

“서울문화재단의
지나온 10년,
앞으로 10년”

서울문화재단의 지나온 10년 · 앞으로 10년

“서울문화재단의
지나온 10년,
앞으로 10년”

“서울문화재단의
지나온 10년,
앞으로 10년”

Contents

9 I. 연구배경 및 개요

- 10 1. 연구배경
- 2. 연구내용
- 3. 연구방법 및 추진경과
- 4. 연구참여자

15 II. 지나온 10년과 현황분석

- 16 제1절 분석의 틀
- 17 제2절 전략분석
 - 1. 연혁
 - 2. 미션
 - 3. 미션의 변화
 - 4. 미션 관련 쟁점
 - 5. 위상
 - 6. 위상 관련 쟁점
 - 7. 비전과 전략

- 26 제3절 사업분석
 - 1. 분석의 기준
 - 2. 분석영역 구분
 - 3. 분석결과

- 40 제4절 경영분석
 - 1. 조직
 - 2. 인력
 - 3. 재정
 - 4. 시설

51 III. 외부 환경 분석 및 방향설정

- 52 제1절 환경분석
 - 1. 경영관련
 - 2. 사업관련
 - 3. 종합

- 59 제2절 방향설정
 - 1. 대응 의제 및 변화방향 설정
 - 2. 변화를 위한 과제



“서울문화재단의 지나온 10년, 앞으로 10년”

65 IV. 고객분석 및 의견조사

66 제1절 고객분석

69 제2절 고객 의견조사

70 제3절 시민대상 설문조사

1. 개요
2. 설문조사 결과
3. 결과 종합

79 제4절 전문가 의견 조사

1. 예술지원 분야
2. 창작공간 관련
3. 축제분야
4. 시민문화 분야
5. 예술교육 분야
6. 경영 분야

87 제5절 고객별 분석 및 의견 수렴 결과 종합

89 V. 앞으로 10년 비전과 전략

90 제1절 서울문화재단 2014-2024 비전하우스

1. 비전 체계도
2. 임무
3. 기능
4. 비전
5. 가치
6. 장기목표

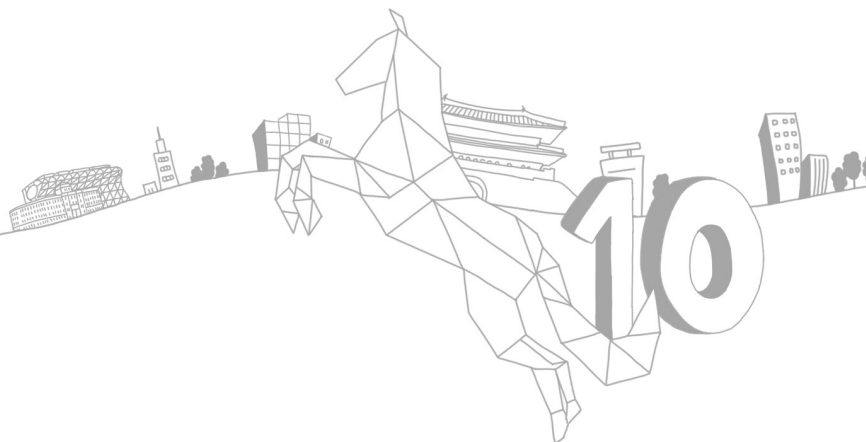
95 VI. 분야별 중장기 추진과제

96 제1절 분야별 중장기 추진과제

1. 분야 구분
2. 분야별 주요 중장기 추진과제 요약
3. 예술사업 분야
4. 시민사업 분야
5. 도시사업 분야
6. 연계사업 분야
7. 기반사업 분야
8. 경영 분야

129 부록 : 해외 사례

135 참고문헌



표차례 ▾

39	〈표 1〉 영역별 주요 쟁점 및 한계
40	〈표 2〉 조직 주요변화
42	〈표 3〉 인력변화 관련 주요 연혁
44	〈표 4〉 10년간 총예산 및 기본재산 규모 변동
49	〈표 5〉 10년 간 시설 관련 주요 변동 추이
68	〈표 6〉 문화서비스 전달 단계별 서울문화재단의 고객 구분
70	〈표 7〉 조사설계
73	〈표 8〉 서울시가 문화정책상 최우선 수행 과제 응답결과
77	〈표 9〉 서울문화재단에 바라는 점 응답결과
87	〈표 10〉 재단 서비스 영역별 고객 분석 및 새로운 10년 대응방향
97	〈표 11〉 분야별 주요 중장기 추진과제
99	〈표 12〉 예술분야 중장기 세부 추진과제
104	〈표 13〉 창작공간 유형별 특성화 방향
108	〈표 14〉 시민사업 중장기 세부 추진과제
116	〈표 15〉 도시사업 분야 중장기 세부 추진과제
118	〈표 16〉 연계사업 분야 중장기 세부 추진과제
121	〈표 17〉 기반사업 분야 중장기 세부 추진과제
121	〈표 18〉 경영 분야 중장기 세부 추진과제

그림 차례 ▶

16	〈그림 2-1〉 현황 분석의 틀
17	〈그림 2-2〉 서울문화재단의 연혁
18	〈그림 2-3〉 서울문화재단의 미션 관련 조례
19	〈그림 2-4〉 목적사업의 변화
19	〈그림 2-5〉 서울문화재단 미션의 축
20	〈그림 2-6〉 서울문화재단의 위상
21	〈그림 2-7〉 서울문화재단의 위상 관련 쟁점
21	〈그림 2-8〉 경영 1기 비전 체계도
22	〈그림 2-9〉 경영 2기 비전 체계도
23	〈그림 2-10〉 경영 3기 비전 체계도
24	〈그림 2-11〉 경영 4기 비전 체계도
25	〈그림 2-12〉 비전과 전략 관련 쟁점
26	〈그림 2-13〉 사업분석의 기준
26	〈그림 2-14〉 분석영역 구분
27	〈그림 2-15〉 사업 영역별 예산 규모
28	〈그림 2-16〉 사업 영역별 예산 비중
30	〈그림 2-17〉 사업 영역별 사업방식 변화
31	〈그림 2-18〉 가치사슬별 사업예산 규모
32	〈그림 2-19〉 가치사슬별 사업예산 비중
33	〈그림 2-20〉 지향가치별 사업예산 규모
33	〈그림 2-21〉 지향가치별 사업예산 비중
34	〈그림 2-22〉 사업예산의 성격
35	〈그림 2-23〉 자체사업과 위탁사업의 비중변화
36	〈그림 2-24〉 예산편성 주도성에 따른 사업예산 규모 변화
37	〈그림 2-25〉 예산편성 주도성에 따른 사업예산 비중 변화
37	〈그림 2-26〉 10년간 예술지원 주요성과
38	〈그림 2-27〉 10년간 문화환경 주요성과
41	〈그림 2-28〉 2013년 조직구조
43	〈그림 2-29〉 10년 간 총 운영 인력(현원 기준) 및 인건비 규모 변동
45	〈그림 2-30〉 10년 간 총 예산 규모 및 위탁사업비 비율 변동
46	〈그림 2-31〉 자체사업 예산 대비 재원별 수입 변동
47	〈그림 2-32〉 10년 간 기본재산 총액 및 재정자립도 변화
48	〈그림 2-33〉 경상비 자체조달 역량의 변화

50	〈그림 2-34〉 서울시 창작공간
52	〈그림 3-1〉 서울문화재단 미션 및 위상 재설정 계기
53	〈그림 3-2〉 주체적 사업수행의 기회와 위기
53	〈그림 3-3〉 경영관련 기회요소와 위기요소
54	〈그림 3-4〉 시민문화 관련 기회와 위기
55	〈그림 3-5〉 예술관련 기회와 위기
55	〈그림 3-6〉 도시관련 기회와 위기
56	〈그림 3-7〉 서울시 문화관광디자인본부 업무보고
57	〈그림 3-8〉 서울플랜2030
58	〈그림 3-9〉 외부환경 기회와 위협 요약
71	〈그림 4-1〉 '문화도시'에 대한 인식 응답 결과
72	〈그림 4-2〉 '문화도시'로서 서울시의 문화환경 수준 응답결과
72	〈그림 4-3〉 5년 이내 서울시 중점 추진 문화정책 과제 응답결과
74	〈그림 4-4〉 서울문화재단의 서울문화 기여도 응답결과
75	〈그림 4-5〉 서울문화재단이 향후 10년 집중할 사업 응답결과
76	〈그림 4-6〉 조사대상별 서울문화재단이 향후 10년 집중해야 할 사업 응답결과
90	〈그림 5-1〉 서울문화재단 2014-2024 비전 체계도
91	〈그림 5-2〉 서울문화재단의 임무
91	〈그림 5-3〉 서울문화재단의 기능
92	〈그림 5-4〉 서울문화재단의 비전
93	〈그림 5-5〉 서울문화재단의 가치 방향
93	〈그림 5-6〉 서울문화재단의 장기 목표
96	〈그림 6-1〉 분야 구분
98	〈그림 6-2〉 예술사업 기본구성
100	〈그림 6-3〉 경력단계에 따른 예술지원 체계
101	〈그림 6-4〉 예술의 융복합 지원 체계
101	〈그림 6-5〉 예술의 사회적 가치 확산 지원 체계
102	〈그림 6-6〉 예술의 매개영역 지원 체계
103	〈그림 6-7〉 창작공간과 예술지원사업의 연계 방안
104	〈그림 6-8〉 창작공간별 특성화 비전 및 전략
105	〈그림 6-9〉 창작공간별 특성화에 기반한 통합 운영 및 정보 플랫폼
105	〈그림 6-10〉 거버넌스형 창작공간 운영 모델
106	〈그림 6-11〉 예술지원 방식의 개선 방향

106	〈그림 6-12〉 지원금액에 따라 지원절차 간소화 -영국 ACE 사례
107	〈그림 6-13〉 창조적 노동에 대한 공정한 지불 관행 확립-영국 ACE 사례
107	〈그림 6-14〉 시민사업 분야 기본구성
109	〈그림 6-15〉 시민사업 수요파악
110	〈그림 6-16〉 시민사업 방향설정
110	〈그림 6-17〉 시민사업 모델
111	〈그림 6-18〉 시민문화 활성화 정책 개념
112	〈그림 6-19〉 시민문화 목표설정
113	〈그림 6-20〉 시민문화사업 역할 설정
114	〈그림 6-21〉 시민문화사업 전략
115	〈그림 6-22〉 시민문화사업 협력 체계
116	〈그림 6-23〉 도시사업 분야 기본구성
117	〈그림 6-24〉 국제문화예술 교류 활성화 방향
117	〈그림 6-25〉 문화를 통한 도시 재생 및 매력 창출 문래동 사례
118	〈그림 6-26〉 예술-시민-도시 사업 연계
119	〈그림 6-27〉 예술사업 활용자원
119	〈그림 6-28〉 시민사업에서 예술사업 활용
120	〈그림 6-29〉 도시사업에서 예술사업, 시민사업 활용
120	〈그림 6-30〉 기반사업 기본구성
122	〈그림 6-31〉 광역-기초 간 문화거버넌스 구축 모델
125	〈그림 6-32〉 매트릭스형 업무조직 설계
126	〈그림 6-33〉 남산 신청사 이전 및 남산 문화 클러스터 조성

연구진

○ 외부연구진

연구책임 : 양현미(상명대학교 교수, 서울문화재단 문화정책위원)

공동연구 : 라도삼(서울연구원 연구위원, 서울문화재단 문화정책위원)

오양렬(한국문화관광연구원 초빙선임연구위원)

연구보조 : 전민정(이화여대 정책대학원 석사)

○ 내부연구진

공동연구 : 오진이(서울문화재단 경영기획본부장)

연구기획 및 지원 : 김해보(서울문화재단 정책연구팀장)

자료분석 : 김진환(서울문화재단 정책연구팀)

연구보조 : 박혜원(서울문화재단 정책연구팀)

I. 연구배경 및 개요

제1절 연구배경

제2절 연구내용

제3절 연구방법 및 추진경과

제4절 연구참여자

I 연구배경 및 개요

1. 연구배경

- 연구배경
 - 서울문화재단(이하 재단)이 2004년 설립되어 2014년 창립 10주년을 맞이하게 됨
 - 대내외 환경변화에 대응하여 재단의 미래 10년을 이끌어 나갈 전략 필요
- 연구목적
 - 재단의 지난 10년 간 성과 정리 및 문제점 분석
 - 재단의 미래 10년을 위한 중장기 발전전략을 수립
- 활용계획
 - 2014년 재단 창립 10주년 행사 시 <서울문화재단 중장기 발전 전략> 발표
 - 서울시에서 수립중인 <서울문화플랜>에 재단 관련한 정책 반영

2. 연구내용

- 지나온 10년의 성과와 현재 환경변화에 대한 분석을 통해 앞으로 10년의 새로운 비전과 전략을 도출함
- 연구범위
 - 시간적 범위 : 2004년~2023년(20년간)
 - 공간적 범위 : 서울문화재단의 사업 지역
 - 내용적 범위 : 재단의 임무와 역할, 사업, 경영전략

○ 연구내용

1부. 서울문화재단의 지난온 10년	2부. 서울문화재단의 앞으로 10년
<ul style="list-style-type: none"> • 서울문화재단 개관 • 경영 1기 성과 • 경영 2기 및 3기 성과 • 경영 4기 성과 • 서울문화재단 10년의 여정과 성과 종합 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업, 조직, 인력, 전략 관련 현황분석 • 외부 환경변화 분석 • 미래 설계를 위한 의견조사 및 사례 조사 • 미래 비전과 전략체계 도출 • 중장기 추진과제 설정

*10주년 백서 별도 발간 예정

*시민 설문조사 상세결과는 별도 보고서 참조

3. 연구방법 및 추진경과

- “창작공간을 중심으로 한 서울문화생태계 활성화 연구”, “시민문화활동 활성화방안” 등 세부 과제연구와 다양한 이해관계자들의 의견 수렴, 직원 워크숍, 전문가 자문을 병행(2013. 2월 ~ 2014. 3월)

연구방법	진행 내용
문화정책위원회 자문	- 2.19(화), 2.28(목), 6.13(목) 등 총 3회 개최 - 연구기획 및 중간결과 검토 자문
연구진 회의	- 3.22(금)~10.10(목) 총 10회 개최 - 책임연구원(양현미), 공동연구진(라도삼, 오양열, 오진이) 등
온라인 시민의견 수렴	- 홈페이지 정책제안 (6.19~6.28) 8명 참여 - 페이스북 통한 희망사업 설문 (6.26~6.28) 62명 참여
전문가 자문	- 6.19(수), 6.24(월) 등 총 2회 - 이원재, 양효석, 황윤옥, 추미경, 김보성 등 대토론회 발제 및 토론자 사전 자문
정책 대토론회	- 6.28(금), 시민청 - 외부 제안-전문가 10인, 외부 제안-시민 11인이 지난 10년 결산 및 앞으로 10년에 대한 제안 청취 및 토론
연구진-부서장 공동 워크숍	- 8.7(수) - 연구진과 시민문화 관련 4개 부서장 워크숍

경영분야 FGI	<ul style="list-style-type: none"> - 9.12(목) - 라도삼, 김성규, 대표이사 외 본부장 등 간부진 참석, 경영원리 재설정, 조직 및 인력구조 개선, 재원 다변화 방안 토의
3개 과제 연구진 간 통합 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> - 9.26(목) - 3개 과제연구 연구자 전체 참여, 신 비전으로 수렴 방안 논의
경영진-연구진 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> - 10.17(목), 12.6(금) 등 총 2회 - 3개 과제 연구진 및 대표이사 외 본부장 등 간부진 참석, 광역문화재단으로서의 역할 및 문화기관 간 역할분담 토의
10주년 비전 재설정 관련 시민 설문	<ul style="list-style-type: none"> - 11.4(월)~11.21(목), 전문기관 조사 및 홈페이지 통해 시민 1,330명 조사 - 서울시민 문화향수 및 인식 실태, 재단 10년 비전 재설정, 재단 인지도 및 사업 참여도 등 조사
정책세미나 개최	<ul style="list-style-type: none"> - 12.20(금), 재단 회의실, “시민문화, 창작공간, 문화 재단” - 연구진, 문화정책위원, 서울시 문화도시정책자문위원, 자치구 문화기관 대표자, 간부진 참석, 3개 연구 종합자문
세부 과제별 연구 병행	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 분야 비전 관련 2개 과제연구가 2013년 연중 진행 (5월~12월) : 서울문화생태계 활성화를 위한 창작공간의 전략 연구, 시민문화활동 활성화 방안 연구 - 세부 분야별 비전 및 개선 방향을 탐구하는 직원 연구학습 CoP 4개 운영 (8월~12월) : 서울연극센터, 남산예술센터, 거리예술 및 구의취수장, 인사/조직 관리 규정 관련

4. 연구참여자

- 재단 문화정책위원을 중심으로 한 책임연구진과 외부전문가, 재단 직원들 뿐만 아니라 자치구 문화정책 담당자들까지 폭 넓게 참여하는, 열린 연구 방식으로 진행되었음
- 위촉 연구진
 - 연구책임 : 양현미(상명대학교 교수, 서울문화재단 문화정책위원)
 - 공동연구 : 라도삼(서울연구원 연구위원, 서울문화재단 문화정책위원)
오양렬(한국문화관광연구원 초빙선임연구위원)
 - 연구보조 : 전민정(이화여대 정책대학원 석사)
- 재단 내부 연구진
 - 공동연구 : 오진이(서울문화재단 경영기획본부장)
 - 연구기획 및 지원 : 김해보(서울문화재단 정책연구팀장)
 - 자료분석 : 김진환(서울문화재단 정책연구팀)
 - 연구보조 : 박혜원(서울문화재단 정책연구팀)
- 설문조사
 - 조사설계 및 분석 : (주)마크로밀엠브레인
 - 조사지원 : 서울문화재단 정보화사업팀, 홍보팀
- 기타 연구자문 및 토론회 참석
 - 재단 문화정책위원회, 자치구 문화재단 대표자, 토론 발제 패널 등

II. 지나온 10년과 현황분석

제1절 분석의 틀

제2절 전략분석

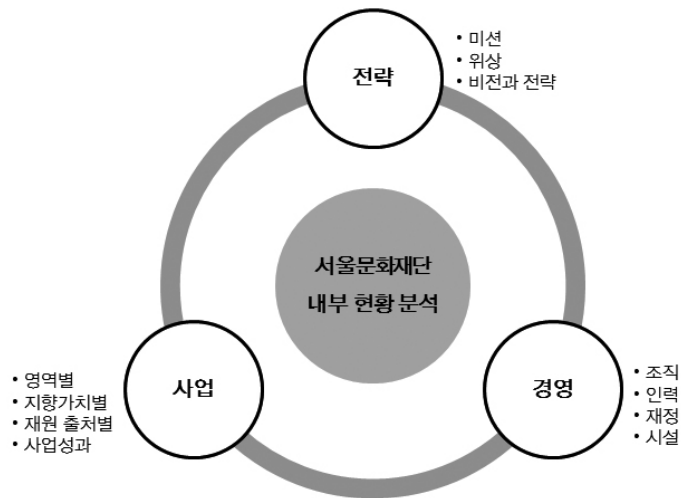
제3절 사업분석

제4절 경영분석

II 지나온 10년과 현황분석

제1절 분석의 틀

- 10년 간의 변화를 〈전략〉, 〈사업〉, 〈경영〉 세 가지 관점에서 분석하고
쟁점을 도출함
- 향후 10년의 전략 수립에 필요한 주요 환경변화도 동일하게 세 가지
관점에서 분석함



〈그림 2-1〉 현황 분석의 틀

제2절 전략분석

1. 연혁

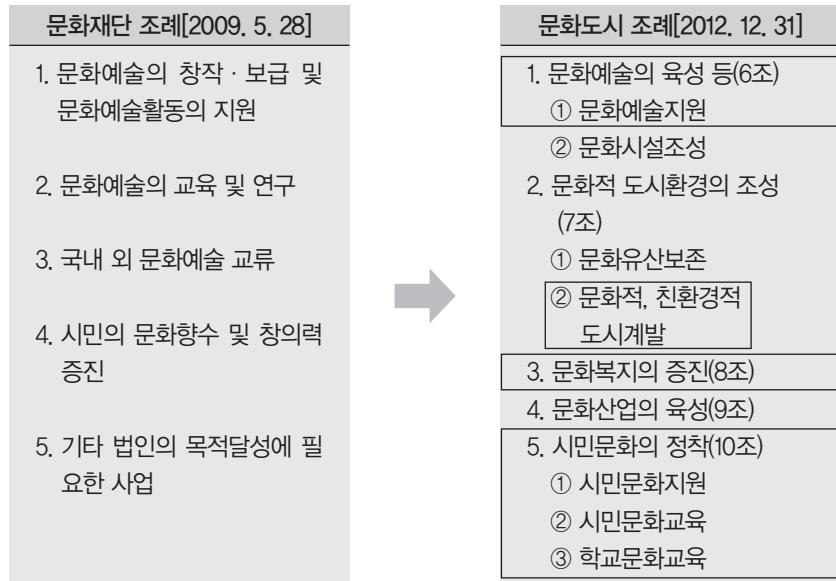
- 서울시 민선 3기부터 5기에 걸쳐, 재단 경영 1기부터 4기까지, 매 기수마다 변화에 대응한 경영전략을 수립해 왔음

경영 1기 (2004. 3~2006. 12) 정연희 이사장 유인촌 대표이사	민선 3기 이명박 시장	서울재단 조직개선 및 중장기 발전전략 개발연구 (2005. 10)
경영 2기 (2007. 1~2010. 1) 박범신 이사장 안호상 대표이사	민선 4기 오세훈 시장	문화예술로 행복한 서울만들기를 위한 2기 경영전략 (2007. 1)
경영 3기 (2010. 1~2012. 3) 박범신 이사장 안호상 대표이사	민선 5.1기 오세훈 시장	변화와 혁신을 위한 신비전 전략체계 및 이행방안 수립 (2009. 3)
경영 4기 (2012. 3~현재) 김정현 이사장 조선희 대표이사	민선 5.2기 박원순 시장	서울문화재단 비전과 전략 (2012. 9)

〈그림 2-2〉 서울문화재단의 연혁

2. 미션

- “서울특별시 재단법인 서울문화재단 설립 및 운영에 관한 조례”(2003.7.15 제정)에 재단의 임무가 명시되어 있고, “서울특별시 문화도시 기본조례”(2006.7.19. 제정)에 명시된 정책 기본방향 중 일부를 담당함



〈그림 2-3〉 서울문화재단의 미션 관련 조례

* 도시문화발전계획의 수립 등 문화정책 개발 관련 사항은 〈제 3장 문화도시정책의 추진체계〉와 〈제 4장 서울특별시 문화도시정책자문위원회〉에 별도 규정

3. 미션의 변화

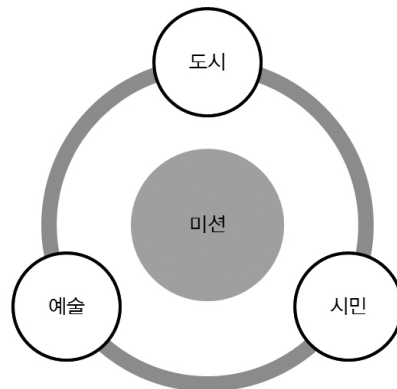
- 2009년 재단 정관 및 조례 개정을 통해 재단 목적사업 중 <문화유산의 보존 및 육성>을 <시민의 문화향수 및 창의력 증진>으로 대체하였음

목적사업[2003. 7. 15 제정]	목적사업[2009. 5. 28 개정]
1. 문화예술의 창작·보급 및 문화예술활동의 지원	1. 문화예술의 창작·보급 및 문화예술활동의 지원
2. 문화예술의 교육 및 연구	2. 문화예술의 교육 및 연구
3. 국내 외 문화예술 교류	3. 국내 외 문화예술 교류
4. 문화유산의 보존 및 육성	4. 시민의 문화향수 및 창의력 증진
5. 기타 법인의 목적달성에 필요한 사업	5. 기타 법인의 목적달성에 필요한 사업

〈그림 2-4〉 목적사업의 변화

4. 미션 관련 쟁점

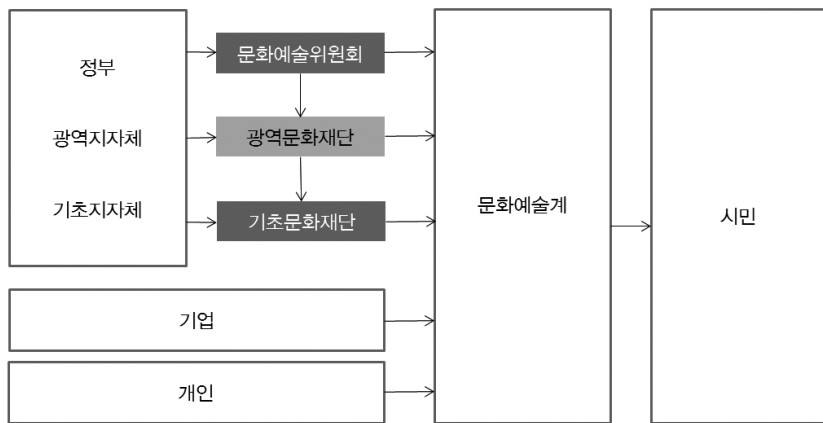
- 재단의 사업계획 체계는 출범부터 예술, 시민, 도시를 축으로 설정되어 있으나
- 정관이나 조례상의 미션에는 도시 관련 임무와 역할이 명확하게 규정되어 있지 않음
- 향후 도시문화 정책개발, 문화적 도시환경 조성 관련한 재단의 역할 확대가 필요함



〈그림 2-5〉 서울문화재단 미션의 축

5. 위상

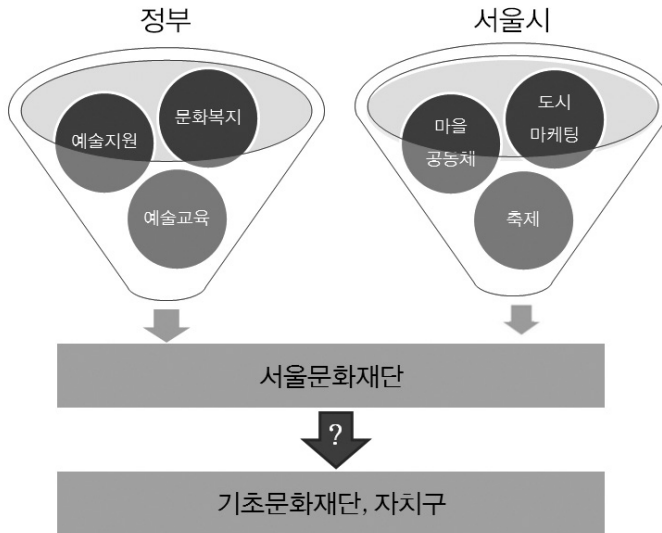
- 광역문화재단으로서 정부-서울시-자치구-문화예술계 간 정책거버넌스 매개자 역할담당
- 문화예술계의 공공재원 의존도가 매우 높은 점 (공공27.7%(정부15.9%, 지자체11.8%), 민간 8.1%), 문화재단이 공공과 민간의 성격을 동시에 띠는 점에서 매우 중요한 위상차지



〈그림 2-6〉 서울문화재단의 위상

6. 위상 관련 쟁점

- 공공 문화재정 전달체계에서 광역문화재단의 역할 모델 부재 (기초문화재단과 경쟁관계)
- 기초 지자체 및 기초문화재단과 사업을 통한 연계협력 미흡

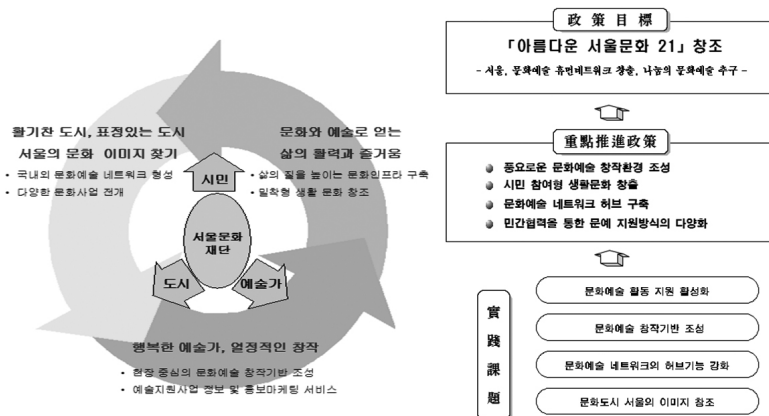


〈그림 2-7〉 서울문화재단의 위상 관련 쟁점

7. 비전과 전략

가. 경영 1기

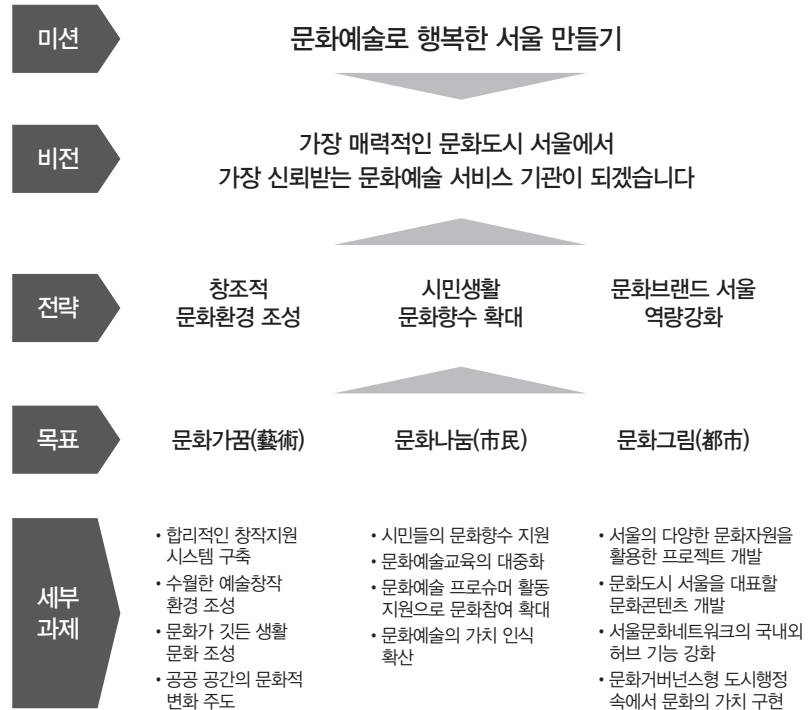
- [비전] 예술 → 시민 → 도시 선순환 구조의 문화정책 전략 제시
- [목표] 아름다운 서울문화 창조(2004) → 문화도시 서울 창조 (2006)로 변화



〈그림 2-8〉 경영 1기 비전 체계도

나. 경영 2기

- [비전] “가장 신뢰받는 문화예술 서비스 기관”으로 미래지향적 비전 설정
- [목표] 문화가꿈(예술 → 문화나눔(시민) → 문화그림(도시) 전략체계 도입



〈그림 2-9〉 경영 2기 비전 체계도

다. 경영 3기 비전

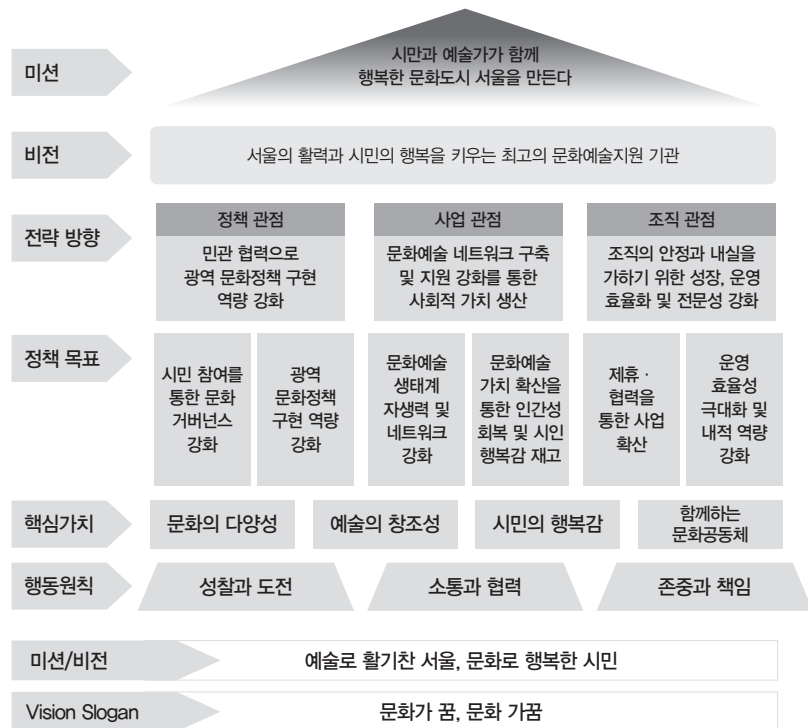
- [비전] “서울 시민 모두가 예술에 참여하게 한다”는 실천적 비전 설정
- [목표] 고객, 도시, 사업 및 네트워크, 재단 관점에서 전략방향 설정
: 시민의 문화예술 생활화, 서울의 문화예술 도시화, 사업 경쟁력 강화, 선진경영 시스템 확립



〈그림 2-10〉 경영 3기 비전 체계도

라. 경영 4기 비전과 전략

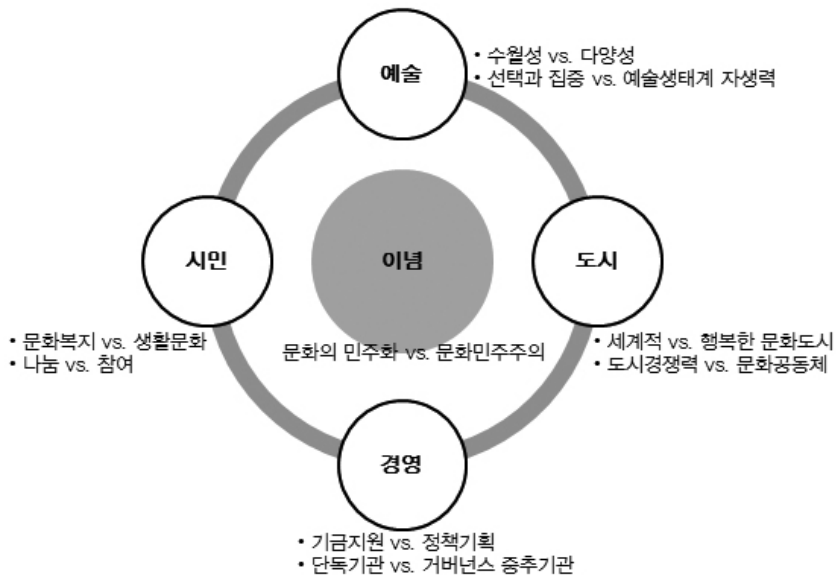
- [비전] 서울의 활력과 시민의 행복을 키우는 최고의 문화예술 지원 기관
: 대외 홍보용으로는 “문화가 꿈, 문화가꿈” 비전슬로건 채택
- [목표] 정책, 사업, 조직관점에서 정책목표 설정
: 광역 문화정책 구현역량 강화, 문화예술 사회적 가치 생산, 운영 효율화 및 전문성 강화



〈그림 2-11〉 경영 4기 비전 체계도

마. 비전과 전략 관련 쟁점

- “문화의 민주화”에서 “문화민주주의”로 전개되는 문화정책 이념의 변화에 맞추어 각 영역에서 재단의 비전과 전략의 태도와 방향성 선택이 필요함.

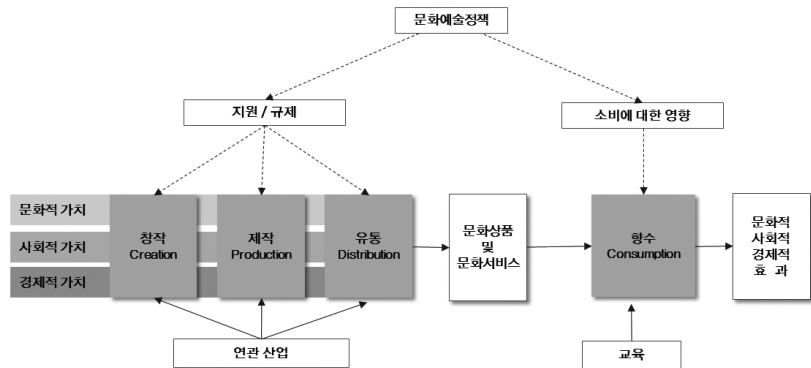


〈그림 2-12〉 비전과 전략 관련 쟁점

제3절 사업분석

1. 분석의 기준

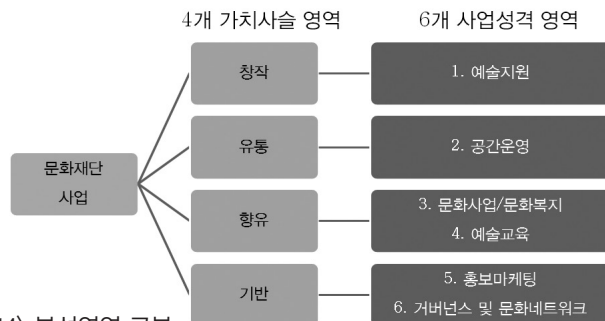
- 문화예술 생태계의 관점에서 재단 사업을 정성적, 정량적으로 분석함
- 분석기준은 1. 사업영역 2. 가치사슬 3. 지향가치 4. 자원



〈그림 2-13〉 사업분석의 기준

2. 분석영역 구분

- 사업은 성격에 따라 크게 6개 사업성격 영역으로 구분함
: 예술지원, 공간운영, 문화사업/문화복지, 예술교육, 홍보마케팅, 거버넌스 및 문화네트워크
- 사업들은 문화예술 가치사슬의 전개에 따라 4개 가치사슬 영역으로 구분하여 분석함: 창작, 유통, 향유, 기반



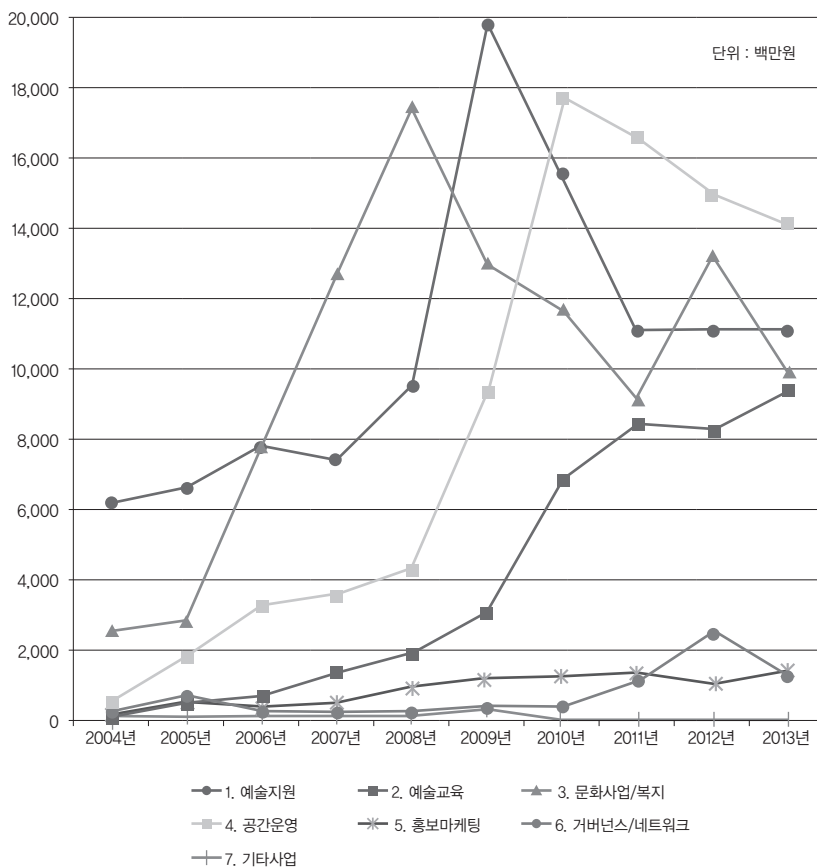
〈그림 2-14〉 분석영역 구분

3. 분석결과

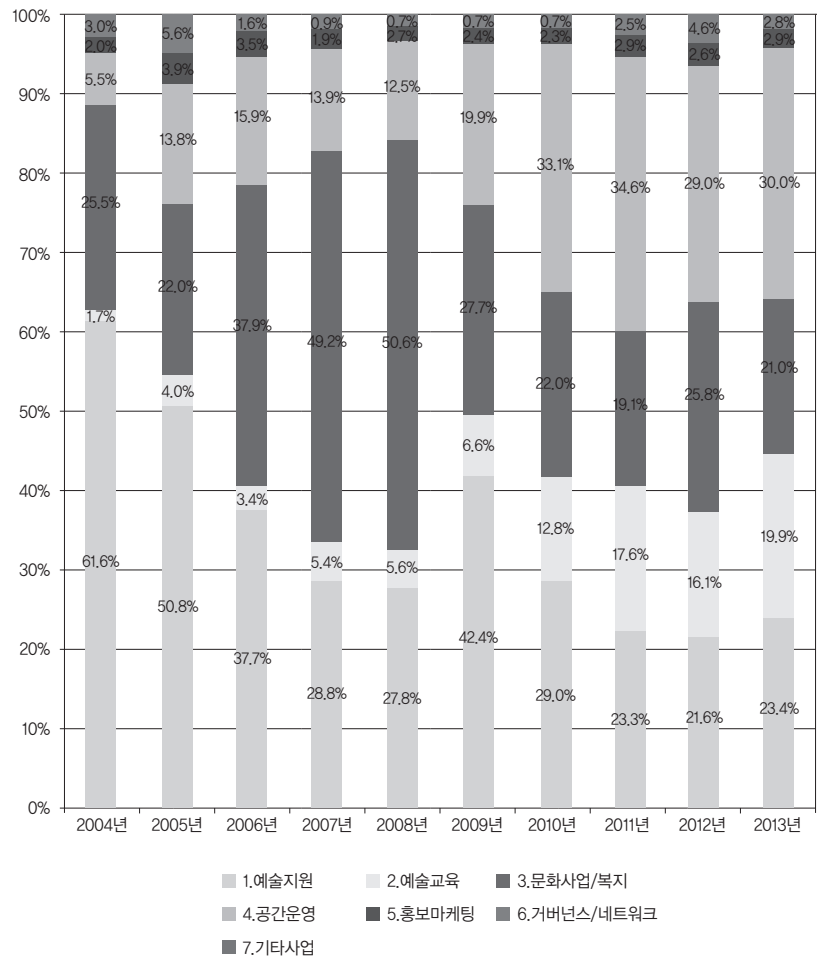
가. 사업성격 영역별 예산 비중 변화

○ 2013년 기준, 공간운영 > 예술지원 > 문화사업/복지 > 예술교육 순으로 재원이 투자됨

○ 10년 간 예술지원 예산의 지속적 감소, 공간운영과 예술교육 예산의 지속적 증가



〈그림 2-15〉 사업 영역별 예산 규모



〈그림 2-16〉 사업 영역별 예산 비중

나. 사업성격 영역별 사업방식 변화

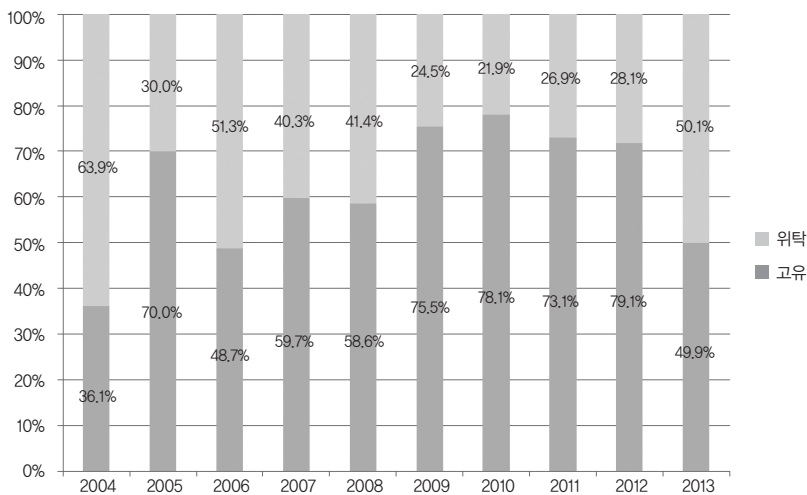
○ 사업영역별 위탁사업 비중은 예술교육 > 문화사업/복지> 공간운영 >

예술지원 순 : 2013년 공간운영 사업의 고유사업 전환

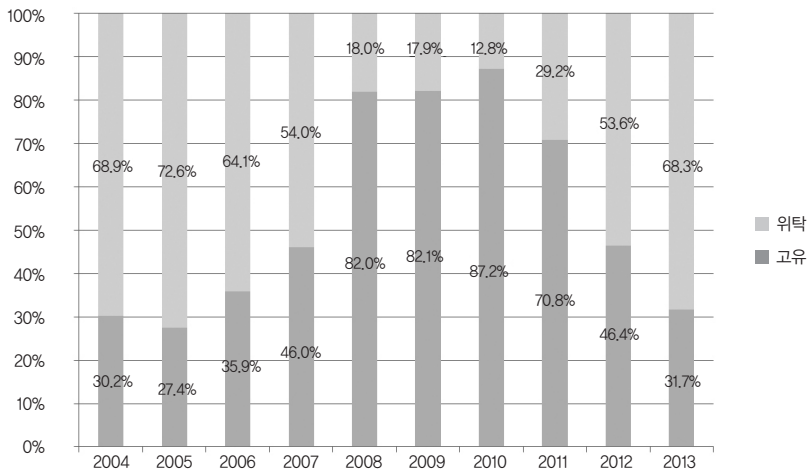
○ 공간운영만 서울시 위탁이며, 나머지는 중앙정부 위탁의 영향이 큼

: 2009년 지역협력형 예술지원사업부터 중앙정부의 지역매칭형 사업이 본격
화되었음

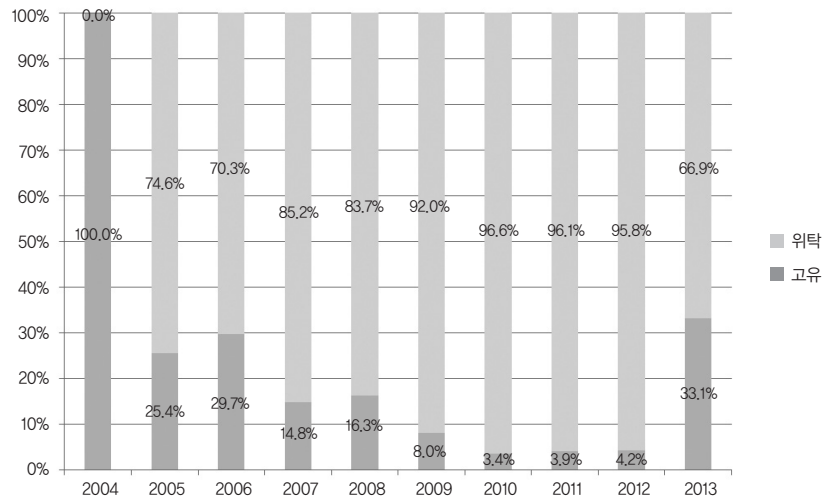
[예술지원]



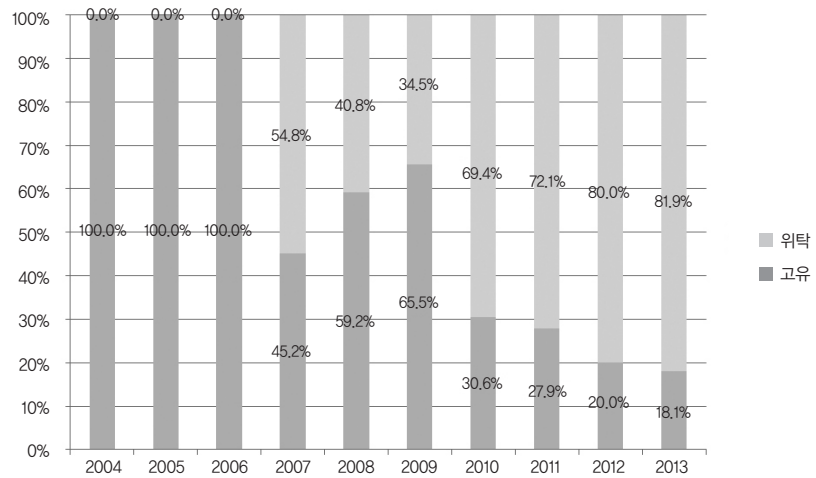
[문화사업 / 복지]



[공간운영]



[예술교육]



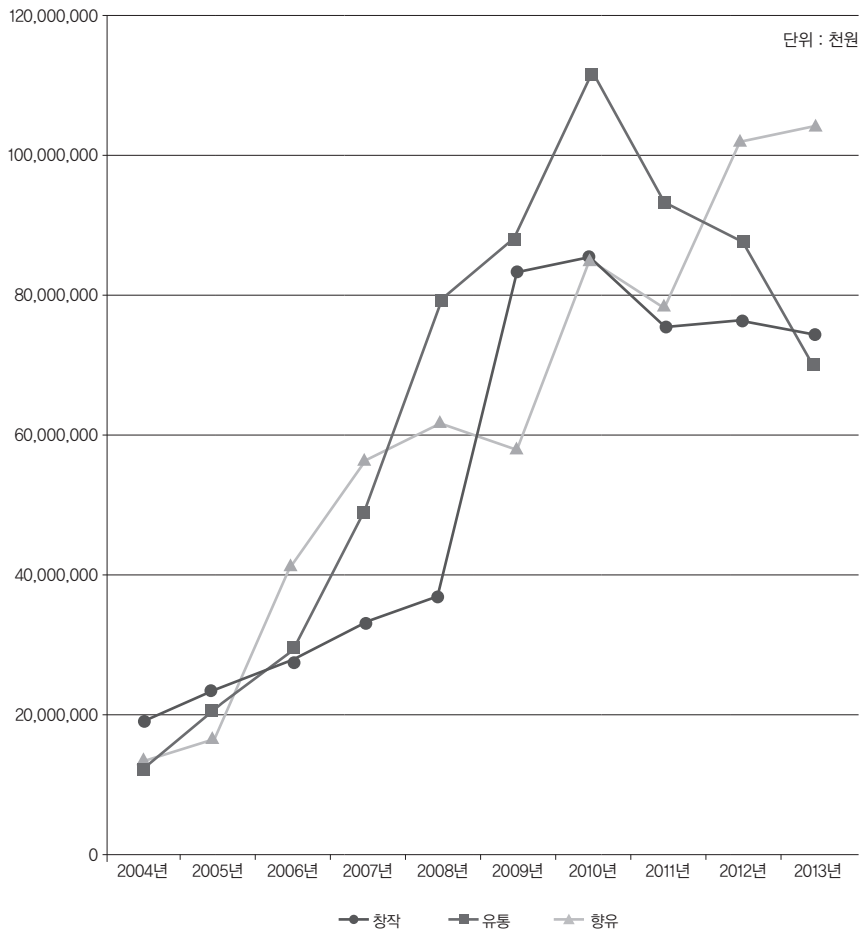
〈그림 2-17〉 사업 영역별 사업방식 변화

다. 가치사슬 영역별 예산 비중변화

○ 2013년 기준 가치사슬별 사업예산(경상비 제외)은 향유> 창작> 유통 영역 순

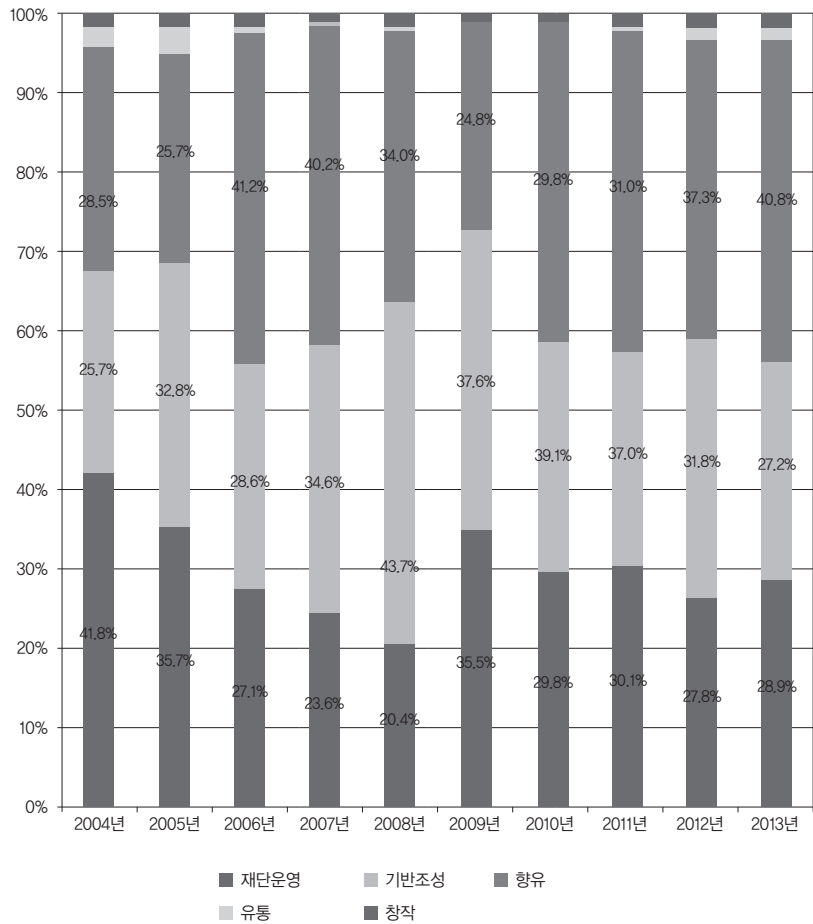
○ 국비 매칭 사업의 증대로 <향유> 영역 예산 지속적 증가

：<유통>영역은 2010년 4계절 축제 개최로 일시적으로 급증했다가 지속 감소



〈그림 2-18〉 가치사슬별 사업예산 규모

(사업별 창작/유통/향유 복합목표에 대해 1-3순위 가중치부여)

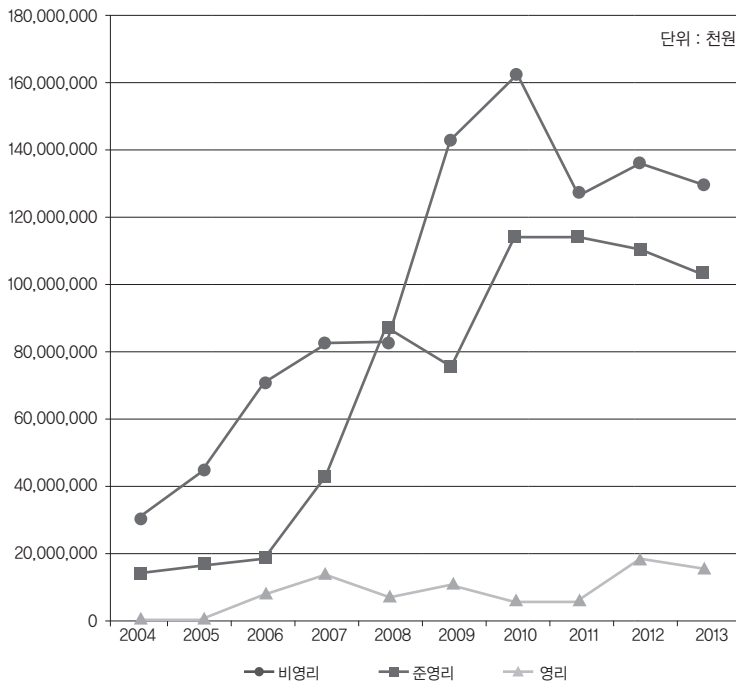


〈그림 2-19〉 가치사슬별 사업예산 비중
(사업별 창작/유통/향유 복합목표에 대해 1-3순위 가중치부여)

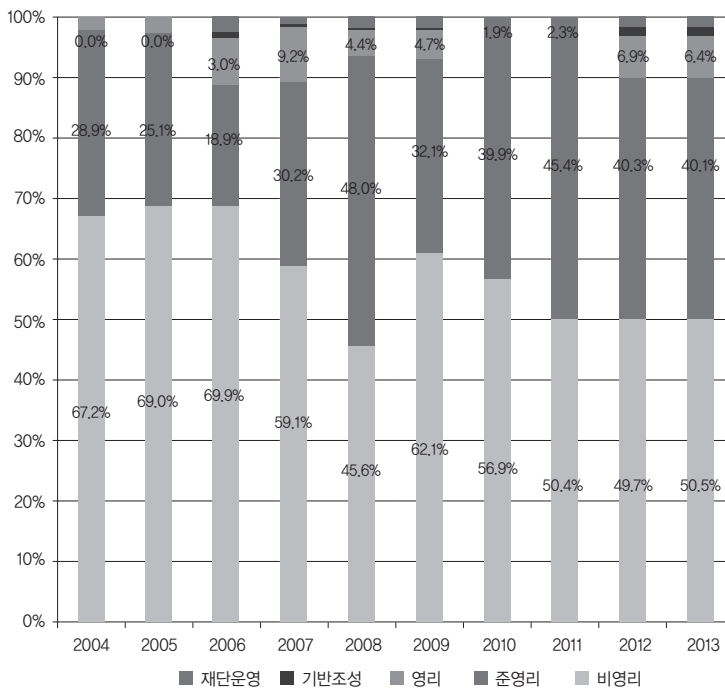
라. 지향가치별 예산 비중변화

○ 2013년 기준 문화적 가치(비영리) > 사회적 가치(준영리) > 경제적 가치(영리) 순

○ 10년 간 예술의 사회적/활용적 가치와 관련된 준영리 영역은 지속적 증가 추세
: 예술가 지원 및 시민문화활동 지원 등 비영리 비중이 여전히 높지만 최근 감소추세



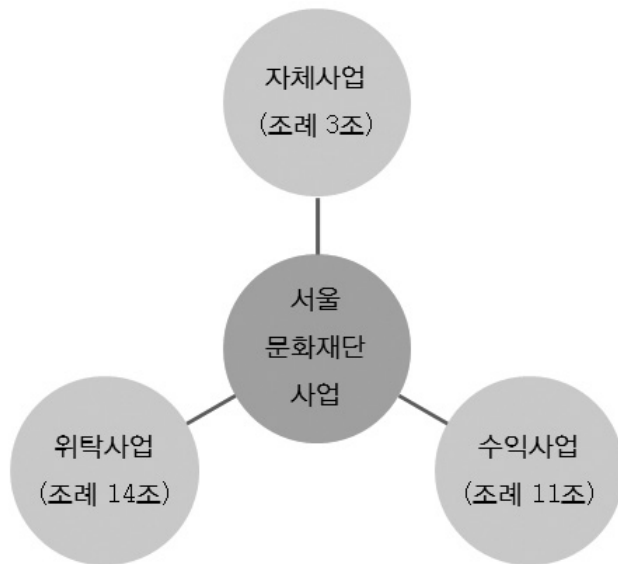
〈그림 2-20〉 지향가치별 사업예산 규모
(사업별 영리/준영리/비영리 복합 가치별 1-3순위 가중치부여)



〈그림 2-21〉 지향가치별 사업예산 비중
(사업별 영리/준영리/비영리 복합 가치별 1-3순위 가중치부여)

마. 사업예산의 성격

- 사업예산은 자체사업, 위탁사업, 수익사업으로 구분
 - : 시 출연금 및 자체재원에 의한 사업을 <고유사업>이 아니라 자체사업으로 용어 변경, 자체사업과 위탁사업 등 재원의 집행방식에 관계없이 모든 사업이 고유목적 사업이기 때문
- 각 재원별 사업의 수행 근거는 각각 문화재단 설립 조례 제 3조(업무), 제 11조(수익사업), 제 14조(사업의 대행)임



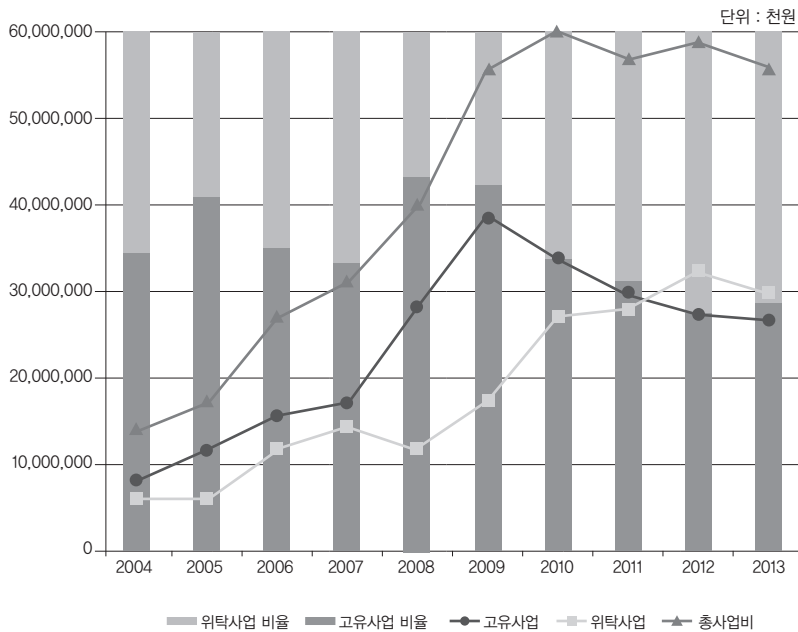
〈그림 2-22〉 사업예산의 성격

바. 사업예산의 성격별 비중변화

○ 2012년부터 자체사업보다 위탁사업의 비중이 높아짐

○ 2013년 기준 자체사업 47.3%, 위탁사업 52.7%으로 역전

: 특히 최근에는 중앙정부의 지방비 매칭 후 위탁사업이 급증하여 이중으로
종속성 증가

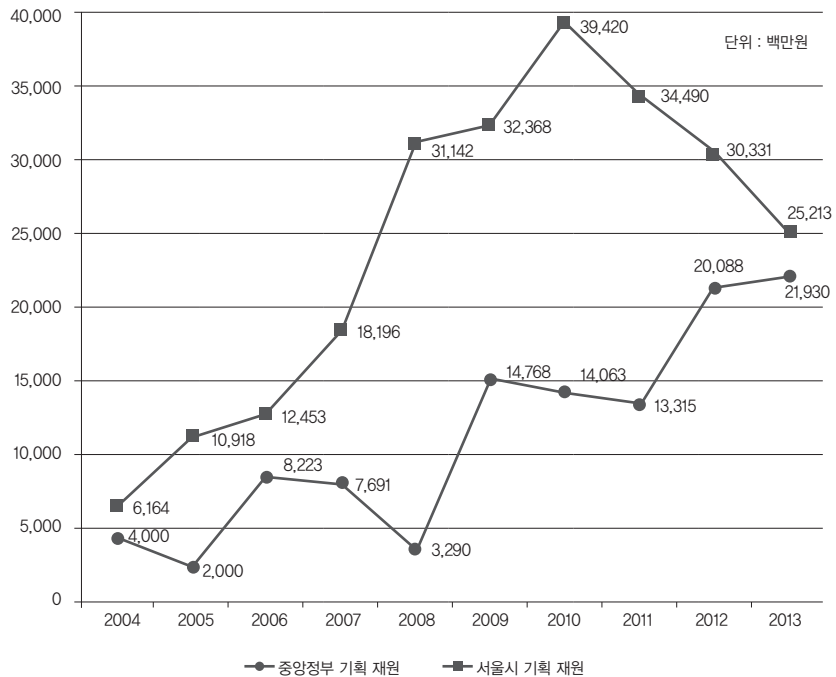


〈그림 2-23〉 자체사업과 위탁사업의 비중변화

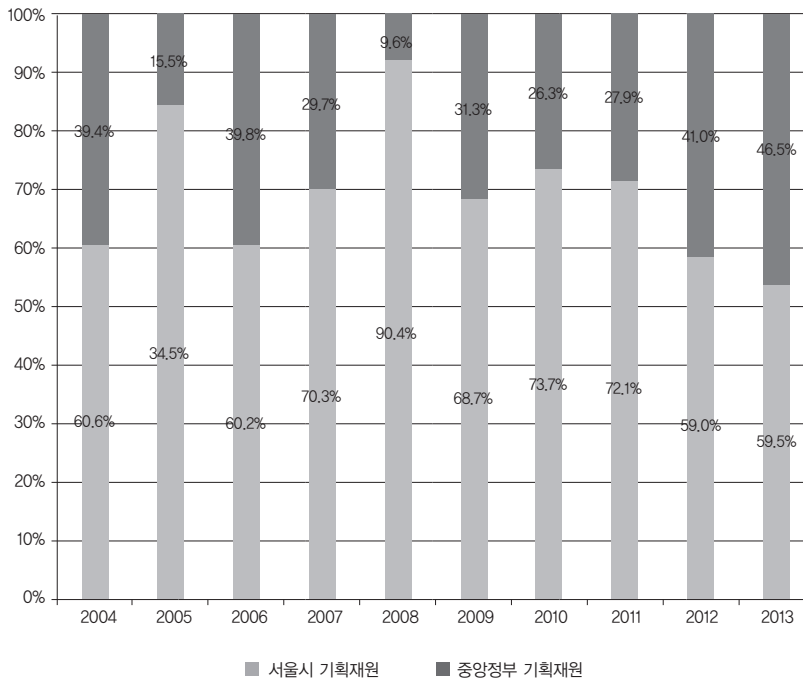
사. 사업예산의 출처별 비중 변화

- 예산편성의 기획 및 주도성을 기준으로 재원출처를 구분할 경우 최근 중앙정부의 영향력이 급격히 증대되었음

: 2013년 기준 서울시 주도 재원은 53.5%, 중앙정부 주도 재원은 46.5%



〈그림 2-24〉 예산편성 주도성에 따른 사업예산 규모 변화
(지역협력형 사업은 중앙정부가 기획하여 시달함)

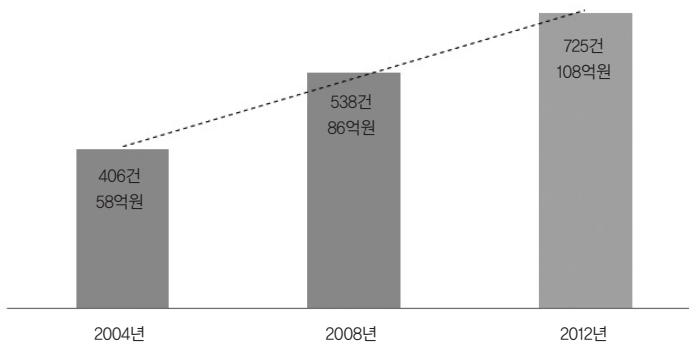


〈그림 2-25〉 예산편성 주도성에 따른 사업예산 비중 변화
(지역협력형 사업은 중앙정부가 기획하여 시달함)

아. 10년간 주요성과

○ 예술지원

- 예술지원 누계 6,303건, 966억원, 건당 평균 15백만원
- 예술지원 비율은 건수 기준 2004년 4.8% → 2011년 5.8%로 상승

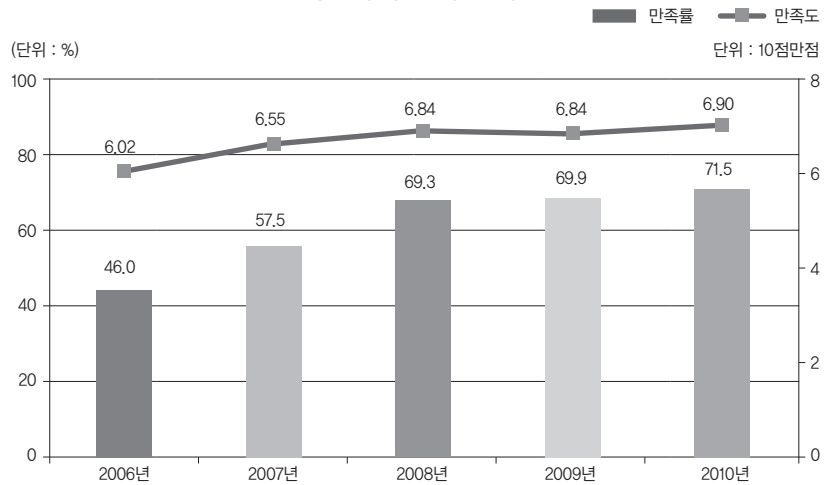


〈그림 2-26〉 10년간 예술지원 주요성과

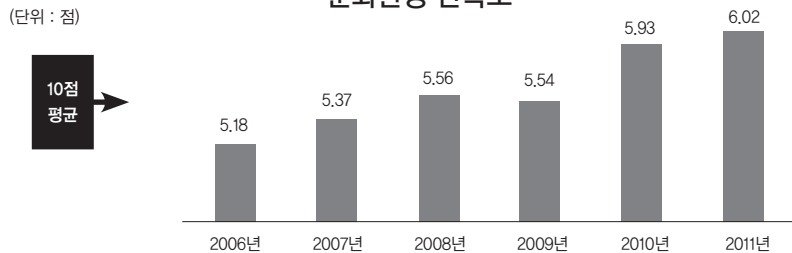
○ 문화환경

- 축제 만족도 2005년 6.02점 2010년 6.90점으로 상승 (민간 전문성 방증)
- 문화환경 만족도는 2006년 5.18점 2011년 6.02점으로 상승 (간접적 기여)

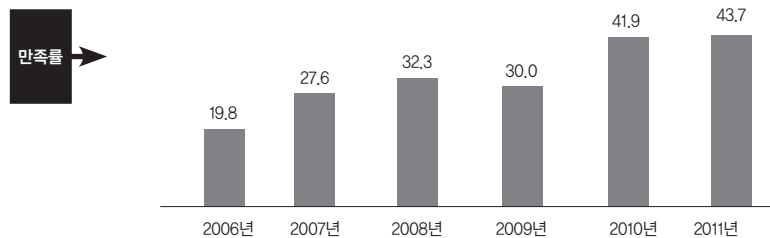
서울축제 참여 만족도



문화환경 만족도



(단위 : %)



출처: 서울시(2011) 서울서베이

〈그림 2-27〉 10년간 문화환경 주요성과

자. 영역별 주요 쟁점 및 한계

- 광역문화재단으로서 역할 재설정, 각 사업의 효율성 및 효과 증대 필요
- 고유목적 부합 사업들의 지속 수행에 필요한 경영적 조건(재원, 인력 등) 확보 어려움

〈표 1〉 영역별 주요 쟁점 및 한계

창작	<ul style="list-style-type: none"> · 정부의 서울시 지원 예산이 줄어들고 있음 · 문화예술 창작지원의 정당성이 지속적 위축 · 장르, 성장단계, 자생력 수준을 종합적으로 고려하지 못한 창작지원 · 성장단계별 지원은 주로 신진작가 위주로 이루어져 기성예술인·불만 제기 · 예술경영지원센터와 같은 인력양성, 컨설팅, 평가에 관한 기능 필요
유통	<ul style="list-style-type: none"> · 공간 운영 비중 증대. 기존 창작공간외 시민청, 가든파이프 위탁, 구의취수장 위탁운영 예정 · 재단 조직운영의 안정성을 확보할 수 있다는 의견과 광역문화재단으로서 부적절한 역할이라는 의견 공존 · 공간운영 증가는 재단의 도시재생 역할 확대, 간접지원 역량 증대와 연계 · 공간운영 및 위탁의 기준 미정립. 공간 증가시 관리운영비 상승을 수반하여 경영상 어려움 초래 · 재단 문화공간의 인지도 및 방문 비율이 전반적으로 저조
향유	<ul style="list-style-type: none"> · 서울인구 구성의 장기적 변화를 감안한 시민 대상 사업의 포트폴리오 기획 조정 부분 취약 · 연령, 사회경제적 수준, 문화향유 역량 등 다각적 기준에 의거한 정책대상의 세분화 필요 · 서울시민의 문화향유 실태를 모니터링하고 문화향유 수준의 제고를 위한 목표 설정 미흡 · 시민문화사업에서 재단은 무료 문화예술 서비스 공급자, 예술가는 대행사 역할 · 재능기부, 무료사업에 대한 예술가의 불만이 높게 나타남

제4절 경영분석

1. 조직

가. 조직 변화

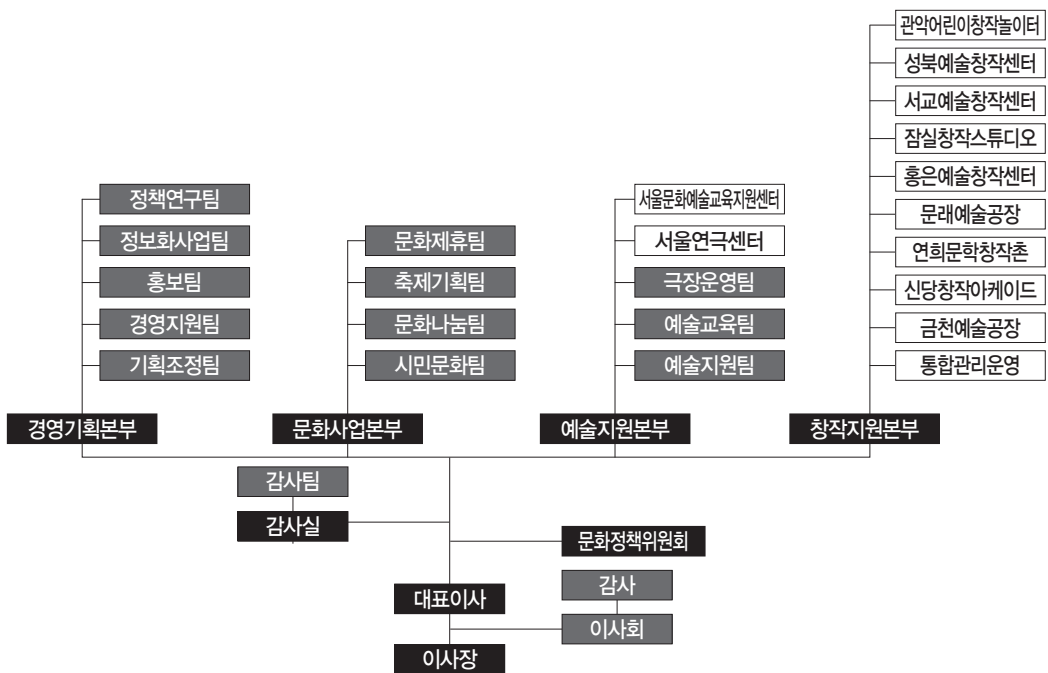
- 10년 간 과업 수행의 필요성에 대응하여 수시로 직제 변화 단행
- 위탁사업의 팽창에 임시 조직으로 대응하여 조직의 분절화 문제 발생
: 이를 해결하기 위해 2012년 조직개선 연구로 <정규조직 중심 운영> 원칙 수립

〈표 2〉 조직 주요변화

연도	조직	현원/정원	주요변화
2004	3국 8부	40/36	기획운영국, 문예지원국, 문화사업국 3국으로 출범
2005	2국 6부 2팀	40/40	유사부서 통합 위해 문예지원국 폐지
2006	2본부 8개팀 (TF 열린극장창동)	44 /41	본부체제로 변경하고 경영본부와 문화사업본부 신설
2007	2본부 7팀 TF (1본부, 1실, 5팀)	44/41	공간운영팀 신설
2008	3본부 1센터 1실 8팀 3TF	60/58	하이서울페스티벌 확대로 축제사업본부 신설
2009	3본부 1센터 1실 8팀 3TF	71/65	창작공간추진단 TF 신설
2010	2본부 1센터 9팀 2TF	71 /59	
2011	2본부 1센터 9팀 3TF	71/61	창작지원본부 신설, 창작공간사업단 확대
2012	1위원회 1실 4본부 12팀	71/63	문화거버넌스 강화 위해 문화정책위원회 신설, 창작공간본부 정규직제로 신설
2013	1위원회 1실 4본부 13팀	69/71	

나. 조직 관련 쟁점

- 사업의 확대 속도에 대응한 조직의 통합적 조정 및 관리 역량 미흡
- 서울시 관리감독 하에 있는 한계로, 확대되는 사업을 임시조직으로 대응하여 문제 누적
 - : 최근 중앙정부의 시책사업 위탁으로 인한 임시조직/인력의 확대 문제 심각
 - 하지만 교섭력은 미흡



〈그림 2-28〉 2013년 조직구조

2. 인력

가. 인력 변화

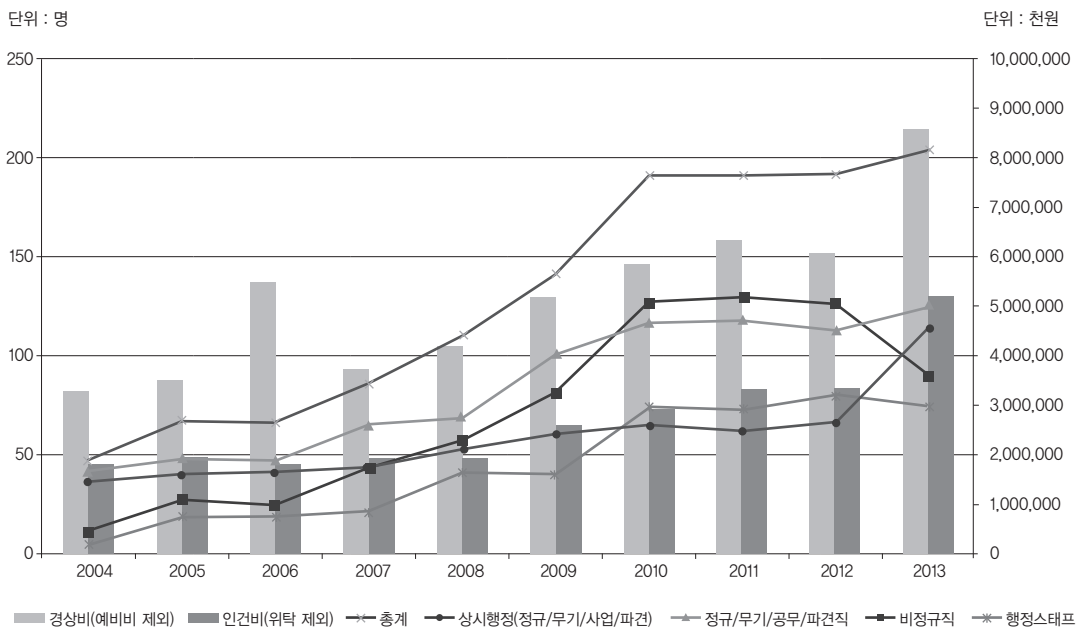
- 10년간 전체 인력규모 434% 증가 : 2004년 47명 → 2013년 204명
: 반면 재단 정원은 2004년 40명 → 2014년 71명으로 178% 증가
- 제도적으로 문제가 있어 정규직으로 보기 힘든 무기계약직 외에도 비정규 인력이 46%
: 2013년 기준 사업계약직 19명, 행정스태프 74명으로 비정규 인력 총 93명

〈표 3〉 인력변화 관련 주요 연혁

인력변화 관련 주요 연혁
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2007년 서울시 위탁사업의 증가로 사업계약직 제도 도입 ▶ 2009년 중앙정부 위탁사업 증가로 비정규직 (사업계약직, 행정스태프) 증가 ▶ 2010년부터 전체 인력은 약 190명 선에서 현재까지 유지됨 ▶ 2012년부터 사업계약직 중 2년 이상 근무한 직원에 한해 무기계약직으로 대규모 전환 ▶ 무기계약직의 전환으로 정규 인력은 2012년 67명에서 2013년 109명으로 42명 (62.7%)로 증가함 ▶ 2013년 현재 서울시에서 무기계약직의 승급 불가 원칙 고수로 차별적 처우 해결 불가 - 뿐만 아니라, 무기계약직 인건비 예산의 별도 편성/관리로 인해 통합적 인사관리도 어려움

나. 인력 관련 쟁점

- 2009년부터 늘어난 비정규직, 무기계약직의 차별적 처우 개선 및 통합적 인사관리 과제
- 정부 시책사업 뿐만 아니라 서울시로부터 고유목적형 사업의 장기 위탁수행에 따라 비정규직 직원의 무기계약직 전환이 불가피하지만 문제해결을 위한 교섭력은 부재



〈그림 2-29〉 10년 간 총 운영 인력(현원 기준) 및 인건비 규모 변동

3. 재정

가. 재정규모의 변화

- 위탁사업을 포함한 총 예산은 2004년 135억 2013년 558억으로 413% 증가
: 2010년 601억원을 정점으로 최근 다소 감소 추세
- 자체사업예산은 2009년 385억원 이후 계속 감소하여 260억원선을 유지하고 있음

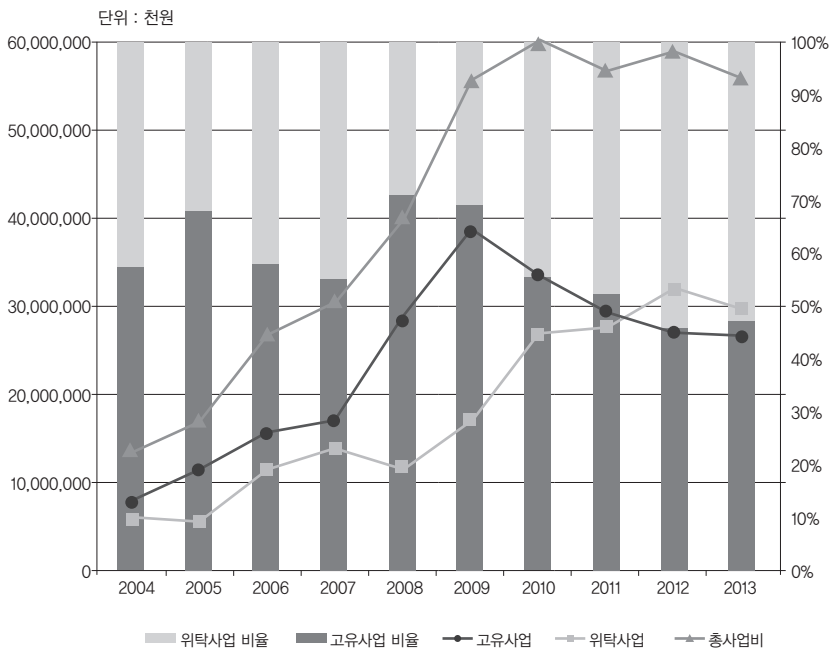
〈표 4〉 10년간 총예산 및 기본재산 규모 변동

구분(천원)	2004	2005	2006	2007	2008
기본재산	50,000,000	80,372,512	97,034,944	97,633,060	112,643,785
총사업비	13,502,600	16,883,956	26,815,666	30,447,290	39,802,923
자체사업비	7,693,000	11,433,956	15,469,528	16,751,275	28,295,275
위탁사업비	5,809,600	5,450,000	11,346,138	13,696,015	11,507,648
서울시출연금	6,366,319	7,749,569	9,700,000	9,237,740	20,730,771
자체수입	1,326,681	3,684,387	5,769,528	7,513,535	7,564,504
구분(천원)	2009	2010	2011	2012	2013
기본재산	125,396,602	125,887,480	126,390,273	127,513,061	122,554,923
총사업비	55,479,698	60,159,792	56,789,676	58,792,374	55,826,738
자체사업비	38,540,853	33,363,064	29,136,983	26,827,828	26,385,525
위탁사업비	16,938,845	26,796,728	27,652,693	31,964,546	29,441,213
서울시출연금	28,031,610	25,914,000	18,823,074	18,738,483	18,738,000
자체수입	10,509,243	7,449,064	10,313,909	8,089,345	7,646,677

나. 재정관련 쟁점

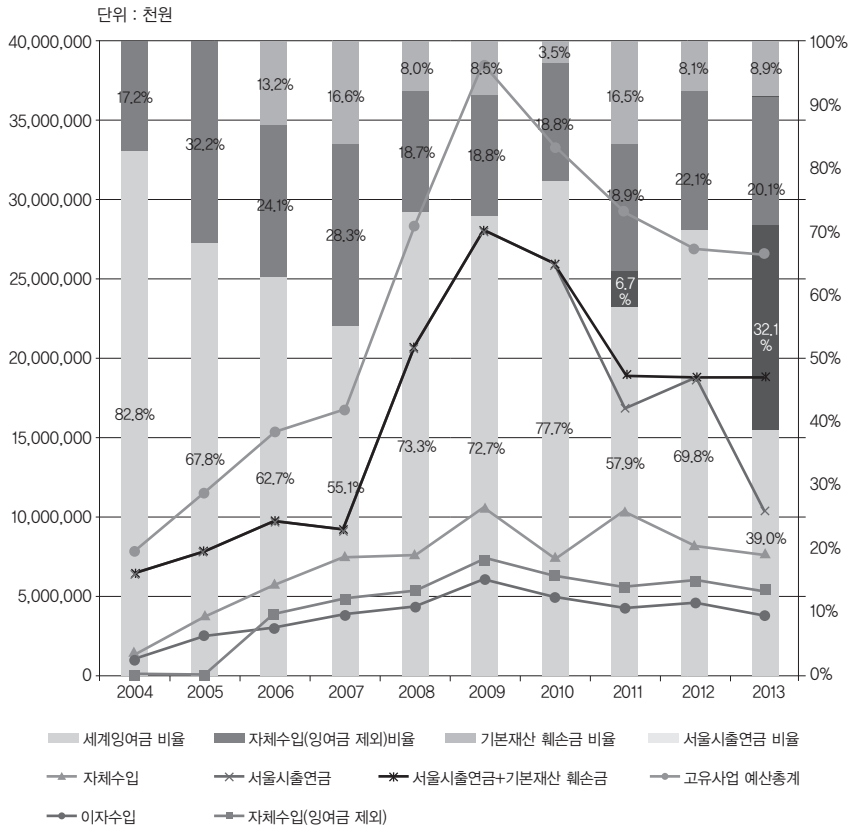
○ 위탁사업 예산 비율의 증가

- 위탁사업 예산은 꾸준히 증가하여 2012년 319억원(54.3%)로 자체사업비(268억) 추월
 - : 이로 인해 예산 안정성, 사업기획의 자율성 약화
- 특히 중앙정부의 위탁사업비가 2009년 이후 꾸준히 늘어나 서울시와 비슷한 영향력 행사
 - : 이로 인해 지역 문화정책의 중앙 종속성 확대와 재단의 이중적 종속성 강화



〈그림 2-30〉 10년 간 총 예산 규모 및 위탁사업비 비율 변동

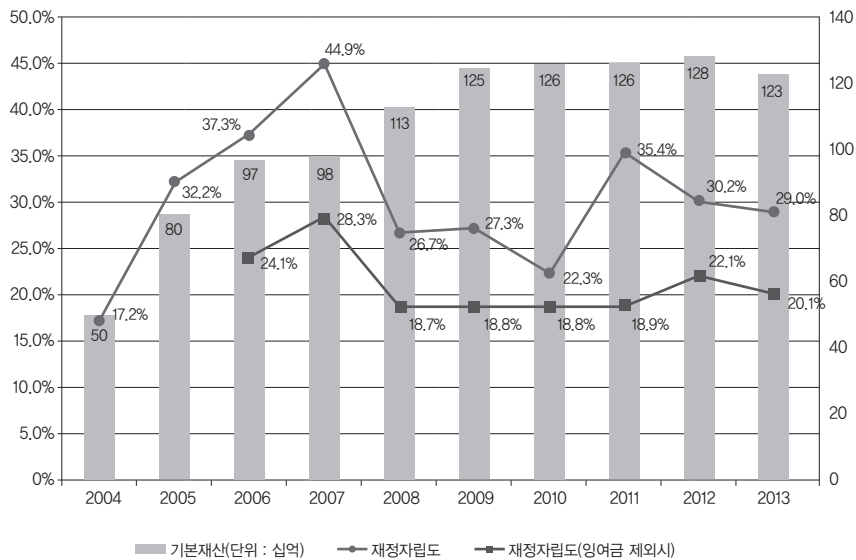
- 재정관련 쟁점 : 지방재정 위기로 시 출연금 축소
 - 2011년부터 지방재정 악화로 서울시 출연금 급감
: 2010년 259억원→2013년 103억원
 - 이자율 하락으로 자체수입 감소까지 겹쳐 사업규모 유지 위해 기본재산
원금훼손 불가피



〈그림 2-31〉 자체사업 예산 대비 자원별 수입 변동
(서울시 출연금/자체수입/이자수입 등)

○ 기본재산과 자체수입 감소악순환

- 재단 기본재산은 2004년 약 500억원 → 2008년 1,126억원으로 225% 확대
: 하지만 2009년 1,200억 이후 정체, 이자율 하락으로 이자수입 감소
- 기본재산 원금 훼손(2012년 1,280억원 → 2013년 1,230억원)으로 자체수입 감소 악순환
: 2011년 19억원, 2013년 84억원 두 차례 기본재산 원금 사용



〈그림 2-32〉10년 간 기본재산 총액 및 재정자립도 변화

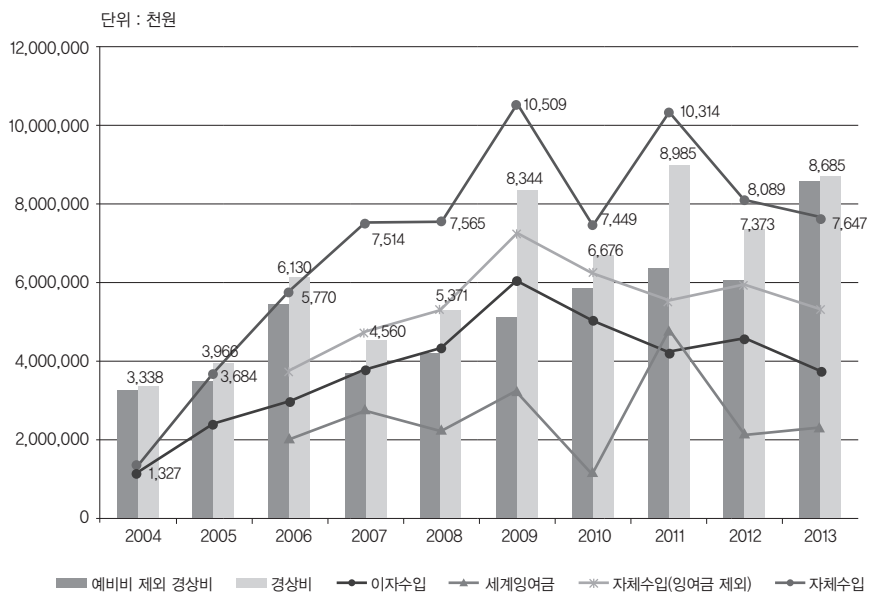
*재정자립도 = 자체수입 / 자체예산 총액 (%) 단, 기본재산 원금 훼손분은 자체수입에 포함하지 않음.

○ 자체 수입으로 경상비 충당 불가

– 무기계약직 포함한 정규운영 인력 규모의 확대로 인건비 및 경상비 지속 증가

– 반면, 기본재산 이자수입 감소로 자체수입으로 경상비를 충당하지 못하는 상태에 이름

: 이를 충당하기 위해 기본재산 원금 사용 시 재원 고갈이 가속되는 악순환에 빠짐



〈그림 2-33〉경상비 자체조달 역량변화(자체수입 vs 경상비)

4. 시설

가. 시설 운영 현황

- 2013년 현재 재단청사, 창작공간 등을 포함하여 총 16개 문화공간 운영 중
- 2013년 창작공간을 자체사업으로 전환하여 시설관리가 중요한 경영 이슈가 됨

〈표 5〉 10년 간 시설 관련 주요 변동 추이

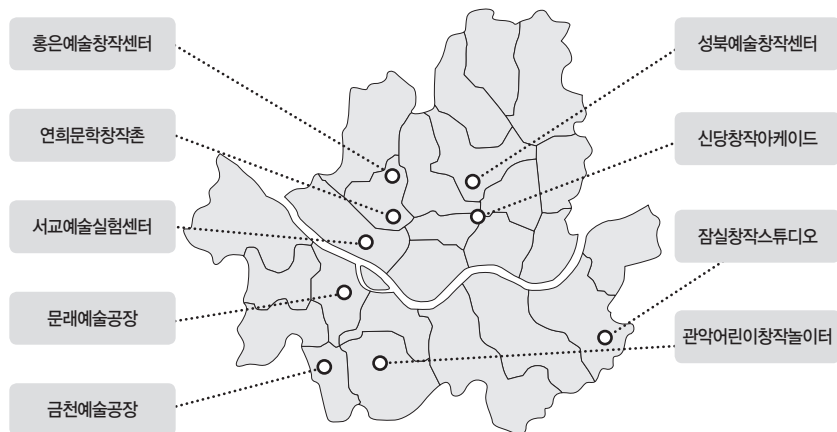
10년 간 시설 관련 주요 변동 추이
▶ 2004년 중구 예장동 청사, 대학로연습실, 서울열린극장 창동 개관 (2012년 철거)
▶ 2005년 재단 청사 이전 (중구 예장동→동대문구 용두동)
▶ 2007년 서울연극센터, 남산창작센터 개관
▶ 2009년 연희문학창작촌, 신당창작아케이드, 금천예술공장, 서교예술실험센터, 남산예술센터 개관
▶ 2010년 관악어린이창작놀이터, 성북예술창작센터 개관
▶ 2011년 홍은예술창작센터 개관
▶ 2012년 시민청, 가든파이프 문화특구, 구의취수장 위탁
▶ 2013년 창작공간 자체사업 전환, 구의취수장 리모델링 프로젝트 착수

[2013년 재단 시설운영 현황]

- 자체 사업으로 운영 (10개시설)
 - 재단 본관 청사, 창작공간 6개소, 서울연극센터, 남산예술센터, 남산창작센터
- 위탁사업으로 운영 (6개시설)
 - 창작공간 3개소(금천, 성북, 서교), 시민청, 가든파이프 문화특구, 구의취수장

나. 시설 관련 쟁점

- 창작공간의 자체사업 전환에 따라 보다 유기적인 통합 활용 전략 도출 필요
- 시설 노후에 따라 증가하는 관리 비용과 전문인력 소요에 대한 대응 전략 필요
: 시설 소유권이 없는 관계로 시설에 대한 투자 및 수익사업 운영 등 경영 전략 수립 한계
- 위탁운영 시설의 사용계약 종료에 따라 장기적 관점의 투자 및 사업전략 구사 불가
- 주어진 시설 운영에 그치지 않고 도시의 문화적 개발 전략을 보다 적극적으로 제시 필요
: 다양한 문화공간의 발굴 및 재생을 위한 역량 개발 필요



〈그림 2-34〉 서울시 창작공간

III. 외부 환경분석 및 방향설정

제1절 환경분석
제2절 방향설정

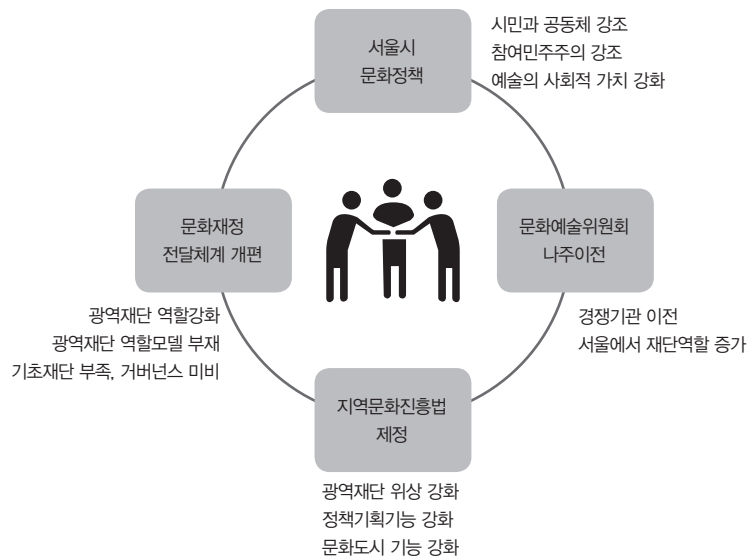


외부 환경분석 및 방향설정

제1절 환경분석

1. 경영관련

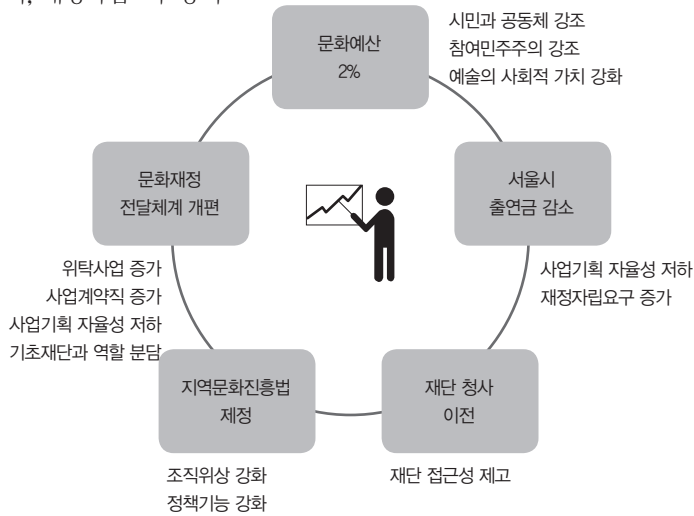
- 기관 미션 및 위상의 재설정 계기
 - [기회] 광역문화재단 역할 강화, 정책기획기능 강화, 문화도시기능 강화, 예술의 사회적 가치 강화
 - [위기] 광역문화재단 역할 모델 부재, 예술위원회 등 중앙정부 산하기관과 관계 재설정 필요



〈그림 3-1〉 서울문화재단 미션 및 위상 재설정 계기

○ 주체적 사업수행 역량 확보 능력 시험

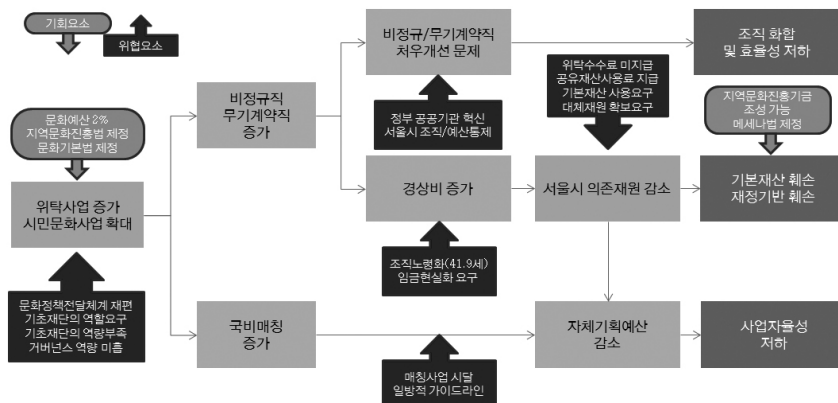
- [기회] 사업확대로 조직위상 강화, 사업예산 증가, 기초재단과 역할분담, 재단 지리적 접근성 제고
- [위기] 정부 위탁사업 증가, 지방비 매칭 부담, 사업 자율성 저하, 사업계약직 증가, 재정자립요구 증가



〈그림 3-2〉 주체적 사업수행의 기회와 위기

○ 재정과 조직 자율성과 지속가능성 위협

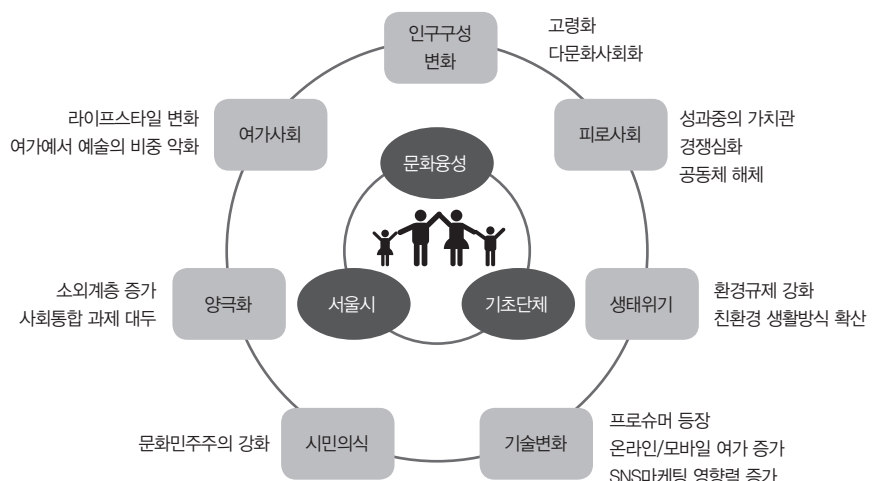
- [기회] 문화기본법, 지역문화진흥법 등 관련 법률 제정되어 중앙정부 예산 확보 가능성 확대
- [위기] 정부 위탁사업소로 전락, 사업규모 확대로 기본재산 훼손, 조직 회합 및 운영효율성 저하



〈그림 3-3〉 경영관련 기회요소와 위기요소

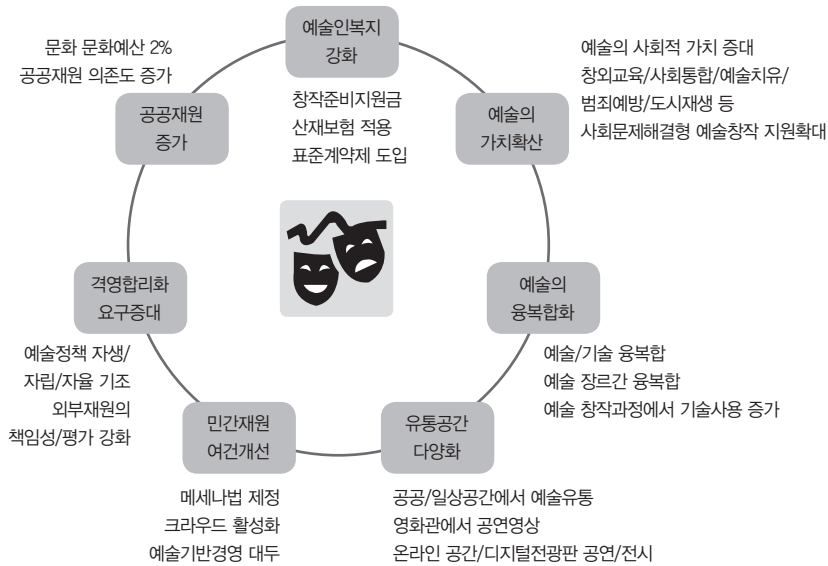
2. 사업관련

- 예술을 활용한 새로운 정책육구 증가
 - [기회] 생애주기별 문화복지 강화, 프로슈머 대두, 예술의 사회적 가치 강화, 문화민주주의 강화
 - [위기] 시민여가에서 예술의 비중 약화, 예술의 도구화 반대, 문화소외계층의 재정의 필요(ex. 노인)



〈그림 3-4〉 시민문화 관련 기회와 위기

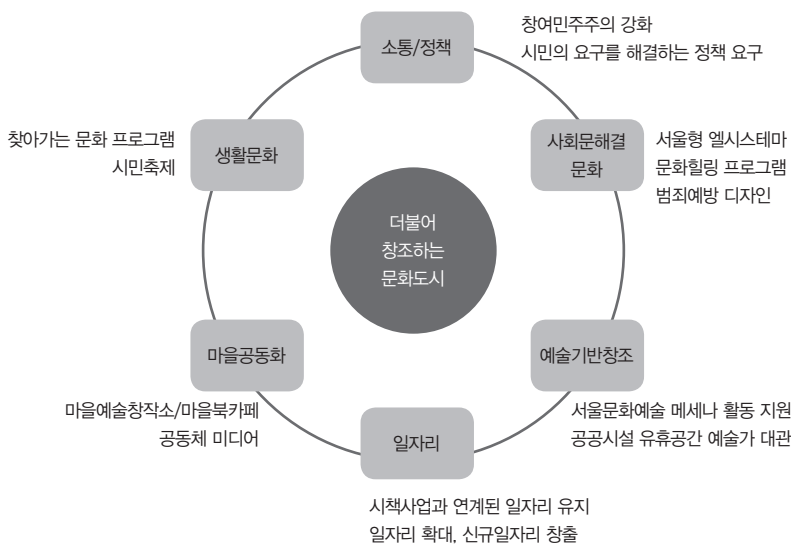
- 새로운 예술의 출현과 영역 확대 요구
 - [기회] 예술인복지 강화, 공공재원 증가, 민간재원여건 개선, 예술의 가치 확산, 스마트기반의 융복합
 - [위기] 예술의 본원적 가치 위축, 경영합리화 요구에 비해 역량 미흡, 예술가의 사회적 참여 역량 미흡



〈그림 3-5〉 예술관련 기회와 위기

○ 공동체를 지향하는 시정기조 지속

- [기회] 민선6기 생활문화/마을공동체 강화, 사회문제 해결형 예술요구, 시민과의 소통 강화 기조
- [위기] 예술의 본원적 가치 후순위로 생각, 도시경쟁력/마케팅에 대한 관심 저하



〈그림 3-6〉 도시관련 기회와 위기

민선6기 정책방향

‘문화예술생태계 활성화 및 서울 창조경제 기반 조성’

-5대 정책방 · 17 정책과제 · 68개 세부사업(공약 51개)-

삶이 즐거운
문화도시

- 시민 문화예술 생태계 활성화 지원
- 지역예술가의 힘으로 문화격차 해소
- 서울 곳곳이 문화플랫폼
- 신한류 창출을 위한 앵커시설 건립

건강한 여가로
힐링하는
건강도시

- 시민 모두가 운동하는 건강한 서울
- 내집 앞 5분거리 체육시설 확충
- 시민이 힘을 키우는 ‘책 읽는 도시, 서울’

전통이
매력이 되는
역사도시

- 문화유산의 창조적 재생
- 한양도성 생태역사문화 네트워크 구축

문화가
경제가 되는
창조도시

- 신한류 문화콘텐츠 집중지원을 통한 창조적 육성
- 서울의 미래성장 동력산업 MICE 육성
- 창조적 디자인 · 패션산업 전략적 육성
- 시민중심의 지속가능한 디자인도시 조성
- 서울형 디자인을 통한 도시 패적성 강화

모두가 편안하게
즐길 수 있는
관광도시

- 서울만의 강점을 활용, 관광콘텐츠 발굴 및 활성화
- 광광인프라 업그레이드를 통한 방문객 만족도 향상
- 서울 관광 네트워크 강화 등 관광산업 체계적 육성 지원

〈그림 3-7〉 서울시 문화관광디자인본부 업무보고 (2014.6.18)

역사가 살아있는 즐거운 문화도시

목표

생활 속에
살아 숨 쉬는
역사도시 구현

마음으로
느낄 수 있는
도시경관 관리

모두가
함께 누리는
다양한 도시문화 창출

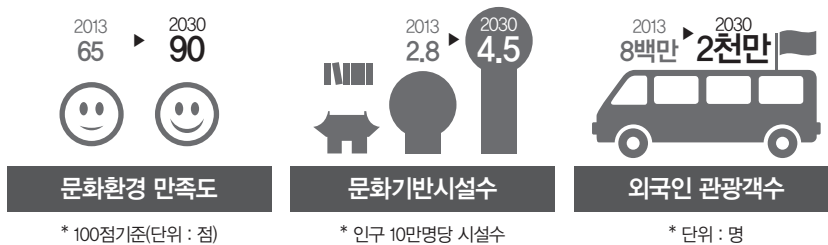
전략

- 역사적 특성이 드러나는 도시공간구조 형성
- 시민의 역사자원 접근성 개선
- 역사지원의 시간적·공간적 확대
- 실행력 있는 역사보전의 추진

- 자연경관의 회복
- 역사경관의 보전과 관리
- 가로경관과 시가지 경관과 관리
- 시민과 함께하는 경관관리

- 모든 시민이 즐길 수 있는 문화적 여건 조성
- 문화로 특화된 지역발전
- 문화생태네트워크 형성

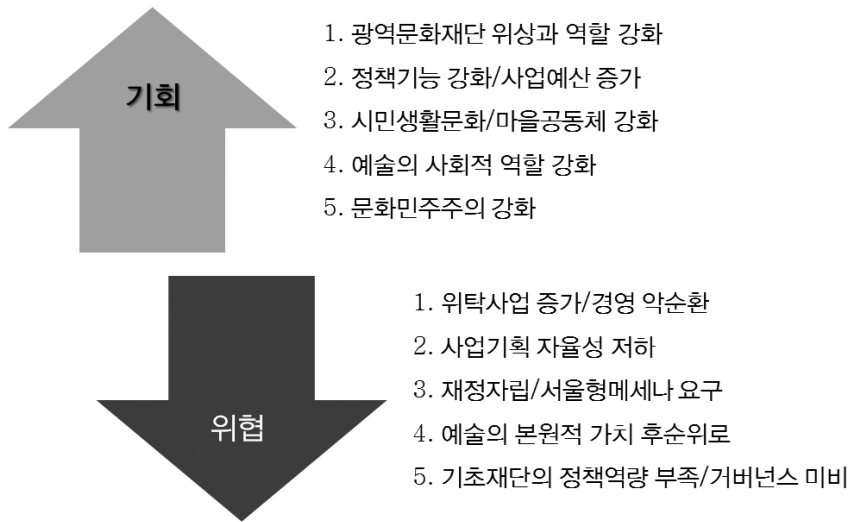
주요지표



〈그림 3-8〉 서울플랜2030 (2013.10.12)

3. 종합

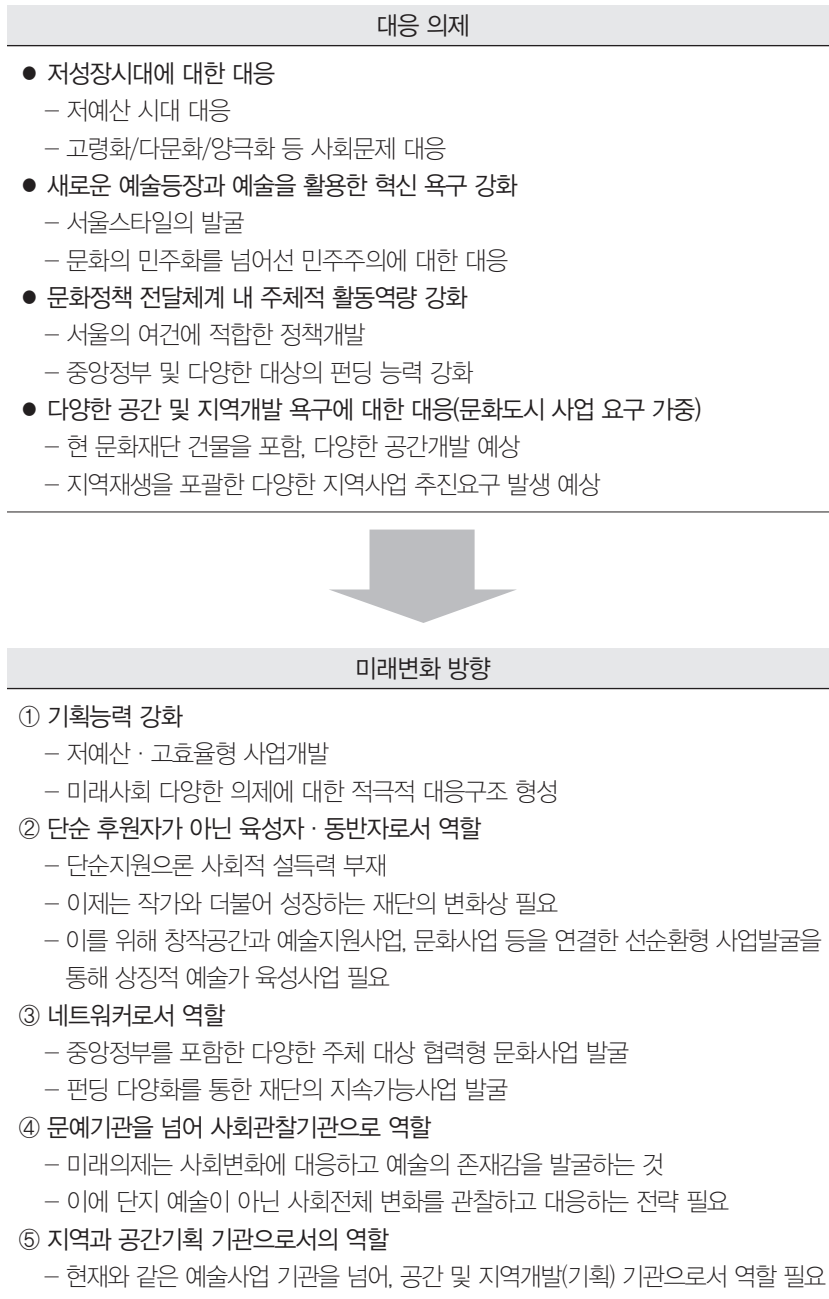
○ 기회와 위협 요약



〈그림 3-9〉 외부환경 기회와 위협 요약

제2절 방향설정

1. 대응 의제 및 변화 방향설정



2. 변화를 위한 과제

가. 펀딩능력 제고

○ 중요한 것은 펀딩

- 현재와 같은 기본재산 참여형 기부유발은 현실적으로 불가능
- 기본재산이 줄고 있는 만큼, 현 기본재산을 효율적으로 운영하는데 주목
- 기본재산이 아닌, 매 사업에 재원구조를 다양화/다원화하는 것이 매우 중요

○ 이를 위해서는

- 현재의 기본재산의 운영효율성을 제고할 수 있는 조직구성과
 - 다양한 아이템을 통해 여러 주체의 펀딩을 이끌어 낼 수 있는 프로모션 팀 구성 필요
- : 특히, 여러 사업에 펀딩을 유발할 수 있는 (사업)구조혁신 및 이런 펀딩이 유발될 수 있도록 재단사업을 적극 홍보하고 프로모션 마케팅하는 전담조직 구성 또는 강화는 절대 필요

여러 주체의 펀딩을 이끌어 내는 방안

- ① 사업을 펀딩을 중심으로 자체사업과 위탁사업, 협력사업(공동사업), 협조사업(후원사업) 등으로 분류
 - ⇒ 사업관리체계를 통해 사업추진 시점부터 펀딩을 고려한 사업추진/위탁기관 다양화를 통한 자원다양화 유도
- ② 다양한 홍보마케팅과 네트워킹
 - 매년 시작시점에서 올해 지원사업을 공개 ⇒ 기업이나 시민참여 유도
 - 시민이나 기업이 관심을 갈만한 사업이나 맞춤형 사업개발
 - ⇒ 기업 및 시민참여의 동기부여
- ③ 다양한 인증프로그램을 활용한 예술에 대한 사회적 존중감 강화
 - 시민 및 기업대상 '서울예술지원네트워크' 구축 ⇒ 예술을 후원하는 시민이나 기업들 '서울예술가게', '서울예술시민', '서울예술기업' 등으로 인증해 그들 스스로 존중감을 갖고 예술에 기여하는 활동을 할 수 있도록 유도
 - 이를 위해서는 현재와 같은 소극적 의미의 홍보팀이 아닌 문화마케팅 전담조직 필요

나. 기획력 강화

- 펀딩을 위해서도, 미래 변화에 능동적으로 대응해 서울예술계 내에 ‘리더쉽’을 확보·유지하기 위해서라도 기획력 강화는 절대적으로 필요
 - 이를 위해서는
 - ① 재단의 미래를 설계하고, 사업방향을 발굴할 전담팀 구성과 더불어,
 - ② 직원들의 창의성과 기획력을 제고할 수 있는 프로젝트 추진 필요

직원들의 기획력제고 프로젝트

- 기획력 복원의 관건은 직원들의 자발성을 극대화하는 것
 - 기본적 방향은 직원의 기와 아이디어 살리기
 - 생각한 아이디어를 발굴할 기회가 생기면, 자연스레 현장을 더 둘러보고, 더 참신한 아이디어를 꺼낼 것임
 - 때문에 중요한 것은 자발적 아이디어가 넘쳐 날 수 있는 환경을 어떻게 만들어 낼 것인가 하는 것
- 제안하는 4가지 프로그램
 - ① 술집 담화 : ‘술자리’ 등에서 할 수 있는 얘기를 조직에서 하고, 이 얘기를 걸러 사업으로 만들어낼 수 있는 구조 형성. 특히, 베타사업을 인정하고, 성과에 따른 인센티브 강화, 공격적 기획력 제고
 - ② 오지랖 토론 : 매주 혹은 매월 일정기간을 정해 놓고 기획회의를 하되, 자기 업무 분야가 아닌 다른 분야의 현장 얘기를 하며, 새로운 사업방식을 논의토록 하는 것
 - ③ 고성방가 : 젊은 예술가 포럼 등 여러 예술가 예술을 들어주고, 함께 고민해주는 것
 - ④ 동반성장 프로젝트 : 각 직원별 1단체를 선정하여 해당 단체와 공동으로 프로젝트를 추진해 그 과정에서 다양한 문제점을 직접 체험해 보도록 하는 것

다. 연계와 협력 강화

- 재단의 재원 다양화, 현장중심의 아이디어 발굴, 기획력 강화, 여러 (수탁)업무를 효율적으로 처리하기 위해서는 다양한 주체들과의 연계와 협력 능력 강화 필요
 - 특히 중앙정부와 업무처리, 지역문화재단과의 협조, 각 기업문화재단과의 협력, 마을예술가 등 새로운 예술주체, 공동체 사업기관, 국토부 등 예술과 관련성 없는 제 기관과 일하기 위해서는 무엇보다 협력과 이를 위한 ‘소통능력’ 중요
- 이를 위해서는, 공식적 차원의 네트워크 강화에서부터 내·외부를 연결하는 형태의 ‘고리형’ 사업추진 체계 구성 필요

네트워킹 강화방안

- ① 공식적 네트워크 확충
 - 여러 기관과 다양한 업무협정(MOU) 체결
 - 주기적인 회의를 통해 사고와 사업, 인력과 조직능력 공유
- ② 협력적 사업의 확대와 인센티브 제공
 - 여러 기관과 함께 일하는 공동프로젝트 기획 시 이익 인센티브 강화
 - 특히 기업과 협력 시, 지역문화재단과 공동사업 시, 마을공동체 등과 협력 사업 시 인센티브 강화
- ③ 여러 부서 공동추진형 사업발굴과 매트릭스형 조직화
 - 예술지원사업과 창작공간사업, 지역문화사업 등을 연결한 형태의 사업추진을 통해 부서간 칸막이 해체
 - 각 조직원들이 자기 부서 일을 수행하는 동시에, 여러 부서를 연결하는 통합형 사업추진 네트워크(TF)에 참여토록 유도

라. 공간과 지역기획(운영) 전담부서 운영

- 향후 재단 건물을 포함, 다양한 공간이 발굴될 것으로 예상됨
- 또한 문화도시화를 위한 지역개발이 현실적 의제로 부상할 것이며, 이에 대한 대응이 필요함
 - 이미 도시전반은 재개발형 도시개발방식에서 벗어나, 문화적 재생의 방식으로 전환되고 있고,
 - 오랜 기간 동안 정체(停滯)로 인해 각 지역에 문화적 경관이 형성되는 특화·정체(正體)화 되는 현상 발생
 - 이에 이런 지역정체화/문화경관화 현상에 대응하고, 보다 적극적인 문화도시화를 추구하는 전략 및 <서울문화재단>만의 고유한 정책성 발굴 필요
- 그러나 이를 위한 재단의 준비는 미흡한 상태
 - 단지 공모사업으로 추진하거나, 사업을 지원하는 형태로는 미래 수요를 감당하지 못할 것임
- 이에 공간 및 지역계획을 전담하고, 서울 각 지역을 문화지역으로 전환시킬 수 있는 전담능력 확충 필요
 - 단지 공모사업으로 추진하거나, 사업을 지원하는 형태로는 미래 수요를 감당하지 못할 것임

지역 및 공간기획 제고를 위한 방안

- 직접적 사업으로 공간을 기획하고, 사업을 추진하는 방식은 작가들 동원과 예술도구화란 현상 발생
 - 비 자발적 사업추진으로 인한 아르바이트화(진정성, 작가주의 결여 등)
- 이에 대응해 작가들 중심의 사업이 이루어지기 위해서는 두 가지 방안 필요
 - ① 작가들이 놀 수 있는 공간(예술가놀이터)으로서 계획: 공간만 놓아두고 계획을 비우는 방식
 - ② 직접적 사업보다 여러 실험을 통해 작가가 성장할 수 있는 기회를 제공하는 방식
 - 문화재단은 여러 공간을 대상으로 한 실험기회 제공
 - 사업은 작가가 스스로 하도록 하고, 실험에 참가한 작가들을 대상으로 한 제한적 공모 실시

IV. 고객분석 및 의견조사

제1절 고객분석

제2절 고객의견조사

제3절 시민대상 설문조사

제4절 전문가 의견 조사

제5절 고객별 분석 및 의견 수렴 결과 종합

IV 고객분석 및 의견 조사

제1절 고객분석

- 재단의 주요 고객을 문화서비스 생산 단계의 협력자인 〈창작자 : 예술가〉, 문화서비스의 최종 소비자인 〈향유자 : 시민〉, 그리고 유통단계의 주요 중간 소비자인 〈서울시, 자치구, 유관기관, 대중매체 등〉으로 설정함
- 2006년 경영 2기 분석 시 보다 규모와 내용에 있어서 크게 확대되었음. 재단 사업규모의 확대로 인해 창작자 고객과의 관계 규모는 누적적으로 급증하였고, 특히 타 시도 문화재단 등 유관기관들과의 정책적 협력, 해외 기관과의 교류도 확대되었음
- 재단과 중첩되는 사업영역에 속하는 주요 경쟁관계에 있는 기관은 세종문화회관, 서울시립미술관 등 문화 분야의 〈서울시 산하기관〉과 한국문화예술위원회, 예술경영지원센터 등 〈문화관광부 산하기관〉으로 설정할 수 있음
- 문화관광부 산하 기관은 문화예술 단체의 서울집중 현상과 수도로서의 특수성 때문에 많은 분야에서 재단과 공통된 정책이슈를 지향함. 특히, 민간 주도의 지역문화거버넌스, 문화복지, 문화예술교육, 예술경영컨설팅 서비스 등 재단이 지향하는 정책분야에서 경쟁력과 이슈를 선점하고 있음
- 그러나, 이들 단체는 공통 이슈제기를 통한 문화정책 분야의 주요 현안 해결, 국가차원의 정책사업의 시범 운영 등의 방식으로 경쟁관계 보다 협력관계로 보는 것이 더 바람직함. 특히 예술위원회 및 문화체육관광부의 지방이전으로 서울에서의 중앙정부 문화정책 서비스 주체로서 서울문화재단의 역할 변화가 예상됨
- 문화서비스의 최종 소비자로서 〈향유자 : 시민〉들의 높아진 문화향수 요구를 보다 명확하게 파악하여 사업전략을 수립해야 함. 이를 위해서는

보다 고객지향적인 사업방식의 도입이 필요함. 관료적인 태도의 단순 행정에서 탈피하여 보다 적극적으로 고객에게 공공행정서비스를 제공하는 행정서비스마케팅 개념의 도입이 필요함

- 공공서비스로서의 특징으로 인해 문화서비스가 최종소비자에게까지 전달되기 위한 중간 유통과정에서 가장 큰 구매력을 가진 서울시와 자치구에 대해 재단이 소구력을 갖기 위해서는 <프로그램 맞춤 전달자>로서의 전문역량을 축적하는 것과 <서울문화네트워크의 허브>로서 위상을 확보하는 전략이 중요함
- 특히 문화예술 콘텐츠 생산자와 중간 소비자인 자치구 및 관련 기관까지 참여하는 거버넌스형 문화정책 방식으로의 전환 요구가 커지고 있어 이에 대한 대응이 필요함
- 보다 면밀한 시장조사와 고객 분석을 통해 시장 규모와 현재 관계규모를 정량적으로 파악할 필요가 있음¹⁾

1) 부정확한 통계는 불필요한 성과주의 행정을 위한 부적절한 목표 설정에 오용될 수 있는 문제를 감안할 필요가 있음.

〈표6〉 문화서비스 전달 단계별 서울문화재단의 고객 구분

서비스 단계	고객 분류	세부 고객	주요 요구
최종소비 (문화향유)	향유자	시민 일반	－ 손쉬운 문화향수 기회
		· 연령별	－ 우수문화 프로그램
	· 소득별	－ 서울시민으로서 자부심	
	· 거주지별	－ 문화환경 만족도	
	목적별 특수계층	－ 차별없는 문화향수 기회	
↑	정부	· 문화소비 취약계층 (차상위층 등)	－ 대상별 특화된 프로그램 및 서비스 개발
		· 아동/청소년	
		· 어르신	
중간소비 (위탁/지원)	자치구	· 다문화가정 등	
		정부 부처	－ 지역문화진흥 정책 개발 (문화체육관광부)
		서울시 본청	－ 공공기관 투명 경영(안전행정부 등)
↑	자치구	서울시 분청	－ 사업 위탁수행
			－ 관련분야 정책 개발
매개/유통	대중매체	자치구	－ 자치구 문화활동 지원
			－ 우수문화 프로그램 보급
↑	해외기관	신문 등 인쇄 매체	－ 기사 가치 있는 정보 서비스
		방송 매체	－ 사회적 이슈 연대 공동 캠페인
		인터넷 매체 등	
문화서비스 생산 (창작, 기획)	유관기관	문화예술관련 기관	－ 국제 문화교류 및 협력
		중앙정부 산하 문화기관 및 문화시설	－ 자국 예술가 및 프로그램의 서울 소개
		서울시 산하 기관 및 문화 시설	－ 업무 제휴 및 위탁
창작자	창작자	자치구 산하기관 및 문화 시설	－ 지역협력형 지원사업
		전국 지역문화재단	－ 문화정책 관련 자료 제공
		문화NGO 및 문화관련 기관	－ 정보교류 및 공동사업
		기업 및 기타분야 기관	－ 문화정책 공조
		예술가, 예술단체	－ 문화거버넌스 확대
창작자	창작자	문화정책가	－ 사업 제휴
		문화기획자, 평론가 등	－ 문화예술 사회공헌 프로그램 참여
			－ 창작 지원
창작자	창작자		－ 재단 문화사업에 참여
			－ 문화거버넌스 확대

제2절 고객의견조사

- 온라인 설문조사와 직원 워크숍, 전문가 FGI, 정책포럼 등 다양한 방식으로 진행
- 세부 과제별 연구 결과 주요 제안 내용도 종합함

의견조사	진행 내용
문화정책위원회 자문	- 재단 문화정책위원 자문 총 3회
온라인 시민의견 수렴	- 홈페이지 정책제안 (6.19~6.28) 8명 참여 - 페이스북 통한 희망사업 설문 (6.26~6.28) 62명 참여
정책 대토론회 “서울문화재단 10+10”	- 6.28(금), 시민청 - 외부 제안-전문가 10인, 외부 제안-시민 11인 토론 참여
연구진-부서장 공동워크숍	- 연구진과 시민문화 관련 4개 부서장 워크숍
경영분야 FGI	- 라도삼, 김성규 등 전문가와 간부진 간 토론
10주년 비전 재설정 관련 시민대상 설문 조사	- 11.4(월)~11.21(목), 전문기관 조사 및 홈페이지 통해 시민 1,330명 조사 - 서울시민 문화향수 및 인식 실태, 재단 10년 비전 재설정, 재단 인지도 및 사업 참여도 등 조사
종합정책 세미나 개최	- 12.20(금), 재단 회의실, “정책세미나 - 시민문화.창작공간.문화재단” - 연구진, 문화정책위원, 서울시 문화도시정책자문위원, 자치구 문화기관 대표자 등 참석 - 3개 연구과제별 결과에 대해 전문가들로부터 자문
세부 과제별 연구결과 종합	- 2개 과제연구 동시 진행 (5월~12월) · 서울문화생태계 활성화를 위한 창작공간의 전략 연구 · 시민문화활동 활성화 방안 연구 - 세부 과제별 직원 연구학습 CoP 4개 운영 (8월~12월) : 서울연극센터, 남산예술센터, 거리예술 및 구의취수장, 인사/조직 관리 규정 관련

제3절 시민대상 설문조사

1. 개요

- 서울문화재단의 비전 재설정 및 운영개선을 위해 온라인 설문조사 실시
 - : 1)서울시민 문화향수 및 인식 실태
 - 2)재단 10년 비전 재설정
 - 3)재단 인지도 및 사업 참여도 등
 - 4)문화정보 서비스 개선 관련 설문

- 일반시민 1,000명과 재단회원 330명 대상 설문 : 2013.11월

〈표 7〉 조사설계

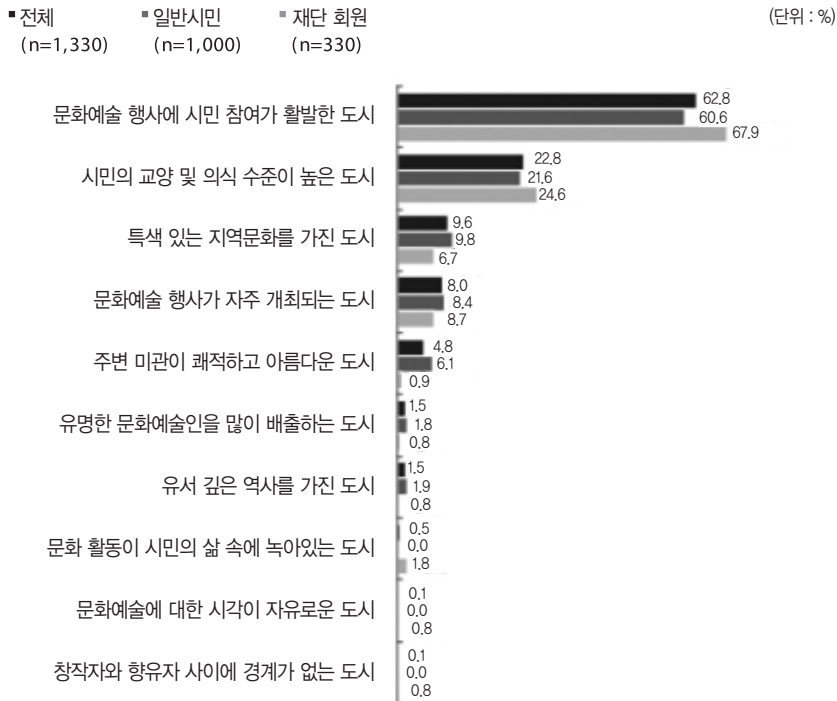
구분	일반시민	재단회원
조사 대상	○ 서울에 거주하는 만 18세 이상 남여	○ 만 18세 이상 재단 홈페이지 회원
유효 표본	○ 1,000명	○ 330명
조사 방법	○ 구조화된 웹설문을 이용한 온라인 조사 - 조사기관 등록 패널 조사	○ 구조화된 웹설문을 이용한 온라인 조사 - 재단 홈페이지 게시판 이용
표본구성	○ 서울 인구 구성비(2013년 9월 주민등록 인구 기준)에 따른 성별/연령별/지역(4개 권역)별 할당 표집	○ 랜덤 참여
자료 처리 방법	○ 수집된 자료는 Editing- Coding-Key · in- programming 과정을 거쳐 통계패키지인 SPSS에 의해 통계처리	○ 수집된 자료는 Editing- Coding-Key · in- programming 과정을 거쳐 통계패키지인 SPSS에 의해 통계처리
조사 기간	○ 2013년 11월 4일~8일	○ 2013년 11월 8일~21일
조사 기관	○ (주)마크로밀엠브레인	○ 서울문화재단

2. 설문조사 결과

○ 문화도시에 대한 인식

－ ‘문화도시’란

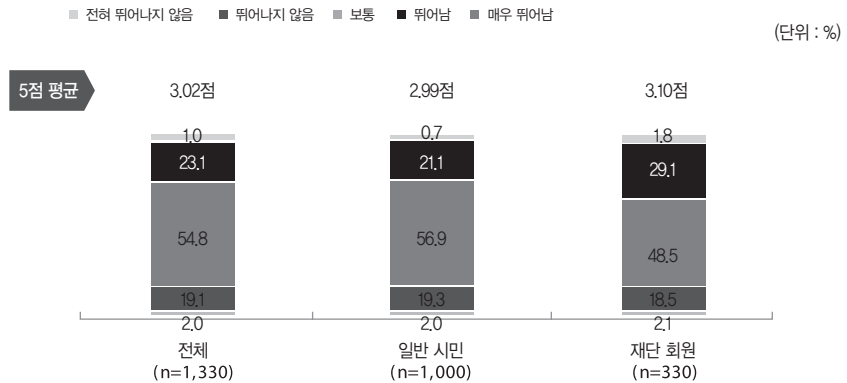
‘문화예술 행사에 시민 참여가 활발한 도시’라고 ‘문화예술 행사에 시민 참여가 활발한 도시’라고 생각하는 응답자가 52.3%로 가장 많았음



〈그림 4-1〉 ‘문화도시’에 대한 인식 응답 결과

○ 문화도시로서 서울시의 문화환경 수준

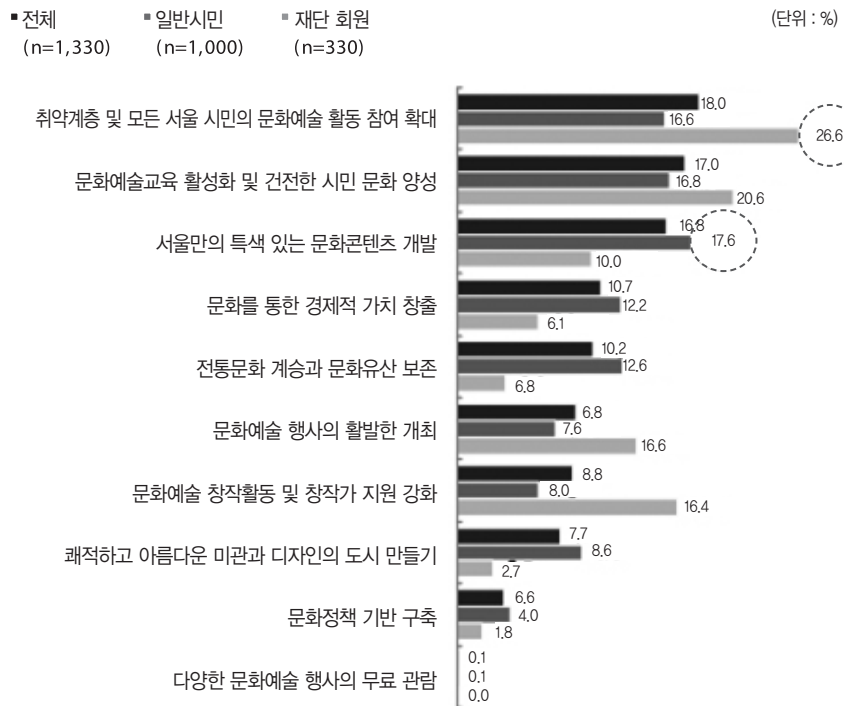
- － ‘문화도시로서 서울시의 문화 환경 수준에 대해 높게 평가한 응답자는 전체 24.1%(매우 뛰어남 1.0%+뛰어남 23.1%)로 나타남
- － 재단 회원이 일반 시민에 비해 높게 평가하는 응답이 다소 높게 나타남
: 일반시민 21.8%(매우 뛰어남 0.7%+뛰어남 21.1%)
재단회원 30.9%(매우 뛰어남 1.8%+뛰어남 29.1%)



〈그림 4-2〉 '문화도시'로서 서울시의 문화환경 수준 응답결과

○ 5년 이내 서울시 중점 추진 문화정책 과제

- 일반시민은 서울만의 특색있는 문화콘텐츠 개발을 우선과제로 꼽음 (17.5%)
- 재단 회원은 모든 시민들의 문화예술활동 참여 확대를 우선과제로 꼽음 (25.6%)



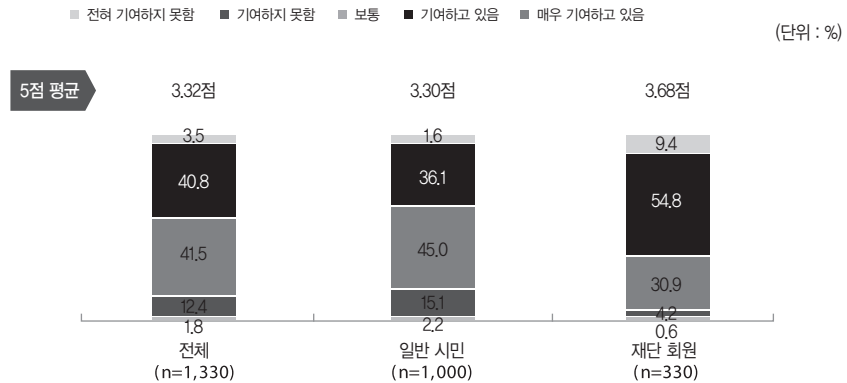
〈그림 4-3〉 5년 이내 서울시 중점 추진 문화정책 과제 응답결과

○ 서울시 문화정책 상 최우선 수행 과제

- 서울시가 당장 취해야 할 최우선 과제로 문화정보 서비스를 포함한 ‘홍보 강화’(20.8%)가 선정됨

〈표 8〉 서울시가 문화정책상 최우선 수행 과제 응답결과

의견	비율
홍보 강화	20.8
모든 계층이 접근/참여 가능한 문화 정책	16.1
다양한 공연/문화콘텐츠 확보	5.6
저가 또는 무료 공연 및 전시 기획 필요	4.1
시민의 문화의식 고양	4.1
문화예술인 지원/처우 향상	3.7
전통가옥/문화유산 보존 관리/복구	2.9
일상 속 참여 가능한 콘텐츠 개발	2.8
문화 취약 계층 지원 확대	2.4
장기적 관점에서의 일관성 있는 설계	2.0
구/도시별 특색있는 문화콘텐츠 개발	2.0
전시성 행사 축소	2.0
간판/노점 등 도시미관 정비	2.0



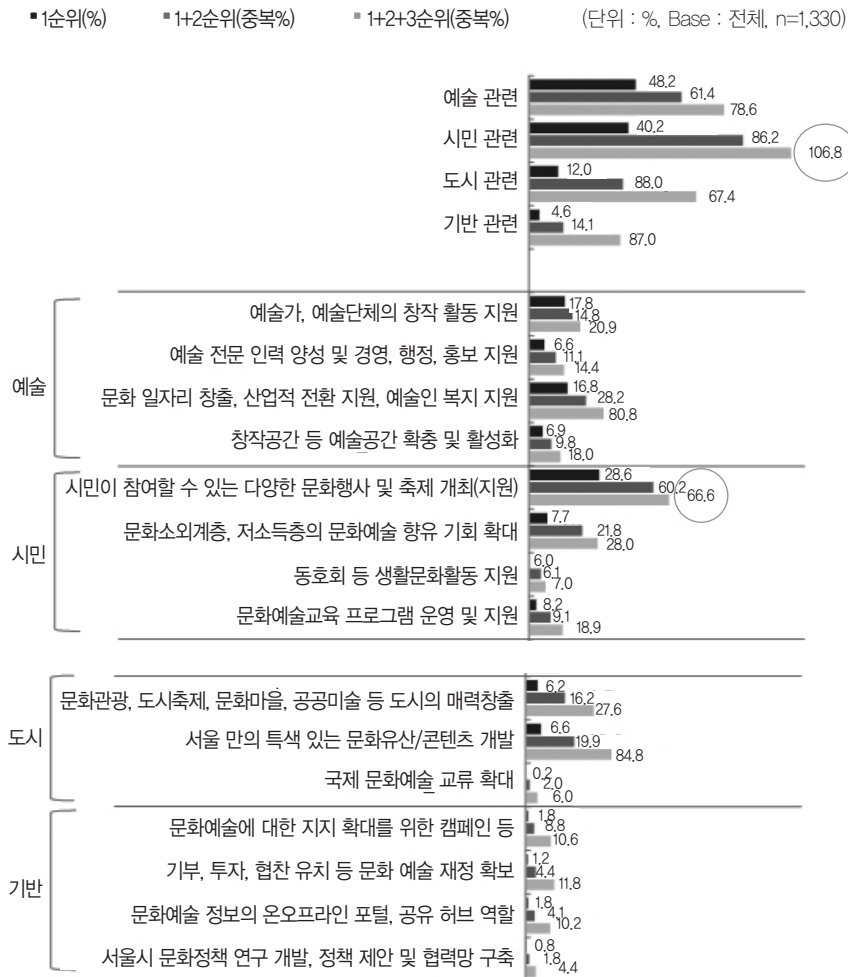
〈그림 4-4〉 서울문화재단의 서울문화 기여도 응답결과

○ 서울문화재단의 서울문화 기여도

- 서울문화재단의 지난 10년간의 역할 수행이 서울 시민의 삶의 질을 높이고 문화예술을 활성화하는데 얼마나 기여했는가?
: 전체 기여도는 44.3%(매우 기여함 3.5%+기여함 40.8%)로 나타남
- 일반시민 37.7%(매우 기여함 1.6%+기여함 36.1%)보다 재단 회원 64.2%(매우 기여함 9.4%+기여함 54.8%)이 26.5%p 높게 나타남

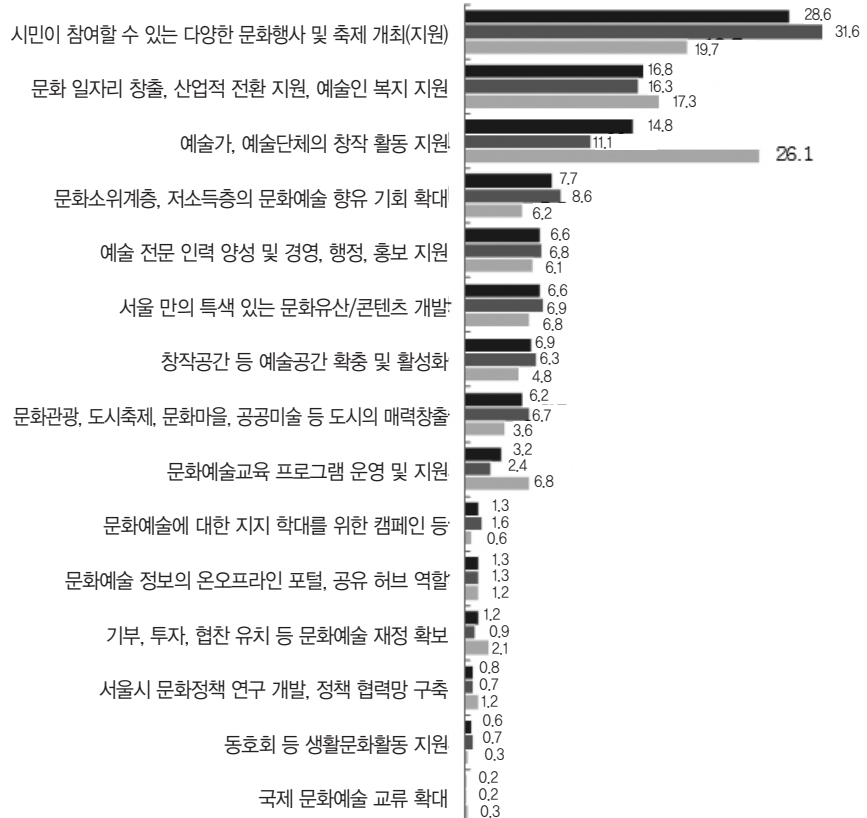
○ 서울문화재단이 향후 10년 집중할 사업

- 예술 관련 사업이 43.2%로 가장 높음
- 시민 관련 사업이 40.2%로 차순위로 나타남
- 1+2+3순위 기준으로는 시민 관련 사업이 105.3%로 가장 높게 나타남.
- 1순위 기준으로 '시민이 참여할 수 있는 다양한 문화행사 및 축제 개최'가 28.6%로 가장 높았음
- 재단 회원은 '예술가, 예술단체의 창작지원'(26.%)을 최우선 집중 사업으로 꼽음



〈그림 4-5〉 서울문화재단이 향후 10년 집중할 사업 응답결과

■ 전체 (n=1,330) ■ 일반시민 (n=1,000) ■ 재단 회원 (n=330) (단위 : %/1순위 응답, Base : 전체)



〈그림 4-6〉 조사대상별 서울문화재단이 향후 10년 집중해야 할 사업 응답결과

○ 서울문화재단에 바라는 점

– 문화정보서비스 제공을 포함한 ‘홍보 강화’가 19.3%로 가장 높았음

〈표 9〉 서울문화재단에 바라는 점 응답결과

의견	전체	일반시민	재단회원
홍보 강화	19.3	20.0	17.3
모든 계층이 접근/참여 가능한 문화 정책	13.9	18.4	0.3
다양한 공연/문화콘텐츠 확보	4.5	4.5	4.5
문화예술인 지원/처우 향상	2.9	1.4	7.6
소외계층 중심의 문화 체험	2.4	2.6	1.8
저가 또는 무료 공연 및 전시 기획 필요	2.3	3.0	0.3
일상 속 참여 가능한 콘텐츠 개발	1.9	0.8	5.2
문화 육성	1.6	1.0	3.3
시민과의 소통/의견반영	1.5	0.9	3.3
투명한 운영/감사	1.4	1.8	0.3
합리적 예산 집행	1.4	1.8	0.3
장기적 관점에서의 일관성 있는 설계	1.4	1.2	1.8
수준높은 공연/콘텐츠 확보	1.2	0.9	2.1
내실있는 문화 사업 전개	1.2	1.4	0.6
지역/구별 문화행사 및 사업 필요	1.0	1.1	0.6
예술 문화 강좌/교육	0.9	0.1	3.3
공연장/문화 공간의 확대	0.8	0.5	1.8
구/도시별 특색있는 문화콘텐츠 개발	0.8	0.8	0.9
활동의 활성화	0.8	1.0	0.3
전시성 행사 축소	0.8	0.8	0.6

3. 결과 종합(상세 조사결과 별책 참조)

○ 재단 인지도 제고 필요

- 서울문화재단을 알고 있는 응답자는 2012년 55.4%, 2013년 57.2%로 소폭 증가했고, 인지 수준에서 무엇을 하는 기관인지 알고 있다는 응답률도 증가(18.8%→22.1%)

※ 단순히 명칭 정도만 알고 있는 수준은 2010년 45.7%에서 2013년 35.1%로 감소

- 서울문화재단 업무 및 활동에 대한 호감도에서 재단회원의 평가가 일반시민에 비해 높게 나타났다는 점과 재단 인지도에 따라 지난 10년간의 재단 역할 수행 평가가 높다는 점을 볼 때, 재단 인지도 및 재단 활동 접촉 경험 이 재단 평가에 긍정적인 영향을 미치므로 재단 인지도를 더욱 높이는 방안이 필요함

○ 시민 참여형 문화예술사업 강화 필요

- 서울시 정부가 가장 중점적으로 추진해야 할 문화정책 관련 과제로 '서울만의 특색있는 문화콘텐츠 개발', '취약계층 및 모든 서울 시민의 문화예술 활동 참여 확대', '문화예술교육 활성화 및 건전한 시민 문화 양성'이 높게 나타남
- 서울문화재단이 향후 가장 집중해야 할 사업은 일반시민의 경우 '시민이 참여할 수 있는 다양한 문화행사 및 축제 개최'가 가장 높음
- 따라서 특색있는 문화콘텐츠 개발 등을 통해 시민 참여를 유도함으로써 시민의 문화예술 참여를 확대하는 것이 가장 시급한 과제이며, 재단회원 대상 결과 가장 높게 나타난 '예술가, 예술단체의 창작 활동 지원'도 중점 실행 과제인 것으로 조사됨
- 도시, 기반 관련 사업 보다는 시민 또는 예술인들이 활동할 수 있는 문화예술사업에 대한 니즈가 많은 것으로 해석됨
- 또한 '문화도시'란 '문화예술 행사에 시민 참여가 활발한 도시'라고 생각하는 응답자가 일반시민, 재단회원 각각 50.5%, 재단회원 57.9%로 가장 높게 나타난 점을 미루어 볼 때, 문화예술행사의 개최 빈도 보다는 시민이 활발하게 참여할 수 있는 사업 개최가 더 중요하다는 인식이 많음

제4절 전문가 의견 조사

○ 온·오프라인 포럼

구분	의견
대토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 현장이해도를 높이기 위한 조사강화 / 예술현장과의 소통 확대 / 현장밀착형모니터링 강화 • 예술의 도구화 문제 개선 • 예술가에게 행정교육기회 제공 • 예술계를 교란시키는 문화복지(향유)사업 교통정리 • 경력, 성장단계별 차등화된 지원제도 설계 • 중견예술단체 지원에 대한 고민 / 30년 이상 원로예술가 지원 • 예술창작지원시 서울지역과의 연관성 검토 • 국제교류, 다문화분야 관심
홈페이지	<ul style="list-style-type: none"> • 예술인 교류 플랫폼 개발
페이스북	<ul style="list-style-type: none"> • 예술인 육성, 신진작가, 분야별 문화예술인 육성 • 사회공익사업, 사회적기업유치와 일자리 창출 • 사업의 다양화, 다문화, 전통문화, 참여형, 축제, 세대별, 수준별, 맞춤형
이메일	<ul style="list-style-type: none"> • 예술인복지, 창작지원, 일자리, 기초생활비지급

○ 직원 워크숍

문제	개선안
<ul style="list-style-type: none"> • 공연장상주단체육성지원은 문예회관(지역사회)의 특성을 반영해야 하는 부담 • '유명예술지원-다원예술'와 '예술창작 활성화(정기공모)-다원예술'의 성격 유사 • 중앙정부의 우수작품 집중 지원정책에 따른 지원금 불균형 • 문예진흥기금 서울지역 배분액 축소에 따라 창작지원 소외 현상 • 민간단체들의 자생력 확보를 위한 자체 수익성 제고 필요 시점 	<ul style="list-style-type: none"> • 선택형 소수 지원, 지원액수를 늘리고 지원기준 강화 • 공연분야 '다년간 단체중심 지원' 도입 • 문학/시각분야 펠로우십 방식의 예술가 창작지원 도입 • 창작공간 연계 예술지원 확대 및 개편 <ul style="list-style-type: none"> - 예술지원팀: 기획, 공모, 브랜드 관리 - 창작공간 : 심사, 집행, 인큐베이팅, 평가 • 중앙정부 지원사업과 중복영역 최소화 • 통합홍보 및 정보지원 시스템 운영

- 세부과제 연구결과 요약
- 예술지원체계 개선 연구(2013년)

4개 혁신방향	10대 과제
1. 글로벌 도시 서울에 적합한 예술창작 지원 체계 마련	1. 창작지원사업 예산의 확대
2. 예술창작 활성화를 위 한 예술생태계 지원 수립	2. 재단 글로벌 정체성 확립을 위한 전략지원사업 마련
3. 재단-예술가(단체)의 새로운 협력 체계 마련	3. 특성화공모 지원사업 확대
4. 예술창작활성화와 시 민문화 활성화의 상호 작용	4. 창작 수월성-시민문화 활성화 연계 지원
	5. 예술 창작공간과의 연계방안 구축
	6. 예술창작자-매개자-소비자 유통 구조의 플랫폼 구축 강화
	7. 전문예술창작지원 정기공모 지원 사업 개선
	8. 예술가에게 복합 정보서비스 제공
	9. 예술지원 조직체계의 강화
	10. 예술지원 체계를 위한 문화 거버넌스 체계 강화

- 연극지원종합계획(2013년)

현황 및 문제점	지원정책 방향
• 창작지원제도 및 지원금 의 불균형문제	1. 비영리 민간에 대한 창작지원 확대 : 창작지원 예산 확대 노력, 메세나를 통한 지원 확대, 지원재정 효율화
• 서울지역 지원 환경의 악화	2. 지원방식의 효과성 제고 및 체계 개선 : 평균지원금 상향조정, 사업규모 등에 따른 차별적 지원, 지원 사업다각화 및 연계협력 강화
• 비영리 민간활동의 위축	3. 대학로 연극 지원 강화 : 서울연극센터의 연극 지원역할 강화, 대학로 연극지원 사업, 대학로 간접 지원 사업의 연계협력 확대, 서울연극센터 공간 기능 활성화
• 양질의 제작 인프라에 대한 낮은 접근성	4. 연극 지원 인프라의 유기적 통합운영 체계 : 지원 시설과 지원사업의 유기적 통합운영(예술지원팀, 서울연극센터, 남산예술센터, 대학로연습실, 남산 창작센터, 연극 제작지원인프라의 다각화)
• 장기적 관점의 민간 자 생력 확보 요구	5. 민간 거버넌스 구축 : 민간참여확대, 메세나 지원사업
• 선택과 집중 방식을 채 택하고 있는 중앙정부 지원정책	
• 중앙정부에 대한 의존도 가 높은 서울시 지원사 업의 현실	

2. 창작공간 관련

○ 온·오프라인 포럼

구분	의견
대토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 행정의 관료화 개선 • 창작공간 입주예술가를 지역사업 동원문제 개선 • 재단 실무자와 예술가 간의 파트너십 형성 • 창작공간과 지역 내에서 예술가들의 경제활동 허용(신당창작 아케이드) • 시민들이 언제든지 편하게 이용할 수 있는 창작공간 • 창작공간 내에서의 지역주민과 입주작가와의 소통 문제 해결
홈페이지	• 창작공간 공모사업 운영방식 검토
이메일	• 시민문화체험공간으로 창작공간 활용

○ 직원 워크숍

현황	문제	개선안
<ul style="list-style-type: none"> • 2008년 TF로 시작 • 2012년 본부로 정규조직화 • 2012년 8월 매니저 직위 도입 	<ul style="list-style-type: none"> • 창작공간 통합관리와 개별공간 업무 혼재 • 지속적인 인원감축으로 직원 피로감 상승 • 무기계약직 동기부여방안마련 • 순수사업비 감축 • 각 공간, 프로그램 연계 필요 • 창작실 지원과 창작진흥 정책 구분 • 예술가 간섭 문제 • 지역 예술생태계, 일반 커뮤니티 (주민, 유관기관 등)와의 연계 한계 • 시설관리운영의 어려움 • 도시재생의 효과 측정 미흡 • 재단 고유사업의 위상 및 정체성 미정립 	<ul style="list-style-type: none"> • 예술지원 예술교육 등 전 사업분야에서 창작 공간과 연계 전략 • 각 창작공간의 특성화, 전문화 • 창작공간과 예술지원 연계 • 광역과 기초의 역할 분담 • 예술가와 주민의 공동 창작 • 국제 네트워크 정비 및 재구축

3. 축제분야

○ 직원 워크숍

구분	의견
대토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 서울 대표축제브랜딩과 홍보 강화 • 전통을 가진자원봉사자 체계 구축 : 기존 자원활동가의 연속성 및 전통 확립

현황	문제	개선안
<ul style="list-style-type: none"> • 100% 재단출연금으로 자체사업 진행 • 하이서울페스티벌 이관후 행사성 시범 사업 중심 운영 • 신규위탁 사업 추가 진행 예정 • 2014년 서울축제지원 센터 편성예정 	<ul style="list-style-type: none"> • 서울의 대표축제 부재 • 지자체간 거리에 술 콘텐츠의 중복 • 구의취수장 사업 포지셔닝 • 댄스프로젝트와 B-boy단 사업성 격의 복합적 요소 (타분야 중복) 	<ul style="list-style-type: none"> • 재단 축제분야 재편 • 신규 서울형 예술축제, 수준높은 대표축제 개발 • 구역취수장은 창작공간, 서커스 아카데미는 예술교육에서 흡수 • 자치구 지역축제혁신사업 추진, 중장기 지원 • 축제지원센터의 핵심역량 확보 (지원/평가/컨설팅) • 행사성 사업은 대행영역으로 구분

○ 세부과제 연구결과 요약

– 서울축제정책 개선을 위한 축제현황 기초조사 연구(2012년)

현황 및 문제점	7대 과제
<ul style="list-style-type: none"> • 서울 축제 발전방향에 대한 장기적 로드맵과 계획 부재로 인한 정책적 지원 및 관리의 범위와 기준 설정 모호성 • 축제의 도시마케팅 기능에 치우친 기존 논의들 • 서울에서 개최되고 있는 400여개 축제의 통합적 관리 기능 부재 • 축제의 직접 추진에 치우친 예산 책정으로 주인 없는 축제의 양산 • 축제의 목적, 규모, 성장단계, 추진주체에 따른 다양한 성격과 특성을 가진 축제 유형의 확인 • 기존의 지원 평가 방식은 축제의 다양한 유형과 성장단계에 대한 고려가 부족 • 예산지원 외 간접지원의 필요성에 대한 높은 공감대. 특히 통합적 홍보마케팅 및 물적, 인적, 행정적 자원의 정보 구축 및 네트워크에 대한 높은 수요 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 축제 정책 대상 범위의 설정 2. 유형별 맞춤형 지원(전문 예술 문화산업형, 소수집단 아마추어형, 자치구 대표 축제형, 관광마케팅형) 3. 축제지원의 이원화(직접적 재정 지원과 간접적 행정지원) 4. 축제중장기 지원(3년 이상 다년 지원) 5. 평가 환류를 위한 평가 체계 재정립(축제평가위원회 구성) 6. 정책 실행을 위한 인프라 구축(지원센터, 위원회, 인력) 7. 축제지원센터(기초)의 설립: 종합 정보센터기능, 자문, 자원 인프라, 전문인력관리, 프로젝트 기획 등

4. 시민문화 분야

○ 온·오프라인 포럼

구분	의견
대토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 문화향유정책의 목적, 도달목표, 비전 정립/문화복지 장기 계획 수립 • 타 문화시설 및 기관, 사회복지 시설 및 기관의 문화나눔네트워크 구축 • 문화이용권 사업의 안정화 및 질적 성장 • 다문화에 대한 접근과 해결법 제시
	<ul style="list-style-type: none"> • 일반 시민의 문화적 삶의 질 향상 목표/일상생활에서 적극적 참여 및 향유 확대 • 생활예술지원사업의 전체규모 확대 및 지속 • 소액지원사업의 행정 절차 간소화 • 사업에 참여하는 시민들의 일정과 현실 반영 • 일방적 제공이 아닌 문화의 가치를 참여자에게 전달
	<ul style="list-style-type: none"> • 예술 치유 프로그램 확대 • 서울시의 공간에 대한 새로운 이해와 접근 필요(공간의 의미 강조) • 서울 아카이브 구축작업 지속
홈페이지	• 생활예술지원사업 시행기관 통합
이메일	• 시민문화체험공간으로 창작공간 활용

○ 직원 워크숍

현황	문제	개선안
<ul style="list-style-type: none"> • 100% 중앙 위탁사업 (문화이용권) 수행 • 중앙 공통 6개사업 중 자체기획사업 3개 정도 • 총 10명으로 구성(정규직, 무기계약, 사업계약, 기간제 혼재) • 시민문화팀은 광역의 문화복지, 문화나눔팀은 협의의 문화복지업무 	<ul style="list-style-type: none"> • 재단고유사업부재 • 실적위주, 공급자 중심 운영 • 기재부와와의 소통라인 부재 • 자율성과 창의성을 발휘하기 어려운 구조적 문제 • 복잡한 인력 구조 • 운영 예산 없이 인건비 자체 부담 • 재단 정규 입력투입 의무화 규정 	<ul style="list-style-type: none"> • 재단 고유의 사업 영역 신설 • 보편적 문화복지 시대에 대비한 미래 설계 ex)베이비부머 은퇴, 고령화 시대 등 • 자치구와의 역할 분담안

5. 예술교육 분야

○ 온·오프라인 포럼

구분	의견
대토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 교육의 영역구분, 용어사용에 대한 고민 • 중앙 아관사업과 재단 기획사업의 차별화 • 기획자의 역량강화 • 재정자립도 향상 • 전인적 성장에 맞춘 새로운 교육의 소명 정립 • 100% 무료제공 프로그램에 대한 고민 필요 • 맞춤형, 미래지향, 비전이 있는 예술교육 지원체계 확립

○ 직원 워크숍

현황	문제	개선안
<ul style="list-style-type: none"> • 예술교육팀과 서울문화예술교육지원센터 간의 사업중복 • 문화예술교육사업제도 시행에 따른 재단 자체 TA양성 경쟁력 약화 • 특화사업: 청소년 창의예술교육 • 중앙매칭사업과 재단 비전과의 연계 미약 • 중앙사업의 획일화된 운영지침 적용 • 광역단위 위탁사업 규모 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 재단 특화사업 및 정체성 부재 • '시민예술대학'의 차별성 검토 • 국비대칭 및 위탁사업 수행근거 모호 • 중앙-광역 간 정책 전달체계 미흡 • 타 영역(창작공간, 문화나눔, 시민문화)과의 유사성, 중복성 	<ul style="list-style-type: none"> • 재단 신규사업 브랜드화 • 강사 '개인'이 아닌 '단체' 대상 접근 • 예술의 수월성 영역 접근 ex)권역별 예술캠프, 영재스쿨운영 • 서울지역 예술대학, 문화시설연계 교육사업 추진 • 평생교육, 직장인 대상 교육 확대 • 서울지역 예술교육정보 통합 제공 기능 수행 • 재단의 역할 검토 : 위탁사업과 자체 사업간 연구개발(R&D) 기능 • '교육 전문성'을 보완 질적 향상

○ 세부과제 연구결과 요약

－ 예술교육사업 발전전략(1차 보고)(2013)

현황 및 문제점	추진 정책
<p>▶재단 내부</p> <ul style="list-style-type: none"> • 국내 유일의 ‘미적체험 & 통합예술교육’ 특화콘텐츠 및 인적자원 보유 • 출연금 수입 감소와 위탁사업 증가 • 고유사업과 위탁사업 간 상이한 정책 방향 및 사업방식으로 사업성과(수행 효과) 저하 • 시민 문화향유 및 문화복지 영역과의 통합전략 필요성 제기 <p>▶광역지원센터</p> <ul style="list-style-type: none"> • 지속가능한 자율형 문화예술교육 추진체계(조직, 인력) 구축 시도 확대 • 사업 다변화 및 네트워크형 교류협력 및 교육연수, 연구 등 지원형 사업 위주로 영역 이동 • 문화복지에서 보편적 창의예술교육으로 패러다임 전환 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 재단 창의예술교육 통합전략 TFT 구성(예술교육팀, 서울문화예술교육지원센터, 창작공간본부) 2. 핵심사업영역(우선순위사업) 발굴 및 특성화 전략:아카데미, 어린이, 청소년 창의예술 3. 사업방식의 전환 및 개선(기존사업 대상 통폐합 및 획기적 전환) 4. 일반시민 대상의 일상적 예술참여 기회 확대 제공으로 상대적 소외 해소(시민예술대학) 5. 문화예술교육자원 네트워크 시스템 구축 및 관련 정보 서비스 6. 직원 역량 개발 강화 및 인력의 재배치 7. 서울형 창의예술교육체계 구축을 지원하는 통합적 조직체계 정비

6. 경영 분야

○ 온·오프라인 포럼

구분	의견
대토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 전달체계내에서의 광역재단의 역할확립 • 광역문화재단과 기초문화재단의 역할 분담 • 25개 자치구별 문화특성화 지정사업 • 특성화 기반 문화관광예술축제지원사업 • 주민주최 시민참여축제지원
홈페이지	<ul style="list-style-type: none"> • 정책자료 온라인 서비스 제공
이메일	<ul style="list-style-type: none"> • 재단사업 및 역할 홍보 강화 • 네트워크 및 교류 강화: 시민-예술가, 광역-지역, 예술가-예술가, 국내-국외

○ 세부과제 연구결과 요약

- 메세나 활성화를 위한 기부모델 설계 연구(2013)

방향성	기부자	구분	접근 방법	관계	개발	내용
지지자	개인	소액	기부 경험 제공	기존	멤버십 제도	문화+서울 등 재단의 내부자원 및 CMS 활용
				신규	온라인 모금	재단 온라인 모금 시스템 운영 네이버 해피빈 등 외부 모금채널 활용
		거액	명예와 예우	신규	금융사 제휴 기업 CEO	금융사 제휴를 통한 거액 자산가 접촉채널 확보 기업 CEO를 대상으로 재단 발전위원회장 요청
협력자	기업	거액	① 사회공헌 활동 연계	교환가치 - 기업 이미지 - 홍보 마케팅	기업의 CSR 활동을 확장 하는 방법으로 제안	
			② 기업 고객군과 연계	- 문화 경영	기업의 사업 대상(고객)을 중심 매개로 제안	
			③ 기업 사업군과 연계		기업의 사업 내용(상품)을 중심 매개로 제안	
1단계: 구축 (2013년)			2단계: 활성화(2014~15년)		3단계: 성숙 (2016년)	
모금 인프라 구축			프로그램 확대		예술 기부 활성화	
<ul style="list-style-type: none">• 모금기관으로서 인지도 제고• 기부시스템 구축 및 운영• 협력 네트워크 구축• 잠재기부자 접촉 및 관계형성• 개인기부자 개발 중점			<ul style="list-style-type: none">• 서울문화재단 기부공감대 확산• 기부자와 참여자 확대• 서울형 협력사업 확대• 개인 계획 기부 프로그램 도입• 기업기부자 개발 중점		<ul style="list-style-type: none">• 예술 모금 기관으로 브랜드 확립• 기업사회공헌 및 개인 기부정착• 모금을 통한 재단 예산의 확충• 서울시 기부공동체 발족·운영• 재능기부 연계 서비스 제공	

제5절 고객별 분석 및 의견 수렴 결과 종합

- 재단 서비스 영역별 고객들의 주요 요구를 종합분석하여 새로운 10년의 대응방향을 설정함

〈표 10〉 재단 서비스 영역별 고객 분석 및 새로운 10년 대응방향

서비스 영역	참여 고객	주요 수혜 고객	주요 현황	새로운 10년 대응방향
문화 정책 기반 조성	문화정책 개발	• 정책가 • 창작자 • 서울시	• 서울시 - 재단 정책연구 기능 정착 - 지역문화재단의 정책역량 요구	- 현장 중심의 전략개발과 민간 네트워크 구축을 통한 정책 제안 기능 강화 - 서울시 문화정책 통계데이터의 체계적 확보 및 제공자 역할
	인프라 구축	• 서울시 • 자치구	• 창작자 • 향유자 - 재단은 위탁/보조 역할 담당	- 정책제안, 시설위탁 등 간접 기여 - 문화인프라 조성관련 자문역할 강화
	제도/기구 정비 제안	• 서울시 • 자치구	• 서울시 - 서울시 문화도시 정책자문위원회 - 재단은 보조역할 담당	- 서울시 문화정책협력네트워크를 통해 정책 제안 발굴
	문화적 도시환경 조성	• 서울시 • 자치구 • 창작자	• 향유자 • 창작자 - 도시게릴라 프로젝트 등 시행 - 도시계획 차원에서는 캠페인/보조 역할	- 정책 제안, 시범 사업을 통한 간접 기여 - 문화도시 영역 사업역량 확대
참여자 개발 및 지원 (문화 생태계 활성화)	창작지원	• 창작자 • 서울시	• 창작자 - 예술위원회의 나주 이전 - 지역협력형 사업으로 종속성 강화	- 서울형 예술지원 체계 정립 - 서울에서의 예술지원 역할 배분 - 공공 활용 위주 프로젝트형 창작 지원
	향유지원	• 창작자 • 서울시 • 서울시 산하기관 • 자치구	• 향유자 • 자치구 - 시설 및 인프라 면에서 재단 열세 - 경쟁자의 이슈 선점, 서비스 중복 (문화복지, 지역문화)	- 프로그램 네트워킹 서비스 강화 - 경쟁자와의 협력사업 개발 - 기초-광역 문화정책기구 간 협력네트워크 구축
	네트워크 구성	• 정책가 • 창작자 • 자치구 • 유관기관 • 해외기관	• 네트워크 참가자 전부 - 서울시 공약으로 문화운영위원회 설립 추진 - 지역문화진흥법 시행 - 시도문화재단대표회의 통한 협력강화	- 현장 중심, 실질적 서비스 제공자로서 서울문화거버넌스의 중심 역할 자임 - 조례에 근거하여 역할 수임

서비스 성과물 창조	문화 콘텐츠 프로그램의 생산	• 창작자	• 향유자 • 자치구 • 서울시	- 축적된 재단 사업역량을 활용하여 서비스 브랜드화 필요	- 직접 창조보다 활용 및 연결기능에 집중 - 민간재휴 확대 및 프로젝트 관리역량 강화
	문화도시 브랜드 창출	• 창작자 • 서울시 • 서울시 산하기관	• 서울시	- 서울플랜 2030년 목표 : 2030년까지 관광객 2천만명 달성	- 서울의 이야기 및 문화자원 발굴 - 차별성 있는 서울형 문화콘텐츠 생산 기반 형성에 집중 - 시 차원의 문화도시 마케팅 지원
문화 서비스의 유통 촉진	정보제공 및 서비스 유통 지원	• 창작자 • 향유자 • 자치구	• 향유자 • 창작자 • 자치구 • 서울시 • 대중매체	- 시 차원의 문화포털 및 공유 플랫폼 구축 중 - 스마트기기 확산으로 정보서비스 방식 급변	- 서울시 플랫폼과 연계, 공생 - 스마트 기기, 공유경제 환경에 대응한 문화정보서비스 전략 수립 - 재단 생산 문화콘텐츠의 브랜드화 노력

V. 앞으로 10년 비전과 전략

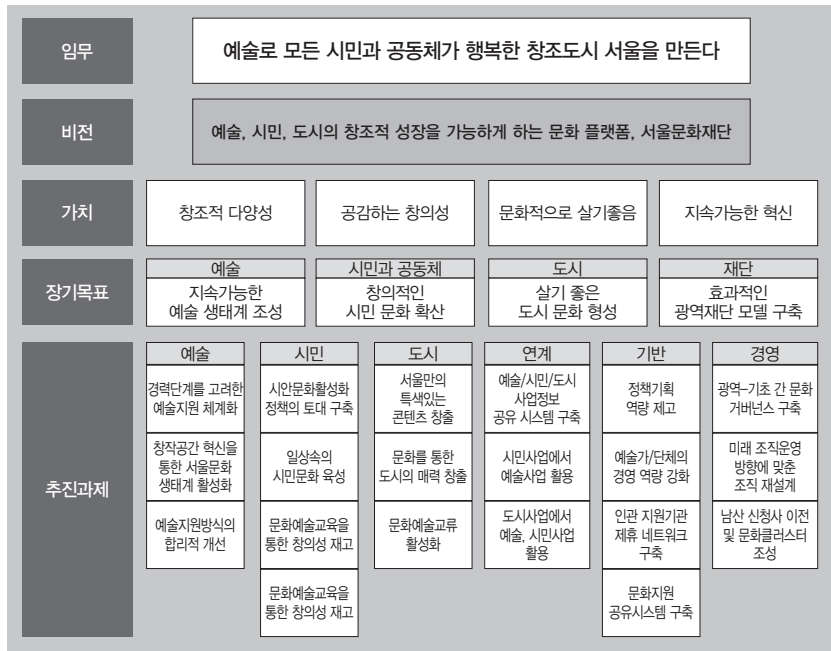
제1절 서울문화재단 2014-2024 비전하우스



앞으로 10년 비전과 전략

제1절 서울문화재단 2014-2024 비전하우스

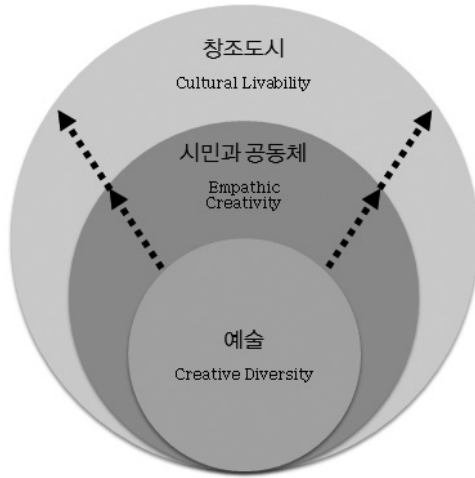
1. 비전 체계도



〈그림 5-1〉 서울문화재단 2014-2024 비전 체계도

2.임무

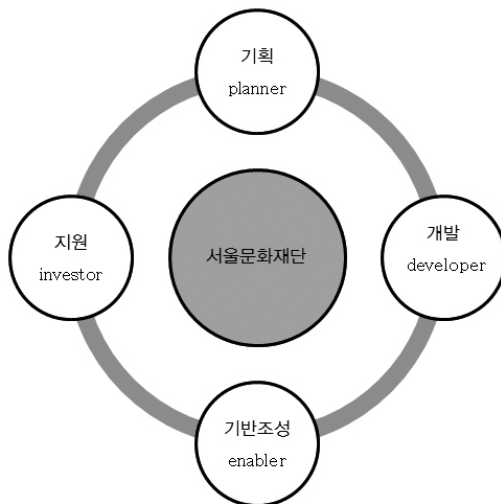
- 예술로 모든 시민과 공동체가 행복한 창조도시 서울을 만든다



〈그림 5-2〉 서울문화재단의 임무

3. 기능

- 예술, 시민, 도시를 위한 정책기획, 지원, 개발, 기반조성



〈그림 5-3〉 서울문화재단의 기능

4. 비전

- 예술, 시민, 도시의 창조적 성장을 가능하게 하는 문화 플랫폼, 서울문화재단
- Cultural Platform for Creative Growth

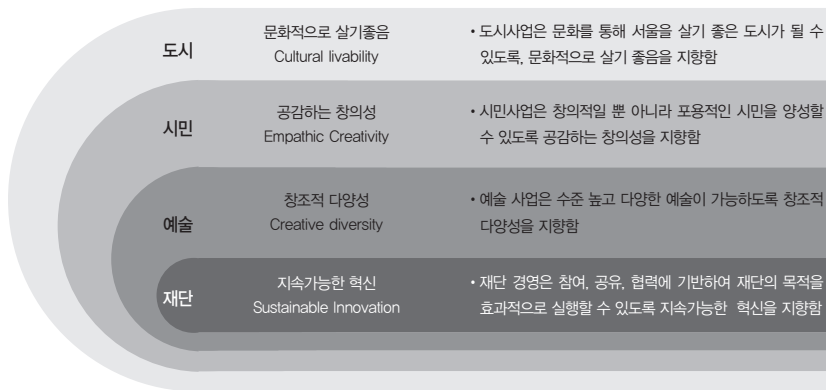


〈그림 5-4〉 서울문화재단의 비전

- 예술, 시민, 도시
 - 재단이 지원해야 할 3대 사업 영역 명시
 - 예술, 시민 지원의 결과로서 도시가 아니라 도시를 독자적 사업 영역으로 분리
- 창조적 성장
 - 예술, 시민, 도시가 추구해 나가야 할 발전의 성격 제시
 - 창의성을 기반으로 한 예술, 시민, 도시의 성장 지향
- 문화 플랫폼
 - 재단이 예술, 시민, 도시를 지원하는 역할 모델 제시
 - 예술, 시민, 도시의 창조적 성장에 필요한 다양한 자원을 활용할 수 있는 열린 시스템으로서 재단 지향

5. 가치

- [예술] 창조적 다양성, [시민과 공동체] 공감하는 창의성,
- [도시] 문화적으로 살기 좋음 [재단] 지속가능한 혁신



〈그림 5-5〉 서울문화재단의 가치 방향

6. 장기목표

	2013	2024
지속가능한 예술 생태계 조성	<ul style="list-style-type: none"> • 예술의 가치에 대한 낮은 인식 • 자생력이 낮은 예술가 단체 	<ul style="list-style-type: none"> • 예술의 문화적, 사회적, 경제적 가치 확대 • 창작, 유통, 보급의 선순환 체계
창의적인 시민 문화 확산	<ul style="list-style-type: none"> • 여가수요가 늘어나도 낮은 문화참여율 • 이웃과 공동체가 없는 도시생활 	<ul style="list-style-type: none"> • 더 많은 시민이 문화에 참여 • 문화로 따뜻한 공동체
살기 좋은 도시 문화 형성	<ul style="list-style-type: none"> • 도시 경쟁력의 방향성 상실 • 도시의 문화적 개성에 대한 관심 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 문화로 세계와 소통하는 도시 • 문화로 되살아나는 도시
효과적인 광역재단 모델 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 재원의 단순분배기관으로 전락 위기 • 광역재단 역할 부재 및 문화거버넌스 미비 	<ul style="list-style-type: none"> • 현장의 필요를 찾아서 지원하는 재단 • 민간 자원기관 네트워크 허브

〈그림 5-6〉 서울문화재단의 장기 목표

VI. 분야별 중장기 추진과제

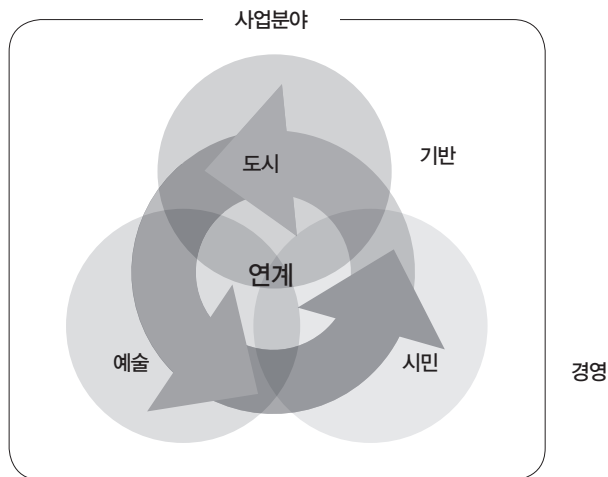
제1절 분야별 중장기 추진과제

VI 분야별 중장기 추진과제

제1절 분야별 중장기 추진과제

1. 분야 구분

- 사업분야는 <예술>, <시민>, <도시>를 기본축으로 하고 <연계>, <기반> 사업영역을 추가함
- <경영>은 문화사업영역을 뒷받침하기 위한 조직, 인력, 재정, 시설 등 경영자원관리 분야임



〈그림 6-1〉 분야 구분

※ 관련 업무를 추진하기 위해 예산이 편성되어야 할 대상으로서 <기반>, <연계>를 사업영역으로 구분하였지만, 이는 실제로는 <도시>, <예술>, <시민>, <경영> 네 가지 사업 영역(What-to-do)에서 사업을 운영하는 원리(How-to-do)임. 특히 <기반> 분야는 향후 <문화플랫폼>을 지향하는 재단의 핵심 사업 영역이자 운영원리임

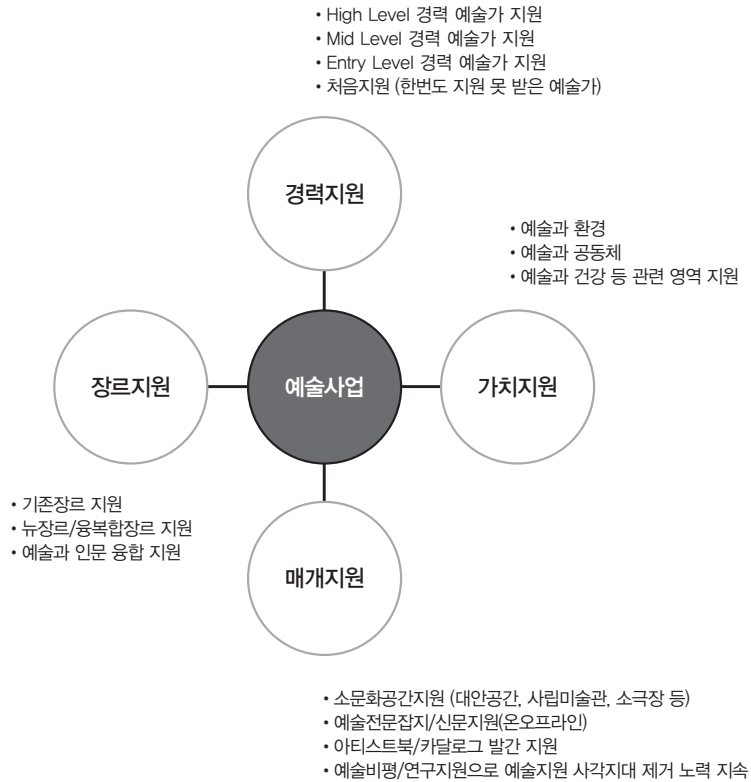
2. 분야별 주요 중장기 추진과제 요약

〈표 11〉 분야별 주요 중장기 추진과제

분야	주요 중장기 추진 과제
예술	경력단계를 고려한 예술지원 체계화
	창작공간 혁신을 통한 서울 문화생태계 활성화
	예술지원 방식의 합리적 개선
시민	시민문화 활성화 정책의 토대 구축
	소외계층 문화향유 기회 확대
	생애주기별 일상 속 시민문화 육성
	문화예술교육을 통한 창의성 제고
도시	서울만의 특색있는 콘텐츠 창출
	문화를 통한 도시의 매력 창출
	국제문화예술 교류 활성화
연계	예술/시민/도시사업 정보공유 시스템 구축
	시민사업에서 예술사업 활용
	도시사업에서 예술, 시민사업 활용
기반	정책기획 역량 제고
	예술가/단체의 경영 역량 강화 지원
	민관 지원기관 제휴 네트워크 구축
	문화자원 공유시스템 구축
경영	광역-기초 간 문화거버넌스 구축
	미래 조직운영 방향에 맞춘 조직 재설계
	남산 신청사 이전 및 문화클러스터 조성

3. 예술사업 분야

가. 예술사업 기본구성



〈그림 6-2〉 예술사업 기본구성

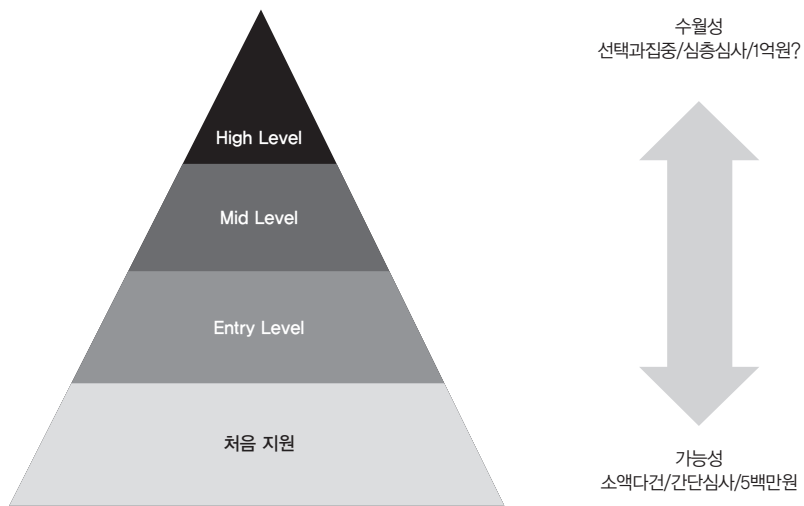
나. 중장기 세부 추진과제

〈표 12〉 예술분야 중장기 세부 추진과제

분야	중장기 추진과제	세부 추진과제
예술	경력단계를 고려한 예술지원 체계화	<ul style="list-style-type: none"> · 경력단계에 따른 지원시스템 구축 · 예술의 융복합 실험 지원 · 예술의 사회적 가치 확산 지원 · 예술의 매개영역 지원
	창작공간 혁신을 통한 서울 문화생태계 활성화	<ul style="list-style-type: none"> · 창작공간별 특성화 및 브랜드 제고 · 창작공간과 예술지원사업 연계 · 공간별 특화에 기반한 통합 운영 및 정보 플랫폼 개발 · 현장의 자발성에 기초한 거버넌스형 운영모델 개발 · 자원 다각화와 예산 효율성 제고
	예술지원 방식의 개선	<ul style="list-style-type: none"> · 사업관리코드제 도입 · 지원금액 규모에 따라 지원신청/정산절차 간소화 · 기획비, 아티스트비 등 예술노동에 대한 공정한 대가 지불 관행 확립

1) 경력단계에 따른 예술 지원

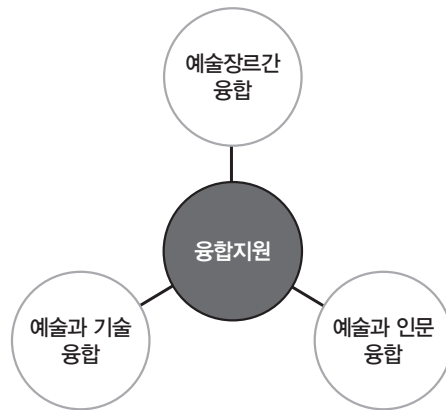
- 경력단계 구분 기준 정립
- 경력단계별 지원 비중 및 프로젝트당 지원 금액 기준 정립
- 경력단계에 따른 심사 기준 정립
 - ：경력단계가 낮을수록 가능성 위주로, 경력단계가 높을수록 수월성 위주로 기준 정립
- 지원 받은 적이 없는 ‘처음 지원’ 예술가에게 컨설팅 서비스



〈그림 6-3〉 경력단계에 따른 예술지원 체계

2) 예술의 융복합 실험 지원

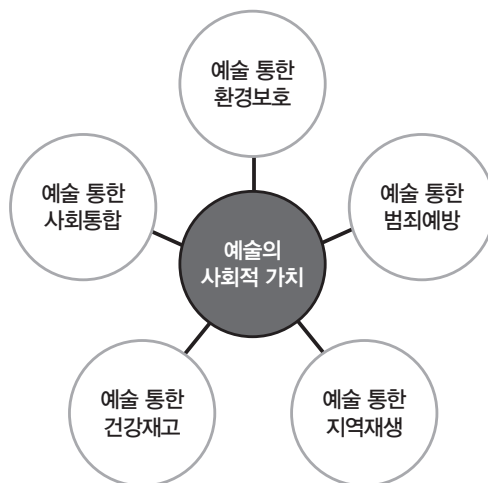
- 예술 장르 간, 예술과 타 분야 간 창조적 융합 촉진
- 기존 다원예술 분야를 융합지원과 가치 지원으로 분화
- 예술 장르 간 융합 지원 / 예술과 기술 융합 지원 / 예술과 인문 융합 지원
- 융합지원의 새로운 경향 모니터링 통해 융합지원 지속 개편



〈그림 6-4〉 예술의 융복합 지원 체계

3) 예술의 사회적 가치 확산 지원

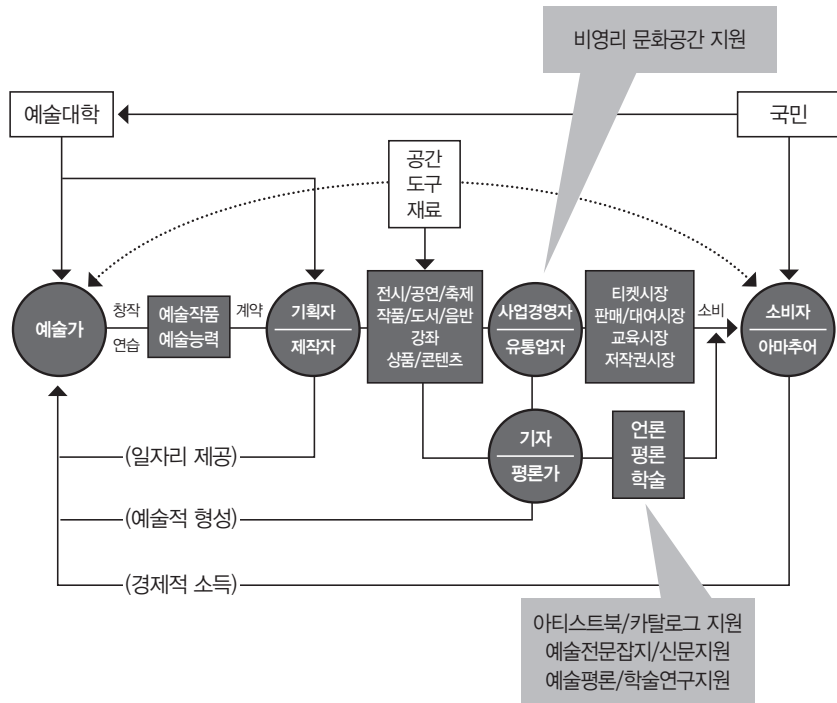
- 예술의 사회적 활용 촉진



〈그림 6-5〉 예술의 사회적 가치 확산 지원 체계

4) 예술의 매개영역 지원

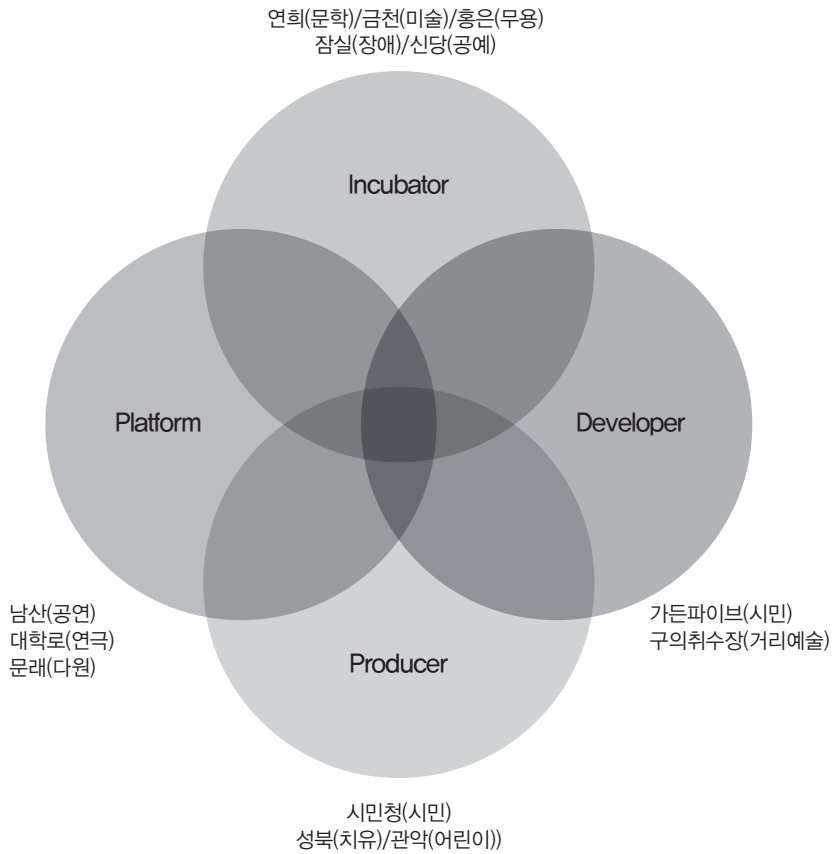
- 창작과 향유를 잇는 유통 영역 지원 세분화
- 유통 영역을 공간, 정보, 연구로 구분
- 기존 문화시설 정책의 사각지대인 비영리 소문화공간 지원
- 예술 정보 유통을 위한 예술전문 언론 지원
- 예술 이해 제고를 위한 평론, 연구, 출판 지원



〈그림 6-6〉 예술의 매개영역 지원 체계

5) 창작공간과 예술지원사업의 전략적 연계

- 창작공간을 특성화하고 관련 분야 예술지원사업과 전략적으로 연계

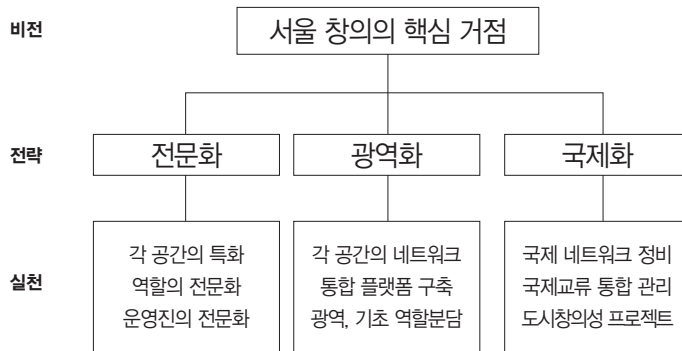


〈그림 6-7〉 창작공간과 예술지원사업의 연계 방안

6) 창작공간별 특성화 및 브랜드 제고

- 전문화, 광역화, 국제화를 통해 창작공간을 서울문화예술생태계의 핵심 거점으로 활성화

- 창작공간들을 장르, 융합, 가치에 따라 특성화 추진



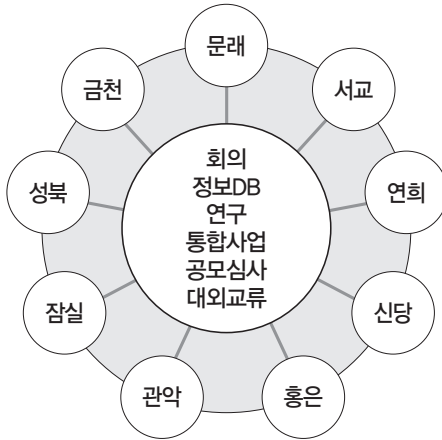
〈그림 6-8〉 창작공간별 특성화 비전 및 전략

〈표 13〉 창작공간 유형별 특성화 방향

유형	공간	2013년 중점	향후 특성화 방향
예술 장르	금천	미술	커뮤니티 아트, 미디어아트
	연희	문학	문학
	홍은	무용	무용
	신당	공예	공예, 디자인, 협동조합
예술 융합	서교	인디/다원	다장르 예술
	문래	다원	다장르 예술, 예술 도시재생
예술 가치	성북	예술치유	예술치유
	관악	어린이	어린이 창의예술교육
	잠실	장애인	소수자예술

7) 창작공간별 특화에 기반한 통합 운영 및 정보 플랫폼

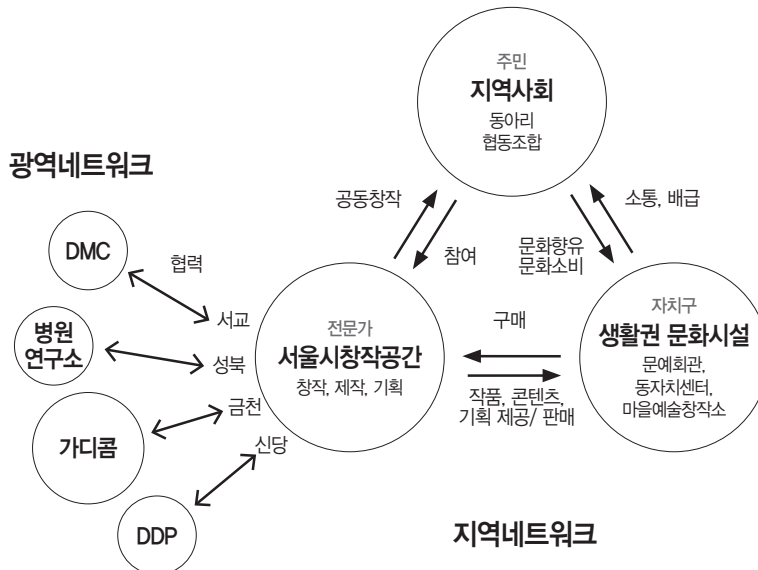
- 창작공간의 통합관리가 정보와 노하우의 공유 시너지를 낼 수 있도록 공유플랫폼 구성



〈그림 6-9〉 창작공간별 특성화에 기반한 통합 운영 및 정보 플랫폼

8) 현장의 자발성에 기초한 거버넌스형 창작공간 운영

- 서울시 창작공간 중심으로 지역 문화생태계의 선순환 구조 만들기 지향
- 이를 위해 현장 문화생태계의 자발성에 기초한 거버넌스형 공간 운영 시스템 구축 필요



〈그림 6-10〉 거버넌스형 창작공간 운영 모델

9) 예술지원 방식의 개선

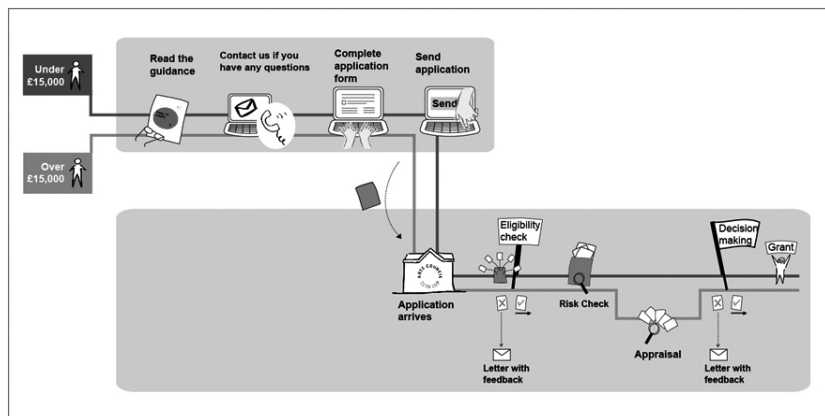
1	사업명이 사업성격을 명확하게 반영 못함 → 사업관리코드제 도입
2	매년 다른 사업 신청 → 동일사업 3년 연속 지원
3	우수사업 활용 미흡 → 연계사업 통해 우수사업 후속 지원
4	동일한 심사/정산 절차 → 지원 금액 따라 차등
5	모호한 기획비, 아티스트피 → 예술 노동 보수 기준 정립

〈그림 6-11〉 예술지원 방식의 개선 방향

10) 지원금액에 따라 지원절차 간소화

○ 영국 ACE사례 벤치마킹

- 지원절차를 지원금액 15,000파운드(2천5백만원) 기준으로 구분, 소액다건 지원 강화
- 15,000파운드 미만 지원절차, 전문가 심의를 하지 않고 적격성/리스크 심사만

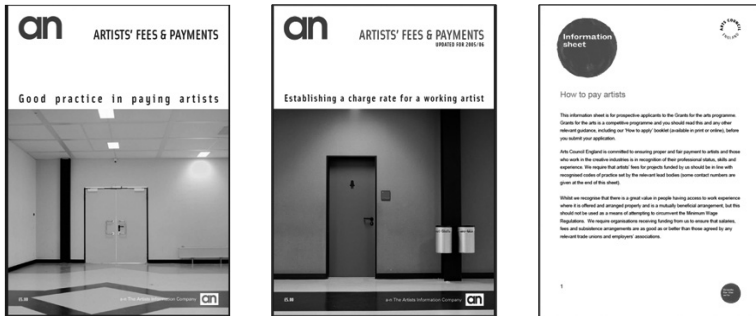


〈그림 6-12〉 지원금액에 따라 지원절차 간소화 -영국 ACE 사례

11) 창조적 노동에 대한 공정한 지불 관행 확립

○ 영국 ACE 사례 벤치마킹

- 예술위원회는 지원 신청 시 예술가의 창조적 노동에 대한 공정한 지불 요구
- Artists' Fee의 시간당 기준을 정립하고 이를 준수하지 않는 지원신청을 받지 않음

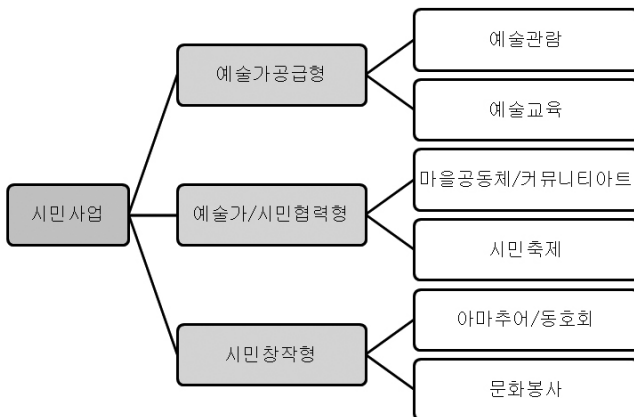


〈그림 6-13〉 창조적 노동에 대한 공정한 지불 관행 확립-영국 ACE 사례

4. 시민사업 분야

가. 시민사업 기본구성

- 예술가공급형, 예술가-시민협력형, 시민창작형으로 시민사업 기본 유형 구분



〈그림 6-14〉 시민사업 분야 기본구성

나. 중장기 세부 추진과제

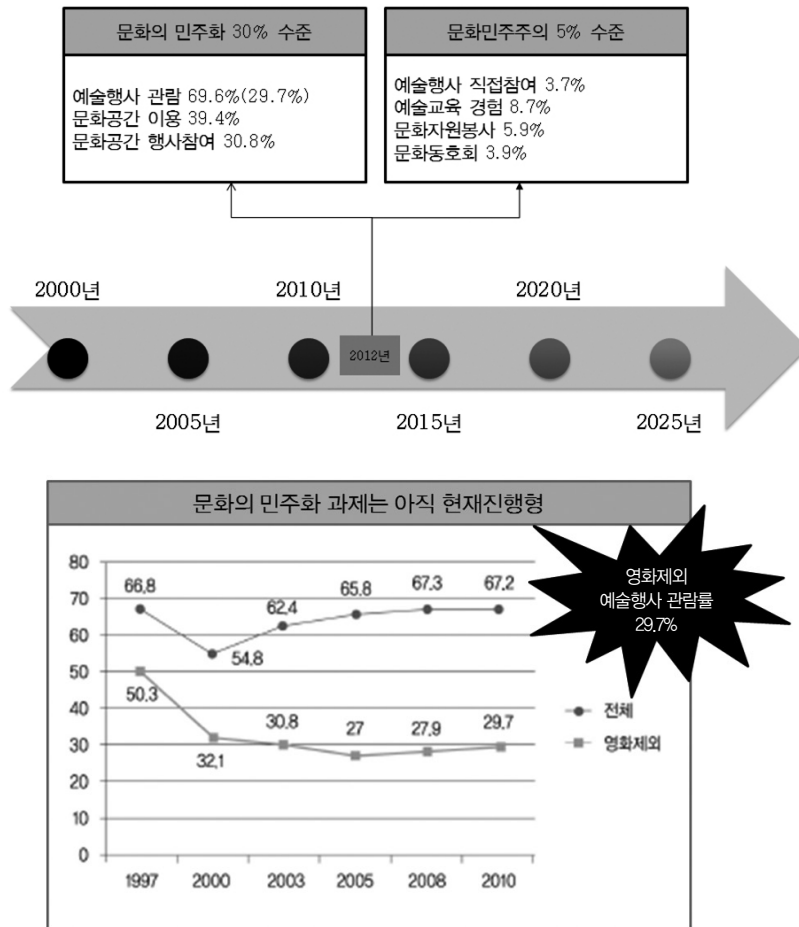
〈표 14〉 시민사업 중장기 세부 추진과제

분야	중장기 추진과제	세부 추진과제
시민	시민문화 활성화 정책의 토대 구축	<ul style="list-style-type: none"> · 시민문화 지원정책 및 방향 재설정 · 시민문화 지원정책을 둘러싼 거버넌스 모델 개발 · 시민문화 지원정책을 둘러싼 연계/통섭 사업활성화 · 시민문화 활성화를 위한 전략/시범사업 추진 · 시민문화 지원정책 협력/전달체계의 재구성
	소외계층 문화향유 기회 확대	<ul style="list-style-type: none"> · 소득, 연령, 교육 수준 등 문화소외계층에 대한 입체적 파악 · 문화소외계층에 대한 지원전달체계의 효율성 제고 · 수혜대상에 따른 특성화된 프로그램 개발
	생애주기별 시민문화 육성	<ul style="list-style-type: none"> · 일상 속에서 즐길 수 있는 시민문화 프로그램 개발 · 근린 생활공간 공유를 통한 생활문화공간 조성 지원 · 아마추어, 동아리 등 생활예술 활성화 · 자발적 시민축제 활성화 · 문화를 통한 온라인 커뮤니티 및 지역 공동체 활성화
	문화예술교육을 통한 창의성 제고	<ul style="list-style-type: none"> · 학교문화예술교육을 장르 위주에서 통합교과 예술교육으로 전환 · 사회문화예술교육을 강사파견에서 문화시설 거점 화 전략으로 전환 · 기업과 연계한 직장인 문화예술교육/연수 활성화 · 문화예술교육 자원 및 정보 공유서비스 네트워크 구축 · 재단 예술교육 콘텐츠 및 인력들의 수준 제고 및 브랜드화 · 서울전역에 걸친 평생교육, 학교교육 시스템과 연계한 문화예술교육 수행체계 구축

다. 시민사업의 기본방향 및 전략 설정

1) 수요파악

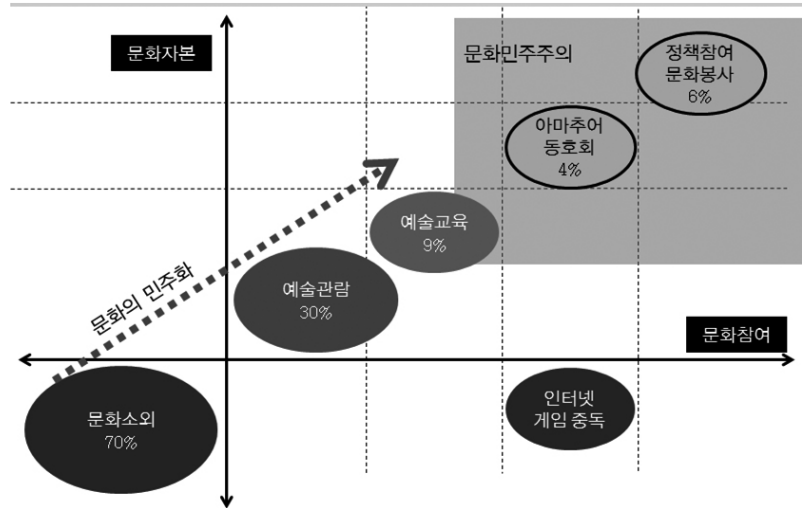
- 여전히 <문화의 민주화> 지향의 사업이 필요한 시기임



〈그림 6-15〉 시민사업 수요파악

2) 방향설정

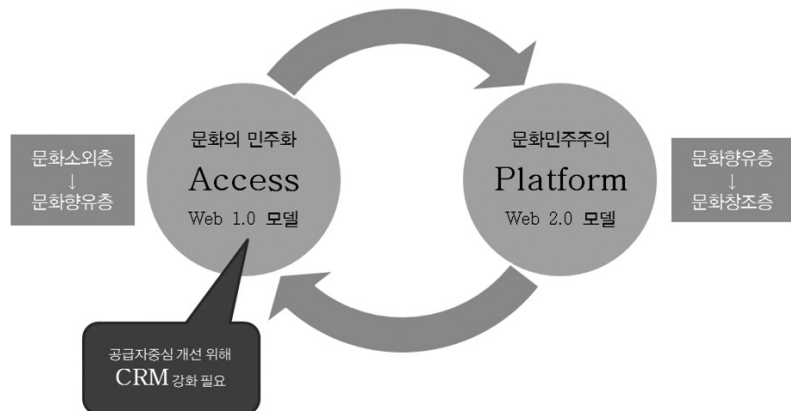
- 〈문화민주주의〉를 지향하되 〈문화의 민주화〉와 〈문화민주주의〉 기반 사업을 동시 시행



〈그림 6-16〉 시민사업 방향설정

3) 사업모델

- 〈문화민주주의〉를 지향하는 〈플랫폼형〉 사업모델 개발
- 문화소외층 → 문화향유층 → 문화창조층으로 전이 유도

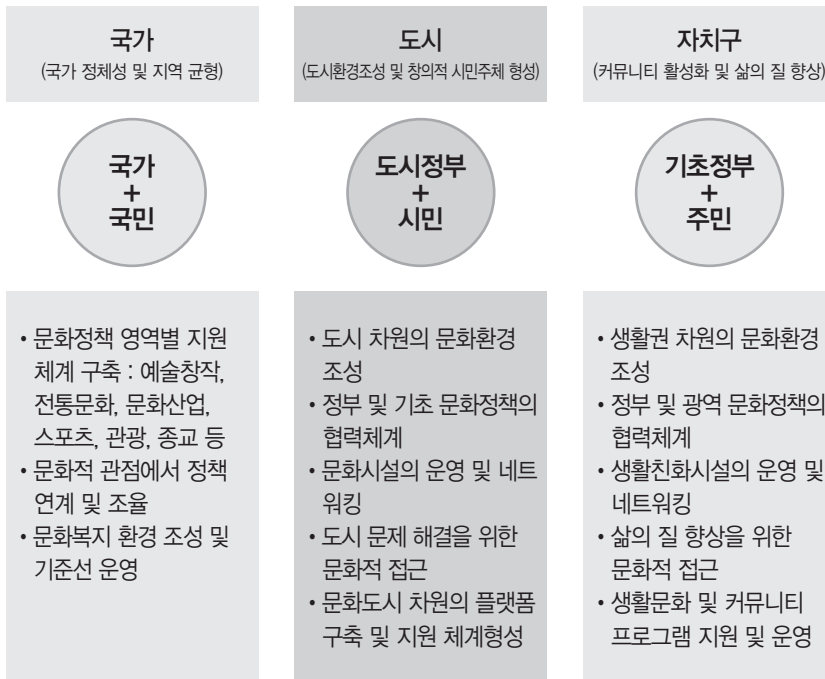


〈그림 6-17〉 시민사업 모델

라. 시민문화활성화 정책의 토대 구축

1) 개념 정립

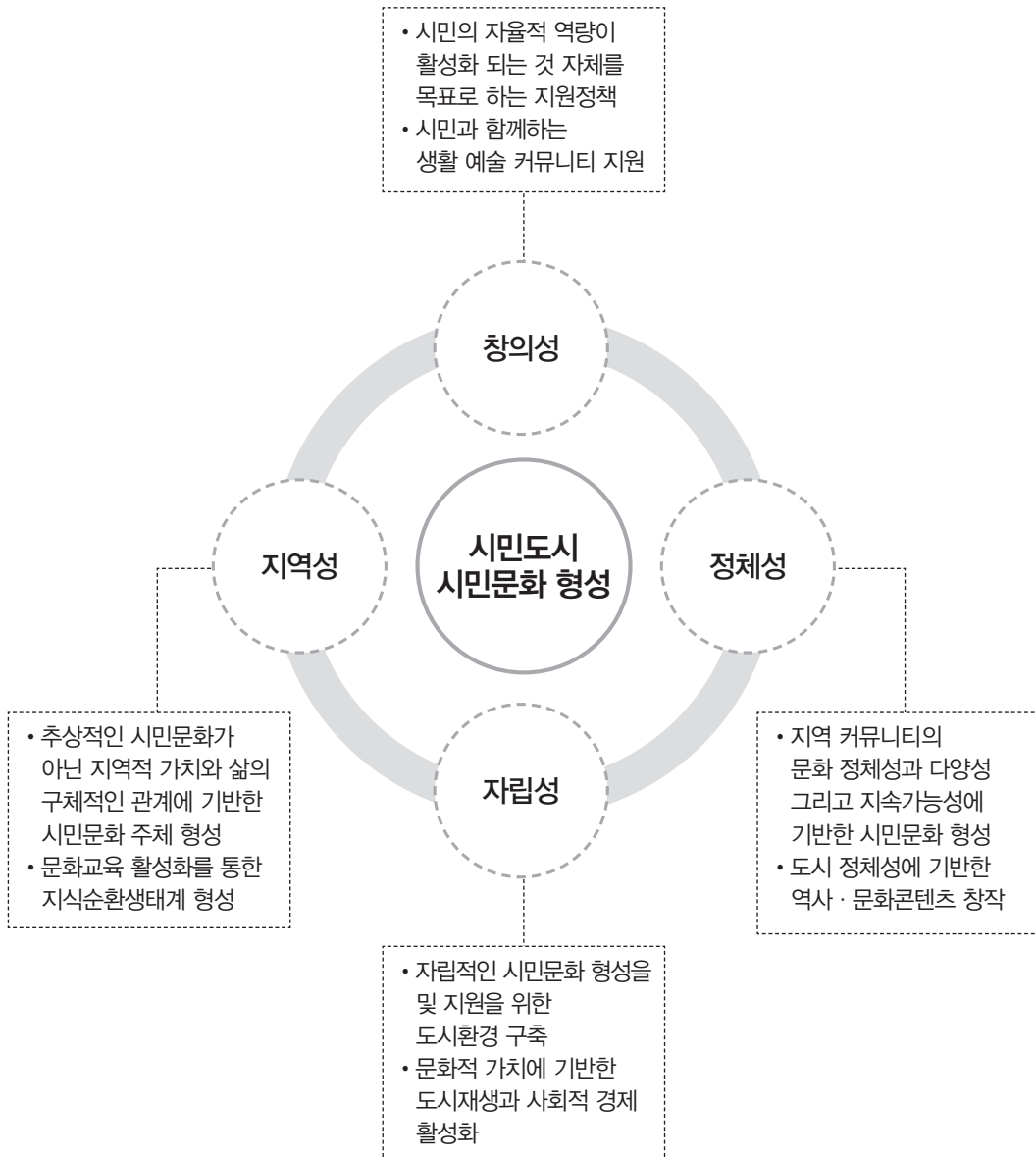
- 국가, 광역시, 기초 자치구 정부의 역할 단위에 맞는 시민문화 활성화 정책 개념 정립



〈그림 6-18〉 시민문화 활성화 정책 개념

2) 목표 설정

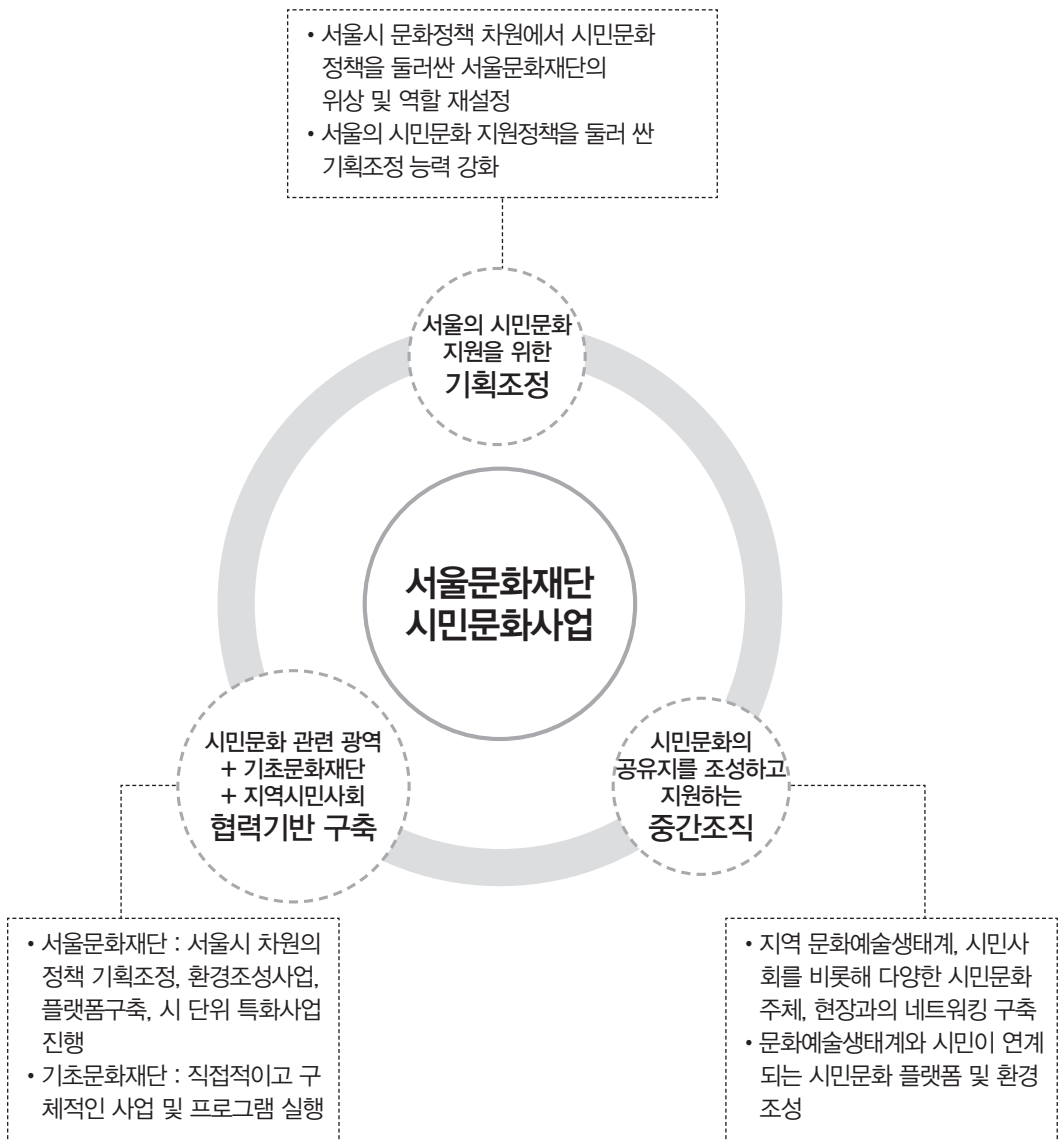
- 창의성, 지역성, 정체성, 자립성을 갖춘 시민도시의 시민문화 형성을 목표로 함



〈그림 6-19〉 시민문화 목표설정

3) 역할 설정

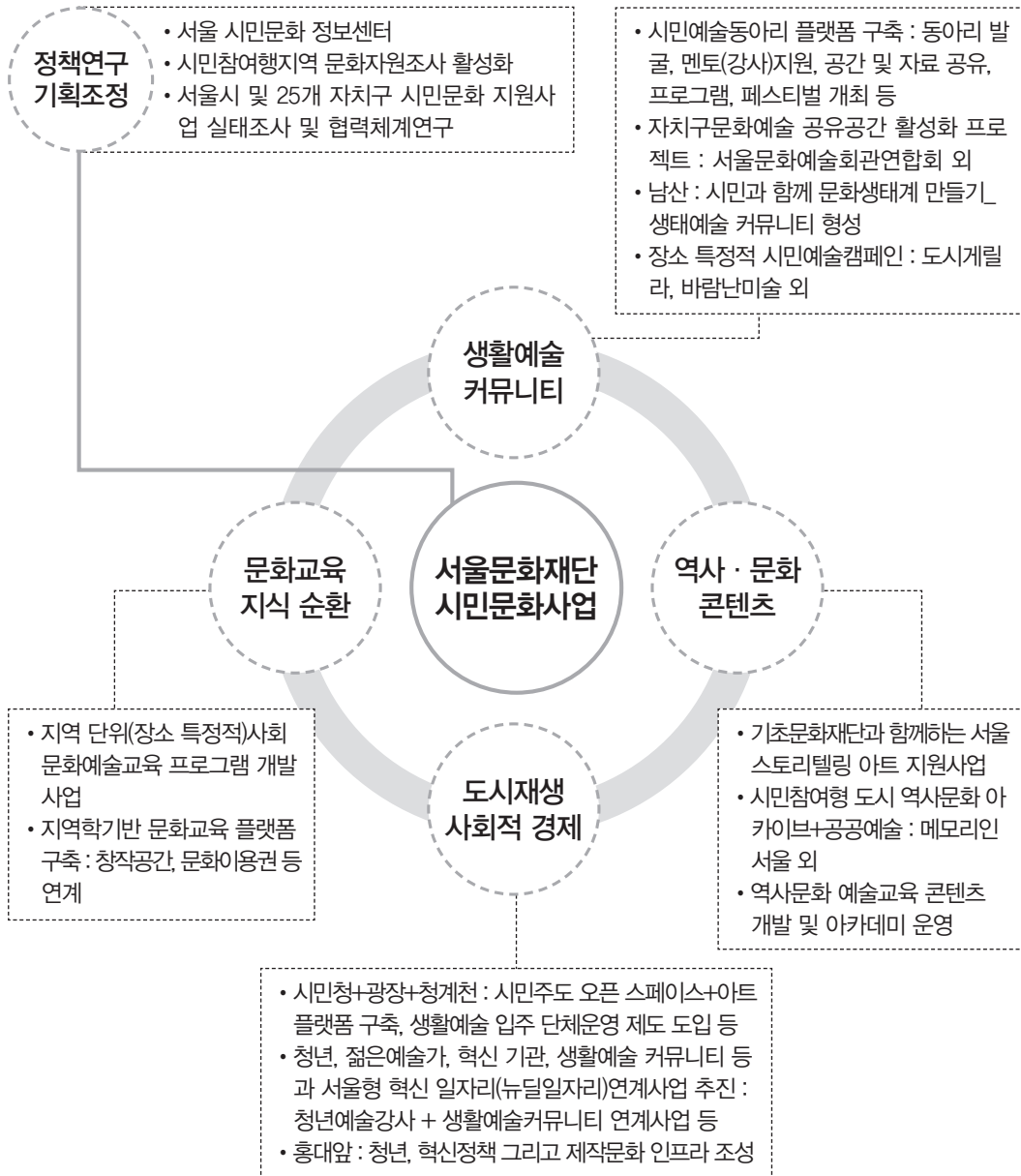
- 서울문화재단의 역할을 시민문화 활성화 지원을 위한 기획조정, 기초-광역 협력기반 구축, 시민문화공유지를 조성하고 지원하는 중간조직으로 설정



〈그림 6-20〉 시민문화사업 역할 설정

4) 사업 전략

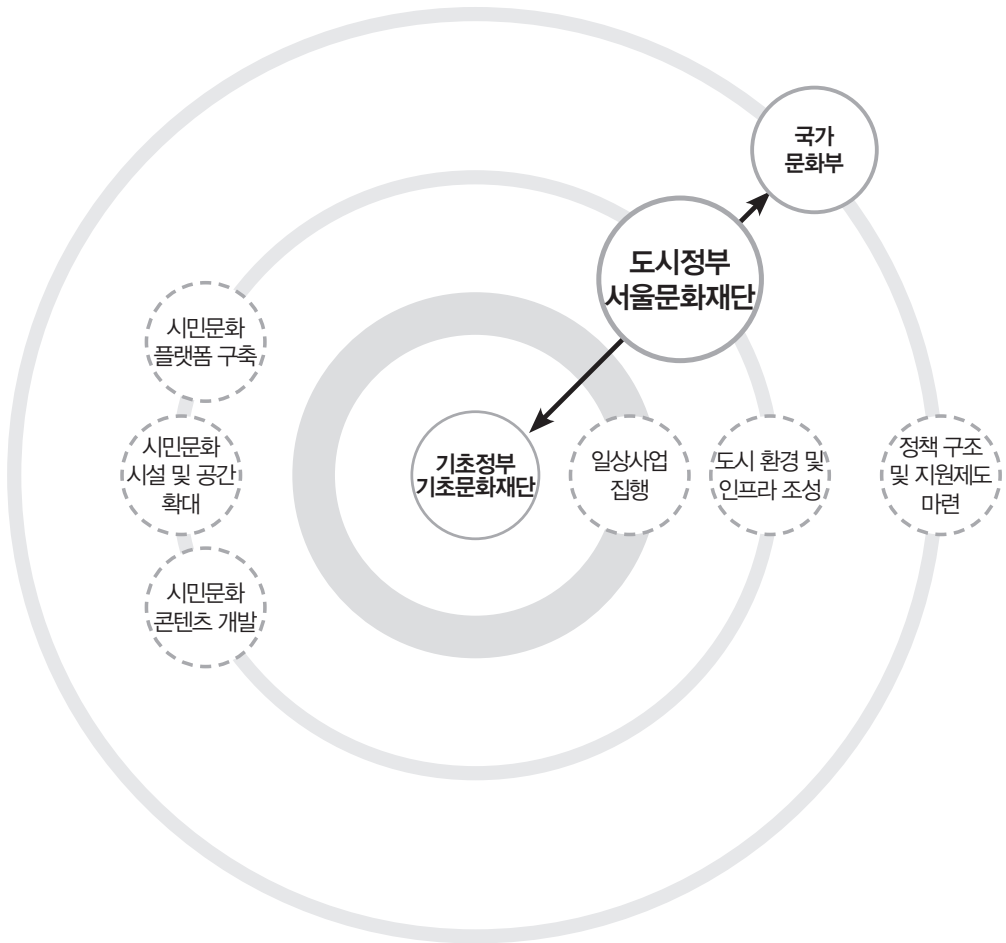
○ 시민문화와 관련되는 다양한 분야에 걸친 통섭적 관점에서 전략 사업 추진



〈그림 6-21〉 시민문화사업 전략

5) 협력 체계

- 기초 자치구, 중앙정부와 협력을 통한 시민문화활성화 정책 추진 모델 도출

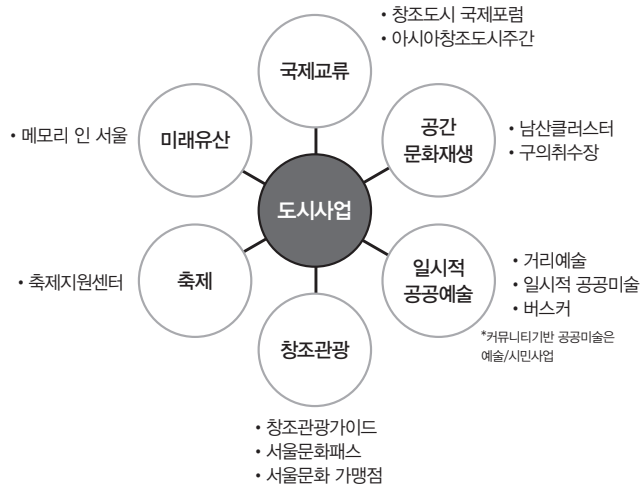


〈그림 6-22〉 시민문화사업 협력 체계

5. 도시사업 분야

가. 도시사업 기본구성

○ 예술가공급형, 예술가-시민협력형, 시민창작형으로 시민사업 기본 유형 구분



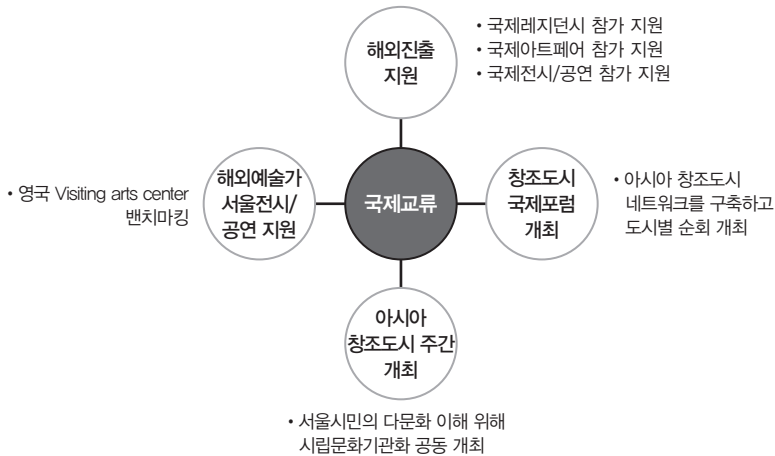
〈그림 6-23〉 도시사업 분야 기본구성

나. 중장기 세부 추진과제

〈표 15〉 도시사업 분야 중장기 세부 추진과제

분야	중장기 추진과제	세부 추진과제
도시	서울만의 특색있는 콘텐츠 창출	<ul style="list-style-type: none"> · 미래 유산의 수집과 기록 · 서울을 모티브로 한 예술작품 창작지원
	문화를 통한 도시의 매력 창출	<ul style="list-style-type: none"> · 문화를 통한 공간 재생 · 도시축제 활성화 · 공공예술 활성화 · 창조관광 기반조성
	국제문화예술 교류 활성화	<ul style="list-style-type: none"> · 서울 예술가의 해외 진출 지원 · 해외 예술가의 서울 전시/공연 지원 · 창조도시 국제포럼 개최 · 아시아 창조도시 주간 개최

다. 국제문화예술 교류 활성화

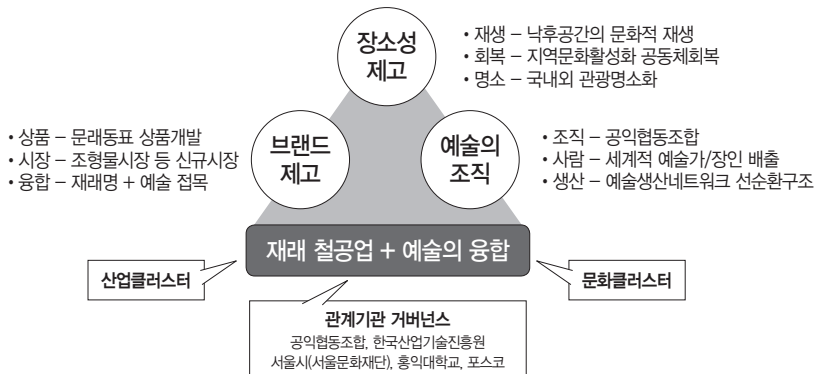


〈그림 6-24〉 국제문화예술 교류 활성화 방향

라. 문화를 통한 도시 재생 및 매력 창출

- 창작공간 운영 노하우를 활용하여 문화를 통한 낙후지역의 재생과 매력 창출 전략 주도
- 주어진 창작공간 이외 숨어 있는 공간 발굴 및 재생을 위한 도시공간 기획 역량 강화

문래동 문화산업클러스터 전략 구상



〈그림 6-25〉 문화를 통한 도시 재생 및 매력 창출 문래동 사례

6. 연계사업 분야

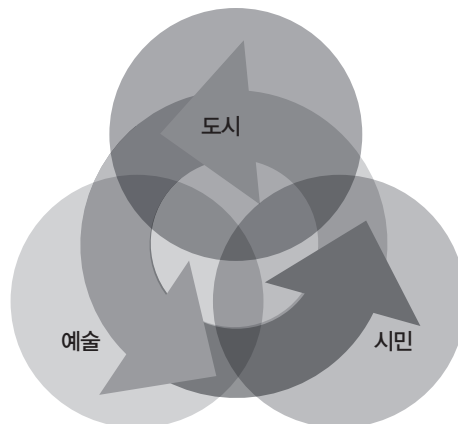
가. 중장기 세부 추진과제

〈표 16〉 연계사업 분야 중장기 세부 추진과제

분야	중장기 추진과제	세부 추진과제
연계	예술/시민/도시사업 정보공유 시스템 구축	· 예술과 시민/도시사업의 온라인 지원정보 시스템 통합 · 활용 관점의 프로그램, 인력/단체, 네트워크 평가 시스템 구축
	시민사업에서 예술사업 활용	· 구립 문화시설과 연계한 우수프로그램 순회 지원 · 우수 프로그램의 시민축제 참여 지원 · 기획자 및 예술가를 시민사업의 멘토로 지원
	도시사업에서 예술, 시민사업 활용	· 우수 프로그램을 하이서울페스티벌 등 전문예술 축제 초청 · 우수 프로그램 관광자원화 지원 · 도시사업에 전문인력/단체 활용

나. 예술-시민-도시사업의 연계활용 통한 후속지원

- 예술/시민/도시 영역 사업들이 연계 진행됨으로써 참여하는 예술콘텐츠에 대한 후속 지원, 시민들에게 보다 우수한 문화향유 기회를 제공하는 시너지 효과 창출 전략 적용

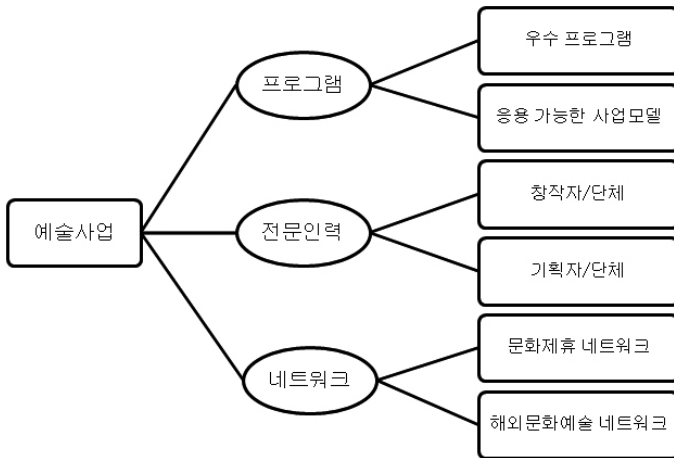


〈그림 6-26〉 예술-시민-도시 사업 연계

다. 예술사업 활용자원 공유시스템 구축

○ 예술사업에서 나오는 활용 가능 자원의 파악

○ 예술과 시민/도시사업의 온라인 지원정보 시스템 통합

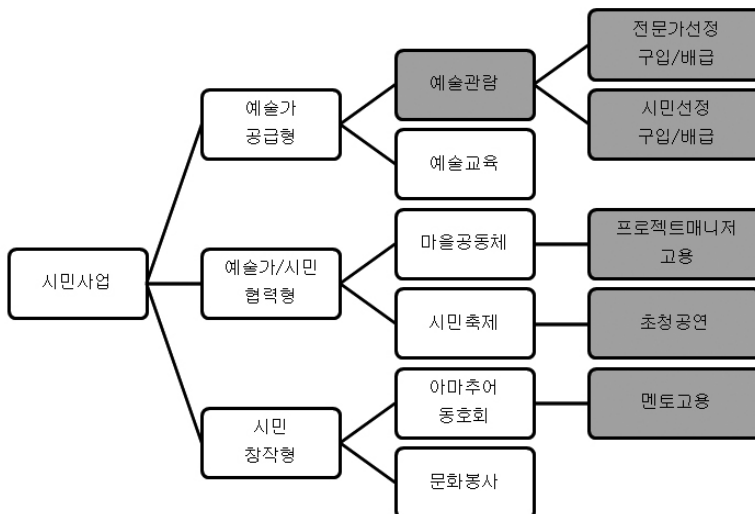


〈그림 6-27〉 예술사업 활용자원

라. 시민사업에서 예술사업 활용

○ 예술지원 사업의 우수 성과물을 시민들에게 보급

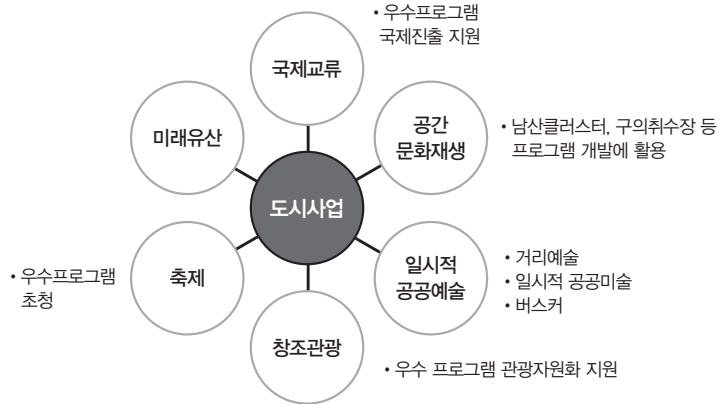
○ 예술가들이 시민 아마추어 예술활동 멘토로 참여 등



〈그림 6-28〉 시민사업에서 예술사업 활용

마. 도시사업에서 예술사업, 시민사업 활용

- 서울대표 우수 예술콘텐츠의 국제 진출과 연계하여 서울의 문화도시 홍보 활동에 활용
- 공공 공간에서 시행되는 무료 예술 프로그램을 창조적 관광의 매력요소로 활용 등

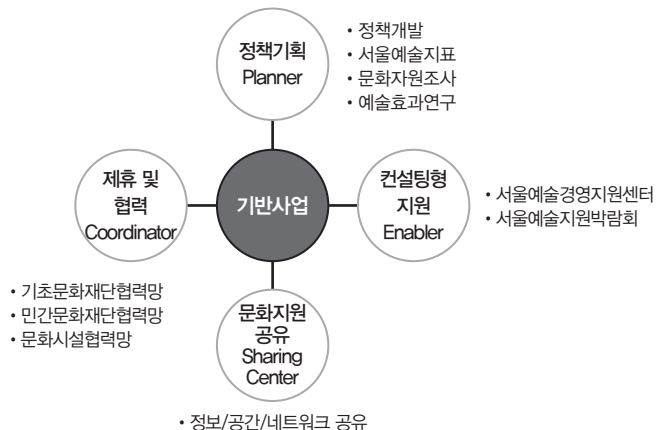


〈그림 6-29〉 도시사업에서 예술사업, 시민사업 활용

7. 기반사업 분야

가. 기반사업 기본구성

- 예술창작활동 지원 및 시민 문화향수 활동 지원의 인프라 구축
- 중장기적인 도시 문화정책 발전의 토대가 되는 정책개발 및 연구조사 역량 확보



〈그림 6-30〉 기반사업 기본구성

나. 중장기 세부 추진과제

〈표 17〉 기반사업 분야 중장기 세부 추진과제

분야	중장기 추진과제	세부 추진과제
기반	정책기획 역량 제고	· 서울문화예술정책 이슈 리포트 발간 · 서울예술지표 개발 및 정기적 조사 · 예술효과연구 및 연구결과의 홍보 활용
	예술가/단체의 경영 역량 강화 지원	· 서울예술경영지원센터 설치 및 예술경영 연수교육 실시 · 서울예술지원박람회 개최 · 사회적기업, 협동조합 등 문화기업 육성
	민관 지원기관 제휴 네트워크 구축	· 개인 및 기업/기업문화재단 협력망 구축 · 서울시 산하 공기업/공공기관 협력망 구축 · 민관 공동지원사업 개발
	문화자원 공유시스템 구축	· 서울 문화자원 조사 : 인력, 공간, 장비, 지원기관 등 · 온/오프라인 문화자원 공유시스템 구축 · 예술가 및 시민에게 맞춤형 정보서비스 제공

8. 경영 분야

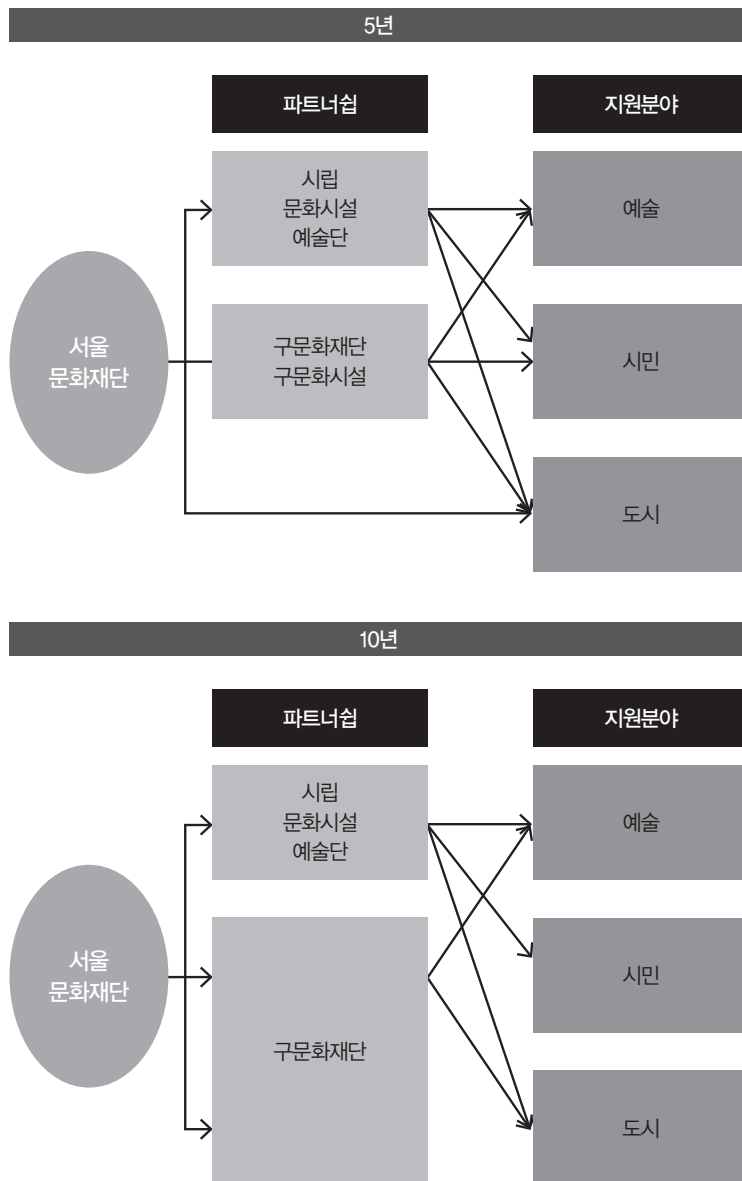
가. 중장기 세부 추진과제

〈표 18〉 경영 분야 중장기 세부 추진과제

분야	중장기 추진과제	세부 추진과제
경영	광역-기초 간 문화거버넌스 구축	· 시립문화시설, 예술단과 파트터쉽 구축 및 협력사업 개발 · 구 문화재단, 문화시설과 파트터쉽 구축 및 협력모델 개발
	미래 조직운영 방향에 맞는 조직 재설계	· 중장기 비전에 근거한 변화 실천 · 조직 내 해결보다 네트워크를 통한 해결 · 매트릭스형 업무 설계 · 필요에 의한 사업위탁/위탁사업은 시스템적 관리 · 미래 변화된 환경에 대응하는 조직설계 및 업무보강
	남산 신청사 이전 및 남산 문화클러스터 조성	· 남산 신청사 이전의 성공적 추진 · 남산 문화클러스터 조성 · 용두동 청사 활용방안 마련

나. 광역-기초 간 문화거버넌스 구축

- 재단과 시립문화기관과 파트너십 구축 및 공동지원사업 개발
- 재단과 자치구 문화재단 및 문화기관과 파트너십 구축 및 협력모델 개발



〈그림 6-31〉 광역-기초 간 문화거버넌스 구축 모델

다. 미래 조직운영 방향에 맞는 조직 재설계

미래 조직 운영 방향

- ① 펀딩 능력 제고
 - 기본재산 운용 및 활용능력 제고
 - 다양한 펀딩을 유발할 수 있는 네트워크 구축
 - 적극적 마케팅을 위한 노력
- ② 기획역량 강화
 - 재단의 미래를 설계할 수 있는 미래기획 기능 강화
 - 직원 전체의 창의성과 아이디어 강화
 - 이를 위한 현장능력 제고 필요
- ③ 연계 협력능력 확대
 - 여러 기관과 협력하여 일할 수 있는 새로운 분위기 형성
 - 칸막이를 해체하고 타부서와 공동으로 사업을 추진하는 부서중심형 사업이 아닌 목표지향형 선도사업발굴 시행
- ④ 공간 및 지역기획 능력 강화
 - 재단건물을 포함, 여러 공간과 지역을 재밋게 만드는 능력필요
 - 공간과 지역을 기획하는 기획자와 예술가의 양성



조직 재설계 추진전략

- ① 중장기적 비전을 가지고 추진하되, 지금부터 준비 시작
 - 우선 직원들 내부의 변화유도
 - 시범 및 선도사업 형태의 여러 부서 통합형 사업추진
 - 점차적인 재단 비전 및 조직운영 방향 전환
- ② 조직 내 해결보단 네트워크를 통한 해결
 - 외부 조직 활성화
 - 여러 기관과의 관계 강화
- ③ 매트릭스형 업무설계
 - 각 부서별 기본업무에 바탕을 둔 특성화 유도
 - 다만 각 부서가 사업분할이 아닌 업무특성으로 유지
 - 여러 부서를 아우르는 통합형 사업추진을 통해 각 부서의 업무특성과 자원, 네트워크 등이 살아 움직일 수 있도록 사업추진
- ④ 필요에 의한 사업위탁/ 위탁사업은 시스템적 관리
 - 목표체계에 맞지 않는 사업은 과감히 위탁취소
 - 위탁한 사업에 대해서는 여러 문예기관들과 공동으로 사업
- ⑤ 미래 변화된 환경에 대응하는 조직설계 및 업무보강
 - 기금관리, 펀딩, 이를 위한 프로모션팀
 - 예술단체, 각 기관과 협력을 담당할 네트워킹 팀
 - 지역과 공간기획 업무 파트 등에 대해선 보강 필요

라. 추진전략

1) 중장기적 비전을 가지고 추진하되, 미래를 위한 변화시작

○ 초기 단계 중요한 것은 미래 조직구상을 그리는 것

－ 조직의 미래상 설계

: 단순지원조직에서 기획조직, 육성조직, 협력과 네트워킹 조직으로 변화
이를 통한 미래예술 육성과 사회변화(needs)에 대응하는 조직으로의 성장
⇒ 이를 위한 조직의 운영전략으로 제안하는 것은 ‘생각이 살아 있는
신나는 직장’

－ 이를 구현한 형태의 조직구조(부서체계), 업무분장, 인력구성 등의
가이드라인 확보

○ 중요한 것은 미래상이 아닌, 그 구상 하에 현재 가능한 사업 계획하고 추진하는 것

－ 아이디어와 창의적 기획력 발굴을 위한 사업, 후원자가 아닌 육성자로
서 공동 성장할 수 있는 사업, 지역개발 및 문화공간화를 위한 시범사
업 등 추진

－ 시의 ‘신시장 사업’ 등과 같이 문화전략이 필요한 사업을 발굴하여 협력
사업 형태로 추진, 문화재단이 지속적으로 추진할 수 있도록 최소한의
reference 확보 필요

○ 다만, 단계별 목표구상을 통해 현재의 추진정도를 지속적으로 체크하는 것이 필요

2) 조직 내에서 모든 문제를 풀려 하지 말고, 최대한 네트워크 활용

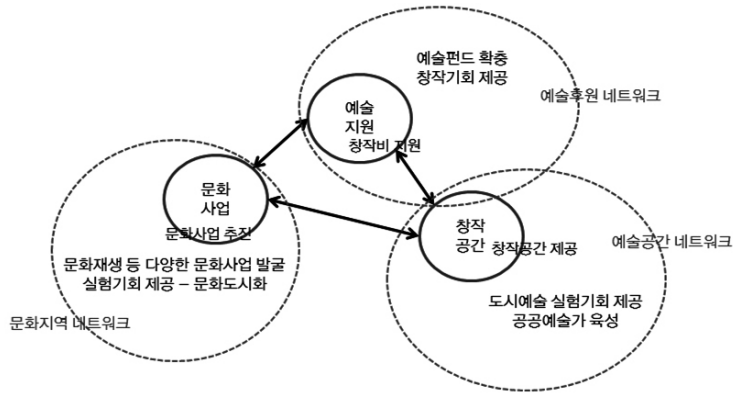
○ 재단의 미래사업분야 발굴 등 기획력 제고를 위한 사업, 여러 기관과 협력을 위한 사업 추진 등을 위한 다양한 외부네트워크 활용

－ 여러 형태의 네트워크 구성(위원회 또는 협의체)을 통해 재단의 사업범
위를 확장(예술사업에서 문화도시 조성사업으로)하고, 단단한 지지기
반을 형성하는 전략 필요

3) 매트릭스형 업무조직 설계를 통한 재단운영의 효율성 제고

○ 각 부서별 업무를 기초업무로 설정, 여기에 각 부서를 통합한 형태의 사업설계, 각 사업을 기반으로 TFT를 구성

- 여러 부서가 각자의 업무체계를 기반으로 사업에 참여하여 목표한 성과를 이루는 방식의 목표지향적 업무추진 방식 설계



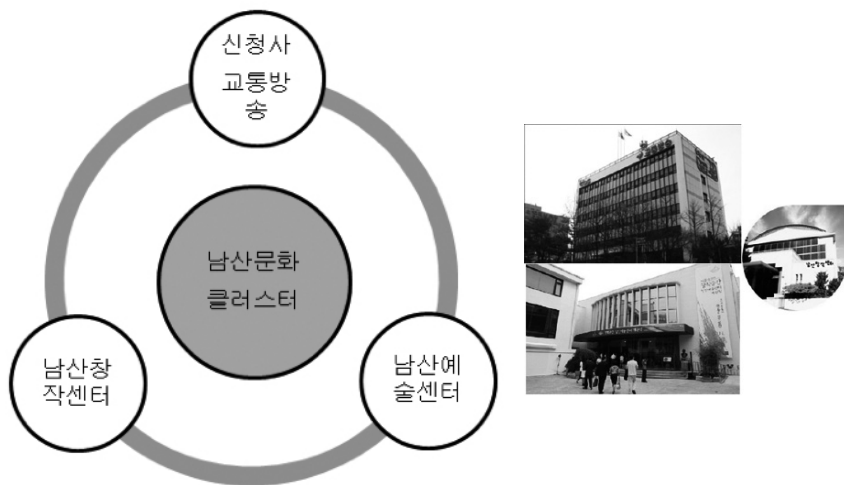
〈그림 6-32〉 매트릭스형 업무조직 설계

- 4) 필요에 의한 사업위탁, 위탁된 사업은 시스템을 통해 관리
 - 재단의 목표체계에 기초한 사업위탁
 - 목표체계와 부합하지 않을 시, 단지 사업실행자(agent) 이상의 역할이 없을 시 과감한 사업수탁 포기도 적극적으로 검토 필요
 - 위탁한 사업에 대해서는 서울 지역 내 여러 문화(예술)단체/기관, 자치구 문화재단 등과 협의하여 공동의 목표체계에서 사업추진
 - 미래에 있어서는 각 예술단체 및 관련 기관의 전문성 제고가 매우 중요
 - 재단이 모든 사업을 독점하는 것이 아니라, 이런 각 기관들의 정책능력을 키워 공동으로 사업을 추진하는 네트워크 구축 필요
 - 이를 위해서는 여러 기관들에게 관련 사업을 위탁, 사업추진의 경험을 쌓도록 하는 것도 필요
 - 이를 위해서는 재단을 중심 축으로 시의 여러 기관과 자치구 문화재단을 연결하는 네트워크 구축이 필요하며, 이를 위해 네트워크 구축 및 운영을 주요업무로 설정하는 것이 필요
- 5) 미래 변화된 환경에 대응하는 조직설계 및 업무보강
 - 재원고갈에 따른 기금관리, 펀딩을 위한 정보체계 관리 및 프로모션 사업 수행

- 예술단체 및 각 기관 등과 네트워크 구축, 미래를 위한 watching system 운영 및 사업발굴, 지역과 공간기획 전담인력 확충 등은 향후 예술재단에서 문화재단으로 진화하기 위한 핵심과제
 - 점차 이러한 기능을 보강하는 방향으로 조직설계 및 운용구상 필요

마. 남산 신청사 이전 및 남산 문화 클러스터 조성

- 남산 교통방송으로 신청사 이전하여 청사 기능 이외 시민문화센터 역할 수행
- 신청사, 남산창작센터, 남산예술센터 및 인근 문화자원들을 잇는 남산 문화클러스터 조성



〈그림 6-33〉 남산 신청사 이전 및 남산 문화 클러스터 조성

바. 10년 비전의 체화 및 실천 전략 개발

- 연구진이 제시한 신 비전 체계에 대한 내부직원의 검토를 통해 확정
 - : 경영진-연구진 회의 및 간부 워크숍 개최
- 확정된 비전 체계는 사업별 전략과 성과관리 체계로 분할하여 직원들의 업무 속에 체화
 - : 워크북 작성 및 직원 워크숍 개최

- 추진 과제별 시급성, 준비필요성 등을 고려하여 단계별 추진 전략 수립
: 담당 부서별 역할 분담, 단계별 추진 성과를 관리/모니터링 하는
변화총괄 부서 지정

부록 :
해외 사례



부록 : 해외 사례

1. 영국 잉글랜드 예술위원회(ACE)

가. 중장기 비전: Achieving great art for everyone(2011.11)

- 새정부의 새로운 문화정책과 대폭적인 문화예술지원 예산 삭감이라는 환경변화를 반영

〈표〉 영국 잉글랜드 예술위원회 비전체계

미션	사람들의 삶을 풍요롭게 하는 예술적인 경험에 투자(investing), 개발(developing), 옹호(championing)하여 모든 사람들이 위대한 예술을 경험하게 함
목표	1. 예술적 재능과 우수성을 지지 2. 보다 많은 사람들의 예술 경험 및 향유 3. 자생적이며 지속가능하며 혁신적인 예술 4. 고도로 숙련된 다양한 분야의 예술분야 리더와 인력 5. 모든 아동과 청소년들이 예술의 풍요로움을 경험할 수 있는 기회 제공
실천 전략	1. 예술위 파트너들간의 공동 노력, 예술위의 일하는 방식 변화, 지원하는 예술단체의 변화 요구 2. 목표 달성을 위해 협력하는 핵심 파트너가 되는 것에 중점 3. 국가 기금 지원기관으로서의 영향력을 개선하기 위한 노력, 기존 지원사업 검토 개선 4. 지원기관들과 상호 이익을 주는 관계를 형성, 혁신과 우수성 유지를 장려 5. 예술을 지지하는 재단, 트러스트(trusts), 아마추어, 민간영역과도 가치 공유 및 협업

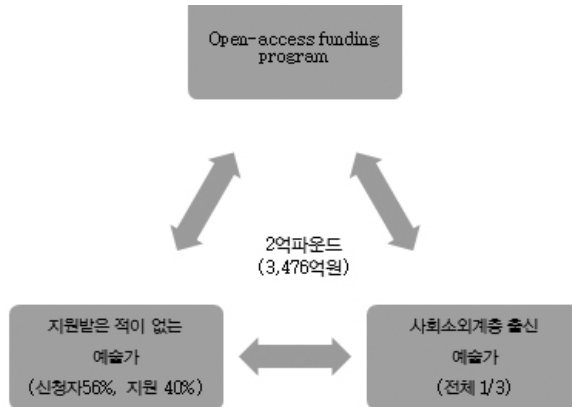
나. 실행계획 : Arts Council Plan 2011-2015(2011.11)

○ 중장기 전략 5대 목표에 따른 13개의 우선순위 과제와 추진전략 제시

〈표〉 잉글랜드 예술위원회 4개년 계획 13개 우선순위

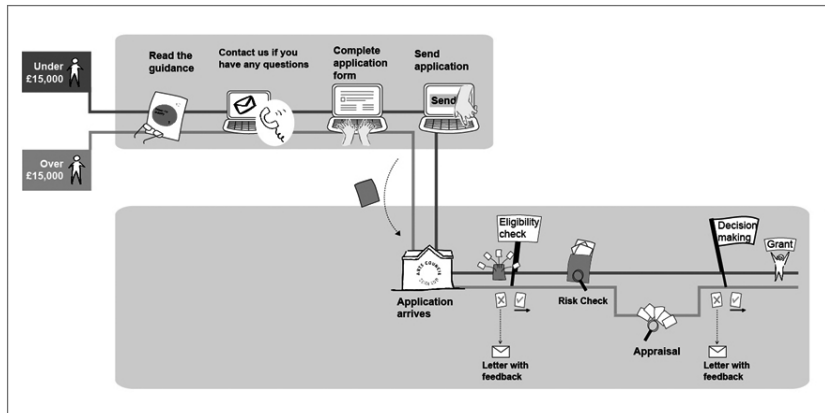
5대 목표	4개년(2011-15) 13개 우선순위
1. 예술적 재능과 우수성을 지지	<ul style="list-style-type: none"> • 우수한 예술작품 창작을 위한 투자 • 예술적 재능 개발(talent development)을 위한 범국가적이고 종합적 접근, 신진 및 중견 예술가 지원 • 예술 분야의 다양성(Diversity)을 위한 노력 • 2012 런던 올림픽, 장애인 올림픽과 같은 주요 행사를 통해 재능있는 예술가들을 선보이고 우수한 예술(excellent art)을 위한 관객 개발
2. 보다 많은 사람들의 예술 경험 및 향유	<ul style="list-style-type: none"> • 예술소외(the least engagement)지역과 계층을 위한 예술 접근기회 증대 • 순회방문(touring) 및 디지털 플랫폼(Digital Platforms)을 활용한 우수 예술의 보급 강화 • 공공기금 지원 기관이 새로운 관객 개발(New Audiences)에 중점을 주도록 독려
3. 자생적이고 지속가능하며 혁신적인 예술	<ul style="list-style-type: none"> • 효율성과 혁신성을 증대시키기 위한 기관들 간의 협업(collaboration) 촉진 • 개인 기부 등 예술기관들의 수입원 다양화하는 예술계의 비즈니스 모델(business models) 강화
4. 고도로 숙련된 다양한 분야의 예술분야 리더와 인력	<ul style="list-style-type: none"> • 지식과 기술을 공유하고 예술계와 시민사회에 도움이 되는 예술분야 지도자(leaders)들 간의 네트워크 구축 • 예술계 입문 인력들에게 동등한 기회 제공
5. 모든 아동과 청소년들이 예술의 풍요로움을 경험할 수 있는 기회 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 아동과 청소년(children and young people)을 위한 풍부하고 다양한 예술기회 확대 • 아동과 청소년을 대상으로 하거나 참여시키는 예술, 또는 아동과 청소년이 직접 창작하는 예술작품에 대한 기준을 높임

GRANTS FOR THE ARTS	<ul style="list-style-type: none"> - an open-access funding programme for the arts that offers support to individuals and organisations - a Lottery budget of £202 million earmarked for this programme over the period of this Plan - reaches new people – 56 per cent of applications and 40 per cent of grants relate to individuals or organisations not previously funded by the Arts Council - one third of all beneficiaries are from socially excluded backgrounds - National portfolio organisations are ineligible to apply
----------------------------	--



○ 지원절차를 지원금액 15,000파운드(2천5백만원) 기준으로 구분. 소액다
건 지원 강화

○ 15,000파운드 미만 지원절차, 전문가 심의를 하지 않고 적격성/리스크 심사만



〈그림〉 예술지원사업 아트웍스 지원 절차

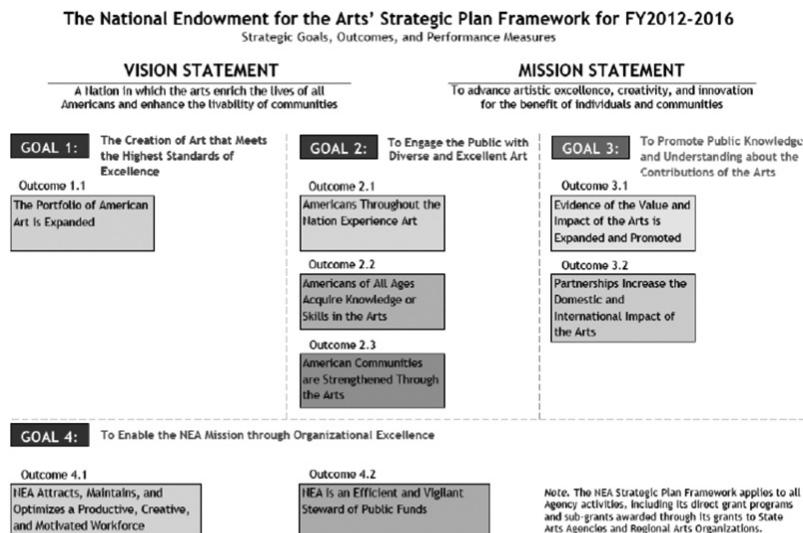
2. 미국 국립예술진흥원(NEA)

가. 5개년 계획: Strategic Plan FY 2012-2016(2010.11)

○ 중장기 전략 5대 목표에 따른 13개 우선순위 과제와 추진전략 제시

〈표〉 미국 국립예술진흥원 전략계획 2012~2016

비전	예술이 모든 미국인의 삶을 풍요롭게 하고 살기 좋은 지역 사회를 만드는 국가 A Nation in which the arts enrich the lives of all Americans and enhance the livability of communities
미션	개인과 사회의 이익을 위해 예술의 우수성, 창의성, 혁신을 향상 To advance artistic excellence, creativity, and innovation for the benefit of individuals and communities
목표	1. 최고 수준의 예술작품 창작 2. 국민들의 다양하고 탁월한 참여 연계 3. 예술의 기여에 대한 국민의 지식과 이해 증진 4. 조직의 탁월한 운영 통한 NEA 미션 달성



나. 운영

- 2013년 기준 정규직 162명, 예산 147백만 달러
- 예술향유(37.4%)와 파트너십(31.6%)의 비중이 높으며 운영비는 전체의 18.4% 차지

〈표〉 미국 NEA 2012년 결산액

분 야	천달러	비율
예술창작(Creation of Art)	11,067	7.5%
예술향유(Engaging with art)	55,087	37.4%
지식증진(Promoting Knowledge)	5,051	3.4%
예술협력(Partnerships for the Arts)	46,545	31.6%
프로그램 지원(ProgramSupport)	2,370	1.6%
운영(Salaries &Expenses)	27,130	18.4%
합 계	147,250	100%

대표사업 Our Town

- 2011년 시작한 이래 미국 전 지역 190개 프로젝트에 16백만 달러 지원
- Arts Engagement Projects 지역사회 구성원들을 위한 축제와 전시, 공연 등
- Design and Cultural Planning Projects 문화지구 설계, 문화시설, 창작공간, 문화공간 디자인을 위한 프로젝트
- 2013년에는 36개 주 59개 프로젝트에 472만 5천 달러 지원

3. 시사점

- 더 많은 예술가에게 기회를, 소액다건 지원의 부활
- 한번도 지원받은 적이 없는 예술가, 사회배제계층 출신 예술가 지원 목표제
- 지원금액이 작으면 지원절차도 간단하게
- 창작 지원보다 향유확대를 위한 지원 규모가 더 크다

〈참고문헌〉

□ 서울문화재단 발전전략 연구보고서

서울문화재단 조직개선 및 중장기 발전전략 개발 연구, 2005.10
 문화예술로 행복한 서울 만들기를 위한 2기 경영전략 보고서, 2007.01
 변화와 혁신을 위한 新비전 · 전략체계 및 이행방안 수립, 2009.03
 서울문화재단 4기 경영전략개발 - 1단계 사업재편전략, 2012.06
 서울문화재단 비전과 전략 2012 - 문화가 꿈, 文化 가꿈, 2012.09

□ 서울문화재단 사업성과 및 현황 자료

서울문화재단 경영실적보고서 : 2008~2012년
 서울문화재단 경영평가 결과 : 2008~2011년

□ 서울문화재단 기타 사업별 연구보고서

서울문화재단 전략보고서-유희시설을 활용한 서울시예술창작공간 조성, 2009.01
 서울문화재단 예술지원의 성과와 개선방향-예술지원 체계개선 연구 결과, 2009.11
 2009 서울시 문화예술교육 현황 조사 연구, 2009.12
 금천지역 산업현황 분석 및 지역 연계 문화예술프로그램 설계를 위한 연구, 2010.09
 어린이 창의 Arts-Tree 방과후 학교 돌봄교실 문화예술교육지원사업 효과성 분석 연구, 2010
 대학로 공연장 활성화 방안연구, 2010.12
 2011 대학로 연극 실태조사, 2011.12
 지역협력 예술지원정책에 대응한 서울문화재단의 역할 설정, 2012.01
 2011 서울문화재단 창의예술교육체계 구축을 위한 중장기 발전방안, 2012.03
 서울축제정책 개선을 위한 축제 현황 기초조사연구, 2012.08
 서울문화재단 예술지원체계 개선 연구(미완료), 2013.04

□ 서울시 문화정책 자료

- 서울특별시, 서울시장 신년사, 2006.01
- 서울특별시, 문화도시 비전 2015, 2006.02
- 서울특별시, 서울, 맑고 매력적인 글로벌 도시(영문), 2006.10
- 서울특별시, 시정 4개년 기본계획, 2007
- 서울특별시, 2008 문화시정 구현 추진계획, 2007.09
- 서울특별시, 서울 컬처노믹스 - 비전과 전략, 2008.04
- 서울특별시, 서울의 도시경쟁력 제고를 위한 컬처노믹스 전략 연구, 2008
- 서울특별시, 서울의 Culturenomics : 창의문화도시, 2008.01
- 서울특별시, 세계 주요도시의 문화전략과 서울 컬처노믹스 연구, 2008.12
- 서울특별시, 서울시의 창의문화도시 계획, 2008
- 서울특별시, 민선 4기 컬처노믹스 추진성과 시민고객 체감방안, 2009
- 서울특별시, 남산 르네상스 마스터플랜, 2009
- 서울특별시, 2011 서울시 문화정책 연차보고서, 2012
- 서울특별시, 2012 시정운영계획 보도자료, 2012.01
- 서울특별시, 2011 서울시민 정책욕구 조사, 2012.01
- 서울특별시, 서울특별시 지속가능한 재정을 위한 재정진단, 2012.10
- 서울특별시, 2013 희망서울 시정운영계획, 2013.03
- 서울서베이, 2003~2011년
- 서울특별시, 2012 문화분야 자치구 인센티브 평가보고서, 2012.09
- 서울시 문화예술진흥 조례
- 서울시 문화예술축제 육성 조례
- 서울문화재단 설립 및 운영 조례
- 서울연구원, 서울시 공공 공연장의 운영 실태와 개선방안, 2011.12
- 서울연구원, 서울시 공공문화복지시설의 입지실태와 공급방식 개선방향, 2011.12
- 서울연구원, 마을문화만들기 사례와 전략 연구, 2012.07
- 서울연구원, 서울의 새로운 문화정책 의제 발굴을 위한 연구, 2012.11

□ 중앙정부 문화정책 동향 자료

- 대통령직인수위원회, 국정과제, 2013.02
- 문화연대, 박근혜정부 출범 이후 대안적 문화정책의 구상, 2013.03
- 문화체육관광부, [보도자료]“문화융성”, 우리의 삶의 질이 달라진다”, 2013.03
- 문화체육관광부, 2011 문화예술 대표 지표 분석, 2011.12
- 문화체육관광부, 2013 문화체육관광부 업무보고서, 2013.03
- 문화체육관광부, 문화예술 대토론회 - 예술정책, 현장과 소통하다, 2013.04
- 문화체육관광부, 미래환경 변화에 따른 예술정책의 기본방향 연구, 2012.10
- 문화체육관광부, 생활예술 지원정책방안 연구, 2012.02
- 문화체육관광부, 지역 공공문화기반시설 운영실태 분석 및 평가 연구, 2012.03
- 문화체육관광부, 지역문화지표개발 및 시범적용 연구, 2013.01
- 한국문화관광연구원, 2013 문화예술트렌드 분석 및 전망, 2012.12
- 한국문화관광연구원, 국제문화교류 진흥방안, 2012.08
- 한국문화관광연구원, 문화관광분야 융합정책의 방향과 과제, 2012.12
- 한국문화관광연구원, 문화동호회를 활용한 문화 자원봉사 활성화 방안, 2012.12
- 한국문화관광연구원, 문화법인제도 도입에 관한 연구, 2012.12
- 한국문화관광연구원, 문화복지 정책의 사회경제적 가치 추정과 정책방향, 2012.11
- 한국문화관광연구원, 문화예술 분야 협동조합 제도 도입을 위한 기초연구, 2012.06
- 한국문화관광연구원, 문화예술정책과 타 정책영역간 협력방안, 2012.09
- 한국문화관광연구원, 여가문화 활성화를 위한 여가기본법 제정안 연구, 2012.12
- 한국문화관광연구원, 지역문화 정책 분석 및 발전 방안, 2012.10
- 한국문화예술교육진흥원, 2012 문화기반시설 문화예술교육프로그램 실태조사, 2013.01
- 한국문화예술교육진흥원, 2012 문화다양성 교육추진을 위한 기초연구, 2013.01
- 한국문화예술위원회, 복권기금 문화나눔사업 수혜대상 수요조사 연구, 2012.01

한국문화예술위원회, 아르코 미래전략 대토론회 + 예술정책 세미나, 2012.10

한국문화예술위원회, 지역2.0연구-지역문화예술지원 중기전략, 2013.04

한국예술경영학회, 박근혜 정부 문화예술 정책의 전망, 2013.03

□ 해외사례 자료

해외문화홍보원, 문화융성 해외참고사례, 2013.3

Arts Council England, Achieving great art for everyone, 2010

Arts Council England, Arts Council Plan 2011-15, 2011

National Endowment for the Arts, Strategic Plan FY2012-2016, 2010.10

Arts Council England, www.artscouncil.org.uk

Arts mark, www.artsmark.org.uk

Open, www.artangel.org.uk/open

Voluntary Arts Week, www.voluntaryartsweek.org

Gigs, www.gigsbigbusk.com

런던시, www.london.gov.uk

영국 문화부, www.culture.gov.uk

NEA, <http://arts.gov>

NEH, www.neh.gov

The Big Read, www.neabigread.org

Americans for the arts, www.americansforthearts.org

서울문화재단 연구 2013-01

서울문화재단의 지나온 10년, 앞으로 10년

발 행 인 조 선 희

발 행 일 2014년 9월

발 행 처 서울문화재단

서울문화재단

130-823 서울특별시 동대문구 청계천로 517

홈페이지 www.sfac.or.kr

서울문화재단 정책연구팀

전화 02)3290-7133 이메일 suggest@sfac.or.kr

본 보고서는 무단전재를 금하며, 내용의 일부를 가공하거나 인용할 때에는 반드시 출처를 밝히시기 바랍니다.