
2022 [사]전국지역문화재단연합회

지역문화재단 경영평가 공통지표 개발 기초연구

2022. 10.

본 보고서의 내용은 연구진의 의견이며 (사)전국지역문화재단연합회의 공식적인 의견과 다를 수 있습니다.

제 출 문

(사)전국지역문화재단연합회 회장 귀하

본 보고서를 「2022 (사)전국지역문화재단연합회 지역문화재단 경영평
가 공통지표 개발 기초연구」 과제의 최종 보고서로 제출합니다.

2022년 10월
한미회계법인
대표 정우진

- 목 차 -

제1장 연구 개요

1. 연구의 배경과 필요성	1
2. 연구의 목적	1
3. 연구의 범위와 방법	2

제2장 지역문화재단 경영평가 현황

1. 경영평가 개요	4
가. 추진 배경 및 연혁	4
나. 경영평가 추진 절차	5
2. 경영평가 체계	6
가. 경영평가의 의미와 관점의 전환	6
나. 행정안전부 제안모델 분석	12

제3장 재단별 지표 현황 분석

1. 재단별 지표	18
가. 평가영역별 구분	18
2. 지표별 분석	20
가. 지속가능경영 영역	20
나. 경영성과(주요사업) 영역	26
다. 사회적 가치 영역	36
3. 유사기능 수행기관 지표	40
가. 비교 분석을 위한 유사기능 수행기관 선정	40
나. 문화체육관광부 소관기관 사례	41
다. 지자체 출연기관 사례(서울특별시)	47

제4장 평가지표 구성 및 공통지표 개발

1. 평가지표의 구성 및 개선 방향	53
가. 지자체 평가와 재단 업무의 연계 여부 검토	53
나. 지표 구성의 개선방향 제안	64
2. 공통지표	69
가. 공통지표의 필요성	69
나. 공통지표 개발	71

제5장 결론

1. 지역문화재단의 경영평가 현황과 시사점	78
가. 지역문화재단 경영평가의 한계	78
나. 지역문화재단 경영평가 지표 개선을 위한 시사점	80
2. 경영평가 대응 개선을 위한 방향 모색	80
가. 지역문화재단 공통지표 개발을 위한 연구 진행	80
나. 경영전략-실행과제(사업)-성과지표의 연계를 위한 지표 관리와 추적	81
3. 지표 개발 중기 로드맵 구축을 위한 준비	83
가. 재단 환경에 맞는 지표 구성	83
나. 재단별 사업 성과지표의 추적을 통한 자료화	87
다. 재단 내 사업 성과지표 설정을 위한 체계적인 노력	91
라. 경영평가 과정의 고도화	94
마. 지역문화 관련 통계 생산 및 공유	96
[참고문헌]	103
[참고] 지역문화재단의 시설 운영 현황	104

- 표 목차 -

[표 1] 경영평가 영역별 주요 평가내용	6
[표 2] 전통적 평가와 발전적 평가의 비교	8
[표 3] 정부업무평가 계획의 공공기관 평가 방향	11
[표 4] 지방출연기관 경영실적평가 지표체계	14
[표 5] 지방출자기관과 지방출연기관의 경영평가 지표 구성 비교	17
[표 6] 지방자치단체 출연 지역문화재단	18
[표 7] 분석대상 지역문화재단	19
[표 8] 지속가능경영(평가영역)의 평가지표 및 세부 평가내용	20
[표 9] 지역문화재단 경영평가 영역 중 지속가능경영 영역의 평가지표와 세부 평가내용 ..	22
[표 10] 지역문화재단의 사업현황	27
[표 11] 주요사업 구분에 의한 사업 예시	29
[표 12] 재단별 주요사업(경영성과)의 지표 성격 구분	30
[표 13] 성격별 지표 내용	32
[표 14] 문화시설 운영 재단 현황	34
[표 15] 시설을 보유한 재단의 경영성과 지표의 성격 구분	35
[표 16] 지역문화재단 경영평가 영역 중 사회적 가치 영역의 평가지표와 세부 평가내용 ·	37
[표 17] 지방출자·출연기관 경영평가 유형 및 구분 기준	40
[표 18] 문화체육관광부 기타 공공기관 및 단체 경영평가 대상 기관 유형 분류	41
[표 19] 평가 대상기관 유형 분류 및 평가모형 적용	42
[표 20] 한국문화예술위원회의 주요사업 평가지표(2021 년 실적 기준)	43
[표 21] 예술의전당의 주요사업 평가지표(2021 년 실적 기준)	44
[표 22] 국립정동극장의 주요사업 평가지표(2021 년 실적 기준)	45

[표 23] 한국콘텐츠진흥원의 주요사업 평가지표(2021년 실적 기준)	46
[표 24] 서울문화재단의 사업성과 지표(2020년 실적 기준)	48
[표 25] 서울문화재단의 사업성과 정량지표별 정의	49
[표 26] 세종문화회관의 사업성과 지표(2020년 실적 기준)	50
[표 27] 세종문화회관의 사업성과 정량지표별 정의	51
[표 28] 지자체의 정부업무평가 추진체계	53
[표 29] 지자체의 정부업무평가 추진체계	55
[표 30] 기초문화재단의 재원별 사업의 비율	57
[표 31] 지자체별 문화분야 성과관리지표	58
[표 32] 지자체별 문화분야 성과관리지표와 문화재단 경영성과 정량지표의 연계 여부	62
[표 33] 경기도 도정 주요시책지표 예시(소외지역 문화활성화 실적)	64
[표 34] 행정안전부 제안모델에 표현된 경영성과 정량지표 예시(문화예술 향유)	67
[표 35] 경영성과 영역의 정량적 평가지표 기술에 대한 개선 방안	67
[표 36] 지역문화재단 리더십 구성요인과 의의	69
[표 37] 지역문화재단 리더십 구성 요인과 연계된 경영평가 관련 세부 평가내용	72
[표 38] 재단의 경영환경과 관련한 리더십 구성 요인	74
[표 39] 지역문화재단 공통지표 방안	75
[표 40] 지자체의 정부업무평가 추진체계	76
[표 41] 설립연한 및 기관규모를 감안한 평가형태 분류(예시)	83
[표 42] 지자체 출연 문화예술 지원기관 설립 현황	84
[표 43] 문화체육관광부 기타 공공기관 경영평가 평가지표 체계 구분	85
[표 44] 문화체육관광부 기타공공기관 경영평가 표준모형 적용기관의 지표 및 가중치 기준	85
[표 45] 문화체육관광부 기타공공기관 경영평가 약식모형 적용기관의 지표 및 가중치 기준	86
[표 46] 준정량지표 구성 방안(예시)	89
[표 47] 재단 사업의 성과지표 예시 ①	90

[표 48] 재단 사업의 성과지표 예시 ②	91
[표 49] 정량지표 평가 적용대상 및 방법	92
[표 50] 사업계획과 평가의 논리 모형에 따른 지표의 종류	92
[표 51] 부서별 평가지표 구성 방안(예시)	93
[표 52] 지역문화재단 경영평가 진행과정 현황	95
[표 53] 2020년 기준 지역문화실태조사를 위한 지표 및 자료수집 출처	98

- 그림 목차 -

[그림 1] 지자체 출자출연기관 경영평가의 절차	6
[그림 2] 지방정부의 세출예산 분류 예시(일반회계의 경우)	56
[그림 3] 문화예술지원 예산의 전달 흐름	57
[그림 4] 지역문화재단 지표개발 중기 로드맵	96
[그림 5] 미국 주예술지원기구의 2022년 수입 현황	101

제1장

연구 개요

1. 연구의 배경과 필요성

- 지방자치단체(이하 지자체)의 출연기관 대상 경영평가 시행에 따른 지역문화재단의 경영관리 중요성 증가
 - 지역문화재단별 생애주기 및 다양한 수요에 상응하는 평가 지표의 미흡으로 지역문화재단의 실질적인 역량 제고 및 지역민을 위한 문화서비스 향상으로 이어지지 않음
 - 지역 내 타 출연기관(예: ○○시체육회, ○○시설관리공단 등) 등과 획일적인 평가기준 적용으로 문화재단의 특성 반영 미흡 및 재단의 평가에 대한 수용도 저하에 따라 향후 지역문화재단의 특성 등을 반영한 맞춤형 공통 평가지표 개발을 위한 지표자료의 취합 및 분석과정이 필요함

2. 연구의 목적

- 지역문화재단이 활용할 수 있는 공통지표 개발을 위한 기초 작업 진행
 - 그간의 문화정책 환경의 변화, 각 지역문화재단의 사업 추진상황 등을 고려하여 지역문화재단별 주요 사업 지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성을 원점에서 재검토함으로써 지역문화재단의 공통업무를 대표하는 지표 개발을 위한 기초단계 연구 진행
 - 지역문화재단 경영평가 공통지표 개발을 위한 단계적 연구의 기초단계로서 기존 지역문화재단의 경영평가 지표들을 취합·정리·분석
- 장기적 연구 진행을 위한 단계별·연차별 연구계획 제안
 - 지역문화재단의 주요사업 성과지표를 축적하여 풀링(pooling)하고 지속가능경영과 사회적 가치 부문의 지표를 공유, 축적하여 향후 공통지표 개발을 위한 로드맵 구축
 - 경영평가-실행과제(사업)-성과지표의 연계를 위한 사업관리 필요성 제안을 통해 재단의 경영역량을 강화하고 공통지표 개발의 가능성을 높일 수 있는 계기 마련

3. 연구의 범위와 방법

가. 연구의 범위

□ 시간적 범위

- 2020년 또는 2021년에 발생한 지역문화재단의 경영실적을 평가하는 경영평가체계를 주요한 연구범위로 설정함
- 지역재단별로 시기는 서로 다르나 해당연도(2020년 또는 2021년)의 실적을 기준으로 하여 배포되는 경영평가편람 및 평가체계를 정리함

□ 내용적 범위

- 지역문화재단 경영평가 지표 자료 취합 및 분석
 - 지역문화재단에 대한 자치단체의 경영평가 현황 : 경영평가 제도 추진 배경과 경과
 - 경영평가의 의의와 지역문화재단에 미치는 영향
 - 지방자치단체가 출연기관인 지역문화재단에 통보한 경영평가편람 자료 분석
- 지역문화재단과 유사한 기능을 가진 공공기관의 경영평가 지표
 - 한국문화예술위원회, 예술의전당, 국립정동극장, 서울문화재단 등 지역문화재단이 수행하는 업무와 유사한 기능을 수행하는 공공기관의 경영평가 사업 성과지표 분석
- 지역문화재단의 경영평가 관련 현황을 바탕으로 지표 관련 이슈 분석
 - 전국지역문화재단연합회 운영위원회 참여 재단의 경영평가편람 자료 분석을 통해 지역문화재단 고유의 경영환경 파악
 - 평가편람 배포 및 시기, 경영실적보고서 작성 및 실사 단계, 평가결과 산출 등 평가 과정에서 발생하는 이슈 발굴
- 단계별 연구를 통한 지표 개발 방안 제안
 - 장기적 연구 진행을 위한 단계별·연차별 연구 플랜 제시
 - 자료축적, 개선사항 및 현황분석을 통한 향후 연구의 방향성 제시

나. 연구의 방법

- 관련정보 수집 및 기초자료 작성
 - 연구 기초 자료 입수 및 분석
 - 발주처 보유 기존자료 및 학술연구자료 발굴 및 내용 분석
 - 기획재정부 경영평가 편람 및 문화체육관광부 산하기관 경영평가 편람, 광역자치단체 출자출연기관 경영평가 편람 샘플 입수 및 내용 정리
 - 지방 출자출연기관 경영평가 관련 자료 분석
 - 행정안전부의 「지방 출자출연기관 경영평가 제안모델」 분석
 - 지방 출자출연기관 경영평가 관련 근거 법률 분석
- 지역문화재단 경영평가 자료 및 유사사례 분석
 - 운영위원회 참여 재단의 경영평가 관련자료 취합 및 범주별 지표 분석
 - 경영평가 편람, 경영평가 보고서, 평가결과 등
 - 경영성과(주요사업) 해당 지표를 구분하여 분석(창작, 향유, 교육, 시설운영 등)
 - 유사기능 수행기관 사례 분석
 - 기획재정부 경영평가 및 문화체육관광부 경영평가 대상기관 중 문화분야의 공공기관 경영평가지표 분석 비교
- 지역문화재단 고유의 경영환경을 반영할 수 있는 지표 발굴
 - 기존 평가자료 분석을 바탕으로 재단 경영환경을 반영할 수 있는 지표 발굴
 - 자치단체의 문화예술 관련 정책 수립 및 시행과 연계한 지표 발굴 및 제안
- 공통지표 개발을 위한 단계적 추진방안 제안
 - 분석된 기존 평가자료를 분석하여 고유목적사업의 특성을 반영하는 지표 개발을 포함하여 지역문화재단 차원의 공통지표 개발을 위한 단계별 연구 플랜 제시
 - 재단별 경영현황 자료 취합 및 축적을 통해 지역문화재단의 경영환경 개선을 위한 기초자료 데이터베이스화 제안
 - 사업현황 및 경영자료 공유를 통한 정보 소통 및 우수사례 벤치마킹 가능성 제시

제2장

지역문화재단 경영평가 현황

1. 경영평가 개요

가. 추진 배경 및 연혁

□ 경영평가 시행의 근거와 대상 기관

○ 「지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률」 제28조(경영실적의 평가)에 따라 2014년부터 평가가 시행됨

- 경영평가 결과에 따라 경영진단을 실시하거나 임원의 보수·성과급 삭감과 해임 등의 인사상 조치, 사업 축소 또는 조직 개편 등 조직 운영에 영향을 미칠 수 있는 후속 조치 시행이 가능하도록 법적인 근거를 갖추고 있음

○ 평가대상 기관

- 지방자치단체(이하 지자체)가 출자·출연한 기관 중 지자체 지원금이 해당 기관 총수입액의 2분의 1 이상인 기관

□ 평가시기 및 내용

○ 평가시기 : 회계연도 종료 후 6개월 이내에 평가(지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 제28조)

- 매년 8월 31일까지 평가결과를 행정안전부에 통보 (지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 시행령 제20조)

○ 평가내용

- 주민복지 증진, 지역경제 발전 등 지방출자·출연기관의 경영원칙
- 경영성과, 업무의 능률성, 공익성 및 고객서비스 등

□ 경영평가의 목적

○ 책임경영체계 구축과 조직 역량 강화

- 기관 경영혁신 및 지역사회에 대한 책임성 확보를 위한 성과 측정을 통해 책임경영

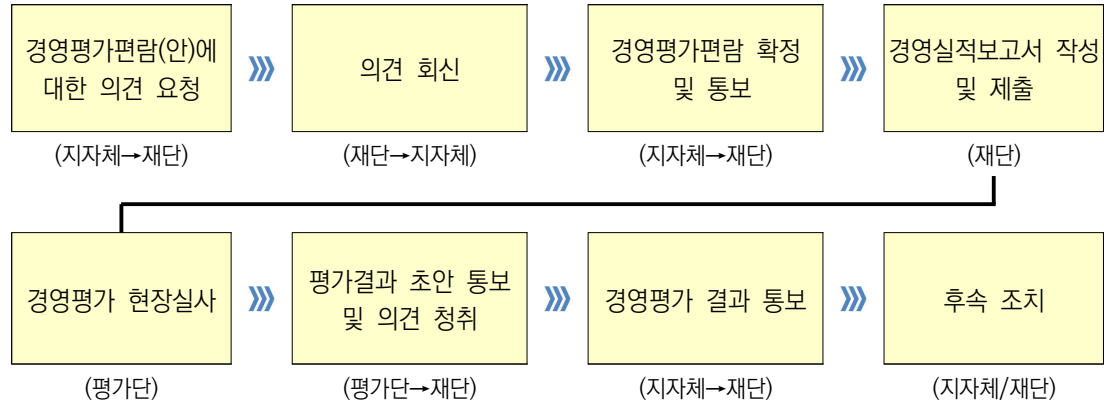
체계 구축

- 평가결과를 기관의 업무 개선과 발전에 활용하여 조직의 역량 강화
- 변화하고 있는 공공서비스의 수요 및 환경변화에 부합하면서 설립목적과 사명에 맞게
고유사업과 기능을 잘 수행하고 있는지 판단하는데 필요한 정보 제공

나. 경영평가 추진 절차

- 지방출연기관에 대한 경영평가의 추진 형태는 일반적으로 다음과 같은 과정을 통해
진행됨
 - 지자체에서 경영평가편람(안)을 재단으로 송부하여 변경된 지표 또는 내용에 대한 의견
요청 후 재단의 회신이 있을 경우 검토 후 편람의 최종 확정, 통보
 - 용역 입찰 또는 수의계약을 통해 경영평가 시행기관 선정
 - 정부가 출연한 연구기관 또는 교육기관(대학교, 산학협력단 등), 기타 컨설팅법인 등
이 참여하여 평가단 구성
 - 편람에 의해 재단이 보고서를 작성하여 기한내 제출 후 평가위원이 방문하여 현장실사
실시
 - 편람에 의해 경영실적보고서를 작성하고 근거 자료와 함께 평가단으로 제출
 - 경영평가 평가결과 초안 통보 및 의견 청취
 - 평가결과를 재단에 통보하고 평가내용이 사실과 다르다고 판단할 경우 의견을 제출
 - 경영평가 최종 결과 통보 및 후속 조치
 - 재단으로 평가 결과보고서를 송부하고 평가결과를 경영공시함
 - 부진기관 또는 전체기관에 대한 피드백 컨설팅 실시
 - 지방출자·출연기관 경영실적평가 결과 최하위 등급 기관에 한하여 경영진단 등을 통
하여 경영개선 방향을 도모하도록 함
 - 각 지자체의 「출자출연기관 운영심의위원회」 결정에 따라 경영실적평가 조치에 대한
진단을 실시하여 경영개선의 방향을 도모하도록 함(지방자치단체 출자·출연 기관의
운영에 관한 법률 제30조)

■ [그림 1] 지자체 출자출연기관 경영평가의 절차



2. 경영평가 체계

가. 경영평가의 의미와 관점의 전환

□ 기관의 성과창출 내용을 알 수 있는 평가영역 구분과 지표 설정

- 기관 설립목적 및 가치를 고려하여 경영활동 일반과 사회적 가치 실현 성과를 측정하고 고유목적사업인 주요사업을 평가하는 형식으로 구성함
 - 지속가능경영은 경영에 영향을 미치는 경제적, 환경적, 사회적 이슈들을 종합적으로 균형 있게 고려하면서 기업의 지속가능성을 추구하는 경영활동을 의미함
 - 2020년부터 기존 '리더십·전략', '경영시스템' 영역을 '지속가능경영' 영역으로 통합하여 3개 평가영역(지속가능경영, 경영성과, 사회적 가치)로 나누어 지표를 설정하고 평가를 진행함

■ [표 1] 경영평가 영역별 주요 평가내용

평가영역	주요 평가내용
지속가능경영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기관의 사명과 사회적 역할 파악 및 경영목표 달성을 위한 노력과 성과, 대내외 이해관계자와의 협력증진 노력과 성과 ○ 비전·미션 달성을 위한 경영전략 수립 및 실행, 핵심사업 성과 달성을 위한 자원배분 및 추진과정의 적정성 ○ 기관의 설립목적, 조직성과 달성을 위한 효율적인 기반 구축 및 운영 여부 ○ 지방출자·출연기관 관련 법령, 인사·조직지침, 예산편성 및 집행지침 등의 준수

평가영역	주요 평가내용
	여부
경영성과	○ 주요사업성과, 고유사업목표의 적정성 및 달성정도, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부
사회적 가치	○ 일자리 창출 및 일·가정 양립을 통한 일자리확대와 소통 및 참여, 윤리경영, 인권경영, 재난·안전관리, 지역상생발전 등 사회적 책임을 통해 공동체 발전에 기여하고 있는지 여부

* 출처 : 행정안전부(2022), 「2022년 지방출자출연기관 경영평가 제안모델」

□ 현행 평가체계의 한계와 관점의 전환을 위한 선행연구 검토

- 지자체의 출자·출연기관에 대한 경영평가는 매년 발간되는 행정안전부의 제안모델에 따라 평가지표 및 세부 평가내용이 구성되는 형태로 진행됨
 - 중앙정부 산하 공공기관의 경우 초기의 유형 구분을 거쳐 현재는 공기업 유형이나 중소형 기관을 구분하여 평가하고 있음
 - 그럼에도 불구하고 기관간 성격이나 고유목적사업이 달라 특정 기관의 유형 이동이나 평가주체(기획재정부→담당부처)의 변경이 종종 발생하고 있음
 - 지자체의 경우 유형 구분은 하지 않고 일괄적으로 출연기관에 대하여 평가지표를 구성하는 경영평가편람을 제작 후 피평가기관의 의견을 청취한 후 편람을 확정하고 평가를 외부기관에 맡겨 진행하고 있음
- 공공기관 뿐만 아니라 지방출연기관에 대한 경영평가는 제도적 취지의 정당성이 분명히 있음에도 불구하고 평가체계의 개선을 끊임없이 요구받고 있음
 - 대표적인 자율성, 책임성 확보를 위한 평가체계로의 개선에 대한 선행연구를 살펴보고 이를 위해 발전적 평가체계에 기초한 맞춤형 평가체계에 대한 연구내용을 지자체 출연기관인 지역문화재단의 상황에 맞춰 분석함

□ 맞춤형 평가체계로의 전환을 위한 연구

- 신완선·라영재(2013)는 Patton(2011)의 발전적 평가(developmental evaluation)¹⁾를 기초로 우리나라가 시행하고 있는 공공기관 경영평가제도와 유사한 내용을 음영으

1) Patton(2011)은 경영평가를 통해 경영의 비효율성을 예방하고 효율적 경영이 정착될 수 있는 시스템으로 운영되도록 유도하는 것이 중요하다고 봄(신완선·라영재, 2013 재인용)

로 표시하고 있음 ([표 2] 참고)

- 평가목적, 평가초점, 평가모형과 방법, 평가단 역할 등은 전통적 평가경향을 보이고, 평가결과 활용 차원만 발전적 경향에 가까운 것으로 보고 있음(신완선·라영재, 2013)
 - 이 분석은 정부부처 산하 공공기관(공기업 또는 준정부기관)에 대한 경영평가제도를 예시로 든 것임
 - 따라서, 지역문화재단에 대한 지자체의 경영평가제도는 어떻게 다른지 살펴볼 필요가 있음

■ [표 2] 전통적 평가와 발전적 평가의 비교

구분	전통적 평가경향	발전적 평가경향
평가의 목적 및 상황		
- 평가 목적	형성-총괄평가 이분법	동적 환경에서 혁신·적응의 발전
- 평가 상황	관리적 안정적 상황	복잡, 동적 상황
- 평가 사고	효과성, 능률성, 영향, 안정성	혁신과 발전 기대, 실행 모형
평가의 초점과 대상		
- 변화 목표	개인행위자와 성과지표의 변화	큰 문제에 대한 주, 상호 영향을 주는 혁신, 시스템 변화
- 평가 동기	결과지향과 맥락으로서 시스템 관점	시스템 변화지향과 특정결과 관점
- 평가결과 활용	모든 실적, 가치, 성공과 실패의 판단을 하는 총괄평가	발전을 위한 적기 환류 제공, 발전과정에서 학습과 지원
평가 모형과 방법		
- 모델링	선형적 인과모형에 기반 평가설계	복잡한 시스템과 상호의존성에 기반을 둔 시스템 평가설계
- 측정법	선정된 목표와 SMART 결과에 대한 성과 측정	결과로 나타난 발전 정도 측정과 메커니즘 추적
- 평가설계 책임	엄격한 평가자 관점	평가활용과 혁신을 위한 관계자와 공동 설계
평가단 역할과 관계		
- 평가자의 자세	평가자의 독립성, 신뢰성은 독립성에 의존	평가자는 조정자, 학습 코치, 혁신의 근본적 가치 공유와 위임
- 평가자의 책임성	외부적 평가기준과 시행	평가자와 피평가자 간 신뢰성에 기반을 둔 상호존중 중시
- 평가와 조직 연계	외부적 평가 및 조직 내 평가 순응 확보	실제 점검, 결과지향, 학습지향의 평가 리더십 기능
평가 결과와 영향		
- 평가결과 발견	타당성 높은 사실과 시계열 결과에 근거한	적용 가능한 사실과 최소 정보에 근거한 효과성

구분	전통적 평가경향	발전적 평가경향
	신뢰성 원칙	원칙
- 이니셔티브, 확산	우수사례, 모형의 확산, 복제	적용 가능한 원칙 확산
- 보고 방식	세부적, 형식적, 학술적 보고	빠른, 실시간 환류, 현실적 보고
- 평가 역량	엄격한 방법에 의한 평가결과만 초점	평가과정에서 사고하고 관여하는 역량 배양
전문가의 자격		
- 평가자 속성	방법론상 역량과 독립성	방법론상 융통성과 절충주의, 적응성
- 평가기준과 윤리	전문가적 기준	전문가적 기준

* 자료: Patton. 2011. 「Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use」. p. 25-26.
(신완선·라영재, 2013 재인용)

- 사업성격에 따른 평가 대상기관 유형 구분과 특성을 감안한 지표 및 가중치 부여
 - 사업성격에 따라 산업별로 구분해야 하며, 사업성(수익형)과 공공성(비수익형)으로 분류하는 방안과 기관 유형별 사업 특성에 따른 지표 제시 및 가중치를 부여하는 방안을 제시함(성시경 등, 2019)
 - 또한, 평가체계 개선과 관련, 편람 조기 확정, 맞춤형 지표체계를 위한 지표설계 자문의 필요성, 평가결과 조기 확정과 사업 반영 등이 제시되었음(성시경 외, 2019)
 - 실제로 위 평가체계 개선 관련 의견은 지역문화재단도 공통적으로 경험하는 내용으로, 매년 편람 전달시기가 연말 또는 보고서 작성 시기인 연초인 경우가 적지 않고 그에 따라 평가시기도 늦어질 뿐만 아니라 평가에서 지적된 개선사항을 반영하여 사업 기본계획이나 실제 경영활동에 반영하기 위한 시기 또는 여유가 없어 다음 해 평가에 대비하지 못하는 악순환이 지속되고 있음
- 경영평가의 결과가 주무 부처와 공공기관 모두에게 반영되어야 하는데 현재는 공공기관에만 적용된다는 지적도 있음(신완선·라영재, 2013; 성시경 외, 2019 재인용)
 - 신완선·라영재(2013)는 경영평가제도 개선을 논의하면서 경영평가 결과가 주무 부처와 공공기관의 양방향 관점에서의 정책적 의사결정 지원, 피평가기관의 핵심 이슈 중심으로 평가관점의 탄력적 조정, 유형별 종합평가를 통해서 경쟁력 비교 및 개선 전략 도출 주문을 주요 개선 요인으로 꼽고 있음
- 지역문화재단에 대한 경영평가제도의 경향 분석
 - 지역문화재단 대상 경영평가는 행정안전부가 제시하는 모델을 준용하여 시행되고 있는 만큼 정부부처 공공기관 경영평가제도의 틀과 크게 다르지 않음

- 따라서 평가경향 또한 전통적 평가경향의 관점을 대부분 가지고 있으며 지자체별로 평가가 진행됨에 따라 문체부나 기획재정부가 시행하는 경영평가 대상기관 수보다 적은 경우가 대부분이어서 기관 간 비교 또는 개선사항 발굴에 일정 부분 한계점을 가지고 있다 할 수 있음

□ 발전적 평가 체계(developmental evaluation system)의 운영 가능성 검토

○ 상시적 점검 기능을 가진 경영평가의 순기능 강화

- 발전적 평가 접근이란 평가체계 설계에 있어 상호관계의 중시, 고유성 강조, 자율 지향, 개별성에 근거한 절대평가, 평가과정의 중시, 상황 이해에 대한 고려 등을 핵심적으로 고려하는 평가체제로 볼 수 있음(성시경 외, 2019)
- 즉, 맞춤형 평가의 지향점은 표준과 획일성이 아닌 개별성(individuality)과 고유성(uniqueness)이므로 공공기관의 혁신과 자율, 책임경영을 보장하는 제도는 개별성과 고유성을 지향할 수 있음
- 개별 기관의 특성에 맞추어 자율성과 책임성을 보장하고 개별 특성에 맞는 평가결과와 개선방향이 도출되는 형태가 일률적인 평가를 지양하고 기관의 자체적이고 고유한 혁신을 유도할 수 있음
- 당분간 이러한 체제는 급격한 변화를 경험하기 쉽지는 않을 것이나 적어도 일부 지표의 경우 기관의 특성을 충분히 고려한 평가가 이루어져야 할 것임
- 또한 평가 점수의 서열화 현상은 반드시 극복되어야 할 과제로 볼 수 있는데 신생 기관이나 소규모 기관²⁾의 경우 경영성과 지표를 제외하고 나머지 영역에서 동일한 지표로 평가할 경우 평가결과의 향상을 기대하기 어려움

○ 아래 [표 3]은 이해관계자의 공공기관에 대한 기대요인과 그를 반영하기 위한 경영평가 제도의 대응을 보여주고 있음

- 이해관계자인 국민, 정부, 기관, 고객/소비자 등은 각각 공공기관에 대하여 기대하는 요소들이 다른 양상을 가지고 있음
- 이해관계자 그룹별로 다른 기대요인을 충족시키기 위해서 현행 경영평가제도는 영역 또는 부문에 따라 세부적인 내용을 충족하였는지를 정성 또는 정량평가지표를 설정하여 평가하고 있음

2) 물론 행정안전부에서는 신규로 설립되었거나 인원이거나 예산이 적은 소규모 기관인 경우 경영평가에서 제외할 수 있는 근거를 제시하고 있기는 하나 행정안전부와 협의 및 지방출자·출연기관 운영심의위원회의 심의·의결을 거치도록 하고 있어 실현 가능성 측면에서 실효성이 없다고 할 수 있음

- 이 과정에서 각 영역에서 적절한 지표 설정을 통해 연간 경영성과를 측정하는데 개별 기관의 경영환경이나 역량을 고려하지 않고 일률적인 지표로 접근할 경우 평가 결과의 객관성이나 피평가기관의 수용성 측면에서 평가제도가 원래 의도하였던 평가를 통한 기관 경쟁력 강화를 달성할 수 있을지 의구심이 들 수밖에 없음
- 또한 피평가자의 수용성이 결여된 평가는 평가를 위한 평가로 전략할 소지가 있다는 점에서(신완선·라영재, 2013) 평가체계, 좀더 세부적으로 평가지표에 대한 신중하고 정교한 접근이 필요함

■ [표 3] 정부업무평가 계획의 공공기관 평가 방향

구분	공공기관 이해관계자의 기대요인	현행 경영평가제도의 대응
국민 (효율경영)	국가발전 및 균형발전 정도	· 리더십 전략 : 중장기 전략과제 점검
	부채관리 및 안정성 확보	· 경영효율 : 예산운영, 재무/부채 관리
정부 (책임경영)	정부 정책 수행	· 책임경영 : 정부정책 수행실적 · 기관장 평가 : 책임경영 실적평가 · 기관 평가 : 부진기관 별도 관리
	공익사업 관리	· 책임경영 : 공익사업 관리 실적
기관 (자율경영)	가치창출 선도 조직	· 기관 보상 : 인센티브 제공
	역량관리와 임직원 만족	· 경영효율 : 조직 및 인사 관리 · 자율 기관 : 경영자율성 제공
고객/소비자 (고객중시경영)	고객가치 존중	· 고객만족도 조사 · 국민체감도 조사
	서비스품질 제고	· 고객만족도 조사

* 출처 : 신완선·라영재(2013)

□ 경영평가의 본질적 의미와 타당성 문제 지적과 시사점

- 경영자율성 보장을 통한 효율성 제고와 책임성 확보를 위해 도입된 경영평가 제도가 개별 평가지표 설정시 사전적 통제 효과를 가져와 오히려 자율성을 침해한다는 지적이 있음(라영재·윤태범, 2013)
 - 여기에 정부 정책사항 등의 반영·준수 여부까지 평가지표에 포함하여 경영자율성에 대한 사후적 책임담보보다 기관의 자율경영·책임경영을 제한하는 부정적 효과를 가져온다는 지적도 있음
 - 실제 전문가 대상 조사에서도 공공기관 관리정책의 핵심인 공공성, 효율성, 책임성, 수익성 중 자율성, 효율성을 들고 있음

- 경영평가제도의 본질은 ‘공공기관의 자율 경영과 책임경영을 보장하고 각 기관이 수행한 사업에 대해 합당한 책임을 지게 하는 것’이므로(박성용, 2021) 평가제도의 공정성·객관성과 전문성 확보가 선행되어야 함
 - 본 연구에서는 평가제도 자체의 공정성·객관성 및 전문성 확보에 대한 제언을 범위로 하고 있지 않으나 경영평가편람의 내용 및 지역문화재단이 처한 내외부 환경을 반영하는 지표 개발의 가능성을 탐색하고자 함

□ 맞춤형 평가체계의 전환

- 공기업 소유권이 중앙집중화되어 있는 프랑스와 스웨덴의 경우 평가를 통한 통제보다 평가과정을 중시하고 평가자와 피평가자 간 관계를 중시하는 형태로 진행됨
 - 비단 중앙부처 산하기관뿐만 아니라 지방자치단체의 산하기관이라고 할 수 있는 지방자치단체 출자출연기관의 경우에도 동일한 접근이 가능할 것임
- 우리나라의 경우 지방자치단체 중 광역자치단체의 경우 기초자치단체보다 더 많은 출자출연기관을 운영하고 있으며 경영평가 역시 전체 출자출연기관을 대상으로 일괄적으로 이뤄지고 있음
 - 주요사업의 경우 <경영성과> 영역에서 개별 기관의 사업에 대하여 평가하고 있으나 그 외 <지속가능경영(경영관리)>과 <사회적 가치> 영역은 거의 동일한 지표로 평가하고 있음
 - 따라서, 기관 규모가 크지 않은 경우 지표 구성에 따라 달라질 수 있으나 일정 연한까지는 제도 도입 여부만 따져 통과(pass or fail) 방식의 평가지표 구성도 검토할 수 있음

나. 행정안전부 제안모델 분석

□ 경영평가 제안모델의 제작 및 배포

- 행정안전부는 매년 지자체 출자·출연기관에 대한 지자체가 경영평가를 원활하게 시행할 수 있도록 경영평가 시행 전 제안모델을 배포하고 있음
 - 제시하는 평가 운영 및 방법, 지표 등은 각 지자체 출자출연기관의 특성을 고려하여 지자체에서 자율적으로 수정·보완하여 활용할 것을 제안함

□ 2022년도 행정안전부 제안모델의 개선방향

- 지자체 자율적으로 코로나 지표 방향 설정
 - 가점, 공통지표 또는 대체 지표로 평가할 수 있으며 기관별 환경변화를 고려하여 검토하되 제외할 수도 있음
- 경영개선 방향을 위한 경영진단 적극 제시 방안
 - 경영실적평가 결과에 따른 후속 조치에 대해 경영개선을 위한 도움을 주는 방향으로 방안을 마련하고 해당 기관이 성장할 수 있는 계기가 되도록 조치 필요
- 경영평가 결과보고서 공개 등을 통한 투명성 강화
 - 행정안전부가 운영하는 지자체 출자·출연기관 경영정보 공개시스템인 <클린아이 (www.cleaneye.go.kr)>를 통해 실적보고서를 공개하고, 경영평가 전체결과에 대해서는 지자체에서 개별 공개하는 등 기관 성과의 투명성 강화를 위한 노력 방안 제안
- 사업지표 고도화 및 간소화와 공공성 모색 방안
 - 기관의 특성을 고려하면서도 공공성을 강화할 수 있는 지표를 제시함
 - 광역지자체의 사업지표를 분석하고 공공기관 유사 지표를 분석하여 사업지표 고도화를 지향함
 - 기존 지표 중 사업 실적 반영이 어려운 지표는 삭제를 권고하여 평가지표를 간소화 하되 주요 지표의 공공성은 강화함
- 내부 통제 및 관리역량 강화방안 제시
 - 리더십 및 조직 인사 항목에 교육역량 관련 지표를 구체화하여 임직원 역량강화 방안을 마련하는 지표 제시
- 제안모델에서 제시하는 지방출연기관의 경영실적평가 지표체계는 아래 [표 4]와 같음

□ 2022년도 행정안전부 제안모델의 특성 분석

- 평가영역별 지표 신설 또는 기존 지표의 가중치 조정
 - (지속가능경영) 2021년과 마찬가지로 코로나19 가점 항목을 포함함
 - 양성평등 노력 항목 신설(1점)로 조직·인사 관리 지표의 가중치를 4점으로 조정함
 - * 재무관리 지표에서 금융부채비율(정량) 지표(1점)를 삭제(2021년부터)
 - 사전심사제도 도입, 인권경영 지표 신설(2021년부터)

- 고객 및 주민참여 항목의 가중치를 조정(3점→2점)
 - ‘지역상생발전’ 지표 중 ‘지역사회 공헌’(세부지표)의 가중치를 1점 높이고 ‘친환경 경영’의 가중치를 1점으로 조정함
- 지표 조정에 대한 분석
- 제안모델에서는 출자기관과 출연기관을 구분하여 지표 가이드라인을 제시하고 있음
 - 특히, 경영성과 지표의 경우 중복될 수 없는 지표가 제시되어야 하고 이는 곧 기관별 경영 여건 등 특수성을 반영하여 적용할 수밖에 없음을 의미함
 - 제안모델에서도 복수의 출자·출연기관이 있을 경우 기관 간 형평성 등을 고려해야 한다고 설명하고 있음
 - 그러나, 기관 간 형평성의 정의 또는 예시가 제시되어 있지 않아 같은 출연기관의 범주에 포함된다고 하더라도 어떤 기준으로 어떤 방식의 고려가 필요한지 설명해놓지 않아 상대적으로 소규모일 가능성이 있는 지역문화재단의 경우 경영평가 세부 평가 내용에 대한 대응력이 낮을 수 있음

■ [표 4] 지방출연기관 경영실적평가 지표체계

평가영역	평가부문	평가지표	배점		비고
			2021	2022	
I. 지속가능경영 (30점)	리더십 (12점)	1. 경영층의 리더십	(6)	(6)	
		1) 경영층의 리더십.전문성	6	6	정성
		2. 전략경영	(6)	(6)	
		1) 중장기 및 주요사업계획	4	4	정성
		2) 외부감사 지적사항 이행	2	2	정성
		1. 조직.인사관리	(7)	(8)	
	경영시스템 (18점)	1) 조직.인사관리의 적정성	3	4	정성
		2) 지원기능인력비율	1	1	정량
		3) 관리직비율	1	1	정량
		4) 외부전문가 구성 및 참여율	1	1	정량
		5) 임.직원 교육실적	1	1	정량
		6) 채용비리 방지	△1.5	△1.5	정량 (감점)
		7) 블라인드채용 도입 여부	△1.5	△1	정량

평가영역	평가부문	평가지표	배점		비고	
			2021	2022		
					(감점)	
		2. 재무관리	(10)	(10)		
		1) 재무.예산관리의 적정성	3	3	정성	
		2) 자체수입률	1	1	정량	
		3) 일반관리비총당률	1	1	정량	
		4) 금융부채비율	-	-	정량	
		5) 복리후생비 집행 및 공개	1	1	정량	
		6) 업무추진비 집행 및 공개	1	1	정량	
		7) 조달계약실적	1	1	정량	
		8) 인건비인상률 준수	1	1	정량	
		9) 경영평가성과급 지급	1	1	정량	
II. 경영성과 (40점)	주요사업 (10점)	사업유형별로 상이	(10)	(10)		
		기관 고유사업목표의 적정성 및 달성정도	10	10	정성	
	경영효율성과 (25점)	사업유형별로 상이	(25)	(25)		
		유형별 경영성과 평가지표	25	25	정량	
	고객만족성과 (5점)	고객만족	(5)	(5)		
고객만족도		5	5	정량		
III. 사회적 가치 (30점)	일자리 확대 (10점)	1. 일자리 창출 및 일.가정 양립	(10)	(10)		
		1) 일자리 창출	5	5	혼합	
			2) 일자리 질 개선	5	5	"
			3) 근로시간 단축 준수 여부	△1	△1	정량
		4) 사전심사제 도입 및 운영	1	1	정량 (가점)	
	5) 체험형 인턴제 채용실적	-	1	정량 (가점)		
	사회적 책임 (20점)	1. 소통 및 참여	(5)	(5)		
		1) 고객 및 주민참여	2	2	정성	
			2) 노사상생	2	2	정성
			3) 경영공시 및 통합공시 준수	1	1	정량
		2. 윤리경영	(2)	(2)		
		1) 윤리경영	2	2	정성	
		3. 인권경영	(2)	(2)		

평가영역	평가부문	평가지표	배점		비고
			2021	2022	
		1) 인권경영	2	2	정성
		4. 재난.안전관리	(5)	(5)	
		1) 시설.안전관리	4	4	정성
		2) 안전사고 건수	1	1	정량
		5. 지역상생발전	(6)	(6)	
		1) 지역사회 공헌	2	3	정성
		2) 사회적 약자 배려	2	2	혼합
		3) 친환경 경영	2	1	정량
		계	100	100	

* 출처 : 행정안전부(2022), 「2022년 지방출자출연기관 경영평가 제안모델」의 내용을 재정리

□ 평가등급 부여

- 평가결과에 따라 5단계로 평가등급을 부여하며 절대점수 기준을 원칙으로 함

□ 지방출자기관과 지방출연기관 경영평가 지표체계의 차이

- 지방출자기관은 「지방공기업법」에 의해 지자체가 직접 경영하거나 출자하여 독립적으로 운영되는 형태를 띠고 있음
 - 주민의 복리 증진을 위한 공익사업을 추진하나 수익성을 추구한다는 점에서 지방출연기관과 성격이 다르다고 할 수 있음
 - 00공사, 00시설관리공단과 같은 명칭으로 상수도, 교통, 시설관리 등의 업무를 수행하고 있으며 광역지자체와 기초지자체 모두 설립이 가능한 조직임
 - 경영평가 지표체계 또한 지역문화재단이 속한 지방출연기관에 비해 수익성, 생산성 등을 강조하는 지표로 구성되어 있음 (아래 [표 5] 참고)
- 지방출자기관과 지방출연기관 경영평가 지표의 가장 큰 차이점은 경영성과 평가영역에서 지방출자기관의 경우 재무성과지표가 주된 지표인 반면 지방출연기관의 경우 주요 사업의 성과목표 달성도를 정량적으로 평가한다는 점임
 - 즉, 지방출자기관은 재무지표의 평가 배점이 높고 사업성과 적절성의 배점이 상대적으로 낮음
 - 재무지표(수익성, 안정성, 생산성, 성장성)의 배점은 30점으로 2020년 평가부터 강

화되었으며(중전 25점), 사업성과의 적절성(정성평가)은 5점으로 축소됨

- 지방출연기관은 이에 비해 경영성과 평가지표의 배점이 25점인데 반해 주요사업(정성평가)은 10점으로 정성적인 부분을 상대적으로 더 고려하고 있음

■ [표 5] 지방출자기관과 지방출연기관의 경영평가 지표 구성 비교

지방출자기관			평가영역	지방출연기관					
가중치	평가지표	평가부문		평가부문	평가지표	가중치			
6	경영층의 리더십	리더십	지속가능경영	리더십	경영층의 리더십	6			
6	전략경영				전략경영	6			
6	조직,인사관리	경영시스템		경영시스템	조직,인사관리	8			
7	재무관리				재무관리	10			
5	고유사업 목표의 적정성 및 달성정도	주요사업	경영성과	주요사업	고유사업목표의 적정성 및 달성정도	10			
4	영업수지비율	수익성		경영효율성과	유형별 경영성과 평가지표		25		
4	자기자본이익률								
4	금융부채비율	안정성							
4	이자보상비율								
4	1인당 영업수익	생산성							
3	1인당 당기순이익								
4	매출액증가율	성장성							
3	영업이익증가율								
10	고객만족도	고객만족성과						고객만족성과	고객만족도
10	일자리 창출 및 일가정 양립	일자리 확대	사회적 가치					일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립
5	소통 및 참여	사회적 책임		사회적 책임	소통 및 참여	5			
2	윤리경영				윤리경영	2			
2	인권경영				인권경영	2			
5	재난 안전관리				재난 안전관리	5			
6	지역상생발전				지역상생발전	6			

* 출처 : 행정안전부(2022) 자료를 연구진이 정리

제3장

재단별 지표 현황 분석

1. 재단별 지표

가. 평가영역별 구분

□ 분석 대상 지역문화재단의 설정

- 2021년 말을 기준으로 전국 기초자치단체가 출연하여 설립한 지역문화재단은 총 117개로 집계됨
- 전국 시·군·구 숫자는 총 226개(2021년말 기준)이며 이 중 117개 재단이 설립되어 약 52%의 기초자치체가 재단을 설립한 상태로 나타남

■ [표 6] 지방자치단체 출연 지역문화재단

구분	기초 지자체 수	합계 (광역재단 +기초재단)	광역문화재단	기초문화재단
서울	25	23	서울(04)	중구(05), 구로(07), 마포(08), 강남(08), 성북(12), 영등포(13), 종로(13), 광진(15), 서초(15), 성동(15), 강북(17), 금천(17), 도봉(17), 은평(17), 동대문(18), 동작(18), 관악(19), 노원(19), 송파(19), 양천(19), 강동(20), 중랑(20)
부산	16	3	부산(09)	금정(16), 부산진(20)
대구	8	7	대구(09)	중구도심재생(08), 수성(10), 달성(11), 달서, 대구동구(14), 행복북구(18)
인천	10	4	인천(04)	부평(06), 서구(17), 연수(19)
울산	5	3	울산(16)	고래(12), 울주(20)
세종	-	1	세종(16)	-
광주	5	1	광주(11)	-
대전	5	2	대전(09)	대덕(21)
경기	31	23	경기(97)	부천(01), 고양(03), 성남(04), 의정부(07), 화성(08), 안양(09), 수원(11), 용인(11), 오산(12), 하남(12), 군포(13), 안산(13), 김포(15), 광명(17), 여주(17), 과천(20), 광주시(20), 구리(20), 평택시(20), 양평(20), 이천(20), 포천(21)
강원	18	16	강원(99)	강릉(98), 정선(08), 춘천(09), 인제(09), 원주(11), 평창(13),

구분	기초 지자체 수	합계 (광역재단 +기초재단)	광역문화재단	기초문화재단
				영월(15), 홍천(16), 횡성(17), 태백(19), 속초(20), 양양(20), 철원(21), 양구(21), 동해(21)
충북	11	5	충북(11)	청주(01), 충주(06), 영동(17), 제천(19)
충남	15	8	충남(13)	아산(08), 천안(12), 당진(13), 공주(20), 서산(20), 홍주(21), 논산(21)
전북	14	5	전북(16)	전주(06), 익산(09), 완주(15), 고창(19)
전남	22	8	전남(10)	목포(06), 영암(11), 담양(14), 강진(15), 순천(19), 해남(21), 부안(21)
경북	23	13	경북(19)	안동(06), 경주(11), 청도(13), 청송(13), 문경(14), 영양(15), 영주(16), 포항(16), 군위(19), 예천(19), 봉화(20), 영덕(20)
경남	18	11	경남(10)	거제(03), 김해(05), 창원(08), 사천(11), 밀양(15), 거창(17), 통영(20), 진주(21), 고성(21), 남해(21)
제주	-	1	제주(00)	-
계	226	134	17	117

* 재단명 옆의 괄호 안 숫자는 출범 연도를 뜻함

** 표기의 편의상 문화재단 또는 문화관광재단 모두 지역명만을 표기함 (일부 지역명이 포함되지 않은 경우는 그대로 표기)

- 전국지역문화재단연합회 회원기관 중 18개 지역문화재단을 대상으로 확정
- 사무국에서 회원기관 대상으로 분석 자료로 활용할 경영평가편람 또는 기관이 제출 하였던 경영실적보고서를 요청함
 - 경영평가편람 또는 경영실적보고서는 모든 지표와 평가내용을 포함하고 있어 재단별로 공통점 또는 차이점을 분석하기에 적절한 자료임
 - 송부받은 경영평가편람 또는 경영실적보고서 중 분석대상으로 판단한 재단은 모두 18개 재단임
 - 경영평가편람(또는 경영실적보고서)은 평가대상 연도가 2021년도 또는 2022년도 (평가 예정)로 되어 있어 연도를 구분하지 않고 분석을 시행함

■ [표 7] 분석대상 지역문화재단

시도	재단의 수	재단명
서울	7	강북문화재단, 노원문화재단, 도봉문화재단, 동대문구문화재단, 성동문화재단, 은평문화재단, 중랑문화재단
인천	1	부평구문화재단

시도	재단의 수	재단명
대구	1	달서문화재단
경기	4	부천문화재단, 여주세종문화재단, 용인문화재단, 하남문화재단
강원	1	춘천문화재단
충남	1	당진문화재단
전북	2	완주문화재단, 익산문화관광재단
경남	1	통영한산대첩문화재단
계	18	

2. 지표별 분석

가. 지속가능경영 영역

□ 주요 특징

- 지속가능경영은 대체로 행정안전부의 제안모델에서 제시된 평가지표 및 세부 평가내용을 준용하는 것으로 나타남
 - 경영층의 리더십·전문성, 동기부여를 위한 기관장 노력과 성과, 이해관계자 협력 증진·지역문제 해결, 중장기 경영계획 및 실행체계 적정성, 외부 지적사항 이행실적 등 행정안전부에서 제시하는 세부 평가내용을 포함하고 있음

□ 평가지표 분석

- 세부 평가내용에 대응하는 업무 실적 또는 성과 작성의 어려움
 - 지속가능경영은 기관의 리더십과 경영시스템에 대한 평가이며 이를 통해 기관이 전략적인 계획을 수립하고 실행하면서 조직·인사·재무 등 일반적인 기관 경영에 대하여 체계적인 시스템을 가지고 경영하고 있는지 알아보는 지표로 구성되어 있음
 - 따라서, 최근 설립되었거나 조직 구성원이 많지 않은 재단의 경우 일반적인 경영시스템의 운영이나 구체적인 실행 성과를 체계적으로 보여줘야 하는 지표들에 대한 대응력이 상대적으로 약하므로 실적 및 성과 작성이 어려울 수 있음

■ [표 8] 지속가능경영(평가영역)의 평가지표 및 세부 평가내용

평가부문	평가지표	세부 평가내용
리더십	경영층의 리더십	경영층의 리더십·전문성
리더십	경영층의 리더십	동기부여를 위한 기관장 노력/성과
리더십	경영층의 리더십	기관특성에 부합하는 규제개선 및 업무효율화 등의 노력과 성과
리더십	경영층의 리더십	이해관계자 협력 증진/지역문제 해결
리더십	경영층의 리더십	지방자치단체 자율평가/주요정책 수행 노력과 성과
리더십	경영층의 리더십	코로나-19 노력(가점)
리더십	전략경영	중장기 경영계획 및 실행체계 적정성
리더십	전략경영	조직자원 배분관리 및 사업추진과정 점검
리더십	전략경영	전년도 경영평가 지적사항 이행률
리더십	전략경영	당해연도 수행한 노력과 성과의 적절성
리더십	전략경영	외부 지적사항 이행실적
리더십	전략경영	홈페이지 및 SNS 운영의 적정성
리더십	전략경영	홍보계획 및 노력의 적정성
리더십	전략경영	홍보실적

* 각 재단의 경영실적평가편람의 내용을 종합하여 재구성

- 평가지표별 세부 평가내용을 살펴보면 대부분의 재단이 행정안전부에서 제시하고 있는 내용과 동일하게 보고서를 작성, 평가받고 있음([표 9] 참고)
 - 일부 재단의 경우 규제개선 및 업무효율화 노력과 성과 등 새로운 지표를 개발하여 활용하고 있음
- 개별 세부 평가내용에 대한 검토
 - 자체수입률의 경우 지자체의 출연금을 제외한 금액의 비중을 의미하는데 지표로서의 기능 충족 여부는 재단별로 다를 수 있을 것으로 판단됨
 - 즉, 대행사업비, 위탁금, 보조금, 기부금 등은 자체수입에 포함되어 상향지표인 자체수입률 득점에 기여하게 되지만 지자체별로 출연금이 아닌 위탁사업비 형태로 진행될 수 있어 재단별로 정의가 달라질 필요가 있음
 - 자체수입률은 일반관리비충당률과도 연계되어 있으며 설립연한이 짧거나 조직이 크지 않은 재단의 경우 해당 지표는 타 분야의 출연기관과 비교할 때 열세를 벗어나기 어려운 지표로 판단됨

【표 9】 지역문화재단 경영평가 영역 중 지속가능경영 영역의 평가지표와 세부 평가내용

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			
지속가능경영	리더십	경영층의 리더십	경영층의 리더십·전문성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
	리더십	경영층의 리더십	동기부여를 위한 기관장 노력/성과	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
	리더십	경영층의 리더십	기관특성에 부합하는 규제개선 및 업무효율화 등의 노력과 성과	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○		
	리더십	경영층의 리더십	이해관계자 협력 증진/지역문제 해결	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	리더십	경영층의 리더십	지방자치단체 자율평가/주요정책 수행 노력과 성과	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○	-	○	○	
	리더십	경영층의 리더십	코로나-19 노력(가점)	정성	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	-	○	○	-	-	○	-	○	-	-	
	리더십	전략경영	중장기 경영계획 및 실행체계 적정성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	리더십	전략경영	조직자원 배분관리 및 사업추진과정 점검	정성	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	-	-
	리더십	전략경영	전년도 경영평가 지적사항 이행률	정량	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	리더십	전략경영	당해연도 수행한 노력과 성과의 적절성	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-
	리더십	전략경영	외부 지적사항 이행실적	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	리더십	전략경영	홈페이지 및 SNS 운영의 적정성	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○
	리더십	전략경영	홍보계획 및 노력의 적정성	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○
리더십	전략경영	홍보실적	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
					지속가능경영	경영시스템	조직·인사관리	조직관리의 적절성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	조직·인사관리	인사관리의 적절성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	조직·인사관리	직원역량 제고를 위한 노력과 성과	정성	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	경영시스템	조직·인사관리	성과관리/보상체계 구축의 적정성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	조직·인사관리	양성평등을 위한 노력과 성과의 적정성	정성	○	○	○	○	○	○	-	○	-	-	○	○	○	○	○	○	-	-	-
	경영시스템	조직·인사관리	지원기능 인력 비율	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	조직·인사관리	관리직 인력 비율	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	외부전문가 구성 및 참여율	시험위원회 및 인사위원회 구성 및 참여율	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	임·직원 교육실적	외부교육 실적	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	임·직원 교육실적	내부교육 실적	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	채용비리 방지	채용비리 지적 건수 여부(감점)	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	-
	경영시스템	채용비리 방지	채용비리 전수조사 지적사항 이행 여부(감점)	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-
	경영시스템	채용비리 방지	징계 등 자체 인사규정 정비 이행 여부(감점)	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	-
	경영시스템	블라인드 채용도입 여부	입사지원서 인적사항 요구 금지 여부(감점)	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-
	경영시스템	블라인드 채용도입 여부	블라인드 면접 실시 여부(감점)	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		
지속가능경영	경영시스템	블라인드 채용도입 여부	면접관 사전 교육 여부	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	-		
	경영시스템	근로시간 단축 준수	근로시간 단축 준수 여부(감점)	정량	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	경영시스템	재무·예산관리 적정성	재정계획의 적정성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	경영시스템	재무·예산관리 적정성	예산운용 및 집행의 적정성	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	경영시스템	재무·예산관리 적정성	기관의 특성을 반영한 재정건정성 확보	정성	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	경영시스템	재무·예산관리 적정성	재무구조의 안정성 및 건전성 유지 노력과 성과	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	
	경영시스템	재무·예산관리 적정성	사업수행 효율성	정량	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	경영시스템	재무·예산관리 적정성	자체수입률	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	일반관리비 총당률	일반관리비 총당률	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	일반관리비 총당률	금융부채비율	정량	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	○	-	
	경영시스템	일반관리비 총당률	재단 세출예산 절감률	정량	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	
	경영시스템	복리후생비 집행 및 공개	복리후생비 집행률	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	복리후생비 집행 및 공개	복리후생비 공개실적	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	업무추진비 집행 및 공개	업무추진비 집행률	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	업무추진비 집행 및 공개	업무추진비 공개실적	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
지속가능경영	경영시스템	조달계약 실적	조달계약 비율	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	-	○	-	○	
	경영시스템	총인건비 인상률 준수	해당연도 only 총인건비 가이드라인 준수 여부	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	경영시스템	총인건비 인상률 준수	최근 3년간 총인건비 가이드라인 준수 여부	정량	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	경영시스템	경영평가 성과급 지급	성과급 운영 적정 여부	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 재단명을 밝히지 않고 영문 알파벳으로 표기함

나. 경영성과(주요사업) 영역

□ 주요 특징

- <경영성과> 영역은 지자체 출연기관이 평가받는 항목 중 유일하게 개별 기관이 추진하는 고유목적사업에 대한 평가를 진행하고 있음
 - 문화예술분야의 경우 예술단체 및 예술인에 대한 창작(지원), 시민들의 문화향유 증진(문화복지), 문화예술교육 및 공연장·전시장 등 시설 운영에 대한 성과목표 달성도를 측정함
 - 지원, 향유, 복지, 교육, 시설 운영 등 다양한 사업을 추진하고 있으나 성과목표와 그에 따른 평가지표는 대체로 유사한 형태를 보이고 있음

□ 경영성과(주요사업)

- 재단의 고유목적사업이라 할 수 있는 주요사업의 경영성과를 측정하는 지표는 정성적인 지표인 '사업성과 적절성'과 정량적인 지표인 '경영효율 성과', '고객만족도'로 구성되어 있음
 - 정성지표인 '사업성과의 적절성'은 정량지표들과 별개로 가중치가 부여되고 기술하게 되어 있으나, 실제로 정량지표인 '경영효율 성과'의 경우 정성지표의 내용 중 수치화하여 제시할 수 있는 지표가 대부분이어서 사업성과에 포함되어 있다고 보는 것이 타당함
 - 그럼에도 불구하고 모든 재단의 경영평가편람에서는 구분하여 기술하도록 구성되어 있으며 보고서 작성 시에도 이런 부분을 감안하면 정량지표에 대해서는 측정산식에 의한 지표상 수치만 제시하고 근거가 되는 실적만 표로 제시할 수 있도록 하여야 하는데 실제로는 이와 관련된 사업 실적을 개요를 포함하여 모두 기술하는 등 보고서의 양이 많아지는 경우가 발생하고 있음
- 유사기능 수행기관의 경영성과(주요사업) 지표 비교
 - 개별 기관이 추진하고 있는 주요사업에 대한 성과를 사업별로 구분하여 계량, 비계량 지표로 나누어 설정함
 - 예를 들어, 한국문화예술위원회의 '예술창작역량 강화 사업'의 경우 해당 사업의 추진 노력 및 집행 효율성을 비계량적인 지표를 통해 평가하고 2개의 목표달성도를 설정하여 평가함(예술창작지원 성과, 예술인력 취업 성과)

- 지자체 경영평가와 비교하면 극소수의 재단을 제외하고 대체로 정성(비계량) 평가를 통해 주요사업을 모두 평가하고 별개로 정량지표를 통해 목표 달성 정도를 평가하고 있음
- 사실상 같은 내용을 다른 지표체계로 구성하여 평가하여 내용은 차이가 없다고 할 수 있으나 실제로 작성할 때 정성평가를 위해 사업 추진내용을 기술한 후 정량지표를 통해 다시 사업내용 또는 실적 근거를 기술하는 형태가 반복되고 있음

□ 지역문화재단의 사업현황

- 아래 [표 10]은 지역문화재단이 수행하는 사업을 4개 범주로 구분하여 살펴본 현황으로 지역문화재단의 숫자만큼이나 다양하게 편차가 있는 것으로 나타남(백옥선, 2022)
 - 지원사업과 교육사업이 가장 많은 것으로 나타났으며, 시설사업 역시 많은 수의 재단이 수행하고 있는 것으로 분석됨

■ [표 10] 지역문화재단의 사업현황

규모	지원사업		교육사업		시설사업		기타사업	
	재단 수	비율	재단 수	비율	재단 수	비율	재단 수	비율
없음	14	13.46%	21	20.19%	32	30.77%	7	6.73%
~5개	45	43.27%	51	49.04%	44	42.31%	22	21.15%
~10개	22	21.15%	22	21.15%	13	12.50%	29	27.88%
~15개	10	9.62%	5	4.81%	3	2.88%	15	14.42%
~20개	6	5.77%	2	1.92%	1	0.96%	13	12.50%
~30개	3	2.88%	0	0.00%	5	4.81%	8	7.69%
50개 이상	4	3.85%	3	2.88%	6	5.76%	10	9.61%

* 출처 : 백옥선(2022), 「지역문화재단의 현주소와 혁신방향」, 제1회 대한민국 문화재단 박람회

□ 정량지표의 평가방식

- 목표부여 방식을 활용한 지표 설정
 - 대부분의 재단에서는 목표부여방식의 정량지표를 사용하고 있으며 보통 직전 3개년 평균치를 기준치로 삼고 기준치×110%와 기준치×80%를 최고치와 최저치로 설정함
 - 일부 재단의 경우, 기준치는 실적 달성도 평가는 직전 3개년도를 기준으로 설정하되

코로나19 상황이 지속되고 있는 2021년 사업환경을 고려하여 2020년의 영향도를 확대할 수 있는 가중평균 방식 적용(2018년~2019년 실적 확인이 불가능한 경우 직전년도 실적을 기준으로 목표치 산출)

- 몇몇 재단의 경우 설립되면서 통합된 이전 운영기관의 운영실적을 기반으로 목표치 산출을 위한 과거 실적을 도출하거나, 이전 기관의 성과 창출이 한계가 있다고 판단될 경우 연초 지자체 및 이사회 의결을 승인을 얻은 별도 목표치를 적용하는 경우도 있음

□ 편람상 경영성과 지표에 대한 안내의 구체성

- 경영성과 지표에서 PDCA별로 정성/정량을 기술하도록 안내하고 있으며, 정량은 사업성과 측정 단계에서 평가하고 있음
- 반면, 지표 설명이나 정의가 제대로 기술되어 있지 않은 경우도 발견됨
 - 지표의 정의가 모호하거나 측정산식이 명확하게 제시되어 있지 않은 경우가 발견됨
 - 일부 재단의 경우 평가지표명에 사업명을 포함하여 지표라고 보기 어려운 경우도 발견됨
 - 또한, 정량지표와 정성지표가 명확히 구분되어 있지 않아 정확한 지표를 알기 어려운 형태도 있어 정확한 평가가 어려운 경우도 발생할 수 있음
 - 지표의 설명이나 정의 또는 측정산식이 명확히 기술되어 있지 않은 경우 경영실적보고서를 작성하는 재단의 입장에서나 평가단의 입장에서든 지표를 산출하는 성과의 중복이 발생할 수 있음

□ 지표별 정의의 상세함에 따른 재단별 차이 발생

- 측정산식은 크게 다르지 않으나, 평가내용에 기술된 지표 설명이 재단별로 달라 평가시 정확한 대응 여부가 달라질 수 있음
 - 측정산식에 기술되는 지표 달성도 점검 항목(산식)이 정교하지 않을 경우 평가 대비 또는 사업 추진 시 계획 단계에서의 목표 수립이 달라질 수 있음
- 일부 재단의 평가지표는 기재부 또는 부처가 시행하는 공공기관 경영평가의 주요사업평가체계와 유사한 형태를 가지고 있음
 - 주요사업별 정성평가와 정량평가를 함께 기술하도록 하고 있음
- 정성지표와 정량지표로 나누어 성과지표를 구성하고 있으며 경우에 따라 1개 성과지표 안에 복수의 세부지표를 설정하거나 정성지표와 정량지표를 혼합하여 구성하는 경우도

나타남

- 즉, 정성지표를 통해 사업운영의 적정성을 평가하고 정량지표를 통해 사업목적의 달성도를 측정하고 있음

○ 다양한 지표의 구성과 측정산식

- 일부 재단의 경우, 기준치는 실적 달성도 평가는 직전 3개년도를 기준으로 설정하되 코로나19 상황이 지속되고 있는 2021년 사업환경을 고려하여 2020년의 영향도를 확대할 수 있는 가중평균 방식 적용(2018년~2019년 실적 확인이 불가능한 경우 직전년도 실적을 기준으로 목표치 산출)
- 또한 시기의 선후를 구분하기는 어려우나 일부 재단들은 지표의 정의, 산출방식까지 동일한 문구로 편람이 구성되어 있는 경우도 발견됨
- 다만, 이러한 경우는 지자체가 재단에 대한 경영평가를 준비하면서 의뢰한 외부 컨설팅기관이 다른 지자체의 경영평가 진행을 맡게 되는 경우 발생하였거나 편람을 구성하기 위한 연구용역을 외부 컨설팅기관에 의뢰하면서 발생한 것으로 추측할 수 있음

○ 공연장 등 문화시설을 보유(또는 운영)하고 있는 경우 평가지표에 해당 시설 운영에 대한 지표가 포함되어 있음

- 공연장, 전시장을 운영하고 있는 경우 대체로 공간가동률, 관람객 수 등을 정량지표로 설정하고 있음

□ 지표 성격 구분

○ 정량지표인 ‘경영효율 성과’를 구성하는 세부지표를 살펴보면 지원, 향유, 복지, 교육, 시설 등으로 성격을 구분할 수 있음³⁾ ([표 11] 참고)

- 이 외 많지는 않으나 정책, 기부, 교류협력, 문화도시 등과 관련한 지표가 포함되었으며 관광 분야까지 업무에 포함하는 재단의 경우 관광과 관련한 지표도 일부 포함되었음

■ [표 11] 주요사업 구분에 의한 사업 예시

연번	구분	예시
1	지원	· 공간지원, 재정지원, 역량강화지원(컨설팅)

3) 백옥선(2022)의 구분 방식은 4가지로 크게 재단의 사업을 분류하고 있으나 좀더 정교한 지표 분석을 위해 유사한 유형으로 최대한 자세히 구분하였음

연번	구분	예시
2	향유	· 공연, 관람, 전시, 축제, 관련 커뮤니티 등 증빙가능한 사업 중 시민의 문화향유와 관련한 사업
3	복지	· 문화누리카드, 사랑티켓, 기타 소외계층 지원사업
4	교육	· 지역민 대상 문화예술교육 프로그램
5	시설	· 공연장, 전시장, 박물관, 문화센터 등 시설 관련(운영) 사업
6	기부	· 기부금 사업
7	문화도시	· 문화도시 조성
8	교류·협력	· 공유협력프로그램, 협력콘텐츠 제작, 지원단체간 교류
9	정책	· 연구개발, 네트워크 운영
10	관광	· 문화관광프로그램, 관광사업 추진

* 각 재단의 경영실적평가면담의 내용을 종합하여 재구성

□ 재단별 성격 구분에 의한 지표 현황

- 대표적인 업무영역이라 할 수 있는 지원, 향유, 복지, 교육과 관련한 지표는 대부분의 재단이 정량지표로 포함하고 있음([표 12] 참고)
 - 일부 재단의 경우 복지와 교육을 묶어 지표화한 사례도 발견됨
 - 가장 많은 지표를 나타낸 분야는 시설분야로 재단 A를 제외한 모든 재단이 시설 관련 지표를 보유하고 있음
 - 다음으로 교육 > 지원 > 향유 > 교류·협력 분야의 순으로 집계됨⁴⁾

■ [표 12] 재단별 주요사업(경영성과)의 지표 성격 구분

구분	지원	향유	복지	교육	복지/ 교육	시설	기부	문화 도시	교류/ 협력	정책	관광	총계
재단A	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
재단B	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단C	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단D	1	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	10
재단E	-	-	-	2	-	3	-	-	3	1	-	9
재단F	-	3	-	2	-	4	-	-	-	-	-	9

4) '지원'은 창작지원만이 아닌 생활문화 지원 등도 포함하고 있어 일반적인 창작, 향유 지원에서 바라보는 관점의 구분이 아님

구분	지원	향유	복지	교육	복지/ 교육	시설	기부	문화 도시	교류/ 협력	정책	관광	총계
재단G	2	1	1	-	-	5	-	3	-	-	-	12
재단H	4	3	4	4	-	9	-	-	-	-	-	24
재단I	2	1	-	-	3	5	-	-	-	-	-	11
재단J	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단K	2	2	2	2	-	3	-		3	-	-	14
재단L	1	1	3	2	-	4	-	-	-	-	-	11
재단M	-	-	-	-	-	2	1	-	-	3	-	6
재단N	5	1	-	-	-	1	-	-	1	1	3	12
재단O	-	2	-	2	-	1	-	-	3	-	-	8
재단P	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단Q	-	-		2	-	2	-	-	1	-	6	11
재단R	2	2	1	2	-	6	-	-	-	-	-	13
합계	27	25	20	35	3	60	1	3	11	5	9	199

* 재단명을 밝히지 않고 영문 알파벳으로 표기함

□ 지표 성격별 세부 지표 분석

- 지원의 경우 <지원단체 수>와 <지원자 수>가 가장 많이 나타났고 <지원사업 수>와 <타재원 지원시 행정지원 실적>⁵⁾이 드물게 보임
- 향유의 경우 <참여자 수>가 가장 많은 분포를 나타내며 <사업 수>, <참여자 만족도>, <비대면 콘텐츠 수> 등이 포함되어 있는 것으로 조사됨
 - <사업 당 참여자 수> 지표는 예산의 증가가 어려운 현실을 감안하여 보완된 지표로 추정됨
- 복지 분야는 <이용자 수>와 <집행액> 지표가 많았고, 교육 분야는 <교육 참여자 수>를 분석 대상기관 대부분이 지표로 보유하고 있는 것으로 나타남
 - 교육에 참여한 예술가와 단체를 나타내는 지표인 <매개 참여자 수>와 <매개 참여단체 수>도 적지 않은 재단이 지표로 택하고 있음
- 분석 대상기관 중 1개를 제외한 17개 재단이 시설은 보유하고 있는 것으로 나타났는데

5) <타재원 지원시 행정지원 실적>은 관내 단체가 국고나 기금과 같은 다른 재원에 지원신청할 경우 컨설팅 등 지원을 한 사례를 합산한 실적을 지표화한 것임

시설과 관련한 지표는 <객석 점유율>과 <연간 가동률>이 가장 많은 분포를 나타냄

■ [표 13] 성격별 지표 내용

연번	지표 성격	세부 지표	재단 수
1	지원	지원단체 수	11
		지원사업 수	1
		지원자 수	11
		타재원 지원시 행정지원 실적	1
2	향유	문화향유 사업 수	2
		문화향유 참여자 만족도	1
		문화향유 참여자 수	14
		문화향유 사업 당 참여자 수	2
		비대면 콘텐츠 수	1
3	복지	문화복지 사업 수	1
		문화복지 이용자 수	12
		문화복지 집행액	7
4	교육	문화예술교육 만족도	1
		문화예술(무료)교육 참여자 수	14
		문화예술교육 사업 수	1
		문화예술교육 지원단체 수	1
		문화예술교육 콘텐츠 수	1
		문화예술매개 참여자 수	7
		문화예술매개 참여단체 수	5
5	시설	객석점유율	10
		공연장 수입	1
		공연횟수	1
		관람객 수	2
		도서 구입률	1
		도서 대출 권수	2
		박물관 유산프로그램 등록률	1
		시설 네트워크 개최 수	1
		시설 등록자 수	2
		시설 이용자 수	3

연번	지표 성격	세부 지표	재단 수
		시설 커뮤니티 개최 수	1
		시설 프로그램 수	1
		시설 프로그램 참여자 수	2
		연간가동률	13
6	기부	기부액	1
7	문화도시	콘텐츠 제작수	1
		문화예술교육 참여자 수	1
		문화예술매개 참여자 수	1
8	교류·협력	거버넌스 회의체 개최건수	1
		지역공동체사업 수	1
		지역공동체사업 참여자 수	1
		지원단체 간 교류횟수	2
		협력콘텐츠 온라인 조회 수	2
		협력단체 수	1
		협력사업 수	4
9	정책	정책기획과정의 시민참여자 수	1
		정책연구과제 건수	1
		정책연구시민모임 횟수, 사업 수, 네트워크 횟수	1
		정책자문위원회 운영 횟수	1
		정책포럼 개최건수	1
10	관광	관광사업 협약추진 건수	1
		문화관광시설 이용만족도	1
		문화관광프로그램 건수	2
		문화관광프로그램 만족도	1
		문화관광프로그램 참여자 수	1
		숙박업소 이용만족도	1
		정책협력 건수	1
		정책협업의 건수	1

* 각 재단의 실제 평가지표 및 세부지표를 유사한 내용으로 묶어 정리

** 문구는 일부 다르나 지표의 정의가 동일한 경우 같은 지표로 묶어 정리

□ 지역문화재단 중 시설 운영(수탁)기관 현황 분석

- 지역문화재단은 설립 단계에서 출연하는 주체인 지자체의 판단에 따라 문화시설을 위탁받아 운영하는 경우가 있음
 - 이 과정에서 재단 설립 이전부터 문화시설에 근무하던 직원은 재단 소속으로 변경되면서 재단 직원의 수가 많아지게 됨
- 전체 117개 기초문화재단 중 공연장과 전시장을 운영하는 재단의 비율이 대체로 높았고 도서관, (생활)문화센터를 운영하는 재단의 비중은 상대적으로 낮게 나타남
 - 권역별 특징을 살펴보면 서울권역과 경기·인천권역에 소재하고 있는 재단들이 공연장, 전시장, 도서관을 운영하는 비율이 다른 권역 대비 높은 것으로 집계됨
 - 반면 다른 권역에 소재하고 있는 재단들은 상대적으로 문화기반시설을 운영하고 있는 비율이 낮게 나타나고 있음
 - 이는 지자체가 문화기반시설의 운영을 재단에 위탁하거나 재단의 소유로 하지 않고 직접 운영 또는 지원하는 것으로 추정할 수 있음

■ [표 14] 문화시설 운영 재단 현황

권역	재단 수	공연장		전시장		도서관		생활문화센터		기타시설	
		여	부	여	부	여	부	여	부	여	부
전체	117	71	46	74	43	24	93	38	79	75	42
강원권	15	8	7	7	8	0	15	4	11	7	8
경기·인천권	26	24	2	23	3	4	22	9	17	25	1
경상권	31	15	16	15	16	3	28	8	23	17	14
서울권	22	16	6	18	4	16	6	5	17	19	3
전라·제주권	11	3	8	4	7	1	10	2	9	9	8
충청권	12	5	7	7	5	-	12	8	4	4	8

* 출처 : 지역문화재단(117개)별 누리집을 연구진이 조사하여 분류

** 기타시설 : 예술교육시설, 영화관, 연습공간, 다목적 공간 등

□ 시설을 운영하는 재단의 지표 특성

- 지자체의 판단에 따라 재단이 문화시설을 운영하는 경우 지표의 종류나 양이 많아지는 경향을 보임
 - 18개 분석 대상기관 중 시설을 보유한 재단은 17개 재단으로 그 중 10개 이상의 정

량지표를 포함하는 경우가 13개 재단으로 나타남

- 재단 H의 경우 시설 관련 지표가 9개로 집계되었고 지원, 향유, 복지, 교육 등 나머지 분야는 각 4개 내외의 지표를 포함하고 있음

■ [표 15] 시설을 보유한 재단의 경영성과 지표의 성격 구분

구분	지원	향유	복지	교육	복지/ 교육	시설	기부	문화 도시	교류/ 협력	정책	관광	총계
재단B	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단C	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단D	1	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	10
재단G	2	1	1	-	-	5	-	3	-	-	-	12
재단H	4	3	4	4	-	9	-	-	-	-	-	24
재단I	2	1	-	-	3	5	-	-	-	-	-	11
재단J	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단K	2	2	2	2	-	3	-		3	-	-	14
재단L	1	1	3	2	-	4	-	-	-	-	-	11
재단N	5	1	-	-	-	1	-	-	1	1	3	12
재단P	2	1	2	3	-	3	-	-	-	-	-	11
재단Q	-	-		2	-	2	-	-	1	-	6	11
재단R	2	2	1	2	-	6	-	-	-	-	-	13
합계	27	25	20	35	3	60	1	3	11	5	9	199

* 재단명을 밝히지 않고 영문 알파벳으로 표기함

다. 사회적 가치 영역

□ 주요 특징

- <사회적 가치> 영역은 '일자리 확대'와 '사회적 책임' 부문으로 나누어 정량 또는 정성적 평가지표를 설정하고 세부 평가내용에 따라 평가함
 - 행정안전부의 제안모델에 따른 평가지표는 세부 평가내용이 일부 다른 경우도 발견되나 대체로 모든 재단에서 포함하고 있음
- 정부 정책에 따라 지표가 신설 또는 폐지되는 경우도 있으며 대체로 행정안전부의 제안모델을 기준으로 하는 지표들로 구성되어 있음
 - 평가지표는 '일자리 창출 및 일·가정 양립을 위한 노력', '소통 및 참여', '윤리경영', '인권경영', '재난·안전관리', '지역상생발전' 등으로 구성됨
 - 대체로 위의 지표에 따라 세부 평가내용을 설정하고 평가하고 있으나 일부 재단은 ESG 경영과 관련한 지표를 포함하고 있음

□ 평가지표 분석

- 일자리 확대와 사회적 책임의 평가부문으로 나누어 부문별 평가지표를 설정하고 그에 대한 세부 평가내용을 경영실적보고서에 담은 후 해당 내용에 대하여 평가를 진행함
 - (평가지표)일자리 창출 및 일·가정 양립을 위한 노력 : 행정안전부 제안모델을 준용하여 '청년의무고용 비율 달성도', '일자리 창출을 위한 노력', '일·가정 양립 및 일자리 질 개선 노력'에 대하여 평가함
- <지속가능경영> 영역과 마찬가지로 재단 대부분이 행정안전부의 제안모델에 포함된 지표에 따라 평가받고 있음
 - 일부 재단은 경영공시 및 통합공시 준수 여부 또는 성희롱 방지 노력, 부패방지과 청렴 노력 등에 대해 별도의 세부 평가내용으로 포함하고 있으나 다른 평가지표에 포함되는 지표의 성격으로 볼 수 있음
 - 일부 재단은 ESG 경영 관련 지표 및 여성관리자 및 여성위원 운영성과와 관련한 지표를 사회적 책임 부문의 평가지표로 포함하고 있음

【표 16】 지역문화재단 경영평가 영역 중 사회적 가치 영역의 평가지표와 세부 평가내용

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	청년의무고용 비율 달성도	정량	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	-	-	
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	일자리 창출을 위한 노력	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	일가정 양립 및 일자리 질 개선 노력	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	비정규직의 정규직 전환을 위한 노력	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	정규직 정원 대비 비정규직 비율	정량	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	전환대상 기간제 근로자 수 대비 실제 정규직 전환인원 비율	정량	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	근로시간 단축 준수 여부(감점)	정량	○	-	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	사전심사제 도입 및 운영(가점)	정량	○	○	○	○	○	○	-	○	○	-	○	○	-	○	○	-	○	○	
	일자리 확대	일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력	체험형 인턴제 채용실적(가점)	정량	○	○	-	-	-	○	-	-	-	-	○	-	-	○	○	-	○	-	
	사회적 책임	소통 및 참여	고객 및 주민의 경영참여/기관경영 반영	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-
사회적 책임	소통 및 참여	상생과 협력의 노사관계 구축 노력	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
사회적 가치	사회적 책임	소통 및 참여	적극행정의 확산 및 경영혁신 노력	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	
	사회적 책임	소통 및 참여	단체교섭, 노사협의회 운영 및 단협 개선	정성	○	-	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	-	○	○	○	-	-	
	사회적 책임	소통 및 참여	개별공시 및 통합공시 기준 준수 여부	정량	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	-	
	사회적 책임	소통 및 참여	기관 홍보 실적(가점)	정량	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	
	사회적 책임	윤리경영	윤리경영 구축 노력과 성과	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	*○
	사회적 책임	윤리경영	성희롱 방지노력 및 실적	정성	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	윤리경영	부패방지와 청렴을 위한 노력	정성	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	-
	사회적 책임	윤리경영	산하기관 부패방지 시책평가 결과' 우수 기관(가점)	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	윤리경영	기록물 관리	정성	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	
	사회적 책임	윤리경영	ESG 경영원리 구현을 위한 기관장의 노력과 성과	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	
	사회적 책임	윤리경영	ESG 통합공고 및 경영공시 기준 준수여부	정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	
	사회적 책임	인권경영	인권경영 구축 노력과 성과	정성	○	○	○	○	-	○	○	○	○	-	○	○	-	-	○	-	○	○	
	사회적 책임	인권경영	인권경영 실행 노력, 구제절차 제도화	정성	○	○	○	○	-	○	○	○	○	-	○	○	-	-	○	-	-	○	
	사회적 책임	인권경영	공정사회 구현 노력과 성과	정성	○	-	○	○	-	○	○	○	○	-	○	○	○	-	○	-	-	○	
	사회적 책임	재난·안전 관리	재난·안전 관리체계 구축과 대응력 제고	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	

평가영역	평가부문	평가지표	세부 평가내용	성격	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
					사회적 가치	사회적 책임	재난·안전 관리	재난·안전 관리 역량	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-
	사회적 책임	재난·안전 관리	건축물 시설 안전관리	정성	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	재난·안전 관리	공연장 재난·안전관리	정성	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	안전사고 건수	안전사고 건수	정량	○	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○	-	○	○	○	○	○
	사회적 책임	지역상생 발전	지역사회 공헌 및 공익사업 추진	정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	사회적 책임	지역상생 발전	사회적 약자 배려 노력	혼합	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	사회적 책임	지역상생 발전	친환경 경영 노력	정량	○	○	○	○	-	○	-	○	-	○	-	○	○	○	○	○	○	○
	사회적 책임	경영공시 및 통합공시 준수	경영공시 및 통합공시 기준에 따른 공시항목, 자료입력기한준수여부	정량	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	경영공시 및 통합공시 준수	ESG 경영선도 관련 통합공시 기준 개선 사항 준수여부	정량	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	여성관리자 및 여성위원 운영성과	여성임원(관리자) 및 여성위원 확대 운영 성과	정성	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	사회적 책임	여성관리자 및 여성위원 운영성과	여성임원(관리자) 및 여성위원 확대목표 달성 노력도	정성	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* 재단명을 밝히지 않고 영문 알파벳으로 표기함

3. 유사기능 수행기관 지표

가. 비교 분석을 위한 유사기능 수행기관 선정

□ 유사기능의 정의 및 비교 분석대상 기관 선정

- 공공기관 또는 지자체 출자출연기관이 가지는 속성에 의한 기능 분류
 - 행정안전부 제안모델(2022년)에 의하면 「민법」상 재단법인의 성격을 가진 출연기관을 7개 유형으로 구분하고 있음 ([표 17] 참고)
 - 이 구분 기준에 따르면 지역문화재단은 문화·예술재단 유형에 포함되며 ‘문화·예술회관 관리 및 운영, 공연·예술 진흥 및 지원, 보급 및 조사·연구, 국내·외 교류 등의 사업을 수행하는 기관’으로 정의할 수 있음
- 위 구분 기준에 따라 문화체육관광부 소관 공공기관과 서울특별시 출연기관 중 문화예술분야 기관에 대하여 지표를 살펴보고 분석함

■ [표 17] 지방출자출연기관 경영평가 유형 및 구분 기준

경영평가 유형	구분 기준
출자기관	「상법」상 주식회사
출연기관	「민법」상 재단법인
신용보증재단	「지역신용보증재단법」에 따라 설립된 신용보증재단
지방연구원	「지방자치단체 출연 연구원의 설립 및 운영에 관한 법률」에 따라 설립된 연구원
문화·예술재단	문화·예술회관 관리 및 운영, 공연·예술 진흥 및 지원, 보급 및 조사·연구, 국내·외 교류 등의 사업을 수행하는 기관
복지재단	사회복지시설 수탁 및 운영, 지역복지 활성화, 사회복지프로그램 연구·개발·보급, 사회복지서비스 제공 등의 사업을 수행하는 기관
여성·청소년재단	여성·청소년·가족정책 연구 및 개발, 여성능력개발과 경제활동 지원을 위한 프로그램 개발 및 보급, 청소년 보호·복지·상담에 관한 사업, 청소년활동 진흥, 여성·청소년·가족 관련 시설의 수탁 및 운영·관리 등의 사업을 수행하는 기관
평생교육·인재육성 재단	장학생 선발 및 장학금 지급, 인재육성 및 지역교육 경쟁력 강화를 위한 지원, 학사 등 관련 시설 운영, 평생교육 상담 및 정보의 제공, 평생교육 프로그램 개발 및 운영 등의 사업을 수행하는 기관
기업진흥 및 지원재단	해당산업 육성을 위한 기반 조성 및 기업 지원, 전문 기술·기능인력 양성, 산·학·연 연계·협력체계 구축 및 기술개발 지원, 마케팅 촉진 등의 사업을 수행하는 기관
기타	상기 유형 분류에 해당되지 않는 사업을 수행하는 기관

* 출처 : 행정안전부(2022) p.4

나. 문화체육관광부 소관 공공기관 사례

□ 문화체육관광부 기타 공공기관 및 단체 경영평가

- 평가 대상기관 : 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 공운법)에 의해 기타 공공기관으로 지정된 관과 문화체육관광부장관이 책임경영 강화를 위하여 지정한 민법상 법인 및 공익 법인으로 보조금을 지급하거나 기관장 임면권을 갖는 기관
 - 총 36개 기관 및 단체에 대하여 평가를 실시하고 있으며 기관 규모 및 평가부담 완화를 위해 공운법에 의해 기타공공기관으로 지정된 기관이면서 직원 정원이 20인 이상인 경우에만 표준모형을 적용하고 그렇지 않은 경우 약식모형에 의해 평가지표 체계를 구성함
- 기관의 특성을 반영한 평가지표 체계 적용
 - 기관 설립 목적, 미션 및 공공서비스 성격 등을 고려하여 유형을 구분함
 - 지역문화재단과 유사한 기능을 수행하는 ‘문화진흥·기반’과 ‘문화서비스’유형은 다음과 같이 분류되어 있음

■ [표 18] 문화체육관광부 기타 공공기관 및 단체 경영평가 대상 기관 유형 분류

유형	유형 구분 기준
문화진흥·기반	문화예술 관련 조사연구·교육훈련·진흥 지원·예술인 복지 등 주로 문화예술 육성 및 활성화를 위한 공익적 사업을 수행하는 기관
문화서비스	공연장, 전시장, 자료원 등 문화시설을 운영·관리하여 국민에게 문화서비스를 제공하는 기관과 예술단체를 운영·관리하여 국민에게 공연·예술 향수 기회를 제공하는 기관
체육진흥	경기단체 지원·육성, 우수선수 양성, 생활체육 진흥, 체육 분야 인력 양성 등 체육 관련 진흥 지원 업무를 수행하는 기관
심의검사	영상물·게임물 등급분류 및 관리, 저작권 심의, 도핑 검사, 도박문제 관리 등의 윤리성과 공정성을 확보를 위한 업무를 수행하는 기관
자회사	주식회사 형태로 설립되어 골프장, 스포츠시설물 관리 운영 및 부대 수익사업 운영을 통해 이익 창출과 관련기금 확충 기여 등 공익적 역할을 담당하는 기관

* 출처 : 문화체육관광부(2021) 「2021년도 기타공공기관 및 단체 경영평가 편람」

- 평가 대상기관 유형분류에 의한 대상 기관 현황
 - 문화분야에 해당된다고 볼 수 있는 유형인 ‘문화진흥·기반’과 ‘문화서비스’ 기관은 총 25개 기관으로 집계됨

- 이 중 한국문화예술위원회, 한국문화예술교육진흥원, (재)예술의전당, 국립정동극장에 대하여 평가지표체계를 살펴봄

■ [표 19] 평가 대상기관 유형 분류 및 평가모형 적용

유형 구분	표준모형 적용기관	약식모형 적용기관
문화진흥-기반 (14개)	한국문화예술위원회, 영화진흥위원회, 한국출판문화산업진흥원, 한국문화예술교육진흥원, 한국문화관광연구원, 한국문학번역원, 한국공예디자인문화진흥원, 한국문화정보원, (재)예술경영지원센터, 한국영상자료원, 한국예술인복지재단, 세종학당재단	한국문화예술회관연합회, 전통공연예술진흥재단
	12개	2개
문화서비스 (11개)	(재)예술의전당, (재)국악방송, 국립박물관문화재단	국립정동극장, 국립현대무용단, 코리아심포니 오케스트라, 국립오페라단, 국립발레단, 국립합창단, 서울예술단, 국립극단
	3개	8개
체육진흥 (3개)	대한체육회, 대한장애인체육회, 태권도진흥재단	
	3개	-
심의검사 (6개)	한국저작권위원회, 게임물관리위원회, 영상물등급위원회, 한국도박문제관리센터, 한국저작권보호원	한국도핑방지위원회
	5개	1개
자회사 (2개)	한국체육산업개발(주), 한국문화진흥(주)	
합계	25개	11개

* 출처 : 문화체육관광부(2021) 「2021년도 기타공공기관 및 단체 경영평가 편람」

○ 편람의 특징

- 편람의 발표 시기는 2021.7월로 2022년 초에 작성하여야 할 경영실적보고서에 포함될 내용을 미리 공지하여 평가 대상기관이 실적 점검 및 보고서를 준비하는데 필요한 시간을 충분히 부여하고 있음

□ 한국문화예술위원회

- 주요사업 평가지표는 예술창작역량 강화사업(23점), 생활 속 예술 활성화 사업(23점) 문화예술후원 사업(9점) 등 총 55점으로 구성됨

- 비계량 및 계량 세부평가지표를 활용하여 해당 주요사업의 추진 노력 및 집행 효율성(비계량)과 목표달성도(계량)를 종합적으로 평가함
 - 사업추진 노력 및 집행 효율성(비계량)은 주요사업별 추진계획 수립, 집행, 성과, 환류 및 계량지표의 적정성을 9등급평가 방식으로 평가하고 목표달성도(계량)는 목표 부여 방식으로 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적을 가중치로 두고 성과지표의 목표치를 어느 정도 달성하였는지 여부를 평가함
- 예술창작역량 강화사업(23점)은 예술창작지원, 예술인력육성, 국제예술교육지원, 예술인생활안정자금(융자) 사업 등이 평가대상임
- 구체적으로 사업추진 노력 및 집행 효율성(비계량 10점)과 지원한 창작물의 유통확대 성과(계량 9점)와 문화예술기관 연수단원지원 대상 예술인력의 정규직 취업 실적(계량 4점)으로 나눠 평가함
- 생활 속 예술 활성화 사업(23점)은 취약계층 대상 프로그램(통합문화이용권), 전 국민 대상 프로그램(신나는 예술여행) 사업 등이 평가대상임
- 사업추진 노력 및 집행 효율성(비계량 10점)과 문화나눔사업의 통합문화이용권 전액 미사용자 비율 감소 실적(계량 8점)과 신나는 예술여행 사업을 통한 전 국민 문화향유 순회처 확대 성과(계량 5점)로 나눠 평가함
- 문화예술후원 사업(9점)은 개인기부 프로그램(클라우드펀딩), 기업기부 프로그램(협력네트워크, 지역 특성화 매칭펀드) 등이 평가대상임
- 다른 사업과 마찬가지로 사업추진 노력 및 집행 효율성(비계량 8점)을 평가하고 계량지표인 기부문화 확산과 후원확대를 위한 활동에 따른 실적(계량 4점)을 평가함

■ [표 20] 한국문화예술위원회의 주요사업 평가지표(2021년 실적 기준)

범주	평가지표	가중치(점)		합계(점)
		비계량	계량	
주요사업	1. 예술창작역량 강화 사업			23
	(1) 사업추진 노력 및 집행 효율성	10		
	(2) 목표 달성도			
	① 예술창작지원 성과		9	
	② 예술인력 취업 성과		4	
	2. 생활 속 예술 활성화 사업			23
	(1) 사업추진 노력 및 집행 효율성	10		

범주	평가지표	가중치(점)		합계(점)
		비계량	계량	
	(2) 목표 달성도			
	① 통합문화이용권 전액 미사용자 비율		8	
	② 전 국민 문화향유 순회처 확대 성과		5	
	3. 문화예술후원 사업			9
	(1) 사업추진 노력 및 집행 효율성	5		
	(2) 목표 달성도			
	① 기부문화 확산 및 후원 확대		4	
	주요사업 합계	25	30	55

□ 예술의전당

- 예술의전당은 공연장 시설을 보유·운영하고 있는 대표적인 공공기관으로 주요사업 역시 다양한 프로그램 활성화 실적, 문화향유기회 확대, 관련 서비스 개선 등의 지표를 설정하고 있음
- 한국문화예술위원회와 마찬가지로 3개 주요사업을 설정하고 각 주요사업에 대하여 사업추진 노력 및 집행 효율성에 대하여 정성(비계량) 평가를 진행하고, 정량지표를 통해 해당 주요사업의 목표 달성도를 측정하고 있음

▮ [표 21] 예술의전당의 주요사업 평가지표(2021년 실적 기준)

범주	평가지표	가중치(점)		합계(점)
		비계량	계량	
주요사업	1. 기획 프로그램 다양화와 질적제고를 통한 관람객 수강생 확대			25
	- 사업추진 노력 및 집행 효율성	11		
	- 목표 달성도			
	(1) 기획 프로그램 활성화 성과		9	
	(2) 교육사업 효율화 성과		5	
	2. 문화 원거리층에 대한 문화향유기회 확대			20
	- 사업추진 노력 및 집행 효율성	8		
	- 목표 달성도			
	(1) 공연영상화사업 효율화 성과		8	
	(2) 문화햇살사업 효율화 성과		4	
3. 서비스 개선·개발과 연계한 지속적 고객 확대			10	
- 사업추진 노력 및 집행 효율성	6			
- 목표 달성도				

범주	평가지표	가중치(점)		합계(점)
		비계량	계량	
	(1) 유료회원제사업 효율화 성과		4	
	주요사업 합계	25	30	55

□ 국립정동극장

- 국립정동극장은 예술의전당과 유사한 기능을 수행하고 있으나 객석점유율, 공연장 가동률 등과 같이 지역문화재단과 유사한 정량지표를 설정하고 있음
 - 다만, 지역문화재단 평가체계와의 주요한 차이는 다른 기타 공공기관과 마찬가지로 각 주요사업에 대한 정성평가와 정량평가를 함께 평가한다는 점임
 - 대부분의 지역문화재단 경영실적보고서는 정성지표에 대한 보고서를 작성하고 정량지표는 별개로 나누어 평가한다는 점에서 차이가 있음

■ [표 22] 국립정동극장의 주요사업 평가지표(2021년 실적 기준)

범주	평가지표	가중치(점)		합계(점)
		비계량	계량	
주요사업	1. 정동극장 기획공연 사업			39
	- 사업추진 노력 및 집행 효율성	22		
	- 목표 달성도			
	(1) 기획공연 유료객석 점유율		12	
	(2) 공연장 가동률		5	
	2. 정동극장 전통공연 사업			24
	- 사업추진 노력 및 집행 효율성	14		
	- 목표 달성도			
	(1) 단원 정기공연 유료객석 점유율		5	
	(2) 단원 전통프로그램 추진 횟수		2	
(3) 경주상설공연 객석점유율		3		
3. 공공극장의 사회적 가치 구현 사업			7	
- 사업추진 노력 및 집행 효율성	4			
- 목표 달성도				
(1) 청춘만발공연 유료객석 점유율		3		
	주요사업 합계	40	30	70

□ 한국콘텐츠진흥원

- 주요사업 평가지표는 콘텐츠 기술·인재개발 및 지역발전 사업(25점), 콘텐츠 제작 및 해외수출 활성화 사업(12점), 콘텐츠 창업 및 투·융자 촉진 사업(13점), 주요사업 계량 지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성(5점) 등 총 55점으로 구성됨
 - 비계량 및 계량 세부 평가지표를 활용하여 해당 주요사업별 성과관리의 적정성(비계량)과 성과지표의 목표치를 달성하기 위한 노력과 성과(계량)를 종합적으로 평가함
 - 주요사업별 성과관리의 적정성(비계량)은 9등급 평가 방식으로 평가하고 사업별 추진 노력과 성과(계량)는 전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적을 가중치로 둔 목표부여 방식으로 평가함
- 콘텐츠 기술·인재개발 및 지역발전 사업(25점)은 문화기술 연구개발 지원과제로 발생한 매출 실적결과를 활용하여 콘텐츠산업 기술기반을 강화한 성과(계량 10점)와 지역 콘텐츠지원을 통한 일자리 창출 실적을 활용하여 콘텐츠산업 사회적 가치를 제고한 성과(계량 6점), 그리고 콘텐츠 기술·인재개발 및 지역발전 사업 성과관리의 적정성(비계량 9점)으로 나눠 평가함
- 콘텐츠 제작 및 해외수출 활성화 사업(12점)은 콘텐츠 제작지원과제의 매출실적 결과를 활용한 콘텐츠기업의 매출증대 성과(계량 4점), 기관의 콘텐츠 제작지원 시설의 무사고·무재해 목표달성도를 측정함으로써, 안전사회 구현을 위한 기관의 노력(계량 3점), 콘텐츠 제작 및 해외수출 활성화 사업 성과관리의 적정성(비계량 5점)으로 나눠 평가함
- 콘텐츠 창업 및 투·융자 촉진 사업(13점)은 가치평가, IR 지원 등을 통해 콘텐츠기업이 조달받은 투·융자금액을 활용한 콘텐츠산업 자금조달 증대성과(계량 8점), 콘텐츠 창업 및 투·융자 촉진 사업 성과관리의 적정성(비계량 5점)으로 나눠 평가함
- 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성(5점)은 비계량 방식으로 평가함

▮ [표 23] 한국콘텐츠진흥원의 주요사업 평가지표(2021년 실적 기준)

범주	평가지표	가중치(점)		합계(점)
		비계량	계량	
주요사업	1. 콘텐츠 기술·인재개발 및 지역발전 사업			25
	(1) 문화기술 상용화 지원성과		10	

범주	평가지표	가중치(점)		합계 (점)
		비계량	계량	
	(2) 지역콘텐츠 일자리 창출성과		6	
	(3) 콘텐츠 기술·인재개발 및 지역발전 사업 성과관리의 적정성	9		
	2. 콘텐츠 제작 및 해외수출 활성화 사업			12
	(1) 콘텐츠 제작지원 성과		4	
	(2) 제작지원 시설 재해감축 노력		3	
	(3) 콘텐츠 제작 및 해외수출 활성화 사업 성과관리 적정성	5		
	3. 콘텐츠 창업 및 투·융자 촉진 사업			13
	(1) 콘텐츠 투·융자 지원성과		8	
	(2) 콘텐츠 창업 및 투·융자 촉진 사업 성과관리 적정성	5		
	4. 주요사업 계량지표 구성의 적정성 및 목표의 도전성	5		5
	주요사업 합계	24	31	55

다. 지자체 출연기관 (서울특별시 사례)

□ 서울문화재단

○ 주요사업 평가지표

- 대표적인 지원 범주인 향유와 창작, 교육에 대한 지원 성과를 정성평가 및 정량평가로 구분하여 지표를 설정하고 있음([표 24] 참고)
- 지표분야를 사업 범주(향유, 창작, 교육)로 구분하고 각 분야에 대하여 PDCA(계획-실행-점검-환류) 사이클(cycle)에 따라 평가지표를 구성하고 있음
- 특히 사업추진 성과의 적정성에 대하여 정량지표를 적용하여 계획수립과 수행 노력의 결과인 성과를 정량적으로 파악하고 있음
- 이러한 평가내용 접근방식은 문화체육관광부 산하 기타 공공기관에 대한 경영평가 방식과 동일한 형태이나 평가지표를 PDCA 사이클에 맞춰 기술하도록 하는 점이 다른 점으로 나타남

■ [표 24] 서울문화재단의 사업성과 지표(2020년 실적 기준)

지표분야	평가지표	평가방법	가중치(점)
1. 문화향유 활성화 사업	(1) 사업계획 수립의 타당성	정성	2.50
	(2) 사업수행 노력의 적정성	정성	2.50
	(3) 사업추진 성과의 적정성	정량	
	① 문화향유 사업 참여 성과 (지표명만 변경)	정량	3.50
	② 문화향유 기반 조성 성과 (신설)	정량	4.00
	(4) 사업환류의 적정성	정성	2.50
	소 계		15.00
2. 창작 활성화 지원 사업	(1) 사업계획 수립의 타당성	정성	2.50
	(2) 사업수행 노력의 적정성	정성	2.50
	(3) 사업추진 성과의 적정성	정량	
	① 예술가(단체) 지원사업의 평균 참여관객 수	정량	3.50
	② 예술가(단체) 창작공간 이용 성과	정량	4.00
	(4) 사업환류의 적정성	정성	2.50
	소 계		15.00
3. 문화예술교육 확산	(1) 사업계획 수립의 타당성	정성	2.50
	(2) 사업수행 노력의 적정성	정성	2.50
	(3) 사업추진 성과의 적정성	정량	
	① 서울형 예술교육 공유·확산성과	정량	3.50
	② 문화예술교육 시민참여 만족도(한시적)	정량	4.00
	(4) 사업환류의 적정성	정성	2.50
	소 계		15.00
합 계			45.00

* 출처 : 서울특별시(2021), 「2021년(2020년 실적) 서울시 출연기관 경영평가 편람」 p.138

○ 지표분야별 평가지표

- 문화향유 활성화 사업 : 문화향유 사업 참여 성과 및 문화향유 기반 조성 성과
- 창작 활성화 지원 사업 : 예술가(단체) 지원사업의 평균 참여관객 수 및 예술가(단체) 창작공간 이용 성과
- 문화예술교육 확산 : 서울형 예술교육 공유·확산성과 및 문화예술교육 시민참여 확대

- 서울문화재단의 정량지표는 지표의 정의에서 평가대상이 되는 사업을 비교적 명확하게 보여준다는 점에서 피평가주체인 서울문화재단이 연간 성과를 점검 또는 확인 후 보고서를 작성하는 데 무리가 없게 하고 있어 주목할만함([표 25] 참고)

■ [표 25] 서울문화재단의 사업성과 정량지표별 정의

지표분야	평가지표	지표 정의
1. 문화향유 활성화 사업	① 문화향유 사업 참여 성과 (지표명만 변경)	<ul style="list-style-type: none"> · 서울거리예술축제, 시민청(문화예술분야 행사), 상상력발전소프로젝트, 서울시 대표 비보이단, 거리예술시존제, 지역문화진흥사업의 문화향유 관람형 행사의 투입예산 대비 관람객 수 · 3개년 평균에 의한 목표부여 평가방식
	② 문화향유 기반 조성 성과 (신설)	<ul style="list-style-type: none"> · 지속가능한 문화향유 기반 조성을 위한 시민의 주체적, 자발적 협력 기반 형성 실적을 평가 · 지역문화진흥사업(N개의 서울) 지역기반 네트워크 활동 민간주체(개인, 명) · 생활문화활성화사업[생활문화거버넌스25]를 통해 형성된 동아리(그룹, 건) · 3개년 평균에 의한 목표부여 평가방식
2. 창작 활성화 지원 사업	① 예술가(단체) 지원사업의 평균 참여관객 수	<ul style="list-style-type: none"> · 예술지원사업을 통한 간접지원 효과를 측정하기 위한 지표 · 3개년 평균에 의한 목표부여 평가방식
	② 예술가(단체) 창작공간 이용 건수	<ul style="list-style-type: none"> · 창작공간 프로그램 운영 및 간접지원 효과를 측정하기 위한 지표(이용 건수) · 3개년 평균에 의한 목표부여 평가방식
3. 문화예술교육 확산	① 서울형 예술교육 공유·확산성과	<ul style="list-style-type: none"> · 서울형 예술교육 공유·확산을 위한 프로젝트 개발 건수 · 3개년 평균에 의한 목표부여 평가방식
	② 문화예술교육 시민참여 확대	<ul style="list-style-type: none"> · 문화예술교육 시민 참여 사업 중 '서울시민예술대학' 참여자 만족도 · 3개년 평균에 의한 목표부여 평가방식

* 자료 : 서울특별시(2021), 「2021년(2020년 실적) 서울시 출연기관 경영평가 편람」의 내용을 연구진이 정리

□ 세종문화회관

○ 세종문화회관의 사업성과⁶⁾ 경영성과 지표는 아래와 같이 구성됨

- 기관 내 예술단이 소속되어 있고 공연장 및 전시장을 보유하고 있어 사업성과는 예술단의 공연 제작 성과와 공연장 및 전시장의 가동 실적을 중심으로 구성되어 있음

■ [표 26] 세종문화회관의 사업성과 지표(2020년 실적 기준)

지표분야	평가지표	평가방법	가중치(점)
1. 예술단 공연 제작 및 확산	(1) 사업계획 수립의 타당성	정성	2.50
	(2) 사업수행 노력의 적정성	정성	2.50
	(3) 사업추진 성과의 적정성	정량	
	① 예술단 대표 레퍼토리 전체객석 점유율	정량	3.75
	② 연계공연 실행율 및 객석점유율	정량	3.75
	(4) 사업환류의 적정성	정성	2.50
	소 계		15.00
2. 공연관람 기회 확대	(1) 사업계획 수립의 타당성	정성	2.50
	(2) 사업수행 노력의 적정성	정성	2.50
	(3) 사업추진 성과의 적정성	정량	
	① 공연장 가동률	정량	4.00
	② 대표 기획공연 및 천원의 행복(온십표) 객석 점유율	정량	3.50
	(4) 사업환류의 적정성	정성	2.50
	소 계		15.00
3. 복합문화공간 기능 강화	(1) 사업계획 수립의 타당성	정성	2.50
	(2) 사업수행 노력의 적정성	정성	2.50
	(3) 사업추진 성과의 적정성	정량	
	① 미술관 기획전시 관람객 수	정량	4.00
	② 예술교육 총참여자 수	정량	3.50
	(4) 사업환류의 적정성	정성	2.50
	소 계		15.00
합 계		45.00	

6) 행정안전부의 경영평가 제안모델에 따라 지자체 출자·출연기관 경영평가에서는 고유목적사업 추진실적과 성과를 '경영성과'로 표현됨

지표분야	평가지표	평가방법	가중치(점)
------	------	------	--------

* 출처 : 서울특별시(2021), 「2021년(2020년 실적) 서울시 출연기관 경영평가 편람」 p.110

○ 지표분야별 평가지표

- 예술단 공연 제작 및 확산 : 예술단이 공연하는 대표 레퍼토리의 객석 점유율 및 연계공연 실행율 및 객석점유율
- 공연관람 기회 확대 : 공연장 가동률 및 대표 기획공연 및 특정프로그램(천원의 행복) 객석 점유율
- 복합문화공간 기능 강화 : 미술관 기획전시 관람객 수 및 예술교육 총참여자 수
- 사업성과의 정량지표에서 각 평가지표의 정의를 명확히 하고 있고 대상사업이나 산출방식에 대하여 자세히 안내하고 있어 서울문화재단의 경우와 마찬가지로 성과 관리의 범위가 명확하게 설계되어 있음([표 27] 참고)

■ [표 27] 세종문화회관의 사업성과 정량지표별 정의

지표분야	평가지표	지표 정의
1. 예술단 공연 제작 및 확산	① 예술단 대표 레퍼토리 전체객석 점유율	· 예술단 제작 작품으로 공공성과 예술성을 겸비하며 지속적으로 공연되는 작품을 의미 · 실적기준은 연별 사업예산의 변동에 따라 3개년 평균 실적을 기준, 총객석수에서 유료객석과 문화나눔석(소외계층 무료초청 등)을 포함한 객석 기준 ·산출방식: 9개 예술단 대표레퍼토리 평균 객석수 / 9개 예술단 대표레퍼토리 평균 총객석수
	② 연계공연 실행율 및 객석점유율	· 연계사업은 문화협력, 사회공헌 프로그램의 두 가지 유형으로 진행 · 객석 점유율은 전체객석수가 고정되어 있는 실내 공연장 총객석수를 기준으로 공연을 관람한 총관객수를 의미 · 연계사업 실행률(%): {실행횟수(건수)/계획횟수(건수)}×100/가중치(2.00점) · 객석점유율(%): (관객실적/총객석수)×100 /가중치(2.00점)
2. 공연관람 기회 확대	① 공연장 가동률	· 공연장은 대극장, M씨어터, 체임버홀을 뜻함 · 대관가능일은 365일에서 무대보수 기간과 휴관

지표분야	평가지표	지표 정의
		일을 제외한 일수를 의미
	② 대표 기획공연 및 천원의 행복(온심표) 객석 점유율	<ul style="list-style-type: none"> · 공연기획팀의 대표기획공연이란 공연장별로 매해 지속하는 지속사업들 중 당해연도 사업설명서에 의하며 그레이트 뮤지컬 시리즈, 그레이트 오케스트라 시리즈, 필름콘서트 사업, 세종어린이시리즈, 컨템포러리S 시리즈, 체임버시리즈 등을 의미 · 실적기준은 연별 사업예산의 변동에 따라 3개년 평균 실적을 기준, 총 객석수에서 유료객석 기준 · 대표 기획공연 유료 객석점유율 : 기획공연 유료 객석수 / 총객석수
3. 복합문화공간 기능 강화	① 미술관 기획전시 관람객 수	<ul style="list-style-type: none"> · 기획전시는 자체 기획과 공동주최 기획을 포함한 전시를 의미 · 관람객 수는 유료 및 무료 관람객 수를 포함
	② 예술교육 총 참여자 수	<ul style="list-style-type: none"> · 참여자는 시민연극교실, 청소년예술활성화, 세종우리동네 프로젝트, 세종-충무공 어린이 교육, 꿈나무예술탐험대, 세종예술아카데미 사업 참여자를 의미

* 자료 : 서울특별시(2021), 「2021년(2020년 실적) 서울시 출연기관 경영평가 편람」의 내용을 연구진이 정리

제4장

평가지표 구성 및 공통지표 개발

1. 평가지표의 구성 및 개선 방향

가. 지자체 평가와 재단 업무의 연계 여부 검토

□ 정부 업무평가 체계

- 중앙행정기관과 지방자치단체를 대상으로 업무를 평가하며 평가별로 내용, 시기 등이 다름
- 중앙행정기관 평가는 특정평가, 개별평가, 자체평가로 구성됨
 - 특정평가의 경우 부문별 평가를 통해 국정을 통합 관리하고 국정성과를 제고하기 위하여 실시하고 있음
 - 특정평가는 주요정책, 규제혁신, 정부혁신, 정책소통, 적극행정의 5가지 부문으로 구성됨

[표 28] 지자체의 정부업무평가 추진체계

유형		내용	평가주체
중앙행정기관 평가	특정평가	· 중앙행정기관을 대상으로 주요사업·현안시책 등 평가	국무조정실 (국무총리실)
	개별평가	· 통합실시가 곤란한 경우 중앙행정기관 대상으로 평가	정부업무 평가위원회
	자체평가	· 중앙행정기관이 소관정책 등을 스스로 평가	각 중앙행정기관
지방자치단체 평가	합동평가	· 국정시책의 지자체 추진상황 평가 · 평가지표 확정시기 : 전전년도 10월경	합동평가단
	개별평가	· 합동평가에 포함시키기 어려운 업무에 한하여 평가	중앙행정기관의 장
	자체평가	· 정부업무평가 기본법 제18조에 근거 (행정안전부 주관) · 성과관리시행계획에 따른 지자체의 자체 평가	각 지자체

* 출처 : 정부업무평가포털의 내용을 연구진이 정리

□ 지자체의 정부업무평가 추진체계 검토

- 지역문화재단과 마찬가지로 지자체 역시 평가를 통해 추진업무에 대한 성과 달성도를 측정하고 있음
 - 지역문화재단 업무는 대부분 지자체 예산을 지원받아 추진되고 이는 예산 편성에 의한 지자체 업무 평가와 연계되어 있다고 할 수 있으므로 평가체계의 연계성을 검토하는 것은 재단 업무가 지자체 평가와 어느 정도 연관성이 있는지 알아보는 차원에서 필요함
 - 지자체의 사무를 위임 또는 위탁받아 관련 사업을 추진하는 지역문화재단의 평가지표와 지자체 평가체계의 연계를 살펴보기 위해 지자체의 평가 추진체계를 살펴봄
- 지자체는 「정부업무평가기본법」 등을 근거로 합동평가, 개별평가, 자체평가를 추진하고 있음⁷⁾ ([표 29] 참고)
 - 중앙정부에서도 공공기관 대상 경영평가를 실시하면서 이전에는 정부업무평가와 산하 공공기관의 평가를 연계하지 않았음
 - 중앙정부(기획재정부)에서는 최근 공공기관 혁신가이드라인을 제시하면서 혁신계획(실적) 관련 지표를 공공기관 경영평가 및 정부업무평가에 동시에 반영할 수 있도록 포함시킬 예정임(2022.7.29. 기획재정부 발표)
- 합동평가는 「정부업무평가기본법」 제21조에 따라 국가위임사무, 국고보조사업, 국가주요시책 등에 대하여 지자체를 대상으로 행안부장관이 관계 중앙행정기관의 장과 합동으로 평가함
 - 국정 주요시책 등의 지자체 추진상황을 평가·환류하여 국정의 통합성, 효율성, 책임성을 확보하고자 하는 목적으로 시행됨
 - 평가대상은 시·군·구 실적을 포함한 17개 광역시·도이며 지방자치단체 합동평가위원회 산하 합동평가단이 평가주체가 됨
- 개별평가는 업무의 특성·평가 시기 등으로 인하여 별도로 평가를 실시하여야 하는 불가피한 사유가 있는 경우 평가대상·방법에 관하여 정부업무평가위원회와 협의하여 관계 중앙행정기관이 평가주체가 되어 개별적으로 실시함
 - 「정부업무평가기본법 시행령」 제16조에 따라 다수의 지방자치단체 또는 그 장이 위임받아 처리하는 국가사무, 국고보조사업 그밖에 국가의 주요시책에 대하여 평가를

7) 정부업무평가포털(www.evaluation.go.kr)(접속일자 : 2022.10.5.)

진행함

- 문체부가 실시하는 개별평가는 <전국 도서관 운영평가>가 있으며 도서관 종별(공공도서관, 학교도서관, 병영도서관, 교도소도서관, 전문도서관) 5개 영역(도서관경영, 인적자원, 정보자원, 서비스, 공통) 총 73개 평가지표(교류·협력, 장서, 정보격차 해소 서비스 등)를 평가에 활용하고 있음
- 자체평가는 지자체가 기관의 전략목표를 달성하기 위한 중장기계획을 수립하고, 매년 '성과관리 시행계획'을 수립하여 당해 연도의 추진 과제와 성과지표를 제시하고 고유사무 전반을 평가함
 - 소속기관을 포함한 지자체의 소관정책 등을 평가대상으로 삼으며 구체적인 평가항목은 해당 지자체장이 결정하도록 함
 - 민간위원 2/3 이상이 참여하는 자체평가위원회가 평가대상 과제별 목표 달성도를 측정하고 항목별로 정성평가를 병행하고 있음

■ [표 29] 지자체의 정부업무평가 추진체계

유형	내용	비고
합동평가	· 국정시책의 지자체 추진상황 평가 · (평가주체) 지방자치단체 합동평가위원회 산하 합동평가단 · 평가지표 확정시기 : 전전년도 10월경	· 17개 광역시도 대상
개별평가	· 합동평가에 포함시키기 어려운 업무에 한하여 평가 · (평가주체) 평가업무를 주관하는 중앙행정기관의 장	· (예시) 전국 도서관 운영평가 (문체부)
자체평가	· 정부업무평가 기본법 제18조에 근거 (행정안전부 주관) · 성과관리시행계획에 따른 지자체의 자체 평가	· 평가대상 과제별 목표달성도 측정 및 정성평가 병행

* 출처 : 정부업무평가포털의 내용을 연구진이 정리

□ 지자체의 세출예산 구조 파악을 통한 성과지표 관리

- 지자체의 세출예산은 기능별로 분류하면 '분야-부문-정책사업-단위사업-세부사업'으로 구분되고, 예산과목의 성질별로 8그룹으로 나누며 38개의 목으로 구분됨
 - 문화예술부문은 중앙정부와 마찬가지로 문화및관광분야에 포함되어 있으며, 지방자치단체별로 다양한 정책과 단위사업을 추진하고 있음
 - 정책사업 아래 단위사업-세부사업의 형식으로 편제되어 있으며, 지역문화재단의 경우 대체로 문화예술 관련 정책사업 아래 재단 운영에 대한 예산이 출연금 등의 형태

로 포함되어 있으며 출연금으로 인건비 및 운영비와 사업을 위한 예산을 집행하고 있음

- 위와 같은 분류에 따라 지자체의 세출예산은 대체로 지자체 조직 구성에 따라 분야와 부문의 예산이 부서별로 배정된 후 지출되고 있음
 - 기초자치단체 행정조직은 대체로 국, 과로 구성되어 있으며 문화예술분야의 경우 조직의 규모상 광역자치단체와 다르게 문화예술분야만 별도로 다루는 국이 설치되어 있는 경우는 거의 없고 문화관광과, 문화예술과, 문화관광체육과 등의 과 단위로 국내에 설치되어 있음

■ [그림 2] 지방정부의 세출예산 분류 예시(일반회계의 경우)

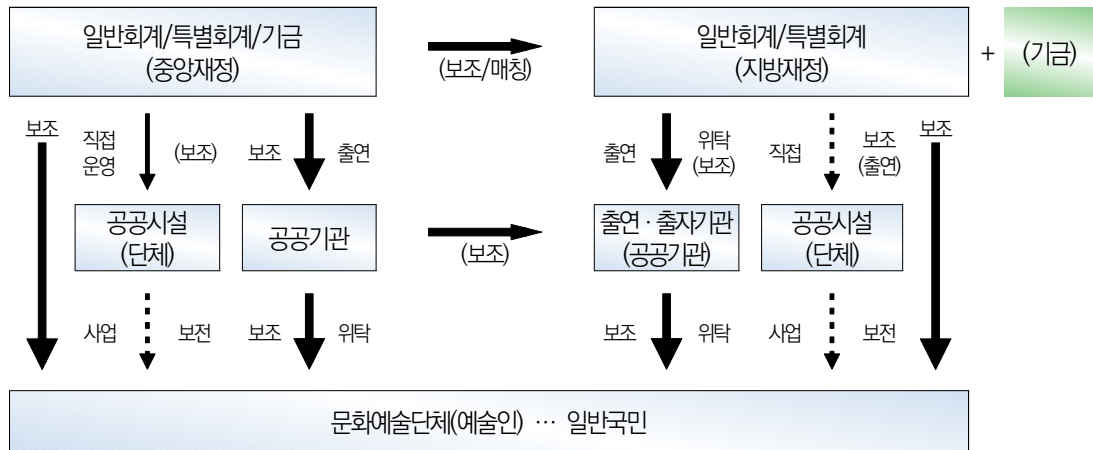


* 강북구, 「2022년도 예산서」(<https://www.gangbuk.go.kr/www/boardList.do?boardSeq=201&key=2111>) (접속일자: 2022.10.2.)의 내용을 재구성

□ 지역문화재단이 사용하는 사업예산의 흐름

- 정부가 어떤 사업을 추진할 때 재정이 전달되는 과정은 [그림 3]과 같은 흐름을 이루고 있으며, 직접 문화예술단체를 지원하는 경우도 있으나 공공기관(출연기관)에 대한 보조 또는 위탁을 통해 지원하는 경우가 많음
 - 지역문화재단의 입장에서는 자체적인 계획 수립을 통해 지원하는 경우(또는 예산)보다 이미 정해진 사업내용과 흐름에 따라 지원금 예산을 집행하는 경우가 더 많음

■ [그림 3] 문화예술지원 예산의 전달 흐름



* 출처 : 김재중 외(2021)

- 아래 [표 30]을 살펴보면 위와 같은 재원의 흐름에 대하여 지역문화재단의 ‘보조금 의존’, ‘낮은 타 공공재원 비중’, ‘비교적 낮은 자체수입’을 살펴볼 수 있음(백옥선, 2022)
- 지역문화재단(기초문화재단)의 지자체 보조금에 대한 의존 비율은 약 78%에 이르고 있으며 지역별 보조금의 격차도 상당히 큰 것으로 나타남
- 그에 비해 국고(또는 기금)의 비율은 낮은데(3%), 이는 국고 예산이 지자체로 이전되면서 지자체의 예산으로 설정되는 경우가 많아 나타나는 현상으로 해석됨
- 이에 비해 자체자금이 예산에서 차지하는 비율은 14% 정도를 차지하고 있는데 시설을 보유하고 있거나 부대사업으로 발생하는 수입이 포함됨

■ [표 30] 기초문화재단의 재원별 사업의 비율

규모	① 지자체 보조		② 국고(기금 등)		③ 자체자금		④ 기타	
	재단 수	비율	재단 수	비율	재단 수	비율	재단 수	비율
0	4	3.85%	63	60.58%	40	38.46%	67	64.42%
~5억	4	3.85%	27	25.96%	22	21.15%	18	17.31%
~10억	8	7.69%	8	7.69%	11	10.58%	7	6.73%
~20억	16	15.38%	4	3.85%	13	12.50%	7	6.73%
~30억	8	7.69%	1	0.96%	6	5.77%	3	2.88%
~50억	22	21.15%	0	0.00%	8	7.69%	1	0.96%
~100억	23	22.12%	1	0.96%	3	2.88%	1	0.96%
200억 이상	19	18.27%	0	0.00%	1	0.96%	0	0.00%

* 출처 : 백옥선(2022), 「지역문화재단의 현주소와 혁신방향」, 제1회 대한민국 문화재단 박람회

- 지자체의 자체평가를 위한 ‘성과관리 시행계획’의 구성
 - 지자체가 자체 성과평가를 위해 수립하는 성과관리 시행계획은 ‘성과계획 관리체계 및 재정운용 방향’과 ‘전략목표별 성과계획 추진계획’으로 구성되어 있음
 - 전략목표별 성과계획 추진계획은 담당 국별로 수립되어 있으며 전략목표, 정책사업 목표, 단위사업 개요로 구성됨
 - 업무의 성과를 측정하는 지표는 정책사업별로 설정되어 있으며 이를 달성하기 위한 단위사업들이 추진되는 것으로 분석됨
 - 다만, 모든 단위사업들의 성과가 성과지표와 연결되는 것은 아니며 대표적인 성과를 나타낼 수 있는 정량적인 지표가 정책사업별로 설정되어 있음
 - 즉, 재단에 지원하는 예산이 정책사업 내의 단위사업으로 구성되어 있을 경우 성과관리 시행계획의 성과지표로 반영되지 못하는 경우도 있음
 - 각 지자체의 소관 정책에 대하여 평가하며 부서를 평가단위로 하며 지자체별로 평가 결과 공개 여부는 다르고 성과관리계획 또한 공개가 되어 있지 않은 경우가 많음
 - 시정 연계성 강화를 위해 지자체 자체평가에서 업무달성도 점검에 활용되는 지표와 출연기관 경영평가의 지표 연계성 강화가 필요함

- 지자체의 자체평가에 포함된 지역문화재단 관련 지표 연계 가능성
 - 지자체가 추진하는 업무를 대상으로 진행되는 위 3개 업무평가 중 지자체가 자체적으로 실시하는 자체평가에서는 소속기관뿐만 아니라 출연 또는 위탁, 보조의 형태로 진행되는 사업도 평가대상이 될 수 있음
 - 아래 [표 31]은 본 연구의 분석대상이 되는 재단이 소재하는 지자체가 공개하고 있는 성과관리 시행계획 중 문화분야 성과관리지표를 정리한 내용임

■ [표 31] 지자체별 문화분야 성과관리지표

지자체	성과지표	측정산식 또는 측정방법
가	지역문화예술행사 지원 실적	· 문화행사 개최 횟수
	지역문화예술단체 지원 실적	· 단체지원 횟수
	○○○문화제 프로그램 수	· 프로그램 건수
	문화대학 분기별 평균 강좌 수	· 분기별강좌수합/4
	북 스타트 사업 운영	· 참여 실적 및 프로그램 운영 실적

지자체	성과지표	측정산식 또는 측정방법
	작가와 대화 개최	· 개최 관객 수 및 개최 횟수
나	축제 및 행사 구민 참여	· (참여주민수/구민수)*100
	○○○○로 탐방프로그램 운영	· 탐방 건수
	문화프로그램 참여	· (이용자수/구민수)*100
	독서생활화 행사 참여자수	· 행사 참여자수
	공공도서관 이용률	· (이용자수/구민수)*100
	도서 대출률	· (대출자수/도서관이용자수)*100
	도서관 행사 참여율	· (참여자수/도서관 관할 인구수)*100
	도서관 이용률	· (이용자수/도서관 관할 주민수)*100
다	문화행사 개최건수	· 개최건수 집계
	문화이용권 집행률	· 문화이용권 집행률
	고택종가집 활용사업 프로그램 참여자 수	· 참여인원
	역사문화탐방 이용자 수	· 이용인원
	주민기획100단 파일럿사업 수	· 사업수 합계
	문화도시 사업 주민참여 수	· 공론장, 기획사업 등 주민참여 수
	독서진흥프로그램 참여자 수	· 참여인원 수
	도서관 대출자 수	· 대출이용자 수
라	문화예술분야 청년단체 네트워킹 활성화 프로그램 목표 달성률	· (프로그램 참여인원수/목표인원수)*100
	시립예술단 관람객 만족도	· (만족 이상 응답자수 / 전체 응답자 수) × 100
	문화예술 행사 및 동호회 지원 실적	· 축제 및 행사 실적 + 문화행사 지원 실적 + 비대면 문화행사 지원 실적
	문화시설 건립 이행률	· 이행률(아트센터 건립 + ○○○ 문화재생사업)/2
	시군종합평가 지표	· 예산 집행률(문화누리카드 사업 예산 집행률)
마	문화콘텐츠산업 성장생태계 조성시책 만족도	· (“매우만족” 응답자수×1) + (“만족” 응답자수×0.8) / 전체응답자수 × 100
	문화시설(아트센터,생활문화센터, 문화사랑방) 위탁사업비 지원 금액	· 본예산 편성 금액
	정보취약계층 프로그램 참여자수(도서관)	· 정보취약계층(장애인, 저소득,다문화, 어르신 등)프로그램 참여자 수
바	책마실 1일 평균 대출건수	· 책마실 대출건수/책마실 운영일수
	소외지역 문화활성화 실적	· (소외계층 대상 공연율*0.85)+(소외공연단체 참여율*0.15)
	문화누리카드사업 예산 집행률	· (문화누리카드 이용액/사업 예산액)*100

지자체	성과지표	측정산식 또는 측정방법
사	문화도시 거버넌스 및 추진체계 구축	· 사업추진율 (추진건수 / 목표건수 * 100)
	전환문화 사업 및 특성화 사업	· 사업추진율 (추진건수 / 목표건수 * 100)
	어린이 문화타운 기반사업 추진 건수	· 실적건수 = 기반사업 추진 건수
	문화예술행사 개최 건수	· 실적건수 = 예술행사 개최 건수
	문화예술 창작활동 지원 건수	· 실적건수 = 지원사업 추진 건수
	프로그램 개발 건수(예술교육)	· 세부 교안 프로그램 개발 건수
	통합예술교육 활동 횟수	· 관내초등학교, 문화기반시설, 마을공간 등 현장수업 횟수
아	도서관 이용자 수 증가율	*자료 없음 (도서관정책과)
	문화프로그램 참여자 증가율	*자료 없음 (도서관정책과)
	이용자 만족도	*자료 없음 (도서관정책과)
	문화누리카드사업 예산 집행률	*자료 없음 (문화체육과)
	코로나블루 극복 문화활성화 실적	*자료 없음 (문화체육과)

* 각 지자체의 성과관리계획(예산성과계획)의 문화분야 지표를 조사하여 정리

** 출처 : 각 지자체 누리집

□ 지자체 성과지표와 재단의 경영성과 지표 연계 분석

- 지자체는 업무 중 특정한 사업을 효율적으로 수행하기 위하여 출자 또는 출연의 형식을 통해 주식회사나 재단법인을 설립할 수 있음
 - 지방공사, 시설관리공단 등 지방공기업의 경우 「상법」에 따른 주식회사가 되고, 복지나 장학, 예술 등과 관련한 재단의 경우 「민법」 또는 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」에 따른 재단법인의 형태를 가짐
- 지자체가 출자·출연한 지자체 산하기관의 경우 지자체의 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 설립된 만큼 지역주민의 공공복리가 증진되도록 노력해야 함
 - 이러한 서비스 시행의 결과물인 경영성과가 지자체 내의 성과관리를 위한 계획 및 지표 등과 연계성을 가지는 것이 자연스러운 과정이라 할 수 있음
- 지자체와 재단은 각기 업무성과 측정을 위해 성과관리를 시행하고 있으며 지자체가 관리하고 있는 지표([표 31])와 문화재단의 지표를 비교하면 아래 [표 32]와 같이 정리할 수 있음
 - 지자체의 문화예술분야 성과지표가 재단의 정량지표와 연계되는 경우가 많지 않은 것으로 분석됨

- 성과지표에는 포함되어 있지 않으나 단위사업에는 포함되어 있어 단위사업내 성과지표로 관리될 가능성도 있음
- 다만, 성과관리 시행계획에서는 단위사업의 성과지표까지 기술되어 있지 않아 파악하기 어려운 한계가 있음

□ 지표 연계 분석을 통한 시사점

- 문화재단의 경영성과를 측정하는 정량지표와 해당 지자체의 성과지표간 연계는 그리 높지 않은 것으로 나타남
 - 재단 설립 여부와 관계없이 지자체가 관리하고 있는 성과지표가 상당기간 지속되어 왔거나 재단의 업무를 독립적으로 보는 경향이 있을 것으로 예상할 수 있음
- 다만, 주요한 성과지표로 판단할 수 있음에도 지자체와 재단의 지표간 연계가 없는 경우도 발견됨
 - 예를 들어 문화누리카드의 경우 매년 예산이 증액되고 있고 예산 운용기관(예술위)에도 주요사업의 지표로 계량, 비계량 지표 모두 포함되어 있음
 - 그러나, 분석대상 지역문화재단 중 문화누리카드 사업 관련 지표를 평가지표로 포함하고 있는 기관은 12개 기관으로 추정됨⁸⁾
- 재단과 지자체 성과지표의 분리 경향
 - 재단이 도서관, 공연장 등 시설을 운영하고 있지 않고 지자체에서 직접 관리하는 경우 시설을 운영하고 있는 재단의 지표와 동일하거나 유사한 정량지표를 성과계획의 지표로 포함시킨 경우가 있음
 - 지자체 ‘아’는 관내 공공도서관을 직접 관리, 운영하고 있는데 지자체 성과계획에서 ‘도서관 이용자 수 증가율’, ‘문화프로그램 참여자 증가율’, ‘이용자 만족도’를 지표로 선정하고 있음
 - 공공도서관을 위탁 운영하고 있는 타 지자체의 재단에서는 ‘도서관 이용자 증가 실적’, ‘도서대출 증가 실적’, ‘독서 문화프로그램 활성화 수’ 등을 경영성과지표로 설정하고 있음

8) “추정”된다는 의미는 각 재단의 경영평가편람에 문화누리카드사업이 적시되어 지표로 제시된 사례도 있으나 그렇지 않은 경우도 있으며 이 경우 문화누리카드 사업의 예산이 크고 지자체별로 모두 시행하고 있음을 감안할 때 편람에 기재되어 있지 않아도 재단이 관련 사업을 문화복지 사업으로 추진하고 있을 것으로 예상할 수 있기 때문임

○ 연계를 위한 시사점

- 지자체의 성과지표와 재단의 경영성과(주요사업) 지표가 연계될 경우 공동의 목표 달성을 위한 노력이 더해질 수 있고 연도 중반의 적절한 점검을 통해 성과 달성이 좀 더 용이할 수 있음
- 그러나, 일부 지자체를 제외하고 연계되어 있는 지표가 많지 않아 평가자와 피평가자로서의 위치를 유지하는 것으로 보임
- 앞으로 지자체가 문화분야의 성과지표를 설정할 때 적어도 1개 이상의 지역문화재단 경영성과지표와 연계한 지표를 설정함으로써 업무 성과를 공유하고 성과를 높이기 위해 협력하는 과정이 필요할 것으로 판단함

■ [표 32] 지자체별 문화분야 성과관리지표와 문화재단 경영성과 정량지표의 연계 여부

지자체	성과지표	연계 여부(○/x)	지역문화재단의 정량지표
가	지역문화예술행사 지원 실적	○	문화향유프로그램 수
	지역문화예술단체 지원 실적	○	문화예술지원 수혜자 실적
	○○○문화제 프로그램 수	x	-
	문화대학 분기별 평균 강좌 수	x	-
	북 스타트 사업 운영	x	-
	작가와와의 대화 개최	x	-
나	축제 및 행사 구민 참여	○	시도민대상 프로그램 참여실적
	○○○○로 탐방프로그램 운영	x	-
	문화프로그램 참여	x	-
	독서생활화 행사 참여자수	x	-
	공공도서관 이용률	x	-
	도서 대출률	x	-
	도서관 행사 참여율	x	-
	도서관 이용률	x	-
다	문화행사 개최건수	x	(정성)문화예술 향유기회 확대 노력
	문화이용권 집행률	x	-
	고택종갓집 활용사업 프로그램 참여자 수	x	-
	역사문화탐방 이용자 수	x	-
	주민기획100단 파일럿사업 수	x	-
	문화도시 사업 주민참여 수	x	-

지자체	성과지표	연계 여부(○/x)	지역문화재단의 정량지표
	독서진흥프로그램 참여자 수	○	(정성) 도서관운영 활성화 노력
	도서관 대출자 수	○	도서관 운영실적(등록자, 대출)
	문화예술분야 청년단체 네트워킹 활성화 프로그램 목표 달성률	x	-
라	시립예술단 관람객 만족도	x	-
	문화예술 행사 및 동호회 지원 실적	○	문화프로그램 향유자 증대실적
	문화시설 건립 이행률	x	-
	시군종합평가 지표(문화누리카드)	x	-
	문화콘텐츠산업 성장생태계 조성시책 만족도	x	-
마	문화시설(아트센터, 생활문화센터, 문화사랑방) 위탁사업비 지원 금액	○	전시관람용 공간 가동실적, 문화예술 향유, 문화예술지원, 문화복지 등
	정보취약계층 프로그램 참여자수(도서관)	x	-
	책마실 1일 평균 대출권수	△	도서대출 건수
바	소외지역 문화활성화 실적	△	공공문화서비스 및 문화나눔 지원 실적
	문화누리카드사업 예산 집행률	x	-
사	문화도시 거버넌스 및 추진체계 구축	x	-
	전환문화 사업 및 특성화 사업	x	-
	어린이 문화타운 기반사업 추진 건수	x	-
	문화예술행사 개최 건수	○	문화예술 향유
	문화예술 창작활동 지원 건수	○	문화예술 지원
	프로그램 개발 건수(예술교육)	△	문화예술 교육
	통합예술교육 활동 횟수	○	문화예술 교육

* 각 지자체의 성과관리계획(예산성과계획)의 문화분야 지표를 조사하여 정리

* ○ : 대체로 일치 / △ : 유사하거나 해당 지표 실적이 다른 지표에 포함되는 경우 / x : 연계성 없음

** 출처 : 각 지자체 누리집

○ (참고) 지자체 합동평가의 지표 중 문화관련 지표 검토

- 중앙정부가 시행하는 지자체 합동평가에서는 문화분야의 지표로 5가지가 설정되어 있음
- ‘공공저작물 개방 및 활용지원 우수사례’, ‘독서문화진흥 및 도서관 특성화 우수사례’, ‘문화누리카드사업 예산 집행률’, ‘문화가 있는 날 정책 추진 우수사례’, ‘스포츠 강좌 이용권 집행률’, ‘직장운동경기부 활성화 우수사례’

나. 지표 구성의 개선방향 제안

□ 일반적인 평가지표의 구성

- 평가지표는 행정안전부의 제안모델(2022)과 마찬가지로 지표명, 가중치, 지표성격(정량/정성), 평가방법(목표부여/목표대실적 등), 지표정의, 측정산식, 평가내용 정의, 세부평가 방법 등으로 구성됨
 - 세부 평가내용에는 그러한 내용들에 대하여 어떤 내용과 기준으로 평가할 것인지에 대하여 기술되는데 재단의 경영평가편람에서 <지속가능경영>과 <사회적 가치> 영역은 지표 관련 내용이 비교적 명확하게 정의되거나 기술되어 있음
 - 이에 반해 <경영성과> 영역의 경우 세부 평가내용, 특히 어떠한 지표가 복수의 정량지표로 이루어진 복합지표인 경우 개별 정량지표의 달성도를 측정하는 산식이나 계산의 기반이 되는 사업의 종류, 정의 등이 명확하게 정의 또는 설명되어 있지 않은 사례가 많음
 - 이에 광역 지자체가 실시하는 기초 지자체 대상 업무평가를 참고하여 개선방향을 도출하고자 함

□ 시군종합평가 검토를 통한 지표의 개선방향 검토

- 시·군에서 추진하는 국가 및 도 주요 정책의 추진상황을 점검하고 대국민 서비스의 질을 제고하려는 목적에서 시행됨
 - 평가주체는 광역시도가 되고 정부합동평가를 대비한 사전적 평가로서 정부합동평가 관련 지표를 평가에 포함하여 시행함
- 경기도 시군종합평가 사례 분석
 - 경기도는 매년 시군종합평가를 통해 도정 주요시책지표에 대한 추진성과를 측정하고 있으며 매뉴얼을 제작·배포하여 사전에 기초 지자체가 평가에 대비할 수 있도록 하고 있음
 - 지표 매뉴얼을 살펴보면 목표, 전략, 분야, 평가지표가 일련으로 연결되어 있으며 측정방법 또한 이해하기 쉽도록 설명이 되어 있고 측정대상이 되는 사업이나 시설 등도 명확하게 정의되어 있음

■ [표 33] 경기도 도정 주요시책지표 예시(소외지역 문화활성화 실적)

도정 주요시책지표 매뉴얼																	
도정목표	5. 안전하고 즐거운 경기도	가중치	30														
도정전략	5-3. 일상에서 생활문화를 누리는 경기도	지표구분	계속														
도정분야	5-3-3. 지역 기반 활동 예술인과 예술 향유자의 자유로운 활동공간 마련	평가방법	절대														
평가지표	㉗ 소외지역 문화활성화 실적																
측정방법	○ 산식 ㉗ 소외지역 문화활성화 실적 ㉗-1. 당해지역 소외지역 문화공연 실적률(85%) - 실적률= $\frac{\text{소외지역·계층 대상 공연 횟수}}{\text{총 공연 횟수}} \times 100$ * 총 공연 횟수 : 2019년 찾아가는 문화활동 사업량 기준																
	<table border="1"> <tr> <td>구간기준</td> <td>70% 이상</td> <td>65% 이상 ~70%미만</td> <td>60% 이상 ~65%미만</td> <td>55% 이상 ~60%미만</td> <td>50% 이상 ~55%미만</td> <td>50%미만</td> </tr> <tr> <td>배점 (85점×%)</td> <td>100%</td> <td>90%</td> <td>80%</td> <td>70%</td> <td>60%</td> <td>50%</td> </tr> </table>			구간기준	70% 이상	65% 이상 ~70%미만	60% 이상 ~65%미만	55% 이상 ~60%미만	50% 이상 ~55%미만	50%미만	배점 (85점×%)	100%	90%	80%	70%	60%	50%
	구간기준	70% 이상	65% 이상 ~70%미만	60% 이상 ~65%미만	55% 이상 ~60%미만	50% 이상 ~55%미만	50%미만										
	배점 (85점×%)	100%	90%	80%	70%	60%	50%										
	* 구간기준 70% 이상 달성 시 할당배점(85점)의 만점 부여 ㉗-2. 소외공연단체 참여율(15%) - 실적률= $\frac{\text{소외공연단체 공연 횟수}}{\text{시군 그룹별 공연 가능 횟수(3,2,1)}} \times 15$																
	* 소외단체 참여율 : ㉗-1. 당해지역 소외지역 문화공연 실적률 70% 이상 미달성 시군의 경우, ㉗-2. 소외공연단체 참여율을 합산하지 않음 * 소외단체 참여율 : 상한 15점																
	○ 산식설명 ㉗ 소외지역 문화활성화 실적 ㉗-1. 당해지역 소외지역 문화공연 실적률 - 소외지역계층 : 노인시설, 아동복지시설, 청소년복지시설, 노숙인시설, 특수학교, 미혼모시설, 장애인시설, 다문화시설, 분교, 학교(100명 미만, 대안학교 포함), 군부대, 전통시장 등의 계층 또는 해당 시설 ㉗-2. 소외공연단체 참여율 - 소외공연단체 : 장애인, 다문화가정, 새터민, 어르신(60세 이상)이 공연단체 구성원(스텝 포함)의 60% 이상인 단체(단, 장애인은 50% 이상 구성 단체이며 4개 유형 이외의 단체는 소외단체로 인정하지 않음) - 시군 그룹별 공연 가능 횟수																
	<table border="1"> <tr> <td>그룹</td> <td>I 그룹</td> <td>II 그룹</td> <td>III 그룹</td> </tr> <tr> <td>횟수</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>			그룹	I 그룹	II 그룹	III 그룹	횟수	3	2	1						
	그룹	I 그룹	II 그룹	III 그룹													
	횟수	3	2	1													
- 전체 공연의 70% 이상 소외계층 공연은 도정방침(목표)이므로 미달성 시군은 소외공연단체 참여율 합산 불가																	
○ 점수부여기준 : {(㉗-1점수 + ㉗-2점수)/100점} × 가중치 ○ 평가대상 : 31개 시군																	

도정 주요시책지표 매뉴얼							
	○ 평가기준일 : 2019.9.30. (2019.1.1.~2019.9.30. 실적)						
자료제출서식	㉞ 소외계층 문화활성화 실적 (단위 : 회, %)						
	구분	총 공연실적 (a)	소외지역·계층대상 공연실적(b)	소외공연단체 공연 실적(c)	당해연도 실적률 (A)=(b/a) ×100	소외공연단체 참여율(B) =(c/그룹별 가능 회수)×15	점수 합계 (A+B)
	○○시						
○○군							
증빙자료	㉞ 소외계층 문화활성화 실적 : 매 공연장 현장 공연활동 사진(현수막, 일자, 장소, 공연단체명)						
지표문의	경기도 문화체육관광국 문화정책과 ○○○ 주무관 (031-8008-2271, ○○○@gg.go.kr)						
세부기준표							
평가제외 시군 존재 여부	31개 시군 대상	○	일부 시군 제외				
실적값이 '0'일 경우 처리기준	실적 '0' → 0점	○	실적 '0' → 40%				
음수값 존재 여부	음수 있음		음수 없음			○	
실적 입력 주체	시군 입력	○	도 일괄 입력				

* 출처 : 경기연구원(2019), 「시군종합평가 도정 주요시책지표 개발 연구」 P.131-132

□ 행정안전부의 제안모델을 기준으로 하는 개선방향 도출

- 현행 행정안전부의 제안모델(2022년)은 2021년 대비 문화예술재단의 특성을 감안하여 측정산식을 좀더 정교하게 보완하고 있음
 - 예를 들어 '문화향유실적=참여자 수'라고 단순히 표기한 2021년 제안모델 대비 2022년에는 기관 여건을 고려하거나 유사기관간 성과비교를 위해 새로운 측정산식을 제안하고 있음
 - 그러나, 이와 같이 제안모델에서 좀더 정교한 지표 측정산식을 제안하고 있음에도 일선 지자체에서는 전년도 제안모델을 활용하여 편람으로 가져오는 경우가 있어 보완이 필요함
 - 제안모델은 어디까지나 해당 지자체에서 상황에 맞게 활용할 수 있도록 하는 가이드 성격을 가지며 이에 대하여 지역의 상황에 맞도록 지자체나 피평가기관인 재단에서 적극적으로 지표 및 목표치 설정에 참여할 필요가 있음

■ [표 34] 행정안전부 제안모델에 표현된 경영성과 정량지표 예시(문화예술 향유)

지 표 명	문화예술 향유				
대 분 류	경영성과		중 분 류	문화·예술재단	
가 중 치	5점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표부여
지표정의	○ 문화예술향유 프로그램의 참여자 수 증가를 통해 재단의 문화향유 기회 확대 정도를 평가한다.				
측정산식	○ 문화향유실적 = 참여자 수 또는 $\text{문화향유실적} = \text{총 참여자 수} / \text{연 목표 참여자 수 (제안)}$ * 제안이유 : 예산변동폭 등 기관의 여건을 고려할 수 있도록 고려 또는 $\text{프로그램 당 참여자 수 평균} = \text{프로그램 참여자 수} / \text{프로그램 수 (제안)}$ * 제안이유 : 총합방식으로 평가할 경우 전체적인 규모파악은 용이하나, 유사기관 간 성과비교는 다소 어려움				
평가내용 정의	○ ‘참여자 수’는 문화예술향유 프로그램(공연, 관람, 전시, 축제, 관련 커뮤니티 등 증빙가능한 프로그램)에 참여한 시도민(참여자, 향유자 모두 포함)의 수를 의미한다. ※ 단, 문화예술지원, 문화복지, 문화예술교육 관련 실적은 제외함				
세부 평가방법	○ 달성도 평가				
	기준치	최고목표	최저목표	실적	달성도
		기준치*110%	기준치*50%		
※ 허위·과장 기재 또는 증빙자료 미 제출 시 최하점 부여					

* 출처 : 행정안전부 제안모델(2022)을 연구진이 재정리

- 현행 제안모델을 기준으로 평가지표와 관련한 명확한 기준과 설명이 도출되도록 개선할 경우 다음과 같은 방안을 고려할 수 있음
 - 지표명, 가중치, 평가방법 등은 분석대상 기관 전체의 편람에서 큰 무리가 없음
 - 다만, 측정산식이나 평가내용 정의, 세부 평가방법에서 피평가기관(재단)이 이의없이 대응할 수 있도록 최대한 자세하게 기술될 필요가 있음

■ [표 35] 경영성과 영역의 정량적 평가지표 기술에 대한 개선 방안

항목	제안
평가내용 정의	<ul style="list-style-type: none"> · 문화향유실적의 대상이 되는 사업을 구체적으로 적시하여 피평가기관(재단)이 실적 점검 및 성과달성에 용이하도록 기술될 필요 · 편람에 적시할 내용이 많거나 어려울 경우 별도로 매뉴얼을 제작·전달할 필요 (예) 측정하고자 하는 사업명을 구체적으로 포함할 경우 평가자와 피평가기관 모두

항목	제안
	연도별 실적 취합 및 성과 작성, 나아가 차년도 목표 설정에도 도움이 될 것으로 보임
세부 평가방법	· 달성도 평가시 활용되는 기준치 또는 최고목표/최저목표 설정시 기준이 되는 연도별 실적 또는 몇 년치 실적을 기준으로 할 것인지 구체적으로 기술될 필요

- 이 외에 경영성과에서는 재단의 고유목적사업에 대하여 정성적으로 기술하고 별도로 정량지표를 설정하여 평가하는 것으로 편제되어 있어 재단이 경영실적보고서 작성시 정성지표에 대한 내용을 기술하고 정량지표 내용을 작성할 때 달성도를 보여주는 표를 작성하고 별도로 해당 지표에 포함되는 사업의 추진내용을 기술하는 형식이 반복되고 있음
 - 경영평가의 취지를 감안하여 정량지표 작성 내용은 최소화하고 실사 또는 별도 문서를 통해 확인한다면 작성 분량이 적어져 재단의 부담을 덜 수 있을 것으로 봄
 - 이는 이미 문체부 기타 공공기관 경영평가시에도 경영실적보고서 작성분량의 상한을 정하여 시행하고 있어 참고할 수 있음

□ 지자체 소관 부서의 업무 성과와 연계하는 지표 발굴 필요성 검토

- 지역문화재단은 대부분의 예산이 출연금 또는 위탁사업비에 의해 관할 지자체로부터 유입되는 구조로 되어 있음
 - 이러한 출연금 또는 보조금 성격의 예산은 대개 경직성 예산인 경우가 많아 재단 자체적으로 용처를 정하거나 자율성을 가진 고유목적사업 예산을 설정하고 추진하기 어려운 구조임
 - 또한 재단을 관리·감독하는 지자체의 소관 부서는 예산을 수반하여 해당 재단을 지원하고 있기 때문에 사업의 성과가 소관 부서의 성과로 연계되는 구조를 검토할 수 있음
 - 즉 앞서 언급한 바와 같이 지자체 자체평가를 위한 성과관리 시행계획 내에 지역문화재단의 대표 성과를 측정할 수 있는 지표를 포함하여 지자체(소관 부서)와 재단이 업무 협력을 통해 성과를 창출할 수 있는 구조의 정착을 고려할 필요가 있음

2. 공통지표

가. 공통지표의 필요성

- 지역문화재단의 CEO 및 기관 리더십 구성 요인에 의한 지표 발굴 가능성 탐색
- 박상연(2018)은 지역문화재단의 리더십을 CEO와 기관 차원의 리더십으로 구분하여 다음과 같이 정리하고 있음([표 36 참고])

■ [표 36] 지역문화재단 리더십 구성요인과 의의

유형	요인 명칭	구성 항목과 의의
CEO 리더십	요인 1. 네트워크 파트너십	· 지방의회/정부/언론/재단 임원(이사)/다른 재단/중앙정부와의 네트워크 및 소통 능력 · 사업과 예산 등 내외부 이해관계자들을 대상으로 제도적실무적인 지지와 협력을 이끌어내야 함
	요인 2. 예술경영 전문성	· 직원 역량에 대한 객관적 평가 능력, 재단 미션·비전에 대한 이해, 체계적인 조직 목표·과제 수립, 문화예술 전문성, 전문적 조직경영 능력 · 일반적인 경영전문성에 문화예술에 대한 특별한 이해력이 수반된 예술경영 전문성 강조
	요인 3. 윤리적 책임성	· 지원사업 운영의 공정성과 투명성 · 정실주의에 얽매이지 않는 객관성·중립성 · 경영실적에 대한 공정하고 투명한 평가 · CEO의 책임성에 대한 공정·투명한 평가체계 · 지역정치 흐름과 무관한 정치적 중립성 · 재단 CEO의 민주적·합리적 윤리의식과 책임성 강조 · 경영실적과 CEO에 대한 공정투명한 평가는 CEO의 통제영역 밖에 위치함
	요인 4. 지역문화현장 소통력	· 지역 문화예술인/단체와의 네트워크 및 소통 능력 · 문화기획·매개 등 전문인력과의 네트워크 및 소통 능력 · 지역문화 및 현장에 대한 이해력
	요인 5. 책임경영 환경	· CEO의 임기를 보장하는 지사체장의 마인드 · 임기 보장을 위한 원칙과 법·제도적 체계 · CEO의 책임영역 밖에 위치하여 재단 리더십이 CEO에 의해서만 완성되기 어려움을 보여줌
	요인 6. 지역특화과제 수행력	· 재단 핵심사업 발굴 및 추진 능력 · 지역 풀뿌리사업 발굴 및 추진 능력 · 재단의 존재 이유 및 설립 목적과 가장 직접 연결된 요인

유형	요인 명칭	구성 항목과 의의
기관 리더십	요인 1. 조직체계의 문화성	· 직원의 문화예술 전문성 제고를 위한 조직문화 및 체계 · 직원 간 소통을 위한 효율적 조직 체계 · 직원 전문성 강화를 위한 재교육 지원체계 · 합리적 평가를 위한 투명한 인사관리 체계 · 운영 사업 및 과제에 대한 합리적 관리 및 평가체계 등
	요인 2. 네트워크 파트너십	· 중앙정부/중앙정부 유관기관/지방정부/다른 재단과의 네트워크 및 소통 체계 · 지방정부-재단 간 효율적 의사소통 및 결정 구조 등 · CEO 리더십의 요인 1(네트워크 파트너십)과 동일
	요인 3. 자율성과 책임성	· 재단 자율성을 보장할 수 있는 법·제도적 체계 · 재단 자율성과 책임성을 보장하는 행정적·정치적 문화 · 재단 자율성을 보장하고자 하는 지자체장/공무원의 마인드 · 재단 책임성을 공정·투명하게 평가할 수 있는 체계 · 재단의 자율적 운영과 결과에 대한 책임을 강조 · 재단이 통제할 수 없는 영역
	요인 4. 지역문화 거버넌스	· 지역문화 거버넌스를 주도하기 위한 조직 구조와 체계 · 전문인력 양성을 위한 정책 및 추진체계 · 지역문화 활성화 지원 및 정책기관으로서의 역할과 기능 · 지역주민/문화예술인/단체와의 네트워크 및 소통 체계 · 지역문화정책 대상 또는 이해관계자 관계를 포함
	요인 5. 조직 신뢰	· 재단 사업 집행의 공정성·투명성에 대한 지역사회의 신뢰 · 재단 직원에 대한 지역사회의 신뢰 · 재단의 정치적 중립에 대한 지역사회의 신뢰
	요인 6. 지방정부의 문화마인드	· 지자체 공무원의 문화에 대한 긍정적이고 적극적 마인드 · 지자체장의 문화에 대한 긍정적·적극적 마인드 · 재단이 통제할 수 없는 영역
	요인 7. 공정성과 투명성	· 지원사업의 공정성·투명성을 높이기 위한 행정체계 · 예산 확보 및 지출의 공정성·투명성을 높이기 위한 행정체계
	요인 8. 정치적 중립성	· 재단의 중립성을 보장할 수 있는 법적·행정적 시스템 · 재단의 중립성을 인정하는 지역사회의 풍토 · 지자체 출연기관으로서 맞닥뜨리게 되는 현실에서 중요한 의의를 가짐

* 출처 : 박상연(2018), 「지역문화재단과 리더십」, p.207

- 재단의 CEO에게 요구되는 리더십은 개인적 차원의 문화예술에 대한 이해와 전문성이 기본적으로 필요함
- 이 외 윤리성과 책임성, 소통력과 함께 재단의 핵심사업을 이해하고 발굴하여 추진하는 능력이 CEO 리더십을 구성하는 주된 요인으로 분석하고 있음

- 위 2가지의 리더십은 대체로 CEO나 재단 스스로 가꾸고 발전시켜야 할 리더십이지만 통제할 수 없는 영역도 있어 검토가 필요함
 - 재단이 통제할 수 없는 영역은 주로 상위기관인 지자체의 시각 또는 행위와 연결되어 있음
 - CEO 리더십의 경우 윤리적 책임성, 기관 리더십의 경우 자율성과 책임성, 지방정부의 문화마인드와 연계되어 있어 리더십이 통제할 수 있는 영역 바깥에 있다고 볼 수 있음
 - 지자체가 출연을 통해 설립한 재단의 성격상 위와 같이 재단을 둘러싼 외부 환경에 의해 영향을 받는 요인이면서 리더십을 구성하는 요인 역시 경영평가의 대상이 되는 것은 필요함
 - 이러한 리더십의 구성 요인에 의해 연결되는 활동이 외부에 의해 평가받는 경우 CEO 개인 또는 조직인 재단 차원의 노력에도 불구하고 온전히 평가받지 못하는 경우가 발생할 수 있어 관련 평가지표의 보완이 필요함

나. 공통지표 개발

□ 재단 경영환경을 고려한 공통지표 개발

- 지역문화재단에 요구되는 리더십을 기반으로 하는 공통지표 개발 검토
 - 지역문화재단이 보유하여야 할 리더십은 기존 경영평가의 평가지표 및 세부 평가내용과 연계하여 분석할 수 있음 (아래 [표 37] 참고)
 - 현행 경영평가편람에 포함된 대부분의 지표는 CEO 리더십이나 기관 리더십의 구성 요인과 연계되고 있으나, 책임경영환경(CEO 리더십), 자율성과 책임성(기관 리더십), 지방정부의 문화마인드(기관 리더십)와 연계될 수 있는 지표는 찾기 어려움
 - 지역문화재단의 설립 목적을 구현하기 위해 필요한 재단과 대표자인 CEO의 리더십 구성 요인에 대하여 평가할 수 있는 항목의 개발을 검토할 수 있음
 - 이러한 책임경영 환경 및 자율성·책임성에 대한 지표의 부재는 평가자인 지자체에서 경영평가를 바라보는 관점을 나타내는 지표로서 위 [표 2]에서 나타난 전통적 평가 경향과 무관하지 않으며 향후 '책임경영 환경 조성'과 '자율성·책임성'을 평가할 수 있는 지표의 개발이 필요함

■ [표 37] 지역문화재단 리더십 구성 요인과 연계된 경영평가 관련 세부 평가내용

유형	요인 명칭	기관 경영평가 관련 평가지표(세부 평가내용)
CEO 리더십	요인 1. 네트워크 파트너십	[경영층의 리더십] · 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내·외 이해관계자와의 협력 증진 및 지역문제해결을 위한 노력과 성과
	요인 2. 예술경영 전문성	[경영층의 리더십] · 조직구성원의 동기부여를 위한 기관장의 노력과 성과 [전략경영] · 중장기 경영계획 및 실행체계 적정성 [조직인사관리의 적정성] · 조직관리의 적절성 · 인사관리의 적절성 · 성과관리 및 보상체계 구축의 적정성 · 양성평등을 위한 노력과 성과의 적정성 [재무·예산관리의 적정성] · 재정계획의 적정성 · 예산운용 및 집행의 적정성
	요인 3. 윤리적 책임성	[윤리경영] · 윤리경영체제 구축·운영 및 노력과 성과 · 기관 투명성경영 책임성을 높이기 위한 기록관리 개선노력과 성과 [인권경영] · 인권경영 체계 구축의 노력과 성과 · 인권경영(사업)의 실행·공개 노력과 성과 및 구제절차 제도화의 타당성 · 공정사회 구현을 위한 노력과 성과 [재난·안전관리] · 재난안전관리 체계 구축의 적정성과 안전문화 정착을 위한 직원 대응력 · 재난 안전 관리역량 [지역상생발전] · 지역경제 공헌 및 지역의 사회·문화·환경 등의 발전을 위한 공익사업 추진실적 · 사회적 약자 배려 노력 · 친환경 경영 노력
	요인 4. 지역문화현장 소통력	[일자리 창출 및 일·가정 양립을 위한 노력] · 일자리 창출을 위한 노력 · 일·가정 양립 및 일자리 질 개선을 위한 노력
	요인 5. 책임경영 환경	· 해당 없음
	요인 6. 지역특화과제 수행력	[경영층의 리더십] · 기관의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고 경영목표를 달성하기 위한 경영층의 리더십

유형	요인 명칭	기관 경영평가 관련 평가지표(세부 평가내용)
		[기관 고유사업 목표의 적정성 및 달성 정도] · 고유사업에 대한 목표 설정 및 관리의 타당성 · 신규사업 발굴노력 [일자리 창출 및 일가정 양립을 위한 노력] · 일자리 창출을 위한 노력 · 일가정 양립 및 일자리 질 개선을 위한 노력 [소통 및 참여] · 고객 및 주민의 경영참여 등 의견 수렴과 기관 경영 반영 · 상생과 협력의 공공노사관계 구축 및 유지 노력 · 단체협약 내용의 합리성과 단체교섭 및 노사협의회 운영의 적절성 및 단체협약 개선을 위한 노력 또는 성과
기관 리더십	요인 1. 조직체계의 문화성	[조직·인사관리의 적정성] · 조직관리의 적절성 · 인사관리의 적절성 · 성과관리 및 보상체계 구축의 적정성 · 양성평등을 위한 노력과 성과의 적정성 [재무·예산관리의 적정성] · 재정계획의 적정성 · 예산운용 및 집행의 적정성
	요인 2. 네트워크 파트너십	[경영층의 리더십] · 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내·외 이해관계자와의 협력 증진 및 지역문제해결을 위한 노력과 성과
	요인 3. 자율성과 책임성	· 해당 없음
	요인 4. 지역문화 거버넌스십	[경영층의 리더십] · 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내·외 이해관계자와의 협력 증진 및 지역문제해결을 위한 노력과 성과 [소통 및 참여] · 고객 및 주민의 경영참여 등 의견 수렴과 기관 경영 반영
	요인 5. 조직 신뢰	[윤리경영] · 윤리경영체제 구축·운영 및 노력과 성과 · 기관 투명성과 경영 책임성을 높이기 위한 기록관리 개선노력과 성과 [인권경영] · 인권경영 체계 구축의 노력과 성과 · 인권경영(사업)의 실행·공개 노력과 성과 및 구제절차 제도화의 타당성 · 공정사회 구현을 위한 노력과 성과 [재난·안전관리] · 재난안전관리 체계 구축의 적정성과 안전문화 정착을 위한 직원 대응력 · 재난 안전 관리역량 [소통 및 참여]

유형	요인 명칭	기관 경영평가 관련 평가지표(세부 평가내용)
		· 고객 및 주인의 경영참여 등 의견 수렴과 기관 경영 반영 · 상생과 협력의 공공노사관계 구축 및 유지 노력
	요인 6. 지방정부의 문화마인드	· 해당 없음
	요인 7. 공정성과 투명성	[기관 고유사업 목표의 적정성 및 달성 정도] · 고유사업에 대한 목표 설정 및 관리의 타당성 · 신규사업 발굴노력
	요인 8. 정치적 중립성	· 해당 없음

* 출처 : 관련 평가지표는 행정안전부의 경영평가 제안모델(2022)에서 제안된 지방출연기관의 경영평가 지표와 연결함

○ 리더십 요인을 고려한 경영평가 지표 개발의 논리

- CEO 리더십과 기관 리더십 중 현재 경영평가의 성과지표와 연계되지 않는 리더십 구성 요인은 아래 [표 38]과 같이 정리할 수 있음
- <책임경영 환경>, <자율성과 책임성>, <지방정부의 문화마인드>는 대체로 재단의 상위기관인 지자체와의 인지 또는 협력에 의해 지표 구성이 가능할 수 있음
- 자율성과 책임에 기반한 재단의 경영환경 조성은 결국 예산의 대부분을 지원하는 해당 지자체의 협력적 시각에서 출발할 수 있다는 점에서 지표 구성을 통한 실현 노력을 평가하는 것은 재단 경영평가에 대한 이해관계자들의 협력을 이끌어낼 수 있다고 판단함

○ 경영평가 공통지표 개발

- 사업적·행정적 측면에서 대동소이한 재단의 지위를 감안하였을 때 조직 역량강화를 통한 기관 경쟁력 제고와 함께 사업 개선 또는 확대를 통한 고객만족 제고를 위한 재단의 노력을 지자체의 협력과 어우러질 때 가능성을 발견할 수 있음
- 따라서, 지자체의 재단 경영에 대한 협력 정도를 지표화하여 평가 결과 이전에 실질적인 재단의 경쟁력 강화에 기여할 수 있도록 지표를 구성할 필요가 있음

■ [표 38] 재단의 경영환경과 관련한 리더십 구성 요인

유형	요인 명칭	요인을 구성하는 요소
CEO 리더십	요인 5. 책임경영 환경	· CEO의 임기를 보장하는 지자체장의 마인드 · 임기 보장을 위한 원칙과 법제도적 체계 · CEO의 책임영역 밖에 위치하여 재단 리더십이 CEO에 의해서만 완성되기 어려움을 보여줌
기관	요인 3. 자율성과 책임성	· 재단 자율성을 보장할 수 있는 법제도적 체계

유형	요인 명칭	요인을 구성하는 요소
리더십		<ul style="list-style-type: none"> · 재단 자율성과 책임성을 보장하는 행정적·정치적 문화 · 재단 자율성을 보장하고자 하는 지자체장/공무원의 마인드 · 재단 책임성을 공정·투명하게 평가할 수 있는 체계 · 재단의 자율적 운영과 결과에 대한 책임을 강조 · 재단이 통제할 수 없는 영역
	요인 6. 지방정부의 문화마인드	<ul style="list-style-type: none"> · 지자체 공무원의 문화에 대한 긍정적이고 적극적 마인드 · 지자체장의 문화에 대한 긍정적·적극적 마인드 · 재단이 통제할 수 없는 영역

□ 지자체와 재단의 협업활동 평가지표 신설 검토

○ 사업성과 창출을 위한 지자체와의 협력을 전제로 한 지표 개발

- 개별 지자체 업무가 실제로 예산을 기반으로 하는 재단 대상 출연금, 보조금, 위탁사업비 등 지원으로 구성된다는 점을 감안함
- 지역문화재단 입장에서는 지자체의 자체평가 또는 중앙정부의 지자체 대상 평가에 재단 업무 또는 지표가 포함되어 있지 않은 경우 지자체의 재단 사업 추진에 대한 관심도가 낮아질 수 있음
- 따라서, 재단의 경영평가 지표 내에 지자체와의 협력을 측정할 수 있는 지표를 포함하고 근거자료 역시 협의 결과 및 후속 조치로 인한 사업 성과까지 연계하여 지표화하는 방안을 검토할 수 있음
- 이를 통해 지자체가 피평가대상이 되는 정부업무평가에는 영향을 주거나 받지 않으나 재단의 업무가 지자체와 연계되어 있고 그 결과에 따라 영향을 받을 수 있음을 보여주는 지표를 신규로 구성한다면 지자체의 관심 및 협력 관계 향상에 기여할 수 있을 것으로 판단됨

■ [표 39] 지역문화재단 공통지표 방안

구분	내용		
업무명	지자체 대상 소통 및 성과	담당부서	○○○팀
핵심성공요인	재단과 지자체 업무 연계 노력 및 성과		
관련 전략방향	재단별 상이		
관련 전략과제	재단별 상이		
지표명	지자체 협력 성과	지표특성	■ 정량 □ 정성

구분	내용		
지표 정의	지자체와의 협력을 통한 사업 개선 및 성과	지표유형	■ 상향 □ 하향
측정 방법	지자체 대상 협의 실적 및 성과	지표속성	□ 투입 □ 과정 ■ 산출 □ 결과
근거 자료	· 일시 및 참석자가 포함된 협의 결과보고서(내부) · 협의내용이 실제 성과로 이어진 사례(결재문서 기준) (‘성과’는 신규사업, 기존예산 증액, 재단과 지자체를 제외한 외부이해관계자의 참여자 수, 재단과 지자체가 함께 참여한 MOU의 건수를 합산함)	외부연계	■ 경영평가 □ 기타() □ 해당없음

□ 지자체 합동평가 지표로 지자체-재단 간 협력도를 살펴볼 수 있는 지표 신설 검토

○ 지방자치단체 합동평가는 행정안전부 장관이 관계중앙행정기관장과 합동으로 국가위임사무 등을 평가하고 있음

- 중앙정부 업무평가에서도 주요정책 부분에서 제도운영 우수사례, 행정관리역량에서 우수사례의 탁월성 등 시행한 제도에 대한 우수사례를 기술하게 하여 평가하고 있음
- 합동평가 중 문화체육관광부 소관 지표는 7개가 있으며 그 중 문화분야는 ‘독서문화진흥 및 도서관 특성화 우수사례(정성)’, ‘문화누리카드 사업 예산 집행률’, ‘문화가 있는 날 정책추진 우수사례(정성)’의 3가지 지표

○ 정부업무평가 중 지방자치단체 개별평가는 각 부처별로 이루어지고 있으며, 이 중 문화체육관광부 소관 평가는 ‘전국 도서관 운영평가’만 시행되고 있음

■ [표 40] 지자체의 정부업무평가 추진체계

유형	내용	비고
합동평가	· 국정시책의 지자체 추진상황 평가 · (평가주체) 지방자치단체 합동평가위원회 산하 합동평가단 · 평가지표 확정시기 : 전전년도 10월경	· 17개 광역시도 대상
개별평가	· 합동평가에 포함시키기 어려운 업무에 한하여 평가 · (평가주체) 평가업무를 주관하는 중앙행정기관의 장	· (예시) 전국 도서관 운영평가 (문체부)
자체평가	· 정부업무평가 기본법 제18조에 근거 (행정안전부 주관) · 성과관리시행계획에 따른 지자체의 자체 평가	· 평가대상 과제별 목표달성도 측정 및 정성평가 병행

* 출처 : 정부업무평가포털의 내용을 연구진이 정리

- 중앙정부 업무평가에는 우수사례에 대한 지표 및 배점이 다수 발견됨
 - 지역문화재단 대상 경영평가에서도 우수사례를 발굴하고 이에 대한 평가를 통해 기관이 집중해야 할 역량과 사업을 자체적으로 찾고 발전시킬 수 있는 기반을 마련해 줄 필요가 있음
 - 현재의 가중치별 배점에 의한 정성/정량지표 평가 이외 가점을 위한 우수사례 항목을 추가하는 방안을 검토할 수 있음

제5장

결론

1. 지역문화재단의 경영평가 현황과 시사점

가. 지역문화재단 경영평가의 한계

- 기관 본연의 업무에 집중하기 어려운 경영평가 대응 구조
 - 한정된 인력과 자원으로 평가에 대응하여야 하는 재단의 내부환경은 경영평가편람에서 요구하는 수준의 지속가능경영 또는 사회적 가치 관련 활동 성과가 단기간내 표출되기 어려운 상황임
 - 공공서비스를 제공하는 기관에 대하여 경영평가를 시행하는 목적이 사업 및 조직의 성과를 개선함에 있다면 평가를 통해 기대치와 성과를 비교하고 성과 향상 요인과 장애 요인을 찾아내 해결을 꾀하는 개선방안을 만들 수 있어야 함(라영재·윤태범, 2013)
 - 이는 실제 평가 결과에서도 나타나는데, 지속가능경영, 경영성과, 사회적 가치의 3대 평가영역 중 실제 각 기관의 주요사업 추진의 적절성과 성과를 측정하는 경영성과(주요사업) 평가 결과는 기관 간 차이가 크지 않음
 - 이러한 현상은 기획재정부가 진행하는 공공기관 경영평가에서도 나타나고 있으며 주요사업의 득점률은 대동소이하나 리더십 또는 재무·인사 부문과 같은 조직관리 부문에서 순위를 결정하는 것으로 분석됨(라영재·윤태범, 2013)
 - 보고서 작성 및 보고서 평가내용을 충족시키기 위한 인력 투입의 한계
 - 또한, 기관장 평가와 기관 평가의 중복 문제도 발생하게 되는데 공공기관 경영평가의 경우 2014년부터 기관장 평가를 폐지하여 중첩의 문제를 해결하였지만 지방출연기관 경영평가는 아직도 기관장 평가를 함께 진행하고 있어 보고서 작성을 위한 시간 및 인력 투입의 문제가 대두됨
 - 지속가능경영과 사회적 가치 평가영역의 경우 정부 또는 자치단체의 정책을 반영하는 지표가 적지 않고 서로 다른 기관 규모(임직원 수)를 고려하지 않고 동일한 지표를 적용함으로써 일정 규모의 직원을 해당 부서로 배치해야 하는 등 경영상의 어려움이 역설적으로 가증되는 경우도 발생할 수 있음

- 평가의 공정성을 감안한 일률적인 평가 시스템은 애초 기관 경영역량 강화를 돕고자 하는 당초의 경영평가 목적에서 벗어나 재단의 업무를 계량화하여 순서를 결정하는 것으로 비쳐질 수 있음
- 지방공기업 경영평가와 다른 지역문화재단(출자출연기관) 경영평가의 속성
 - 지방공기업 경영평가는 해당 자치단체가 아닌 행정안전부가 평가를 진행하고 그 결과를 발표함
 - 지역문화재단은 각 지자체가 개별적으로 편람을 구성하고 평가를 진행하며 편람 구성시에 재단의 경영환경이나 입장이 반영되기 어려운 구조로 진행됨
- 일부 재단에서 나타나는 자치단체의 시책 반영 여부
 - 시책은 자치단체의 정책이라고 할 수 있는데 경영평가 시행 자체가 이미 정부의 정책과 자치단체의 시책을 얼마나 반영하고 있는지 점검하는 제도로 활용되고 있음
 - 여기에 자치단체 시책 반영 정도를 지표로 포함시키는 것은 다른 지표와 다르게 출연기관간 평가결과 점수가 크게 차이가 나지 않는다는 점에서 캐스팅 보터(casting voter)로 작용할 수 있는 여지가 있음
- 반복되는 낮은 점수에 경영역량 강화를 통해 기관의 성장을 일부 포기하는 사례가 발생할 가능성이 있음
 - 출연기관이 개별 기초자치단체에서는 많지는 않고 해당 자치단체의 공기업과 다른 평가를 받기 때문에 공공기관 경영평가보다 체감하는 정도가 낮을 수는 있음
 - 경영평가에 대응하는 지역문화재단의 입장 혹은 시각이 서로 다를 수 있는데 현재로서는 일괄적인 지표에 의한 평가가 지속되고 있고 법제도의 테두리에서 시행되는 평가의 특성상 피평가주체(재단)의 입장에서는 매년 반복적으로 대응할 수밖에 없는 상황임
 - 그러나 개별 기관의 경영환경을 반영하지 못하는 평가가 지속될 경우 좋은 점수를 받고자 하는 노력을 줄이게 되고 이는 경영평가의 순기능이 분명히 있음에도 평가 자체에 대한 관심을 줄이거나 저항감을 가지게 될 우려가 있음
 - 중요한 점은 재단이 경영평가 또는 경영평가 점수 또는 평가등급 자체를 잘 받기 위해 노력하는 것이 아니라 경영평가를 통해 기관이 공익서비스를 제공하는데 미흡한 점을 발굴하고 개선하여 향후 해당 서비스의 수준을 높이는데 있음이 지속적으로 환기되어야 함

나. 지역문화재단 경영평가 지표 개선을 위한 시사점

- 재단의 특성을 고려한 평가체계로의 전환 검토
 - 성시경 외(2019)는 맞춤형 경영평가 제도 마련을 위해 평가지표와 관련한 개선방안으로 다음과 같은 방안을 들고 있음
 - 정부 권장정책의 경우 점수 부여방식이 아닌 통과(pass or fail) 방식의 점검체계로 전환
 - 경영관리 성과는 경영 혁신(innovation)으로 통합하여 평가
 - 지표별로 중기 평가를 도입하여 중장기적 경영혁신을 평가
 - 전략기획 및 리더십 평가를 중기평가로 전환
 - 위와 관련하여 실제 지역문화재단에서 일어나는 평가 관련 이슈를 대응해 보자면 비교적 명확하게 문제 진단이 가능해짐
 - 전략기획 및 리더십 평가에서 중요한 부분은 실제 중장기 전략체계 수립과 이에 따른 실행 방안, 내용 등을 평가하게 됨
 - 이에 따라 매년 중장기 전략체계를 수정(롤링)하거나 신규로 수립하여야 하는 부담을 가지게 되나, 적지 않은 지역문화재단은 지원사업 수행에 초점이 맞추어진 경우가 많아 기관의 경영전략 수립이나 체계 정립에 투입할 인력이나 시간이 적은 것이 현실임
 - 기존 지표의 개선 및 신규지표 개발
 - 기존 지표를 개선하여 정량, 정성으로 나누거나 정량지표를 정성화하는 방안 고려
 - 신규지표 개발시 상호 관계에 입각한 상향 또는 하향 지표 개발 고려

2. 경영평가 대응 개선을 위한 방향 모색

가. 지역문화재단 공통지표 개발을 위한 연구 진행

- 경영평가 체계에 대한 문제점 인식과 개선을 위한 시사점

- 평가대상 기관의 특성을 무시한 획일적 평가체계의 문제(성시경 외, 2019)
 - 기관 설립 목적을 효율적으로 달성하기 위한 노력과 성과를 측정하지 않고 획일적 기준에 따라 좋은 등급을 받는데 집중하도록 유도하는 측면이 있음
 - 방만경영 개선, 사회적 가치 등 정부 시책과 관련한 정부 시책과 관련된 평가지표의 종류나 비중이 과도한 문제가 나타남
 - 이는 행정안전부에서 내놓은 경영평가 가이드라인에서도 지표 신설에 대한 사유로 정부기조 반영을 들고 있을 만큼 정부 정책에 따라 지표가 신설되거나 축소(조정)되는 경우가 발생하고 있음
 - 평가대상 연도 중에도 평가편람이 계속 수정되어 연말에 편람이 확정되어 평가의 예측 가능성과 대응력을 낮추는 결과로 이어짐
 - 정부업무 위탁 기관의 경우에도 수익성이나 효율성에 맞추는 공기업 중심의 지표가 많은 편임
- 지역문화재단 전체 자료를 모아 진행하는 형태의 지표 개발 체계 수립
 - 재단별로 상이한 경영평가 보고서 작성 및 대응 방식 개선을 위해 전국지역문화재단연합회가 재단과 함께 추진할 수 있음
 - 우수 사례 등을 공유하고 효율적인 보고서 작성 및 핵심사업 발굴, 기술 방식의 공유를 위한 지역별 소규모(순회) 워크숍 실시
 - 보고서 작성이 별도의 업무가 아니라 작성을 통한 기관 성과 홍보 및 차기년도 계획 수립시 참고자료로 활용할 수 있는 점을 공유

나. 경영전략-실행과제(사업)-성과지표의 연계를 위한 지표 관리와 축적

- 기관 중장기전략체계와의 연계성 재검토 필요
 - 기관 경영전략(중장기전략, 경영계획)과 연계할 수 있는 지표 개발 및 적용 검토
 - 경영계획에 포함된 당해연도 경영목표는 중장기전략체계 안에서 경영목표를 설정하고 추진한다는 점에서 서로 긴밀하게 연계되어야 하는 구조임
 - 또한 경영계획에서는 중장기전략의 전략과제를 어떻게 실천할 것인가에 대한 다양한 내용이 포함되어 있어야 함

- 따라서, 중점 추진과제와 전략과제가 대응되는 모습이 선명하게 드러난다면 좀더 명확한 경영목표-실행과제간 연계성이 높아질 것으로 보임
- 중장기전략체계내 전략과제의 핵심성과지표(KPI) 설정
 - 중장기전략체계의 전략과제별로 핵심성과지표(KPI)를 설정하여 사업별 성과 측정 및 부서 평가에 활용할 필요가 있음
 - 이를 통해 개별 사업의 성과 측정을 통한 개인 및 부서평가에 활용할 수 있을 뿐만 아니라 경영평가 등 외부 평가에 효율적으로 대응할 수 있음
- 경영평가에 포함되는 정량지표와 개별 사업 지표의 연계
 - 경영평가체계에서 요구되는 사업별 정량지표는 평가시 산출에 포함되는 사업과 실적을 명시하도록 구성되어 있음
 - 그러나, 해당 사업이 경영평가 정량지표에 포함되어 있음에도 현재 부서별로 관리 중인 성과지표에 포함되어 있지 않은 경우가 있음
 - 따라서, 해당 사업의 성과지표에 경영평가 정량지표를 포함시켜 사업계획 수립 단계에서 성과지표 및 목표치를 명확히 설정하고 추진할 필요가 있음
 - 또한, 부서 평가에도 해당 성과를 반영하여 내부 평가와 외부 평가를 연계한다면 여러 평가에 대한 조직 구성원의 피로도를 일정 부분 줄일 수 있음
- 복합지표 구성을 통한 사업성과 측정
 - 단일 지표에 의한 성과 측정을 극복하고 사업 목적 달성 여부를 좀더 정교하게 측정할 수 있는 복합 지표 구성방안 강구 필요
 - 만족도 조사의 경우 가중치를 두어 이해관계자(예술인, 관객) 대상으로 모두 만족도 조사를 실시하여 복합 지표를 구성할 수 있음
 - 예를 들어, 예술인과 관람객 만족도를 각 50%로 구성하여 만족도 조사 결과를 지표로 사용할 수 있음
- 재무구조 진단을 통한 안정적 경영환경 확보 기반 마련
 - 재단별로 다양한 수입구조가 나타날 수 있고 이를 통해 신규사업을 위한 자원개발 또는 사업영역의 확대를 검토할 수 있음
 - 대부분의 재단이 출연금과 보조금 또는 시설을 보유한 경우 대관수입·공연수입으로

수익구조가 발생하게 됨

- 여기에 지자체가 지원하는 예산이 경상적 위탁사업비일 경우 위탁사업수입도 발생할 수 있음

□ 출연기관별로 상이한 여건 하의 노력과 성과를 객관적으로 측정하기 위해 평가지표 설계시 기관 특성을 고려할 필요

- 이는 주요사업 외 지속가능경영이나 사회적 가치 영역의 지표에도 적용할 수 있음
 - 모든 지표에 대응하기 어려운 기관이 있을 수 있으며 동일하게 잣대를 적용할 경우 문화재단과 같이 비교적 설립 시기가 최근이거나 양적 확대가 어려운 경우 개별 목표치를 부여하여 동기를 높이고 성과를 창출할 수 있도록 독려할 필요

3. 지표 개발 중기 로드맵 구축을 위한 준비

가. 재단 환경에 맞는 지표 구성

- 지역문화재단의 경영여건을 감안한 지표 구성
 - 지역문화재단은 설립목적의 경우 대동소이하나 운영형태는 다양하게 나타남
 - 지역문화재단의 설립연도에 따라 초기단계·중기단계·안정화단계 등 재단의 성숙도 단계에 따라 구분하여 단계별로 일부 차별화된 지표 적용 검토
 - 기관 규모, 자립도 등을 토대로 보정지수 등을 활용, 재단의 경영환경에 맞는 지표 설정이 필요함

■ [표 41] 설립연한 및 기관규모를 감안한 평가형태 분류(예시)

구분	설립연한	임직원의 수	사업비 규모
기준	평가연도 기준 3년 이내	10명 이하	30억원 이하
방안	· 약식모형에 의한 평가내용 간소화 및 보고서 작성 분량 조정 · 3년 경과시까지 매년 경영컨설팅 시행		

- 지속가능경영 영역에서 공통지표와 맞춤형지표로 분리하고 기관 규모 또는 설립연한이 짧은 경우 지표 수 또는 세부 평가내용을 축소하는 것이 타당함

- 단계별 지표 적용을 검토할 수 있는 내용으로 신규 설립 3년 이내 재단에 대한 경영 평가에서는 문체부의 약식 모형을 준용할 수 있음
 - 이 기간 동안 경영역량 강화를 위한 컨설팅도 함께 수행하여 재단의 경영과 사업 수행 역량을 높여 경영관리 부문과 함께 고유목적사업의 추진 성과를 높이는데 초점을 맞추어야 함
- 핵심지표를 개발하고, 핵심지표 내에 포함될 수 있는 하위지표를 개발
- 하위지표는 운영연한에 따라 변동가능한 형태로 개발하되, 복합지표의 형태로 구성하여 연한이 기관 연한이 늘어날수록 복합지표를 단일화하거나 평가방법을 고도화할 필요가 있음(목표대실적→목표부여)
- 설립연한 및 임직원 구성을 감안한 평가형태의 다양화
- 지역문화재단은 1990년대 최초 설립 이후 2010년대부터 본격적으로 증가하기 시작하였고 최근 2년 사이에도 29개 기관이 설립되는 등 아직까지 조직 안정화까지는 시간이 좀더 소요될 것으로 예상함
 - 또한 시설을 운영하지 않는 경우 직원 수가 많지 않아 경영과 사업 전반을 점검하는 경영평가에 대응하는 역량이 아직까지 미흡하다고 할 수 있음
 - 따라서 일괄적인 평가편람에 의해 평가가 이뤄질 경우 낮은 평가결과뿐만 아니라 평가제도의 취지와 제도 자체에 대한 재단의 시각이 방어적인 측면으로 유지될 가능성이 있어 이에 대한 보완이 필요한 시점임
 - 여기에서는 중앙정부(문화체육관광부)의 기타 공공기관 대상 경영평가에서 활용되는 기관 유형 구분을 참고하여 재단에도 적용할 수 있는지 검토함

■ [표 42] 지자체 출연 문화예술 지원기관 설립 현황

(단위 : 개)

구분		1990년대	2000년대	2010년대	2020년대	계
광역자치단체		2 (강원, 경기)	7 (서울, 인천, 대구, 부산, 대전, 전남, 제주)	8 (광주, 울산, 세종, 충북, 충남, 전북, 경북, 경남)	(설립 완료)	17
기초자치단체	서울	-	4	16	2	22
	경기권	-	7	11	7	25
	강원권	1	3	6	5	15
	충청권		3	4	5	12

(단위 : 개)

구분	1990년대	2000년대	2010년대	2020년대	계
경상권	-	5	19	8	32
전라권	-	3	6	2	11
제주권	-	-	-	-	-
합계	1	25	62	29	117

* 자료 : 시도별 조례 및 재단별 누리집 자료를 참고하여 연구진이 작성

- 문화체육관광부에서 시행하는 기타 공공기관의 경우 소규모 기관이거나 보조금 수혜 법인 중 장관이 지정하는 기관은 약식모형에 따라 평가할 수 있도록 함
- 표준모형의 경우 기획재정부가 추진하는 공공기관 경영평가의 강소형 유형을 준용하고 있으며 지자체 출연기관 경영평가와 비교할 때 범주(평가영역)의 차이만 있을 뿐 해당하는 평가지표는 모두 포함하고 있음 ([표 44] 참고)
 - 약식모형은 표준모형과 달리 경영관리(지속가능경영) 영역 중 '보수및복리후생'과 '정부정책 협력'을 제외하고 평가지표를 구성하여 해당 기관의 부담을 덜어주고 있음 ([표 44] 참고)
 - 사회적 가치 영역에서는 '사회 책임성 제고 노력'과 '좋은 일자리 창출 노력'을 제외하고 평가하여 소규모 기관의 부담을 덜어주고 있음

[표 43] 문화체육관광부 기타 공공기관 경영평가 평가지표 체계 구분

구분	구분 기준 및 적용 기관	대상기관
표준모형	직원 정원이 20인 이상이고, 공운법 제4조 내지 제6조에 따라 기타공공기관으로 지정된 기관	한국문화예술위원회, 한국문화예술교육진흥원, (재)예술경영지원센터, 한국예술인복지재단, (재)예술의전당 등
약식모형	기타공공기관으로 지정된 기관 중에서 직원정원이 20인 미만인 기관이거나, 「보조금 관리에 관한 법률」에 따라 문화체육관광부장관이 보조금을 지급하거나 기관장 임면권을 갖고 있는 민법상 법인 또는 공익법인 중 평가대상으로 지정한 기관	한국문화예술회관연합회, (재)정동극장, 서울예술단, 국립오페라단, 국립발레단, 국립합창단, 국립극단 등

* 출처 : 문화체육관광부(2021) p.7을 재정리

[표 44] 문화체육관광부 기타공공기관 경영평가 표준모형 적용기관의 지표 및 가중치 기준

범주	평가지표	가중치	
		비계량	계량

범주	평가지표	가중치	
		비계량	계량
경영관리	1. 경영전략 및 리더십	8(7)	
	- 경영비전 실행 전략 및 노력	4	
	- 리더십	4(3)	
	2. 고객관리	5	4
	- 고객관리 활동	5	
	- 고객만족도		4
	3. 사회적 가치 구현	9	1
	- 윤리 및 인권 경영 노력과 활동	3	1
	- 사회 책임성 제고 노력	3	
	- 좋은 일자리 창출 노력	3	
	4. 조직·인사·재무 관리	6	
	- 조직·인사 관리	4	
	- 재무예산 관리	2	
5. 보수 및 복리후생 관리	5	3	
- 보수 및 복리후생	3		
- 총인건비 인상률		3	
- 노사 관리	2		
6. 정부정책 협력	3(4)	1	
- 공공정보 개방 및 활용	1	1	
- 정부정책협력도	2		
- 혁신노력 및 성과 ⁹⁾	(1)		
소 계		36	9
주요사업	1.~ 3. 주요사업 ①,②,③		
	- 사업추진 노력 및 집행 효율성 (성과지표에 대한 난이도 포함)	25	
	- 목표 달성도		30
소 계		25	30
합 계		61	39

【표 45】 문화체육관광부 기타공공기관 경영평가 약식모형 적용기관의 지표 및 가중치 기준

범주	평가지표	가중치	
		비계량(정성)	계량(정량)
1. 경영전략 및 리더십		4	
	- 경영비전 실행 전략 및 노력	2	
	- 리더십	2	
2. 고객관리		5	5

9) 50인 이상 기타공공기관만 해당('21년도 기준) : (재)국악방송, (재)예술의전당, 게임물관리위원회, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 영화진흥위원회, 한국문화예술위원회, 한국공예디자인문화진흥원, 한국도박문제관리센터, 한국문화예술교육진흥원, 한국문화진흥(주), 한국영상자료원, 한국저작권보호원, 한국저작권위원회, 한국체육산업개발(주), 한국출판문화산업진흥원

범주	평가지표	가중치	
		비계량(정성)	계량(정량)
경영관리	- 고객관리 활동 - 고객만족도	5	5
	3. 사회적 가치 구현	10	
	- 윤리 및 인권 경영 노력과 활동 - 협업 노력과 활동	5 5	
	4. 조직·인사·예산 관리	6	
	- 조직·인사 관리 - 재무예산 관리	4 2	
	소계	25	5
주요사업	1. ~ 3. 주요사업 ①,②,③ - 사업추진 노력 및 집행 효율성 (성과지표에 대한 난이도 포함) - 목표 달성도	40	30
	소계	40	30
	합 계	65	35

나. 재단별 사업 성과지표의 축적을 통한 자료화

- 정성지표의 적극적인 발굴 및 시행을 통한 내외부 평가 대응의 필요성
 - 현재 관리하고 있는 정량지표 이외에 사업 수행의 결과에 대한 평가를 위해 정성지표를 발굴하고 부서 평가와 연계할 필요가 있음
 - 현재 개발되어 있는 지표의 경우 사업 성과를 수치화하여 측정할 수 있는 정량적인 지표로 구성되어 있음
 - 개별 사업계획의 수립, 추진, 성과 점검에 이르기까지의 노력과 비정량적 성과를 평가할 수 있는 지표를 개발할 필요가 있음
 - 이를 통해 외부 이해관계자의 목소리를 반영한 사업계획의 수립, 중간 추진단계에 대한 점검, 비정량적인 성과에 대한 객관적인 평가까지 가능할 수 있음
 - 정성지표는 부서별로 설정할 수 있으나, 경영평가의 정성지표를 감안하여 도출하되 부서별 성과가 기관 중장기전략의 비전 달성에 기여할 수 있는 체계로 구성할 필요가 있음
 - 경영평가에 사용되는 지표와 유사하거나 포함되어 있지 않은 준정량(계량)지표 발굴

- 업무별 성과 측정을 위한 정성지표 발굴과 함께 경영평가에 포함된 정량지표와 유사하거나 다르지만 업무성과와 연계된 정량적(준정량) 지표를 발굴, 적용
- 이러한 준정량은 부서별로 자체 설정할 수 있으며, 합리적 근거에 의해 목표치를 설정한 후 이를 달성하기 위한 노력과 성과, 달성도를 계량(정량)화하여 측정함

□ <지속가능경영> 영역 정성지표 방안

○ 기관 성과관리체계 정착

- 종합운영실적평가(내부평가) 운영, 경영평가 대응, 기관-부서 KPI 연계성 제고 등 기관 성과관리 체계 고도화를 위한 노력과 성과

○ 연간 경영계획 수립 및 경영개선 연계 노력

- 중장기 경영전략과 연계하여 연간 기관 업무계획 수립 및 경영개선 노력과 성과

○ 예술현장의 경영 참여 노력

- 기관 최고 의사결정기구(이사회 등) 운영을 통한 예술 현장의 기관 경영 활동 반영 및 참여 활성화

○ 기관의 대외협력 활성화와 브랜드 이미지 제고 노력

- 정책 수행과정에 영향을 미치는 시, 시의회 및 언론 등 외부 관계자와의 유기적인 협력과 홍보 활성화를 통한 긍정적 기관 이미지 형성 기여도

○ 사회적 가치 구현 및 경영혁신

- 사회공헌 프로그램 발굴 및 운영, 지역사회 상생 협력 프로그램 발굴 및 운영 등 기관 사회공헌과 지역상생을 위한 노력과 성과

○ 정보화 혁신 기반 마련

- 정보화 혁신 기반 마련을 위한 전사 클라우드 전환 성과, 정보화 기반 시스템의 개선 노력, 기관 정보보안 체계 강화 노력과 성과

○ 재물 및 기록물 관리

- 자산관리시스템 추진체계 개선과 기록물 관리 추진체계 구축을 통한 아카이빙 성과

○ 안전등급제 시행 등 안전관리 체계 강화

- 안전지침 점검·안전관리등급제 시행·안전경영책임보고서 작성 등을 통한 안전관리 체계 강화

- 회계(출납, 계약)의 투명성·효율성 제고 및 법적 준수사항 강화
 - 계약 절차 개선을 통한 투명성 및 공정성 제고 노력
 - 회계(출납, 계약) 규정 준수(회계 지적 최소화 및 정부 권장정책에 따른 우선구매 노력 등)

■ [표 46] 준정량지표 구성 방안(예시)

구분	내용		
사업(업무)명	조달계약	담당부서	○○○○팀
핵심성공요인	상생·협력을 위한 정부정책 협력 제고		
관련 전략방향	4. 자율과 협력에 기반한 조직문화 조성 등 경영체계 혁신	-	-
관련 전략과제	① 혁신경영을 통한 조직의 전문성 강화	-	-
지표명	정부정책 협력도	지표특성	■ 정량 □ 정성
지표 정의	정부권장정책 이행 구매실적 달성도 - 중소기업·사회적 경제 기업과의 상생·협력 등 관련 정부정책에의 협력을 위한 노력과 실적	지표유형	■ 상향 □ 하향
측정 방법	연번	지표명	비고
	1	중소기업제품	중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률
	2	여성기업제품	여성기업지원에 관한 법률
	3	기술개발제품	중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률
	4	사회적기업제품	사회적기업 육성법
	5	사회적협동조합제품	협동조합기본법
	6	장애인 기업	장애인기업활동 촉진법
	7	중증장애인생산품	중증장애인생산품 우선구매 특별법
	8	장애인표준사업장제품	장애인고용촉진 및 직업재활법
	9	창업기업제품	중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률
지표속성	<input type="checkbox"/> 투입 <input type="checkbox"/> 과정 <input checked="" type="checkbox"/> 산출 <input type="checkbox"/> 결과		
근거 자료	· 지표별 증빙자료(지출실적, 세금계산서 등)	외부연계	■ 경영평가 <input type="checkbox"/> 기타() <input type="checkbox"/> 해당없음

□ 지원사업 부문 정성지표 방안 예시

- 공정심의 인식 개선 노력

- 보조사업 운영 관련 체계 개선 노력과 성과
 - 공모 사업에 적용될 보조사업 운영 제도 개선을 위한 노력과 성과
 - 신규사업 발굴 노력과 성과
 - 현장의견을 수렴한 신규사업 발굴 노력과 성과
 - 예술현장 및 지역 소통 강화
 - 예술현장 점점 확대 및 의견 수렴 노력과 반영 성과
 - 지역간 교류활동 지원 노력과 성과
 - 지역 문화예술 창작 및 향유 기반 확대 노력
 - 이해관계자 소통 : 당해연도 지원사업 수행과정의 이해관계자 소통과 성과
 - 공연예술분야 민간분야 인프라 유지 및 확대 노력과 성과
 - 민간예술단체의 코로나-19 관련 피해 지원을 위한 기존 사업운영체계 개선 및 신규 사업 개발/관리 노력과 성과
- 재단이 추진하고 있는 사업에 대하여 사업목적의 명확성, 핵심성공요인 등을 기술한 사업카드 작성
- 경영성과 관련 정량지표와 동일한 수준의 사업카드 작성을 통해 경영관리 또는 주요사업에 대한 성과지표 풀(Pool)을 구축할 수 있음 (아래 [표 47] 및 [표 48] 참고)
 - 이 작업은 기관의 중장기전략체계의 전략과제별로 포함된 개별사업 전수에 대하여 지표를 구성하고 기관내 평가와 연동함으로써 지표 풀(Pool)내에서 사업 확대, 중장기전략체계 개편과 맞물리는 시기에 경영성과 지표 변경시 활용할 수 있도록 함
 - 이러한 작업은 반드시 내부 평가체계와 연동할 필요는 없으나 기관의 사업체계 발전을 고려할 때 필요하며 이를 통해 기관의 경영역량 강화 또는 조직 개편시 효과적으로 대응할 수 있음

■ [표 47] 재단 사업의 성과지표 예시 ①

구분	내용		
사업명	마을대표축제및상설공연지원	담당부서	○○○○팀
핵심성공요인	시민 문화예술향유 기회 확대		
관련 전략방향	3. 시민 눈높이의 참여형 문화예술향유 강화		
관련 전략과제	⑧ 시민이 주도하는 생활문화 활동 여건 조성		

구분	내용		
지표명	관람객 수	지표특성	■ 정량 □ 정성
지표 정의	지원사업을 통한 시민의 문화예술 향유 확대 정도를 확인하기 위하여 관람객 수를 측정한다	지표유형	■ 상향 □ 하향
측정 방법	관람객 수 집계	지표속성	□ 투입 □ 과정 ■ 산출 □ 결과
근거 자료	· 사업 결과보고서(내부) · 지원사업 성과보고서	외부연계	□ 경영평가 □ 기타() ■ 해당없음

■ [표 48] 재단 사업의 성과지표 예시 ②

구분	내용		
사업명	마을대표축제및상설공연지원	담당부서	○○○○팀
핵심성공요인	시민 문화예술향유 기회 확대		
관련 전략방향	3. 시민 눈높이의 참여형 문화예술향유 강화		
관련 전략과제	⑥ 시민이 주도하는 생활문화 활동 여건 조성		
지표명	관람객 만족도	지표특성	■ 정량 □ 정성
지표 정의	지원사업을 통한 문화예술을 향유하는 시민의 관람 만족도를 측정하는 지표	지표유형	■ 상향 □ 하향
측정 방법	관람객 대상 설문조사 * 리커트 11점 척도(1척도 : 0점 ~ 11척도 : 100점) 측정 후 100점 기준으로 환산	지표속성	□ 투입 □ 과정 □ 산출 ■ 결과
근거 자료	· 만족도 조사 결과(담당부서 시행)	외부연계	□ 경영평가 □ 기타() ■ 해당없음

다. 재단 내 사업 성과지표 설정을 위한 체계적인 노력

□ 중장기전략체계의 사업 전략방향, 전략과제와 연계한 성과지표 설정 노력

○ 성과지표 접근 전략

- 기존 지표 분석, 경영평가 지표 확인, 기존 지표와 경영평가 지표 중복 파악
- 경영평가 지표 중 복수의 사업 성과를 모아야 제시 가능한 경우 그 지표는 해당하는 모든 사업의 지표화 → 개별사업의 지표 구성 가능
- (예시) 창작지원의 성과를 대표하는 정량지표는 창작지원 관련 사업 모두의 성과를 합산하여 지표화

□ 사업별 정량지표 목표치 설정 가이드라인

- 정량지표 목표치는 경영평가 편람에 명시된 평가방법을 기준으로 함
 - 부서 개별지표의 특성에 따라 별도 합의한 경우를 제외하고 목표부여(편차) 방법을 적용하는 것이 적절함

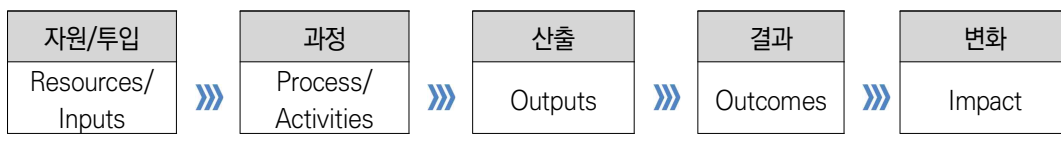
■ [표 49] 정량지표 평가 적용대상 및 방법

평가방법	적용대상	평가방법
목표부여 (편차)	평가대상 실적치가 5년(또는 3년) 이상 축적되고 신뢰할 만한 경우	당해 연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 5년간 표준편차를 활용하여 설정
목표부여	평가대상 실적치가 3년 미만인 경우 또는 5년 이하 실적치가 있으나 신뢰하기 곤란한 경우	당해 연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최저목표와 최고목표는 기준치에 일정비율을 감산하여 설정
목표대 실적	평가대상 실적치가 5년 미만인 경우	편람에서 제시한 목표수치의 달성여부 평가

* 다만, 평가대상 실적치가 3년 미만이거나 평가연도에 자료의 불연속이 발생하는 등 불가피한 경우에 한해 다른 평가방법을 적용할 수 있음

- 주요 사업 또는 진단을 통해 달성하고자 하는 구체적 목표인 성과목표에 의해 측정 가능한 하위 목표를 설정하고 이를 평가 가능한 형태로 구현하는 성과지표 설정을 통해 재단내 개별사업에 대한 평가지표체계를 구성할 필요가 있음

■ [표 50] 사업계획과 평가의 논리 모형에 따른 지표의 종류



Planned work

Intended results

* 출처 : 'Logic Models for programme planning and evaluation'(Arts and Humanities Research Council, England)

○ 만족도 성과지표 적용 기준

- 만족도 지표는 지표특성을 고려하여 ①PCSI 지수 계산 방식을 원칙으로 하되 ②의 부평가 연계지표 산식 기준(목표대실적)을 적용할 수 있음
- 타 법령 등에 의한 평가·감사 등을 받는 경우, 해당 평가 내용과 방법을 적용하여 평가에 반영할 수 있음

□ 기존 경영평가 지표의 내부평가 지표 연계

- 경영평가는 매년 시행되는 대표적 외부평가체계로서 기관으로서는 의무적으로 대응해야 하는 과정으로 이해하고 사업계획 수립 단계에서 세부평가내용을 포함하는 것을 검토할 필요가 있음
 - 매년 경영실적 보고서 제출 기한에 맞추어 보고서를 작성하게 될 경우 부감적 업무로 조직 내부에 인식될 수 있고, 평가 자체에 대한 피로감이 더해질 수 있음
 - 따라서, 연도 내에 지속적으로 관리되기 위해서는 기존 경영평가 지표와 내부평가간 연계성을 가질 수 있도록 외부 평가(경영평가) 지표를 내부 평가지표에 반영할 필요가 있음

□ 부서별 평가지표 구성 방안

- <지속가능경영> 및 <사회적 가치> 영역의 평가내용은 단일 부서에서 관리해야 하는 경우도 있으나, 적지 않은 경우 기관내 전 부서에서 실시한 업무 성과의 취합 또는 협력을 통해 대응해야 함
 - 따라서, 부서별 평가지표를 구성하고 평가영역별로 적용할 수 있는 지표를 포함하여 상시 관리가 이루어질 수 있도록 설계할 필요가 있음

■ [표 51] 부서별 평가지표 구성 방안(예시)

평가부문	유형	평가지표	선정기준 및 내용	가중치
경영 관리 (30점)	비정량 (30%)	경영관리시스템	• 경영 및 사업운영 계획수립, 자원관리, 리스크관리 측면의 적절성 평가	30점
경영 성과 (70점)	비정량 (40%)	부서 고유 성과지표	• 부서 우수(BP) 사업 및 핵심 사업지표 선정(2개~5개) - 부서별 핵심 우수성과에 대하여 'P(계획)-D(실행)-C(성과)-A(환류)' 관점의 평가	40점
	(준)정량 (30%)	고객만족도	• 고객만족도 조사 결과 및 전년 대비 향상도	10점
		기관 외부평가 연계지표	• 기관 외부평가(경영평가 등) 연계지표 ※ 준정량 지표로 평가할 수 있음	20점
		부서 고유 성과지표	• 성과 측정이 가능한 부서 고유 핵심 성과지표	
소계				100점
가점 (0.4점)	(준)정량	혁신계획	• 기관 혁신계획 이행 성과 및 외부 수상실적	0.2점
	정량	필수교육	• 필수교육 이수율 관리 노력과 성과	0.1점
		사회공헌	• 사회공헌활동 참여 노력과 성과	0.1점
	소계			
합계				100.4점

라. 경영평가 과정의 고도화

□ 지역문화재단 경영평가편람의 특징

- 주요사업의 경우 지표의 정의, 측정 산식 등이 자세하게 설명되어 있지 않거나 다른 지표 측정시 실적 포함 대상이 되는 사업과 중복의 여지가 있음
 - 편람 내에서는 다른 사업과 중복하여 합산되지 않도록 하는 경우가 대부분이나 실제로 해당 평가내용에서는 명확한 구분이 이루어지지 않아 중복의 여지가 있음
 - 이는 다른 기관의 사례에서 보듯이 상세하지 못하여 오히려 합산 이슈가 발생할 경우 자의적인 해석과 그에 따른 범위 산정이 이루어질 수 밖에 없는 구조임
 - 명확하고 세분화되어 있지 않은 정량적 경영성과 평가지표의 구성은 재단의 중장기 경영전략체계 수립 또는 내부 성과평가와의 연계를 시도할 경우에도 혼란을 일으킬 수 있음

□ 다양한 경영평가 시행 일정으로 재단이 겪는 대응력 약화

- 경영평가편람에 의해 경영실적보고서를 작성하는 재단에서는 편람의 확정, 통보 일정이 매우 중요함
 - 정부업무평가 또는 기획재정부 및 문화체육관광부가 시행하는 공공기관 경영평가는 편람 확정 및 통보 시기가 대체로 일정함
 - 또한 평가대상 기간인 전년도 하반기에 편람이 확정되어 해당 평가영역 및 지표에 대한 관리가 가능해져 통상 연초에 이루어지는 보고서 작성 기간도 예측 가능한 구조로 진행되고 있음
 - 그러나 지역문화재단의 경우 지자체별로 편람의 확정 통보 시기가 다른데다 매년 달라지는 경우가 있어 재단의 경영평가 평가내용 및 작성시기에 대한 대응력이 약화되는 결과를 초래함

□ 경영평가편람의 실질적인 개선을 위한 지자체의 노력

- 경영평가편람이 전년도 문제점을 보완하여 개선될 수 있도록 실질적인 협의를 통해 편람의 개선이 이루어지는 계기 마련 필요
 - 지자체 담당부서의 관심과 재단 관리부서의 노력을 통해 형식적인 편람 개선 관행을 벗어나 재단의 니즈와 환경 변화가 실제로 편람에 반영될 수 있도록 하는 실질적 협

력이 필요함

□ 예측할 수 있는 경영평가 시스템의 정착

- 지역문화재단 관계자 대상 설문 결과 경영평가 관련 진행일정은 지자체마다 상당히 다른 것으로 나타남 ([표 52] 참고)
- 편람 통보시기가 달라져 후속 절차가 그대로 지연되는 경우 발생
 - 편람 통보 이후 보고서를 작성·제출하게 되고 그에 따라 실사 및 평가결과가 늦게 통보되면 그에 따라 차년도 편람에 대한 충분한 검토가 이루어지지 못하거나 편람 확정·통보 시기가 늦어지는 결과로 이어짐
 - 이는 경영평가 대응이 재단의 일상 업무가 아님에도 불구하고 그 중요성으로 인해 주요 작성자들이 투입될 수밖에 없는 경영실적보고서 작성의 특성상 기관 전체의 일정 조정이나 대응력에 한계를 가져오게 됨

□ 경영평가편람 확정 및 평가내용 보완에 대한 요구 필요

- 경영평가편람 확정 시기 및 평가내용에 대하여 재단 차원에서 준비, 제안할 수 있는 시간적 여유를 가질 수 있도록 지자체에 요구할 필요가 있음
- 분석대상 재단의 경영평가편람은 대체로 행정안전부의 제안모델을 기반으로 구성되어 있는 것으로 보임
 - 재단은 경영평가편람을 바탕으로 하여 경영실적보고서를 작성, 제출 및 실사를 통해 최종 평가결과를 통보받게 되는 과정을 거치는데 이 과정의 출발점이 되는 경영평가편람의 핵심이라고 할 수 있는 평가지표의 정의 또는 설명이 모호한 경우가 발생함
- 경영평가편람의 평가내용 또한 전년도부터 지표 수정이나 보완을 할 수 있는 기간을 부여할 것을 적극적으로 지자체에 요구할 필요가 있음

■ [표 52] 지역문화재단 경영평가 진행과정 현황

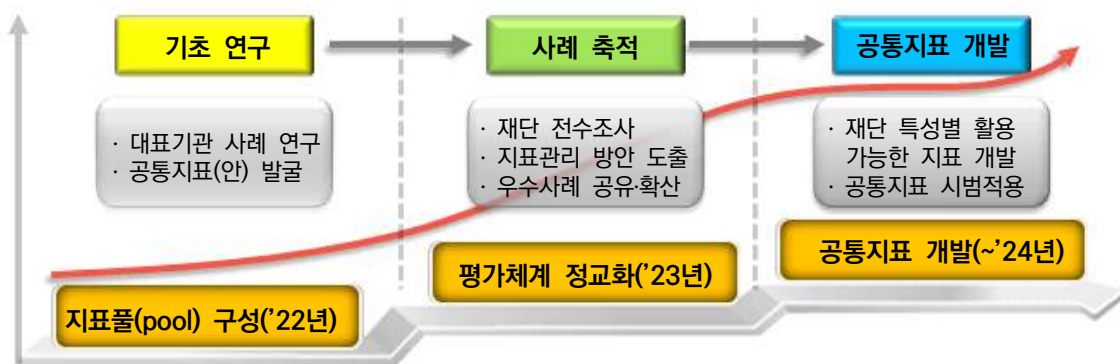
항목	현황
경영평가업무 추진 주체	· 대체로 ○○컨설팅, ○○경영연구원 등 민간 기업이 평가업무를 진행 · 관련 법률에 의한 공공연구기관이 참여하는 경우는 없는 것으로 조사됨
경영평가편람의 통보 시기	· 대체로 전년도(평가대상기간)에 통보되나 보고서 작성 시기인 당해연도에 통보되는 경우도 있음 · 일정하지 않다고 응답한 경우도 있어 편람 통보시기의 정착이 필요함

항목	현황
경영실적보고서 제출 기한	· 전년도 실적에 대하여 당해연도 3~5월에 제출한다고 응답하였으나 시기가 일정하지 않은 경우도 다수 있는 것으로 나타남 · 보고서 제출기한은 편람 통보시기와 연계되어 있어 편람의 통보시기가 중요하다고 판단됨
경영평가 결과 관련 컨설팅 시행	· 응답기관 중 3개를 제외한 재단이 모두 경험이 없는 것으로 조사됨 · 평가결과가 낮지 않아 컨설팅이 이루어지지 않았다고 볼 수도 있으나 세부 평가내용이 미흡한 부분에 대한 컨설팅을 통해 기관 역량강화를 지원할 필요가 있음

* 설문응답자 : 15개 지역문화재단 관계자 (중복 응답 제외)

** 설문일 : 2022.10.20

■ [그림 4] 지역문화재단 지표개발 중기 로드맵



마. 지역문화 관련 통계 생산 및 공유

□ 지역단위의 문화통계 생산과 축적 사례

○ 문체부에서는 지역단위의 문화예술 관련 통계를 정기적으로 구축하기 위해 「지역문화 실태조사」를 실시하고 있음

- 조사대상은 전국 245개 자치단체로 광역자치단체와 기초자치단체를 모두 포함하고 있음
- 문화예술분야의 통계인 「문화예술활동현황조사», 「공연예술조사», 「전문예술법인단체백서」 등은 광역지자체 수준으로 자료가 발표되거나 원시자료(raw data)를 공개하지 않고 있어 기초 지자체 수준의 문화예술통계를 제공하고 있지 않음

- 「지역문화실태조사」는 승인통계로서 「지역문화진흥법」(제11조)에 따라 3년마다 시행되고 있음¹⁰⁾
 - 「지역문화진흥법」의 시행(2014년.07.29.) 이후 지역문화진흥을 위한 정부와 지방자치단체의 다각적인 정책적 노력에 따라 지역 간 문화격차를 좁히는 것이 중요한 과업으로 부상함
 - 지역균형발전 및 기초자치단체별 특성과 여건을 고려한 지역 맞춤형 정책개발을 위한 정기적인 실태조사를 추진하여 정책수립의 기초 통계자료를 생산하기 위해 시행하고 있음
- 통계조사를 위해 문체부에서는 지역문화통합정보시스템(rcis.culture.go.kr)을 운영하여 조사 시기에 자치단체에서 입력할 수 있도록 안내하고 있음
 - 중앙부처 및 산하공공기관, 지방자치단체 및 산하출연기관 소속 직원의 경우 사용자 인증을 거쳐 입장(log-in)할 수 있으며, 실태조사와 관련한 내용을 조회할 수 있음
 - 일반국민은 해당 자료에 대한 접근 권한이 없어 현재로서는 관계자만 접속 가능한 것으로 파악됨¹¹⁾
- 2020년 기준 「지역문화실태조사」 지표의 구성(아래 [표 53] 참고)
 - 3개 대분류-10개 중분류-28개 지표로 구성된 2017년도 조사와 비교하여, 1개 지표를 없애고 5개 지표를 신설하여 총 3개 대분류-10개 중분류-32개 지표로 구성함
 - ‘문화유산 보존 관련 조례 제정 유무’가 없어지고 ‘시·도 지정 문화재 수’와 ‘문화보급·전수시설 수’가 신설됨
 - ‘자원활용’(중분류)에서 ‘공공 도서관 주당 평균 개방 시간’이 신설됨
 - ‘문화활동’(중분류)에서 ‘문예회관 무대예술 전문인력 수’ 지표가 신설됨
- 코로나19 관련 지표의 추가
 - 코로나19와 관련한 특별지표(3개)를 추가하여 자치단체 차원에서 문화활동 및 향유를 위해 시행한 정책적 조치 현황을 파악함
 - ① 비대면 문화사업 추진 현황(2020년 현재), ② 지역 거주 예술인 생계 지원 현황(2020년 현재), 지역 소재 예술단체 특별 창작지원 현황 (2020년 현재)
- 자료 수집방법

10) 승인통계명은 ‘지역문화현황통계’임(승인번호 113024)

11) 접속일자 : 2022.10.5

- 「전국문화기반시설총람」과 같이 이미 생산되고 있는 정부 통계자료를 활용하거나 자치단체별로 담당 공무원이 지역문화통합정보 시스템에 접속하여 지표별 데이터를 입력하는 방식으로 자료를 수집함

【표 53】 2020년 기준 지역문화실태조사를 위한 지표 및 자료수집 출처

대분류(4개)	중분류(10개)	세부지표(32개)		자료 출처
1.문화정책	3개 중분류	9개 세부지표		
	정책사업	1	중앙정부·광역자치단체 기획 발주 문화관련사업 선정 건 수 (2019년, 2020년)	지자체
		2	전체 문화·예술사업 중 지방자치단체 자체 문화사업 비율 (2019년, 2020년)	지자체
	정책환경	3	지역문화진흥기관 설치 개수(2020년)	지자체/ 전국문화기반시설총람
		4	문화관련 조례 제정 건 수(2020년)	지자체
		5	공무원 현원 대비 문화분야 행정인력 비율(2020년)*	지자체
	문화예산	6	기준연도 총예산 대비 문화관련 예산 비율(2020년)	기준연도 예산계획서
		7	인구 1명당 문화관련 예산액(2020년)	기준연도 예산계획서
		8	지역문화진흥기금 설치 여부(2020년)	지자체
9		전체 문화 관련 예산 대비 문화유산 보존관리 예산(2020년)	지자체/ 기준연도 예산계획서	
2.문화자원	3개 중분류	10개 세부지표		
	문화유산	10	사·도 지정 문화재 수(2020년)	문화재청
		11	문화보급·전수시설 수(2020년)	국립무형유산원
	기반시설	12	인구 천 명당 문화기반시설 수(2020년)	전국문화기반시설총람
		13	인구 만 명당 생활문화시설 수(2020년)	문체부자료/ 전국문화기반시설총람/ 지역문화진흥원
		14	전체 문화기반시설 중 배리어프리(Barrier Free) 인증비율 (2020년)	한국장애인인증개발원/ 전국문화기반시설총람
		15	공공 문화기반시설 중 임산부 등을 위한 휴게시설 비율 (2020년)*	지자체/ 전국문화기반시설총람
	자원활용	16	문예회관 공연장 가동일 수(2019년, 2020년)	전국문화기반시설총람
		17	공공 도서관 주당 평균 개방 시간(2019년, 2020년)	국가도서관통계시스템
18		전국 지역축제총괄표 기준 평균 지역축제 예산 (2019년, 2020년)	전국지역축제총괄표	
19		자치단체 지원 마을축제 건 수(2019년, 2020년)	지자체	
3.문화활동	2개 중분류	8개 세부지표		

대분류(4개)	중분류(10개)	세부지표(32개)		자료 출처
	활동조직	20	지역문화예술법인·단체 수(2020년)	예술경영지원센터
		21	문화예술 관련 사회적기업 수(2020년)	한국사회적기업진흥원
	활동인력	22	인구 만 명당 등록예술인 수(2020년)	한국예술인복지재단
		23	학예전문인력 및 문화재 관리인력(2020년)	지자체
		24	인구 만 명당 문화예술교육사 수(2020년)	한국문화예술교육진흥원
		25	문화관광해설사 수(2020년)	지자체
		26	법정사서직권 확보율(2020년)	국가도서관통계시스템
27	문예회관 500객석 당 무대예술 전문인력 수(2020년)*	전국문화기반시설총람		
4. 문화향유	2개 중분류	5개 세부지표		
	지역주민	28	인구 만 명당 자체 기획 문화예술 공연 건 수 (2019년, 2020년)*	지자체
		29	'문화가 있는 날' 자치단체 기획사업 건 수(2019년, 2020년)*	지자체
	소외계층	30	통합문화이용권 이용률(2020년)	한국문화예술위원회
		31	장애인·노인·저소득자·위기청소년·교정시설 대상 특화 문화프로그램 건 수(2019년, 2020년)*	지자체
		32	다문화새터민·성소수자·이주노동자 대상 특화문화프로그램 건 수 (2019년, 2020년)*	지자체

* 출처 : 장훈 외(2022), 「2020년 기준 지역문화실태조사」, 문화체육관광부.

** 자료 출처에 '지자체'로 표기된 경우, 지자체 담당 공무원이 지역문화통합정보시스템에 접속하여 해당 지표에 해당하는 자료를 입력하도록 구성되어 있음

□ 재단의 데이터를 모으고 공유하는 전지연의 기능 강화

- 지역문화실태조사는 시행 목적에서 알 수 있듯이 기초자치단체별 특성과 여건을 고려한 지역 맞춤형 정책개발을 위한 데이터 축적에 목적이 있어 광범위한 자료 조사를 통해 자료를 축적하고 있음
 - 4개 대분류(문화정책, 문화자원, 문화활동, 문화향유)에 대한 자세한 데이터 산출은 지역문화의 현황을 수집하고, 중앙정부 또는 지방자치단체의 정책 수립에 활용될 수 있음
- 지역문화재단이 생산하는 자료의 데이터화를 통한 공유 기능 강화
 - 기술한 바와 같이 「지역문화실태조사」가 가지는 주요한 기능은 지역문화 활성화를 위한 정책 수립에 중요한 기초자료가 될 수 있다는 점에서 의미를 가짐
 - 또한 재단이 활용할 수 있는 지표, 예를 들어 문화예산, 문화기반시설, 자원활용, 활

동조직이나 문화향유 관련 지표 등은 지역의 문화정책이나 일반적인 지역문화의 모습을 파악하는데 도움이 될 수 있음

- 그러나 예산이나 시설, 자원, 조직 등이 거시적인 정책 수립에 도움이 될 수 있음에도 좀더 자세한 형태의 자료가 될 수 있는 지원사업의 구조, 장르, 지원대상 등 실제 지원기관이 실제 업무에서 참고하여 활용할 수 있는 미시적인 자료는 풍부하지 않은 단점도 함께 가지고 있음
- 또한 재단이 추진하는 업무는 내부에서도 인사발령에 의한 부서 이동, 담당자의 퇴사 등으로 자료의 공유 및 축적이 어려운 실정임
- 따라서 경영평가와 관련하여 재단이 공유할 수 있는 지표의 배경이 되는 사업별 개요 또는 추진현황 등이 함께 공유된다면 공통지표 개발의 단초가 됨은 물론이거니와 지역 특성에 맞는 사업 발굴과 그에 따른 지표 개발에도 큰 도움이 될 수 있을 것으로 예상함

[참고] 지역단위 지원기관의 경영정보 공유사례 및 시사점¹²⁾

□ 지역문화재단의 경영정보 통합 제공 사례(미국)

○ 미국주예술지원기구연합(National Assembly of State Arts Agencies, NASAA)은 미국의 주 단위 예술지원기구의 연합체로 회원 기관의 연도별 수입내역에 대하여 보고서를 생산하여 공유하고 있음

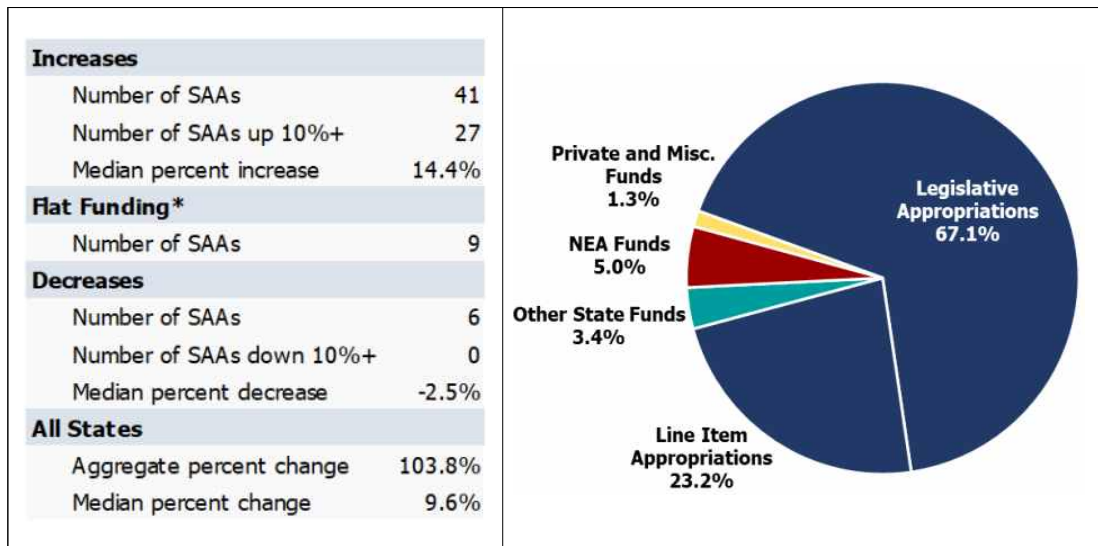
- 전년 대비 수입이 증가하거나 감소된 주(州) 예술지원기구의 현황을 포함하여 개별 지원기구의 수입과 지출까지 함께 보고하고 있음(아래 [그림 5] 참고)
- 전년 대비 수입이 증가하거나 감소한 기구(기관)와 10% 이상 증가(또는 감소)한 기구를 개별 기구의 구체적인 수입내역과 함께 구체적으로 보고하고 있어 지역단위의 지원기구와 NASAA의 협력이 잘 이루어지고 있음을 보여줌
- 주정부로부터의 지원뿐만 아니라 국립예술기금(National Endowment for the Arts) 지원 예산과 민간으로부터의 수입까지 포함하여 자료를 구성하여, 지역단위 문화예술 지원기관의 수입 구조를 파악할 수 있도록 자료를 제공하고 있음

○ NASAA에서는 또한 각 지원기관이 보유하고 있는 성과평가모형(performance measurement models)을 수집하여 제공하고 있음

12) 김재중 외(2022)의 내용을 재정리함

- 중장기전략체계가 포함된 성과평가모형은 개별 지원기구가 필요에 의해 개발하였거나 주 의회 또는 주정부기관이 의무화하여 개발된 것으로 성과평가시스템을 만들거나 개선하고자 하는 다른 지원기관들에게 유용한 참고자료가 되고 있음

■ [그림 5] 미국 주예술지원기구의 2022년 수입 현황



* 자료 : National Assembly of State Arts Agencies(2022), 「State Arts Agency Revenues, Fiscal Year 2022」

* 주1 : SAA는 Sate Arts Agency를 의미함

□ NASAA의 회원기관 수입 자료 및 평가모형 수집, 공유 사례가 주는 시사점

- 개별적으로 파악이 가능한 지역문화재단의 예산 현황 및 수입 구조를 모아 동일한 기준에 의해 데이터화하고 시각화하여 제공할 수 있음
 - 지역문화재단의 예산 또는 수입에 대하여 자료를 생산할 경우 이러한 예산의 사용에 따른 부가적인 데이터(지출 및 진행방식)까지 함께 생산할 수 있어 이를 유형화할 경우 좀더 구체적인 모습까지 살펴볼 수 있음
 - 이는 개별 지역문화재단뿐만 아니라 지역단위의 지원활동 현황도 함께 파악할 수 있는 장점을 가질 수 있음
- 신규사업 또는 사업 개선을 위한 성과평가모형을 공유하고 검토하여 좀더 나은 형태의 성과평가모형을 구축하는데 기여할 수 있음
 - 미국의 경우 개별사업에 대한 성과평가를 포함하여 기관이 측정하고자 하는 성과지표를 어떻게 설정하고 측정하는지에 대한 내용이 포함되어 있음
 - 성과평가모형을 구축하기 위해서는 현행 사업 추진체계와 미래 비전에 대한 내용이

- 함께 포함되어야 하기 때문에 경영평가 등 외부 평가에 대한 대응 중요성이 더해지고 있는 지역문화재단에도 필요한 과정이 될 것으로 예상하며 개별 재단이 대응하기 어려운 업무를 전지연이 공유, 확산 과정을 통해 진행할 수 있을 것으로 예상함
- 좀더 구체적으로 재단별 공통지표 개발을 위한 유사 업무를 취합하고 및 분석할 필요가 있음
 - 재단별로 시행하고 있는 업무와 관련하여 지속가능경영과 사회적 가치 영역으로 구분하고 해당 업무를 분류하여 업무를 파악하고 파악된 업무에 대하여 재단별로 활용하고 있는 내부 성과지표를 공유하여 공통 지표화하는 과정을 거칠 수 있음

[참고문헌]

- 김재중 외(2021), 「한국 문화예술 재원흐름 동향조사: 분석 프레임 설정을 중심으로」, 한국문화예술위원회.
- 김재중 외(2022), 「한국지역문화지원협의회 운영모델 연구」, 한국지역문화지원협의회.
- 라영재·윤태범(2013), 「공공기관 경영평가제도 분석과 새로운 모형 개발」, 한국조세재정연구원.
- 문화체육관광부(2021), 「2021년도 기타공공기관 및 단체 경영평가 편람」.
- 박상언(2018), 「지역문화재단과 리더십」, 이음스토리, 서울.
- 박성용(2021), 공공기관 경영평가제도의 주요 변천과정과 향후 과제, 이슈와 논점 제1866호, 국회입법조사처.
- 백옥선(2022), 「지역문화재단의 현주소와 혁신방향」, 2022 지역문화재단 지식공유 포럼, 제1회 대한민국 문화재단 박람회, 전국지역문화재단연합회.
- 백옥선 (2017), 지방자치단체와 지역문화재단간 거버넌스 실태분석, 문화정책논총, 31(1), 130-156.
- 서울특별시(2021), 「2021년(2020년 실적) 서울시 출연기관 경영평가 편람」.
- 성시경·이재완·이현국·정일환(2019), 『새로운 공공기관의 경영평가방법의 개발 : 공공기관 맞춤형 평가모델 개발을 중심으로』, 한국조세재정연구원.
- 신완선·라영재(2013), 공공기관 경영평가제도 현황과 발전방안, 정책&지식포럼. 한국정책지식센터.
- 장훈 외(2022), 「2020년 기준 지역문화실태조사」, 문화체육관광부.
- 행정안전부(2022), 「2022년 지방출자출연기관 경영평가 제안모델」.
- 행정안전부(2021), 「2021년 지방출자출연기관 경영실적평가 제안모델(안)」.
- 행정안전부(2022), 「2022년('21년도 실적) 지방자치단체 합동평가 결과」, 제218차 정부업무평가위원회 보고안전자료(218차-01).
- 국무조정실(2022), 「정부업무평가 기본계획 및 시행계획 수정안 마련」(보도자료)(2022.10.5.)
- 국무조정실(2022), 「정부업무평가 기본계획(2022~2024)」.

■ 웹사이트

- 국무조정실 국무총리비서실 누리집 opm.go.kr
- 정부업무평가포털 evaluation.go.kr/web/index.do
- 지방공공기관 경영정보시스템(클린아이) cleanye.go.kr
- 한국지역문화재단연합회 ancf.or.kr
- 공공기관 경영정보시스템(알리오) alio.go.kr
- 국가법령정보센터 law.go.kr

[참고] 지역문화재단의 시설 운영 현황

연번	권역	광역 구분	재단명	공연장	전시장	도서관	생활문화 센터	기타 시설
1	강원권	강원	강릉	○	×	×	○	○
2	강원권	강원	속초문화관광	×	×	×	×	×
3	강원권	강원	양구	×	×	×	×	○
4	강원권	강원	영월	○	○	×	×	×
5	강원권	강원	원주	○	○	×	×	○
6	강원권	강원	인제군	○	○	×	×	○
7	강원권	강원	정선아리랑	○	○	×	×	×
8	강원권	강원	철원	×	×	×	×	×
9	강원권	강원	춘천	○	○	×	○	○
10	강원권	강원	태백시	×	×	×	×	×
11	강원권	강원	평창문화도시	×	×	×	○	×
12	강원권	강원	횡성	○	○	×	×	×
13	강원권	강원	홍천	○	○	×	×	×
14	강원권	강원	양양	×	×	×	×	○
15	강원권	강원	고성	×	×	×	○	○
16	경기·인천권	경기	고양	○	○	×	○	○
17	경기·인천권	경기	과천	○	○	×	×	○
18	경기·인천권	경기	광명	○	○	×	×	○
19	경기·인천권	경기	광주시	○	○	×	×	×
20	경기·인천권	경기	구리	○	○	×	×	○
21	경기·인천권	경기	군포	○	○	×	○	○
22	경기·인천권	경기	김포	○	○	○	×	○
23	경기·인천권	경기	부천	○	○	×	×	○
24	경기·인천권	경기	성남	○	○	×	×	○
25	경기·인천권	경기	수원	○	○	○	×	○
26	경기·인천권	경기	안산	○	○	×	×	○
27	경기·인천권	경기	안양문화예술	○	○	×	×	○
28	경기·인천권	경기	양평	×	×	×	×	○
29	경기·인천권	경기	여주세종	○	○	×	×	○
30	경기·인천권	경기	오산	○	○	×	×	○
31	경기·인천권	경기	용인	○	○	×	○	○
32	경기·인천권	경기	의정부	○	○	×	×	○
33	경기·인천권	경기	이천	○	○	×	○	○
34	경기·인천권	경기	포천	○	○	×	×	○
35	경기·인천권	경기	하남	○	○	×	×	○

연번	권역	광역 구분	재단명	공연장	전시장	도서관	생활문화 센터	기타 시설
36	경기·인천권	경기	화성시	o	o	o	o	o
37	경기·인천권	경기	평택시	o	o	x	x	o
38	경기·인천권	인천	부평구	o	o	o	o	o
39	경기·인천권	인천	서구	o	o	x	o	o
40	경기·인천권	인천	연수	x	x	x	o	o
41	경기·인천권	인천	중구	o	x	x	o	o
42	경상권	경남	김해	o	o	x	o	o
43	경상권	경남	밀양문화관광	o	o	x	x	o
44	경상권	경남	진주문화관광	x	x	x	x	x
45	경상권	경남	창원	o	o	x	x	o
46	경상권	경남	통영한산대첩	x	x	x	x	o
47	경상권	경남	거제시문화예술	o	o	x	x	o
48	경상권	경남	거창	o	o	x	x	x
49	경상권	경남	남해군관광	x	x	x	x	x
50	경상권	경남	사천	o	o	x	x	o
51	경상권	경북	경주	o	o	x	x	x
52	경상권	경북	군위문화관광	x	x	x	o	o
53	경상권	경북	문경문화관광	x	x	x	x	x
54	경상권	경북	영덕문화관광	o	o	x	x	o
55	경상권	경북	영주문화관광	x	x	x	x	x
56	경상권	경북	청송문화관광	x	x	x	x	x
57	경상권	경북	포항	o	o	x	o	o
58	경상권	경북	봉화축제관광	x	x	x	x	x
59	경상권	경북	한국정신	x	x	x	x	o
60	경상권	경북	영양축제관광	x	x	x	x	o
61	경상권	경북	예천문화관광	x	x	x	x	x
62	경상권	경북	청도우리정신	x	x	x	x	x
63	경상권	대구	달서	o	o	x	x	x
64	경상권	대구	대구동구	o	o	o	x	o
65	경상권	대구	수성	o	o	o	o	x
66	경상권	대구	달성	x	x	x	o	o
67	경상권	대구	도심재생(중구)	x	x	x	x	x
68	경상권	대구	행복북구	o	o	o	o	o
69	경상권	부산	금정	x	x	x	x	o
70	경상권	부산	부산진	x	x	x	x	x
71	경상권	울산	울주	o	o	x	o	o

연번	권역	광역 구분	재단명	공연장	전시장	도서관	생활문화 센터	기타 시설
72	경상권	울산	고래(남구)	o	o	x	o	o
73	서울권	서울	강남	o	o	o	o	o
74	서울권	서울	강북	x	x	x	x	x
75	서울권	서울	관악	o	o	o	o	o
76	서울권	서울	구로	o	o	x	o	o
77	서울권	서울	금천	o	o	o	x	o
78	서울권	서울	노원	o	o	x	x	o
79	서울권	서울	도봉	x	o	o	x	o
80	서울권	서울	동작	x	o	o	x	o
81	서울권	서울	마포	o	o	x	x	o
82	서울권	서울	서초	o	o	o	o	o
83	서울권	서울	성동	o	o	o	o	o
84	서울권	서울	성북	o	o	o	o	o
85	서울권	서울	송파	x	x	o	x	o
86	서울권	서울	양천	o	o	o	o	x
87	서울권	서울	영등포	o	o	o	o	o
88	서울권	서울	은평	o	o	x	x	x
89	서울권	서울	종로	o	x	o	x	o
90	서울권	서울	중구	o	o	o	x	o
91	서울권	서울	중랑	x	o	o	x	o
92	서울권	서울	강동	o	o	o	x	o
93	서울권	서울	광진	o	o	x	x	o
94	서울권	서울	동대문	x	x	o	x	o
95	전라·제주권	전남	담양군	x	o	x	x	o
96	전라·제주권	전남	목포	o	o	x	x	x
97	전라·제주권	전남	순천	o	o	o	o	o
98	전라·제주권	전남	해남문화관광	x	x	x	x	x
99	전라·제주권	전남	강진군문화관광	x	x	x	x	o
100	전라·제주권	전남	영암	x	x	x	x	x
101	전라·제주권	전북	고창문화관광	x	x	x	x	x
102	전라·제주권	전북	부안군	x	x	x	o	x
103	전라·제주권	전북	완주	o	o	x	x	x
104	전라·제주권	전북	익산문화관광	x	x	x	x	x
105	전라·제주권	전북	전주	x	x	x	x	x
106	충청권	충남	공주	o	o	x	o	o
107	충청권	충남	논산문화관광	o	x	x	x	o

연번	권역	광역 구분	재단명	공연장	전시장	도서관	생활문화 센터	기타 시설
108	충청권	충남	당진	o	o	x	o	x
109	충청권	충남	서산	x	o	x	o	x
110	충청권	충남	천안	o	o	x	o	x
111	충청권	충남	홍주문화관광	x	x	x	x	x
112	충청권	충남	아산	o	x	x	o	x
113	충청권	충북	제천	x	x	x	o	x
114	충청권	충북	청주시문화산업 진흥	x	o	x	o	o
115	충청권	충북	충주중원	x	o	x	o	o
116	충청권	충북	영동축제관광	x	x	x	x	x
117	충청권	대전	대덕문화관광	x	o	x	x	x

* 기타시설 : 교육공간, 영화관, 연습공간, 다목적 공간 등

** 재단별 누리집에 소개된 시설운영현황을 파악하여 정리

지역문화재단 경영평가 공통지표 개발 기초연구

발 행 : (사)전국지역문화재단연합회
(04623) 서울시 중구 서애로 27, 3층 308호

전 화 : 02-852-2815

홈 페이지 : www.ancf.or.kr

연 구 진 : 김재중 한미회계법인 제1본부 연구원
김소영 한미회계법인 제1본부 공인회계사
고대성 한미회계법인 제1본부 연구원
권기원 아트앤마트 대표

인 쇄 일 : 2022. 10. 31.

인 쇄 : 학림프린트 (02-3454-0583)

© 본 보고서의 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.
본 보고서의 저작권은 (사)전국지역문화재단연합회에 있습니다.