

예술의 전당

부문	평가지표		비고
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	
		실행력 제고 노력과 활동	
	고객관리	고객관리 활동 고객만족도	
경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성	
		인적자원 및 역량 관리	
	보수 및 복리후생 관리	보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성) 총인건비 인상률 노사관리	
경영관리	국정과제 관리	공공정보 개방 및 활용	
		정부정책협력도	
	업무효율		
경영관리	재무예산관리 및 성과	재무예산 관리	
		재무예산 성과 계량 관리 업무비	
	좋은일자리 창출 및 질 개선 노력	좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력 비정규직 근로자 고용개선 조기이행 실적	
주요사업	주요사업1 (기획프로그램 다양화와 질적제고를 통한 관람객·수강생 확대)	사업추진 노력 및 집행효율성	
		목표 달성도 1 : 기획 프로그램 활성화 성과	
		목표 달성도 2 : 교육사업 효율화 성과	
	주요사업2 (문화 원거리층에 대한 문화향유기회 확대)	사업추진 노력 및 집행효율성	
		목표 달성도 1 : 공연영상화사업 효율화 성과	
		목표 달성도 2 : 문화햇살사업 효율화 성과	
주요사업3 (서비스 개선·개발과 연계한 지속적 고객확대)	사업추진 노력 및 집행효율성		
	목표 달성도 1 : 유료회원제사업 효율화 성과		

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

1 총 평

- 기관은 영상화 사업을 통해 문화예술 접근성을 증진하고, 뉴미디어 시대의 콘텐츠 향유 및 유통 트렌드를 적극적으로 활용하고 있다는 점, 고객만족도가 지속적으로 우수한 수준으로 관리되고 있다는 점, 기획사업의 브랜딩 전략을 지속적으로 추진하고 있다는 점 등에서 긍정적으로 평가함
- 기관은 환경 분석과 전략체계 개발의 연계성 확보, 30년 역사를 가진 선도적 예술기관으로서의 예술생태계 혁신자 역할 강화, 축적된 예술정보의 분석 관리 및 공유 체계 구축, 예술과 과학기술의 융합 혁신 환경 조성 등의 개선이 필요하다고 판단됨
- 기관은 전 직원의 전략체계 구축 과정 참여 및 공유 환경 조성, 비전의 명확성 및 구체성 확보, 세밀한 고객의 정의와 핵심고객을 설정, 신규 고객개발 이슈 발굴 및 개발 체계 구축 등의 개선이 필요하다고 판단됨
- 기관은 중소기업 생산품 구매율 확대, 직무범주별 평균연봉을 지급기준으로 변경한 점, 클래식 노마드 관람객 개발, 회원제 활성화 등에서 긍정적으로 평가함
- 기관은 홈페이지 활성화 및 모바일 환경 구축, 교육프로그램에 대한 평가 및 개선 방안 마련, 장기적 계획 수립, 어린이예술단의 운영 효과 및 중장기 계획 수립, 상주 국립예술단체와의 소통과 협력체계 구축 등의 개선이 필요하다고 판단됨
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 예술의 전당의 2017년도 경영실적 이행결과는 “양호”로 평가됨

2 부문별 평가

1. 경영전략

총 평

- 기관이 경영비전과 실행전략과 관련하여 기관의 설립목적에 부합되게 기관의 비전과 핵심가치, 전사적 경영목표를 재정립 및 완성도를 제고하고자 한 점은 인정이 됨. 다만 기관의 전략체계를 구축하면서 필수적으로 실행하여야 하는 환경분석과 전략

체계의 연관성 및 인과관계가 매우 부족한 것으로 판단됨. 따라서 내외부 자원을 활용함과 동시에 기관의 역량에 적합하고 간단한 분석활동을 통해 전 직원이 참여하는 전략체계를 재구축할 필요가 있을 것으로 사료됨

- 기관의 실행전략을 추진하기 위해 인력 및 예산 등의 자원관리를 적절하게 수행하고자 인력배분, 업무분장, 기관 내부평가 등을 활용한 실적은 인정됨. 다만 활용된 방법론과 기법이 객관성과 과학성을 확보하고 있지 못해 분석결과의 활용성이 다소 저하됨. 또한 다양한 기관의 당면문제를 정의하고 이를 해결하기 위한 방법론을 구축함에 있어서는 체계성이 부족한 것으로 판단됨. 따라서 향후 분석과 내외부 다양한 의견수렴을 통해 전략적인 계획을 수립하고 이에 대응하는 경영활동과 평가·환류를 전개할 필요가 있음
- 기관의 핵심업무와 연계하여 고객을 구분하고 정의하고자 노력한 실적은 있음. 다만 고객을 정의함에 있어 다양한 이해관계자를 중복과 제외 없이 구분하지는 못하고 있으며 고객의 Needs를 단편적으로는 잘 대응하고 있으나 전략적인 대응이 이루어지고 있다고 판단하기에는 다소 무리가 있음. 따라서 세밀한 고객의 재(再)정의와 사업연도 또는 일정기간 별 핵심고객을 설정하여 이를 위한 별도의 프로그램과 관리 방안을 설정·실행할 필요가 있음

평가지표별 평가 결과

1. 경영계획

① 경영 비전과 실행 전략(5)

- 기관의 설립근거(문화예술진흥법) 및 정관의 설립목적을 분석하고 정부 정책 뿐 아니라 키워드 분석을 바탕으로 비전을 설정(유지)과 기관의 목표를 제시함
- 16년 기관장 재임 2기를 맞이하고, 18년 개관 30주년을 맞이하여 전년도에 비전을 설정(직관적인 방법 활용)하고 평가년도에는 기존 비전의 정합성을 확인하고 활용성을 제고하고자 하는 일련의 노력을 경주한 것은 인정됨. 다만 ‘17년 비전을 포함한 전략체계를 Rolling 하는 과정 중 대내·외 환경분석을 하는 과정에서 오류(실제 도출된 비전은 ‘16년 설정된 비전에서 경영진의 의견을 반영하여 소폭 변경한 반면 환경분석은 ‘17년말과 ‘18년초에 도출된 외부용역의 결과를 적시함. 단 외부 자원을 활용하여 환경분석을 통한 전략체계를 도출한 자체는 오류로 평가하지 않음)를

범함으로써 체계성, 연계성, 객관성 등이 확보되어 있지 못한 것으로 평가됨

- 기존의 비전을 유지한 채 새로운 환경분석과의 연계성을 확보하고자 노력함으로 인해 전략체계의 상부(설립목적, 미션, 비전 등)는 연계성이 없다고 판단하기에는 무리가 있으나 커다란 외부 환경변화(ex. 새정부 출현으로 인한 정부중점 정책 및 문화정책의 변화 등)가 반영되어 세부적으로 정합성과 연계성이 확보되어야 하는 전략 및 전략과제의 경우 연계성이 매우 미흡한 실정으로 파악됨
- 상기 이유 및 평가보고서 적시의 오류로 인해 기관의 전사적 전략체계(미션-비전 & 핵심가치)의 전략목표와의 연계성은 확보되었다고 보기에는 무리가 있음
- SWOT 분석을 기본으로 Cross SWOT을 실시하여 전략을 도출하고 이를 토대로 시사점 등을 도출한 실적은 제시함. 다만 분석(Cross SWOT)을 통해 도출된 전략 목표와 이와 연계되어 있는 전략과제를 도출하는 구체적이고 객관적인 방법에서 제시된 환경분석 결과와 전략 방향성, 전략목표, 전략과제의 연계성과 객관성 등은 매우 저조한 것으로 평가됨
- 경영목표-전략과제-주요 사업을 연계하여 미션을 달성하고자 노력하였고 전략과제 별로 전년도 대비 목표치를 설정한 것은 긍정적으로 평가됨. 다만 전략목표 하의 전략과제의 핵심성과지표(KPI)는 일반적인 성과지표 설정기준(SMART, 도전성, 전략 연계성 등)에 부합된다고 하기에는 다소 무리가 있음

② 실행력 제고 노력과 활동(5)

- 경영목표를 고려하여 예산배분 계획을 수립하고 인적자원의 배분을 통해 사업 효율성을 제고하고자 노력한 점은 인정됨. 다만, 이를 위한 구체적인 기관장 및 간부진의 실행 활동은 다소 미흡한 것으로 판단되며, 객관적이고 과학적인 방법론을 활용한 '예산 배분', '인력 재분배 및 업무분장 등'의 활동은 부재한 것으로 평가됨
- 기관 외부 자원을 활용하여 주요사업을 추진하고자 노력하였고 전략적 파트너십 및 외부자원 활용(민간 등 유사기능 조직 등 포함)을 통해 효과적인 사업추진 노력을 경주한 실적도 다수 존재하는 것으로 평가됨. 특히 문화부 산하기관(한국문학번역원, 국립현대미술관, 코리아나호텔 등) 뿐 아니라 지방자치단체와 민간기업과의 제휴와 재원확보를 통해 유·무형의 성과를 도출한 점은 우수한 것으로 판단됨
- 자원의 효율적인 관리와 활용을 위해 기관이 내부평가 시스템을 구축하고 다양한

점검주기를 설정하여 평가를 실시한 하는 등 노력을 경주함. 다만 점검사항과 세부 내용에 있어 구체성이 높다고 평가하기에는 무리가 있으며 평가기준 및 방법론에 있어 구체성과 객관성을 확보하고 있지 못한 점은 다소 아쉬움 점임

- 기관 및 기관장이 리더십을 발휘하여 예산 및 인력 등 필요한 자원을 적기에 적극적으로 활용하여 전략을 실행한 실적은 부재한 것으로 판단됨
- 기관 당면 문제에 대해 적극적으로 대응하고자 8대 전략과제 달성과과정에서 당면하는 문제에 대해 주기적으로 확인하고 대응하는 노력을 실시한 점은 인정됨. 다만 전략과제별 문제에 대한 조작적 정의의 구체성이 저하되고 이에 부합하는 해결노력 또한 다소 포괄적인 성격이 강한 것으로 판단됨. 이에 따라 기관의 당면 문제 해결노력을 통한 성과는 산출중심으로 제시되어 있으며 실질적인 결과 중심의 성과는 다소 부족한 것으로 평가됨
- 기관 및 기관장이 당면 문제를 해결하는 과정에서 다양한 이해관계자 의견을 수렴하고 반영하고자 노력한 점은 인정됨. 또한 이해관계자 전반을 대상으로 각계의 의견을 수렴하기 위해 설문조사를 적극적으로 실시한 점도 우수한 활동으로 평가됨. 다만 이를 통해 수렴된 문제점을 해결한 구체적인 성과는 다소 미약하며 의견 수렴을 위한 채널도 고객별로 특성화되지 못한 것으로 평가됨. 무엇보다 기관의 현안과제를 8대 전략과제별로 구분하였으나 의견수렴의 경우에는 전략과제별 이해관계자가 아닌 기관의 포괄적인 이해관계자로 설정한 점은 문제도출 및 해결을 위해 정합성이 저하되는 것으로 판단됨(따라서 향후에는 기관의 당면문제의 직접적 이해관계자와 간접적 이해관계자를 구분하여 관리하는 것이 필요할 것으로 사료됨)
- 기관 또는 전사적 차원의 당면문제 해결 외에 기관장 또는 간부진이 적극적으로 문제 해결을 위해 유·무형 자원을 투입하고 적극적으로 대응한 사례는 다소 부족한 것으로 판단됨

2. 고객관리

① 고객관리 활동(5)

- 설립목적-관점-추진전략과 연계하여 수행부서와 고객을 분류하고자 노력한 점은 인정됨. 다만 고객분류의 경우 고객의 Needs와 이에 부합하는 서비스 및 문제해결을 위한 수단임을 고려할 경우 기관의 고객의 분류는 너무나 광의적이고 구체성이 부족하여 세부적인 대응에는 다소 미흡한 것으로 판단됨. 또한 제공서비스에 따른

고객 분류 또한 서비스 Value-Chain을 기준으로 구분한 것으로 판단할 경우 프로세스 별 세부적인 분석이 필요할 것으로 보이며 각 서비스 단계별 핵심고객과 이에 대한 대응 전략과 프로그램도 설정할 필요가 있는 것으로 판단됨. 추가적으로 내부고객도 고객 분류에 반드시 포함(사업영역에 따른 분류에는 제외됨)되어야 하며 세부적인 내부고객 분류와 관리를 통한 경영 효율성 제고도 필요할 것으로 보임

- 핵심고객을 설정하고 핵심고객 별 관리시스템을 운영하는 점은 인정됨. 다만 핵심고객을 구분하는 기준이 불분명(핵심업무, 서비스 Process 등)하며 핵심고객별 요구 가치, 추진전략 등도 구체성을 확보하였다고 보기에는 무리가 있음, 또한 핵심고객 관리시스템의 경우 고객관리 시스템이라기보다는 단순한 업무 Process로 판단됨. 따라서 실질적으로 전략목표를 달성하기 위해 기관이 사업년도에 중점하는 업무와 이에 대한 이해관계자를 좀 더 명확하게 설정하고, 명확한 VOC를 수렴하고 세부적인 대응을 할 수 있는 별도의 고객관리 시스템을 구축·고도화할 필요가 있음
- 고객의견을 수렴하기 위한 커뮤니케이션 체계를 구축(1차고객과 2차고객을 분류하여 고객의견을 수렴하고 전반적인 고객의 의견을 수렴하기 위한 노력도 경주하고 있음) 하고 이를 통해 고객만족 제고를 위한 상시 점검활동을 전개하고 있음. 다만 기관의 전사적인(예술의 전당은 고객 서비스가 주요 기능임으로 고려할 경우) 전략체계와 연계되어 있는 CS 전략체계가 부재하거나 연계성을 확보하고 있지 못하며 고객 분류, 고객별 프로그램, 채널 등에서 체계성이 다소 부족한 것으로 판단됨. 또한 이러한 고객의 Needs를 체계적으로 환류하고 문제를 해결하기 위한 세부적인 분석 활동과 대응은 구체성이 부족한 것으로 평가됨
- 각 채널별로 수렴된 고객의견에 대한 환류 및 반영에 있어서는 적극적이고 시의적절한 대응을 실시한 것으로 판단되며 특히 고객만족도 조사 결과와 전년도 경영평가의 지적사항은 대체적으로 잘 개선·환류한 것으로 평가됨. 다만 다양하게 수렴된 의견을 점검하는 상시적이고 과학&객관적인 방법론은 제시함에 있어서는 다소 미흡하고 이러한 결과를 피드백을 통해 개선한 실질적이고 가시적인 결과중심의 성과 제시가 다소 부족한 것으로 평가됨. 또한 내부고객의 만족도 제고를 통한 성과도 제시도 반드시 필요함

② 고객만족도(5)

- 2017년도 고객만족도 평가점수는 93.4점을 기록하였으며, 전년도 91.7점에 비하여 1.7점 상승하였음

- 기존에 시행중인 고객접점 근무자 대상 맞춤형 서비스 교육, 현장 암행 모니터링 제도, 고객자문단을 지속적으로 운영함과 더불어 2017년도에는 관리자 서비스 전문양성교육을 추가로 시행하여 고객 중심 서비스를 강화하기 위해 노력을 기울임

3. 사회책임 경영

① 윤리경영 노력과 활동, 사회책임성 제고노력(5)

- 공시 담당자의 교육 강화 및 공시 관리 시스템 안정화로 매년 별점이 감소하고 있다는 점(2016년 11점, 2017년 10.6점)을 성과라고 기술하였는데, 별점은 0점이 되어야 하는 것이기 때문에 윤리경영 관련 목표 설정이 적절하지 않다고 판단됨. 또한 교육 강화와 관리 시스템 안정화가 되고 있는데 별점이 감소하는 정도로 매우 느리기 때문에 이것은 교육의 효과가 거의 없거나 관리 시스템에 문제가 있기 때문으로 생각됨. 이러한 부분에 있어서 획기적인 개선이 이루어져야 할 것이며, 목표를 적절하게 수립하지 못하는 부분도 부정적인 평가를 하게 만드는 요소임
- 청렴 교육 관련 1인당 교육시간은 감소하였으며, 윤리경영의 구체적인 실천 노력 또한 의무적이거나 기본적으로 해야 하는 수준에서 크게 벗어나지 않음
- 일상적인 윤리 활동을 감사 상시화, 내부 고발제도 운영, 임직원 행동 강령 등으로 매우 좁게 해석하고 있는데, 무례한 행동도 비윤리적인 것임을 생각하면 조직문화에 있어서 비윤리적인 부분이 무엇이 있는지를 확인하고 이것을 개선하는 활동이 적극적으로 요구됨
- 사회공헌 활동에 있어서 내용적인 측면에서 보면 사업의 종류가 더 많아졌으며 더 나은 성과를 거둔 활동들이 있지만 반대로 실적이 하락한 부분도 있어서 전체적으로 보면 작년과 유사한 수준으로 판단됨. 사회적 가치 측정에 대해서 높은 관심을 가지고 있는 이번 정부의 기조를 반영하여 사회공헌 활동의 사회적 가치를 측정하고 분석하여 예산 대비 효과를 도출해내는 것이 필요함
- 부적절한 관행으로 확인된 대관 형평성에 대한 신뢰 부족 이슈, 심의기준에 대한 설명 부족 이슈, 대관담당자와의 소통 부족 이슈 등을 해결하기 위해서 서면 심사를 대면심사로 바꾸고 간담회에서 심의 기준에 대해 설명하고 심의표를 공개하고 대관 업무 대응 인력 1인을 추가 배치하는 등의 노력을 수행하였는데 이러한 활동이 본질적으로 문제를 해결하고 있는지에 대해서는 정확하게 파악하지 못하고 있음. 개선 활동에 대한 성과 평가와 환류 과정을 수행하지 않고 있다고 판단됨. 부분적으로는

고객만족도 조사로 확인할 수 있는데, 정확하게 위의 3가지를 확인할 수는 없고 유사한 항목으로 추정할 때, 서비스 자체에 대한 만족도는 상승하였지만, 이 경우에도 특히 관계동등성(우리를 업무상 대등한 관계로 대우) 부분이 하락하였다는 점에서 대관 관련되어 잠재된 이슈가 아직 남아 있음을 알 수 있음. 적극적인 개선 노력을 기울일 필요가 있음

II. 경영관리

총 평

- 조직 관리의 효율성을 높이기 위해서 성과평가의 문제점을 지속적으로 개선해 나가는 노력과 활동은 긍정적으로 평가되며, 경영평가의 지적사항을 반영하기 위해서 수행한 다양한 시도들도 충분히 의미 있게 여겨짐. 특히 직무범주별 평균연봉을 지급기준액으로 변경한 점은 비정규직과 정규직의 차별적 요소를 줄이는데 기여할 것으로 판단됨
- 교육을 위해서 사전 수요 조사를 수행한 점은 의미가 있지만 사후 교육 성과에 대한 분석을 하지 않은 것은 향후 보완해야 할 것으로 생각함. 직원들의 역량 개발과 관련된 부분에 대해서도 충분한 관심을 가져야 할 것임. 또한 업무 역량을 구체적으로 정의하고 이와 관련된 교육 프로그램을 개발하는데 초점을 두어야 할 것임
- 복리후생의 경우 조직문화 혁신과 함께 연계하여 추진하는 것이 바람직할 것임. 현재는 특별히 새로운 시도가 없어서 기존의 제도나 활동을 관성적으로 수행하는 것에 그치고 있다고 판단됨
- 노사협의회를 활발하게 운영하고 있다고 생각되지만, 상향식 의사소통을 지속적으로 강화시키는 노력을 계속해야 하며, 직원들의 노무 관련 지식수준을 향상시키기 위한 교육을 제공해야 할 것임
- 홈페이지와 모바일 페이지를 활성화시키기 위해서 더욱 더 많은 노력이 필요하며 이를 위해서 현재의 상황에 대한 분석과 개선 방향에 대한 전략이 필요함. 소셜 미디어 운영에 있어서 목표 설정과 이에 적합한 전략 수립이 요구됨
- 중소기업 생산품 구매율을 확대시킨 점은 매우 바람직하며, 사회적 경제에 대한 정부의 관심이 높기 때문에 사회적 경제 조직으로부터의 구매도 같이 높일 수 있다면 더욱 의미가 있을 것임
- 사업 선정 기준에 대한 구체적인 가이드라인을 수립하여 경제성(시급성)과 공공성을

균형적으로 조화시킬 수 있는 방법을 구축해야 할 것임. 공공적 성격의 사업들에 대해서는 사회적 가치 평가를 통해서 기관의 공공성을 유지할 수 있도록 근거를 마련할 필요가 있음.

- 예산 절감을 위한 전사적인 아이디어 도출과 시도가 필요함. 직원들이 자발적으로 참여할 수 있는 방법을 도입할 필요가 있음.
- 좋은 일자리에 대한 개념을 정리하여 이에 적합한 목표와 전략 수립이 요구됨

평가지표별 평가 결과

1. 조직 및 인적자원 관리

① 조직관리의 효율성(2)

- 2016년 성과평가의 문제점을 분석하고 제도 개선안을 도출하여 현장에 적극적으로 적용한 점과 부서별 개선 수요조사를 시행한 점, 그리고 경영평가 지적사항을 반영한 점 등 조직 관리를 위한 노력을 지속적으로 수행하고 있다는 점이 긍정적으로 평가됨
- 성과평가제도에서 지급기준액을 직무범주별 평균연봉으로 수정한 점도 비정규직과 정규직의 차별적 요소를 줄이는데 기여하는 의미 있는 변화라고 생각함

② 인적자원 및 역량관리(2)

- NCS 기반으로 한 블라인드 채용을 실시한 점은 긍정적으로 평가됨
- 교육을 위해서 사전에 수요조사를 실시하여 계획을 수립한 점은 긍정적으로 평가되지만, 교육 이후에 교육성과에 대해서 분석하고 환류하는 과정은 여전히 부족한 상태라고 판단되므로 개선이 필요함
- 교육 내용을 보면, 계층 교육, 공통 교육, 외국어 교육, 해외연수특별 교육으로 구분되어 있는데 공통 교육은 기본적인 의무교육이고, 해외연수는 소수에게 제공되는 특별한 교육이므로 제외하면, 외국어 교육이 업무 교육의 대부분을 차지하고 있음. 외국어 교육은 개인이 선택적 복지 제도를 활용하여 수강하는 것이 바람직할 것으로 생각되며, 기관에서 제공하는 교육은 외부에서 쉽게 들을 수 없는 업무 역량 향상과 밀접하게 관련된 내용을 제공해야 할 것임

- 교육예산은 21% 증가하였는데, 1인당 평균 교육시간은 1.7% 증가하였음. 예산 대비 효과를 분석하여 적절하게 활용되었는지를 평가해야 할 것임

2. 보수 및 복리후생 관리

① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

- 임금피크제 운영이 적절하게 수행되고 있다고 판단됨
- 비정규직의 경우 선택적 복지비가 6만원으로 작년보다 1만원 상승한 것이기는 하지만 여전히 정규직의 10만원에 비하면 차별적 요소가 존재함. 다만 정규직과 비정규직의 차이를 없애는 것으로 계획을 수립하고 있다는 점과 2018년 7월 1일자로 비정규직을 정규직으로 전환하기로 예정되어 있다는 점을 반영하였음
- 기간제 근로자의 기본연봉인상률 6.1%, 무기계약직 5.5%, 정규직 3.5%로 하여 하위 직급에 대한 인건비 상승 노력은 긍정적으로 평가됨
- 복리후생제도의 경우, 2017년에는 특별한 개선적 변화는 없다고 판단됨. 기존의 제도를 잘 운영하는 것도 중요하지만 비용이 많이 들지 않으면서 직원들이 원하는 제도를 끊임없이 개발하여 시도해 보는 것이 중요함. 복리후생 제도를 조직문화를 개선하고자 하는 노력과 연계시켜서 지속적으로 추진할 필요가 있음

② 총인건비 인상률(5)

- 2017년 총인건비 인상률은 -1.706%로 정부의 인건비 인상률 지침 가이드라인 3.5%를 준수하였음
- 2016년도 내부성과급은 약 810백만원을 집행하였으나, 2017년 내부성과급은 문화체육관광부의 승인 하에 약 340백만원이 지급되어 관관비로 처리한 인건비가 전년도보다 대폭 감소되었음

③ 노사관리(2)

- 노사협의회를 원활하게 운영하고 있다는 점이 인정되며, 노사간의 의사소통 노력이 다양한 방식을 활성화되고 있음을 확인하였음. 작년의 경영평가 지적사항을 반영한

점도 긍정적으로 평가됨. 상향식 방식의 소통이 가능하도록 노력하였으며, 일반직원들의 의견을 반영할 수 있는 구조를 만들기 위해서 노력하였다고 판단됨

- 다만, 의사소통을 위해서 수행하는 다양한 활동의 효과성을 확인할 필요가 있으며, 직원들의 의견 수렴 결과를 분석하여 경영시스템에 반영하는 등의 적극적인 대처가 요구됨. 또한 이러한 과정과 방식이 조직문화와 연계될 때에만 의미가 있기 때문에 조직문화 개선 활동과 노사간 의사소통 활동이 연계되어 추진될 필요가 있음
- 노무 관련 교육을 전사적으로 시행함으로써 직원들의 노무적 역량 및 지식을 강화시킬 필요가 있음. 현재는 담당자 위주의 교육에 머무르고 있다고 여겨짐
- 작년 경영평가에서 지적한 사항인 구성원들을 대상으로 하는 조사들(임금체계 개선 설문조사, 경영컨설팅 설문 조사 등)을 수행하였고 긍정적으로 평가함

3. 국정과제 관리

① 공공정보 개방 및 활용(2)

- 공공정보 개방 노력 부문에서 개방률이 75%인데, 이것은 ‘예술의 전당 공연/전시 안내’ 데이터가 아직 제공되지 못하기 때문임. 실시간 정보를 제공해야하기 때문에 준비기간과 개발이 필요하고 2018년에 제공할 계획이 있음을 설명하였음
- 홈페이지 방문자가 2016년과 비교할 때 14.3% 감소하였고, 모바일 페이지는 14.4% 증가하여 전체적으로는 4.2% 감소하였음. 예술의 전당의 브랜드를 생각하면 문화정보화 수준에 대한 평가를 긍정적으로 할 수는 없음. 원인 분석을 통한 적극적인 개선 노력이 필요함
- 소셜 미디어 운영에 있어서 ‘친구’의 수가 중요하다면, 목표 수립과 관리를 통해서 예산 대비 적절한 운영방법이 무엇인지 확인할 필요가 있음. 현재는 목표가 설정되어 있지 않은 상태라고 여겨짐
- 국민이 필요한 정보를 미리 파악하여 맞춤형 서비스를 제공할 필요가 있음. 현재는 시스템에 대한 물리적 개선에 초점이 맞추어져 있는데 여기에 머물지 말고 콘텐츠 확보를 통해서 수요자 관점에서 정보가 제공될 수 있도록 노력해야 할 것임

② 정부정책협력도(2)

- 평창 동계올림픽, 한중수교 25주년 기념 전시 등 국가적 차원의 정책을 성공시키기 위해서 노력한 점이 인정됨
- 서초구와의 협력으로 2017 서리풀페스티벌 골목페스티벌을 개최하여 지역사회 주민의 문화향유 기회 확대를 위해서 노력한 점을 확인하였음
- 다만 일회성이 강한 성격의 이벤트가 아니라 지속적으로 진행되는 활동은 부족한 편임. 문체부의 모두가 누리는 문화의 일환으로 공연영상화 사업과 찾아가는 공연 콘텐츠 어린이 예술단을 운영하고 있지만 상대적으로 더 높은 기대수준을 충족시키지는 못하고 있음
- 또한 지리적 제약이나 경제적 제약으로 인해서 문화예술을 향유하기 어려운 사람들 또는 우리나라의 문화예술을 접하고자 하는 해외의 사람들에게 적극적으로 다가갈 수 있는 효과적이고 효율적인 방법을 찾고 이를 확대하고자 하는 노력이 더욱 요구됨

4. 재무예산관리 및 성과

① 재무예산 관리(2)

- 중소기업 생산품 구매율 확대는 바람직한 방향이라고 판단됨
- 사업 선정의 기준이 실제 어떻게 적용될 수 있을 것인지에 대해서 구체적인 가이드라인이 필요함. 사업을 기획하고 진행할 때 사업 우선순위 결정의 일관성이 확보되지 않는다면 실무적인 과정에서 혼란이 크게 발생할 것으로 예상됨. 경제성(시급성)과 공공성의 균형이 필요하며 공공적 성격의 사업들에 대한 사회적 가치 평가를 통해서 기관의 정체성을 유지하는 것이 필요함. 특히 새로운 시도에 대한 지원은 반드시 고려해야 하는 기준임
- 사업단위별로 예산을 분리하여 관리하는 것은 긍정적으로 평가됨. 사업별로 성과분석을 고도화하여 사업 포트폴리오를 최적화할 필요가 있음
- 예산 절감실적이 작은 편이기 때문에 예산을 절감할 수 있는 다양한 방법을 고안하고 실험하여 전사적 관점에서 예산 절감 가능성을 확인할 필요가 있음. 직원들로부터 다양한 아이디어를 제안 받는 등의 시도를 수행해야 할 것임

② 계량관리업무비(2)

- 기관은 관리업무비를 절감하기 위해서 노력하고 있지만 기존과는 다른 새로운 활동이나 노력, 그리고 이러한 노력으로부터의 실적은 부족한 편임. 보다 체계적이고 적극적인 노력이 필요함
- 비금전적인 복리후생 발굴 노력은 긍정적으로 평가될 수 있지만, 이러한 복리후생에 대한 직원들의 만족도에 대해서는 성과 분석을 통해서 확인할 필요가 있음
- 임원 업무추진비를 일괄적으로 10% 삭감하는 방식도 의미가 있겠지만 직원들 스스로 자발적으로 비용 절감에 동참할 수 있는 방안을 고민해 볼 필요가 있음
- 2017년 예술의전당 계량관리업무비는 33.00%로 2016년도의 26.94%에 비해 약 6.06%p 상승하였으며, 세금과공과비용이 약 1억원 증가 및 기타 판관비 증가에 기인함
- 2017년 예술의전당 매출액은 37,291백만원으로, 2016년에 비해 약 17.1% 감소하였는데, 감소 원인은 직영 식음료매장의 전면 민영화에 따라 약 41억에 준하는 부대사업 수익이 줄었기 때문임
- 평가 대상기간 동안의 매출액 및 관리업무비와 계량관리업무비의 추이는 다음과 같음
(단위: 백만원, %)

구분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
관리업무비(A)	11,380	10,590	10,633	11,057	11,764	12,306
매출액(B)	33,788	40,095	40,687	44,894	43,663	37,291
계량관리업무비(A/B)	33.68	26.41	26.13	24.63	26.94	33.00

5. 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력

① 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력(6)

- 비정규직 근로자를 정규직으로 전환하기 위해서 노력한 점이 인정됨
- 무기계약직의 인상률을 5.5% 적용한 점도 긍정적으로 평가함
- 근무환경 개선 실적은 대부분 다른 기관들과 크게 차별화된 것들은 없어서 기본적인 수준으로 평가됨

② 비정규직 근로자 고용개선 조기이행 실적(4)

- 2017년 12월 14일이 확정 및 시스템 입력 날이므로 2점을 부여함

III. 주요사업과제

총 평

- 기관은 주요사업을 수행하면서 계량지표에 따른 성과 관리에 있어서는 사업 하나하나의 세부적인 수행에 대한 관리와 실현 가능한 목표 수치를 설정함으로써 긍정적인 결과를 보이고 있으나, 비계량적 가치 측면에서는 충분한 공감과 성과가 있었다고 평가하기는 어려움
- 국가의 대표적인 복합아트센터로서 기관의 예술적, 사회적, 국가적 차원에서의 공공성에 대한 미션과 비전에 대한 통합적이며 전략적인 운영방향을 주요 사업의 기획 및 집행 과정에 반영하는 데에 미흡함이 있으며, 이는 경영전략 수립의 과정과 결과를 사업을 추진하는 데에 구체적으로 연계시키는 전략 관리 체계의 부족함에 기인한 것으로 평가됨
- 차별적 프로그램과 흥행을 목적으로 하는 기관의 기획프로그램 활성화 사업은 그 목적과 투입되는 노력에 비해 기획프로그램에 있어서의 공간과 자원 확보의 우월성을 기반으로 민간 기획사의 역할을 넘어서는 혁신적 예술 프로그래밍에 대한 다각적 시도가 미흡한 것으로 평가되고, 국가의 가장 대표적인 예술 프리젠텩 기관의 예술적, 사회적 선도의 역할을 찾아보기 어려움
- 특히 젊은 예술가들의 사회, 기술, 타장르간의 융합이나 혁신적이고 도전적 시도가 기관의 적극적 기획과 공간의 다양한 활용을 통해 활성화되는 데에 있어서의 선도적 역할에 대한 시장의 요구와 시민들의 다양한 방식의 참여적 예술체험에 대한 시대적 요구가 기관의 기획에 적극적으로 환류되어야 할 필요성이 있음
- 주요사업을 구성함에 있어서 비중을 크게 차지하는 대관공연 및 전시와 내부적 협력 자원이자 국가의 대표 예술자원인 국립단체들의 공연을 포괄하는 기관의 전략적 역할에 대한 고려도가 낮아 기획프로그램의 사업을 넘어 복합예술공간의 효율적, 효과적 운영에 대한 능동적이며 포괄적인 경영 접근은 여전히 부족한 것으로 평가되는바, 기관의 기획 사업을 브랜딩하는 노력이 사업자 중심의 경영이라면 시민들의 관점에서

기관의 전체 프로그램에 대한 효과적 카테고리화와 브랜딩, 포괄적 마케팅의 역할도 제고하는 방향으로 개선될 필요가 있음

- 기관의 설립목적에 중요한 비중을 차지하는 ‘국민 대상의 교육적, 참여적 기회제공과 포괄적 관객개발 역할’에 비추어 볼 때, 기관이 수익성사업으로 시작한 교육사업은 아카데미사업 모델에서 벗어나지 못하고 있고, 공연 마케팅의 일환으로나 복지형 사업을 통해 파편적으로 이뤄지고 있는 점은 개선되어야 할 필요성이 있으며, 향후 교육사업에 대한 기관의 지속가능한 경영환경 구축과 장기적 계획수립 및 전략적 실행성 제고를 위한 본질적이며 적극적인 환류활동이 보완되어야 할 필요가 있음

- 기관은 예술경영의 선도적 기관이자 인력들이 주축을 이루며 그간의 사업 수행을 통해 공공예술기관 운영에 있어서의 미션과 신념, 실행 역량이 조직 내에 분산되어 보유하고 있고, 개별 사업의 실행 성과 관리는 이를 반증한다고 평가됨. 다만 기관의 주요 과제는 기관의 미션과 비전 추구에 있어서 수립된 기관의 전략적인 경영 목표와 전략체계가 조직 내에 충분히 공유되고 반영되는 내부 환류체계 개선과 시대적, 환경적 변화에 대응하는 사업 차원의 전략적 기획 관리의 개선이 필요하다는 판단임

과제별 평가 결과

□ 과제 ① 기획 프로그램 다양화와 질적제고를 통한 관람객, 수강생 확대

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (8)

- 기관은 주요사업 수행을 위해 체계적인 계획 수립과 목표 설정이 이루어졌다고 제시하고 있으나, 경영전략 목표에 대한 본 과제의 추진전략이 치밀한 환경 분석을 통해 도출되었다고 평가하기 어렵고, 제시된 전략의 세부 목표들도 과제 내에 포괄된 세부사업들을 전사적 전략 목표에 연계시키고 관리하는 체계성이 부족하며, 전체적으로 경영전략에서 주요사업 전략으로의 연계 관리에 대한 체계적합성과 이해도가 부족한 것으로 평가됨
- 기관은 상위 전략 과제나 목표를 개별 사업에 전략적, 체계적으로 반영하려는 노력도 부족하여 사업계획서에 기획방향과 의도, 또는 프로그램의 전략 요소들이 일부 분석되어 있기는 하지만 그 활용이 홍보와 가격프로모션에의 반영에 그치고 있고, 결과 보고서에도 입장객, 매표, 홍보, 수지현황에 있어서의 계획대비 성과는 보고하고 있지만, 여타 전략적 성과 평가와 환류 활동에 대한 계획은 체계적으로 이뤄지고 있지 못하고 있다고 평가됨
- 기관이 <SAC CUBE>와 <SAC CLASSIC>사업을 통해 기관의 공연과 음악 기획 프로그램의 프로그래밍과 브랜딩을 차별화하며 정체성과 경쟁력을 확보해가기 위해 구축한 기반을 발전시켜가고 있는 점은 긍정적으로 평가되나, SAC기획, SAC Classic의 두 층위 브랜드에 추가 카테고리는 기존의 프로그램의 정체성이 이미 강하고 공연의 총 횟수도 제한적이어서 그 효과성에 대한 평가 등 환류체계 보완이 필요할 것으로 평가됨
- 장르의 확장, 새로운 타깃 관객을 위한 공연 시간대의 변경, <11시 콘서트>의 1/3을 신인지휘자 기용 등 안정적으로 자리매김한 공연 사업에 혁신을 도모하며 지속적 발전을 전개하는 노력은 공연프로그램을 중심으로 새로운 가치를 부과하며 사업의 지속성을 관리해가는 활동으로 긍정적으로 평가됨
- <SAC 딜>사업은 기존의 당일할인티켓과 함께 판매를 촉진하고, 객석의 시간적 한정적 자원 활용을 극대화하는 노력으로서 긍정적으로 평가됨
- 기획 프로그램의 복합적 지표들을 감안할 때, 주로 관객에 의존된 모니터링을 바탕으로 한 환류체계의 한계성은 지난 경영평가에서 지적을 받았지만 여전히 지속되고

있고, 특히 예술감독이 존재하지 않는 기관의 특성상 예술 장르의 혁신이나 콘텐츠의 특수성, 예술 분야의 새로운 트렌드에 기초한 신규 콘텐츠를 발굴하여 기획하는 분산된 개별적 노력을 통합적이며 맥락적인 예술 기획의 흐름을 확보하기 위한 사업 추진 체계로 전환하기 위한 실행체계와 환류체계의 추가 보완이 필요함

- 오페라 <라 보엠>의 프리렉처, <르네 플레밍 리사이틀> 공연 프리뷰, <뜨거운 양철 지붕 위의 고양이> 북클럽 운영 등 기획 프로그램을 중심으로 관객의 경험과 가치 증대를 위한 노력은 해당 프로그램의 만족도 증진과 장기적 핵심관객 개발에 기여하는 활동이라는 점에서 긍정적으로 평가됨
- 기관은 ‘교육 사업 효율화를 통한 수강생 확대’ 과제를 수행하면서 교육 프로그램의 재구조화를 시도하였으나, 교육사업의 추진 전략과 세부 목표는 전략적 방향성을 제시하지 못한 채 수강생수, 고객만족도, 수치차 등을 고려한 프로그램 조정 및 새로운 방식(실연 결합 이론강좌)의 강좌 도입 정도의 변화에 그치는 등 여전히 부족한 것으로 평가되므로, 국가를 대표하는 공공 예술기관으로서의 교육적 역할과 지역을 중심으로 한 관객의 인게이지먼트 개발의 소명과 요구, 수강생을 넘어선 문화 및 소비, 교육 트렌드 등에 대한 폭넓은 조사 및 분석, 기획공연 및 전시의 기관의 핵심 자원의 관련성 등 환경분석을 통한 근본적인 재구조화 할 필요가 있음
- 도전성이 반영된 공연, 전시 사업의 경우, 선정된 작품(전시)의 가치는 확인되나, 단지 수익성이 낮지만 양질의 문화를 소개했다는 의미를 넘어 어떤 방식의 소개가 될 수 있는 지에 대해 전략적, 사업적 차원에서 민간기획사의 대관 공연/전시와 차별되는 다각적이며 구체적인 성과 목표의 수립과 그에 따른 운영체계나 실행계획 등 도전적 기획에 대응되는 전략적 실행계획은 미흡한 것으로 평가됨
- 프로그램의 영상 콘텐츠 촬영, 편집에 외부 인력 활용 대신 내부 홍보마케팅 인력을 활용하는 방안이 일시적인 비용 효율화를 의미할 수는 있겠으나 점차 동영상 기반 소통 지향이 확대되는 시장과 순환보직제가 이뤄지는 내부 환경을 감안할 때 인적 자원의 전문성 확보와 운영 효율성에 대한 통합적 고려와 접근이 필요함
- 작년에 지적된 국립단체들과의 상시적 협의체 구성을 통한 공연장의 효율적 사용방안을 위한 협력 체계가 구축되었고, 사전 대관, 공동기획 등의 실질적 협력을 도모하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨, 반면 상주단체의 주요 프로그램들이 기관 홈페이지에서 차별적으로 브랜딩되지 않고 있어서 기관의 상주단체와의 전략적 협력 목적과 협력 방안에 대한 근본적인 운영계획수립은 보완되어야 할 필요성이 있음
- 기획 프로그램의 프로그램수, 수입, 관객 수의 증가 등 계량적 성과가 전반적으로 향상된 점은 기관의 도전적 프로그래밍과 개별 공연 및 전시 홍보를 위한 노력에

따른 것으로 긍정적으로 평가됨. 반면 연간 기관 총 방문객은 12.36% 감소를 기록했고, 그 원인을 대형뮤지컬, 대형전시 감소에서 찾고 있는데, 실제 가능한 방문객에 대한 구체적인 분석과 그에 따른 환류 활동의 체계화 보완이 필요함

- 비계량지표 대상 주요 과제의 대상 사업 분류의 선택에 있어서, 제1과제대상 사업으로 공연과 전시, 강좌사업을 포함시키며 공연영상화와 문화햇살사업을 포괄하는 제2과제와 같은 비중으로 사업을 관리하고 평가받고 있는데, 이는 기관의 전략 과제에 따른 비중이나 고객만족도에서 두고 있는 사업별 가중치와 비교했을 때 효율적, 효과적 사업관리를 위해 재검토가 필요할 것으로 평가됨

2. 목표 달성도(12)

- 기획 프로그램 활성화 성과는 기획 프로그램의 다양화와 질적 제고를 자체 기획 공연·전시 매출액으로 평가하는 지표이며, 2017년 매출액은 6,043백만원으로 전년도 5,222백만원보다 15.72% 증가하였음

- 최근 기획프로그램 매출은 다음과 같음

(단위: 백만원)

구분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
기획프로그램 매출액	4,530	4,201	5,201	5,618	5,222	6,043

- 공연 부문은 약 4,570백만원으로 전년 대비 10.14% 증가된 수익을 기록했고, 전시 부문은 약 1,473백만원으로 전년 대비 37.33% 증가된 매출액을 벌어들임
- 교육사업 효율화 성과는 교육사업의 수강생을 교육사업비 대비 총 수강생수로 평가하는 지표임. 2017년도는 사업비 1백만원 대비 4.38명으로 전년도 사업비 1백만원 대비 4.46명에 비해 0.08명 하락함

□ 과제 ② 문화원거리층에 대한 문화향유기회 확대

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (8)

- 기관은 문화원거리층의 문화향유기회 확대 추진을 위해 공연영상화사업과 소외계층 대상의 문화햇살사업을 주요사업으로 시행하고 있는바, 이는 거리의 접근성과 사회적, 경제적 접근성을 지원하기 위한 것으로서 사업 선정의 가치 적정성은 높은 것으로

평가됨

- 다만, 공연영상화사업이 경영전략과의 체계 적합성 측면에서 볼 때, 사업의 목표가 구체적으로 제시되어 있지 못하고, 제시된 전략도 공연영상화사업의 근본적인 목적성과 방향성을 뚜렷하게 하기 보다는 실행되어야 할 세부 활동의 카테고리에 가까워 기관의 경영전략의 체계 하에서 치밀한 환경분석을 통해 도출하고 있다고 보기는 어려움
- 공연영상화사업에 내재된 가치제안이 연차를 거듭하며 다각화되고 있는 측면은 긍정적으로 평가되나, 기관이 공익성을 실천하는 방식을 무료정책에 국한시키고 있는 점은 재검토의 필요성이 있고, 사업(실행, 영상제작)의 내외부 환경을 재검토하여 중기적 관점에서의 사업전략이 수립될 필요가 있음
- 제작비 예산 확보의 불안정성에 의거 재원조성에 대한 필요성에 대해 작년 경영평가에서 제기되었으나, 기관은 여전히 ‘사업목적성의 희석’을 우려하여 적극적인 시도를 보류하고 있는바, 변화된 기술 및 사회적 환경과 요구, 기관의 경영전략 및 환경 변화에 대응하는 중기전략 수립과 더불어 사업 목적성의 다각화와 재원 확보 전략을 적극적으로 검토할 필요가 있음
- 공연 및 전시의 영상화사업을 통해 기관의 프로그램이 문화원거리층에 도달할 수 있도록 가족단위, 젊은층, 아동청소년 등 대상 관객에 부합하는 콘텐츠를 제작, 확보해 공연영상 카탈로그를 구성해가는 노력과정에 4K영상제작, 12대의 카메라와 특수장비를 동원하거나 메이킹 필름 등 영상의 제작 및 편집기술의 이점을 극대화하여 라이브성을 보완하는 실행은 긍정적으로 평가되나, 추가적으로 선별적 콘텐츠에 대한 차별적 투입에 대한 전략적 타당성과 그에 따른 콘텐츠 활용 방안이 도출될 필요가 있음
- 실황중계를 확대해가는 가운데 기관의 대표적인 기획 프로그램인 <11시 콘서트>를 8개 상영처에서 시리즈로 실황 중계함으로써, 영상화 공연의 이벤트성 관람을 넘어 공연 (중계)관람의 일상화에 기여했다는 점에서 차별적 성과로 평가됨. 향후 8개 상영처와 협력하여 공연관람의 접근성과 일상성의 확보가 지역의 공연 관람객 개발에 미치는 영향에 대한 조사도 보완될 필요성이 있음
- 실황중계가 본격화되면서 제작된 영상물의 상영의 추진 방향과 체계가 다각화될 수 있는데, 이에 대한 차별화, 또는 통합적 전략 방안에 대한 지역파트너의 운영전략을 위한 협력은 부재한 것으로 평가됨. 이는 소비자의 공연 영상의 수용과 향후 라이브 공연 관람으로의 연계성을 높이는 목적성과 결부된 운영 방안 마련의 과정으로,

실황증계를 유치하는 기관들과 공연 및 실황 증계권에 대한 제휴 및 유통 협력 모델 개발이 요구됨

- 문화햇살사업 역시 사업에 투입된 운영인력 대비 초청 관객의 규모를 확대하는 성과는 거두고 있으나, 본 사업이 소외계층의 범위를 넓힌 타당성과 그에 따라 기관의 문화복지 실현의 비전을 구현하는 데에 이전과 차별화된 어떤 목표와 전략화 방안, 그리고 실행체계를 구축하여 사업의 효과성을 제고, 관리하는 지에 대한 사업 계획과 과정에 대한 관리 체계는 미흡하다고 평가됨
- 문화햇살사업의 기업 파트너사와 소외계층 연계 기관과의 효과적 매개 운영으로 이탈한 기업을 새로운 파트너사로 대체하고 기업마다의 수혜대상자의 차별화를 통해 사회공헌 가치제고와 지속 지원을 유지하여 작년대비 수혜대상자를 확대시킨 노력과 성과는 긍정적으로 평가됨

2. 목표 달성도(12)

- 공연영상화사업 효율화 성과는 영상화사업 담당인력을 투입인력으로 정의하고, 투입인력 대비 영상물 상영 횟수로 평가하는 지표이며, 2017년도는 투입인력 당 177회로, 전년도 실적 115회에 비해 대폭 증가하였음. 전년 대비 투입인력이 6명에서 5명으로 감소하였으며 상영횟수는 689회에서 887회로 증가하였음. 최근 3년간 상영 횟수 추이는 2015년 391회 → 2016년 689회 → 2017년 887회로 상승세를 보이고 있음
- 2017년도에는 다국어 자막 제작 시행에 따른 신규 상영 국가 확대에 주력, 총 8개국에서 65회 상영을 통해 4,790명이 해외에서 영상화 작품을 관람, 직전년도 대비 상영횟수 171%, 관객수 293% 증가함. 기존 영어, 스페인어에 일본어, 중국어, 러시아어 자막을 추가로 제작함
- 2017년 문화햇살사업은 총 23,128명을 초청, 전년 대비(2016년 18,023명) 5,105명의 수혜자가 증가함. 문화햇살사업 효율화 성과는 투입인력당 문화햇살사업 수혜자수로 평가하는 지표이며 2017년 투입인력당 5,782명으로 2015년 투입인력당 4,505명에 비해 1,276명 증가하였음

□ 과제 ③ 서비스 개선·개발과 연계한 지속적 고객 확대

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (6)

- 유료회원이지만 문화향유기회 확대 대상을 타깃으로 한 그린 회원제의 론칭으로 1,000여명의 신규회원을 확보하여 총유료회원이 11.4% 증가하였으며, 특히 기존의 무료회원의 전환을 유도하여 좀 더 적극적인 고객 관계 관리가 가능한 제도를 마련한 점을 긍정적으로 평가함
- 유료회원을 대상으로 상주단체(12회) 및 기획사(9회)와의 협업 렉처와 리허설, 백스 테이지 투어 및 GV 등 관객참여형 공연 등 회원 대상 이벤트, ‘씩 딜’ 시행을 통한 티켓 특별타임세일 등 관객의 예술관람 진입 문턱을 낮추고 빈도수를 높여가는 개발 활동 노력이 성과로서 인정됨
- 다만, 본 과업의 추진 계획을 도출하기 위해 분석한 주요 환경변화들에 대한 반영은 미흡한 것으로 평가되고, 누구나 문화향유가 가능한 공간, 다양한 장르가 공존하는 아트센터로 전환하기 위한 야외 식음료 판매 및 기관 내 다양한 공간 프로그램, 무료 야외 프로그램 기획에 이르는 관객 참여/사용 정보의 체계화 노력이 요구됨
- 개편된 홈페이지가 직관성을 높이는 디자인으로 보완되었으나, 유료회원이나 티켓 구매자 중심의 구성으로 공연, 전시, 교육프로그램의 판매지향성이 두드러져, 일반 인들에게 예술의전당의 다양한 공간을 방문할 이유와 참여방법 등에 대한 가치제안이 매우 제한적인 점은 보완되어야 할 필요성이 높음
- 기관의 설립목적과 해외 유사 기관들의 지역사회의 참여 성과, 교육적·사회적 역할의 확대 추세를 감안했을 때, 서비스 개선·개발과 연계한 지속적 고객확대 과제에 기관이 정의한 고객 분류에서 3차 고객으로 분류된 지역사회 구성원과 2차 고객의 내방객 및 시설 이용객(비회원, 비구매자) 대상의 전략적 사업을 추가할 필요가 있음

2. 목표 달성도(4)

- 유료회원제사업 효율화 성과는 고정적인 고객층 확대 성과를 사업비 대비 유료회원 수로 평가하는 지표로, 사업비 1백만원 대비 월평균 유료회원수로 측정하며 2017년에는 37.28명을 기록하였음, 이는 전년 33.64명 대비 3.64명 증가한 수치임. 최근 월평균 유료회원수는 다음과 같음

(단위: 명)

구분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
유료회원수(월평균)	6,589	7,407	8,826	9,054	9,454	10,141