전통공연예술진흥재단

부문	평가지표		등급
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	C
		실행력 제고 노력과 활동	B^o
	고객관리	고객관리 활동	B^o
		고객만족도	4.866
	사회책임 경영	윤리경영 노력과 활동	C
경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성	D^+
		인적자원 및 역량 관리	
	보수 및 복리후생 관리	보수 및 복리후생	B^o
		노사관리	D^+
	재무예산관리 및 성과	재무예산 관리	C
주요사업	주요사업1 (전통공연예술의 전승 및 보급)	사업추진 노력 및 집행효율성	B^o
		목표 달성도 1 : 전승 및 보급 참여도	3.739
	주요사업2 (전통공연예술의 대국민 향유 활성화)	사업추진 노력 및 집행효율성	B^+
		목표 달성도 1 : 대국민 향유도	12.676
	주요사업3 (전통공연 창작발굴 및 활성화)	사업추진 노력 및 집행효율성	B^o
		목표 달성도 1 : 창작작품 활성화도	7.262

종합평가결과	탁월	우수	**양호**	보통	미흡	아주미흡

1 총 평

○ 기관은 비전, 핵심가치 설정의 공식화 수준이 높고 기관 내외부의 시각을 균형있게 반영하고자 시도한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있음. 하지만 사업체계에 필수적인 논리적 위계성, 목표-전략-사업의 단계로 이루어지는 구체화, 각 사업 사이의 수평적 상호연계성, 핵심가치의 정당화 기능 등이 사업체계에 충실하게 반영되지 못한 것은 개선할 필요가 있음

○ 기관은 중장기 비전에 기반을 둔 연간 사업체계 도출을 시도하였으나, 연간 계획의 발전성, 확장성, 완결성 등이 사업 로드맵에 충분히 반영되지 못하고 있으며, 사업체계의 전략과제 및 성과지표가 기관의 주요사업에 충분하게 반영되어 있지 않은 점은 개선할 필요가 있음

○ 기관이 성공적인 사업집행을 위해 타 분야와 적극적인 연계를 추진하고, 그 결과를 측정, 공유, 확장하고자 하는 노력한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 외부 자원을 내재화하려는 노력은 기관의 모든 사업에서 지속하여야 할 가치라고 판단됨

○ 기관이 윤리경영 역량확보를 위해 중장기 비전 및 고객 정의와 연결함으로써 기관 전 부분에서 윤리경영의 가치를 실현하려는 노력한 점은 매우 타당함. 하지만 윤리경영을 포괄하는 사업체계 및 통합적 관리체계가 아직 개발되었다고 보기 어려움. 다양한 윤리경영의 범주에 대한 차별적 전문성을 함양하고, 담당자에 대한 대폭적 지원(교육 등)이 필수적이라고 판단됨

○ 기관의 경영 관리 활동이 전년 대비 차별화된 성과를 생산하였다고 평가하기에는 더욱 적극적인 개선 노력이 필요함. 조직관리의 효율성도 다소 미흡한 것으로 판단되며, 지적사항을 중심으로 개선 노력을 기울일 필요가 있음

○ 기관의 창작거점 사업 관련 정원확대 필요성은 인정되나, 인력 수요에 대한 체계적 분석은 미흡함. 단위조직 확대에 대한 계획은 효율성 측면에서 재검토가 요구되며, 성과평가의 투명성과 공정성을 확보하기 위한 보다 근본적 노력이 필요함

○ 기관은 보수 및 복리후생제도의 합리적 운영을 위해 하후상박의 인상률 원칙을 유지하고 최저임금 인상 폭을 계약직 2인에 대해 8% 인상하는 등 노력이 관찰됨. 고용 신분에 따른 차별이 없는 보수 및 복리후생체계 운영을 위해 노력하고 있으나, 비금전적 복리후생을 포함해 보다 창조적인 복리후생 방안을 모색할 필요가 있음. 아울러 장기근속직원에 대한 포상은 그 목적성을 고려해 보다 효과적인 방안으로 개편할 필요가 있음

○ 기관은 노사협의회 구성에 관한 교육을 시행했지만, 실제 구성은 이루어지지 않음. 노사관계 이슈는 언제든 발생할 수 있고, 사전 소통 노력을 통해 관리가 필요하므로 보다 전향적 접근이 필요함. 기관 중심의 의견조사 수준이 아닌 구성원과 기관 간 개방적인 소통 채널을 구축, 운영할 필요가 있음

○ 기관의 경영관리역량은 여전히 상당 부분 개선의 여지가 있으며, 적극적인 개선과 변화의 시도를 통해 기관만의 바람직한 경영관리 모델을 정립하기 위해 노력할 필요가 있음

○ 기관은 설립목적에 맞게 2019년 전통공연예술의 전승과 보급에 힘쓰고, 대국민 향유를 활성화하고자 했으며, 창작발굴을 위한 사업을 전개하였으나, 기관의 전략체계와 주요 사업의 연결성과 통합성이 부족하여 개선할 필요가 있음

○ 기관은 사업의 성과실현을 위해 P-D-C-A 체계를 효과적으로 활용하고 있지 못하며, 특히 전통공연예술의 전승 및 보급(주요사업1)의 추진계획 대비 실적 차이가 큰 점을 고려하면, 적극적인 개선 노력이 필요함

○ 기관은 사업추진 과정 중 발생한 현안 과제 해결능력이나 경영환경 변화에 따른 대응의 적절성을 위해서는 개선 노력을 기울여야 할 것으로 판단되며, 불가피하게 실행과제를 조정할 시에 기확정된 성과지표를 감안할 필요성이 있음

○ 기관의 단위사업 추진 단계별 모니터링 활동을 더욱 적극적으로 유인할 필요가 있으며, 이를 위해 모니터링과 만족도 조사를 정례화하고, 단위사업의 집행과정과 성과에 대한 평가 후 그 환류 결과를 공유하는 등 체계성을 제고할 필요가 있음

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 전통공연예술진흥재단의 2019년도 경영실적 이행결과는 “양호”로 평가됨

2 부문별 평가

Ⅰ. 경영전략

총 평

○ 비전, 핵심가치 설정의 공식화 정도가 높고 기관 내, 외부의 시각을 고루 반영하고자 기획한 점은 매우 우수함. 하지만 동시에, 사업체계에 필수적인 논리적 위계성, 목표-전략-사업의 단계로 이루어지는 구체화, 각 사업 사이의 수평적 상호연계성, 핵심가치의 정당화 기능 등이 사업체계에 충실하게 반영되었다고 보기는 어려움

○ 중장기 비전에 기반을 둔 연간 사업체계 도출 노력은 시도되었으나, 연간 계획의 발전성, 확장성, 완결성 등이 사업 로드맵에 표현되었다고 보기 어려움

○ 사업체계의 전략과제들 및 성과지표가 기관의 주요사업에 충분하게 반영되어 있지 않은 점은 아쉬움. 측정 가능한 지표개발을 통해 기관 대표사업이(p.63 이후) p.5 사업체계도에 주요사업으로 제시되어야 할 것으로 판단됨

○ 성공적인 사업집행을 위해 타 분야와 적극적인 연계를 추진하고, 그 결과를 측정, 공유, 확장하고자 하는 노력은 매우 타당함. 외부 자원을 내재화하려는 노력은 기관의 모든 사업에서 지속하여야 할 가치라고 판단됨

○ 고객관리를 위한 노력이 체계성을 갖추어가고 있는 점은 바람직하지만, 고객관리 관련 데이터 분석, 대응방안 모색 및 구체화 등의 역량 증진이 필수적임

○ 윤리경영의 중요성을 인식하고, 이를 중장기 비전 및 고객 정의와 연결하여 기관 전 부분에서 윤리경영의 가치를 실현하려는 노력은 매우 타당함. 하지만, 윤리경영을 포괄하는 사업체계 및 통합적 관리체계는 아직 개발되었다고 보기 어려움. 다양한 윤리경영의 범주에 대한 차별적 전문성을 함양하고, 담당자에 대한 대폭적 지원(교육 등)이 필수적이라고 판단됨

평가지표별 평가 결과

1. 경영계획

① 경영 비전과 실행 전략

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	C	1.8

○ 기관의 가장 핵심적인 존립 근거인 정관에 대한 분석, 그리고 이를 통한 기관의 존재 의미를 확인하고자 한 점은 매우 인상적임

○ 구축된 사업체계 및 사업구조에 대한 내부적 분석이 지속해서 이루어지고 있다고 판단됨. 특히, 이를 통해 구체성이 높은 실행과제를 생산하고 있는 점 역시 우수하다고 할 수 있음

○ 사업체계도의 구성적 타당성을 갖출 필요가 있음. 체계의 위계적 논리성, 체계구성요소와 사업과의 상호보완성, 사업목표와 평가의 통합성 등에 대한 전반적인 재구성이 필요함

○ ‘전략 방향’이란 단어선택이 적절하다고 보기 어려움. ‘방향’은 조직구성원과 외부 이해당사자들에게 기관의 명확한 지향점을 표현하지 못함. 전략 방향보다는 전략목표로 전환하여 조직 내, 외부 이해당사자들에게 완결성 높은 기관의 가시적 미래상을 전달할 필요가 있음

○ 전략과제들의 추상성이 지나치게 높음. 각 전략 방향에 위계적으로 연계된 전략과제들의 내용적 타당성은 높으나, 이러한 과제를 어떻게 수행할 수 있을지에 대한 정보를 담고 있지 못함

○ 전략과제와 성과지표의 위계성이 성립하지 않음(p. 5). 현 사업체계도 내에서 성과지표는 전략과제의 내용을 전혀 측정하지 못함. 전략과제의 내용을 구체화, 현실화할 수 있는 실행과제들을 제시하고, 실행과제들의 성과를 측정할 수 있는 지표를 제시해야 함

○ p.7에 제시된 실행과제들은 전략과제와 성과지표의 관계를(사업과 평가의 관계) 전혀 매개하지 못함. 이 표에서 제시한 실행과제는 그 내용의 구체성의 차원에서 전략과제와

크게 구별되지 않음. 실행과제는 구체적 내용을 담은 '사업'으로 제시하는 것이 바람직함. 본 표에서 제공한 실행과제는 '무엇'을 '어떻게'의 내용을 가지고 있지 않아 과제로서 큰 의미가 있다고 보기는 어려움. 사업체계는 목표-수단-세부사업-측정-평가 등의 연계를 표현하여야 하며, 평가 결과가 다음 해의 목표선정 등에 feedback될 수 있도록 설계되어야 함

○ 전략 방향(전략목표)의 달성 정도를 측정할 수 있는 기준은 각 전략 방향을 구성하는 전략과제이며, 전략과제는 구체적 사업으로 다시 구체화 됨. 하지만 기관의 핵심사업(p.63 이후에서 제시한 사업)들은 사업체계에서 전혀 나타나지 않음

② 실행력 제고 노력과 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B^o	1.4

○ 기관사업의 효과 극대화를 위해 홍보의 기능은 아무리 강조해도 지나치지 않음. 홍보의 중요성을 명확하기 인지하고, 전략적인 홍보체계를 구축하고자 한 노력은 매우 바람직함

○ SWOT 분석 등 환경분석을 통한 전략도출과정에 대한 묘사가 부재한 점은 아쉬움. 기관 구성원들이 부서에 따라 어떻게 환경을 다르게 인식하는지, 기관 내 관점이나 이해관계의 차이가 어떻게 환경분석과정의 input으로 표현되는지, 그리고 기관 내, 외부의 '서로 다름'이 어떻게 환경분석 과정에서 기관 수준에서 융합되는지 등 환경분석의 과정에 관한 관심이 표현될 필요가 있음

○ 핵심주력 사업과 전략적 육성사업을 구분하고, 이들 사업운영의 원칙을 특성화하여 적용하고 있는 점은 매우 창의적인 시도라고 할 수 있음. 단, 사업을 구분하는 기준이 명확하게 설명되지 않은 점은 아쉬운 부분임

○ 각 단위사업에서 타 기관, 타 분야와의 연계상황을 명확하게 제시하고, 연계의 상승효과에 관심을 기울이고 있는 점은 매우 인상적임. 외부기관과의 연계성이 기관의 주요 '전략'으로 자리매김하고 있다고 판단됨

○ 예측하지 못하는 위기상황에 적극적으로 대응할 수 있는 사전대응체계를 구축하고, 미리 준비된 매뉴얼을 통해 효과적으로 대응할 수 있는 plan B를 가지고 있는 점은 계획의 구체성과 상관없이 매우 우수하다고 평가할 수 있음

○ 기관의 약점과 문제에 대한 진단능력이 우수함

2. 고객관리

① 고객관리 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	5	B^o	3.5

○ 사업의 특성, 사업관리의 각 단계 등을 구분하고, 이를 통해 고객의 다양성을 이해하려고 한 점은 매우 우수하며, 진단된 고객에 직접적으로 대응하는 고객관리전략을 도출하려고 한 노력 역시 높은 평가를 받을 수 있음

○ 고객과의 소통 노력이 매우 구체적으로 이루어지고 있고, 소통을 통한 상호보완적 관계를 설정하고자 한 전략적 시도 역시 바람직하다고 할 수 있음

○ 가치사슬분석을 기반으로 고객분석을 시행하였다고 제시하고 있으나, 가치를 중심으로 한 고객의 범주화 노력이 실질적으로 이루어졌다고 보기 어려움. 고객분석의 틀을 도입하였다면, 이에 상응하는 전문성 높은 분석 역시 시행되었어야 할 것이라 판단됨

② 고객만족도

평가방법	당해연도 만족도 점수	평점	가중치	득점(점)
(당해년도 지수×0.4)+(전년대비 향상도×0.6)	87.2	97.29	5	4.866

○ 고객만족도는 2018년 85.9점에 비해 1.3점이 상승한 87.2점을 기록하였음

○ 교육/훈련 서비스의 고객만족도 점수가 전년 대비 3.4점 상승하였으며, 육성 및 촉진 분야 고객만족도 점수가 전년 대비 0, 1점 하락하였고, 공연 및 전시 분야 고객만족도 점수가 전년 대비 2.2점 상승하여 종합 고객만족도 점수가 상승하였음

3. 사회적 가치 구현

① 윤리경영 노력과 활동

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	5	C	3

○ 고객분석의 결과를 윤리경영으로 연계하려는 노력은 타당함(p.34). 하지만, 고객관리와 소통의 노력이, 그리고 이해당사자의 의견이 어떻게 윤리경영의 노력에 긍정적인 영향을 미치고 있는지 파악하기 어려움

○ 경영공시의 다측면적 품질개선의 내용 및 성과가 보고서상에 충분하게 제공되고 있지 않음. 또한, 내부기준 및 성과지표를 마련하였다고 기술하고 있으나, 보고서상에는 기준과 지표가 제공되지 않음

○ 윤리경영의 로드맵은 존재하지만, 4단계로 구분된 로드맵의 구체성은 현저하게 낮은 수준이라고 판단됨. 단계별 산출물이 무엇이 될 것인지, 산출물의 의미는 무엇인지 등에 대한 논의가 충분히 이루어졌다고 보기는 어려움

○ 윤리경영 관련 제도개선의 사례는 인정되나, 윤리경영의 세부 사업별, 혹은 주제별 운영체계가 명확하게 제시되지 않음. 예를 들어 직장 내 괴롭힘 금지의 사안에 대해서 상황 발생 시 누가 우선으로 개입하며, 어떠한 대응이 기계적으로 적용되며, 신고자는 어떤 보호를 받고, 책임자는 어느 수준의 전문성을 가질 것인지 등에 대한 구체적인 방안이 제도화되어 있다고 보기 어려움

○ 윤리경영에 필수적인 관련 교육의 실적이 충분하다고 보기 어려움. 보고서에서 제시한 교육 이외에 다른 주제의 윤리경영 교육 역시 제공되어야 할 것이라 판단됨

Ⅱ. 경영관리

총 평

○ 경영관리 영역 대부분에서 전년보다 나아졌다고 판단할 만한 노력과 성과를 보여주지 못함. 또한, 조직관리의 효율성은 다소 미흡한 것으로 판단됨. 지적사항을 중심으로 개선 노력을 기울일 필요가 있음

○ 조직관리의 효율성과 관련해, 창작거점 사업 관련 정원확대의 사업적 필요는 인정되나, 인력 수요에 대한 체계적 분석은 미흡함. 또한, 단위조직 확대에 대한 계획은 효율성 측면에서 재검토가 요구됨. 인사평가 시 최종결과 제출 및 집계, 검산을 외부기관에 의뢰한 점은 의미가 있으나, 평가의 투명성과 공정성을 확보하기 위한 보다 근본적 노력이 필요함. 성과관리체계의 구축을 위한 노력이 요구됨. 교육실적을 연 단위로 지속 관리하고, 교육계획 수립 시 수요조사를 개선, 강화할 필요가 있음

○ 보수 및 복리후생과 관련해, 하후상박의 인상률 원칙을 유지함. 최저임금 인상 폭을 반영해 계약직 2인에 대해 8% 인상을 시행하는 등 노력함. 또한, 고용 신분에 따른 차별이 없는 보수 및 복리후생체계 운영을 위해 노력함. 다만, 비금전적 복리후생을 포함해 보다 창조적인 복리후생 방안을 모색할 필요가 있음. 아울러 장기근속직원에 대한 포상은 그 목적성을 고려해 보다 효과적인 방안으로 개편할 필요가 있음

○ 노사관리와 관련해, 노사협의회 구성에 관한 교육을 시행했지만, 실제 구성은 이루어지지 않음. 노사관계 이슈는 언제든 발생 가능하고, 사전 소통 노력을 통해 관리가 필요하므로 보다 전향적 접근이 필요함. 기관 중심의 의견조사 수준이 아닌 구성원과 기관 간 개방적인 소통 채널을 구축, 운영할 필요가 있음

○ 재무예산관리와 관련해, 전년 경영평가 지적사항인 중장기 재무예산 계획을 수립하지 않음. 체계적인 재무예산 관리 방안을 정립, 운영할 필요가 있음. 또한, 예산운영의 효율성 제고를 위해 예산 타당성 심의 절차를 강화하는 등 실질적 프로세스 설계와 운영이 요구됨

○ 기관의 경영관리는 아직 미비한 부분이 다수 있음. 한편으로 미비함은 새로운 방향과 제도를 수용하는데 긍정적 측면이 있으므로, 적극적인 개선과 변화의 시도를 통해 기관만의 바람직한 경영관리 모델을 정립하기 위해 노력할 필요가 있음

평가지표별 평가 결과

1. 조직 및 인적자원 관리

① 조직관리의 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	D^+	1

○ 기관은 전년 경영평가 지적사항인 체계적이고 구체적인 중장기 인력운영계획 수립과 관련해 창작거점 사업 관련 정원확대 등이 대응 내용으로 제시함. 하지만 해당 정원 선정은 사업 규모나 그에 따른 업무량 등에 대한 기본적인 분석에 기초하지 않았음은 물론, 업무 내용이나 수준(난이도, 숙련요구수준 등) 같은 질적인 측면에 대한 사항 또한 고려되지 않아 그 적절성을 판단할 수 없음

○ 기관은 전년 경영평가에 따른 6팀의 단위조직이 과도하다는 지적에 대해 3본부 9개 팀을 목표로 하고 있음을 제시함. 공공기관 지정을 위한 조직 확대 필요성에 일부 공감하지만, 각 단위조직 당 소수 인원 배분에 따른 관리·통제의 비효율성, 단위조직이 너무 많아져 업무분장이 너무 전문화됨으로써 생기는 협력과 조정의 비효율성, 본부장 직위까지 만들어져 생기는 의사결정 지연의 비효율성 등을 고려했을 때 재고가 필요한 것으로 판단됨

○ 기관은 핵심업무(주요사업)의 효율적 수행을 위한 최적의 조직 구성과 운영 방안이 무엇인지에 관해 내부적인 고민은 물론, 외부적인 도움을 받아 기관의 전략과 사업을 뒷받침할 수 있는 바람직한 조직구조 및 관리 방향을 모색할 필요가 있음

○ 기관은 인사평가 시 최종결과 제출 및 집계, 검산을 외부기관에 의뢰함. 이는 나름의 의미는 있으나, 인사평가의 투명성과 공정성을 확보하기 위해서는 평가 자체의 개선(내용과 방법 등), 평가자 교육, 평가에 따른 이의제기 절차의 강화 등이 더 중요함을 인지하고 이를 위해 노력할 필요가 있음

○ 기관은 향후 조직에 맞는 성과관리체계를 구축하기 위한 노력이 필요함. 특히 성과급 등과 관련해 합리적인 의사결정 수단이 되도록 하는 관리 행정적 목적, 기관이 지향하는 방향으로 구성원의 노력과 역량을 결집하는 전략적 목적, 평가과정과 결과에 대한 관리와 환류를 통해 구성원의 성과를 향상시키는 데 도움이 되는 개발적 목적 등을 종합적으로 고려한 성과평가 등의 관리가 이루어질 수 있도록 할 필요가 있음. 또한 ‘기관 -> 단위조직 -> 구성원’으로 성과목표가 연계되도록 하는 점과 평가 내용, 방법, 시기 등에 대해서도 고민이 필요함

○ 기관은 전년 경영평가 지적사항에 따라 블라인드 채용 관련 공고 및 서식 등을 수정함

○ 기관은 전년 경영평가 지적사항에 따라 ‘무기계약직 운영 규칙’을 제정하고, 계약직 3인을 무기계약직으로 전환함. 특히 해당 전환과정을 심의한 인사위원회 내에 외부 인사 비중을 더 높게 가져간 점이 인정됨

○ 기관은 전년 경영평가 지적사항을 반영하여 외부교육 이수를 권장함. 다만, 관련 내용의 직원 공유 및 해당자의 사내강사 활용이 ‘20년에 이루어지는 것으로 제시하였는데, 교육을 이수한 시기가 ‘19년 상반기인 경우도 있는 등 시차가 있어 적절한 운영이 될 수 있는지에 관한 의구심이 있음

○ 기관은 교육예산 및 집행, 교육 이수시간(1인당 포함), 교육프로그램 건수(횟수 포함) 등 교육실적 지표를 연간 체계적으로 관리할 필요가 있음

○ 기관은 교육수요조사를 보다 강화하여 연간 교육계획 수립에 반영할 필요가 있음. 본인이 ‘원하는’ 교육보다는 경영진, 상사, 해당 직무수행경험자 등을 통한 ‘필요한’ 교육을 조사, 진행하는 등의 노력이 필요함

2. 보수 및 복리후생 관리

① 보수 및 복리후생

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	B^o	2.8

○ 기관은 타 기관 연봉 대비 상위직은 유사하고, 하위직은 낮은 특성을 반영해 하후상박의 인상률 원칙을 유지함. 특히 최저임금 인상 폭을 반영하여 계약직 2인에 대해 8% 인상을 시행하는 등 나름의 방식으로 보수체계의 합리성과 공정성을 높이기 위해 노력함

○ 기관은 고용 신분에 따른 차별이 없는 제수당, 성과급 및 선택적 복지를 적용하고 있는 것으로 판단됨

○ 비금전적 복리후생을 포함해 구성원의 필요를 반영하는 보다 창조적인 복리후생 방안을 모색할 필요가 있음

○ 기관은 장기근속직원에 대한 포상을 시행함. 해당 포상의 목적을 높은 이직률과 낮은 급여 관련 불안감 해소 차원으로 소개하고 있음. 그러나 이직이 주로 나타나는 시기는 3~5년 차인 경우가 많고, 이 시기에 이직 의도가 있음에도 장기근속에 따른 포상을 기대하며 10년까지 재직할 가능성은 크지 않음. 또한, 해당 포상이 낮은 급여에 대한 문제를 상쇄하고 장기 재직을 유도할 만한 대체효과가 있다고 보기도 어려움. 따라서 보다 실질적으로 장기근속을 유도할 수 있는 방향과 제도, 시기 등을 고민할 필요가 있음

② 노사관리

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	D^+	1

○ 기관은 노사협의회 구성에 관한 교육을 시행함. 하지만 노사협의회 구성은 이루어지지 않음. 기관 규모상 의무사항이 아니고, 현안이 없어서일 수 있지만, 현재는 아니더라도 노사관계 이슈는 언제든 발생할 수 있고 사전 원활한 소통 노력을 통해 관리되지 않는 경우 조직에 부담이 될 수 있으므로 이에 대한 전향적 접근이 필요한 것으로 판단됨

○ 기관은 원활한 소통 및 의사반영을 위해 무기명 설문조사를 실시함. 하지만 해당 내용은 노사 간 입장 차이가 있을 수 있는 사안에 대한 공감대를 이루기 위한 목적보다는 기관의 행사, 프로그램, 제도 등을 운영하기 위한 단순 의견수렴 정도에 그친 것으로 판단됨. 구성원의 입장에서 기관에 기대하는 바를 보다 자유롭게 표현하고, 기관 역시 구성원에게 제반 사항을 설명, 전달할 수 있도록, 의제가 제한되지 않는 소통 채널을 구축하여 적극 운영할 필요가 있음

3. 재무예산관리 및 성과

① 재무예산 관리

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 기관은 재무예산 기본계획을 수립한 것으로 제시함. 하지만 전년 경영평가 지적사항인 중장기 재무예산 계획은 평가대상 기준연도에 수립하지 않음

○ 기관은 체계적인 재무예산 관리 방안을 정립하여 운영할 필요가 있음. 부채비율 등 일부 주요 지표의 경우에는 현재까지는 문제가 없어 보이지만, 이러한 지표를 통해 기관의 재무구조 및 상황을 모니터링, 분석하고 관리하는 노력이 수반되어야만 재무적 리스크를 줄이고 안정적인 경영 활동을 전개할 수 있는바, 이에 대한 고려가 필요함

○ 기관은 예산운영의 효율성 제고를 위해 워크숍 등을 시행함. 하지만 예산운영은 기관의 경영 방향에 따라 사업별, 세부항목별 우선순위를 결정하는 구체적이고 정교한 타당성 검토의 작업을 전제로 하는바, 예산 타당성 심의 절차를 강화하는 등 실질적인 프로세스를 설계, 운영하는 작업이 요구됨

○ 기관은 예산 대비 집행 실적에 있어 경상비를 절감한 것으로 파악됨. 또한, 자본예산의 합리적 집행 및 절감 노력을 기울인 것으로 판단됨

Ⅲ. 주요사업과제

총 평

○ 기관은 설립목적에 맞게 2019년 전통공연예술의 전승과 보급에 힘쓰고, 대국민 향유를 활성화하고자 했으며, 창작발굴을 위한 사업을 전개했음. 전략체계와 주요사업의 연계성은 개선의 여지가 있으며, 주요사업의 정의를 다소 보완해야 할 필요가 있음. 특히 전통공연예술의 전승 및 보급 사업은 전통예술 기획자 양성과 지역의 전공생 양성이나 학교사업으로 구성되어 있어 주요사업명을 구체화할 필요성이 있음

○ 전통공연예술을 위한 기관의 노력은 지속적이고 다양한 편임. 다만, 성과관리 측면에서 P-D-C-A 체계를 적절하게 활용할 필요가 있음. 특히 전통공연예술의 전승 및 보급의 추진계획 대비 실적 차가 큰 폭인 바, 이의 개선을 위해 노력해야 할 것으로 사료됨. 덧붙여 전략과제를 달성할 수 있는 실행과제 설정과 성과관리 체계를 명확화할 것을 권고함

○ 가용자원을 적절하게 분배하면서 외부와의 협업으로 효율성을 제고한 것은 긍정 평가할 수 있음. 다만, 정책의 우선순위에 따른 자원의 분배와 효율적 관리에 관해서 전사적인 공감을 위해 내부의 브레인스토밍이 필요할 것으로 사료됨

○ 사업추진 과정 중 발생한 현안 과제 해결능력이나 경영환경 변화에 따른 대응의 적절성을 위해서는 개선 노력을 기울여야 할 것으로 판단됨. 예컨대 전통예술기획자 양성프로젝트의 사업방식 변환과정에서 볼 수 있듯이, 불가피하게 실행과제를 조정할 시에 이미 확정된 성과지표를 고려하여 관리할 것을 추천함

○ 단위사업의 추진 단계별 모니터링을 실행하고 있으나 그 활동을 정례화하는 등 강화할 필요가 있음. 단위사업의 집행과정과 성과평가 후 그 결과를 내·외부와 공유하는 등 체계성·활용성을 제고할 필요가 있음

○ 환류 활동은 다양하게 전개했으나, 그 체계성은 다소 부족한 편이므로 사업별로 효과성 높게 보완할 여지가 있음. 특히 자체평가와 같은 내부 환류 시스템을 구축하여 사업의 집행과정과 결과를 평가하면서 성과 제고에 기여할 수 있는 체계를 구축할 것을 제안함.

○ 경영평가 등 외부 지적사항을 당해연도에 신속하게 조치하기보다는 추진계획을 밝히는 데 그치는 등 보수적으로 대응하고 있으므로, 이를 개선하기 위해 노력할 필요가 있음

과제별 평가 결과

□ 과제 ① 전통공연예술의 전승 및 보급

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	12	B^o	8.4

○ 주요사업명은 단위사업인 1) 전통예술 기획자 양성 프로젝트 사업 2) 지역 전통예술 전공생 균형성장사업 3) 전통예술문화학교사업을 특정하기에는 너무 광범위함. 즉 주요사업명과 평가대상 사업의 범위가 다소 불일치하고 단위사업의 중심이 교육사업이므로, 이를 반영하여 주요사업명을 보완하여 구체화할 것을 추천함

○ 단위사업의 체계는 명확하나 사업추진단계에서 발생한 변동성에 적절하게 대응하지 못한바, 참여자 수가 2018년 대비 대폭 감소하고(5,794명→3,741명), 이에 따라 실적도 대폭 하락함. 따라서 주요사업별 추진계획을 변경・보완하더라도 성과지표를 감안하여, 당해연도에 발생할 수 있는 예외적 상황을 기관이 효과적으로 관리할 수 있는 체계를 마련한 필요가 있음

○ 전통예술기획자양성프로젝트는 사업방식을 변환하여 진행하였으나, 2018년 대비 수강인원이 대폭 축소되었음(404명→160명). 이는 P-D-C-A 체계를 활용하지 못했거나 성과지표와의 연관성을 충분하게 고려하지 않은 데서 비롯된 것이라 사료됨. 기관은 다양한 분야의 전문가를 초청한 대담형 강연, 현장질의로 소통을 강조한 열린 강좌, 페이스북 온라인 생중계를 시도하는 등 다양한 노력을 기울였으나 지표관리에는 다소 보수적으로 대응했음

○ 지역 전공생 균형성장 사업의 성과는 계획에 못 미친다고 볼 수 있음. 국립국악원이나 국악방송과 연계・협업하여 프로그램의 고품질화를 추진하려는 것은 긍정 평가할 수 있음. 다만, 사업이 11월 이후에 추진되어 연말에 개시되었으므로 해당년도 평가에 불리하게 반영될 우려가 있었음. 당초 사업의 혜택자를 9개교 366명으로 계획했으나, 사업 개시 시점이 매우 늦어 9회 사업 중 1개 실행(11명 참여)에 그친 것은 예산을 확보하는 시점이 하반기여서 발생한 것이므로, 향후 예산확보 지연에 따른 문제가 반복되지 않도록 대비책을 강구해야 할 것으로 사료됨

○ 전통공연예술 문화학교 사업은 주말반을 폐지했음에도 신규 수업 개설에 따른 기대감이 상승하여 예년 수준의 교육참여자를 유지했으며, 수강생의 공연 참여로 교육 효과를

극대화하고 전통예술의 활성화에 노력한 점은 바람직함. 교육 장소의 사용시간을 연장하여 예산 절감 효과를 거두려고 노력한 것도 긍정 평가할 수 있음

○ 사업추진 과정 중 발생한 현안 과제, 이를테면 주말반 축소 운영과 이에 따른 의견수렴, 기획자 양성 프로젝트에서 대담형 강연 도입에 관해서는 적절한 모니터링이 진행되었음. 전통공연예술문화학교 사업에서 강사진의 공개채용을 시범 운영한 것은 긍정적 활동이라 할 수 있음. 다만, 공개채용의 매뉴얼을 마련하여 강사 선발의 공정성을 높일 수 있는 방안을 모색해야 할 것으로 사료됨

○ 사업별 환류 활동은 교육만족도 조사, 성취도 평가 현장조사, 교육참여자의 채팅 의견수렴, 설문조사, 간담회 등을 진행하고 있으나 환류의 체계성은 다소 개선해야 할 것으로 보이며, 단위사업의 추진 단계별 모니터링 활동도 다소 부족한 것으로 판단됨. 특히 전통공연예술 문화학교 교육생의 요구에 따라 만족도 조사를 격년으로 진행하고 있는데 그 사유가 낙후한 시설에 대한 불만이 반복적으로 제기되고 있어서라고 기관이 진단하고 있는바, 적절한 조치라고 볼 근거가 없으므로 매년 실시할 것을 추천함

○ 자체평가와 같은 내부 환류 시스템을 마련할 필요가 있으며, 경영평가 지적사항에 대한 개선 노력에서도 당해연도에 신속하게 조치하기보다는 추진계획을 밝히는 데 그치는 등 보수적으로 대응하고 있음. 따라서 기관은 적절한 환류 시스템을 구축하여 단위사업의 집행과정과 성과에 대한 평가를 체계화해야 하며, 환류 결과를 공유하고 사업에 반영하려는 개선 노력을 기울여야 할 것으로 판단됨

2. 목표 달성도

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도(%)	가중치	득점(점)
계					8	3.739
전승 및 보급 참여도	목표부여 (편차)	1,278	871.5	46.74	8	3.739

○ 2019 전통공연예술문화학교 참여자 수는 2018년 1,651명에서 1,583명으로 감소하였고, 전통예술기획자양성 참여자 수는 2019년 404명에서 160명으로 증가하였음

○ 전통공연예술의 전승 및 보급 사업의 총참여자 수는 2014년 1,566명, 2015년 1,736명, 2016년 1,764명, 2017년 2,561명, 2018년 2,659명, 2019년 1,743명을 기록하였음

□ 과제 ② 전통예술공연의 대국민 향유 활성화

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	16	B^+	12.8

○ 주요사업명의 정의와 범위는 명확하며, 공연을 통해 성과를 거두고자 함. 단위사업은 1) 문화공간 활용 공연사업 2) 세계무형유산 활용 공연사업으로 구분되며, 추진계획을 구체적이고 적정하게 수립하여 비교적 안정적으로 운영하고자 한 것은 긍정평가할 수 있음

○ 기관은 전통공연예술의 관람에 최적화된 문화공간을 개발하고 이를 통해 관람 수요를 확대하는 데 있는 문화공간 활용 공연사업을 통해 경복궁, 문화비축기지, 국회, 영화관, 미술관 등 다양한 공간을 발굴하여 공간특성에 맞고 수요대상을 특정하여 공연을 추진했으며. 이는 관람객 확보에 기여한 것으로 사료됨. 참여고객의 만족도도 높은 수준임(93.7%)

○ 지역공연 시범사업으로 재생공간(완주 복합문화지구 누에)을 발굴하여 공연을 추진, 기관의 사업을 지역균형・공공성과 연계하여 추진한 것은 우수한 사례임. 백남준아트센터나 수원시립아이파크미술관과 같이 공연장의 공간을 활용하면서 청년예술가에게 기회를 제공한 것도 바람직함. 유네스코 인류무형문화유산 등재 종목을 활용하는 공연의 참여 관객 만족도는 전년 대비 하락했으나(89.1%→85.6%), 참여자 수가 증가한 것은 긍정 평가할 수 있음

○ 문화공간 활용공연사업은 공연기획팀이, 세계무형유산 활용사업은 대외협력팀이 전담하며, 공연의 유료화로 수익을 창출하거나 협업으로 예산감소에도 불구하고 시설 공유나 공동홍보 등 가용자원의 적절한 활용으로 비용을 절감한 것은 바람직한 활동임. 국립중앙박물관과의 업무협약으로 3년간 공연 공간을 확보한 것과 해외예술가를 타 행사 주체와 공동초청하여 예산 절감 효과를 거두려고 노력한 점도 효율성 측면에서 긍정 평가할 수 있음

○ 사업추진 과정에서 발생한 현안 과제 해결 활동도 양호한 수준임. 신규 관객이 유입할 수 있도록 공연 기간을 조정하거나, 야외공연 시 직면하는 기상변화를 대비한 대응 체계를 마련하여 운영한 점도 바람직함. 홍보의 중요성을 인식하고 다양한 창구를 개발하여 대응하려고 노력한 점도 긍정 평가할 수 있음

○ 환류 활동은 전문가 의견수렴과 고객만족도 조사를 통해 수행하고 있고, 모니터링에서 제기된 의견이나 지적사항에 대한 개선 노력은 양호한 수준임. 그러나 사업추진과정에 대한 주기적인 모니터링 활동은 다소 부족하므로 보다 나은 사업성과 제고를 위해 상시적·주기적 모니터링을 강화해야 할 것으로 보임

○ 외부 지적사항에 대한 조치와 개선실적은 양호한 수준이나, 기관에 맞는 환류 시스템을 구축하여 신속하고 근본적인 조치가 이루어질 수 있는 체계를 구축할 것을 추천함

2. 목표 달성도

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도(%)	가중치	득점(점)
계					14	12.676
전통공연예술의 대국민향유도	목표부여(편차)	139	135	90.54	14	12.676

○ 2019년 세계무형문화유산 활용 공연사업은 21회 공연 총 28,581명의 관람객을 동원하였으며, 객석점유율은 2016년 120%, 2017년 101%, 2018년 134%, 2019년 160%로 상승하는 추세임

○ 2019년 전통문화공간 활용 공연사업의 44회 공연 총 20,707명의 관람객을 동원하였으며, 객석점유율은 2014년 97%, 2015년 101%, 2016년 110%, 2017년 113%, 2018년 113%, 2019년 110%로 꾸준히 증가추세를 기록하였음

□ 과제 ③ 전통공연예술의 창작발굴 및 활성화

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	12	B^o	8.4

○ 주요사업 정의의 범위는 명확하며, 평가대상 단위사업은 1) 전통예술 작품 창작발굴 사업과 2) 창작작품 공연화사업임. 성과관리의 체계도 비교적 안정화되어 있음. 두 개의 사업 모두 추진계획에 따라 적절하게 집행되어 전년 대비 전반적으로 양호한 성과를 거둠

○ 창작발굴 사업은 신진국악실험무대를 통해 신진·실험단체를 발굴하여 육성하기 위해 마련된 사업으로 사업수행기관을 공모하고 지원하고, 멘토링과 워크숍, 공연지원, 사후지원까지 고려한 사업임. 선정위원회를 구성하여 심사의 공정성을 유지하려고 노력하면서, 기악·성악·한국무용에 맞게 장르별 맞춤형 콘텐츠를 제작 지원하고 신진단체에 공연기회를 제공한 것은 적절한 대응임

○ 창작작품 공연화사업은 우수한 창작연희 작품을 발굴하여 선정단체의 창작활성화에 기여하고자 마련된 사업으로 공모로 3작품을 선정하여 제작을 지원함. 선정 작품의 공연기회가 부족한 현실을 감안하여 재공연을 지원하여 자생적인 레퍼토리로 발전할 기회를 제공한 것과 일회성 지원의 한계를 극복하여 실효성 높은 지원체계를 마련하려고 계획하는 것은 우수한 활동임

○ 창작발굴은 미래전략사업팀 1명이, 창작작품 공연화 사업은 전통축제팀 1명이 담당하여 운영했으며, 공연화 사업 시 적극적인 대관 장소 협의를 통해 임차료와 기술 장비 사용료를 절감한 것은 긍정적인 활동임

○ 사업추진 과정 중 발생할 수 있는 사고에 대비하여 제작단계부터 발표까지 전문인력을 배치하여 성과목표를 관리하고 사업의 안정성을 제고한 것은 바람직한 활동임. 창작연희의 DB를 구축한 점(489건), 온라인 홍보를 강화하여 성과를 거둔 점 등도 기관의 현안에 적절하게 대응하려는 활동으로 긍정 평가할 수 있음

○ 사업수행기관에 의한 공연별 모니터링(기악 6개 팀 6회, 성악 5개 팀 5회, 무용 6개 팀 6회), 전문가 모니터링과 컨설팅, 관람객 평가단 등이 운영되고 있으나, 사업추진과정에 대한 보다 상시적이고 주기적인 모니터링 활동이 필요할 것으로 사료됨

○ 경영평가단의 지적사항에 대한 조치와 개선 노력은 양호한 수준이나. 사업특성에 맞는 체계화된 환류 시스템의 구축이 필요할 것으로 사료되며, 사업집행과 성과에 대한 주기적이고 상시적인 평가와 환류 활동에 기초한 개선 노력을 강화해야 할 것으로 사료됨

2. 목표 달성도

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도(%)	가중치	득점(점)
계					8	7.262
창작작품 활성화도	목표부여 (편차)	86	84.5	90.77	8	7.262

○ 신진국악실험 무대는 총 28회 공연, 총 1,651명의 관람객을 동원하였으나 객석점유율은 전년도 67%보다 상승한 76%를 기록하였음

○ 창작연희활성화 사업의 객석점유율은 2014년 84%, 2015년 89%, 2016년 89%, 2017년 91%, 2018년 92%, 2019년 93%로 꾸준한 증가추세를 기록하였음