기부금을 사용할 경우 별도의 척도를 가진 조사가 진행될 계획을 수립함

[부정적 측면]

- 일반기부 건수가 2건 20,000원에 불과하고 해당 기부액도 사업에 집행되는 것이 아니라, 전용 계좌에 적립되는 형태여서 만족도 조사시 다른 척도로 조사하는 것이 현재로서는 불가능한 상황으로 이원화된 만족도 조사가 아직 시행되지 않음

④ 만족도 목표 상향 조정(조건부 기부금)

[긍정적 측면]

- 만족도 수준의 경우 정부 공공기관 경영실적평가 편람의 고객만족개선도 산식에 의해 성과목표치를 설정하고 있음

[부정적 측면]

- 2011년도에는 기부자 고객 관리 제고를 6대 성과목표 중 하나로 설정하고, 기부자 감사행사, 해피콜, 사업 성과보고서 송부 등 다양한 활동으로 만족도 개선을 꾀하였으나, 일반 기금지원사업과 동일한 지침을 적용받아 조사 결과 대폭적인 만족도 제고는 이루어지지 못함

⑤ 정보관리 등 사업관리기능 강화(일반기부금)

[긍정적 측면]

- 일반기부금은 건수와 금액이 절대적으로 미미한 실정이며, 일반기부금 수납 후 특정사업에 지원하지 않고 일반기부금 계좌에서 관리되고 있음

[부정적 측면]

- 일반기부금 모금 및 집행 실적 저조로 정보 관리 자체가 이루어지지 않았으며, 모금방법의 체계, 성과, 관리, 평가방안에 대해 향후년도 계획수립시 반영이 필요함

⑥ 기부금 수혜대상자까지 모니터링 대상 확대

[긍정적 측면]

- 모니터링 실시로 개선사항 도출하였으며, 일반 지원사업과 다른 조건을 적용하여 사업편리성을 향상시키는 환경을 조성함

[부정적 측면]

- 일반기부금 모금 및 집행 실적 저조로 수혜자에 대한 모니터링은 이루어지지 않음

[개선 제안]

- 지속적인 모니터링으로 년도별, 그룹별 차등된 전략안 마련 필요

⑦ 기부금 성과에 대한 전략적인 대외홍보 강화

[긍정적 측면]

- 기부금사업 관련 이슈를 공중파 TV 및 주요일간지 기획기사와 연계하는 등 매체 및 거리홍보를 통해 적극적으로 국민 인지도 및 기관인지도를 높임

[부정적 측면]

- 홍보의 특성상 지속적이고 직접 및 간접적인 노출을 통한 마케팅이 미흡하며 예술위원회 전체 홍보와도 연계된 대외홍보 강화가 필요함

⑧ 전문가 활용을 통한 효율적인 기부유치 전략 수립

[긍정적 측면]

- 적극적인 홍보 활동 강화 및 예술기부 공감대 형성을 위해 인력을 확충하였으며 예술기부관련 정책발굴 및 자문·평가를 위한 회의체를 운영하여 예술기부 활성화를 도모함

[부정적 측면]

- 다양한 기부모집 방법 등에 대한 '마케팅' 전문가의 자문이 부족함

[개선 제안]

- 내부적인 역량이 쌓이면 외부기관담당자에게도 모금역량강화에 대한 교육실시를 예술위원회의 인력개발원 등과 연계하는 방안 모색 필요
- 예술계 전문가 뿐만 아니라 마케팅 전문가 활용 필요

○ 자율지표

[긍정적 측면]

- 자율 지표로 설정한 '기업-예술단체 결연 건수'는 주요 지표인 '매칭펀드 기업 지원금액'와 더불어 기업 메세나 활동 성과의 주요한 척도가 되며, 기업과 예술단체의 결연 건수가 증가함에 따라 재정적·비재정적 지원을 포함한 예술단체의 활동 여건이 개선될 수 있으므로, '예술 창작여건 개선'의 성과목표를 달성하고, 민간영역의 기부활성화를 위한 사업목적과 연계한 지표 산출로 적정하다고 판단됨

- 목표달성률은 100%로, 계획된 목표치를 달성함

성과지표	계획(A)	달성(B)	달성률
기업-예술단체 결연건수(건)	83	83	100%

[개선 제안]

- 건수 뿐 만 아니라 만족도 수준 등의 질적 평가의 병행 필요

4. 개선제안

□ 계획

○ 신규기부상품(일반기부금) 활성화

- 일반기부금의 경우 모금 실적이 저조하여 예술위원회 차원의 사업방향과 전략수립이 시급하며, 신규기부금 상품을 적극적으로 홍보하고 대상을 집중적으로 예술위원회에서 자체 관리하여 지속적인 관계를 맺어야 장기적인 모금이 가능할 것임

□ 집행

○ 정보관리 등 사업관리기능 강화

- 기부의 각 단계별 정보 관리를 통해 모금방법의 체계, 성과, 관리, 평가방안에 대해 향후년도 계획수립시 반영이 필요함

□ 성과

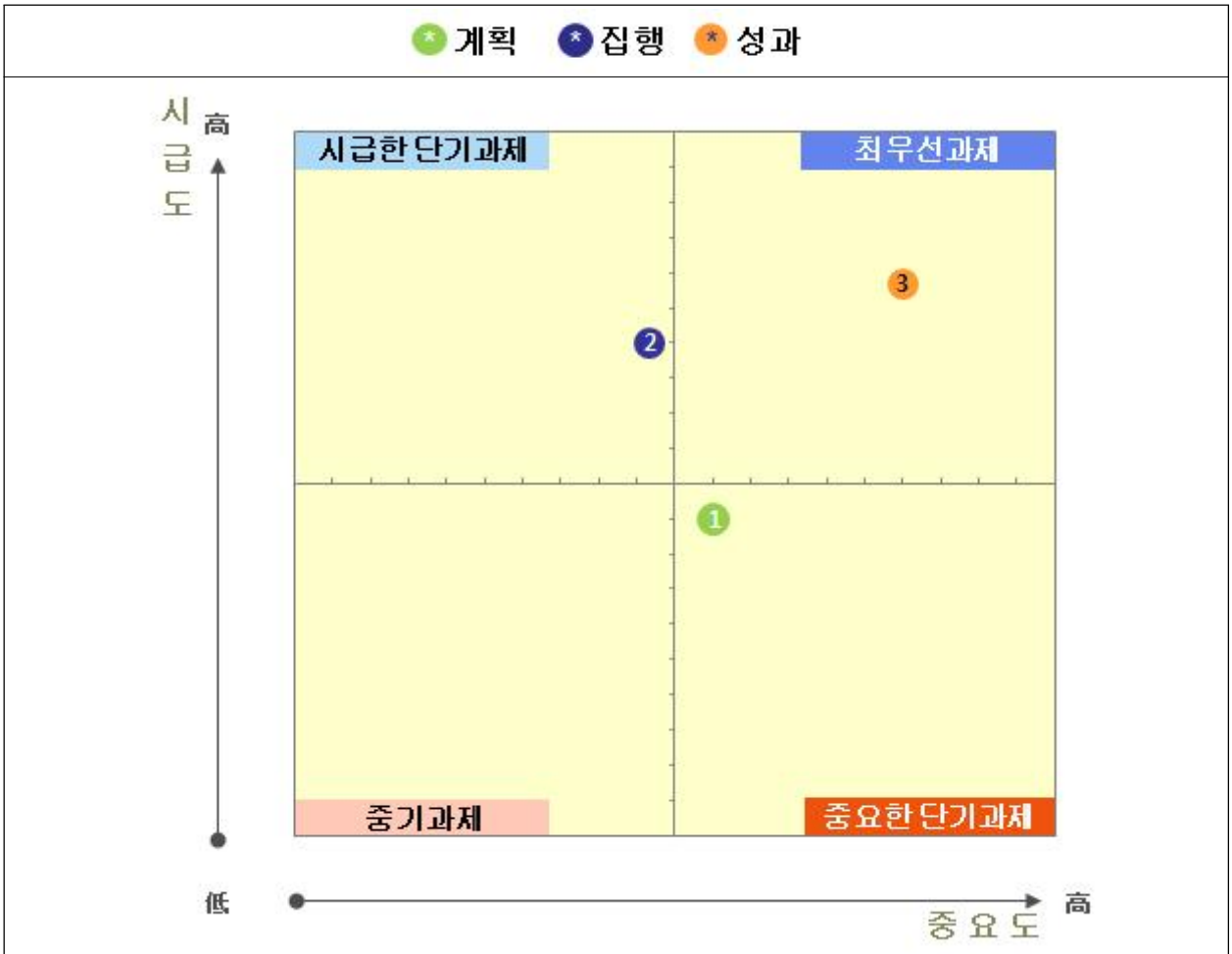
○ 기부금 성과에 대한 지속적인 대외홍보 강화

- 홍보의 특성상 지속적이고 직접 및 간접적인 노출을 통한 마케팅이 미흡하며 예술위원회 전체 홍보와도 연계된 대외홍보 강화가 필요함

5. 개선과제

○ 「문화예술사회공헌지원」 사업은 총3개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '기부금 성과에 대한 지속적인 대외홍보 강화'가 최우선과제로 도출되었으며, '정보관리 등 사업관리기능 강화'는 시급한 단기과제로, '신규기부상품(일반기부금) 활성화'는 중요한 단기과제로 도출됨

[문화예술사회공헌지원사업의 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	신규기부상품(일반기부금) 활성화		●	3
집행	2	정보관리 등 사업관리기능 강화	●	●	2
성과	3	기부금 성과에 대한 지속적인 대외홍보 강화	●	●	1

3. 심층분석 부문

1) 공연예술전용공간활성화지원사업
2) 국제문화예술교류지원사업
3) 공연장상주단체육성지원사업

심층분석 부문 최종보고서

세세부사업명 : 공연예술전용공간활성화지원사업

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 연극, 무용, 음악, 전통예술, 다원예술 분야의 공연 발표 공간 확보 및 운영을 지원함으로써 예술 활동 거점 확충 및 창작 여건을 개선함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거 : 문화예술진흥법 제18조

② 추진경위

- 「새정부 주요 예술정책」(2008.9, 문화체육관광부)
- 문화체육관광부, 예술위원회 "예술지원정책 개편 방향" 지원정책 발표('09. 6월)
- 한국문화예술위원회 비전 2015 및 중장기 경영전략 수립('09. 12월)

○ 사업기간 : 2011년 1월 ~ 2011년 12월

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 11억원

○ 지원대상 : 예술인(공간운영단체) 및 국민

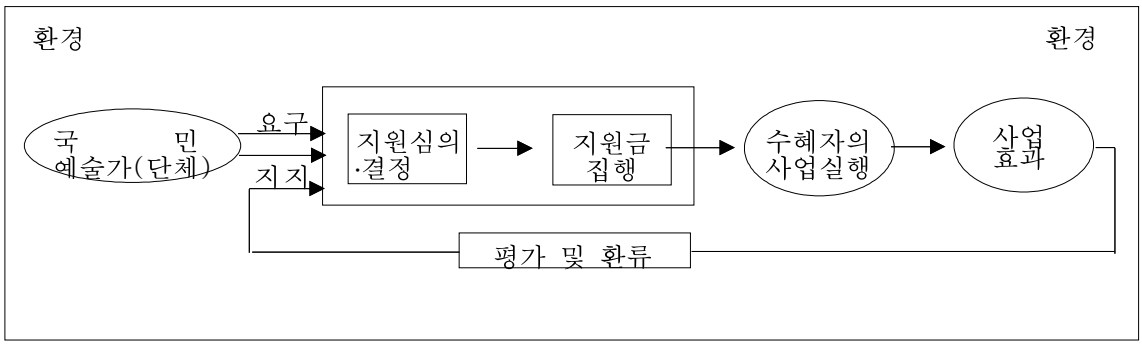
○ 지원형태

- 공연예술전용공간지원 : 민간보조

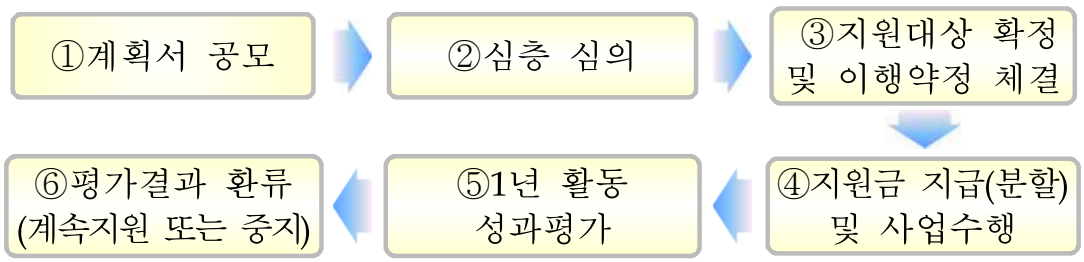
○ 지원조건 : 민간보조(정액지원), 다년도 지원, 사업소요예산 일부지원

○ 사업시행 주체 : 공간운영단체

□ 사업추진 절차



– 사업추진체계도



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원대상 만족도 (점)	목표					83.3	○고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정(129.9% 적용) ○2011년 성과계획서상 단위사업(예술가의 창조역량강화) 수혜자 만족도 목표치의 고객만족개선도 환산 목표치(127.4%)와 연계하여 목표치 수준을 세세부 사업에 할당	– 지원예술인 만족도조사 (기재부 PCSI조사결과) –경영실적평가 고객만족 개선도 산식 적용	
	실적			82.9	68.5				
	달성도								

공간가동율(%)	목표					75.7	○전년도 실적을 기준치로 목표부여 평가방법을 적용하고, 최고 목표인 기준치의 110% 달성이라는 의욕적 목표치 설정 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.1점	-Σ(공간가동일(연습일 포함)/365일) ÷ 공간지원건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여 산식 적용	
	실적				68.8				
	달성도								
평균 창작작품수(건)	목표					35.3	○과거 3개년('08~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여 편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.18점	-지원사업 전체 창작작품수 ÷ 지원사업 건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	
	실적		17.29	25.48	30.0				
	달성도								
평균 관람객수(명)	목표					6,600	○과거 3개년('08~'10)실적 추세치를 활용한 목표부여 편차 평가방법 적용 ○최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정 - 목표치 환산 평점 : 100.09점	-지원사업 전체 관람객수 ÷ 지원사업 건수(ERP 성과보고서 집계) -경영실적평가 목표부여 편차 산식 적용	
	실적		6120	8,437	5,250				
	달성도								

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	공간운영 60건, 1,908,000천원 지원	
2010	공간운영 24건, 877,000천원 지원	
2011	공간운영 29건, 1,094,000천원 지원	

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 2013년도 예술전용공간지원사업 확대 및 개편 검토

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
2010	▪ 지원단체와 지원공간의 경영 실태 수시 점검 필요	▪ 모니터링단(평가단)이 지원대상 공간에 대한 현장 점검 및 경영 실태를 분석 후 평가 결과를 환류 – 현장점검 및 경영실태 분석 : 2011.3월~12월 – 평가결과 환류 : 2012. 1월
2010	▪ 자체 현장평가 결과에 대한 소명자료 충실하게 제시 필요	▪ 자체 현장평가 결과에 대한 소명자료 제출의 충실도 및 자체평가 결과를 지원대상 공간 평가에 반영, 환류 – 소명자료 제출 : 2012. 1. 6 – 평가결과 환류 : 2012. 1월 말
2010	▪ 문학상 또는 연극상 등 권위 있는 관련 분야 시상 현황 파악하고 관리 필요	▪ 문학상 또는 연극상 등 권위 있는 관련 분야 시상 현황 파악 및 관리 실시 – 현황 파악 : 2011. 12월 – 주요문학상 및 연극상 수상 실적 확인 : 2012. 1월

□ 향후 추진방향 및 추진계획

○ 공연예술전용공간지원사업 년간 운영성과보고서 접수(2012.1.6)
- 공간 운영 단체로부터 2011년도(1차년도) 공간운영성과에 대한 보고서 접수

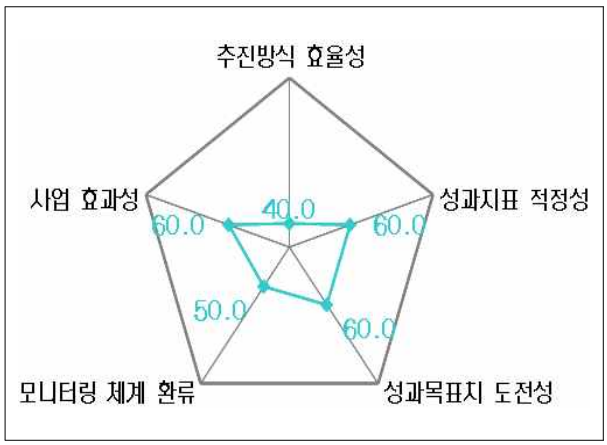
○ 공연예술전용공간지원사업 심의위원회의 개최(2012.1월 하순)
- 2011년(1차년도) 공간별 운영 성과 평가(심의) 결과에 의거 2012년(2차년도)지원액 조정

2. 평가결과

□ 평가지표별 점수결과

○ 「예술가의 창조역량강화」 내「공연예술전용활성화공간지원」은 환산점수 기준으로 '사업추진방식의 효율성'이 40.0점, '성과지표의 적정성'이 60.0점, '성과목표치의 도전성'이 60.0점, '모니터링 체계 환류'가 50.0점, '사업의 효과성'이 60.0점으로 산출됨

구 분	평가지표	획득점수	환산점수
사업계획	추진방식 효율성(15점)	6.0	40.0
성과계획	성과지표 적정성(10점)	6.0	60.0
	성과목표치 도전성(10점)	6.0	60.0
집 행	모니터링 체계 환류(10점)	5.0	50.0
성 과	사업 효과성(5점)	3.0	60.0



[해당 심층사업 세부평가지표 환산점수]

□ 세부 평가기준 결과

○ 5개 평가지표에 따른 16개 세부기준의 충족여부를 살펴본 결과 각 평가지표별로 일부만 충족시킨 것으로 평가됨

○ 사업 효과성 영역에서는 사업의 효과성이 검증되었지만 사업운영의 측면에서 개선의 여지가 있는 것으로 평가됨

구분	평가 지표	세부 기준	충족여부
사업 계획	추진방식 효율성	재원부담의 적절성	O
		수혜대상자 선정의 적절성	X
		지원방식 및 조건변경 검토 적절성	X
		수요예측의 적절성	X
		집행체계의 명확성	O
성과 계획	성과지표 적정성	사업목적 및 성과목표와의 연계성	X
		결과 지향성	O
		정의 및 산식의 명확성 및 합리성	O
	성과목표치 도전성	성과목표치의 명확성	O
		성과목표치의 수준	O
		투입 대비 효과성	X
집행	모니터링 체계 환류	모니터링 체계의 적절성	O
		모니터링의 충실성	O
		개선안 수립의 노력성	X
		문제해결의 적절성	X
성과	사업 효과성	효과성 및 운영적정성	△

□ 총평

○ 예술전용공간지원사업은 창작 및 유통 플랫폼으로서의 적절한 우수한 정책이자 지원사업으로 현장의 지원수요와 사업수요가 높은 대상사업이며 나아가 창작환경 조성이라는 전략목표상 절대적으로 지원이 필요한 사업영역임

○ 사업비 일부지원 원칙을 준수하고 있으며 책임심의위원회 통한 공정한 수혜자 선정, 의욕적인 목표치 설정, 체계적인 모니터링 시스템 구축에 의한 개선안 도출 및 반영, 공간 가동률 및 관람객수 증가 등이 긍정적으로 평가됨

○ 반면, 수요예측에 있어서 적합한 수요산출 부족, 사업의 목적성과 구체성을 불분명, 사업수혜대상자 선정과정의 객관성 부족, 연극장르의 편중, 공간에 대한 자금사용범위 20% 설정에 따른 실효성 미흡, 예술에 대한 질적 성과지표 미흡, 저예산 및 소규모 혜택으로 인한 다양한 공간기능 구축의 한계 등이 문제점으로 지적됨

○ 기초예술 플랫폼사업으로서의 특장점을 극대화하고 예술산업의 발달을 촉진과 현장의 저예산지원 불만을 해소하기 위해 예산증액 편성이 필요하며, 전용공간지원사업의 경우 수혜대상을 현행 '전국단위문화예술인 및 국민'에서 '장르별 전용공간 운영단체 및 법인'으로 수정, 연극장르 특혜시비 및 심사선정의 불공정성 해소방안 마련, 시설공간 마케팅능력(공간마케팅) 제고 지원서비스 방안 마련, 전용공간지원금은 전용공간의 활성화 즉 시설개보수·시스템구축·운영관리인력 인건비·극장홍보마케팅비 등으로 사용할 수 있도록 공간운영관리비 20% 사용제한 폐기 등의 개선이 필요함

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 문예진흥기금사업 지원금관리규정에 의하여 사업비 일부지원 원칙(문예진흥기금과 민간자금간 매칭, 자부담 10%이상)을 준수하고 있어 재원분담이 적절하며, 문예진흥법 제18조에 근거한 지원체계를 갖추고 있어 사업(재원)집행체계가 명확하고, 수혜자 선정에 있어 책임심의위원회를 통해 공정하고 투명하게 이루어짐
- 예술전용공간을 지원함으로써 창작환경을 조성하려는 목적은 분명한 것으로 평가 됨

[부정적 측면]

- 사업대상자 이해관계자 및 사업수요가 불분명함, 민간에서 운영되는 시설에 운영비를 지원하는 것인데 이것이 지원시설의 운영 지원에 그치는 것인지, 창작여건을 개선하는 것인지는 불명확하며, 동일한 의미에서 예술공간지원사업이 예술창조역량강화에 어떻게 기여하는지도 불분명함

[개선 제안]

- 사업수요예측기법 개선 필요

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 본 사업의 전략목표인 예술창조역량 강화와 성과목표인 '예술창작 거점공간 확충 및 운영 활성화'를 달성하기 위하여 '지원대상 만족도', '공간가동율', '평균 창작작품수', '평균 관람객수'를 성과지표로 설정한 것은 결과 산출에 의미가 있음. 특별히 금년도에 '평균 창작작품수', '평균 관람객수'지표를 신설하여, 공간 운영의 결과를 측정하기 위한 지표로서의 중요성을 강화하였음 성과지표가 결과에 초점을 맞추고 있음

- ‘지원대상만족도’, ‘공간가동율’, ‘평균창작작품수’, ‘평균관람객수’의 정의 및 측정산식이 명확하고 합리적임

※ 지원대상 만족도 : 기금 지원을 받은 예술인/단체에 대한 고객만족도
공간가동률 : ∑(공간가동일(연습일 포함)/365일) ÷ 공간지원건수
평균 창작작품수 : 원사업 전체 창작작품수 ÷ 지원사업건수
평균관램객수 : 지원사업 전체 관람객수 ÷ 지원사업건수

[부정적 측면]

- 전용공간지원에는 순수하게 공간 그 자체에 대한 만족도가 있어야 하는데, 공연전체에 대한 전반적인 만족도로 평가되며, 성과지표의 측정산식에서 공연의 예술적 질적 지표가 포함되지 않음
- ‘지원대상 만족도’ 지표에서는 전용공간의 만족도보다는 이를 이용하는 예술가/단체의 만족도 평가가 중요시 됨

[개선 제안]

- 예술전용공간 ‘재정자립도 제고’, ‘지역연계 문화복지 활동‘ 과 같은 질적지표 개발이 필요함
- 지원대상만족도에서 공간측 보다는 사용자 만족도가 중요하므로 측정지표 수정이 필요함
- 공간가동율 측정산식에서 공간의 휴무일이나 시설관리일 등을 고려하는 것이 필요함

○ 성과의 목표치가 의욕적인가?

[긍정적 측면]

- 68.5(지원대상 만족도)에서 83.3, 68.8(공간가동율)에서 75.7, 30(평균 창작작품수)에서 35.3, 5250(평균 관람객수)에서 6,600으로의 향상을 명확히 제시하고 있음
- 지원대상만족도 130%, 공간가동율 등 110%의 의욕적 목표치를 설정함

[부정적 측면]

- 작품의 (평균)수가 평가기준이 될 경우 전용공간 활성화의 기준이 창작품수로 귀결되므로 진정한 의미의 공간활성화와 상충됨, 사업의 중복성을 유도한 지표로 적절하지 않은 지표임

- 비용대비 성과수준은 실제 달성율과 비교해 지나치게 높게 선정된 측면이 있음, 일괄적으로 110-130%를 적용하는 것은 무리가 있음
- 작품을 많이 하는 것이 좋은 성과인지에 대해서는 의문이며, 공간 자체에 대한 만족도 조사가 필요함

[개선 제안]

- 평균작품수로 공간활성화를 평가하는 평가기준 개선 필요
- 적정한 목표치 설정 필요

□ 집행

○ 모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 각 사업별로 일정, 주체, 추진, 성과보고, 만족도 조사 등의 일련의 모니터링 체계는 구성되어 있으며, 각 사업의 모니터링 과정에서 점검내용 및 방법이 제시되고 현장수요 모니터링 등을 통해 개선작업이 이루어짐
- 현장모니터링, 워크숍을 통한 모니터링, 장르별 책임심의위원 등을 통한 모니터링 등 다양한 방식으로 모니터링 수행이 긍정적으로 평가됨
- 문제점의 정확한 내용과 원인을 파악하고 이에 대한 개선방안을 제시하고 있음

  ※ 복잡한 정산관리에 대한 내용에 대해서 1대1 컨설팅 시스템, 지역순회 컨설팅, 정산 전담직원 배치 등을 구축하여 해결하고자 하였음

[부정적 측면]

- 공간선정심사기준에 대한 현장의 불만 존재하며, 이는 모니터링 결과의 분석이 다소 미흡한 것으로 평가됨
- 보조금관리 매뉴얼 제작 등 정산지원 등은 이루어졌으나 선정기준 등과 관련한 장르간 불만, 지원편중 불만 등 문제제기 들은 해결하지 못한 상태임

[개선 제안]

- 특정 장르 편파지원 문제가 개선되어야 하며, 장르별 지원상한액을 30~40% 이하로 낮춰야 함

□ 성과

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 실제 공간운영의 주요 계량적 성과 측면에서 전년대비 평균 공간가동율 68.8%에서 72.6%, 평균 관람객수 5,250명에서 8,166명으로 증가하는 등 가시적 성과를 나타내고 있음
- 행사 만족도, 재관람의향, 타인 추천의향, 문예진흥기금 지원적절성 등 여러 항목을 통해 사업의 효과성을 파악하는 것은 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 예술전용공간 자체가 얼마나 활성화되었는지 외에 예술창작활동에 얼마만큼 기여하고 있는지에 대한 효과 인증이 미흡함
- 사업만족도, 지원의 적절성 측면에서 연극장르에 대한 편중지원 탈피가 시급함
- 장르간 유통플랫폼의 균형적 발전을 모색해야 함
- 전문가 평가와 관람객 만족도와의 상관관계의 파악이 필요하며, 만족도 이후의 보다 구체적인 실질적 측정항목이 필요하므로 관람객수와 같은 실제의 데이터를 바탕으로 한 조사가 이루어져야 함

[개선 제안]

- 장르에 대한 편중지원과 지원예산의 독식구조 탈피가 시급하므로 특정장르에 지원규모를 30~40%이하의 제한조치가 필요함
- 시설공간 활성화에 대한 측정지표 재검토가 필요함

4. 개선제안

□ 계획

○ 예술전용공간 시설활성화를 위한 사업비 사용기준 재조정

- 본 사업의 목적성과 집행기준의 불일치로 중복성사업의 문제가 제기됨, 즉 자금계획상의 시설지원에 대한 지원비인지 시설을 통한 창작지원비인지 상충되어 혼선을 크게 빚고 있으며 이는 자금집행시 공간시설 활성화에 대한 투자비를 20%로 제한한 조치로 인해 발생되는 문제임, 따라서 사업의 목적성을 구체화하여 타사업과의 중복을 피하고 공간시설의 확충, 시스템구축, 공간카케팅, 운영인력인거비 등으로 사용할 수 있도록 조치해야 함

○ 지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)

- 예술전용공간지원사업은 기초예술에 있어 작품을 실현하고 유통하는 창구임, 이는 연극 뿐 아니라 무용, 클래식, 전통, 미술, 대중음악, 문학, 융합예술 등 다양한 장르에서 요구되는 수요이므로 지원의 형평성과 공정성을 마련해야 하며, 특정장르에 지원되는 규모를 현행 무제한에서 30~40% 이하로 제한해야 함

○ 유통플랫폼 활성화를 위한 지원금 확대 편성

- 과도한 목표치를 수정하여 현실성 있도록 적정하게 설정해야 하며, 매칭펀드 비율을 상향하여 공간의 재정부담과 재정자립을 강화해야 함

○ 보조성과지표 개발

- 평균작품수로 공간활성화를 평가하는 양적 평가기준은 문예진흥기금사업의 대원칙인 선택과 집중에 위배되므로 개선이 필요하함
- 전용공간지원이 창조역량을 어떻게 강화하는지에 대한 분석틀을 마련하고, 수혜자 만족도와 방문객 만족도를 분리 측정할 수 있는 지표 개선 필요

□ 집행

○ 보조금 관리정산 서비스 개선

- 모니터링 결과가 충분히 반영되고 있지 못해 현장의 불만이 존재함, 즉 보조

금 관리정산 서비스 개선으로 현장 요구에 대한 대응 필요

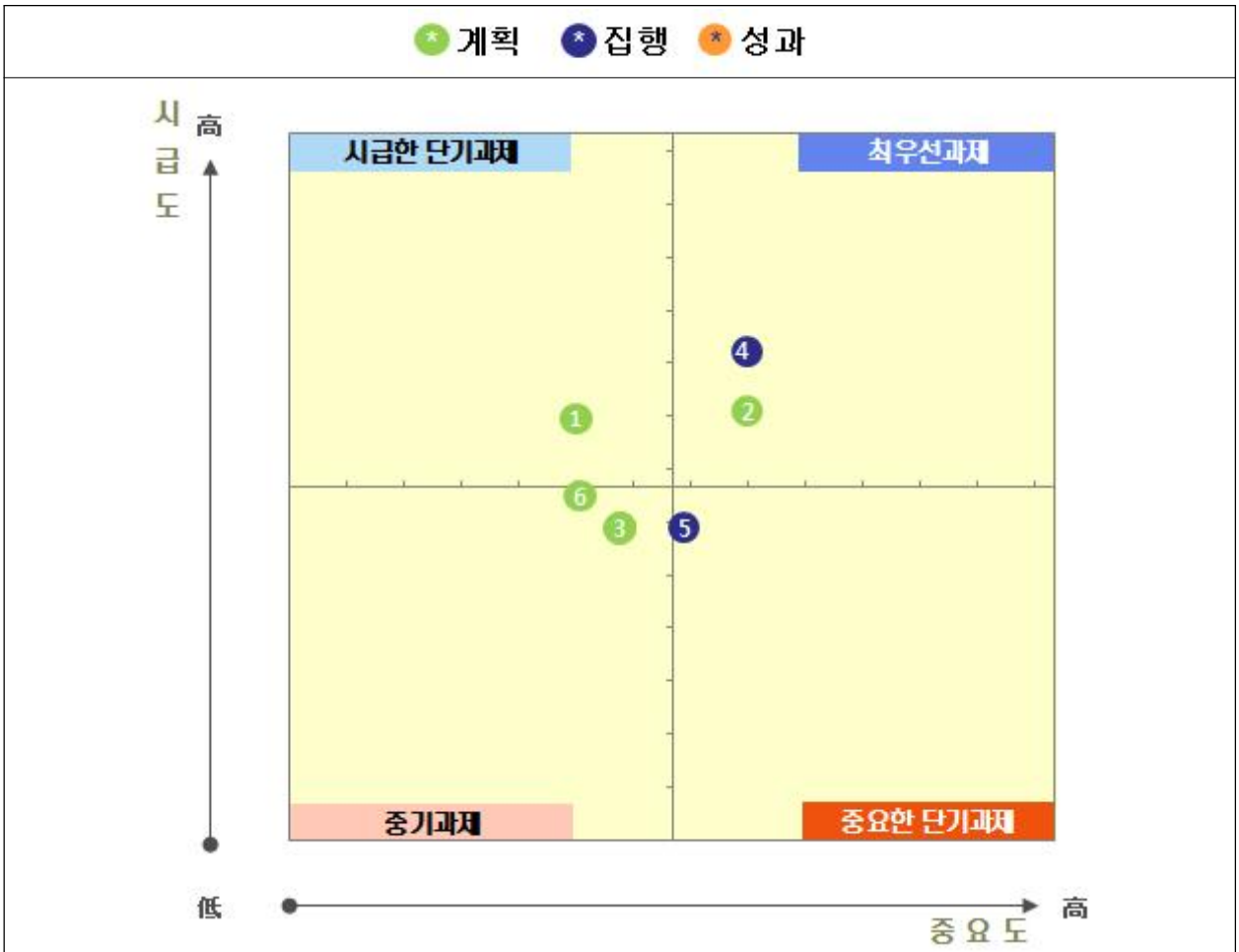
○ 공간마케팅서비스 지원 방안 강구

– 공간마케팅 서비스 지원방안을 마련이 필요함

5. 개선과제

○ 「공연예술전용공간활성화지원」 사업은 총6개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '보조금 관리정산 서비스 개선'과 '지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)'가 최우선과제로 도출됨

[공연예술전용공간활성화지원사업 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	예술전용공간 시설활성화를 위한 사업비 사용기준 재조정	●	●	4
계획	2	지원사업 선정 시 공정성 확보(연극장르에 대한 편중 방지)		●	2
계획	3	유통플랫폼 활성화를 위한 지원금 확대 편성	●	●	4
집행	4	보조금 관리정산 서비스 개선	●	●	1
집행	5	공간마케팅서비스 지원 방안 강구		●	3
계획	6	보조성과지표 개발		●	4

6. 수혜자 간담회 결과보고서

□ 간담회 개요

○ **목 적** : 사업 수혜 대상 기관 관점에서의 문제점, 요구사항 등을 분석하여 사업목적에 부합되는 개선과제로 제안하기 위함

○ **일 시** : 2012. 2. 3(금), 14:00~16:00

○ **장 소** : 예술가의 집 3층 세미나실

○ **참석자** : 극장, 무용단, 아트홀 등 공연예술 공간별 수혜기관 대표·담당자 7명

※ 선정기준 : 총소요액 기준 대비 지원확정액 비율 구간으로 선정
(총소요액 1억 미만, 1억 이상-3억 미만, 3억 이상)

○ **조사자** : '11년도 문예진흥기금사업평가 1-1분과 소위원장 및 평가위원

○ **주요내용** : 사업 현황 및 애로사항, 개선방향 및 개선과제 등

□ 현황 및 문제점 분석

○ **사업의 정체성 : 창작지원과 공간지원 성격을 동시에 가지고 있음**

- 전반적으로 순수한 예술전용공간 마련이라는 사업목적과는 달리 예술전용공간을 이용한 창작 작품에 지원되는 사업으로 지원받은 공연장의 자체 작품을 올리는 것에 지원이 이루어지는 것이 많음
- 이 사업 비용이 작품 창작에 투입된다면 문화예술위원회의 예술전용공간 사업과 타 지원사업과의 차별성이 매우 희박해지며, 예술창작지원 사업에서 지원받는 것이 타당하다고 판단됨
  ※ 현재 '예술공간지원사업'은 '창작지원사업'과 중복 성격이 큼
- 결과적으로 현실적으로 순수하게 예술전용공간 그 자체에 대한 지원이라는 사업목적과 상당부분 이탈된 면이 있음
- 예술공간지원이 인큐베이팅이나 플랫폼의 역할을 하는 것이라면, 현재 공간지원 평가지표 중 관객수나 관객만족도 등은 적절치 않은 지표라고 할 수 있음

○ **지원금 활용상의 제약**

- (지원금 활용 영역) 지원금사용기준에서 공간에 투입되는 규모를 20%로 제한하여 실질적인 공간활성화 활용에 장애요인이 되고 있음
- (공간 이전시 문제) 예술공간을 임차해서 사용하는 단체의 경우, 전용공간사업으로 지원받아 예술전용공간을 마련했는데 임차기간이 만료되거나 또는 공간

의 확충차원에서 다른 공간으로 이전했을 때, 지원사업비의 낭비가 발생할 수 있음. 특히 재정적으로 열악한 단체에서는 예술전용공간을 마련함에 있어서 이 사업 비용이 매우 쓰임새가 있다는 점에서는 매우 긍정적이지만 한편으로는 재정적으로 열악한 단체에서 위의 내용이 자주 발생하여 지원사업의 낭비의 가능성도 매우 높다고 판단됨

○ **집행·사후 관리 역할 미흡**

- 집행관련 전화문의시 문예위 응답자의 답변기준이 상이하거나 잘 모르는 경우가 있어 단체에서는 간혹 혼란스러운 상황이 발생함
- 지원에 대한 호응도는 높으나 집행에 있어 단체활동가들은 재무와 경영, 마케팅에 있어 많은 어려움을 겪고 있음

○ **정산 작업의 어려움**

- 수혜단체에서의 사업에 대한 만족도는 매우 높으나, 정산에 있어서는 매우 큰 어려움을 호소하고 있음
- 문화예술위원회의 다양한 노력이 있었음에도 예술인에게는 다소 어려운 과정으로 판단됨
- 증빙과 관련하여 아직도 혼란스럽고 이해도가 낮아 문예위의 보다 적극적인 대처가 필요함

○ **지원방식 및 지원규모**

- “많은 금액의 소수 기회 제공” vs. “적은 금액의 많은 기회 제공”이라는 관점에서 볼 때, 심층면접 대상자들은 주로 현재의 적은 금액의 많은 기회 제공보다는주로 많은 금액의 소수 기회 제공을 선호함
- 지원받은 공간이 지속적으로 성장할 수 있도록 하는 지원이 되어야 하는데 현재는 단년도(2년간) 지원만 받으면 거기서 사업의 효과가 끝나는 문제가 있음
- 전체 예산중에 공간활성화 지원금의 규모가 작은 상태인 바, 본 사업은 영화관처럼 공연예술발전에 필수적인 요소임에 반해 총액대비 편성액 규모가 낮은상태라 실질적인 지원효과가 낮은 상태임

○ **지원대상 : 장르간 공간활성화지원금 지원편차가 매우 심각함**

- ‘연극’의 경우 전체지원금 중 약 50~60%에 준하는 지원금을 점유하고 있으며, ‘연극과 무용’의 합이 70%선에 이르고 있어, 여타 장르는 소외되어 심사·선정상의 객관성과 공정성의 문제가 대두되고 있음

□ 개선방향 및 개선과제 제안

○ 사업의 정체성 확립

- **(사업 목적의 명확화)** '전용'공간 지원사업은 장르별 특성화를 시켜 각 장르 전용공간으로서 운영을 유도하려는 목적을 가지고 있으나 현재 각 공간이 운영되는 실태를 보면, '전용' 공간으로 운영되지 못하고 있으며, 실제 전용공간으로 운영되는 것 또한 적지 않은 어려움이 있음
- 따라서 전용공간 활성화 사업이라기보다는 공간지원사업으로 사업명을 전환하는 것이 필요함
- **(사업 내용의 구체화 및 프로그램 개선)** 순수한 예술전용공간 마련보다는 예술전용공간을 이용한 창작 작품에 지원되는 사업의 성격이 많아, 순수한 예술공간 사업과 예술공간을 이용한 창작작품 지원을 세분화하는 등 사업을 보다 구체화 시킬 필요가이 있음
- 예술전용공간 활성화 지원사업명을 인큐베이팅이나 플랫폼으로서의 예술공간 지원 사업으로 전환할 필요가 있음
- 공간활성화지원사업은 단체의 경우 극장경영측면에서 매우 적절하고 유용한 사업으로 평가되며, 공간을 매개로 다양한 장르간 융합사업이 모색되기 위해 융합형 공간으로 재탄생되도록 교육프로그램과 제작프로그램이 필요함
- **(대상의 차별화)** 특히, 예술공간을 이용한 창작작품 지원은 예술위원회 뿐만 아니라 많은 타 기관에서도 시행하고 있기 때문에 지양해야 할 것으로 판단되며, 굳이 창작 작품에 지원하려면 대중적 작품에 대한 지원인지, 수준 높은 예술적 작품에 대한 지원인지 분명히 하는 등 보다 컨셉을 분명히 해서 지원해야 할 것으로 판단됨
- 순수한 예술공간 지원사업의 경우, 공간을 활용하는 규모가 큰 단체, 중간 단체, 작은 단체를 구별하는 등 단체의 수준별 지원이 필요함
- **(성과지표의 개선)** 예술공간 지원사업의 성격을 명확히 한 후 평가지표를 수정, 보완할 필요가 있음
- 예술공간지원 사업은 자체 작품을 올리는 것에 대한 것이 아니라 인큐베이팅이나 플랫폼으로서의 역할을 얼마만큼 수행했는지를 중심으로 평가지표를 설정할 필요가 있음

○ 지원금 활용 용도 개선

- 공간활성화기금을 제작사업비로 전용하도록 유도한 20%상한조건을 철회하고 공간투입비 사용비율을 50%이상 높여야 함- 공간지원비가 창작지원금과 중복되고 있는 점을 극복해야 함

○ **예술공간의 이전시 지원사업비의 낭비 개선**

- 사업의 지원을 받을 경우, 최소 몇 년 정도는 해당 공간을 이용해야 하는 조항을 만들어서 비용낭비를 최소화해야 할 것임
- 아울러, 열악한 단체에서 사업에 지원하는 경우에도 자사 단체의 재정 상태를 고려하여 지원할 수 있도록 유도해야 하며, 특히 최소 년도를 채우지 못한 단체의 경우, 향후 사업에서 패널티의 부여를 고려해야 함

○ **정산업무의 개선**

- 매뉴얼에 제시된 내용만으로는 내용파악이 어려울 수 있으므로 홈페이지상에 다양한 예시를 제시하여 내용파악을 도울 필요가 있음
- 증빙에 대한 통합컨설팅 및 증빙지도 전담가이드가 필요함

○ **지원방식 및 지원규모의 현실화 : 선택과 집중 또는 보편적 지원**

- 선정 대상자들은 많은 금액의 소수 기회를 선호하지만, 선정에서 탈락한 단체는 적은 금액의 많은 기회 제공을 선호할 수도 있음. 따라서 탈락 단체에 대한 요구 조사도 필요할 것으로 판단됨
- 공간지원사업은 기초예술 활성화의 기반이자 유통공간이므로 총액대비 편성액 규모를 증대할 필요가 있음

○ **지원대상의 균형 도모**

- 선정단체가 주로 연극분야의 선정이 많아, 각 분야별로 총 지원 단체에서 연극의 비중을 파악하고 이에 비례하여 선정할 필요성이 있음
- 장르간 공간활성화지원금 지원편차 극복을 위해 심사선정의 공정성과 장르간 형평성을 도모해야 함

  ※ 대중음악, 전통, 미술, 클래식, 융합공간 등에 형평성을 갖춰 지원을 도모

○ **집행·사후 관리 역할 강화**

- **(집행 매뉴얼 마련)** 지원금 집행 및 운영에 관한 문의시 친절한 상담서비스와 기관간, 담당자간 표준화된 지침과 가이드 마련 필요
- 집행에 있어 단체활동가들이 재무와 경영, 마케팅에 대한 통합적인 지원제도 필요
- **(사업성과 홍보)** 예술공간지원사업의 브랜드를 대표할 수 있는 홍보가 필요함
- 예술공간지원사업으로 지원을 받은 공간들이 어떠한 역할을 했으며, 그 결과 이러한 결과들이 나타났다는 것(예를 들어 유명한 작품이 이 공간지원사업의 지원을 받은 것들이라든지)을 대중에게 널리 홍보함으로써 사업의 효과를 인식시키는 노력이 필요함

심층분석 부문 최종보고서

세세부사업명 : 국제문화예술교류지원사업

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 민간 차원의 국제 문화예술교류 활동을 지원함으로써 우리 예술의 창작역량을 강화함

□ 사업내용

○ 사업근거 및 추진경위

① 법령상 근거

- 문화예술진흥법 제16조 1항, 제18조 4항, 제20조 1항

② 추진경위

- 1974년 문예진흥기금 사업개시 이후, 우리 문화예술의 해외선양 및 국제교류 네트워크 확보를 위해 민간단체의 교류사업 중점 지원
- 1994년 중국 문학예술계연합회와 상호 교류를 시작하여 해외 주요 문화예술기관과의 인적 교류 및 사업교류 확대('06년 몽골, '08년 싱가포르 등)
- 1995년부터 세계미술의 대표적 행사인 베니스비엔날레 한국관을 운영함으로써 현대미술의 조류에 한국미술을 선보이는 계기 마련
- 2009년 12월 아르코 비전 2015 선포 시 7대 전략 중 하나로 '국제교류 기반 확충 전략' 설정

○ 사업기간 : 1974년 ~ 단년도 계속사업

○ 총사업비 : 해당사항 없음

○ 사업규모 : 국제문화예술교류를 위한 177건 사업 지원

○ 지원대상 : 문학, 시각예술(건축, 사진 포함), 연극, 무용, 음악, 전통예술 분야의 예술단체 및 예술인

○ 지원형태 : 민간경상보조

○ 지원조건 : 총 소요 경비의 최소 10% 이상 자체부담

○ 사업시행 주체 : 예술가 및 예술단체

□ 사업추진 절차



□ 사업효과

① '07~'11년도 성과계획서 상 성과지표 및 최근 3년간 성과 달성도

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원대상 만족도 (점)	목표	-	-	-	-	85.4	○ 고객만족개선도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정	○ 지원예술인 만족도 조사	기획재정부 PCSI 조사결과
	실적	77.2	76.7	81.6	76.4	-			
	달성도	-	-	-	-	-			
평균 창작 작품수 (건)	목표	-	-	-	-	14.40	○ 과거 3개년('08~'10) 실적 추세치를 활용한 목표부여 편차 평가방법 적용 ○ 최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정	○ (지원사업 전체 문학 창작발표 작품 수+시각예술 창작전시 작품 수+공연예술 창작 공연 작품 수+다원예술 창작 작품 수) ÷ 지원사업 건수	예술위 ERP 성과보고서 집계
	실적	-	10.08	18.03	10.69	-			
	달성도	-	-	-	-	-			
평균	목표	-	-	-	-	3,950	○ 과거 3개년실적	○ (지원사업 전체	예술위

성과지표	구분	'07	'08	'09	'10	'11	'11목표치 산출근거	측정산식 (또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
관람객수 (명)							추세치를 활용한 목표부여편차 평가방법 적용 ○ 최상위 평점등급인 S등급(100점) 달성과 연동한 목표치 설정	공연, 전시 관람객 수 + 행사 참여관객수) ÷ 지원사업 건수	ERP 성과보고서 집계
	실적	-	7,241	3,419	1,596	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

② 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

연도	사업실적 1	사업실적 2
2009	민간국제문화예술교류지원 190건	
2010	민간국제문화예술교류지원 158건	
2011	민간국제문화예술교류지원 179건	

③ 향후('11년도 이후) 기대효과

○ 일회성 단순 국제교류행사 지원에서 기획형·중장기 사업 지원으로 사업 다양성 및 효율성 확대

○ 선택과 집중에 의한 예산 지원을 통한 지원사업 효과 극대화

□ 외부평가 지적사항(국회, 감사원, 문화부 등)

평가명 (연도)	지적사항	조치사항
문화부평가 (2009)	국제교류사업은 1회성 보다는 집중적이고 장기적인 지원이 이루어져야 함에도, 장기적인 기회과 전략적 차원의 정책 부재	장기기획프로그램 선정 지원제도 신설
문화부평가 (2010)	목표설정에 있어 타 평가에서 도전적 목표치 설정은 과거 실적(최근 3개년 등)의 110%로 판단하는 점을 고려할 때 현재보다 도전적인 목표설정이 요구됨	2011년도에는 지원대상만족도 만점(100%)을 기준으로 130% 수준의 의욕적 목표치 설정

□ 향후 추진방향 및 추진계획

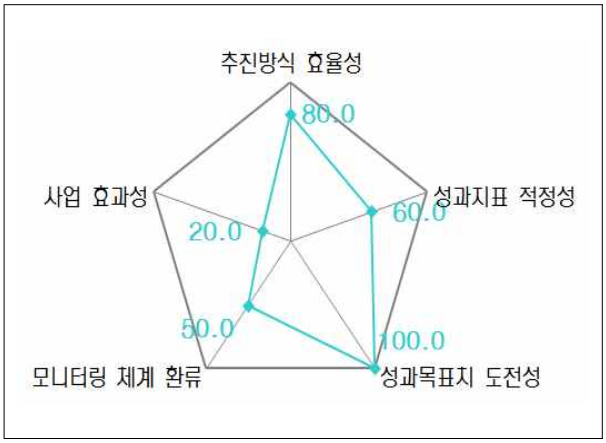
○ 향후 추진방향 및 계획
- 한국문화 일회성 소개 사업 중심에서 향후 국제 네트워크 구축이 가능한 사업을 중심으로 교류를 강화함으로써 경쟁력 있는 기초예술분야의 발전 모색
- 일반 공모지원 일변도에서 탈피하여 실질적인 수요에 부응하는 기획성 지원사업 추진
- 선택과 집중에 의한 예산 지원을 통해 지원사업 효과 극대화
- 해외 주요 문화기관과의 인적교류 및 사업교류 확대를 통한 우리 예술가들의 창작 능력 신장

2. 평가결과

□ 평가지표별 점수결과

○ 「예술가의 창조역량강화」 내「국제문화예술교류지원(일반공모)」은 환산점수 기준으로 '사업추진방식의 효율성'이 80.0점, '성과지표의 적정성'이 60.0점, '성과 목표치의 도전성'이 100.0점, '모니터링 체계 환류'가 50.0점, '사업의 효과성'이 20.0점으로 산출됨

구 분	평가지표	획득점수	환산점수
사업계획	추진방식 효율성(15점)	12.0	80.0
성과계획	성과지표 적정성(10점)	6.0	60.0
	성과목표치 도전성(10점)	10.0	100.0
집 행	모니터링 체계 환류(10점)	5.0	50.0
성 과	사업 효과성(5점)	1.0	20.0



[해당 심층사업 세부평가지표 환산점수]

□ 세부 평가기준 결과

○ 5개 평가지표에 따른 16개 세부기준의 충족여부를 살펴본 결과 ‘성과목표치 도전성’영역에서는 성과 목표치의 수준을 모두 충족한 것으로 평가됨

○ 반면 사업추진방식 효율성 영역에서 ‘지원방식 및 조건변경 검토 적절성’이, 성과지표의 적정성 영역에서 ‘결과 지향성’이, 모니터링 체계환류 영역에서는 ‘개선안 수립의 노력성’, ‘문제해결의 적절성’이 미충족한 것으로 평가되었으며, 사업 효과성 영역에서는 사업의 효과가 미미하며, 사업운영 측면에서 개선이 필요한 것으로 평가됨

구분	평가 지표	세부 기준	충족여부
사업 계획	추진방식 효율성	재원부담의 적절성	O
		수혜대상자 선정의 적절성	O
		지원방식 및 조건변경 검토 적절성	X
		수요예측의 적절성	O
		집행체계의 명확성	O
성과 계획	성과지표 적정성	사업목적 및 성과목표와의 연계성	O
		결과 지향성	X
		정의 및 산식의 명확성 및 합리성	O
	성과목표치 도전성	성과목표치의 명확성	O
		성과목표치의 수준	O
		투입 대비 효과성	O
집행	모니터링 체계 환류	모니터링 체계의 적절성	O
		모니터링의 충실성	O
		개선안 수립의 노력성	X
		문제해결의 적절성	X
성과	사업 효과성	효과성 및 운영적정성	X

□ 총평

○ 본 사업은 한국문화의 일회성 소개를 넘어서 국제 네트워크 구축이 가능한 사업으로 전환하는 것이라고 할 수 있으며, 그리고 이러한 노력을 통하여 기초예술분야의 경쟁력을 향상시키는 것이라고 할 수 있음

○ 사업비 일부지원원칙 준수, 연차별 공모지원을 통한 수요예측, 성과지표의 명확성, 관객 및 언론의 호평, 평균 관람객수 증가 등이 긍정적으로 평가됨

○ 재원의 사전지원방식, 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화와 연계한 성과지표 미흡, 모니터링 체계의 전문성 부족에 따른 유사기관가의 사업중복 등이 미흡한 점으로 평가됨

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 사업비의 일부지원원칙과 재원분담조건, 그리고 재원 분담 규모를 명시하여 적절히 진행된 점, 지원심의 기준에 대한 명확화와 책임심의위원단의 평가 등을 통해 수혜대상자가 공정하게 선정된 점, 명확환 법적 근거와 사업 절차에 따라 재원의 집행은 적절히 이뤄지고 있는 점, 사업비의 일부를 지원하는 방식은 비교적 적절한 것으로 판단됨
- 연차별 공모 지원현황과 결정현황을 살펴 볼 때 수요에 대한 예측이 적정하고, 문화예술진흥법에 근거하여 사업을 집행한 것도 긍정적으로 평가됨

[부정적 측면]

- 지원심의 결과에 따라 지원금을 사전지급하고 지원사업성과 보고서를 평가하는 지원 방식을 취하고 있는데 이는 재고를 요함, 사업추진을 위한 과거 수요에 대한 추이 분석은 되어 있으나, 차년도 예측 부분은 미진한 것으로 보이며, 2010년도에 수요가 보다 더 증가될 것이라는 예측을 통해 예산 삭감을 방지할 수도 있었으며, 지원방식 및 조건변경에 대한 검토가 구체적으로 이뤄지지 않은 것으로 판단됨

[개선 제안]

- 재원 집행체계는 파급효과에 대한 판단을 포함하고 있는 문제로, 자부담 부분에 관한 좀 더 명확한 근거가 필요함, 이 문제는 정부가 추진하고 있는 생활속의 예술 활성화문제로 이어질 터인데 이 부분을 어떻게 구현할 것인가에 대한 전반적인 준비가 있어야 함

- 지원 방식에 있어서 사후 지원 등으로 변화하는 것이 필요함

○ 성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?

[긍정적 측면]

- 성과지표별 정의 및 측정산식은 구체적으로 나타났으며 성과지표(평균 창작작품 수, 평균 관람객 수, 지원대상 만족도)의 결과 산출 방식이 명확함, 예컨대 사업수행을 통해 산출된 평균창작작품수, 국제행사에 참여한 평균관람객수, 수행 단체의 만족도는 사업목적의 달성여부를 판단하기에 적합한 지표라고 판단됨

[부정적 측면]

- 장기 지표로 지원대상 만족도가 설정된 부분은 다소 문제를 지니고 있음, 만족도가 단기적인 성과를 증대시키는 부분은 아니지만, 해당 년도의 만족도는 단기(연간) 지표의 개념이 강하고 사업목표인 예술의 창작역량 및 국제적 경쟁력 강화와는 기준으로 적절하지 않음

[개선 제안]

- 성과지표가 사업 및 성과 목적과 일관성을 지니고 있지만, 지원대상 만족도가 직접적으로 사업 성과 측정에 필요한 항목인지는 고민해 볼 필요가 있음

- 결과적으로 사업의 목적인 '문화예술 창작역량 강화'를 달성하기 위해서는 단순히 창작 작품의 수뿐만 아니라 품질을 정성적으로 평가할 지표가 필요

하며, 장단기 구분에 따른 성과지표 설정이 보완되어야 함

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 다른 사업에 비해서, 개별지원사업인 터라, 성과가 의욕적인 편이며, 성과지표의 수준도 양호함, 성과 목표가 '10년 대비 경영평가 체계상 최상위 평가등급 달성과 연동되는 등 명확한 산출근거를 통해 제시되고 있으며 모든 성과 목표치는 환산평점 100점(전년도 성과 대비 110% 이상)을 상회하는 의욕적인 수준을 지님, 투입예산은 소폭 증가하였으나 성과지표에 대한 목표치는 110% 이상의 의욕적인 수준임

□ 집행

○ **모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 상시(전산), 지원사업(서면, 현장), 평가(평가 관리단) 등의 모니터링 운영 체계가 적절히 갖춰져 있으며, 각 모니터링 체계별 주기, 실시시기, 주체, 점검내용 및 방법, 주요점검결과 등은 사업 체계에 맞게 진행됨, 전체적으로 4가지의 모니터링 시스템을 운영하여 사업의 성과지표를 관리하려고 노력하였으며 이것은 전산시스템을 통한 집행 모니터링, 예술위원회 지원사업 서면 및 현장(국내) 모니터링, 해외개최 국제교류 지원사업 현장 모니터링(신규), 내부 문예진흥기금사업 평가관리단 운영(신규) 방식임

[부정적 측면]

- 모니터링 내용면에서는, 모니터링의 가장 중요한 요소인 개선방안 등의 제안은 모니터링 체계별로 되어 있지 않음, 예컨대 국제교류재단과의 지원사업 중복에 대한 문제 내용, 원인, 개선 방안 및 해결실적 등에 대한 기술은 되어 있지만, 기타 모니터링을 통한 위와 같은 내용들은 파악하기 어려움

[개선 제안]

- 점검내용, 방법, 개선내용 등이 보다 구체화되어야 함, 자체 보고서에 기재된 내용처럼, 이 사업이 다른 기관의 사업과 중복되고 있는 점은 크게 재고할 필요가 있음
- 2011년도 사업 가운데, 모니터링 부분은 전반적인 개선책이 필요하며, 전문

성, 전문적인 체계가 시급함

□ 성과

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 전략적인 관점에서 국제문화예술교류를 지원하고 활성화하여 외국에서 한국 문화예술의 가치가 제고되고 관객 및 언론 등에서 호평을 받고 있는 등 사업의 효과가 나타나고 있고, 실제로 평균 관람객수가 '10년 1,596명에서 4,077명으로 증가하는 등 사업의 효과성이 증대되고 있음

[부정적 측면]

- 이 사업의 계량적 평가 결과만을 가지고, 효과성과 운영 적정성을 전체적으로 판단하는 것은 문제가 있으며, 그 효과성을 인정하기도 어려운 편임, 평균 관람객수의 증가만으로 이 사업의 효과성을 말하는 것은 위험한 일이며, 사업평가와 모니터링을 연관시켜 보면, 모니터링시스템이 체계화되지 못하여 성과에 대한 정확한 판단을 하기 어려움

[개선 제안]

- 사업의 성과 제고를 위하여 지원방식 및 조건변경에 대한 검토가 구체적으로 이뤄져야 함, 일회적인 사업의 경우에 있어서는 보다 구체적이고 장기적인 플랜이 필요하며 작가의 파견, 작업의 구체성을 보다 면밀하게 지닐 수 있어야 함
- 민간국제교류 사업의 가치는 부정될 수 없으므로 이를 위한 대상국, 사업의 규모 등의 결정에 있어서, 보다 깊이 있는 성찰을 필요로 함, 국가의 문화가 경제에 미치는 영향, 다문화 사회에서 한국문화를 확충하고, 이를 통하여 우리 자신을 되돌아 볼 수 있는 기회로 만드는 것 등이 정부의 지원정책하고도 일맥상통하는 바임

4. 개선제안

□ 계획

○ 사업비 지원방식 변경(사후지원)

- 지원심의 결과에 따라 지원금을 사전지급하고 지원사업성과 보고서를 평가하는 지원 방식을 취하고 있어 사후지원으로 변화하는 것이 필요함

○ 국제 교류 확대를 위한 장기적 프로그램 개발

- 국가를 배경으로, 예술, 예술가의 만남은 자국의 정체성을 지니지 않을 수 없으며 때문에 그동안 민간차원의 국제문화예술교류에서 고유한 자국 문화가 큰 비중을 차지할 수밖에 없음, 현재 이 분야의 교류는 매우 다양해졌으며 이 부분은 장르의 확산과 더불어 마이너 장르에 대한 지원으로 확대되어야 한다는 필요성 강조하고 있으며 문학, 연극, 춤, 영화, 그리고 그 밖의 장르에 대한 배분도 고려할 필요성이 있음, 그 다음으로 나라와 나라, 지역과 지역, 공간과 공간, 문화권과 문화권, 그런 가능성의 확대를 대비할 필요가 있으며, 유럽이나 미국 중심에서 그 반경을 넓히는 일은 매우 중요할 것임

- 많은 곳에서 국제적 문화·예술 행사들이 열리고 있으나 에딘버러 축제, 아비뇽 축제와 같은 거대행사들은 상업성에 빠져 본래의 취지에서 많이 벗어나고 있음, 이런 곳에서는 상호 평등한 만남이기에 앞서 상업적 이익을 내세운 일방적인 만남이 될 위험성이 많아 전지구에서 열리는 새로운 축제, 문화교류의 장을 발견하고, 작은 단위의 예술가들을 지원해서 교류할 수 있는 계기도 적극적으로 개발할 필요가 있음, 단순한 공간 이동에 의해서 공연이 아니라, 장기적으로 체류하면서 교류할 수 있는 프로그램도 필요하고, 이를 공유할 수 있는 제도적 프로그램을 마련해야 함

- 국제적 단위의 문화예술교류, 큰 단체와 큰 단체와의 교류, 작은 개인과 개인과의 교류, 지역과 지역의 교류의 문제는 앞으로 이 사업의 성공을 결정짓는 요소가 될 것이며 어떻게 교류의 결과를 확인하고, 우리 삶의 일상 안으로 끌어들일 수 있는 문제가 제기되어야 할 것임, 앞의 문제는 모니터링 문제이고, 뒤의 문제는 사업의 효과를 극대화하고, 기록화하는 문제에 해당됨, 현재 이 사업의 추진, 심사 과정은 크게 문제

삼을 것이 없으며 거듭 강조하건대, 문화적 지리, 축제와 교류의 공간, 교류대상의 확대와 더불어, 이 효과를 공유화하는 문제는 국민의 세금으로 시행되는 이 사업의 윤리와도 맞닿아 있어 거듭 이 사업의 제도적 확충과 민주적 공유화의 방안을 모색해야 함

□ 집행

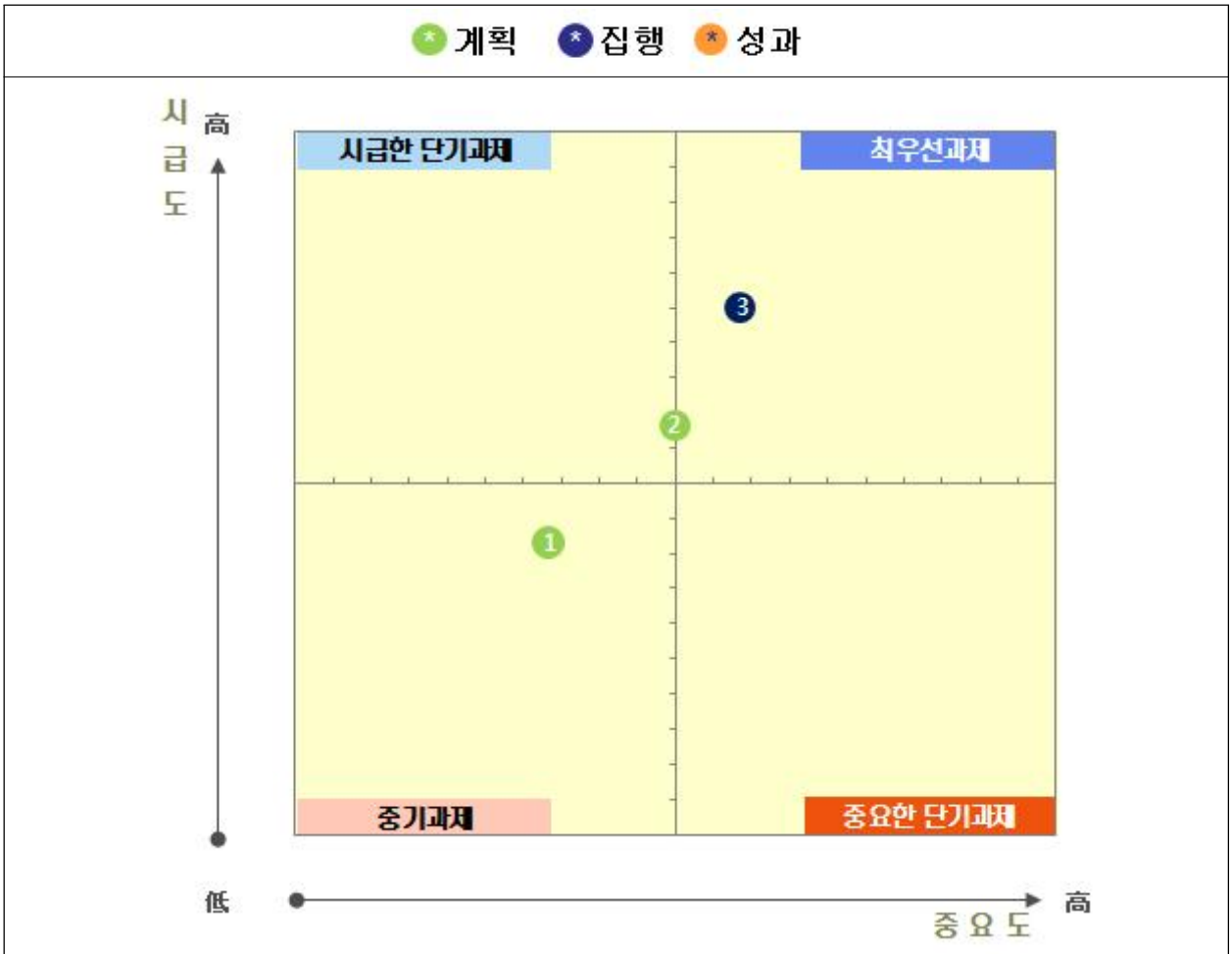
○ 통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축

- 모니터링의 가장 중요한 요소인 개선방안 등의 제안이 부족하며, 모니터링 부분의 전반적인 개선책이 필요하며 전문성, 전문적인 체계구축이 필요함

5. 개선과제

○ 「국제문화예술교류지원」 사업은 총 3개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축'으로 도출되었으며 '국제 교류 확대를 위한 장기적 프로그램 개발'은 시급한 단기과제, '사업비 지원방식 변경'은 중기과제로 도출됨

[국제문화예술교류지원사업 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사업비 지원방식 변경(사후지원)		●	3
계획	2	국제 교류 확대를 위한 장기적 프로그램 개발		●	2
집행	3	통합적이고 체계적인 모니터링 시스템 구축	●	●	1

6. 수혜자 간담회 결과보고서

□ 간담회 개요

○ **목 적** : 사업 수혜 대상 기관 관점에서의 문제점, 요구사항 등을 분석하여 사업목적에 부합되는 개선과제로 제안하기 위함

○ **일 시** : 2012. 1. 27(금), 16:00~17:30

○ **장 소** : 한국문화예술위원회 3층 대회의실

○ **참석자** : 연극, 무용, 전통, 문학, 음악 등 분야별 수혜기관 대표·담당자 6명
※대상자 선정 방법 : 분야별 1개 수혜기관을 평가단에서 선정

○ **조사자** : '11년도 문예진흥기금사업평가 1-2분과 소위원장 및 평가위원, 간사

○ **주요내용** : 사업 현황 및 애로사항, 개선방향 및 개선과제 등

□ 현황 및 문제점 분석

○ **촉박한 예산 집행 시기**

- 행사 계획은 사전에 되어 있으나, 지원금이 집행되지 않아 행사 규모의 확정과 세부 프로그램 확정에 문제점이 발생함
- 행사 일에 인박하여 지원이 이뤄져 사업계획 수립 및 진행이 어려움
- 1~2월에 예정된 예술교류지원활동은 예산 집행이 더욱 촉박한 시점에 확정됨
- 특히, 국내에서 국외 팀을 초청하는 경우, 사업을 불가능하게 할 만큼 부적절할 수도 있음

○ **예산 집행 이외의 관계 기관과의 조율 등의 행정적 지원 감소**

- 문화체육관광부, 외교통상부, 통일부, 출입국관리소 등과의 협의 및 협조 사항 요청 등에서의 문예위의 역할 감소로 민간 예술 단체의 활동의 폭이 좁아짐
- 동일 사업이 국외 여러 지역에서 연중 순차별로 진행되는 경우, 아르코에서는 이러한 사업을 각각 별개의 사업으로 보는 경향이 있음
- 그로 인하여 지원대상자는 국제문화예술교류를 지원하는 여러 기관에 지원을 신청해야 하는 번거로움이 있으며, 현재와 같은 지원방식으로 인하여 행정력의 낭비와 항공료 등의 중복지원 등의 결과가 초래되는 측면도 있음
- 타 기관과의 교류 지원 중복으로 인해, 활동의 규모 효과 창출과 연계 어려움
- 외교부의 문화예술 담당 부서는 문화예술계에 대한 정보가 상대적으로 부족하여 아르코와 유사사업이 중복되는 경우가 발생하며, 이러한 문제점은 아르코와

외교부 해당 부서와의 교류가 부족한데서 기인한다고 판단됨

○ **예산 지원 범위의 한계**
- 국제문화예술교류 지원을 위한 기존 작품의 해외 활동에 대한 예산 지원은 이뤄지고 있으나, 해외 현지에서의 창작 활동과 관련된 활동에 대한 지원은 부족함
- 문예위의 국제문화예술교류사업에서 아웃바운드사업에 비하여 상대적으로 인바운드사업에 대한 지원이 부족하다고 판단됨

○ **문예진흥기금 지원사업의 해외 활동에 대한 국내 공유 및 홍보 미흡**
- 해외 활동에 대한 국내 공연 또는 전시 등의 활동을 연계하는 지원이 부족함
- 해외 홍보 활동은 초청 단체에서 일부 하지만, 국내에서는 아직 해외 활동을 국내에 알리기 위한 활동에 대한 관심이 부족함
- 기 지원대상자의 해외에서의 경험을 신규 지원대상자와 공유하는 과정이 없음

○ **국제문화예술교류 활동에 대한 생산성 부족**
- 지원금을 포함하는 전체 예산 대비, 해외에서의 성과 창출이 부족함
- 해외로 가는 경우 예술시장의 개념이냐, 문화교류의 개념인가가 설정되어야 함
- 구조적인 문제로 인하여 생산성을 유발할 수 있는 시장 형성이 어려움
  : 고객은 기관을 지향하지 필드 전문가와의 교류는 지양함

○ **사업결과의 피드백 및 평가의 부재**
- 해외에서 사업을 실행하는 경우 피드백 혹은 구체적 평가부재, 현재 이 점에 대해서는 문예위에서 아무런 계획이 없다고 판단됨
- 작은 무용단 등 소액지원으로 해외에서 공연하는 경우의 피드백 및 평가는 거의 불가능함
- 예술인 개인이 수행하는 소액지원사업의 경우 해외 현장에서의 사업성과 및 회계 관련 자료를 증빙하기 어려움

○ **기존 사업에 대한 지속적인 지원체계 미흡**
- 문예위에서 기획되었던 사업이 단발적인 성격이 많고 지속적인 사업인 경우에는 그 내용에 대해 사전적인 공개가 부족함
- 문예위의 기금선정 방향성을 선정결과 발표를 보고 단순 짐작하여 대응방안을 모색하고 있음

□ 개선방향 및 개선과제 제안

○ 예산 집행 시기 현실화

- 문예위의 행정효율성 개선을 통하여 적기에 지원대상자에 대한 지원이 이뤄질 수 있도록 해야 할 것임
- 현재 문예위의 모든 기금지원 일정은 사업의 종류와 관계없이 획일적으로 집행되고 있어, 사업별 예산집행 시기 조정이 가능한지 재고할 필요가 있음
- 지원신청 접수 시점에서 예상 예산 집행 시기에 대한 공지가 필요함
  : 추후 예상치 못한 장애 요인 발생시, 발생 시점에 충분한 커뮤니케이션을 통해 지원 사업의 중도 포기 위험을 최소화 할 수 있음
- 예산 집행 시기가 불확실성을 내포하고 있다면, 사전 지원 이외의 사후 지원을 병행할 수 있는 제도개선이 요구됨

○ 예산 집행 이외의 해외지원사업의 연계 역할 등의 행정적 지원 강화

- 지원 사업별 예산 집행 이외의 요구사항에 대한 청취를 통해 문예위의 기관 네트워크를 활용할 수 있는 부분에 대한 지원 강화하여 향후 지원사업의 만족도를 향상시킬 수 있는 방안과 연계할 필요가 있음
- 본 사업의 경우, 연계프로그램을 마련하는 것을 문예위가 사업주체들과 함께 추진 할 필요
  : 한 공연이 같은 시기 혹은 비슷한 시기의 다른 사업들과 연계하고, 멀지 않은 지역을 묶어 공연을 가능하게 하는 노력이 문예위에 필요함
  : 이 부분은 수혜자들에게도 도움이 되는 일이라고 할 수 있으며, 특히 연계프로그램은 국내보다 국외의 경우에 더욱 필요할 것임
- 세금과 같은 지원금을 아껴 쓰고, 이를 통하여 사업의 목표를 확장하는 기회가 될 수 있고, 지원을 받은 사업주체들도 폭넓은 경험을 할 수 있음
- 동일 사업이 시차를 두고 해외 여러 지역에서 진행되는 경우 지원의 효율성을 제고할 수 있는 방안을 검토하여야 할 것으로 판단됨
  : 예를 들어, 지원 기관 간의 협력을 통하여 일괄심의 및 일괄지원을 할 수도 있을 것임

○ (예산)지원 범위의 확대

- 인바운드 국제행사의 경우 재정지원이 수반되지 않더라도 문예위의 지원의사(또는 파크너십)을 확인해주는 제도(일종의 인증제도)를 만들어 운영하는 것도 문화예술분야의 국제교류활성화를 지원하는 효과를 기대할 수 있을 것임
- 해외에서 국내로 초청하는 인바운드 사업에 대한 지원을 확대하여 국내예술계에 자극을 주는 역할을 문예위가 수행하여야 할 것임
- 이러한 노력은 국내 문화예술의 창작역량제고에도 기여하는 바가 클 것임

○ **문화예술진흥기금 지원의 해외 활동에 통합적인 홍보 활동 강화**

- 다양한 분야, 다양한 단체 그리고 다양한 시점에 이뤄지는 기금 지원의 해외 활동을 월별 또는 분기별로 예술계 뿐만 아니라 국민들을 대상으로 홍보할 수 있는 채널 확보 필요
  : 소식지, 대중방송(예를 들어, Lotto 복권을 통한 기금의 해외 활동 홍보 등) 등
- 지원대상자가 해외에서 사업을 진행한 경험을 자료로 축적하고, 기 수혜자와 신규 수혜자 간의 인적 네트워크를 구축하여 정보를 공유토록 할 필요가 있음

○ **국제문화예술교류 활동의 생산성에 대한 인식 제고**

- 기대되는 예술 활동의 성과에 대해 단순한 국제 문화 교류 차원 또는 해외 예술 시장 개척을 통한 수익 창출 등에 대한 구분이 필요함
- 위의 구분에 따른 지원 활동(규모, 시기, 방식 등)의 제도 개선 필요

○ **사업결과의 피드백 및 평가체계 구축**

- 초청은 개인별 친분관계에 의해서 이루어지는 경우가 많고, 보이지 않은 곳, 보지 못한 공연에 대한 평가를 위한 기준이 마련되어야 함
- 소액 지원을 받는 이 경우, 지속가능한 지원형태를 위한 플랜이 마련되어야 함
- 향후 지속적인 지원 여부를 결정하기 위해 무엇보다도 적실한 평가가 필요함
  : 현재 소액 지원을 받아 해외에서 실행되는 사업들은 무방비, 무풍지대에 놓인 것과 같음
  : 이른바 마이너 장르, 마이너 예술가들에 대한 배려 차원의 연구가 필요함.
  : 국가간 문화교류가 지금까지 메이저들에 의해서 이루어졌다면, 향후 다원화된 사회의 문화교류 형태에서 마이너들의 영향력은 점점 커질 것이기 때문
- 예술가 개인 활동에 대한 소액지원의 경우 현장에서의 성과 및 회계에 대한 증빙을 무리하게 요구하기 보다는 정성적 판단을 포함하여 예술가 개인의 성장에 대한 기여도 및 국제예술계에서의 파급효과를 평가하는 것이 현실적일 것으로 판단됨

○ **기존 사업에 대한 지속적인 지원 강화**

- 기 진행 중인 기획 사업과 향후 진행할 기획 사업에 대한 연계성 강화 필요
- 지속사업인 경우는 공개도 신규사업 선정결과 발표 보다 먼저 할 필요가 있음
- 단기적 지원 이외의 중장기 기획 사업에 대한 지원 강화 필요

○ **문예위-사업수혜자간 간담회 정례화**

- 지원결정 후 정기적으로 지원수혜자들과 면담 혹은 사업 방식에 대한 확인 등을 의논할 수 있는 소통의 장을 마련 할 필요가 있음
- 심의위원뿐만 아니라 사업을 객관적인 눈으로 볼 수 있는 외부 인사도 포함될 필요
- 예술경영지원센터가 하고 있는 동종의 사업에서는 기록, 평가 혹은 간담회를 위한 외부 인사를 포함·파견하는 사례가 있음(아비뇽 연극제, 에딘버러 연극제 등)
- 모든 사업에의 적용은 불가능하겠지만, 매년 특정 사업을 대상으로 실천할 필요

심층분석 부문 최종보고서

세세부사업명 : 공연장상주단체육성지원사업

1. 사업개요

□ 사업목적

○ 공연예술단체와 문예회관등 문화시설 간의 인적·물적 협력 관계 조성 지원을 통해 공연장 가동율 제고 및 공연예술 활성화 도모

□ 사업내용

○ 사업기간 : 단년도 계속사업
○ 총사업비 : 해당사항 없음
○ 사업규모 : 37.8억원
○ 지원대상 : 공연예술단체, 공연장, 국민
○ 지원형태 : 민간보조
○ 지원조건 : 중앙기금과 지역기금 1 : 1 내외 Matching
○ 사업시행 주체 : 16개 시.도문화재단
(문화재단이 없는 경우 시.도)
○ 세부내역
※ <'10년도 예산요구안 세부사업 설명자료>의 사업별 세부내역 제시

(백만원)

구 분	'10 결산 (A))	11 예산 (B)	증 감 (B-A)	12예산	%
□ 사업명					
■ 공연장상주단체육성지원사업	5,438	3,777.5		8,010	100
□ 세출예산비목					
■ 민간보조	5,438	3,777.5			100

□ 사업추진 절차

한국문화예술위원회 : 기본계획 수립 및 시도 통보 (2010년 12월)

⇩

시도 : 추진계획수립, 지원사업 공모 공고, 신청 접수, 심의 선정 (2011년 3월)

⇩

시도 : 심의 선정 결과 제출 (선정발표와 동시)

⇩

한국문화예술위원회 : 시도 지원계획 확정 (2011년 3월 중)

⇩

한국문화예술위원회 : 지원계획 시도 통보 (2011년 3월 말)

⇩

시도 : 지원금 교부신청서 제출 및 지원금 수령(상반기)

⇩

시도 : 지원사업자 지원금 지급, 지원사업 모니터링 및 성과평가 실시, 지원사업자로부터 사업 성과(결과) 및 정산 보고 받음

⇩

시도 : 사업 성과(결과) 및 정산 한국문화예술위원회 보고(2012년 1월 말일까지)

⇩

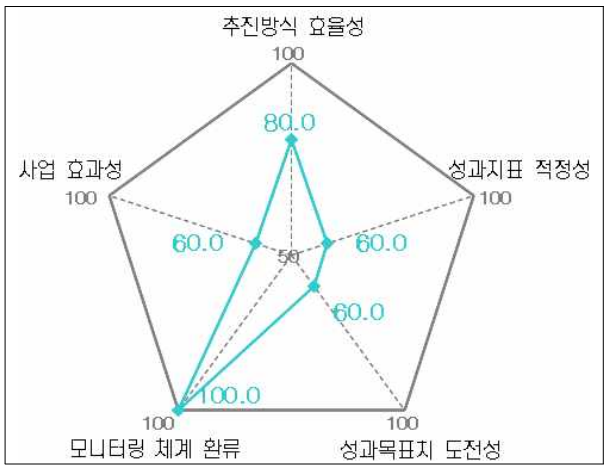
한국문화예술위원회 : 시도 별 '지역협력형사업 성과평가'(연중 모니터링형 현장평가 병행) 후 성과평가 결과, 환류 조치사항 통보 및 인센티브 부여(2013년 중앙문예진흥기금 배분 시 반영)

2. 평가결과

□ 평가지표별 점수결과

○ 「지역문화예술진흥사업」 내「공연장상주단체육성지원」은 환산점수 기준으로 '사업추진방식의 효율성'이 80.0점, '성과지표의 적정성'이 60.0점, '성과 목표치의 도전성'이 60.0점, '모니터링 체계 환류'가 100.0점, 사업의 효과성이 60.0점으로 산출됨

구 분	평가지표	획득점수	환산점수
사업계획	추진방식 효율성 (15점)	12.0	80.0
성과계획	성과지표 적정성 (10점)	6.0	60.0
	성과목표치 도전성(10점)	6.0	60.0
집 행	모니터링 체계 환류(10점)	10.0	100.0
성 과	사업 효과성 (5점)	3.0	60.0



[해당 심층사업 세부평가지표 환산점수]

□ 세부 평가기준 결과

○ 5개 평가지표에 따른 16개 세부기준의 충족여부를 살펴본 결과 모니터링 체계 환류 영역에서는 성과목표치의 수준을 모두 충족한 것으로 평가됨

○ 반면 사업추진방식 효율성 영역에서 '지원방식 및 조건변경 검토 적절성'이, 성과지표의 적정성 영역에서 '사업목적 및 성과목표와의 연계성'이, 성과목표치 도전성 영역에서 '성과목표치의 수준'이 미충족한 것으로 평가되었으며, 사업 효과성 영역에서는 사업 효과는 검증되었지만 사업운영 측면에서 개선의 여지가 필요함

구분	평가 지표	세부 기준	충족여부
사업 계획	추진방식 효율성	재원부담의 적절성	O
		수혜대상자 선정의 적절성	O
		지원방식 및 조건변경 검토 적절성	X
		수요예측의 적절성	O
		집행체계의 명확성	O
성과 계획	성과지표 적정성	사업목적 및 성과목표와의 연계성	X
		결과 지향성	O
		정의 및 산식의 명확성 및 합리성	O
	성과목표치 도전성	성과목표치의 명확성	O
		성과목표치의 수준	X
		투입 대비 효과성	O
집행	모니터링 체계 환류	모니터링 체계의 적절성	O
		모니터링의 충실성	O
		개선안 수립의 노력성	O
		문제해결의 적절성	O
성과	사업 효과성	효과성 및 운영적정성	△

□ 총평

○ [공연장상주단체육성지원 사업]의 경우 시행 3년차를 맞이하여, 중앙과 격심한 격차를 보이고 있는 지역의 예술창작 제반환경 개선 및 지역공연장 운영 활성화 진흥을 위한 대안책으로 제시된 바, 지역의 시급한 수요와 요구를 반영한 사업목적 설계 및 집행체계의 명확성, 수혜자 선정과정 및 재원부담의 적절성, 충실한 모니터링 체계에 의한 성과 환류 노력 및 사업 수혜자들의 높은 만족도 등이 긍정적으로 평가됨

○ 반면, 지원방식 및 조건 변경 검토의 적절성 부족, 사업목적과 성과목표의 연계성 미흡이 문제점으로 각각 지적됨. 또한 논리성이 부족한 불명확한 성과목표치 제시 등 사업계획과 성과계획 면에서 개선점이 필요한 것으로 분석됨

○ 결론적으로, [공연장상주단체육성지원 사업]은 사업효과 면에서 긍정적 평가가 도출되고 있으나, 사업실행 및 성과계획 세부 지표가 명확한 통계 중심의 논리형 모델에 의존하고 있음에도 그 결과 제시된 성장 예측도에 대한 신뢰가 부족하다는 모순을 보여주고 있음, 그 이유는 첫째, 현재의 긍정적 평가는 그간의 지역예술 활성화 정책 부재에 대한 상대적인 호응도가 반영된 일시 효과에 그칠 우려가 있기 때문이며 둘째는, 예술창작 작업이 논리성을 초월한 인적 교류와 효과적 네트워크를 구축을 통한 창조적 생산과정이기 때문임, 이를 개선하기 위해서는 가시적인 극장 가동률, 관객집계 등의 통계 중심 성과에 덧붙여 사업목적 달성에 실질적으로 부합하는 명확한 세부 사업목표 제시 및 공연장-상주단체 사업 주체 당사자들의 사업 수행 과정상에 나타난 난제 해결방안 수용 및 협력 사안의 질적 성장 지표를 이끌어낼 수 있는 정성적 지표 개발 등 장기적인 발전 계획 연구가 병행되어야 할 것임

3. 평가지표별 평가의견

□ 계획

○ 현재 사업추진 방식이 효율적이고 적절한가?

[긍정적 측면]

- 중앙:지방의 1:1 매칭을 통한 재원분담이 적정히 이루어져 중앙과 지방의 협력 사업이라는 취지에 부합하며, 수혜자 선정 과정의 투명성 확보를 위한 노력이 충분히 시행됨
  ※ 지역기금 전년대비 매칭율 36% 상회
  ※ 사전 홍보, 답사, 지역협력관제를 통한 지역예술단체 행정 컨설팅 시행 등
- 공연장과 상주단체 양자의 동시합의 및 의결에 의거한 명확한 재원 집행체계, 궁극적으로 지역 예술인들의 창작욕구 충족 및 창작여건 개선, 하드웨어 중심의 지방 문예회관의 운영 개선에 유용한 공연장 가동율 및 이용율 제고 등 중앙과 지역 간의 문화격차 해소에 실질적인 대안책으로 지역예술인들의 높은 수요를 충족하고 있는 사업으로 간주됨

[부정적 측면]

- 수혜자 선정의 적정성이(사업당사자 선정 과정 투명성) 긍정적인 면으로 언급된 반면, 지원방식 면에서 극장-상주단체의 매칭 성과 및 기대효과에 대한 평가 지수가 모호한 일면도 동시에 발견됨, 즉, 현재와 같은 지원방식 수행결과를 반영할 사후지원 방식의 변화 수용의 여지가 요청됨
- 수요 예측의 경우, 수요자의 사업유치 욕구 반영 뿐 아니라 사업 당사자 간의 사업목적(프로그램 기획 목적 및 지향성), 공연기획 인력 및 관련 인프라 보유 정도, 지역의 예술장르 분포도 배려 등 세부적인 수요 예측 지수가 누락된 점이 다소 미흡함

[개선 제안]

- 현재, 사업효과 면에서 본 사업 수혜자들 중심의 긍정적 호응도를 얻고 집행체계면의 안정을 이루고 있는 만큼 차기 년부터는 질적인 성장을 위한 발전방안을 지속적으로 연구, 시행해야 함

- 구체적으로, 상기 부정적 요소 항목에 대한 문제점 개선을 위해 첫째, 정부의 예술지원 4대 원칙에 의거, 현재의 사전지원 방식의 단점을 보완할 사후지원제의 일부 수용(재원조성 여건이 어려운 지역 상황을 고려, 급진적 변화보다는 일부 단점을 보완하는 점진적 방안 우선 적용)
- 둘째, 사업대상자 선정시 당사자들의 자율적 매칭 방법을 고수하되, 선정 기준 통과에 대한 세부 항목 설계를 통한 작품제작 및 창작 과정의 질적 수준 고려, 지역예술의 경쟁력 확보 방안의 일환으로 공연장별 (지역별) 브랜드 조성 또는 지역 정체성 확립을 위한 장르별 선택과 집중 방안을 점진적으로 모색하여야 함

○ **성과지표가 사업목적을 의미있게 반영하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 지역공연장 가동률 및 수혜자 만족도, 관람객 입장수 등 명확한 사업 실적 자료를 사업목적 달성 지표로 지향하고 있음
- 상기 성과 지표로 제시한 공연장 가동률 및 관람객 수, 수혜자 만족도는 객관적이며 측정산식이 명확함

[개선제안]

- 성과 지표 설계 및 결과 도출의 명확성, 객관성 면에서는 긍정적이나 동시에 본 사업의 장기적인 성공을 위해서는 개선의 여지가 있음, 부정적 요소 및 그 시사점을 아래와 같이 정리할 수 있음
- 첫째, 현재 제시된 '고객만족도, 공연장 가동률, 관람객 입장수'는 현재 시점에서 가장 현실적이고 객관적인 성과지표로 인정되나 본 사업의 목표에 명시된 '지역의 예술창작 환경 개선, 예술단체 및 조직의 인적·물적 협력관계 조성을 통한 지역의 공연예술진흥'라는 목표를 구현하는 최적의 콘텐츠라는 데 이의가 있음, 그 사유는 공연장 가동률, 관람객 증가 여부와 같은 물리적 측정지표가 유효한 것은 인정되나 "공연예술창작"이라는 일종의 문화상품 생산에 직접적인 질적 수준에 대한 측정 지수 개발 노력이 부족하기 때문임
- 현재와 같은 논리 모델 보다 명확한 지표 개발이 요구됨 구체적으로 input, process, output, outcome에 대한 명확한 인식이 선행될 때 보다 효과적인 성과 관리가 산출될 것으로 예측됨

- 본 사업 수행 결과, 지속적인 지원 자격을 갖춘 예술단체가 얼마나 양성되고 있으며, 지역 브랜드를 가진 공연장 혹은 예술단체가 실질적으로 양산되어 “지역예술단체 육성 지원 모델 구축”이라는 사업 목표를 얼마나 충족할 것인가를 지향하는 추가 성과 지표를 개발이 요청됨

○ **성과의 목표치가 의욕적인가?**

[긍정적 측면]

- 전년 대비 예산 축소에도 불구하고 지원대상자 만족도 110%, 관람객수 110%의 의욕적인 성과 목표를 제시하고 있음
- 수혜자 만족도, 공연장 가동률 등의 목표 설정이 과거의 실적 자료에 의거한 명확한 산정 기준이 제시됨

[부정적 측면]

- 본 성과 목표치에 보유한 긍정적 평가와 동시에, 공연장 가동률과 관람객수 목표 실적이 110%로 산출된 논리 모델의 출현 배경의 근거가 미약함
- 목표 수준 설정이 단순히 전년 대비 10% 수준 향상이 임의적이며 달성 전략이 부재함
- 문제점을 인식한 목표 수준이기 보다 평가를 고려한 자의적 목표 수준으로 평가됨

[개선 제안]

- 경영평가를 탈피한 현실적인 목표 수준 설정 및 질적 관리가 요구됨
- 특히, 수혜자(고객) 만족도 측정에서 만족도 측정 질문항목에 대한 질적 평가 및 점검이 필요하며, 모니터링 결과에 대한 사후 반영 여부도 공유되어야 함

□ 집행

○ **모니터링 체계를 운영하여 문제점을 개선하고 있는가?**

[긍정적 측면]

- 연 최대 13회이 모니터링 실시 및 권역별 정책 토론회, 한지협 정책 워크숍, 공연현장 모니터링 등 세분화된 모니터링 체계 유지 및 시행함
- 사업 수행자간의 지역문화사랑방, 워크숍, 현장실사 등 다양한 채널을 이용한 문제점 분석 및 성과분석 시행이 긍정적임

- 지역 단체들과 지역상주 협력관(예술위 파견)들 사이의 상시 대화 창구를 통한 개선안 수립 및 사업 수행 컨설팅 제도의 정착으로 전년도 성과 환류 및 개선의견을 적극 반영함

[개선 제안]

- 특별한 부정적 사안은 지적되지 않았으나, 모니터링 시행 회수 결과에 만족할 것이 아니라, 모니터링 결과 파악된 본 사업의 1차 수혜자이지 예술시장의 2차 공급자에 해당하는 공연장과 예술단체 운영실무자들의 사업수행 과정상 가장 빈번히 거론되는 문제점 해결을 위한 세부 대책이 정책으로 연결될 수 있는 노력을 지속적으로 병행하여야 할 것임.
- 사업수행 주체 뿐 아니라 본 사업의 실질적인 향수층인 간접 수혜자 즉 일반 관객들의 평가도 사업에 반영할 필요가 있음

□ 성과

○ 사업평가결과, 사업이 효과적으로 수행되고 있는가?

[긍정적 측면]

- 지원사업 대상자들의 사업 수행에 대한 높은 이해도와 사업 수행 욕구가 긍정적으로 평가되고, 성과면에서 수혜자들의 높은 만족도 및 해당년도 재원 매칭 목표 100%를 달성하였으며, 예술단체 실무자들간의 자발적인 정보 공유 및 창작 동기 유발 효과가 인정됨

[부정적 측면]

- 재원 조성 100% 달성이라는 긍정 평가에도 불구하고, 예산 집행액 부족으로 최초 예산배정 계획과 상이함
- 예산 집행에 있어서, 직접적인 비용지출이라는 현실적인 용도의 필요성이 이해되는 일면이 있으나, 장차 일회성 소모적인 지출보다는 단체의 자생을 촉진하는 자본 축적을 위한 지원책으로 유도하는 것도 바람직함

[개선 제안]

- 본 사업에 대한 재원 증액과 사업 운영 확대가 필요함, 예술위 자체내 예산 부족이 문제가 된다면, 전국적인 일괄 집행보다도 지역간의 경쟁을 통한 선택과 집중 필요

4. 개선제안

□ 계획

○ 사후지원방식 수용방안 모색

- 현재 사전지원 방식의 단점을 보완할 정부의 예술지원 4대 원칙에 명시된 사후지원제 수용 방안 모색이 필요함

○ 공연예술상품 특성을 고려한 정성적 성과지표 개발

- 사업의 질정 향상에 유효한 성과 목표 설정이 필요함, 예를 들어 사업 파트너의 프로그램 기획 성취도, 전문 인력 보유정도 등도 공연장 가동률, 관객입장 수와 더불어 중요한 지표로 활용되어야 함

○ 지역문화 브랜드 조성을 위한 장기계획 수립

- 사업 파트너 선정시 지역단체간의 자율적 선정 방법을 유지하되 임의적 선택을 지양하고, 지역 예술창작 경쟁력 확보 및 공연장별 브랜드 조성(※상주단체와의 특정 협력 프로그램이 있는 공연장이라는 브랜드), 나아가 지역의 문화 정체성 확립에 유용한 공연콘텐츠 및 레퍼토리 개발을 정착시켜 전국적인 문화 명소로서 거듭 날 수 있는 장기 계획 수립이 요청됨

□ 집행

○ 예산집행에 대한(지역간 경쟁을 통한) 선택과 집중

- 사업자 선정시 단체대 단체간의 임의적 선택보다는 지역의 문화 정체성 확립을 목표로 한 선택과 집중 정책 반영 등 지역 사업의 차별성과 경쟁력 제고가 필요함

○ 모니터링과정에 사업별 관객(지역민) 모니터링 포함

- 지역 상주단체 현장 간담회 실시 결과, 상주단체 실무자들에게 자체평가 및 모니터링 실행 시스템, 사후 성과 목표 지표 설정에 대한 인식이 저조한 현상을 확인하였음

- 지자체공연장상주단체 실무자 관점에서, 공연제작 사업 완수라는 목표 달성만으로 도 단체의 전력을 투여해야 하는 취약한 예술창작활동 여건이 그 원인으로 파악됨, 실제로 지역단체들에게 사후 개선점 설계, 관객들과의 커뮤니케이션 전략개발과 같은 일종의 “연구작업”을 수행할 환경이나 능력이 부족한 상황임, 그럼에도 불구하고 예술위원회와 기금수혜자인 지역예술인들 사이에 본 사업의 본질적인 목적 성취와 장기 발전을 향한 미션의 공유 및 내적 교류는 부단히 이루어져야 할 것으로 요구됨

○ 지역협력관제도의 활성화 (협력관 상주지역 증설 및 지역단체 컨설팅 결과 반영)

- 지역협력관제도는 현지 예술인들과 중앙 정부사이의 가교 역할 및 공연행정 실무 가이드 라인 제공에 실질적인 효과와 높은 호응을 얻고 있으나, 단 3인의 담당관이 전국 13개 지역 700여건의 사업을 관장하고 있는 현실은 과부하 현상으로 업무의 효율성 면에서 협력관 상주지역 분할 및 협력관 수 증가가 필요함

○ 예술위와 지역예술단체(사업수행자) 사이의 성과결과 환류 및 모니터링 체계 공유

- 성과면에서 다수의 장점 및 성과에도 불구하고, 지역예술인들의 현재 실태는 아직 중앙정부 의존도가 높고, 공연사업 위주의 단발성 지원금 지급 방식으로 인한 단기적 지원제도라는 한계점을 안고 있음, 또한 중앙 정부의 기금지원외 자금조달 방안이 용이하지 않은 관계로, 상주단체계약 해약시에 대한 적잖은 두려움을 안고 있는 실정으로 공연직접비용외 단체의 창작여건 개선에 실질적인 기능을 발휘할 간접비용 지원에 필요한 예산증액이 요청됨

  ※ 연구단원 교육 및 작가 양성, 대본 공모, 실험적 창작품 시도 등 일종의 R&D 간접비 지원 필요

- 지역의 공연장-상주단체들 간의 자발적인 기획능력 개발 장려 및 우수사례를 선발하여 해당 우수단체에 대한 인센티브 제공 방안 마련이 필요함

  ※ 사례 : <부산을숙도문화회관>, <통영의 극단 벅수골>, <진주의 극단 현장>등 경

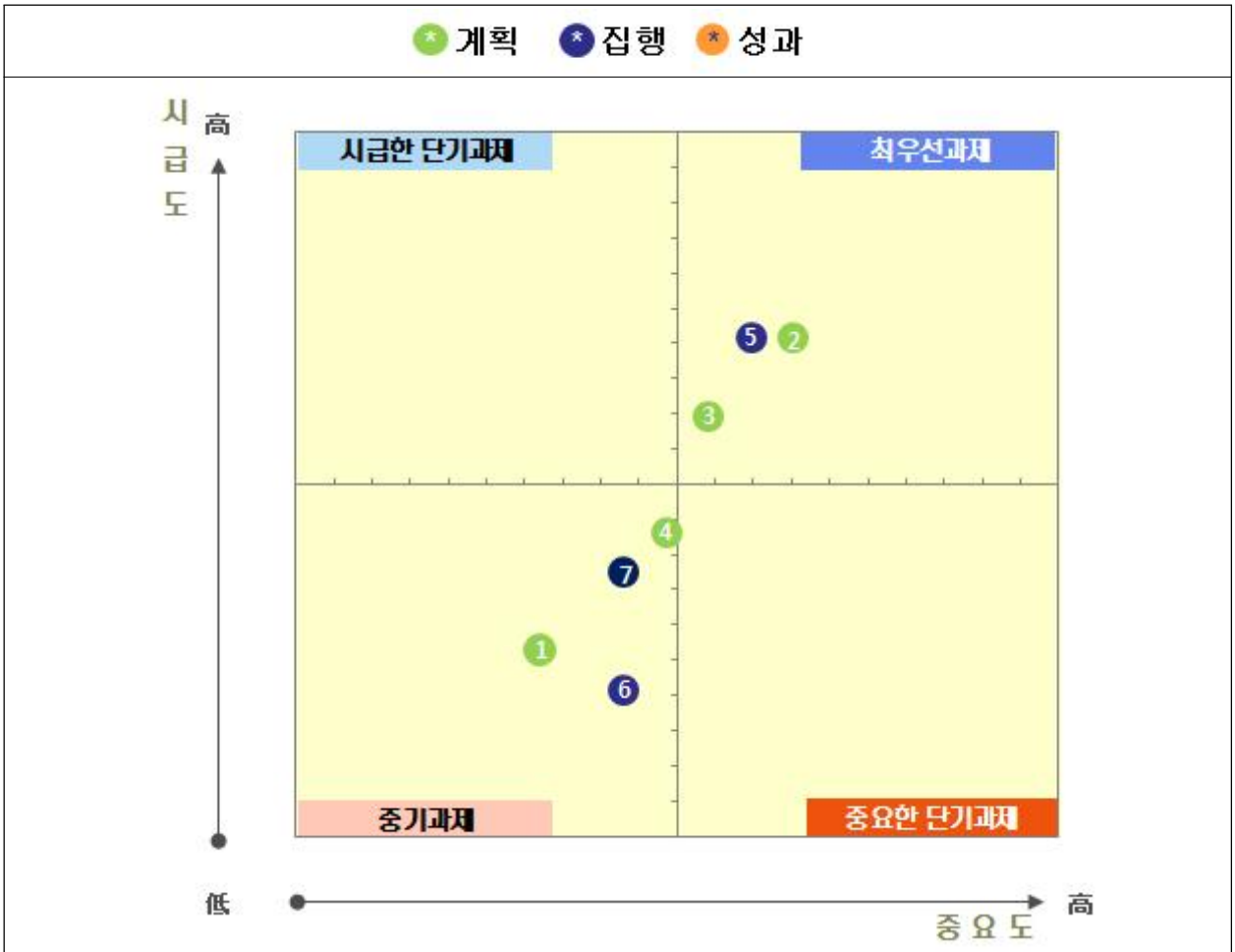
남・부산 지역의 몇몇 사업수혜단체들이 “ 2010년 상주단체페스티벌”제하의 자율 프로그램을 개발, 지역을 번갈아 방문하여 교차 공연을 함으로써 서로 다른 공연 장르를 골고루 선보여 지역민들로부터 좋은 반응을 이끌어 냄

- 지역의 사업수혜 주체들 간의 자율적인 협력 체제의 안정적 운영을 통해 본 사업의 성패가 달려 있는 만큼 일회성 소비로 끝나는 지원이 방식이 아닌, 지역예술환경의 자생력 강화를 최종 목적으로 장려해야 함
- 단체의 기획전문인력 양성 및 교육, 사명감으로 무장한 전문 예술행정 공무원의 장기 근속 근무제 정착 등도 본 사업의 장기 발전을 위한 필수 전략으로 요청됨

5. 개선과제

○ 「공연장상주단체육성지원」 사업은 총7개의 과제리스트가 작성되고, 중요하고 시급하게 해결해야 할 과제는 개선영역의 '공연예술상품 특성을 고려한 정성적 성과지표 개발'과 '모니터링과정에 사업별 관객(지역민) 모니터링 포함', '지역문화 브랜드 조성을 위한 장기계획 수립'이 최우선과제로 도출됨

[공연장상주단체육성지원사업 개선과제 우선순위]



개선영역	연번	개선과제	2010	2011	우선순위
계획	1	사후지원방식 수용방안 모색		●	7
계획	2	공연예술상품 특성을 고려한 정성적 성과지표 개발		●	1
계획	3	지역문화 브랜드 조성을 위한 장기계획 수립		●	3
계획	4	예산집행에대한 (지역간 경쟁을 통한) 선택과 집중		●	4
집행	5	모니터링과정에 사업별 관객(지역민) 모니터링 포함		●	2
집행	6	지역협력관제도 활성화 (협력관 상주지역 증설 및 지역단체 컨설팅 결과 반영)		●	6
집행	7	예술위와 지역예술단체(사업수행자) 사이의 성과결과 환류 및 모니터링 체계 공유		●	5

6. 수혜자 간담회 결과보고서

□ 간담회 개요

○ **목 적** : 사업 수혜 대상 기관 관점에서의 문제점, 요구사항 등을 분석하여 사업목적에 부합되는 개선과제로 제안하기 위함

○ **일 시** : 2012. 2. 22(수), 14:00~16:30

○ **장 소** : 부산을숙도문화예술회관

○ **참석자** : 부산을숙도문화회관 관장, 공연기획팀장, 예술위 경남부산지역 협력관, 공연장상주단체사업 수혜단체 3개소 대표 및 실무자 총 5명

○ **조사자** : '11년도 문예진흥기금사업평가 4분과 소위원장, 사무국 간사

○ **주요내용**

- 공연장과 상주단체 사업 목적 및 성과 지표 공유 수준
- 수혜자 선정 과정의 공정성 여부 및 기금 지원 시기와 방법
- 공연장과 상주단체의 사업 세부내용 및 공조수준, 업무분담 내역
- 기금 수혜 및 집행 과정상 문제점과 재원관리 현황
- 수혜단체의 실질적인 업무 능력; 사업수행 전문인력 수급 및 교육 환경
- 현재의 사업파트너(공연장과 상주단체) 협력관계 지속성 여부 및 개선점
- 지역협력관제의 장점(기여도) 및 개선점
- 사업성과 총정리 및 개선점, 기타 제안 사항 토론

○ **총평**

○ 금번 현장조사 대상을 부산.경남지역의 소수 예술단체에 국한한 한계점은 있으나, 간담회 결과 [공연장상주단체육성지원 사업] 시행에 대한 지역 현지 수혜자들의 충만한 사업추진 의욕과 높은 만족도를 확인할 수 있었음

○ [공연장상주단체육성지원 사업]의 취지와 목적, 지향점이 지역의 예술창작발전 및 문화예술 향수 지수 증대라는 수요를 반영하고 있으며 지방의 예술창작환경 개선에 실질적인 동력을 제공하고 있는 것으로 파악되어, 사업시행의 가치와 의미, 기대효과 면에서 긍정적이라고 판단됨

□ 사업의 긍정적 측면 및 성과

○ 극장(공연장)

- 안정되고 폭넓은 프로그램 기획 기회 및 관객확보 전략 제공

○ 예술단체(극단, 오케스트라단)

- 신작창작 동기유발 및 제작비 확보, 지역콘텐츠(창작희곡 및 창작곡 등) 연구개발 기회 제공

○ 극장·예술단체 모두에게 자생적인 작품제작 기획 능력 배양 기회 제공

□ 현황 및 문제점

○ 극장 vs 예술단체의 상호협조라는 본래 취지와 달리, 어느 한쪽(공연기획 및 진행)의 업무쏠림 현상 발생

- 단체마다 사정이 다르나 업무분담이 균형적으로 이루어지지 않고 어떤 팀은 극장이, 어떤 팀은 예술단체 한 쪽에게만 공연기획 업무를 완전히 의존하는 경우
- 우리나라 대부분의 지역단체들이 일정한 행정능력을 보유한 인력조직이 미약한 데서 그 원인이 있는 것으로 분석됨

○ 예술행정 및 기획인력 부족

- 극장의 경우 기획담당자가 정기적인 인사이동을 하는 공무원 신분으로, 본 사업에 대한 이해도 및 사명의식, 지속성이 개인 및 극장에 따라 편차가 심함

  ※ 사업담당자의 투철한 업무성과로 경상남도 모범사례로 꼽힌 을숙도문화회관은 매우 특별한 경우임

- 당장 실행이 어려운 사안이기는 하지만, 현재와 같은 일회성 기금 지원 방식은 임시방편적 형식이 될 우려가 있음

○ 지역 실무자들의 자체평가 및 모니터링 시스템, 성과지표 달성 전략 부재

- 현장실사 결과, 본 사업의 서면평가에서 인지한 것과 달리 실질적으로 지역의 상주단체 실무자들에게 자체평가 및 모니터링 시스템이 갖추어져 있지 않으며, 성과 지표에 대한 전략과 관심 부재 현상을 확인함
- 지역의 실무자 편에서는 공연제작 사업 자체만으로도 단체의 전력을 투여·집중해야 하는 현실이기 때문에 사업에 대한 체계적인 평가시스템이나 사후개선점 설계, 관객들과의 창의적인 커뮤니케이션 전략개발과 같은 일종의 “연구작업”을 수행할 환경이나 능력이 부족한 상황임

□ 개선방향 및 개선과제 제안

○ 극장과 예술단체간 명확한 업무분담 가이드라인 제시 필요

- 지역예술단체의 정체성 확립 및 특정 장르 강화를 통한 브랜드 조성을 목표로 한 지속적인 협력관계 유지를 위해서는 쌍방 협의 하에 명확한 업무가이드라인과 매뉴얼을 작성하여, 단계별 업무 진행 과정에 적용할 수 있도록 지도할 필요가 있음
- 간섭과 제약 차원이 아닌, 사업의 성공적인 정착을 위한 기반조성 작업의 일환으로 접근하는 것이 바람직함

○ 예술행정전문(희망) 공무원의 장기근무 정책 마련, 정기적 실무자 교육 및 워크숍 개최, 우수기관 인센티브 제공 필요

- 장기적으로 예술행정전문공무원의 전략적 배치 및 한 기관에서의 장기근무 정책 또는 공연기획전문 요원 상주 배치 및 실무자들을 위한 정기 교육 및 워크숍 기회 제공 및 우수 기관(담당자)에 대한 인센티브 제공 등 문화체육관광부 등 중앙 정부차원의 정책 개선이 요구됨
- 실무자 교육프로그램은 현재 아르코에서 시행되고 있고 반응도 좋은 편이나, 혜택이 전 직원에게 골고루 돌아가지 않는 실정이며 현재와 같은 다소 피상적인 형태의 커리큘럼에서 한 발 나아가 단계별로 차별화된 심화과정이 개설되어야 할 것으로 판단됨

○ 지역 예술단체와 예술위원회간 성과관리 관련 정보공유 및 협조체계 강화 필요

- 기금수혜자인 지역의 예술단체들과 중앙의 예술위 본부 사이에 본 사업에 대한 자체평가, 모니터링, 성과지표와 같은 장기전략 설정에 유용한 정보 공유 및 협조체계 강화를 통해 예술위 자체 보고서에 대한 신뢰성 확보는 물론, 실질적인 사업성과의 개선을 도모할 필요

○ '지역협력관 제도' 운영 여건 개선 필요

- 본 사업의 원활한 진행을 위해 예술위에서 시행하고 있는 "지역협력관 제도"는 지역예술단체들에게 유용한 컨설팅 역할과 실질적인 업무수행에 기여를 하고 있는 것으로 확인되어 고무적임
- 단, 현재와 같이 단 3인의 협력관이 전국 13개 지역의 700여 사업을 관장하는 것은 시간이 지날수록 효율성이 감소할 것으로 예상되므로, 이에 대한 적절한 대응이 필요할 것으로 판단됨

○ **상주단체 계약 해지 불안감 해소 및 지역 작가 발굴 등에의 지원 요구**

- 현장실사 전의 일반적인 우려와 달리 다행히도 기금 지원 시기와 방법 및 집행 과정상의 큰 문제점은 확인되지 않음
- 단, 지역 사업수혜자들 측에서는 정부의 지원(상주단체지원금)외 별다른 재원 조달이 어려운 실정이므로 상주단체계약 해지에 대한 불안감을 가지고 있으며, 지역 현지의 무명작가발굴 및 실험적 작품 제작, 연구가 가능한 예산 확대를 요청하고 있음

○ **본 사업의 목표 및 취지에 대한 예술위와 지역예술단체간 인식 공유 필요**

- 본 사업의 궁극적인 목표와 취지가 단발적인 지원에 그치는 것이 아니라 지역 예술인 및 예술단체들의 자생적인 공연기획 및 제작 능력을 배양하고, 지역주민(관객)들과의 유대를 돈독히 함으로써 지역예술, 나아가 우리나라 전체의 예술인프라 구축이라는 점을 상기할 필요가 있으며,
- [공연장상주단체육성지원] 사업은 정부 주도하에 지역에게 나누어주는 복지사업이 아니라, “중앙정부와 지역”, “지역의 단체(극장)와 단체(예술단체)”가 상호 협력 발전시켜야 할 “공공사업”임을 인식하여야 할 것임
- 그런 관점에서, 지난 해 경남부산지역의 사업수혜단체들이 자발적으로 시행한 “상주단체페스티벌”과 같은 자체 노력은 현재의 여러 미비한 상황과 개선점을 극복할 창의적인 시도이자 지역예술환경의 자생력 강화에 유용한 사업으로서 적극 장려해야 할 것으로 생각됨

※ “상주단체페스티벌” : 부산을숙도문화회관의 ‘유프라임오케스트라’, 통영의 극단 ‘벅수골’, 진주의 극단 ‘현장’이 지역극장을 번갈아가며 공연하여, 서로 다른 공연 장르를 지역주민들에게 선보임

2011 문화예술진흥기금사업평가

발행인	최광식
발행처	문화체육관광부
	서울시 종로구 창경궁로 215
인쇄일	2012년 4월
발행일	2012년 4월
인쇄인	성광인쇄