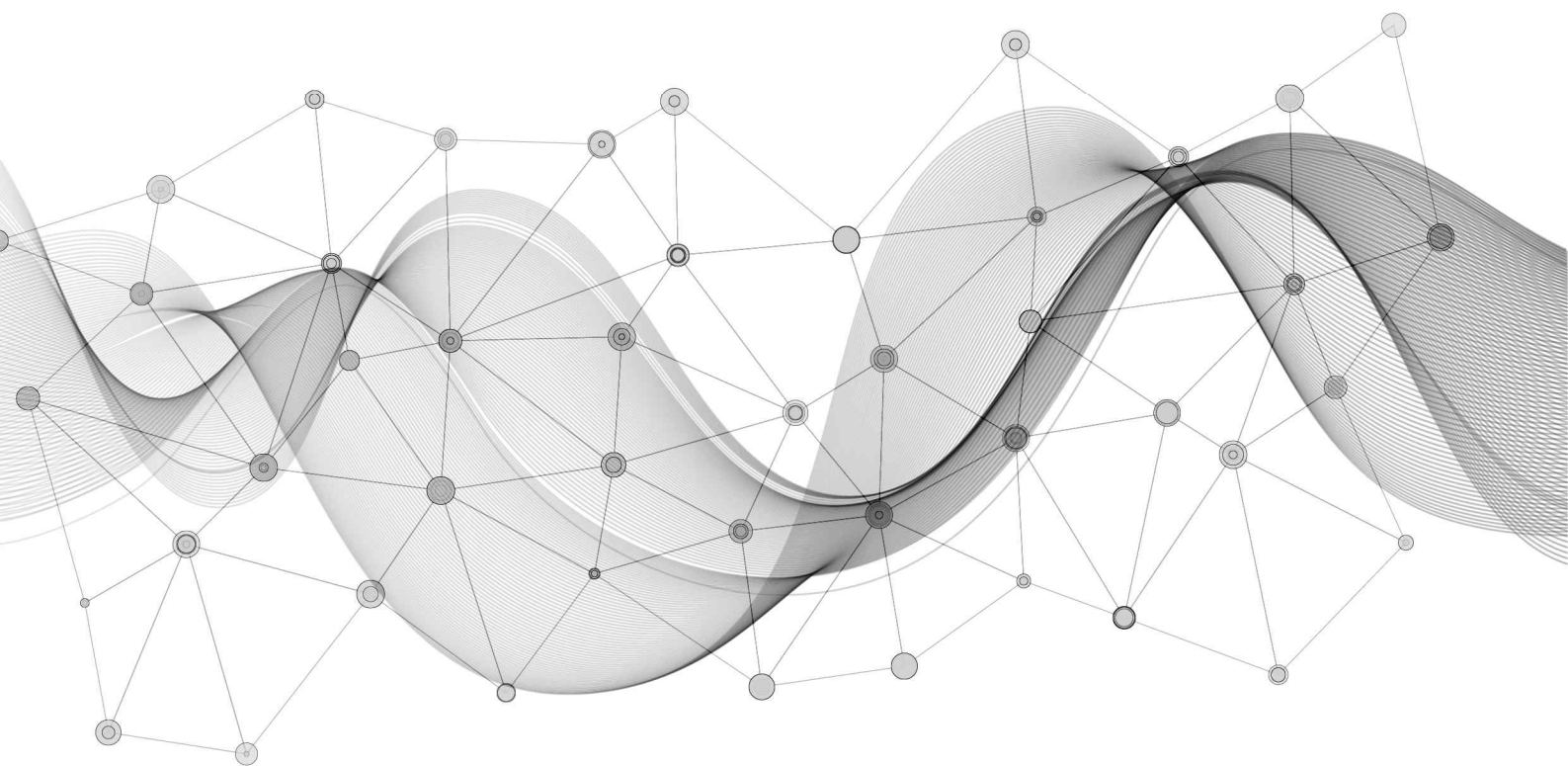


2016. 12

# 대전문화재단 중·장기 발전방안 연구 결과보고서

- DCAF's Dream and Vision -





# 대전문화재단 중·장기 발전방안

2016년 12월







# 제 출 문

대전문화재단 대표이사 귀하

본 보고서를 『대전문화재단 중·장기 발전방안 연구』의  
최종 결과보고서로 제출합니다.

2016년 12월

미래경영전략연구소

대표 이원훈





참 여 연 구 진

미래경영전략연구소	이원훈 책임연구원(대표/경영학 박사) 성동규 연구원 이명숙 보조연구원
-----------	--



# 목 차

<b>I. 연구개요</b>	<b>1</b>
1. 연구 배경 및 목적	3
2. 연구 체계 및 수행방법	3
3. 수행 방법 주요 내용	4
<b>II. 문화예술 환경분석</b>	<b>7</b>
1. 거시일반환경	9
가. 대전의 지역적·인구통계학적·경제적 현황	9
나. 대전의 문화산업 현황	15
다. 대전의 문화시설 현황	18
라. 대전의 문화콘텐츠 현황 - 지역축제/문화유산	20
마. 주요 거시환경 분석 - 전략적 시사점 요약	22
2. 고객(시민)환경	23
가. 국내의 환경변화와 문화예술 Trends	23
나. 재단 중장기 발전방안 연구를 위한 조사실시	27
3. 이해관계자	32
가. 중앙정부	32
나. 대전광역시	37
다. 경쟁자 비교 및 분석	45
라. 문화예술분야 이해관계자/전문가 설문조사	49
마. 문화예술 관련기관	53
<b>III. 내부환경분석과 내부진단</b>	<b>57</b>
1. 비전체계 및 전략 분석	59
가. 비전/미션의 변화	59
나. 비전체계 비교분석	59
다. 재단 비전 체계 및 전략에 대한 의견 조사	60
라. 재단 비전체계 및 전략에 대한 '16 대전시 출연기관 경영평가 분석	61
마. 전략적 시사점	61
2. 사업분석	64
가. 팀별 사업현황 분석	64
나. 사업별 예산 변화 추이 총괄	65
다. 사업별 예산 및 사업분석	66
라. 재단 사업에 대한 설문조사	74

3. 조직분석 .....	76
가. 재단 조직도 분석 .....	76
나. 2014년 재단 조직진단 : 근무기간 .....	77
다. 재단 조직에 대한 설문조사 .....	77
4. 재단 윤리경영 .....	78
가. 재단 윤리경영 장·단기 전략 및 실행계획 요약 .....	78
나. 2016년 경영평가 <윤리경영부분> .....	79
다. 설문조사 내용 요약 .....	79
라. 전략적 시사점 요약 .....	80
5. 재단 경영시스템 .....	81
가. 재단 경영평가 .....	81
나. 재단 경영시스템에 대한 내부조직 조사 .....	83
디. 재단 조직 평가 .....	84
6. 예산과 기금 .....	85
가. 재단 재정 변화 요약 .....	85
나. 재단 예산 변화 추이 및 증감, 점유현황 .....	87
<b>IV. 전략적 시사점 요약(KSF) .....</b>	<b>89</b>
1. 전략적 시사점 요약 - 문화예술 환경분석 총괄 .....	91
가. 거시일반환경부문 .....	91
나. 고객시민환경부문 .....	91
다. 이해관계자 .....	92
2. 전략적 시사점 요약 - 내부환경분석 및 내부진단 총괄 .....	95
가. 재단 비전체계 및 전략분석 .....	95
나. 재단 사업분석 .....	96
다. 재단 조직분석, 윤리경영 .....	98
라. 경영시스템, 예산과 기금 .....	99
<b>V. 중장기 발전방안 수립을 위한 전략방향 및 과제도출 .....</b>	<b>101</b>
1. 주요 기회/위협, 강점/약점 요약 및 전략방향 도출 .....	101
2. 재단 중장기 발전을 위한 정책(비전과 전략)과제 세부 내용 .....	105
<b>VI. 재단 중장기 발전방안 세부 내용 .....</b>	<b>107</b>
1. 재단 중장기 발전방안-총괄 .....	109
가. 재단 중장기 발전방안-총괄-비전체계 재정립 .....	109
나. 재단 중장기 발전방안-총괄-중기, 장기 전략과제 .....	114
다. 재단 중장기 발전방안-총괄-조직 재구축 .....	119

2. 재단 중장기 발전방안 - 부문 .....	121
가. 재단 중장기 발전방안-부문-정책기획 .....	121
나. 재단 중장기 발전방안-부문-문화예술 경영 .....	130
다. 재단 중장기 발전방안-부문-문화예술 사업 .....	142
<b>VII. 부록 .....</b>	<b>183</b>
1. 시민문화예술 실태에 대한 설문조사 .....	185
2. 문화예술분야 이해관계자/전문가 설문조사 .....	192
3. 재단 내부조직 설문조사 및 면접조사 .....	198
-> 재단 내부조직 설문지/조사 분석 총괄내용 .....	203

## 표 목 차

<표 1-1> 중장기 발전방안 연구 체계(Frame) 및 수행방법 주요 내용 .....	4
<표 2-1> 대전시의 '15년 예산규모 현황 .....	9
<표 2-2> 대전시 인구 구성표 .....	13
<표 2-3> 대전 및 전국 문화시설 현황 .....	19
<표 2-4> 대전의 구별 문화기반시설 현황(2015년 기준) .....	19
<표 2-5> 2016년 지역축제 개최 계획 .....	20
<표 2-6> 대전시 2016년 축제개최 계획 .....	20
<표 2-7> 대전광역시 구별 지정문화제 현황 .....	21
<표 2-8> 2014 ~ 2015 10대 문화 예술 트렌드 분석 .....	24
<표 2-9> 시민/문화예술 이해관계자, 전문가/재단 조직 조사 개요 .....	27
<표 2-10> 문화융성 3대 전략과 10대 과제 및 내용 .....	33
<표 2-11> 대전시정 비전 요약 .....	38
<표 2-12> 대전시 중기 재정계획 .....	41
<표 2-13> 과학문화산업분야의 투자계획(단위: 백만 원) .....	42
<표 2-14> 문화체육관광분야 투자계획 .....	43
<표 2-15> 대전시의 문화체육관광분야 투자방향 및 계획, 주요 투자 사업 .....	43
<표 2-16> 대전시의 문화체육지표 현황 .....	44
<표 2-17> 각 재단 비교 분석 .....	45
<표 2-18> 각 재단 조직현황 비교 .....	46
<표 2-19> 각 재단 주요사업 비교 분석 .....	48
<표 2-20> 문화예술관련 기관 현황 및 활동내역(1) .....	54
<표 2-21> 문화예술관련 기관 현황 및 활동내역(2) .....	55
<표 2-22> 문화예술관련 기관 현황 및 활동내역(3) .....	55
<표 3-1> 대전문화재단 비전과 미션 변화 추이 .....	59
<표 3-2> 2015 ~ 2016 대전문화재단 비전 비교 .....	59
<표 3-3> 사업별 3개년 예산변화 추이 분석 .....	65
<표 3-4> 정책기획/경영지원 3개년 예산변화 추이 분석 .....	66
<표 3-5> 전통진흥 3개년 예산변화 추이 분석(1) .....	66
<표 3-6> 전통진흥 3개년 예산변화 추이 분석(2) .....	67
<표 3-7> 문학관운영 3개년 예산변화 추이 분석 .....	67
<표 3-8> 예술가의 집 운영 3개년 예산변화 추이 분석 .....	68



<표 3-9> 예술지원 3개년 예산변화 추이 분석(1) .....	69
<표 3-10> 예술지원 3개년 예산변화 추이 분석(2) .....	69
<표 3-11> 예술지원 3개년 예산변화 추이 분석(3) .....	70
<표 3-12> 교육지원 3개년 예산변화 추이 분석(1) .....	70
<표 3-13> 교육지원 3개년 예산변화 추이 분석(2) .....	71
<표 3-14> 시민문화 지원 3개년 예산변화 추이 분석(1) .....	71
<표 3-15> 시민문화 지원 3개년 예산변화 추이 분석(2) .....	72
<표 3-16> 시민문화 지원 3개년 예산변화 추이 분석(3) .....	72
<표 3-17> 창작지원 3개년 예산변화 추이 분석(1) .....	73
<표 3-18> 창작지원 3개년 예산변화 추이 분석(2) .....	73
<표 3-19> 창작지원 3개년 예산변화 추이 분석(3) .....	74
<표 3-20> 연도별 재단 재정변화 추이 .....	86
<표 6-1> 대전문화재단 설립 및 운영조례에 명시된 사업내용 .....	111
<표 6-2> 미션(핵심가치)의 공유 방법 .....	112
<표 6-3> 직급별 조직 현황표(2016.11.1.일기준) .....	120
<표 6-4> 경영지원 세부항목 및 계획수립 세부 표 .....	133
<표 6-5> 사업/팀 평가 세부항목 예시 .....	134
<표 6-6> 조직의 동기부여, 교육 및 조직역량 강화 세부 내용 .....	137
<표 6-7> 사업별 예산구성 변화추이, 점유현황 .....	144
<표 6-8> 2014년 예술지원기관 예술 지원예산 항목별 금액 구성비 현황 .....	145

## 그 립 목 차

<그림 1-1> 중장기 발전방안 연구 체계(Frame) 및 수행방법 주요 내용 .....	4
<그림 1-2> 중장기 발전방안 연구수행프로세스(1) .....	5
<그림 1-2> 중장기 발전방안 연구수행프로세스(2) .....	5
<그림 2-1> 대전시의 위치 .....	11
<그림 2-2> 대전시 인구 노령화지수 .....	13
<그림 2-3> 대전의 최근 경제활동 모습 .....	14
<그림 2-4> 문화 콘텐츠산업 지역별 매출액 현황(2013년/백 만원) .....	16
<그림 2-5> 문화 콘텐츠산업 지역별 사업체 수 현황(2013년) .....	17
<그림 2-6> 문화 콘텐츠산업 지역별 종사자 현황(2013년) .....	18
<그림 2-7> 문화예술 환경변화와 핵심이슈 .....	23
<그림 2-8> 중앙정부 정책 트렌드 .....	23
<그림 2-9> 문화향유 실태현황 .....	25
<그림 2-10> 대전의 도시 이미지와 이미지 향상요소 .....	26
<그림 2-11> 국정비전 및 국정기조 .....	33
<그림 2-12> 지역문화진흥기본 계획의 비전·목표·추진 전략 .....	35
<그림 2-13> 대전시 조직도-문화관련 조직을 중심으로 .....	38
<그림 2-14> 대전시 ‘스마트-C’비전 .....	40
<그림 3-1> 사업 팀별 사업 스펙트럼 .....	64
<그림 3-2> 대전문화재단 조직도 .....	76
<그림 3-3> 윤리경영 장·단기 전략 및 실행계획 .....	79
<그림 3-4> 16년 대전광역시 출연기관 경영평가 최종보고서 .....	81
<그림 5-1> 재단 중장기 발전을 위한 전략방향 도출 .....	103
<그림 5-2> 전략방향과 재단 관련분야 구분 .....	104
<그림 5-3> 중장기 발전을 위한 정책과제 세부내용 .....	105
<그림 6-1> 대전문화재단 정체성과 역할 정립 .....	109
<그림 6-2> 대전문화재단 경영철학(재단경영이념, 조직원 행동가이드) .....	111
<그림 6-3> 비전 체계도(목표위계) : 미션, 비전, 목표전략 .....	112
<그림 6-4> 중기 비전과 목표 전략 및 과제 .....	113
<그림 6-5> 장기 비전과 목표 전략 및 과제 .....	113
<그림 6-6> 중기, 장기 전략과제의 구조와 주요 내용 .....	114
<그림 6-7> System과 Capabilitu, Plan-Do-See의 사고 .....	115

<그림 6-8> 효율성과 효과성 목표와의 관계구조 .....	115
<그림 6-9> 문제의 원인규명과 문제 해결의 체계적 접근 .....	116
<그림 6-10> 원인지향적 문제와 미래지향적 문제 .....	116
<그림 6-11> 전체 최적화와 완성도 <i>MECE</i> .....	117
<그림 6-12> 전체 최적화, 프로세스간 연계, 룰과 시스템 .....	118
<그림 6-13> 대전문화재단 중장기 발전을 위한 조직도 .....	119
<그림 6-14> 1단계 : 문화예술서비스시장/이해관계자 세분화 및 목표 대상 선정 .....	121
<그림 6-15> 2단계 : 개별면접 또는 집단면접 활용 수요자/이해관계자 요구파악/ 도출 .....	122
<그림 6-16> 3단계 : 시민문화예술수요/이해관계자 요구 대응을 위한 정책기획 및 선제적 개발 .....	122
<그림 6-17> 정책-경영-사업-예산 종합 기획 및 조정, 통합 개념도 .....	123
<그림 6-18> 상반기 지역문화재단 기금 적립 현황(백만원, %) .....	124
<그림 6-19> 펀드레이징(The Fundraising)세부 전략 7단계 실행 .....	125
<그림 6-20> 민간 후원 활성화를 위한 조직의 역할 및 리더십 .....	125
<그림 6-21> 총괄 사업계획 수립 및 평가, 피드백 세부 내용 .....	126
<그림 6-22> 홍보/PR의 유형과 전략적 활용 .....	127
<그림 6-23> 전략적 홍보 및 PR전략 수립 세부 내용 .....	128
<그림 6-24> 문화예술추진기반 및 이해관계자 세부 내용 .....	128
<그림 6-25> 문화예술의 이해관계자 조정 및 협력절차 .....	129
<그림 6-26> 문화예술 공공성 확보 세부 절차 .....	130
<그림 6-27> 문화예술 가치체계와 재단 조직/팀 연결 구성도 .....	131
<그림 6-28> PDS cycle과 조직체계화 및 평가, 조직문화 구축 .....	132
<그림 6-29> ‘Smart DCAF, OK DCAF’-조직 문화 Rebuilding운동 세부 내용 .....	136
<그림 6-30> 예산편성, 집행 및 평가 전체 과정과 실무 .....	141
<그림 6-31> 사업의 중요도-예산구성비 매트릭스 .....	143
<그림 6-32> 2014년 문체부 소관 예술지원기관 예술 지원현황 .....	146
<그림 6-33> 2014년 광역자치단체 직접 실행 사업유형별 금액/비율 .....	146
<그림 6-34> 사업별 신규사업 현황 .....	150
<그림 6-35> 사업계획 수립의 프로세스와 주요 내용 .....	151



# 대전문화재단 중·장기 발전방안

## I. 연구개요





# I. 연구개요

## 1. 연구 배경 및 목적

### ☐ 연구 배경

첫째, 대내외 문화예술정책 변화에 맞추어 종합적이고 체계적인 중장기 발전방안 필요

- 문화 3법 등 시행에 따른 재단의 능동적 대처 방안 요구
- 대전문화재단 중장기발전계획 수립(2011년 12월)이후 그 간의 성과와 문제점에 대한 객관적 진단 필요

둘째, 효율적인 조직 운영 및 관리와 지역문화예술 정책지원 체계 강화 필요

- 효율적 조직 운영 및 관리 방안 필요
- 지역문화예술정책 지원을 위한 재단의 역할 및 정체성 재정립 요구

### ☐ 연구 목적

첫째, 지역문화예술 선도를 위한 재단의 중장기 발전방안 도출

- 지역문화예술 중심기관으로서의 정책지원 방안 개발
- 환경변화에 따른 재단의 중장기 비전/전략체계 수립
- 중장기 발전방안 제시에 따른 단계적 실천방안 마련

둘째, 내·외부 진단과 분석 및 향후 예측을 통해 효율적 경영전략체계 설계

- 경영 효율성을 위한 인력, 예산의 체계적 운용 방안 마련
- 사업성과의 극대화를 위한 체계적인 조직운영 방안 수립
- 문화예술공간의 차별화된 운영 방안 및 전략 구축

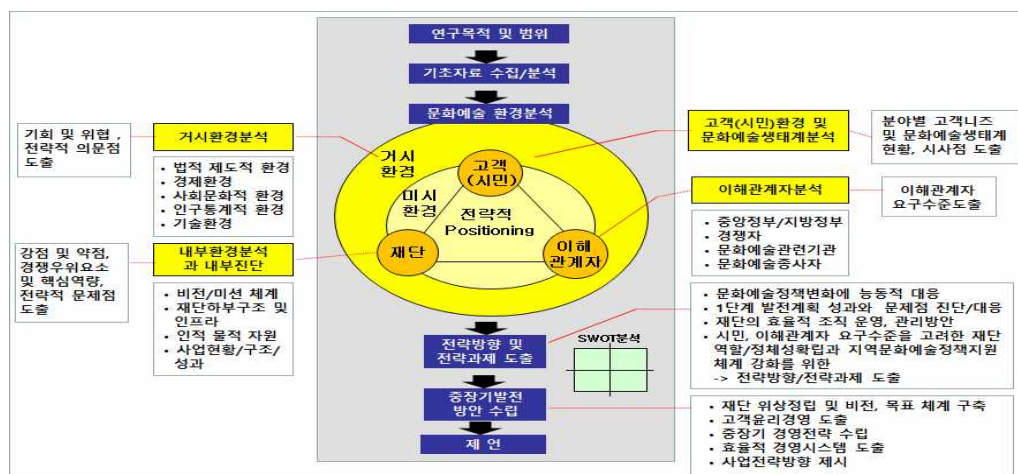
## 2. 연구체계 및 수행방법

- 시간적 범위 : 2017년 ~ 2024년(8개년)/중기 - 3년, 장기 - 5년
- 공간적 범위 : 대전광역시 전역
- 내용적 범위

주요내용	세부내용
조사 및 분석	대내외 제도적, 정책적, 지역별 문화예술 동향 및 쟁점 조사 지역문화예술 정책의 흐름 분석
조직진단	비전체계도 진단 타시도와 비교 분석 및 주요 쟁점 파악 -조직 운영 전반, 사업 방향, 재정 현황
중장기 발전방안 도출	체계적인 경영전략 - 비전체계도(비전, 미션, 목표, 전략, 핵심차기) - 고객 윤리경영 효율적 경영시스템(조직 및 인사관리, 재무관리, 고객관리) 주요 사업 성과분석 및 방향 제시
기타 제언	기타 개선 등 제언 사항

### 3. 수행 방법 주요 내용

<그림 1-1> 중장기 발전방안 연구 체계(Frame) 및 수행방법 주요 내용



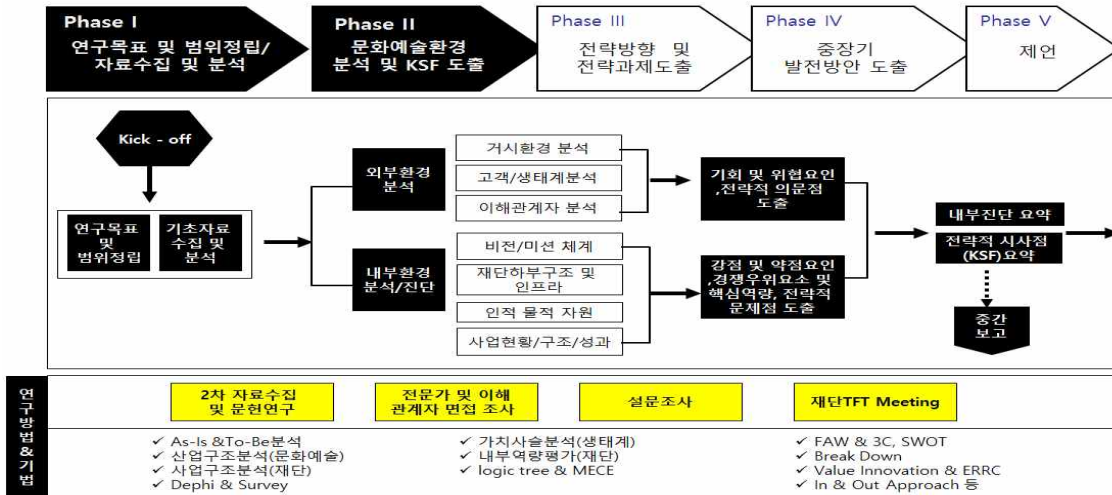
<표 1-1> 중장기 발전방안 연구 체계(Frame) 및 수행방법 주요 내용

항 목	세부 내용 및 목적	방 법	시기/횟수
2차 자료수집 및 문헌연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>선행연구/사례연구</li> <li>정책동향분석</li> <li>연구자료분석</li> <li>상위계획/재단자료분석</li> </ul> -> 문화예술환경 및 재단 현황분석/진단	연구자, 재단 내/외 관련 조직 및 조사연구기관 등 활용	5월~6월 초 /수시
재단조직/전문가 /이해관계자 면접조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화예술전문가</li> <li>문화예술분야 이해관계자</li> <li>재단 핵심 조직</li> </ul> -> 이해관계자 요구수준확인/도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>면접 조사 - 개별/e메일, 전화(대상자 환경고려)</li> <li>30Samples 이내</li> </ul>	6/10 ~ 6/25 /1회
설문조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민 설문조사 - 문화예술의식 및 요구조사</li> </ul> -> 분야별 고객니즈 파악 -> 재단 위상/정체성 및 지역문화 예술,정책 지원 체계 도출 기초자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>설문 조사 - 재단 방문 시민 대상(공연 등)</li> <li>50 ~ 100 Samples 이내(재단 TFT 협력필 수)</li> </ul>	6월 중순(2일) /1회
재단TFT Meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>재단 TFT와 내부진단, 발전방안 검토 내용 등 에 대한 협의 및 조정</li> </ul> -> 과업목표 달성	재단 TFT와 진단내용, 발 전 방안 검토내용 협의 및 조정	월 1회/ 필요 시 수시

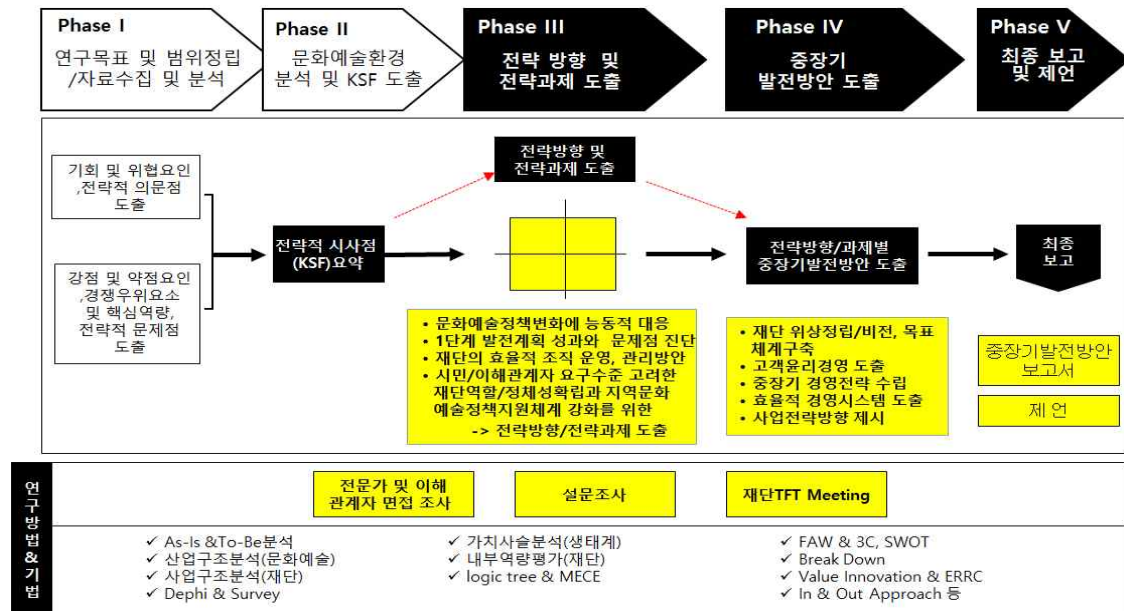


연구수행프로세스 및 단계별 세부 내용은 아래와 같음

<그림 1-2> 중장기 발전방안 연구수행프로세스(1)



<그림 1-3> 중장기 발전방안 연구수행프로세스(2)





# 대전문화재단 중·장기 발전방안

## II. 문화예술 환경분석





## Ⅱ. 문화예술 환경분석

### 1. 거시일반환경

#### 가. 대전의 지역적·인구통계학적·경제적 현황

##### 1) 일반현황

###### ☐ 기본현황

- (인구) 1,516천명('16년 5월 기준)
- (면적) 539.28km<sup>2</sup>('14년 기준), 전국 0.54%
- (행정구역) 5개 자치구 78개동('14년 기준)

###### ☐ 재정현황<sup>1)</sup>

- (예산규모) 총 5조 8,980억원
- (재정자립도) 대전광역시청 43.4%, 자치구 19.7%

<표 2-1> 대전시의 '15년 예산규모 현황

구분	예산규모	일반회계	특별회계	기금	비율
계	58,980억원	42,450억원	9,509억원	7,021억원	100%
市	41,082억원	26,127억원	8,957억원	5,998억원	69.7%
區	17,898억원	16,323억원	552억원	1,023억원	30.3%

###### ☐ 지역경제

- (산업구조) 서비스업·기타 81.7%, 광·제조업 18.2%, 농림어업 0.1%
- (지역내 총생산) 32.3조원('13년 기준), 전국의 2.3%
  - 1인당 GRDP : 2,084만원 \* 전국평균(2,842만원)의 73%
- (경제활동인구) 808천명(60%)
  - 15세 이상 1,294천명(기준 : '15.9.30)

##### 2) 역사<sup>2)</sup>

###### ☐ 근대도시로서의 대전

- '대한민국에서 가장 급속하게 성장한 도시

1) 2015, 대전광역시, 「2016-2020 중기지방재정계획」

2) 2015, 대전문화재단, 「대전시 문화예술교육 정책연구」

□ 근대 이전의 대전지역의 작은 소읍

- 대전 지역의 역사는 구석기 시대까지 거슬러 올라가지만 근대 이전까지 대전 지역은 한반도의 주요도시가 아니었음
- 인근 지역에서는 백제의 도읍이었던 공주시가 중심 역할을 했으며 조선시대 까지 지방 감영이 설치되었던 충청도의 수부였고, 대전은 소읍(小邑)에 불과했음

□ 개항기 이후의 급성장

- 1905년, 일제에 의하여 대전지역을 관통하는 경부선철도가 가설되며 대전역이 신설되었고, 이를 통하여 대전은 향후 발전의 획기적인 전기를 맞이하게 됨
- 1913년에는 경부선에 이어 호남선 철도가 새로이 놓이고 급기야 1932년에는 충청남도청이 공주에서 대전으로 이전되면서 비약적인 발전을 거듭하게 됨
- 광역행정기관 소재, 편리한 교통·환경 등의 조건으로 말미암아 1913년 당시 약 6,000여명에 불과했던 인구가 1932년 34,000명으로 급속도로 증가

□ 한국전쟁의 참화와 재건

- 해방 후 벌어진 한국전쟁으로 인해 도시는 대부분 파괴되는 참화를 겪음
- 휴전 이후 대전에 정착한 피난민들과 대한민국의 중심이라는 입지 조건 덕에 각 도에서 여러 사람들이 몰려들었고, 도시는 급속히 재건이 이루어짐
- 1970년대에는 철도에 이어 대전을 분기로 경상도와 전라도로 갈라지는 경부 고속도로, 호남고속도로가 신설되며 대한민국 교통의 관문으로 자리매김

□ 과학 중심도시로서 대전

- 대덕연구단지 조성
  - 교통 인프라를 바탕으로 1973년에는 유성구를 중심으로 과학기술전문 연구단지인 대덕연구단지에 설립계획이 추진되었고, 1978년 본격적으로 연구기관들이 입주
- 1984년 설치된 한국과학기술대학(KIT)이 1989년 통합 및 이전을 통해 한국 과학기술원(KAIST)로 재편되었고, 1993년에는 과학을 주제로 한 대전엑스포가 개최되며 대전은 대한민국 과학기술의 1번지로 자리매김
- 1997년에는 정부대전청사가 완공되며 14곳의 부처, 6,600명의 공무원이 상주하는 행정 도시로 발돋움하였으며 부처 외 각종 산하 정부기관들도 대전에 상주
- 이런 과정을 통해 대전은 교통, 과학, 행정이라는 특화점을 앞세운 도시로 성장

### 3) 위치

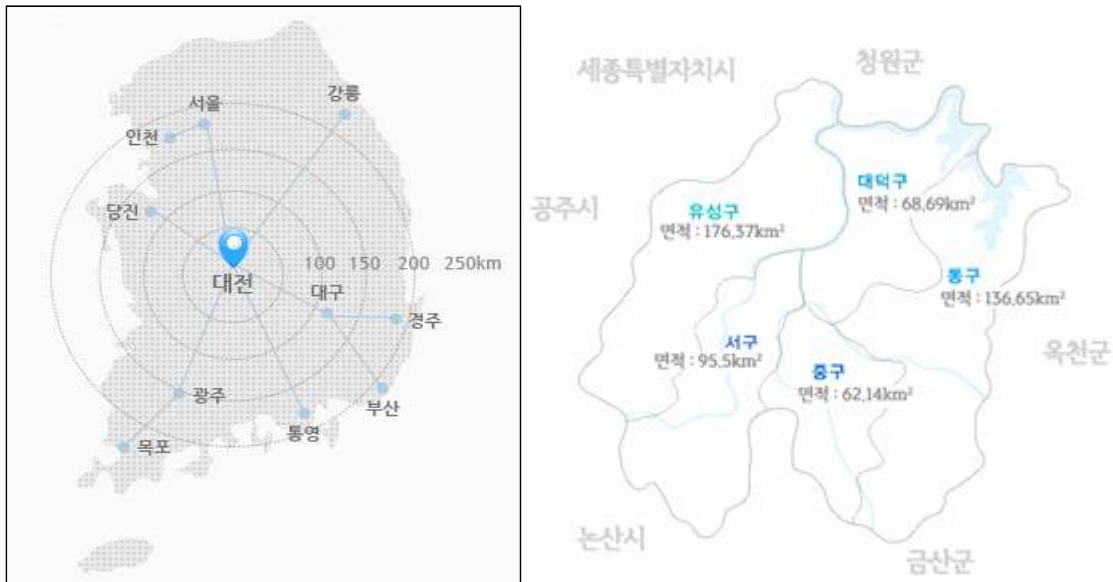
#### □ 수리적 위치

- 북위 36° 21' 03" 동경 127° 23' 06"로 휴전선 이남의 중앙부에 위치하고 있으며 충청남도와 충청북도의 사이에 위치
  - 동단 : 동경 127° 33' 21" (동구 주촌동)
  - 서단 : 동경 127° 14' 54" (유성구 송정동)
  - 남단 : 북위 36° 10' 50" (서구 장안동)
  - 북단 : 북위 36° 29' 47" (유성구 금탄동)

#### □ 지리적 위치

- 대전은 세종특별자치시 및 충남의 공주시, 논산시, 금산군, 충북의 청주시, 보은군, 옥천군과 접해있고 수도 서울까지는 167.3km, 부산까지는 238.2km, 광주까지는 169km의 거리에 있는 남한의 심장부에 위치
- 경부·호남·통영대전고속도로, 국도 및 철도가 경부선과 호남선으로 분기하고 있어 교통의 요충지로 경부고속철도가 개통되어 대전은 교통의 중심지로써 위상 구축

<그림 2-1> 대전시의 위치



#### □ 자치구별 특성

- 동구
  - 교통 편의성을 이점으로 대전에서 가장 먼저 근대화를 이룬 지역이며 현재에도 대전IC 및 대전복합버스터미널(용전동), 대전역 등이 있어 유동인구가 많음

- 도시의 역사가 오래되었기에 시설의 노후, 교통 불편 등 전반적으로 도심지가 낙후하여 정주민구는 적음
- 서구
  - 대전광역시청과 정부대전청사를 포함하는 지역으로, 현 시점에서 대전 시내에서 가장 변화한 지역 중 한곳인 갤러리아 타임월드(둔산동)를 포함하고 있는 지역임
  - 현재 대전광역시에서 가장 많은 인구를 보유하고 있는 자치구임
- 중구
  - 대전 원도심의 변화가인 으능정이거리(은행동)가 위치하고 있으며 호남선철도 서대전역이 위치하고 있음
  - 도심공동화 현상으로 인하여 유동인구 및 정주민구가 점차적으로 감소하는 추세임
- 유성구
  - 대전광역시의 서북부에 위치하고 있으며 대덕연구단지가 자리 잡고 있음
  - 지역의 대표적인 신혼 주택지인 스마트시티 등이 위치하고 있고, 현재 서남부권 대규모 택지 개발이 예정되어 있어 인구가 계속적으로 증가하고 있음
  - 2014년 시내 인구유입률 1위임
- 대덕구
  - 대전광역시의 동북부에 위치하고 있으며 신탄진IC, 회덕분기점이 있어 광역교통이 편리함
  - 많은 교통량으로 인해 정주하기에는 불편한 환경을 지니고 있어 자치구 중 가장 적은 인구를 보유하고 있으며 시내 인구 유출률 또한 1위임

## ■ 요약

- 구별 특성을 고려한 문화예술정책 및 사업 계획, 전략 필요  
(인구구성/경제활동인구/노령화/교통/지역특성 - 신흥개발-주거-상업-공공지역/유동인구와 정주민구 수준/교육시설/산업구조 등)



□ 주민등록인구 및 인구성장률

<표 2-2> 대전시 인구 구성표

(단위 : 명, 명/㎢, ㎢, %)

연 도	인구	남	여	인구밀도	면적	인구성장률	65세이상 고령자	외국인 인구
2010	1,518,540	760,409	758,131	2,813	539.90	1.326	130,401	14,876
2011	1,530,650	765,986	764,664	2,835	539.97	0.797	135,902	15,047
2012	1,539,154	770,190	768,964	2,849	540.24	0.556	142,979	14,571
2013	1,547,609	773,863	773,746	2,865	539.96	0.55	150,651	14,798
2014	1,547,467	773,412	774,055	2,865	540.20	-0.01	158,329	15,658
동구	248,924	125,598	123,326	1,820	136.79	-1.93	33,663	3,431
중구	262,756	130,505	132,251	4,229	62.13	-1.38	36,214	1,591
서구	499,387	245,818	253,569	5,236	95.38	-0.55	44,745	3,255
유성구	332,749	167,980	164,769	1,878	177.22	4.37	22,618	5,288
대덕구	203,651	103,511	100,140	2,975	68.46	-1.33	21,089	2,093

자료 : 대전광역시 「대전통계연보」

- 2014년 대전시 총 인구는 154만7,467명이며 2010년 성장률(1.3%)을 최고로 2013년까지 성장세 둔화가 계속되다 2014년은 전년 대비 0.01% 감소, 유성구(4.37%)만 인구성장률 증가
- 대전시 노령화 지수 67%로 전국(89.9%)보다 22.9%p, 낮으나 전년 대비 5.2%p 증가, 매년 증가속도 빨라짐

<그림 2-2> 대전시 인구 노령화 지수



■ 요약

- 인구 구조변화를 고려한 중장기 문화예술정책 수립 필요

#### 4) 경제

##### □ 기본 현황

- (산업구조) 서비스업·기타 81.7%, 광/제조업 18.2%, 농림어업 0.1%
- 2015년 7월 기준 고용률 60.6%로 전국 7대 광역시 중 2위
- 경제활동인구
  - 2014년 대전광역시의 15세 이상 인구는 1,296천명이고, 이 중 경제활동인구는 791천명으로 경제활동참가율 61.1%, 실업률은 2.1%(17천명)를 나타냄
  - 2013년도와 비교해보면, 경제활동인구는 4.2% 증가하였으며, 경제활동인구 중 취업자는 5.3% 증가하고, 경제활동참가율은 전년도보다 1.6%p 증가함
  - 다만, 실업률은 늘어나는 인구에 대한 일자리 공급정도를 잘 반영하지 못하므로 고용정책에서는 고용률(취업자÷15세이상 인구×100)이라는 보조지표를 사용하는바 대전시의 고용률은 2013년 57.7%(736천명)에서 2014년 58.8%(775천명)로 일자리가 꾸준히 공급되고 있음
- 지역내총생산
  - 2013년 대전의 지역내총생산(GRDP) 규모는 31조 4,577억원으로 전년도에 비해 1.8% 증가
  - 전국에서 차지하는 지역내 총생산 규모는 2.2% 수준으로 인구비중 3.0%에 못 미치는 생산수준을 보이고 있음

<그림2-3> 대전의 최근 경제활동 모습



출처 : 대전광역시 홈페이지(<http://www.daejeon.go.kr>) 참조

## ■ 요약

- 높은 소득수준과 고용률
  - 대덕연구단지, 정부대전청사 등 전문직, 과학기술직, 국가행정직 인구 비중이 높아 1인당 근로 소득이 타 시도에 비해 높은 편이고, 고용률 또한 7대 광역시 중 2위를 차지할 정도로 높은 편
  - 전반적으로 소득수준이 높고, 고용 상태가 안정된 편이기에 7대 광역시 및 타시도에 비해 삶의 질은 비교적 높은 편임
- 높은 삶의 질과 이에 따른 문화예술 수요 확대 가능성이 높음
  - 소득활동 외, 여가시간을 활용한 다양한 교육 및 문화 활동에 대한 수요가 창출되고 있음
  - 이러한 측면에서 문화예술에 대한 시민들의 수요가 타 시도 보다 높은 편임
  - 이에 문화예술향유활동의 기본이 되는 문화예술교육정책은 대전시 향후 정책의 주요 이슈로 삼아야 할 것으로 판단됨

## 나. 대전의 문화산업 현황

- 2013년 기준 대전 문화콘텐츠산업의 매출 규모는 총 1조3,658억 원
  - 2013년 지역별 매출액은 서울이 62조1,803억원(68.3%)으로 가장 크고 다음은 경기도가 15조4,511억원(17.0%)으로 조사되었다. 부산은 2조1,121억(2.3%), 대구는 1조5,745억원(1.7%), 인천은 1조4,309억원(1.6%), 대전은 1조3,658억원(1.5%)으로 나타났으며 분야별 매출을 보면 게임 산업이 3,555억원 규모로 가장 높았고 지식정보산업이 3,276억원, 출판 산업이 2,424억원 순으로 일부 산업에서 매출 의존도가 높은 것으로 나타남
- 문화콘텐츠산업 지역별 사업체 수 현황
  - 지역별로는 2013년 서울 지역의 사업체 수가 3만5,914개로 전체의 33.1%를 차지해 가장 많은 것으로 나타났고 그 다음은 경기도가 2만287개로 18.7%, 대전은 3,429개 기업, 3.2%를 차지, 대구나 광주에 비해 낮게 나타남
- 문화콘텐츠산업 지역별 종사자 현황
  - 지역별로는 2013년 서울에 위치한 사업체의 종사자 수가 29만2,891명(51.0%)으로 가장 많았으며 경기지역 사업체 종사자 수가 11만3,749명(19.8%)으로 서울, 경기 지역에 70.8%가 집중, 부산 2만2,761명(4.0%), 인천은 2만559명(3.6%), 대구는 1만8,762명(3.3%), 대전은 1만1,781명, 2%로 집계되었으며, 분야별로 보면 게임 산업(3,025명), 출판 산업(2,378명), 음악 산업(2,090명)순으로 나타남

## ■ 요약

- 대전의 문화산업(매출액/사업체수/종사자수)은 전국에서 차지하는 지역 내 총생산 규모는 2.2% , 인구비중 3.0%에 못 미치는 문화산업 수준을 보이고 있음
- 대구나 광주에 비해 다소 낮은 편임
- 문화예술 부문 발전과 성장에 문화산업은 중요한 근간이 됨. 문화산업과 문화예술의 연계 전략 필요

<그림 2-4> 문화 콘텐츠산업 지역별 매출액 현황(2013년/백 만원)

업종	출판	만화	음악	게임	영화	애니메이션	방송	광고	캐릭터	지식 정보	콘텐츠 솔루션	합계	비중 (%)
서울	11,765,355	364,334	2,640,542	6,897,814	2,875,817	300,987	12,155,596	12,197,350	3,866,588	6,492,500	2,623,448	62,180,331	68.3
부산	557,846	9,119	189,115	154,440	179,008	13,086	297,089	254,399	267,112	147,690	64,044	2,112,918	2.3
대구	413,342	12,880	170,907	146,506	120,396	1,711	158,409	154,357	203,452	140,749	51,799	1,574,508	1.7
인천	408,477	17,342	99,611	200,222	107,353	8,439	139,415	19,901	291,753	99,271	39,084	1,430,888	1.6
광주	269,777	23,248	17,618	74,877	98,161	24,397	102,695	70,456	82,017	55,618	47,370	868,234	1.0
대전	242,439	6,813	32,944	355,520	83,871	3,733	105,588	88,185	82,663	327,565	36,460	1,365,781	1.5
울산	135,965	3,330	31,945	96,081	46,788	-	104,118	17,428	4,427	89,425	4,780	534,287	0.6
소계	2,027,846	72,732	522,140	1,027,646	635,577	51,366	907,294	604,716	931,424	880,318	243,537	7,884,596	8.7
경기도	5,976,145	300,608	568,700	1,104,628	720,090	41,080	907,547	304,678	2,581,817	2,440,410	505,388	15,451,091	17.0
강원도	61,082	13,004	52,884	68,193	58,426	2,874	138,927	12,024	41,156	50,834	6,676	506,080	0.6
충청북도	83,784	2,223	26,466	46,182	30,194	72	110,831	57,776	256,636	47,770	31,376	693,310	0.8
충청남도	210,594	1,844	31,973	170,536	62,697	2,478	83,195	23,932	140,588	63,505	4,268	735,610	0.9
전라북도	97,486	9,932	30,947	64,248	57,863	944	105,579	26,473	78,510	42,937	12,818	527,737	0.6
전라남도	48,344	1,312	41,022	58,155	32,559	516	108,018	16,443	38,416	31,999	-	376,784	0.4
경상북도	271,804	21,564	280,280	109,778	77,613	-	150,543	42,600	60,462	153,446	-	1,148,090	1.3
경상남도	219,703	5,899	93,147	151,728	96,796	1,672	211,239	67,285	264,460	197,166	7,363	1,316,458	1.4
제주도	37,646	4,197	9,063	20,775	17,116	104	62,170	3,083	46,755	7,291	2,913	211,113	0.2
소계	7,006,588	360,583	1,114,482	1,794,223	1,153,354	49,740	1,878,049	554,294	3,508,800	3,035,358	570,802	21,026,273	23.1
합계	20,799,789	797,649	4,277,164	9,719,883	4,664,748	402,093	14,940,939	13,356,360	8,306,812	10,388,176	3,437,787	91,091,200	100.0

출처 : 문화체육관광부 · 한국콘텐츠진흥원(2015)

<그림 2-5> 문화 콘텐츠산업 지역별 사업체 수 현황(2013년)

(단위: 개)

지역	업종					에니메이션					자식	콘텐츠	비중 (%)	
	출판	만화	음악	게임	영화	메이선	방송	광고	캐릭터	정보	솔루션	합계		
서울	11,293	2,220	8,244	3,476	922	225	592	3,607	897	3,423	1,015	35,914	33.1	
6개시	부산	1,538	742	2,467	1,046	47	15	37	426	104	564	41	7,027	6.5
	대구	1,277	408	2,290	645	20	1	22	377	65	404	42	5,551	5.1
	인천	892	425	2,470	756	27	3	18	38	63	323	23	5,038	4.6
	광주	818	330	1,409	559	18	26	14	247	55	200	25	3,701	3.4
	대전	862	317	1,367	485	12	3	15	193	27	191	20	3,492	3.2
	울산	411	187	1,035	370	5	0	6	59	20	305	4	2,402	2.2
소계	5,798	2,409	11,038	3,861	129	48	112	1,340	334	1,987	155	27,211	25.1	
9개도	경기도	4,629	1,678	7,679	3,093	263	50	78	374	422	1,785	236	20,287	18.7
	강원도	489	210	996	806	13	2	19	103	39	258	6	2,741	2.5
	충청북도	546	233	1,189	484	11	1	12	154	48	170	6	2,854	2.6
	충청남도	565	226	1,404	598	15	5	10	96	53	197	9	3,178	2.9
	전라북도	667	327	938	607	19	2	17	80	41	165	10	2,873	2.6
	전라남도	509	245	1,083	516	8	3	32	61	46	193	3	2,699	2.5
	경상북도	827	366	1,915	700	17	1	15	299	50	391	3	4,574	4.2
	경상남도	1,048	508	2,059	904	21	4	30	188	52	404	5	5,223	4.8
	제주도	232	108	318	233	9	1	11	7	12	73	4	1,008	0.9
	소계	9,512	3,891	17,581	7,741	376	69	224	1,362	763	3,636	282	45,437	41.9
합계	26,603	8,520	36,863	15,078	1,427	342	928	6,309	1,994	9,046	1,452	108,562	100.0	

출처 : 문화체육관광부 · 한국콘텐츠진흥원(2015)



<그림 2-6> 문화 콘텐츠산업 지역별 종사자 현황(2013년)

(단위: 명)

지역	산업	출판	만화	음악	게임	영화	애니메이션	방송	광고	캐릭터	지식 정보	콘텐츠 솔루션	합계	비중 (%)
서울		72,053	4,223	24,118	35,223	13,558	3,444	30,498	38,054	12,231	42,963	16,526	292,891	51.0
부산		5,158	261	4,553	4,092	1,924	145	1,040	2,128	960	2,003	497	22,761	4.0
대구		3,705	223	4,315	2,988	1,228	24	1,032	1,822	782	2,295	348	18,762	3.3
인천		4,548	418	3,980	5,347	981	67	338	162	1031	3,364	323	20,559	3.6
광주		3,130	381	2,224	2,051	947	204	732	971	354	738	327	12,059	2.1
대전		2,378	189	2,090	3,025	886	27	705	622	261	1,573	225	11,781	2.0
울산		1,000	88	1,720	1816	405	-	630	134	35	1076	56	6,960	1.2
6개시	소계	19,919	1,560	18,882	19,319	6,171	467	4,477	5,839	3,423	11,049	1,776	92,882	16.2
경기도		41,913	2,768	14,617	22,423	6,219	487	2,076	2,153	7,547	10,519	3,027	113,749	19.8
강원도		1,066	276	3,953	1,361	611	28	829	226	188	436	45	9,019	1.6
충청북도		1,398	88	1,777	1,520	320	2	586	550	1080	747	118	8,186	1.4
충청남도		2,593	99	2,311	1,855	572	27	166	274	607	871	23	9,398	1.6
9개도	전라북도	1,772	182	1,592	2,123	533	13	581	276	310	700	124	8,206	1.4
전라남도		1,261	100	1,916	1,686	317	6	603	207	68	354	0	6,518	1.1
경상북도		3,231	410	3,830	2,692	819	-	457	770	488	2,014	0	14,711	2.6
경상남도		3,146	303	3,867	3,140	920	28	731	708	1362	1,713	73	15,991	2.8
제주도		575	68	593	551	198	-	522	57	397	225	19	3,205	0.6
소계		56,955	4,294	34,456	37,351	10,509	591	6,531	5,221	12,047	17,579	3,429	188,963	32.9
합계		148,927	10,077	77,456	91,893	30,238	4,502	41,506	49,114	27,701	71,591	21,731	574,736	100.0

출처 : 문화체육관광부 · 한국콘텐츠진흥원(2015)

#### 다. 대전의 문화시설 현황

- 문화기반시설에는 「도서관법」상 도서관, 「박물관 및 미술관 진흥법」상 박물관·미술관, 문예회관(중견 「문화예술진흥법」상 문화예술회관) 및 「지방문화원진흥법」상 지방문화원 등이 있음
- 대전은 문화기반시설로 도서관 23개소, 박물관 15개소, 미술관 5개소, 문예회관 3개소, 지방문화원 5개소, 문화의 집 3개소 총 54개소를 보유하고 있음

<표 2-3> 대전 및 전국 문화시설 현황

시 도	합계	국립 도 서관	공공도서관				박물관				미술관				문예 회관	지방 문화원	문화의 집
			계	지자체	교육청	사립	계	국공립	사립	대학	계	국공립	사립	대학			
계	2,519	1	930	679	232	19	809	371	336	102	202	51	140	11	232	229	116
서울	342	1	132	106	22	4	122	26	67	29	38	4	30	4	16	25	8
부산	79		32	16	14	2	16	6	4	6	5	1	3	1	11	14	1
대구	66		30	14	11	5	13	6	4	3	4	2		2	11	8	
인천	88		42	34	8		25	11	13	1	4	2	2		8	8	1
광주	54		20	14	6		10	5	2	3	7	1	5	1	8	5	4
대전	54		23	21	2		15	4	4	7	5	2	3		3	5	3
울산	40		17	13	4		9	7	1	1					5	5	4
세종	10		3	2	1		5	2	3						1	1	
경기	481		217	201	11	5	143	60	72	11	44	10	31	3	35	31	11
강원	198		50	27	22	1	91	44	42	5	10	3	7		19	18	10
충북	126		41	26	15		44	28	10	6	8	3	5		13	12	8
충남	149		57	38	19		44	27	14	3	8	1	7		17	16	7
전북	148		55	36	18	1	40	26	9	5	11	2	9		17	14	11
전남	179		63	42	21		46	31	12	3	22	7	15		19	22	7
경북	193		64	35	28	1	64	36	16	12	9	3	6		26	23	7
경남	187		63	39	24		60	38	16	6	8	4	4		20	20	16
제주	125		21	15	6		62	14	47	1	19	6	13		3	2	18

자료: 2015, 문화체육관광부, 「2015 전국문화기반시설총람」

- 대전의 구별 문화기반시설 현황은 공공도서관은 동구가 8개소로 가장 많았으며, 중구 3개소, 서구 4개소 유성구 5개소, 대덕구 3개소가 있음
- 박물관의 경우는 유성구에 6개소, 동구에 4개소가 있으며 미술관은 서구에 3개소, 유성구에 2개소가 설치되었으나, 동구와 중구, 유성구에는 미술관이 없음

<표 2-4> 대전의 구별 문화기반시설 현황(2015년 기준)

시. 군. 구	합계	국립 도서관	공공도서관				박물관				미술관				문예 회관	지방 문화원	문화 의 집
			계	지 자 체	교 육 청	사 립	계	국공 립	사 립	대 학	계	국공 립	사 립	대 학			
계	2,519	1	930	679	232	19	809	371	336	102	202	51	140	11	232	229	116
대전(5)	54		23	21	2		15	4	4	7	5	2	3		3	5	3
동구	13		8	8			4	1	1	2						1	
중구	5		3	1	2		1	1								1	
서구	12		4	4			2		1	1	3	2	1		2	1	
유성구	14		5	5			6	2	2	2	2		2			1	
대덕구	10		3	3			2			2					1	1	3

## ■ 요약

- 문화기반시설의 절대적인 보유 개소 수에 의한 순위를 비교해 보면, 17개 지자체 중 전국 13위로 중하위권에 위치하고 있음 지역적으로 살펴보면 경기가 481개소로 가장 많고, 다음으로 서울 342개소, 강원 198개소 순임
- 구별 문화기반시설의 차이를 고려한 문화예술 정책 수립 필요

## 라. 대전의 문화콘텐츠 현황 - 지역축제/문화유산

### 1) 2016년 지역축제 개최 계획

<표 2-5> 2016년 지역축제 개최 계획

(단위 : 개)

합계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	광고	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
693	71	30	23	22	10	9	10	2	83	61	37	90	47	44	81	44	27

<표 2-6> 대전시 2016년 축제개최 계획

시군구명	축제명	2016년 개최기간	축제주요내용	주최/주관 (담당자 연락처)	최초개최년도 및 횟수	2016년 예산(백만원)
대덕구	금강로하스 축제	4.11~4.12	○ 대청호경기대회, 1박2일가족캠프(대표프로그램) ○ 가족, 건강 희망의 활력을 테마로 공연, 체험, 전시프로그램 운영 ○ 개막공연, 반려동물문화제, 대청호가요제, 근로자 가요제 등 - 3개분야 40여개 프로그램 ○ 기타 생명의 방생, 평생학습동아리 페스티벌 등	대덕구/대덕구생체협 (042-608-6572)	2011년도 (6회)	135
서구	서구힐링아트 페스티벌	5.6~5.8	○ 아트 트리(예술작품으로 트리를 구성) ○ 예술을 테마로 힐링프로그램 구성 ○ 개막공연, 예술작품 전시판매, 사생대회, 아트마켓, 문화예술공연	대전 서구 (042-611-6474)	2016년도 (1회)	397
유성구	유성온천문화 축제	5.13~5.15	○ 축목체험장 및 온천데마탕 ○ 온천을 테마로 온천수놀이존, 착정놀이, 온천수물지계체험 등 ○ 개막공연, 물꽃놀이, 온천수꽃살대회, 이팝나무 LED거리등 ○ 온천수 한방치료체험, 온천수 버블버블이파티, 온궁행렬 및 퍼레이드, 온천수신제, 전민동상여놀이, 열색체험학습장기원 이벤트 등	유성구/유성문화원 (042-611-2080)	1989년도 (24회)	700
시 (문화재단)	견우직녀 축제	8.13~8.14	○ 견우직녀환타지쇼, 견우직녀 만남프로젝트 ○ 견우와 직녀의 만남을 테마로 한 주제공연, 전통체험, 과학체험 ○ 견우직녀콘서트, 견우직녀가요제, 길놀이공연, 지역문화단체공연, 퍼니존, 커피이벤트, 프로포즈이벤트, 우리학교요미라, 백년해로상, 타임캡슐 등	대전문화재단/추진위.대전MBC (042-480-1072)	2006년도 (11회)	100
시	대전 국제와인페어	10.23~10.30	○ 와인전시 시음전, 구름위의 산책 ○ 와인의 맛과 멋을 테마로 와인과 음악공연, 체험프로그램 운영 ○ 아시아와인토크, 컨퍼런스, 소믈리에강연대회, 와인페스타 - 6개분야 20여개 프로그램 운영 ○ 구름위의 사색, 와인문화의밤, 와인 마스터클래스, 명품와인&아트전, 세계음식푸드코트, 프로포즈이벤트, 음악문수 등	대전마케팅공사/대전마케팅공사, 독일와인마케팅사 (042-250-1353)	2012년도 (5회)	900
시	대전사이언스페스티벌	10.21~10.24	○ 우주항공, 로봇체험, 정무출연연 체험행사, 미디어아트체험전, 기초과학체험, 과학자 토크박스, 사이언스매직쇼, 대전영재페스티벌, 과학동호회체험, 생활과학교실, 대적특구 투어, 사이언스가족캠프 등	대전광역시/대전마케팅공사 (042-250-1731)	2000년도 (19회)	1,115
중구	대전효문화뿌리 축제	10.14~10.16	○ 문중퍼레이드, 효세족식, 문중체험관 ○ 효와 뿌리를 테마로한 마당극, 민성산보물찾기, 미션레이스 등 ○ 개막주제공연, 플래쉬몹, 청소년 효골드벨, 문중명랑운동회, 전통놀이경연, 효세족식, 문중체험관, 민성산보물찾기, 미션레이스함께달려효, 청소년 동아리경진대회, 동퍼레이드, 낙화&벚놀이, 효캠프 등	대전 중구/중구, 중구문화원 (042-606-6286)	2008년도 8회	635
민간	계족산개발 축제	5.13~5.15	○ 맨발경기 및 마사이마라톤(맨발달리기) ○ 황도를 테마로한 숲속음악회, 황도데마체험 운영 ○ 맨발도장격기, 사진전, 문화공연 등	쥬맥키스컴퍼니 (042-530-1832)	2006년도 (10회)	260
민간	디쿠파스티벌	8.6~8.7	○ 요스틀플레이 경연 ○ 만화 애니메이션을 테마로한 독립애니메이션상영 등 ○ 개폐막 코스프레 공연, 만화산업전, 만화캐릭터그리기 등 ○ 만화골든벨, 만화 관련 프리마켓, 만화골든벨 등	디쿠피넷 (010-3412-1612)	2004년도 (26회)	80

자료 : 문화체육관광부, 2016년 전국시도별 지역축제 개최계획



□ 지역축제 집계 기준

○ 일정기간(2일 이상) 지역주민, 지역단체, 지방정부가 개최하며 불특정 다수인이 함께 참여하는 문화관광예술축제 (문화관광축제, 특산물축제, 문화예술제, 일반축제 등)

○ 작성제외대상

- 특정계층만 참여하는 행사 (경연대회, 가요제, 미술제, 연극제, 기념식, 시상식 등)
- 단순 주민위안 행사 (경로잔치 등)
- 순수 예술행사 (음악회, 전시회 등)
- 기타 종합적인 축제로서의 성격이 약한 행사는 제외

## 2) 문화유산

□ 다른 시도와 비교할 때, 국가문화재 보유수가 적은 편, 대전은 일제 시대의 상업시설을 비롯하여 근대문화유산이 다수 남아있음

<표 2-7> 대전광역시 구별 지정문화재 현황

(단위 : 개소)

구분	총계	지 정 문 화 재								등 록 문화재
		소계	국가 지정	시 지 정					문화재 자료	
				계	유형	무형	기념물	민속 자료		
계	180	163	7	104	44	17	41	2	52	17
동 구	43	38	2	24	6	4	14	-	12	5
중 구	40	34	-	21	6	8	7	-	13	6
서 구	12	12	-	5	1	-	4	-	7	-
유성구	40	35	2	26	13	2	11	-	7	5
대덕구	45	44	3	28	18	3	5	2	13	1

자료: 2010, 대전광역시, 문화체육관광부 내부자료

### ■ 요약.

- 문화유산은 문화예술의 원천으로 지속적인 발굴과 지정, 보존 및 전수 노력이 필요함
- 일제 시대의 상업시설을 비롯하여 근대문화유산을 자원화 하는 것을 고려해 볼 수 있음

## 마. 주요 거시환경 분석 - 전략적 시사점 요약

□ 거시 일반환경을 일반현황, 대전문화산업, 문화기반시설, 대전문화콘텐츠로 나누어 분석한 결과를 전략적 시사점으로 요약하였음.

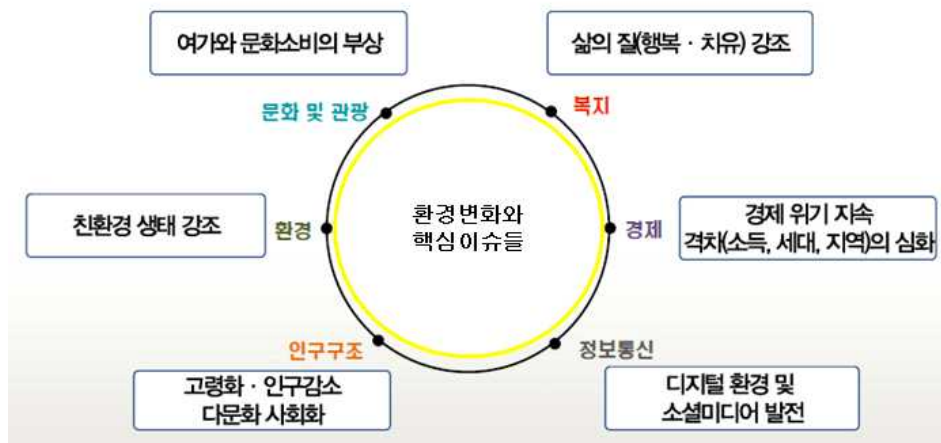
일반현황, 역사, 위치, 경제	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대전은 대한민국에서 가장 급속하게 성장한 도시, 과학 중심도시로서 동시에 교통의 요충지임</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 구별 특성을 고려한 문화예술 정책 및 사업 계획, 전략 필요</li> <li>- 인구구성/경제활동 인구/노령화/교통/지역특성 - 신흥개발-주거·상업·공공지역/유동인구와 정주민구 수준/교육시설/산업구조 등</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인구 구조변화를 고려한 맞춤형 중장기 문화예술정책 수립 필요</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 높은 소득수준과 고용률, 높은 삶의 질은 향후 문화예술 수요 확대 가능성이 높음. 특히 문화예술 향유활동의 기본이 되는 문화예술 교육정책은 대전시 향후 정책의 주요 이슈임</li> </ul>
대전 문화산업	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대전의 문화산업(매출액/사업체수/종사자수)은 전국에서 차지하는 지역 내 총생산 규모는 2.2%, 인구비중 3.0%에 못 미치는 문화산업 수준을 보이고 있음.</li> <li>▪ 문화예술부문의 발전과 성장에 문화산업은 중요한 근간이 됨. 문화산업과 문화예술정책의 연계전략 필요</li> </ul>
대전 문화기반시설	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 문화기반시설의 보유 개소 수에 의한 순위는 17개 지자체 등 전국 13위, 중하위권으로 구별 문화기반시설의 차이를 고려한 문화예술 정책 수립 필요</li> </ul>
대전 문화콘텐츠	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 축제 집계기준을 토대로 축제 개최 수는 작은 편임</li> <li>▪ 축제는 본질적으로 해당 지역의 문화예술을 표현하는 것으로 문화콘텐츠 측면에서 중요함</li> <li>▪ 축제의 방향/내용/규모 등을 좀 더 구체적으로 분석하고 문화예술정책에 반영 필요</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 문화유산은 문화예술의 원천으로 지속적인 발굴과 지정, 보존 및 전수 노력이 필요함</li> <li>▪ 일제 강점기의 상업시설을 비롯하여 근대문화유산을 자원화하는 것을 고려해 볼 수 있음</li> </ul>

## 2. 고객(시민)환경

### 가. 국내외 환경변화와 문화예술 Trends

#### 1) 국내외 환경변화 및 중앙정부 정책 트렌드 핵심키워드

<그림 2-7> 문화예술 환경변화와 핵심이슈



<그림 2-8> 중앙정부 정책 트렌드



#### 2) 2014~2015년 10대 문화예술 트렌드 지속성 분석

- 14~15년 10대 문화예술 트렌드 세부 변화내용을 기준으로 ‘트렌드 이슈’ 재검토와 지속성분석
- 첫째, 2014년부터 2015년까지 문화예술영역에서 발현 정도와 향후 지속·발전 가능성이 높은 이슈는 스마트 컬처와 공동체, 공유문화 영역

- 둘째, 향후 지속가능성은 낮으나 2015년에 발현된 부분이 강한 경우는 대중문화의 코드변화부분으로 2014년에는 일상의 공유와 라이프 트렌드가 시청률에 영향을 미쳤다면 2015년에는 복고정서와 일반인 TV출연이 주를 이룸
- 셋째, 2015년까지의 발현보다는 향후 지속·발전가능성이 높은 트렌드로 여가와 인력의 중요성, 문화정책 중에서도 지역문화진흥이 나타남
- 넷째, 2015년 발현정도나 향후 지속·발전이 모두 낮은 경우는 유보트렌드로 분류, 2014년에는 10대 트렌드로 뽑혔으나 2015년 트렌드에서는 내용적 연계가 없는 경우가 이에 해당됨

<표 2-8> 2014~2015년 10대 문화 예술 트렌드 분석

구분	영역	2015년 10대 Trend	2014년 10대 Trend
발현 & 지속 트렌드	스마트 컬처	우리와 그들의 경계가 민감해지다	가볍고 편하게 즐기자, 스낵컬처의 유행
	공동체공유 문화	나의 공동체 찾기, 선택적 공유문화 확산	공유하고 협업하는 생활문화예술
2015년 발현 트렌드	대중문화 코드	3040세대 90년대 정서를 소환하다	개인에게 집중하는 TV, 전략적 타키팅
		연예인, TV속 주인공의 자리를 내어주다	
2016년 발전 트렌드	여가의 중요성	여가, 권리이자 의무로 자리잡기 시작	문화예술계 성장엔진은 사람이다
	인력의 중요성	융합형 인재를 찾습니다	
	문화정책, 지역문화	지역문화진흥, 다음단계로 넘어가다	
유보 트렌드	예술시장	예술시장 침체 회복을 위한 쉽지 않은 안간힘	문화계, 갑-을 관계 허물기의 시작
	청소년문화	청소년의 삶의 질, 어른들의 몫이다	디지털시대, 청소년의 새로운 가능성
	안전이슈	안전한가요? 문화예술시설의 안전성 이슈	

자료 : 김혜인, 2015 문화예술트렌드분석 및 전망 재가공, 한국문화관광연구원

- 향후 지속 및 발전 가능성 높은 트렌드를 중심으로 간략히 살펴보면
- 여가의 중요성 : 2015년 ‘여가, 권리이자 의무로 자리 잡기 시작’
  - 인력의 중요성 : 2015년 ‘융합형 인재를 찾습니다’
  - 문화정책, 지역문화 : 2015년 ‘지역문화진흥, 다음 단계로 넘어가다’
    - 2014년 7월, ‘지역문화진흥 5개년 기본계획’의 수립을 비롯해 ‘지역문화진흥법’이 시행되면서 각 지역별 전문인력 양성과 지역문화재단 및 지역문화진흥기금 조성 등 구체적인 지원 사업이 추진되고 문화도시 및 문화마을 조성사업, 동-서 연계형 문화관광지대 추진, 지역 기반형 콘텐츠코리아 랩 유치 등 2014년은 정부 주도 지역문화 활성화 및 공간조성 사업이 지속되었으나 국민들은 지역의 문화예술 활동 기회는 ‘여전히 서울·수도권 중심으로 이루어지고 있다’는 인식이 42%로 지역문화예술의 향유 기회가 많아진다는 38% 인식보다 높았다.

- 전문가들 사이에서도 지역문화예술의 자발성 이슈, 문화집적현상의 완화 가능성, 전통·지역성의 재해석 가능성 등이 여전히 비관적으로 평가되고 있는 상황에서 아직까지 국민들의 체감도가 낮은 부분이 당연한 상황으로 보임

□ 2014년 10대 Trend 나머지 항목을 살펴보면

- 히스토리가 히스토리로, 문화유산의 재발견
- 기업, 문화예술로 가치를 공유하다
- 인문학열풍, 인간의 본질에 대한 재집중
- 문화, 국가정책의 키워드가 되다

3) 연령(그룹)별 문화향유 차이 - 서울문화재단 조사 내용을 토대로

<그림 2-9> 문화 향유 실태현황



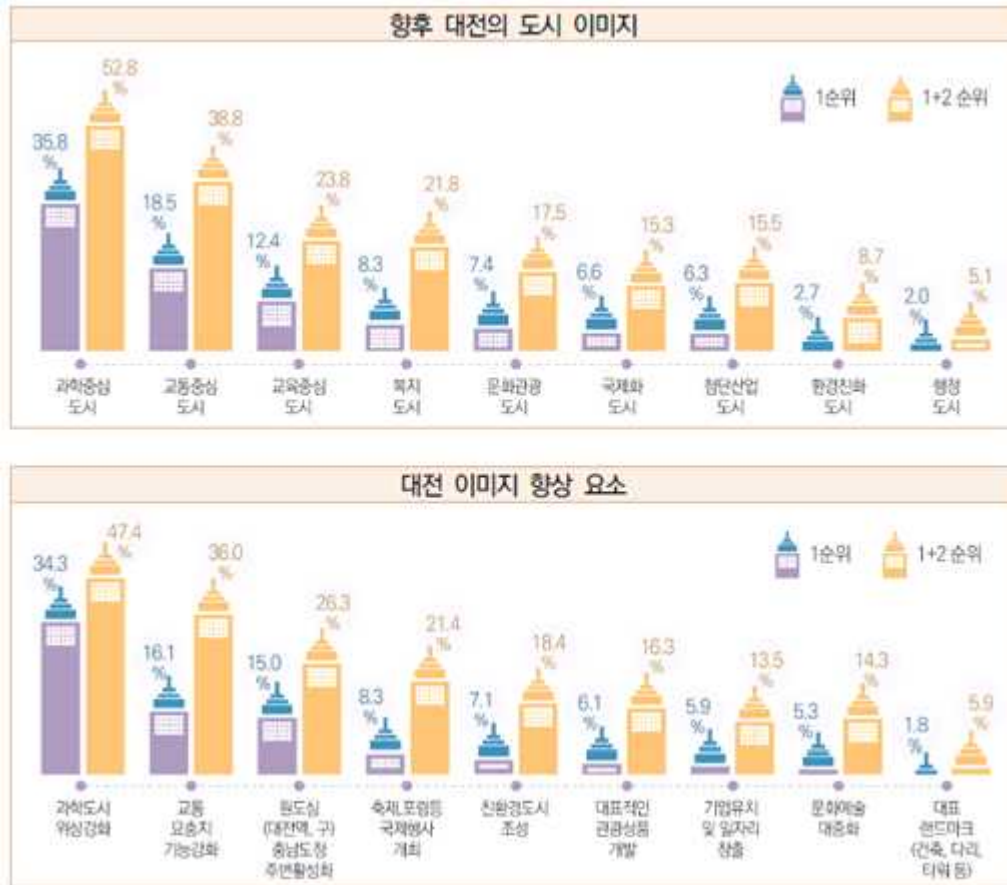
자료 : 2015 서울시민 문화향유 실태조사

4) 대전의 도시이미지와 이미지 향상요소들

- 대전시민은 대전에 대해 긍정적 이미지를 떠올리며 과학도시 위상 강화를 요구, 이미지 향상요소로 과학도시 위상강화, 교통요충지 기능강화, 원도심 주변 활

성화, 축제 및 포럼 등 국제행사개최 등의 순서 제시함

<그림 2-10> 대전의 도시 이미지와 이미지 향상요소



자료 : 2015 대전의 사회지표

## 5) 전략적 시사점 - 국내외 환경변화 및 중앙정부 정책 트렌드

- 국내외 환경변화 및 중앙정부의 정책 트렌드 등 고려
  - 향후 지속 및 발전 가능성이 높은 트렌드를 반영한 문화예술 정책 추진
    - 여가의 중요성 : 2015년 ‘여가, 권리이자 의무로 자리 잡기 시작’
    - 인력의 중요성 : 2015년 ‘융합형 인재를 찾습니다’
    - 문화정책, 지역문화 : 2015년 ‘지역문화진흥, 다음 단계로 넘어가다’
- 2014년 7월, ‘지역문화진흥 5개년 기본계획’의 수립을 비롯해 ‘지역문화진흥법’ 등 정부 주도 지역문화 활성화 및 공간조성 사업 전개, 국민들은 지역의 문화예술 활동 기회는 ‘여전히 서울·수도권 중심으로 이루어지고 있다’는 인식에서 지역 공동체 중심의 지역문화예술의 향유 기회 확대, 강화정책 필요, 특히 지역문화예술의 자발성 이슈, 문화집적현상의 완화 가능성, 전통·지역성 재해석 가능성 등을 중심으로 전개 필요



- 연령(그룹)별 문화향유 실태 및 대전 이미지 - 과학도시로서 이미지 향상 요소를 고려한 문화예술정책 필요
- 빈부격차, 소득격차의 심화로 인한 지역 내 사회취약계층의 문화향유권 확대방안 필요
- 경제위기 지속과 경제·산업환경의 변화속에서 문화예술, 문화유산, 문화 산업간 융합을 통한 창조성장 동력확보
  - 문화산업의 성장엔진으로서 문화예술계 전문인력 양성의 중요성 증대
- 지역활성화를 위해 지역의 문화(유산, 예술)자원에 기반한 문화도시 및 문화 관광도시 사업 필요
- 여가와 문화소비가 문화예술 트렌드로 떠오르고 이러한 대중요구를 수용 할 수 있는 다양한 문화예술 프로그램 개발 필요

## 나. 재단 중장기 발전방안 연구를 위한 조사 실시

### 1) 시민/이해관계자, 전문가/내부조직 조사 개요

- 재단 중장기 발전방안 연구를 위하여 시민, 문화예술관련 이해관계자, 전문가, 그리고 재단 내부 직원을 대상으로 조사 실시
- 먼저 고객(시민)조사 내용을 요약하면 다음과 같음

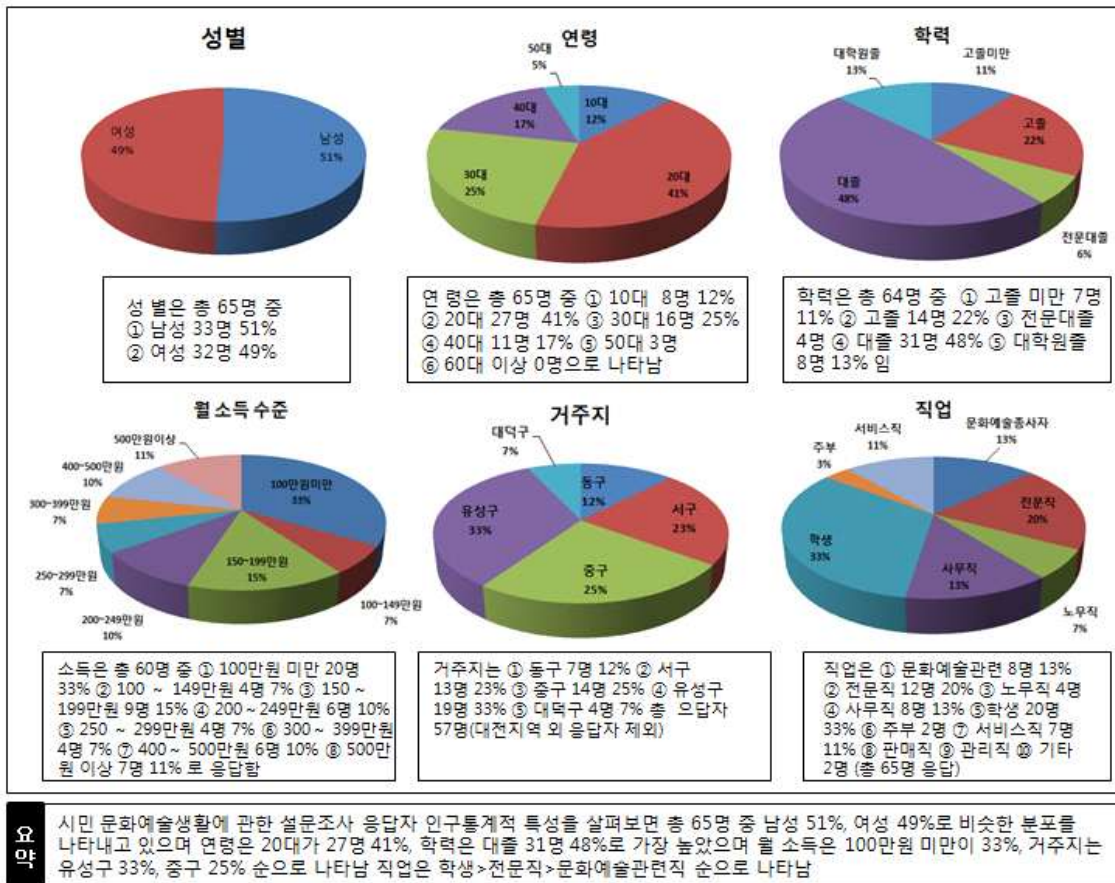
<표 2-9> 시민/문화예술 이해관계자, 전문가/재단 조직 조사 개요

항 목	주요 조사 내용	방 법	시기/횟수
시민 설문조사	문화예술관람, 문화예술 교육참여, 동호회 활동, 문화예술 공간 이용 등 문화예술 생활 전반에 대한 시민 문화예술의식 및 요구조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설문 조사</li> <li>• 65 Samples</li> </ul>	6월 25일(토) 14:00 ~18:00 대전 중앙로 일대
재단조직 설문/면접조사	비전체계, 비전, 미션 및 목표, 전략, 핵심가치 등과 사업전반, 내부조직, 경영시스템 등에 대한 의견조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재단 조직 설문 및 면접 조사</li> <li>• 31 Samples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀장 : 개별면접 7/29(금) 10:00 ~ 16:00</li> <li>• 일반 직원 : 설문조사 7/20~ 7/30</li> </ul>
전문가/이해관계자 설문조사	• 대전 문화예술 진흥을 위한 대전문화재단의 비전 정립과 문화예술정책 및 전략 수립, 경영 효율화, 중장기 발전방안 등을 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설문 조사</li> <li>• 15 Samples</li> </ul>	7월 20일~ 7월 30일

- 본 조사의 목적은 ‘재단 중장기 발전방안 연구’를 위한 의견수렴에 있으며 최소한의 통계적 유의성확보를 위하여 각 군별 표본 추출, 조사 진행

- 조사 대상은 시민, 이해관계자, 내부조직으로 중장기 발전방안 각 항목에 반영하는데 참고로 활용

● 조사대상자 인구통계 현황





### 1. 문화예술 관련 여가 활동

♥ 문1 귀하는 평소 일상생활 중에 문화예술관련 여가활동은 어느 정도 비중을 차지하고 있는가?

♥ 문2 귀하께서 가장 하고 싶은 문화예술관련 여가활동은 무엇인가?

요약

문화예술 관련 여가 활동 비중은 약한 보통으로 평가되며 가장 하고 싶은 문화예술관련 여가활동은 문화예술관련 음악공연>연극 공연>영화관람으로, 창작취미활동은 음악>사진>미술, 서예로 나타남

-> 대중적이고 매우 일반적인 부분을 중심으로 문화예술관련 여가 활동을 희망하고 있는 것으로 볼 수 있다.

### 2. 문화예술 관심도 및 관람

♥ 문3 귀하는 평소 문화예술에 대하여 얼마나 관심을 가지고 있는가?

♥ 문4 지난 1년간 문화예술행사 총 관람횟수(무료 포함)와 관람비용을 묻는 질문에 관람횟수는 총 응답자 51명 중 10회 미만 21명, 41%, 10회~ 20회 미만 22명 43%, 20회 이상 8명으로 응답함

요약

- 문화예술 관심도 질문에 보통 이상이 57명으로 비교적 높은 것으로 판단됨

- 관람횟수는 10회 미만이 주류이며 관람비 지출 규모는 20만원 미만이 64%로 임

-> 항목별 관람횟수, 연간 총비용으로 통계처리 예상했으나 미응답자, 누락 응답 등으로 인해 주관식 개념으로 통계처리

♥ 문 5 귀하는 문화예술 행사 관람시 가장 중요한 기준은 무엇인가?

♥ 문 6 귀하는 문화예술활동 관람(참석)하는 데 있어 가장 큰 어려움은 무엇인가?

요약

- 문화예술 행사 관람 시 가장 중요한 기준 문화예술행사의 내용 및 수준>작가/출연진의 유명도> 관람비용의 적절성, 교통 편리성으로 문화예술행사의 내용 및 수준이 절대적 기준임.

- 문화예술활동 관람(참석)시 어려운점 시간이 나지 않는다>비용이 많이 든다>관련 정보가 부족 등으로 나타남 비용이나 관련정보 제공부분은 보완, 개선대상임

### 3. 문화예술 교육

♥ 문 7 귀하는 지난 1년 간 학교교육 이외에 강좌나 강습(온라인 교육/방송교육 포함)형태로 문화예술 교육을 받아 본 적이 있는 가?

7-1. 있다고 응답한 응답자들의 경우 주로 어디에서 문화예술 교육을 받았는 지에 대한 질문에 대하여 ① 공공 기관 시설 8명 40%로 가장 높았으며 ② 개인 레슨 등이 4명 20%, ③ 대학교 부설 사회문화교실 ③ TV/인터넷 강좌 수강 각 3명 15% 등으로 응답함

♥ 문 8 귀하는 문화예술 교육을 받고자 할 때 가장 큰 어려움은 무엇인가라는 질문에 1순위를 중심으로 살펴보면 1순위( ② 시간이 좀처럼 나지 않는다.) 2순위( ① 비용이 많이 든다 ④ 관련 정보가 부족하다 ) 등으로 응답하였음

요약

- 학교교육 이외에 문화예술 교육 경험 여부 - 있다 21명 32%이며 주로 공공기관시설이 가장 높았음

- 문화예술교육을 받을 때 가장 큰 애로점은 시간>비용>관련정보 부족 순으로 나타났음

♥ 문 9 귀하는 지난 1년 간 문화예술 관련 동호회에 참여하신 적이 있는 가?

9-1. 동호회 참여한 적이 있다고 답변한 응답자들에게 지난 1년간 참여한 문화예술 관련 동호회 성격과 동호회 활동공간이 어디인지에 대한 질문에 응답자 15명이 복수로 응답, 동호회성격은 감상이 20 건 67%, 창작이 10건 33%로 응답, 동호회활동 공간은 종교단체 2건, 지역 사회 10건 48%, 학교 4건, 직장 5건으로 응답함

♥ 문 10 귀하는 문화예술 관련 동호회 활동 시 가장 큰 어려움은 무엇인가라는 질문에 1순위를 중심으로 응답 내용을 살펴보면 1순위( ② 시간이 나지 않는다. ) 2순위( ④ 관련 정보가 부족 ) 3순위( ③ 비용이 많이 든다.)로 응답함

요약

- 문화예술 관련 동호회 참여경험 - 있다 18명 28% 로이들이 참여한 동호회 성격은 감상이 절대적이며

동호회 활동 공간은 지역사회가 주류로 나타남

- 동호회 활동시 가장 큰 애로 점은 시간>관련정보 부족>비용 순으로 나타남

## 5. 문화예술 자원봉사

- ♥ 문 11 귀하는 지난 1년 간 문화예술 관련 단체, 시설, 문화재 관리 등 자원봉사활동에 참여한 적이 있는가?  
11-1. 귀하는 지난 1년간 문화예술 관련 자원봉사활동에 몇 번, 회당 몇 시간 참여했는가?
- ♥ 문 12 문화예술 관련 자원봉사활동에 참여하지 않은 응답자를 대상으로 참여하는 데 가장 큰 어려움은 무엇인가라는 질문에 1순위 응답자를 중심으로 살펴보면 ② 시간이 나지 않는다가 가장 큰 어려움으로 꼽았으며 관련 정보부족과 비용이 많이 소요 된다가 2, 3위로 응답함.

### 요약

- 문화예술 관련 단체, 시설, 문화재 관리 등 자원봉사활동 참여 경험 - 있다 13명 20%, 총 65명 중 80%가 자원봉사활동 참여경험이 없는 것으로 응답, 경험이 있는 경우 평균 2.9회, 6.7시간으로 나타남
- 자원봉사 참여시 가장 어려움 시간>정보부족>비용으로 응답

## 6. 문화예술 복지

- ♥ 문 13 귀하는 문화예술 소외계층을 대상(기초생활수급자 등)으로 문화예술복지 확대를 위해 실시하고 있는 문화누리카드, 사랑티켓 등의 사업을 알고 있는가?
- ♥ 문 14 귀하는 문화예술복지 확대를 위해 실시하고 있는 문화예술 소외계층을 대상(기초생활수급자 등)으로 진행되는 문화누리카드, 사랑티켓 등의 사업 확대 또는 축소에 대한 질문

### 요약

- 문화누리카드, 사랑티켓 등의 문화복지 사업을 알고 있는가에 대한 질문에 알고 있는 경우 보다 모른다 40명 64%로 훨씬 높음
- 소외계층 문화복지 확대 46명, 72%가 확대에 동의

## 7. 대전의 문화예술도시 이미지

- ♥ 문 15 귀하는 대전의 문화예술도시란 어떤 도시여야 한다고 생각하는가?
- ♥ 문 16 대전의 문화예술 수준은 타 시도와 비교했을 때 어떤 지에 대한 질문

### 요약

- 문화예술도시란 어떤 도시인지에 대한 질문에 문화예술행사에 시민참여가 활발한 도시>문화예술 기반이 잘 갖추어진 도시> 문화예술행사가 자주 열리는 도시
- 문화예술 수준 보통 이하가 49명 76%로 응답, 부정적임

♥ 문 16-1 (문항 16에서④, ⑤에 응답한 응답자에게 대전의 문화예술 수준이 낮다면 어느 분야인가?

♥ 문 16-2 (문항 16에서④, ⑤에 응답한 경우 대전의 문화예술 수준이 높다면 어느 분야인가?

요약

대전의 문화예술 수준이 낮다면 어느 분야인가 - 문화시설 및 프로그램부족> 문화예술 정책/지원 시스템 미흡> 부족한 문화예술인적 자원 순으로 응답

대전의 문화예술 수준이 높다면 어느 분야인가 - 문화예술적 환경 양호> 문화예술 정책/지원시스템 우수 응답함

## 8. 대전문화재단 인지도와 발전방향

♥ 문 17 귀하는 대전문화재단에 대하여 얼마나 알고 있는 가?

♥ 문 18 귀하는 대전문화재단이 주최하는 문화예술프로그램에 참여하신 경험이 있는 가?

18-1. 참여한 프로그램에 대한 만족도

♥ 문 19 귀하는 대전문화재단이 중장기비전(목표)을 세우기 위해 필요한 중요 가치는 무엇인가

요약

- 대전문화재단 인지도는 전혀 모름 35명 60%로 매우 낮은 편이며 재단을 알고 있는 응답자에게 재단 문화 예술프로그램에 참여경험을 묻는 질문에 " 있다 16명 39%"로 비교적 높은 수준을 보임 또 프로그램만족 도도 대체로 만족하는 것으로 나타남

- 재단 중장기비전(목표)에 중요가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임

♥ 문 20 귀하는 대전문화재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 무엇이라고 생각하는 가?

♥ 문 21 귀하는 대전문화재단의 활성화를 위해 가장 우선적으로 필요한 사업분야는 무엇인가?

요약

- 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술 복지 증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적 의견임

- 재단 활성화를 위해 필요한 사업분야 (필요 + 매우 필요)

'시민 문화향유 및 참여기회 확대', '대전의 특색있는 문화예술사업 추진', 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술인 및 단체 창작 지원 증대 등으로 응답함.

## 2) 전략적 시사점

□ 재단 중장기 발전방안 연구를 위하여 시민을 대상으로 설문조사한 내용을 분석, 요약한 시사점은 다음과 같다.

- 문화예술 관련 여가 활동 비중은 약한 보통으로 평가되며 가장 하고 싶은 문화예술 관련 여가활동 중 문화예술 관람은 음악공연>연극공연>영화관람으로, 창작취미활동은 음악>사진>미술>서예 순으로 대중적이고 매우 일반적인 부분을 중심으로 문화예술관련 여가 활동 희망
- 문화예술에 관심은 높은 것으로 판단됨
- 문화예술행사 관람 시 가장 중요한 기준, 문화예술행사의 내용 및 수준>작가/출연진의 유명도>관람비용의 적절성>교통 편리성 순으로 문화예술행사의 내용 및 수준이 절대적 기준
- 문화예술활동 관람(참석)시 어려운 점은 시간>비용>관련 정보의 부족 순으로 비용이나 관련정보 제공부분은 보완, 개선대상임
- 학교교육 이외에 문화예술교육 경험 낮으며 경험이 있는 경우는 주로 공공기관시설이 가장 높았음
- 또 문화예술교육을 받을 때 가장 큰 애로점은 시간>비용>관련정보 부족

순으로 나타났음

- 문화예술 관련 동호회 참여경험 미미, 활동공간은 지역사회 공간이 주로 활용되고 있으며 동호회 활동 시 가장 큰 애로 점은 시간>관련정보 부족>비용 순으로 나타남
- 문화예술 관련 자원봉사활동 참여 미미, 자원봉사 참여시 가장 어려움 시간>정보부족>비용 순으로 응답
- 문화복지사업 인지 수준은 낮은 편이며 소외계층 문화복지 확대에 매우 긍정적임
- 문화예술도시이미지 : 문화예술행사에 시민참여가 활발한 도시>문화예술 기반이 잘 갖추어진 도시>문화예술행사가 자주 열리는 도시순으로 나타남
- 타 도시와 비교할 때 문화예술 수준을 보통 이하로 부정적, 문화예술 수준이 낮은 분야는 문화시설 및 프로그램 부족>문화예술 정책/지원 시스템 미흡>부족한 문화예술인적 자원 순으로 응답
- 대전의 문화예술 수준이 높은 분야 - 문화예술적 환경 양호> 문화예술 정책/지원시스템 우수 응답함
- 대전문화재단 인지도 매우 낮은 편, 재단을 알고 있는 응답자에게 재단 문화예술프로그램에 참여경험은 비교적 높은 수준으로 프로그램 만족도는 대체로 만족
- 재단 중장기비전(목표)의 중요가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임
- 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 문화생태계 활성화, 시민의 문화예술복지 증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적 의견임
- 재단 활성화를 위해 필요한 사업분야 (필요 + 매우 필요) - 시민 문화향유 및 참여기회 확대, 대전의 특색있는 문화예술 사업 추진, 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술인 및 단체 창작지원 증대 등

### 3. 이해관계자

#### 가. 중앙정부

☐ 중앙정부의 국정비전 및 국정기조로서의 문화융성

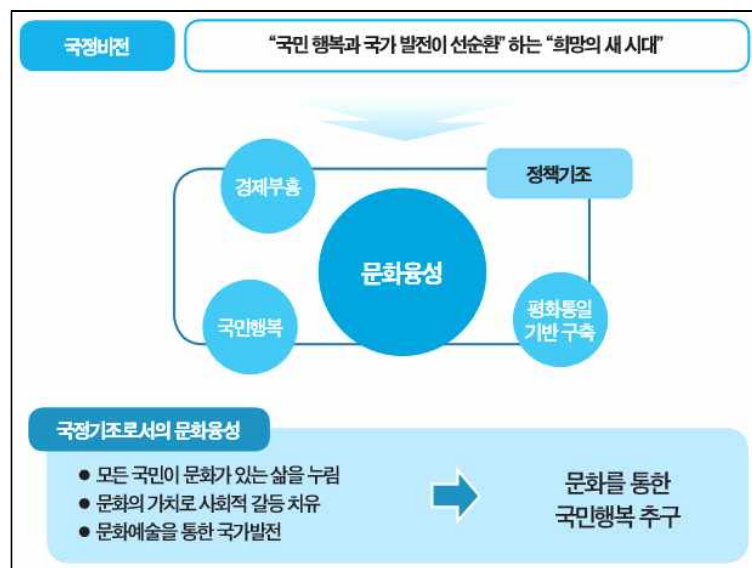
- 박근혜 정부는 국민의 행복을 국정기조로서 국가의 모든 정책이 국민 행복을 목표로 하는 것을 강조하면서 문화정책이 국민 행복 달성을 위한 핵심적 정책으로서 역할을 해야 함을 강조함
- 이를 위해 국민 개개인의 행복을 국정운영의 중심에 두고 국정비전을 “국민



행복과 국가발전이 선순환하는 희망의 새시대”로 설정하여 경제부흥, 국민 행복, 평화통일 기반구축과 함께 “문화융성”을 정책기조로 제시

- 문화융성은 문화의 융성을 통해 국민 행복을 추구하고 사회전반에 걸쳐 다양하게 발전하는 것을 일컫음
  - 문화의 융성 : 창작과 표현의 자유가 보장되고 시민들의 문화향유권과 사회내의 문화다양성이 확대되며, 인문, 예술, 콘텐츠, 체육, 관광 등 문화 분야의 역량이 발전되는 것
  - 문화를 통한 융성 : 문화의 융성이 사회 다른 분야의 발전에 기여하는 것으로 문화의 속성인 창조성과 다양성이 정치, 경제, 사회 등 문화 외의 여러 영역에 자극이 되고 이를 활성화 시키는 것

<그림 2-11> 국정비전 및 국정기조



자료: 2014, 문화체육관광부, 「2013 문화예술정책백서」

- 정부는 문화융성의 3대 전략과 10대 과제 제시를 통해 국민의 문화적 권리 충족과 문화적 가치의 사회 확산, 국민 개개인 수준의 삶의 질의 제고 등 총체적 관점의 문화융성을 지향하고 있음

<표 2-10> 문화융성 3대 전략과 10대 과제 및 내용

전략	과제	내용
문화참여확대	문화재정 2%달성 및 문화기본법 제정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민의 문화향유기회 확대, 문화예술 창작기반 마련, 콘텐츠 및 관광산업 육성을 도모하기 위한 문화재정 2% 달성</li> <li>• 문화융성과 문화국가 실현의 토대인 문화기본법 제정 촉진</li> </ul>
	문화참여의 기회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생애주기에 따른 문화향유의 지원체계 구축</li> </ul>

	확대와 문화격차 해소	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회와 연계된 각종 문화예술교육의 활성화</li> <li>지역특성에 맞는 문화도시 및 문화마을 조성</li> <li>장애인의 문화향유 권리보장을 위한 제도적 장치마련</li> </ul>
	문화다양성 증진과 문화교류·협력 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>지구촌 시대에 걸맞는 다양한 국제문화교류 고무</li> <li>남북한의 문화교류 및 협력확대를 위한 전략추진</li> <li>한구문화의 전문적인 해외홍보 강화</li> </ul>
	생활문화공간 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>도심생태휴식공간 조성 및 생태공간의 생태적 건강성의 복원 추진</li> <li>산책용 길, 휴식문화공간, 놀이터, 도서관 등 기초 생활인프라에 대한 지원추진</li> <li>도심지 주거 생활와의 불편함을 해소하기 위한 방안 마련</li> </ul>
문화예술진흥	예술인의 창작안전망 구축 및 지원강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>예술인 복지확충 및 문화예술단체에 대한 지원 강화</li> <li>순수예술 및 비주류 문화예술분야에 대한 창작지원 시행</li> <li>문화법인의 설립과 관련한 제도의 도입 유도</li> </ul>
	문화유산 보존강화 및 활용확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화유산 관리체계 강화, 전통문화향유 기회 확대를 위한 새로운 제도적 조치 추진</li> <li>국립한글박물관 조성 및 ‘아리랑의 날’ 제정</li> </ul>
	인문·정신문화의 진흥	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국형 인문정신문화 진작 및 한국의 정신적 가치 진흥을 위한 종합지원체계 구축</li> <li>정신문화포럼 설치 및 정례화 등 정신문화 진흥기반 구축을 위한 정부관련 부처 간의 노력</li> </ul>
문화와 산업융합	‘한국스타일’콘텐츠 산업 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>킬러콘텐츠 집중 육성 지원 및 콘텐츠 코리아랩 설치</li> <li>창의인재멘토링 프로그램 설치 및 문화콘텐츠 투·융자 확대</li> <li>문화기술(CT) 연구개발 예산 확대 및 문화기술 기획평가 시스템 제도 강화</li> </ul>
	고부가가치 융·복합 한국 관광실현	<ul style="list-style-type: none"> <li>마이스 산업 및 다양한 관광산업의 개발과 운영지원</li> <li>국제 관광협력 강화 및 ODA 확대 도모</li> </ul>
	스포츠 활성화로 건강한 삶 구현	<ul style="list-style-type: none"> <li>생애주기별 스포츠 활동 지원시스템 구축</li> <li>공공스포츠 클럽의 문화법인화 도모</li> <li>체육인 복지 강화 및 안정적인 스포츠 일자리 창출</li> </ul>

자료: 2014, 문화체육관광부, 「2013 문화예술정책백서」

## 1) 지역문화진흥 기본계획 2020

### □ 수립배경

- 지역문화관련 법 제정 및 시행
  - (문화기본법 제정) 문화에 관한 국민의 기본적인 권리와 문화정책의 방향을 제시하고 지원하는 문화기본법('13.12.30)제정
  - (지역문화진흥법 제정) 지역문화 격차해소와 지역별 특색 있는 고유문화 발전을 위한 지역문화진흥법('14.1.28)제정
- 지역문화진흥 기본계획 수립·평가(지역문화진흥법 제6조)
  - 지역문화진흥법 및 동법시행령에 근거한 법정계획(5년) 수립에 대해 명시하였고, 시행기간은 2015년부터 2019년까지임

### □ 목적

- 지역문화진흥 기본계획의 목적은 지역문화진흥법 제6조(지역문화기본계획의 수립 등)에 따라 통합적인 관점에서 지역문화진흥정책의 기본철학, 비전 및 목표제시에 있음
- 지속가능한 지역문화기반 구축 및 균형발전의 토대 마련, 문화를 통한 지역가치 창출과 지역의 지속적인 발전을 위해 국가단위 중 장기계획을 수립하고 정책방향 수립하는데 계획 수립의 목적이 있음
- 지역문화의 역량 강화 및 균형발전, 가치창조를 통해 지역문화 추진전략을 수립하고 지역문화 육성을 위한 정책과제를 제시하는데 목적

<그림 2-12> 지역문화진흥기본 계획의 비전·목표·추진 전략



자료: 2015, 문화체육관광부, 「지역문화진흥 기본계획 2020」

## 2) 문화정책 기본 방향 및 지역문화정책 흐름 요약

### □ 기본 방향

- 중앙정부의 국정목표 ‘창의교육과 문화가 있는 삶’
  - 나를 찾는 문화, 모두가 누리는 문화 구현
  - 국민의 문화향유 기회 확대, 문화예술 창작 기반 마련, 콘텐츠 및 관광산업 육성
- 문화재정 2% 달성 및 문화기본법 제정
  - 문화재정 2% 달성과 정부의 재정 부담 완화를 위해 일반회계 등 예산과 별도 세입이 있는 기금을 균형 있게 확충
  - 문화기본법 제정
    - 국민행복, 사회통합, 갈등치유와 소통을 위한 문화의 역할과 가치에 대한 새로운 인식과 시대적 요청에 부응, 국민의 문화기본권 보장과 문화진흥을 위한 국가적 책무를 규정한 「문화기본법」 제정(2013년 제정안 발의)
    - 범정부적으로 다양한 정책·사업의 문화적 영향과 파급효과에 대한 종합적 검토·조정으로 문화국가 실현의 제도적 토대 마련
    - 중장기문화진흥 기본계획 수립으로 수요자 중심의 문화정책수립 및 체계적인 시행관리 시스템 구축
    - 여가활성화기본법, 지역문화진흥법, 문화다양성보호증진법, 문화예술 후원 활성화법(메세나법) 등 연계법안 제정 추진(2013년), 국민문화행복지수 개발(2013년), 정기적인 문화센서스 실시(2014년~)
- 예술인 창작 안전망 구축 및 지원 강화
  - 예술인 복지 확충 및 문화예술단체 지원 강화
  - 순수예술분야와 다양성 영화 등 비주류 문화예술분야 창작 지원
  - 예술인의 고용보험 가입요건 완화 등 예술인 창작 안전망 구축
  - 문화예술 후원 활성화 기반 조성
  - 문화예술단체의 안정적 활동을 위한 비영리 문화법인제도 도입
  - 예술창작지원센터 조성 등 장애인 문화예술 창작활동 지원
  - CT 5대 핵심기술 개발 및 문화콘텐츠 공정거래 환경 조성
- 문화향유기회 확대와 문화격차 해소
  - 생애주기별 문화향유 지원체계구축, 장애인 등 문화소외계층 문화향유 권리보장, 지역 문화격차해소
  - 주민센터, 문예회관 등 리모델링, 복합문화 커뮤니티센터 조성
  - 생애주기별 문화향유 지원체계 구축 및 여가모델 개발·보급
  - 예술 강사 장애인시설 파견 확대 등 장애인 문화향유 권리 보장
  - 지역 특성에 맞는 문화도시·문화마을 조성 및 지역 문화격차 해소 등



- 문화유산 보존·활용 및 한국문화 진흥
  - 문화유산 관리 강화 및 한국문화 진흥체계 구축
  - 남북 간 및 세계 각국과의 문화교류 확대와 문화다양성 증진
  - 무형문화유산 법률 제정 및 문화재 보호기금 확충
  - 남북한 동질성 회복과 협력기반 조성
  - 국제문화교류진흥 법률 제정 및 국제문화교류진흥원 설립
- 스포츠 활성화로 건강한 삶 구현
  - 생활스포츠 프로그램·시설을 확충하고 생활체육 참여율을 두 배로 증가시켜 건강한 100세 시대 견인
  - 100세까지 건강하게, 생애주기별 스포츠 활동 지원시스템 구축
  - 국가대표 체육지도자 자격 부여 및 진로 지원 등 체육인복지 강화
- 관광산업 경쟁력 강화
  - 고부가·고품격 융복합형 관광산업 집중 육성하여 2017년 외래 관광객 1,600만명 달성, 국내 관광 활성화
  - MICE, 의료, 한류, 크루즈, 역사·전통문화 체험, 레저·스포츠 등 고부가 가치 6대 관광·레저산업 육성
  - 관광 일자리 창출과 관광통역 안내사 공제회 설립지원 등 근로여건 개선
  - 지역 관광업체, 문화계, 상공인, 지역주민, 지자체 등이 참여하는 지역관광협의회 설립을 지원해 지역관광 활성화 추진, 저가관광을 탈피하여 고품격 관광으로 근본적 체질 개선
  - 소외계층 여행바우처 지원 및 무장애환경(barrier free) 인프라 확충

#### □ 지역문화정책 흐름

- 문화 분권화에 따른 지역문화정책의 중요성 증대
- 중장기 지역문화정책 기획 강화
- 인프라에서 프로그램으로 중요성 이동
- 지역공동체에 초점을 맞춘 문화정책
- 지원체계 개선 노력
- 문화정책 영역의 협력시스템 구축 노력

### 나. 대전광역시

#### 1) 시정 비전 및 방향 요약

□ 대전시 시정비전, 시정구호, 브랜드 슬로건을 요약하면 <표 2-11>과 같음.

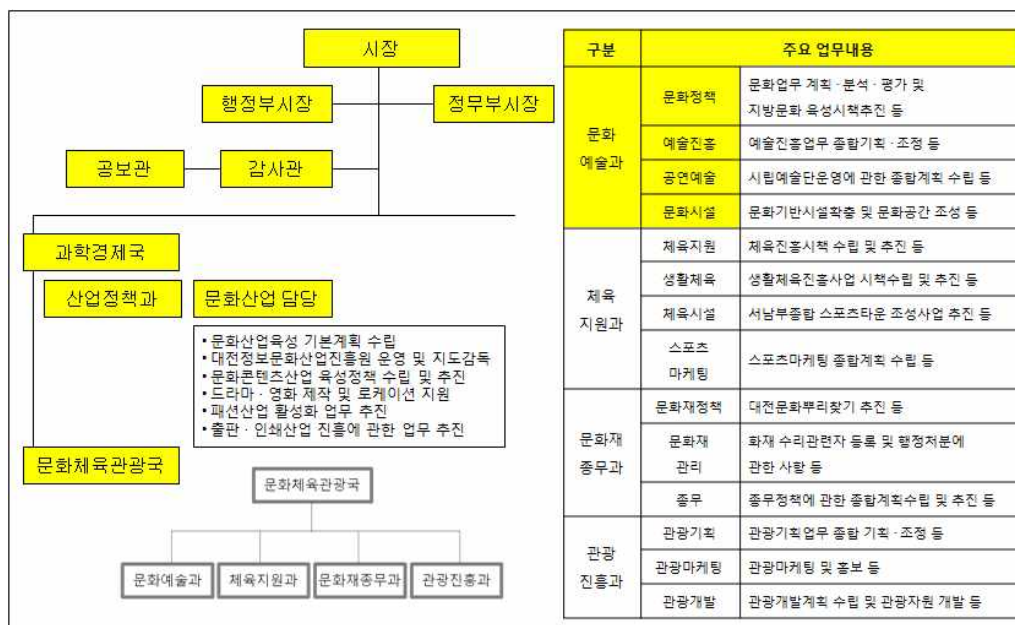
<표 2-11> 대전시정 비전 요약

시정비전 및 방향	시정구호	브랜드 슬로건
<p>○ 시정 비전 "시민을 행복하게 대전을 살맛나게"</p> <p>○ 시정방향 "안전한 대전, 따뜻한 이웃, 건강한 시민"</p> <p>○ 시정기조 시민 중심의 경 청과 통합</p>	<p><b>시정구호</b> "시민을 행복하게, 대전을 살맛나게"</p> <p>대전의 주인인 시민과 소통하는 행정, 범죄없는 안전한 사회, 공공한 복지체계 구축으로 모든 시민을 행복하게 하고 좋은 일자리 10만개 창출, 강소기업 육성으로 경제규모가 살맛 나는 대전을 만들겠다.</p>     	<p><b>It's Daejeon</b> "가장 살기 좋은 도시"가 바로 대전이다 라는 감탄사적 의미</p> <p><b>It's Daejeon</b> 살기 재미있고 풍요로운 도시 - Interesting 전통과 다양한 문화의 도시 - Tradition and Culture 과학의 도시, 미래의 도시 - Science and Technology</p> <p>Interesting, Tradition and Culture, Science의 이니셜이기도 하며, 첨단과학기술의 중심지를 상징하기도 한다.</p> <p>대전이 가지고 있는 다양한 지리, 인문, 경제, 사회, 문화적 자산을 'Variety of Daejeon'이라는 기본 Concept으로 개발하였다. 브랜드 슬로건의 워드마크는 자연스럽고 활기찬 서체로 열린도시, 다양성의 도시, 미래의 도시 이미지를 재미있고 세련된 감각으로 표현했다. 이는 권위적이고 보수적인 태도를 지양하고 친근하고 즐거운 장소로 세계인에게 다가가기 위함이다. 다양한 색상적용을 통해 만개한 꽃들처럼 부드럽고 편안한 느낌으로 감성적 커뮤니케이션 효과를 얻을 수 있다.</p> <p>전체적으로 자연 친화적 전원도시, 풍요로운 문화도시, 내일을 열어가는 미래도시라는 이미지를 감성적으로 표현한 것임</p>

## 2) 문화예술 관련 조직 및 주요 업무

□ 대전시 문화예술 관련조직과 부서별 주요업무를 요약하면 <그림 2-13>과 같음.

<그림 2-13> 대전시 조직도-문화관련 조직을 중심으로



### 3) 대전시 ‘스마트-C’ 비전

- ☐ 비전 - 지속 가능한 행복도시 대전
- ☐ 목표 - 창조와 혁신, 공유와 순환, 연대와 포용
- ☐ 대전시 2015년을 지역문화 융성과 시민건강 및 도시관광의 새로운 틀을 다지고 구체적으로 실현하는 원년으로 삼고자 독창적으로 만든 스마트(SMART-C) 비전 선포
- ☐ 스마트-C 비전은 문화와 예술, 체육과 종무, 관광 분야에서 추진하는 다양한 업무를 영문 앞 글자로 조합하여 만든 용어, S는 스포츠(Sports)를, M은 체육과 문화를 아우르는 의미의 Mingle을, A는 예술을 뜻하는 Arts를, T는 관광을 의미하는 Tourism을, C는 문화를 뜻하는 Culture 의미
- ☐ 스마트 비전은 문화체육관광국에서 추진하는 사업을 총 6개 분야 24개 과제로 수록해 문화예술과 체육관광에 대한 시민들의 이해도를 한층 높이고 고객 중심의 시정운영을 위한 방향성에 중점을 둠
- ☐ 문화예술분야를 중심으로 ‘스마트(SMART-C)’ 비전을 살펴보면
  - 시민과 함께하고 시민이 주도하는 다양한 문화예술프로그램과 소외된 계층까지도 꼼꼼하게 살피는 ‘통합문화이용권’과 ‘사랑티켓’ 등 문화복지 구현에 중점을 둘 예정이다. 특히 대전예술가의 집과 시립연정국악원은 전통과 현대문화를 아우르는 사람과 문화의 공동체 산실로 든든히 자리매김할 것으로 기대됨
  - 또한, 종교단체 지도자와의 소통과 화합의 장 마련과 소외계층에 대한 나눔 문화 확산 등을 통해 종교가 시민화합과 사회통합에 적극 기여할 수 있도록 할 계획임

출처 : 15.3.12 보도자료 - 문화체육 관광국 문화예술과

#### ■ 요약

- 문화예술분야를 중심으로 ‘스마트C’를 살펴보면 시민이 주도하는 다양한 문화예술 프로그램과 소외계층에 대한 나눔문화 확산, 문화복지 구현
  - 과학문화 콘텐츠의 확대, 전통문화유산의 현대적 활용
  - 대전예술가의 집과 대전시립연정국악원 - 전통과 현대문화를 아우르는 사람과 문화의 공동체 산실로 자리매김
- ⇒ 2030 수준 높은 문화향유 여건 조성

<그림 2-14> 대전시 ‘스마트-C’비전



#### 4) 대전시의 중기 재정운용의 문화 정책방향<sup>3)</sup>

□ 국가차원 중기 재정운용방향 차원에서 문화지출의 효율화

- 보조사업 정비 등 지출 효율화를 통해 내실 있는 투자 유도
  - 지자체에 연례적으로 지원하는 행사 보조사업은 공모방식으로 전환하여 국고 지원의 공정성 확보
  - 지역주민에게 혜택이 돌아가는 사업은 지역발전특별회계로 이관하여 지역 예산 한도 내에서 지자체 자율 추진 유도

3) 2016, 대전광역시, 「2016~2020중기지방재정계획」

<표 2-12> 대전시 중기 재정계획

구 분	중 기 재 정 계 획					합 계	비 중 %	연평균 신장률
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년			
문화 및 관광 소계	263,143	260,145	272,919	261,339	276,291	1,333,836	5.4	1.4
문화예술	73,399	75,900	77,959	79,220	79,918	386,396	1.6	2.2
관광	22,620	41,060	53,304	47,087	58,586	222,658	0.9	26.9
체육	156,116	132,915	134,133	127,360	132,412	682,937	2.8	-4.0
문화재	9,708	8,970	7,522	7,671	5,374	39,245	0.2	-14.5
문화 및 관광일반	1,300	1,300	0	0	0	2,600	0	0.0

## ■ 요약

- 대전시의 2016-2020 중기지방재정계획 - 문화관광분야를 살펴보면 문화 및 관광부분의 중기재정계획의 연평균 신장률은 1.4%로 매년 조금씩 예산 증가 예상, 문화예술부분 비중 1.6%, 연평균신장률 2.2%, 관광부분은 26.9% 예산 증가 계획이 되어 있어 향후 관광과 연계된 문화예술부분의 중장기 계획이 필요함

### □ 과학문화산업분야

- 대전시 과학문화산업분야의 2016-2020의 정책방향은 미래 신성장동력 발굴 · 육성, 과학기술 발전과 대덕특구 성장기반 강화, 문화산업 육성을 통한 도시 경쟁력 강화가 있으며, 이를 통해 과학과 문화의 융합적인 대중과학 문화 활동을 추진하고자 함
  - 과학문화 확산 및 대덕특구 협력강화를 통해 시민과 과학기술인 간 교류 · 소통 확대를 통한 과학대중화를 확산하고자 함
  - 창의적 과학체험활동 확대 및 다양한 생활 속 대중과학문화 활동 전개
- 과학문화산업분야의 투자계획은 아래 <표 2-13>과 같으며, 문화산업과에서도 5년 동안 251,174백만원의 투자계획이 있어 과학과 문화의 융합을 계획하고 있음

<표 2-13> 과학문화산업분야의 투자계획(단위: 백만 원)

구 분	중 기 투 자 계 획						구성비(%)
	계	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	
합 계	413,371	67,845	94,346	86,224	77,411	87,546	100.00
산업정책과	118,992	35,457	34,188	17,135	16,702	15,510	28.79
과학특구과	43,206	7,923	14,424	8,772	6,159	5,927	10.45
문화산업과	251,174	24,465	45,733	60,316	54,550	66,110	60.76

## ■ 요약

- 대전시 과학문화산업분야 2016-2020 정책방향 중 과학과 문화의 융합계획을 고려할 때 문화예술정책의 한 축으로 고려해야 함

## 5) 문화체육관광분야 16-20년 정책방향 및 투자 계획

### □ 정책방향

- 대전광역시 문화체육관광분야 2016-2020년의 중기 정책방향과 이에 따른 투자방향을 요약하면
  - 시민이 행복하고 삶이 풍요로운 문화예술 도시 조성
  - 스포츠 활성화로 건강도시 조성
  - 언제, 어디서나, 누구나 즐길 수 있는 체육환경 조성
  - 전통문화 유산의 전승·보존
  - 문화·체육기반시설 확충
  - 지역 관광 활성화를 위한 관광자원 창출

□ 투자 계획

<표 2-14> 문화체육관광분야 투자계획

구 분	중 기 투 자 계 획						구성비 (%)
	계	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	
합 계	902,173	202,138	178,905	177,540	170,617	172,973	100.00
문화예술과	218,053	41,258	43,284	44,379	44,691	44,441	24.17
체육지원과	618,532	143,712	120,280	121,259	114,241	119,040	68.56
문화재종무과	33,212	8,206	7,832	6,377	6,518	4,279	3.68
관광진흥과	32,376	8,962	7,510	5,526	5,166	5,213	3.59

○ 문화체육관광분야 2016~2020년 정책방향 및 투자계획, 주요 투자 사업 세부 내용은 <표 2-15>에 제시되고 있음.

<표 2-15> 대전시의 문화체육관광분야 투자방향 및 계획, 주요 투자 사업

구분	세부 계획	주요 투자 사업
1. 시민 문화향유기회 확대 및 문화예술 창작활동 활성화	○ 시민이 즐기고 화합하는 문화행사 개최로 문화향유 기회 확대 ○ 지역예술 창작활동 지원으로 문화선진도시 구현 ○ 문화시설의 효율적인 운영, 관리 ○ 문화예술 소외계층에 대한 문화향유 기회 확대	<b>○ 주요투자사업</b> - 대전문화재단 운영('16~'20) : 490억 원 - 대전 고암미술문화재단 운영('16~'20) : 135억 원 - 통합문화이용권 사업('16~'20) : 124억 원 - 교향악단 운영('16~'20) : 290억 원 - 무용단 운영('16~'20) : 159억 원 - 합창단 운영('16~'20) : 181억 원 - 안영생활체육시설단지 조성('12~'20) / 161,500㎡ : 994억원 - 관저다목적체육관 건립('14~'20) / 5,200㎡ : 97억원 - 장애인형 국민체육센터 건립('14~'17) / 연면적 4,000㎡ : 112억원 - 계족산성 종합정비 사업('12~'19) / 85,501㎡ : 50억원
2. 시립예술단 수준향상 및 국제 브랜드화 추진	○ 우수한 예술감독 및 우수단원 영입 ○ 품격있는 정기, 기획공연과 원도심 활성화 공연 추진 ○ 타 시, 도 예술단 교류 활성화 및 해외교류 추진	
3. 「대전문화재단」을 통한 지역문화예술 활성화	○ 전문성을 갖춘 문화예술 지원체계 구축 ○ 문화예술의 교류와 문화예술진흥을 위한 사업전개	
4. 스포츠를 통한 도시브랜드 제고 및 생활체육 일상화	○ 전문체육 육성으로 도시 위상제고 ○ 생활체육 일상화로 100세 건강시대 구현 ○ 장애인의 체육활동 지원을 통한 장애인의 삶의 질 향상	
5. 시격(市格)에 걸맞는 대규모 체육시설 확충	○ 스포츠 산업도시로 발돋움하기 위한 대규모 종합스포츠 타운 조성 ○ 언제, 어디서나, 누구나 즐길 수 있는 체육환경 조성	
6. 스포츠마케팅으로 도시브랜드 제고	○ 국제, 국내 전국대회 개최로 지역경제 활성화와 고용창출 ○ 시민 모두가 참여하는 생활체육프로그램 운영으로 삶의 질 향상	
7. 문화유산의 보존과 활용을 통한 전통문화계승	○ 역사문화 인프라 확대를 통한 전통문화 활성화 기반확대 ○ 합리적인 문화재 보수정비로 매력적인 관람환경 조성 ○ 전통문화자원 활용 및 종교단체와의 소통강화	
8. 관광활성화 프로그램 운영 및 관광인프라 확충	○ 과학 및 힐링투어 등 우리시만의 특성화된 관광 프로그램 운영 ○ 새로운 트렌드를 반영한 관광 인프라 확충	
9. 다양한 관광홍보 및 관광 진흥사업 추진	○ 우리시의 특화된 관광자원을 최대한 활용한 관광홍보 추진 ○ 머물고 즐기고 싶은 '관광도시 대전'의 도시브랜드 가치 제고	
10. 특성화된 시 대표축제 육성	○ 지역을 대표할 수 있는 콘텐츠를 가진 축제 육성 ○ 축제의 평가 및 현류를 통한 지역축제의 활성화 방안 모색	



<표 2-16> 대전시의 문화체육지표현황

구분	단 위	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
공연. 전시시설	개소	130	130	130	130	130
공공도서관	개소	23	24	25	25	25
작은도서관	개소	213	215	217	218	220
지정문화재	건	209	210	210	211	212
문화원	개소	5	5	5	5	5
박물관	개소	20	20	20	20	20
공공체육시설	개소	27	27	29	29	29
생활체육시설	개소	288	290	295	295	295

## ■ 요약

- 대전시 문화체육관광분야 16-20년 정책방향과 이에 따른 투자 계획이 중장기 대전문화재단 문화예술정책의 한 축으로 고려해야 함

## □ 전략적 시사점

재단 이해관계자의 한 축인 대전시에 대한 분석을 통해 다음과 같이 전략적 시사점을 요약 할 수 있음

- 대전문화재단은 대전시 출연기관으로서 이사장이 대전시 정무부시장인 만큼 대전시와 재단은 긴밀한 관계, 특히 지자체 보조, 수탁사업 등 시비로 운영되는 문화예술 사업을 수행하기 위해 대전시 문화체육 관광국과 대전문화재단은 매우 긴밀한 협업관계임
- 재단과 연계되어있는 시 관련 조직은 문화예술과, 문화재종무과, 산업정책과(문화산업담당), 관광진흥과로 향후 역할과 관계 설정, 정립 필요
- 문화예술분야를 중심으로 한 대전시 ‘스마트-C’를 살펴보면
  - 시민이 주도하는 다양한 문화예술 프로그램과 소외계층에 대한 나눔문화 확산, 문화복지 구현
  - 과학문화 콘텐츠의 확대, 전통문화유산의 현대적 활용
  - 대전예술가의 집, 시립연정국악원 - 전통과 현대문화를 아우르는 사람과 문화의 공동체 산실로 자리매김



- 이를 통해 2030년 수준 높은 문화향유 여건 조성
- 대전시 비전, 전략 및 세부계획 부재, 비전 선포 수준이며 구체적으로 무엇을 어떻게 하겠다는 세부 실행방안 부재, 특히 문화예술부분과 관련된 대전시 비전, 정책이나 전략, 실행계획 등 불분명, 대전시의 2016-2020년 중기지방재정계획 - 문화관광분야 연평균신장률, 관광부분 예산 증가 계획 등을 고려한 문화예술부분의 중장기 계획이 필요함
- 대전시 과학문화산업분야 2016-2020년 정책방향 중 과학과 문화의 융합 계획을 고려할 때 문화예술정책의 한 축으로 고려해야 함
- 대전시 문화체육관광분야 2016-2020년 정책방향과 이에 따른 투자 계획이 중장기 대전문화재단 문화예술정책의 한 축으로 고려해야 함

## 다. 경쟁자 비교 및 분석

- 대전문화재단과 비슷한 시기에 출범한 대구문화재단, 광주문화재단을 경쟁 재단으로 설정하고 여러 가지 요소를 분석하였음.

### 1) 대전문화재단 및 대구문화재단/광주문화재단 비교, 분석(16년 6월 말 기준)

- 재단의 일반사항, 비전, 체계(비전, 미션, 목표와 전략, 활동방향), 조직현황, 주요산업 등을 비교, 분석하여 전략적 시사점을 도출하였음

<표 2-17> 각 재단 비교 분석

구분		대전문화재단	대구문화재단	광주문화재단
일반사항	인구수	1,516,208명(2016년6월)	2,484,864명(2016년 6월)	1,472,285명(2016년6월)
	설립시기	2009년 9월	2009년 4월	2010년 12월
	설립자산	89.2억 원	194억 원	85.63억 원
	예산규모	13,304백만 원 (2016년)	19,620만원 원 (2016년)	19,776백만 원 (2016년)
설립 목적		지역문화예술 활성화를 통해 지역문화 정체성을 확립하고 시민의 창조적 문화 활동을 지원하며 문화향유 기회 확대와 지역문화예술 인력을 육성함으로써 고품격의 문화 창조 도시 구현	시민과 함께하는 대한민국 대표문화도시 대구 조성을 위하여 시민 중심의 문화예술의 창작·보급·활동 지원과 시민의 문화 향수 기회 확대, 전통 문화예술의 계승과 발전, 국내·외 문화 예술 교류 증대, 문화 예술 정보의 축적 및 네트워크 서비스 등을 위하여 민법 제 32조 및 문화예술진흥법 제4조 제2항에 의거 설립	1) 설립목적 광주문화재단은 시민의 창조적 문화 활동과 문화예술 향유 기회를 확대하고, 문화예술진흥 정책을 개발함으로써 문화예술 창조도시를 구현 2) 설립배경 광주문화재단은 문화예술진흥과 아시아문화 중심도시 조성을 위한 정책개발 및 홍보, 문화 예술의 창작, 보급·활동의 지원, 문화예술교육 및 연구, 전통문화의 계승과 발전, 문화관광 상품 개발 및 마케팅 등을 통해 멋들어진 문화공동체, 행복한 창조도시 구현을 위해 광주광역시가 설립한 출연기관

구분		대전문화재단	대구문화재단	광주문화재단
비전 / 미션 / 목표	비전 / 미션 / 목표	1) 비전 : 시민 누구나 문화를 즐기는 대전 2) 미션 : 문화예술로 이루어가는 행복공동체 3) 목표 - 시민체감형 사업구현(시민의 삶에 문화예술로 활력을 더함) - 문화적 정주환경 조성(개성있는 문화예술로 품격있는 도시를 만듭니다.) - 글로벌 문화브랜드 확립(세계인이 찾는 문화 도시의 주인이 됩니다.)	대한민국 문화의 중심. 다시 시작하는 문화 100년	비전 : 시민의 문화주제와 광주정신·문화의 허브
	전략	시민의 입장에서(시민중심) 생활의 품격을 높이고 (문화예술의 일상화) 새로운 영감을 모아(창의적 사고) 지역을 변화시킨다(문화재생) <가치> 창의(문화예술적 혁신)+교류(시민의 삶, 지역의 발전선도)+지속(시민자발성에 기반한 지속적 참여)	1. 경영분야: 창의적인 조직/전문화된 조직/ 일하는 조직을 위한 변화와 혁신 2. 사업분야: 기초예술, 예술교육, 문화나눔, 시민 문화 활성화를 위한 사업의 실효성 극대화 3. 정책분야: 정책분야를 선도하고 능동적 대응을 위한 문화정책 개발과 참여구도 강화	다양성 확장 : 문화 협치를 통해 다양성 확장 문화도시 가치 극대화 : 정조문화로 문화도시 가치 극대화 '문화사회'구현 : 사람 중심의 '문화사회' 구현
	활동방향	<추진과제> 1) 문화로: 느끼다(시민 예술향유 극대화) ● 예술지원, 이체 대전문화의 주인은 시민 - 예술지원체계 개편 - 생활예술공동체 조성 운영지원 - 예술교육 프로그램 다각화 2) 문화로: 만나다(문화 네트워크 조성) ● 소통과 배려, 문화로 함께 살기 - 문화다양성 존중 다문화사회 구현 - 마을 공동체 문화예술 발굴·지원 3) 문화로: 보다(문화적 도시재생) ● 지역재생, 문화로 다시 보기 - 거주민과 유입인구 문화소통 극대화 - 예술가·시민 문화재생 아이디어 수렴 4) 문화로: 꿈꾸다(대전문화정체성 확립) ● 글로벌리즘, 세계속의 대전 - 문화지원 연구조사 강화 - 시민이 공감하는 대전대표축제 정착 노력 - 국제적 도시브랜드 확립	<핵심정책방향> : 다시 만드는 대구문화/이야기가 있는 대구 문화/미래를 창조하는 대구문화/시민이 행복 한 대구문화/현장과 함께하는 대구문화  <정책목표> - 변화와 혁신을 통한 경영선진화와 국내 최고 기관 역량 실현 - 민간·정·재계과의 유대와 협력을 통한 협치 경영의 실현 - 민간중심의 광역 정책제안과 실현을 위한 협력적 관계설정 - 자랑스러운 대구문화를 위한 가치 재정립과 시민확신 - 현장중심으로 고유사업의 실효성 강화 및 전략사업 집중투자 - 시민이 능동적으로 참여하는 지속 가능한 문화기부체계 구축	1) 시민이 주인 되는 문화공동체 - 시민 주도형 메세나운동을 통한 기금 확충 - 팔길이 원치, 세대와 계층의 구분 없는 문화당면 추진 - 공공 문화서비스 기능 강화를 위한 조직 운영 개선 - 문화예술계, 시민과 소통 강화를 위한 홍보 활성화 2) '문화트라이앵글'로 협업체계 구축 - '광주시·시민문화단체·재단'간 '문화트라이앵글' 구축 - 시·재단의 문화적 시너지 효과를 위한 융·복합형 사업 추진 3) 광주 문화복권을 위한 플랫폼 구축 - 현장 중심 문화정책 연구 강화 - 시민에 다가서는 문화공간 운영 및 활성화 - 차별화된 콘텐츠로 전통문화관 운영 활성화 4) 문화 브랜드로 '글로벌 시대' 개척 - 시민과 함께하는 축제로 도시 정체성 구현 - 국내외 문화재단간 교류확대 - 광주정신에 기반한 광주 문화정체성 확립 5) 나눔·도움의 대동정신으로 문화 민주주의의 실현 - 문화나눔·도움으로 광주의 대동정신 회복 - 시민문화 향수 확대를 위한 문화예술교육 활성화 - 문화생산기반 증대 및 청년 취업률 제고

<표 2-18> 각 재단 조직현황 비교

# 대전문화재단

1) 조직 : 2실 9팀  
2) 인력 : 정원 50명/현원 50명(단기계약직 제외)

구분	계	대표이사	실 장		팀 장	직 원	
			임기제 가급	2급(나급)	3급(다급)	4급(라급)	5급(아급)
정원	50	1	1	1	9	8	30
현원	50	1	1	1	8	3	36

```

graph TD
    A[대표이사] --> B[이사장(장무부시장)]
    A --> C[감사]
    A --> D[문화기획실]
    A --> E[예술진흥실]
    D --> F[정책기획팀]
    D --> G[정책실행팀]
    D --> H[정책평가팀]
    D --> I[정책연구팀]
    E --> J[문화진흥기획팀]
    E --> K[문화진흥실행팀]
    E --> L[문화진흥평가팀]
    E --> M[문화진흥연구팀]
    
```

## <특이사항>

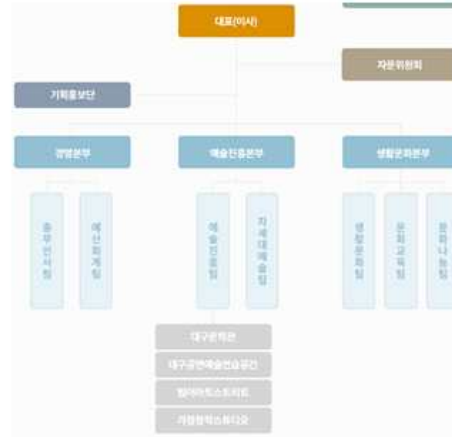
문화관 운영팀에서 1명의 팀원이 언론 홍보 및 홈페이지 운영관리를 맡고 있었으며, 각 팀마다 사업홍보 및 홈페이지 관리를 따로 하고 있었음  
문화예술 사업에 있어서 언론 홍보 및 대외협력 등의 부분이 중요한데 다른 지역의 재단에 비해 홍보업무의 비중이 작아보임

조직현황

## 대구문화재단

- 1) 조직 : 3본부 7팀 (기획홍보단)  
2) 인력 : 총 58명

구분	계	대표이사	본부장	국장	단장	팀장	감독	직원
직원	58	1	2	1	1	11	1	41



<특이사항>  
기획홍보단을 조직에서 별도로 운영하고 있었으며, 축제사무국을 설치하여 지역축제와 관련한 모든 운영사항 업무 구축을 하고 있었음

## 광주문화재단

- 1) 조직 : 3실 2관 12팀  
2) 인력 : 총 102명

구분	계	대표이사	처장	실장	관장	팀장	직원
직원	102	1	1	3	2	12	83



<특이사항>  
정책 기획실 아래 기획 홍보팀이 포함되어 재단 종합기획 및 평가업무 총괄, 온오프라인 홍보마케팅, 문화마실 발간 업무 수행

<표 2-19> 각 재단 주요사업 비교 분석

구분	대전문화재단	대구문화재단	광주문화재단
주요 사업	<p>1. 문화예술지원 예술창작활동지원, 아티언스 대전, 차세대 artStar 지원, 레지던시지원, 국제문화예술 교류지원, 공연장 상주단체 육성지원, 문화 예술조사연구 및 평론 활성화지원, 찾아가는 문화활성화 지원, 지역오페라단 공연활동 지원, 대전국악축전출연단체공모, 우리가락 우리마당 야외상설공연지원</p> <p>2. 시민문화지원 대전마을합창단 운영, 대전마을합창축제, 대통령상 전국합창경연대회, 건우직녀축제, 대전국제기타페스티벌, 대전인디음악축전, 지역예술가공연 및 아트프리마켓, 월드심 활성화 시민공모사업, 문화공동체사업, 생활속예술활동지원사업</p> <p>3. 정책연구·경영: 문화포럼(이슈:ISSUE), 정책 세미나, 연례보고서 발간, 대전문예 연감발간</p> <p>4. 문화공간운영 대전예술가의 집, 무형문화재전수시설, 대전문학관, 재민테마예술창작센터</p> <p>5. 교육지원: 대전문화예술교육지원센터</p> <p>6. 문화나눔: 통합문화이용권, 사량티켓</p> <p>7. 기타 문화예술진흥을 위하여 대전광역시장이 위탁하는 사업</p> <div> <p>&lt;특이사항&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>대전문화재단기부금 제도(일반기부금, 지정기부금, 실명제기부금)</li> <li>대전문화재단 기부금 활성화 사업(예술 클라우드 펀딩, 예술 매칭 펀드)</li> <li>문화예술지원사업 모니터링 사업 - 시민모니터링</li> <li>대전시 축제 시민문화지원을 통해 많은 시민들이 문화적 혜택을 받을 수 있는 사업을 시행하고 있음</li> </ul> </div>	<p>지원사업:</p> <p>1. 예술창작진흥 track: 문화예술진흥사업, 공연전시제작지원사업, 기초예술진흥사업, 집중기획지원사업</p> <p>2. 지역밀착형지원 track: 개인예술가창작 지원사업, 해외레지던스프로그램 파견사업, 청년예술가육성지원사업, 문화예술인 가치확산</p> <p>3. 공연장상주단체육성지원사업: 공연장 상주단체육성지원사업</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>문화사업: 상설문화관광프로그램 (옛 골목), dgtickets, 대구공연예술 연습공간</li> <li>문화복지사업: 통합문화이용권사업, 우리회사 공연보러 가는날</li> <li>문화 매세나 : 문화매세나, 문화나눔</li> </ul> <div> <p>&lt;특이사항&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>총 48개의 공연장 정보 및 공연 전시 정보 알림</li> <li>문화가 있는 날 문화회관 및 전시장 담당자</li> <li>대구 지역 공연장 및 대구지역 축제 관련 용역업체 선정, 시민 만족도 조사 실시</li> <li>모바일 앱으로 필요 정보 얻을 수 있음</li> <li>문화나눔 ARS를 통해 성금을 모아 대구문화재단 기금에 적립하여 운영</li> <li>1만원의 예술충전을 통해 소액기부 활성화 사업을 하고 있음</li> <li>명예의 전당 및 매칭펀드 등을 통한 고액기부 활성화 사업도 진행</li> </ul> </div>	<p>1. 문화공간운영 : 전통문화관, 빛고을시민문화관, 빛고을 아트스페이스, 문화보듬10000센터, 문화 예술작은 도서관</p> <p>2. 문화공동체광주조성 : 경영평가 및 성과관리 체계 구축 및 운영, 기획홍보활성화 사업, 문화마실 제작사업, 온라인홍보사업, 2015광주 문화재단 백서발간</p> <p>3. 문화드라이앵글 조성: 광주문화기관협의회 운영, 문화예술자문위원회, 무등산권 문화기관 협의체운영</p> <p>4. 문화 플랫폼 구축: 광주문화지표 개발, 5·18민주화운동 기념 공연상설화 사업, 목욕 상설무대 운영, 시민 극장 운영, 전통문화관 토요상설공연, 전통 문화 체험 풍류노리 운영, 전통 문화예술 강좌운영, 생생 문화재 체험</p> <p>5. 글로벌시대 개척: 정음성 국제음악축제, 한·중 전통 문화 교류, 아리랑브랜드 공연, 광주미디어아트 페스티벌, 사·도 문화재단 대표자 회의 교류, 문화 도시간 교류사업, 달빛동맹 문화예술교류사업, 문화관광합동대 운영, 광주학 총서 발간, 광주학 자료실 운영, 2017광주 수첩 발간</p> <p>6. 나눔도움 문화민주주의 실현: 통합 문화이용권사업, 사량티켓 사업, 무지개 다리 사업, 광주문화 예술교육지원센터 운영, 학교 예술강사 지원, 지역특성과 문화예술교육 지원, 토요 문화학교 운영, 지역문화전문인력 양성기관지정 지원사업, 재단기금조성사업(문화보듬 10000운동)</p> <p>그 외 지원 사업 : 공연장 상주단체육성지원, 지역문화예술육성지원, 레지던스프로그램지원, 지역특화문화거점지원, 문화 예술교류지원, 문화예술활동단체지원, 문화예술동아리활성화 지원, 야외상설 브랜드 공연 창작지원, 지원사업 자료실, 창작지원컨설팅 등</p> <div> <p>&lt;특이사항&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>공연장 정보 및 공연 전시정보 알림</li> <li>네트워크 기관과 협업추진</li> <li>국내·외 협약기관(중국 및 일본), 각 대학과의 협약을 통한 문화예술시설 제공 및 문화예술 프로그램 공동개발추진</li> </ul> </div>

□ 전략적 시사점 요약

○ 대전문화재단

- 비전/미션/목표 존재
- 구체적이고 세부적이며 복잡하다
- 전략이나 활동방향이 추상적
- 문화예술분야에 초점을 맞추고 있음
- 조정/통합/홍보기능 모호
- 7개 사업으로 구분되어 있고 사업 일부는 경계 구분 모호

○ 대구문화재단

- 단순하고 간략하다
- 비전만 존재함
- 전략이나 활동방향이 경영/사업/정책으로 구분되어 있고 각 분야의 역할이나 방향이 구체화되어 있음
- 조정/통합/홍보기능이 별도로 존재 - 기획 홍보단
- 사업범주를 3개로 구성하여 선택과 집중

○ 광주문화재단

- 단순하고 간략하다
- 비전만 있음



- 전략 3개이며 이를 실행하기 위한 활동방향 5개로 결성
- 조정/통합/홍보기능이 별도로 있으며, 기금조성 TF별도로 구성
- 사업범주 3개로 구성, 선택과 집중

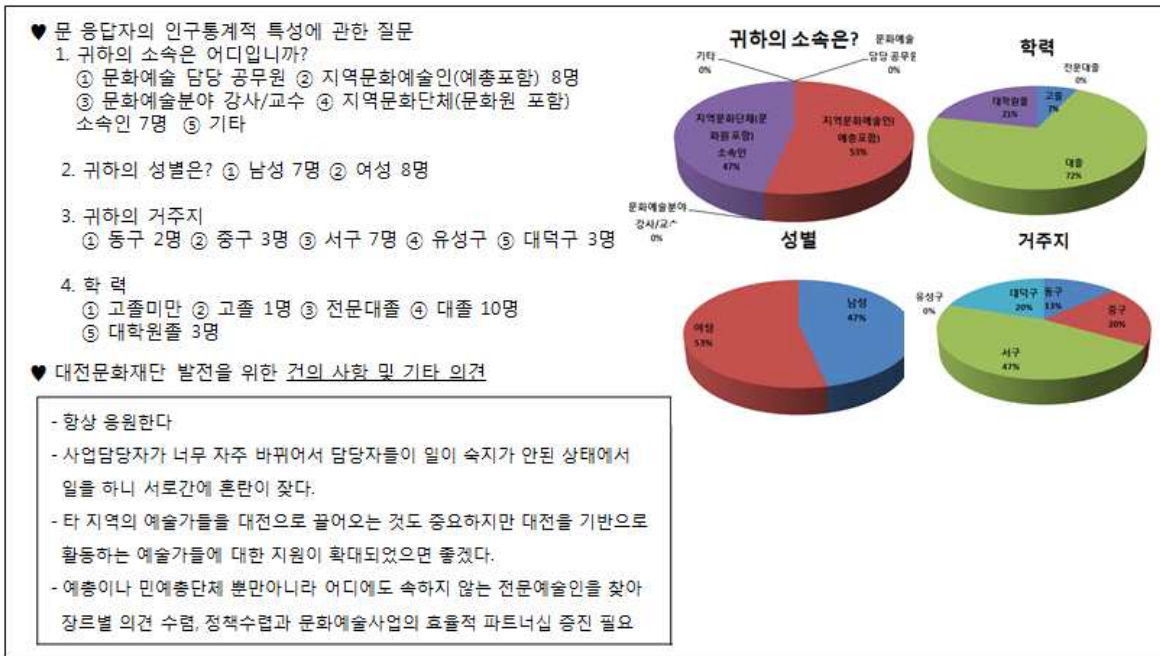
## ■ 요약

- 경쟁 재단은 경영마인드 관점이 비전/전략에 포함되어 있는 것으로 판단됨
- 이해관계자를 고려한 조직 역학 구조 및 조직운영
- 시민/민간 중심으로 문화예술활동 지향

## 라. 문화예술분야 이해관계자/전문가 설문조사

### 1) 인구통계 총괄 요약

- 응답자의 인구통계적 특성을 요약하면 지역문화예술인(예총포함) 8명, 지역문화단체(문화원 포함) 소속인 7명이며 성별 남성 7명, 여성 8명, 그리고 거주지는 서구 7명, 동구 2명, 중구 3명, 대덕구 3명, 학력은 대졸 10명, 대학원졸 3명, 기타로 나타남



**1. 대전의 문화예술수준에 대한 질문입니다.**

- ♥ **문1** 귀하는 평소 대전시가 지향하는 '문화예술도시'란 어떤 도시인가라는 질문에 총 응답자 14명 중 7명이 ③ 문화예술기반시설이 잘 갖추어진 도시 3명 50%, ② 문화예술 동아리가 활성화되어 있는 도시 3명 22% ④ 문화예술행사가 자주 열리는 도시 2명으로 응답함
- ♥ **문2** 귀하는 대전시 문화예술수준은 타 시군과 비교할 때 어떠한 지에 대한 질문에 총 응답자 15명 중 ② 낮은 편 5명, ③ 보통 5명, ④ 높은 편 5명으로 각 각 응답하였음. (④, ② 선택 시 ➡ 2-1 문항으로 이동 ④,⑤ 선택 시 ➡ 2-2로 이동)
- 2-1. (문 2에서 ④, ②에 응답한 경우) 대전시의 문화 수준이 낮다면 어느 분야에서 그렇다고 생각하는 가 라는 질문에 ② 문화정책/지원시스템 2명 ③ 시민들의 문화예술의식 2명, 그리고 ④ 문화예술시설 및 프로그램 1명 등으로 응답함.
- 2-2. (문 2에서 ④, ③에 응답한 경우) 대전시의 문화 수준이 높다면 어느 분야에서 그렇다고 생각하는 가 라는 질문에 ② 문화정책/지원시스템 2명 ④ 문화예술시설 및 프로그램 2명, ⑦ 예술창작 1명 등으로 응답함
- 2. 대전문화재단의 비전과 전략에 관한 문항입니다.**
- ♥ **문3** 대전문화재단이 가져야 할 중장기 비전(목표)이 무엇이라고 생각하는 가의 질문(중복응답 가능)에 ③ 대전의 특색있는 사업 창출 8건 28%로 가장 많았으며 ② 시민의 문화예술 복지 증대 6건 21% ① 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화 5건 17% ④ 문화예술 교류 및 협력 증진 5명 ⑤ 문화예술 정책기반 강화 5건 등으로 나타났음
- ♥ **문4** 귀하는 대전문화재단의 비전 실천을 위해 필요한 전략은 무엇인가라는 질문에 전략 우선순위로 첫 번째는 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대, 창조적 문화예술 전문인력양성, 지역문화예술 시설의 전문적 운영 세 항목에 대하여 각각 13명이 필요(필요+매우 필요)하다고 응답하였고 두 번째 우선순위로 제시한 것은 대전의 특색있는 문화예술사업 추진, 지역기업이 참여하는 메세나 활성화 항목에 각 각 12명이 응답, 세 번째 우선 순위로 지역문화예술 정책개발 및 연구, 지역문화예술인 및 단체창작지원 각 각 11명이 응답
- ♥ **문5** 귀하는 대전문화재단 발전의 장애요인이 있다면 무엇이라고 생각하는가(중복응답 가능)라는 질문에 ④ 문화 예술 행정의 자율성 부족 7건 19% ⑦ 지역문화콘텐츠 개발 미비 6건 17% ⑥ 문화기반시설의 부족 ⑧ 관계자들의 지역 문화예술에 대한 이해 부족 두 항목이 각각 5건 14% ⑤ 조직 구성의 비효율성 4건 ① 재단운영 예산 부족 ② 전문행정인력 의 부족 각 각 3건 ③ 재단에 대한 홍보 부족 2건 ③ 재단 운영의 법적 제도적 기반 미비 1건 등으로 응답

- ♥ **문6** 귀하는 대전문화재단 발전을 위한 선결과제가 있다면 무엇이라고 생각하는 라는 질문(중복응답 가능)에 ② 문화예술 경영 및 행정 전문인력 확보 8건 20% ④ 지자체로부터 문화예술 행정의 자율성 확보와 ⑦ 지역 특성화 문화예술프로그램 부문 각각 7건 18% ⑥ 지역문화예술인 및 단체와 협력 5건 13% ① 다양한 경로를 통한 재단운영기금확보와 ⑧ 공연장, 박물관 등 기반시설 확충 각각 5건 ⑤ 재단의 필요조직 신설 및 조직 재설계와 ③ 재단에 대한 홍보 강화 각 각 1건으로 응답

**3. 다음은 대전문화재단 추진 사업에 관한 문항입니다.**

- ♥ **문 7** 귀하는 대전문화재단이 현재 추진 중인 주요 사업/행사의 추진현황을 어떻게 평가하는가라는 질문을 실제 참여해본 주요 사업/행사를 중심으로 만족도를 체크하게 한 결과로 응답자 15명이 사업/행사 32회 참석하였고 참석한 사업에 대한 만족도는 보통 13, 만족 12, 매우 만족 5, 불만족 2로 보통 이상 응답 30건, 90% 이상으로 나타났음
- ♥ **문 8** 귀하는 대전문화재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업의 우선순위 질문 - 1순위 사업을 중심으로 재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업(부문별)
- 예술부문: 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성과 전문, 신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업
- 시민부문: 시민프로튜어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술 활동활성화와 지역 맞춤형 문화복지 실현
- 지역부문: 지역 유희시설활용 문화공간 조성과 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화가 1순위 사업
- 연계부문: 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원과 문화재단과 공동기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화 예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보제공 및 컨설팅지원이, 그리고
- 경영부문: 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위사업으로 응답함
- 부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면
- 1순위: 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유희시설활용 및 문화공간 조성
- 2순위: 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원, 문화재단과 공동기획/제작 기회제공
- 3순위: 시민프로튜어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상문화예술 활동활성화, 지역 맞춤형 문화복지 실현, 타 시/도 및 국제문화예술 교류사업, 지역문화 예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구, 문화예술정보제공 및 컨설팅지원, 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화 등으로 응답함

- ♥ 문 9 다음 <보기>를 참조하여 만약 대전문화예술진흥기금규모가 확대된다면 어떤 프로그램에 대한 지원이 가장 시급한가를 시급한 순서대로 대 항목에 대한 우선 순위와 대 항목에 속한 중항목들에 대하여 우선순위를 각 각 체크한 결과 (1순위중심)를 살펴보면
- 문화의 창작과 보급을 1순위로 꼽은 응답자가 4명, 생활 속의 예술 활성화, 지역문화예술진흥을 각 3명이 2순위로 응답함 또 1순위인 문화의 창작과 보급의 중 항목의 1순위는 ①예술창작지원으로 응답자가 10명 ②예술 인력육성이 2명으로 응답함 생활 속의 예술 활성화 중항목 1순위는 소외계층문화역량강화 1순위 응답자 1명, 지역문화예술 진흥의 중 항목 1순위는 ① 지역문화예술 특성화지원으로 7명이 1순위로 응답 또 예술가지의 사회적 확산 및 민간기부 활성화에서는 문화예술기부활성화 3명으로 1순위로 응답하였음
- ♥ 문 10 귀하는 앞으로 대전문화재단의 조직구조가 어떻게 변화해야 한다고 생각하는가에 대한 질문에 행정상의 자율성과 독립성 보장이 6명 40%로 가장 많았고 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계, 경영과 문화예술간(스텝/기능간) 전문화 강화에 각 각 4명 27%로 응답
- ♥ 문 11 귀하는 대전문화재단의 직원의 역량강화를 위해 필요한 사항이 무엇인가라는 질문에 직원의 재교육프로그램 개발 및 선진사례 학습기회 제공 7명 47% ② 직원의 근무조건 및 복지 향상을 위한 제도적 장치 마련 5명 33% ③ 업무매뉴얼개발 및 운용 2명으로 응답
- ♥ 문 12 귀하는 현재 대전문화재단의 재원과 관련하여 개선할 사항은 무엇이라고 생각하는 가라는 질문에  
 ① 재단운영관계자의 문화예술 재정에 대한 인식제고 4명 27%    ② 공연상품 개발 등 수익사업 노력 필요  
 ③ 순수문화예술 지원사업에 대한 예산투입확대 5명 33%  
 ④ 재원 조성의 다각적 노력 모색 4명 27%    ⑤ 기금운용전략 및 정책개발 전략사업 추진 2명 )
- ♥ 문 13 귀하는 현재 대전문화재단의 재원조성을 위해 가장 적합한 방법은 무엇인가라는 질문에  
 ① 중앙정부의 지원예산 증액 3명 20%    ② 대전시의 지원예산 증액 3명 20%  
 ③ 위탁사업의 확대(지역 축제 등) 2명    ④ 기금확대 및 운용의 전문화 6명 40%  
 ⑤ 운영비 절감을 위한 적극적 노력 1명

## 2) 전략적 시사점 요약 - 문화예술분야 이해관계자/전문가 설문조사

- 대전시가 지향하는 ‘문화예술도시’란 문화예술기반시설이 잘 갖추어진 도시> 문화예술 동아리가 활성화 되어 있는 도시> 문화예술행사가 자주 열리는 도시 순으로 인식하고 있음
- 대전의 문화예술수준(타 시군과 비교)에 대한 질문에 낮은 편 5명, 보통 5명, 높은 편 5명으로 균형된 의견 제시, 낮은 분야는 문화정책/지원시스템, 시민들의 문화예술의식, 문화예술시설 및 프로그램 등이며, 문화수준이 높은 분야는 문화정책/지원시스템 2명, 문화예술시설 및 프로그램, 예술창작 1명 등으로 응답함
- 재단의 중장기 비전(목표)(중복응답 가능)
  - 대전의 특색있는 사업 창출> 시민의 문화예술 복지 증대> 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화> 문화예술 교류 및 협력 증진> 문화예술 정책기반 강화임
- 재단 비전 실천을 위해 필요한 전략 우선순위
  - 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대> 창조적 문화예술 전문인력양성> 지역문화예술 시설의 전문적 운영(필요+매우 필요)> 대전의 특색있는 문화예술 사업 추진> 지역기업이 참여하는 메세나 활성화>지역문화예술 정책개발 및 연구> 지역문화예술인 및 단체창작지원



- 재단 발전 장애요인(중복응답 가능)
  - 문화예술 행정의 자율성 부족> 지역문화콘텐츠 개발 미비> 문화기반시설 부족>관계자들의 지역문화예술에 대한 이해 부족> 조직 구성의 비효율성 >재단운영예산 부족, 전문행정인력의 부족> 재단에 대한 홍보 부족
- 재단 발전을 위한 선결과제(중복응답 가능)
  - 문화예술 경영 및 행정 전문인력 확보> 지자체로부터 문화예술 행정의 자율성 확보> 지역 특성화 문화예술 프로그램 부문> 지역문화예술인 및 단체와 협력> 다양한 경로를 통한 재단운영기금 확보> 공연장 및 박물관 등 기반시설 확충> 재단의 필요조직 신설 및 조직 재설계, 재단에 대한 홍보 강화
- 재단이 현재 추진 중인 주요 사업/행사를 중심으로 참여 수준과 만족도 결과는 응답자 15명이 사업/행사 32회 참석하였고, 참석한 사업에 대한 만족도는 보통 13, 만족 12, 매우 만족 5, 불만족 2로 보통 이상 응답 30건, 90% 이상으로 나타났음
- 재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업(부문별)
  - 예술부문 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성과 전문, 신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업
  - 시민부문 : 시민프로쥬어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술 활동의 활성화와 지역 맞춤형 문화복지 실현
  - 지역부문 : 지역 유희시설활용 문화공간 조성과 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화가 1순위 사업
  - 연계부문 : 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원과 문화재단과 공동 기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보제공 및 컨설팅지원
  - 경영부문 : 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위사업으로 응답함
- 부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면
  - 1순위 : 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유희시설활용 및 문화공간 조성
  - 2순위 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원, 문화재단과 공동 기획/제작 기회제공
  - 3순위 : 시민프로쥬어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술 활동활성화, 지역 맞춤형 문화복지 실현, 타 시/도 및 국제문화예술 교류사업, 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구, 문화예술정보제공 및 컨설팅지원, 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화 등으로 응답함



- 대전문화예술진흥기금의 규모 확대 시, 우선 지원 프로그램 대 항목/대 항목에 속한 중 항목들에 대하여 우선순위를 1순위를 중심으로 살펴보면 대 항목 순위는 문화의 창작과 보급> 생활 속의 예술 활성화> 지역문화예술진흥 순이며 문화의 창작과 보급 중 항목의 1순위 - 예술창작지원, 생활 속의 예술 활성화 중 항목 1순위 - 소외계층 문화역량강화, 지역문화예술진흥의 중 항목 1순위 - 지역문화예술 특성화지원, 예술가치의 사회적 확산 및 민간기부 활성화 - 문화예술기부활성화 등으로 요약됨
- 조직구조 변화에 대한 질문에 행정상의 자율성과 독립성 보장> 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계> 문화예술(스텝/기능간) 전문화 강화
- 재단 직원의 역량강화를 위해 필요한 사항 - 직원의 재교육프로그램 개발 및 선진사례 학습기회 제공> 직원의 근무조건 및 복지 향상을 위한 제도적 장치 마련> 업무매뉴얼개발 및 운용
- 재단의 재원과 관련하여 개선할 사항 - 순수문화예술 지원사업에 대한 예산투입확대> 재단 운영관계자의 문화예술재정에 대한 인식제고> 재원 조성의 다각적 노력 모색>기금운용전략 및 정책개발 전략사업 추진 등이며 재단 재원조성을 위해 가장 적합한 방법은 기금확대 및 운용의 전문화> 중앙정부의 지원예산 증액> 대전시의 지원예산 증액> 위탁사업의 확대(지역 축제 등)> 운영비 절감을 위한 적극적 노력 등으로 응답함

## **마. 문화예술 관련기관**

- 문화예술창작 및 향유 추진기반과 기반에 따른 다양한 이해관계자들이 아래 표로 제시되고 있는데 비영리기구인 대전문화재단과 문예회관, 공립예술단 등이 문화예술의 공공적 가치를 제고하고 있으며 예총, 민예총, 사회적 기업, 협동조합 등이 문화예술 창작 및 보급을, 문화예술의 사회적 가치를 제고 하는 사회적 기업과 협동조합은 문화예술체험 및 교육 등에서 다양한 활동을 하고 있음
- 대전문화재단과 관련 있는 문화기관은 13개 기관이 있으며 협약기관은 대전광역시 이외에 46개의 기관이 있음



○ 아래 표는 관련 문화기관의 설립목적, 활동방향, 역할/기여도 등이 제시되고 있음

<표 2-20> 문화예술관련 기관 현황 및 활동 내역(1)

기관명	설립목적	활동방향	역할/기여도
대전 근현대 전시관	설립목적은 옛 충남도청사 본관(등록문화재 18호)에 자리하여 20세기 초부터 최근까지 대전 역사와 발전상, 원도심의 다양한 모습들을 전시하기 위해 설립	활동방향은 역사, 건축, 디자인, 민속 등 여러 분야의 특별전과 순회전 등을 운영하고 있으며 그 외 근대문화유산인 옛 충남도청사 본관을 활용한 도정사 투어와 음악회 등 다양한 교육문화 프로그램 제공	대전의 근대화 된 역사와 문화를 전시하고 투어 및 음악회, 교육문화 프로그램을 제공하여 시민들을 위한 열린 복합문화공간 제공
대전역사박물관(대전시립박물관)	설립목적은 역사와 문화를 바탕으로 향후 선사문화부터 근·현대에 이르기까지 대전의 역사와 문화를 한 눈에 살펴볼 수 있고, 세계 속의 대전문화를 알리기 위해 설립	활동방향은 도안신도시에 위치하여 상설전시실, 특별전시실, 기증유물실, 야외전시장, 도시홍보관으로 구성되어 있으며, 도시홍보관의 경우 대전시 도시계획과 발전상도 보여주고 있으며, 교육프로그램도 운영하여 시민들의 참여도 이끌 수 있음	대전 도안신도시 개발에 따른 문화재 발굴조사를 통해 상대동, 용계동, 관저동 등 중요한 유적 출토 유물을 전량 확보, 동시에 시민 소장유물을 기증, 위탁 받아 선사시대~조선시대, 대전의 역사를 알기 쉽게 시민들에게 공개
대전이응노미술관	설립목적은 대전지역이 낳은 세계적인 작가 고암 이응노(1904-1989) 화백의 예술 연구와 전시를 맡아 이 시대 고암 정신을 확장하고 계승할 목적으로 2007년 5월 개관함	활동방향은 한국 근현대미술에서 중요한 위치를 차지하고 있는 고암의 작품과 관련 자료를 연구 정리하고 학술, 출판, 교육, 전시 등의 다각적인 사업을 통해 그의 예술적 진면모를 대중에게 널리 펼쳐 보이며 이응노의 작가정신과 후진양성의 뜻을 이어가고자 함	전시 뿐 아니라 교육프로그램도 운영하고 있으며 인턴십을 통해 미술관 전문직 취업희망자에게 실무습득 기회도 제공하여 미술전문인력양성 교육기관으로서 사회적 요구에 부응하고자 함
대전시립미술관	설립목적은 우리시대의 미술문화를 체계적으로 연구해서 가치 있는 작품들을 수집 및 보존하기 위해 설립	활동방향은 미술관 기본 기능의 전문성확보를 위해 체계적인 연구와 수집, 보존, 전시 업무와 대전 미술문화의 역사를 정리하고 동시대와 미래의 가치 발굴활동	인구대비 미술관 관람객 수가 가장 많은 문화도시 대전시민들에게 미술의 대중화를 위해 친숙하게 다가가기 위한 문화기관의 역할 수행, 대전문화재단과는 협약기관으로서 아티언스 프로젝트의 기획과 추진, 협력을 통하여 융복합예술 및 문화기술 콘텐츠 개발환경을 발전시키고 대전의 창조적 융복합문화를 형성하기 위해 상호 협력

<표 2-21> 문화예술관련 기관 현황 및 활동 내역(2)

기관명	설립목적	활동방향	역할/기여도
대전시립연정국악원	1981년 개원하여 중부권을 대표하는 한국음악의 전당으로서의 역할 수행 및 수준 높은 최상의 한국 전통음악의 지평을 넓혀가기 위해 설립	궁중음악, 민속음악, 창작음악, 창극, 전통무용 등 악·가·무를 총망라하는 공연을 기획하고 공연 외에도 국악강습을 진행하며 국악 인프라 확대 및 전통음악 계승의 역할을 담당하고 있는 대전시립연정국악원은 지속적인 국악교육도 진행하고 있음	신 레퍼토리를 선보여 국악의 정통성과 대중성을 한 번에 사로잡아 한국음악의 메카로서 지역사회에 국악의 중요성을 부각, 미래 관객인 청소년에게 국악이 친숙한 장르임을 확인시키며 많은 관심을 갖게 하였으며, 국악 관련 고서와 전통악기, 공연 영상, 음원 등 소장, 시민들이 국악 관련 자료를 쉽게 접할 수 있는 국악 박물관 역할도 수행하고 있음
대전관광	설립목적은 대전시의 다양하고 즐거운 곳을 소개하기 위해 대전광역시에서 설립	활동방향은 대전관광명소 12곳과 축제 및 분야별 관광지, 숙박, 음식등을 안내하고 대전시티투어와도 연결	대전을 관광하기 위해 필요한 정보를 분야별로 모아 놓은 포털개념의 역할을 하고 있으며 대전시와 관광협회가 관리, 대전시는 전체적인 관리를 하고 관광협회는 대전관광책자 및 지도를 배포함
대전선사박물관	1997년 둔산선사유적부터 구석기시대부터 철기시대까지 유적이 발견되었고, 1997년 노은동유적지는 대전의 구석기시대~삼국시대까지 전반적인 문화상을 보여주는 중요한 유적으로 설립계획이 되어 본 유적을 복원 및 보존하기 위해 설립됨	시립박물관의 분관으로서 대전의 구석기시대에서 철기시대까지의 고고유물과 유적을 한 눈에 살펴볼 수 있도록 선사시대를 테마로 전시하고 있으며, 야외에서는 발굴유적과 발굴체험관이 있어 다양한 교육도 진행	소중한 유산들을 잘 보존하여 후손들에게 물려주고, 대전의 선사시대 문화를 주제로 하는 특화된 전문박물관으로서 지역의 중심 문화공간확보에 기여
우송예술회관	우송학원 학생들의 건전한 문화예술 창작활동에 도움을 주고, 나아가 지역사회의 문화예술 진흥을 돕기 위해 92년 10월 개관	활동방향은 다양한 공연(인형극, 서커스, 마술, 뮤지컬, 무용단, 콘서트, 합동연주회 등) 예술테마의 장을 마련함	대전시민 누구나 편안하게 이용 가능한 열린 공간 마련에 기여, 대전문화재단과 협약기관으로써 시민의 다양한 공연을 지원하는데 상호 협조하고 있음

<표 2-22> 문화예술관련 기관 현황 및 활동 내역(3)

기관명	설립목적	활동방향	역할/기여도
대전시립교향악단	대전시립교향악단은 1984년 창단되어 한국을 대표하고 있음	공연뿐 아니라 "Masters Series Preview"를 통해 관객들이 공연을 이해할 수 있는 기회를 주며, 리하설계학습도 하고 있음	대전시민 뿐 아니라 우리나라 국민들의 기쁨과 감동을 주는 역할을 하고 있음
대전시립무용단	설립목적은 1985년 창립되었으며, 한국인의 숨결 속에 감추어진 역동성에 삶에 대한 열정과 맛을 표현하기 위해 설립	활동방향은 ○ 정기공연, 기획공연, 찾아가는 공연을 통해 대전시민과 함께 호흡하며 성장	다양한 기획공연과 찾아가는 공연 등을 통해 시민과 가장 가깝게 만나고 있으며, 지역 춤 문화 발전을 견인하며 한국 춤의 지평을 넓혀가고 있음
대전시립합창단	1981년 창단하여, 대전을 넘어 세계로 매일 새롭고 뜨거운 감동을 선사하는 음악으로 많은 사람들과 가까워지기 위해 설립	정기연주회, 기획연주회, 찾아가는 연주회 등 중·고등부와 대학생 합창부가 독립적으로 또는 연합으로 연주하여 여러 형태의 레퍼토리로 노래하는 합창단으로 발전	창단된 이후 뛰어난 기량과 발전된 테크닉으로 새로운 합창을 만들어내는데 기여하고 있음
대전시립청소년합창단	1982년 창단되어 대전의 청소년 음악문화 활성화를 위해 설립	활동방향은 정기연주회, 기획연주회, 찾아가는 연주회 등 중·고등부와 대학생 합창부가 독립적으로 또는 연합으로 연주하여 여러 형태의 레퍼토리로 노래하는 합창단	창단된 이후 뛰어난 기량과 발전된 테크닉으로 새로운 합창을 만들어내는데 기여하고 있음
대전예술의전당	: 아름다운 공연을 통한 대전시민들의 삶의 위로와 재충전의 장이 되기 위해 2003년 10월 설립	활동방향은 공연 및 대관뿐 아니라, 자체 제작 연극 <오셀로>도 기획하고 있으며, 견학도 하고 있음	문화의 도시 대전을 대표하는 공연장일 뿐만 아니라 중부권 최고의 공연장으로 서 위치를 다져왔으며, 모든 예술가들이 자신의 기량을 펼칠 수 있도록 최적의 무대조건에 기여하는 역할을 하고 있음. 대전문화재단과는 협약기관으로 아티스ٹ 프로젝트의 기획과 추진에 대한 긴밀한 협력을 통하여 융복합예술 및 문화기술 콘텐츠 개발환경을 발전시키고 대전의 창조적 융복합문화를 형성하기 위해 상호 협력관계에 있음



문화예술 추진기반별 설립목적, 활동방향, 역할과 기여도 등을 고려하여 문화예술의 공공적 가치 강화, 문화예술 창작, 유통 및 시민 향유 등과 관련된 문화예술의 사회적 가치 제고 등에 적극적 활용 및 협업 방안 도출 필요



# 대전문화재단 중·장기 발전방안

## Ⅲ. 내부환경분석과 내부진단







### Ⅲ. 내부환경분석과 내부진단

#### 1. 비전체계 및 전략 분석

##### 가. 비전/미션의 변화

<표 3-1> 대전문화재단 비전과 미션 변화 추이

연 도	비 전	미 셴
2009년 ~ 2010년	문화예술과 삶의 경계가 해체되어, 문화적 삶이 일상화 되고 지속가능한 문화환경구축	문화생태계 조성을 통하여 문화창조와 문화복지가 지속 가능한 창조문화도시 대전 조성
2011년	꿈이 있는 문화적 삶이 일상화되고 지속가능한 문화환경 구축	문화생태계 조성을 통하여 문화창조와 문화복지가 지속 가능한 창조문화도시 대전 조성
2012년 ~ 2015년	창조와 융합의 대전문화허브	꿈이 있는 고품격 문화창조도시 구현
2016년	시민 누구나 문화를 즐기는 대전	문화예술로 이루어가는 행복공동체

- 대전문화재단은 <표3-1>처럼 설립 시점인 2009년부터 2016년까지 비전은 4번, 미션은 3회에 걸쳐 변화

##### 나. 비전체계 비교분석 - 2015년과 2016년 차이비교

<표 3-2> 2015~2016년 대전문화재단 비전 비교

구분	2015	2016
명칭	2015 비전 및 전략체계	2016 비전체계도
세 부 내 용	<p><b>비 전</b></p> <p>창조와 융합의 대전문화허브</p> <p><b>미 셴</b></p> <p>꿈이있는 고품격 문화창조도시 구현</p> <p><b>핵심가치</b></p> <p>책임성 + 전문성 + 창의성</p> <p><b>중장기목표</b></p> <p>창조적 문화환경 지속 강화      융복합 문화예술 선도</p> <p>창조와 융합의 대전문화허브</p> <p>시민의 삶의 질 향상      지속가능 경영체계 구축</p> <p><b>2015전략목표</b></p> <p>예술창작발성과 및 창조적 문화환경 조성      시민문화감성증진 및 문화향수 확대      대전대표브랜드육성 및 차별적 문화예술 축제 기획      창의적 문화예술 교육의 활성화      문화공간운영을 통한 문화창조 도시구현      지속가능한 정책기반 강화 및 조사연구 활성화</p>	<p><b>비 전</b></p> <p>시민 누구나 문화를 즐기는 대전</p> <p><b>미 셴</b></p> <p>문화예술로 이루어가는 행복공동체</p> <p><b>목 표</b></p> <p>시민체감형 사업 구현 시민의 삶에 문화예술로 행복을 대합니다.</p> <p>문화적 정주환경 조성 개성있는 문화예술로 활기찬 도시를 만듭니다.</p> <p>글로벌 문화브랜드 확립 세계인이 찾는 문화도시의 주인이 됩니다.</p> <p><b>전 략</b></p> <p>시민의 일상에서 (시민 중심)      생활의 풍격을 높이고 (문화예술의 일상화)      새로운 영역을 모으 (창의적 사고)      지역을 변화시킨다 (문화재상)</p> <p><b>추진과제</b></p> <p>문화로 느끼는다 (시민 예술참여 확대) 예술지원, 미래 대전문화의 주인은 시민 ※ 예술지원체계 개선 ※ 문화예술진흥기금 조성및운영지원 ※ 예술교육 프로그램 다각화</p> <p>문화로 만나다 (문화 네트워크 조성) 소통과 배려, 문화로 함께 살기 ※ 문화다양성 존중 다문화사회 구현 ※ 다양한 문화예술 활동 기회 제공</p> <p>문화로 보다 (문화적 도시재생) 지역재생, 문화로 다시보기 ※ 거주민과 유입인구 문화소통 극대화 ※ 예술가 기반 문화재정 매각/임대 운영</p> <p>문화로 꿈꾸다 (대전문화정책 수립) 글로벌협력, 세계속의 대전 ※ 문화지원 연구조사 강화 ※ 시민의 문화향수, 대전문화정책 협력 노력 ※ 국제적 도시브랜드 확립</p> <p><b>가 치</b></p> <p>창 의 + 교 류 + 지 속</p> <p>문화예술적 혁신      시민의 삶, 지역의 발전 선도      시민자발성에 기반한 지속적 참여</p>

	2015	2016
세부 내용	<p>중장기 목표에 따른 2015년도 팀 별 사업계획 전략목표 설정</p> <p>재단 전략목표</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>창조적문화환경지속강화 <ul style="list-style-type: none"> <li>고독지연</li> <li>원도심 예술 창작 공간 활성화</li> <li>내부의 중장기 비전 및 전략수립으로 변화에 대응하여 전략적 합장축제로 변모</li> <li>임대 연차 운영</li> <li>무형문화재 전승 기반 확립 및 창조적 계승</li> </ul> </li> <li>시민의문화적삶의질향상 <ul style="list-style-type: none"> <li>시민공동체 중심 문화예술교육사업 추진</li> <li>시민 문화 환경 변화와 밀접하게 연관하여 향후 개선방향을 수립</li> <li>지역 예술 인프라 확립</li> <li>전통문화향유 기회 확대와 시민행복감 제고</li> </ul> </li> <li>융복합문화예술진전 <ul style="list-style-type: none"> <li>과학과 예술 융복합 영재양성</li> <li>시민, 지역문화, 재단이 합방하여 상호-건조성을 중심으로 구체적인 프로그램 실행</li> <li>융합 창작활동 지원</li> <li>전통과 현대를 잇는 융복합 콘텐츠 개발</li> </ul> </li> <li>지속가능경영체계구축 <ul style="list-style-type: none"> <li>빛문화 경영체계 구축</li> <li>프로세스-비전수립 추진조직/연차계획 실행 성과 창출</li> <li>지속가능한 조직체계 및 사업 구성</li> <li>전수사업 통합 전략 구축 및 활성화 기반 조성</li> </ul> </li> </ul> <p>팀 전략 목표</p>	<p>2016년 업무여건 및 추진전략</p> <p><b>업무여건</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대전시민문화비전 2030 선포 원년 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민 중심 문화예술정책 실천으로 생활밀착형 문화 구현</li> </ul> </li> <li>○ 문화예술 환경의 변화에 따른 재단의 능동적 대처 필요 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화3법 공포 및 시행에 따른 재단의 기능 재정립 및 역할강화</li> </ul> </li> <li>○ 조직 개편에 따른 업무 체계 안정화, 조직 효율화 요구 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자율기반 책임 경영제 도입으로 조직 경쟁력 강화</li> </ul> </li> <li>○ 중장기 발전계획 수립과 재단 4기 경영철학 가시화 요구 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정책동향과 문화예술정책의 현상성을 반영한 중장기 발전계획 수립</li> </ul> </li> </ul> <p><b>추진전략</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>예술지원 체계화 및 기초문화예술진흥 토대 강화 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공적자금 효율성 극대화를 위한 심의제도의 공정성·투명성 제고</li> <li>- 예술가(단체)의 자생력 강화를 위한 국내외 교류 협력 확대</li> </ul> </li> <li>시민 문화감성 증진 및 문화 향유 확대 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화예술의 일상화를 위한 예술교육사업 확대</li> <li>- 참여 확대하고 만드는 생활예술공동체 조성</li> </ul> </li> <li>소통과 배려가 있는 문화자생 실현 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 맞춤형 프로그램 기획으로 수혜자 만족도 제고</li> <li>- 지역의 개성 발굴 및 특장을 위한 예술가와 시민 참여 제고</li> </ul> </li> <li>열린 문화공간 운영을 통한 지역문화발전 선도 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화공간인프라를 활용한 생활문화거점공간 운영</li> <li>- 이용자만족도 제고를 위한 공간별 특성화 운영</li> </ul> </li> <li>대전문화브랜드 확립으로 국제적 도시경쟁력 제고 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지속 가능한 문화예술 발전전략·정책연구 활성화</li> <li>- 문화예술과 시민을 잇는 문화서비스 플랫폼 구현</li> </ul> </li> </ol>
차이 비교	비전 - 미션 - 핵심가치 - 중장기 목표 - 2015년 전략목표 - 팀 별 사업계획 전략목표 설정 순	비전 - 미션 - 목표 - 전략 - 추진과제 - 가치 - 업무여건 - 추진전략 순서

## 다. 재단 비전 체계 및 전략에 대한 의견 조사

- 재단 비전 체계 및 전략에 대하여 재단 내부직원, 이해관계자/전문가, 시민 등을 대상으로 설문 및 개별 면접조사 실시, 그 결과를 요약, 제시하면 다음과 같음

### ● 재단 내부 조직

♥ 문3. 대전문화재단 비전체계도(목표위계)입니다.

3-1. 대전문화재단의 비전체계(목표위계) 《비전 - 미션 - 목표 - 전략 - 추진과제 - 가치》의 구성 및 체계가 잘 제시되고 있는가?

총 응답자 29명 중 12명(41%)이 복잡하다, 매우 복잡하다고 응답, 그리고 응답자 29명 중 13명, 45%가 잘 제시되고 있는가란 질문에 그렇다, 매우 그렇다라고 답하였을 잘 제시되고 있다고 복잡하다고 답한 응답이 비슷하게 나타남

3-2. 비전체계에 대한 전반적인 내용 이해도에 대한 질문

비전체계에 대한 전반적인 내용은 이해하고 있으나 일부만 이해하고 있다고 이해하기 어렵다고 각 11%, 10%로 나타남

3-3. << ③ ④에 대한 경우 >> 비전체계도에 대한 내용 이해가 어렵다면 어느 부분인가에 대한 질문에

⑥ 전반적인 내용 4명으로 가장 높았고 ④ 추진 과제부분 3명으로 그 다음이며 ⑤ 가치 부분 2명 ② 목표부분 1명 ③ 전략부분 1명으로 응답함

3-4. <<중앙정부 국정비전 및 기초>>, <<지역문화진흥기본 계획 2020의 비전·목표 추진 전략>>, <<대전시 시청구와 브랜드 슬로건, 2030 대전 그랜드프랜(SMART-C 비전)>>등과 재단 비전체계, 전략 및 추진과제 등이 상호 조화롭게 잘 연결되어 있다고 생각(정합성)하는 가?라는 질문에 대한 응답

① 보통이다 12명, ② 그렇다 10명으로 응답하였으며 또 ④ 그렇지 않다 2명, ⑤ 매우 그렇지 않다 2명으로 보통 이하가 16명이며 총 응답자 27명 기준으로 보면 59%에 해당됨

3-5. 대전문화재단의 전략 및 추진과제의 중요도에 따른 우선순위, 전체 우선순위를 제시하라는 질문

전략부문 우선순위 ① 문화로:느낀다가 1순위, ③ 문화로: 보다 2순위, ④ 문화로: 꿈꾸다 3순위, ② 문화로:만나다가 4순위로 나타남

전략별 추진과제 우선순위

① 문화로:느낀다 전략 추진을 위한 과제 1순위는 ① 예술지원체계개편, 2순위는 ② 생활예술공동체 조성은 영지원, 3순위는 ⑤ 예술교육프로그램 다각화로 응답함 또 ② 문화로: 만나다 전략 추진을 위한 과제 1순위 ② 마을 공동체 문화예술발굴지원, 2순위 ① 문화다양성 존중 다문화사회 구현으로 응답하였으며 ③ 문화로: 보다 전략 추진을 위한 과제부문에서 1순위는 ② 예술가 시민문화재생 아이디어 수립, 2순위는 ① 거주민과 유입인구 문화소통 극대화, ④ 문화로: 꿈꾸다 전략 추진을 위한 과제부문에서 1순위 ② 시민이 공감하는 대전 대표축제 정착노력, 2순위 ① 문화자원 연구조사 강화, 3순위 ③ 국제적 도시브랜드 확립으로 응답하였을 전략수행을 위한 추진과제 전체 순위를 살펴보면 1순위 ① 예술지원체계개편, 2순위 ② 생활예술공동체 조성은영지원, 3순위 ② 시민이 공감하는 대전대표 축제 정착노력 ①문화자원 연구조사 강화, 5순위 ③국제적 도시브랜드 확립으로 답변함



● 이해관계자/전문가 설문조사

2. 대전문화재단의 비전과 전략에 관한 문항입니다.

♥ 문3 귀하가 대전문화재단이 가져야 할 중장기 비전(목표)이 무엇이라고 생각하는 가의 질문(중복응답 가능)에 ⑤ 대전의 특색있는 사업 창출 8건 28%로 가장 많았으며 ② 시민의 문화예술 복지 증대 6건 21% ① 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화 5건 17% ④ 문화예술 교류 및 협력 증진 5명 ⑥ 문화예술 정책기반 강화 5건 등으로 나타났음

♥ 문4 귀하는 대전문화재단의 비전 실천을 위해 필요한 전략은 무엇인가라는 질문에 전략 우선순위로 첫 번째는 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대, 창조적 문화예술 전문 인력양성, 지역문화예술 시설의 전문적 운영 세 항목에 대하여 각각 13명이 필요(필요+매우 필요)하다고 응답하였고 두 번째 우선순위로 제시한 것은 대전의 특색 있는 문화예술사업 추진, 지역기업이 참여하는 메세나 활성화 항목에 각 각 12명이 응답, 세 번째 우선 순위로 지역문화예술 정책개발 및 연구, 지역문화예술인 및 단체창작지원 각 각 11명이 응답하였음.

● 시민 설문조사

♥ 문 19 귀하는 대전문화재단이 중장기비전(목표)을 세우기 위해 필요한 중요가치는 무엇인가라는 질문에 총 응답자 61명 중 ② 지역 문화예술 공동체 형성 25명, 41% ① 시민 문화예술 향유 증진 14명, 23%로 두 항목의 비중이 64%로 나타남.

♥ 문 20 귀하는 대전문화재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 무엇이라고 생각하는 가에 대한 질문에 총 응답자수 61명 중 ① 시민문화예술 진흥 및 생태계 활성화 17명, 28% ② 시민의 문화예술 복지 증대 16명, 26% ③ 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 13명, 21%로 세 항목이 46명, 77%를 차지함

- 재단 중장기비전(목표)에 중요가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임
- 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술 복지 증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적 의견임

라. 재단 비전체계 및 전략에 대한 '16 대전시 출연기관 경영평가 분석

재단 비전체계 및 전략에 대한 '16 대전시 출연기관 경영평가 내용을 살펴보면 다음과 같다.

경영 전략 체계	경영전략	기관운영의 방향성제시를 위한 미션, 비전체계 수립관리	3.0	B
		적정 조직편제 및 조직진단 반영여부	1.2	A
		기관의 미션 및 비전달성을 위한 중장기 계획의 수립관리	1.8	C
	윤리경영	윤리경영을 실천하기 위한경영지침 및 감사시스템 구축 여부	1.6	A
		윤리의식 점검 및 개선노력	0.8	B
		공공기관으로서 사회적 책임	1.6	C

마. 전략적 시사점 - 비전체계 및 재단 전략 분석에 대한

1) 전 체

- 대전문화재단은 설립 시점인 2009년부터 2016년까지 비전은 4번, 미션은 3회에 걸쳐 변화

● 2016년 경영평가 - 부분별 평가결과 : 경영전략체계

<p>□ 기관운영의 방향성 제시를 위한 미션, 비전체계 수립·관리</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대전문화재단은 「지역문화진흥법」, 「대전문화재단 설립 및 운영 조례」에 근거하여 지역문화예술 활성화를 통해 지역문화 정체성을 확립하고 시민의 창조적 문화활동을 지원하며 문화향유 기회 확대와 지역문화예술 인력을 육성함으로써 고품격의 문화창조도시 구현을 목적으로 설립된 조직임</li> <li>○ 미션과 비전 체계에서 비전을 미션의 상위에 두고 있으나, 미션을 조직의 존재근거로 최상위의 개념으로 사용하는 것이 일반적임</li> <li>○ 핵심가치인 책임성, 전문성, 창의성이 중장기목표에 어떻게 연결되는지 이해하기 어려움. 또한 중장기목표와 2015년 전략목표의 논리적 연계도 약함. 예를 들어 2015년 전략목표에서 대전대표브랜드 육성 및 차별적 문화예술축제 기획이 중장기의 융복합 문화예술 선도에 어떻게 연계되는 것인지 모호함</li> <li>○ 미션, 비전체계를 구성원들에게 전파하고 인식시킬 수 있는 노력이 약함</li> </ul>	<p>□ 적정 조직편제 및 조직전단 반영여부</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대전문화재단은 한국산업관계연구원을 통해 2014년 5월부터 8월까지 3개월에 걸쳐 조직전단을 수행하여 조직편제를 하였으나, 9월을 사무처장이 총괄함으로써 업무부하가 과중한 이유로 2015년 9월 24일자로 2실 9팀체제로 개편하였고 충분한 사유가 된다고 판단됨</li> <li>○ 그러나 분야별 2실체제가 전문적 관리가 가능한 반면 조정문제에 취약할 수 있음. 기관장의 리더십이 강력하지 않을 경우 상호 협조해야 하는 상황에서 총괄적 기획과 의사소통에 제약이 생길 수 있음</li> </ul> <p>□ 기관의 미션 및 비전 달성을 위한 중·장기 계획의 수립·관리</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관의 미션 및 비전 달성을 위한 중장기계획의 설정이 아니라 중장기 목표를 제시하는 수준에 그치고 있음</li> <li>○ 목표를 달성하기 위한 중장기적 안목의 계획과 이에 따른 단계별 전략, 년도별 실행계획의 연계성과 구체성이 미약함</li> </ul>
--	--



● 개선제안

- 미션, 비전, 핵심가치, 전략과제, 실행과제의 수직적·수평적 연계성을 강화하고 전략과제와 실행과제에서는 구체성과 가시성, 명확성을 확립할 필요가 있음
- 미션, 비전 등 경영전략체계는 구성원들에게 내면화되어 업무에 연계될 수 있어야 가치가 있을 것임. 따라서 구성원들에게 이를 전파하고 견고하게 인식시킬 수 있는 노력이 필요함
- 중장기목표를 달성할 수 있는 구체화된 계획이 마련되고 이를 년차별로 단계적으로 달성할 수 있는 계획 수립이 필요함
- 조직편제상 두 개의 실이 상호 용이한 협력을 할 수 있도록 조정체계를 설정할 필요가 있음

- 비전과 전략, 실행 등의 체계가 혼재되어 있음. 2015년 비전체계가 비교적 형태를 갖춘 모양(비전 - 미션 - 핵심가치 - 중장기 목표 - 2015년 전략목표 - 팀 별 사업계획 전략목표)이나 2016년은 위계나 내용이 매우 혼란스러운 측면이 있음
- 2016년 경영평가 - 부분별 평가결과 : 경영전략에서 미션, 비전, 핵심가치, 전략과제, 실행과제의 위계 정립과 수직적 수평적 연계성을 강화하고 전략과제와 실행과제에서는 구체성과 가시성, 명확성을 확립할 필요 있음
  - 목표 위계 상 가장 상위 개념이 미션과 가치이며 비전과 전략, 전략과제는 이를 달성하기 위한 수단임
  - 미션은 조직의 존재이유로 변화될 수 없는 가치임
  - 비전은 3년에서 5년 정도의 목표임

## 2) 조사부분

### □ 내부조직

- 재단 비전체계(목표위계)의 구성 및 체계에 대한 질문에 총 응답자 41%가 '복잡하다' '매우 복잡하다'고 응답한 반면, 응답자 중 45%는 '잘 제시되고 있다' '매우 그렇다'라고 응답, '잘 제시되고 있다'와 '복잡하다'는 응답이 비슷하게 나타남
- 비전체계 내용 이해도는 '일부만 이해하고 있다'와 '이해하기 어렵다'도 각

11%, 10%로 이해가 어려운 부분은 전반적인 내용> 추진 과제부분> 가치 부분> 목표부분> 전략부분 등으로 나타남

- 비전과 미션 목표는 모든 직원들과 이해관계자들이 공유와 동기유발에 초점이 맞추어져야 함

○ 《중앙정부의 국정비전 및 국정기조》, 《지역문화진흥 기본계획 2020의 비전·목표·추진 전략》, 《대전시 시정구호와 브랜드슬로건, 2030 대전 그랜드프랜(SMART-C 비전)》 등과 대전문화재단의 비전체계, 전략 및 추진 과제 등과의 정합성에서는 그렇다 37%, 보통, 그렇지 않다, 매우 그렇지 않다 59%로 응답함

- 중앙정부 및 상위 기관과의 비전/미션/목표/기본 계획 등에 대한 연결성의 충분한 이해는 재단 정책수립 및 사업수행에 필수 부분임

○ 재단 전략 및 추진과제의 중요도 우선순위는

- 전략부문 ① 문화로:느낀다> 문화로:보다> 문화로:꿈꾸다> 문화로:만나다로 문화로:느끼다가 절대적임

○ 전략별 추진과제 우선순위

- ‘문화로:느낀다’ 전략추진을 위한 과제는 예술지원체계개편> 생활예술공동체 조성운영지원> 예술교육프로그램 다각화, ‘문화로 : 만나다’ 전략추진을 위한 과제는 마을공동체 문화예술발굴지원> 문화다양성 존중 > 다문화사회 구현으로, ‘문화로: 보다’ 전략추진을 위한 과제부문에서 예술가 시민문화재생 아이디어 수렴> 거주민과 유입인구 문화소통 극대화, ‘문화로: 꿈꾸다’ 전략 추진을 위한 과제부문은 시민이 공감하는 대전 대표 축제 정착노력> 문화자원 연구조사 강화> 국제적 도시브랜드 확립

○ 전략수행을 위한 추진과제 전체 순위는 예술지원체계 개편> 생활예술공동체 조성운영지원> 시민이 공감하는 대전 대표 축제 정착노력> 문화자원 연구조사 강화> 국제적 도시브랜드 확립

- 재단 중장기 정책수립 및 사업전략 전개 시 고려 사항임

#### □ 이해관계자

○ 재단의 중장기 비전(목표)(중복응답 가능)

- 대전의 특색있는 사업 창출>시민의 문화예술복지 증대>지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화> 문화예술교류 및 협력 증진> 문화예술 정책기반 강화임

○ 재단 비전 실천을 위해 필요한 전략 우선순위

- 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대> 창조적 문화예술 전문인력양성> 지역문화예술 시설의 전문적 운영(필요+매우 필요) > 대전의 특색있는 문화예술 사업 추진> 지역기업이 참여하는 메세나 활성화> 지역문화에

## 술 정책개발 및 연구> 지역문화예술인 및 단체창작지원

### □ 시민

- 재단 중장기비전(목표)의 중요 가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임
- 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술 복지증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적 의견임

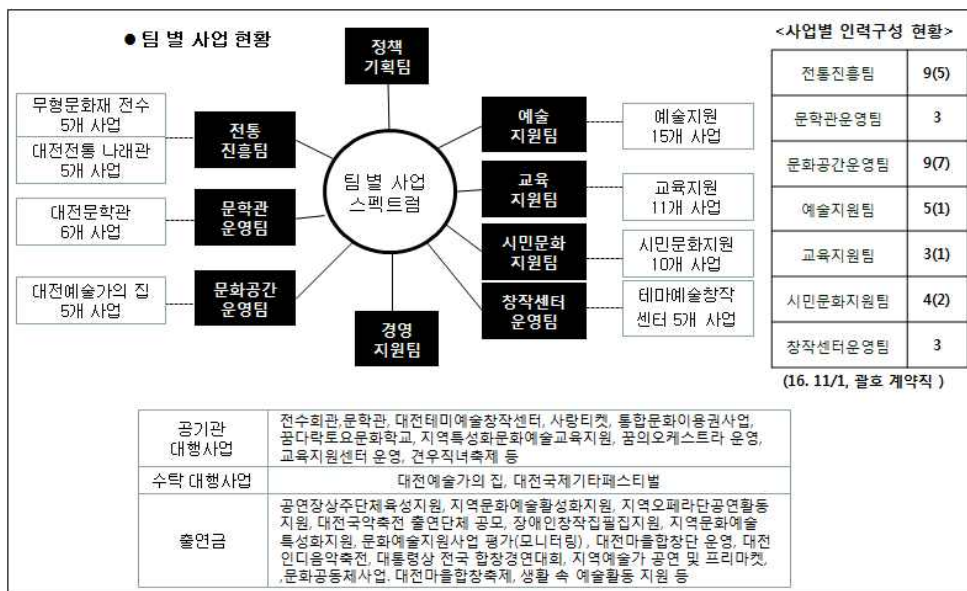
## 2. 사업분석

### 가. 팀별 사업현황 분석

□ 재단이 수행하고 있는 사업을 갯수(양적 측면/정책, 경영지원 제외)로 보면

- 77개로 예술지원> 교육지원> 시민문화 지원 순으로 사업의 수가 많으며 넓은 스펙트럼을 가지고 있고 양적인 측면에서 사업과 인력 불균형
- 사업성격을 예산을 중심으로 살펴보면 공기관 대행사업, 수탁 대행사업, 출연금사업으로 나누어지며 9팀 중 4개팀이 시설운영관련 사업과 연계해 사업이 수행되고 있음

<그림 3-1> 사업 팀별 사업 스펙트럼



## 나. 사업별 예산 변화 추이 총괄

□ 사업별 예산구성 변화추이, 점유현황을 살펴보면

- 정책기획, 경영지원, 대전무형문화재전수시설 및 대전전통나래관 운영, 대전문학관 운영, 대전예술가의 집 운영, 예술지원, 시민문화지원의 예산은 점차 줄어드는 경향을 보이고 있으며 교육지원부문은 지속적으로 증가
- 예산 점유비가 높은 사업 - 예술지원 + 교육지원 + 시민문화지원 세 사업 점유비 77.9%,
- 문화시설운영의 경우 예산 중 실 사업비보다 운영비, 인건비 비중이 높음  
-> 비전/전략과 사업, 그리고 예산이 상호 연계되어 사업이 수행될 수 있도록 비전/전략-사업-예산 연계점을 찾아 사업 예산운영의 원칙 정립 필요. 현재로서는 그 연결고리 찾기가 쉽지 않음

<표 3-3> 사업별 3개년 예산변화 추이 분석

사업 명	예산			점유율 변화추이			증감률	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	14년 대비 15년	15년 대비 16년
정책기획/경영지원(4-11)	104,545	80,710	100,710	1.1	0.6	0.7	-22.8	25
대전무형문화재전수시설 운영(12)	512,219	558,930	514,420	5.2	3.8	3.7	9	-7.9
대전전통 나래관(13)	492,436	486,104	445,004	5.0	3.4	3.2	-1.2	-8
대전문학관운영(14)	448,931	463,619	481,349	4.5	3.2	3.5	3.3	4
대전예술가의 집 운영(15)	-	1,327,121	1,008,729	-	9.1	7.3	-	- 24
예술지원(1-15)	4,206,000	5,730,635	4,937,000	42.5	39.5	35.5	36	14
교육지원(16-26)	2,145,135	3,619,000	4,273,000	21.7	25.0	30.7	69	18
시민문화지원(27-36)	1,539,600	1,738,100	1,627,500	15.6	12.0	11.7	13	6.4
대전 테마예술창작센터운영(37)	440,000	500,000	518,536	4.4	3.4	3.7	13.6	3.6
계	9,888,866	14,504,219	13,906,248	100	100	100	47	-4.1

- 2016 주요 업무보고(2016.2.4), 2014/2015 정기미사회자료를 중심으로 사업별 예산의 변화추이, 점유현황 등 정리
- 본예산/추경, 신규사업 추가, 연도별 재단 내부 집계방식 차이 등으로 수치는 다소 차이가 있을 수 있음
- 사업예산의 전반적인 변화추이를 보는 데 초점이 맞추어져 있음



## 다. 사업별 예산 및 사업분석

### 1) 정책기획/경영지원

<표 3-4> 정책기획/경영지원 3개년 예산변화 추이 분석

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감%	예산	집행	집행%	세부 내용
4. 원로예술인 구술채록사업	59,945	30,000	50,000	67	30,000	25,800	86	○ 2016년 사업예산 증가로 구술대상자 추가 선정 (3명→5명 내외), 특정 장르 외에 '예술일반'분야 선정
5. 정책세미나		8,000	8,000	-	8,000	7,710	96	○ 사업실적 : 상, 하반기 총 2회 개최 ○ 2016년에는 참석자 만족도조사 실시
6. 막월 문화포럼	15,000	5,000	5,000	-	5,000	2,200	44	○ 결과보고서 미제작(강의형식진행/제작발간 취소) ○ 2016년에는 요일 변경, 주제 인문사회과학분야 에서 문화예술현안으로 압축, 포럼기능 강화
7. 대전문예 연감	20,000	23,000	23,000	-	23,000	22,060	96	○ 2014 대전문예연감 발간 : 총 500부 ○ 2016년에는 사업 초기 시행으로 상반기 내 발간/ 배포, 홈페이지 게재/홍보로 정보 제공 기능 강화
8. 뉴스레터 발간	9,600	7,200	7,200	-	7,200	6,660	92	2016년에 달라지는 점 ○ 모바일, SNS 연동으로 뉴스레터 기능 강화 ○ 뉴스레터 발송대상자 업데이트 및 수신대상 확대를 위한 홍보 강화
11. 직원교육 훈련		5,200	7,510	44	5,200	4,450	86	○ 잔액 발생은 교육시기 중첩, 무료교육 실시 등



-> 정책기획/경영지원분야 원로예술인 구술채록사업 이외의 사업예산 현상유지  
-> 전체 사업 공히 예산 집행률 100% 채우지 못함  
-> 특히 원로예술인 구술채록사업, 정책세미나, 포럼은 정책기획 본연의 기능을 고려할 때 좀더 활성화 필요

### 2) 전통진흥

<표 3-5> 전통진흥 3개년 예산변화 추이 분석(1)

사업 명	예산(사업비)				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감%	예산	집행	집행%	세부 내용
12. 대전무형 문화재전수시설 운영	512,219	558,930	514,420	-8	558,930	500,012	90	○ 2016년 사업 예산 감소에 따른 사업 축소·폐지 - 축소사업 : 전수회관 토요상설공연 (14회 → 7회) - 폐지사업 : 명필달빛 국악콘서트, 전통문화행사 "옛날옛적에" ○ 해설이있는 무형문화교실 예산확보 (2,300천원) 기존 비예산사업(찾아가는무형 문화재, 해설이 있는 무형문화재) 통합운영
12-1. 무형문화 따라잡기 (전수, 놀이)	28,400	28,400	28,400	-	28,400	28,400	-	○ 전수학교 : 예능종목 중 율리농악 교육 분리 운영 (율리농악전수교육관 사업으로 전환)
12-2. 해설이 있는 무형문화교실	비예산	비예산	2,300		비예산			○ 2016년 무형문화재 보유자의 특강 및 시연, 무형문화재 사진전 등 프로그램 보강
12-3. 율리 농악전수교육		7,500	12,500	67	7,500	7,488	99	○ 2016년에는 율리농악전수교육관 활성화를 위한 전수학교 프로그램 별도 운영 ○ 율리농악 문화생태를 위한 집중양성교육 신설 ○ 교육효과 증대를 위한 집중교육 및 연계전수 마당보조강사 투입 ○ 율리농악전수학교 별도운영(기존 전수회관 예산으로 운영)
12-4. 토요 상설공연	48,600	48,600	26,300	-48	48,600	48,600	-	2016년 예산 감소에 따른 종목별 공연 횟수 감소 (14회 → 7회), 대전무형문화재 예능 7종목 공연
12-5. 상설전시	13,000	7,000	3,000	-57	7,000	7,000	-	

✓ 무형문화재 전수시설운영 예산 계 : 사업비+운영비+인건비

<표 3-6> 전통진흥 3개년 예산변화 추이 분석(2)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
13. 대전전통 나래관	492,436	486,104	445,004	-8	486,104	486,015	-	○ 2015년도 사업 폐지(토요공방, 교육교재 및 체험 교구 제작) ※ 토요공방은 무형문화유산학교로 통합 운영
13-1. 무형 문화따라잡기 (나래관)	14,400	21,000	27,900	33	21,000	20,979	-	○ 2016년에는 2015년도 토요공방 사업 놀이학교 로 통합 운영 ○ 2015년도 기능 3종목(불상조각장, 단청장, 초고장)에서 1종목(소목장) 추가 운영
13-2. 대전 수라간(나래관)		5,000	5,000	-	5,000	5,000	-	○ 대전무형문화재 제 9호 송순주 : 총 4회 / 수강 26명/제10호 각색편 : 총 16회 / 수강 183명
13-3. 상설-기 획전시(나래관)	30,000	34,000	15,000	-56	34,000	34,000	-	○ 상설전시 : 연간 3,685명 관람/기획전시 : 관 람 인원 1,117명/대전무형문화재 제12호 약기장 (불매유가) 관람인원 30명
13-4. 무형 문화재 교육전 (나래관)	19,000	24,000	18,000	-20	24,000	24,000	-	○ 2016년 정기무형문화재 교육전시(예정)/수원 문화재단 연계
13-5. 달빛 마당(나래관)		15,000	18,000	20	15,000	15,000	-	○ 2016년 뚝다리 놀이 제외, 종목 특성상 공연 장소로서 적합하지 않음

✓ 대전 전통 나래관 예산 계 : 사업비+운영비+인건비

- 전통진흥 - 대전무형 문화재전수시설 운영, 대전전통 나래관 전체 사업예산은 감소 추세, 각 각 2015년 대비  
 2016년 8% 감소  
 • 사업별로는 12-4. 토요상설공연, 12-5. 상설전시, 13-3. 상설-기획전시(나래관), 13-4. 무형문화재 교류전  
 (나래관) 사업 대폭 감소  
 • 사업비 보다 운영비, 인건비 비중이 높은 사업

### 3) 문학관운영

<표 3-7> 문학관운영 3개년 예산변화 추이 분석

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
14. 대전 문학관 운영	448,931	463,619	481,349	4	463,619	428,157	92	○ 2015년 잔액 35,461천원 발생 : 인건비, 운영수당, 공공 운영비, 여비 등 잔액 ○ 2016년 전시별 도록 발간을 통한 문학관 기획 전시의 체계적 아카이빙 추진 ○ 대상별, 주제별 문학교육 프로그램 확대, 교육 기능 강화 ○ 예산 감액으로 '대전문인 아카이빙' 대상문인 수 축소 ○ 문학관 귀중자료 DB구축 100% 달성 추진
14-1. 시 확산 시민운동	20,000	20,000	33,000	65	20,000	19,935	-	
14-2. 기획 전시	15,000	18,000	33,000	83	18,000	17,936	-	○ 2016년에는 전시의 미적 체험뿐만 아니라 전시물 의 예술적 가치를 체계적으로 정리하고 기록하여 문학 정보의 활용을 기대할 수 있는 도록 제작 ○ 문학교육 프로그램사업과 연계, 관람객이 적극 참여자로서 전시이해, 느낄 수 있는 전시별 '전시연계 교육프로그램' 수 단
14-3. 문학 교육 프로그램	10,000	15,000	20,000	33	15,000	14,466	96	○ 2016년에는 성인 대상 창작 수업에서 시 창작 수업과 수필 창작 수업이 격주로 운영되던 방식을 장로에 따른 별도의 반 편성으로 확대 운영 ○ 기획전시 주제별 소규모로 운영되던 체험 프로그램을 정규 문학교육 프로그램('전시 연계 교육')으로 편성운영
14-4. 대전 문인 사진-영상 아카이빙	23,000	23,000	20,000	-13	23,000	22,930	-	○ '15년 대비 사업예산 감소로 인한 아카이빙 영상 제작 총 6회로 축소 ○ 협력 방송국과 긴밀한 네트워크 형식으로 스캐닝과 제작
14-5. 소장자 료 DB구축관리	34,400	35,000	20,000	-43	35,000	34,807	99	○ 2016년에 귀중자료 DB구축 목표달성에 따른 전문인력 채용인원 축소(2명→1명)
14-6. 문학 콘서트		11,000	18,000	64	11,000	10,987	-	○ 2016년 시민 문학생활의 질을 높이고 문학을 능동적으로 활용하는 완성도 높은 문학공연 프로그램을 제작을 위해 문 학콘서트 편성 예산배분을 늘리고 횟수를 총 6회로 조정, MOU체결 지역기업과 관련한 문학콘서트를 개최하여 시민에게 가까이 다가 가는 문학관 이미지 제고



- 대전문화관 운영부분 사업예산은 전체적으로 소폭이지만 지속적 증가 추세, 2015년 대비 2016년 4% 증가
- 사업별로는 시 확산 시민운동, 기획전시, 문학교육 프로그램, 문학콘서트 등이 지속적으로 증가
- 사업비 보다 운영비, 인건비 비중이 높은 사업
- 문학관 방문객수 증가 폭 둔화, 대관횟수 지속적 감소

#### ● 년 도 별 대 전 문 학 관 연 도 별 운 영 현 황

##### • 예산 변화 추이

구분 \ 연도	2013	2014	2015	2016
인건비	174,890	198,959	205,154	193,649
운영비	174,110	154,972	136,465	143,700
사업비	53,000	95,000	122,000	144,000
계	402,000	448,931	463,619	481,349

##### • 방문객 수(명)

연도	계	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
2013	14,883	525	987	1112	2500	1320	1449	1571	1153	903	1092	1299	982
2014	16,467	917	1,024	1,209	1,647	1,514	1,555	1,634	1,069	1,275	1,797	1,249	1,557
2015	16,554	969	769	1,232	1,688	1,534	718	1,542	1,315	1,662	1,828	1,346	1,951

##### • 대 관 현 황

연도	계	다목적강의실	문학사랑방	야외문학관	기타
2013	102회	67회	21회	14회	-
2014	89회	58회	30회	1회	-
2015	82회	70회	9회	2회	1회

- 문학관 운영 목적에 부합하는 문학 관련 행사, 단체 등을 대상으로 대관

## 4) 예술가의 집 운영

<표 3-8> 예술가의 집 운영 3개년 예산변화 추이 분석

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부내용
15. 대전예술가의 집 운영	-	1,327,121	1,008,729	-23	1,327,121	1,132,584	85	잔액 : 194,536



- 예술가의 집 운영부분 사업예산 대폭 삭감, 2015년 대비 2016년 23% 감소
- 공연장, 전시공간 시설사용을 저조, 시민의 문화향유 확대를 위한 운영활성화 방안 필요

##### • 시설 사용률

구 분	사 용 률	총 사용률
공연장	46.4 %	40.4 %
전시실	62.9 %	
기타시설	12.1 %	

##### • 조직 및 인원 / 문화공간운영팀(1팀, 9명)

구 분	정 원	현 원			비 고
		소 계	일반직	계약직	
팀장	1	1	-	1	
팀원	8	8	1	7	
총계	9	9	1	8	



## 5) 예술지원

<표 3-9> 예술지원 3개년 예산변화 추이 분석(1)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
1. 예술창작·활동지원	827,000	871,500	844,000	-3	871,500	871,500	-	○ 2016년에는 시각장르의 세분화 15년 미술/서예/사진 → 16년 시각A(한국화/동양화/서양화/판화), 시각B(설치, 입체, 공예), 시각C(서예, 문인화, 전각) 시각 D(사진, 영상, 디자인)로 확대 후 장르 명 변경 ○ 예술일반 → 대중예술로 장르 명 변경
2. 국제문화 예술교류지원	80,000	80,000	50,000	-38	80,000	80,000	-	○ 2016년 사업비 축소로 지원단체수 조정 ○ 단발성 보조금 지원사업 외 지속적 국제교류 활성화를 위한 자체 기획사업 추진
3. 문화예술연구 및 평론지원	40,000	30,000	20,000	-33	30,000	30,000	-	
4. 공연장상주단체 육성지원	491,000	570,935	497,000	-13	570,935	570,935	-	○ 2016년에는 신청주체 : 공연단체 → 공공 공연장으로 변경/2년 사업 → 1년 사업으로 사업기간 변경/민간 공공 공연장 → 공공 공연장으로 한정
5. 레지던시 지원	160,000	156,200	160,000	3	156,200	156,200	-	○ 2016년 1단체 당 지원금 증액으로 실질적 지원 추진 ○ 프로그램 운영비 및 공간수리비 일부 지원가능
6. 차세대 artStar지원	120,000	150,000	150,000	-	150,000	149,747	99	○ 2016년 신규 선정자의 1인당 지원금 한도 증액 (5,000 천원 -> 6,000천원)

<표 3-10> 예술지원 3개년 예산변화 추이 분석(2)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
13. 대전전통 나래관	492,436	486,104	445,004	-8	486,104	486,015	-	○ 2015년도 사업 폐지(토요공방, 교육교재 및 체험교구 제작) ※ 토요공방은 무형문화놀이학교로 통합 운영
13-1. 무형 문화따라잡기 (나래관)	14,400	21,000	27,900	33	21,000	20,979	-	○ 2016년에는 2015년도 토요공방 사업 놀이학교로 통합 운영 ○ 2015년도 기능 3종목(불상조각장, 단청장, 초고장)에서 1종목(소목장) 추가 운영
13-2. 대전 수라간(나래관)		5,000	5,000	-	5,000	5,000	-	○ 대전무형문화재 제 9호 송순주 : 총 4회 / 수강 26명/제 10호 각색판 : 총 16회 / 수강 183명
13-3. 상설·기획전시(나래관)	30,000	34,000	15,000	-56	34,000	34,000	-	○ 상설전시 : 연간 3,685명 관람/기획전시 : '관람 인원 1,117명/대전무형문화재 제 12호 악기장(북메우기) 김관식 작품 30여점
13-4. 무형 문화재 교류전 (나래관)	19,000	24,000	18,000	-20	24,000	24,000	-	○ 2016년 경기무형문화재 교류전시(예정)/수원 문화재단 연계
13-5. 달빛 마당(나래관)		15,000	18,000	20	15,000	15,000	-	○ 2016년 옷다리 농악 제외, 종목 특성상 공연 장소로서 적합하지 않음

✓ 대전 전통 나래관 예산 계 : 사업비+운영비+인건비

<표 3-11> 예술지원 3개년 예산변화 추이 분석(3)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
13. 사랑티켓		70,000	62,000	-11	70,000	65,447	93	○ 사업실적 : 선정작품 : 67작품(연극 38, 음악 10, 뮤지컬 6, 무용 4, 마동극 8, 기타 1) - 지원액 : 지원금 55,447천원 소진 (미용률 92.5%) - 수혜인원 : 총 8,253명 (개인 : 2,132명/단체 : 6,121명) ○ 2016년에는 실버세대 지원 확대 예정
14. 지역문화 예술활성화	95,000	20,000	20,000	-	20,000	-	-	○ 극단·테마프로 고도·일본 내 연극공연 개최 - 작품명 : <하이엔>, 총 3회, 관람객 : 300여명 ○ 2016년에는 지역 예술인들의 창작 교류 강화 ○ 홋카이도연극재단과의 연극교류사업은 국제 문화예술 교류지원사업의 기획사업으로 미관
15. 지역협력형 사업 연중평가 및 관리	19,000	19,000	45,000	137	100,000	100,000	-	○ 사업실적 : 지역협력형사업 현장평가(모니터링) 진행 - 9개 사업 / 288건 ○ 2016년 지역협력형사업의 모니터링 비중 강화에 따른 성과 지표 다각도 분석 ○ 별도 모니터링 시행 : 공연장상주단체육성지원 사업, 아티언스대전
소계(15개 사업)	4,206,000	5,730,635	4,937,000	-14				



- 예술진흥부분은 2015년 대비 2016년 사업예산 전체적으로 -14% 감소, 전체 구성비는 35.5%로 가장 비중이 큰 사업임
- 사업별 예산 증감 현황을 살펴보면 지속증가 1, 증가 3, 유지 3, 감소 6, 지속감소 1, 대폭 감소 1
- 사업 예산 지속 증가- 아티언스 대전, 지속감소 - 문화예술연구 및 평론지원, 대폭감소 - 국제문화예술교류 지원
- 예산 규모가 큰 사업은 비전/전략과의 정합성, 사업전략 및 예산의 효율성/효과성 면밀히 검증해야 함

## 6) 교육지원팀

<표 3-12> 교육지원 3개년 예산변화 추이 분석(1)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
16. 지역특성화 문화예술교육 지원	458,000	440,800	458,000	4	440,800	440,800	100	○ 2016년 운영비 조정으로 단체 지원금 증가 (17,200천원 증가) ○ 신규단체 진입 위한 기획공모 유형발굴 : 기획공모 (가형) ○ 사업수행 기획자 인건비 증가
17. 지역문화 전문인력양성사업		90,000	85,000	-6	90,000	76,265	85	○ 전액 발생사업 : 전담인력 인건비, 인턴십 지원비 등 예산잔액
18. 꿈다락 토요문화학교	640,000	640,000	1,280,000	100	640,000	640,000	100	○ 운영기관 31개 기관(단체) 선정 ○ 프로그램 30개 운영 / 1개 단체 운영포기 ○ 현장 모니터링 총 133회 실시 ○ 2016년 예산중액에 따른 기획공모 추진으로 사업 확대(사업비 확대 : 6억4천→12억8천) - 5개구 거점형 프로그램, 가족동행프로젝트, 신규단체프로그램 등 ○ 전문기관 모니터링 실시 및 홍보영상 제작 추진
19. 학교예술강사지원사업	922,135	2,241,200 (추경/신규)	2,200,000 (본예산 358,020 + 1차 추경)	-2	2,241,200	2,191,165	98	○ 사업실적 - 예술강사 교육활동 : 총 188명 파견 48,095시간 운영(98.87%달성) ○ 16년 강사 1인당 최대 시수가 460→340으로 축소 따라서 강사들 간의 배정 시수 격차를 해소하고자 함 ○ 자유학기제 교육과정 추가, 기존 4개 교육과정에서 총 5개 교육과정(기본교과, 창의적 체험활동, 토요 동아리, 돌봄동아리, 자유학기제 예술체육 활동)으로 예술강사 파견 확대
20. 문화예술교육 정책연구	-	20,000	45,000	125	20,000	19,800	99	- 대전문화예술교육 중장기 발전방안 연구 수행 - 지역특성에 맞는 문화예술교육정책/전략 도출 - 연구결과에 따라 교육지원센터 사업체계 보완 및 지역맞춤형 문화예술교육사업 개발 - 대전문화예술교육 비전제시
21. 꿈의 오케스트라(대전 꿈의 오케스트라)	95,000	95,000	95,000	-	95,000	92,859	-	○ 2016년 대덕구 평생학습원 대관 불가로 모케스트라 단원 합주장소 변경 - 회덕초등학교 ○ 공연 관람 기회 확대로 단원들의 문화참여 기회 활성화

<표 3-13> 교육지원 3개년 예산변화 추이 분석(2)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
22. 대전문화 예술교육 통합홍보	-	22,000	40,000	82	22,000	17,576	80	○ 2016년 대전 ARTE정보화·대전문화예술서포터즈를 대전문화예술교육통합홍보사업으로 통합운영 ○ 서포터즈 활동비 지급/기획회의·업체유역 운영 ○ 서포터즈 활동기간 15년 7개월 → 11개월 증가 ○ 웹진 뉴스레터 구독 신청/웹진 일정보기 페이지 활성화, 대전문화재단 블로그-대전문화예술 서포터즈 페이지 활성화
23. 문예 아카데미		25,000	25,000	-	25,000	24,857	99	○ 2016년 현장모니터링 강화 및 강좌 종료 시 만족도 조사 실시(매 차시별, 총 20건 이상)
24. 문화예술 교육 커뮤니티 활성화	-	5,000	5,000	-	5,000	2,279	46	○ 전액 발생사유: 예산결산 272만원 ○ 지역 문화예술교육 관계자 커뮤니티 간담회 운영
25. 문화예술 교육연수	-	10,000	5,000	-50	10,000	8,592	-	○ 사업명칭 변경: 문화예술교육전문인력양성 → 문화예술교육연수 ○ 사업비 축소/연수프로그램 2회, 워크숍 1회 → 연수프로그램 2회로 축소 ○ 만족도 조사 실시 및 의견수렴을 통한 내년도 사업 프로그램 계획 수립 시 의견 반영
26. 아티언스 캠프	30,000	30,000	30,000	-	30,000	29,637	99	○ 캠프 운영: '15. 7. 22 ~ 9. 17 / 대전시청자 미디어센터, 한남대 대덕캠퍼스/ 교육대상: 중·고등학생 총 35명 참여(34명 유료)/ 총 3주, 12회 운영/운영단체(유역): 시민참여연구센터 ○ 2016년 운영단계 선정 방식 변경: 유역 → 공모
소계(11개 사업)	2,145,135	3,619,000	4,273,000	6.4				

- 교육지원부분은 2015년 대비 2016년 사업예산 전체적으로 6.4% 증가, 전체 구성비는 30.7%로 예술지원 부분 다음으로 비중이 큰 사업, 꿈다락 토요문화학교/예술강사지원 2개 사업이 교육지원 전체 예산의 76% 수준  
 • 11개 사업의 예산 증감 현황을 살펴보면 대폭증가 3, 증가 1, 유지 4, 감소 2, 대폭감소 2  
 • 사업 예산 대폭 증가- 꿈다락 토요문화학교, 문화예술정책연구, 대전문화예술교육 통합홍보, 그리고 대폭감소-문화예술교육연수  
 • 교육지원 본연의 기능에 부합되지 않는 사업 (꿈의 오케스트라)이 함께 포함되어 있음  
 • 예산 규모가 큰 사업은 비전/전략과의 정합성, 사업전략 및 예산의 효율성/효과성 면밀히 검증해야 함

## 7) 시민문화 지원팀

<표 3-14> 시민문화 지원 3개년 예산변화 추이 분석(1)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부 내용
27. 대전마을 합창단운영	351,650	389,150	378,000	-3	389,150	356,284	92	○ 사업실적 - 신규 합창단 증설: 3개 단체 / 서구 북수동, 유성구 정미동, 진잠동 - 합창단 모니터링 실시 총 190회/ 51개동 연습비 및 지도자 활동비 지급 - 대전마을합창단 정기공연개회: 6건, 마을합창축제 참가 ○ 2016년 합창단 정기공연 활성화를 위한 지원 조건(공연장 기준)원화 - 공공 공연장(250석 이상), 정규 공연장(150석 이상)/합창단 서포터즈 구성, 모니터링/사업 홍보, 합창단 증설/단원모집신규 홍보 채널발굴
28. 대전마을 합창축제	123,350	123,200	100,000	-19	123,200	106,166	86	▶ 전액 발생사유: 시 후원 감소에 의한 대관료 전액 발생 ○ 사업실적 - 무송예술회관/51개 동 합창단 공연/관람 5,068명(합창단 1,500명) ○ 2016년 마을합창단 연습 모니터링/평가/부실 합창단패널티 후 지원 중단 등 단계적 조치
29. 대통령상 전국합창경연대회	-	150,000	110,000	-27	150,000	133,729	89	▶ 전액 발생사유: 대회 일정 축소로 대관료, 심사 위원 비용 감소 등 ○ 사업실적 - 무송예술회관 / 17개팀 1,500명 참가 / 축하공연(카메라 타 보컬레 프리마부르크) ○ 2016년 참가신청서, DVD 영상을 통한 예선 심사 제도 도입/전년 무송합창공연 출연 기회 제공
30. 생활 속 예술활동지원	142,500	140,000	100,000	-29	140,000	138,564	99	○ 사업실적 - 장르별 81개 단체 지원 ○ 2016년 마미수어 단체에 대한 정확한 지원 / 전문단체의 위정지원배제 등, 신규 단체 발굴지원 확대
31. 대전 인디 음악축전	28,500	28,500	28,500	-	28,500	28,500	-	○ 사업실적 - 대전예술의전당 원형극장/인디음악 공연(11개 팀 출연, 총 80여명) ○ 2016년 젊은 계층 참여유도 홍보전략 체계 구축 (SNS, 대학가 홍보 등)



<표 3-15> 시민문화 지원 3개년 예산변화 추이 분석(2)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부내용
32. 대전 국제기타 페스티벌	120,000	100,000	100,000	-	100,000	96,920	97	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업실적 - 국제기타콩쿠르 : 5개국 36명 참가/초청 연주 : 독주 5명, 앙상블 2팀, 협주 2팀 참가/수제기타 전시 : 3개국 15명 참가/마스터클래스 : 총 3회</li> <li>무대행사 개최 - 장소 : 대전예술의전당 야외음악당, 이음노미술관 로비 등</li> <li>-내용 : 인문학 콘서트, 클래식 기타 영화음악, 접시기타 공연 등</li> <li>일부 공연에 한해 장소 변경(예술가의 집 누리홀 → 대전예술의전당 앙상블홀)</li> </ul>
33. 지역 예술가공연 및 프리마켓	-	140,000	170,000	21	140,000	140,000	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업실적 - 지역예술가공연 및 프리마켓 주관 단체 선정참여 예술인 645명, 관람 6,500여명</li> <li>2016년에는 (지역예술가공연) 기존 1개소에서 2개소 이상 분할 개최</li> <li>(프리마켓) 지역예술가공연 개최 장소 중 유동 인구가 많은 지역에 집중 개설</li> </ul>
34. 견우 직녀 축제	133,600	120,000	100,000	-17	120,000	119,681	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업실적 - 엑스포 시민광장 일일/내용 : 식전행사, 기념/메인행사, 상설 체험행사 등/참여인원 : 49,700명</li> <li>2016년에는 사람 위주의 테마에서 별자리 체험 행사 추가, 사람테마와 별자리 테마 위주로 행사 추진 /관람형 공연위주 행사 지양, 시민이 직접 참여할 수 있는 프로그램 개발/형식제에 특화된 축제음식 개발/갑천에 사람의 부교 설치, 견우 직녀 설화에 충실한 수상 이벤트 연출</li> </ul>
35. 문화 공동체사업	-	90,000	41,000	-55	90,000	63,431	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업실적 - 교육프로그램 진행/설치미술 작업 진행/마을잔치 개최</li> <li>2016년 예산 사업 기간 확대 : '15년 3개월 → '16년 6개월 이상</li> <li>사업 대상지(마을) 선정 방식 변경 : 재단 자체 선정 → 시 추천에 의한 선정</li> </ul>

<표 3-16> 시민문화 지원 3개년 예산변화 추이 분석(3)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부내용
36. 원도심 활성화 시민공모	640,000	457,250	500,000	9	457,250	457,250	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>거점 공연 장소 확대 : '15년 중구(5개소) → '16년 5개 구(8개소 이상)</li> <li>프로그램 운영 요일 집중 : '15년 금·토·일 → '16년 금·토</li> </ul>
소계(10개 사업)	1,539,600	1,738,100	1,627,500	-6				

- 시민문화지원부분은 2015년 대비 2016년 사업예산 전체적으로 -6.4% 감소, 전체 구성비는 11.7%로 예술지원, 교육지원부분 다음으로 비중이 큰 사업,  
 • 10개 사업의 예산 증감 현황을 살펴보면 증가 2, 유지 2, 감소 3, 대폭감소 1, 지속감소 2  
 • 사업 예산 대폭 감소- 문화공동체사업 지속감소 - 견우직녀축제, 생활 속 예술활동지원  
 • 시민문화지원 본연의 기능에 부합되는 사업 중심으로 좀더 집중 필요  
 • 예산과 비전/전략과의 정합성, 사업전략 및 예산의 효율성/효과성 면밀히 검증해야 함

## 8) 창작지원센터

<표 3-17> 창작지원 3개년 예산변화 추이 분석(1)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부내용
37. 대전 테미 예술 창작센터 운영	440,000	500,000	518,536	4	500,000	435,936	87	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업실적 - 15년 대전 테미예술 창작센터 내방객 : 4,432명, 입주예술가 전시/예술가 교육프로그램/교류사업/입주 예술가 공모</li> <li>○ 2016년 입주예술가 개인전지원을 통한 도록 발간</li> <li>○ 예술가 교육 프로그램 집중 지원(전문가 기술지원 프로그램, 이론지원 프로그램 운영 횟수 증가)</li> <li>○ 지역 리서치 프로젝트 진행 과정 수정 - '16년 운영 : 사업 설명회 → 지원신청 → 합격자 발표 → 멘토링프로그램 운영 및 프로젝트 수행 → 결과보고 및 정산 - 결과 보고집 제작</li> <li>※ '15년 운영 : 사업설명회 → 지원신청 → 1차 합격자 발표 → 멘토링프로그램 운영 → 2차 합격자 발표 → 프로젝트 수행 → 결과보고전 → 정산</li> <li>○ 교류사업은 지역연계프로그램 집중 지원</li> </ul>
37-1. 입주 예술가 전시	76,400	133,750	133,750	-	133,750	121,954	91	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 잔액 발생사유 : 전시 운영비 및 여비 잔액 발생 등</li> <li>○ 사업실적 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상반기 기획전/오픈스튜디오&lt;2015 프리뷰&gt; 전시개최</li> <li>- 교류전 개최(대전테미예술창작센터 - 왕주 미디어 아트제이션스)</li> <li>- 마티스트 릴레이전 개최</li> <li>- 하반기 기획전 및 오픈스튜디오 &lt;불균형한 균형&gt; 전시 개최</li> </ul> </li> <li>○ 2016년 상·하반기 전시/오픈스튜디오 소모성 예산 (전시장 조성 등) 축소</li> <li>○ 입주예술가 개인전 비중 확대를 통한 개인 창작역량 증진 강화/릴레이식 전시운영으로 전시 면적 확대</li> <li>○ 지역민을 대상으로 운영한 전시연계 프로그램은 교류사업 내 지역연계 프로그램에 이관, 비중 확대</li> </ul>

<표 3-18> 창작지원 3개년 예산변화 추이 분석(2)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부내용
37-2. 예술가 교육 프로그램	19,700	20,000	21,000	5	20,000	13,620	68	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 잔액 발생사유 : 감사 지급 기준 익거 예산 결감</li> <li>○ 사업실적 - 테미 필드 트립 2회 운영/오픈채팅 5회 운영/전문가 매칭 프로그램운영-전문가 매칭 기술 지원 9회, 이론지원 14회/테미워크숍(여름캠프)</li> <li>○ 2016년에는 테미 필드 트립 사업 종료 : 별도의 탐방 프로그램 대신 입주작가 교육지원 확대 예정/오픈채팅 및 테미워크숍(여름캠프) 통합운영</li> <li>○ 전문가 매칭 프로그램 지원 확대 - 전문가 매칭 기술이론지원 개별 및 그룹지원 운영</li> </ul>
37-3. 교류사업	11,900	15,000	20,000	33	15,000	13,482	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 잔액 발생 : 시도문화재단 창작공간 페스티벌 사업 취소 등</li> <li>○ 사업실적 - 지역연계프로젝트,국내외 레지던시 교류 프로그램, 2015 시·도 문화재단 창작공간 페스티벌 추진 무산</li> <li>○ 2016년 예술가 해외 파견 프로그램 사업효과 미비 하여 사업 종료, 지역민 수요 큰 지역연계 프로그램(교육, 체험, 커뮤니티 아트 등)으로 예산 편성 및 운영/입주예술가 개인전 일정에 맞춘 연계 교육 및 체험 프로그램, 커뮤니티 아트 등의 운영으로 사업간 교류 기회 제공</li> </ul>
37-4. 입주 예술가 공모사업	6,500	6,500	13,000	100	6,500	6,257	96	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업실적-3기 입주예술가 공모 및 선정 : 총 10명 / '16년 입주(국내 5명/해외 3명, 1팀)</li> <li>○ 2016년에는 입주예술가의 안정적인 창작활동 지원 : 분기별 창작활동 재료비 지원</li> <li>○ 원활한 공모 공고 및 심의 진행을 위해 공모 실행 일정을 1개월 앞당겨 진행</li> </ul>

<표 3-19> 창작지원 3개년 예산변화 추이 분석(3)

사업 명	예산				2015년 사업분석 및 2016년 변화			
	2014	2015	2016	증감 %	예산	집행	집행 %	세부내용
37-5. 지역 리서치 프로젝트	-	40,000	40,000	-	40,000	36,784	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업실적 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역리서치 프로젝트 참여작가 공모, 1차 심의(8명 선정, 멘토링 프로 그램 운영)/2차 심의(프로젝트 기획안 심의, 최종 2팀 선발)/프로젝트 실행(창작 지원금 및 작품재료비 지원)/결과보고집 제작</li> </ul> </li> <li>○ 2016년에는 지역 리서치 프로젝트 진행 과정 수정 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 16년 운영 : 사업설명회→지원신청→합격자 발표→ 멘토링 프로그램 운영 및 프로젝트 수행→결과보고 및 정산→결과보고집 제작</li> </ul> </li> <li>○ '15년 프로젝트 수행 2팀 선정→'16년 : 2팀/개인 3명선정</li> <li>○ '15년 : 결과보고 전시 개최 → '16년 : 전시 및 포럼 운영 예정</li> </ul>

- 창작지원(예술가)부분은 2015년 대비 2016년 사업예산 전체적으로 4% 증가, 전체 구성비는 3.7%  
 • 5개 사업의 예산 증감 현황을 살펴보면 증가 3, 유지 2  
 • 사업 예산 대폭 감소- 문화공동체사업 지속감소 - 건우직녀축제, 생활 속 예술활동지원  
 • 창작지원센터의 경우 본연의 기능/사업에 부합되는 사업 중심으로 전개  
 • 전체 비전/전략과의 적합성, 사업전략 및 예산의 효율성/효과성 면밀히 검증해야 함

#### □ 재단 사업분석에 대한 전략적 시사점 요약

- 사업별 예산구성 변화추이, 점유현황을 살펴보면
  - 정책기획, 경영지원, 대전무형문화재전수시설 및 대전전통나래관 운영, 대전문학관 운영, 대전예술가의집 운영, 예술지원, 시민문화지원의 예산은 점차 줄어드는 경향을 보이고 있으며 교육지원부문은 지속적 증가
  - 예산 점유비가 높은 사업 - 예술지원 + 교육지원 + 시민문화지원 세 사업 점유비 77.9%
- 비전/전략과 사업, 그리고 예산이 상호 연계되어 사업이 수행될 수 있도록 비전/전략-사업-예산 연계점을 찾아 사업예산운영의 원칙 정립 필요. 현재로서는 그 연결고리 찾기가 쉽지 않음
- 사업예산의 집행을 완료할 수 있도록 일부 사업의 체계화, 활성화 필요
- 예산 규모가 큰 사업의 경우 비전/전략의 우선순위와의 정합성 검증 필요
- 사업전략 및 예산의 효율성/효과성 면밀히 검증해야 함
- 예술가의 집 공연장과 전시공간의 사용율 저조, 시민의 문화향유 확대를 위한 운영활성화 방안 필요
- 사업비 보다 운영비, 인건비 비중이 높은 사업의 경우 지속적인 경영효율화 필요
- 본연의 기능에 부합되지 않는 사업여부 검증 필요, 테미창작센터의 경우 본연의 기능/사업에 부합되는 사업 중심으로 추진

#### 라. 재단 사업에 대한 설문조사

- 내부조직 및 문화예술 이해관계자, 전문가, 시민을 대상으로 재단 사업에 대한 의견조사 내용을 요약하면 다음과 같음

□ 내부조직

- 중/장기 비전 달성을 위해 유지, 강화 또는 보완/수정, 또는 추가사업은 전통진흥 부문은 유지-> 강화 쪽, 문학관운영부문은 유지, 예술지원부문은 강화, 교육지원부문은 유지-> 강화 쪽, 시민문화지원부문은 유지. 창작센터운영부문은 유지 등의 의견을 제시함 그러나 각 사업에서 수정/보완도 최대 33%에서 최소 17%까지 의견을 제시하여 향후 재단 각 사업부문의 효과적 추진을 위해 면밀한 사업분석이 필요함.

□ 전문가

- 재단이 중점적으로 추진해야 할 1순위 사업은
  - 예술부문 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성과 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업
  - 시민부문 : 시민프로튜어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술활동 활성화와 지역 맞춤형 문화복지 실현
  - 지역부문 : 지역 유희시설활용 문화공간 조성과 지역별 문화시설 및 공간 사용활성화가 1순위 사업
  - 연계부문 : 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원과 문화재단과 공동기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보제공 및 컨설팅지원
  - 경영부문 : 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위사업으로 응답함
- 부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면
  - 1순위 : 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유희시설활용 및 문화공간 조성
  - 2순위 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원, 문화재단과 공동기획/제작 기회제공
  - 3순위 : 시민프로튜어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술활동 활성화, 지역 맞춤형 문화복지 실현, 타 시/도 및 국제문화예술 교류사업, 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구, 문화예술정보 제공 및 컨설팅지원, 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성 강화 등으로 응답함

□ 시민

- 재단 활성화를 위해 가장 우선적으로 필요한 사업분야를 필요+매우 필요를 합산하여 살펴보면 시민 문화향유 및 참여기회 확대> 대전의 특색있

는 문화예술사업 추진> 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술 인 및 단체 창작지원 증대 등 네 항목이 78%로 다른 항목에 비해 더 필요한 것으로 응답

### 3. 조직분석

#### 가. 재단조직도 분석

<그림 3-2> 대전문화재단 조직도

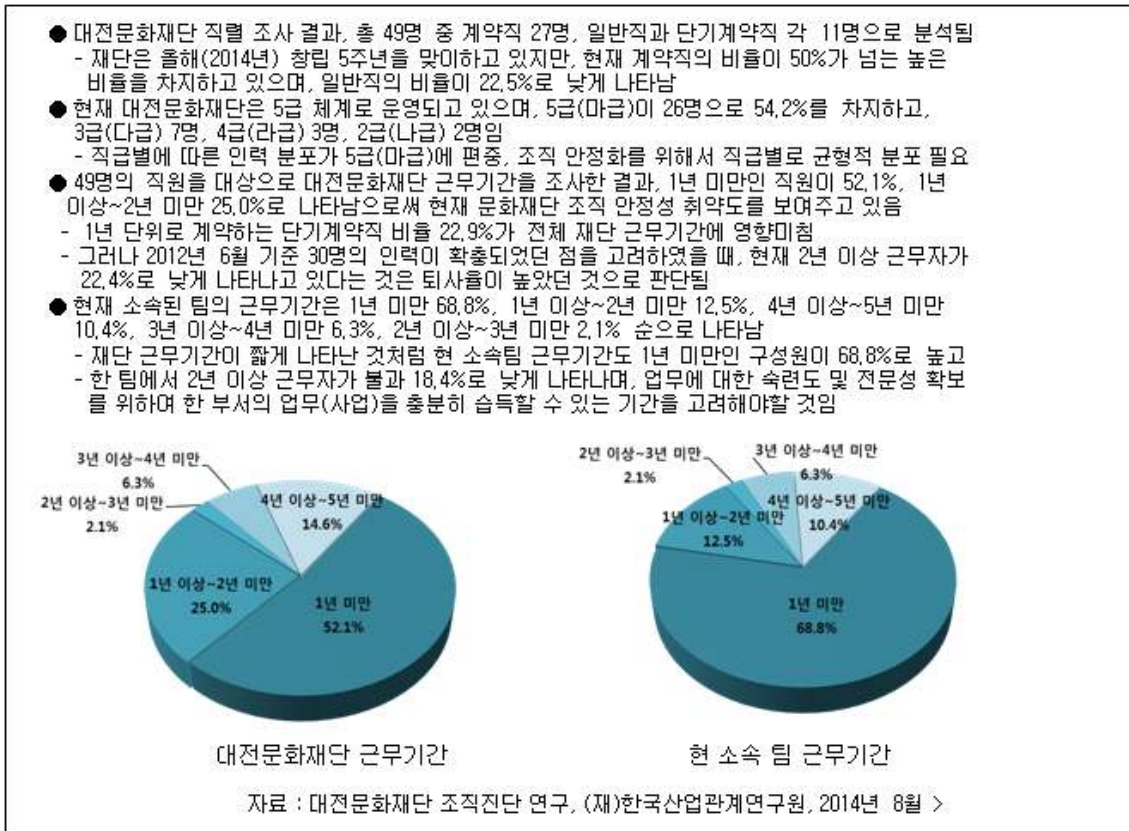


- ➡
- 조직도상 조직체계는 기능(Line)중심으로 구성되어 있으며 기획/조정/대외(이해관계자관리/홍보)기능 등 총괄 Staff이 부재함
  - 정책개발 및 기획, 총괄 사업계획수립 및 전략/사업평가, 피드백과 재단 각 기능 조정/통합 등의 업무기능 필요, 각 기능에서 독자 수행, 예를 들면 홍보업무



## 나. 2014년 재단 조직진단 : 근무기간

- 2014년 재단 조직진단 내용 중 직원의 근무기간과 관련된 내용을 살펴보면 재단 직원의 근무기간 및 소속팀 근무기간 등이 짧고 퇴사율 및 계약직 비율이 높은 점 등을 고려할 때 재단 조직이 매우 불안정한 상태임을 알 수 있음. 즉 조직안정화는 재단 중장기기 발전에 최우선 과제임



## 다. 재단 조직에 대한 설문조사

- 내부조직 및 이해관계자, 전문가를 대상으로 재단 조직에 대한 의견 조사한 내용을 요약하면 다음과 같음

### □ 내부조직

- 재단 현재 조직체계가 얼마나 체계적으로 잘 구성되어 있는가에 대한 질문에 보통이상 79%이나 그렇지 않다도 21%로 응답함.
- 현재 조직에서 추가, 또는 보완, 강화(복수 응답)되어야 할 부분
  - 홍보마케팅> 정책 및 경영기획> 시민문화지원> 문화공간운영> 해외교류사업 순으로 응답

- 홍보마케팅, 정책 및 경영기획 50% 이상
- 재단 내부조직의 안정성은 불안정하다, 매우 불안정하다가 55%로 응답하였음
- 재단의 조직이 불안정한 이유 (복수 응답 가능)
  - 재단의 자율성 및 독립성 미확보> 내부 조직의 잦은 입/퇴사> 빈번한 내부이동> 주변 이해관계자에 의해 좌우지> 역량 강화 및 동기부여 미흡 순으로 제시
- 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보, 내부 조직의 잦은 입/퇴사와 빈번한 내부이동, 주변 이해 관계자에 의해 좌우지 등 세 항목이 전체의 64%로 조직 불안정의 주요 요인임
- 현재의 업무량은 적당하다와 많다가 비슷하게 응답됨. 업무량이 많은 이유 (복수 응답)에 업무경계 및 역할 불분명> 필수업무와 부가업무, 핵심업무와 비핵심 업무의 혼재 순으로 응답

#### □ 전문가

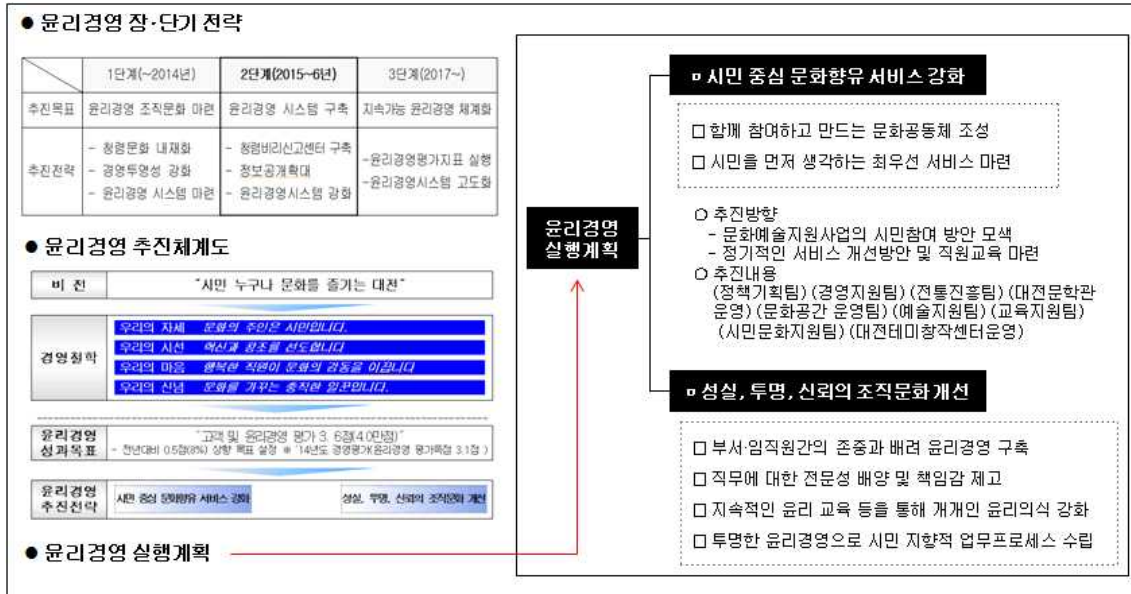
- 재단의 조직구조가 어떻게 변화해야 한다고 생각하는가에 대한 질문에 행정상의 자율성과 독립성 보장> 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계> 경영과 문화예술간(스텝/기능간) 전문화 강화 순으로 응답
- 직원의 역량강화를 위해 필요한 사항으로 직원의 재교육 프로그램 개발 및 선진사례 학습기회 제공> 직원의 근무조건 및 복지 향상을 위한 제도적장치 마련> 업무매뉴얼 개발 및 운용

## 4. 재단 윤리경영

### 가. 재단 윤리경영 장·단기 전략 및 실행계획 요약

- 재단은 2016 윤리경영 기본계획(2016.02.04)을 수립, 기본 계획에 포함된 주요 내용을 살펴보면 윤리헌장 및 직원 윤리강령 제정, 윤리경영 장·단기 전략 및 윤리경영 추진체계도·윤리경영 실행계획 수립 등임

<그림 3-3> 윤리경영 장·단기 전략 및 실행계획



## 나. 2016년 경영평가<윤리경영부분>

대분류	중분류	세부지표	평가결과	
경영전략체계	경영전략			
	윤리경영	윤리경영을 실천하기 위한 경영시스템 및 감사시스템 구축여부	1.6	A
		윤리의식 점검 및 개선 노력	0.6	B
		공공기관으로서의 사회적 책임	1.6	C

-> 윤리의식점검 및 개선노력 B등급, 공공기관으로서의 사회적 책임 C등급  
 -> 재단 일련 내부상황을 고려할 때 윤리의식점검 및 개선, 공공기관으로서의 사회적 책임노력 필요

- 2015년 대전예술가의 집 명칭변경 설문조사 조작관련사항
- 2016년 내부조직간 갈등
- 문화예술지원사업 단체들 간의 잡음 등
- 다수의 재단 관련 언론보도

## 다. 설문조사 내용 요약

- 재단 직원들을 대상으로 재단 윤리경영에 대한 설문조사 내용을 요약하면 다음과 같음

● 내부조직 설문조사 및 개별 인터뷰

♥ 문5. 대전문화재단 고객윤리경영에 관한 질문입니다.

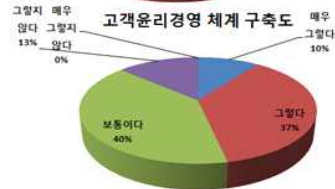
5-1. 재단 조직원들이 고객윤리경영 전반에 대하여 잘 이해하고 있는 가라는 질문에 그렇다 16명, 매우 그렇다 2명으로 총 응답수 27명 대비 67% 차지, 고객윤리경영전반에 대하여 비교적 잘 이해하고 있는 것으로 응답함.

- ① 매우 그렇다 2명 ② 그렇다 16명 ③ 보통이다 3명  
④ 그렇지 않다 6명 ⑤ 매우 그렇지 않다



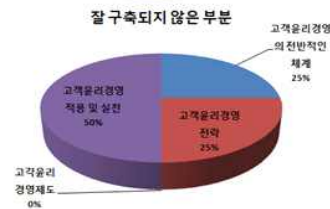
5-2. 우리 재단의 고객윤리경영 체계는 전반적으로 잘 구축되어 있는가라는 질문에 보통이다 12명 40%, 그렇다가 11명, 37%로 응답함

- ① 매우 그렇다 3명 ② 그렇다 11명 ③ 보통이다 12명  
④ 그렇지 않다 4명 ⑤ 매우 그렇지 않다 총 응답자 30명



5-3. <13 ④ ⑥>에 답한 경우>>잘 구축되어 있지 않을 경우 고객윤리경영의 어느 부분인가라는 질문에 고객윤리경영 적용 및 실천, 고객윤리경영의 전반적인 체계, 고객윤리경영전략 등에 응답함

- ① 고객윤리경영의 전반적인 체계 1명 ② 고객윤리경영전략 1명  
③ 고객윤리경영제도 ④ 고객윤리경영 적용 및 실천 2명 ⑤ 기타



## 라. 전략적 시사점 요약

- <2016 윤리경영 기본계획>에 재단 윤리경영의 기본 전략이나 절차, 윤리 현장/윤리강령 등은 잘 제시되어 있음
- 윤리경영이 어디에서 출발하는 지에 대한 개념적인 이해나 범위, 공유 및 전파 등에서 다소 미흡, 개념적인 이해나 범위가 잘 되어 있지 않은 상태에서 너무 형식적 요식적 구호성향이 강함
- 재단 윤리경영의 실행 범위가 너무 광범위함. 특히 윤리경영 실행계획 중 시민중심 문화향유 서비스 강화는 재단 조직/팀별 본연의 업무로 실행계획 중 성실, 투명, 신뢰의 조직문화 개선 부분에 집중하여 윤리경영을 실천하고 단계별 확장 필요
  - 윤리경영의 개념과 범위의 재정의, 선택과 집중, 공유 및 단계적 확산 필요. 현재 재단 윤리경영내용을 실행 가능한 것으로 수정(modify)
  - 윤리경영 개념/범위 및 전략 재정립, 공유와 전파 및 적용방안, 단계별 실행에 초점
  - 재단 비전사무국 또는 정책기획팀내 비전전파업무 신설, 상시 실행체제 구축

## 5. 재단 경영시스템

### 가. 재단 경영평가

재단 2016년 출연기관 경영평가 내용 중 경영시스템평가 내용을 살펴보면 다음과 같음

<그림 3-4> 16년 대전광역시 출연기관 경영평가 최종보고서

경영 시스템	조직 및 인사관리	조직관리의 효율성 증진노력	4.0	B
		인사운영의 합리성	4.0	B
		채용제도의 적절성	2.0	B
	재무관리	예산편성의 적절성	1.5	D
		예산집행의 적절성	2.0	F
		결산 및 회계관리 제도의 적절성	1.5	D
	경영정보 관리	업무정보화시스템 구축 및 업무관리수준	2.5	A
		고객정보관리	1.5	B
경영 성과	시의 정책준수	시의 시정방향 반영여부	2.1	A
		시의 지시사항 이행여부	2.8	S
		전년도 경영평가 및 각종 감사에 따른 개 선사항이행	2.1	F
	고객만족도	민원 및 시민의견 수렴제도	3.0	A
		수렴된 의견의 처리 방법	3.0	B
		고객만족을 위한 개선시책	4.0	A

조직 및 인사관리	✓ 조직관리의 효율성 증진노력 ✓ 인사운영의 합리성 ✓ 채용제도의 적절성
● 개선제안 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2실 체제 하에서 발생할 수 있는 조직 내 소통의 문제를 해결하기 위한 노력이 필요하며 팀 단위의 권한을 강화하여 보다 자율적이고 민주적인 조직운영을 할 필요가 있음</li> <li>○ 다양한 교육프로그램을 강화하고 교육예산을 확대할 필요가 있음</li> <li>○ 채용과정의 공정성을 위해 관리직과 무기계약직을 구분하고, 다시 관리직은 신규와 경력직을 구분하여 유능한 인재를 유치할 수 있는 객관성있고 타당한 채용방식의 채용계획 수립</li> </ul>	

조정과 통합, 정책기획기능 강화필요



예산편성의 기준/원칙 수립 필요  
- 비전/전략과 연계하여 사업의  
중요도/우선순위/비율  
등을 고려한 예산편성

재무관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 예산편성의 적절성</li> <li>✓ 예산집행의 적절성</li> <li>✓ 결산 및 회계 관리의 적절성</li> </ul>	
<p><b>예산편성의 적절성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대전시 예산편성 지침을 준용하고 업무계획과 연동하여 예산을 편성하여 하고, 예산편성 관련 예산프로그램을 활용함으로써 합리적이고 투명한 예산을 편성하고자 노력하고 있음</li> <li>○ 대외 환경여건의 신속적 분석과 기관의 미션, 목표, 전략, 추진사업계획의 조직오형에 입각하여 분야별 사업의 중요도를 감안하여 예산을 편성해야 하며, 이 과정을 통해 조직구상형의 의견을 집약하고 추진방향을 명확하게 설정해야 하나, 구체적인 예산편성의 기준과 의견수렴 등의 절차가 제시되지 않음</li> <li>○ 예산의 효과적 운영을 위해 단위사업별 지출예산 대비 성과산출을 구체적으로 제시하는 성과관리적 예산편성이 필요함</li> <li>○ 전년도 사업의 성과평가 결과를 예산편성에 반영하는 제도적 장치를 통해 예산 집행의 실효성을 확보할 필요가 있음</li> </ul> <p><b>예산집행의 적절성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대전시 예산편성 지침과 재단의 재무회계규정을 준수하여 예산집행이 이루어짐</li> <li>○ 문화사업과 관련된 당 기관의 특성상 문화단체에 대한 합리적인 예산배정과 예산지출 절차의 투명성과 규정준수가 매우 중요하나, 이에 대한 구체적인 배분내용이 명시되지 않음</li> <li>○ 문화와 관련된 업무는 자유로운 활동의 보장이 매우 중요하므로, 최대한 공명하고 신뢰할 수 있는 심사위원회를 구성하여 예산을 배분하고, 문화단체의 자율성을 손상하지 않는 방향으로 성과평가를 실시하는 방안이 제시되어야 함</li> </ul>	<p><b>결산 및 회계관리제도의 적절성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 내부적으로 회계처리 및 결산절차를 명시하고 있음 뿐만 아니라 외부 전문회계법인의 역한 결산과 이에 대한 이사회 결정을 병행하고 있음</li> <li>○ 내부회계 통제제도 구축에 있어 외부 지도감독기관(문화예술과)에 지도, 점검은 자체적인 내부 관리제도의 미비함으로 발생함</li> <li>○ 재단의 내부회계 통제제도를 구축하여 예산을 집행한 문화단체들에 대한 주기적인 업무점검과 지원기능의 수행이 필요함</li> <li>○ 문화사업의 성과상 성과산출에 어려움이 있으므로 최소 3년간의 평가 실태를 바탕으로 성과를 점검하는 관리 방안이 마련되어야 함</li> </ul> <p><b>개선 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대전문화재단은 내부와 외부에 다양한 이해집단이 존재하고 있으므로, 이해관계의 상충이 큰 경우에는 합의과정을 통해 업무를 조정해 나가는 체계적인 규정의 정비와 엄정한 규정 적용이 매우 중요함. 이에 당 재단의 이해관계자의 의견을 합리적으로 조율해 나갈 수 있는 규정 제·개정 작업을 위해 외부전문기관에 컨설팅을 받을 것을 제안함</li> <li>○ 문화예술 창작 작업의 특성상 성과산출에 장시간이 소요된다는 점에서 최소 3년 기간의 실적을 평가하여 성과를 측정하는 제도적 장치가 필요함</li> <li>○ 문화사업의 자유로운 활동 보장과 함께 무형적 장기적 창의적 문화산업의 특성을 반영한 성과관리와 회계처리 방안을 강구할 필요가 있음</li> <li>○ 문화 사업의 역량을 강화하기 위한 문화역량이 뛰어난 직원채용, 문화역량강화를 위한 직영교육 비용의 축소 등 인적자원관리 프로그램 운영을 위한 예산확보가 필요함</li> <li>○ 각 부서별 예산집행에 어려움이거나 예외사항을 수집하여 개선하는 제도적 장치가 필요하며, 회계처리는 업무수행을 위한 지원기능이므로 상향변화에 대응할 수 있는 회계처리 절차의 도입이 필요함</li> </ul>	

경영정보관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영시스템 및 정보</li> <li>• 업무정보화 시스템 구축 및 업무관리수준</li> <li>• 고객정보관리</li> <li>• 홈페이지 구축 및 운영</li> </ul>
<p>● 개선제안</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 문화분야 콘텐츠를 외부에 홍보하고 고객에게 정보를 전달하는 도구으로는 홈페이지뿐만 아니라 모바일 환경에서 활용 가능한 앱(application)이 유용할 수 있음. 앱 개발로 인한 기관 차원에서의 편익과 비용을 비교하여 합리적인 판단을 내려볼 수 있는 기회를 가져 보기를 제안함</li> </ul>	

경영성과 - 시의 정책준수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시의 정책 준수</li> <li>• 시의 시정방향 반영여부</li> <li>• 시의 지시사항 이행여부</li> </ul>	경영성과 - 고객만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민원 및 시민의견 수렴제도</li> <li>• 수렴된 의견 처리방법</li> <li>• 고객만족을 위한 개선시책</li> </ul>
<p>● 개선제안</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관은 대전시의 시정방향을 잘 반영하고 있으며, 시의 지시사항도 철저히 이행하고 있고 전년도 경영평가 지적사항도 잘 개선하고 있음</li> <li>- 다만, 행정사무감사지적 또는 문의사항 처리 결과를 통째로 넣지 않는 실수를 반복해서 하던 것이 없어, 철저하게 시정하고 보고서에 담아 경영평가에 대비하는 노력을 지속적으로 해야 할 것임</li> <li>- 또한, 경영평가의 지적사항이 단순한 개선에서 멈추어서는 안 될 것이며, 보다 시스템적 개선이 이루어져서 지속적으로 기관발전에 기여해야 할 것으로 사료됨</li> <li>- 더불어 보고서 작성 형식을 다소 개선하여 실행 결과를 파악하기 쉽게 제시해 주기 바람</li> <li>- 경영평가 지적사항 및 감사 지적사항의 원인을 분석하여 근원적인 해결책을 제시하도록 해야 함</li> </ul>		<p>● 개선제안</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관에 대한 고객만족도는 기관이 제공하는 서비스의 직접수혜자들이 평가하는 질적 수준뿐만 아니라 기관을 둘러싸고 있는 잠재고객들에 의해서도 직간접적으로 영향을 받을 수밖에 없는 것이 현실임. 어려운 일이었으나 잠재고객일 수 있는 여러 기관 내지 주체들과의 네트워크 강화를 통해 기관과의 협조적 관계가 지속될 수 있도록 하는 거버넌스 확대 노력을 보다 기울일 필요가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 및 이해관계자 만족도 제고를 위한 체계적인 방안 필요</li> <li>• 재단 홍보를 위한 중장기 방안/전략 필요</li> </ul>

## 나. 재단 경영시스템에 대한 내부조직 조사

### ● 내부조직 설문조사 및 개별 인터뷰

#### ♥ 문6. 재단 경영목표, 경영시스템에 대한 질문입니다.

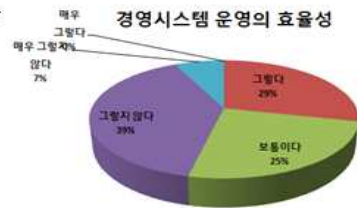
6-1. 대전문화재단 경영철학이나 경영목표 등에 대하여 잘 이해하고 있는 가라는 질문에 보통이다 13명, 그렇다 9명 등으로 응답함

- ① 매우 그렇다 6명 ② 그렇다 9명 ③ 보통이다 13명  
④ 그렇지 않다 1명 ⑤ 매우 그렇지 않다



6-2. 재단 경영을 효율적으로 집행 및 운영하는 데 있어 조직 및 인사 관리, 회계/예산 등의 재무관리, 고객관리 등 재단 경영시스템 전반이 효율적으로 잘 운영되고 있는가에 대한 질문에 그렇지 않다 11명, 매우 그렇지 않다 2명으로 총응답자 28명 대비 46%로 보통까지 포함하면 효율적이지 못한 것으로 보고 있음

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 8명 ③ 보통 7명  
④ 그렇지 않다 11명 ⑤ 매우 그렇지 않다 2명



6-3. <표 4>에 답한 경우의 경우 재단 경영시스템 전반에 걸쳐 효율적으로 운영이 되지 않고 있다면 주로 어느 부분인가라는 질문(복수 응답가능)에 승진/승급 등 인사정책 7명 26%, 조직 내 의사소통/협력 미흡 6명 22%, 교육훈련 등 역량 강화/관리 3명, 업무효율화와 생산성 제고 3명으로 응답함

- ① 계획수립 및 집행 ② 예산편성/집행 3명 ③ 사업추진 체계 및 사업 수행 2명 ④ 업무효율화와 생산성 제고(전산 등 자동화 관련) 3명 ⑤ 교육훈련 등 역량 강화/관리 3명 ⑥ 포상/인센티브 등 동기부여 1명 ⑦ 승진/승급 등 인사정책 7명 ⑧ 휴가 등 복리후생 1명 ⑨ 홍보기획/이미지 강화 노력 부족 ⑩ 행사지원체계 및 지원 ⑪ 회계처리절차 및 신속성 미흡 ⑫ 고객응대 및 관리 부족 ⑬ 조직 내 의사소통/협력 미흡 6명 ⑭ 사업 평가 및 관리 1명 ⑮ 기타 총 응답자 27개

비효율적인 부분



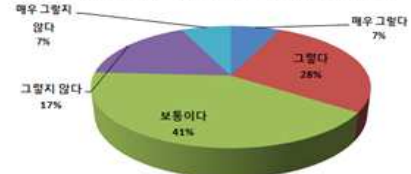
### ● 내부조직 설문조사 및 개별 인터뷰

#### ♥ 문7. 재단 주요 사업 성과분석 및 평가체계에 관한 질문입니다.

7-1. 재단의 사업성과 분석 및 평가 등에서 전반으로 잘 구축되어 있는 가라는 질문에 보통이다 12명, 그렇다 8명, 그렇지 않다 5명 등으로 응답함 보통이다와 그렇지 않다는 고려할 때 사업 성과분석/평가 등과 관련된 부분에 개선이 필요한 것으로 판단됨

- ① 매우 그렇다 2명 ② 그렇다 8명 ③ 보통이다 12명  
④ 그렇지 않다 5명 ⑤ 매우 그렇지 않다 2명

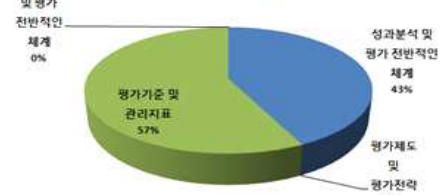
사업성과 분석 및 평가 제도 구성의 적함도



7-2. <표 4>에 답한 경우>재단 사업성과 분석 및 평가 체계 등이 잘 구축되어 있지 않다면 어느 부분인가라는 질문에 평가 기준 및 관리지표 4명, 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 3명 등으로 응답함.

- ① 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 3명 ② 평가제도 및 평가전략 ③ 평가기준 및 관리지표 4명 ④ 성과분석/평가 제도의 운영 ⑤ 기타

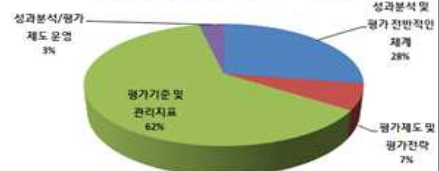
성과분석 및 평가 제도 구성이 적합하지 않은 이유



7-3. 재단 대내외 사업성과 분석 및 평가 등과 관련하여 가장 먼저 고려되어야 할 부분은 어디인가라는 질문에 평가기준 및 관리지표 18명, 62%, 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 8명, 28%로 두 항목을 가장 먼저 고려해야 하는 것으로 응답함

- ① 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 8명 ② 평가제도 및 평가전략 2명 ③ 평가기준 및 관리지표 18명 ④ 성과분석/평가 제도 운영 1명 ⑤ 기타 총 응답자 29명

성과 분석 및 평가시 가장 고려할 점



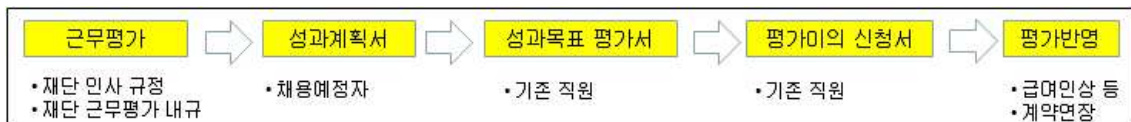


□ 경영시스템에 대한 재단 조직 조사에 대한 전략적 시사점

- 재단 경영철학이나 경영목표 등에 대하여 비교적 잘 이해하고 있는 것으로 응답함
- 재단 경영시스템이 효율적으로 운영되고 있는가에 대한 질문에 그렇지 않다 + 매우 그렇지 않다 46%로 높게 나타남. 재단 경영시스템 효율적이지 못한 경우 주로 어느 부분인가(복수 응답가능)라는 질문에 승진/승급 등 인사정책> 조직 내 의사소통/협력 미흡> 교육훈련 등 역량 강화/관리, 업무효율화와 생산성 제고 순으로 응답함
- 재단의 사업성과 분석 및 평가체계 구축 정도는 보통이다 + 그렇지 않다 57%를 고려할 때 사업 성과분석/평가 등과 관련된 부분에 개선이 필요한 것으로 판단됨
- 재단 사업성과 분석 및 평가 체계 등이 잘 구축되어 있지 않다면 어느 부분인가라는 질문에 평가 기준 및 관리지표> 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 순으로 응답함.
- 사업성과 분석 및 평가 등과 관련, 가장 먼저 고려되어야 할 부분은 평가 기준 및 관리지표> 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 등 두 항목을 가장 높게 응답

## 다. 재단 조직 평가

### 1) 평가 진행 절차



### 2) 재단 조직 평가 세부 내용

재단 조직 평가 진행절차에 따른 세부 내용을 살펴보면 다음과 같음

근무평가 규정	성과계획서																																										
<p><b>제16조(일반직 평가)</b> ①직급 직위제도는 계약기간 1년의 계약직으로 하며 1년 이상 재직하게 될 경우 근무성적 평가 결과에 따라 일반직으로 전환할 수 있다. 다만, 필요한 경우 일반직 전환 없이 계약 기간 1년 연장할 수 있다. &lt;개정 2016.3.21&gt;</p> <p>②계약직 근무연수는 2년을 초과 할 수 없다.</p> <p>③일반직으로 전환 시에는 자기 이사회에 이를 보고하여야 한다.</p> <p>④계약직근무기간은 근무년수에 상응한다.</p> <p><b>제16조(근무성적평가)</b> ①대표이사자는 채용원 직위의 근무성적평가 업무수행실적을 평가 또는 수사로 평가하여 계약의 변경·연장 또는 해지시 이를 반영하여야 한다.</p> <p>②근무성적 평가는 채용 후 6 1년마다 정기평가 하고, 계약의 연장·종료에의 결정, 그 밖의 계약내용을 변경하고자 할 때에는 수시 평가를 한다.&lt;개정 2016.3.21&gt;</p> <p>③대표이사자는 근무성적평가 결과 근무성적이 우수한 사람에 대하여는 특별수당을 지급할 수 있고, 근무성적이 불량한 사람에 대하여는 제2항의 필요한 조치를 할 수 있다.&lt;개정 2016.3.21&gt;</p> <p>④근무성적평가에 관한 세부사항은 내규로 정한다.</p> <p><b>제27조(승진소요 기간)</b> ①직원의 직급별 승진 소요 최저기간은 다음과 같이 한다.</p> <p>1. 3급에서 2급 : 4년</p> <p>2. 4급에서 3급 : 3년</p> <p>3. 5급에서 4급 : 3년</p> <p>②제1항 승진소요 근무기간 산정 시 일반적으로 전환하기 전의 계약직 기간(단, 정원 외 단기계약직 기간은 환산함)을 산입한다. 단, 승진소요 근무기간 산정 시 휴직기간(육아휴직, 군복무 징병 또는 부상소요 인한 휴직은 제외), 직위해제기간, 징계처분기간은 포함하지 아니한다.</p> <p><b>제12조(평가결과 반영)</b> 근무성적 평가결과는 별표 3(기본 연봉에 해당기준), 별표 4(계약 연장 기준), 별표 5(성과연봉 지급 기준)에 따라 인사관리에 반영한다.</p>	<p align="center"><b>성과 계획서</b></p> <p>1. 채용예정자 인적사항</p> <table border="1"> <tr> <th>근무부서</th> <th>채용구분</th> <th>성</th> <th>명</th> <th>채용계약기간</th> <th>담당계약업무</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>2. 업무성과 목표</p> <p>○ 본업직업 성과목표</p> <p>1년후에 임직자가 채용계약기간동안 달성하고자 하는 성과목표를 총괄적으로 요약 기재)</p> <p>○ 중반적인 성과목표 달성을 위한 당해목표</p> <table border="1"> <tr> <th>달 성 목 표</th> <th>중 간적목표기준</th> <th>중 간적달성</th> <th>비 고</th> </tr> <tr> <td>200</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>400</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>600</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>800</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>①당해목표 : 당해직업 달성을 위한 세부적인 당해목표를 기재</p> <p>②당해목표기준 : 목표달성 시점에 대한 중간기준을 구체적으로 기재하여 가능한 재정확립</p> <p>③중간달성 : 목표달성을 단계별로 단계적의 추진할 요인자를 기재</p> <p>④비고 : 평가시 고려사항 등 기타 특기사항을 기재</p> <table border="1"> <tr> <td>작성자</td> <td>소속</td> <td>성명</td> <td>소속 부서명</td> <td>직위</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	근무부서	채용구분	성	명	채용계약기간	담당계약업무							달 성 목 표	중 간적목표기준	중 간적달성	비 고	200				400				600				800				작성자	소속	성명	소속 부서명	직위					
근무부서	채용구분	성	명	채용계약기간	담당계약업무																																						
달 성 목 표	중 간적목표기준	중 간적달성	비 고																																								
200																																											
400																																											
600																																											
800																																											
작성자	소속	성명	소속 부서명	직위																																							

평가이의 신청서												
<b>평 가 이 의 신 청 서</b>												
1. 인적사항												
<table border="1"> <tr> <th>소 속</th> <th>직 위</th> <th>성 명</th> <th>계약기간</th> <th>담당 업무</th> <th>평가기간</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	소 속	직 위	성 명	계약기간	담당 업무	평가기간						
소 속	직 위	성 명	계약기간	담당 업무	평가기간							
2. 이의신청사유												
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>												
3. 증명서류												
<div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>												

평가반영				
<b>&lt;기본 연봉에 조정 기준&gt;</b>				
평가등급	인 사 관 리 기 준		비 고	
	기본 연봉에 조정			
A등급 (100점 이상)	기본 연봉에 증액 가능			
B등급 (85 - 100점미만)	기본 연봉에 증액 가능 또는 동결			
C등급 (70 - 85점미만)	기본 연봉에 동결			
D등급 (55 - 70점미만)	기본 연봉에 동결 또는 삭감 가능			
F등급 (55점미만)	기본 연봉에 삭감 가능			
<b>&lt;성과연봉 지급 기준&gt;</b>				
평가등급	D등급	A등급	B등급	C등급
인원비율(%)	20%	30%	40%	10%
지급률(%)	7%	8%	3%	0

<b>&lt;계약 연장 기준&gt;</b>		
평가등급	인 사 관 리 기 준	비 고
A등급 (100점 이상)	계약 연장	
B등급 (85 - 100점미만)	연장 가능	
C등급 (70 - 85점미만)	연장 가능	
D등급 (55 - 70점미만)	연장 불가	
F등급 (55점미만)	연장 불가	

**시사점 요약**

- 채용할 때 - 신입사원 교육(신입/경력), 재단 기본사항 및 정신교육, 해당 직무 및 업무OJT 필요
- 근무평가와 재계약평가 - 분리 평가, 재계약 및 일반직 전환 평가 기준 모호
- 평가의 공정성, 객관성 미흡
- 평가반영 - A,B등급 : 개인사정이 없는 한 연장, C등급 : 조건부 연장 등 규정 수정 필요

## 6. 예산과 기금

### 가. 재단 재정 변화 요약

- 재단의 재정은 2009년 출연금 250백만원과 적립금 등 9,064백만원으로 총 9,314백만원의 예산으로 시작하여 현재 대전문화재단 출연금 2,336백만원, 수탁금 13,090백만원, 적립금 등 1,942백만원 총 17,368백만원으로 2배 가량 증가
- 사업시행 첫 해인 2010년(3,453백만원)과 비교하면 4배 정도 예산 규모 증가 재정변화를 출연금, 수탁금, 적립금 등으로 나누어 그 변화를 보면, 출

연금은 2009년 250백만원, 2010년 993백만원, 2011년 5,875백만원으로 지속적으로 증가하였다가 2012년 4,941백만원, 2013년 4,257백만원, 2014년 5,150백만원, 2015년 5,329백만원으로 년 도별 소폭 예산의 증감이 있었으나 2016년에는 2,336백만원으로 감소 추세

- 출연금의 감소는 시의 재정 감소와 지역문화예술 특성화지원사업(문예진흥기금)이 정부지침에 의해 출연금 사업에서 수탁금으로 편성된 점에 그 이유를 들 수 있음. 반면 수탁금의 경우 2010년 2,832백만원, 2011년 2,070백만원으로 다소 감소하였지만 2011년부터 2016년까지 계속해서 증가하고 있음. 이는 위탁시설의 운영 증가와 국비, 시비 매칭으로 추진되는 문화예술지원사업, 문화복지사업, 문화예술교육사업 등 정부 주요사업의 확대에서 그 요인을 들 수 있음

<표 3-20> 연도별 재단 재정변화 추이

구분	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
계	9,314	4,721	9,024	9,980	12,623	14,610	18,689	17,368
출연금	250	993	5,875	4,941	4,257	5,150	5,329	2,336
수탁금	-	2,832	2,070	3,888	7,357	7,930	11,245	13,090
적립금 등	9,064	896	1,079	1,151	1,009	1,530	2,115	1,942

나. 재단 예산 변화 추이 및 증감, 점유현황

구분	예산			15 대비 증감액	증감%	예산 점유%		
	2014	2015	2016			2014	2015	2016
총 액	14,530	14,115	13,305	- 810	-5.7	100	100	100
세입 계	14,530	14,115	13,305	- 810	-5.7	100	100	100
출연금	5,149	5,269	4,433	-836	-16	35	37.3	33.3
수탁금	7,930	7,412	8,422	1,010	14	55	52.5	63.3
세외수입	1,450	1,214	-	-1,214		10	8.6	
순세계 잉여금		219	450	231	100.5		1.6	3.4
전년도 이월금	-	1	-	-1				
세출 계	14,530	14,115	13,305	-810	-5.7	100	100	100
재단운영비	1,456	1,609	1,547	-62	-4	10	11.3	12
인건비		1,099						
운영비		509						
사업비	11,917	11,251	11,758	507	5	82	79.7	88
미관사업		3,714						
수탁대행사업		7,412						
자체사업		125						
자본예산	342	1,199				2.4		
기금적립금	342	1,199						
예비비 및 기타	815	54				5.6		

<자료> 2014년, 2015년 재단 경영평가 자료, 2016년 주요 업무보고

## 2) 출연기금 목표액과 연도별 출연금

○ 대전문화재단 기금 목표액 : 500억 원 ○ 설립기금 : 8,920백 만원(2009. 9. 24 설립등기)

## 3) 현재 출연 기금액 및 기금이자 소득액

○ 재단 연도별 출연금 현황 (단위 : 백 만원)

연도별	계	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
계	12,933	8,590	688	1,205	374	337	245	1,198	296
시 출연금	10,757	8,590	-	1,200	-	-	-	967	-
자체 적립금	2,176	-	688	5	374	337	245	231	296

\* 2015년 967백 만원 : 예술회관 임차보증금(900), 임차보증금 반환금(67)

○ 현재 출연 기금액 : 12,637백 만원 ○ 기금이자 소득액 : 2,144백 만원

## 4) 기금 이자 소득으로 진행한 사업 현황

- |   |  |
|---|--|
| <p>○ 2011년 : 274백 만원</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화예술기획인력육성 : 14백만원</li> <li>- 대전문화정책연구 : 30백만원</li> <li>- 문화예술단체 커뮤니티지원 : 10백만원</li> <li>- 대전문예연감발간 : 20백만원</li> <li>- 생활 속 예술활동지원사업 : 160백만원</li> <li>- 예술지원 모니터링사업 : 40백만원</li> </ul> | <p>○ 2012년 : 84백 만원</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화예술기획인력육성 : 14백만원</li> <li>- 대전문화정책연구 : 30백만원</li> <li>- 문화예술단체 커뮤니티지원 : 20백만원</li> <li>- 대전문예연감발간 : 20백만원</li> </ul> <p>※ 2013년부터 기금 목표액을 달성을 위하여 사업을 수행하지 않음</p> |
|---|--|

### 시사점요약

- 출연기금 목표액 대비 적립률(9년) 25.8%  
-> 기금조성을 위한 시정부와 긴밀한 논의 필요
- 자체 기금 조성방안 필요
- 재단의 전문성 강화를 통한 사업독립성 강화
- 시정부와 사업예산 협의력강화 및 유연한 대응방안 필요

# 대전문화재단 중·장기 발전방안

## IV. 전략적 시사점 요약(KSF)







## VI. 전략적 시사점 요약(KSF)

문화예술 환경분석 및 내부진단에 대한 전략적 시사점을 요약하면 다음과 같다.

### 1. 전략적 시사점 요약 - 문화예술환경분석 총괄

#### 가. 거시 일반환경부문

- 대전은 대한민국에서 가장 급속하게 성장한 도시, 과학 중심도시로서 대전, 교통의 요충지임
- 인구구조변화/구별 특성을 고려한 문화예술정책 필요
- 높은 소득수준과 고용률, 높은 삶의 질은 향후 문화예술의 수요 확대 가능성이 높음
- 대전 문화산업은 지역 내 총생산 규모에 못 미치는 문화산업 수준
- 문화기반시설의 절대적인 보유 개소 수 열위

#### 나. 고객시민환경부문

- 국내외 환경변화, 중앙정부 정책 트렌드 등 고려한 문화예술정책 반영
- 향후 지속 및 발전 가능성 높은 트렌드를 반영한 문화예술 정책 추진
  - 여가/인력/문화정책/지역문화
  - 여가와 문화소비가 문화예술 트렌드를 수용할 수 있는 다양한 문화예술 프로그램개발 필요
- 대전 이미지 - 과학도시와 이미지 향상요소를 고려한 문화예술정책 수립
- 빈부격차, 소득격차의 심화로 인한 지역 내 사회취약계층 문화향유권 확대 방안 필요
- 경제위기의 지속과 경제·산업환경 변화 속에서 문화예술, 문화유산, 문화산업간의 융합을 통한 창조성장 동력확보
- 문화산업의 성장엔진으로서 문화예술계 전문인력 양성의 중요성 증대
- 지역의 문화(유산, 예술)자원에 기반한 문화도시, 문화관광도시 사업 필요
- 문화예술 관련 여가활동은 활발함이 부족하나 문화예술에 관심은 높은 것으로 판단됨
- 문화예술관련 여가활동 중 문화예술 관람은 음악공연>연극공연>영화관람 순이고, 창작취미활동은 음악>사진>미술>서예 순으로 매우 일반적임
- 문화예술도시이미지 : 문화예술행사에 시민참여가 활발한 도시>문화예술 기반이 잘 갖추어진 도시>문화예술행사가 자주 열리는 도시

- 타 도시와 비교할 때 문화예술의 수준은 보통 이하로 부정적, 수준이 낮은 분야 : 문화시설 및 프로그램> 문화예술 정책/지원 시스템> 문화예술 인적자원
- 대전문화재단의 인지도는 매우 낮은 편
- 재단 중장기비전(목표)의 중요 가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임. 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술 복지 증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 순으로 나타남
- 재단 활성화를 위해 필요한 사업분야 - 시민 문화향유 및 참여기회 확대, 대전의 특색있는 문화 예술 사업 추진, 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술인 및 단체 창작지원 증대 등임

## 다. 이해관계자

### 1) 중앙정부

- 문화정책 기본방향 요약 및 지역문화정책의 흐름
  - 중앙정부의 국정목표 ‘창의교육과 문화가 있는 삶’
  - 문화재정 2% 달성 및 문화기본법 제정
  - 예술인 창작 안전망 구축 및 지원 강화
  - 문화향유기회 확대와 문화격차 해소
  - 문화유산 보존·활용 및 한국문화 진흥
  - 스포츠 활성화로 건강한 삶 구현
  - 관광산업 경쟁력 강화
- 지역문화정책 흐름
  - 문화분권화에 따른 지역문화정책의 중요성 증대
  - 중장기 지역문화정책 기획 강화
  - 인프라에서 프로그램으로 중요성 이동
  - 지역공동체에 초점을 맞춘 문화정책
  - 지원체계 개선 노력
  - 문화정책영역의 협력시스템 구축

### 2) 대전광역시

- 대전시와 재단은 긴밀한 관계, 대전시 문화체육관광국과 재단은 매우 긴밀한 협업관계, 재단과 연계되어있는 시 관련 조직은 문화예술과, 문화재종무과, 산업정책과, 관광진흥과로 긴밀한 관계 설정 필요
- 문화예술분야를 중심으로 한 대전시 스마트C를 통해 2030년에 수준 높은 문화향유 여건 조성

- 대전시 비전, 전략 및 세부계획 부재, 비전 선포 수준이며 세부 실행방안 부재, 특히 문화예술부분과 관련된 대전시 비전, 정책이나 전략, 실행계획 등 불분명
- 대전시 중기지방재정계획 - 문화관광분야 예산 증가 계획 등을 고려한 문화예술부분의 중장기 계획이 필요
- 대전시 과학문화산업분야 2016-2020년 정책방향 중 과학과 문화의 융합 계획은 문화예술정책의 한 축임
- 대전시 문화체육관광분야 2016-2020년 정책방향과 이에 따른 투자계획이 중장기 문화예술정책의 한 축으로 고려 필요

### 3) 경쟁자 비교, 분석

- 비전/미션/목표 복잡, 전략이나 활동방향이 추상적이고 주로 문화예술분야에 초점을 맞추고 있음
- 조정/통합/홍보기능 모호
- 재단 사업 지나치게 분산, 일부는 경계 모호 - 선택과 집중 필요
  - 경쟁 재단은 경영마인드 관점이 비전/전략에 포함되어 있는 것으로 판단됨
  - 이해관계자를 고려한 조직 역학 구조 및 조직 운영 필요
  - 시민/민간 중심으로 문화예술활동 지향
  - > 문화예술정책 및 프로그램 개발에 반영
  - > 비전 및 전략 수립, 정책기획 및 사업전략 개발 시 고려
  - > 예산 수립 및 집행, 평가 시 반영

### 4) 문화예술 이해관계자, 전문가 의견

- 대전시가 지향하는 ‘문화예술도시’란 문화예술기반시설이 잘 갖추어진 도시> 문화예술 동아리가 활성화 되어 있는 도시> 문화예술행사가 자주 열리는 도시로 인식하고 있음
- 재단의 중장기 비전(목표) - 대전의 특색있는 사업 창출> 시민의 문화예술복지 증대> 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 문화예술 교류 및 협력 증진> 문화예술 정책기반 강화 임
- 재단 비전 실천을 위해 필요한 전략 우선순위 - 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대> 창조적 문화예술 전문인력 양성> 지역문화예술 시설의 전문적 운영> 대전의 특색있는 문화예술 사업 추진> 지역기업이 참여하는 메세나 활성화> 지역문화예술 정책개발 및 연구> 지역문화예술인 및 단체창작 지원
- 재단 발전 장애요인 - 문화예술행정의 자율성 부족> 지역문화콘텐츠 개발 미비> 문화기반시설 부족, 관계자들의 지역문화예술에 대한 이해 부족>

조직구성의 비효율성> 재단 운영예산의 부족, 전문행정인력 부족> 재단에 대한 홍보 부족

- 재단 발전을 위한 선결과제 - 문화예술 경영 및 행정 전문인력 확보> 지자체로부터 문화예술행정의 자율성 확보> 지역특성화 문화예술 프로그램 부문> 지역문화예술인 및 단체와 협력> 다양한 경로를 통한 운영기금 확보> 공연장, 박물관 등 기반시설 확충> 재단의 필요조직 신설 및 조직재설계> 재단에 대한 홍보 강화
- 재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업(부문별)
  - 예술부문 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성 및 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업임
  - 시민부문 : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술활동 활성화와 지역 맞춤형 문화복지 실현
  - 지역부문 : 지역 유희시설활용 문화공간 조성 및 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화가 1순위 사업임
  - 연계부문 : 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원과 문화재단과 공동기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보제공 및 컨설팅지원
  - 경영부문 : 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위 사업임
- 부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면
  - 1순위 : 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유희시설활용 및 문화공간 조성
  - 2순위 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원, 문화재단과 공동기획/제작 기회제공
  - 3순위 : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술활동 활성화, 지역 맞춤형 문화복지실현, 타 시/도 및 국제문화예술 교류사업, 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구, 문화예술정보제공 및 컨설팅지원, 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성 강화순으로 응답함
- 조직구조 변화 - 행정상의 자율성과 독립성 보장> 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계> 경영 문화예술간(스텝/기능간) 전문화 강화

## 5) 문화예술관련기관

- 대전문화재단과 관련 있는 문화기관은 13개, 협약기관 46개, 기관성격에 맞는 실질적인 협업시스템 구축 필요

## 2. 전략적 시사점 요약 - 내부환경분석 및 내부진단 총괄

### 가. 재단 비전체계 및 전략분석

전체적으로 살펴보면

- 재단 설립 후 비전 4번, 미션 3회에 걸쳐 변화, 비전과 전략, 실행 등의 체계가 혼재되어 있음
- 내용이 매우 혼란스러운 측면이 있음 - 2016년 경영평가결과 미션, 비전, 핵심가치, 전략과제, 실행과제의 위계 정립과 수직적 수평적 연계성을 강화하고 전략과제와 실행과제에서는 구체성과 가시성, 명확성 확립 필요

#### 1) 내부조직

- 재단 비전체계(목표위계)의 구성 및 체계 - 41%가 ‘복잡하다’, ‘매우 복잡하다’고 응답, 비전체계 내용 이해도는 ‘일부만 이해하고 있다’와 ‘이해하기 어렵다’도 21%, 이해가 어려운 부분은 전반적인 내용> 추진 과제부분> 가치 부분> 목표부분, 전략부분 순으로 응답함
- 《중앙정부의 국정비전 및 국정기조》《지역문화진흥기본 계획 2020의 비전·목표·추진 전략》《대전시 시정구호와 브랜드슬로건, 2030 대전 그랜드플랜(SMART-C 비전)》등과 대전문화재단의 비전체계, 전략 및 추진과제 등과의 정합성에서는 그렇지 않다, 매우 그렇지 않다 59%
- 재단 전략 및 추진과제의 중요도 우선순위는 전략부문 ① 문화로:느낀다> 문화로:보다> 문화로:꿈꾸다 > 문화로:만나다 문화로 느끼다가 절대적임
- 전략별 추진과제 우선순위, ‘문화로:느낀다’ 전략 추진을 위한 과제는 예술지원체계개편> 생활예술공동체 조성운영지원> 예술교육 프로그램 다각화, ‘문화로:만나다’전략 추진을 위한 과제는 마을 공동체 문화예술발굴지원> 문화 다양성 존중, 다문화사회 구현으로, ‘문화로:보다’ 전략 추진을 위한 과제부문에서 예술가의 시민문화재생 아이디어 수렴> 거주민과 유입인구 문화소통 극대화, ‘문화로:꿈꾸다’전략 추진을 위한 과제는 부문 시민이 공감하는 대전 대표 축제 정착노력> 문화자원 연구조사 강화> 국제적 도시브랜드 확립
- 전략 수행을 위한 추진과제 전체 순위는 예술지원체계개편> 생활예술공동체 조성운영지원> 시민이 공감하는 대전대표 축제 정착노력> 문화자원 연구조사 강화> 국제적 도시브랜드 확립

#### 2) 이해관계자, 전문가

- 재단의 중장기 비전(목표) - 대전의 특색있는 사업 창출> 시민의 문화예술 복지 증대> 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화> 문화예술 교류 및 협력 증진> 문화예술 정책기반 강화 임

- 재단 비전 실천을 위해 필요한 전략 우선순위 - 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대> 창조적 문화예술 전문 인력양성> 지역문화예술 시설의 전문적 운영> 대전의 특색있는 문화예술 사업 추진> 지역기업이 참여하는 메세나 활성화> 지역문화예술 정책개발 및 연구> 지역문화예술인 및 단체창작 지원

### 3) 시민

- 재단 중장기비전(목표)의 중요 가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임
- 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술복지 증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적 의견임
  - > 재단 비전체계 및 전략 수립 시 반영
  - > 재단 중장기정책 수립 및 사업전략 전개 시 고려

### 나. 재단 사업분석

- 재단이 수행하고 있는 문화예술사업의 수는 77개로 예술지원> 교육지원> 시민문화지원 순으로 사업의 수가 많으며 넓은 스펙트럼을 가지고 있음. 양적인 측면에서 사업과 인력 수준 불균형, 사업성격을 예산을 중심으로 살펴보면 공기관 대행사업, 수탁 대행사업, 출연금사업으로 나누어짐
- 사업별 예산구성 변화추이, 점유현황을 살펴보면
  - 정책기획, 경영지원, 대전무형문화재전수시설 및 대전전통나래관 운영, 대전문학관 운영, 대전예술가의 집 운영, 예술지원, 시민문화지원의 예산은 점차 줄어드는 경향을 보이고 있으며 교육지원부문은 지속적으로 증가
  - 예산 점유비가 높은 사업 - 예술지원 + 교육지원 + 시민문화지원 세 사업 점유비 77.9%
- 비전/전략과 사업 그리고 예산이 상호 연계되어 사업이 수행될 수 있도록 비전/전략/사업-예산의 연계점을 찾아 사업 예산운영의 원칙 정립 필요, 현재로서는 그 연결고리 찾기가 쉽지 않음
- 예산 규모가 큰 사업의 경우 비전/전략의 우선순위와의 정합성, 사업전략/예산 효율성/효과성 검증 필요
- 예술가의 집 공연장, 전시공간의 시설사용을 저조, 시민의 문화향유 확대를 위한 운영활성화 방안 필요
- 사업비 보다 운영비, 인건비 비중이 높은 사업의 경우 지속적으로 인건비 및 운영비 효율화 필요



- 본연의 기능에 부합되지 않는 사업여부 검증, 본연의 기능/사업에 부합되는 사업중심으로 선택, 전개

### 1) 조사 - 내부조직

- 중/장기 비전 달성을 위해 전통진흥부문은 유지-> 강화, 문학관운영부문은 유지, 예술지원부문은 강화, 교육지원부문은 유지-> 강화, 시민문화지원부문은 유지, 창작센터운영은 유지. 그러나 각 사업에서 수정/보완도 최대 33%에서 최소 17%까지 의견을 제시하여 향후 재단 각 사업부분의 효과적 집행을 위해 면밀한 사업분석이 필요함

### 2) 조사 - 이해관계자, 전문가

- 재단이 중점적으로 추진해야 할 1순위 사업은
  - 예술부문 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성과 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업
  - 시민부문 : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술활동 활성화
  - 지역부문 : 지역 유희시설활용 문화공간 조성과 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화가 1순위 사업
  - 연계부문 : 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원과 문화재단과 공동기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보 제공 및 컨설팅지원
  - 경영부문 : 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위 사업으로 응답함
- 부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면
  - 1순위 : 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유희시설활용 및 문화공간 조성
  - 2순위 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체 간 네트워크지원, 문화재단과 공동기획/제작 기회제공

### 3) 조사 - 시민

- 재단 활성화를 위해 가장 우선적으로 필요한 사업분야를 필요+매우 필요를 합산하여 살펴보면 시민 문화향유 및 참여기회 확대> 대전의 특색있는 문화예술사업 추진> 문화예술 정책개발 및 연구> 문화예술인 및 단체 창작지원 증대 등 네 가지 항목이 78%로 다른 항목에 비해 더 필요한 것으로 응답
- > 재단 비전체계 및 전략 수립 시 반영

-> 재단 중장기 정책수립 및 사업전략 전개 시 고려

## 다. 재단 조직분석, 윤리경영

### □ 조직분석

- 조직도상 조직체계는 기능(Line)중심으로 구성되어 있으며 기획/조정/대외(이해관계자관리/홍보)기능 등 총괄Staff이 부재함
- 재단 근무기간 및 소속팀 근무기간 등이 짧고 퇴사율 및 계약직 비율 등이 높은 점을 고려할 때 조직이 매우 불안정한 상태, 조직안정화는 재단 중장기 발전에 최우선으로 놓아야 할 것임

### 1) 조사 - 내부조직

- 현재 재단 조직체계 구성 정도는 보통이상 79%이나 그렇지 않다도 21%로 응답함
- 현재 조직에서 추가/보완, 강화 - 홍보마케팅> 정책 및 경영기획> 시민문화지원> 문화공간운영> 해외교류사업 등.
- 재단 내부조직의 안정성은 불안정하다, 매우 불안정하다가 55%로 응답하였음
- 재단의 조직이 불안정한 이유 - 재단의 자율성 및 독립성 미확보> 내부조직의 잦은 입/퇴사, 빈번한 내부 이동> 주변 이해관계자에 의해 좌우지> 역량 강화 및 동기부여미흡 순으로 제시
- 현재의 업무량은 적당하다와 많다가 비슷하게 응답됨. 업무량이 많은 이유 (복수 응답)에 업무경계 및 역할 불분명> 필수업무와 부가업무, 핵심업무와 비핵심 업무의 혼재 순으로 응답

### 2) 조사 - 이해관계자, 전문가

- 재단의 조직구조 변화방향 - 행정상의 자율성과 독립성 보장, 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계, 경영과 문화예술간(스텝/기능간) 전문화 강화
- 직원의 역량강화 필요한 부분 - 직원의 재교육프로그램 개발 및 선진사례 학습기회 제공> 직원의 근무조건 및 복지 향상을 위한 제도적 장치 마련> 업무 매뉴얼 개발 및 운용

### □ 윤리 경영

- <2016 윤리경영 기본계획>에 재단 윤리경영의 기본 전략이나 절차, 윤리현장/윤리강령 등은 잘 제시되고 있음
- 윤리경영이 어디에서 출발하는 지, 개념적인 이해나 범위, 공유 및 전파 등에서 다소 미흡. 개념적인 이해나 범위, 공유 및 전파 등에서 잘 되어 있지 않은 상태에서 너무 형식적 요식적 구호성향 강함

- 재단 윤리경영 실행 범위 너무 광범위, 특히 윤리경영 실행계획 중 시민중심 문화향유 서비스 강화는 재단 조직/팀별 본연의 업무로 실행계획 중 성실, 투명, 신뢰의 조직문화 개선 부분에 집중하여 윤리경영을 실천하고 단계별 확장 필요
- > 재단 중장기 발전방안 수립 및 경영시스템 구축 시 고려

## 라. 경영시스템, 예산과 기금

### 1) 경영시스템

- 재단 경영시스템 효율적으로 운영되고 있는가에 대해 그렇지 않다 + 매우 그렇지 않다 46%로 높게 나타남. 재단 경영시스템이 효율적이지 못한 경우 주로 어느 부분인가(복수 응답가능) - 승진/승급 등 인사정책> 조직내 의사소통/협력 미흡> 교육훈련 등 역량 강화/관리, 업무효율화와 생산성 제고 등으로 응답함
- 재단의 사업성과 분석 및 평가체계 구축 정도는 보통이다 + 그렇지 않다 57%를 고려할 때 사업 성과분석/평가 등과 관련된 부분에 개선이 필요한 것으로 판단됨
- 재단 사업성과 분석 및 평가 체계 등이 잘 구축되어 있지 않은 부분 - 평가기준 및 관리지표> 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 등. 사업성과 분석 및 평가 등과 관련, 가장 먼저 고려되어야 할 부분은 평가기준 및 관리지표> 성과 분석 및 평가 전반적인 체계
- 채용할 때 - 신입사원 교육(신입/경력), 재단 기본사항 및 정신교육, 해당 직무 및 업무 OJT 필요
- 근무평가와 재계약평가 - 근무평가기준은 있는 데 재계약 및 일반직 전환 평가 모호
- 평가의 공정성, 객관성, 평가반영 - A,B등급 : 개인사정이 없는 한 연장, C등급 : 조건부 연장
- 고객 및 이해관계자 만족도 제고를 위한 체계적인 방안 필요
- 재단 홍보를 위한 중장기 방안/전략 필요
- 예산편성의 기준/원칙 수립 필요
  - 비전/전략과 연계하여 사업의 중요도/우선순위/비율 도출 및 이를 고려한 예산편성

### 2) 예산과 기금

- 출연기금 목표액 대비 적립률(9년) 25.8% -> 기금조성을 위한 대전시와 긴밀한 논의 필요
- 자체 기금 조성방안 필요

- 재단의 전문성 강화를 통한 사업독립성 강화
- 대전시와의 사업예산에 대한 협상력 강화 및 유연한 대응방안 필요
  - > 재단 중장기 발전방안 수립 및 경영시스템 구축 시 고려

# 대전문화재단 중·장기 발전방안

## V. 전략방향 및 전략과제 도출



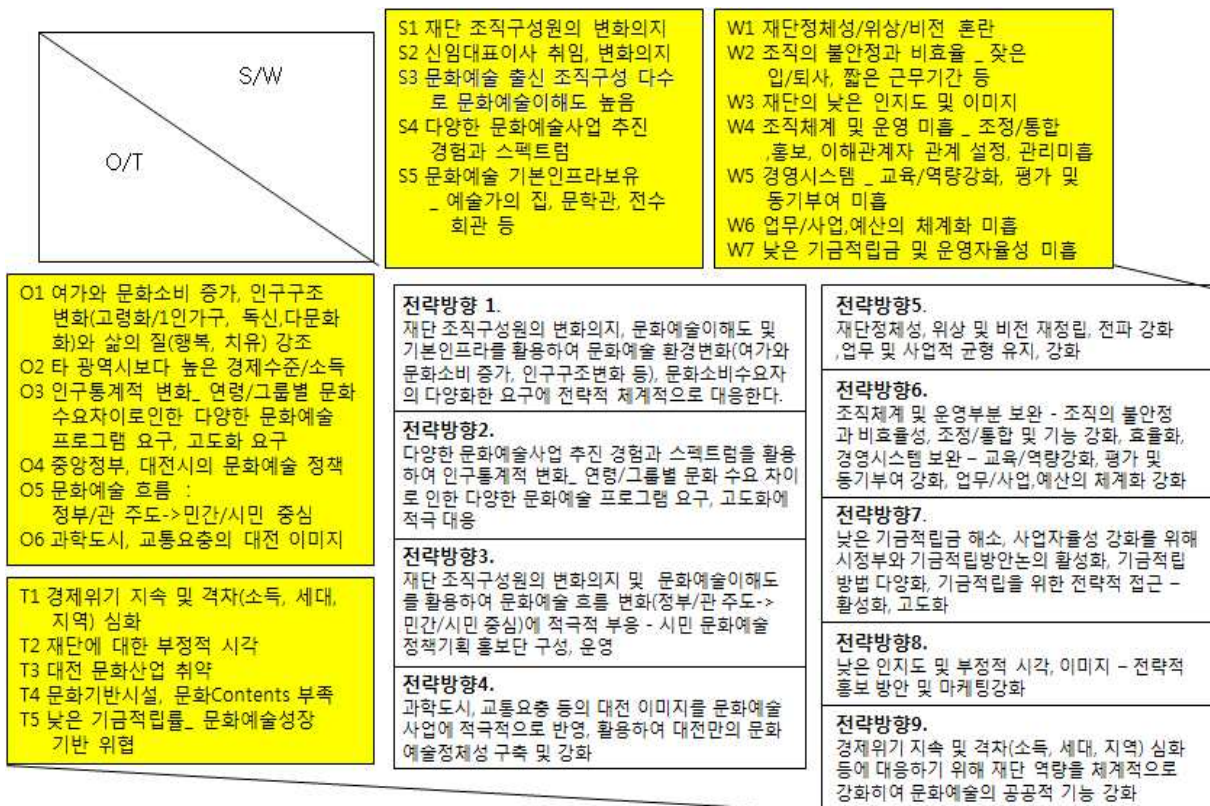


## V. 중장기 발전방안 수립을 위한 전략방향 및 과제도출

### 1. 주요 기회/위협, 강점/약점 요약 및 전략방향 도출

- 재단을 둘러싸고 있는 다양한 문화예술환경, 즉 일반거시환경, 고객(시민) 환경, 경쟁환경, 이해관계자 등 문화예술환경분석과 재단 내부환경분석 결과를 토대로 주요 기회/위협, 강점/약점, 전략적 시사점을 도출하고 이를 재단의 중장기 발전방안에 최대한 반영함
- 문화예술환경 및 정책변화에 능동적 대응과 재단 설립 이후 발전계획대비성과와 문제점 진단, 재단의 효율적 조직 운영, 관리방안, 시민, 이해관계자 요구수준을 고려한 재단 역할 및 정체성 확립과 지역문화예술 정책지원체계 강화를 위한 전략방법 및 전략과제를 도출하였음

<그림 5-1> 재단 중장기 발전을 위한 전략방향 도출





- 9개의 전략방향을 관련성을 고려하여 문화예술 정책기획, 문화예술 사업, 문화예술 경영 세 분야로 나누어 <그림 5-2>에 제시하였음

<그림 5-2> 전략방향과 재단 관련분야 구분

<b>전략방향 1.</b> 재단 조직구성원의 변화의지, 문화예술이해도 및 기본인프라를 활용하여 문화예술 환경변화(여가와 문화소비 증가, 인구구조변화 등), 문화소비수요자의 다양한 요구에 전략적 체계적으로 대응한다.	<b>전략방향5.</b> 재단정체성, 위상 및 비전 재정립, 전파 강화, 업무 및 사업적 균형 유지, 강화
<b>전략방향2.</b> 다양한 문화예술사업 추진 경험과 스펙트럼을 활용하여 인구통계적 변화, 연령/그룹별 문화 수요 차이로 인한 다양한 문화예술 프로그램 요구, 고도화에 적극 대응	<b>전략방향6.</b> 조직체계 및 운영부분 보완 - 조직의 불안정과 비효율성, 조정/통합 및 기능 강화, 효율화, 경영시스템 보완 - 교육/역량강화, 평가 및 동기부여 강화, 업무/사업,예산의 체계화 강화
<b>전략방향3.</b> 재단 조직구성원의 변화의지 및 문화예술이해도를 활용하여 문화예술 흐름 변화(정부/관 주도-> 민간/시민 중심)에 적극적 부응 - 시민 대상 문화예술 정책기획 홍보단 구성, 운영	<b>전략방향7.</b> 낮은 기금적립금 해소, 사업자율성 강화를 위해 시정부와 기금적립방안논의 활성화, 기금적립 방법 다양화, 기금적립을 위한 전략적 접근 - 활성화, 고도화
<b>전략방향4.</b> 과학도시, 교통요충 등 대전 이미지를 문화예술 사업에 적극적으로 반영, 활용하여 대전만의 문화예술정체성 구축 및 강화	<b>전략방향8.</b> 낮은 인지도 및 부정적 시각, 이미지 - 전략적 홍보 방안 및 마케팅강화
	<b>전략방향9.</b> 경제위기 지속 및 격차(소득, 세대, 지역) 심화 등에 대응하기 위해 재단 역량을 체계적으로 강화하여 문화예술의 공공적 기능 강화



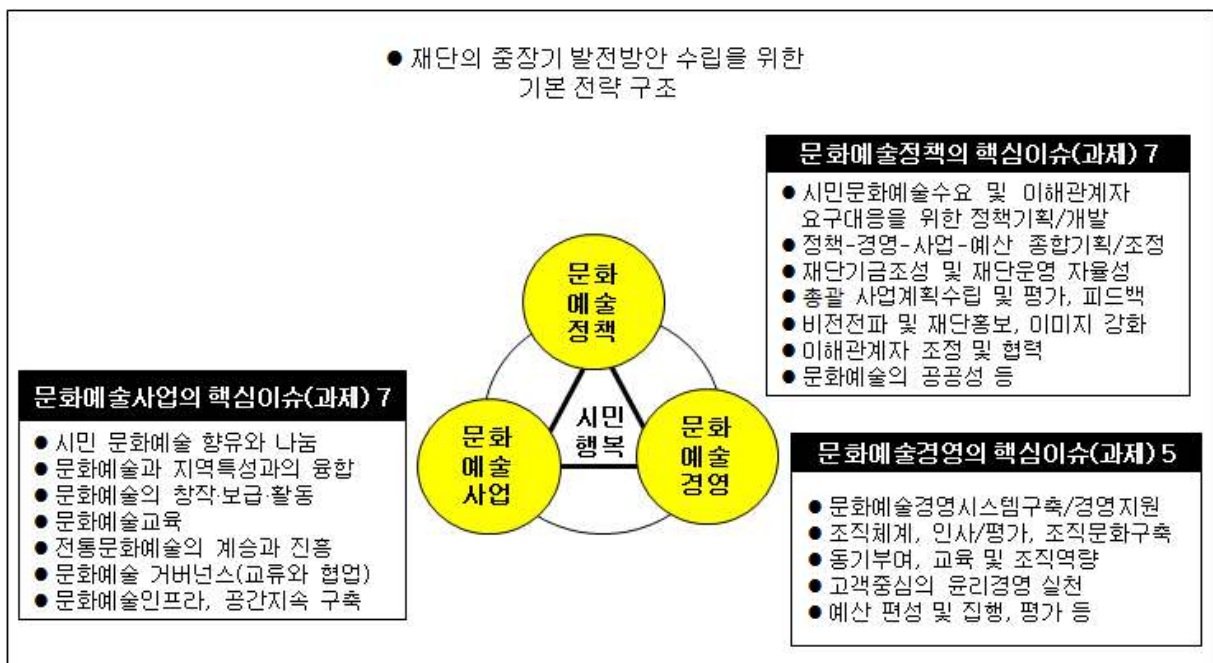
● 문화예술정책기획, 문화예술 사업, 문화예술 경영 세 분야로 구분

- 문화예술 정책 -> 전략방향 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
- 문화예술 사업 -> 전략방향 1, 2, 4, 5, 6, 9
- 문화예술 경영 -> 전략방향 5, 6, 7, 8, 9

## 2. 재단 중장기 발전을 위한 정책(비전과 전략)과제 세부 내용

- 재단의 설립근거(미션)를 실현하고 중장기관점에서 재단의 균형적 발전을 위하여 9개의 전략방향을 중심으로 문화예술정책-사업-경영 등 3축과 각 축의 핵심 이슈, 각 축이 본연의 역할과 기능을 수행하고 동시에 세 축이 상호시너지를 극대화할 수 있도록 중장기 발전방안 수립
- 대전문화재단의 미션, 비전 실현과 중장기 균형 발전을 위하여 문화예술 정책-사업-경영 3축과 각 축의 핵심이슈 19개(문화예술 정책 7개 이슈, 사업 7개 이슈, 경영 5개 이슈) 도출, 핵심이슈를 중심으로 중장기 발전방안 <중장기 발전전략 및 실행방안>을 도출함

<그림 5-3> 중장기 발전을 위한 정책과제 세부내용



● 재단 비전체계 및 전략 도출 착안점

- 중앙정부 문화정책 기본 방향
- 대전 스마트-C 비전 문화관광분야
- 과학과 문화의 융합 : 대전시 과학문화산업분야 2016-2020 정책방향 및 투자계획
- 대전시의 문화체육관광분야 투자방향 및 계획

- 재단 내부조직이 생각하는 재단 비전체계 및 내용은  
'간결하고 이해가 쉽게'로 요약됨  
전략 및 전략과제는 시민예술향유 극대화가 절대적이며 이를 위한 세부 전략과제는 예술지원체계개편, 생활예술공동체 조성운영지원 등으로 요약 됨
- 문화예술종사자/전문가, 시민이 생각하는 중장기비전 및 가치는  
지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진 부문이 절대적임  
  
전략 및 정책부분은  
시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술 복지증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적이며 특히 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대, 창조적 문화예술 전문 인력양성, 지역문화예술 시설의 전문적 운영 등에 종사자/전문가들의 의견이 집중됨
- 2016년 경영평가 결과  
미션,비전,핵심가치, 전략과제,실행과제의 위계 정립과 수직적 수평적 연계성을 강화하고 전략과제와 실행과제에서는 구체성과 가시성, 명확성 확립
- 재단 미션 및 비전은 설립이 후 여러 차례 변경, 비전은 최소 3년 ~ 5년 지속되어야 하면 미션은 조직이 존립하는 한 존립목적에 맞추어 지속되어야 함

-> 미션, 비전 및 전략은 전 조직원이 공유해야 하며 동기부여 및 실천 등에 초점이 맞추어짐

# 대전문화재단 중·장기 발전방안

## Ⅵ. 중장기 발전방안 세부 내용



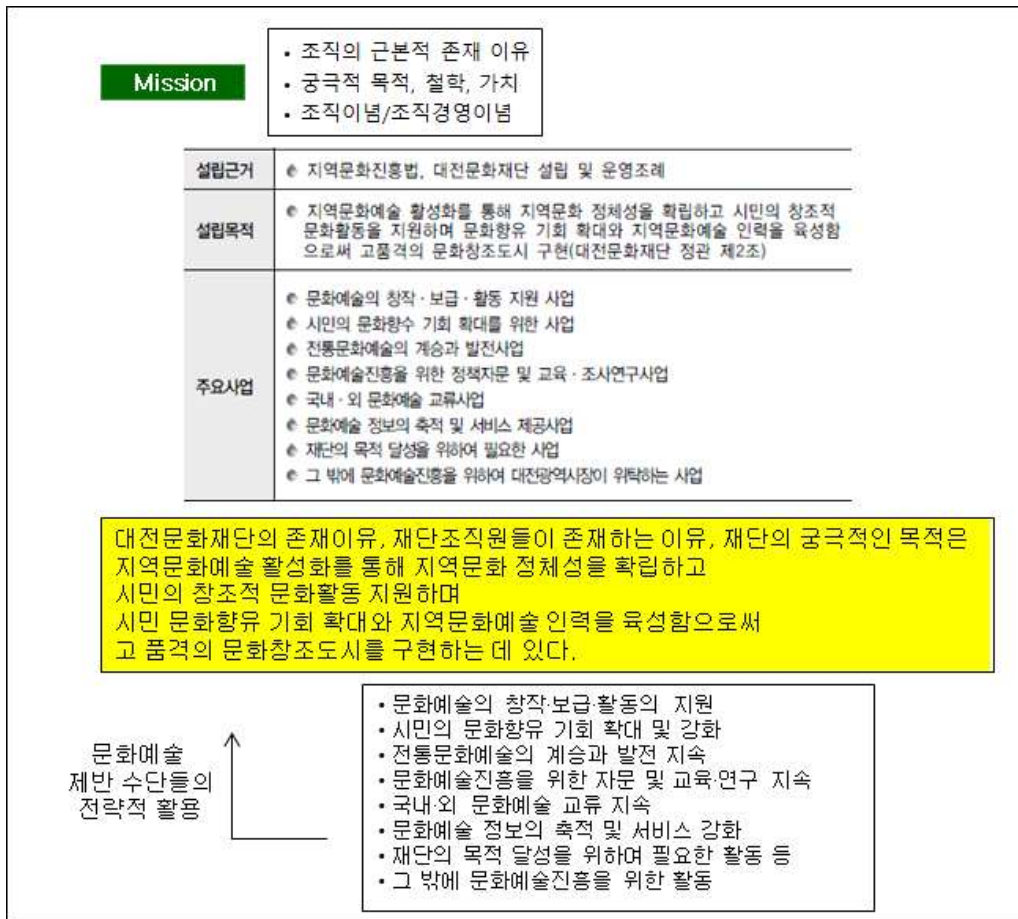


## VI. 재단 중장기 발전방안 세부 내용

### 1. 재단 중장기 발전방안-총괄

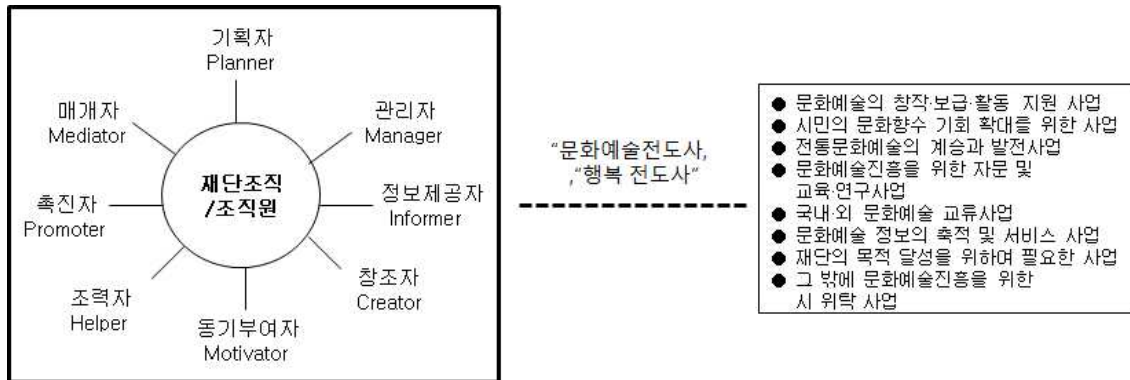
#### 가. 재단 중장기 발전방안-총괄-비전체계 재정립

<그림 6-1> 대전문화재단 정체성과 역할 정립



#### 1) 대전문화재단 정체성과 역할 정립

- 대전문화재단 직원들은 문화예술/예술가와 시민, 관객을 연결하는 문화예술 매개자 Mediator, 기획자 Planner, 창조자 Creator, 촉진자 Promoter, 관리자 Manager, 조력자 Helper, 동기부여자 Motivator, 정보제공자 Informer이다.



“시민의 문화예술 향유와 삶의 질 개선을 위한 문화예술전도사, 문화예술로 시민에게 행복을 전하는 행복 전도사”

#### □ 지역문화진흥법 [법률 제12354호, 2014. 7.29 시행]

지역문화진흥법은 지역이 가진 문화의 가치가 새롭게 창조되고 상생과 협력을 통한 지역문화의 균형 있는 발전의 기틀 마련을 위해 제정됨

##### ○ 목적 및 기본원칙

- 지역문화진흥법은 지역문화진흥에 필요한 사항을 정하여 지역 간의 문화 격차를 해소하고 지역별로 특색 있는 고유의 문화를 발전시킴으로써 지역주민의 삶의 질을 향상시키고 문화국가를 실현하는 것을 목적으로 함
- 지역문화진흥정책의 기본원칙은 크게 4가지로 지역간·문화간 문화격차 해소와 지역문화 다양성의 균형 있는 조화, 지역주민의 삶의 질 향상 추구, 생활문화가 활성화 될 수 있는 여건 조성임

##### ○ 주요내용

- 지역문화진흥법은 지역문화진흥 기본계획의 수립, 생활문화와 생활문화 시설 확충·지원, 지역문화 전문인력 양성, 지역문화실태조사, 문화도시·문화지구의 지정·지원, 지역문화재단 및 지역문화예술위원회의 설립, 지역문화진흥기금의 조성 등을 주요내용으로 함

##### ○ 지역문화재단 관련사항

- 지역문화진흥정책 및 사업의 추진에 있어 지역에서의 실행 및 지원주체가 되는 지역문화재단 및 지역문화예술위원회의 설립과 운영에 대해 규정하고 관련사항을 제시
- 지역문화재단은 지역문화진흥을 위한 사업 개발을 비롯해 사업추진 및 지원, 지역문화 관련 정책개발 지원과 자문, 지역문화 전문인력의 양성 및 지원, 지역문화 예술단체 지원 및 활성화 사업 등을 추진하며 이와 함께 지방자치단체의 조례에 재원과 관련 된 사항을 포함하도록 함으로



써 지역문화재단이 지역문화의 주체로 활동 할 수 있는 기반마련

# □ 대전문화재단의 설립 및 운영조례 (제정) 2009.6.5 조례 제3736호

- 대전광역시의 문화예술진흥 도모를 위하여 대전문화재단의 설립 및 운영에 필요한 사항을 목적으로 규정함
- 사업의 내용은 <표 6-1>와 같음

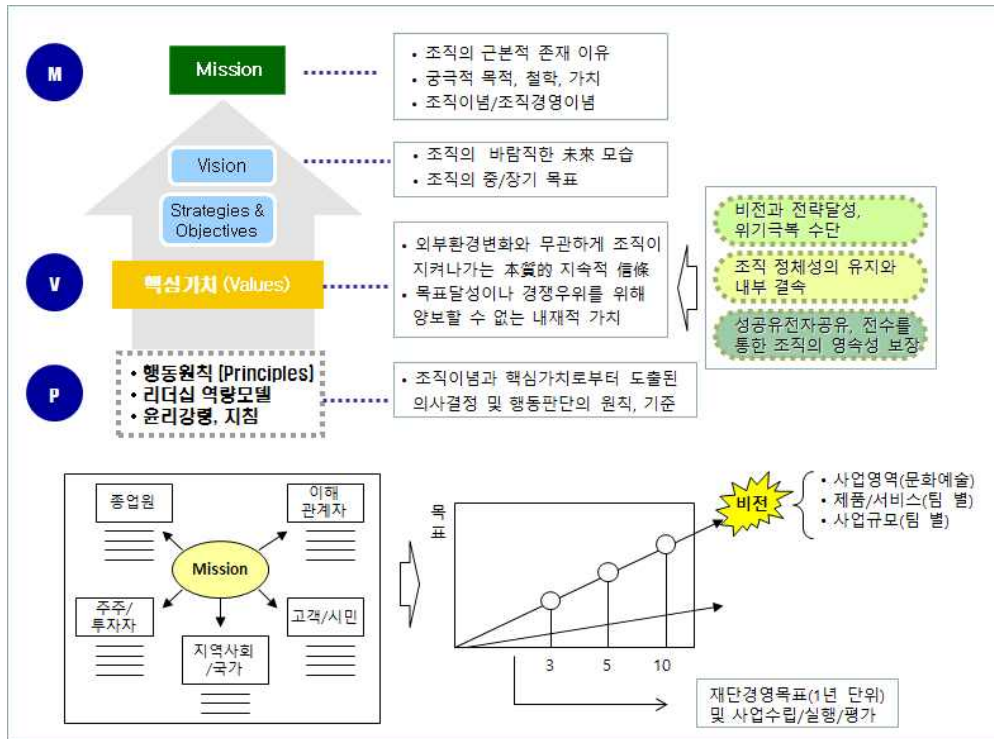
<표 6-1> 대전문화재단 설립 및 운영조례에 명시된 사업내용

• 문화예술의 창작·보급·활동의 지원사업	• 그 밖에 문화예술진흥을 위하여 대전광역시 장(이하 “시장”이라 한다)이 위탁하는 사업
• 재단의 목적 달성을 위하여 필요한 사업	• 문화예술 정보의 축적 및 서비스 사업
• 국내·외 문화예술 교류사업	• 문화예술진흥을 위한 자문 및 교육·연구사업
• 전통문화예술의 계승과 발전사업	• 시민의 문화향수 기회 확대를 위한 사업

<그림 6-2> 대전문화재단 경영철학(재단경영이념, 조직원 행동가이드)

	'행복키움'을 상징적으로 드러내는 새싹 이미지를 활용하여 새싹을 정성들여(서비스) 키운다(문화예술지원)는 의미	<p>우리의 자세 <b>문화의 주인은 시민입니다</b></p> <p>○ 문화키움, 예술키움, 행복키움 문화예술진흥을 위한 토대를 마련하고 시민문화 감성을 증진하여 시민의 삶에 행복을 더합니다</p> <p>○ 시민을 섬기는 자세로 행복드림 시민의 입장에서 편리하고 만족스러운 무한서비스를 실천합니다</p>
	창의성의 시발점이 주의깊은 관찰임에 착안, 돋보기(모니터링)로 추진사업에 대한 끊임없는 관심과 성찰	<p>우리의 시선 <b>혁신과 창조를 선도합니다</b></p> <p>○ 변화를 추구하는 젊은 조직 사회문화적 환경에 민감하게 대응하고 철저한 피드백을 통해 기존 사업을 끊임없이 보완하고 개선합니다</p> <p>○ 예술적 사고방식 예술가의 안목과 포용하는 자세로 창의적인 방법을 탐색합니다</p>
	시민에 '행복드림'을 위해서는 직원 스스로가 먼저 행복(업무만족도, 유연한 조직문화)해야 함	<p>우리의 마음 <b>행복한 직원이 문화의 감동을 이끍니다</b></p> <p>○ 따뜻한 동료애 임직원 간에는 존중과 배려를, 부서 간에는 소통과 협업으로 소속감을 높입니다</p> <p>○ 상황식 의사결정, 하향식 문제해결 실무자의 의견을 존중하여 전문성을 배양하고, 관리자는 동반자적 리더십으로 책임성을 강화합니다</p>
	새싹(예술지원)을 숲(문화예술진흥)으로 키우고, 우거진 숲을 관리하기 위해서는 부지런하고 정직한 청지기 정신(윤리, 사명감)이 필요	<p>우리의 신념 <b>문화를 가꾸는 충직한 일꾼입니다</b></p> <p>○ 도덕성 함양 공정성, 형평성, 신뢰를 바탕으로 문화예술 공공기관의 책무를 다합니다</p> <p>○ 지역문화발전 견인 중장기 대전문화발전을 위한 애정과 끈기를 가집니다</p>

<그림 6-3> 비전 체계도(목표위계) : 미션, 비전, 목표전략



<표 6-2> 미션(핵심가치)의 공유 방법

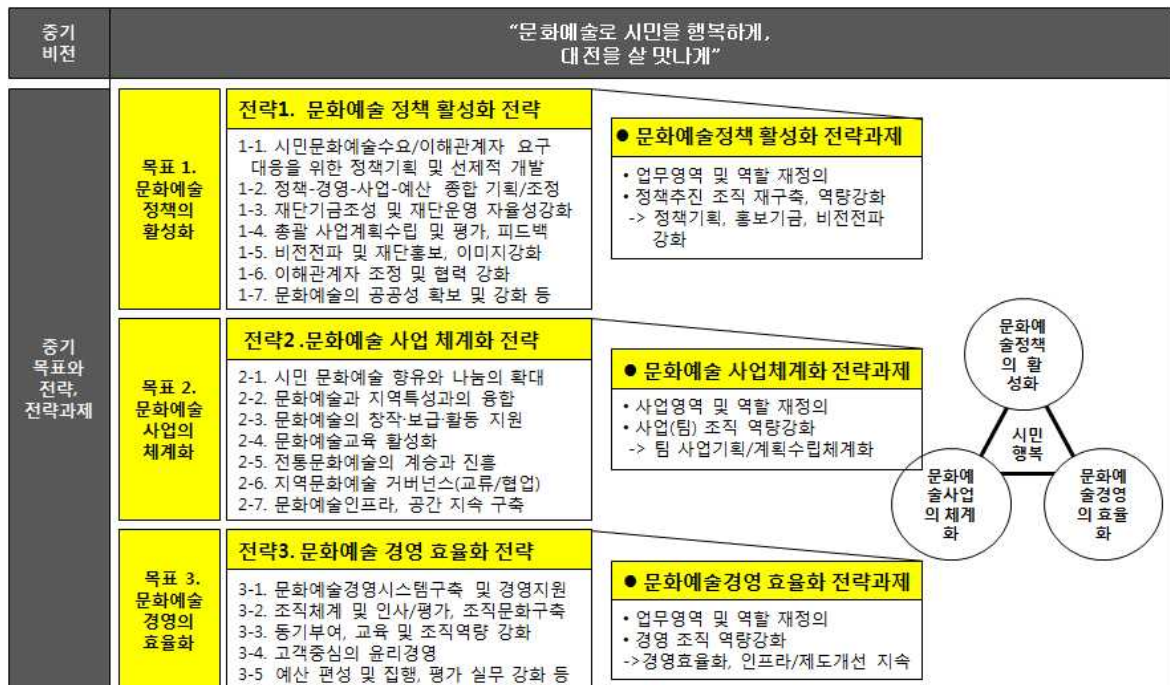
스타일	전파방식	세부내용
제도 연계형 (미국)	인사제도와의 연계	채용기준, 평가/보상 연계, 리더십 평가, 인사시스템과 연계 등
	Audit 및 측정/평가	가치정착에 대한 Survey, 현장확인, Audit를 통한 反가치적 행동통제 등
현장 전파형 (미국, 일본)	OJT, Mentoring	현장에서 가치의 커뮤니케이션 활동
	현장리더에 의한 교육	현장리더에 의한 가치전파교육, 행사
교육 주도형 (삼성)	집합교육	주로 신규인력에 대한 Orientation 연수원을 통한 1 : 多 전파교육
	문화의 암묵적 공유	조직문화에 스며든 암묵적 가치 공유

재단 미션, 비전의 전사 구성원들의 지속적인 공유와 동기부여, 실천을 위하여  
 -> 제도연계(성과평가) + 현장전파(CEO, 실장, 팀장 중심) + 교육(프로그램에 삽입)의 복합적 활용

## 2) 중기 비전과 목표, 전략 및 과제

- 재단 중기 비전과 목표, 전략 및 과제를 압축해서 제시하면 <그림 6-4>로 나타낼 수 있다.

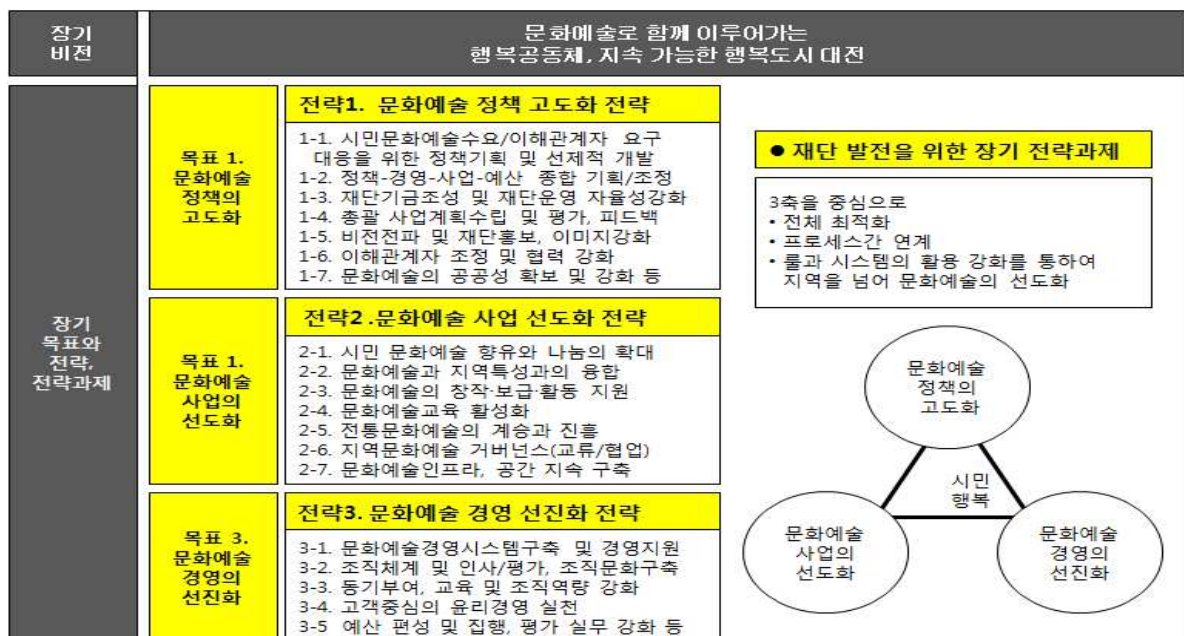
<그림 6-4> 중기 비전과 목표 전략 및 과제



## 3) 장기 비전과 목표, 전략 및 과제

- 재단 장기 비전과 목표, 전략 및 과제를 압축해서 제시하면 <그림 6-5>로 나타낼 수 있다.

<그림 6-5> 장기 비전과 목표 전략 및 과제



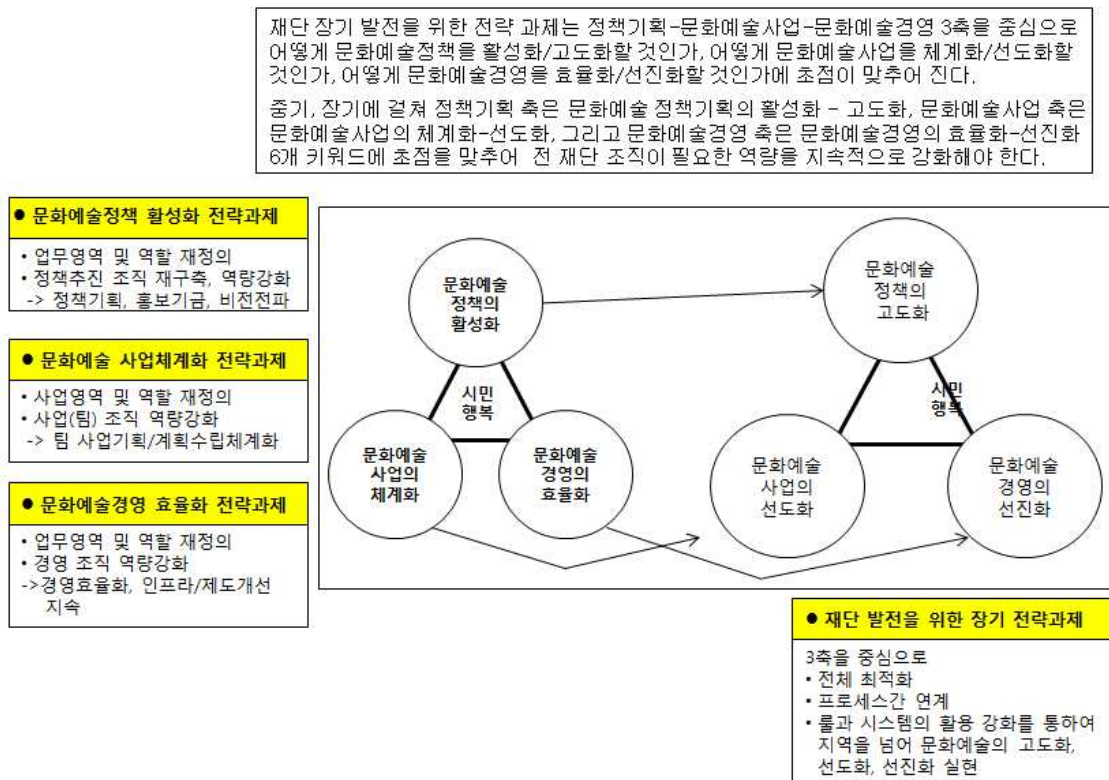


## 나. 재단 중장기 발전방안 - 총괄 - 중기, 장기 전략과제

### 1) 중기, 장기 전략과제의 구조

- 재단 중기 및 장기 전략과제의 구조를 압축해서 제시하면 <그림 6-6>로 나타낼 수 있다.

<그림 6-6> 중기, 장기 전략과제의 구조와 주요 내용

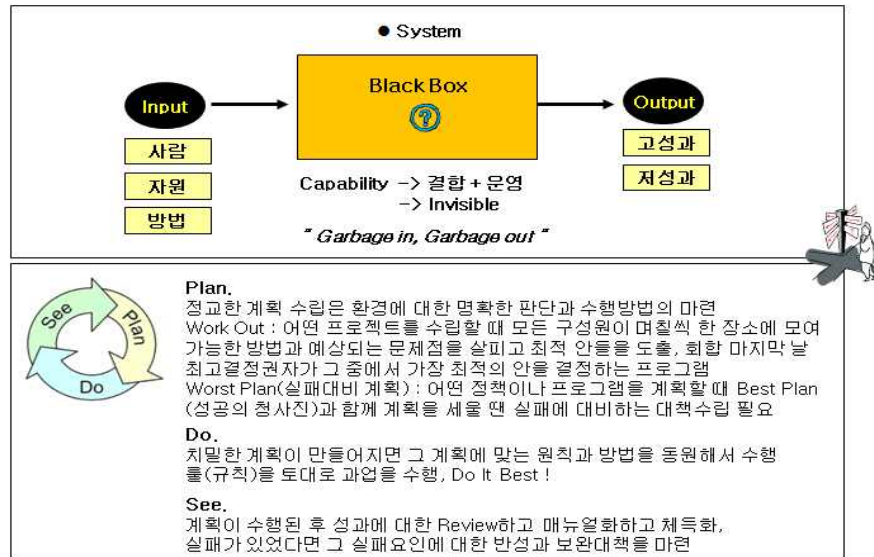


### 2) 중기, 장기 전략과제의 접근방법

#### ○ System과 Capability, Plan-Do-See의 사고

- 재단 중장기 발전을 위한 전략 과제 접근방법 첫 번째는 재단 조직이 전사(全社) System적 사고와 Capability(역량), Plan-Do-See의 사고 구축 및 강화임

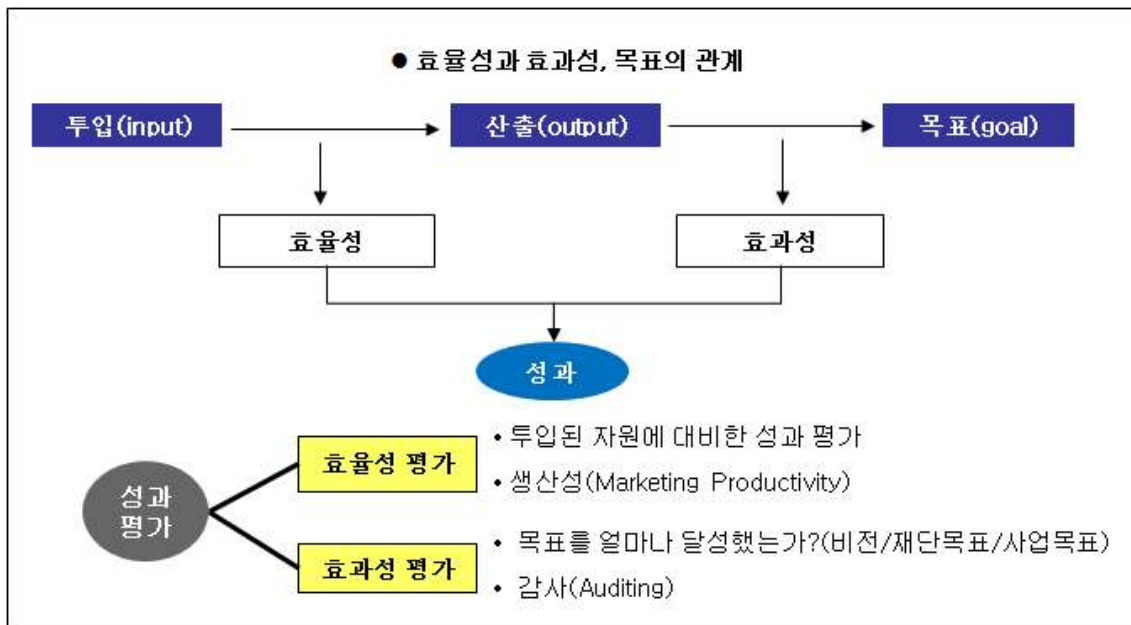
<그림 6-7> System과 Capability, Plan-Do-See의 사고



### ○ 효율성과 효과성, 목표 중심의 사고

- 재단 중장기 발전을 위한 전략 과제 접근방법 두 번째는 재단 조직이 효율성과 효과성, 목표와의 관계구조를 연계하는 사고의 구축과 강화에 있음

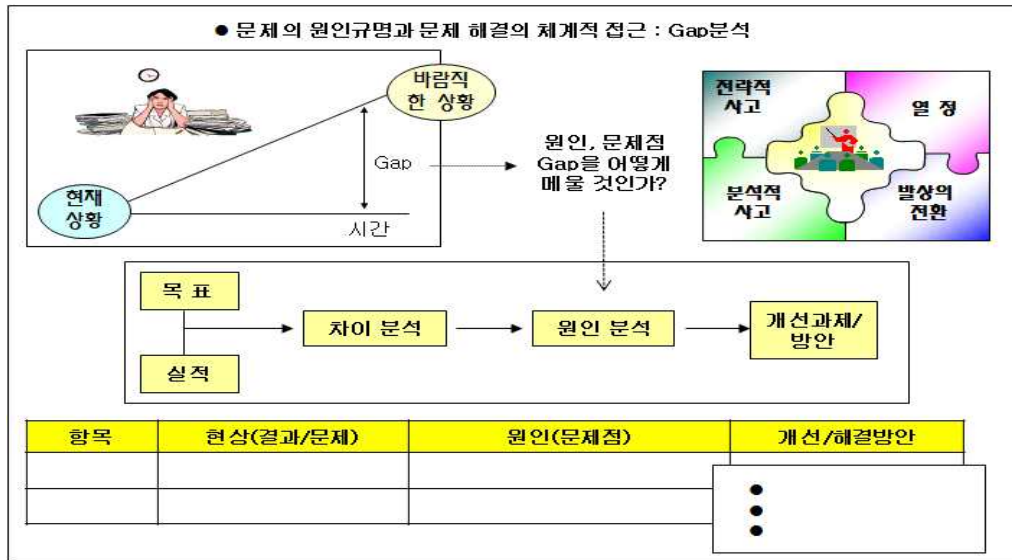
<그림 6-8> 효율성과 효과성, 목표와의 관계구조



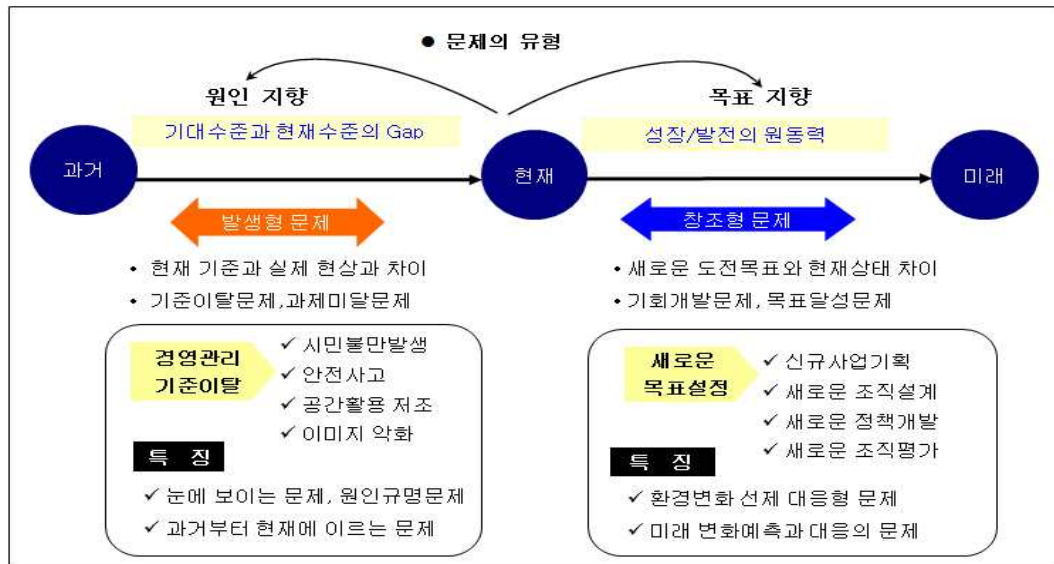
### ○ 문제의 원인규명과 문제 해결의 체계적 접근 : Gap분석

- 재단 중장기 발전을 위한 전략 과제 접근방법 세 번째는 업무/사업에 접근할 때 문제의 원인규명과 문제 해결의 체계적 접근 : Gap분석 사고의 구축과 강화임

<그림 6-9> 문제의 원인규명과 문제 해결의 체계적 접근



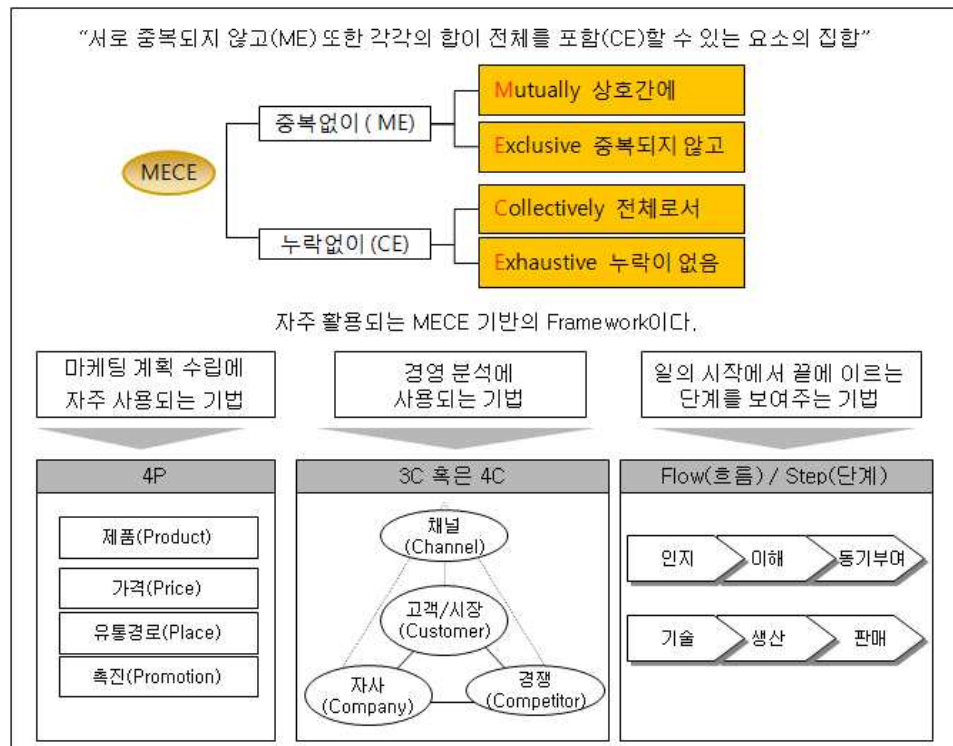
<그림 6-10> 원인지향적 문제와 미래지향적 문제



#### ○ 전체 최적화와 완성도 MECE

- 재단 중장기 발전을 위한 전략 과제 접근방법 네 번째는 업무/사업에 접근할 때 전체 최적화와 완성도 MECE적 사고의 구축 및 강화임

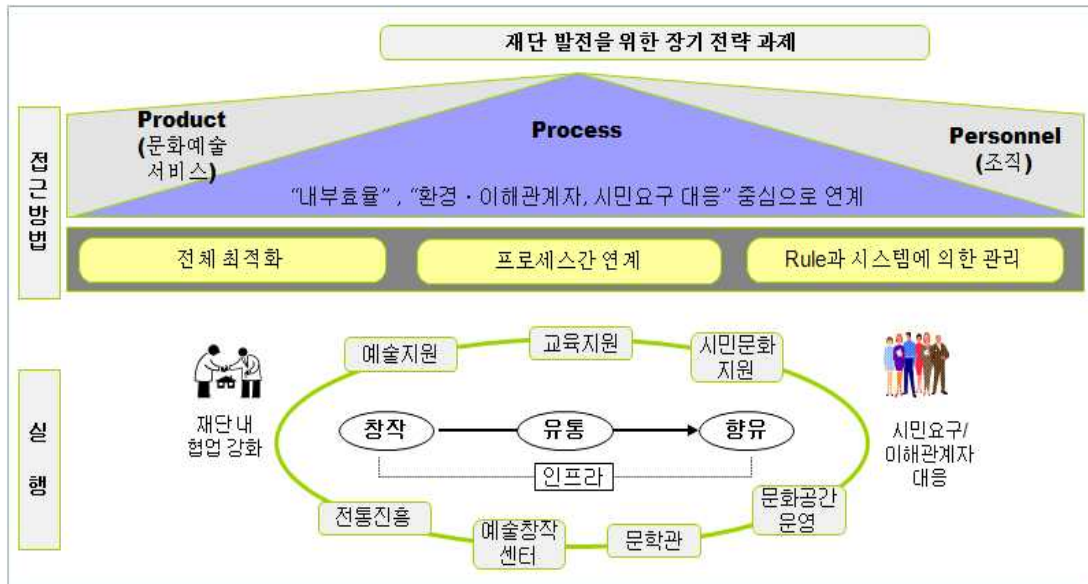
<그림 6-11> 전체 최적화와 완성도 **MECE**



- 전체 최적화, 프로세스간 연계, 물과 시스템 강화, 특히 재단 장기 발전을 위한 전략 과제 접근방법 다섯 번째는 3축을 중심으로
  - 전체 최적화
  - 프로세스간 연계
  - 물과 시스템 강화를 통하여 지역을 넘어 문화예술 정책의 고도화, 문화예술 사업의 선도화, 문화예술 경영의 선진화 달성



<그림 6-12> 전체 최적화, 프로세스간 연계, 물과 시스템



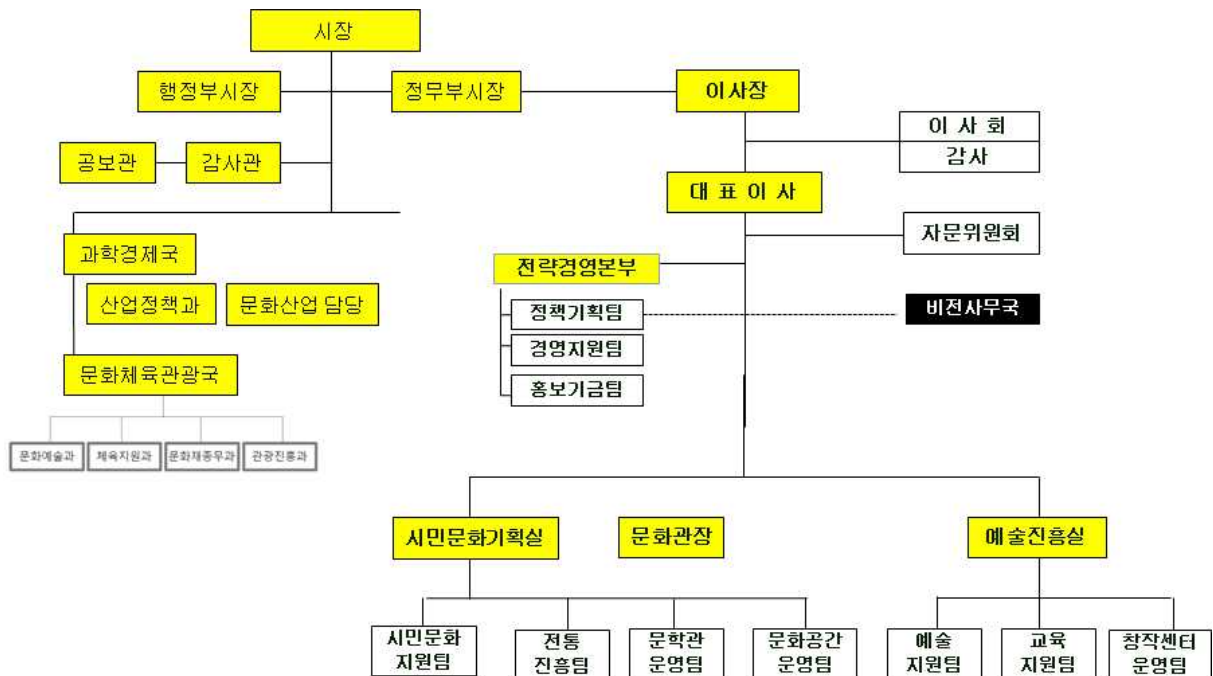
- 재단이 장기 전략과제 접근을 위해 중점적으로 검토해야 할 부분은 기본적으로 문화예술서비스(Product), 프로세스(Process), 그리고 인적 측면(Personnel)이며 이 3가지 요소를 전체 최적화, 프로세스간 연계, Rule(제도/규정)과 시스템측면에서 어떻게 전략적으로 접근, 최적화할 것인가 지역을 넘어 문화예술정책의 고도화, 문화예술 사업의 선도화, 문화예술 경영의 선진화의 과제 대응의 핵심임

## 다. 재단 중장기 발전방안 - 총괄 - 조직 재구축

### 1) 재단 중장기 발전을 위한 조직도

- 재단이 중장기 발전을 위한 조직도가 제시되고 있다.

<그림 6-13> 대전문화재단 중장기 발전을 위한 조직도



### 2) 재단 중장기 발전을 위한 조직재구축전략 요약

- 재단 조직 재구축 : 전체적으로는 2실 9팀에서 1본부 2실 10팀으로 조정
- 전략경영본부 신설 : 문화예술에 기업경영마인드 접목을 위한 전략경영본부 신설하고 중기(~2019년)까지 시민문화기획실장이 겸직, 이후 1본부 2실 장체제로 운영하는 것이 바람직함
- 신설되는 전략경영본부는 3팀 1사무국으로 구성 - 정책기획팀, 경영지원팀, 홍보기금팀 및 비전사무국으로 비전사무국은 정책기획팀내에 두며 정책기획팀장과 팀원이 담당, 대표이사와 직접보고 Line 구축
- 문화기획실을 시민문화기획실로 변경, 중복 사업 및 업무 조정 후 사업팀명 변경을 통한 시민문화 중심의 지원강화
- 실무 팀장제도 도입 : 비중있는 사업 또는 업무 1개 이상 팀장이 담당

- 중기 조직안정화를 위한 조직인사관리원칙 수립
  - 중기적으로는 대표이사/1급에 한해 외부공채 실시, 장기관점에서 대표이사, 1급도 외부, 내부 모두 가능하도록 문호개방
  - 팀장급은 특정 전문분야를 제외하고 내부 승진을 원칙으로 함
  - 재단 필요인력 충원을 위하여 신입사원 정기 공채 활성화
  - 문화예술 인턴제 도입을 통한 문화예술 전문인력 육성 및 배출
- 조직단계 조정 : 5단계에서 7단계(대리-과장)로 조정, 년 수 및 업무평가 기준 충족 시 자동 승진
- 조직 평가제도 개선 : 일반직 전환평가 및 업무성과 평가 방법 , 평가기준 및 평가자, 평가시스템 등 개선, 보완
- 순환보직기간 최소 2년, 2년 이후 본인의 의사와 업무성격(전문성/숙련도/계약관련 등), 업무수행도 등을 고려하여 순환보직 시행

### 3) 재단 직급체계 조정

<표 6-3> 직급별 조직 현황표(2016.11.1일 기준)

구분	합계	일반직						계약직						비고
		소계	1급	2급	3급	4급	5급	소계	가급	나급	다급	라급	마급	
대표이사	1													
문화기획실장	1													
예술진흥실장	1	1		1										
정책기획팀	4	1				1					1		2	
경영지원팀	5	4			1	1	2						1	
전통진흥팀	9	4			1		3	5					5	
문학관운영팀	3	3			1		2							
문화공간운영팀	9	2				1	1	7			1		6	
예술지원팀	5	4			1	1	2	1					1	
교육지원팀	3	2			1		1	1					1	
시민문화지원팀	4	2				1	1	2			1		1	
창작센터운영팀	3	3			1		2							
기타	1	1				1								
합계	49	27	0	1	6	6	14	22	1	0	3	0	17	

• 조직단계 조정  
 4급 차장  
 5급 과장  
 6급 대리  
 7급 사원

## 2. 재단 중장기 발전방안 - 부문

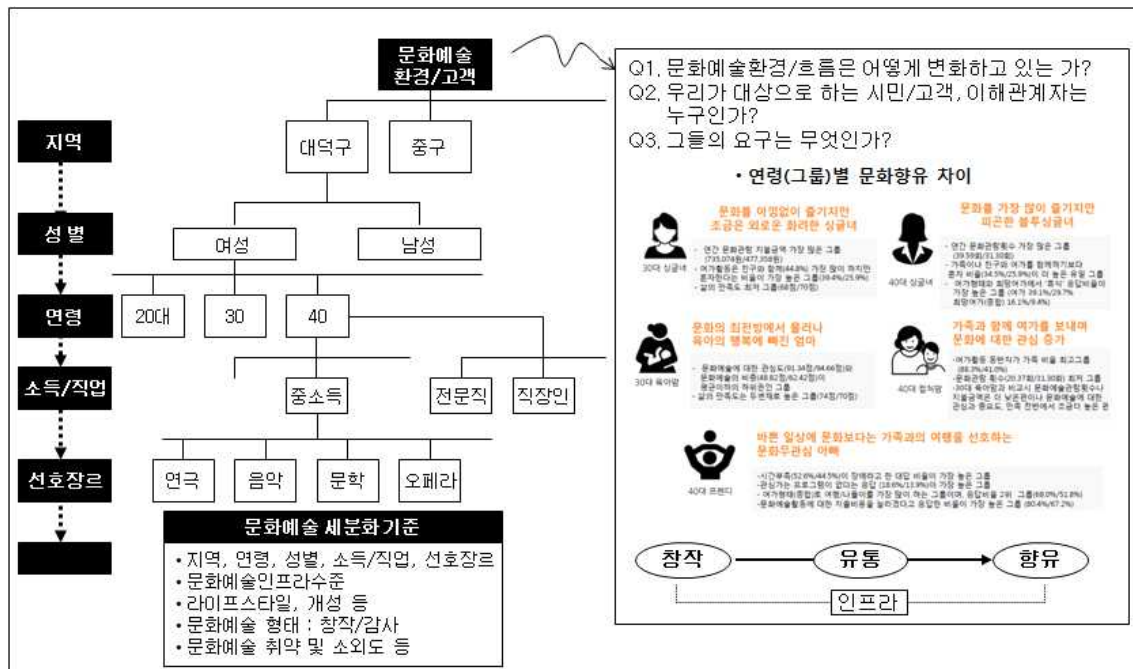
### 가. 재단 중장기 발전방안 - 부문 - 정책기획

- 재단 중장기 발전방안 - 문화예술 정책기획 부문의 세부전략을 살펴보면 다음과 같다.

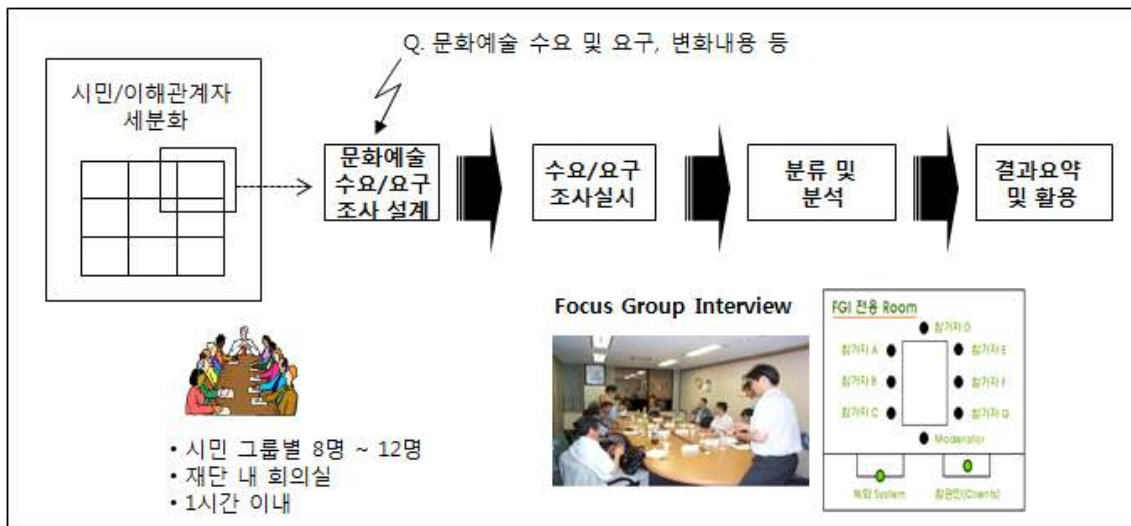
#### 1) 세부전략1 : 시민문화예술수요/이해관계자 요구 대응을 위한 정책기획 및 선제적 개발

- 시민문화예술수요 및 이해관계자 요구 대응을 위한 정책기획 및 선제적 개발을 위한 세부전략은 3단계로 나누어 추진되며 세부 내용은 다음과 같다.

<그림 6-14> 1단계 : 문화예술서비스시장/이해관계자 세분화 및 목표 대상 선정



<그림 6-15> 2단계 : 개별면접 또는 집단면접 활용, 수요자/이해관계자 요구과악/도출



<그림 6-16> 3단계 : 시민문화예술수요/이해관계자 요구 대응을 위한 정책기획 및 선제적 개발

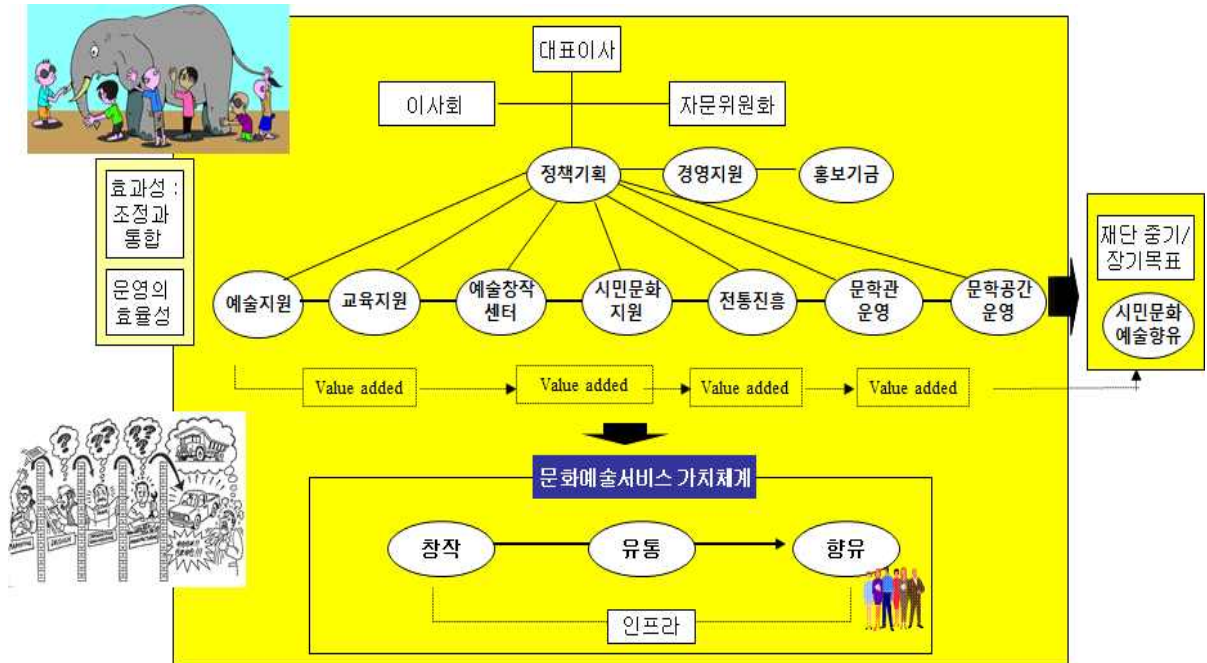
- 시민문화예술수요/이해관계자 요구 대응을 위한 정책기획 및 선제적 개발
- 시민 대상 문화 예술 정책기획 홍보단 구성, 운영
    - 규모 : 구별 150명 ~ 200명 총 900명 ~ 1, 200명
    - 구성 : 성별 연령별 기타 기준 고려 구성
    - 역할 : 대전 문화예술 정책 제안 및 다양한 문화예술 사업 의견 제시, 시민의견 수렴, 문화예술 홍보, 문화예술 및 재단 발전 등에 대한 의견 제안 등 민간주도의 문화예술정책 구현
    - 예산 등은 별도 마련

## 2) 세부전략2 : 정책-사업-경영-예산 종합 기획 및 조정, 통합

### □ 전략의 초점

- ‘정책-사업-경영-예산 종합 기획 및 조정, 통합’이란 재단이 중기, 장기 목표 달성(방향성)과 문화예술서비스 가치 창출, 시민문화예술 향유의 지속적 증진을 위하여 재단 경영의 효율성과 효과성을 극대화하는 것임
  - 효과성 : Staff & Line 기능 활성화, 수직적 수평적 의사소통 강화, 사업의 기획, 조정과 통합 등을 통한 효과성 지속적 강화
  - 운영의 효율성 : 각 사업 단위, 팀별 운영의 효율성을 지속적 강화
- 재단 전체 방향성과 목표 달성, 사업 및 예산의 조정/통제, 사업간 중복 또는 비효율 조정, 수직적 수평적 의사소통 및 이해관계 상충 조정, 이해관계자 대응 등을 포함(장님이 코끼리 다리만지기식 방지)

<그림 6-17> 정책-경영-사업-예산 종합 기획 및 조정, 통합 개념도



### 3) 세부전략3 : 재단 기금조성을 통한 재단 운영 자율성 강화

#### ○ 문화예술 기금 조성 전략1 - 대전시와 재단이 기금출연 단계별 계획 및 구체적인 방안 협의, 도출

- 대전시와 재단의 기금 출연에 대한 단계별 계획 및 구체적인 방안 협의
- 문화예술기금조성 협의체 구성 및 추진 : 대표이사 및 시관계자, 이사회, 문화예술단체장 등으로 구성
- > 목표적립금 조정방안 및 대전시 문화예술시설 현물 출연방안, 정관변경을 통한 자체 수익사업방안 등 다양한 방안 모색



<그림 6-18> 상반기 지역문화재단 기금 적립 현황 (백만 원, %)

재단명	설립일	목표 적립금	최초출연금	현재 적립금	목표대비 적립비율
서울문화재단	2004.03	150,000	50,000	115,140	77.16
부산문화재단	2009.01	50,000	11,350	26,650	53.30
대구문화재단	2009.04	50,000	18,700	21,700	43.40
인천문화재단	2004.12	100,000	39,600	51,541	51.54
광주문화재단	2010.12	50,000	8,200	8,641	17.28
대전문화재단	2009.09	50,000	8,920	11,194	22.38
경기문화재단	1997.07	해당사항 없음	25,000	7,057	해당없음
강원문화재단	1999.12	50,000	230	21,251	42.50
충북문화재단	2011.11	25,300	18,100	24,900	98.41
충남문화재단	2013.12	20,000		500	2.5
전남문화예술재단	2009.05	20,000	200	13,456	17.28
경남문화예술진흥원	2010.02	100,000	12,900	16,668	16.66
제주문화예술재단	2001.01	30,000	4,435	14,521	48.40

자료 : 정진후 의원실 제공

- 12개 문화재단 목표대비 기금적립율(2014년 상반기 기준)을 살펴보면 대전문화재단은 22.38% 11개 재단 중 8위(경기문화재단 제외)
- 2009년 같은 시기에 설립된 부산, 대구문화재단에 비해 재단 기금적립율 저조

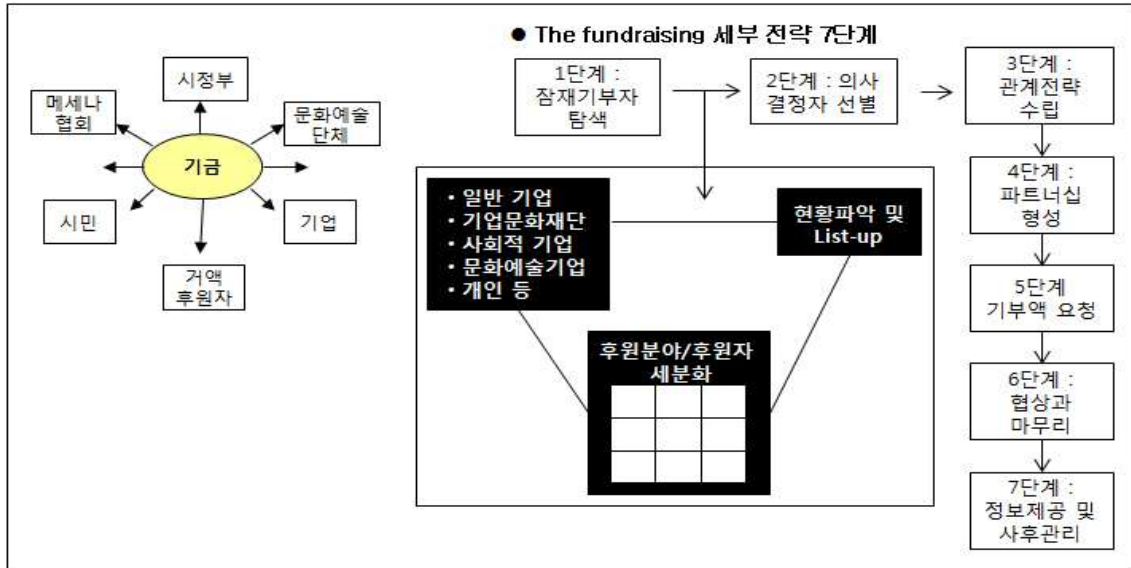
#### ○ 문화예술 기금 조성 전략2 - 민간 후원 활성화

- 기업후원 마케팅강화 : 홍보/이미지/제품 마케팅 등을 활용한 후원방안 강구
- 거액 개인기부자 발굴 활성화
- 시민 후원 모금 활성화
- 재단 매칭사업 활성화
- 유관기관과의 기금조성 협업 활성화

- 펀드레이징(The fundraising) 세부 전략 7단계 실행에 대한 세부 내용을 살펴보면 7단계 중 1단계 및 2단계는 잠재기부자 세분화(seeking) 및 잠재기부자현황 파악, DB화하는 준비단계이며 잠재기부자와 어떻게 관계형성을 할 것인가, 관계전략을 수립하는 것이 3단계에서 수행되며 파트너십형성과 기부요청, 협상과 마무리, 사후관리 등을 전략적 체계적으로 수립해 기금모금 활성화(기부자 이름을 딴 공연장, 고액기부자 Club 등) 함



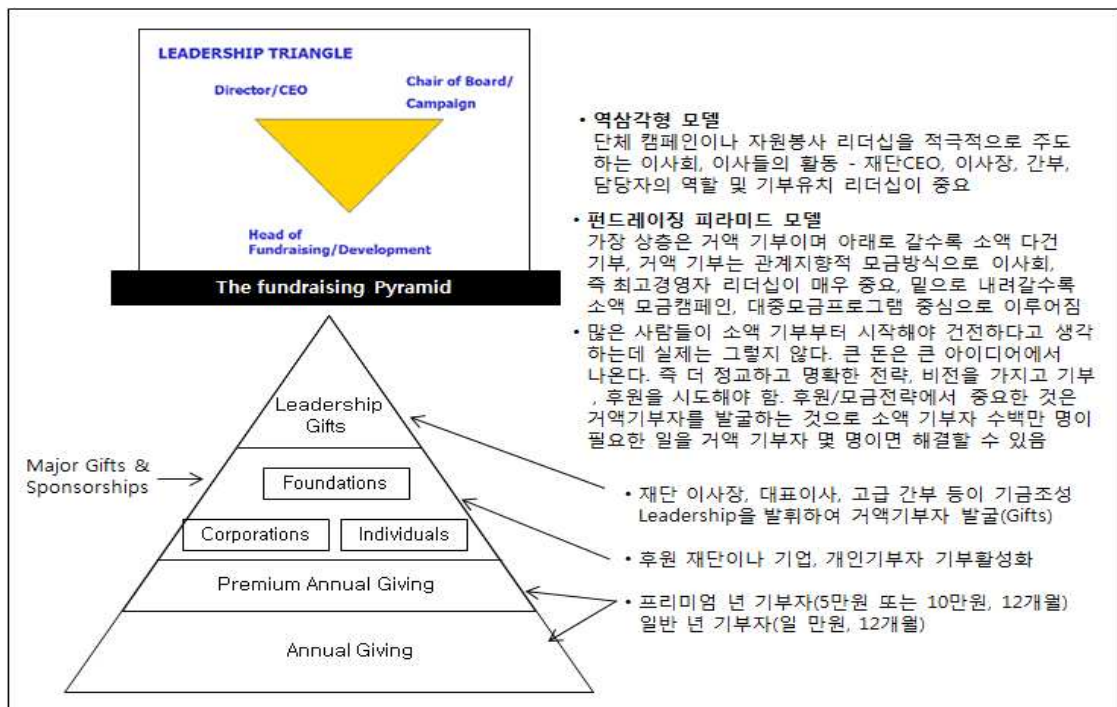
<그림 6-19> 펀드레이징(The fundraising) 세부 전략 7단계 실행



○ 문화예술 기금 조성 전략3 - 민간 후원 활성화를 위한 조직의 역할 및 리더십 강화

- 민간 후원 활성화를 위한 조직의 역할 및 리더십 강화를 위한 역삼각형 모델과 피라미드모델이 제시되고 있다.

<그림 6-20> 민간 후원 활성화를 위한 조직의 역할 및 리더십



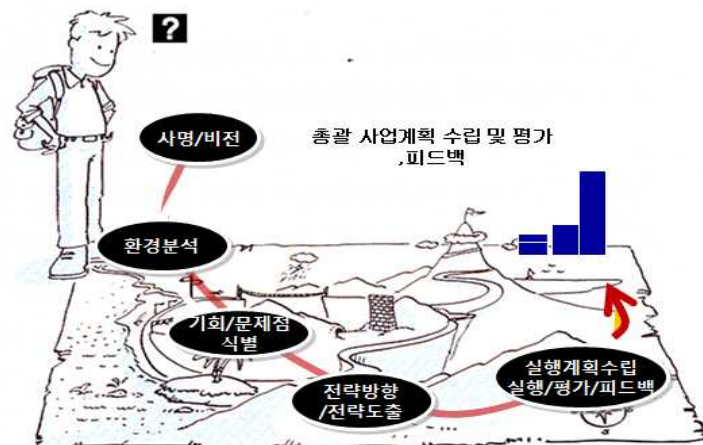
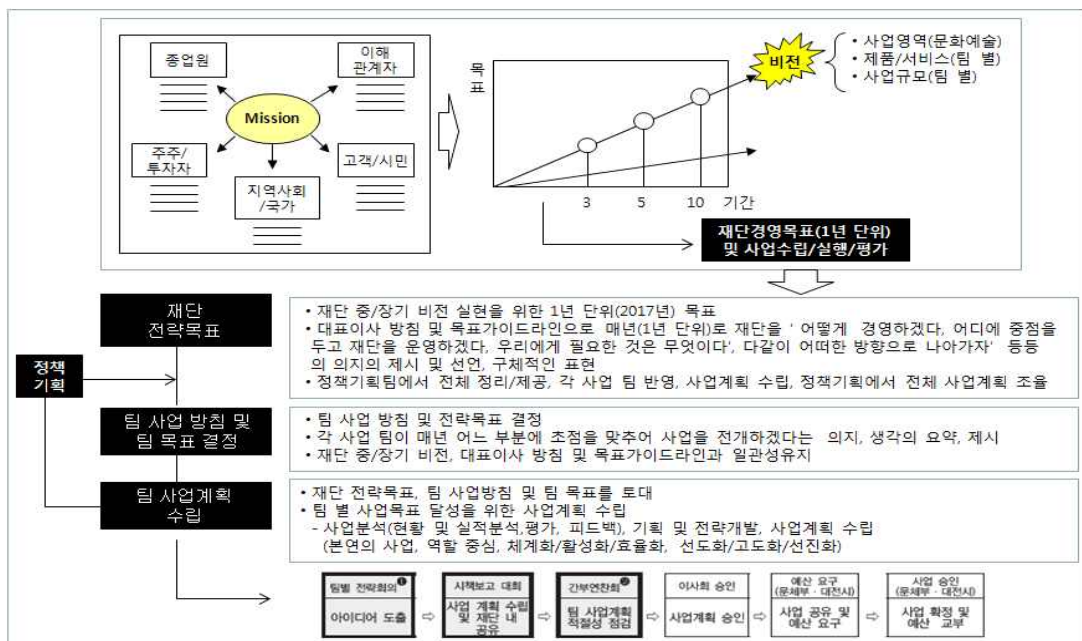
#### 4) 세부전략4 : 재단 비전 및 목표 달성을 위한 총괄 사업계획 수립 및 평가, 피드백

##### 전략의 초점

재단 비전 및 목표 달성을 위하여 정책기획에서 총괄 사업계획 수립 및 평가, 피드백 과정 수행함으로써 재단미션, 비전, 최종 목적과 각 사업 및 각 조직이 한 방향으로 향할 수 있도록 조율할 수 있음

- 재단 비전 및 목표 달성을 위한 총괄 사업계획 세부 프로세스가 아래에 제시되고 있다.

<그림 6-21> 총괄 사업계획 수립 및 평가, 피드백 세부 내용

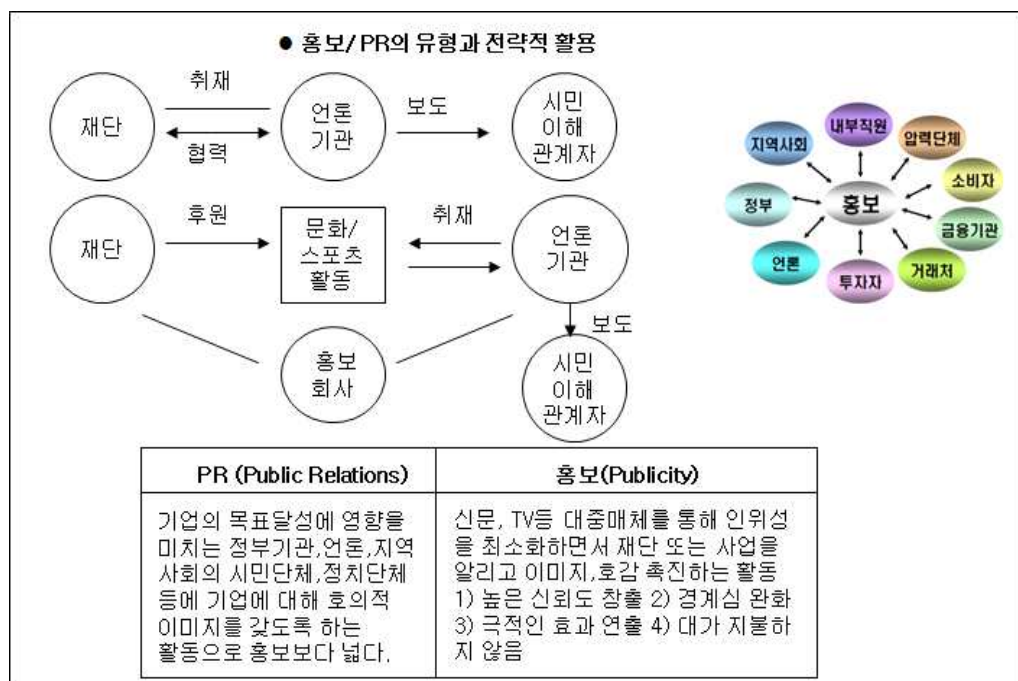


## 5) 세부전략5 : 비전 전파 및 재단 홍보, 이미지 강화

### □ 전략의 초점

- 비전 전파 및 재단 홍보, 이미지 강화, 이해관계자 조정 및 협력강화를 위해
- 홍보기금팀 및 비전사무국 구성, 전담화 -> 홍보 및 이미지 강화, 비전 지속적으로 전파
- 재단 홍보 마케팅강화를 위한 예산 통합관리 및 적정 수준의 추가 예산 점차적 확보
- 재단 통합 홍보 및 인지도, 이미지 강화 : 재단 및 사업 통합 홍보, 홈페이지 및 CI, BI, 홍보물 등을 통합하여 재단 통합이미지, 인지도 제고, 목적에 부합되는 일관된 메시지 전달 강화
- 전략적 홍보마케팅 전개 및 다양한 홍보마케팅 수단 동원, 활용 강화

<그림 6-22> 홍보/PR의 유형과 전략적 활용



### □ 전략적 홍보/PR 전략 수립 및 실행 강화

- 재단 및 각 사업이 대상으로 하는 목표대상 선정 및 대상에 맞는 홍보 수단 동원, 예산 및 홍보PR 목표 설정 후 홍보PR 세부전략 수립, 실행
- SNS 등 다양한 매체의 적극적 활용

<그림 6-23> 전략적 홍보 및 PR 전략 수립 세부 내용

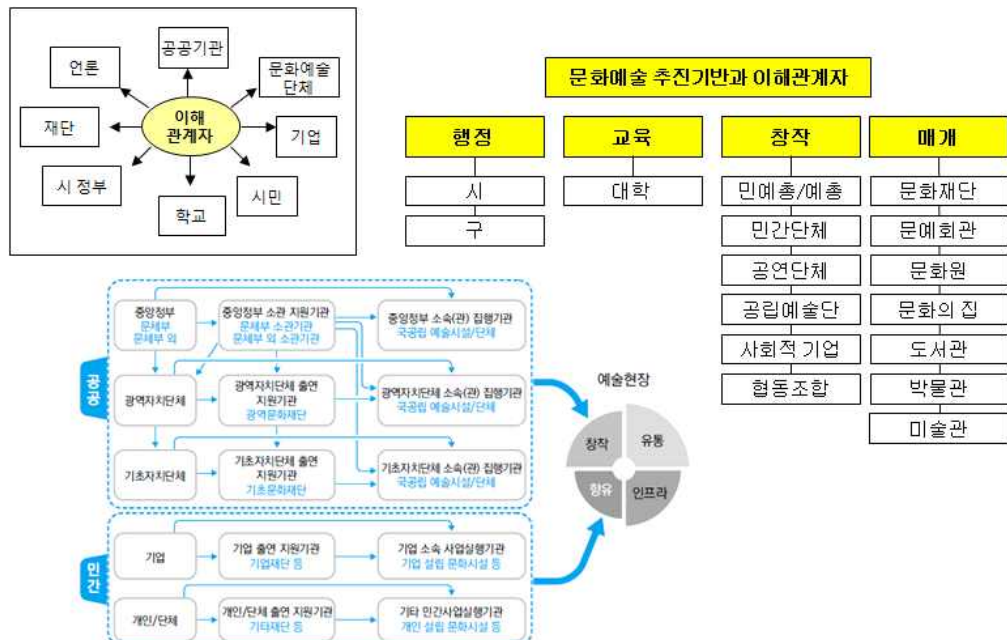
홍보 주요 수단	홍보 세부 전략 주요 내용				
	대상:시민/ 이해관계자	일정	예산	홍보/PR 목표	세부 전략
수단 1					
수단 2					
수단 3					
시사점	<p>수십 개의 다양한 형태의 소셜 미디어</p> 				

## 6) 세부전략6 : 문화예술의 이해관계자 조정 및 협력

### □ 전략의 초점

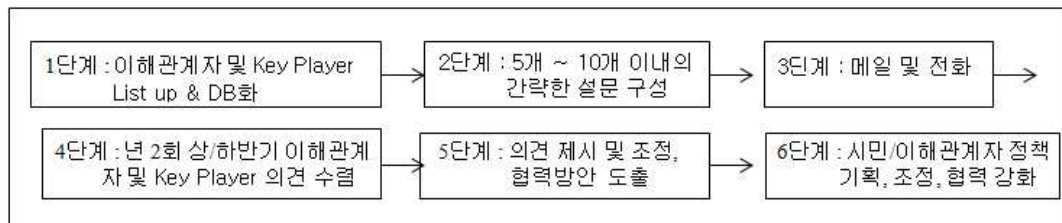
- 중기 및 장기적인 관점에서 문화예술 창작 및 향유 증진을 위해 다양한 이해관계자들의 역할, 활동방향 및 요구 등을 조정하고 동시에 다양한 협력 방안 유도, 도출하는 활동의 지속, 강화

<그림 6-24> 문화예술 추진기반 및 이해관계자 세부 내용



- 문화예술 창작과 유통, 인프라 및 향유로 이어지는 문화예술 서비스 전체 가치 사슬상에 공공과 민간의 Key Player들이 다양한 역할과 활동 및 이해관계 분석, 확인 필요
- 지역 문화예술 추진기관 및 이해관계자 분석, 확인, 비영리기구인 문화재단과 문예회관, 공립예술단 등이 문화예술의 공공적 가치를 제고하고 있으며 민예총과 예총, 사회적기업, 협동조합 등이 문화예술의 창작을 담당하며 문화예술의 사회적 가치 제고, 사회적기업과 협동조합은 문화예술체험과 예술교육 등에 있어 다양한 활동 전개
- 문화예술서비스 활성화와 이를 통한 시민 문화향유 극대화로 연결하기 위해 이들 각각의 역할과 활동, 이해관계 등을 어떻게 조정, 통합 및 협력을 이끌어 낼 것인가 매우 중요함

<그림 6-25> 문화예술 이해관계자 조정 및 협력절차



- 전략적 접근과 실행방안 도출을 위한 단계별 세부내용이 제시되고 있다. 즉 1단계는 이해관계자 및 Key Player List 작성과 데이터화, 2단계는 5개 ~ 10개 이내의 간략한 설문(이해관계 관련)을 구성, 3단계는 메일 및 전화를 활용하여 설문조사 실시, 4단계는 년 2회 상반기, 하반기로 나누어 이해관계자 및 Key Player의 의견을 수렴하고 이를 토대로 5단계, 6단계에서는 이해관계자 의견 반영 및 조정, 협력 방안 도출, 시민 및 이해관계자 정책 기획, 조정, 협력 등의 업무 추진을 지속적으로 강화

## 7) 세부전략7 : 문화예술의 공공성 확보

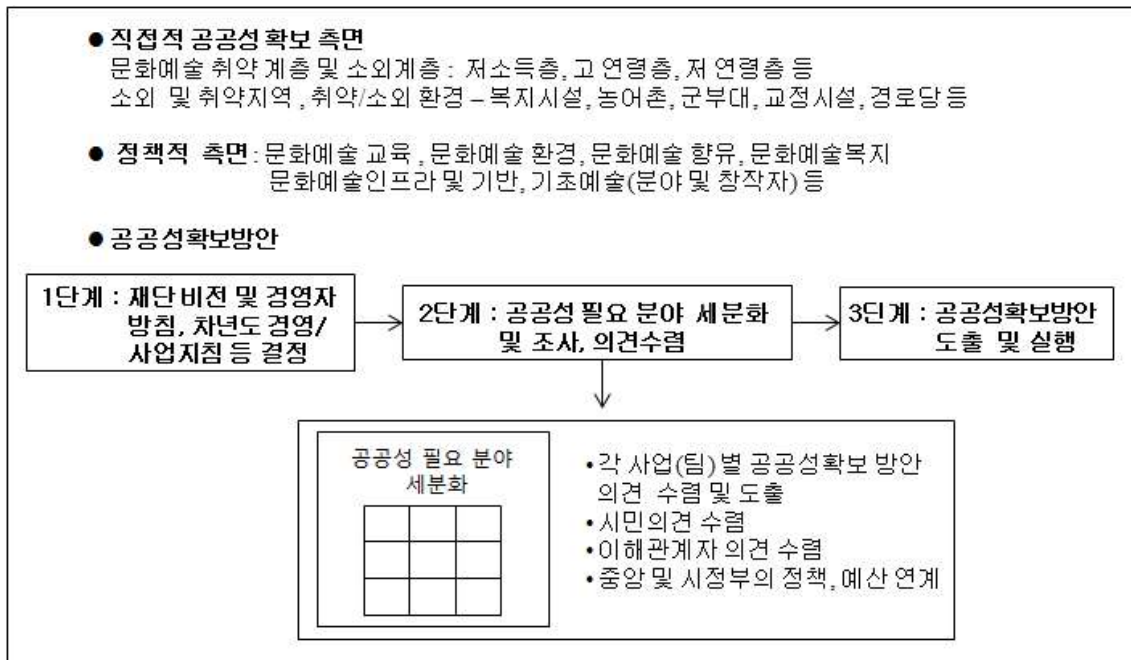
### □ 전략의 초점

- 재단의 설립목적 달성 및 시민문화예술 향유의 저변 확대를 위하여 문화예술 분야에서의 공공성확보 방안 발굴과 지속화 모색
- 공공성 필요 분야의 세분화 및 정기조사 실시 - 년 1회, 사업계획 수립시 조사해 팀 별 매년 반영
- 직접적 공공성 확보 측면 - 문화예술 취약계층 및 소외계층 : 저소득층, 고연령층, 저연령층 등 소외 및 취약지역, 취약/소외 환경(복지시설, 농어촌, 군부대, 교정시설, 경로당 등)



- 정책적 측면 : 문화예술교육, 문화예술환경, 문화예술향유, 문화예술복지, 문화예술인프라 및 기반 측면, 기초예술(분야 및 창작자)
- 공공성 확보방안
  - 각 사업(팀) 별 문화예술사업의 공공성 확보 방안 의견 수렴 및 도출
  - 시민의견 수렴
  - 이해관계자 의견 수렴
  - 중앙 및 시정부의 정책 및 예산과 연계

<그림 6-26> 문화예술 공공성 확보 세부 절차



## 나. 재단 중장기 발전방안 - 부문 - 문화예술 경영

- 재단 중장기 발전방안 - 문화예술 경영부문의 세부전략을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 세부전략1 : 문화예술 경영시스템 구축 및 경영 지원 효율화, 선진화

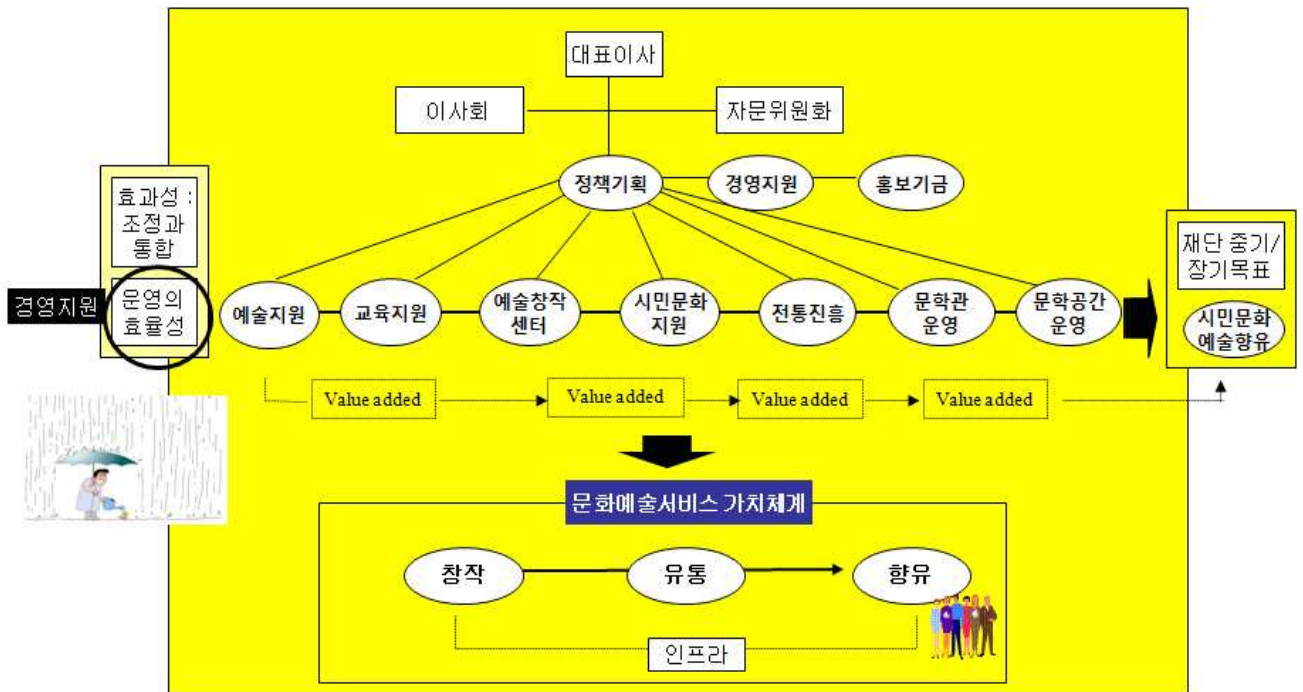
#### □ 전략의 초점

- 문화예술 전반에 걸쳐 각 사업, 팀들이 원활하게 본연의 임무를 수행할 수 있도록 문화예술 경영시스템 구축과 경영지원 운영의 효율성을 지속적으로 개선, 강화
- 아래 그림은 문화예술 서비스 가치체계를 중심으로 재단의 여러 팀, 사업들이 어떻게 연결되는 지에 대한 전체 구성 내용이며 이러한 전체 구성부



분들을 경영지원차원에서 제도 및 규정, 제반 시스템을 중심으로 어떻게 효율화, 선진화할 것인가에 초점을 맞추어 문화예술 경영시스템 지속 구축, 강화해야 함

<그림 6-27> 문화예술 가치체계와 재단 조직/팀 연결 구성도



- 동시에 재단 각 사업팀 운영에 있어 효율성을 지속적으로 강화하고 지원해야 한다.(비가 오고 있는 데 기존에 해오던 일이기 때문에 화단에 물을 주고 있지는 않은가?)

## 2) 세부전략2 : 문화예술 경영 조직체계 및 평가, 조직문화 구축

### □ 전략의 초점

- 재단 경영지원 조직은 문화예술경영 조직체계 분석과 평가 및 조직문화 구축을 위한 노력을 지속적으로 전개
- 아래 그림은 재단 각 팀/사업이 효율적 체계적으로 운영되기 위해 경영지원부문에서 중요하게 고려해야하는 내용들을 중심으로 일목요연하게 제시했다. 즉 총무 및 관리, 조직관리, 그리고 내부감사 등을 중심으로 경영지원조직은 끊임없이 각 부분들을 개선하고 강화하기 위하여 Plan - Do - See의 cycle을 지속해야 한다.

**총무/관리**

- ① 업무규정(률)
- ② 업무 효율성
- ③ 업무 효과성

**조직관리**

- ① 인사조직 기본방침
- ② 조직구조/조직문화
- ③ 리더십과 동기부여
- ④ 평가와 보상 등
- ⑤ 인사정보 등

**내부감사**

- 회계/전산/예산/총무/결재시스템
- 승진/채용 정원계획
- 교육훈련계획
- 인사고과 평가계획
- 인건비 계획
- 직무분석/업무규정
- 복리후생 계획

● 문화예술 경영사이클

• 회계업무  
• 전산/결재업무  
• 예산업무  
• 총무업무 등

See Plan Do

• 인원계획 : 승진/채용 정원계획  
• 교육훈련계획  
• 인사고과, 평가계획  
• 인건비 계획  
• 직무분석/업무규정  
• 복리후생계획 등

• 조직의 효율성 유지, 강화  
• 업무의 효율성 유지, 강화  
• 사업의 효율성 유지, 강화

- 132 -

<표 6-4> 경영지원 세부항목 및 계획수립 세부 표

항 목	내 용	일정																	
		1월	~	12월															
제규정의 정비	취업규칙																		
	직무분장																		
	급여규정 등	<table><tr><th>경리, 재무부문</th><th>인사, 총무부문</th></tr><tr><td>▪ 투자 계획과 자금조달</td><td>▪ 적정인원 관리</td></tr><tr><td>▪ 예산실무</td><td>▪ 인원계획</td></tr><tr><td>▪ 비용관리</td><td>▪ 인건비 관리</td></tr><tr><td>▪ 자금관리</td><td>▪ 교육, 훈련</td></tr><tr><td>▪ 차입금</td><td>▪ 결근, 지각, 조퇴의 감 소</td></tr><tr><td>▪ 이자</td><td>▪ 무 재해 관리</td></tr><tr><td>▪ 월차결산 등</td><td>▪ 경비의 절감 등</td></tr></table>			경리, 재무부문	인사, 총무부문	▪ 투자 계획과 자금조달	▪ 적정인원 관리	▪ 예산실무	▪ 인원계획	▪ 비용관리	▪ 인건비 관리	▪ 자금관리	▪ 교육, 훈련	▪ 차입금	▪ 결근, 지각, 조퇴의 감 소	▪ 이자	▪ 무 재해 관리	▪ 월차결산 등
경리, 재무부문	인사, 총무부문																		
▪ 투자 계획과 자금조달	▪ 적정인원 관리																		
▪ 예산실무	▪ 인원계획																		
▪ 비용관리	▪ 인건비 관리																		
▪ 자금관리	▪ 교육, 훈련																		
▪ 차입금	▪ 결근, 지각, 조퇴의 감 소																		
▪ 이자	▪ 무 재해 관리																		
▪ 월차결산 등	▪ 경비의 절감 등																		
인사, 노무관리	인사고과																		
	자기신고제도																		
	목표관리 등																		
노동환경조건의 정비	노동조건																		
	노동시간																		
	안전위생 등																		
노동효율의 향상	노동생산성																		
	근속연수 등																		
노사관계	노동협약																		
	단체교섭 등																		

- 또한 재단은 사업/업무와 관련된 목표항목을 지속적으로 개발하고 내부 조직 평가에 활용해야 한다.
- 팀별 전체 목표, 팀별 사업 목표 및 개인 목표로 구분하고
  - 정량적 정성적 목표로 구분하여 평가한다.

골대가 없는 농구대에 공을 던지고  
있지는 않은가?



- 재단 사업/팀 평가 세부항목들이 <표 6-5>에 예시로 제시되고 있다. 아래 항목들이 외에 경영지원부서는 지속적으로 평가항목을 개발하여 조직평가에 적용해야 한다.

<표 6-5> 사업/팀 평가 세부항목 예시

구분	세부 항목	세부 항목
전체 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재단 방향성(미션과 비전)과 사업활동의 부합성</li> </ul>	재단 방향성(미션/비전)에 부합되게 사업활동을 전개했는가?라는 측면에서 각 팀 사업책임자는 팀 별 사업분석 및 평가, 사업계획 수립 시 요약하여 제시해야 하며 이러한 사업활동에 대해 다음 해 사업계획 시에 다시 설명해야 한다.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀 별 전체 사업목표 대비 사업성과, 달성현황</li> </ul>	팀 별 사업목표를 얼마나 체계화/선도화, 얼마나 활성화/고도화, 얼마나 효율화/선진화하려고 했는가에 초점을 맞추어 사업분석, 평가 시 제시하고 설명해야 한다.
팀 별 사업별 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관람객/방문자수 및 증감% 등</li> <li>• 공연 횟수/전시횟수 및 증감% 등</li> <li>• 공간활용률/공간효율성 및 효과성</li> <li>• 문화예술지원건수</li> <li>• 공연/전시 등의 시민만족도</li> <li>• 시민/예술가 교육진행횟수/만족도</li> <li>• 신규사업기획/개발건수, 내용</li> <li>• 사업개선건수, 신규사업 제안건수</li> <li>• 정책세미나횟수/참석인원</li> <li>• 정책기획/아이디어 제안 건수 등</li> <li>• 기금모금목표대비 달성</li> <li>• 예산집행%/예산절감%/예산절감 노력</li> <li>• 팀 별 퇴사%/수, 퇴사자 사유 등</li> <li>• 팀 업무개선/편의 개선 등</li> </ul>	사업 책임자는 팀 별 사업별 개별 목표 항목 개선, 지속 개발하여 매년 사업계획 수립 시 반영해야 한다.
개인 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련참가 횟수/참석%, 세미나</li> <li>• 독서(분야별)량(질적 양적)</li> <li>• 재단 업무/사업개선, 시민불만/편의 개선, 변화아이디어제안 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인역량강화/전문화 노력(실적)</li> <li>• 재단 전체 차원에서 개선, 변화 아이디어제안 등</li> <li>• 재단의 홍보 및 이미지 개선, 명예 증진 등</li> </ul>

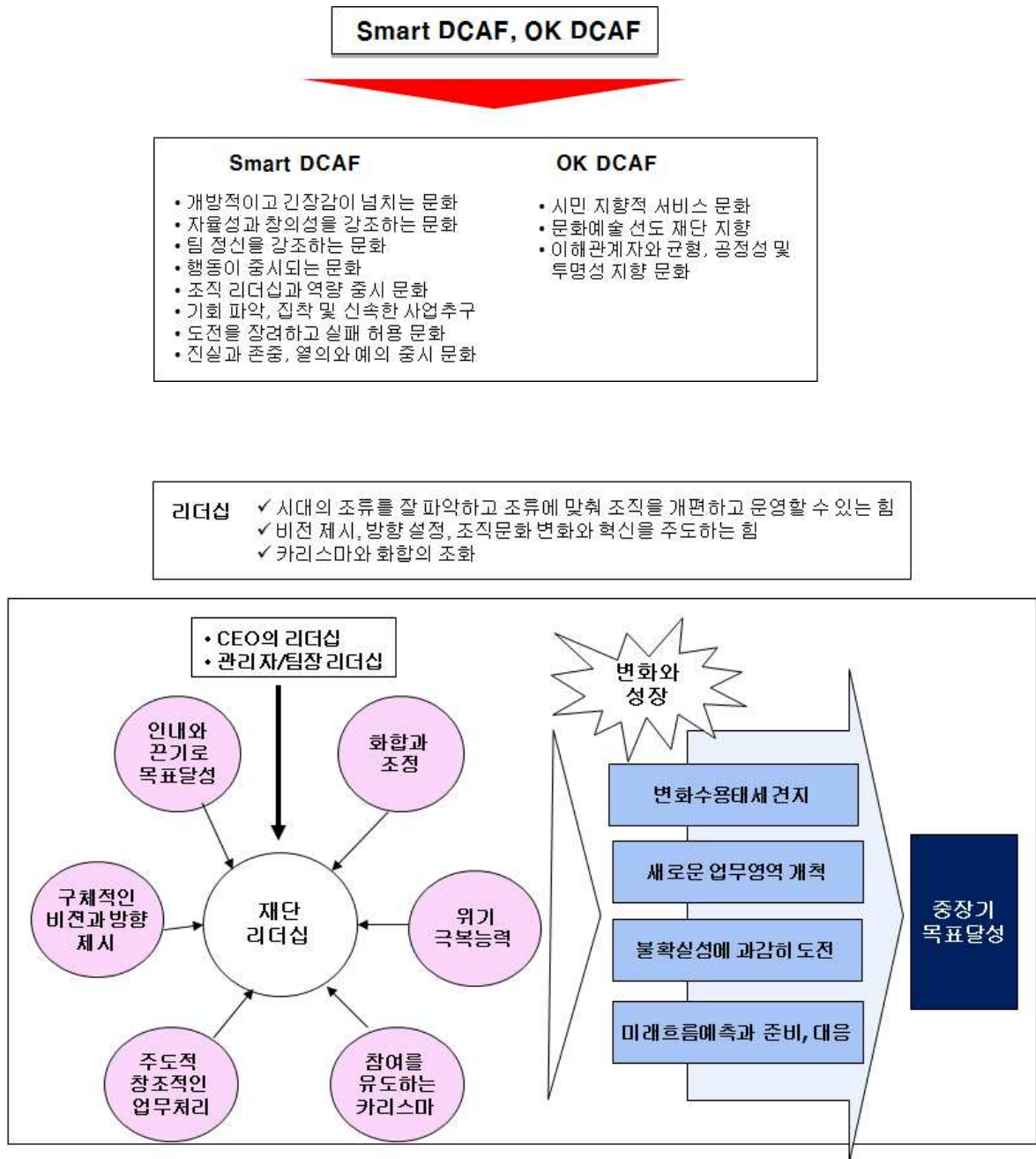
- 경영조직은 재단 사업의 효과성과 효율성을 평가, 통합적으로 평가하기 위한 시도는 지속되어야 하나 다음과 같은 요인들 때문에 평가에서 활용하기에는 어려움이 있음을 이해할 필요가 있다.
  - 성과 동인(driver)들과 성과 지표간의 인과관계를 정의하는 것이 어렵고
  - 목표, 전략, 산업특성 등에 따라 성과에 미치는 선행 지표가 매우 복잡
  - 투입 자원 대비 성과의 적절한 benchmark를 설정하기 어려움
- 향후 재단 중기, 장기 발전을 위해 조직, 사업분석 및 평가방안 등을 지속적으로 보완해야 함
- 사업/업무팀 평가 방법 - 전체 목표와 팀별, 개인별 목표로 나누어 목표를 설정하고 평가는 1년에 두 번, 상반기/하반기로 나누어 평가를 실시한다. 상반기는 본인 실행한 내용을 서류로 제출하고 제출 서류를 평가, 제출된 서류는 다면평가(팀장 포함 팀 동료 등이 함께 평가), 하반기는 발표 평가로 본인이 어떻게 사업/업무를 진행해 왔는지에 대하여 발표로 평가, 이때 평가 항목은 기본평가(근태나 재단 업무전문화 또는 자기역량개발을 위한 활동), 직무평가(업무평가, 양적평가/질적 평가), 창의적 제안(업무개선 또는 사업제안, 재단 발전방안, 제도개선방안 등 제안 등) 등으로 나누어 발

표하고 평가한다.

- 팀 별, 개인별 목표설정
- 평가방법 : 1년에 두 번 상반기/하반기 개별평가 및 팀평가  
상반기 서류제출, 서류내용 다면평가  
하반기 발표 평가
- 평가 항목
  - 기본평가(10%) : 근태나 재단 업무전문화 또는 자기역량개발을 위한 활동(교육 포함)
  - 직무평가(50%) : 업무평가, 양적평가 질적 평가
  - 창의적 제안(40%) : 업무개선 또는 사업제안, 재단 발전방안, 제도개선방안 등 제안 제안아이디어 심의 평가 등

- 또 경영지원조직은 지속적으로 재단의 비전 달성과 업무의 효율적 운영을 위하여 재단 조직문화구축과 구축실무를 지속적으로 전개해야 함. 재단 조직문화는 ‘Smart DCAF, OK DCAF’로 업무, 사업에서는 스마트하게, 그리고 문화예술에 관한 시민 요구에는 OK로 응답하는 문화 구축 - 재단 조직 문화 Rebuilding운동의 지속적 전개
- 다음은 ‘Smart DCAF, OK DCAF’와 조직 문화 Rebuilding운동 세부 내용이 제시되고 있다.

<그림 6-29> ‘Smart DCAF, OK DCAF’-조직 문화 Rebuilding운동 세부 내용



### 3) 세부전략3 : 동기부여, 교육 및 조직역량강화

#### □ 전략의 초점

- 재단 조직의 동기부여, 교육 및 조직역량 강화는 세 가지를 중심으로 전개 됨
  - 해외선진 문화예술 연수



- 문화예술 안식월 제도의 도입, 시행
- 다양한 교육훈련지원

재단 경영지원조직은 이상의 세 가지 이외에 다양한 방안들을 지속적으로 개발하여 조직의 동기부여, 교육 및 조직역량 등을 강화해야 한다.

○ 세부적인 내용은 아래 표에 제시되고 있다.

<표 6-6> 조직의 동기부여, 교육 및 조직역량 강화 세부 내용

구 분	대상 및 프로그램	세부 내용	비 고
중장기발전 방안 수행	• 전사 비전 공유-실천세미나 • 팀장 리더십 Power Up • 팀장 사업계획수립 세미나	중장기발전방안 수행과 2017년 사업계획 수립에 필요한 지식 함양	
기본 교육	• 신입사원 교육 • 성폭력방지교육 • 윤리 기본 소양교육	재단에 근무하기 위해 필요한 기초 소양교육, 재단 내에서 교육실시	필요 시
계층별	일반사원 - 관리자 - 경영자 계층별 필요지식 및 역량개발 과정	전략경영, 관리자리더십, 목표관리, 비즈니스의 기본, 직장매너와 예의, 커뮤니케이션 등 계층별 필요지식 및 역량개발교육, 외부교육 이수원칙	년 1회 이상, 20시간 이상
직무별	인사, 교육, 총무, 회계, 홍보, 기획, 예산, 감사, 전산 등 직무역량강화 교육과정	직무별 필요한 지식 습득과 업무 생산성 강화, 직무역량개발, 외부교육이수원칙	년 1회 이상, 20시간 이상
전문 분야별	문화예술마케팅, 문화예술 사업기획, 기금모금, 전시/ 기획, 학예, 문학해설 등	각 사업 단위별 업무를 수행하는 데 필요한 전문지식, 자격 등, 외부교육 이수원칙	년 1회 이상, 20시간 이상
해외 선진 문화예술 연수	문화예술사업분야별 해외 선진 해외문화예술연구, 세미나, Conference 등	사업 단위 별 해당 인력	필요할 때, 또는 자격 요건충족 시
안식월 제도도입	재단 정규 직원	재단에서 5년 이상근무자에게 1개월 안식월 제공, 재충전 기회 제공	평가기준 및 자격 요건 등 충족하는 자

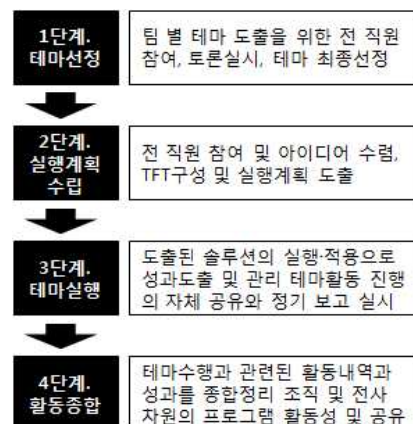
#### 4) 세부전략4 : 재단 고객윤리경영 실행 강화

##### □ 전략의 초점

- <2016 윤리경영 기본계획>에 재단 윤리경영의 기본 전략이나 절차, 윤리  
현장/윤리강령 등은 잘 제시되고 있음
- 윤리경영이 어디에서 출발하는 지, 개념적인 이해나 범위, 공유 및 전파  
등에서 다소 미흡, 개념적인 이해나 범위, 공유 및 전파 등에서 잘 되어  
있지 않은 상태에서 너무 형식적 요식적 구호성향 강함
- 재단 윤리경영 실행 범위가 너무 광범위함. 특히 윤리경영 실행계획 중 시  
민중심 문화향유 서비스 강화는 재단 조직/팀별 본연의 업무로 실행계획  
중 성실, 투명, 신뢰의 조직문화 개선 부분에 집중하여 윤리경영을 실천하  
고

### 단계별 확장 필요

- 윤리경영의 개념과 범위 재정의, 선택과 집중, 공유 및 단계적 확산 필요  
현재 재단 윤리경영내용을 실행 가능한 것으로 수정(modify) - 윤리경영 개념/범위 및 전략 재정립, 공유와 전파 및 적용방안, 단계별 실행에 초점을 맞추어
  - 윤리경영 실행력 강화 및 운영 활성화
  - 경영지원부문과 비전사무국 또는 정책기획팀과 협업, 비전전파 시 함께 실행, 상시 실행체제 구축
- 윤리경영 실행력 강화 및 운영 활성화
  - 재단은 윤리규범이 기업문화로 빠른 시간 안에 자리 잡도록 하기 위해 윤리경영 전담업무자(조직) 지정
  - 전담자의 주요 업무는 관련 제도의 입안과 시행은 물론 교육·홍보·상담 등 윤리경영의 실행을 담당하며 윤리실천 프로그램 운영과 실천수준평가 등 윤리경영 확산, 이해관계자 윤리경영지원 등에 초점을 맞춤
- 윤리헬퍼 제도의 도입, 활용
  - 재단은 실·팀 단위의 선임 팀리더를 윤리헬퍼로 임명하여 해당 부서의 윤리리스크를 점검, 개선 등을 포함해 모든 윤리실천 활동을 총괄한다. 윤리헬퍼는 전담조직을 도와 '윤리실천 프로그램'을 운영하고 윤리상담, 관련정보와 공지사항 전파 및 교육 등의 윤리실천 활동을 수행, 지원
  - 윤리경영 전담조직은 윤리헬퍼를 대상으로 매년 윤리 교육과 워크숍 등을 준비하여 이들의 윤리실천 마인드 제고와 역할 활성화
- 팀 단위 업무Risk 도출, 경영성과 창출에 기여하는 '윤리실천 프로그램'
  - 윤리경영에 대한 인식이 확산, 정착을 위해 '윤리실천 프로그램' 운영  
'윤리실천 프로그램'은 4단계 활동으로 진행, 전담조직과 팀장 주도하에 전 직원이 참여하여 부서 고유의 업무리스크를 발굴하고 선정된 테마를 개선 수행하는 활동 프로그램이다. 또한 활동결과는 팀장, 팀원평가에 반영함으로써 실행력을 높여 재단성과 창출에 기여하도록 함.



○ 기업윤리 교육활동

- 윤리경영의 정착을 위해서는 반복적이고 일상적인 교육을 통한 윤리적 가치관의 정립이 선결 요건이라고 보고, 끊임없이 다양한 방법으로 교육을 실시한다. 모든 재단활동을 재단윤리에 부합하도록 추진하기 위해 윤리교육을 업무와 직급별로 세분화하여 전략적이고 지속적으로 추진함

○ 전 직원 필수과정, 'E러닝 윤리교육'

- 전 직원대상으로 e러닝 교육을 인당 연간 20시간 범위 내에서 실시, e러닝 교육내용은 'Fresh & Fun' 테마로 매년 내용을 새롭게 하여 직원들이 기업윤리에 대해 재미있게 학습할 수 있도록 구성
- e-러닝 교육 - '윤리경영에 대한 일반개념', '윤리규범에 대한 사례학습', '실천지침에 대한 심층학습', '작은 실천으로 완성하는 재단윤리경영', '재단 패밀리 글로벌 윤리경영' 등 단계별로 실시

○ 이해관계자와 함께 하는 윤리교육

- 재단은 윤리경영의 성공은 이해관계자들의 참여와 이해를 바탕으로 이루어 질 수 있다고 보고 윤리규범 에 대해 CEO가 직접 주요 이해관계자에게 서한을 보내 윤리실천의 동참과 협조를 당부

○ 비윤리 예방활동

- 부정비리의 근원적 해결과 사전 예방을 위한 여러 가지 제도적 장치 마련, 운영

**재단 윤리경영 실천 아이디어**

윤리경영 실천을 위한 아이디어를 제안하면 다음과 같다.

○ 윤리실천특별약관, 거래사 윤리설명회

- 거래상대방에 대해서도 윤리실천에 위배되는 행위를 했을 때 상응한 조치를 취할 수 있도록 제도적 장치를 마련함으로써 윤리경영의 강력한 실천과 투명하고 공정한 거래분위기 조성
- 윤리실천특별약관에 따라 비윤리행위를 금액으로 환산하여 50만원 미만이면 거래 제한 또는 당해 계약의 해지, 50만원 이상 100만원 미만이면 당해 계약 및 유사한 계약의 해지, 100만원 이상이면 모든 계약의 해지 등의 제재가 이루어지고 이 중 어느 하나라도 해당되면 이후 각종 거래 및 입찰에서 참가 제한을 받게 됨
- 재단과 처음 거래를 하게 된 회사를 포함 모든 대상이 필수적으로 윤리설명회 실시
- 설명회 내용은 '윤리경영 필요성, 윤리규범 구성체계, 재단윤리 실천활동

’ 등에 대한 현황 및 ‘윤리실천특별약관, 비윤리행위 신고보상제도’ 등의 내용을 수료해야 함

- 명절 선물반송센터 운영 및 나눔의 실천 온라인 경매
  - 선물반송센터제도는 명절을 맞아 이해관계자가 보내온 선물은 정중한 반송의 뜻을 담은 반송 스티커와 함께 재단 비용으로 반송, 선물반송센터에 접수된 물품 중 발송인이 불명확하거나 사회단체에 기증하기 어려운 물품은 추후 사내 ‘나눔의 실천 온라인 경매’를 진행하여 조성된 수익금은 ‘재단 기금, 또는 나눔재단’에 기부
- 사외강사료 기탁제도
  - 재단 임직원이 업무지식을 바탕으로 공무상 출강해 강의 대가를 받은 경우 전액 기탁하는 ‘사외강사료 기탁제도’,
- 사랑나눔 향기나눔 화훼 경매
  - 축하화훼에 대한 화훼경매 신설(승진자 축하 목적 등 이해관계자가 보내온 화훼), 이를 통해 조성된 수익금은 ‘재단 기금 또는 1%나눔재단’에 기탁
- 윤리준수 뉴스레터 발행
  - 재단은 윤리경영 관련 정보 공유를 통해 직원들의 윤리실천 마인드와 실천력을 제고하기 위해 글로벌 윤리준수 뉴스레터 매월 발행, 배포

#### 4) 세부전략5 : 예산편성, 집행 및 평가 실무 강화

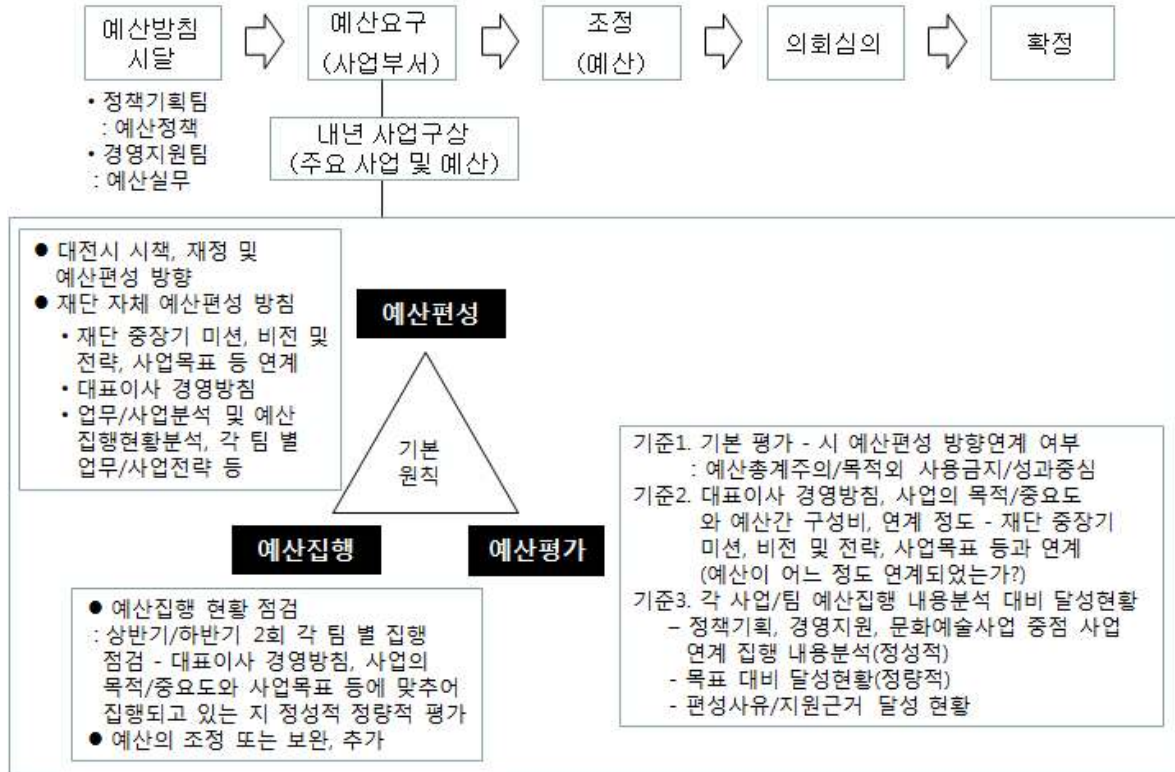
##### ☐ 전략의 초점

- 예산편성 Rolling 체계의 이해  
예산편성, 집행 및 점검, 환류 전 과정에 대한 흐름체계를 고려해야 한다.



- 예산편성, 집행 및 평가과정과 실무  
아래 그림은 예산편성, 집행 및 평가 전체 과정과 각 단계 세부 내용이 제시되고 있다.

<그림 6-30> 예산편성, 집행 및 평가 전체 과정과 실무



예산편성 단계에서는 예산편성지침이 어떻게 만들어지고 시달되는 지, 그리고 집행단계에서는 어떠한 내용들이 다루어지는 지, 그리고 평가단계에서 평가 기준은 무엇인지 등이 세부적으로 제시되고 있다.

- 예산편성, 집행 및 평가과정에서 예산방침 시달 및 예산 요구단계에서 정책기획팀은 주로 예산정책 관련 업무(예를 들면 대표이사 경영방침이나 비전 연계 등)를 담당하고 경영지원팀은 예산실무(예를 들면 사업별 예산 집행 세부 내용, 목표 대비 집행현황 등)담당하여 각 사업팀이 자체 예산 수립 및 사업연계 전략 등을 수립하는 데 기본 토대를 제공해야 함
- 예산편성과 관련하여 차년도 사업구상을 할 때 우선 예산편성, 집행 및 평가부분이 항목별 사업별로 좀 더 정교하게 분석, 평가되어야 하는 데 <그림 6-30>은 예산 편성과정에서 예산편성과 집행, 평가 각 부분별 세부전략이 제시되고 있음

## 다. 재단 중장기 발전방안 - 부문-문화예술 사업

- 재단 중장기 발전방안 - 문화예술 사업부문의 세부전략을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 세부전략1 : 사업 중요도와 예산의 균형적 사업 운영

#### □ 전략의 초점

- 사업의 중요도와 예산 구성비 간에 균형이 맞지 않은 경우가 많은 예를 들면 예술지원팀 중기 사업계획 사업성격을 살펴보면 ‘예술 창작·활동지원 - 중요도 50% : 예산 구성 19.4%’, ‘아티언스 대전 중요도 10% : 예산 구성 5.8%’ 등으로 불균형

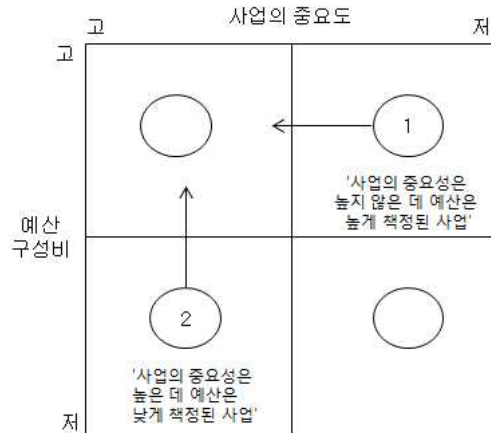
<예 시> 예술지원팀 중기 사업계획 세부 내용

사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격			
		단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)
예술 창작·활동지원	예술가 및 문화예술단체 창작 활동 활성화		√	50	19.4
국제문화예술교류지원	지역 내 문화예술분야 국제교류 경쟁력 강화		√	4	1.4
문화예술연구 및 평론지원	대전 문화예술 조사연구, 기록 보존, 비평의 활성화		√	4	1.0
공연장 상주단체 육성지원	공연장 활성화 및 상주단체 창작작품 지원		√	5	9.7
레지던시 지원	정주형 창작거점 육성으로 지역 주민의 문화예술 향유권 신장		√	5	3.1
차세대 아티스타 지원	젊은 예술가 창작활동 지원으로 지역의 대표예술인 육성 기반 구축		√	7	3.7
지역오페라단공연활동지원	순수 민간오페라단 작품제작 지원으로 오페라 발전유도		√	2	2.9
아티언스 대전	대전의 상징인 과학에 예술을 더해 예술가와 과학자의 공동작업으로 지역콘텐츠 확보		√	10	5.8
국악마외상설공연	국악의 활성화 및 대중화		√	2	1.2

- 중기사업을 추진하는 과정에서 ‘사업의 중요도와 예산 구성비 간에 균형’을 맞출 수 있도록 본래의 사업 취지, 사업의 특성, 사업성격 등을 고려하여 사업이 전개될 수 있도록 지속적으로 사업 중요도-예산 구성 간 균형을 추구해야 함



<그림 6-31> 사업의 중요도-예산구성비 매트릭스



- 사업분석(사업환경 및 전년 성과)과 사업기획, 목표 및 예산수립, 사업전략 및 실행계획 등의 내용이 포함된 사업팀별 자체 사업계획 수립 필요

사업별 예산 및 사업 집행현황을 분석하면

- 사업별 예산구성 변화추이, 점유현황 분석

정책기획, 경영지원, 대전무형문화재전수시설 및 대전전통나래관 운영, 대전문학관 운영, 대전예술가의집 운영, 예술지원, 시민문화지원의 예산은 점차 줄어드는 경향을 보이고 있으나 교육지원부문은 지속적으로 증가 추세

- 점유비가 높은 사업 - 예술지원 + 교육지원 + 시민문화지원 77.9%,
- 문화시설운영의 경우 예산 중 실 사업비보다 운영비, 인건비 비중이 높음
- 예산의 변화가 비전이나 사업전략 등과 연계되어 집행되어야 하며 비전이나 전략부분과 연계점을 찾아 예산운영 원칙을 수립해야 함

<표 6-7> 사업별 예산구성 변화추이, 점유현황

사업명	예산			점유율 변화추이			증감률	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	14년 대비 15년	15년/16년
정책기획/ 경영지원(4-11)	104,545	80,710	100,710	1.1	0.6	0.7	-22.8	25
대전무형문화재 전수시설 운영(12)	512,219	558,930	514,420	5.2	3.8	3.7	9	-7.9
대전전통 나래관 (13)	492,436	486,104	445,004	5.0	3.4	3.2	-1.2	-8
대전문학관운영 (14)	448,931	463,619	481,349	4.5	3.2	3.5	3.3	4
대전예술가의 집 운영(15)	-	1,327,121	1,008,729	-	9.1	7.3	-	-24
예술지원(1-15)	4,206,000	5,730,635	4,937,000	42.5	39.5	35.5	36	14
교육지원(16-26)	2,145,135	3,619,000	4,273,000	21.7	25.0	30.7	69	18
시민문화지원 (27-36)	1,539,600	1,738,100	1,627,500	15.6	12.0	11.7	13	6.4
대전 테마예술 창작센터운영(37)	440,000	500,000	518,536	4.4	3.4	3.7	13.6	3.6
계	9,888,866	14,504,219	13,906,248	100	100	100	47	-4.1

- 2016 주요 업무보고(2016.2.4), 2014/2015 정기이사회자료를 중심으로 사업별 예산의 변화추이, 점유현황 등 정리
- 본예산/추경, 신규사업 추가, 년 도별 재단 내부 집계방식 차이 등으로 수치는 다소 차이가 있을 수 있음
- 사업예산의 전반적인 변화추이를 보는 데 초점이 맞추어져 있음

○ 중앙정부, 광역자치단체 산하 예술지원기관의 예산 지원현황 등을 참고로 예산 편성기본 방향 및 지침을 설정할 필요가 있음

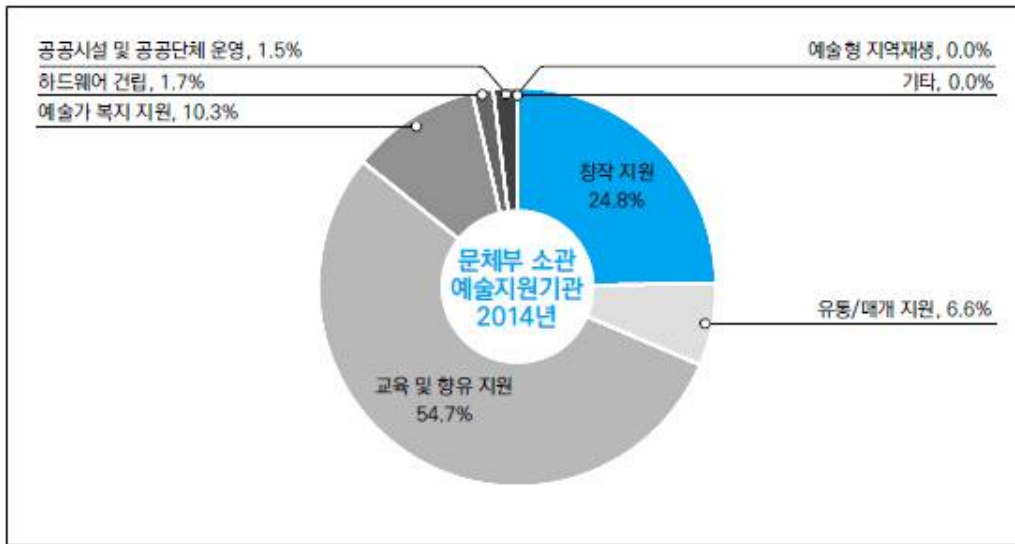
<표 6-8> 2014년 예술지원기관 예술 지원예산 항목별 금액 구성비 현황

유형	금액 (백만 원)	비율	세부유형	금액 (백만 원)	비율
창작 지원	75,313	24.8%	작품지원	70,095	23.1%
			예술단체지원	4,020	1.3%
			예술인지원	1,198	0.4%
			창작공간지원	-	0.0%
유통/매개 지원	20,111	6.6%	공연장지원	-	0.0%
			미술관지원	-	0.0%
			기타예술시설지원	-	0.0%
			예술행사지원	520	0.2%
			국제예술교류지원	15,309	5.0%
			예술정보소통	4,282	1.4%
교육 및 향유 지원	165,876	54.7%	예술향유지원	37,894	12.5%
			생활예술지원	18,983	6.3%
			문화예술교육	108,999	35.9%
예술가복지지원	31,117	10.3%	예술인복지지원	17,878	5.9%
			예술인력양성	13,239	4.4%
하드웨어 건립	5,200	1.7%	공연장건립	-	0.0%
			미술관건립	-	0.0%
			기타예술시설건립	5,200	1.7%
			복합시설건립	-	0.0%
공공시설 및 공공단체 운영	5,698	1.9%	공연장운영	3,391	1.1%
			미술관운영	109	0.0%
			기타예술시설운영	784	0.3%
			공연단체운영	-	0.0%
			예술축제운영	790	0.3%
			예술교육기관운영	-	0.0%
			복합시설운영	624	0.2%
예술형 지역재생	-	0.0%	예술형지역재생	-	0.0%
기타	-	0.0%	기타	-	0.0%
총금액	303,315	100%	총금액	303,315	100%

<출처>2014 공공·민간예술지원 실태조사, 문화체육관광부

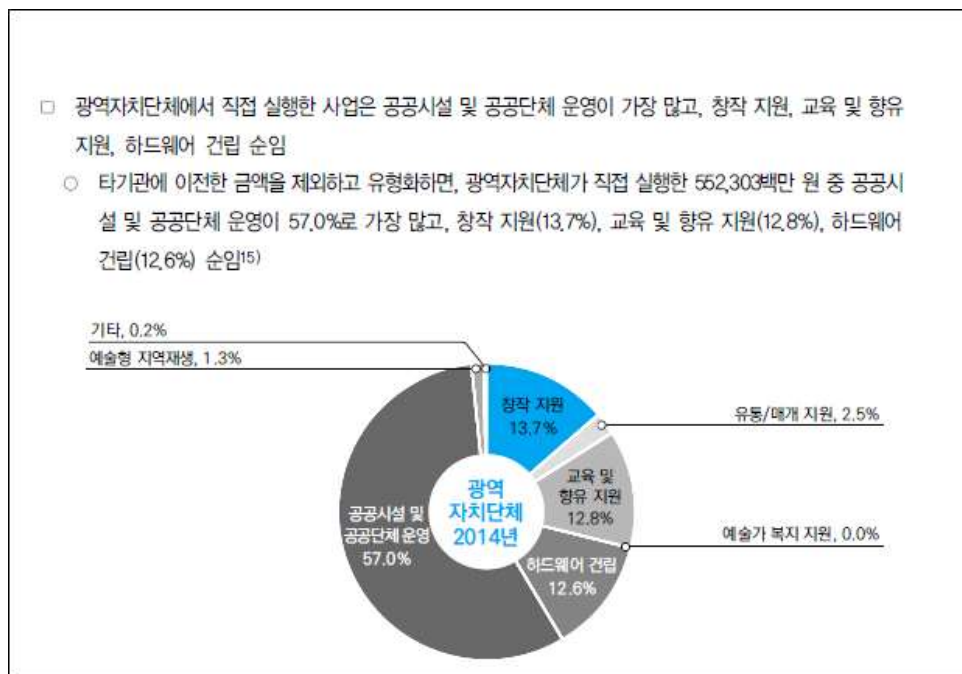
- 2014년 문체부 소관 예술지원기관에서 직접 실행한 사업은 교육 및 향유 비중이 가장 높고, 창작, 예술가 복지 순으로 타 기관에 이전한 금액을 제외하고 문체부 소관 예술지원기관이 직접 실행한 303,315백만원 중 교육 및 향유 지원이 54.7%로 가장 많고 창작 지원(24.8%), 예술가 복지 지원(10.3%), 유통/매개 지원(6.6%) 순임

<그림 6-32> 2014년 문체부 소관 예술지원기관 예술 지원현황



<출처>2014 공공·민간예술지원 실태조사, 문화체육관광부  
(연구기간 2015. 9.3 ~ 2016. 1.31)

<그림 6-33> 2014년 광역자치단체 직접 실행 사업유형별 금액/비율



<출처>2014 공공·민간예술지원 실태조사, 문화체육관광부

## 2) 세부전략2 : 사업유형화 고려하여 문화예술 팀별 사업구분 및 사업 조정

- 사업유형화(2014 공공·민간예술지원 실태조사, 문화체육관광부)를 고려하여 재단 사업 구분 및 조정 - 현재 사업팀 고유사업과 중복사업, 경계나 영역구

분이 어려운 사업이 있음

2014 공공·민간예술지원 실태조사에서 제시하고 있는 지원사업 유형기준을 살펴보면 우선 ‘창작’, ‘유통/매개’, ‘교육 및 향유’, ‘예술가 복지’, ‘하드웨어 건립’, ‘공공시설 및 단체 운영’, ‘예술형 지역재생’ 등 8개의 대유형으로 구분하고 이를 28개의 세부유형화

- ‘작품 지원’에는 예술가/예술단체 지원(복지, 교육 지원은 제외), 작품지원, 축제 등 프로그램 참가지원, 창작을 위한 공간지원 등이 포함됨
  - ‘예술가 복지’는 ‘예술인 지원’의 세부유형으로 분류될 수 있으나 최근 관심이 높아지는 분야이기 때문에 독립된 영역으로 구분함
- ‘유통/매개 지원’ 중 민간 예술시설이나 예술행사 지원, 국제교류 지원, 예술정보 소통 등이 포함됨
  - 민간 공연장을 지원하는 경우 ‘유통/매개 지원’ 유형 중 ‘공연장 지원’에 해당되고, 공공기관이 직접 운영하는 공연장은 ‘공공시설 및 공공단체 운영’ 중 ‘공연장 운영’에 포함되며, 이러한 규칙은 미술관, 기타 기반시설, 공연단체, 축제에도 적용됨
  - ‘예술정보소통’에는 실태조사, 기초연구, 시장조사, 세미나, 포럼, 컨설팅 등이 포함됨. 단, 특정한 목적을 위해 이루어진 하위 사업의 경우 목적에 해당하는 상위 사업의 유형으로 분류함. 예를 들어, 건립을 위한 시장조사는 ‘유통/매개 지원’의 ‘예술정보소통’이 아니라 ‘하드웨어 건립’에 포함됨
- ‘교육 및 향유 지원’은 예술향유, 생활예술, 예술교육이 포함됨
  - 일반인의 예술창작 활동이 포함되어 있으면 ‘생활예술지원’이고, 관람 등 소비활동만 포함되어 있으면 ‘향유 지원’으로 구분함. 예를 들어, 예술동아리활동 지원은 전자에, 찾아가는 문화행사는 후자에 해당됨
  - 교육은 대상에 따라 유형이 달라짐. 일반인을 대상으로 하는 예술교육은 교육 및 향유 지원 중 ‘문화예술교육’에, 예술가를 대상으로 하는 전문교육은 예술가복지 지원 중 ‘예술인력 양성’에 해당됨
  - 예술강사 지원은 교육 및 향유 지원 중 ‘문화예술교육’에 포함됨
- ‘하드웨어 건립’에는 공공 공연장, 미술관, 복합시설, 기타시설 건립이 포함됨
  - 건물 보수(리노베이션/리모델링)는 ‘하드웨어 건립’에 포함됨
- ‘공공시설 및 공공단체 운영’은 민간시설이나 민간단체 지원과 성격이 다르므로 별도의 유형으로 구분함
  - 문예회관, 기초문화재단은 ‘공연장 운영’에 포함됨
  - 문화의집, 지역문화예술교육지원센터, 문화원은 ‘기타예술시설 운영’에 포

함됨

- ‘예술형 지역재생’ 유형은 대학로 문화지구, 미술의 거리, 아트빌리지 등 예술진흥을 목적으로 한 지역재생을 포함함

### 3) 세부전략3 : 각 팀 별 문화예술 사업계획 수립의 체계화, 선도화

#### □ 전략의 초점

- 문화예술 사업계획 수립의 체계화, 선도화를 위한 각 사업 팀 별 세부전략을 요약하면 다음과 같다.

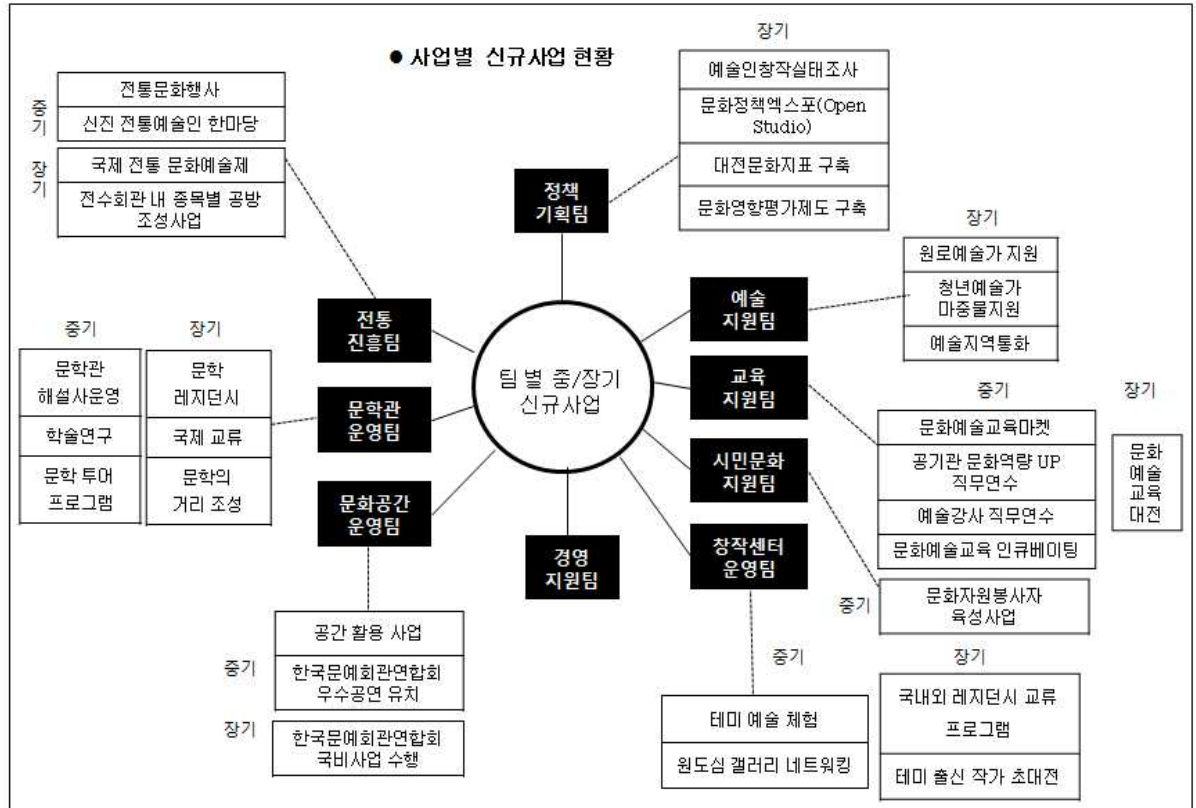
사업 팀	핵심전략 요약
예술 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예술지원팀 본연의 사업(예술가, 예술단체 창작 및 활동 지원)중심으로 선택 및 집중</li> <li>• 예술지원사업의 중요도를 고려하여 사업의 체계화(사업기획 및 전략수립, 지원, 관리 및 피드백)강화 및 사업 활성화를 위한 홍보, 마케팅강화</li> <li>• 예술지원팀이 수행하고 있는 사업 중 중요도가 낮거나 본질적 사업이 아닌 경우 점차 축소(중기), 철수(장기)</li> <li>• 문화예술과 과학 융합 사업 강화 - 자세대 아티언스지원</li> <li>• 자세대아티스트(젊은 예술가) 좀더 세분화하여 중기, 장기관점에서 지원 강화</li> <li>• 예술지원사업의 중요도와 예산의 불균형부분, 중기 관점에서 중요도 - 예산 균형전략수립/추진, 장기적 균형화</li> <li>• 예술지원 신규사업, 기존 사업 - 문화예술연구 및 평론지원, 국제문화예술교류지원, 지역협력형사업 연중 평가 및 관리 등의 사업은 정책기획팀과 연계 협업, 정책 및 전략적 측면 반영</li> <li>• 통합문화이용권 카드사업을 통한 단순배분 지양, 문화예술관련기획사업 정책제안 및 협의, 지속적 요청</li> </ul>
교육 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육지원팀 본연의 사업(학교/취약계층/학교 외 교육)중심으로 선택 및 집중</li> <li>• 교육지원사업의 중요도를 고려하여 사업의 체계화(사업기획 및 전략수립, 지원, 관리 및 피드백)강화 및 사업 활성화를 위한 홍보, 마케팅강화</li> <li>• 문화예술과 과학 융합 교육프로그램 강화 - 아티언스캠프</li> <li>• 지역문화예술전문인력양성교육 및 문화예술교육인큐베이팅(신규사업) 강화</li> <li>• 신규사업, 기존 사업 - 대전문화예술교육정책연구, 통합홍보 등은 정책기획팀과 연계 협업, 정책 및 전략적 측면 반영</li> </ul>
시민 문화 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시민문화지원팀 본연의 사업(시민들의 주체적 문화 활동을 통한 문화향유, 참여 기회확대, 예술가와 시민 접점 확대)로 예술생태계 활성화, 문화예술 소외지역활성화, 문화예술을 통한 대전 매력창조)중심으로 선택 및 집중</li> <li>• 시민문화사업의 중요도를 고려하여 사업의 체계화(사업기획 및 전략수립, 지원, 관리 및 피드백)강화 및 사업 활성화를 위한 홍보, 마케팅강화</li> <li>• 합창단/합창축제/합창경연사업, 지역예술가 공연 및 프리마켓사업 강화 및 활성화, 건우직녀축제 재정비, 시민문화향유 중심의 축제로 재구축</li> <li>• 시민-지역예술가 접점사업개발, 대전예술거리축제, 문화예술과 과학 융합 시민참여 문화 프로그램 신규개발 필요</li> <li>• 신규사업, 기존 사업 - 사업 홍보, 문화공동체사업, 원도심활성화부문은 정책기획팀과 연계, 협업, 정책 및 전략적 측면 반영</li> </ul>





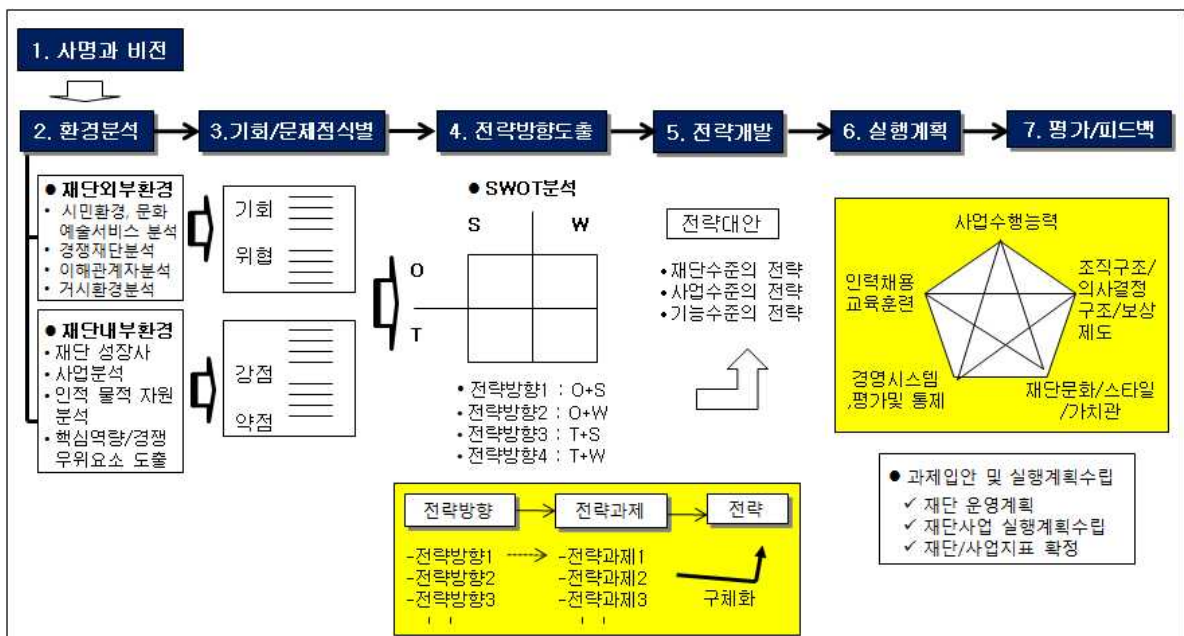
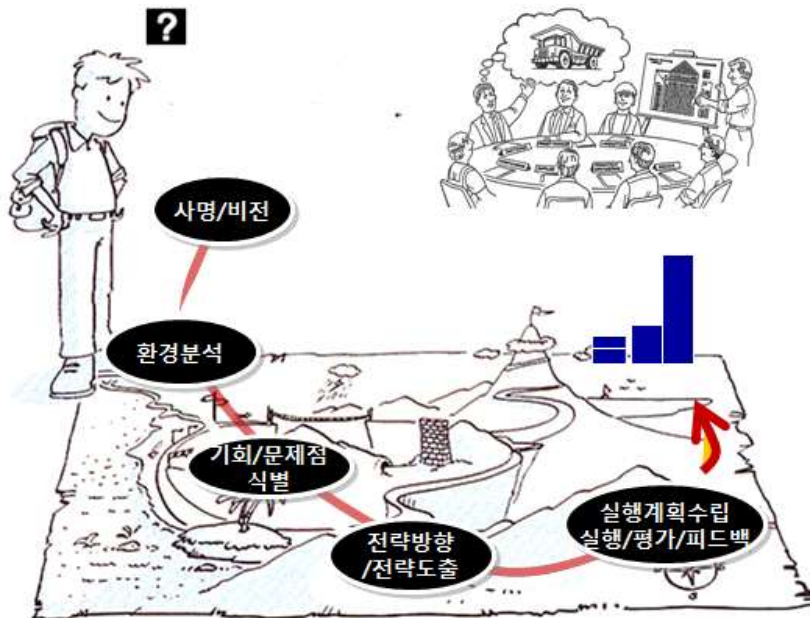
○ 사업 팀별 중기, 장기 신규사업 계획 현황

<그림 6-34> 사업별 신규사업 현황



- 사업팀 별 문화예술 사업계획 수립의 체계화, 선도화를 위하여 단계별 프로세스와 주요 내용이 제시되고 있다.

<그림 6-35> 사업계획 수립의 프로세스와 주요 내용



1단계 - 문화예술 외부환경분석 요약: 기회, 위협분석 및 도출

환경요인	주요 세부 항목	분석(현재와 미래의 변화내용)	기회	위협

● 전략적 시사점 요약

1단계 - 재단 내부환경분석 요약: 강점, 약점 도출

주요 경영자원	세부 항목	세부 내용	강점	약점

● 전략적 시사점 요약

2단계 : 문화예술 환경분석 요약 및 전략적 시사점, 전략과제 요약

<b>시민환경, 문화 예술서비스환경</b> . . . . .	<b>경쟁재단 환경</b> . . . . .	<b>이해관계자, 거시환경</b> . . . . .
<b>재단 내부 환경</b> . . . . .	<div style="text-align: center;"> </div>	

- ✓ 사업별/시민, 문화예술서비스환경/경쟁재단환경/이해관계자환경/재단환경 등을 분야별로 나누어 요약 정리
- ✓ 사업별 주요 환경분석을 통해 기회/위협, 강/약점 식별, 전략적 시사점(기회/위협, 강점/약점 중심), 전략 과제 요약

3단계 : SWOT분석 및 전략방향 도출

	<b>S</b> S1 S2 S3	<b>W</b> W1 W2 W3
<b>O</b> O1 O2 O3	S + O	W + O
<b>T</b> T1 T2 T3	S + T	W + T

전략 방향 도출	
<b>S + O</b> 강점 이용, 기회 활용 전략방향	전략방향 1 ----- 전략방향 2 -----
<b>S + T</b> 강점 활용, 위험 대응 전략방향	전략방향 1 ----- 전략방향 2 -----
<b>W + O</b> 약점보완을 통한 기회활용 전략방향	전략방향 1 ----- 전략방향 2 -----
<b>W + T</b> 약점보완, 위험대응 전략방향	전략방향 1 ----- 전략방향 2 -----





4) 세부전략4 : 각 팀 별 문화예술 중장기 사업계획 세부 내용 - 각 사업 팀이 제시한 중장기 사업/업무 의지와 전략을 중심으로 요약

정책기획팀 중기 사업계획 세부내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업 성격				전략 세부 내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기 존 사 업	이사회 운영	최고 의결기구 이사회 운영		○	5	5.6	○ 이사회 활성화(전문성, 운영비 현실화)를 통한 재단 사업, 업무개선 및 중기 방향성 강화, 발전방안 실행 ○ 4개 분과(예산/사업/정책/인사조직)로 세분화하여 이사회 책임감 부여, 체계적 의견수렴 및 정책방안 도출, 반영
	자문위원회 운영	자문위원회 8명 운영		○	3	1.5	○ 자문위원회 활성화(전문성, 운영비 현실화)를 통한 재단 사업, 업무개선 및 중기방향성, 발전방안 강화 ○ 전문가 Pool 구축, 섭외 및 자문 등을 통한 재단 사업 및 업무개선, 정책개발, 정책반영 활성화
	원로예술인 구술채록사업	원로예술인의 예술적 삶 조명		○	5	25	○ 원로예술인 DB구축, 구술채록활성화 및 관리 강화
	정책세미나	문화예술정책의 거대 담론 탐색		○	10	4	○ 정책 이슈개발 및 담론형성지속적 활성화 ○ 다양한 정책적 주제 발굴, 선정 및 홍보, 관객 모객 ○ 시민, 이해관계자 정책제안 및 의견수렴제도 구축
	문화포럼 잇슈	단기적 정책이슈 공감대 조성		○	10	2.5	○ 문화 이슈개발 및 담론형성, 지속적 활성화 ○ 다양한 문화 주제 발굴, 선정 및 홍보, 관객 모객 ○ 시민, 이해관계자 문화이슈 제안 및 의견수렴제도 구축
	대전문예연감	대전의 문화예술사 정리 및 발간		○	8	12	○ 문화예술장르별 자료수집 및 정리, DB화, 관리의 체계화
	뉴스레터 발간	대전문화재단 및 재단사업 홍보	○		3	3.7	○ 재단 인지도, 이미지 개선, 사업홍보를 위해 활성화 ○ 재단 성격과 목적에 맞는 콘텐츠 및 디자인 보완, 강화 ○ 시민과 소통하는 뉴스레터로 수신률 제고방안 도출,강화
	한광연 업무	한국광역문화재단연합회 활동		○	5	5	○ 한국광역문화재단연합회 공동사업 기획 및 진행
	중장기발전방안연구	대전문화재단 중장기발전계획 수립	○		8	14	○ 중장기발전방안 수립, 체계화, 단계별 실행 확인
	아카이브 조성 및 관리	열린 자료실 조성 및 관리		○	5	3.8	○ 열린자료실 조성, 홍보 및 관리, 운영 활성화
	경영평가	경영평가 준비 및 서류작성, 진행		○	10	-	○ 경영평가 준비, 결과 반영 및 피드백
	언론홍보	대전문화재단 사업 및 기관 홍보		○	10	-	○ 언론홍보, 이미지 및 인지도 제고전략 수립 및 실행 ○ 기자 등 언론이해관계자와의 긍정적 관계정립, 활성화
	대외협력	타 문화기관, 이해관계자 등과 업무협력 및 교류		○	5	-	○ 타문화기관, 이해관계자 등과 공동사업기획, 개발 및 업무협력 활성화
	예술기부 활성화	예술기부를 통한 재정자립도 제고		○	8	-	○ 예술기부 활성화 전략 수립 및 전담조직 구축 ○ 예술기부 인식 개선 및 확산, 활성화
	통합홍보	재단 통합 홍보물 제작, SNS관리		○	5	-	○ 재단 통합 홍보전략 수립 및 활성화 ○ 전문조직 및 인력구축, 홍보 활성화

## 정책기획팀 장기 사업계획 세부내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부 내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기 존 사 업	이사회 운영	최고 의결기구인 이사회 운영		○	5	5	○ 이사회 활동 고도화를 통한 재단 사업 강화 및 장기 발전방안 실행강화 ○ 4개 분과(예산/사업/정책/인사조직)활동 고도화를 통해 체계적 의견수렴 및 정책방안 강화
	자문위원회 운영	자문위원회 8명 운영		○	3	3	○ 자문위원회 고도화를 통한 재단사업, 업무개선 및 장기방향성 강화 ○ 전문가 Pool 고도화를 통한 재단 사업 및 장기 정책개발 지속
	원로예술인 구술채록사업	원로예술인의 예술적 삶 조명		○	5	5	○ 원로예술인 구술채록의 DB구축 및 관리 고도화
	정책세미나	문화예술정책의 거대 담론 탐색		○	10	10	○ 정책 이슈개발 및 담론 형성 고도화 - 다양한 정책적 주제 발굴 고도화, 선정 및 홍보 강화 ○ 시민, 이해관계자 정책제안 참여 강화 및 의견수렴
	문화포럼 잇슈	단기적 정책이슈 공감대 조성		○	10	10	○ 문화 이슈개발 및 담론 형성 고도화 - 다양한 문화 주제 발굴 고도화, 선정 및 홍보 강화 ○ 시민, 이해관계자 문화이슈 제안 및 의견수렴
	대전문화예연감	대전의 문화예술사 정리 및 발간		○	8	8	○ 문화예술장르별 자료수집 및 정리, DB化, 관리의 고도화
	뉴스레터 발간	대전문화재단 및 재단사업 홍보					○ 재단 인지도, 이미지 개선, 사업홍보 고도화 ○ 시민과 소통하는 뉴스레터로 수신을 제고 지속 강화
	한광연 업무	한국광역문화재단연합회 활동	○		5	5	○ 한국광역문화재단연합회 공동사업 지속 강화
	중장기발전방안연구	대전문화재단 중장기발전계획 수립	○		8	8	○ 중장기발전방안 실행 및 수정, 지속
	아카이브 조성 및 관리	열린 자료실 조성 및 관리		○	5	5	○ 열린자료실 조성, 홍보 및 관리, 운영 고도화 ○ 아카이브를 대전 예술가의 정보사랑방으로 운영
	경영평가	경영평가 준비 및 서류작성, 진행		○	10	10	○ 경영평가 준비, 결과 반영 및 피드백
	언론홍보	대전문화재단 사업 및 기관 홍보		○	10	10	○ 언론홍보, 이미지 및 인지도 제고전략 수립 및 실행 ○ 기자 등 언론이해관자와의 긍정적 관계정립, 고도화
	대외협력	타 문화기관과의 업무협력 및 교류		○	5	5	○ 타문화기관, 이해관계자 등과 공동사업기획, 개발 및업무협력 활성화
	예술기부 활성화	예술기부를 통한 재정자립도 제고		○	8	8	○ 예술기부 2단계전략 수립 및 고도화, 예술기부 인식 고도화
	통합홍보	재단 통합 홍보물 제작, SNS관리		○	5	5	○ 재단 통합 홍보전략 2단계 수립 및 고도화
신 규 사 업	사업명	사업내용	해당 사업 추진 이유		필요예산수준(년)		사업전개방향
	예술인창작실태조사	예술가창작현황파악, 만족도/여건 조사	예술인창작 애로점 등 현황 파악		3천 만원		예술가그룹 현황파악 및 세분화, 조사 기본계획 수립 및 실행
	문화정책엑스포(Open Studio)	문화정책을 주제로한 연속세미나	다양한 문화정책 담론 형성		3천 만원		지역내 문화예술단체와 공동분과구성, 진행
	대전문화지표 구축	시민의 문화향유, 문화복지 등의 통계조사	문화지표구축을 통한 시민의 문화적 삶의 통계 확보		5천 만원		문화지표 설계 및 방향 기본계획 수립, 문화컨설팅 전문기관 활용(용역) 및 구축
	문화영향평가제도 구축	문화영향평가제도 설계 및 구축	대전시정의 모든 분야에서 문화영향평가 필요		5천 만원		문화영향평가 기본계획 수립 및 문화정책 위원회 구성, 회의/워크숍 등을 통한 제도 마련

## 예술지원팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성적				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	예술 창작·활동지원	예술가 및 문화예술단체 창작 활동 활성화		√	50	19.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 사업세분화, 문화 예술인 현황파악/분석/DB구축, 심의 절차 및 심의 투명화 ○ 심의위원 Pool 구성 및 활용, 사업활성화
	국제문화예술교류지원	지역 내 문화예술분야 국제교류 경쟁력 강화		√	4	1.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 문화예술단체의 국제교류활성화를 위한 사전 연결 및 정책적 방향 설정, 절 차 및 심의 투명화, 체계화, 필요예산 추가 확보 등
	문화예술연구 및 평론지원	대전 문화예술 조사연구, 기록보존, 비평의 활성화		√	4	1.0	○ 지역문화예술에 대한 학술적 토론의 장 활성화로 예술의 깊이를 더하고 시민들과 공유의 장 확대 ○ 정책기획팀과 협업, 중기 정책에 반영
	공연장 상주단체 육성지원	공연장 활성화 및 상주단체 창작작품 지원		√	5	9.7	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 공연단체 현황파 악 및 의견 수렴, 공공 공연장의 공적 역할의 확대 및 상주 단체 지원 강화, 민간공연장 참여 시스템 구축
	레지던시 지원	정주형 창작거점 육성으로 지역주민의 문화예술 향유권 신장		√	5	3.1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 대전예술단체현황 파악, 레지던시등급 및 역량평가, 레지던시 활성화방안 도출 ○ 레지던시 사업 인큐베이팅 운영
	차세대 아티스타 지원	젊은 예술가 창작활동 지원으로 지역의 대표예술인 육성 기반 구축		√	7	3.7	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 젊은 예술인 발굴 및 지원체계 구축 - 예비 청년예술인 세분화, 지원방안 도출 ○ 지역 대학과 사전 연계, 발굴 및 사업 활성화
	지역오페라단공연활동지 원	순수 민간오페라단 작품제작 지원으로 오페라 발전유도		√	2	2.9	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 기존 방법(3단체가 나누어 사업 진행) 탈피 - 향후 예술의 전당과 협의, 공동지원 및 활성화방안 도출
	아티언스 대전	대전의 상징인 과학에 예술을 더해 예술가와 과학자의 공동작업으로 지역콘텐츠 확보		√	10	5.8	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 관련기관, 과학자 및 예술가DB구축, 협업강화방안 도출 - 대전 문화예술 연계 과학 콘텐츠 발굴, 강화방안 도출 - 아티언스현황파악, 아티언스팀 발굴 및 사업 내실화 필요 - 시민 홍보 및 문화과학도시대전이미지 구축방안 도출
	국악야외상설공연	국악의 활성화 및 대중화		√	2	1.2	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 운영단체현황파악(타지역 포함), 발굴 및 운영전략 수립 - 프로그램 기획, 내용 및 질 강화 방안 도출
	장애인창작집필집지원	장애 문학인 창작기회 제공		√	1	0.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 장애인문학인 현황 및 활동영역 파악, 운영방안 도출 - 다양한 장애인 예술가들의 활동 참여 기회 부여 및 강화

	통합문화이용권	저소득층 문화향유권 신장		√	3	49.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 재단 기획 사업 수립 및 추진방안 도출, 지속적으로 제안 - 현황분석 및 활용방안, 이용율 제고 등
	지역문화예술활성화	지역문화예술단체 활성화지원		√	1	0.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 사업현황 및 결과분석 -지원 성격과 시지원의 필요성관계분석, 지원 효율성 제고
	지역협력형사업 연중평가 및 관리	평가 관리를 위한 모니터링 시행		√	6	1.6	○ 사업성격에 따른 모니터링방법 도출 및 실행 ○ 모니터링 객관성 확보, 모니터링과 사업 매칭, 모니터링 결과활용 ○ 정책기획팀과 정책적 측면 협업, 중기 정책반영

### 예술지원팀 장기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	예술 창작·활동지원	예술가 및 문화예술단체 창작 활동 활성화		√	50	56	○ 사업분석, 기획 및 전략 수립, 예술창작·활동 지원 사업 선도화 ○ 심의위원 Pool 고도화 및 활용 강화
	국제문화예술교류지원	지역 내 문화예술분야 국제교류 경쟁력 강화		√	4	3	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 문화예술단 체의 국제교류의 정책방향 설정, 절차 및 체계화, 필요예산 지속적 확보 등
	문화예술연구 및 평론지원	대전 문화예술 조사연구, 기록보존, 비평의 활성화		√	4	3	○ 지역문화예술에 대한 학술적 토론의 장 선도화로 예술의 깊이를 더하고 시민들과 공유의 장 확대 ○ 정책기획팀과 협업, 장기 정책에 반영
	공연장 상주단체 육성지원	공연장 활성화 및 상주단체 창작작품 지원		√	2	7	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 선도화 - 공연단체 현황과 악 및 의견 수립, 공공 공연장의 공적 역할의 확대 및 상주 단체 지원 강화, 민간공연장 참여 시스템 구축 지속
	레지던시 지원	정주형 창작거점 육성으로 지역주민의 문화예술 향유권 신장		√	5	7	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 대전예술단 체 현황과악, 레지던시 등급 및 역량 평가, 레지던시 고도화 방안 도출 ○ 레지던시 사업 인큐베이팅 지속 운영
	차세대 아티스타 지원	젊은 예술가 창작활동 지원으로 지역의 대표예술인 육성 기반 구축		√	13	9	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 젊은 예술인 발굴 및 지원체계 지속적 구축 - 예비 청년예술인 세분화, 지원방안 지속 강화 ○ 지역 대학과 사전 연계, 발굴 및 사업 강화
	지역오페라단공연활동지 원	순수 민간오페라단 작품제작 지원으로 오페라 발전유도		√	0	0	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 예술의 전당, 타 관련기관과 협력강화, 공동지원 및 선도 화 방안 도출

	아티언스 대전	대전의 상징인 과학에 예술을 더해 예술가와 과학자의 공동작업으로 지역콘텐츠 확보		√	15	10	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 관련기관, 과학자 및 예술가의 협업강화방안 도출 - 대전 문화예술 연계 과학 콘텐츠 지속 발굴, 강화 - 아티언스현황 파악, 아티언스팀 발굴 및 사업화 강화 - 시민 홍보 및 문화과학도시대전이미지 지속 강화
	국악야외상설공연	국악의 활성화 및 대중화		√	1	1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 운영단체현황파악(타지역 포함), 발굴 및 운영 지속 강화 - 프로그램 기획, 내용 및 질 강화 지속
	장애인창작집필집지원	장애 문학인 창작기회 제공		√	0	0	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 장애인문학인 현황 및 활동영역 파악, 운영방안 도출 - 다양한 장애인 예술가들의 활동 참여 기회 부여 및 강화
	통합문화이용권	저소득층 문화향유권 신장		√	0	0	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 재단 기획 사업 수립 및 추진방안 도출, 제안 지속
	지역협력형사업 연중평가 및 관리	평가 관리를 위한 모니터링 시행		√	6	4	○ 사업성격에 따른 모니터링방법 도출 및 실행 선도화 ○ 정책기획팀과 정책적 측면 협업, 중기 정책반영
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유			필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향
신규사업	원로예술가 지원	지역의 원로 예술가 지원사업	원로예술인 예우 및 맞춤형지원			5천/년	○ 사업현황분석, 기획 및 전략수립 : 분야 구분, 원로예술인 자격, 추천 및 선정, 지원방안(활동내용/작품정리/명예의 전당 제도 등)
	청년예술가 마중물 지원	예술대학 졸업 후 3년 이내 청년작가들 지원	청년 작가들이 지역에 정착할 수 있는 방안 필요			6천/년	○ 사업현황분석 및 신규사업전략수립, 추진방안 도출
	예술지역통화	예술인, 일반시민이 함께 활용할 수 있는 예술지역 통화	- 예술가와 예술을 즐기는 일반 시민간 공감대 형성 -지역통화(문화화폐)사용을 통해 지역문화예술기관, 시설, 시민들 이 함께 지역문화예술 향유/촉진			2억	○ 사업현황분석, 기획 및 전략수립, 운영 방안 도출 - 전문운영단체 공모 또는 전담인력 구축, 화폐형 혹은 사이트형 등, 참여기관, 홍보방안 등



## 교육지원팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	광역문화예술교육 지원센터 운영	○ 내용 : 지역밀착형 문화예술교육 지원체계 구축 및 운영단체 역량강화 지원 등		○	50	6.7	○ 지원센터운영분석 및 운영전략수립, 체계화 - 센터운영 효율화 및 인적·물적 자원 발굴 - 센터 협력 체계 구축 및 지원교류 연구 - 센터 인력 역량강화 및 전문성 강화
	학교예술강사 지원사업	○ 대상 : 초·중·고 및 특수학교 등 ○ 내용 : 국악, 연극 등 8개 분야 예술강사 파견 및 교육활동 지원		○	10	50.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 사업 및 성과분석, 개선 및 보완점 도출 - 예술강사 파견 및 교육활동 지원 강화 - 재단 차원의 강사인력풀구성 및 관리, 평가, 지원 - 문체부 및 한국문화예술교육진흥원의 제도개선 및 역할조정
	지역특성화 문화예술교육지원사업	○ 대상 : 문화적·사회적 취약계층 및 일반시민 ○ 내용 : 지역특성화 문화예술교육프로그램 발굴·지원		○	10	10.2	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 수요자 중심 사업기획 및 관리 - 교육 사업단체현황 파악 및 DB구축, 우수 프로그램발굴강화, 사례 공유, 모니터링 강화 - 교육사업단체와 네트워킹 및 소통 강화, 교육카운셀링지원
	꿈다락 토요문화학교	○ 대상 : 아동·청소년, 가족 ○ 내용 : 토요일 학교 밖 문화예술교육프로그램 운영		○	10	28.5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 교육 사업단체현황 파악 및 DB구축, 우수 프로그램발굴강화, 사례 공유, 모니터링 강화 - 교육 공간 개선 및 프로그램 신뢰도 제고 - 문화기반시설 네트워킹 구축
	대전꿈의오케스트라	○ 대상 : 동구·대덕구 취약계층 아동·청소년 ○ 내용 : 오케스트라 무상 음악교육 및 공연활동 지원		○	10	2.3	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 지속적 참여 동기 강화 및 활동 기반 구축 - 오케스트라 간 교류와 합동 공연 기획 - 연습 및 합주 공간 확보 - 참여자 관리 및 강사관리
	지역문화 전문인력양성사업	○ 대상 : 문화관련 전공자, 경력자 ○ 내용 : 지역문화 기획자 발굴·양성 및 역량강화 교육		○	10	1.9	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 교육과정 세분화 및 전문화, 현장 실무 강화제도 구축/지원 - 지역 대학 연계, 학점은행제 운영 - 문화관련 전공자, 경력자 DB구축 및 활용, 사업홍보 등
	문예아카데미	일반 시민 대상 예술중심의 인문학 강좌 운영		○	2	0.6	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 사업분석 및 개선방안 도출, 프로그램 개발 및 관리 - 프로그램 범위 및 홍보 확대
	아티언스캠프	청소년 대상 과학·예술 융복합		○	2	0.8	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화



		문화예술교육 프로그램 운영					- 사업 및 성과분석, 문화예술- 과학 융복합 환경분석 및 전략수립 - 청소년 및 학교, 기관 연계 융복합 프로그램 발굴, 홍보강화
	대전문화예술교육 정책연구	대전 문화예술교육의 중장기 발전방안 연구	○		2	1	○ 대전 문화예술교육 현안분석 및 중장기 발전연구 기본계획 수립
	문화예술교육 커뮤니티활성화	지역 문화예술교육 커뮤니티 간담회 운영		○	2	0.2	○ 지역 문화예술교육 커뮤니티 간담회 현안분석 및 운영 기본 계획수립
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유			필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향
신규사업	문화예술교육마켓	○대상 : 교사, 예술가 교육관계자 ○내용 : 우수 예술강사 및 문화예술교육 프로그램 유통 등	○ 검증된 문화예술교육프로그램 유통과 신규 예술강사 일자리 직거래 환경 조성			50,000천원	○ 사업분석, 기획 및 전략수립 - 교육프로그램 홍보, 또는 거래를 위한 자율 장터 운영 - 우수 아이디어 프로그램 선별, 거래 및 유통 일부 지원
	공기관 문화역량 UP 직무연수	○대상 : 공무원 및 공공기관 직원 ○내용 : 문화예술교육 프로그램 활용한 직무 연수	○ 공직 근로자 직무연수에 문화예술교육 프로그램을 활용하여 힐링과 창발상 유도			30,000천원	○ 사업분석(현황파악), 기획 및 전략수립 - 직무연수 핵심 주제로 교육 콘텐츠 개발·운영 지원 - 강사 및 프로그램 풀 공유 공무원 연수원 업무협약 등
	예술강사 직무연수	○대상 : 학교·사회예술강사 ○내용 : 신규 문화예술교육 프로그램 연구 및 연수	○ 급변하는 교육 환경에 맞추어 학교 중심 예술강사 역량강화 지원			30,000천원	○ 사업분석(현황파악), 기획 및 전략수립- 직무연수 핵심 주제로 교육 콘텐츠 개발·운영 지원 - 교육청과 강사 및 프로그램 풀 공유
	문화예술교육 인큐베이팅	문화예술교육 단체 및 기획자 대상 인큐베이팅 및 컨설팅 지원	지역 문화예술교육 프로그램의 질적 향상 및 변화 필요			45,000천원	○ 사업분석(현황파악), 기획 및 전략수립- 문화예술교육 단체 및 기획자 대상 인큐베이팅 및 컨설팅 지원

### 교육지원팀 장기 사업계획 세부내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기 사업	지속 사업	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	학교예술강사지원	지역 내 초·중·고등 특수학교 대상 예술강사 파견·지원	미정		50	50	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 사업 및 성과분석, 개선 및 보완점 도출 - 예술강사 파견 및 교육활동 지원사업 강화 및 선도화 - 재단 강사인력풀 분야 세분화 및 관리, 지원 선도화 - 문체부 및 한국문화예술교육진흥원의 제도개선 지속화, 선도화
	꿈다락토요문화학교	아동·청소년과 그 가족을 대상으로 한 토요일 학교 밖 문화예술교육 프로그램		○	10	25	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 교육 사업단체 DB구축 및 단체역량강화 지속, 우수 프로그램발굴, 사례공유, 모니터링 강화 지속 - 교육 공간 개선 및 프로그램 신뢰도 지속적 강화 - 문화기반시설 네트워킹 구축 지속 등
	지역특성화 문화예술교육지원	취약계층포함 일반 시민 대상 지역 특성 문화예술교육 프로그램 지원		○	10	10	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 수요자 중심 사업기획 및 관리지속 - 교육 사업 단체현황 파악 및 DB구축, 우수 프로그램발굴강화, 사례 공유, 모니터링 강화 - 교육사업단체와 네트워킹 및 소통 강화, 교육카운셀링지원 강화
	대전꿈의오케스트라	취약계층 아동·청소년 대상 무상음악교육 프로그램 운영		○	10	7	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 지속적 참여동기 강화 및 활동 기반 구축 선도화 - 오케스트라 간 교류와 합동 공연 기획 - 연습 및 합주 공간 확보강화 - 참여자 관리 및 강사관리 강화
	문예아카데미	일반 시민 대상 예술중심의 인문학 강좌 운영		○	5	5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 사업분석 및 개선방안 도출, 프로그램 개발 및 관리 - 프로그램 범위 및 홍보 확대, 강좌 프로그램 다양화 강사Pool 구성 및 활용
	아티언스캠프	청소년 대상 과학·예술 융복합 문화예술교육 프로그램 운영		○	5	1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 사업 및 성과분석, 문화예술- 과학 융복합환경분석 및 전략수립, 강화 - 청소년 및 학교, 기관 연계 융복합 프로그램 발굴,

							홍보강화 - 대전 문화예술기반의 과학도시 이미지 차별화 선도
	문화예술교육통합홍보	교육지원센터 사업 홍보		○	5	1	○ 정책기획과 협업, 홍보방안 수립
	문화예술교육 네트워크활성화	지역 문화예술교육 커뮤니티 간담회 운영		○	5	1	○ 지역 문화예술교육 네트워크 현안분석 및 운영 기 본계획수립, 네트워킹을 위한 프로그램기획, 활성화
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유			필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향
신규사업	문화예술교육대전	대전 대표 문화예술교육 프로그램 운영	토요, 지특 등 전국단위 운영사업 외 대전만의 프로그램 기획 및 운영			100,000천원 (2020년)	○ 사업분석(현황과악), 기획 및 전 략수립, 전국단위 문화예술교육대전 기획, 집행

### 시민문화지원팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	대전국제기타페스티벌	해외기타리스트 초청공연 국제기타콩쿠르 진행	√		10	6.1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 - 시민참여율 증대를 위한 홍보 및 이벤트 강화, 참여 시민DB구축, 피드백 강화 - 협력조직, 인력 등의 제반 지원 및 여건고려, 운영 - 주관단체 선정방안 검토, 내실운영 필요
	대통령상 전국합창경연대회	전국 최고 훈격의 아마추어 합창 경연대회	√		5	6.8	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 - 대회 성격을 고려, 공동개최 방안 검토
	지역예술가공연 및 프리마켓	시민들의 문화향유 증진을 위한 지역예술가들의 공연 및 프리마켓 진행		√	10	10.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석 - 지역예술가 단체, 예술가현황 파악 및 DB구축 - 시민문화향유기회 확대방안 다각화, 활성화 - 홍보 강화를 통하여 지역예술가 단체, 예술가 및 시 민 참여%, 거래실적증대방안 도출
	대전마을합창단 운영	53개동을 대표하는 마을합창단 운영 및 관리	√		20	23.2	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 - 시민문화향유기회 확대를 위한 참여 동 확대 및 지역 하부조직 협력 강화방안 도출

							<div>- 효율적 진행을 위한 협력 및 모니터링방안 도출</div> <div>- 참여 합창단/관련 조직 현황 파악 및 DB구축</div> <div>- 홍보 강화를 통해 단위 및 동 참여% 증대방안 도출</div>
	대전마을합창축제	대전마을합창단들이 모여 함께 공연하는 축제	√		10	6.1	<div>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화</div> <div>- 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립</div> <div>- 시민문화향유기회 확대를 위한 홍보, 기관협력 강화 방안 도출</div> <div>- 참여시민 DB구축및 활용</div> <div>- 홍보 강화를 통해 시민 참여% 증대방안 도출</div>
	견우직녀축제	사랑과 만남을 테마로 한 여름축제	√		5	6.1	<div>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화</div> <div>- 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립</div> <div>- 견우직녀축제 재정비, 시민문화향유중심의 축제로 컨 셉 변화 및 주제 다양화</div> <div>- 사업의 효율화를 위해 주관단체 공모 추진</div>
	문화공동체	문화소외지역을 발굴하고 예술가들과 주민들이 협업하여 지역을 문화적으로 활성화시키는 사업		√	15	2.5	<div>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화</div> <div>- 현황 및 실적분석, 문화소외지역 수요자 중심의 기획, 전략수립 - 문화소외지역현황 및 문화예술 수요 분석, 주제별 예술가연계방안 도출, 실행</div> <div>- 문화소외 지역의 지속적인 변화 및 지원, 사업효과 를 위해 2-3년 단위 연속지원, 강화</div>
	원도심활성화 시민공모사업	침체된 원도심을 문화적으로 부활시키는 프로젝트	√		10	30.7	<div>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화</div> <div>- 현황 및 실적분석, 원도심지역 수요자 중심의 기획, 전략수립</div> <div>- 단발성 행사 형식의 포맷 대신 버스킹 축제 형식의 포맷으로 변화시켜 선택과 집중 필요</div> <div>- 거점공연장 확대, 홍보 강화를 통해 시민 참여% 증 대방안 도출</div>
	생활속예술활동지원사업	아마추어 생활예술인들의 문화활동 지원		√	15	6.1	<div>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화</div> <div>- 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립</div> <div>- 아마추어 생활예술인 현황파악 및 DB구축</div> <div>- 생활문화의 저변확대를 위해 공연장소의 유연성, 홍보 강화방안 도출</div>
	대전인디음악축제	인디음악팀발굴을 위한 시민문화향유 확대		√			<div>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화</div> <div>- 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립</div> <div>- 인디음악팀 출연현황파악 및 참여시민 DB구축, 활용</div> <div>- 젊은 수요층 참여확대 홍보 강화방안 도출</div>
구분	사업명	사업내용	해당 사업을 해야 하는 이유			필요예산수준	사업 전개 방향

		(대상과 사업내용)		(금액/년)	
신규사업	문화자원봉사자 육성사업	문화자원봉사자를 모집하고 기본교육 및 워크숍 진행 및 문화현장에 배치/관리	문화자원봉사자에 대한 인식을 제고하고 문화자원봉사자를 제대로 교육하고 육성시키는 기관으로서의 역할 필요	20,000천원	○ 사업분석(현황파악), 기획 및 전략 수립 - 문화자원봉사자 기본계획 수립 - 문화자원봉사자 모집, 교육 및 관 리 세부방안 마련

## 시민문화지원팀 장기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	대전국제기타페스티벌	해외기타리스트 초청공연 국제기타콩쿠르 진행	√		10	6.1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 - 시민참여율 증대, 홍보 및 이벤트 지속 강화 - 참여시민DB 및 협력조직 등 체계 지속 구축
	대통령상 전국합창경연대회	전국 최고 훈격의 아마추어 합창 경연대회	√		5	6.8	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 - 대회 공동개최 및 활성화를 통한 지역문화 선도
	지역예술가공연 및 프리마켓	시민들의 문화향유 증진을 위한 지역예술가들의 공연 및 프리마켓 진행		√	10	10.4	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석 - 지역예술가 단체, 예술가현황 파악 및 DB구축 강화 - 시민문화향유기획 확대방안 지속 강화 - 홍보 강화를 통하여 지역예술가 단체, 예술가 및 시 민 참여%, 거래실적증대방안 지속 강화
	대전마을합창단 운영	53개동을 대표하는 마을합창단 운영 및 관리	√		20	23.2	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 합창단 운영방안 기획, 전략수립 - 시민문화향유기획 확대를 위한 참여 동 확대 및 지역 하부조직 협력 지속 강화 - 효율적 진행을 위한 협력 및 모니터링 지속 강화 - 참여 합창단/관련 조직 현황 파악 및 DB 지속 강화 - 홍보 강화를 통해 단위 및 동 참여% 증대방안 강화
	대전마을합창축제	대전마을합창단들이 모여 함께 공연하는 축제	√		10	6.1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 강화 - 시민문화향유기획 지속 확대를 위한 홍보, 협력강화 - 참여시민 DB구축 및 활용강화 - 홍보 강화를 통해 시민 참여% 지속 증대
	견우직녀축제	사랑과 만남을 테마로 한 여름축제	√		5	6.1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략 강화 - 견우직녀축제 시민문화향유중심의 축제로 전국 대표축제, 축제 선도화
	문화공동체	문화소외지역을 발굴하고 예술가들과 주민들이		√	15	2.5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 문화소외지역 수요자 중심의



		협업하여 지역을 문화적으로 활성화시키는 사업					기획, 전략 강화 - 문화소의 지역현황 및 문화예술 수요 분석, 주제별 예술가연계방안 지속 강화 - 문화소의 지역의 지속 발굴 및 사업효율화 강화
	원도심활성화 시민공모사업	침체된 원도심을 문화적으로 부활시키는 프로젝트	√		10	30.7	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 원도심지역 수요자 중심의 기획, 전략수립 강화
	생활 속 예술활동지원사업	아마추어 생활예술인들의 문화활동 지원		√	15	6.1	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략수립 - 아마추어 생활예술인 현황파악 및 DB구축 강화 - 생활문화의 저변확대를 위해 공연장소의 유연성, 홍보 지속 강화
	대전인디음악축제	인디음악팀발굴을 위한 시민문화향유 확대		√			○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 시민문화 중심의 기획, 전략강화 - 인디음악팀 출연현황파악 및 참여시민 DB구축, 활용 강화 - 젊은 수요층 참여확대 홍보 지속 강화

## 전통진흥팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	무형문화 따라잡기	시민대상 무형문화재 기·예능종목 체험교육		✓	30	36	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 도출 (교육 커리큘럼 개발 및 다양화, 운영방안 등) - 무형문화재보유자, 참가자 현황파악 및 DB화, 활용방 안 도출 - 인식제고를 위한 대내·외 홍보 및 시민 참여% 제고 방안 도출
	해설이 있는 무형문화교실	단체20인 이상, 무형문화재 소개 및 특강		✓	10	1.5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 도출 (교육 커리큘럼 개발 및 다양화, 운영방안 등) - 수요자 현황파악 및 DB화, 활용방안 도출 - 인식제고를 위한 홍보방안 도출
	토요상설 공연	시민 대상 무형문화재 예능종목 공연		✓	10	16.8	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 도출 - 보유자 활동 장려방안, 수요자 맞춤 종목 다양화 - 전통문화 인식제고를 위한 홍보방안 도출
	상설·기획전시	기·예능종목 상설 및 기획 초청전시		✓	15	11.5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 전시기획 및 체계화 방안 도출 - 수요자 현황파악 및 DB화, 활용방안 도출 - 대내·외 홍보방안 및 시민 참여율 제고방안 도출
	무형문화재 교류전	타시·도 무형문화재와의 교류전시		✓	10	11.5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황(타시도 무형문화재) 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 도출 - 대내·외 홍보강화 및 시민 참여율 제고방안도출
	대전수라간	시민대상 무형문화재 음식종목 체험교육		✓	10	3.2	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 도출 - 대내·외 홍보를 통한 시민 참여율 제고
	달빛마당	‘문화가 있는 날’ 연계한 대전 무형문화재 예능종목공연 (나래관)		✓	5	11.5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 대내·외 홍보, 인식제고 및 시민참여% 제고방안도 출
	웃다리농악 전수교육	시민 및 이·전수자 대상 대전웃다리농악 전승교육		✓	10	8	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 체계화 - 대내·외 홍보를 통한 시민 참여율 제고방안 도출

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유	필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향
신규사업	전통문화행사	무형문화재 시민 축제	무형문화재 진흥 및 저변확대	50,000천원	○ 사업분석(현황과악), 기획 및 전략 수립 - 중요무형문화재와 대전 및 타시·도 무형문화재와 함께하는 시민축제
	신진 전통예술인 한마당	젊은 무형문화재 예술인 공연	도제교육의 특성상 발표 및 활동기회가 적은 젊은예술인 무대 제공	20,000천원	○ 사업분석(현황과악), 기획 및 전략 수립 - 무형문화재 이·전수자에게 많은 활동기회 제공

### 전통진흥팀 장기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용	
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)		
기존사업	무형문화 따라잡기	시민대상 무형문화재 기·예능종목 체험교육		✓	30		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 강화 (교육 커리큘럼 개발 및 다양화, 운영방안 등) - 무형문화재보유자, 참가자 현황파악 및 DB화, 활용 방안 강화 - 인식제고를 위한 대내·외 홍보 및 시민 참여% 제고 지속 강화	
	해설이 있는 무형문화교실	단체20인 이상, 무형문화재 소개 및 특강		✓	10		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 강화 (교육 커리큘럼 개발 및 다양화, 운영방안 등) - 수요자 현황파악 및 DB화, 활용방안 강화 - 인식제고를 위한 홍보 지속 강화	
	토요상설 공연	시민 대상 무형문화재 예능종목 공연		✓	10		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 지속 강화 - 보유자 활동 장려방안, 수요자 맞춤 종목 다양화 - 전통문화 인식제고를 위한 홍보 지속 강화	
	상설·기획전시	기·예능종목 상설 및 기획 초청전시		✓	20		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 전시기획 및 체계화 지속 강화 - 수요자 현황파악 및 DB화, 활용방안 강화 - 대내·외 홍보방안 및 시민 참여율 제고 지속 강화	
	무형문화재 교류전	타시·도 무형문화재와의 교류전시		✓	10		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황(타시도 무형문화재) 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 도출 - 대내·외 홍보강화 및 시민 참여율 제고방안도출	
	대전수라간	시민대상 무형문화재 음식종목 체험교육		✓	10		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 체계화 방안 지속 강화 - 대내·외 홍보를 통한 시민 참여율 제고 강화	
	웃다리농악 전수교육	시민 및 이·전수자 대상 대전웃다리농악 전승교육		✓	10		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 대내·외 홍보를 통한 시민 참여율 제고 지속강화	
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유				필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향

신규사업	국제 전통 문화예술제	우리 전통과 세계 각국의 전통문화 교류	우리전통의 국제적 알림과 각 나라 전통문화예술 공연으로 시민 문화향유권 신장	100,000천원	○ 사업분석(현황과악), 기획 및 전략수립, 실행(in, out bound 병행)
	전수회관 내 종목별 공방 조성사업	전수회관 내 종목별 공방 조성으로 체계적이고 심화적인 교육 도모	현재 기초적인 시연과 체험으로 지속적 시민 관심과 참여유도에 한계	100,000천원	○ 사업분석(현황과악), 기획 및 전략수립, 실행 - 사업기본계획 수립, 예산 확보 및 공간의 재배치 등을 고려 약 3년간 순차적으로 진행

### 문학관운영팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	기획전시	대전 문학을 다각도로 조명하는 기획전시		○	20	22.2%	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획(문화환경 변화 대응, 시민 문학향유증진에 초점) 및 전략방안 도출(문학과 전시예술의 접점 발굴, 문학의 대중화) - 학예연구 방향 및 연구기획/수행, 연구결과 반영 전시기획 강화 - 학예연구 및 전시기획 내부 인력 육성, 충원 → 전문 인력(문학학예사), 전시기획력 향상을 위한 역량 강화 교육 및 연수 지원 등
	시 확산 시민운동	지역문학 기반, 생활 속 시 읽기 캠페인 운동, 대전문인의 시(詩)를 활용한 콘텐츠 제작 및 배포 등 다양한 형태로 지역문학을 공유하는 캠페인성 사업		○	15	22.2%	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획(시민 문학향유증진에 초점) 및 전략방안 도출(문학진흥과 관련한 중앙 및 지자체, 재단의 정책 기반·연계) - 시 콘텐츠 선정의 합리화(작품/작가), 향후 ‘생활문학 및 지역문학 활성화’로 확장 - 시 나눔, 순회전시, 체험행사, 지역서점 연계 사업 전개 - 캠페인 확산을 위한 지역기업 결연, 기업 참여 확대 및 기업협력강화방안 도출
	문학교육 프로그램	창작수업, 작가특강, 학생현장학습 등 교육 프로그램 운영		○	20	13.5%	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 사업현황분석 및 수요자 중심 사업기획, 가족/어린이 등 교육대상 확대, 우수 프로그램발굴강화(중학생 자유학기제 대응, 중학생 대상 교육 콘텐츠 및 공교육 시스템과 연계 강화)

							<ul style="list-style-type: none"><li>- 장르별 역량있는 강사 확보를 위한 강사풀 구성, 활용</li><li>- 수강생 DB구축 및 관리, 홍보 등에 활용</li><li>- 전시연계 프로그램 및 체험교육 강화 등으로 문학향유의 다양한 관점·기회 제공</li><li>- 수강생 모집 및 참여율 증가를 위한 홍보방안 도출</li></ul>
	문학콘서트	문학을 매개로 한 다양한 주제의 문학공연 프로그램 기획·운영, 시민 참여와 공감을 이끌어낼 수 있는 콘서트 개최		O	15	12.1%	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화</li><li>- 사업현황분석 및 문학 향유의 대중화, 수요자 중심 사업기획</li><li>- 문학과 타 장르 예술과의 콜라보 등 대중적 융·복합 공연 프로그램으로 문학 향유 기반 확대, 문학 향유자 증대<ul style="list-style-type: none"><li>→ 내실 있는 운영을 위한 연간 프로그램 사전 기획</li><li>→ 고정적 관람객 확보를 위한 지역주민 참여 도모</li></ul></li><li>- 관객DB구축 및 활용방안도출 - 참여율제고, 의견조사, 홍보 등</li></ul>
	대전문인 사진·영상 아카이빙	대전 원로문인의 생애 및 작품세계 인터뷰 기록, 영상 방송 송출	O		10	15%	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화</li><li>- 사업현황분석 및 사업방향 설정(사업 방식), 사업전략수립</li><li>문인 개인의 대한 인터뷰 영상 기록에서 탈피, 지역 문학유산의 연구, 기록, 보존 등 대전문학사 연구 차원의 심도있는 작업 추진(향후 ‘학술연구’ 사업과의 통합 필요)</li><li>- 지역방송국 협력체제 강화 및 대상 작가 선정의 공정성 확보, 장르별 전문가 구성</li><li>- 문인 DB구축, 아카이빙 대상작가 선정기준 충족 원로문인 발굴</li></ul>
	소장자료 DB구축·관리	문학관 소장자료 데이터베이스 구축 및 자료 보존·관리 (전담인력 인건비)		O	10	15%	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화</li><li>- 사업현황분석 및 사업전략 개발</li><li>- 기증·기탁에 의한 자료취득·보관 방식에서 탈피→ 적극적 자료수집과 체계적 관리, 소장자료 활용도 제고</li><li>- 문학진흥법 시행 대비 공립문학관 등록 기준 충족 및 향후 문학전문박물관으로서의 기능 수행을 위해 전문성 강화<ul style="list-style-type: none"><li>→ 전담인력의 고용 근무환경 개선</li></ul></li></ul>
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유		필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향	
신규사업	문학관 해설사 운영	전문적인 문학관 전시 해설 제공	전문성 및 책임감을 갖춘 문학관 해설사 양성,운영으로 내방객 만족도 증진		10,000천원/지속사업	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출</li><li>- 해설사 양성 교육과정 도입으로 문학관 해설사의 전문성 강화, 해설사 전문성·책임성 강화</li><li>- 해설사 DB구축 및 네트워크 강화</li></ul>	



					<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자원봉사자로 운영되는 해설사 활동비 증액 등 여건조성</li> <li>- 중앙 차원의 문학해설사 제도 활용</li> </ul>
	학술연구	대전문학사 연구 대표문인 연구 소장자료 연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역을 대표하는 중심 공립문학관으로서 지역문학 연구기능 강화</li> <li>· 대전문학사 및 문인의 체계적 연구를 통한 지역문학의 위상 정립 및 콘텐츠 경쟁력 강화</li> </ul>	50,000천원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석(현황과약), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출</li> <li>· 지역 대표문인(5인) 연구를 우선으로 추진, 우리 지역 문인의 콘텐츠 경쟁력 강화</li> <li>· 장기 플랜(매년 대표문인 1인 연구, 총 5년 ) 수립, 연구 진행</li> <li>· 학술제 개최, 매년의 연구 결과물을 시리즈 학술연구서로 발간, 기획전시와 연계하여 시민과 공유</li> <li>· 향후 소장자료 컬렉션 연구로 확장(예)60년이전 근대문학도서/ 문학잡지 창간호 / 지역문예지 등)</li> </ul>
	문학 투어 프로그램	지역내 박물관 및 미술관 등 문화시설과 연계하여 공동 투어 프로그램 운영	문학관의 접근성 확보 및 문화 시설로서의 인지도 향상으로 내방객 확보	10,000천원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석(현황과약), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출</li> <li>- 공립 박물관 등록 추진 후, 지역 내 박물관 및 미술관을 소개하는 공동 리플렛 발간</li> <li>- 스탬프 투어 추진 및 공동 이벤트 추진</li> </ul>

### 문학관운영팀 장기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부 내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존 사업	기획전시	대전 문학을 다각도로 조명하는 기획전시 개최		○	20	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화</li> <li>- 현황 및 실적분석, 기획(문화환경 변화 대응, 시민 문학향유증진 강화에 초점) 및 전략방안 도출(문학과 전시예술의 접점 발굴, 문학의 대중화 강화, 전시 콘텐츠 강화)</li> <li>- 학예연구 방향 및 연구기획/수행, 연구결과 반영 전시기획 강화</li> <li>- 학예연구 및 전시기획 내부 인력 육성 강화 → 전문 인력(문학학예사), 전시기획력 향상을 위한 역량 강화 교육 및 연수 지원 지속 강화</li> <li>- 대중의 흥미를 자극하는 입체 전시 구현 및 전시 연계 프로그램 강화</li> <li>- 문학관 및 문학 거점시설과 네트워크강화를 통한 교류전시 추진</li> </ul>
	시 확산 시민운동	지역문학 및 생활문학 활성화를 위한 시민 참여 캠페인 운동 전개		○	20	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화</li> <li>- 현황 및 실적분석, 기획(시민 문학향유증진과 기업메세나에 초점) 및 전략방안 도출 재단의 정책 기반.연계)</li> <li>- 시 콘텐츠 선정의 합리화(작품/작가), 향후 ‘생활문학 및 지역문학</li> </ul>

						<p>활성화'로 확장 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역기업 메세나 및 마케팅, 홍보 및 이미지강화를 위한 제안, 기업 참여, 협력강화 지속</li> </ul>
문학교육 프로그램	장르 특성과 문학관 고유 콘텐츠를 반영, 시민 대상자 맞춤형 교육프로그램 운영		O	15	15	<p>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업현황분석 및 수요자 중심 사업기획, 가족/어린이 등 교육대상 확대, 우수 프로그램발굴강화(타 교육기관과 차별화된 Target별 주제별 특화 콘텐츠 및 프로그램 개발, 강화)</li> <li>- 장르별 역량있는 강사 지속, 확보, 강사풀 강화 및 활용</li> <li>- 수강생 DB구축 및 관리 강화, 홍보 등에 활용</li> <li>- 전시연계 프로그램 및 체험교육 강화를 통한 문학향유 기회 지속 제공</li> <li>- 수강생 모집 및 참여율 증가를 위한 홍보 강화</li> </ul>
문학콘서트	문학을 매개로 한 다양한 주제의 문학공연 프로그램 기획·운영		O	10	10	<p>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업현황분석 및 문학 향유의 대중화, 수요자 중심 사업기획 강화</li> <li>- 문학과 타 장르 예술과의 콜라보 등 대중적 융·복합 공연 프로그램 강화, 시민의 문학 향유 기반 및 문학 향유자 지속 확대 <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 내실 있는 운영을 위한 연간 프로그램 사전 기획 지속</li> <li>→ 고정적 관람객 확보를 위한 지역주민 참여 도모</li> </ul> </li> <li>- 관객DB 구축 및 활용방안 도출 - 참여율 제고, 의견 조사, 홍보 등 지속 강화</li> <li>- 문학콘서트 활성화 여건조성 기본 계획 수립 및 추진</li> </ul>
학술연구	대전문학사 연구 및 연구서 발간		O	15	15	<p>○ 사업분석, 기획 및 사업전략수립, 선도화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역 대표문인(5인) 연구 지속, 지역 문인의 콘텐츠 경쟁력 강화 및 선도화</li> <li>· 학술제 개최 지속, 연구 결과물을 시리즈 학술연구서로 발간, 기획 전시와 연계하여 시민과 공유 지속 강화</li> <li>· 향후 소장자료 컬렉션 연구 강화</li> </ul>
소장자료 DB구축·관리	문학관 소장자료 수집, 보존, 관리, 연구		O	10	5	<p>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업현황분석 및 사업전략 개발</li> <li>- 자료수집 활성화 및 체계적 관리, 소장자료 활용도(공유) 강화</li> <li>- 문학전문박물관으로서의 기능 강화 및 전문성 강화</li> <li>→ 자료수집과 연구수행, 소장 자료 활용도 강화를 위한 전문인력 및 전문역량 강화</li> </ul>
문학관	문학관 전시 해설 제공		O	10	5	<p>○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 선도화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문학관 해설사 양성 교육과정 및 전문성 강화</li> </ul>

	해설사 운영					<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문학관 해설사 전문성·책임성 지속 강화</li> <li>- 해설사 DB구축 및 네트워크화 지속 강화</li> <li>- 문학관 해설사 활동여건 지속 강화</li> </ul>
구분	사업 명	사업 내용 (대상 및 사업내용)	해당 사업 을 해야 하는 이유	필요예산 수 준(금액/년)	사업전개방향	
신규사업	문학 레지던시	문학인을 위한 레지던시 창작공간 운영			○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출 - 문학인 창작 활성화, 문학진흥 인프라 구축 - 향후 레지던시를 중심으로 문학창작 활성화, 문학예술인 지원 다각화	
	국제 교류	대전시 자매도시, 우호도시 등과의 문학 교류 사업			○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출 - 문학 진흥을 위한 국제 협력, 공동 학술연구, 교환전시, 문학기반 콘텐츠 교류 등	
	문학의 거리 조성	문학관으로 오는 길을 문학적 향수 가 느껴지는 거리로 조성	문학관의 지 리적 접근성 강화, 지역사 회 문화공간 구심점 구축		○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출 - 주변 환경 및 이해관계자 고려한 원-원방식 도출 - 문학관 방문자를 대상으로 아이디어 수렴, 문학관 내부공간 조성 방안 - 단계적 추진방안수립 및 진행	

### 창작센터운영팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	입주예술가 전시	운영대상 : 입주예술가 내용 : 입주예술가 개인전 및 그룹전 운영, 프로그램 매니저 인건비 등		√	50	59	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립(입주예술가 및 시민 중 심, 본연의 역할 중심) - 입주예술가 작품기획 전시 활성화 및 개인도록 제작 DB구축(전시기 간 및 활성화 방안 등 포함) - 입주예술가지원을 위한 인적 물적(H/W+S/W)방안 도출
	예술가 교육	대상 : 입주예술가 및 지역		√	10	9	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립

	프로그램	예술가 등 내용 : 전문가 매칭 이론, 기술지원, 테미워크숍 등					<ul style="list-style-type: none"> <li>- 입주예술가 수요분석, 교육프로그램 다양화 및 전문화</li> <li>- 평론가, 기획자 등 전문가와 입주예술가의 1:1/1:그룹 멘토링 프로그램 운영 유기적 상호교류 및 작품 세계 연구</li> <li>- 전문가 인력풀 DB구축 및 섭외 활용</li> </ul>
	지역 리서치 프로젝트	대상 : 지역 예술가 내용 : 예술가의 시각으로 지역의 예술적 가치 발굴		√	10	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화</li> <li>- 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립(지역 리서치 프로젝트 수행 작가 공모 및 선발, 운영, 결과보고)</li> <li>- 예술가 시각의 지역문화 연구 및 지역 예술 향유권 증진 중심, 지역연구 중심</li> <li>- 지역작가 리서치 활동의 질적 향상을 위한 예술연구지원 방안 도출</li> </ul>
	교류사업	대상 : 입주예술가 내용 : 지역 주민과의 커뮤니티 아트 생성, 전국 레지던시 페스티벌 참여 등		√	10	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화</li> <li>- 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립(입주예술가/시민 중심의 교류활성화 방안)</li> <li>- 내방객 및 지역주민을 위한 교육 프로그램 운영</li> <li>- 지역을 소재한 커뮤니티 아트 운영을 통한 예술가·시민 간의 교류 및 피드백 활성화</li> <li>- 전국 시도 문화재단 창작공간 페스티벌 참여 및 지역 및 기관간 연계, 네트워크 구축</li> <li>- 시각예술분야 문화 인프라 구축방안 도출</li> </ul>
	입주예술가 공모사업	국내·외 시각예술가 대상		√	20	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화</li> <li>- 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립</li> <li>- 창작센터 운영방향에 적합한 신진 예술가 발굴 강화</li> <li>- 다양한 분야의 대전지역 작가 참여 유도 방안 도출</li> </ul>
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유			필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향-어떻게 사업을 전개했으면 좋을지 서술
신규사업	테미 예술 체험	대상 : 내방객 내용 : 단체 및 개인 내방객 문화예술 체험 교육 프로그램 제공	학습관의 리모델링 및 전시실, 체험실 전환, 레지던시 전시 및 체험 공간 확보를 통한 효율적 활용			70,000천 원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업분석(현황과악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출</li> <li>- 내방객 및 단체관람(신청)객에게 문화예술 체험, 재미와 흥미를 유도- 입주예술가 작품을 모티브로 창작 활동이 가능한 작품 제작, 단체 관람객의 경우 입주예술가 교육 프로그램 운영</li> </ul>

					등
	원도심 갤러리 네트워킹	원도심 갤러리와 연계한 통합 전시 및 탐방 프로그램	원도심에 위치한 갤러리의 다양한 전시행사를 통합, 내방객 확대 및 갤러리 인식 확산, 시민문화향유 증진	30,000천원	○ 사업분석(현황과약), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출 - 현재 16개소의 원도심 갤러리 협의회의 커뮤 니티 정례화, 활성화방안 도출 추진

## 창작센터운영팀 장기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)	
기존사업	입주예술가 전시	오픈스튜디오 및 전시, 개인전, 프로그램 매니저 운영		√	50	60	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립(입주예술가 및 시민 중심 강화) - 입주예술가 작품 기획 전시 강화 및 선도 - 입주예술가 지원을 위한 인적 물적(H/W+S/W, 입주예술가 창작 역량 및 창작지원 중심)강화
	예술가 교육 프로그램	전문가 매칭 기술지원, 이론지원, 테미워크숍 (제4기 입주예술가, 미술관련 대학생 및 시민)		√	10	10	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 선도전략 수립 - 입주예술가 수요분석, 교육프로그램 다양화, 전문화 강화 - 평론가, 기획자 등 전문가와 입주예술가 1:1, 1:그룹 멘토링 프로그램 운영 강화 상호교류 및 작품 세계 연구강화 - 전문가 인력풀 DB구축 및 섭외 활용 강화
	지역 리서치 프로젝트	지역 리서치 프로젝트 수행 작가 공모 및 선발, 운영, 결과보고 등 (시각예술 및 타 장르 예술가)		√	10	10	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립(지역 리서치 프로젝트 수행 작가 공모 및 선발, 운영, 결과보고) - 예술가 시각의 지역문화 연구(지역 예술 향유권 증진 및 지역연구 중심) - 지역작가 리서치 활동의 질적 향상을 위한 예술연구지원 강화 - 예술가 시각의 지역문화 연구 및 문화 재생 도모
	교류사업			√	10	15	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립(입주예술가/시민 중심의 교류 선도화 방안) - 내방객 및 지역주민을 위한 교육 프로그램운영 강화 - 지역을 소재한 커뮤니티 아트 운영, 강화를 통한 예술가 - 시민간의 상호교류 강화 - 전국 시도 문화재단 창작공간 페스티벌 선도 - 지역 및 기관간 연계, 네트워크 구축 강화(테미 출신 입주예술가 의 지속적 관리, 테미 출신 입주예술가의 교류 전시기회 등) 선도
	입주예술가 공모사업	국내·외 시각예술가		√	20	5	○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화



							<div>- 현황 및 실적분석, 기획 및 전략 수립</div> <div>- 창작센터 운영방향에 적합한 신진 예술가 발굴 선도화</div> <div>- 다양한 분야의 대전지역 작가 참여방안 강화</div>
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유	필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향		
신규사업	국내외 레지던시 교류 프로그램	입주예술가 국내외 교류	테미 출신 입주예술가의 국내외 진출	30,000천원	○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출 - 국내외 현황조사, 현지답사 및 국내 창작 공간 간담회 등 추진, 운영		
	테미 출신 작가 초대전	테미 출신 작가 교류전	입주예술가의 지속적 관리	40,000천원	○ 사업분석(현황파악), 기획 및 사업전략수립, 추진방안 도출 - 테미 출신 작가 초대전 및 입주예술가 간 네트워킹		

## 문화공간 운영팀 중기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부내용	
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)		
기존사업	대전예술가의집 운영	대전예술가의집 - 시설 대관 운영 - 공연장, 전시실운영 - 건물시설운영 및 유지보수 - 홍보 및 대외협력		√	50%		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 대관, 공연장운영 및 시설유지/보수 전반에 대한 사업분석, 각각의 사업 목적정의 및 각각이 목적에 맞는 세부 전략 수립, 사업체계화(원도심의 새로운 복합문화공간으로 자리매김에 초점) - 대관을 제고 및 전시/공연장 운영 효율화 방안 도출 - 행정 및 기술 인력의 균형화, 전문성과 역량강화 → 기술/기능부분 직접 진행할 수 있는 부분과 외부용역 진행부분 구분하여 업무 진행, 기술직은 용역 관리 감독이 외에 자체 기술 역할 강화, 기술행정이 가능한 구조로 팀 성격 재정비 → 안전관리 및 시설 비상관리 방안 강화 도출 - 사업활성화를 위한 홍보와 대외협력 강화	
	시세의수입 관리	대전광역시/시설사용자 - 시설 대관료 부과, 징수 - 주차료 부과, 징수 - 관리비 부과, 징수		√	20%		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 사업현황분석 및 중기 사업전략, 대안 수립 → 19년 이후 위수탁계약 체결 시 수입처리 등 현안 도출 및 협의 → 대관료부과/징수, 주차료 및 관리비 부과 징수 등 제반 업무 개선(프로세스/행정처리 등) 및 효율화 방안 도출	
	5개수탁시설 관리및운영	대전문화관,대전전통나래관, 대전전수회관,웃다리전수회관, 테미창작센터		√	20%		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 체계화 - 시설관리 및 운영 현황파악 및 전략 수립(중앙집중 관리시스템방안), 실행방안 도출 - 각 수탁시설 취합 발주로 비용 절감 - 용역업체 통합관리 매뉴얼화 - 전문자격증 보유 관리자 시스템으로 효율화 추진 등	
	운영위원회 운영	대전예술가의집 운영 및 사업에 관한 사항 결정		√	10%		○ 운영위원회 운영 현황 분석 및 개선방안 도출 · 사업 활성화를 위한 외부의견 수렴 및 핵심사안 결정 · 운영위원회 위원 활용, 대외협력 활성화 · 운영위원회 구성 시 유관기관 등의 인력으로 구성 ,업무간 협력 강화	
구분	사업명	사업내용	해당 사업을 해야 하는 이유				필요예산수준	사업 전개 방향

		(대상과 사업내용)		(금액/년)	
신규사업	공간 활용 사업	자체 기획사업 - 공연 - 전시 - 교육사업	공간활용을 제고를 위해 교육, 기획 사업 등을 홍보, 활동 등을 통해 새로운 문화공간으로서 자리매김		○ 사업분석, 사업기획 및 전략수립, 사업방안 도출(현황분석 및 공간활용, 운영방안 중심) - 아마추어예술가, 동호회 등에 연습 공간 개방 등
	한국문예회관연합회 우수공연 유치	한국문예회관연합회 가입 및 우수공연 유치	비수기인 여름과 겨울시즌(정기점검 기간 제외)에 공연이나 전시를 유치, 대관을 제고		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업방안 도출 - 한문연 사업 중 누리홀 객석규모에 맞는 공연, 전시 발굴, 양질의 작품을 저렴한 가격에 제공, 공간 활용제고

### 문화공간 운영팀 장기 사업계획 세부 내용

구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	사업성격				전략 세부 내용	
			단기	지속	중요도 (%)	예산 구성(%)		
기존사업	대전예술가의 집 운영	대전예술가의집 - 시설 대관 운영 - 공연장, 전시실운영 - 건물시설운영 및 유지보수 - 홍보 및 대외협력		√	50%		○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업 선도화 - 복합문화공간으로 주체적인 역할- 대관, 공연장운영 및 시설유지/보수 전반에 대한 사업분석, 각각의 사업 목적정의 및 각각이 목적에 맞는 세부 전략 수립, 사업선도화(원도심의 새로운 복합문화공간으로 자리매김에 초점) - 대관을 제고 및 전시/공연장 운영 효율화 지속 강화 - 행정 및 기술 인력의 전문성과 역량 지속 강화 - 안전관리 및 시설 비상관리 지소 강화 - 사업활성화를 위한 홍보와 대외협력 강화 - 시설 관리의 효율화 지속 강화	
	시세외수입 관리	대전광역시/시설사용자		√	5%			
	운영위원회 운영	대전예술가의집		√	5%			
	홍보 및 대외협력	한국문예회관연합회 관련사업		√	10%			
	공간 활용 사업	자체 기획사업 - 공연 - 전시 - 교육사업		√	30%			
구분	사업명	사업내용 (대상과 사업내용)	해당 사업을 해야 하는 이유				필요예산수준 (금액/년)	사업 전개 방향
신규사업	한국문예회관연합회	한국문예회관가입사로서	공간의 ‘관리’에서 ‘운영’의					○ 사업분석, 기획 및 전략수립, 사업방안 도출

	국비사업 수행	국비사업 수행 /공간을 활용한 사업	역학 강화		- 문예회관연합회 회원사 국비사업 수행, 지역의 랜드마크로 자리 잡을 수 있는 정기적 공간 활용 한 문화예술 페스티벌, 교류사업 등 진행
--	---------	------------------------	-------	--	--

# 대전문화재단 중·장기 발전방안

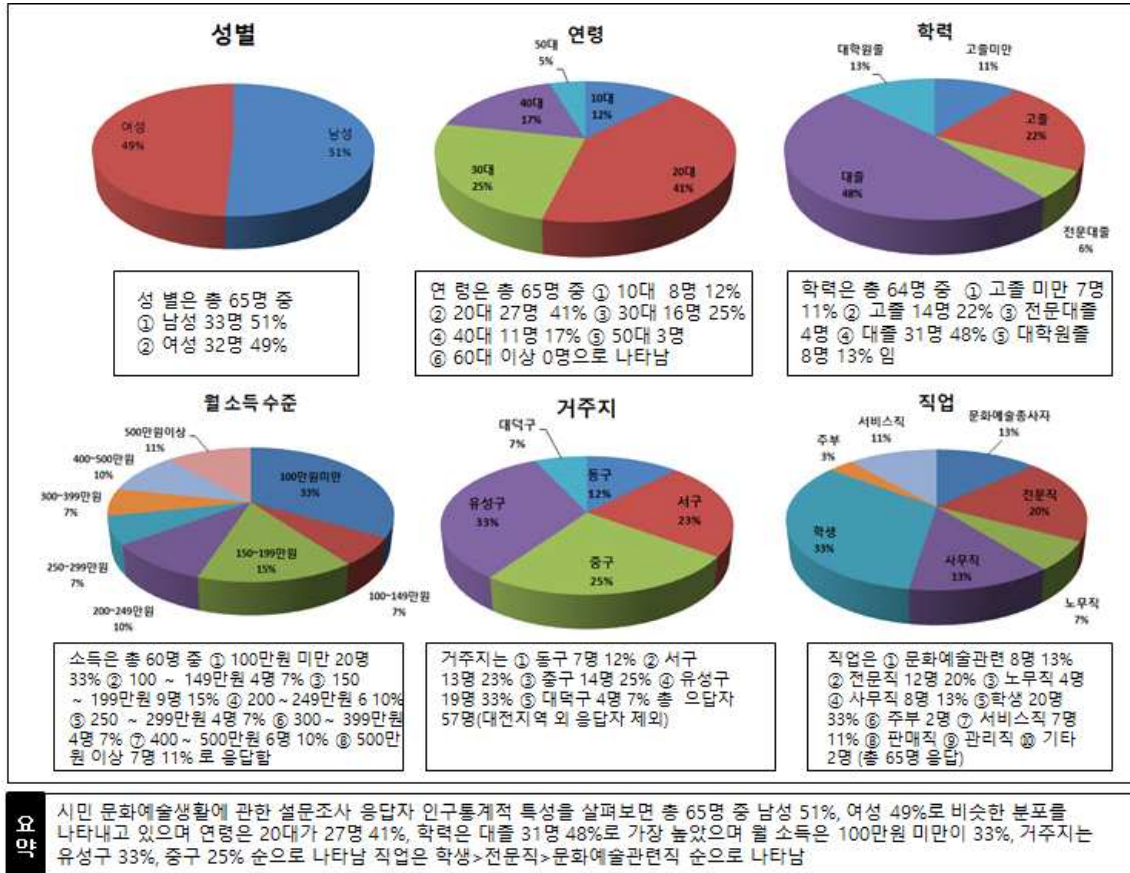
## Ⅶ. 부록





## Ⅶ. 부록

### 1. 시민 문화예술 실태에 대한 설문조사



#### 1. 문화예술 관련 여가 활동

♥ 문1 귀하는 평소 일상생활 중에 문화예술관련 여가활동은 어느 정도 비중을 차지하고 있는가라는 질문에 ① 매우 비중 높음 8명 12% ② 비중 높은 편 11명 16% ③ 보통 28명 42% ④ 비중 낮은 편 15명 22% ⑤ 매우 비중 낮음 5명으로 응답

♥ 문2 귀하께서 가장 하고 싶은 문화예술관련 여가활동은 무엇인가라는 질문에 1순위를 기준으로 문화예술관람 1순위( ④ 음악공연 ) 2순위( ⑥ 연극 공연 ) 3순위( ⑤ 영화관람 )로, 창작취미활동 1순위( ④ 음악 ) 2순위( ③ 사진 ) 3순위( ① 미술, 서예 )로 나타났다.

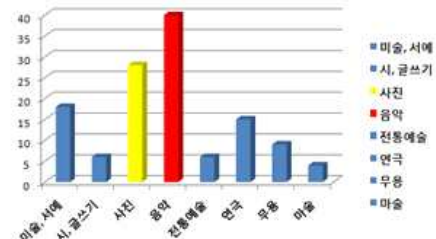
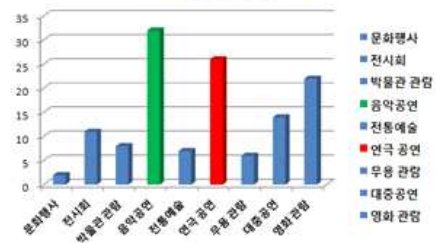
- 문화예술관람  
1순위( ④ 음악공연 ) 2순위( ⑥ 연극 공연 ) 3순위( ⑤ 영화관람 )
- 창작취미활동  
1순위( ④ 음악 ) 2순위( ③ 사진 ) 3순위( ① 미술, 서예 )

#### 요약

문화예술 관련 여가 활동 비중은 약한 보통으로 평가되며 가장 하고 싶은 문화예술관련 여가활동은 문화예술관람은 음악공연>연극 공연>영화관람으로, 창작취미활동은 음악>사진>미술, 서예로 나타남

-> 대중적이고 매우 일반적인 부분을 중심으로 문화예술관련 여가 활동을 희망하고 있는 것으로 볼 수 있다.

#### 여가활동 중 문화예술 비중





## 2. 문화예술 관심도 및 관람

- ♥ 문3 귀하는 평소 문화예술에 대하여 얼마나 관심을 가지고 있는가라는 관심도 질문에 ① 매우 관심 높음 11명 16% ② 관심 높은 편 20명 30% ③ 보통 26명 39% ④ 관심 낮은 편 9명 13% ⑤ 매우 관심 낮음 1명으로 보통 이상이 57명으로 비교적 문화예술에 대한 관심도는 높은 것으로 판단됨



## 문화예술 관람 횟수(1년)



## 문화예술 관람비용(1년)



## 요약

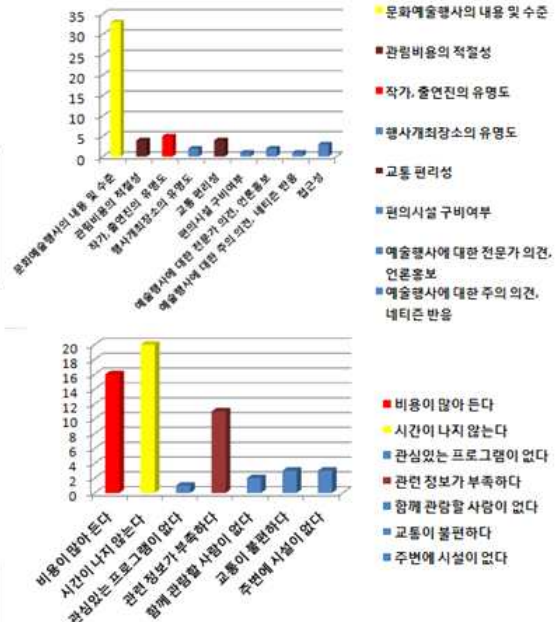
- 문화예술 관심도에 질문에 보통 이상이 57명으로 비교적 높은 것으로 판단됨
- 관람횟수는 10회 미만이 주류이며 관람비 지출 규모는 20만원 미만이 64%로 임
- 항목별 관람횟수, 연간 총비용으로 통계처리 예상했으나 미응답자, 누락 응답 등으로 인해 주관식 개념으로 통계처리

- ♥ 문 5 귀하는 문화예술 행사 관람시 가장 중요한 기준은 무엇인가라는 질문에 1순위 중심으로 응답자를 살펴보면 1순위( ④ 문화예술행사의 내용 및 수준 )이 절대적이며 2순위( ③ 작가, 출연진의 유명도 ) 3순위( ② 관람비용의 적절성 ⑤ 교통 편리성 )으로 응답함

- ① 문화예술행사의 내용 및 수준 33명 ② 관람비용의 적절성 4명 ③ 작가, 출연진의 유명도 5명 ④ 행사개최장소의 유명도 2명 ⑤ 교통 편리성 4명 ⑥ 편의시설(놀이방 등) 구비여부 1명 ⑦ 예술행사에 대한 전문가의 의견, 언론보도 2명 ⑧ 예술행사에 대한 주위 의견, 네티즌 반응 1명 ⑨ 접근성(거리의 가까움) 3명 ⑩ 기타( ) 총 55명 응답

- ♥ 문 6 귀하는 문화예술활동 관람(참석)하는 데 있어 가장 큰 어려움은 무엇인가에 대한 질문에 1순위( ② 시간이 나지 않는다. ) 2순위( ④ 비용이 많이 든다. ) 3순위( ④ 관련 정보가 부족 ) 등으로 나타남

- ① 비용이 많이 든다 16명 29% ② 시간이 나지 않는다 20명 36% ③ 관심있는 프로그램이 없다 1명 2% ④ 관련 정보가 부족 11명 20% ⑤ 함께 관람할 사람이 없다 2명 4% ⑥ 교통이 불편하다 3명 5% ⑦ 편의시설이 없다 0명 0% ⑧ 주변에 시설이 없다 3명 5% 총 응답자 56명



## 요약

- 문화예술 행사 관람 시 가장 중요한 기준 문화예술행사의 내용 및 수준>작가/출연진의 유명도> 관람비용의 적절성, 교통 편리성으로 문화예술행사의 내용 및 수준이 절대적 기준임
- 문화예술활동 관람(참석)시 어려움점 시간이 나지 않는다>비용이 많이 든다>관련 정보가 부족 등으로 나타남 비용이나 관련정보 제공부분은 보완, 개선대상임

### 3. 문화예술 교육

♥ 문 7 귀하는 지난 1년 간 학교교육 이외에 강좌나 강습(온라인 교육/방송교육 포함)형태로 문화예술 교육을 받아 본 적이 있는 가 라는 질문에 ① 있다( 21명 32%) ② 없다( 44명 68%)으로 응답함  
① 있다( 21명 ) ⇨ 7-1 문항으로 ② 없다( 44명 ) ⇨ 8번 문항

7-1. 있다고 응답한 응답자들의 경우 주로 어디에서 문화예술 교육을 받았는 지에 대한 질문에 대하여 ① 공공기관 시설 8명 40%로 가장 높았으며 ⑤ 개인 레슨 등이 4명 20%, ③ 대학교 부설 사회문화교실 3명 ④ 사설학원, 강습소 ⑥ 개인 레슨 등 4명 ⑦ 동호회 모임 1명 ⑧ TV/인터넷 강좌 수강 각 3명 15% 등으로 응답함

① 공공기관 시설(박물관, 미술관, 도서관, 문예회관, 문화원, 복지회관, 주민센터 등) 8명 ② 사설문화센터(백화점, 신문사 등) 1명 ③ 대학교 부설 사회문화교실 3명 ④ 사설학원, 강습소 ⑤ 개인 레슨 등 4명 ⑥ 동호회 모임 1명 ⑦ TV/인터넷 강좌수강 3명 ⑧ 기타

♥ 문 8 귀하는 문화예술 교육을 받고자 할 때 가장 큰 어려움 은 무엇인가라는 질문에 1순위를 중심으로 살펴보면 1순위( ② 시간이 좀처럼 나지 않는다.) 2순위( ① 비용이 많이 든다 ④ 관련 정보가 부족하다 ) 등으로 응답하였음

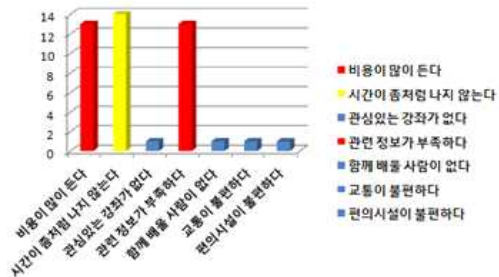
① 비용이 많이 든다 13명 30% ② 시간이 좀처럼 나지 않는다 14명 32% ③ 관심있는 강좌가 없다 1명 ④ 관련 정보가 부족하다 13명 30% ⑤ 함께 배울 사람이 없다 1명 ⑥ 교통이 불편하다 1명 ⑦ 편의시설이 불편하다 1명 ⑧ 주변에 교육시설이 없다 ⑨ 기타 ( ) 총 응답자 44명

#### 요약

- 학교교육 이외에 문화예술 교육 경험 여부 - 있다 21명 32% 이며 주로 공공기관시설이 가장 높았음
- 문화예술교육을 받을 때 가장 큰 애로점은 시간>비용>관련정보 부족 순으로 나타났음

TV/인터넷 강좌수강 15%

학교 교육이외 문화예술교육경험



♥ 문 9 귀하는 지난 1년 간 문화예술 관련 동호회에 참여 하신 적이 있는 가라는 질문에 대하여 있다( 18명 28% ), 없다( 46명 72%)으로 나타났음.

① 있다( 18명 ) ⇨ 9-1 문항으로  
② 없다( 46명 ) ⇨ 10번 문항으로

9-1. 동호회 참여한 적이 있다고 답변한 응답자들에게 지난 1년간 참여한 문화예술 관련 동호회 성격과 동호회 활동 공간이 어디인지에 대한 질문에 응답자 15명이 복수로 응답, 동호회성격은 감상이 20 건 67%, 창작이 10건 33% 로 응답, 동호회활동 공간은 종교단체 2건, 지역 사회 10건 48%, 학교 4건, 직장 5건으로 응답함

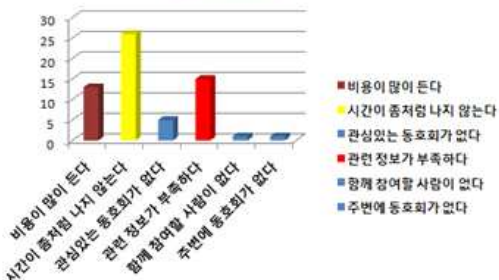
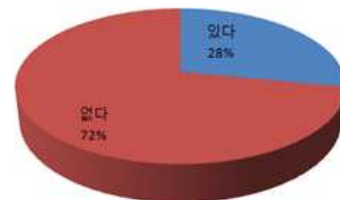
♥ 문 10 귀하는 문화예술 관련 동호회 활동 시 가장 큰 어려움은 무엇인가라는 질문에 1순위를 중심으로 응답 내용을 살펴보면 1순위( ② 시간이 나지 않는다. ) 2순위( ④ 관련 정보가 부족 ) 3순위( ① 비용이 많이 든다. )로 응답함

① 비용이 많이 든다 13명 21% ② 시간이 나지 않는다 26명 43% ③ 관심있는 동호회가 없다 5명 ④ 관련 정보가 부족하다 15명 25% ⑤ 함께 참여할 사람이 없다 1명 ⑥ 교통이 불편하다 ⑦ 편의시설이 불편하다 ⑧ 주변에 동호회가 없다 1명 ⑨ 기타 ( ) 총 응답자 61명

#### 요약

- 문화예술 관련 동호회 참여경험 - 있다 18명 28% 로 이들이 참여한 동호회 성격은 감상이 절대적이며 동호회 활동 공간은 지역사회가 주류로 나타남
- 동호회 활동시 가장 큰 애로 점은 시간>관련정보 부족>비용 순으로 나타남

문화 예술동호회 경험





## 5. 문화예술 자원봉사

♥ 문 11 귀하는 지난 1년 간 문화예술 관련 단체, 시설, 문화재 관리 등 자원봉사활동에 참여한 적이 있는가라는 질문에 ① 있다( 13명 ) ,② 없다( 52명 )으로 총 65명 중 80%가 자원봉사활동에 참여경험이 없는 것으로 응답함

① 있다( 13명 ) ⇒ 11-1 문항으로 ② 없다( 52명 ) ⇒ 12번 문항으로

11-1. 귀하는 지난 1년간 문화예술 관련 자원봉사활동에 몇 번, 회당 몇 시간 참여했는가라는 질문에 응답자(활동분야 복수응답) 9명이 총 26회, 시간으로는 60시간으로 평균 2.9회, 6.7시간인 것으로 나타남.

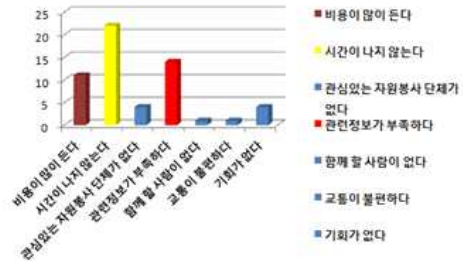
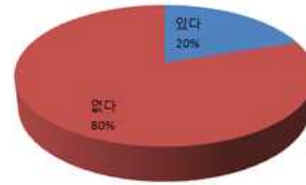
♥ 문 12 문화예술 관련 자원봉사활동에 참여하지않은 응답자를 대상으로 참여하는 데 가장 큰 어려움은 무엇인가라는 질문에 1순위 응답자를 중심으로 살펴보면 ③ 시간이 나지 않는다가 가장 큰 어려움으로 꼽았으며 관련 정보부족과 비용이 많이 소요 된다가 2, 3위로 응답함.

① 비용이 많이 든다 11명 19% ② 시간이 나지 않는다 22명 39%  
③ 관심있는 자원봉사활동 단체가 없다 4명 ④ 관련 정보가 부족하다 14명 25% ⑤ 함께 자원 봉사할 사람이 없다 1명 ⑥ 교통이 불편하다 1명 ⑦ 주변에 자원 봉사할 기회가 없다 4명 ⑧ 주변에 자원 봉사할 곳이 없다 ⑨ 기타 ( ) 총 응답자 57명

### 요약

- 문화예술 관련 단체, 시설, 문화재 관리 등 자원봉사활동 참여 경험 - 있다 13명 20%, 총 65명 중 80%가 자원봉사활동 참여 경험이 없는 것으로 응답, 경험이 있는 경우 평균 2.9회, 6.7시간으로 나타남
- 자원봉사 참여시 가장 어려움 시간>정보부족>비용으로 응답

## 문화예술 자원봉사 경험



## 6. 문화예술 복지

♥ 문 13 귀하는 문화예술 소외계층을 대상(기초생활수급자 등)으로 문화예술복지 확대를 위해 실시하고 있는 문화누리카드, 사랑티켓 등의 사업을 알고 있는가에 대한 질문에 ① 알고 있다 23명 36% ② 모른다 40명 64%로 응답함, 모른다가 월등히 높은 것으로 나타남.

문화누리카드, 사랑티켓 등 문화 예술 복지에 대해 알고 있는가?



♥ 문 14 귀하는 문화예술복지 확대를 위해 실시하고 있는 문화예술 소외계층을 대상(기초생활수급자 등)으로 진행되는 문화누리카드, 사랑티켓 등의 사업 확대 또는 축소에 대한 질문에 ① 지속적인 확대 46명, 72%로 ② 현행 유지 17명 보다 월등히 높은 것으로 응답하였음(총 응답자 64명)

## 문화예술복지 확대에 대한 견해



### 요약

- 문화누리카드, 사랑티켓 등의 문화복지 사업을 알고 있는가에 대한 질문에 알고 있는 경우 보다 모른다 40명 64%로 훨씬 높음
- 소외계층 문화복지 확대 46명, 72%가 확대에 동의

## 7. 대전의 문화예술도시 이미지

- ♥ 문 15 귀하는 대전의 문화예술도시란 어떤 도시여야 한다고 생각하는가에 대한 질문에 총 응답자 61명 중 ② 문화예술행사에 시민참여가 활발한 도시 21명 35% ③ 문화예술 기반이 잘 갖추어진 도시 12명 20% ④ 문화예술행사가 자주 열리는 도시 9명 15%로 응답함

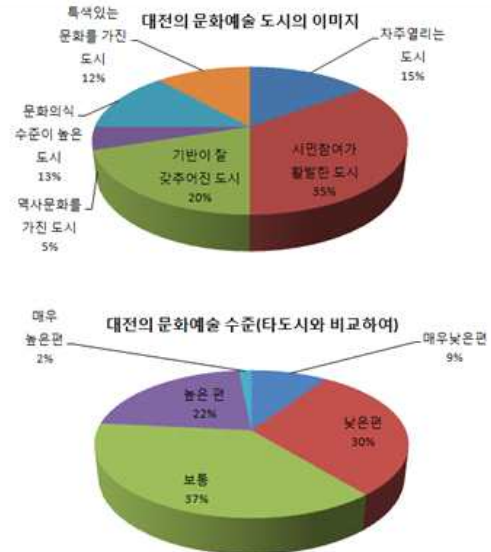
① 문화예술행사가 자주 열리는 도시 9명 ② 문화예술행사에 시민참여가 활발한 도시 21명 ③ 문화예술 기반이 잘 갖추어진 도시 12명 ④ 유서 깊은 역사문화를 가진 도시 3명 ⑤ 유명한 문화예술인이 많이 배출된 도시 ⑥ 시민의 문화의식 수준이 높은 도시 8명 ⑦ 특색있는 지역문화를 가진 도시 7명 ⑧ 기타 1명 **총 응답자 61명**

- ♥ 문 16 대전의 문화예술 수준은 타 시도와 비교했을 때 어떤 지에 대한 질문에 보통 이하가 49명, 76%로 응답함.

① 매우 낮은 편 6명 ② 낮은 편 19명 ③ 보통 24명 ④ 높은 편 14명 ⑤ 매우 높은 편 1명 **총 응답자 64명**

### 요약

- 문화예술도시란 어떤 도시이미지에 대한 질문에 문화예술행사에 시민참여가 활발한 도시>문화예술 기반이 잘 갖추어진 도시>문화예술행사가 자주 열리는 도시
- 문화예술 수준 보통 이하가 49명 76%로 응답, 부정적임



- ♥ 문 16-1 (문항 16에서④, ⑤에 응답한 응답자에게 대전의 문화예술 수준이 낮다면 어느 분야에서 그렇다고 생각하는 가라는 질문에 ④ 문화시설 및 프로그램 부족 8명 33% ② 문화예술 정책/지원 시스템 미흡 5명 21% ① 부족한 문화예술인적 자원 5명 21% 등으로 응답함.

① 부족한 문화예술인적 자원 5명 ② 문화예술 정책/지원시스템 미흡 5명 ③ 낮은 시민들의 문화예술의식 3명 ④ 문화시설 및 프로그램 부족 8명 ⑤ 자발적인 시민문화예술활동 저조 2명 ⑥ 국내 및 국제 문화교류 미흡 ⑦ 문화예술장작활동 저조 1명 ⑧ 기타 ( ) **총 응답자 24명**

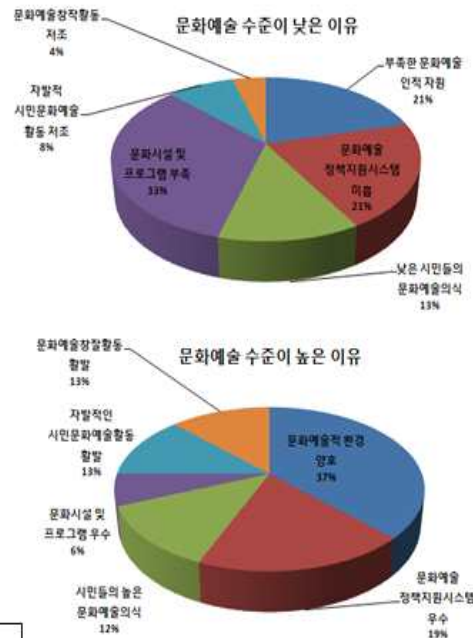
- ♥ 문 16-2 (문항 16에서④, ⑤에 응답한 경우 대전의 문화예술 수준이 높다면 어느 분야에서 그렇다고 생각하는 가라는 질문에 ④ 문화예술적 환경 양호 6명 37% ② 문화예술 정책/지원시스템 우수 3명 19% 등으로 응답함.

① 문화예술적 환경 양호 6명 ② 문화예술 정책/지원시스템 우수 3명 ③ 시민들의 높은 문화예술의식 2명 ④ 문화시설 및 프로그램 우수 1명 ⑤ 자발적인 시민문화예술활동 활발 2명 ⑥ 국내 및 국제 문화교류 양호 ⑦ 문화예술장작활동 활발 2명 ⑧ 기타 ( ) **총 응답자 16명**

### 요약

대전의 문화예술 수준이 낮다면 어느 분야인가 문화시설 및 프로그램부족>문화예술 정책/지원 시스템 미흡> 부족한 문화예술인적 자원 순으로 응답

대전의 문화예술 수준이 높다면 어느 분야인가 - 문화예술적 환경 양호> 문화예술 정책/지원시스템 우수 응답함





## 8. 대전문화재단 인지도와 발전방향

♥ 문 17 귀하는 대전문화재단에 대하여 얼마나 알고 있는 가라는 질문에 ① 전혀 모름 35명 60%로 나타남.

- ① 전혀 모름 (35명) ⇒ 19번 문항으로 ② 알고 있다 (14명)  
③ 이름은 들어봤다 (9명) 총 응답자 58명

♥ 문 18 귀하는 대전문화재단이 주최하는 문화예술프로그램에 참여하신 경험이 있는 가라는 질문에 총 응답자 41명 중 ① 있다 16명 39% ② 없다 25명, 61%로 나타남.

- ① 있다 (16명) ⇒ 18-1 문항으로 ② 없다 (25명) ⇒ 19번 문항으로 총 응답자 41명

18-1. 참여한 프로그램에 대한 만족도를 묻는 질문에 16명 중 15명이 응답하였고 응답한 15명이 본인들이 참여한 문화예술프로그램에 대한 만족도를 복수로 응답한 결과 보통 9건, 45% 만족 7건 33% 매우 만족 4명으로 나타남

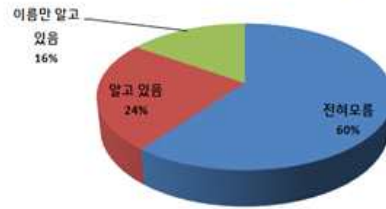
♥ 문 19 귀하는 대전문화재단이 중장기비전(목표)을 세우기 위해 필요한 중요가치는 무엇인가라는 질문에 총 응답자 61명 중 ② 지역 문화예술 공동체 형성 25명, 41% ① 시민 문화예술 향유 증진 14명, 23%로 두 항목의 비중이 64%로 나타남.

- ① 시민 문화예술 향유 증진 14명 ② 지역 문화예술 공동체 형성 25명 ③ 문화예술가 지원 8명 ④ 문화예술 인력 양성 8명 ⑤ 문화예술정책 강화 6명 ⑥ 기타

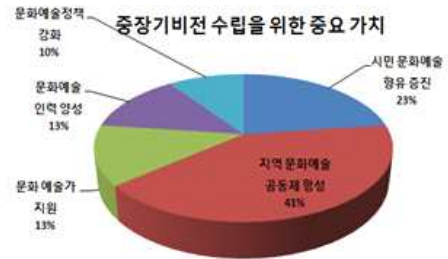
### 요약

- 대전문화재단 인지도는 전혀 모름 35명 60%로 매우 낮은 편이며 재단을 알고 있는 응답자에게 재단 문화예술프로그램에 참여경험을 묻는 질문에 "있다 16명 39%"로 비교적 높은 수준으로 보임, 또 프로그램만족도도 대체로 만족하는 것으로 나타남
- 재단 중장기비전(목표)에 중요가치는 지역 문화예술 공동체 형성과 시민 문화예술 향유 증진이 절대적임

대전문화재단을 알고 있는가?



중장기비전 수립을 위한 중요 가치



♥ 문 20 귀하는 대전문화재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 무엇이라고 생각하는 가에 대한 질문에 총 응답자수 61명 중 ① 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화 17명, 28% ② 시민의 문화예술 복지 증대 16명, 26% ③ 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 13명, 21%로 세 항목이 46명, 77%를 차지함

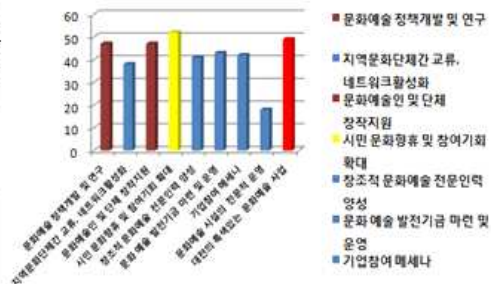
- ① 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화 17명 ② 시민의 문화예술 복지 증대 16명 ③ 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 13명 ④ 문화예술 교류 및 협력 증진 9명 ⑤ 문화예술정책기반 강화 5명 ⑥ 기타 1명

♥ 문 21 귀하는 대전문화재단의 활성화를 위해 가장 우선적으로 필요한 사업분야는 무엇인가는 질문(항목별 필요도: 필요 + 매우 필요 응답 수 표시)에 '시민 문화향유 및 참여기회 확대' 52명으로 가장 필요한 사업으로, 그리고 '대전의 특색있는 문화예술사업 추진' 49명 두 번째 필요사업으로, 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술인 및 단체 창작지원 증대 각 47명으로 세 번째 순위로 응답함.

### 요약

- 재단이 중점적으로 추진해야 할 정책방향은 시민 문화예술 진흥 및 생태계 활성화, 시민의 문화예술 복지 증대, 대전의 특색 있는 문화예술사업 창출 등 세 항목이 절대적 의견임
- 재단 활성화를 위해 필요한 사업분야 (필요 + 매우 필요) '시민 문화향유 및 참여기회 확대', '대전의 특색있는 문화예술사업 추진', 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술인 및 단체 창작지원 증대 등으로 응답함.

추진해야 할 정책방향



대전문화재단의 활성화를 위해 가장 우선적으로 필요한 사업 분야 순위(사업별 각 각 응답)

1순위 - 시민 문화향유 및 참여기회 확대 52명 90%

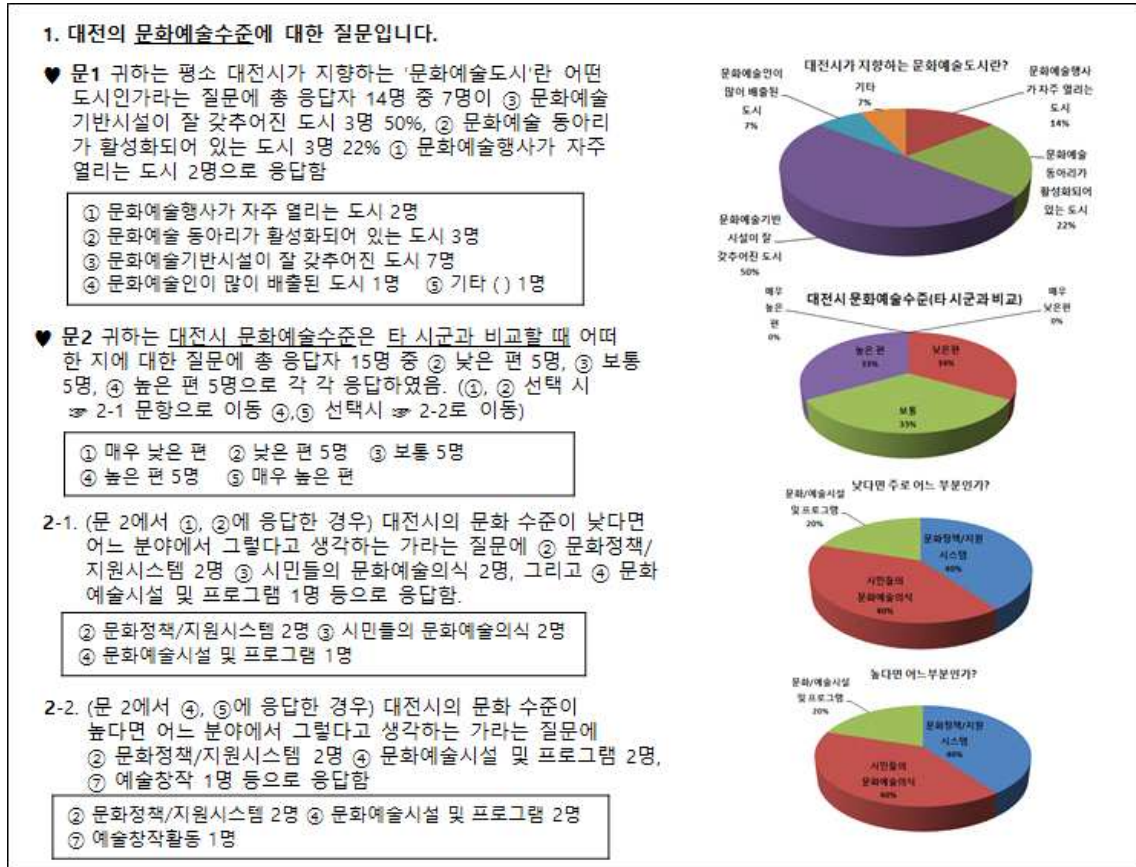
2순위 - 대전의 특색있는 문화예술사업 추진 49명 86%

3순위 - 문화예술 정책개발 및 연구, 문화예술인 및 단체 창작지원 증대 각 47명, 78%

네 개의 사업 분야가 다른 분야에 비해 더 필요한 것(필요+매우 필요)으로 응답하였음.

사업내용 (필요+매우 필요)	1점 ————— 필요도 ————— 5점				
	① 전혀 불필요	② 불필요	③ 보통	④ 필요	⑤ 매우 필요
문화예술 정책개발 및 연구 47명		3	10	37	10
지역문화단체간 교류, 네트워크활성화 38명		4	15	27	11
문화예술인 및 단체 창작지원 증대 47명			13	22	25
시민 문화향유 및 참여기회 확대 52명			6	28	24
창조적 문화예술 전문인력 양성 41명	1	1	16	26	15
문화예술 발전기금 마련 및 운영 43명		2	14	24	19
기업참여 메세나(문화예술 후원) 활성화 42명		4	13	25	17
문화예술 시설의 전문적 운영 강화 18			16	26	17
대전의 특색있는 문화예술사업 추진 49명		1	8	25	24

## 2. 문화예술분야 이해관계자/전문가 설문조사

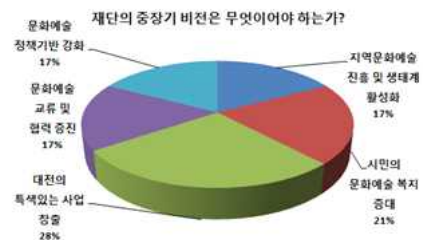


### 2. 대전문화재단의 비전과 전략에 관한 문항입니다.

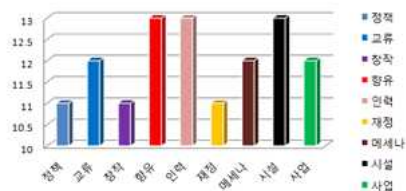
- ♥ **문3** 대전문화재단이 가져야 할 중장기 비전(목표)이 무엇이라고 생각하는 가의 질문(중복응답 가능)에 ⑥ 대전의 특색있는 사업 창출 8건 28%로 가장 많았으며 ② 시민의 문화예술 복지 증대 6건 21% ① 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화 5건 17% ④ 문화예술 교류 및 협력 증진 5명 ⑤ 문화예술 정책기반 강화 5건 등으로 나타났음

- ① 지역문화예술 진흥 및 생태계 활성화 5명 ② 시민의 문화예술 복지 증대 6명 ③ 대전의 특색있는 사업 창출 8명 ④ 문화예술 교류 및 협력 증진 5명 ⑤ 문화예술 정책기반 강화 5명

- ♥ **문4** 귀하는 대전문화재단의 비전 실천을 위해 필요한 전략은 무엇인가라는 질문에 전략 우선순위로 첫 번째는 지역 주민 문화향유 및 참여기회 확대, 창조적 문화예술 전문인력양성, 지역문화예술 시설의 전문적 운영 세 항목에 대하여 각각 13명이 필요(필요+매우 필요)하다고 응답하였고 두 번째 우선순위로 제시한 것은 대전의 특색있는 문화예술사업 추진, 지역기업이 참여하는 메세나 활성화 항목에 각각 12명이 응답, 세 번째 우선 순위로 지역문화예술 정책개발 및 연구, 지역문화예술인 및 단체창작지원 각각 11명이 응답하였음.



비전실천을 위해 필요한 전략



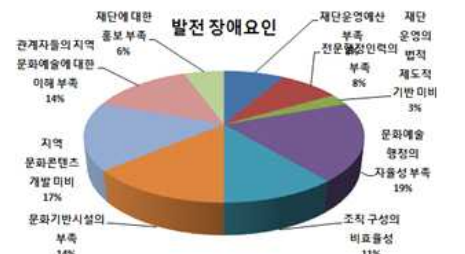


아래 표는 비전 실천을 위해 필요한 전략의 필요 정도에 대한 응답 횟수를 집계한 표임

전략내용		1점 ----- 필요도 ----- 5점				
		① 전혀 불 필요	② 불 필요	③ 보통	④ 필요	⑤ 매우 필요
정책	지역문화예술정책개발 및 연구 (필요 + 매우 필요 11명)			4	6	5
교류	지역문화 네트워크 활성화 (필요+ 매우 필요 12명)			3	10	2
창작	지역문화예술인 및 단체창작 지원(필요 + 매우 필요 11명)			4	4	7
항유	지역 주민 문화항유 및 참여 기회확대 (필요+ 매우 필요 13명)			2	8	5
인력	창조적 문화예술 전문인력 양성(필요 + 매우 필요 13명)			2	11	2
재정	문화예술발전기금 마련 및 운용 (필요+ 매우 필요 11명)			4	8	3
메세나	지역기업이 참여하는 메세나 활성화(필요+ 매우 필요 12명)			2	9	3
시설	지역문화예술 시설의 전문적 운영(필요 + 매우 필요 13명)			2	9	4
사업	대전의 특색있는 문화예술 사업 추진 (필요+ 매우 필요 12명)			3	5	7
추가 의견						

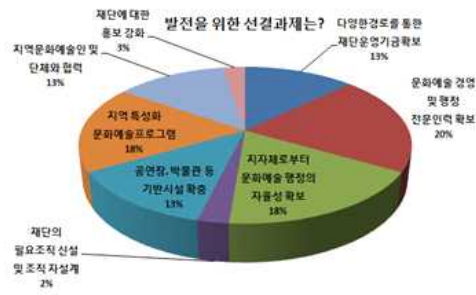
♥ 문5 귀하는 대전문화재단 발전의 장애요인이 있다면 무엇이라고 생각  
하는가(중복응답 가능)라는 질문에 ④ 문화예술 행정의 자율성 부족  
7건 19% ⑦ 지역문화콘텐츠 개발 미비 6건 17% ⑥ 문화기반시설의  
부족 ⑧ 관계자들의 지역 문화예술에 대한 이해 부족 두 항목이 각각  
5건 14% ⑥ 조직 구성의 비효율성 4건 ① 재단운영예산 부족  
② 전문행정인력 의 부족 각각 3건 ③ 재단에 대한 홍보 부족 2건  
⑤ 재단 운영의 법적 제도적 기반 미비 1건 등으로 응답

① 재단운영예산 부족 3명 ② 전문행정인력의 부족 3명  
③ 재단 운영의 법적 제도적 기반 미비 1명 ④ 문화예술 행정의 자율성  
부족 7명 ⑤ 조직 구성의 비효율성 4명 ⑥ 문화기반시설의 부족 5명  
⑦ 지역 문화콘텐츠 개발 미비 6명 ⑧ 관계자들의 지역 문화예술에  
대한 이해 부족 5명 ⑨ 재단에 대한 홍보 부족 2명



♥ 문6 귀하는 대전문화재단 발전을 위한 선결과제가 있다면 무엇이라고  
생각하는 라는 질문(중복응답 가능)에 ② 문화예술 경영 및 행정  
전문인력 확보 8건 20% ④ 지자체로부터 문화예술 행정의 자율성  
확보와 ⑦ 지역 특성화 문화예술프로그램 부문 각각 7건 18%  
⑥ 지역문화예술인 및 단체와 협력 5건 13% ① 다양한 경로를 통  
한 재단운영기금확보와 ⑥ 공연장, 박물관 등 기반시설 확충 각각  
5건 ③ 재단의 필요조직 신설 및 조직 재설계와 ⑨ 재단에 대한  
홍보 강화 각각 1건으로 응답

① 다양한 경로를 통한 재단운영기금확보 5명  
② 문화예술 경영 및 행정 전문인력 확보 8명  
④ 지자체로부터 문화예술 행정의 자율성 확보 7명  
⑤ 재단의 필요조직 신설 및 조직 재설계 1명  
⑥ 공연장, 박물관 등 기반시설 확충 5명  
⑦ 지역 특성화 문화예술프로그램 각각 7명  
⑧ 지역문화예술인 및 단체와 협력 5명  
⑨ 재단에 대한 홍보 강화 1명



3. 다음은 대전문화재단 추진 사업에 관한 문항입니다.

♥ 문 7 귀하는 대전문화재단이 현재 추진 중인 주요 사업/행사의 추진현황을 어떻게 평가하는가라는 질문을 실제 참여 해본 주요 사업/행사를 중심으로 만족도를 체크하게 한 결과로 응답자 15명이 사업/행사 32회 참석하였고 참석한 사업에 대한 만족도는 보통 13, 만족 12, 매우 만족 5, 불만족 2로 보통 이상 응답 30건, 90% 이상으로 나타났음  
주요 사업/행사별로 응답자 만족도를 측정하고자 하였으나 너무 작은 표본 수로 인해 전체 사업/행사에 대한 평가로 집계/처리, 재단이 수행하고 있는 사업/행사에 대한 느낌, 분위기 파악 정도 수준이나 향후 주요 사업/행사 각각에 대한 객관적인 평가가 필요함.

아래 표는 재단이 현재 추진 중인 주요 사업/행사에 대한 만족, 불만족에 대한 응답내용을 집계한 표임.

구 분	참여여부		1점 ←————— 만족도 —————→ 5점				
	참여	미참여	㉠ 매우 불만족	㉡ 불만족	㉢ 보통	㉣ 만족	㉤ 매우 만족
원로예술인 구술채록사업	2				1		1
정책세미나/막혔문화포럼	6			1	1	4	
대전무형문화재 예능종목 전수사업	1				1		
예술창작지원활동	4				3	1	
국제문화예술교류사업	1				1		
공연장 상주단체육성지원	2				2		
국악축전/아와상설지원	1				1		
지역특성화 문화예술 교육지원	3					2	1
지역문화 전문인력양성	2					1	1
꿈다락 토요문화학교	5					3	2
견우적녀축제	1				1		
원도심활성화 시민공모	3			1	2		
계	32			2	13	12	5

♥ 문 8 귀하는 대전문화재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업의 우선순위 질문 - 1순위 사업을 중심으로

재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업(부문별)

예술부문 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성과 전문, 신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업

시민부문 : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술 활동활성화와 지역 맞춤형 문화복지 실현

지역부문 : 지역 유흥시설활용 문화공간 조성과 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화가 1순위 사업

연계부문 : 지역문화예술인 및 단체인 네트워크지원과 문화재단과 공동기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화 예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보제공 및 컨설팅지원이, 그리고

경영부문 : 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위사업으로 응답함

부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면

1순위 : 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유흥시설활용 및 문화공간 조성

2순위 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체인 네트워크지원, 문화재단과 공동기획/제작 기회제공

3순위 : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상문화예술 활동활성화, 지역 맞춤형 문화복지 실현, 타 시/도 및 국제문화예술 교류사업, 지역문화 예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구, 문화예술정보제공 및 컨설팅지원, 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화 등으로 응답함

구분/사업내용		1점 ..... 필요도 ..... 5점					
		① 전혀 불필요	② 불필요	③ 보통	④ 필요	⑤ 매우 필요	④⑤ 계
예술 부문	문화예술인 및 단체 지원 체계화			3	4	3	10
	문화예술인 복지사업확대			5	9		9
	문화예술 창작공간 및 관련시설 조성			1	11	2	13
	전문, 신진문화예술인 창작지원 및 육성			1	10	3	13
	예술강사, 문화기획자 등 문화전문가양성			6	5	4	9
시민 부문	시민문화예술교육지원확대		1	4	9	1	10
	시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상문화예술 활동활성화			3	10	2	12
	지역 맞춤형 문화복지 실현		1	2	10	2	12
지역 부문	지역 유류시설활용 문화공간 조성			1	9	5	14
	지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화			1	8	6	14
	지역 향토문화 융복합문화예술 브랜드육성		1	3	7	4	11
	공연 등 지역특화형 문화사업개발 및 개선 사업			4	10	1	11
연계 부문	지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원		1	1	8	5	13
	타 시/도 및 국제문화예술 교류사업			3	8	4	12
	기업메세나 활성화		1	4	4	4	8
	문화재단과 공동기획/제작 기회제공		1	1	11	2	13
기반 부문	지역문화예술인 역량강화교육		1	4	5	5	10
	지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구		1	2	10	2	12
	문화예술정보제공 및 컨설팅 지원		2	1	11	1	12
	예술인대상 행정서비스개선		2	1	10	1	11
경영 부문	조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화			3	11	1	12
	지역예술인 및 지역민 대상 재단 사업 홍보		1	3	10	1	11
	재단 문화예술 자원 확충을 위한 사업		1	4	8	2	10
	재단 운영의 자율성확보와 재단시설이전	1	1	9	3	1	4

♥ 문 9 다음 <보기>를 참조하여 만약 대전문화예술진흥기금규모가 확대된다면 어떤 프로그램에 대한 지원이 가장 시급한가를 시급한 순서대로 **대 항목**에 대한 우선 순위와 대 항목에 속한 **중항목**들에 대하여 우선순위를 각 각 체크한 결과( 1순위중심)를 살펴보면 문화의 창작과 보급을 1순위로 꼽은 응답자가 4명, 생활 속의 예술 활성화, 지역문화예술진흥을 각 3명이 2순위로 응답함 또 1순위인 문화의 창작과 보급의 중 항목의 1순위는 ①예술창작지원으로 응답자가 10명. ②예술 인력육성이 2명으로 응답함 생활 속의 예술 활성화 중항목 1순위는 소외계층 문화역량강화 1순위 응답자 1명, 지역문화예술 진흥의 중 항목 1순위는 ① 지역문화예술 특성화지원으로 7명이 1순위로 응답 또 예술가치의 사회적 확산 및 민간기부 활성화에서는 문화예술기부활성화 3명으로 1순위로 응답하였음

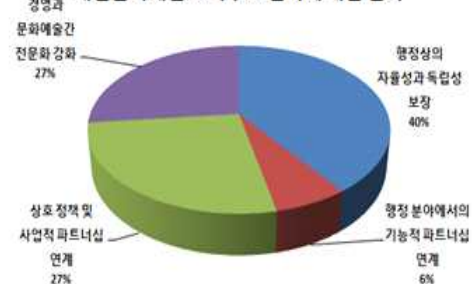


대 항목		중 항목	
사업 내용	우선순위	사업내용	우선순위
① 문화의 창작과 보급	4명	①예술창작지원	10명
		②예술 인력육성	2명
		③국제예술교류지원	
② 생활 속의 예술 활성화	3명	소외계층문화역량강화	1명
③ 지역문화예술 진흥	3명	① 지역문화예술 특성화지원	7명
		② 공연장 상주단체 육성지원	
		③ 지역 문화협의체 운영	2명
		④지역문화예술 지원사업 운영/평가	1명
④ 예술가치의 사회적 확산 및 민간기부 활성화		① 문화예술 기부활성화	3명
		② 예술정책 실행력 제고	2명
		③ 예술경영지원센터지원	2명
		④ 예술위원회 이전 지원	

♥ 문10 귀하는 앞으로 대전문화재단의 조직구조가 어떻게 변화해야 한다고 생각하는가에 대한 질문에 행정상의 자율성과 독립성 보장이 6명 40%로 가장 많았고 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계, 경영과 문화예술간(스텝/기능간) 전문화 강화에 각 각 4명 27%로 응답

- ① 행정상의 자율성과 독립성 보장 6명
- ② 행정 분야에서의 기능적 파트너십 연계 1명
- ③ 상호 정책 및 사업적 파트너십 연계 4명
- ④ 경영과 문화예술간(스텝/기능간) 전문화 강화 4명

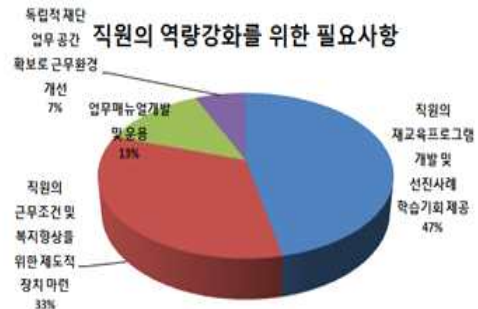
대전문화재단 조직구조 변화에 대한 인식



♥ 문 11 귀하는 대전문화재단의 직원의 역량강화를 위해 필요한 사항이 무엇인가라는 질문에 직원의 재교육프로그램 개발 및 선진사례 학습기회 제공 7명 47% ② 직원의 근무조건 및 복지 향상을 위한 제도적 장치 마련 5명 33% ③ 업무매뉴얼개발 및 운용 2명으로 응답

- ① 직원의 재교육프로그램 개발 및 선진사례 학습기회 제공 7명
- ② 직원의 근무조건 및 복지 향상을 위한 제도적 장치 마련 5명
- ③ 업무매뉴얼개발 및 운용 2명
- ④ 독립적 재단 업무 공간 확보로 근무환경 개선 1명

직원의 역량강화를 위한 필요사항



♥ 문 12 귀하는 현재 대전문화재단의 **재원과 관련하여 개선할 사항**은 무엇이라고 생각하는 가라는 질문에

- ① 재단운영관계자의 문화예술 재정에 대한 인식제고 4명 27%
- ② 공연상품 개발 등 수익사업 노력 필요
- ③ 순수문화예술 지원사업에 대한 예산투입확대 5명 33%
- ④ 재원 조성의 다각적 노력 모색 4명 27%
- ⑤ 기금운용전략 및 정책개발 전략사업 추진 2명 )



♥ 문 13 귀하는 현재 대전문화재단의 **재원조성을 위해 가장 적합한 방법**은 무엇인가라는 질문에

- ① 중앙정부의 지원예산 증액 3명 20%
- ② 대전시의 지원예산 증액 3명 20%
- ③ 위탁사업의 확대(지역 축제 등) 2명
- ④ 기금확대 및 운용의 전문화 6명 40%
- ⑤ 운영비 절감을 위한 적극적 노력 1명

## 5. 인구통계에 대한 사항

♥ 문 14 응답자의 인구통계적 특성에 관한 질문

1. 귀하의 소속은 어디입니까?

- ① 문화예술 담당 공무원
- ② 지역문화예술인(예종포함) 8명
- ③ 문화예술분야 강사/교수
- ④ 지역문화단체(문화원 포함) 소속인 7명
- ⑤ 기타

2. 귀하의 성별은? ① 남성 7명 ② 여성 8명

3. 귀하의 거주지

- ① 동구 2명 ② 중구 3명 ③ 서구 7명 ④ 유성구 ⑤ 대덕구 3명

4. 학력

- ① 고졸미만 ② 고졸 1명 ③ 전문대졸 ④ 대졸 10명
- ⑤ 대학원졸 3명

♥ 대전문화재단 발전을 위한 **건의 사항 및 기타 의견**

- 항상 응원한다
- 사업담당자가 너무 자주 바뀌어서 담당자들이 일이 숙지가 안된 상태에서 일을 하니 서로간에 혼란이 잦다.
- 타 지역의 예술가들을 대전으로 끌어오는 것도 중요하지만 대전을 기반으로 활동하는 예술가들에 대한 지원이 확대되었으면 좋겠다.
- 예종이나 민예충단체 뿐만아니라 어디에도 속하지 않는 전문예술인을 찾아 장르별 의견 수렴, 정책수립과 문화예술사업의 효율적 파트너십 증진 필요



### 3. 재단 내부조직 설문조사 및 면접조사

#### ♥ 문3. 대전문화재단 비전체계도(목표위계)입니다.

3-1. 대전문화재단의 비전체계(목표위계) 《비전 - 미션 - 목표 - 전략 - 추진과제 - 가치》의 구성 및 체계가 잘 제시되고 있는가?

- ① 매우 그렇다 5명, 17% ② 그렇다 8명, 28%  
③ 보통이다 4명, 14% ④ 복잡하다 11명, 38%  
⑤ 매우 복잡하다 1명

총 응답자 29명중 12명(41%)이 복잡하다, 매우 복잡하다고 응답. 그리고 응답자 29명 중 13명, 45%가 잘 제시되고 있는가란 질문에 그렇다, 매우 그렇다라고 답하였음 잘 제시되고 있다와 복잡하다고 답한 응답이 비슷하게 나타남.

3-2. 비전체계에 대한 전반적인 내용 이해도에 대한 질문

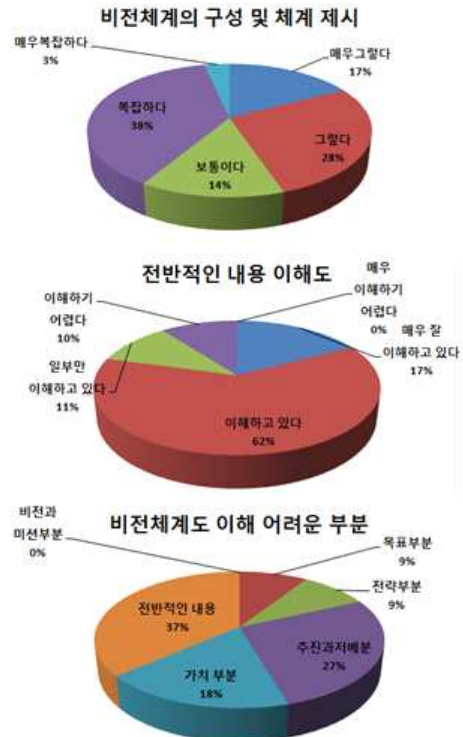
- ① 매우 잘 이해하고 있다 5명, 17%. ② 이해하고 있다 18명, 62%. ③ 일부만 이해하고 있다 3명 ④ 이해하기 어렵다 3명, ⑤ 매우 이해하기 어렵다 0명

비전체계에 대한 전반적인 내용은 이해하고 있으나 일부만 이해하고 있다와 이해하기 어렵다도 각 11%, 10%로 나타남

3-3. ≪17 ④에 답한 경우≫ 비전체계도에 대한 내용 이해가 어렵다면 어느 부분인가에 대한 질문에

- ① 비전과 미션부분 ② 목표부분 1명 ③ 전략부분 1명  
④ 추진과제부분 3명 27% ⑤ 가치 부분 2명 18%  
⑥ 전반적인 내용 4명 37%

⑥ 전반적인 내용 4명으로 가장 높았고 ④ 추진 과제부분 3명으로 그 다음이며 ⑤ 가치 부분 2명 ② 목표부분 1명 ③ 전략부분 1명으로 응답함



#### 재단 내부조직 설문조사 및 면접조사

3-4. 《중앙정부의 국정비전 및 국정기조》, 《지역문화진흥기본 계획 2020의 비전·목표·추진 전략》, 《대전시 시정구호와 브랜드 슬로건, 2030 대전 그랜드프랜(SMART-C 비전)》등과 대전문화재단의 비전체계, 전략 및 추진과제 등이 상호 조화롭게 잘 연결되어 있다고 생각(정합성)하는 가?라는 질문에 대한 응답

- ① 매우 그렇다 1명 ② 그렇다 10명 ③ 보통이다 12명  
④ 그렇지 않다 2명 ⑤ 매우 그렇지 않다 2명

17 ③ 보통이다 12명, ② 그렇다 10명으로 응답하였으며 또 ④ 그렇지 않다 2명, ⑤ 매우 그렇지 않다 2명으로 보통 이하가 16명이며 총 응답자 27명 기준으로 보면 59%에 해당됨





3-5. 대전문화재단의 전략 및 추진과제의 중요도에 따른 우선순위, 전체 우선순위를 제시하라는 질문

전략부문 우선순위 ① 문화로:느낀다가 1순위, ③ 문화로: 보다 2순위, ④ 문화로: 꿈꾸다 3순위, ② 문화로:만나다가 4순위로 나타  
 전략별 추진과제 우선순위

① 문화로:느낀다 전략 추진을 위한 과제 1순위는 ① 예술지원체계개편, 2순위는 ② 생활예술공동체 조성운영지원, 3순위는 ③ 예술  
 교육프로그램 다각화로 응답함 또 ② 문화로 : 만나다 전략 추진을 위한 과제 1순위 ②마을 공동체 문화예술발굴지원, 2순위 ① 문화  
 다양성 존중 다문화사회 구현으로 응답하였으며 ③ 문화로: 보다 전략 추진을 위한 과제부문에서 1순위는 ② 예술가 시민문화재생 아  
 이디어 수렴, 2순위는 ① 거주민과 유입인구 문화소통 극대화, ④ 문화로: 꿈꾸다 전략 추진을 위한 과제부문에서 1순위 ②시민이  
 공감하는 대전 대표축제 정착노력, 2순위 ①문화자원 연구조사 강화, 3순위 ③국제적 도시브랜드 확립으로 응답하였음

전략 수행을 위한 추진과제 전체 순위를 살펴보면 1순위 ① 예술지원체계개편, 2순위 ② 생활예술공동체 조성운영지원, 3순위

②시민이 공감하는 대전대표 축제 정착노력 ①문화자원 연구조사 강화, 5순위 ③국제적 도시브랜드 확립으로 답변함

<표> 대전문화재단의 전략 및 추진과제 1순위 집계

전략		추진 과제		
항 목	우선순위 (1순위)	항 목	부분 우선 (1순위)	전체 우선 (1순위)
① 문화로:느낀다 (시민예술향유 극대화)	16명	① 예술지원체계개편	16명	9명
		② 생활예술공동체 조성운영지원	11명	6명
		③ 예술교육프로그램 다각화	2명	1명
② 문화로:만나다 (문화네트워크 조성)	1명	①문화다양성 존중 다문화사회 구현	11명	1명
		②마을 공동체 문화예술발굴지원	17명	1명
③ 문화로: 보다 (문화적 도시 재생)	5명	① 거주민과 유입인구 문화소통 극대화	11명	2명
		② 예술가 시민문화재생 아이디어 수렴	19명	1명
④ 문화로: 꿈꾸다 (대전문화정체성 확립)	4명	①문화자원 연구조사 강화	12명	4명
		②시민이 공감하는 대전대표축제 정착 노력	15명	4명
		③국제적 도시브랜드 확립	2명	2명

▼ 문4. 대전문화재단 조직체계 및 안정성, 수행업무에 대한 질문

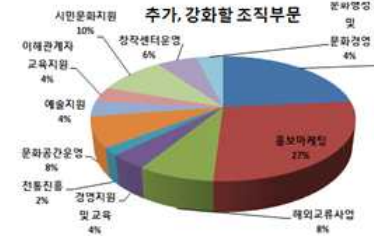
4-1. 재단 업무 및 관련 이해관계자 등과 업무를 추진하는 데 있어 현재 조직체계가 잘 구성되어 있는가라는 질문에 그렇다 8명 29%, 보통이다 14명 50%, 그렇지 않다 6명, 21%로 응답하였음

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 8명 ③ 보통이다 14명 ④ 그렇지 않다 6명 ⑤ 매우 그렇지 않다



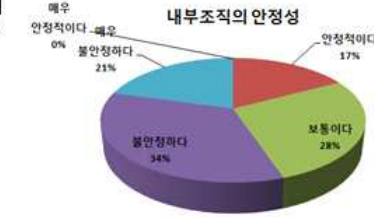
4-2. ㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤에 답한 경우>> 현재의 조직에서 추가, 또는 보완, 강화되어야 할 조직부문은 어떤가라는 질문(복수 응답 가능)에 총 51개 복수 응답 중 홍보마케팅 14명 28%, 정책 및 경영기획 12명 24%로 50%가 넘었다. 이외에 시민문화지원 5명, 문화공간운영 4명, 해외교류사업 4명 등으로 응답

- ① 정책 및 경영기획 12명 ② 홍보마케팅 14명 ③ 해외교류사업 4명 ④ 경영지원 및 교육 2명 ⑤ 전통진흥 1명 ⑥ 문화공간운영 4명 ⑦ 예술지원 2명 ⑧ 이해관계자 교육지원 2명 ⑨ 시민문화지원 5명 ⑩ 창작센터운영 3명 ⑪ 문화행정 및 문화경영 2명 ⑫ 기타 ( )



4-3. 대전문화재단의 직무 환경 및 조직 경쟁력 향상 등을 고려할 때 내부조직의 안정성은 어떠한가라는 질문에 불안정하다, 매우 불안정하다가 응답자 29명 중 16명 55%, 보통이다 8명 28%, 안정적이다 5명으로 응답하였음

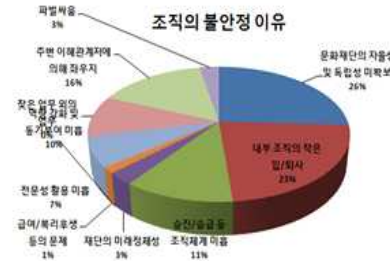
- ① 매우 안정적이다 ② 안정적이다 5명 ③ 보통이다 8명 ④ 불안정하다 16명 ⑤ 매우 불안정하다 5명



● 내부조직 설문조사 및 개별 인터뷰

4-4. ㉠ ㉡ ㉢ ㉣ ㉤에 답한 경우>>대전문화재단의 조직이 불안정하다면 그 이유는 어디서 비롯된다고 생각하는가에 대한 질문(복수 응답 가능)에 총 70개 복수 응답 중 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보 18명, 내부 조직의 잦은 입/퇴사/빈번한 내부이동 16명, 주변 이해관계자에 의해 좌우지 11명, 역량 강화 및 동기부여미흡 7명 등으로 제시하였음. 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보, 내부 조직의 잦은 입/퇴사/빈번한 내부이동, 주변 이해관계자에 의해 좌우지 세 항목이 전체의 64%로 조직 불안정의 주요 요인으로 생각하고 있음

- ① 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보 18명 ② 내부 조직의 잦은 입/퇴사, 빈번한 내부이동 16명 ③ 승진/승급 등 조직체계 미흡 8명 ④ 재단의 미래 정책성 2명 ⑤ 업무 외의 다른 업무가 잦다 ⑥ 급여/복리후생 등의 문제 1명 ⑦ 전문성 활용 미흡 5명 ⑧ 역량 강화 및 동기부여미흡 7명 ⑨ 주변 이해관계자에 의해 좌우지 11명 ⑩ 기타 2명( 파벌싸움 )



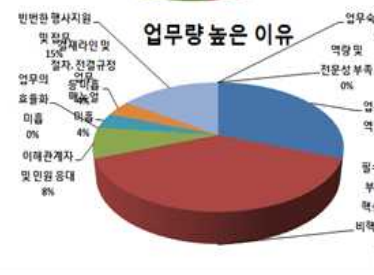
4-5. 재단 업무를 추진하는 데 있어 현재의 업무량은 어느 수준인가라는 질문에 많다 14명, 적당하다 14명으로 응답하였음

- ① 매우 많다 ② 많다 14명 ③ 적당하다 14명 ④ 적다 1명 ⑤ 매우 적다



4-6. ㉠ ㉡에 답한 경우 현재의 업무량이 많다면 그 이유는 무엇이라고 생각하는가 라는 질문(복수 응답 가능)에 업무경계 및 역할 불분명 8, 필수업무와 부가업무, 핵심업무와 비핵심 업무의 혼재 10명, 이해관계자 및 민원응대 2명, 업무의 효율화(전산화, 전자문서시스템, S/W 활용 등) 미흡 ⑤ 업무 매뉴얼 미흡 1명 ⑥ 결재라인 및 절차, 전결규정 등 미흡 1명 ⑦ 빈번한 행사지원 및 잡무 4명 ⑧ 업무숙련도 부족 ⑧ 역량 및 전문성 부족 ⑩ 기타

- ① 업무경계 및 역할 불분명 8명 ② 필수업무와 부가업무, 핵심업무와 비핵심 업무의 혼재 10명 ③ 이해관계자 및 민원응대 2명 ④ 업무의 효율화(전산화, 전자문서시스템, S/W 활용 등) 미흡 ⑤ 업무 매뉴얼 미흡 1명 ⑥ 결재라인 및 절차, 전결규정 등 미흡 1명 ⑦ 빈번한 행사지원 및 잡무 4명 ⑧ 업무숙련도 부족 ⑧ 역량 및 전문성 부족 ⑩ 기타



♥ 문 10. 대전문화재단 현재 추진 중인 사업의 대항목과 세부 항목들입니다.

10-1. 대 항목에 대하여 중/장기 비전 달성을 위해 유지, 강화 또는 보완/수정, 또는 추가사업 등에 대한 의견을 제시하는 질문에 **전통진흥 부문**은 13명/42%가 **유지**의견을 제시하였으나 현재보다 **강화**해야 한다는 의견도 11명/35%로 나타났으며 **문학관운영**부문은 18명/60%가 유지의견을, **예술지원**부문은 14명/47%가 강화의견을 제시, **교육지원**부문은 13명/43%가 현행 유지의견을 제시하였으나 강화 9명/30%, 보완/수정 8명/27%로 의견이 많이 제시되고 있음. **시민문화지원**부문은 유지가 11명/37%, 강화 9명/30%, 수정/보완 10명/33%로 그 중요도가 비슷하게 제시되고 있음. **창작센터운영**부문은 현행 유지가 13명/43%로 가장 많은 의견을 제시하였으나 강화도 10명/33%로 나타남

그러나 각 사업에서 수정/보완도 최대 33%에서 최소 17%까지 의견을 제시하여 향후 재단 각 사업부분의 효과적 집행을 위해 면밀한 사업분석이 필요함

아래 표는 재단의 중/장기 비전 달성을 위해 유지, 강화 또는 보완/수정, 또는 추가사업 등 대 항목에 대하여 의견을 집계한 표임

대 항목	유지	강화	보완/수정
전통진흥 (총 응답자 31명)	13명/42%	11명/35%	7명/23%
문학관운영 (총 응답자 30명)	18명/60%	7명/23%	5명/17%
예술지원 (총 응답자 30명)	9명/30%	14명/47%	7명/23%
교육지원(총 응답자 30명)	13명/43%	8명/27%	9명/30%
시민문화지원 (총 응답자 30명)	11명/37%	9명/30%	10명/33%
창작센터운영 (총 응답자 30명)	13명/43%	10명/33%	7명/23%

♥ 10-2 분석 미처리- 사업의 대항목에 속한 세부 항목들에 대하여 유지/강화/보완수정 응답을 기대하고 질문하였으나 응답내용이 요구하는 대로 제시되지 못하였음

문화예술 종사자, 전문가 설문조사

♥ 문 8 귀하는 대전문화재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업의 우선순위 질문 - 1순위 사업을 중심으로

재단이 향후 중점적으로 추진해야 할 사업(부문별)

**예술부문** : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성과 전문, 신진문화예술인 창작지원 및 육성이 1순위 사업

**시민부문** : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상 문화예술 활동활성화와 지역 맞춤형 문화복지 실현

**지역부문** : 지역 유희시설활용 문화공간 조성과 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화가 1순위 사업

**연계부문** : 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원과 문화재단과 공동기획/제작 기회제공, 기반부문은 지역문화 예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구와 문화예술정보제공 및 컨설팅지원이, 그리고

**경영부문** : 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화가 1순위사업으로 응답함

부문과 관계없이 전체 순위를 살펴보면

1순위 : 지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화, 지역 유희시설활용 및 문화공간 조성

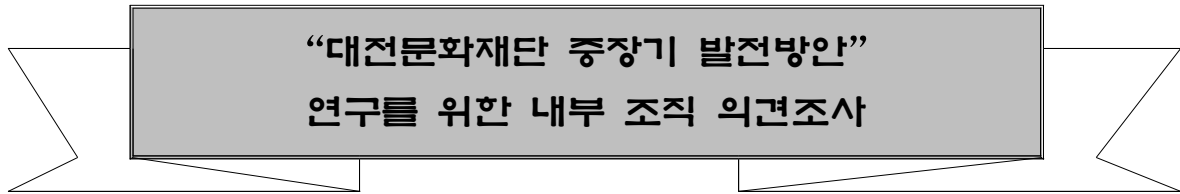
2순위 : 문화예술 창작공간 및 관련시설 조성, 전문/신진문화예술인 창작지원 및 육성, 지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원, 문화재단과 공동기획/제작 기회제공

3순위 : 시민프로듀어(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상문화예술 활동활성화, 지역 맞춤형 문화복지 실현, 타 시/도 및 국제문화예술 교류사업, 지역문화 예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구, 문화예술정보제공 및 컨설팅지원, 조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화 등으로 응답함



구분/사업내용		1점 ..... 필요도 ..... 5점					
		① 전혀 불필요	② 불필요	③ 보통	④ 필요	⑤ 매우 필요	④⑤ 계
예술 부분	문화예술인 및 단체 지원 체계화			3	4	3	10
	문화예술인 복지사업확대			5	9		9
	문화예술 창작공간 및 관련시설 조성			1	11	2	13
	전문, 신진문화예술인 창작지원 및 육성			1	10	3	13
	예술강사, 문화기획자 등 문화전문가양성			6	5	4	9
시민 부분	시민문화예술교육지원확대		1	4	9	1	10
	시민프로듀서(프로+아마추어)예술창작 활동지원, 동아리 등 일상문화예술 활동활성화			3	10	2	12
	지역 맞춤형 문화복지 실현		1	2	10	2	12
지역 부분	지역 유류시설활용 문화공간 조성			1	9	5	14
	지역별 문화시설 및 공간 사용 활성화			1	8	6	14
	지역 향토문화 융복합문화예술 브랜드육성		1	3	7	4	11
	공연 등 지역특화형 문화사업개발 및 개선 사업			4	10	1	11
연계 부분	지역문화예술인 및 단체간 네트워크지원		1	1	8	5	13
	타 시/도 및 국제문화예술 교류사업			3	8	4	12
	기업메세나 활성화		1	4	4	4	8
	문화재단과 공동기획/제작 기회제공		1	1	11	2	13
기반 부분	지역문화예술인 역량강화교육		1	4	5	5	10
	지역문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구		1	2	10	2	12
	문화예술정보제공 및 컨설팅 지원		2	1	11	1	12
	예술인대상 행정서비스개선		2	1	10	1	11
경영 부분	조직 재설계 및 문화예술담당자 전문성강화			3	11	1	12
	지역예술인 및 지역민 대상 재단 사업 홍보		1	3	10	1	11
	재단 문화예술 자원 확충을 위한 사업		1	4	8	2	10
	재단 운영의 자율성확보와 재단시설이전	1	1	9	3	1	4

-> 재단 내부조직 설문지/조사 분석 총괄 내용



- ♥ **문1.** 중앙정부의 문화융성 3대 전략과 10대 과제와 연계하여 대전문화예술진흥을 위해 대전문화재단이 중요하게 고려해야 하는 것이 무엇인지 3대 전략과 10대 과제를 중심으로 1순위로 응답한 내용을 중심으로 살펴보면 전략부문 1순위는 ① 문화참여확대, 2순위는 ② 문화예술진흥으로, 3순위로 ③ 문화와 산업융합을 제시하였음. 또 전략 수행을 위한 과제 부문을 전략별로 살펴보면 전략 ① 문화참여확대 부문 수행을 위한 과제 1순위는 ① 문화재정 2%달성이, 2순위는 ② 문화참여의 기회 확대와 문화격차 해소, 3순위는 ③ 문화다양성 증진과 문화교류·협력 확대로 응답하였음. 전략 ② 문화예술진흥 부문 수행을 위한 과제 1순위는 ① 예술인의 창작안전망 구축 및 지원강화, 2순위는 ② 문화유산 보존강화 및 활용확대, ③ 인문·정신문화의 진흥으로 각각 응답하였음 또 전략 ③ 문화와 산업융합부문 수행을 위한 과제 1순위는 ① ‘한국스타일’콘텐츠 산업 육성을, 2순위는 ② 고부가가치 융·복합 한국 관광실현, 3순위는 ③ 스포츠 활성화로 건강한 삶 구현 등으로 응답함. 아래 표는 전략과 전략 수행을 위한 과제 각각에 대한 응답 내용을 1순위/2순위 중심으로 집계한 표임

전 략		과 제	
항목	우선순위 (1/2순위)	항목	우선순위 (1/2순위)
① 문화참여 확대	13/13	① 문화재정 2%달성	11/1
		② 문화참여의 기회 확대와 문화격차 해소	8/12
		③ 문화다양성 증진과 문화교류·협력 확대	6/11
		④ 생활문화공간 조성	3/6
② 문화예술 진흥	11/10	① 예술인의 창작안전망 구축 및 지원강화	21/3
		② 문화유산 보존강화 및 활용확대	5/13
		③ 인문·정신문화의 진흥	5/13
③ 문화와 산업융합	3/4	① ‘한국스타일’콘텐츠 산업 육성	20/8
		② 고부가가치 융·복합 한국 관광실현	7/15
		③ 스포츠 활성화로 건강한 삶 구현	2/4

- ♥ **문2.** 다음은 <지역문화진흥기본 계획2020의 비전·목표·추진 전략 등>의 위계(체계)도를 참고하시어 다음 질문에 의견을 제시해 주시기 바랍니다.

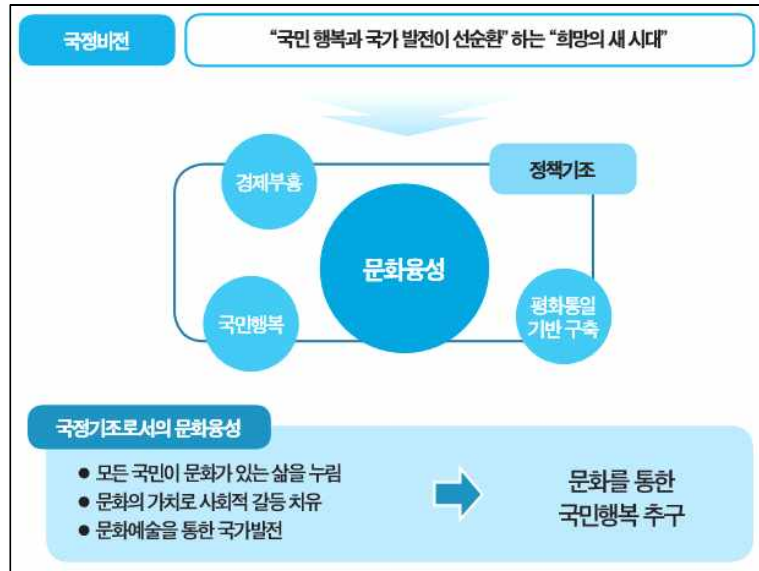
2-1. 「지역문화진흥 기본계획 2020」의 3대 전략방향과 9대 추진전략에 대하여 대전문화예술

진흥을 위해 대전문화재단이 중요하게 고려해야 하는 것은 무엇인지 3대 전략방향과 9대 추진전략의 우선순위에 대한 질문에 3대 전략방향 1순위는 ① 지역문화 역량을, 2순위는 ② 지역문화 격차해소를, 3순위로는 ③ 지역문화 발굴창조로 응답하였음. 전략방향 각 각에 대한 세부추진전략의 우선 순위살펴 보면 전략방향 ① 지역문화 역량 부문 수행을 위한 추진 전략 1순위는 ③ 지역문화 생태계 구축, 2순위는 ② 생활문화진흥, 3순위는 ① 지역문화 전문인력양성으로 응답하였음. 전략방향 ② 지역문화 격차해소부문 수행을 위한 추진전략 1순위는 ③ 지역 문화재원 확충 및 다각화, 2순위는 ② 지역의 문화접근성 향상, 3순위는 ① 맞춤형 문화기반 조성으로 응답하였음. 전략방향 ③ 지역문화 발굴창조부문 수행을 위한 세부전략 1순위는 ① 지역문화유산 보존 및 활용, 2순위는 ② 지역문화발굴, 3순위는 ③ 지역문화브랜드 세계화로 응답하였음. 또 세부전략 전체 순위를 1순위를 기준으로 살펴보면 1순위는 ② 생활문화진흥 2순위는 ② 지역의 문화접근성 향상, 3순위는 ③ 지역문화 생태계 구축 4순위는 ① 맞춤형 문화기반 조성, ③ 지역 문화재원 확충 및 다각화, ① 지역문화유산 보존 및 활용으로 각 각 응답하였음 아래 표는 전략방향과 세부전략부문 각각에 대한 응답 내용을 1순위/2순위 중심으로 집계한 표임

전략방향		세부 전략		
항 목	우선순위 (1/2순위)	항 목	우선순위 (1/2순위)	전체순위 (1/2순위)
① 지역문화 역량	11/10	① 지역문화 전문인력 양성	5/7	3/4
		② 생활문화진흥	9/8	8/2
		③ 지역문화 생태계 구축	13/9	6/8
② 지역문화 격차해소	10/8	① 맞춤형 문화기반 조성	6/7	5/2
		② 지역의 문화접근성 향상	9/8	7/6
		③ 지역 문화재원 확충 및 다각화	13/11	5/8
③ 지역문화 발굴창조	6/8	① 지역문화유산 보존 및 활용	13/8	5/4
		② 지역문화발굴	12/10	2/3
		③ 지역문화브랜드 세계화	0/8	1/4

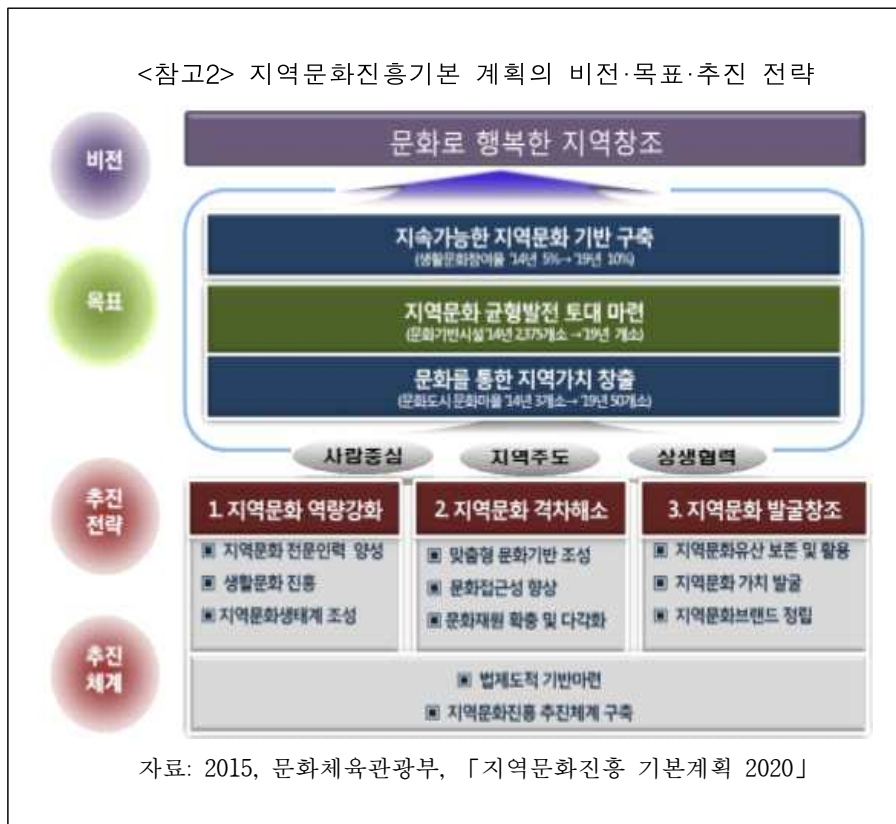


<참고1> 국정기조로서 문화융성



자료: 2014, 문화체육관광부, 「2013 문화예술정책백서」

<참고2> 지역문화진흥흥기본 계획의 비전·목표·추진 전략



자료: 2015, 문화체육관광부, 「지역문화진흥 기본계획 2020」

2-2. ‘지역문화 역량 강화’와 관련된 추진전략의 세부과제 중요도에 따라 우선 순위를 제시해 달라는 질문에 추진전략 ① 지역문화 전문인력 양성을 위한 추진과제 1순위는 ① 지역문화 전문인력 양성을, 2순위는 ③ 지역문화 전문인력 종합인적자원 관리체계 마련을, 3순위는 ② 지역문화 전문인력 현업중사 지원으로 응답함. 추진전략② 생활문화진흥에 대한 추진과제 1순위는 ① 생활문화시설 확충 및 운영지원(생활문화기반 조성, 생활문화센터 조성) 2순위 ② 생활문화공동체 형성 및 활동 지원(주민주도생활문화 공동체 활동),

3순위는 ③ 문화자원봉사 활성화 기반 구축으로 응답함. 추진전략③ 지역문화 생태계 구축을 위한 추진과제 1순위 ① 지역문화진흥 관련 법·제도의 정비, 2순위 ④ 효과적이고 실질적인 지역문화사업 지원, 3순위로는 ② 지역문화 기초현황 조사 및 지표 개발, ⑤ 지역문화주체 역량 강화 각각 응답함

아래 표는 추진전략과 추진과제 각각에 대한 응답 내용을 1순위/2순위 중심으로 집계한 표임

추진전략	추진과제	
항 목	항 목	우선순위 (1/2순위)
① 지역문화 전문인력 양성	① 지역문화 전문인력 양성	16/10
	② 지역문화 전문인력 현업종사 지원	7/11
	③ 지역문화 전문인력 종합인적자원 관리체계 마련	10/12
② 생활문화진흥	① 생활문화시설 확충 및 운영지원(생활문화기반 조성, 생활문화센터 조성)	18/11
	② 생활문화공동체 형성 및 활동 지원(주민주도 생활문화 공동체 활동)	11/19
	③ 문화자원봉사 활성화 기반 구축	2/4
③ 지역문화 생태계 구축	① 지역문화진흥 관련 법·제도의 정비	13/3
	② 지역문화 기초현황 조사 및 지표 개발	5/7
	③ 도시 및 지역이 통합적 문화계획 수립	1/8
	④ 효과적이고 실질적인 지역문화사업 지원	8/9
	⑤ 지역문화주체 역량 강화	5/7

2-3. ‘지역문화 격차 해소를 통한 균형발전’과 관련된 추진전략의 세부 과제를 중요도에 따라 우선 순위를 제시해 달라는 질문에 추진전략 ① 맞춤형 문화기반 조성부문에서 1순위는 ② 지역문화기반 시설의 균형적 확충, 2순위는 ③ 지역문화시설 프로그램 활성화 지원, 3순위는 ① 지역별 인구변화와 수요를 감안한 문화기반시설 조성으로 응답하였으며 추진전략 ② 지역의 문화 접근성 향상에 대한 세부과제 1순위는 ① 문화환경 취약지역 지원확대, 2순위는 ② 문화소외계층에 대한 문화프로그램 확대에 응답하였음. 추진전략 ③ 지역 문화재원 확충 및 다각화에 대한 세부과제 1 순위는 ① 중앙정부의 지역문화 지원방식 개선, 2순위는 ② 중앙과 지방간 협력을 통한 재정확충 및 체계화, 3순위는 ③ 지역문화재원 다각화로 응답함.

아래 표는 추진전략에 대한 추진과제 각각에 대한 응답 내용을 1순위/2순위 중심으로 집계한 표임

추진전략	추진과제	
항 목	항 목	우선순위 (1/2순위)
① 맞춤형 문화기반 조성	① 지역별 인구변화와 수요를 감안한 문화기반 시설 조성 추진	8/10
	② 지역문화기반 시설의 균형적 확충	10/10
	③ 지역문화시설 프로그램 활성화 지원	10/8
② 지역의 문화 접근성 향상	① 문화환경 취약지역 지원확대	16/11
	② 문화소외계층에 대한 문화프로그램 확대	11/16
③ 지역 문화재원 확충 및 다각화	① 중앙정부의 지역문화 지원방식 개선	10/6
	② 중앙과 지방간 협력을 통한 재정확충 및 체계화	9/14
	③ 지역문화재원 다각화	9/7

2-4. ‘지역문화발굴창조’와 관련된 추진전략의 세부과제 중요도에 따라 우선 순위를 제시하라는 질문에 추진전략 ① 지역문화유산 보존 및 활용부문 1순위는 ③지역 전통문화유산의 체계적 활용 확대, 2순위는 ②근·현대 역사문화공간 및 유희 공간의 창조적 재생, 3순위는 ①지역 문화루트 개발(점→선)로 응답하였음 또 추진전략 ② 지역문화 가치 발굴과 관련된 추진 과제 1순위는 ①문화자원의 발굴·개발·활용을 위한 체계구축, 2순위는 ③지역별 특화된 문화콘텐츠 사업 기반 마련, 3순위는 ②지역 생활문화자원의 체계적 개발 및 활용으로, 추진전략 ③ 지역문화 브랜드 세계화와 관련된 추진과제 1 순위는 ①국토 및 지역문화 브랜드 통합적 지원 체계 구축, 2순위는 ②지역문화 특화사업 추진, 3순위는 ⑤지역문화 브랜드 선정 및 확산으로 응답하였음.

아래 표는 추진전략에 대한 추진과제 각각에 대한 응답 내용을 1순위/2순위 중심으로 집계한 표임

추진전략	추진과제	
항 목	항 목	우선순위 (1/2순위)
① 지역문화유산 보존 및 활용	①지역문화루트 개발(점→선)	3/10
	②근·현대 역사문화공간 및 유희 공간의 창조적 재생	10/10
	③지역 전통문화유산의 체계적 활용 확대	11/5
	④마을별 전통놀이 등 문화 자원 복원 및 확산	2/6
② 지역문화 가치 발굴	①문화자원의 발굴·개발·활용을 위한 체계구축	11/9
	②지역 생활문화자원의 체계적 개발 및 활용	7/10
	③지역별 특화된 문화콘텐츠 사업 기반 마련	8/8
③ 지역문화 브랜드 세계화	①국토 및 지역문화브랜드 통합적 지원 체계 구축	13/2
	②지역문화 특화사업 추진	6/10
	③문화도시 지정 및 확대	4/7
	④문화지구 운영제도 개선 및 활성화	1/2
	⑤지역문화브랜드 선정 및 확산	6/6

♥ 문3. 대전문화재단 비전체계도(목표위계)입니다.



3-1. 대전문화재단의 비전체계(목표위계) 《비전 - 미션 - 목표 - 전략 - 추진과제 - 가치》의 구성 및 체계가 잘 제시되고 있는가에 대한 질문에 매우 그렇다 5명, 그렇다 8명, 보통이다 4명, 복잡하다 11명, 매우 복잡하다 1명으로 응답하였음. 복잡하다 이상 응답자가 총 응답자 29명중 12명, 41%로, 그리고 그렇다 이상 응답자가 29명 중 13명, 45%로 잘 제시되어 있다와 복잡하다고 답한 응답이 비슷하게 나타남.

- ① 매우 그렇다 5명, 17% ② 그렇다 8명, 28% ③ 보통이다 4명, 14% ④ 복잡하다 11명, 38% ⑤ 매우 복잡하다 1명

3-2. 비전체계에 대한 전반적인 내용 이해도에 대한 질문에 매우 잘 이해하고 있다 5명, 17%, 이해하고 있다 18명, 62%, 일부만 이해하고 있다 3명, 이해하기 어렵다 3명 등으로 응답하였음

- ① 매우 잘 이해하고 있다 5명 ② 이해하고 있다 18명 ③ 일부만 이해하고 있다 3명 ④ 이해하기 어렵다 3명 ⑤ 매우 이해하기 어렵다

3-3. <☞ ③ ④에 답한 경우> 비전체계도에 대한 내용 이해가 어렵다면 어느 부분인가에 대한 질문에 ⑥ 전반적인 내용 4명으로 가장 높았고 ④ 추진과제부분 3명으로 그 다음이며 ⑤ 가치 부분 2명 ② 목표부분 1명 ③ 전략부분 1명으로 응답함

- ① 비전과 미션부분 ② 목표부분 1명 ③ 전략부분 1명 ④ 추진과제부분 3명 ⑤ 가치부분 2명 ⑥전반적인 내용 4명

3-4. 《중앙정부의 국정비전 및 국정기조》, 《지역문화진흥기본 계획2020의 비전·목표·추진전략》, 《대전시 시정구호와 브랜드슬로건, 2030 대전그랜드프랜(SMART-C 비전)》등과 대전문화재단의 비전체계, 전략 및 추진과제 등이 상호 조화롭게 잘 연결되어 있다고 생각(정합성)하는 가라는 질문에 ③ 보통이다 12명 ② 그렇다 10명으로 응답하였음 또 ④ 그렇지 않다 2명과 ⑤ 매우 그렇지 않다 2명으로 보통 이하가 16명으로 총 응답자 27명 기준으로 보면 59%에 해당됨

- ① 매우 그렇다 1명 ② 그렇다 10명 ③ 보통이다 12명 ④ 그렇지 않다 2명 ⑤ 매우

그렇지 않다 2명

- 3-5. 대전문화재단의 전략 및 추진과제의 중요도에 따른 우선순위, 전체 우선순위를 제시하라는 질문에 전략부문 우선순위 ① 문화로:느낀다가 1순위, ③ 문화로: 보다 2순위, ④ 문화로: 꿈꾸다 3순위, ② 문화로:만나다가 4순위로 나타남 또 전략별 추진과제 우선순위
- ① 문화로:느낀다 전략 추진을 위한 과제 1순위는 ① 예술지원체계개편, 2순위는 ② 생활예술공동체 조성운영지원, 3순위는 ③ 예술교육프로그램 다각화로 응답함 또
- ② 문화로:만나다 전략 추진을 위한 과제 1순위 ②마을 공동체 문화예술발굴지원, 2순위 ①문화 다양성 존중 다문화사회 구현으로 응답하였으며 ③ 문화로: 보다전략 추진을 위한 과제부문에서 1순위는 ② 예술가 시민문화재생 아이디어 수렴, 2순위는 ① 거주민과 유입 인구 문화소통 극대화, ④ 문화로: 꿈꾸다 전략 추진을 위한 과제부문에서 1순위 ②시민이 공감하는 대전 대표축제 정착노력, 2순위 ①문화자원 연구조사 강화, 3순위 ③국제적 도시브랜드 확립으로 응답하였음 또 전략 수행을 위한 추진과제 전체 순위를 살펴보면 1순위 ① 예술지원체계개편, 2순위 ② 생활예술공동체 조성운영지원, 3순위 ②시민이 공감하는 대전대표 축제 정착노력, 5순위 ①문화자원 연구조사 강화, 6순위 ③국제적 도시브랜드 확립 으로 답변함

아래 표는 재단의 전략 및 추진과제 각각에 대한 응답내용을 1순위/2순위 중심으로 집계한 표임

전략		추진과제		
항 목	우선 순위 (1/2순위)	항 목	부분 우선순위 (1순위)	전체 우선순위 (1/2순위)
① 문화로:느낀다 (시민예술향유 극대화)	16/4	① 예술지원체계개편	16	9/3
		② 생활예술공동체 조성운영지원	11	6/2
		③ 예술교육프로그램 다각화	2	1/6
② 문화로:만나다 (문화네트워크 조성)	1/12	①문화다양성 존중 다문화사회 구현	11	1/4
		②마을 공동체 문화예술발굴지원	17	1/4
③ 문화로: 보다 (문화적 도시 재생)	5/5	① 거주민과 유입인구 문화소통 극대화	11	2/1
		② 예술가 시민문화재생 아이디어 수렴	19	1/4
④ 문화로: 꿈꾸 다(대전문화 정체성 확립)	4/5	①문화자원 연구조사 강화	12	4/1
		②시민이 공감하는 대전대표축제 정착 노력	15	4/3
		③국제적 도시브랜드 확립	2	2/2

♥ 문4. 대전문화재단 조직체계 및 안정성, 수행업무에 대한 질문입니다.

- 4-1. 재단 업무 및 관련 이해관계자 등과 업무를 추진하는 데 있어 현재 조직체계가 잘 구성되어 있는가라는 질문에 그렇다 8명 29%, 보통이다 14명 50%, 그렇지 않다 6명, 21%로 응답하였음

① 매우 그렇다 ② 그렇다 8명 ③ 보통 14명 ④ 그렇지 않다 6명 ⑤ 매우 그렇지 않다

4-2. ≪☞ ③ ④ ⑤에 답한 경우≫ 현재의 조직에서 추가, 또는 보완, 강화되어야 할 조직부문은 어딘가라는 질문(복수 응답 가능)에 총 51개 복수 응답 중 홍보마케팅 14명 28%, 정책 및 경영기획 12명 24%로 50%가 넘었다. 이외에 시민문화지원 5명, 문화공간운영 4명, 해외교류사업 4명 등으로 제시하였음.

- ① 정책 및 경영기획 12명 ② 홍보마케팅 14명 ③ 해외교류사업 4명 ④ 경영지원 및 교육 2명 ⑤ 전통진흥 1명 ⑥ 문화공간운영 4명 ⑦ 예술지원 2명 ⑧ 이해관계자 교육지원 2명 ⑨ 시민문화지원 5명 ⑩ 창작센터운영 3명 ⑪ 문화행정 및 문화경영 2명 ⑫ 기타 ( )

4-3. 대전문화재단의 직무 환경 및 조직 경쟁력 향상 등을 고려할 때 내부조직의 안정성은 어떠한 가라는 질문에 불안정하다, 매우 불안정하다가 응답자 29명 중 16명 55%, 보통이다 8명 28%, 안정적이다 5명으로 응답하였음

- ① 매우 안정적이다 ② 안정적이다 5명 ③ 보통이다 8명 ④ 불안정하다 10명 ⑤ 매우 불안정하다 6명

4-4. ≪☞ ③ ④ ⑤에 답한 경우≫대전문화재단의 조직이 불안정하다면 그 이유는 어디서 비롯된다고 생각하는가에 대한 질문(복수 응답 가능)에 총 70개 복수 응답 중 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보 18명, 내부조직의 잦은 입/퇴사/빈번한 내부이동 16명, 주변 이해관계자에 의해 좌우지 11명, 역량 강화 및 동기부여미흡 7명 등으로 제시하였음. 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보, 내부 조직의 잦은 입/퇴사/빈번한 내부이동, 주변 이해관계자에 의해 좌우지 세 항목이 전체의 64%로 조직불안정의 주요 요인으로 생각하고 있음

- ① 문화재단의 자율성 및 독립성 미확보 18명 ② 내부 조직의 잦은 입/퇴사, 빈번한 내부이동 16명 ③ 승진/승급 등 조직체계 미흡 8명 ④ 재단의 미래정책성 2명 ⑤ 업무외의 다른 업무가 잦다 ⑥ 급여/복리후생 등의 문제 1명 ⑦ 전문성 활용 미흡 5명 ⑧ 역량 강화 및 동기부여미흡 7명 ⑨ 주변 이해관계자에 의해 좌우지 11명 ⑩ 기타 2명( 파벌싸움 )

4-5. 재단 업무를 추진하는 데 있어 현재의 업무량은 어느 수준인가라는 질문에 많다 14명, 적당이다 14명으로 응답하였음

- ① 매우 많다 ② 많다 14명 ③ 적당이다 14명 ④ 적다 1명 ⑤ 매우 적다

4-6. ≪☞ ① ②에 답한 경우≫ 현재의 업무량이 많다면 그 이유는 무엇이라고 생각하는가라는 질문(복수 응답 가능)에 업무경계 및 역할 불분명 8,필수업무와 부가업무, 핵심업무와 비핵심 업무의 혼재 10명으로 총 응답 수 26명 중 18명, 69%로 응답하였음.

- ① 업무경계 및 역할 불분명 8명 ② 필수업무와 부가업무, 핵심업무와 비핵심 업무의 혼재 10명 ③ 이해관계자 및 민원응대 2명 ④ 업무의 효율화(전산화, 전자문서시스템, S/W 활용 등) 미흡 ⑤ 업무 매뉴얼 미흡 1명 ⑥ 결재라인 및 절차, 전결규정 등 미흡 1명 ⑦ 빈번한 행사지원 및 잡무 4명 ⑧ 업무숙련도 부족 ⑨ 역량 및 전문성부족 ⑩ 기타

## ♥ 문5. 대전문화재단 고객윤리경영에 관한 질문입니다.

5-1. 재단 조직원들이 고객윤리경영 전반에 대하여 잘 이해하고 있는 가라는 질문에 그렇다 16명, 매우 그렇다 2명으로 총 응답수 27명 대비 67%차지, 고객윤리경영전반에 대하여



비교적 잘 이해하고 있는 것으로 응답함.

- ① 매우 그렇다 2명 ② 그렇다 16명 ③ 보통이다 3명 ④ 그렇지 않다 6명 ⑤ 매우 그렇지 않다

5-2. 우리 재단의 고객윤리경영 체계는 전반적으로 잘 구축되어 있는가라는 질문에 보통이다 12명 40%, 그렇다가 11명, 37%로 응답함

- ① 매우 그렇다 3명 ② 그렇다 11명 ③ 보통이다 12명 ④ 그렇지 않다 4명 ⑤ 매우 그렇지 않다 총 응답자 30명

5-3. <☞ ④ ⑤에 답한 경우> 잘 구축되어 있지 않을 경우 고객윤리경영의 어느 부분인가라는 질문에 고객윤리경영 적용 및 실천, 고객윤리경영의 전반적인 체계, 고객윤리경영전략 등에 응답함

- ① 고객윤리경영의 전반적인 체계 1명 ② 고객윤리경영전략 1명 ③ 고객윤리경영제도 ④ 고객윤리경영 적용 및 실천 2명 ⑤ 기타 ( )

♥ 문6. 재단 경영목표, 경영시스템에 대한 질문입니다.

6-1. 대전문화재단 경영철학이나 경영목표등에 대하여 잘 이해하고 있는 가라는 질문에 보통이다 13명, 그렇다 9명 등으로 응답함

- ① 매우 그렇다 6명 ② 그렇다 9명 ③ 보통이다 13명 ④ 그렇지 않다 1명 ⑤ 매우 그렇지 않다

6-2. 재단 경영을 효율적으로 집행 및 운영하는 데 있어 조직 및 인사관리, 회계/예산 등의 재무관리, 고객관리 등 재단 경영시스템 전반이 효율적으로 잘 운영되고 있는가에 대한 질문에 그렇지 않다 11명, 매우 그렇지 않다 2명으로 총응답자 28명 대비 46%로 보통까지 포함하면 효율적이지 못한 것으로 보고 있음

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 8명 ③ 보통 7명 ④ 그렇지 않다 11명 ⑤ 매우 그렇지 않다 2명

6-3. <☞ ④ ⑤에 답한 경우>의 경우 재단 경영시스템 전반에 걸쳐 효율적으로 운영이 되지 않고 있다면 주로 어느 부분인가라는 질문(복수 응답 가능)에 승진/승급 등 인사정책 7명 26%, 조직내 의사소통/협력 미흡 6명 22%, 교육훈련 등 역량 강화/관리 3명, 업무 효율화와 생산성 제고 3명인으로 응답함

- ① 계획수립 및 집행 ② 예산편성/집행 3명 ③ 사업추진 체계 및 사업 수행 2명 ④ 업무효율화와 생산성 제고(전산 등 자동화 관련) 3명 ⑤ 교육 훈련 등 역량 강화/관리 3명 ⑥ 포상/인센티브 등 동기부여 1명 ⑦ 승진/승급 등 인사정책 7명 ⑧ 휴가 등 복리후생 1명 ⑨ 홍보기획/이미지 강화노력 부족 ⑩ 행사지원체계 및 지원 ⑪ 회계처리 절차 및 신속성 미흡 ⑫ 고객응대 및 관리 부족 ⑬ 조직내 의사소통/협력 미흡 6명 ⑭ 사업평가 및 관리 1명 ⑮ 기타 ( ) 총 응답수 27개

♥ 문7. 재단 주요 사업 성과분석 및 평가체계에 관한 질문입니다.

7-1. 재단의 사업성과 분석 및 평가 등에서 전반으로 잘 구축되어 있더라는 질문에 보통이다 12명, 그렇다 8명, 그렇지 않다 5명 등으로 응답함. 보통이다와 그러지 않더라를 고려할 때 사업성과 분석 및 평가 등과 관련된 부분에 개선이 필요한 것으로 판단됨

- ① 매우 그렇다 2명 ② 그렇다 8명 ③ 보통이다 12명 ④ 그렇지 않다 5명 ⑤ 매우 그렇지 않다 2명

7-2. <☞ ④ ⑤에 답한 경우>재단 사업성과 분석 및 평가 체계 등이 잘 구축 되어 있지 않다면 어느 부분인가라는 질문에 평가기준 및 관리지표 4명, 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 3명 등으로 응답함.

① 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 3명 ② 평가제도 및 평가전략 ③ 평가기준 및 관리지표 4명 ④ 성과분석/평가 제도의 운영 ⑤ 기타 ( )

7-3. 재단 대내외 사업성과 분석 및 평가 등과 관련하여 가장 먼저 고려되어야 할 부분은 어디인가라는 질문에 평가기준 및 관리지표 18명, 62%, 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 8명, 28%로 두 항목을 가장 먼저 고려해야 하는 것으로 응답함

① 성과 분석 및 평가 전반적인 체계 8명 ② 평가제도 및 평가전략 2명 ③ 평가기준 및 관리지표 18명 ④ 성과분석/평가 제도 운영 1명 ⑤ 기타 총 응답자 29명

♥ 문8. 대전문화재단 중기 및 장기 발전방안 연구에서 중기, 장기는 어느 정도의 기간으로 보아야 하는가에 대하여서는 중기 2017년 ~ 2019년, 장기 2020년 ~ 2024년에 31명 전체가 동의함. 《중기 2017년 ~ 2019년, 장기 2020년 ~ 2024년》에 동의하십니까?

① 동의 ( 31명 ) ② 동의하지 않음 ( )

♥ 문9. 대전문화재단의 중기 및 장기에 걸쳐 비전과 미션, 목표, 전략 및 추진 과제, 가치 등을 설정할 때 재단의 전문성 및 독립성 등이 어느 수준에서 고려되어야 하는가라는 질문에 높은 수준과 매우 높은 수준이 19명, 76%로 응답함. 대전문화재단의 중기 및 장기에 걸쳐 비전과 미션, 목표, 전략 및 추진과제, 가치 등을 설정할 때 재단의 전문성 및 독립성 등이 중요하게 고려되어야 할 것으로 판단됨.

① 매우 높은 수준에서 고려해야 한다 8명 ② 높은 수준에서 고려해야 한다 11명  
③ 보통 수준에서 고려해야 한다 6명 ④ 낮은 수준에서 고려해야 한다 ⑤ 매우 낮은 수준에서 고려해야 한다

♥ 문 10. 대전문화재단 현재 추진 중인 사업의 대항목과 세부 항목들입니다.

10-1. 대 항목에 대하여 중/장기 비전 달성을 위해 유지, 강화 또는 보완/수정, 또는 추가사업 등에 대한 의견을 제시하는 질문에 **전통진흥 부문**은 13 명/42%가 **현상 유지**의견을 제시하였으나 현재보다 **강화**해야 한다는 의견도 11명/35%로 나타나고 있음. **문학관운영부문**은 18명/60%가 유지의견을, **예술지원부문**은 14명/47%가 강화의견을 제시, **교육지원 부문**은 13명/43%가 현행 유지의견을 제시하였으나 강화 9명/30%, 보완/수정 8명/27%로 의견이 많이 제시되고 있음. **시민문화지원부문**은 유지가 11명 /37%이나 강화 9명/30%, 수정/보완 10명/33%로 그 중요도가 비슷 하게 제시되고 있음. **창작센터운영부문**은 현행 유지가 13명/43%로 가장 많은 의견을 제시하였으나 강화도 10명/33%로 나타남.

아래 표는 대전문화재단의 중/장기 비전 달성을 위해 유지, 강화 또는 보완/수정, 또는 추가사업 등 대 항목에 대하여 의견을 집계한 표임

대 항목	유지	강화	보완/수정
전통진흥 (총 응답자 31명)	13명/42%	11명/35%	7명/23%
문학관운영 (총 응답자 30명)	18명/60%	7명/23%	5명/17%
예술지원 (총 응답자 30명)	9명/30%	14명/47%	7명/23%
교육지원 (총 응답자 30명)	13명/43%	8명/27%	9명/30%
시민문화지원 (총 응답자 30명)	11명/37%	9명/30%	10명/33%
창작센터운영 (총 응답자 30명)	13명/43%	10명/33%	7명/23%
추가 사업			

#### 10-2 분석 미처리

사업의 대항목에 속한 세부 항목들에 대하여 유지/강화/보완수정 응답을 기대하고 질문하였으나 응답내용이 요구하는 대로 제시되지 못하였음

10-2. 세부 항목에 대한 질문입니다. 재단 중/장기 비전 달성을 위해 유지, 강화 또는 보완/수정, 또는 추가사업 등에 대하여 세부 항목을 체크해 주시기 바랍니다. 사업추가인 경우 항목과 그 이유를 간략히 제시해 주시기 바랍니다.

대 항목	세부 항목	유지	강화	보완/수정
전통 진흥	<b>● 대전무형문화재전수시설- 예능종목</b> ① 무형문화 따라잡기 (전수회관) ② 해설이 있는 무형문화교실(전수회관) ③ 웃다리농악전수교육(전수회관) ④ 토요상설공연(전수회관) ⑤ 상설전시(전수회관)		0	
	<b>●대전전통나래관 - 기능종목</b> ① 무형문화 따라잡기(나래관) ② 대전수라간(나래관) ③ 상설·기획전시(나래관) ④ 무형문화재 교류전(나래관) ⑤ 달빛마당(나래관)		0	
문학관 운영	<b>● 대전문학관 운영</b> ① 시 확산 시민운동 ② 기획전시 ③ 문학교육 프로그램 ④ 대전문인 사진·영상 아카이빙 ⑤ 소장 자료 DB구축 관리 ⑥ 문학콘서트	0		
예술 지원	① 예술창작·활동지원 ② 국제문화예술교류지원 ③ 문화예술연구 및 평론지원 ④ 공연장상주단체육성지원 ⑤ 레지던시지원 ⑥ 차세대artiStar지원 ⑦ 국악축전출연단체공모 ⑧ 지역오페라단공연활동지원 ⑨ 아티언스 대전 ⑩ 국악야외상설공연지원 ⑪ 장애인창작집필집지원 ⑫ 통합문화이용권, 사랑티켓 ⑬ 지역문화예술활성화 ⑭ 지역협력형사업 연중평가 및 관리		0	
추가 (항목과 사유)				

대 항목	세부항목	유 지	강 화	보완/수정
교육 지원	① 지역특성화 문화예술교육지원 ② 지역문화전문인력양성사업 ③ 꿈다락토요문화학교 ④ 학교예술강사지원사업 ⑤ 문화예술교육 정책연구 ⑥ 대전 꿈의 오케스트라 ⑦ 대전문화예술교육 통합홍보 ⑧ 문예아카데미 ⑨ 문화예술교육커뮤니티 활성화 ⑩ 문화예술교육연수 ⑪ 아티언스 캠프			0
시민 문화 지원	① 대전마을합창단운영 ② 대전마을합창축제 ③ 대통령상 전국합창경연대회 ④ 생활 속 예술활동지원 ⑤ 대전인디음악축전 ⑥ 대전국제기타페스티벌 ⑦ 지역예술가공연 및 프리마켓 ⑧ 건우직너 축제 ⑨ 문화공동체사업 ⑩ 원도심 활성화시민공모	0		
창작 센터 운영	① 입주예술가 전시 ② 예술가 교육 프로그램 ③ 교류사업 ④ 입주예술가 공모사업 ⑤ 지역 리서치 프로젝트		0	
추가 (항목과 사유)				

♥ 문 11. 대전문화재단의 중장기 비전 달성 및 수행을 위해 내부적으로 필요한 분야를 중기관점과 장기관점으로 나누어 그 중요도를 표시하도록 한 질문에 중기관점에서 중요+매우 중요하다고 제시한 것은 조직체계/동기 부여분야 29명, 내부조직 역량개발 및 전문화 분야 27명으로 1,2위, 문화예술 사업개발/기획업무분야 27명 3위, 문화예술연구개발(R&D, R&S)업무 분야 21명 4위로 나타났음. 또 장기관점에서도 내부조직 역량 개발 및 전문화 분야 25명(매우 중요 18명 1위)으로 1위, 조직체계/동기부여 분야 28명(매우 중요 16명) 2위, 문화예술 사업개발/기획업무분야 26명 3위, 문화예술연구개발(R&D, R&S)업무 분야 26명(매우 중요 8명) 4위로 응답함. 아래 표는 중장기 비전 달성 및 수행을 위해 내부적으로 필요한 분야를 중기관점과 장기관점으로 나누어 그 중요도를 집계한 표임

항목	중기관점					장기관점				
	매우 중요	중요	보통	불 필요	매우 불필요	매우 중요	중 요	보 통	불 필요	매우 불필요
내부조직 역량개발 및 전문화 분야	19	8	2			18	7	3		
조직체계/ 동기부여 분야	21	8				16	12	1		
문화예술 사업개발/ 기획업무분야	13	14	1	1		12	14	3		
문화예술연구 개발(R&D, R&S)업무 분야	9	12	5			8	18	2	1	
해외사업 기획/개발	5	8	10	3	2	4	15	9		1
문화예술 경영/마케팅	7	13	9			7	15	6		
추가 항목										

♥ 문 12. 마지막으로 귀하에 관한 질문입니다. 답변해주시기 바랍니다.

응답자를 성별을 보면 남자 17명, 55% 여성이 14명, 45%이며 근무기간으로 보면  
 1년 미만 7명 22.5%, 1~2년 미만 9명 29%, 2~3년 미만 8명 26% 3년 이상 7명 22.5%  
 2년 미만이 51.5%로 신입 또는 초급사원들이 주류를 이루고 있으며 중간 허리 조직 부재,  
 신입사원 OJT 등 업무 생산성 제고 및 전반적인 가이드역할에 문제  
 12-1. 성별 남 ( 17 ) 55% 여 ( 14 ) 45% 12-2. 근무기간