화성시문화재단
중장기 발전계획 수립 연구

HWASEONG CITY
CULTURAL FOUNDATION
화성시문화재단

속표지(앞)

속표지(뒤)

제 출 문

본 보고서를
『화성시문화재단 중장기 발전계획 수립 연구』의
최종보고서로 제출합니다.

2018년 8월

연구기관 : (사)문화다움

책임연구원 : 추미경 문화다움 대표, 성공회대 문화대학원 겸임교수
공동연구원 : 이상민 한양대학교 경영학부 교수
조아영 문화다움 기획연구실장
연 구 원 : 최문석 문화다움 기획연구실 연구원
임지혜 문화다움 기획연구실 연구원
한찬희 문화다움 기획연구실 연구원
보조연구원 : 손진영 문화다움 기획연구실 연구원

문화다움
DaumSociety

목 차

제1장 서장

제1절 계획수립 배경 및 목적 ····· 3
1. 계획수립 배경 ····· 3
2. 계획수립 목적 ····· 4

제2절 계획수립 범위 및 내용 ····· 5
1. 계획수립 범위 ····· 5
2. 계획수립 주요 내용 ····· 5

제3절 계획수립 방법 및 프로세스 ····· 6
1. 계획수립 방법 ····· 6
2. 계획수립 프로세스 ····· 8

제2장 화성시문화재단을 둘러싼 대내외 환경분석

제1절 화성시문화재단 외부환경 분석 ····· 11
1. 정책환경 분석 ····· 11
2. 경제환경 분석 ····· 17
3. 사회환경 분석 ····· 18
4. 기술환경 분석 ····· 24
5. 대응의제 종합 ····· 26

제2절 화성시문화재단 내부환경 분석 ····· 28
1. 미션전략 분석 ····· 28
2. 사업영역 분석 ····· 30
3. 조직영역 분석 ····· 36
4. 시사점 종합 ····· 39

제3절 의견수렴 결과 ····· 40
1. 의견수렴조사 개요 ····· 40
2. 이해관계자 간담회 및 심층인터뷰 결과 ····· 42

3. 직원 설문조사 결과 ····· 47
4. 시사점 종합 ····· 76

제3장 화성시문화재단 현 단계 진단 및 중장기 추진방향

제1절 화성시문화재단 현 단계 진단 ····· 79
1. 화성시문화재단 현 단계 SWOT 분석 ····· 79
2. 화성시문화재단 중장기 대응전략 도출 ····· 86

제2절 화성시문화재단 중장기 비전 수립 ····· 90
1. 화성시문화재단 중장기 비전 수립 방향 ····· 90
2. 화성시문화재단 중장기 비전 및 핵심전략 ····· 93

제4장 화성시문화재단 중장기 발전방안

제1절 화성시문화재단 영역별 중장기 추진전략 ····· 99
1. 화성시문화재단 중장기 추진전략 설정 ····· 99
2. 화성시문화재단 사업 영역 추진전략 ····· 101
3. 화성시문화재단 조직 영역 추진전략 ····· 105

제2절 화성시문화재단 영역별 핵심과제 및 세부추진방안 ····· 108
1. 사업영역 핵심과제 및 세부추진방안 ····· 108
2. 조직영역 핵심과제 및 세부추진방안 ····· 114
3. 정책영역 핵심과제 및 세부추진방안 ····· 118

제5장 화성시문화재단 중장기 추진로드맵 및 정책제언

제1절 단계별 추진로드맵 ····· 123
1. 중장기 전략에 따른 추진단계 설정 ····· 123
2. 단계별 추진로드맵 ····· 124

제2절 정책제언 및 연구의 한계 ····· 129

1. 정책제언 ····· 129
2. 연구의 한계 ····· 132

참고문헌

참고문헌 ····· 135

부 록

1. 의견수렴조사 설문지 ····· 139

표목차

<표 1> 경기도 내 재정자립도 상위 6개 도시 ····· 17
<표 2> 2018 화성시청 세출규모 ····· 18
<표 3> 화성시 연도별 인구 및 인구성장률 ····· 18
<표 4> 화성시 연령별 인구 현황(2017년 기준) ····· 19
<표 5> 화성시민이 생각하는 문화예술행사 보완점 ····· 22
<표 6> 화성시민이 생각하는 문화예술행사 관람/참여시 어려운 점 ····· 23
<표 7> 각 팀이 생각하는 화성시문화재단 목표(상위 6개 항목) ····· 30
<표 8> 2018년 화성시문화재단 주요 사업 ····· 31
<표 9> 각 팀이 생각하는 화성시문화재단 목표(상위 6개 항목) ····· 35
<표 10> 화성시문화재단 국/관별 주요 업무 ····· 36
<표 11> 화성시문화재단 직급별 정원표 ····· 37
<표 12> 화성시문화재단 무기계약근로자 정원표 ····· 38
<표 13> 화성시문화재단 부서별 인원 현황 ····· 38
<표 14> 화성시문화재단 이해관계자 간담회 개요 ····· 41
<표 15> 화성시문화재단 관계자 심층인터뷰 개요 ····· 41
<표 16> 화성시문화재단 재단직원 설문조사 개요 ····· 42
<표 17> 응답자의 인구통계학적 특성 ····· 62
<표 18> 응답자의 직무 특성 ····· 62
<표 19> 화성시 대표 문화예술자원 ····· 63
<표 20> 문화예술이 화성시민에게 미치는 영향 ····· 63
<표 21> 문화예술 발전을 위한 화성시 역점 과제 ····· 64
<표 22> 화성시문화재단 사업 평가 ····· 64
<표 23> 화성시문화재단 핵심가치 ····· 66
<표 24> 화성시문화재단 목표(상위 6개 항목) ····· 66
<표 25> 화성시문화재단 발전조건(상위 5개 항목) ····· 67
<표 26> 화성시문화재단 관계지향문화 ····· 68
<표 27> 화성시문화재단 혁신지향문화 ····· 69
<표 28> 화성시문화재단 위계지향문화 ····· 70
<표 29> 화성시문화재단 시장지향문화 ····· 70
<표 30> 화성시문화재단 학습조직 수준 ····· 72
<표 31> 화성시문화재단 학습조직 수준 ····· 74
<표 32> 화성시문화재단 현 단계 SWOT 분석 종합 ····· 85

그림목차

[그림 1] 계획수립 관점 ····· 6
[그림 2] 계획수립 체계 ····· 7
[그림 3] 실행연구 전략 설정 ····· 8
[그림 4] 계획수립 프로세스 ····· 8
[그림 5] 문화비전 2030 체계도 ····· 11
[그림 6] 새 예술정책(2018~2022) 비전체계도 ····· 13
[그림 7] 문화민주주의 시대에서 문화매개 역할 ····· 16
[그림 8] 연령별 인구 비율(화성시, 전국) ····· 19
[그림 9] 문화비전 2030 정책방향 및 정책의제 ····· 20
[그림 10] 화성시 권역구분도 ····· 20
[그림 11] 화성시문화재단 관리시설 분포도 ····· 21
[그림 12] 모바일 인터넷 이용률(2017년 기준) ····· 25
[그림 13] 유튜브를 주 소셜 미디어로 이용하는 이유 ····· 26
[그림 14] 외부환경 PEST 분석 결과 ····· 27
[그림 15] 화성시 및 화성시문화재단 주요 연혁 ····· 29
[그림 16] 화성시문화재단 비전체계 ····· 29
[그림 17] 지역문화예술생태계 가치 순환 체계 ····· 33
[그림 18] 예술생태계 구분에 따른 화성시문화재단 사업 분류 ····· 34
[그림 19] 2018 화성시문화재단 예산 편성비율 ····· 34
[그림 20] 화성시문화재단 연도별 출연금 ····· 35
[그림 21] 화성시문화재단 국 · 관 편재 ····· 36
[그림 22] 화성시문화재단의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 48
[그림 23] 기획홍보팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 49
[그림 24] 총무팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 50
[그림 25] 재무회계팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 51
[그림 26] 동탄센터운영팀(시설)의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 52
[그림 27] 동탄센터운영팀(스포츠)의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 53
[그림 28] 문화사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 54
[그림 29] 공연사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 55
[그림 30] 미디어운영팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 56
[그림 31] 미디어사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 57
[그림 32] 생활문화운영팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 58
[그림 33] 생활문화사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 59
[그림 34] 축제추진팀의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 60
[그림 35] 화성시시립도서관의 목표, 핵심지표, 추진전략 ····· 61

[그림 36] 화성시문화재단 운영사업 중요도-성취도 산점도 ····· 65
[그림 37] 조직문화 유형 ····· 67
[그림 38] 화성시문화재단의 SO 전략 ····· 86
[그림 39] 화성시문화재단의 ST 전략 ····· 87
[그림 40] 화성시문화재단의 WO 전략 ····· 88
[그림 41] 화성시문화재단의 WT 전략 ····· 89
[그림 42] 화성시문화재단의 기존 비전체계 ····· 90
[그림 43] 지역문화예술생태계와 화성시문화재단의 관계도 ····· 91
[그림 44] 화성시문화재단의 역할 ····· 92
[그림 45] 화성시문화재단 비전체계도 ····· 93
[그림 46] 중장기 추진전략 설정 원리 ····· 99
[그림 47] 추진전략 설정 방향 ····· 100
[그림 48] 화성시문화재단 사업영역 개편안 ····· 101
[그림 49] 사업영역 개편: 경영지원 및 시설관리 전문화 ····· 102
[그림 50] 사업영역 개편: 지역문화예술 활성화 ····· 103
[그림 51] 사업영역 개편: 시민문화예술 지원 ····· 104
[그림 52] 각 팀이 생각하는 화성시문화재단 목표(상위6개 항목) ····· 105
[그림 53] 재단의 비전과 각 팀들이 생각하는 재단 목표 ····· 106
[그림 54] 핵심과제01: 지역문화예술 아카이브 구축 ····· 108
[그림 55] 핵심과제02: 재단 자체기획사업 확대 ····· 109
[그림 56] 핵심과제03: 생활문화예술 지원 강화 ····· 110
[그림 57] 핵심과제04: 문화예술 창작 지원 다각화 ····· 111
[그림 58] 핵심과제05: 재단사업 홍보 강화 ····· 112
[그림 59] 핵심과제06: 일상공간의 문화공간화 ····· 113
[그림 60] 핵심과제07: 조직 관리체계 강화 ····· 114
[그림 61] 핵심과제08: 인사관리 프로세스 효율화 (배치전환 체계 개선) ····· 115
[그림 62] 핵심과제08: 인사관리 프로세스 효율화 (보상체계 개선) ····· 116
[그림 63] 핵심과제09: 평가 및 환류 시스템 구축 ····· 117
[그림 64] 핵심과제10: 지역문화예술 거버넌스 구축 ····· 118
[그림 65] 핵심과제11: 문화사업 지속성 확보 ····· 119
[그림 66] 핵심과제12: 정책개발 및 연구역량 강화 ····· 120
[그림 67] 화성시문화재단 중장기 추진단계 ····· 124
[그림 68] 정책 실행구조 구축(안) ····· 129

제1장 서장

제1절 계획수립 배경 및 목적

제2절 계획수립 범위 및 내용

제3절 계획수립 방법 및 프로세스

제1절 계획수립 배경 및 목적

1. 계획수립 배경

- 화성시문화재단은 동탄 신도시 개발에 따른 화성시의 급속한 확장·성장 속에서 복합문화공간 유앤아이센터(You&I Center)의 위탁운영을 시작으로 2008년 출범하였음. 이후 2009년 〈화성시 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례〉제정과 함께 화성시문화재단으로 명칭을 변경하면서 지역문화재단으로서의 입지를 갖추고자 하였음.

- 출범 4년차인 2012년에는 화성시문화재단의 방향성과 지역문화예술진흥 정책의 본질 및 창달의 과제를 점검, 확인하고자 화성시문화재단의 중장기 발전 계획을 수립한 바 있음. 해당 계획에서 화성시는 문화재단을 통해 화성시가 가지고 있는 지역적 이슈를 완화하고 문화적 정체성을 확립하기 위한 화성시문화재단의 정책목표와 과제를 제시하였음. 또한 화성시문화재단은 기초문화재단으로서 독자적인 문화정책 연구의 지속적 추진과 더불어 지역문화수요 및 시민향유 실태조사를 수행하고 있는 점에서 좋은 평가를 받고 있음.

- 한편, 2014년 〈지역문화진흥법〉이 제정·시행되면서 5년 주기로 지역문화진흥을 위한 법정계획 수립이 의무화되었으며, 문화비전 2030과 새 예술정책을 통해 나타난 정부의 문화정책 기조는 사람을 중심으로 한 문화의 지역분권과 자치를 강조하고 있음. 즉, 지역화 패러다임에 따라 지역 기반의 문화정체성 구축을 위한 지역문화재단의 역할과 이를 실천할 운영 전문성과 체계화가 더욱 중요해지고 있는 시점임.

- 또한 화성시는 폭발적 인구 증가와 더불어 도시 전체가 꾸준히 성장하고 있어 그에 따른 지역문화수요가 다양하게 증가될 것임. 때문에 변화하는 지역문화 지형도 안에서 지역 중심 문화정책 환경 및 재단의 내·외부 환경분석을 통해 재단 추진의 방향성을 수립하고, 화성시 지역문화진흥을 위한 실현가능한 목표와 발전전략을 도출하여 향후 5년을 대비한 화성시문화재단 중장기 발전계획을 체계적으로 수립하는 것이 필요함.

2. 계획수립 목적

- 본 연구의 목적은 화성시문화재단 출범 10년차를 맞아, 2012년 수립된 재단의 중장기 발전계획에 이어 2019~2023년 5개년 중장기 발전계획을 수립함으로써 화성시문화재단의 새로운 비전 및 중장기 추진전략을 마련하는 것임.

- 이를 위해서 현재 지역을 중심으로 변화하고 있는 지역문화 정책환경 및 지속적으로 성장하고 있는 화성시 여건과 문화수요를 반영함. 또한 화성시문화재단 내부의 의견을 면밀히 검토하여 보다 실효성 있는 계획을 수립함.

- 또한 화성시문화재단 10년의 성과를 집약하고 변화하는 지역문화환경에 능동적으로 대비하기 위해 화성시문화재단의 다음 10년을 준비하는 도약의 관점에서 연구를 수행함. 지역의 현안과 정책수요를 반영하는 과정을 통해 지역문화진흥을 위한 화성시문화재단의 미션과 비전, 핵심가치, 이에 부합하는 재단의 사업운영과 조직 운영의 추진과제들을 도출하여 5개년(2019~2023) 추진로드맵을 제시함으로써 보다 실천적인 중장기 발전계획을 수립함.

제2절 계획수립 범위 및 내용

1. 계획수립 범위

▌ 시간적 범위

- 연구추진기준: 2018년 5월부터 8월까지 3.5개월
- 정책추진기준: 2019년부터 2023년까지 5개년

▌ 공간적 범위

- 화성시, 화성시문화재단의 사업지역

▌ 내용적 범위

- 화성시문화재단 내·외부 환경분석
- 화성시문화재단 新 비전 설정 및 중장기 발전방향 도출
- 경영환경을 감안한 중장기 추진 로드맵 및 정책제언

2. 계획수립 주요 내용

▌ 화성시문화재단 내 · 외부 환경분석

- 문화정책 패러다임의 변화와 지역문화정책의 변화, 화성시 문화 지형도의 변화 등에 따른 화성시문화재단의 외부환경 분석
- 화성시문화재단의 비전 및 핵심가치, 정책방향, 사업운영, 조직운영 및 재원 등 화성시문화재단의 운영 전반에 대한 내부환경 분석

▌ 화성시문화재단 新 비전 설정 및 중장기 발전방향 도출

- 화성시문화재단 내·외부 환경분석을 토대로 화성시문화재단의 새로운 중장기 비전 및 추진방향 도출
- 화성시문화재단 중장기 전략목표 및 핵심과제 설정
- 새로운 비전에 부합하는 사업운영 방향 및 조직운영 방향 수립
- 중장기 전략과제 설정에 따른 실천방안 및 실천과제별 추진계획 제시

▌ 화성시문화재단 중장기 추진 로드맵 및 정책 제언

- 단계별 추진로드맵 구축 및 정책 제언

제3절 계획수립 방법 및 프로세스

1. 계획수립 방법

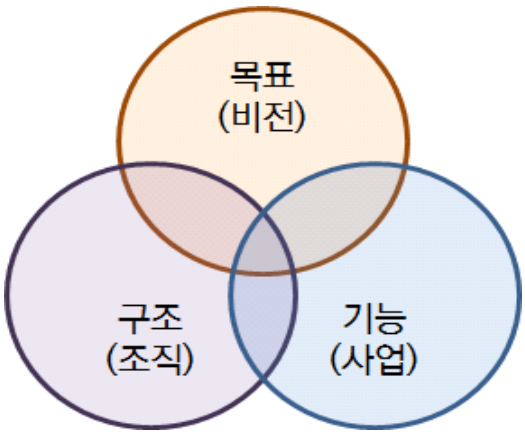
▌ 시스템적 분석에 의한 체계적 계획 수립

- 일반적 시스템 이론에 따르면 모든 시스템은 목표, 구조, 기능의 세 가지 측면으로 구성됨.

– 목표: 시스템 유지와 발전의 방향성 제시/ 비전과 연계
– 구조: 시스템의 정태적·안정적 측면 표현/ 조직과 연계
– 기능: 시스템의 동태적·과정적 측면 구현/ 사업과 연계

- 조직 진단의 기본은 '목표'에 해당하는 조직의 비전과 장기 목표, '구조'에 해당하는 조직 운영, '기능'에 해당하는 사업 운영 간의 적합성과 일치성을 판단하는 것에 있음. 본 연구는 화성시문화재단을 시스템적으로 분석하여 그 목표와 구조, 기능의 적합성과 일치성을 살펴보고 시스템적 정합성을 구축할 수 있도록 지원함.

[그림 1] 계획수립 관점



▌ 내 · 외부 문화예술환경 변화를 반영한 실질적 중장기 계획 수립

- 화성시문화재단을 둘러싼 문화예술환경 현황분석을 통한 중장기 발전전략을 도출하기 위해 PEST분석과 SWOT분석을 실시함. PEST는 거시환경 분석에서 주로 사용되는 방법론으로 관심 대상 분야의 주요 요인을 정치/정책적(Political), 경제적(Economic), 사회적(Social), 기술적(Technological) 사안으로 분류하여 상황을 객관화 하는 방법론임.

- 화성시문화재단의 외부환경을 정치, 경제, 사회, 기술적 측면의 PEST분석을 통해 분석하며, 이에 문헌조사와 관계자 수요조사를 통한 내부환경 분석을 더해 SWOT 분석을 실시하여 SWOT-matrix에 의해 대응전략을 도출함.

[그림 2] 계획수립 체계

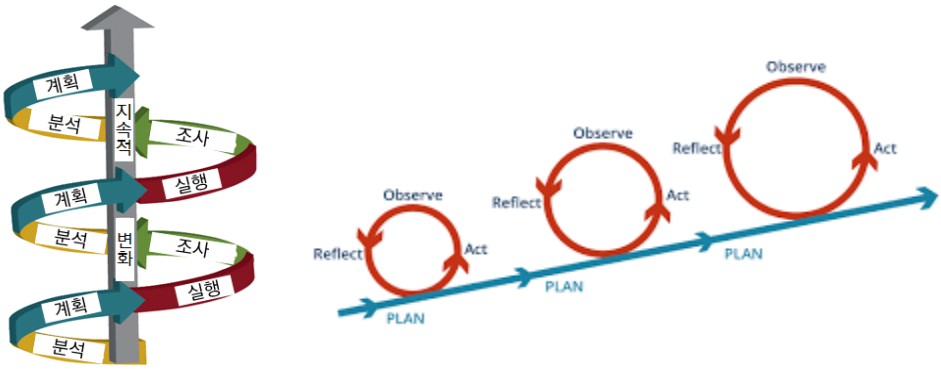
- 특히 지역현장 여건과 수요를 적극 반영한 계획 수립을 위해 다양한 의견수렴 과정을 포함하여 계획을 수립함.
  - 관계자 간담회
  - 관계자 심층인터뷰
  - 재단직원 설문조사

▌실행연구(action research)에 의한 전략 설정

- 실행연구는 실행(action)과 그것의 변화와 개선을 위한 이해와 지식을 얻기 위한 연구(research)가 동시에 순환적으로 수행되는 연구방법으로, 조직변화에 대한 의사결정과 실행을 개선하기 위해 자주 사용되는 문제해결과정임.

- 실행연구에서는 조직변화 프로그램의 실행과정에서 발생하는 여러 가지 문제와 그에 대한 해결방안의 반성적인 탐구의 결과가 프로그램의 개선과 재실행에 계속적으로 재투입되는 과정이 반복됨. 본 계획 수립 과정에 화성시문화재단의 조직 구성원이 적극적으로 참여할 수 있도록 구성하여, 연구 종료 이후에도 수립된 계획을 실행에 옮긴 후에 재단 자체적으로 정기적인 연구조사와 분석을 반복적이고 지속적으로 실시함으로써 실제로 원하는 상태의 조직변화를 실현할 수 있도록 연구를 진행함.

[그림 3] 실행연구 전략 설정



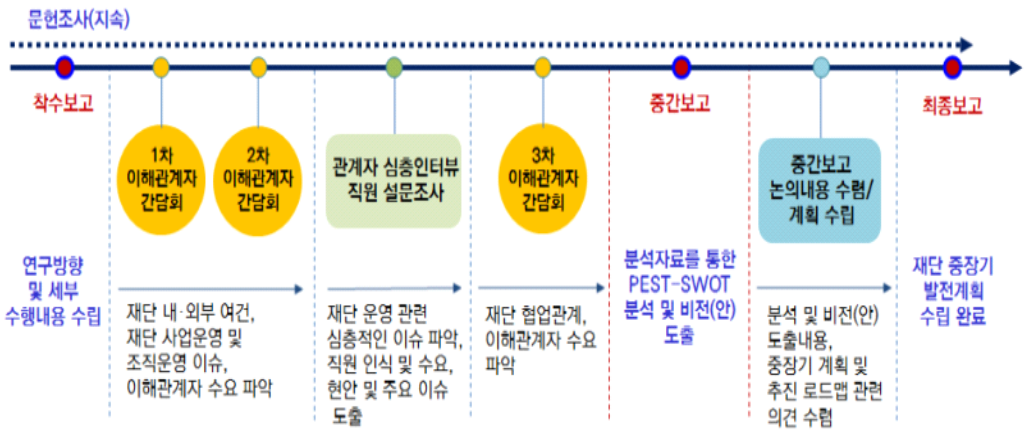
2. 계획수립 프로세스

▌ 의견수렴을 통한 계획 수립

- 계획수립 과정의 주안점을 의견수렴에 두고, 의견수렴을 중심으로 한 프로세스를 다음과 같이 구성함. 특히 화성시문화재단 직원, 지역문화예술인 및 매개자, 화성시 공무원들에 대한 이해관계자 간담회와 관계자 심층인터뷰, 재단 직원대상 설문조사 등을 실시하여 현장의 수요를 적극 반영하고 실행연구가 수행될 수 있도록 함.

– 이해관계자 간담회 3회: 화성시문화재단 직원, 지역문화예술인 및 매개자
– 관계자 심층인터뷰: 화성시문화재단 임직원, 화성시 공무원
– 설문조사: 재단직원 대상

[그림 4] 계획수립 프로세스



제2장 화성시문화재단을 둘러싼 대내외 환경분석

제1절 화성시문화재단 외부환경 분석

제2절 화성시문화재단 내부환경 분석

제3절 의견수렴 결과

제1절 화성시문화재단 외부환경 분석

1. 정책환경 분석

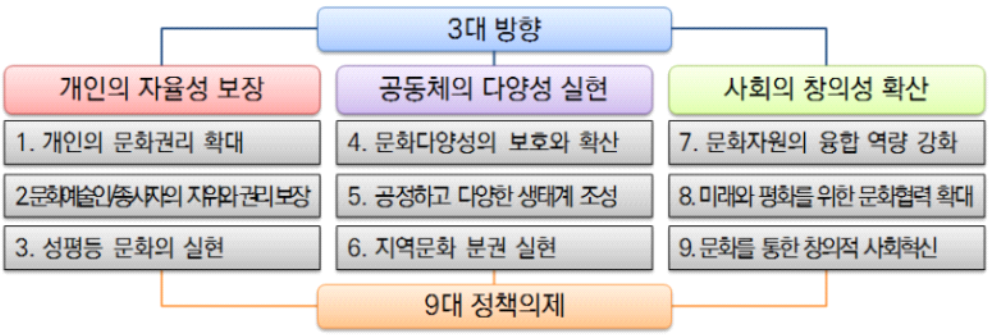
1.1. 사람 중심으로 문화정책 수립 관점 변화

▌문화비전 2030

- 현 정부는 문화가 개인 삶의 가치를 높이고 사회갈등을 치유하며 창의적인 미래를 만들어가는 중요한 역할을 해야 함에도, 정책 범위를 개별화·협소화 시켜 사회 현안과 미래변동의 이슈 등에 소극적으로 대응하고 문화정책이 지나치게 정치적·이념적 이해관계에 종속되었다는 판단에, 사람 누구나 행복하고 즐거운 삶을 누릴 수 있는 사회를 만들기 위해 문화정책의 근본적 전환과 혁신의 에너지를 담은 새로운 문화비전 2030을 설정하였음.

- '사람이 있는 문화'를 비전으로 하여 이를 위해 문화가 문화를 넘어 사회 의제를 해결하는 데 적극적으로 대응할 수 있도록 문화의 개념을 확장하였으며, 대한민국 사회가 물질적 성장과 경제적 복지 단계를 지나 내적 성장과 문화복지를 추구하는 사회로 전환할 수 있는 가치 체계를 제시하였음. 이를 위해 개인(자율성) → 공동체(다양성) → 사회(창의성) 단계의 방향과 9대 정책의제를 설정한 바 있음.

[그림 5] 문화비전 2030 체계도



출처: 문화체육관광부(2018a). 문화비전 2030.

1.2. 문화비전 구현을 위한 예술정책 재정립

▌새 예술정책(2018~2022) 도입

- 문화비전 2030의 철학을 담은 새 예술정책 5개년 계획 수립의 필요성에 따라

새예술정책수립 특별전담팀은 새 예술정책(2018~2022)을 발표하였음. 이에 따라 인간의 감성과 가치가 중요한 시대에, 사람과 삶 중심으로 예술정책이 재정립됨.

▌새 예술정책의 현황 진단

- 새 예술정책에서는 예술정책의 환경을 의식변화, 생활양식, 사회문화, 정치경제, 미래기술의 환경 변화에 따라 살펴보고 진단한 바 있음. 의식변화와 관련해서 블랙리스트와 미투운동으로 표출된 예술계의 비민주적, 비인권적 제도와 관행이 척결될 필요가 있으며, 삶의 질과 소소한 행복을 중시하는 생활양식의 변화에 따라 예술 참여 기회의 확대가 필요하다 진단하였음.

- 또한 저출산·초고령화 사회와 다양한 갈등 심화의 시대에서 문화예술을 통한 소통과 치유가 필요하며, 새로운 대한민국을 만들어갈 요구와 남북 긴장의 완화, 실업과 지방소멸의 위기에 대응하는 협치와 분권, 남북교류와 일자리 창출의 필요성이 대두되었음을 확인함. 한편 4차산업혁명 시대의 도래라는 미래기술의 변화에 따라 예술과 기술의 융합과 인간의 감성, 창의성의 발현이라는 예술의 중요성이 대두될 것임을 진단한 바 있음.

- 한편 예술 분야별 현황을 창작여건, 향유환경, 시장환경과 정책체계에 따라 진단하여, 창작 여건의 열악함과 불안정을 극복하기 위해 맞춤형 창작, 복지정책의 필요성과 양적 지원에 초점을 둔 지역편차가 존재하는 향유환경의 개선을 위해 지역 중심, 국민수요 맞춤형 예술정책의 필요성을 확인하였음.

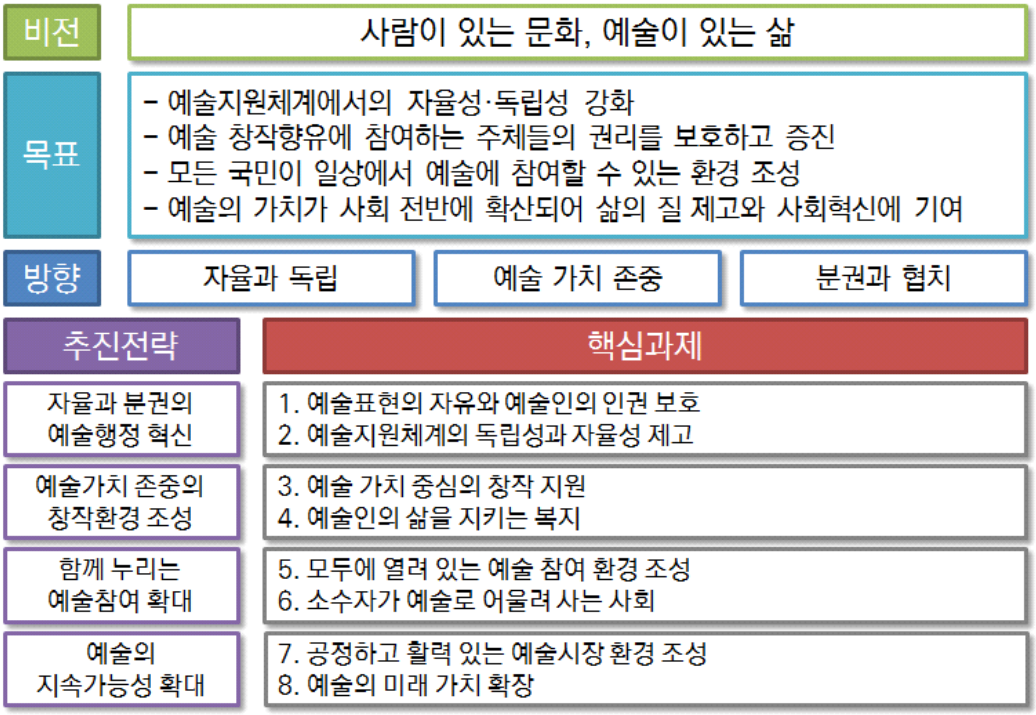
- 더불어 협소하고 불공정한 시장환경의 개선을 위해 투자와 예술영역의 확대와 함께 공정환경 조성의 필요성을 역설하고 있으며, 공공성을 강화하고 예술계에 맞는 평가기준을 설계하여 예술계의 필요에 맞춘 적합한 정책체계 구성의 중요성을 말하고 있음.

▌사람과 삶 중심의 예술정책 비전 설정

- 문화비전 2030의 3대 가치인 자율성, 다양성, 창의성의 구현을 위한 새 예술정책의 비전과 그 체계를 다음과 같이 설정하였음.

– 자율성: 예술인 창작권과 개인의 문화적 권리보호 및 증진, 예술지원기관의 독립성 확보
– 다양성: 다양한 예술문화가 공존하는 사회, 사회적 연대, 공동체 다양성 증진
– 창의성: 예술을 통한 창의성 확산으로 경제·사회 혁신 및 새로운 가치 선도

[그림 6] 새 예술정책(2018~2022) 비전체계도



출처: 문화체육관광부(2018b). 새 예술정책(2018~2022).

1.3. 지역문화 시대로의 전환 가속화

▌ 지역문화진흥법

- 양적 성장과 물적 개발의 시대를 지나 오래된 가치의 재생, 삶의 질, 개인의 행복이 중요시되면서 지역발전의 핵심요소로 '문화'가 자리매김하게 되었음. 이에 2000년 전후로 양적으로 꾸준히 확산되어 온 지역문화의 질적 전환을 위해 〈지역문화진흥법〉 체계가 정비·시행되었으며, 이후 지역의 문화분권, 문화자치에 대한 기반 구축이 중요한 과제로 부상하게 됨.

- 〈지역문화진흥법은〉 문화정책에 대한 지방자치단체의 책임과 의무를 강조하고 있어 문화정책에 대한 지방자치단체의 정치·행정 개입의 방향과 기준을 제시하는 법적 기초가 되고 있으며(백옥선, 2017), 지역문화재단의 설립 및 지원 등에 대해 규정하여(제5장) 기존 〈문화예술진흥법〉에 근거해 설립되던 지방자치단체의 지역문화재단 설립 근거가 보강됨[1].

1) 문화예술진흥법 제4조는 지역문화진흥법 제정에 맞추어 삭제됨.

- 또한 〈지역문화진흥법 시행령〉은 지역문화재단의 사업 범위에 지역문화진흥을 위한 사업의 개발·추진 및 지원, 지역문화 관련 정책 개발 지원과 자문, 지역문화전문인력의 양성 및 지원, 지역문화예술단체 지원 및 활성화 사업 추진, 지역문화 협력 및 연계·교류에 관한 업무 등의 내용이 포함되어야 한다고 규정(제21조)하는 등 지역문화재단의 사업 범위와 재원을 구체적으로 담고있음.

▌새 정부 정책에 나타난 지역문화의 중요성

- 새 정부의 출범과 함께 문화의 지역분권은 더욱 중요시되고 있음. 문화체육부장관은 국회의원회관에서 개최된 한 토론회의 기조연설을 통해 지역문화가 곧 문화의 전부임을 천명하며 지역을 기반으로 한 문화민주주의의 실현을 강조하였음. 이와 함께 지역분권시대 지역문화 정책의 원칙과 기본적인 방향을 제시하며 공동의 실천방안을 도출할 것임을 다짐함(도종환, 2017).
  - ①소중한 지역의 문화유산 보전 및 국민의 일상권 문화향유 환경 마련, ②자율과 협치의 원칙으로 문화분권 기반 조성, ③쇠퇴하는 지역 회복 및 일자리 창출에 문화가 기여하는 정책 강구

- 문화비전 2030에서도 9대 정책의제 중 '지역문화분권 실현'을 통해 지역문화를 강조하고 있음. 특히 지역문화의 고유성 유지와 발전을 위해 지역특화 콘텐츠를 육성하고 이를 통해 지역문화산업 경쟁력 제고와 지속가능한 성장이 가능할 것이라 밝히고 있음.

1.4. 지역문화재단의 자율적 · 독립적 역할 필요

▌지역문화재단 자율성 · 독립성 확보의 필요성

- 지방자치단체의 지역문화진흥 관련 조례는 자치단체의 자발적인 문화정책 의지에 바탕을 두고 설계되어야 함. 그러나 문화자치를 위한 기본적인 제도적 장치들인 문화행정사무의 실질적인 지방이양, 문화재정의 지방이양, 자주입법권의 내실화 등이 완비되지 못한 상황에서 여전히 중앙정부의 문화정책지침을 수행하고 있는 상황임(백옥선, 2017).

- 〈지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률〉에 따라 지방자치단체장은 지역문화재단의 핵심적인 운영원리들인 예산편성기준, 계약 및 회계기준, 업무 처리 절차 등을 일반 행정원리에 따라 관리·감독할 수 있는 경로를 확보하고 있음(백옥선, 2017). 특히 해당 법률에서 지방자치단체가 출자·출연기관

의 자율적인 운영을 보장하도록 규정(제3조제2항)하고 있음에도 제24조~제28조의 내용 대부분이 행정 현장에서 지역문화재단에 대한 지나친 간섭과 통제로서 작용하고 있다는 것은 모순인 상황임(박상언, 2017).

- 결국 지역문화재단이 문화정책 영역에서 중요하게 인식되는 민간 자율성과 지역문화분권 가치를 확보하기 위해 기존의 관료제 행정조직이나 실행력이 약한 민간 위원회를 대체하도록 채택된 조직 형태임에도, 최근 운영방식은 관료제 행정으로 수렴하는 현상이 나타나게 됨. 특히 그 과정에서 민간 자율성이라는 정당성이 상실되는 현상과 함께 행정 집행의 효율성조차 위협받는 상황에 처해 있음(김해보·장원호, 2015).

- 이러한 관료제 현상은 지역문화재단 내 공무원 파견을 통해 심화되고 있다고 할 수 있는데, 이는 각 지자체가 〈문화재단 설립·운영에 관한 조례〉와 〈지방공무원법〉에 근거하여 공무원 파견을 명시하고 있기 때문임. 지역문화재단 출범 초기에는 공무원 파견이 조기 연착륙에 상당한 기여를 할 수 있으나, 일정 시기 이후에는 공무원 파견을 지양할 필요가 있음.(백옥선, 2017).

- 공무원 파견을 통해 재단은 지방자치단체로부터 직접적인 간섭과 통제를 받게 됨. 특히 파견 공무원이 재정을 담당하는 경영지원 부서에 배치되어 있는 경우가 많아 행정 경직성으로 인한 사업 추진의 난점과 문화재단 내부의 옥상옥이 될 우려기 있기 때문임. 최근 문화재단의 예산편성지침 등이 강화됨으로써 창의적인 문화예술사업의 진행을 위한 제약이 많아져 지역문화재단의 행정기관화가 우려되는 상황임(백옥선, 2017).

▌새 정부 정책에 나타난 지역문화분권의 중요성

- 정부는 문화비전 2030의 9대 정책의제 중 '지역문화분권 실현'을 통해 지역문화분권의 중요성을 강조하고 있으며, 특히 지역문화기관 위상과 역할의 재정립의 중요성을 주장하고 있음.
  - 운영 투명성, 전문성, 독립성, 자율성 강화

- 또한 새 예술정책(2018~2022) 4대 추진전략 중 하나인 '자율과 분권의 예술행정 혁신에서는 핵심과제로 예술지원체계의 독립성과 자율성 제고를 꼽고 있어 지역문화재단의 자율성과 독립성은 더욱 중요시되고 있는 상황임.

1.5. 문화매개의 역할 강조

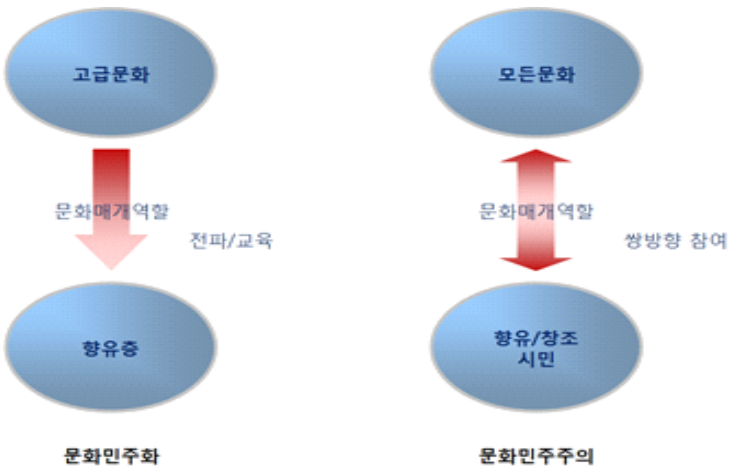
▌ 문화민주주의 시대

- 경기도내 지역 간 문화격차를 해소하고 지역에 따라 특색 있는 고유문화의 발전을 도모하고자 2016년 수립된 〈경기도 지역문화진흥 시행계획〉은 생활권 문화진흥을 위한 경기도형 문화민주주의의 실현을 비전으로 설정하고 비전 달성을 위한 추진전략과 4개 추진목표, 11개 추진과제를 제시하였음. 이를 기반으로 경기도 전역의 지역문화 활성화에 효과적으로 기여할 수 있는 실천적 시행기반이 확충되었음.

- 한편, 문화민주주의 시대를 맞아 문화매개자의 역할이 더욱 강조되고 있음. 특히 시민에 의한 문화가 정책의 주요 화두가 되어 문화매개의 역할은 시민과 문화가 쌍방향으로 참여·체험·창조하게 하는 역할로 진화하게 되었음(김규원, 2014).

- 결국 문화의 민주화에서 문화민주주의로의 흐름은 고급예술 및 문화의 보급에서 시민의 일상적 예술·문화활동 활성화로, 문화·예술공간 등의 접근성 강화에서 문화·예술공간에 대한 참여의 확대로, 하향식 정책·활동방법에서 상향식 정책·활동방법으로 나타나고 있음. 이러한 지역문화환경의 변화는 필연적으로 지역문화매개자의 역할 강화를 수반함.

[그림 7] 문화민주주의 시대에서 문화매개 역할



출처: 김규원(2014).

▌ 새 정부 정책에 나타난 문화매개의 역할

- 정부는 문화비전 2030의 9대 정책의제 중 '공정하고 다양한 생태계 조성'을 위해 문화매개의 중요성을 강조하고 있음. 특히 예술의 다양성 확대를 위한 생태계 조성을 위해 예술 다양성 확대를 위한 지원방식 개선(지원 다변화), 공공 공연시설의 기획기능 강화(기능 혁신), 예술단체 자생력 강화를 위한 지원체계 도입(집중 육성)을 강조하고 있으며, 이를 위해 지역문화재단의 문화매개 역할이 강조되고 있는 상황임.

2. 경제환경 분석

2.1. 화성시 경제적 여건

▌ 문화예술 필요성 및 발전 가능성 높음

- 화성시 재정자립도는 67.3%로 경기도 내 재정자립도 2위이며, 2015년 이후 꾸준한 성장세에 있어 재정 건전성이 우수한 도시로 평가할 수 있음.

<표 1> 경기도 내 재정자립도 상위 6개 도시

단위(%)

구분	2015	2016	2017	구분	2015	2016	2017
안산시	47.9	48.1	72.2	용인시	60.7	61.9	63.4
화성시	**61.5**	**64.2**	**67.3**	수원시	59.6	60.9	58.8
성남시	61.9	61.9	63.6	과천시	48.7	48.2	58.1

출처: 국가통계포털.

- 화성시 내 등록 기업체는 9,729개소이며 종업원은 190,223명으로 각기 경기도 내 1위이며, 수출규모는 15,709,521천 US달러로 경기도 내 2위를 차지함. 또한 맥킨지 자료를 인용한 CNN은 인터넷 매체를 통해 2025년 예상되는 세계 7대 부자도시의 하나로 화성시를 꼽으며, 서울 남부에 위치, 현대자동차와 삼성전자 등 글로벌 연구시설과 기아자동차와 LG전자 등의 주요 공장이 위치한 점을 그 이유로 들고 있음. 즉 화성시는 탄탄한 산업 기반을 바탕으로 한 경제적 성장이 기대되는 도시임(화성시, 2018a; CNN 뉴스기사, 2016).

2.2. 화성시 문화분야 예산

▌ 문화분야 예산규모 양호

- 화성시의 2018년 예산은 본예산 기준 2조 2,745억 원(일반회계 1,769,325백

만 원 특별회계 505,244백만 원)이며, 일반회계 중 문화 및 관광 부문의 예산은 157,960백만 원으로 전체 일반회계 예산의 8.93%를 차지함. 또한 이 중 문화예술 관련 예산은 70,376백만 원으로 전체 예산의 3.98%를 차지하여 문화분야의 예산규모는 타 시도 대비[2] 양호한 상황임. 한편 화성시 문화예술과의 일반회계 세출액은 55,247백만 원이며 이 중 화성시문화재단 출연금은 5,583백만 원으로 10.1% 정도를 차지하고 있음(화성시, 2017).

<표 2> 2018 화성시청 세출규모

단위(천원, %)

구분	예산액	구성비	전년도예산액	구성비	비교증감	증감률
총계	1,769,325,534	100.00	1,395,967,202	100.00	373,358,332	26.75
문화 및 관광	157,960,072	8.93	97,427,029	6.98	60,533,043	62.13
문화예술	70,376,017	3.98	59,529,290	4.26	10,846,727	18.22
관광	14,229,109	0.80	4,958,660	0.36	9,270,449	186.95
체육	73,354,946	4.15	32,939,079	2.36	40,415,867	122.70

출처: 화성시(2017). 제5회 화성시 사회조사 보고서.

3. 사회환경 분석

3.1. 화성시 도시현황

▌ 폭발적 인구성장이 예측되는 젊은 도시

- 2018년 3월 기준 화성시의 인구는 715,626명(남성 370,095명 여성 345,531명)으로 전국 기초단체 중 8위 규모임. 또한 2017년 인구는 전년 대비 7.83% 성장하여 전국 인구성장률 0.39%를 크게 상회하며, 2015년 10.29%의 인구성장률을 보인 이후 지속적인 인구성장이 예측되는 도시임.

– 2035년 화성 도시기본계획 재수립(안)은 2035년 화성시 계획인구를 135만 명으로 예측

<표 3> 화성시 연도별 인구 및 인구성장률

단위(명, %)

구분	2013	2014	2015	2016	2017
주민등록인구	530,251	540,862	596,525	640,890	691,086
화성시 인구성장률	0.91	2.00	10.29	7.44	7.83
전국 인구성장률	0.46	0.63	0.53	0.45	0.39

출처: 국가통계포털.

2) 2015년 기준 6대 광역시 본청 문화예술 부문 예산은 총 예산(일반회계)의 2.19% 수준임(추미경 등, 2017).

- 2017년 기준 화성시의 연령별 인구구조는 다음 표와 같으며, 40세 미만의 인구가 전체의 55.75%로 나타남. 경기도의 40세 미만의 인구비율 48.89%와 전국 40세 미만 인구비율 46.20%와 비교하여 화성시는 40세 미만의 인구가 많은 젊은 도시임.
  - 40세 미만 인구가 전체의 55.7%(전국 46.2%)
  - 20세 미만 인구가 전체의 25.3%(전국 18.6%)

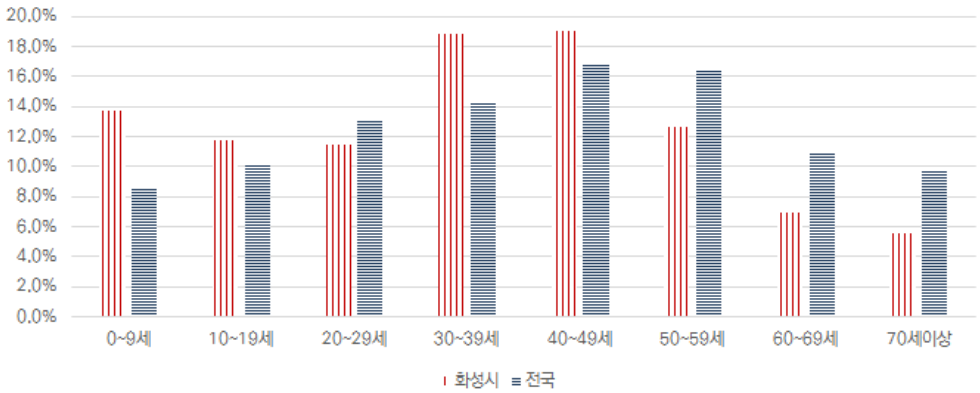
<표 4> 화성시 연령별 인구 현황(2017년 기준)

단위(명, %)

구분	0~9세	10~19세	20~29세	30~39세	40~49세	50~59세	60~69세	70세 이상
화성시	94,709 (13.7%)	81,282 (11.8%)	79,448 (11.5%)	129,851 (18.8%)	131,628 (19.0%)	87,371 (12.6%)	48,095 (7.0%)	38,702 (5.6%)
경기도	1,226,500 (9.5%)	1,410,636 (11.0%)	1,721,524 (13.4%)	1,934,989 (15.0%)	2,313,960 (18.0%)	2,077,756 (16.1%)	1,192,377 (10.9%)	996,153 (7.7%)
전 국	4,435,198 (8.6%)	5,304,425 (10.2%)	6,810,967 (13.2%)	7,368,649 (14.2%)	8,702,752 (16.8%)	8,490,204 (16.4%)	5,657,264 (10.9%)	5,099,085 (9.7%)

출처: 국가통계포털.

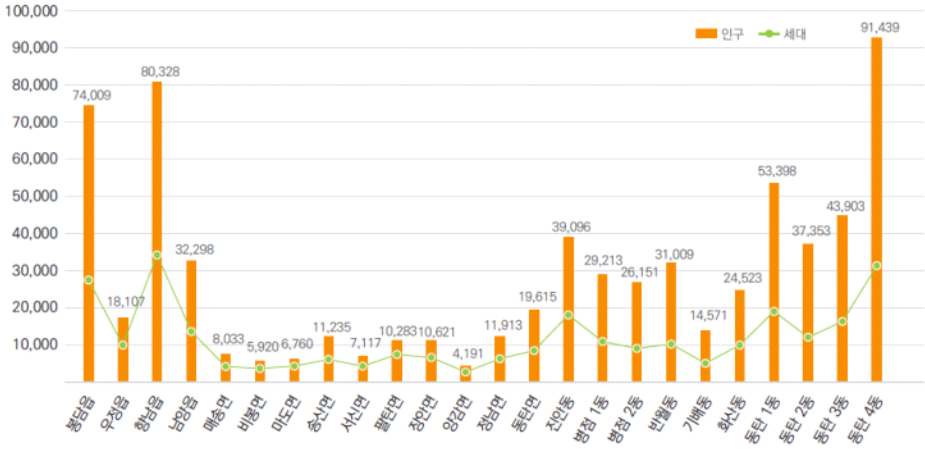
[그림 8] 연령별 인구 비율(화성시, 전국)



▌권역으로 구분 가능한 도농복합도시

- 화성시는 택지개발지구와 구도심지역, 서해안 인접 어촌지역, 농업 기반 농촌지역 등 다양한 생활공간이 공존하는 도농복합도시로, 동부 지역(동탄권)에 전체 인구의 약 61%가 거주하고 있음.

[그림 9] 문화비전 2030 정책방향 및 정책의제



출처: 화성시(2018b). 화성시 동서간 발전전략 수립 연구.

- 화성시는 장기발전계획 수립에 있어 화성시의 지형·지세, 행정구역, 인구, 교통, 산업구조, 재화 및 서비스 이용 패턴 등의 지역 현황과 화성시를 둘러싼 제반 여건들의 검토를 통해 화성시를 동부권, 서부권, 남부권의 3개 권역으로 구분하고 발전전략을 제시하기도 함(화성시, 2008).

- 동부권: 고품격의 첨단 문화예술 중심지
- 서부권: 지속가능한 해양레저관광 중심지
- 남부권: 국제적인 산업·물류 중심지

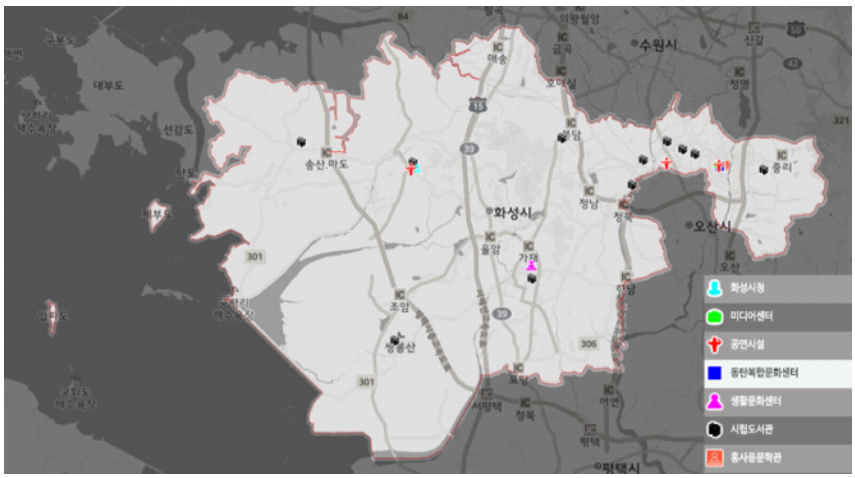
[그림 10] 화성시 권역구분도

출처: 화성시(2008). 2025 화성시 장기발전계획.

- 화성시의 이러한 특성은 지역 간 문화예술시설의 격차로 나타남. 화성문화재단 주요 운영시설은 주로 동탄신도시를 중심으로 한 동부권에 위치하고 있는 경향이 나타나, 지역별 문화시설 격차는 아직 해소되지 않은 상황임. 화성시문화재단 2018년 업무계획안에서도 문화예술서비스 확대를 통한 지역 간 문화격차 해소를 정책사업 목표의 하나로 설정하고 있으나 사업액이 크지 않아 지역문화격차 해소에 한계가 있는 상황임.

  – 2017년 화성시민 문화향수 실태조사 결과 동부권 시민은 시간 부족(42.8%)과 관심 프로그램 없음(27.1%)을, 남부권 시민은 관련정보 부족(31.6%)과 시간 부족(24.1%), 물리적 접근성(23.9%)를, 서부권 시민은 물리적 접근성(47.6%)을 문화예술행사 참여의 어려운 점으로 인식

[그림 11] 화성시문화재단 관리시설 분포도



3.2. 화성시 문화수요

▌ 여가활동 시간 부족에 따른 낮은 여가활동 만족도

- 2017년 기준 화성시민의 휴일 평균 여가시간은 4.36시간으로 2014년에 비해 0.74시간 감소하였으며, 평일 평균 여가시간 역시 2.34시간으로 2014년의 2.92시간에 비해 감소하였음(화성시문화재단, 2017). 이는 2016년 기준 국민들의 휴일 평균 여가시간 5.0시간과 평일 평균 여가시간 3.1시간에 비해 낮은 수치로(문화체육관광부, 2016a) 화성시민의 여가시간이 부족함을 확인할 수 있음.

- 화성시민은 휴일 여가시간의 대부분을 휴식활동(51.7%)으로 보내고 있으며(화성시문화재단, 2017), 화성시민의 여가활동 만족도는 26.4% 수준으로 나

타남. 여가활동에 불만족하는 이유는 경제적 부담(36.6%), 시간 부족(28.0%), 여가시설 부족(10.8%) 등의 순으로 보고됨(화성시, 2017).

▌문화예술행사의 질적 향상 필요

- 2017년 기준 화성시민의 문화예술행사 관람률은 79.6%로 2014년(89.5%)에 비해 9.9%p 감소하였음(화성시문화재단, 2017). 2016년 기준 국민들의 문화예술행사 관람률이 78.3%로 보고된 것에 비해 높은 수치이나, 문화예술행사 관람률이 지속적 증가추세에 있는 것(문화체육관광부, 2016b)과 달리 화성시민의 문화예술행사 관람률은 감소하였다는 점에 주목할 필요가 있음.

- 화성시민이 관람한 문화예술생사는 영화(96.2%, 복수응답), 연극(16.2%, 복수응답), 뮤지컬(12.5%, 복수응답), 대중음악·연예(9.9%, 복수응답) 등의 순으로 보고됨. 관람자의 대부분은 관람에 만족(영화 95.1%, 연극 96.3%, 뮤지컬 89.6%, 대중음악·연예 89.8%)하고 있어 문화예술행사의 관람 만족도 수준은 높게 나타남(화성시문화재단, 2017).

- 주로 관람한 문화예술행사가 개최된 지역은 화성시의 비율이 79.7%로 가장 높았으며, 경기도 내 타 시·군(9.8%), 서울(8.9%) 등의 순으로 나타남. 문화예술행사의 향후 희망 관람지역은 화성시(86.9%), 서울(8.5%), 경기도 내 타 시·군(2.3%) 등의 순으로 보고되어 실제 관람지역과 희망 관람지역 간 7.2%p의 차이가 나타남(화성시문화재단, 2017).

- 문화예술행사의 보완점은 작품의 질 향상(28.2%), 관람비용 인하(25.0%), 관련 정보 증가(18.5%) 등의 문항이 많이 보고되어 물리적 접근성의 강화보다는 작품의 질 향상이 중요한 것으로 확인됨(화성시문화재단, 2017).

〈표 5〉 화성시민이 생각하는 문화예술행사 보완점

단위(%; n=398)

구분	작품의 질 향상	관람비용 인하	개최빈도 증가	물리적 접근성 강화	관련 정보 증가	이해하기 쉬운 행사	관람시설 품질향상
응답자	28.2	25.0	8.7	8.9	18.5	6.0	4.6

출처: 화성시문화재단(2017). 2017 화성시민 문화향수 실태조사.

▌여가시간 확충과 문화수요 개발 필요

- 화성시민 중 지난 1년간 문화예술행사에 직접 참여한 비율은 5.6%로 대부분

의 시민은 문화예술행사에 참여하지 않는 것으로 나타남. 문화예술행사 참여가 어려운 이유는 시간을 내기 어렵다는 응답이 35.9%로 가장 높게 나타났으며, 참여하고 싶은 문화예술행사 없음(22.8%), 관련정보 부족(16.7%), 물리적 접근성 문제(15.1%), 비용 문제(7.7%) 등의 순으로 보고되어, 문화수요의 개발이 필요한 상황임(화성시문화재단, 2017).

<표 6> 화성시민이 생각하는 문화예술행사 관람/참여시 어려운 점

단위(%; n=500)

구분	높은 비용	시간 부족	관심 프로그램 없음	교통 불편	편의시설 불편	관련정보 부족	동반자 없음	물리적 접근성
관람	13.8	31.6	17.8	7.1	2.7	17.7	1.1	8.3
참여	7.7	35.9	22.8	-	-	16.7	1.9	15.1

출처: 화성시문화재단(2017). 2017 화성시민 문화향수 실태조사.

- 화성시민 중 지난 1년간 문화예술교육을 수강한 비율은 3.6%로 대부분의 시민은 문화예술교육을 수강하지 않는 것으로 나타남. 문화예술교육 수강이 어려운 이유는 시간을 내기 어렵다는 응답이 30.6%로 가장 높게 나타났으며, 관심 있는 강좌가 없음(22.8%), 관련 정보 부족(20.1%), 높은 비용(13.1%), 주변 시설 부족(6.8%) 등의 순으로 나타나, 시민 수요를 반영한 강좌의 개설과 정보의 제공이 필요한 상황임(화성시문화재단, 2017).

- 화성시민의 과반 이상(53.1%)은 생활문화활동을 문화적 욕구 충족을 위한 취미활동으로 인식하고 있으며, 일상생활의 모든 활동(31.4%), 아마추어 예술활동(15.8%), 동호회활동(14.1%) 등의 순으로 나타남. 다만 생활문화 활동 참여 방식에 대한 질문에는 대다수의 시민(86.9%)이 참여하고 있지 않다고 응답하였으며 개인 참여는 8.8%, 단체(동호회) 참여는 4.4%로 조사되었음(화성시문화재단, 2017).

- 생활문화활동 참여가 어려운 이유는 시간을 내기 어렵다는 응답이 33.1%로 가장 높게 나타났으며, 관심 있는 생활문화활동 없음(23.6%), 관련 정보 부족(14.6%), 높은 비용(11.7%), 활동 공간 시설 불편(6.2%), 교통 불편(5.6%), 활동 시설 부족(3.9%) 등의 순으로 나타나, 생활문화활동 참여를 위한 시민의식 개선과 함께 정보의 제공, 시설 개선과 확충이 필요한 것으로 조사됨(화성시문화재단, 2017).

▌ 높은 이용 만족도에 비해 낮은 문화예술공간 이용률 상승 필요

- 화성시민의 문화예술공간 이용률은 38.2%로 나타났으며, 문화예술공간 방문률은 도서관(39.9%), 동탄복합문화센터(29.9%), 화성아트홀(15.4%), 박물관·미술관(15.2%) 등의 순으로 나타남. 화성시문화재단에서 운영 중인 홍사용문학관의 경우 문화예술공간 이용자의 4.3%만이 이용 경험이 있는 것으로 나타남(화성시문화재단, 2017).

- 동탄복합문화센터 이용자의 87.0%(평균 5.47점, 7점 척도), 홍사용문학관 이용자의 100.0%(평균 5.86점, 7점 척도)는 문화예술공간에 만족하고 있는 것으로 나타나 화성시문화재단에서 관리하고 있는 두 시설의 이용 만족도는 높은 것으로 판단됨(화성시문화재단, 2017).

- 화성시민의 50.3%는 향후 화성시에서 개최하는 문화행사에 참여하고자 하는 의향이 있는 것으로 조사되었으며, 이용하고 싶은 문화예술공간은 동탄복합문화센터(16.2%), 화성아트홀(12.8%), 화성시생활문화센터(12.1%), 도서관(11.0%) 등의 순으로 나타남(화성시문화재단, 2017).

4. 기술환경 분석

4.1. 4차 산업혁명시대 대응 요구

▌ 4차 산업혁명의 도래

- 문화비전 2030에서는 현 시대를 4차 산업혁명의 도래에 따른 기회이자 위기의 시대로 진단하였음. 사회 혁신의 주체가 예술가·혁신가 등 소수에서 모든 개인으로 확장되어 모든 개인이 제약 없이 표현할 수 있고, 무한히 연결 가능한 관계망을 통해 다양한 실험이 가능해진 사회임.

- 시대의 변화에 따른 단순노동의 감소로 창의적 사고에 기초하여 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖춘 사람이 필요하며, 인간의 노동이 AI와 로봇으로 대체됨에 따른 인간 본연의 존엄성 상실과 이러한 변화에 대한 두려움이 존재하고 있음. 문화비전 2030에서는 이러한 변화에 대응하기 위해 문화정책이 적극적으로 대응해야 할 필요가 있음을 역설하고 있음.

▌ 새 정부 정책에 나타난 기술혁신 대응의 필요성

- 문화비전 2030의 9대 정책의제 중 ‘문화자원의 융합역량 강화’에서는 문화자

원과 신기술의 융합 촉진, 문화자원 관련 산업의 융합 기반 조성을 통해 4차 산업시대에 대응하는 문화예술정책의 변화를 다루고 있음.

- 콘텐츠 융합: 체감형 기술을 통해 아날로그 경험의 확장 지원
- 문화 R&D 강화: 개념과 범위를 확장하고 연구개발 투자 확대

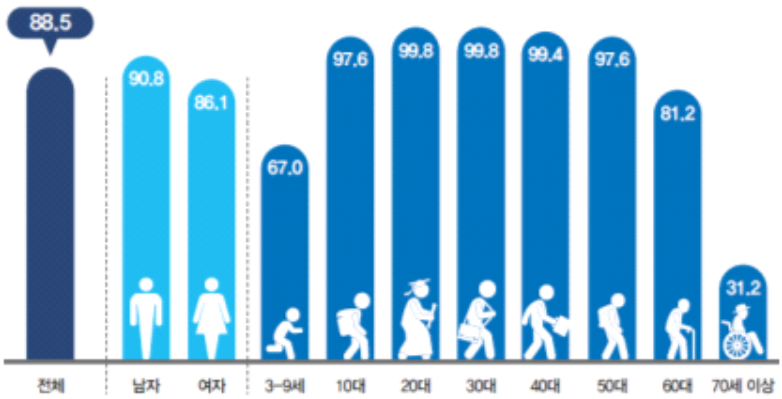
- 새 예술정책(2018~2022) 역시 핵심과제를 통해 기술혁신에 대응하고자 함. 핵심과제 중 '모두에게 열려있는 예술 참여 환경 조성' 측면에서는 4차 산업혁명에 대비한 문화예술교육 역량 강화를 강조하고 있으며, '예술의 미래 가치 확장' 측면에서 과학기술 융합을 통한 예술의 가치 확장 및 실천과 도전, 협업의 새로운 예술 공간 조성 등을 중요하게 다루고 있음.

4.2. 문화예술 향유 행태 변화

▌소셜 미디어의 시대

- 만 3세 이상 인구의 88.5%가 모바일 인터넷을 이용하고, 만 6세 이상 인터넷 이용자의 과반 이상(68.2%)가 소셜 미디어를 이용하는, 인구의 대부분이 모바일 인터넷과 소셜 미디어를 사용하는 시대로 접어들게 되었음(한국인터넷진흥원, 2018).

[그림 12] 모바일 인터넷 이용률(2017년 기준)



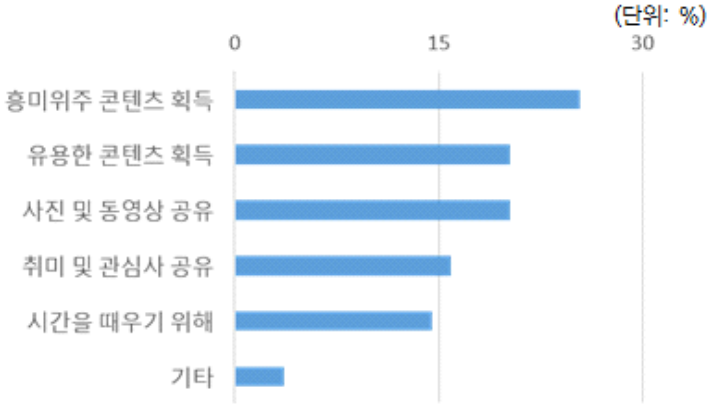
출처: 한국인터넷진흥원(2018). 2017 인터넷이용실태조사 요약보고서.

- 특히 소셜 미디어를 통한 문화예술 향유 현상이 두드러지게 나타나고 있어 이에 대응할 필요성이 대두됨. 소셜 미디어 이용자의 대다수는 유튜브를 이용하고 있었으며, 유튜브 이용의 주된 이유는 미디어 콘텐츠 향유에 있었음[3]. 반면 콘텐츠 향유가 아닌 주변 사람과의 교류를 위해 유튜브를 이용하

는 경우는 적은 것으로 나타남(오픈서베이, 2018).

- 유튜브(78.8%), 네이버 블로그(65.8%), 페이스북(60.2%), 인스타그램(48.4%)의 순

[그림 13] 유튜브를 주 소셜 미디어로 이용하는 이유



※ 최근 1개월 내 유튜브 사용자(n=138, 2018.01.29. 기준)
출처: 오픈서베이(2018). 소셜미디어와 검색 포털에 관한 리포트 2018.

5. 대응의제 종합

▌외부환경 PEST 분석

- 화성시문화재단을 둘러싼 외부환경을 정치환경, 경제환경, 사회환경, 기술환경으로 구분하여 분석한 결과는 다음 그림과 같이 정리될 수 있음. 정치환경에 있어서는 새 정부가 수립한 문화비전 2030과 새 예술정책의 반영 및 지역분권 시대에 맞는 지역문화재단의 정체성 확립이 중요한 이슈로 확인되었으며, 경제환경 분석을 통해 화성시의 문화예술 발전 가능성을 확인할 수 있음.

- 화성시의 사회적 여건은 문화예술에 있어 양호한 상황으로 판단되나, 지역간의 격차를 해소할 방안의 마련과 화성시민의 문화수요를 증진시킬 방안의 모색이 필요한 상황임. 한편 기술환경 측면에 있어서는 변화하는 문화예술 콘텐츠 향유 양상과 4차 산업시대의 도래에 대응할 필요성이 대두되고 있음.

3) 2018년 1월 29일 기준, 전국 20세 이상의 성인 남녀 500명에 대한 조사 결과임.

[그림 14] 외부환경 PEST 분석 결과

	External
Political	- 지역분권 시대에 맞는 지역문화재단 정체성과 역할 확립 필요 - 지역문화재단의 자율성·독립성 제고 필요 - 문화비전 2030, 새 예술정책(2018~2022)의 반영 필요 - 문화민주주의 시대에 문화매개 역할 강조
Economic	- 화성시 재정상황 건전, 경제적 성장 기대 - 다양한 생활공간이 공존하는 도농복합도시로 지역별 경제 격차 잔존 - 시 예산 4% 수준의 문화예술관련 예산 배정이 양호
Social	- 폭발적 인구 성장이 예측되는 젊은 도시 - 화성시민의 여가활동 시간 부족으로 여가활동 만족도 낮음 - 여가시간 확충과 문화수요 개발 필요 - 지역별 문화시설 격차 해소 필요
Technological	- 4차산업혁명 시대의 문화예술 전환기(융합, 인간감성, 창의성) 대응 필요 - 다양한 형태의 문화예술 향유 양상 전개(온라인, VR 등) - 소셜 미디어를 통한 시민들의 문화예술 콘텐츠 향유

제2절 화성시문화재단 내부환경 분석

1. 미션전략 분석

1.1. 화성시문화재단 주요 연혁

▌ 화성시문화재단 연혁별 전개과정 검토

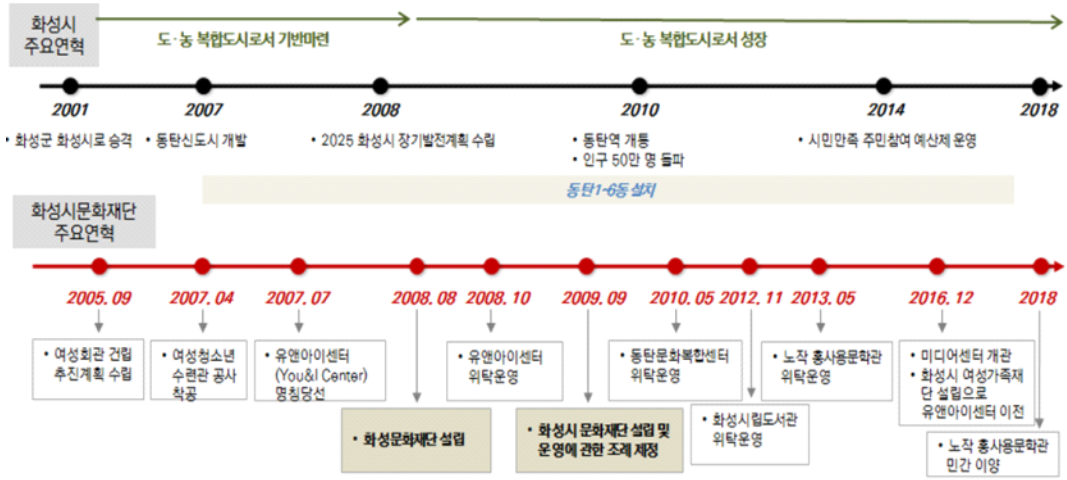
- 2001년 시로 승격되며 본격적인 도시화가 시작된 화성시는 동탄면 반송리, 석우리, 태안읍 능리 일원이 택지개발예정지로 지정되면서 도·농 복합도시로서의 기반을 다지는 기초를 형성하였음. 2007년 동탄신도시 개발을 시작으로 2010년에 동탄역이 개통된 이래 지속적으로 동탄 지역이 확대되며 2018년 현재 도·농 복합도시로서 면모를 갖추게 됨.

- 동탄 신도시 개발로 도시가 확장·성장함에 따라 문화재단 설립필요성이 제기되었는데, 2005년 여성회관 건립 추진계획이 수립, 2008년 복합문화공간 유앤아이센터(You&I Center)가 건립되며 유앤아이센터 위탁운영을 시작으로 2008년 화성문화재단이 출범하였음.

- 2009년 〈화성시문화재단 설립 및 운영에 관한 조례〉 제정으로 화성문화재단이 화성시문화재단으로 명칭을 변경하였고, 지역문화재단으로서 위상을 갖추고자 하였음. 이후 2010년 동탄복합문화센터, 2012년 화성시립도서관, 2013년 노작홍사용문학관, 2016년 화성시미디어센터, 2017년 생활문화센터와 같이 화성시의 다양한 문화예술 기반시설들을 위탁받아 운영하고 있음.

- 이와 같이 화성시문화재단은 화성시가 동탄 신도시 개발을 시작하면서 도시가 확장되는 과정에서 설립되고, 문화예술 기반시설들을 위탁운영하며 외연을 확장해왔음. 그러나 2016년 화성시문화재단의 출범부터 함께했던 유앤아이센터가 여성가족재단이 설립과 함께 기관 특성에 맞는 전문적 운영을 위해서 이전하고, 2018년 노작홍사용문학관 운영의 민간 이양 및 문화정책 개발에 대한 대내외 이슈의 수용으로 '창의문화팀'이 신설되는 등 창립 10주년을 맞이하여 다양한 변화의 시점을 맞이하고 있음.

[그림 15] 화성시 및 화성시문화재단 주요 연혁



1.2. 비전체계 검토

▌ 시민 문화향유에 집중한 비전체계

- 화성시문화재단의 비전체계는 다음과 같은데, ‘시민 문화향수 기회 확대와 문화복지 향상’을 미션으로 설정하고 화성시민의 문화향유권 확보에 집중하고 있음.

[그림 16] 화성시문화재단 비전체계

출처: 화성시문화재단 홈페이지.

- 때문에 예술생태계의 다른 구성요소인 창작과 매개 부문에 대한 고려가 부족하며, 문화매개자로서의 화성시문화재단의 역할에 대한 인식 역시 부족한 상황임. 또한 지역문화 증진과 관련된 내용이 정책목표 중 하나로만 제시되어 이를 위한 체계적인 접근과 발전 가능성이 부족한 상황인 것으로 판단됨.

1.3. 조직 목표설정과 내부인식 검토

▌팀별 조사 실시

- 조직 목표 설정에 대한 시스템적 분석을 위해 팀이 공유하고 있는 목표와 재단 목표 간의 일치성을 확인하였음. 팀별 질문지를 배포하여 재단과 팀의 현재와 5년 후의 목표 및 핵심지표, 추진 전략을 응답하도록 함.

- 화성시문화재단의 목표 검토 결과 화성시문화재단의 정책목표와 직원(팀)이 인식하는 목표에 약간의 차이가 나타나 팀이 재단의 목표를 전적으로 공유하고 있다고 보기 어려운 상황에 있음이 확인됨. 상술하면 시민 문화향유 등과 관련된 목표는 충분히 공유하고 있는 것으로 판단되었으나, 직원과 조직의 전문화, 화성시문화재단의 정체성 확립 등에 대한 요구가 나타나 조직 차원의 개선 요구를 확인할 수 있음.

<표 7> 각 팀이 생각하는 화성시문화재단 목표(상위 6개 항목)

단위(횟수)

항목	빈도
시민의 문화향유 기회 확대	7
시민의 만족도 향상	5
직원의 전문성 향상(조직의 전문화)	4
화성시 문화재단만의 정체성 확립	4
문화격차 해소	3
지역문화예술 개발	2

2. 사업운영 분석

2.1. 사업영역 검토

▌내부자료에 의한 사업영역 검토

- 화성시문화재단의 2018년도 주요 사업을 화성시문화재단 내부자료 3건(주제별 2018년도 업무보고 회의자료, 2018년도 업무 계획안 총괄, 2018년 주요

업무 추진계획)을 통해 살펴볼 수 있음.

- 2018년도 업무보고 회의자료(주제별)에서는 주요 사업을 문화예술서비스 확대(공연, 축제, 행사 14개 사업), 지역문화역량 강화(네트워크 지원 12개 사업), 맞춤형 문화예술교육(평생교육 프로그램 5개 사업), 체육활성화 및 시설관리(스포츠 프로그램 강화 및 시설개선 5개 사업), 직원교육 및 홍보(2개 사업)의 5개 영역으로 구분하고 있음.

- 사업별 영역 분류의 방법은 팀 또는 예산에 따른 구분보다는 사업의 주제에 따라 분류되고 있음. 그러나 공연과 행사, 축제가 '문화예술 서비스 확대' 항목으로 구성되고 화성시 대표 캐릭터인 '코리요 홍보사업'이 해당 항목에 포함되는 점, '도서관 장서확충' 사업의 분류가 모호한 점(서비스의 확대 vs. 시설관리) 등 다소 부정확한 지점이 있음.

- 2018년도 업무계획안(총괄)은 47개 주요 사업을 나열식으로 제시하고 있음. 업무보고 회의자료(주제별)에 제시된 5개 영역 분류를 차용하여 주요 사업을 분류하였을 때, '직원교육 및 홍보' 항목으로 포함하기 어려운 사업들(윤리경영 실현, 전산시스템 운영 등)이 존재하여 새로운 분류 기준과 항목이 필요한 것으로 판단됨.

- 2018년 주요 업무 추진계획에는 12개 주요 사업이 제시되어 있음. '기획전시'와 '기획공연'을 하나의 사업으로, '화성 뱃놀이 축제', '정조 효문화제' 등 다양한 축제를 '화성시 대표축제' 사업으로 정리하는 등 기초적 목록화가 이루어지고 있는 단계인 것으로 판단됨. 다만 12개 사업 분류 외에 사업의 목적, 예산과 팀 구성 등을 고려하여 사업을 재구조화할 필요가 있음.

<표 8> 2018년 화성시문화재단 주요 사업

자료 / 구분	2018년도 업무보고 회의자료(주제별)	2018년도 업무 계획안(총괄)	2018년 주요 업무 추진계획
문화예술 서비스 확대	-찾아가는 공연장 -화성시 라이징 스타를 찾아라 -코리요 홍보사업 -화성, 반석, 누림 아트홀 기획공연 -화성 뱃놀이 축제 -정조 효 문화제	-찾아가는 공연장 -화성시 라이징 스타를 찾아라 -코리요 홍보사업 -기획공연 -동탄아트스페이스 기획전시 -화성 뱃놀이 축제	-찾아가는 공연장 ● -코리요 홍보사업 ● -전시 및 공연 △ -동탄예술시장 ● -화성시 대표축제 운영 △

	-동탄 예술시장 -차 없는 거리 문화축제 -병점로드 페스티벌 -봄 사랑 가족축제 -품앗이 공연예술축제 -화성시 평화축제 -공공도서관 장서확충 -독서문화확산을 위한 문화행사	-정조 효 문화제 -동탄예술시장 -차 없는 거리 문화축제 -병점로드 페스티벌 -봄 사랑 가족축제 -품앗이 공연예술축제 -화성시 평화축제 -도서관 장서확충 -독서문화확산을 위한 문화행사	
지역 문화역량 강화	-아트인큐베이터 -지역예술활동지원사업 -화성예술플랫폼 -마을축제 전문인력 아카데미 2 -찾아가는 미디어서비스 -미디어 네트워크 지원 -생활문화 플랫폼 기능 강화 -이야기24 -지역문화협의회 운영 -지역문화콘텐츠 개발 -지역공동체 구축을 위한 작은도서관 운영 -재능기부 프로그램	-아트인큐베이터 -지역예술활동지원사업 -지역예술단체활성화 지원사업 -화성 예술플랫폼 -마을축제 전문인력 양성 아카데미 2 -찾아가는 미디어 서비스 -미디어 네트워크 지원 -생활문화예술 역량강화 및 네트워크 구축사업 -공간운영 및 프로그램 제공사업 -생활문화동호회 -이야기 24 -지역문화협의회 -지역문화콘텐츠 개발 -지역공동체구축을 위한 작은도서관 운영지원 -재능기부 프로그램	-지역예술활동지원사업 및 활성화 △ -생활문화예술 역량강화 △
맞춤형 문화예술 교육	-화성문예아카데미 운영 -맞춤형 미디어교육 -생애주기별 평생교육프로그램 확대 -정보취약계층 지식정보 서비스 강화 -홍사용문학관 문예강좌	-화성문예아카데미 -맞춤형 미디어 교육 -생애주기별 평생교육프로그램 확대 -정보취약계흥 지식정보 서비스 강화 -문화 창작 역량 강화 -문학 콘텐츠 확산	-맞춤형 미디어 교육 ■ -평생교육 프로그램 운영 ■
체육 활성화 및 시설관리	-스포츠 프로그램 운영 -동탄복합문화센터 시설 운영 -미디어센터 시설운영 관리 -공연장 무대관리 운영 및 시설 선진화 -공공도서관 시설확충	-스포츠 프로그램 운영 -동탄복합문화센터 시설 운영 -공연장 무대관리 운영 -공연장 무대시설 선진화 -미디어센터 활성화 -도서관 시설확충 및 환	-도서관 장서확충 ■ -정보취약계층 지식정보 서비스 강화 ■ -스포츠 프로그램 운영 ■

	및 환경개선	경개선	
직원교육 및 홍보	-2018년도 임직원 교육 훈련 -홍보강화	-임직원 교육훈련 -홍보강화 -윤리경영 실현 -화성시문화재단 10주년 기념사업 -전산시스템 운영	

출처: 화성시문화재단 내부자료

※ ● 출연금 사업, ■ 위탁사업비 사업, △ 혼합예산 사업

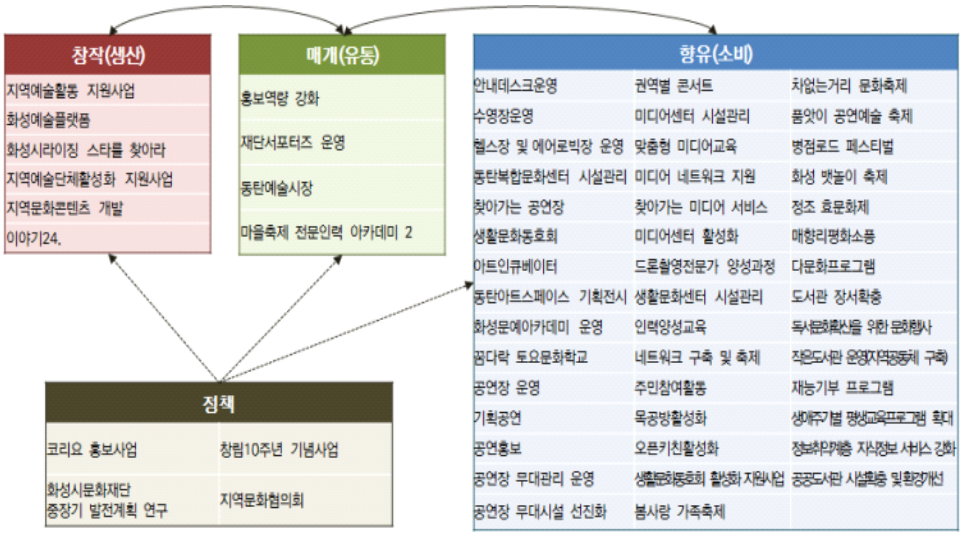
▌지역문화예술생태계에 따른 사업영역 검토

- 창작·매개·향유로 이어지는 예술의 생산과 소비에 이르는 과정인 문화예술생태계 순환 속에서 화성시문화재단의 주요 사업 영역을 검토함. 즉 화성시문화재단의 사업영역을 창작(생산), 매개(유통), 향유(소비)의 영역으로 나누어 화성시문화재단이 화성시 문화예술생태계 순환에 기여하는 방식을 해석하였는데, 이 과정을 통해 화성시문화재단이 지역문화예술생태계 내에서 문화매개자의 역할을 수행하고 있는지를 확인할 수 있음.

[그림 17] 지역문화예술생태계 가치 순환 체계

- 검토 결과 화성시문화재단은 예술향유(소비) 영역에 집중한 사업 운영을 하고 있음. 재단에서 추진하는 사업들은 대체로 화성시민의 예술 향유를 위한 사업이 대부분을 차지하고 있었으며, 매개 영역의 사업도 문화재단 자체 역량 강화를 위한 사업 위주로 구성되어 있는 상황임.

[그림 18] 예술생태계 구분에 따른 화성시문화재단 사업 분류



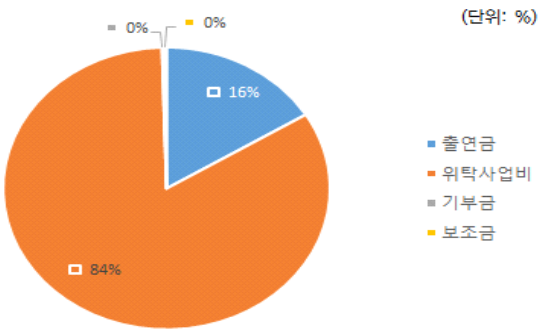
※ 화성시문화재단 사업의 중점영역을 확인하기 위해 개략적으로 분류한 내용임.

2.2. 사업예산 검토

▌ 위탁사업 위주의 예산 편성

- 화성시문화재단의 2018년도 총 예산(3차 추경 기준)은 36,612,429,000원으로 위탁사업비가 총 예산의 84%(30,506,641,000원)를 차지하는 반면, 출연금 사업은 5,941,415,000원으로 총 예산의 16% 정도로 나타남. 즉, 화성시문화재단의 사업 운영은 위탁사업 중심으로 이루어지고 있으며, 출연금에 의한 고유사업의 비중이 낮은 상황임.

[그림 19] 2018 화성시문화재단 예산 편성비율



- 그러나 전반적 차원에서는 화성시의 적극적 지원을 통해 내실 있는 운영 기반을 확보하기 위한 노력이 지속되고 있음. 화성시문화재단 출연금은 매년 증가 추세에 있으며, 2018년 소폭 감소하였음에도 이는 2017년까지의 증가

액 대비 낮은 수준임.

[그림 20] 화성시문화재단 연도별 출연금

▌ 스포츠 시설 수강료 위주의 수입

- 2018년 화성시문화재단 시설의 수입금은 2,372,195,000원으로 총 예산의 6.5% 수준임. 특히 동탄복합문화센터의 스포츠 관련 시설의 수입이 수입금의 63%에 달하며 문화재단 공연을 통한 수입은 11% 정도임. 이는 문화재단이 가지고 있는 공익적 측면이 반영된 결과이며, 상기 내용을 토대로 수익성의 한계를 논하는 것은 불합리한 측면이 있음.

<표 9> 각 팀이 생각하는 화성시문화재단 목표(상위 6개 항목)

단위(천원, %)

구분	항목	금액	비중(%)	내역
동탄 복합문화센터	재산임대수입	76,820	3.2	식당, 매점 임대
	사용료수입	139,000	5.9	수영장, 대관료, 사물함 대여
	수수료수입(과세)	1,490,500	62.8	수강료(수영, 헬스, 에어로빅)
	수수료수입(비과세)	160,000	6.7	수강료(문화교육)
	사업수입	90,000	3.8	주차요금수입
	이자수입	100	0.0	공공예금이자수입
미디어센터	수수료수입	20,000	0.8	수강료(미디어교육)
문화재단 공연장	사용료수입	59,725	2.5	공연장 대관료
	수수료수입	197,400	8.3	공연장 티켓(자체기획)
시립도서관	재산임대수입	10,000	0.4	매점, 자판기, 복사기 프린터
	사용료수입	10,000	0.4	강당 대관료
	이자수입	100,000	4.2	공공예금이자수입
	기타수입	2,150	0.1	불용품 매각, 기타 잡수입
노작 홍사용문학관	수수료수입	14,500	0.6	수강료
	이자수입	2,000	0.1	공공예금이자수입
총계		2,372,195	100	

출처: 화성시문화재단(2018b). 2018 예산서.

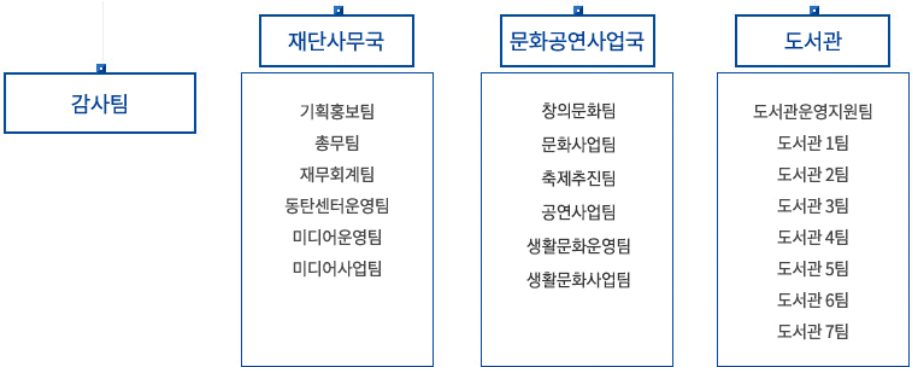
3. 조직운영 분석

3.1. 조직구성 검토

▌ 국 · 관 편재 및 주요 업무 현황

- 화성시문화재단은 2국 1관 21팀으로 구성되어 있음. 재단사무국은 주요 시책사업의 방향을 결정하고 예산 편성과 경영평가 등 재단 운영과 관련된 주요 업무를 담당하고 있으며 문화공연사업국은 공연 및 문화관련 사업의 직접 운영과 관련됨 업무를 담당하고 있음. 도서관은 별도 조직으로 운영되어 시설 목적에 부합하는 사업을 수행함.

[그림 21] 화성시문화재단 국 · 관 편재



출처: 화성시문화재단 홈페이지.

〈표 10〉 화성시문화재단 국/관별 주요 업무

국 명	주요 기능
재단사무국	-주요 시책사업의 기본방향 결정 -예산의 종합 편성 · 조정 및 확정 -경영평가 -문화재단 간행물 및 홍보물 제작, 언론보도자료 작성 · 배포 -문화재단 인사, 노무, 회계 및 운영총괄 -동탄복합문화센터 시설관리, 스포츠 프로그램 운영 -미디어센터 운영관리, 교육프로그램 운영
문화공연사업국	-문화정책, 문화사업 -화성문예아카데미 운영 -축제기획 및 운영 -공연기획 및 운영 -생활문화센터 운영관리
도서관	-화성시립도서관 15개관(공공 12개관, 작은도서관 3개관) 운영 -자료수집 · 정리 및 보존, 제공 업무 -시민의 독서 장려 및 평생학습 진흥사업

	–교육 · 문화프로그램 운영 –사립작은도서관(117개관) 운영 지원사업 –사회공헌사업 운영

출처: 화성시문화재단(2018b). 2018년도 업무계획.

▌팀 편재의 논리적 당위성 부족

- 국·관에 편재되어 있는 팀 구성을 확인하였을 때, 재단 사무국에 미디어운영팀과 미디어사업팀이 편재될 논리적 근거가 부족하며 문화공연사업국에 생활문화운영팀과 생활문화사업팀이 편재될 논리적 근거 역시 부족한 상황임. 향후 업무 편성에 맞춘 조직 구성체계의 보완이 필요한 상황인 것으로 판단됨.

3.2. 조직현황 검토

▌정원 규정 및 인원 현황

- 화성시문화재단 조직 및 정원 규정에 따른 정원은 다음과 같으며 부서별 정원과 업무분장은 내규로 운영함. 직원은 일반직(2급~6급)과 전문계약직으로 구분하며 전문계약직 채용의 경우 직급은 2급으로 구분함. 일반 직원의 총 정원 156명, 무기계약직 정원 41명으로, 총 정원은 197명임.

– 행정직: 일반 행정(평생교육사, 학예사 포함)
– 기술직: 전기, 기계, 소방, 난방, 통신, 전산, 정빙, 무대기술(자격증소지자) 등
– 사서직: 사서
– 전문계약직: 전문지식 및 경력소지자
– 무기직, 계약직, 기간제 직원에 대한 인사관리와 처우 등은 별도 규정으로 정함

〈표 11〉 화성시문화재단 직급별 정원표

단위(명)

구분	계	대표이사	2급	3급	4급	5급	6급
대표이사	1	1	–	–	–	–	–
행정직	71	–	3	14	15	25	14
사서직	58	–	–	6	10	22	20
기술직	26	–	–	1	5	11	9
총계	156	1	3	21	30	58	43

출처: 재단법인 화성시문화재단 조직 및 정원 규정.
※ 도서관장은 2급에 포함.

〈표 12〉 화성시문화재단 무기계약근로자 정원표

단위(횟수)

구분	계	화성시 문화재단운영	동탄 복합문화센터	미디어센터	생활문화센터	시립도서관
일반직	27	4	12	1	1	9
체육직	14	–	14	–	–	–
총계	41	4	26	1	1	9

출처: 화성시문화재단 무기계약근로자 관리규정. 도서관 무기계약근로자 관리규정.

- 화성시문화재단의 조직개편이 이루어진 후 업무분장표(2018년 7월 기준)에 따르면 무기계약직과 기간제 근로자를 포함한 현원은 총 204명으로 실제 정원보다 다소 많은 인원이 근무하고 있는 상황임. 그럼에도 불구하고 중간관리자인 국장/관장을 1인이 겸임하고 있어 조직 내 소통과 관리의 문제가 발생할 수 있는 한계가 있음.

〈표 13〉 화성시문화재단 부서별 인원 현황

단위(명)

국	팀	행정					기술				사서				무기계약직	기간제
		2급	3급	4급	5급	6급	3급	4급	5급	6급	3급	4급	5급	6급		
대표이사		1														
감사팀			1		1											
재단사무국	국(관)장	1														
	기획홍보팀		1			3										1
	총무팀		1		1	3			1							1
	재무회계팀		1		1	4										
	동탄센터운영팀		1		2	1			2	1					17	
	미디어운영팀		1		1										1	
	미디어사업팀		1			1									1	4
문화공연사업국	국(관)장															
	창의문화팀		1		1	1										
	문화사업팀		1		1	3									1	5
	축제추진팀		1	1		3									2	2
	공연사업팀		1		1	6		1	1	6					6	5
	생활문화운영팀		1		1	1										
	생활문화사업팀			1	1	1										3
도서관	국(관)장															
	도서관운영지원팀			1	2	1			2		1	2	3	1		
	도서관 1팀			1					1		1	1	3	2		

	도서관 2팀				2				1	1	1		5	1	1	1
	도서관 3팀				1		1			2		1	1	2	2	
	도서관 4팀				1					1	1	1	1	4	2	1
	도서관 5팀			2						1	1	2	2	2	3	1
	도서관 6팀				1				2		1	1	1	4		
	도서관 7팀		1		1			1				1	2	2		
소계		1	13	6	19	28	1	2	10	12	6	9	18	18	36	24
총계		204														

출처: 화성시문화재단(2018c). 내부자료: 부서별 업무분장표, 2018년 7월 5일 기준.
※ 육아휴직 3명 실시 중(행정5급 2명, 기술6급 1명)
※ 문화공연사업국장, 도서관장은 재단사무국장이 겸임 중.
※ 생활문화운영팀/생활문화사업팀 팀장 겸임 중.

4. 시사점 종합

- 비전체계의 검토 결과 화성시문화재단은 시민 문화향유에 집중하고 있는 것을 확인할 수 있으며, 지역 내 문화정책 매개기관으로서의 역할에 대한 인식은 부족한 상황에 있는 것을 확인할 수 있음. 또한 조직의 목표와 조직원의 목표 간에 일부 차이가 있어 시스템적 일치성에 다소 문제가 발생할 수 있는 상황임.

- 화성시문화재단의 사업은 사업영역의 구분이 모호한 측면이 있어 사업 목적과 예산, 팀 구성 등을 고려하여 사업의 재구조화가 필요할 상황임. 또한 지역문화예술생태계 측면에서 사업 구성을 살펴보았을 때에도 대다수의 사업이 화성시민의 예술 향유를 위한 사업으로 치중되어 있어 지역문화매개기관으로서의 역할을 키울 수 있는 사업이 필요함.

- 조직 측면에서는 팀 위상과 역할에 따른 합리적 편재라는 차원에서 일부 조직의 경우 논리적 당위성이 부족한 상황이며, 중간관리자의 겸직문제로 관리영역에서의 한계가 나타나고 있어 향후 효율적 조직관리체계로의 조직체계 보완이 필요한 상황임.

제3절 의견수렴 결과

1. 의견수렴조사 개요

1.1. 의견수렴 목적

- 화성시문화재단 중장기 발전계획에 대한 여러 층위의 의견을 수렴하고 현장의 실질적 이슈를 반영한 연구결과를 도출하기 위해 다양한 의견수렴 과정을 기획·운영함.

- 이해관계자 간담회: 화성시문화재단 직원, 화성시 문화예술 관련 종사자
- 관계자 심층인터뷰: 화성시문화재단 임직원, 화성시 공무원
- 재단직원 설문조사

- 특히 본 중장기 발전계획 수립 이후 화성시문화재단이 자체적으로 사업을 추진하고 조직 변화를 이끌어갈 수 있는 자료로 활용될 것에 중점을 둠.

1.2. 의견수렴 절차

1) 이해관계자 간담회

- 화성시문화재단의 중장기 발전계획 수립을 위해 우선적으로 재단 관계자와 이해관계자를 대상으로 화성시의 문화예술 정책수요와 현장의 다양한 문화수요를 파악하는 것이 중요함. 이를 위해 3차례의 관계자 간담회를 기획·운영하였음.

- 1회차와 2회차 관계자 간담회는 라운드 테이블 형식을 적용하여 화성시문화재단 직원들의 자유로운 의견 개진을 다양하게 수렴하였음. 1회차 관계자 간담회는 화성시문화재단 직원(팀원), 2회차 관계자 간담회는 화성시문화재단 중간관리자(팀장)을 대상으로 이루어졌으며, 화성시문화재단 중장기 발전계획 수립과 관련된 여건과 조직 내부의 다양한 이슈를 파악하는 것에 중점을 두고 실시되었음.

- 3회차 관계자 간담회는 관계자 심층인터뷰가 이루어진 이후 화성시 문화현장의 다양한 주체들을 대상으로 실시되었으며, 화성시 문화예술 현장의 이슈를 발굴하고 화성시문화재단과 주변 이해관계자들 간의 관계를 파악하는 것에 중점을 두고 실시되었음.

<표 14> 화성시문화재단 이해관계자 간담회 개요

구분	내용
조사 목적	-화성시문화재단 중장기 발전계획 수립과정의 정책수요 및 현장 이슈 발굴 -화성시문화재단 중장기 발전계획 관련 여건 및 주요 현안 파악
조사 방법	-라운드 테이블
조사 시기	-1차 간담회(팀원): 2018.06.19. -2차 간담회(팀장): 2018.06.21. -3차 간담회(문화현장주체): 2018.07.20.
참여자	-화성시문화재단 직원, 화성시 문화예술 관련 종사자

2) 관계자 심층인터뷰

- 화성시문화재단 중장기 발전계획 수립을 위한 화성시 지역문화 현안 파악 및 화성시문화재단 추진전략에 대한 방향성 모색을 위해, 3차례의 관계자 간담회 사이에 재단 운영과 관련된 주요 핵심인물을 대상으로 면대면 인터뷰를 동시 진행함. 화성시의 사회·문화적 배경과 통시적 흐름 속에서 지역문화정책의 이슈와 현안에 대한 고견을 수렴하여 과업 추진의 전체 방향성 수립에 반영함.

- 화성시문화재단 임직원 및 화성시청 관련 공무원 대상

<표 15> 화성시문화재단 관계자 심층인터뷰 개요

구분	내용
조사 목적	-화성시문화재단 중장기 발전계획 수립과정의 정책수요 및 현장 이슈 발굴 -화성시문화재단 중장기 발전계획 관련 여건 및 주요 현안 파악
조사 방법	-심층 인터뷰
조사 시기	-1차 심층인터뷰(직원): 2018.05.29. -2차 심층인터뷰(직원): 2018.05.30. -3차 심층인터뷰(임원 및 공무원): 2018.07.03.
참여자	-화성시문화재단 임직원, 화성시 공무원

3) 재단직원 설문조사

- 화성시문화재단 중장기 발전계획 수립을 위한 직원들의 다양한 의견을 수렴하고 중장기 발전계획 수립 절차와 내용을 공유하기 위해 재단 전 직원을 모집단으로 2차례의 설문조사를 실시함.

- 1차 설문조사는 비구조화된 설문지를 활용한 팀별토론 온라인 설문 방식으로

2018년 6월 13일부터 7월 11일까지 진행되었으며 총 13개 팀(총무팀, 공연사업팀, 기획홍보팀, 동탄센터운영팀-스포츠, 동탄센터운영팀-시설, 문화사업팀, 시립도서관, 재무회계팀, 축제추진팀, 미디어사업팀, 미디어운영팀, 생활문화사업팀, 생활문화운영팀)으로부터 각 1부씩의 설문지가 수거되어 분석에 활용되었음.

- 2차 설문조사는 구조화된 설문지를 활용한 온라인 설문 방식으로 2018년 6월 26일부터 7월 6일까지 11일간 진행되었으며 총 63부의 설문지가 수거되어 분석에 활용되었음(응답률 33.2%).

- 설문지 개발 이전 화성시문화재단 직원을 대상으로 관계자 간담회와 심층인터뷰를 실시하여 해당 내용을 토대로 설문지를 개발하여 활용하여, 화성시문화재단 현장의 이슈가 설문 결과에 충분히 반영될 수 있도록 설계하였음.

〈표 16〉 화성시문화재단 재단직원 설문조사 개요

구분	내용
조사 목적	-화성시문화재단 중장기 발전계획 수립과정의 정책수요 및 현장 이슈 발굴 -화성시문화재단 중장기 발전계획 관련 여건 및 주요 현안 파악
조사 방법	-설문조사
조사 시기	-1차 설문조사(팀별 브레인스토밍): 2018.06.13.~07.11 -2차 설문조사(전 직원): 2018.06.26.~07.06
설문 대상	-화성시문화재단 전 직원

2. 이해관계자 간담회 및 심층인터뷰 결과

2.1. 화성시문화재단 조직 차원

▌조직 내 인사관리체계 정비

- 인사관리체계에서는 순환보직제도의 개선이 필요하다는 의견이 상당히 제시되었는데, 직원의 전문성을 강화하는 방식(specialist)에 순환보직이 부정적이라는 의견과 재단 업무와 관련해 다양한 경험을 지원하는 방식(generalist)이므로 긍정적이라는 의견이 다소 상충되는 모습을 보이고 있음.

- 한편 과업의 전문성과 목표에 준하는 성과 평가에 따라 정확한 인사고과를 평정하고, 해당 내용에 따라 승진체계를 구성하는 조직 내 보상체계 확보에

대한 수요가 발견되었음. 현재 화성시문화재단의 구성원들의 경력과 성과에 따라 적합한 승진체계 등 보상체계가 분명하지 않다는 문제의식이 있으므로 이를 개선할 필요성이 나타남.

- 순환보직에 의한 인사 시스템은 조직원의 전문성을 약화시켜 발전 동력을 떨어뜨림
- 최근 인사이동이 빈번하게 발생하며, 전문성을 기를 수 있는 시간이 부족함
- 조직원들의 니즈가 반영되지 않은 인사이동에 문제가 있음
- 문화행정 목적으로 인력을 선발하여 입사 후 현장 실무를 다시 익히게 해야 하는 상황임
- 문화 사업을 제대로 수행하기 위해서는 기획부터 회계까지 다양한 경험과 능력이 필요함
- 고된 업무를 수행하는 직원은 다른 팀으로 옮기고 싶어 하기도 함
- 조직원 개개인의 역량을 키우는 것보다, 조직 내 시스템의 역량을 키우는 것이 더 중요함
- 전문성을 가진 우수한 조직원에게 적합한 보상체계가 필요함

▌문화재단-위탁시설 간 관계 정립

- 화성시립도서관은 화성시문화재단과 성격이 다소 상이한 시설로서 자체적인 목표와 사업 기획으로 운영되고 있는 상황임. 따라서 화성시문화재단과 내부 위탁시설 간 정책적 협의관계 및 협력적 관계 모델의 정립이 필요한 상황임.

- 도서관과 문화재단은 업무 및 행정적으로 겹치는 부분이 많음
- 기관 목적이 명확하게 들어맞지 않는다는 점에서 여러 가지 불편한 지점들이 존재함

▌문화재단 국/팀간 업무 고유성 확립

- 현재 화성시문화재단은 팀의 고유 업무에 따라 운영되기 보다는 프로젝트 중심으로 운영되고 있어, 국 간, 팀 간 업무 고유성이 명확하게 정립되어 있지 않은 상황임. 해당 경향으로 인해 조직 편재 상 혼선이 존재하며, 조직원들의 정체성 혼란마저 나타나고 있음. 향후 팀 고유 업무의 확립과 이에 맞는 조직 특성을 갖출 필요가 있음.

- 국/팀 간 업무분장이 명확하지 않으며, 다른 국/팀과 구분 없는 모호한 업무를 수행함
- 인사, 정책, 수행과제, 모니터링, 사업운영 등이 명확한 구분의 지점 없이 혼재되어 있는 상태임
- 화성시에서 내려온 위탁 사업들이 해당 사업의 성격과 적합하지 않은 팀에 배치되는 경우가 있음
- 문화재단 내 국/팀의 정체성이 더욱 모호해지고 혼란을 가중시킴

▌문화예술 거버넌스 구성

- 화성시 문화예술 종사자들과의 간담회 결과 화성시문화재단과 충분한 소통이 이루어지고 있지 않은 한계가 나타남. 이를 해소하기 위해 시와 재단, 예술인(단체) 간의 소통의 기회를 확보하고, 화성시문화재단의 정책 역시 행정 중심의 하향식 기획이 아닌 화성시 내 다양한 이해관계자 의견을 수렴한 상향식 정책 기획이 요구되고 있음.

-재단과 소통을 요구하지만 소통하기가 어려움. -지역문화협의회는 실제 활동하는 사람들에게는 닫혀 있는 느낌임 -재단에서 진행되고 있는 사업내용이 충분히 공유되고 있지 못함

2.2. 화성시문화재단 사업 차원

▌위탁사업과 고유목적사업의 적절한 조정

- 현재 화성시문화재단의 사업은 화성시 요구에 부응하는 형식으로 이루어지는 경우가 대다수인 것으로 파악됨. 화성시문화재단이 위탁시설의 활용을 넘어 지역문화인력을 매개하고 문화재단의 자체 역량을 강화시키는 발전적 모습을 지향할 필요가 있으며, 자체 기획과 고유 사업에 대한 고민을 바탕으로 문화재단 본연의 역할을 찾아야 할 상황임.

- 특히 화성시 요구에 따라 주어진 사업을 운영하는 것을 넘어, 지역문화재단의 고유한 역할을 수행하기 위한 자체 기획사업을 개발하고 추진하는 것이 필요함. 이를 위해서는 문화재단의 위탁사업과 고유 기획사업 간 예산과 인력의 적절한 분배와 조정이 추가적으로 필요할 것으로 판단됨.

-변화가 없을 것으로 체념하고, 신규 사업에 대한 고민조차 없는 상황임 -위탁사업 중심의 운영 구조로는 재단의 자생력을 키우기 힘듦

▌화성시 서남부 문화향유 기회 확대

- 화성시는 도농복합도시로서의 지리적 한계로 인해 지역 간 문화기반시설 및 향유여건의 편차가 존재함. 이러한 서남부 문화향유 불균형 문제 해소를 위해서는 문화재단 자체적인 노력뿐만 아니라 서남부 지역문화기반시설 확충에 대한 화성시 차원의 정책적 노력이 필요함.

-서남부 권역 문화시설 확충, 접근성 향상(교통) 등의 문제가 동시적으로 해결되어야 함
-화성시는 면적이 넓기 때문에 시설 한 곳에서 관련된 모든 문화서비스를 담당하는 것이 어려움
-화성시 거점 공간 마다 작은 문화시설 및 기관 설립이 필요함

▌문화예술 지표조사의 체계화

- 화성시문화재단은 화성시 내 문화예술자원에 대한 파악이 열악하여, 홈페이지 등에 게시되어 있는 자료도 충실하지 못한 측면이 있음. 지역문화예술진흥을 위해 문화예술 지표조사를 통한 화성시 내 문화예술자원(문화예술인) 데이터베이스 구축이 무엇보다 필요한 상황이며, 지표조사와 DB구축을 정례화하고 이를 지역과 공유하여야 함.

-재단에서 문화예술인 현황 관리가 필요하고, 소통의 기회를 제공해 주어야 함.
-문화예술인끼리라도 알아서 네트워크 할 수 있도록 DB 구축과 공유가 필요함
-재단 사업은 지역 예술인들과 협업이 안되도록 강제되는 측면이 있음

▌지역예술인(단체) 지원사업 강화

- 현재 화성시문화재단은 시민 문화향유권 확보에 사업의 초점이 맞추어져 있어 창작자와 향유자를 연결하는 매개자로서의 기능이 부족한 상황임. 지역문화정책 매개자라는 문화재단의 역할 수행을 위해 지역예술인(단체)을 지원하고 이들을 시민과 연결시킬 수 있는 사업의 기획이 필요함.

- 특히 미래적 관점에서 화성시 문화예술 역량을 강화하기 위해 청년과 신진예술가 양성과 지원방안의 마련이 중요하며, 지역예술인(단체)들이 활동할 수 있는 공간과 프로그램을 확충하여야 할 필요가 있음. 특히 화성시문화재단의 직원들이 관료주의적 성향을 발현하는 것을 억제하고, 지역문화 진흥을 위한 사업 기획에 대한 요구가 강하게 확인됨.

-문화재단 직원들은 관리자 마인드를 가지고 있음
-청년예술인 등 지역예술가 발굴을 통해 지역활동이 이루어질 수 있도록 지원해야 함
-작업에 맞는 보상, 노력에 맞는 대가가 필요함
-문화재단은 향유자(시민)에게만 관심을 두고 있으나, 시민은 문화재단 사업 인식이 부족함
-생활문화(동호회 등)와 전문예술인 지원은 2-track으로 진행되어야 함

▌ 사업계획 및 평가 및 환류 시스템 정비

- 하향식 사업추진 및 프로젝트 중심의 업무가 반복되면서 사업 진행 이후 성찰과 고민, 발전을 위한 평가와 환류 시스템이 부족하다는 지적이 나타남. 신규 사업의 발굴과 함께 지난 사업의 면밀한 평가를 통한 발전적 개선이 충분히 이루어질 필요가 있음.

- 또한 부서 간 사업의 중복을 지양하고 사업의 질적 향상 도모를 위해 사업의 성과가 조직 내부에서 충분히 논의될 필요성이 드러남. 이를 위해 사업 성과 공유를 위한 실무자급 모임이 제안되기도 하였음.

> -여러 이해관계에 의해 신생행사가 많이 생김
> -사업이 운영된 이후 평가를 통해 다음 사업에 환류되어야 하지만, 현재는 체계가 없음
> -각 부서의 사업내용 및 성과들이 공유되고 논의되는 실무자 모임이 필요함
> -아이템을 발굴하고 운영하며 때에 따라 신규 사업을 시도하거나 접는 … 사업수행 프로세스가 필요함

▌ 화성시-문화재단 간 현실적 정책협의체 운영

- 현재 화성시문화재단의 다양한 사업들은 출연기관의 의지에 따라 구성되는 경향이 있음. 향후 출연기관과의 정책협의를 통해 문화재단 사업의 필요성과 중요성을 설정하고, 실제 수행 방안에 대해 협의할 수 있는 장이 구조적으로 필요한 상황임.

> -시의 담당관이 바뀜에 따라 재단의 많은 사업들이 바뀌고 모순이 발생함
> -재단과의 협의 없이 화성시의 의지로 예산이 결정되고 통보되어 실무에 어려움이 있음
> -시에서 중요하게 생각하는 사업을 준비하기 위해 다양한 부처를 상대하는 고충이 있음
> -문화재단에서 위탁사업을 선택적으로 수용하는 것이 필요함
> -문화재단이 화성시를 능동적으로 설득해서 받는 사업은 10% 정도임

3. 직원 설문조사 결과

3.1. 재단 및 팀별 핵심성과지표(KPI) 자체 도출을 위한 설문조사

- ‘성과’란 남에 대한 비교우위가 아니라 내가 정한 목표가 기준이 되어야 함. 즉 각자의 전략과 상황에 맞추어 정한 각자의 목표를 달성하는 것이 중요함. 따라서 화성시문화재단 직원들이 자체적으로 판단하는 재단과 각 팀별 목표 및 핵심지표를 도출하였고 이에 따른 추진전략을 모색하였음.
  - 각 팀별 상황과 목적에 따라 중요한 평가기준을 탐색했으며, 그 중에서도 각 팀의 목표 달성에 대한 기여도가 높은 지표를 선별하여 핵심지표를 구성함

- 재단의 각 팀별 직원들이 생각하는 화성시문화재단의 목표와 핵심지표, 추진전략을 조사함으로써 전체 구성원들이 화성시문화재단에 대해 어떤 비전과 미션의 상을 공유하고 있는지 확인하고자 함. 그리고 직원들이 모여 재단의 비전과 함께 각 팀별 목표와 핵심지표들을 논의토록 함으로써 재단의 목표의 범주 안에서 각 팀들의 상황에 가장 적합한 지표 및 추진전략을 도출함.

- 총 13개 팀(기획홍보팀, 총무팀, 재무회계팀, 동탄센터운영팀(시설), 동탄센터운영팀(스포츠), 문화사업팀, 공연사업팀, 미디어운영팀, 미디어사업팀, 생활문화운영팀, 생활문화사업팀, 축제추진팀, 화성시시립도서관팀)으로부터 각 1부씩의 설문 응답지를 수거하여 중복된 내용은 제거하고, 유사한 의미군의 기술들은 정확한 의미를 전달하는 용어 및 표현으로 정리하여 분석하였음.

- 특히 재단 전체와 각 팀별로 정리된 현재와 5년 후의 목표, 핵심지표, 추진전략을 비교 분석함으로써 화성시문화재단 직원들이 자체적으로 판단하는 재단의 나아갈 방향과 각 팀별 향후 과제에 대해 확인할 수 있었음.

- 이와 같은 결과는 향후 팀별 핵심성과지표(KPI, key performance index)를 자체적으로 도출하기 위한 기초 논의로 활용할 수 있음.

1) 화성시문화재단의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 각 팀들이 생각하는 공통적인 재단의 목표를 도출한 결과, 현재 목표는 ‘시민 문화의 향유 확대’, ‘재단 직원의 업무 역량 강화’를 중심으로 정리할 수 있고, 5년 후 목표는 ‘지역문화정체성 확립’, ‘화성시 고유 콘텐

츠 특화'를 중심으로 정리할 수 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 현재의 핵심지표는 '문화예술교육 참여자 수', '동호회 활동 횟수' 등으로 시민 문화 향유활동을 살펴볼 수 있는 지표를 중심으로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '문화서비스 보급 기반 조성', '시민 참여 사업 운영', '다양한 문화예술 전문가 협력체계 구축' 등으로 나타남.

- 5년 후의 핵심지표는 '지역문화협의회의 정책수립건수' 등으로 화성시의 고유성과 주체적인 문화 정체성 확립을 위한 지표들이 구성되었으며, 이에 따른 5년 후의 추진전략은 '특화된 문화브랜드 육성', '구성원의 전문성 강화', '다양한 연구개발 및 프로젝트 진행' 등으로 나타남.

[그림 22] 화성시문화재단의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
재단 목표		**재단 목표**
- 문화향유 기회 확대 - 문화복지 향상 및 문화격차 해소 - 지역문화예술시설 기반 구축과 지역문화 역량 강화 - 재단의 위상 향상 - 조직관리를 통해 국별 팀별 업무 분화 및 재정비 - 재단업무 담당자의 역량 강화 - 재단의 역할 및 사업방향 확립, 사업자료 관리	▶	- 지역문화정체성 확립 - 주민자치형 정책 발굴 - 재단의 문화예술경영시스템 구축과 전문성 강화 - 화성문화역사 자원의 발굴과 계승 - 재단 업무별 담당자의 전문화(재단 전체 협업 시스템) - 문화교류 확장 및 직원역량강화 - 화성시문화재단의 지역밀착형 전문기관화
핵심지표		**핵심지표**
- 문화예술교육 참여자 수 - 공간 가동률 - 찾아가는 공연장 공연횟수 - 동탄예술시장 참여예술가 수 - 동호회 활동 횟수 - 고객만족도 점수 - 전문성 증진을 위한 역량 교육과 평가체계 구축 수준 - 시민 모니터링을 통한 사업 평가	▶	- 창작자 지원횟수 - 지역커뮤니티 재단사업 활동횟수 - 주민자체 예술활동 프로그램 수 - 지역문화협의회의 정책수립건수 - 문화지표 개발 및 조사 - 담당자의업무이해도 및 수행에 따른 적절한 근무 평가 - 직원교육 전문성 및 업무연관성 수준
추진 전략	▶	**추진 전략**
- 문화플랫폼 개발과 활용 - 화성시 대표축제 육성 및 시민참여 축제 운영 - 문화거점화를 통한 문화서비스 보급 기반 조성 - 시민 참여 사업 운영을 통한 문화의 일상화 - 사업 수행 시 배치된 업무에 적정한 교육 및 경험 제공 - 다양한 홍보 및 유관기관과 협업으로 시민참여 확대		- 창작-유통-향유-환류의 선순환 구조 마련 - 지역 내 문화예술 공동체 활성화 - 특화된 문화브랜드 육성 - 다양한 문화예술 전문가 협력체계 구축 - 시민이 주체가 되는 문화사업 구축 - 화성 발전에 따른 문화 활동의 주요 거점 형성 - 재단 국관별 업무특성에 맞는 전문교육실시 - 화성 고유 콘텐츠를 위한 다양한 연구개발 수행 - 화성 문화전문인력 육성

2) 기획홍보팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌ 목표 설정

- 화성시문화재단 기획홍보팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '성과관리체계 및 자체기획력 강화'에 대한 내용이 주를 이룸. 기획홍보팀의 현재 목표는 '효율적 성과평가시스템 정착 및 기관 홍보 강화'를 중심으로 정리할 수 있고, 5년 후 목표는 '성과평가시스템 실효성 강화'와 '중장기 정책목표를 반영한 사업계획 수립'을 중심으로 정리할 수 있음.

▌ 핵심지표와 추진전략

- 기획홍보팀의 현재 핵심지표는 '경영공시횟수', '예산집행실적 달성률' 등으로 성과관리시스템의 효율적인 관리를 위한 지표를 중심으로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '기관 경영성과관리의 체계화', '재무구조의 건전성 및 투명성 제고' 등으로 나타남.

- 기획홍보팀의 5년 후 핵심지표는 '성과평가 시스템 실효성 강화', '재단의 정책목표를 반영한 사업계획 수립' 등으로 성과관리시스템 역량을 강화하여 문화재단의 전문성을 극대화하고 효과적인 관리를 위한 지표를 중심으로 구성되었으며, 이에 따른 5년 후 추진전략은 '부서별 성과관리지표와 개인별 근무성적평가 연동', '시의 정책사업 목표와 재단 경영목표 연계' 등으로 나타남.

[그림 23] 기획홍보팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표		**팀 목표**
- 효율적 성과평가시스템 정착 및 다양한 홍보매체를 통한 기관 홍보 강화 - 합리적 예산 편성 및 실적관리 고도화 - 재단 사업계획 수립 및 경영목표 달성 확대	▶	- 기관 미션·전략과 연동하는 성과평가 시스템 실효성 강화 - 중장기 전략목표 및 정책목표를 반영한 사업계획 수립 - 재단의 문화예술 플랫폼 역할 강화
핵심지표		**핵심지표**
- 부서별 성과관리결과 및 대표이사 이행실적 점검횟수 - 경영평가 개선노력건수 - 기관 홈페이지 및 통합관리 홈페이지 내 경영공시횟수 - 예산집행실적 달성율	▶	- 부서별 성과관리결과 및 대표이사 이행실적 점검횟수 - 경영평가 지적사항 개선완료건수 - 문화예술 프로그램 시민 참여 횟수
추진 전략	▶	**추진 전략**
- 기관 경영성과관리의 체계화 - 공공기관 정책 준수 - 재무구조의 건전성 및 투명성 제고 - 매체 및 콘텐츠 다각화 통한 기관홍보 강화		- 부서별 성과관리지표와 개인별 근무성적평가 연동 (*참고:근무성적평가는 총무팀 담당) - 자치단체 정책사업 목표와 재단 경영목표 연계 - 시민참여주도의 사업프로그램 개발

3) 총무팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 총무팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '지역문화 가치 확산을 위한 조직체계 개선과 경영시스템 재정비'에 대한 내용이 주를 이룸. 총무팀의 현재 목표는 '조직운영 효율화', '교육훈련 활성화', '직무만족도 제고'로 제시되었으며, 5년 후 목표는 '신뢰받는 조직문화', '지역문화 가치 확산을 위한 경영시스템 안착'으로 조직체계를 효율적으로 개선하고 경영시스템을 정비하는 것에 중점을 두고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 총무팀의 현재 핵심지표는 '조직관리 분야 외부 전문가 구성 수준', '조직 역량강화를 위한 교육시스템 구축 수준', '인력운영의 합리성 수준'으로 보다 객관적인 외부자의 관점에서 합리적인 조직 운영시스템을 개선하고 자체적인 역량을 강화하기 위한 지표로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '조직관리 분야 외부 전문가 활용 기반 조성', '조직 역량강화를 위한 교육프로그램 개발 확대', '직무 만족도 제고를 위한 차별적 처우 개선'으로 나타남.

- 총무팀의 5년 후 핵심지표는 '지역문화 가치 확산 수준'으로 조직운영 시스템의 역량 제고를 통한 화성시 지역문화의 고유가치 확산에 중점을 두고 있으며, 이에 따른 5년 후 추진전략은 '지역문화 가치 확산을 위한 직원 역량 개발 및 조직구축'으로 나타남.

[그림 24] 총무팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표	▶	**팀 목표**
- 조직운영 효율화 - 교육훈련 활성화 - 직무만족도 제고		- 신뢰받는 조직 문화 - 지역문화 가치 확산을 위한 경영시스템 안착
핵심지표	▶	**핵심지표**
- 조직관리 분야 외부 전문가 구성 수준 - 조직 역량강화를 위한 교육시스템 구축 수준 - 인력운영의 합리성 수준		- 지역문화 가치 확산 수준
추진 전략	▶	**추진 전략**
- 조직관리 분야 외부 전문가 활용 기반 조성 - 조직 역량강화를 위한 교육프로그램 개발 확대 - 직무 만족도 제고를 위한 차별적 처우 개선		- 지역문화 가치 확산을 위한 직원 역량 개발 및 조직구축

4) 재무회계팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 재무회계팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '회계관리 및 집행의 효율성과 전문성 강화'에 대한 내용을 중심으로 구성됨. 재무회계팀의 현재 목표는 '회계관리 및 예산집행 투명성 제고', '회계집행의 효율성 및 전문성 확대'로 나타났고, 5년 후 목표는 '회계관리 및 예산집행 체계화', '회계집행의 지속적 개선 프로세스 구축'으로 조직 효율성을 높이기 위해 지속적인 회계 관리 및 집행 프로세스의 개선과 체계화의 필요성에 중점을 두고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 재무회계팀의 현재 핵심지표는 '복리후생비, 업무추진비 등 월별공시', '회계담당자 및 서무담당자 교육시간'으로 회계관리 시스템의 효율적 전문화를 위해 필요한 요소들이 지표로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '홈페이지 집행내역 및 비율 공시', '재무회계교육 강화'로 나타남.

- 재무회계팀의 5년 후 핵심지표는 '회계 관리의 DB구축 정도', '회계 집행 개선 건수와 개선 효과 수준'으로 효과적인 회계 정보 관리와 상황에 맞는 문제해결력에 중점을 두고 있으며, 5년 후 추진전략은 '회계관리 시스템과 DB구축', '재무회계교육 강화', '외부 전문가 자문 및 개선 TF 구성'으로 나타남.

[그림 25] 재무회계팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표	▶	**팀 목표**
- 회계관리 및 예산집행 투명성 제고 - 회계집행의 효율성 및 전문성 확대		- 회계관리 및 예산집행 체계화 - 회계집행의 지속적 개선 프로세스 구축
핵심지표	▶	**핵심지표**
- 복리후생비,업무추진비 등 월별공시 - 회계담당자 및 서무담당자 교육시간		- 회계 관리의 DB구축 정도 - 회계 집행 개선 건수와 개선 효과 수준
추진 전략	▶	**추진 전략**
- 홈페이지 집행내역 및 비율 공시 - 재무회계교육 강화		- 회계관리 시스템과 DB구축 - 재무회계교육 강화 - 외부 전문가 자문 및 개선 TF 구성

5) 동탄센터운영팀(시설)의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 동탄센터운영팀(시설)의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '시설 안전성 및 편의성 관리'에 중점을 두고 구성됨. 동탄센터운영팀(시설)의 현재 목표는 '안전한 시설이용을 위한 사전점검 및 에너지 관리', '시설 안전검사 주기 준수를 통한 안전성 확보' 등으로 나타났고, 5년 후 목표는 '시설물 관리 시스템 및 DB구축', '지속적인 개선 프로세스 마련'으로 지속적인 안전관리와 시설이용 정보의 효과적인 활용의 중요성을 강조하고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 동탄센터운영팀(시설)의 현재 핵심지표는 '시설물 법정검사 및 교체 주기 준수 수준', '에너지 절감 수준' 등으로 안전한 시설 관리와 에너지 절약을 위한 지표들로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '노후 시설 조기 진단 및 관리 체계 강화', '각 파트별 수시 안전점검 실시' 등으로 나타남.

- 동탄센터운영팀(시설)의 5년 후 핵심지표는 '시설물 관리 시스템 및 DB구축 수준', '지속적 개선 건수와 효과 수준'으로 시설물 안전에 대한 정보 관리와 효과적인 개선에 중점을 두고 있으며, 5년 후 추진전략은 '관리 시스템 및 DB 구축 TF 구성', '정기적 간담회를 통한 지속적 개선 프로세스 시도'로 나타남.

[그림 26] 동탄센터운영팀(시설)의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표		**팀 목표**
- 시설물 안전관리 및 편의시설 개선 - 안전한 시설이용을 위한 사전점검 및 에너지 관리 - 시설 안전검사 주기 준수를 통한 안전성 확보	▶	- 시설물 관리 시스템 및 DB 구축 - 지속적인 개선 프로세스 마련
핵심지표		**핵심지표**
- 시설물 법정검사 및 교체 주기 준수 수준 - 불편사항 발생시 문제해결 신속성 수준 - 에너지 절감 수준	▶	- 시설물 관리 시스템 및 DB 구축 수준 - 지속적 개선 건수와 효과 수준
추진 전략		**추진 전략**
- 노후 시설 조기 진단 및 관리 체계 강화 (ex, 법정검사 및 안전진단 실시/건축물의 내구연한 경과도에 따른 사전점검) - 각 파트별 수시 안전점검 실시 - 공사 진행 시 안전하고 철저한 품질관리	▶	- 관리 시스템 및 DB 구축 TF 구성 - 외부 자문 및 시민 대표와의 정기적 간담회를 통한 지속적 개선 프로세스 시도

6) 동탄센터운영팀(스포츠)의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 동탄센터운영팀(스포츠)의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '자립 가능수준의 업무 역량 강화'를 중심으로 구성됨. 동탄센터운영팀(스포츠)의 현재 목표는 '다양한 스포츠 문화 보급' 등으로 나타났고, 5년 후 목표는 '체력 증진 센터 개설', '스포츠 독립기관 운영' 등으로 체력증진 개념의 포괄적인 활동으로 사업을 확장하면서 분리 운영에 대한 의지를 보이고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 동탄센터운영팀(스포츠)의 현재 핵심지표는 '다양한 스포츠 특강 개최 횟수', '화성시민 대상 심폐소생술 및 안전 관련 특강 개최 횟수'로 시민들을 위한 다양한 스포츠 프로그램 서비스와 안전 교육에 대한 지표들로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '스포츠 체험 기회 확대', '일반인 대상 심폐소생술 교육기관 및 미취학 아동 안전체험학교 운영' 등으로 나타남.

- 동탄센터운영팀(스포츠)의 5년 후 핵심지표는 '다양한 취약 계층 대상 프로그램 개발 도입'으로 문화복지 관점에서 스포츠 프로그램의 수혜 대상 확대에 중점을 두고 있으며, 5년 후 추진전략은 '일반인 대상 체력증진센터 운영', '저소득층, 한부모 가정, 다문화가정 어린이 체육활동 지원' 등으로 나타남.

[그림 27] 동탄센터운영팀(스포츠)의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표		**팀 목표**
- 다양한 스포츠 문화 보급 - 안전을 선도하는 화성시문화재단 홍보	▶	- 체력 증진 센터 개설 - 스포츠 독립기관 운영, 시설 분리
핵심지표		**핵심지표**
- 다양한 스포츠 특강 개최 횟수 (특강 횟수, 재참여율, 만족도 및 누적 이용객 수) - 화성시민 대상 심폐소생술 및 안전 관련 특강 개최 횟수 (특강 횟수, 재참여율, 만족도 및 누적 이용객 수)	▶	- 다양한 취약 계층 대상 프로그램 개발 도입 (프로그램의 개수, 재참여율, 만족도 및 누적 이용객 성과 지표 등)
추진 전략		**추진 전략**
- 스포츠 체험 기회 확대 (전문강사 초빙, 인도어에서 아웃도어 스포츠로 인식 전환 도모) - 직장인 타겟으로 틈새 마케팅 (휴게시간 이용, 주변에 많은 기업 상주하는 입지 고려) - 일반인 대상 심폐소생술 교육기관 및 미취학 아동 안전체험학교(가칭: 코리요 안전사관학교) 운영 (직원 재능기부 방식, 단체수모 및 수료증 발급)	▶	- 일반인 대상 체력증진센터 운영 (필요 장비 구매, 측정 및 평가, 전문인력 충원) - 바디챌린지의 대상 확대, 웰빙댄스 등 장년 이상 남성 고객 프로그램 개발 도입(100세 시대를 맞아 건강에 관심이 높아진 시민들의 니즈를 고려한 프로그램의 제공) - 저소득층, 한부모 가정, 다문화 가정 어린이 체육활동 지원 사업(스포츠바우처 제도 활용)

7) 문화사업팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 문화사업팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '문화사업의 전문성 강화와 신규 사업 발굴 및 추진'으로 정리될 수 있음. 문화사업팀의 현재 목표는 '문화매개자로서 직원전문성 강화' 등으로 나타났고, 5년 후 목표는 '문화예술 전문가로서 전문성 강화' 등으로 직원의 역량을 문화매개자에서 문화예술 전문가로 향상시키고 문화사업의 내실을 다지는 데 중점을 둠.

▌핵심지표와 추진전략

- 문화사업팀의 현재 핵심지표는 '시민의 문화접근성 및 문화체감도·관심도·참여도'로 시민들의 문화 접근성 및 향유를 향상시키기 위한 지표들로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '전문가 모니터링을 통한 시민 만족도와 니즈 파악', '전문 문화매개자 양성' 등으로 나타남.

- 문화사업팀의 5년 후 핵심지표는 '사업별 세부프로그램 만족도와 아카이브 콘텐츠 수 및 내용' 등으로 문화사업의 질과 전문성 관리에 중점을 두고 있으며, 5년 후 추진전략은 '사업 참가자 모니터링 및 전문가 모니터링', '전문직제 도입으로 문화예술 전문 인적자원 양성 및 사업기반 조성', '사업간 협력 및 아카이브 구축' 등으로 나타남.

[그림 28] 문화사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표		**팀 목표**
- 문화매개자로서 직원전문성 강화 - 신규 사업 발굴 - 팀워크 및 협업 관계 형성과 각 사업의 운영 방향 개선 - 사업인지도 강화 및 신규 사업 개발 및 문화자원 발굴 - 다양한 연령, 취향, 성격을 가진 개인 및 집단을 사업 대상으로 참여시키고, 문화트렌드에 따라 매년 변화된 사업 추진	▶	- 문화예술 전문가로서 전문성 강화,세부 전문분야 확대 (교육, 전시, 지역예술) - 신규사업 추진 - 사업콘텐츠 응용 및 확장 및 사업자료 아카이브 구축 강화 - 교육, 전시, 공연 등 전문적인 분야에 대한 고유 콘텐츠 특화와 각 사업 분야 별 아카이빙 및 연계작업을 통한 사업내실 강화
핵심지표		**핵심지표**
- 시민의 문화접근성 및 문화체감도 · 관심도 · 참여도	▶	- 신규 확장 공간 분석 개인 능력 - 사업별 세부프로그램 만족도와 아카이브 콘텐츠 수 및 내용 - 업무 연관도 및 완성도
추진 전략		**추진 전략**
- 전문가 컨설팅 및 모니터링을 통해 시민 만족도와 니즈 파악 - 지속적 컨설팅 및 교육지원을 통한 전문 문화매개자 양성 - 타 지역 및 기관 벤치마킹을 통한 계획 수립 및 신규 사업 도출 - 팀 전체 업무를 포괄하는 프로그램 진행 및 팀원 간 사업 추진 방향, 수행 공유 - 홍보 방향 다각화 및 관내 유휴공간을 활용한 콘텐츠개발 - 사업별 모니터링 및 시기별 객관화된 콘텐츠 아카이빙과 사업에 대한 시민의 이해도, 참여도를 높이기 위한 다양한 자리 마련 (간담회, 현장답사 등) 및 우수사례 벤치마킹	▶	- 개인별 성과 평가 및 모니터링 - 사업 참가자 모니터링 (시민, 예술가) 및 전문가 모니터링 - 전문직제 도입으로 문화예술 전문 인적자원 양성 및 사업기반 조성 - 기존인력 재 연수 및 전문 인력 유입 - 사내 타구성원 및 전문가의 현장 모니터링 - 사업간 협력 및 아카이브 구축페이지 세분화 - 아카데미, 스포츠시설 등 문화 공간 거점의 충성도 높은 시민 발굴과 사업의 디테일한 공유 및 컨셉에 맞는 사업 공동추진 운영

8) 공연사업팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 공연사업팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '양질의 지역 문화 공연 기획 및 향유기회 확대'를 중심으로 구성되어 있음. 공연사업팀의 현재 목표는 '기획공연장르 다양화를 통한 지역주민 문화향유 확대' 등으로 나타났고, 5년 후 목표는 '전문성을 위한 파트 분리', '통합사무실 운영으로 조직력 강화', '공연장별 특색 있는 공연기획' 등으로 현재 공연시설별로 흩어져있는 공연사업팀의 사무실 운영을 통합하고 공연장별 특화된 공연을 기획함으로써 지역주민 문화향유의 질적 수준을 높이는 데 중점을 둠.

▌핵심지표와 추진전략

- 공연사업팀의 현재 핵심지표는 '객석점유율', '민원발생 횟수 및 응대 시간', '고객만족도' 등으로 시민들의 공연 만족도를 향상시키기 위한 지표들로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '미디어믹스, 공동마케팅으로 티켓 판매량 증대', '기획공연을 위한 벤치마킹 및 연구' 등으로 나타남.

- 공연사업팀의 5년 후 핵심지표는 'DB구축을 기반으로 한 기획공연 장르 활성화 수준', '공연장별 장르 공연 특성화 수준' 등으로 공연기획의 전문성 및 다양성을 강화하는 데 중점을 두고 있으며, 5년 후 추진전략은 '기초자료 연구를 통합 포럼 개최', '브랜드 요소의 통합관리' 등으로 나타남.

[그림 29] 공연사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표	▶	**팀 목표**
- 공연장 안전사고 예방 - 기획공연장르 다양화를 통한 지역주민 문화향유 확대 - 티켓판매량 증대 - 공연예술진흥을 위한 종합 계획 실행		- 전문성을 위한 파트 분리 - 통합사무실 운영으로 조직력 강화 - 공연장별 특색 있는 공연기획 - 전략화된 브랜드 홍보
핵심지표	▶	**핵심지표**
- 객석점유율 - 안전사고 예방을 위한 보험 가입 수준 - 민원발생 횟수 및 응대 시간 - 고객만족도		- DB구축을 기반으로 한 기획공연 장르 활성화 수준 - 공연장별 장르 공연 특성화 수준 - 조직정보 공유 네트워크 구축 수준 - 지역문화진흥을 위한 지역공연예술 실연자의 활동 수준
추진 전략	▶	**추진 전략**
- 기획공연을 위한 벤치마킹 및 기초자료 연구 - 미디어믹스, 공동마케팅으로 티켓판매량 증대		- 기초자료 연구를 통한 포럼 개최 - 예산 확보 - 브랜드 요소의 통합관리

9) 미디어운영팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌ 목표 설정

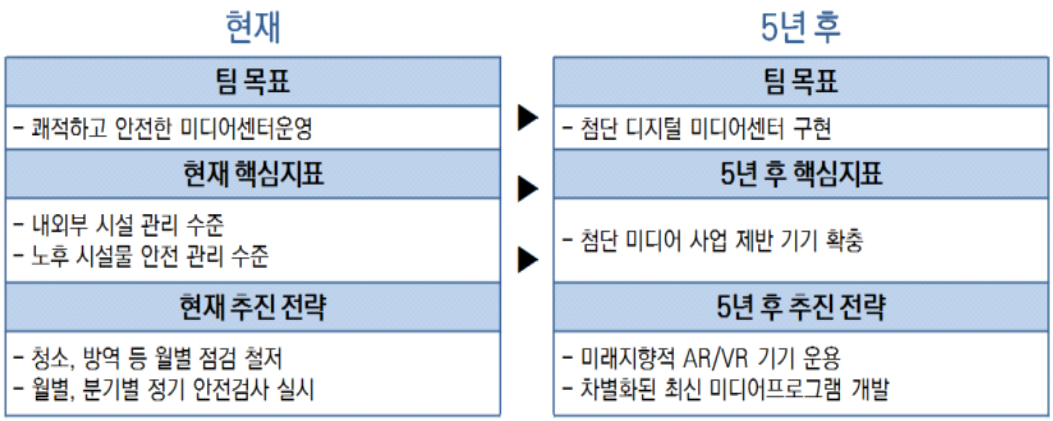
- 화성시문화재단 미디어운영팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '첨단 디지털 미디어센터 구현'으로 나타남. 미디어운영팀의 현재 목표는 '쾌적하고 안전한 미디어센터 운영'으로 나타나 2016년 12월 개관한 미디어센터의 안정적인 정착에 중점을 두고 있으며, 5년 후 목표는 '첨단 디지털 미디어센터 구현'으로 수준 높은 양질의 프로그램을 제공하는 미디어센터로 발전할 것을 강조하고 있음.

▌ 핵심지표와 추진전략

- 미디어운영팀의 현재 핵심지표는 '내외부 시설 관리 수준', '노후 시설물 안전 관리 수준'으로 안정적인 관리 운영을 위한 지표들로 구성되었으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '청소, 방역 등 월별 점검 철저', '월별, 분기별 정기 안전검사 실시'로 나타남.

- 미디어운영팀의 5년 후 핵심지표는 '첨단 미디어 사업 제반 기기 확충'으로 첨단 디지털 미디어센터를 구현하기 위해 필요한 제반 시설들을 확보하는 데 중점을 두고 있으며, 5년 후 추진전략은 '미래지향적 AR/VR 기기 운용', '차별화된 최신 미디어프로그램 개발'로 나타남.

[그림 30] 미디어운영팀의 목표, 핵심지표, 추진전략



10) 미디어사업팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌ 목표 설정

- 화성시문화재단 미디어사업팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '화성시 맞춤형 미디어 서비스 제공'으로 나타남. 미디어사업팀의 현 목표는 '미디어 문화향유 기회확대'로 화성시 관내 소외되는 지역 없이 미디어 문화향유 기회를 제공하는 것에 중점을 두고 있으며, 5년 후 목표는 '미디어로 소통하는 화성'으로 미디어를 활용한 일상적인 문화생활이 영위될 수 있도록 시민의 미디어 접근성을 향상시키는 퍼실리테이터로서 미디어센터 역할을 강조하고 있음.

▌ 핵심지표와 추진전략

- 미디어사업팀의 현재 핵심지표는 '미디어 문화 활성화 수준', '미디어 소통 강화 수준'으로 화성시 미디어 문화를 안정적으로 정착시키기 위한 지표들로 구성되어 있으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '전 연령 맞춤형 미디어교육 운영', '미디어 네트워크 활성화'로 나타남.

- 미디어사업팀의 5년 후 핵심지표는 '미디어 소통 플랫폼 구축 수준'으로 화성시 미디어 문화를 활성화 시키는데 필요한 플랫폼을 구축하고 적극 활용하는데 중점을 두고 있으며, 이에 따라 5년 후 추진전략은 '화성 전 지역 미디어 네트워크 구축', '미디어 소통환경 조성'으로 나타남.

[그림 31] 미디어사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표	▶	**팀 목표**
- 미디어 문화향유 기회확대		- 미디어로 소통하는 화성
현재 핵심지표	▶	**5년 후 핵심지표**
- 미디어 문화 활성화 수준 - 미디어 소통 강화 수준	▶	- 미디어 소통 플랫폼 구축 수준
현재 추진 전략		**5년 후 추진 전략**
- 전 연령 맞춤형 미디어교육 운영 - 미디어 네트워크 활성화		- 화성 전 지역 미디어 네트워크 구축 - 미디어 소통환경 조성

11) 생활문화운영팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌ 목표 설정

- 화성시문화재단 생활문화운영팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '생활문화

센터 서비스 만족수준 향상'으로 정리될 수 있음. 생활문화운영팀의 현재 목표는 '질 높은 서비스 제공으로 인한 생활문화 가치공유 및 확산'으로 화성시 시민들이 '생활문화'의 필요성 및 중요성을 인지하고 일상생활 중심의 문화활동이 활성화 되는 것에 중점을 두고 있으며, 5년 후 목표는 '이용객 증대 및 만족도 제고를 위한 안전하고 편안한 시설 서비스 제공'으로 생활문화센터가 화성 시민들의 생활문화활동의 중심이 될 수 있도록 접근성 향상과 안정적인 서비스 제공을 강조하고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 생활문화운영팀의 현재 핵심지표는 '시설물 점검 횟수', '대관 횟수 및 대관 이용자 수', '카페&커뮤니티 이용자 수'로 시민들의 생활문화센터 이용의 편의를 극대화하기 위한 지표들로 구성되어 있으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '안전점검 및 사후조치 강화', '카페&커뮤니티 이용객 만족도 제고'로 나타남.

- 생활문화운영팀의 5년 후 핵심지표는 '시설물 점검 횟수' 등 현재의 핵심지표와 동일하게 나타나는데, 이는 생활문화센터의 시설 관리 측면에서 시설물 점검과 접근성 향상이라는 기본을 지속적으로 유지하는 데 중점을 두는 것으로 볼 수 있으며, 이에 따라 5년 후 추진전략은 '시설 안전대책 계획 수립 및 운영', '상시 모니터링을 통한 시민 만족도 조사 및 결과 반영', '시설 가동률 분석 및 관리' 등으로 나타남.

[그림 32] 생활문화운영팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표	▶	**팀 목표**
- 질 높은 서비스제공으로 '생활문화' 가치공유 및 확산		- 이용객 증대 및 만족도 제고를 위한 안전하고 편안한 시설 서비스 제공
현재 핵심지표		**5년 후 핵심지표**
- 시설물 점검 횟수 - 대관 횟수 및 대관 이용자 수 - 카페&커뮤니티 이용자 수	▶	- 시설물 점검 횟수 - 대관 횟수 및 대관 이용자 수 - 카페&커뮤니티 이용자 수
현재 추진 전략		**5년 후 추진 전략**
- 안전점검 및 사후조치 강화 - 대관서비스 제공으로 커뮤니티 거점 기능강화 - 카페&커뮤니티 이용객 만족도 제고	▶	- 시설 안전대책 계획 수립 및 운영 - 상시 모니터링을 통한 시민 만족도 조사 및 결과 반영 - 시설 가동률 분석 및 관리 - 홍보기능 강화 - 인력구성(홍보서포터즈, 자원봉사 등)

12) 생활문화사업팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 생활문화사업팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '화성시 생활문화 허브역할 수행'으로 정리될 수 있음. 생활문화사업팀의 현재 목표는 '질 높은 서비스 제공으로 인한 생활문화 가치공유 및 확산'으로 생활문화운영팀에서와 같이 화성시 시민들이 생활문화의 중요성을 공감할 수 있는 환경을 조성하는 데 중점을 두고 있으며, 5년 후 목표는 '지역 내 생활문화플랫폼/허브기능 강화'로 화성시 시민들의 다양한 생활문화활동들을 연결하고 촉진시키는 생활문화센터의 역할을 강조하고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 생활문화사업팀의 현재 핵심지표는 '센터이용객수', '행사참여자수', '사회문화공헌활동수'로 생활문화가 전제하고 있는 사회적 공공성의 정도를 측정하거나, 시민들의 생활문화센터 활용 정도를 분석할 수 있는 지표들로 구성되어 있으며, 이에 따라 현재의 추진전략은 '지역 밀착형 프로그램 개발', '생활문화동호회 활용사업 진행', '모니터링 내역 사업 즉각 반영'으로 나타남.

- 생활문화사업팀의 5년 후 핵심지표는 'MOU추진건수', '찾아가는 프로그램 수'로 생활문화센터가 지역사회의 다양한 문화주체들과 협력하여 네트워크를 형성하는 데 중점을 두고 있으며, 이에 따라 5년 후 추진전략은 '지역 내 기관연계로 생활문화콘텐츠 제공', '찾아가는 프로그램 수 확대', '상시 모니터링을 통한 시민 만족도 조사 및 결과 반영'으로 나타남.

[그림 33] 생활문화사업팀의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표		**팀 목표**
- 질 높은 서비스제공으로 '생활문화' 가치공유 및 확산		- 지역 내 생활문화플랫폼/허브기능강화
핵심지표	▶	**핵심지표**
- 센터이용객수 - 행사참여자수 - 사회문화공헌활동수	▶	- MOU추진건수 - 찾아가는 프로그램 수
추진 전략		**추진 전략**
- 지역 밀착형 프로그램 개발 - 생활문화동호회 활용사업 진행 - 모니터링 내역 사업 즉각 반영	▶	- 지역 내 기관연계로 생활문화컨텐츠 제공 - 찾아가는 프로그램 수 확대 - 상시 모니터링을 통한 시민 만족도 조사 및 결과 반영

13) 축제추진팀의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌ 목표 설정

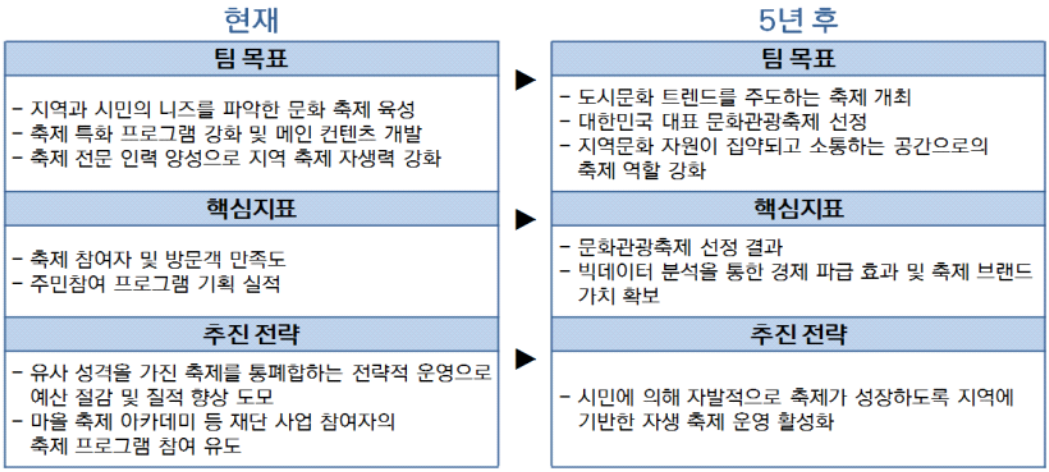
- 화성시문화재단 축제추진팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '화성시 지역 브랜드로서 축제 콘텐츠 개발 및 소통 역량 강화'로 정리될 수 있음. 축제추진팀의 현재 목표는 '지역과 시민의 니즈를 파악한 문화 축제 육성', '축제 특화 프로그램 강화', '지역 축제 자생력 강화'로 시민 중심의 문화 축제를 육성하고 축제 전문 인력을 양성하여 축제의 자생력을 높이는 데 중점을 두고 있음. 또한 5년 후 목표는 '도시문화 트렌드를 주도하는 축제 개최' 등으로 화성시를 대표할 뿐 아니라, 대한민국 대표 축제로의 선정을 목표로 설정함.

▌ 핵심지표와 추진전략

- 축제추진팀의 현재 핵심지표는 '축제 참여자 및 방문객 만족도', '주민참여 프로그램 기획 실적'으로 화성시 시민들이 주체적으로 참여하고 향유할 수 있는 축제 환경 조성을 위한 지표들로 구성되어 있으며, 현재의 추진전략은 '유사 성격을 가진 축제를 통폐합하는 전략적 운영으로 예산 절감 및 질적 향상 도모', '문화재단 사업 참여자의 축제 프로그램 참여 유도'로 나타남.

- 축제추진팀의 5년 후 핵심지표는 '문화관광축제 선정 결과', '축제 브랜드 가치 확보' 등으로 대표성을 가진 지역축제로서 브랜드 가치를 높이는 데 중점을 두고 있으며, 이에 따라 5년 후 추진전략은 대표 문화축제의 지속가능성을 위한 '지역에 기반한 자생 축제 운영 활성화'로 나타남.

[그림 34] 축제추진팀의 목표, 핵심지표, 추진전략



14) 화성시시립도서관의 목표 설정 및 핵심지표와 추진전략

▌목표 설정

- 화성시문화재단 화성시시립도서관팀의 팀원들이 공유하는 팀의 목표는 '문화예술이 있는 도서관 브랜드 강화'로 정리될 수 있음. 화성시시립도서관팀의 현재 목표는 '지역주민의 평생학습장으로서 도서관' 등으로 도서관 본연의 평생학습 기능을 강화하는 데 중점을 두고 있음. 5년 후 목표는 '문화경영을 통한 도서관 브랜드 강화', '지역 특성에 따른 특화 도서관 운영' 등으로 지역문화에 특화된 문화공간으로서 도서관의 지역 브랜드 가치를 강조하고 있음.

▌핵심지표와 추진전략

- 화성시시립도서관의 현재 핵심지표는 '생애주기별 평생학습 실현 수준', '지역주민의 독서진흥 저변 확대 수준' 등으로 도서관의 평생학습 환경을 강화시키기 위한 지표들로 구성되어 있으며, 현재의 추진전략은 '도서관 동아리 지원 확대', '생애주기에 따른 다양한 프로그램 발굴 및 운영' 등으로 나타남.

- 화성시시립도서관의 5년 후 핵심지표는 '독서문화서비스 기반 확충 및 활용 수준', '지역특성에 맞는 특화장서 개발 및 특화자료실 운영' 등으로 지역문화의 공공성을 대표하는 문화공간으로서의 역할 수행을 강조하고 있으며, 이에 따라 5년 후 추진전략은 '다양한 니즈를 수용한 문화, 예술기관으로서의 맞춤형 서비스 제공', '지역 특성에 맞는 정보서비스 제공' 등으로 나타남.

[그림 35] 화성시시립도서관의 목표, 핵심지표, 추진전략

현재		5년 후
팀 목표		**팀 목표**
- 지역주민의 평생학습장으로서 도서관 - 독서로 소통하고 나누는 화성	▶	- 문화경영을 통한 도서관 브랜드 강화 - 공공성과 전문성을 지닌 도서관 - 지역 특성에 따른 특화 도서관 운영
핵심지표		**핵심지표**
- 도서관 동아리 활성화 수준 - 생애주기별 평생학습 실현 수준 - 지역주민의 독서진흥 저변 확대 수준	▶	- 독서문화서비스 기반 확충 및 활용 수준 - 사서 역량강화를 통한 서비스 질 수준 - 지역특성에 맞는 특화장서 개발 및 특화자료실 운영
추진 전략		**추진 전략**
- 도서관 동아리 지원 확대 - 생애주기에 따른 다양한 프로그램 발굴 및 운영 - 도서관 내실강화를 통한 서비스 극대화	▶	- 다양한 니즈를 수용한 문화, 예술기관으로서의 맞춤형 서비스 제공 - 도서관 인프라 강화를 통한 고객 만족도 향상 - 지역의 특성에 맞는 특화주제 설정에 따른 정보서비스 제공

3.2. 사업 및 조직 특성에 관한 설문조사

1) 응답자 특성

▌응답자의 일반적 특성

- 설문조사 응답자의 52.4%는 여성, 41.3%는 남성으로 성별에 따라 비교적 고른 분포를 보이고 있으며, 연령에 따라서는 30대(60.3%)와 40대(22.2%)가 대부분인 것으로 나타남. 부서에 따라서는 업무 종료가 예정된 노작홍사용문학관의 운영팀을 제외한 전 부서에서 고른 응답자 분포를 보임.

〈표 17〉 응답자의 인구통계학적 특성

단위(명, %)

성별			연령		
구분	빈도	퍼센트	구분	빈도	퍼센트
남성	23	41.3	20대	5	7.9
여성	33	52.4	30대	38	60.3
기타	4	6.3	40대	14	22.2
합계	63	100.0	50대	6	9.5
			합계	63	100.0

▌응답자의 직무 특성

- 절반 정도(52.4%)의 응답자는 2년~5년 사이의 근무 연수를 보이며, 42.9%는 6년 이상의 근무 연수를 보이고 있으며, 직렬에 따라서는 행정직(52.4%), 사서직(23.8%), 기타(11.1%) 등의 순으로 응답자 분포가 나타남.

〈표 18〉 응답자의 직무 특성

단위(명, %)

근무 연수			직렬		
구분	빈도	퍼센트	구분	빈도	퍼센트
1년 미만	2	3.2	행정직	33	52.4
2년~3년	23	36.5	기술직	4	6.3
2년~5년	10	15.9	사서직	15	23.8
5년 초과	27	42.9	전문계약직	3	4.8
합계	62	98.4	기타	7	11.1
(결측값)	1	1.6	합계	62	98.4
			(결측값)	1	1.6

2) 화성시문화예술 현황 인식

▌ 화성시 문화예술 현황

- 화성시 대표문화예술자원에 대한 설문 결과 '공연 및 축제문화(33.0%)', '문화예술 인프라(32.0%)', '문화예술 콘텐츠(22.7%)'에 대한 자신감을 확인할 수 있음. 다만 대표예술자원으로 예술인 및 예술단체에 응답한 비율은 7.2%에 불과하여, 관련 사업이 필요한 상황임.

〈표 19〉 화성시 대표 문화예술자원

단위(명, %)

항목	빈도	퍼센트
예술인 및 예술단체	7	7.2
문화예술 인프라(공연장 등 문화기반시설)	31	32.0
공연문화 및 축제문화	32	33.0
문화예술콘텐츠	22	22.7
기타	5	5.2
합계	97	100.0

※ 다중응답에 의한 결과임.

▌ 문화예술과 화성시민

- 대부분의 응답자는 문화예술이 화성시민의 삶의 질 제고에 영향을 미친다고 응답(85.7%)하여, 화성시문화재단의 방향이 시민 문화예술 향유기회 확대에 있다고 여기는 것으로 판단됨.

〈표 20〉 문화예술이 화성시민에게 미치는 영향

단위(명, %)

항목	빈도	퍼센트
경제적 파급효과 및 지역발전효과	0	0.0
지역에 대한 정체성과 자긍심 고취	4	6.3
시민의 문화예술 향유를 통한 삶의 질 제고	54	85.7
지역이미지 제고	2	3.2
범죄예방, 창의성 확산, 다양성 증진 등 사회통합 및 치유	3	4.8
합계	63	100.0

▌ 문화예술 발전을 위한 화성시 역점 과제

- 응답자들은 문화예술 발전을 위해 화성시가 '문화기반시설 확충 및 운영 활성화(24.0%)', '지역성을 반영한 지역문화예술 콘텐츠 개발(19.2%)', '시민 문화

예술 향유기회 확대(18.4%)', '지역 간 문화격차 해소(15.2%)' 등의 역할을 수행해야 한다고 판단하고 있음. '문화예술 정책개발 및 연구'라고 응답한 비율은 8.0%로 나타나 해당 과제를 문화재단에서 수행해야 한다고 보고 있으며, '문화예술인/단체 지원(7.2%)'과 '문화매개자 양성 및 지원(7.2%)'의 응답률이 낮아 해당 과제보다 선결해야 하는 과제가 있다고 판단하고 있음.

<표 21> 문화예술 발전을 위한 화성시 역점 과제

단위(명, %)

항목	빈도	퍼센트
문화기반시설 확충 및 운영 활성화	30	24.0
지역성을 반영한 지역문화예술 콘텐츠 개발	24	19.2
문화예술 정책개발 및 연구	10	8.0
지역문화예술인/단체 양성 및 지원	9	7.2
시민 문화예술 향유기회 확대	23	18.4
문화매개자 양성 및 지원	9	7.2
지역 간 문화격차 해소	19	15.2
기타	1	0.8
합계	125	100.0

※ 다중응답에 의한 결과임.

3) 화성시문화재단 현황 인식

▌화성시문화재단 사업 평가

- 화성시문화재단의 직원들은 화성시문화재단의 사업 전반에 대해 보통 이상의 평가(63.0점)를 하고 있음. 특히 화성시 문화예술현황과 화성시문화재단의 비전·미션 일치도는 보통 이상 수준(58.3점)으로, 화성시문화재단의 비전·미션과 사업운영 구조의 일치도 역시 보통 이상 수준(57.5점)으로 평가함. 다만 사업운영 구조에 대한 응답은 보통 수준(50.5점)으로, 사업운영 구조에 대한 불만이 내재되어 있는 상황인 것으로 판단됨.

<표 22> 화성시문화재단 사업 평가

단위(점)

항목	평균	표준편차	환산점수
현재 화성시문화재단에서 시행하고 있는 사업은 대체로 잘 운영되고 있다.	3.52	0.737	63.0
현재 화성시문화재단의 비전과 미션은 화성시 문화예술현황을 적절히 반영하고 있다.	3.33	0.783	58.3
현재 화성시문화재단의 사업운영은 비전 및 미션과 일치한다.	3.30	0.754	57.5
현재 화성시문화재단의 사업운영 구조는 체계적이다.	3.02	1.039	50.5

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

▌화성시문화재단 사업 중요도-성취도 조사

- 다음 산점도는 화성시문화재단 사업 영역의 중요도와 성취도에 대한 질문의 매트릭스를 중요도 평균(3.73757)과 성취도 평균(3.07937)을 구분점으로 표현한 것임. 1사분면은 중요도와 성취도 모두가 높게 나타난 유지강화 영역, 2사분면은 중요도는 높지만 성취도가 낮은 중점개선 영역, 3사분면은 중요도와 성취도 모두 낮은 점진적 개선 영역, 4사분면은 중요도는 낮으나 성취도가 높은 과잉노력 영역으로 구분할 수 있음.

- 화성시문화재단의 경우 '문화예술교육사업', '축제 사업', '지역문화 콘텐츠 개발 및 프로그램 기획 지원사업', '문화복지사업', '생활문화지원사업'은 유지강화 영역에 속하는 사업으로, 지속적인 관심과 노력이 필요함. '정책개발 및 연구사업', '문화예술인 지원 및 육성사업', '문화매개자 양성 사업', '정보축적 및 제공, 컨설팅 및 네트워크 지원사업'은 중점개선 영역에 속해 화성시문화재단 고유의 정책개발 및 연구, 지역문화예술인(단체) 및 매개자 지원사업의 개선이 요구됨.

[그림 36] 화성시문화재단 운영사업 중요도-성취도 산점도

▌화성시문화재단 발전방향

- 응답자들은 화성시문화재단이 지향해야 할 핵심가치로 '지속가능한 문화예술 생태계 조성(28.7%)', '문화예술의 다양성(22.2%)', '시민의 문화주체화(16.7%)' 등의 순으로 응답하여, 문화재단 사업을 통해 화성시의 다양한 문화주체를 강화해야 한다고 판단하고 있음.

〈표 23〉 화성시문화재단 핵심가치

단위(명, %)

항목	빈도	퍼센트
시민의 문화주체화	18	16.7
문화예술의 다양성	24	22.2
지속가능한 문화예술생태계 조성	31	28.7
나눔 및 복지서비스를 통한 문화의 공정 책임	10	9.3
지역 특수성 및 정체성 형성	13	12.0
생활문화도시 조성	12	11.1
합계	108	100.0

※ 다중응답에 의한 결과임.

- 한편 화성시문화재단 직원들은 화성시문화재단이 추구해야 할 목표에 대해 '문화예술 향유권 확대를 위한 문화플랫폼 기능 강화(24.6%)', '일상 속 문화예술체감 기회 확대(15.8%)', '화성시 고유의 문화콘텐츠 개발 및 확산(14.9%)' 등의 순으로 응답해, 화성시민의 문화예술 향유 기회의 확대를 중요한 목표로 생각하고 있어, 화성시민의 문화예술 향유기회 확대를 중요하게 판단하고 있음.

〈표 24〉 화성시문화재단 목표(상위 6개 항목)

단위(명, %)

항목	빈도	퍼센트
문화예술 향유권 확대를 위한 문화플랫폼 기능 강화	28	24.6
일상 속 문화예술체감 기회 확대	18	15.8
화성시 고유의 문화콘텐츠 개발 및 확산	17	14.9
지역을 대표하는 문화브랜드 구축	10	8.8
현장 중심 문화정책 연구 및 사업 수행	9	7.9
지역 · 계층별 문화예술 향유 격차 해소	9	7.9

※ 다중응답에 의한 결과임.

- 또한 화성시문화재단의 발전을 위한 선결조건으로 '지방자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원(18.3%)', '지역문화예술 행정의 자율적 운영 체계(15.0%)', '문화재단의 문화예술경영 및 행정 전문인력 확충(13.3%)', '시와 문화재단의 원활한 협력 관계(10.8%)', '문화재단 전문인력 관리체계 보완(10.0%)' 등의 순으로 응답해, 시와 문화재단의 관계 설정 및 문화재단의 전문성 강화의 필요성을 인식하고 있음.

<표 25> 화성시문화재단 발전조건(상위 5개 항목)

단위(명, %)

항목	빈도	퍼센트
지방자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원	22	18.3
지역문화예술 행정의 자율적 운영 체계	18	15.0
문화재단의 문화예술경영 및 행정 전문인력 확충	16	13.3
시와 문화재단의 원활한 협력 관계	13	10.8
문화재단 전문인력 관리체계 보완	12	10.0

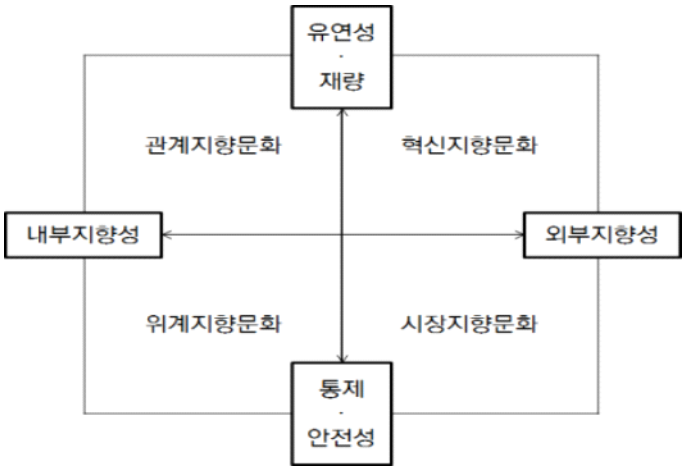
※ 다중응답에 의한 결과임.

4) 화성시문화재단 조직문화

- 경쟁가치모형에 기초한 조직문화 평가를 위해 현재의 문화와 5년 후에 바람직한 문화에 대한 조직원들의 인식을 조사하였음. 조직문화의 유형을 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화로 구분하고 시나리오에 근거한 설문을 통해 화성시문화재단의 조직문화를 진단하고자 함.

- 측정은 5점 척도로 이루어졌으며, 1점은 가장 낮은 수준, 3점은 보통 수준, 5점은 가장 높은 수준을 나타냄.

[그림 37] 조직문화 유형



- 경쟁가치모형은 조직문화의 바람직한 상태는 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화 등 네 가지 문화유형이 조화를 이루면서 조직의 상황에 맞게 적절한 수준을 유지하는 것이 바람직하다는 관점을 취하고 있음. 그러므로 반드시 특정한 유형의 문화가 지배적으로 높은 수준을 보이는 것이 바람직하다고 볼 수 없음.

▌관계지향문화

- 관계지향문화의 주요 특징은 조직이 매우 인간적이며 조직구성원 간에 많은 것을 공유하는 것임. 조직의 리더는 조언자 또는 후원자 역할을 하고, 조직관리방식은 팀워크와 합의, 그리고 참여를 중시함. 조직을 결속하는 힘은 충성과 상호신뢰임.

- 응답자들은 현재 화성시문화재단의 관계지향문화를 중간 수준보다 다소 낮은 수준으로 판단(2.841)하고 있으며, 향후 관계지향문화가 더 커져야 한다고 판단(3.333)함.

〈표 26〉 화성시문화재단 관계지향문화

단위(점)

항목		평균	표준편차	요인값	
				평균	표준편차
재단은 매우 인간적이어서 마치 가정의 연장선 같으며, 직원들은 자신의 많은 것을 서로 공유한다.	현재	2.667	1.141	2.841 ↓ 3.333 (0.492)	0.886 ↓ 0.978
	5년후	3.175	1.254		
재단의 리더들의 조언자 또는 후원자의 역할을 한다.	현재	2.714	1.188		
	5년후	3.254	1.284		
재단의 관리 방식은 팀워크와 합의 그리고 참여를 중시한다.	현재	2.841	1.171		
	5년후	3.46	1.206		
재단을 결속시키는 힘은 충성과 상호신뢰이다.	현재	2.873	1.046		
	5년후	3.111	1.041		
재단은 인적개발과 높은 신뢰 및 참여의식을 강조한다.	현재	2.937	1.022		
	5년후	3.444	1.095		
재단의 성공기준은 인적자원의 개발과 팀워크 및 일체감 형성이다.	현재	3.016	1.215		
	5년후	3.476	1.082		

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

▌혁신지향문화

- 혁신지향문화의 주요 특징은 조직이 역동적이고 창의적이며, 조직의 리더는 개척정신을 갖고 위험을 감수하고자 함. 조직관리 방식은 개인적 도전, 혁신, 자유와 개성을 중시하며, 조직을 결속하는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입임.

- 응답자들은 현재 화성시문화재단의 혁신지향문화를 중간 수준보다 다소 낮은 수준으로 판단(2.725)하고 있으며, 향후 시장지향문화가 더 커져야 한다고

판단(3.357)하고 있음. 이는 가장 큰 변화의 폭을 보이는 변인으로 향후 화성시문화재단의 혁신성 강화가 요구되는 측면이 반영된 결과임.

<표 27> 화성시문화재단 혁신지향문화

단위(점)

항목		평균	표준편차	요인값 평균	요인값 표준편차
재단은 매우 역동적이며 창의적이며, 구성원들은 기꺼이 위험을 감수하려고 한다.	현재	2.302	1.078	2.725 ↓ 3.357 (0.632)	0.916 ↓ 0.989
	5년후	3.175	1.254		
재단의 리더는 개척정신, 혁신, 위험감수를 강조한다.	현재	2.698	1.217		
	5년후	3.222	1.24		
재단 관리방식은 개인적 도전, 혁신, 자유와 개성을 중시한다.	현재	2.571	1.035		
	5년후	3.349	1.211		
재단을 결속시키는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입이다.	현재	2.635	1.103		
	5년후	3.413	0.986		
재단은 새로운 자원을 획득하거나 새로운 도전을 계속하기를 강조한다.	현재	3.19	1.193		
	5년후	3.556	1.138		
재단의 성공기준은 독특하거나 새로운 성과를 달성하는 것이다.	현재	2.952	1.161		
	5년후	3.429	1.05		

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

▌위계지향문화

- 위계지향문화의 주요 특징은 조직이 매우 통제적이고 구조화되어 있으며, 구성원들은 업무처리에서 절차를 중시함. 조직의 리더는 조직의 효율성과 안정성을 강조하며, 조직관리방식은 위계질서와 예측가능성을 강조함. 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규정과 지침임.

- 응답자들은 현재 화성시문화재단의 네 가지 문화유형 중에서 위계지향문화를 가장 큰 수준으로 판단(3.511)하고 있으며, 향후 줄어들 필요가 있는 것으로 판단하고 있음. 그러나 이는 다른 조직문화 유형과 유사한 수준(3.368)로의 변화를 보임.

- 위계지향문화가 조직의 체계성을 반영한다는 측면에서, 직원들은 조직의 위계성의 극복과 체계성 확보를 동시에 바라고 있는 것으로 판단됨.

〈표 28〉 화성시문화재단 위계지향문화

단위(점)

항목		평균	표준편차	요인값 평균	요인값 표준편차
재단은 매우 통제적이고 구조화된 곳이며, 구성원들은 업무처리에서 절차를 중시한다.	현재	3.571	1.109	3.511 ↓ 3.368 (−0.143)	0.802 ↓ 0.906
	5년후	3.286	1.075		
재단의 리더들은 조직효율성과 안정성, 지속성 등을 강조한다.	현재	3.365	0.964		
	5년후	3.381	1.045		
조직 관리방식은 대인관계의 위계질서와 예측가능성, 안정성을 강조한다.	현재	3.286	1.105		
	5년후	3.302	0.97		
재단을 결속시키는 힘은 공식적인 규정과 지침으로, 안정적인 조직유지가 중시된다.	현재	3.73	0.946		
	5년후	3.46	0.957		
재단은 지속성과 안정성을 중시하며, 효율성, 제어 및 원만한 관리운영이 중요하다.	현재	3.825	0.846		
	5년후	3.476	1.021		
재단의 성공기준은 효율성 실현에 기초하며, 원활한 일정관리와 원가 절감이 중요하다.	현재	3.286	1.119		
	5년후	3.302	1.107		

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

▌ 시장지향문화

- 시장지향문화의 주요 특징은 조직의 성과를 매우 중시하고, 조직구성원들은 매우 경쟁적이고 성취지향적임. 조직의 리더는 도전성과 성과지향성을 강조하며, 조직관리방식은 치열한 경쟁과 다양한 요구 그리고 성취에 초점을 둠. 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조임.

- 응답자들은 현재 화성시문화재단의 시장지향문화를 중간 수준보다 다소 낮은 수준으로 판단(2.894)하고 있으며, 향후 시장지향문화가 다소 확대되어야 한다고 판단(3.153)함.

〈표 29〉 화성시문화재단 시장지향문화

단위(점)

항목		평균	표준편차	요인값 평균	요인값 표준편차
재단은 결과를 매우 중요시하며, 구성원들은 매우 경쟁적이고 성취지향적이다.	현재	2.762	1.05	2.894 ↓ 3.153 (0.259)	0.903 ↓ 0.957
	5년후	3.111	1.156		
재단의 리더들은 도전성 또는 성과지향성을 강조한다.	현재	3.143	1.166		
	5년후	3.302	1.093		
재단의 관리 방식은 치열한 경쟁과 다양한 요	현재	2.698	1.018		

구 그리고 성취에 초점을 둔다.	5년후	3.159	1.027		
재단을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	현재	3.095	1.065		
	5년후	3.27	0.979		
재단은 경쟁적 행동과 목표 달성을 강조한다.	현재	2.921	1.074		
	5년후	3.063	1.067		
재단의 성공기준은 경쟁에서 승리하거나 산출을 가져오는 것이다.	현재	2.746	1.112		
	5년후	3.016	1.134		

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

▌ 조직문화에 관한 시사점

- 화성시문화재단의 현재 조직문화는 위계지향문화의 특성이 가장 강하고, 그 다음으로 시장지향문화나 관계지향문화의 특성이 다소 나타나고, 혁신지향문화의 특성이 가장 낮은 수준을 보이고 있음.

- 조직구성원들이 인식하는 5년 후 가장 바람직한 조직문화는 현재보다 위계지향문화의 특성이 관계지향문화와 혁신지향문화의 특성 수준으로 약화되고, 시장지향문화의 특성도 현재보다 더욱 강화되는 것임.

- 그러나 5년 후 바람직한 조직문화의 특성의 평균치는 위계지향문화 3.368점, 혁신지향문화 3.357점, 관계지향문화 3.333점, 시장지향문화 3.153점 등으로 매우 고른 분포를 나타냄.

5) 화성시문화재단 학습조직 수준

- 학습조직 분석을 통해 제한된 자원으로 조직성과를 높일 수 있는 조직과 개인의 역량 배양의 학습조직화 수준을 파악할 수 있음. 개인, 집단, 조직의 분석 수준에 따라 구분되는 7가지 영역을 통해 학습조직을 이해하는 DLOQ에 따라 설문지를 설계하고 화성시문화재단의 학습조직 수준을 분석하였음.

▌ 학습조직 수준 분석 결과

- 여러 선행연구들에 따르면, 공공부문에서 제한된 자원으로 조직성과를 개선하기 위하여 학습조직화는 매우 중요한 과제로 제기되고 있음. 학습조직은 장기적이고 지속가능한 조직성과를 이끌어내는 핵심적인 매개자 역할을 수행하는 것으로 알려져 있음.

- 학습조직이란, 1) 지속적으로 학습의 기회를 창출하고, 2) 대화와 탐구를 지

원하며, 3) 협동과 팀 학습을 장려하고, 4) 학습 내용을 공유하는 시스템을 구축하며, 5) 공동의 비전을 실현할 권한을 위임하고, 6) 조직과 외부환경의 긴밀한 연계와, 7) 학습을 위한 전략적 리더십을 제공함으로써 조직과 개인의 전문성을 강화하는 조직을 말함. 이에 따라 학습조직은 크게 7개 요인으로 구성됨. 학습조직의 요인별 수준을 측정함으로써 화성시문화재단의 효율성과 효과성 그리고 정당성 정도를 가늠하여 볼 수 있음.

- 화성시문화재단의 요인별 학습조직 수준은 조직과 외부환경의 긴밀한 연계가 가장 높은 수준을 보였고(3.392), 그 다음으로 협동과 팀 학습을 장려하는 수준(3.036), 대화와 탐구를 지원하는 수준(3.008)이 보통 수준인 3점보다 높은 것으로 나타남.

- 반면에 지속적으로 학습의 기회를 창출하는 수준(2.913), 조직의 비전을 실현하기 위하여 권한을 위임하는 수준(2.849), 주요한 학습 내용을 공유하는 시스템을 구축하고 있는 수준(2.774), 조직 리더가 학습을 위하여 전략적인 리더십을 제공하고 있는 수준(2.659) 등은 보통 수준에 못 미치는 것으로 나타남.

- 개별 항목별로는 '기술에 대한 DB체계가 구축되어 있다(2.540)', '학습에 대한 다양한 보상이 주어진다(2.556)', '직원들의 비전 실현을 위해 지원한다(2.603)' 등이 매우 낮은 수준을 나타냄.

〈표 30〉 화성시문화재단 학습조직 수준

단위(점)

요인	항목	평균	표준편차	요인값 평균	요인값 표준편차
대화 탐구 지원	타인의 의견을 적극적으로 경청한다.	3.032	0.992	3.008	0.917
	직원 간에 존경과 상호성이 형성되어 있다.	3.079	1.044		
	타인의 의견을 묻는 질문을 자주 한다.	3.254	0.975		
	신뢰 구축을 위한 시간이 마련되어 있다.	2.667	1.127		
협동 팀학습	팀 목표 달성에 대한 관심이 크다.	2.937	1.153	3.036	0.972
	팀 활동에 대한 새로운 사고를 적극 장려한다.	2.921	1.131		
	팀 의사표현의 자유가 충분히 주어진다.	3.111	1.085		
	팀별 제안을 적극적으로 수용하고자 한다.	3.175	1.047		
지속 학습	필요한 기술을 적극적으로 탐구한다.	3.079	0.948	2.913	0.927
	업무상 문제를 학습기회로 인식한다.	3.000	1.039		

기회	학습에 대한 다양한 보상이 주어진다.	2.556	1.152		
	상호학습을 적극적으로 격려한다.	3.016	0.984		
학습 공유 시스템	목표와 성과의 차이를 측정하는 시스템이 갖추어져 있다.	2.730	1.101	2.774	0.983
	교훈과 경험의 확산을 위해 노력한다.	2.952	1.030		
	기술에 대한 DB체계가 구축되어 있다.	2.540	1.138		
	교육훈련의 결과와 투입자원을 측정한다.	2.873	1.120		
권한 위임	임무수행에 필요한 자원통제권을 갖고 있다.	2.905	1.137	2.849	0.976
	비전구성에 구성원들이 적극적으로 참여한다.	2.762	1.050		
	업무과제에 대한 직원의 선택권이 인정된다.	2.825	1.047		
	직원의 주도권을 광범위하게 인정한다.	2.905	1.050		
외부 환경 연계	고객의 의사를 적극적으로 반영하려고 한다.	3.714	0.983	3.392	0.807
	글로벌 관점 형성을 지원한다.	2.698	1.107		
	지역사회에 대한 기여와 협력을 위해 적극적으로 노력한다.	3.762	0.886		
전략 리더십 제공	관리자의 코칭과 멘토링을 실시한다.	2.667	1.155	2.659	1.057
	경영진 스스로 학습기회를 탐색한다.	2.683	1.166		
	회사가치와 경영진의 행위는 일치한다.	2.683	1.166		
	직원들의 비전실현을 위해 지원한다.	2.603	1.241		

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

6) 화성시문화재단 조직효과성

- 조직의 효과성은 개별 조직구성원들의 인식 수준을 통하여 측정할 수 있음. 대표적인 척도로는 개인의 직무적합성, 조직적합성, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등을 들 수 있음.

- 직무적합성은 개별 조직구성원들이 주어진 직무에 대하여 요구되는 역량을 갖추고 있을 뿐만 아니라 본인이 원하는 바와 일치하는 수준을 나타내고, 조직적합성은 개별 조직구성원들이 개인적으로 추구하는 가치와 조직의 가치가 일치하고 조직이 개인의 요구를 충족시키는 정도를 나타냄

- 직무만족은 개별 구성원들이 맡고 있는 직무를 의욕적이고 즐겁게 수행하고 있는 수준을 나타내고, 조직몰입은 개별 구성원들이 조직에 대하여 정서적으로 애착과 소속감을 느끼며 회사의 문제를 자신의 문제로 받아들이는 정도를 나타냄.

- 마지막으로 이직 의도는 직무나 조직에 대한 불만으로 개별 구성원이 현재의

조직을 떠날 생각을 하고 있거나 다른 조직에서 일하고 싶다는 생각이 강한 정도를 나타냄.

▌조직효과성 분석 결과

- 측정 항목들 중에서 개인의 직무에 관한 척도인 직무적합성(3.852)과 직무만족(3.561)에 비하여 조직 전체에 관한 척도인 조직몰입(3.19)과 조직적합성(3.106)의 수준이 상대적으로 낮은 것으로 나타남.

- 가장 심각한 결과는 이직 의도로 5점 만점에 3.329점으로 보통 수준인 3점을 웃도는 정도로 파악됨.

- 이러한 결과로 볼 때에 현재 개인들이 맡고 있는 일 자체에 대하여 적합하다고 인식하고 만족하고 있지만, 화성시문화재단에 대한 몰입도와 적합성 인식은 이에 못 미친다고 할 수 있음. 이로 인하여 이직 의도가 낮지 않은 수준을 보이고 있음.

〈표 31〉 화성시문화재단 학습조직 수준

단위(점)

요인	항목	평균	표준편차	요인값	
				평균	표준편차
직무 적합성	나는 나의 직무에서 요구되는 지식, 기술, 능력을 갖고 있다.	3.921	0.719	3.852	0.658
	내 능력은 현재의 직무 요건에 잘 맞는다.	3.921	0.762		
	내 직무는 내가 평소에 원하는 일이다.	3.714	0.862		
조직 적합성	우리 회사가 추구하는 가치는 내가 평소 내 삶에서 추구하는 가치와 일치한다.	3.159	1.027	3.106	0.890
	우리 회사는 내가 요구하는 바를 잘 충족시켜 준다.	2.841	1.116		
	우리 회사는 대체로 나와 잘 맞는다.	3.317	0.923		
직무 만족	나는 대체로 나의 직무에 대해 의욕적이다	3.825	0.788	3.561	0.781
	나는 현 직무에 대해 상당히 만족한다.	3.508	0.941		
	나는 나의 직무가 정말 즐겁다.	3.349	0.995		
조직 몰입	나는 남은 경력을 현재의 회사에서 보내게 된다면 매우 행복할 것이다	3.333	1.084	3.190	0.947
	내가 속한 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	3.143	1.139		
	나는 나의 회사에 대해 정서적으로 애착을 느낀다.	3.159	1.158		

	나는 나의 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	3.127	1.105		
이직 의도	나는 다른 회사에서 일해보고 싶다.	3.206	1.171	3.329	1.011
	나는 종종 지금의 회사를 그만 두고 싶은 생각이 든다.	3.365	1.251		
	현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 지금의 회사를 떠날 생각이다.	3.302	1.163		
	내가 만약 회사를 옮긴다면 지금보다 나은 회사에 입사할 가능성이 높다고 생각한다.	3.444	1.138		

※ 5점 척도에 의한 설문 결과임.

4. 시사점 종합

- 관계자 간담회와 심층인터뷰를 통해 화성시문화재단의 조직과 사업 운영 차원의 이슈를 확인함. 조직 운영 측면에 있어서는 내외부의 소통 문제가 주요 이슈로 나타났으며, 내적 소통문제로는 인사관리체계의 정비, 조직 내 관계 정립 등의 이슈가, 외적 소통문제로는 상향식 기획과 소통을 위한 거버넌스 구성의 필요성이 드러남.

- 사업 운영 측면에 있어서는 자체 기획 역량의 강화와 사업 환류 시스템의 정비 등이 확인됨. 특히 문화예술생태계의 다양한 요인들을 지원하는 사업 영역 확대와 화성시문화재단 스스로 문화예술생태계 내에서 매개자의 역할을 수행하는 사업 영역의 확보가 중요한 상황임.

- 화성시문화재단 내부 직원들을 대상으로 한 설문 결과 출연기관인 화성시와의 관계 재설정 이슈와 지역문화예술인(단체) 지원 이슈가 주로 나타남. 또한 조직관련 설문을 통해 화성시문화재단의 체계성 확보, 위계성 극복에 대한 내부 인식을 확인할 수 있었으며, 조직 개선에 대한 요구 역시 확인됨.

- 화성시문화재단 내부 직원들이 자체적으로 논의한 각각의 팀별 목표, 핵심지표, 추진전략을 정리한 결과, 현재 목표는 시민 문화의 향유 확대와 재단 직원의 업무 역량 강화를 중심으로 구성되었음. 또한 핵심지표는 시민들의 문화활동 참여 횟수 등과 같이 시민의 문화적 주체성을 중심으로 구성되었으며, 추진전략은 재단 구성원들의 전문성 강화와 다양한 협력체계 구축을 중심으로 구성됨을 확인할 수 있었음.

- 이를 바탕으로 5년 후의 목표는 지역의 브랜드 가치 제고와 문화적 정체성 확립을 중심으로 구성되었고, 핵심지표는 지역문화협의회의 정책수립건수 등

지역의 문화주체들 간의 협력과 네트워크 구축을 중심으로 구성되었으며, 추진전략은 지역 특화 문화브랜드 육성과 다양한 연구개발로 지속적인 문화수요 창출 등을 중심으로 구성되었음.

- 조직문화 진단의 결과에 따르면, 현재 위계지향문화가 가장 강한 특성을 보이는 것으로 나타나고 있으며, 향후에 현재보다 위계지향문화의 특성이 다소 약화되어야 한다고 보고 있음. 그러나 조직문화의 개선을 위하여 규율과 절차, 혁신과 도전, 팀워크와 합의, 경쟁과 성과지향성 등의 관리방식이 전반적으로 조화를 이루어 위계지향문화, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화 등이 고르게 개선되고 균형을 이루어야 한다고 볼 수 있음.

- 조직성과 향상의 핵심적인 매개 개념으로 주목을 받고 있는 학습조직화 수준에 대한 진단 결과에 따르면, 전반적으로 보통 수준을 보이고 있으나 몇몇 요인들은 상대적으로 낮은 수준을 보이고 있어 개선의 필요성이 높은 것으로 파악됨. 특히 조직 리더의 코칭과 멘토링을 실시하고, 경영진 스스로 학습의 기회를 탐색하며, 회사 가치에 부합하는 경영진의 행동이나 직원들의 비전 실현을 위한 지원 활동 등 학습조직화를 위한 조직의 전략적 리더십 제공은 매우 낮은 수준을 보여 획기적인 개선이 필요한 영역이라고 할 수 있음.

- 구체적으로 학습조직화를 위하여 재단 활동에 관한 DB체계 구축, 학습 활동에 대한 조직의 인정이나 보상 체계 구축, 직원들의 비전을 활성화하기 위한 시간 마련 등의 개선 노력이 시급하다고 할 수 있음.

- 조직효과성 분석과 관련하여, 재단 구성원 개인들이 맡고 있는 일 자체에 대하여 적합하다고 인식하고 만족하고 있는 편이지만, 화성시문화재단에 대한 조직 수준의 몰입도와 적합성 인식은 이에 못 미친다고 할 수 있음. 이로 인하여 이직 의도가 낮지 않은 수준을 보이고 있음.

- 이를 개선하기 위하여 앞서 논의한 바와 같은 개선 방안들이 실행에 옮겨져야 함. 특히 규율과 절차, 혁신과 도전, 팀워크와 합의, 경쟁과 성과지향성 등을 어느 한쪽에 치우치기보다 균형 있게 개발하고 강화하려는 노력이 필요함. 또한 조직의 경영진이 학습조직화를 위하여 조직의 비전을 공유하고 구체적이고 지속적인 코칭과 멘토링 프로그램을 실행할 필요가 있음.

제3장 화성시문화재단 현 단계 진단 및 중장기 추진방향

제1절 화성시문화재단 현 단계 진단

제2절 화성시문화재단 중장기 비전 수립

제1절 화성시문화재단 현 단계 진단

1. 화성시문화재단 현 단계 SWOT 분석

- 본 연구의 3장에서는 지역문화정책의 흐름과 이슈, 화성시 지역문화예술 여건분석, 화성시문화재단의 미션전략, 사업 및 조직영역 분석, 이해관계자 간담회, 관계자 심층인터뷰, 직원 설문조사 등을 종합하여 화성시문화재단을 둘러싼 대내외 환경을 분석하였음. 이를 바탕으로 화성시문화재단 현 단계에 대한 SWOT 분석을 통해 중장기 발전방안 수립을 위한 추진방향을 도출함.

1.1. 환경의 기회요인(Opportunity)

- **물질적 성장, 경제적 복지 단계를 지나 내적 성장과 문화 복지를 추구하는 문화정책 패러다임에 발맞춰 지역 중심의 문화민주주의와 지역분권 강조**
  - 문화시설을 확충하여 국민들의 문화 접근성을 높이는 문화복지적 차원의 정책에서 개개인의 문화적 역량을 증대시키고 문화의 활성화를 위한 새로운 생활방식을 스스로 창출[4]해 내는 문화민주주의 정책으로 패러다임이 바뀜
  - 〈지역문화진흥법〉 시행과 〈새 예술정책(2018~2022)〉, 〈문화비전 2030〉 추진 등 지역의 문화역량을 제고를 위한 움직임이 확산되고 활성화되고 있음. 자율과 협치의 원칙으로 문화분권 기반 조성을 위해 지역문화재단의 자율성과 독립성 확립에 대한 중요성이 강조되고 있음

- **생활문화 진흥을 위한 동아리 활성화 정책이 추진되면서 시민의 일상적인 문화 참여 기회 확대**
  - 시민을 문화소비의 수동적 주체로 보는 것이 아니라 일상생활 속에서 능동적으로 창조 활동을 할 수 있는 문화생산자, 문화주체로 보아야 한다는 방향으로 인식이 변화됨
  - 따라서 기존의 개별 창작자에 대한 예술정책 지원구조를 넘어, 개인 자체보다 개인과 개인의 사이, 즉 관계를 중요하게 여기는 동아리를 활성화시키는 지원정책이 강조됨

- SNS를 통한 시민의 문화예술 행사 및 활동의 공유 활성화로 일상적인 문화활동에 대한 참여 촉진

4) 윤소영(2010). 『동호회 활동 실태 및 활성화 방안-시설에 기반한 문화예술동호를 중심으로-』, 한국문화관광연구원.

- 2017년 인터넷이용 실태조사에 따르면 만 3세 이상 인구의 88.5%가 모바일 인터넷 사용자이며, 만6세 이상 인터넷 이용자 중 과반수가 소셜 미디어를 이용하는 것으로 나타남
- 이에 따라 많은 지역문화재단에서는 SNS를 활용하여 문화재단에서 개최하는 프로그램을 홍보하고 SNS 유저들의 활발한 참여와 소통을 이끌어내고 있음

- **화성시의 건전한 재정자립도와 경제적 성장에 대한 기대는 향후 화성시의 문화예술에 대한 수요 확대 및 발전 가능성으로 연계**
- 2017년 기준으로 화성시의 재정 자립도는 67.3%로, 경기도 내 재정자립도 상위 6개 도시 중에서 2위를 차지함(1위는 안산시 72.2%)
- 화성시에 등록된 기업체(9,729개소)와 종업원(190,223명) 수는 경기도 내 1위를 차지하고, 수출규모는 15,709,521천 US$로 경기도 내 2위이며, 글로벌 연구시설과 대기업의 주요 공장이 위치함. 또한 CNN(2015)은 인터넷 매체를 통해 2025년 세계 7대 부자도시 중 하나로 화성시를 선정함
- 화성시는 2018년 문화 및 관광 분야 세출 예산이 전체 예산의 8.93%(157,960천원)이며, 이 중 문화예술 관련 예산은 전체 예산의 3.98%(70,376천원)을 차지해 타 지자체에 비해 문화 분야 예산규모가 양호함

- **화성시는 전국 대비 지역민 평균 연령이 젊은 도시로 문화예술의 생산 및 수요 계층이 넓어지면서 총체적인 지역문화예술 발전 가능성 기대**
- 2018년 3월 기준 화성시 인구는 전국 기초단체 중 8위 규모(715,626명)로 인구성장률로 살펴보면 2017년 인구는 전년 대비 7.83% 성장하여 전국 인구성장률의 0.39%를 상회하고 있음
- 화성시는 타 지자체에 비해 젊은 계층의 인구 비율이 높게 나타나고 있는데, 40세 미만 인구는 전체의 55.8%를 차지하고 있으며 이는 전국 평균 46.2%보다 높은 수준임. 또한 20세 미만 인구가 전체의 25.3%를 차지해 전국 평균 18.6%보다 훨씬 높게 나타나고 있음

- **화성시 신도시개발과 대기업 산업단지 유치에 따른 인구유입으로 문화수요 급증 및 문화예술 활성화 기대**
- 화성시는 동탄 1기 신도시에 이어 동탄 2기 신도시 개발로 약 30만 명(동탄2 신도시 수용인구 28만5,878명)의 수용인구와 예정된 대기업 산업단지가 들어서면서 새로운 고용창출과 더불어 인구유입이 예상됨. 이에 따라 유입된 인구증가에 비례하는 문화예술에 대한 니즈와 문화 인프라 및 문화인력 일자리에 대한 수요도 증가할 것으로 예상됨

1.2. 환경의 위협요인(Threat)

- **화성시 동·서·남부 지역 간 문화예술 인프라 격차 및 문화예술 수요 차이**
  - 화성시는 택지개발지구, 구도심 지역, 서해안 인접 어촌지역, 농업 기반 농촌 지역 등 다양한 지리적 환경과 생활공간이 공존하는 도농 복합도시로 지역 간 환경의 차이만큼 문화예술 인프라 수준도 다르게 나타남
  - 2017 화성시민 문화향수 실태조사 결과에 따르면, 화성시 주요 문화예술시설은 동탄 신도시를 중심으로 한 동부권에 주로 위치해 있어 남부권 시민(23.9%)과 서부권 시민(47.6%)의 상당수는 '물리적 접근성'을 문화예술행사 참여의 어려운 점으로 꼽음

- **화성시는 높은 인구성장률과 젊은 연령층의 인구 구성에도 불구하고 시민의 문화예술행사 참여율 저조**
  - 2017 화성시민 문화향수 실태조사 결과에 따르면, 화성시민의 문화예술행사 참여율은 5.6%, 문화예술교육 수강률은 3.6%, 생활문화활동 참여율은 13.1%로 낮은 비율로 나타남
  - 화성시민의 평균 여가시간은 4.36시간, 만족도는 26.4% 수준으로 여가활동 시간이 부족할 뿐만 아니라 여가활동 만족도 역시 낮게 나타났으며, 주로 영화 위주의 문화예술행사 관람이 주된 활동으로 문화예술행사의 질적 향상이 필요하다고 인식하고 있음

- **화성시(출연기관)와 화성시문화재단 간 화성시 문화예술 지형에 기반을 둔 문화사업의 필요성 및 중요도를 협의할 수 있는 유효한 소통 기회 부족**
  - 화성시문화재단은 화성 지역의 문화예술 생산과 향유를 지원하고 연결하는 플랫폼 기능이 요구됨에 따라 화성시와 적극적인 소통과 협력이 필요한 지점이 많지만 화성시와 화성시문화재단 간 유효한 소통 통로 및 기회가 부족함
  - 예컨대, 화성시 동·서·남부 지역 간 문화 향유 격차에 대한 이슈 역시 화성시문화재단과 화성시가 문화예술 인프라 공급과 수요 등을 협의하여 점진적으로 해결이 필요한 문제라고 할 수 있음

- **화성시문화재단과 화성시(출연기관) 간의 정책적 협력관계가 정립되지 않음에 따라 일방향적 업무 지시 경향의 한계**
  - 지역문화재단이 민간 자율성과 지역문화분권 가치 확보를 위해 기존 관료제 행정조직을 대체하기 위한 조직임에도, 화성시문화재단의 운영방식은 관료제 행정으로 수렴하는 현상이 나타남

- 또한 화성시문화재단의 대부분의 사업은 화성시에서 내려오는 위탁사업으로 화성시문화재단은 자체적인 문화예술 사업의 기획과 집행의 전문적 역량이 있음에도 불구하고 현재는 화성시로부터의 위탁사업을 집행하는 역할에 대부분의 역량이 집중되고 있는 상황임

- **화성시 관내 문화예술 유관기관 및 단체와 진행하는 문화사업의 차별성 확보 및 지역 내 다양한 문화 인프라 간 연계사업 추진 필요**
  - 화성시 관내에 화성시인재육성재단, 화성시체육회, 화성시푸드통합지원센터, 화성시도시공사, 화성문화원, 화성예총, 화성민예총, 청소년문화의집 등 다양한 기관 및 단체들이 각기 문화 사업들을 기획하고 수행하고 있으므로, 화성시문화재단은 자체의 고유 목적사업을 중심으로 차별적인 문화사업을 수행할 필요가 있음
  - 또한 화성시 관내 문화기관 및 단체와 유사한 문화사업을 중복적으로 수행하는 것을 지양하고, 관내 문화 인프라를 적극적으로 활용하여 연계사업을 추진할 필요가 있음

1.3. 재단의 강점요인(Strength)

- **지역특성에 기반한 문화향수실태조사 실시로 화성시민의 문화수요 변화 추이 자료 확보**
  - 화성시문화재단은 화성시민의 여가생활과 문화예술 향유의 특성을 조사하기 위해 예술행사 참여 실태, 문화예술교육 경험, 문화예술 동호회 활동, 문화예술 공간 이용 실태 등을 살펴볼 수 있는 화성시민 문화향수 실태조사를 주기적으로 진행하고 있음
  - 화성시민의 문화적 수요가 변해온 추이를 분석하여 화성시민의 니즈를 파악하고 수요를 충족시켜 줄 수 있는 대안과 미래수요를 예측하여 필요한 콘텐츠를 구상하고 준비할 수 있다는 점에서 문화향수실태조사 분석자료는 문화재단의 큰 정보 자산이라고 할 수 있음

- **화성시문화재단 내부직원들의 업무 역량 강화를 위한 임직원 교육훈련 프로그램 수행**
  - 화성시문화재단은 부서 및 직원별 역량 강화를 위한 임직원 교육을 수행하고 있음. 2017년에는 전직원을 대상으로는 '개인정보보호 및 정보보안 교육'을 실시했으며, 기획홍보팀, 공연사업팀, 동탄센터운영팀, 시립도서관 임직원을 대상으로 CS 강화 교육을 수행했고, 동탄센터운영팀, 공연사업팀, 도서관 등

을 대상으로 안전관리교육을 수행했음

- 그러나 문화정책 동향이나 타 문화재단과의 협업, 지역문화 활성화를 위한 새로운 역량 제고 등 문화재단 직원의 문화역량 전문성을 심화할 수 있는 직원역량 강화 프로그램의 정례적 실행이 보완될 필요가 있음

- **화성시문화재단 설립 후 10년 동안 축적된 문화현장 활동(경험)을 토대로 문화재단의 미래 성장을 견인할 성장동력 발전 기대**

- 화성시문화재단은 2008년 설립되어 2018년 현재에 이르기까지 유앤아이센터, 화성시립도서관, 동탄문화복합센터, 노작 홍사용문학관 등 문화기관의 위탁운영을 포함해서 다양한 축제 및 문화사업을 운영한 경험들이 누적되어 있음. 이와 같은 경험치를 쌓은 조직과 임직원들의 역량은 화성시문화재단의 미래 성장을 견인할 성장동력으로 발전할 것을 기대할 수 있음

- **화성시문화재단을 중심으로 한 축제 시민 서포터즈, 초청 설명회 등 시민과 적극적으로 소통할 수 있는 다양한 채널 운영**

- 화성시문화재단은 시민 서포터즈를 통해 재단에서 개최하는 다양한 공연 등 문화행사의 정보를 시민의 눈높이와 감성으로 이해할 수 있는 편안한 언어로 전달하고 홍보하여 적극적인 소통을 꾀하고 있음

- **지역사회와 상생하기 위해 도서관의 문화예술 프로그램을 활용하여 소외계층 대상 문화예술복지 확대**

- 화성시문화재단은 화성시 동·서·남부 지역 간 문화 향유 격차를 해소하기 위한 방안으로서 광범위하게 설치되어 있는 도서관을 거점 기관으로 활용하여 문화예술 서비스의 수혜 범위를 확장시키고, 찾아가는 문화예술 서비스를 통해 문화복지를 확대하고 있음

- **지역 생활문화거점으로서 화성시생활문화센터 중심 문화 커뮤니티 공간 제공**

- 화성시문화재단은 생활문화센터를 단순 문화 프로그램 운영시설이 아닌 생활문화의 거점이자 지역주민이 언제라도 편안하게 이용할 수 있는 공간으로 조성하여 생활문화 중심 문화 커뮤니티 공간으로 활용함

1.4. 재단의 약점요인(Weakness)

- **화성시문화재단 국/팀 간 사업영역 구분이 모호함**

- 화성시문화재단은 다양하고 많은 사업들을 운영하고 있지만, 운영 사업을 국

/팀의 정체성에 따른 분류가 아닌 사업의 주제에 따라 분류하고 있어 영역 구분이 모호한 상황임

- 문화재단 내 사업영역 구분이 모호하다는 것은 업무분장이 뚜렷하지 않아 합리적인 업무 분류가 불가능하다는 것을 의미하므로, 사업의 목적, 예산과 팀 구성 등을 고려하여 사업영역을 재구조화 할 필요가 있음

- **화성시문화재단 국/팀 간 정체성 및 업무 고유성이 불확실**

- 화성시문화재단은 현재 팀의 고유업무를 중심으로 운영되기보다 프로젝트를 중심으로 운영되고 있어, 국/팀 간의 업무분장이 명확하지 않으며 다른 국/팀과 구분되지 않는 모호한 업무를 수행하고 있는 상황임
- 따라서 국 간, 팀 간 업무의 고유성과 해당 업무의 특성에 맞는 고유성을 확립할 필요가 있으며, 그에 따라 직원들은 업무 수행의 전문성을 함양하고 국/팀별 차별적인 정체성을 구축하는 과정이 필요함

- **조직 내 직무경력 패턴과 경로가 불확실한 순환보직의 인사 시스템으로 조직원 전문성 성장 저해 인식**

- 화성시문화재단 내부 직원 간담회 결과 조직의 순환보직 인사 시스템은 다양한 업무 경험과 역량을 함양할 수 있다는 장점에도 불구하고, 직무경력 패턴과 경로가 불확실한 잦은 인사로 해당 부서에서 전문성을 쌓을 수 있는 기회가 주어지지 않아 직원들의 성장을 저해한다고 인식되고 있음

- **화성시 전체의 문화자원 및 문화인력에 대한 현황 조사 자료 부재**

- 화성시문화재단이 문화사업을 기획하고 프로그램을 계획할 때 필요한 화성시 문화자원 및 문화인력에 대한 데이터가 부재하여 조직적 차원에서 문화사업 운영 효율이 낮다고 할 수 있음
- 화성시문화재단 직원뿐만 아니라 화성시에서 활동하는 다양한 문화기획자들이 활용할 수 있는 화성시 관내 문화자원과 문화인력 현황에 대한 주기적이고 체계적인 조사가 필요함

- **문화시설 부족, 접근성 불편 등 화성시 서남부 권역 문화향유 불균형 문제**

- 화성시문화재단에서 운영하는 많은 사업들이 문화시설 인프라의 지리적 위치상 화성시 동부에 편중되어 있어 화성시 서남부권의 문화향유의 문제가 지속적으로 제기되고 있음
- 특히 서남부 권역은 농어촌의 특성이 복합적으로 나타나고 있는 지역으로 면적 대비 문화시설이 절대적으로 부족하고 교통수단 등의 편의시설이 제대로

갖춰져 있지 않아 다차원적인 접근성의 문제 해결이 필요함

- **화성시 관내 지역문화예술인 및 단체, 매개자를 위한 사업 및 소통기회 부족**
  - 화성시문화재단을 중심으로 관내 지역문화예술인 및 단체, 매개자들이 함께 화성시 문화예술 진흥 및 발전을 논의할 수 있는 실효성 있는 거버넌스가 부재하다는 문제가 제기되고 있음. 화성시 문화예술 거버넌스 구성을 통해 재단에서 진행되는 사업과 지역문화단체에서 기획하고 있는 사업들을 공유하고 연계지점들을 찾아내 시너지 효과를 창출할 필요가 있음
  - 화성시문화재단은 2017년부터 지역문화협의회를 운영하고 있지만 관내 문화예술계에 '실제 활동하는 사람들에게는 닫혀 있는 느낌'(간담회 내용 발췌)으로 받아들여지고 있으므로 지역문화협의회를 통해 상향식의 정책 기획 요구가 수렴될 수 있도록 협의회에 참여하는 주체 간 자유로운 소통과 신뢰를 보장하는 기반 구축이 필요할 것으로 보임

<표 32> 화성시문화재단 현 단계 SWOT 분석 종합

강점(Strength)	약점(Weakness)
– 지역특성에 기반한 문화향수실태조사 주기적 실시 – 내부역량 강화를 위한 임직원 교육훈련 프로그램 수행 – 화성시문화재단 설립 후 10년 동안 문화현장 활동 경험의 기반 – 축제 시민 서포터즈, 주민초청 설명회 등 시민과의 적극적인 소통 채널 – 지역사회와 상생하는 연계사업 추진으로 소외계층 대상 문화예술복지 확대	– 화성시문화재단 사업영역 구분의 모호함 – 화성시문화재단 국/팀 간 정체성 및 업무 고유성 불확실 – 패턴과 경로가 불확실한 인사 시스템으로 조직원 전문성 성장 저해 – 화성시 문화자원(인력)에 대한 현황 자료 부재 – 문화시설 부족, 접근성 불편 등 화성시 서남부 권역 문화향유 불균형 문제 – 지역문화예술인 및 단체, 매개자를 위한 사업 및 소통기회 부족
기회(Opportunity)	**위협(Threat)**
– 정부 정책의 문화민주주의와 지역분권 강조 – 동호회 활성화를 통한 일상 속 문화 참여 확대 정책 추진 – SNS를 통한 시민의 문화예술 공유 활성화로 참여 촉진 환경 – 화성시의 건전한 재정자립도와 경제적 성장에 대한 기대 – 전국 대비 지역민 평균 연령이 젊은 도시 – 화성시 신도시개발 인구유입에 따른 문화수요 급증	– 화성시 동·서·남부 권역 지역 간 문화예술 인프라 격차 – 화성시민의 문화예술행사 참여율 저조 – 화성시와 화성시문화재단 간 유효한 소통 기회 부족 – 화성시(출연기관)에 의존적인 관계에 따른 하향식 업무 지시의 한계 – 관내 문화예술 유관기관 및 단체와 사업 차별성 부족 – 지역 내 다양한 문화 인프라 간 유기적인 연결고리 미흡

2. 화성시문화재단 중장기 대응전략 도출

2.1. 강점이용-기회포착(S+O) 전략

- **화성시문화재단 직원의 전문성 강화와 성장을 통한 재단역량 강화**

– 화성시문화재단 내부 직원의 전문성 함양과 성장에 대한 요구가 제기되고 있는 바, 재단 설립 후 10년간의 문화현장 활동 경험을 기반으로 지속적인 임직원 교육 연수와 화성시민의 문화수요를 반영한 문화사업 기획 훈련 등 직원들의 문화사업 전문성을 강화하고, 이를 통해 자율적이고 독립적인 화성시문화재단의 조직적 역량 강화를 추구함

- **생활밀착형 시민향유 프로그램 다양화 및 활성화를 통한 시민 문화역량 강화**

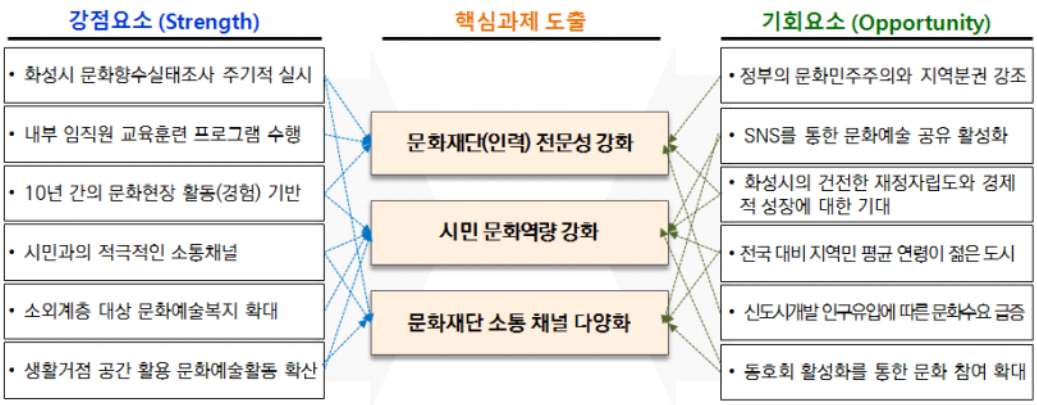
– 생활문화 활성화 중심의 지역문화진흥의 패러다임 속에서 화성시 생활거점 공간을 활용한 문화예술 활동을 확산하고 생활문화동아리 활성화를 지원함으로써 화성 시민의 문화접근성과 문화향유 기회를 확대하고 시민문화를 활성화하는 전략이 필요함

- **화성 시민과의 적극적인 상호작용을 위한 문화재단 소통 채널의 다양화**

– 화성시문화재단은 시민 소통 채널을 통해 재단의 문화사업을 홍보하고 효과적으로 내용을 전달하는 것 뿐 아니라, 시민 스스로 지역의 문화예술 자원들을 발굴하고 정보를 공유하는 적극적인 상호작용을 꾀할 필요가 있음

– 또한 관내 문화기관 및 단체들의 시민 소통 채널과 연계하거나 연령별/계층별/취향별 소통 채널을 다양화하여 시민 눈높이와 관심사에 맞춘 소통방식을 개발하고 활용할 필요가 있음

[그림 38] 화성시문화재단의 SO 전략



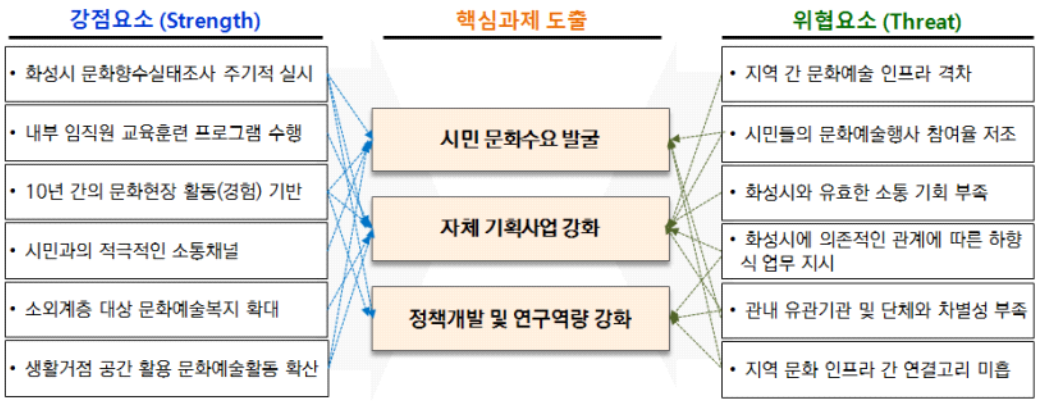
2.2. 강점이용-위험회피(S+T) 전략

- **주기적인 화성시민 문화향수 실태조사와 시민과의 적극적인 소통을 통해 화성 시민 문화 수요 발굴 필요**
  - 화성시문화재단은 화성시민 문화향수 실태조사를 주기적으로 진행하여 화성시민의 문화 수요 지점을 정확히 파악하고 그것의 변화 추이를 분석하여 화성시 맞춤형 문화사업을 기획할 필요가 있음
  - 또한 화성시민과 상시적으로 소통할 수 있는 채널을 적극 활용하여 시민이 원하는 문화 수요를 시의성 있게 발굴할 뿐만 아니라 여러 문화 사업들에 대한 시민의 의견 및 반응을 통해 새로운 문화 수요를 개발해 낼 수 있음

- **화성시문화재단의 자체 기획사업 개발 및 강화를 통한 자율성과 독립성 확보**
  - 화성시 위탁사업 및 기금사업 외에 재단 고유의 비전에 따른 자체적인 문화예술 진흥사업을 기획 및 개발할 필요가 있음. 이를 통해 화성시로부터 자율성과 독립성을 확보하고 화성시문화재단 고유의 정체성을 확립할 수 있도록 함

- **화성시 지역문화 및 지역예술 진흥을 위한 정책개발 및 연구역량 강화**
  - 화성시문화재단은 자체적인 문화정책 개발·생산 기능 및 정책수립의 토대가 되는 연구 역량 강화가 필요함. 이를 통해 지역의 문화예술 진흥을 위한 싱크탱크(think tank)로서의 재단의 입지를 강화할 수 있음
  - 또한 재단의 정책개발 및 연구역량 강화는 시민의 요구와 필요에 대응하는 새로운 문화 사업들을 제안하고 협의할 수 있는 객관적 근거를 마련함

[그림 39] 화성시문화재단의 ST 전략



2.3. 약점극복-기회포착(W+O) 전략

- **지역문화 정책매개기관으로서의 화성시문화재단의 역할 및 위상 강화**

– 화성시 지역문화, 예술진흥을 위한 핵심 매개기관으로서의 재단의 역할과 위상 강화를 통해 변화하는 지역문화 정책에 대응할 수 있음

– 화성시문화재단이 화성시의 문화사업 수행기관으로서의 역할에 머물지 않고 지역문화정책의 능동적 주체이자, 화성시 문화정책 수행의 동반자로서 기능을 수행할 수 있도록 재단 내부의 정책적 역량 및 기획력 강화 등을 통해 재단운영의 행정적 자율성과 책임성을 강화해야 함

- **화성시 지역예술 창작활동에 대한 다각적인 지원 강화**

– 화성시문화재단의 문화예술 창작의 지원체계 강화 및 개선을 통해 화성시 관내 다양한 계층의 문화창작 수요를 포용할 수 있는 문화예술창작의 기반을 구축하고 지원효과를 제고할 수 있음

– 화성시는 높은 인구 성장률과 지속적인 인구 유입이 예상되는 젊은 도시로서 다양한 문화예술 주체들을 발굴하고 이들에 대한 다각적인 지원 체계를 마련함으로써 도시의 창의성 증진에 기여할 수 있음

- **화성시문화재단 조직 인사 시스템의 효율화**

– 화성시문화재단 내부 조직체계의 재정비를 통한 조직역량 및 전문성 강화가 지속적으로 요청되고 있는 바, 내부 인력의 지속적인 동기부여를 가능하게 하는 안정적인 근무 환경 조성 등 체계적인 인력운영 원칙과 이를 토대로 한 인력운영 구조의 재정비가 필요함

[그림 40] 화성시문화재단의 WO 전략

2.4. 약점극복-위험회피(W+T) 전략

- **화성시문화재단의 문화 사업에 대한 평가 및 환류 체계 구축**

- 문화사업의 지속성과 질적 향상을 위해서는 한 해 사업이 운영된 이후 평가를 통해 다음 사업에 환류 되는 과정이 필요함. 하지만 현재 화성시문화재단에서는 정해진 인력에 비해 수행하는 사업들이 많을 뿐 아니라, 여러 이해관계에 의해 새로운 사업이 생기는 경우도 많아 평가 시스템이 제도적으로 정착되지 못한 상황임
- 재단의 일관된 사업계획 및 추진 프로세스, 환류체계가 제대로 구축되지 않은 가운데 프로젝트 형의 다양한 사업을 개발하고 운영할 경우, 사업성과가 효과적으로 축적되지 못하고 흩어지므로 체계적 사업추진 및 평가 및 환류 기반을 구축하는 것이 중요함

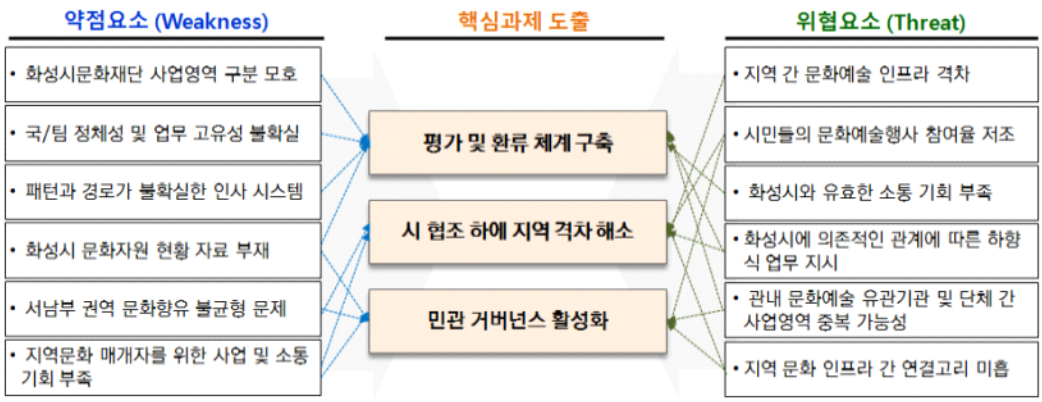
- **화성시의 지역 간 문화 격차를 해소하기 위해서 문화재단과 화성시 간에 문화 정책적 협력 관계가 필요**

- 화성시는 서울보다 넓은 면적으로 화성시문화재단이 운영·관리하는 한정된 문화시설과 인력만으로는 관내 모든 지역의 시민에게 문화 향유 기회를 동등하게 제공하기 어려운 상황이므로 화성시와 전략적인 협력 관계가 필요함

- **화성시문화재단을 중심으로 한 민관 문화예술 거버넌스 활성화**

- 화성시문화재단 중심으로 중앙-지역-문화기관-예술인-지역민을 연계, 교류하는 민간 중심의 문화 거버넌스 구축이 필요함. 화성시문화재단은 화성시 지역문화예술진흥을 위한 중추적 기관으로서 문화 거버넌스의 조정자 역할을 담당하며, 문화기관 간 협력적 교류 네트워크의 구심점 역할을 수행하도록 함

[그림 41] 화성시문화재단의 WT 전략



제2절 화성시문화재단 중장기 비전 수립

1. 화성시문화재단 중장기 비전 수립 방향

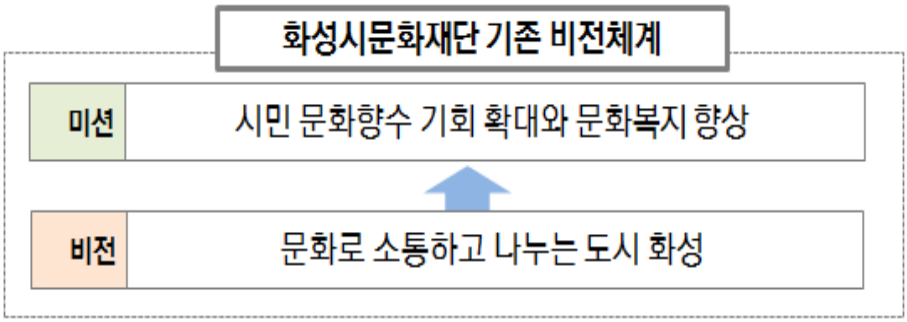
1.1. 중장기 비전 수립 관점

- 화성시문화재단 중장기 비전을 수립하기 위해서는 설립 후 꾸준히 성장해 온 지난 10년의 재단 성과를 바탕으로 다음 10년을 내다보는 긴 호흡의 접근이 필요함.

- 현재 지역문화를 둘러싼 정책환경은 2000년 이후 성장한 각 지역의 문화역량을 바탕으로 문화분권과 문화자치의 경향으로 빠르게 전환되고 있음. 때문에 지역의 독자적 문화정책, 예술정책 추진역량을 시대변화에 부합하는 체계로 구축하는 것이 매우 중요하며, 당장의 사업에 대응하는 단기적 전략보다는 장기적으로 향후 전개되는 지역문화환경에 대비할 수 있는 지역의 독자적 문화역량을 구축할 수 있도록 준비하는 것이 필요함.

- 이러한 관점에서 기존 화성시문화재단의 미션과 추진방향을 살펴보면, 현재 문화생산과 소비의 주체로 상정되고 있는 시민에 대해 문화향유 대상으로서의 '시민'에 집중되어있어 수동적 문화 '향유'와 '복지' 관점에 맞춰져 있음. 이는 시민과의 접점을 만들어가던 재단 출범 초기 역할과 비전에 머물러 있다고 볼 수 있음.

[그림 42] 화성시문화재단의 기존 비전체계



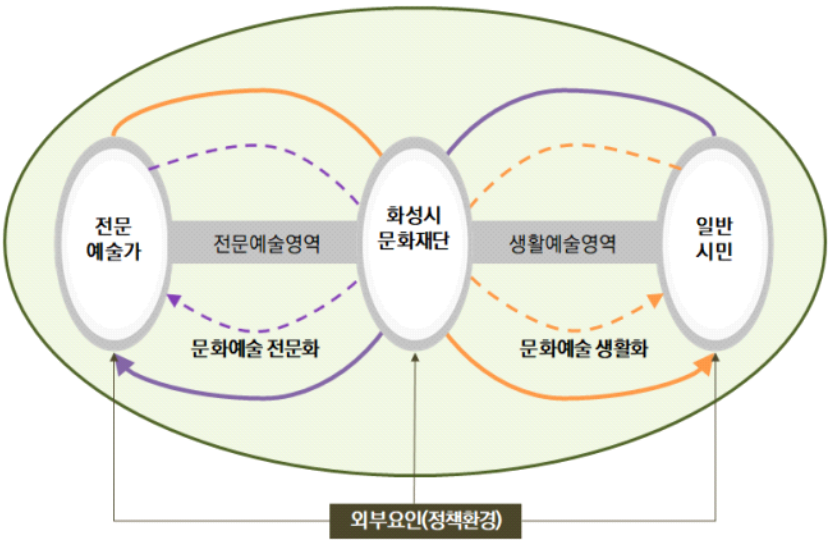
- 때문에 다음 10년을 내다보는 화성시문화재단 중장기 비전의 수립방향은 변화하는 지역문화 정책환경에 능동적으로 대처하고, 지속적인 화성시 경제 및 도시규모 성장에 따라 도시의 역량이 다각적으로 요구되는 환경에 대응하는

차원의 비전 수립이 필요함.

- 화성시문화재단 다음 10년의 중장기 비전은 시민 중심 문화향유 기대 확대를 기반으로 하되, 화성지역 문화예술 창조역량을 향상시키고, 시민과 지역예술인들을 연결하고, 시민과 도시를 이어주며, 화성시민의 문화향유 방식과 통로를 다각화할 수 있는 지역문화예술생태계를 조성함으로써 지속가능한 화성지역문화역량의 기반을 만들어가는 순환의 총체적 관점에서 수립될 필요가 있음.

- 지역문화예술생태계는 한 지역에서 발현되는 문화예술이 창작(생산)-매개(유통)-향유(소비)라는 일련의 순환 과정에 다양한 요소들이 연결되어 각자의 자율적 활동성을 토대로 상호 밀접한 관계를 맺고 의존하면서 생명력을 가지고 지속되며 독립적 체계를 구축하고 있다는 관점이며, 화성시문화재단이 화성의 지역문화예술생태계를 활성화하는 주요한 정책매개기관으로서 위상과 역할을 정립하는 것에 다음 10년의 중장기 비전 수립의 핵심으로 둠.

[그림 43] 지역문화예술생태계와 화성시문화재단의 관계도



1.2. 재단의 역할 변화 방향

- 화성시문화재단의 중장기 비전을 화성시의 문화사업을 집행하는 차원을 넘어 화성 지역문화예술생태계 활성화의 견인차 역할로 확장하기 위해서는 현재 재단의 역할이 변화해야 함. 즉, 화성시문화재단의 핵심 역할은 '중앙-지역-문화예술기관-예술가-지역민 등 다양한 문화주체들을 다각적으로 매개하는 문화 플랫폼(화성시 문화거버넌스 핵심주체)'로서의 역할 수행으로 재정립할 수 있으며, 구체적인 세부 역할은 다음과 같음.

- **화성시민의 일상을 예술로 엮어내는 문화매개자**

- 시민의 일상생활과 밀착된 문화예술 활동을 통하여 삶의 질 향상과 행복 실현에 주목하고, 시민이 문화주체가 되어 스스로 문화적 삶을 일궈낼 수 있도록 여건을 지원하고 매개하는 화성시민의 문화동반자 역할을 수행함

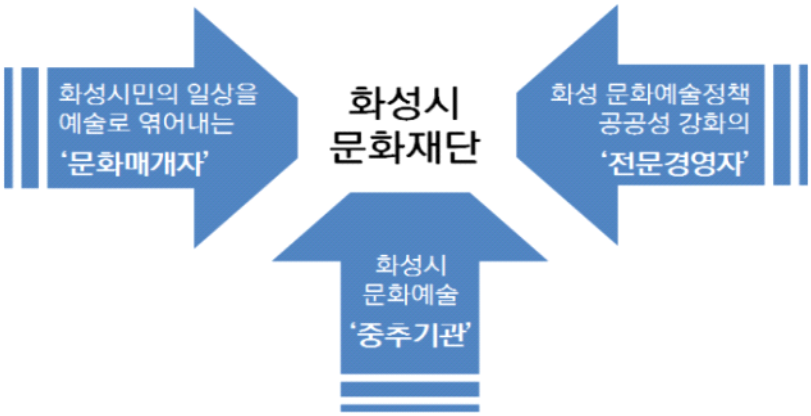
- **지역문화기관-예술가-지역민을 매개하는 중추기관**

- 다양한 문화주체가 상생 발전하는 협력체계를 통해 화성시의 지속가능한 문화예술생태계를 조성하고, 지역의 문화적 경쟁력과 창의성을 견인하는 화성시 문화예술의 중추기관 역할을 수행함

- **화성시 문화예술 전문경영자·협력경영자**

- 화성시 문화예술정책 수립 및 수행의 동반자로서, 수평적 협력체계를 강화하고 재단의 책임성과 자율성을 바탕으로 화성시 문화예술정책의 공공성을 강화하는 화성시 문화예술의 전문경영자 역할을 수행함

[그림 44] 화성시문화재단의 역할



2. 화성시문화재단 중장기 비전 및 핵심전략

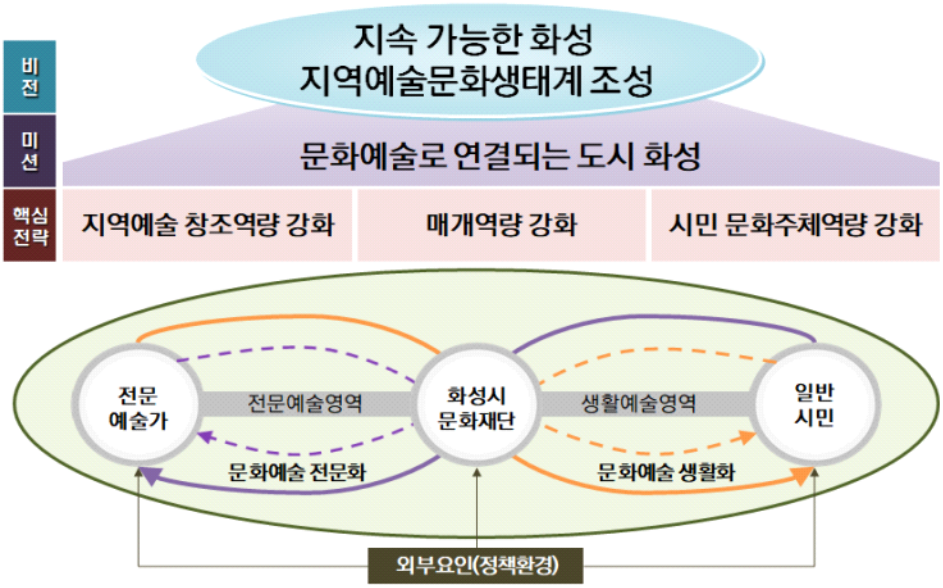
2.1. 중장기 비전체계도

- 화성시문화재단의 다음 10년을 맞이하는 중장기 비전을 “지속 가능한 화성 지역문화예술생태계 조성”으로, 미션을 “문화예술로 연결되는 도시 화성”으로 설정함. 그리고 이러한 미션과 비전을 실현하기 위한 핵심전략으로 “지역예술 창조역량 강화”, “매개역량 강화”, “시민 문화주체역량 강화”를 설정함.

- 지역문화예술생태계의 선순환을 위한 ‘지역예술 창조역량 강화’, ‘매개역량 강화’, ‘시민 문화주체역량 강화’라는 핵심전략에는 화성시지역예술인, 문화매개자, 시민 등 화성 지역문화예술생태계를 만들어가는 주체들이 지속가능한 지역문화의 정체성을 자율적으로 확립시켜 나가는 기반을 구축해가는 과정의 필요성과 중요성을 담고 있음.

- 이를 통해 화성시문화재단이 변화하는 지역문화환경에 발맞추어 화성 지역의 독자적 문화역량을 체계적으로 구축해갈 수 있는 핵심 지역문화 매개기관으로서의 성장을 기대함. 지역의 문화예술 다양성을 촉진하고, 문화예술로 연결되는 도시 화성의 새로운 미래가치로 도약하고자 하는 재단의 의지를 표명함.

[그림 45] 화성시문화재단 비전체계도



2.2. 중장기 비전을 실현을 위한 핵심전략

- 화성시문화재단의 중장기 비전을 실현하기 위한 핵심전략은 화성시 내 지속가능한 지역문화예술생태계를 활성화할 수 있는 지향점을 반영하고 있으며, 구체적으로 설명하면 다음과 같음.

- 첫째, 화성시문화재단은 화성시 문화예술정책과의 유기적 연계를 통해 화성시 문화예술생태계의 기반이 되는 지역예술 창조역량을 강화할 필요가 있음. 지역의 문화예술인들이 안정적으로 정착하여 활동할 수 있는 기반을 조성하고, 지역예술의 창의력이 화성시 문화역량으로 연계될 수 있는 다양한 지원과 활동이 만들어질 필요가 있음. 이를 위해 화성시문화재단은 지역의 문화예술자원들을 정확히 파악하여 화성시 문화예술지형의 현재를 분석하고 미래를 계획하는 전문 예술경영기관으로서의 역할을 구축해가야 함.
  - 다양한 가능성을 가진 신진 예술인을 발굴하여 지속적으로 지원하여 양성할 필요가 있고(신진 예술인 발굴)
  - 시민의 생활문화예술 활동이나 전문예술가들의 작품 활동에 필요한 문화예술자원의 아카이브를 구축하고 누구나 접근해 활용될 수 있도록 하며(문화예술자원 아카이브 구축 및 활용)
  - 예술창작의 자생력과 지역문화 예술의 다양성을 확보하기 위해서는 다양한 연령층, 다양한 취향별 그룹, 비주류/다원장르의 예술 등에도 지원의 폭을 확장시킬 필요가 있음(예술인지원방식 다각화)

- 둘째, 화성시문화재단을 중심으로 지역예술가들과 지역시민을 유기적으로 연결하는 매개역량을 강화할 필요가 있음. 지역의 문화재단은 전문예술인들과 일반시민이 지역을 중심으로 한 문화예술 활동으로 연결되고 교류할 수 있도록 하는 지역문화 매개기관으로서의 플랫폼 역할의 수행이 필요함.
  - 이를 위해 문화재단은 삶의 요소로서의 문화예술, 시민이 향유하는 과정으로서의 문화예술 공간을 조성하고(창조적 도시환경 조성)
  - 지역의 풍부한 문화예술자원을 공유, 다양한 예술인들 간의 협력적인 네트워크 구축, 도시 간의 문화예술적 협력과 발전을 도모하는 거버넌스를 구축하며(문화예술 협력 시스템 구축)
  - 화성 시민이 가진 문화적 차이를 존중하고 고유 가치를 인정할 수 있도록 문화다양성 가치 확산의 사업 및 프로그램을 기획할 필요가 있음(도시 문화다양성 증진)

- 셋째, 화성시문화재단은 시민의 문화예술 생산 및 향유 역량을 강화하여 능동적인 문화주체로 자리매김하도록 하는 것이 필요함. 기존에는 전문예술가에 의해 생산된 고급문화의 결과물들을 시민이 수동적으로 소비하는 구조였다면, 지금은 문화민주주의의 패러다임 속에서 시민 스스로 향유하고 싶은 문화를 생산하고 주체적으로 참여하는 활동이 선 순환적으로 이루어질 수 있도록 하는 문화재단의 매개적 역할이 중요함.
  - 이를 위해 문화재단은 시민이 일상생활 속에서 문화를 생산하고 향유할 수 있는 공간을 지원하고(생활밀착형 문화 공간 조성)
  - 이들이 서로의 문화 취향을 공유 및 교류하는 모임을 지원하며(생활예술동아리 활성화)
  - 시민 중심의 생활문화예술 활동이 안정적이고 지속적으로 유지 및 성장할 수 있도록 하는 퍼실리테이터 인력을 지원함(생활문화예술 매개자 양성)

제4장 화성시문화재단 중장기 발전방안

제1절 화성시문화재단 영역별 중장기 추진전략

제2절 화성시문화재단 영역별 핵심과제 및 세부추진방안

제1절 화성시문화재단 영역별 중장기 추진전략

1. 화성시문화재단 중장기 추진전략 설정

1.1. 추진전략 설정 원리

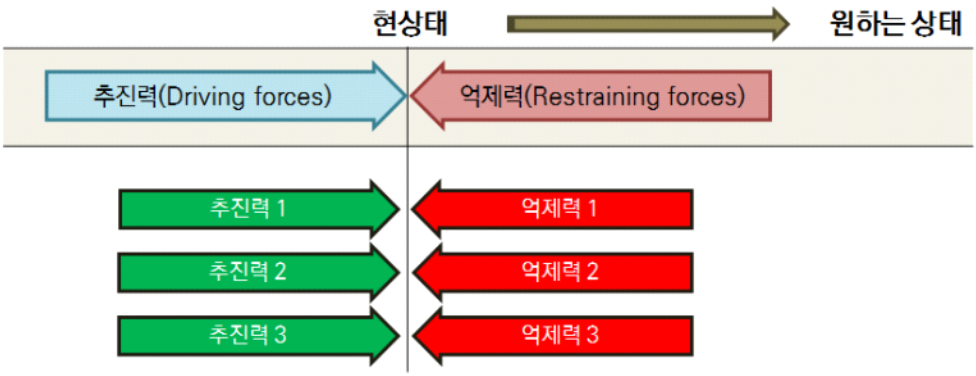
▌ 역장분석(Force field analysis) 이론

- 역장분석은 사회심리학자 Kurt Lewin이 개발한 이론으로서 문제 해결 또는 목표 달성에 있어 기여하거나 방해하는 힘을 식별하여 문제를 창의적으로 해결하고 성공적인 변화가 이루어지도록 하는 분석 기법임[5].

- Kurt Lewin의 역장분석 이론에 따르면 현재 상태를 원하는 상태로 변화시키고자 할 때에 작용하는 영향력에는 추진력과 억제력이 있는데, 원하는 상태로 변화시키고자 한다면 추진력을 강화하거나 억제력을 약화시켜야 하며, 변화에서 추진력 강화 노력보다 억제력 약화 노력이 더 중요함.

- 화성시문화재단 중장기 추진전략에서는 '역장분석 이론'의 원리를 활용하여 앞서 수행한 내·외부 환경분석 및 이해관계자 의견 분석을 통해 도출한 내용 중에서 문화재단의 비전과 미션을 달성하는 데 있어서 도움이 되는 힘(추진력)과 저해하는 힘(억제력)의 원인들을 찾아 분석함. 이를 통해 화성시문화재단의 추진력과 억제력의 힘의 균형 지점들을 살피고, 문화재단의 목표를 달성하기 위한 사업과 조직 분야의 추진전략들을 도출함.

[그림 46] 중장기 추진전략 설정 원리



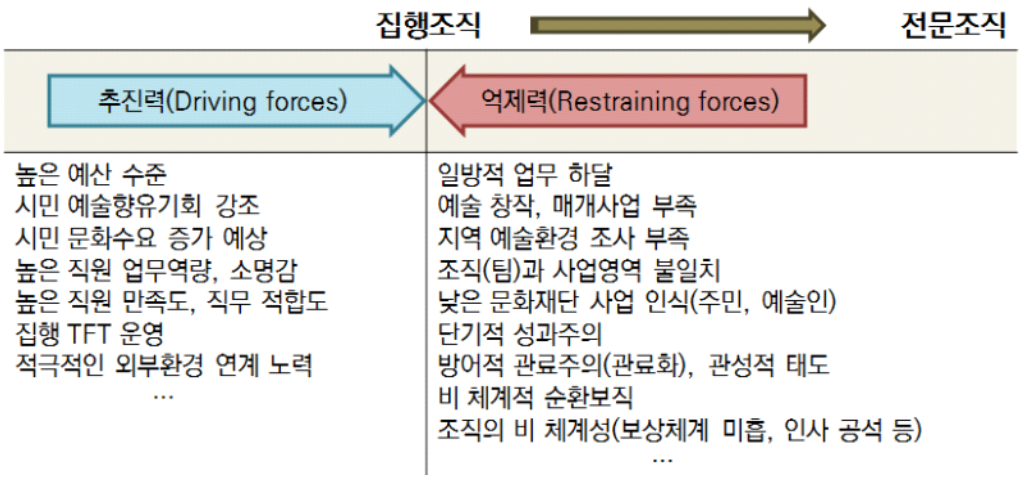
5) (사)한국기업교육학회(2010). 『HRD 용어사전』, ㈜중앙경제.

1.2. 추진전략 설정 방향

- 화성시문화재단의 현 상태가 화성시의 다양한 정책 요구를 실행에 옮기는 집행조직이라면, 이해관계자 의견 수렴과 내·외부 환경분석을 통해 도출된 조직이 원하는 상태는 구성원들과 조직의 전문성이 크게 강화된 '전문조직'이라 할 수 있음
  - 이러한 변화를 위한 대표적인 추진력으로는 구성원들의 소명의식과 사명감, 본인의 업무에 대한 전반적 만족감, 그리고 다양한 행사와 업무를 공동으로 추진하기 위한 집행 TFT(Task Force Team)를 효과적으로 운영하는 것임
  - 반면 억제력으로는 단기 실적 위주의 성과주의, 새로운 시도를 주저하는 관성적 태도, 조직(팀)과 사업 영역의 업무 불일치, 방어적인 관료주의(관료화), 그리고 일부 조직체계 상의 공석과 계획-실행-성찰의 사업과정을 제대로 수행하기 어려운 비체계성 등을 들 수 있음

- 화성시문화재단이 지역문화사업의 기획 및 운영의 전문기관으로 도약하기 위해서는 추진력이 되는 요인들을 강화하고, 억제력에 포함되는 요인들을 약화시키는 전략이 필요함
  - 추진력을 강화시키는 전략으로는 시민 중심의 생활문화예술 활동을 적극 지원하여 주체적인 문화향유 체계를 강화하고, 임직원들의 교육 연수를 통해 문화사업 역량을 강화시키는 방식으로 추진할 수 있음
  - 억제력을 약화시키는 전략으로는 문화재단 고유의 사업과 정체성에 맞도록 사업과 조직을 개편하고, 임직원들에게는 성과에 준하는 보상체계를 개선하는 방식으로 추진할 수 있음

[그림 47] 추진전략 설정 방향



2. 화성시문화재단 사업 영역 추진전략

2.1. 사업 영역 개편 방향

▌ 현재 구분 논리가 모호한 사업영역을 영역별 전문성을 고려하여 재구성

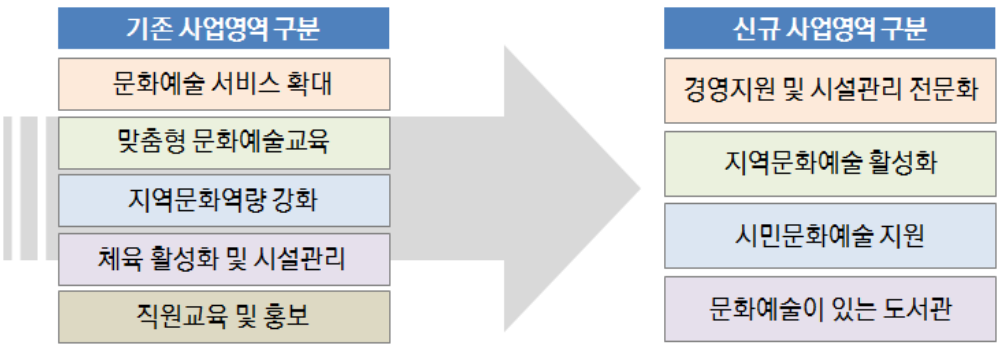
- 첫째, 화성시문화재단이 지역문화 중추기관으로 자리매김하기 위해서는 직원 교육·홍보, 동탄복합문화센터 운영 등 문화재단의 경영지원 및 시설관리 전문화 사업 개편이 필요함.

- 둘째, 화성시문화재단이 지역문화 경영전문기관으로서 역할을 하기 위해서 지역문화예술 정책개발, 지역예술인 지원, 공연·전시 기획 및 운영 등 화성시 문화예술 창작역량 강화를 위한 지역문화예술 활성화 사업 개편이 필요함.

- 셋째, 화성시문화재단이 지역문화 매개기관으로서 시민이 문화 주체가 되는 문화예술생태계를 위해 시민 문화예술 향유기회 확대, 축제 기획 및 운영 등 문화예술이 시민의 일상이 되기 위한 시민문화예술 지원사업 개편이 필요함.

- 넷째, 화성시 전 지역에 가장 많이 분포하여 시민 생활에 밀착된 문화공간인 도서관의 역할을 강화하고 문화예술 향유 기회를 다각적으로 지원함으로써 화성시 권역 간 문화 격차를 점진적으로 해소할 필요가 있음.

[그림 48] 화성시문화재단 사업영역 개편안



- 이와 같이 사업영역을 '경영지원 및 시설관리 전문화', '지역문화예술 활성화', '시민문화예술 지원', '문화예술이 있는 도서관' 등 네 영역으로 재구성하고 이에 따라 문화재단의 팀 간 사업이관 및 추가, 강화해야 할 과제들을 조율할 필요가 있음

2.2. 사업 영역 개편 내용[6)]

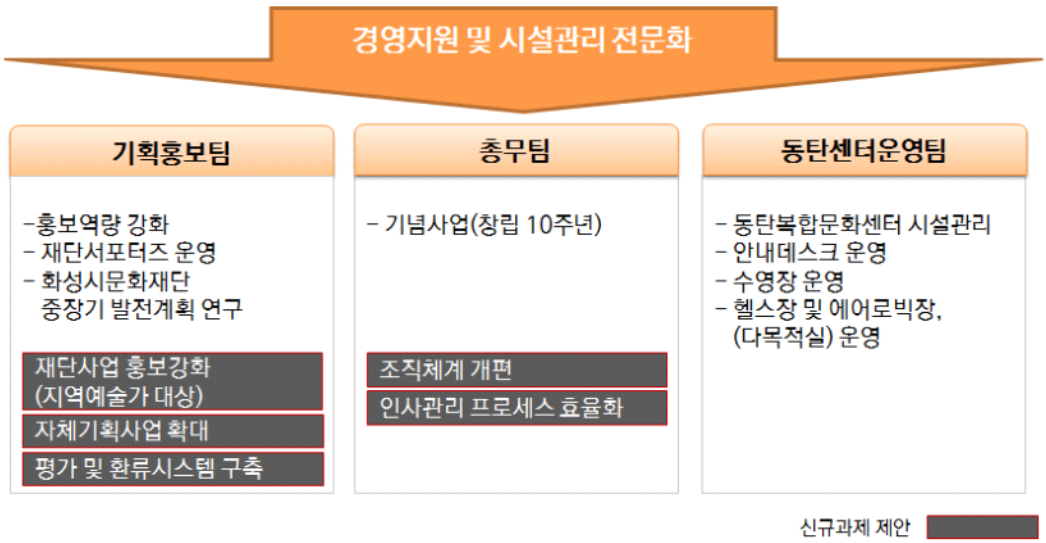
▌경영지원 및 시설관리 전문화

- 화성시문화재단 사업 영역의 '경영지원 및 시설관리 전문화'를 위해서 '재단 사업 홍보강화', '자체기획사업 확대', '평가 및 환류시스템 구축', '조직체계 개편', '인사관리 프로세스 효율화' 등 5건의 신규과제를 제안하고자 함.

- 문화사업에 대한 기획과 홍보, 평가 역량 강화를 위한 신규과제를 제안함.
  - 화성시문화재단은 시민이 체감하는 문화재단에 대한 인지도 향상을 위해 문화재단 사업에 대한 홍보를 강화할 필요가 있으며, 설립 후 10년 간 누적된 문화현장의 경험과 문화사업 운영의 노하우를 활용하여 자체기획 사업을 확대함으로써 문화재단의 독립성과 자율성 확보가 필요함. 또한 과거에는 화성시 문화예술진흥 사업의 외연을 양적으로 확장해왔다면, 지금부터는 문화사업의 질적 수준을 제고하는 것이 필요함

- 내부 임직원들 문화역량 강화 및 성장 환경 제고를 위한 신규과제를 제안함
  - 화성시문화재단의 질적 발전을 위해서는 업무 고유성을 중심으로 한 팀의 정체성을 확립할 수 있는 방향으로의 조직체계 개편과 임직원들의 문화전문인력으로의 성장과 동기부여를 위한 인사관리 프로세스의 효율화가 필요함

[그림 49] 사업영역 개편: 경영지원 및 시설관리 전문화



6) 본 장에서 제시하는 사업 영역은 화성시문화재단 내부자료 2018년 3차 추경 세출예산내역서의 내용을 토대로 세출항목에 제시된 사업명에 한해서 작성된 자료임을 밝힘.

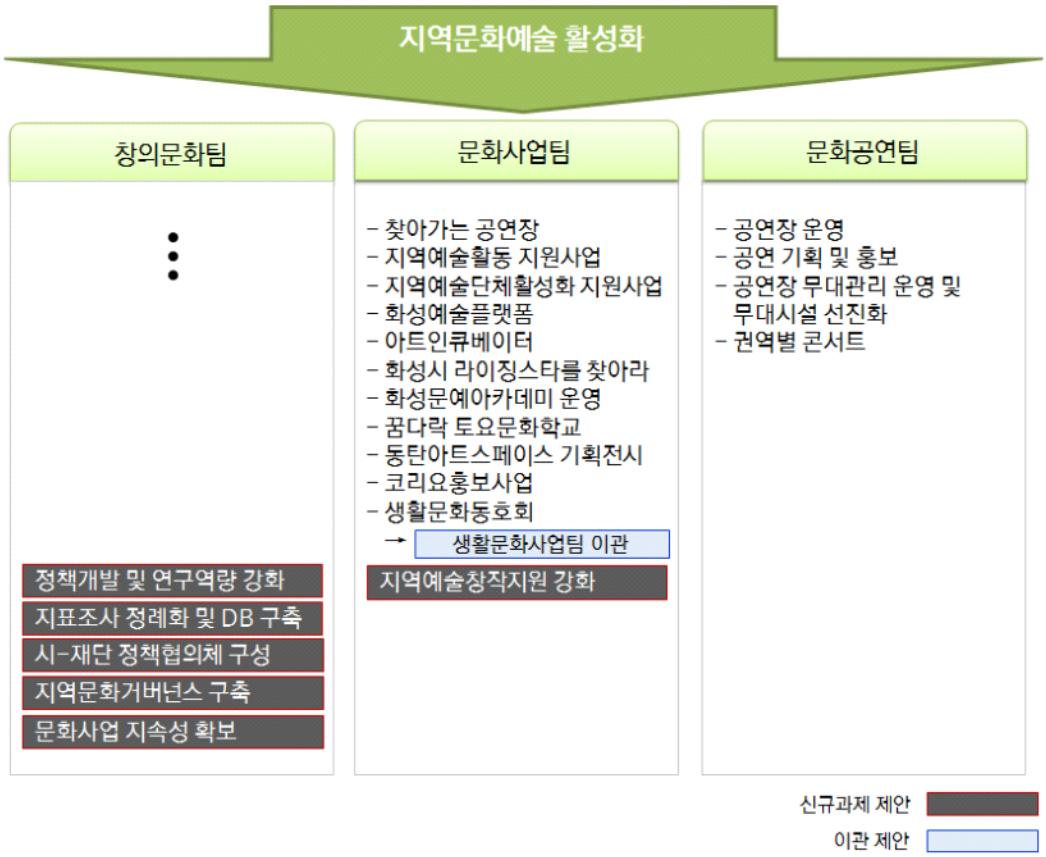
▌ 지역문화예술 활성화

- 화성시문화재단 사업 영역의 '지역문화예술 활성화'를 위해서 '정책개발 및 연구역량 강화', '지표조사 정례화 및 DB 구축', '시-재단 정책협의체 구성', '지역문화거버넌스 구축', '문화사업 지속성 확보', '지역예술창작지언 강화' 등 6건의 신규과제와 '생활문화동호회' 1건의 사업 이관을 제안하고자 함.

- 2018년부터 신설된 창의문화팀에서는 이전까지 각 부서에 흩어져 있던 문화정책 연구 및 개발에 대한 사업들을 취합하고, 화성시 지역문화예술생태계를 위해 다양한 협치체계를 구축하는 사업들을 수행할 필요가 있음.

- 또한 문화사업팀에서는 지역문화예술생태계의 기반인 '지역예술창작지원 강화'에 노력할 필요가 있으며, '생활문화동호회' 사업은 생활문화사업팀으로 이관하는 것이 타당함.

[그림 50] 사업영역 개편: 지역문화예술 활성화



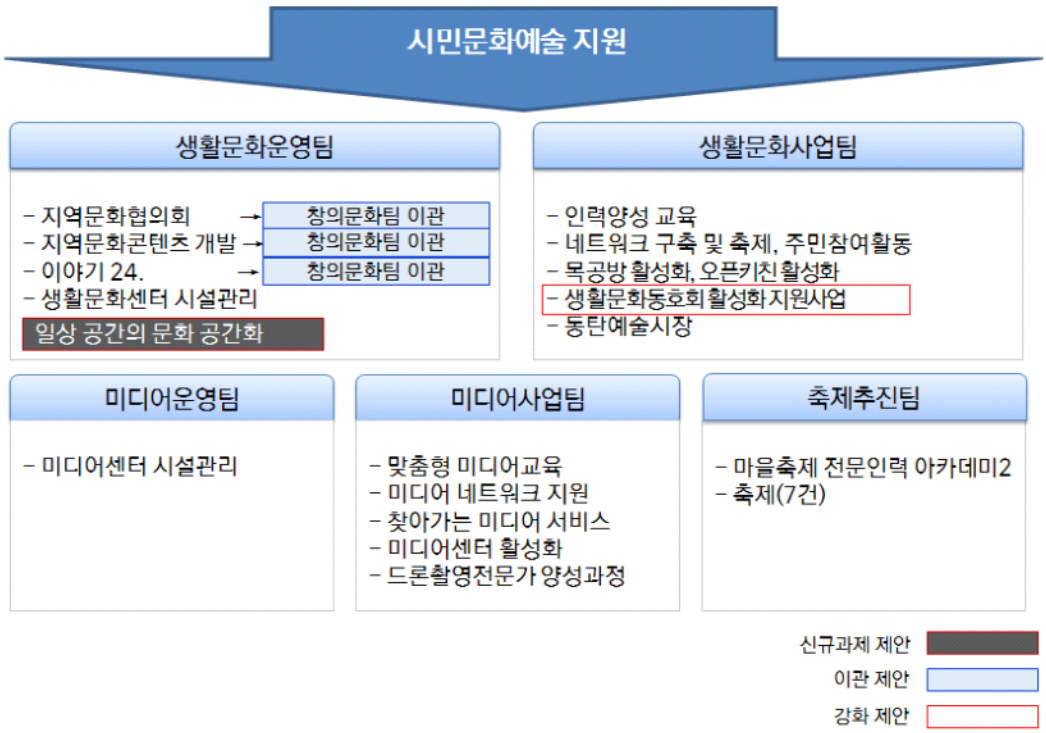
▌ 시민문화예술 지원

- 화성시문화재단 사업 영역의 '시민문화예술 지원'을 위해서 '일상공간의 문화공간화' 등 1건의 신규과제와 '생활문화동호회 활성화 지원사업' 등 1건의 사업 강화, '지역문화협의회', '지역문화콘텐츠 개발', '이야기 24.' 등 3건의 사업 이관을 제안하고자 함.

- 화성시문화재단은 기존의 '생활문화동호회 활성화 지원사업'을 강화하여 시민 문화주체역량 강화를 위한 핵심과제로서 사업의 외연을 확장하고(복수의 단위 사업으로 확대) 사업 참여의 대상을 세분화시킬 필요가 있음.
  - 사업 참여 대상의 세분화란 생활예술동아리의 일반 시민 뿐 아니라 생활예술동아리를 조직하고 활동을 촉진하는 매개자 등의 다양한 층위의 참여인력들을 전문적으로 양성하고 지원하는 것을 의미함

- 특히 생활문화운영팀에서는 시민 중심 생활문화예술 활동의 근거지가 될 공간 조성을 위한 '일상공간의 문화공간화'의 신규과제 수행이 필요하며, 팀의 정체성과 다소 거리가 있었던 '지역문화협의회', '지역문화콘텐츠 개발', '이야기24.' 사업을 창의문화팀으로 이관할 필요가 있음.

[그림 51] 사업영역 개편: 시민문화예술 지원



3. 화성시문화재단 조직 영역 추진전략

3.1. 조직 목표 설정 방향

▌ 상향식 목표 설정

- 조직과 구성원이 생각하는 비전과 목표가 공유되는 정도에 따라 조직의 지속 가능한 성장의 가능성을 가늠할 수 있음. 앞서 조사한 결과에서 각 팀들이 생각하는 재단 목표를 살펴보면, 공통적인 부분들도 분명 존재하지만 그들이 기관의 비전과 목표를 완전히 공유하고 있다고 보기는 어려움. 따라서 화성시문화재단은 재단의 비전(핵심 가치)과 각 팀들이 공통적으로 생각하는 재단의 목표를 반영하여 상향식의 재단 목표·비전을 설정할 필요가 있음.

- 화성시문화재단의 각 팀들이 생각하는 공통적인 재단의 목표를 비교·분석한 결과는 '시민의 문화 향유 기회 확대', '시민의 만족도 향상', '직원의 전문성 향상(조직의 전문화)', '화성시문화재단만의 정체성 확립', '문화격차 해소', '지역문화예술개발' 등으로 정리할 수 있음.

[그림 52] 각 팀이 생각하는 화성시문화재단 목표(상위6개 항목)

(단위: 횟수)

항목	빈도
시민의 문화 향유 기회 확대	7
시민의 만족도 향상	5
직원의 전문성 향상(조직의 전문화)	4
화성시 문화재단만의 정체성 확립	4
문화격차 해소	3
지역문화예술 개발	2

→ 전문성 확보 요구

→ 정체성 확립 요구

- 위의 그림에서 제시된 각 팀이 생각들이 화성시문화재단의 목표는 모두 연계되어 있으며 재단이 달성하고자 하는 미래 목표와 밀접한 관련이 있음. 화성시문화재단만의 정체성을 확립하고 문화격차를 해소하는 일은 우선 조직 구성원의 높은 전문성이 뒷받침되어야 하는 일이며 또한 시민의 문화향유와 그에 대한 높은 만족도를 달성시켜가면서 그 과정에서 얻은 경험들이나 데이터를 활용해야만 하는 것이기 때문임.

- 화성시문화재단의 현재 비전은 재단의 각 팀들이 생각하는 재단의 현재 목표인 '시민의 활발한 문화 향유', '시민의 높은 만족도', '직원들의 높은 역량(전문성)'과 밀접한 관련이 있음. '문화소통'은 시·공간적인 문화를 지원하는 것이고, '문화나눔'은 시민의 문화 향유를 높이는 것이며 '문화지속'은 화성시문화재단만의 정체성과 역할을 규정하는 것과 관련이 있음.

[그림 53] 재단의 비전과 각 팀들이 생각하는 재단 목표

재단 비전(핵심 가치)	재단 목표	
	현재 목표	미래(5년 후)목표
• 문화 소통 (시·공간적 문화지원) • 문화 나눔 (시민 문화 향유) • 문화 지속 (화성시 문화재단 고유의 역할 규정)	• 시민의 활발한 문화 향유 • 시민의 높은 만족도 • 직원들의 높은 역량(전문성)	• 화성시문화재단만의 정체성 확립 • 문화격차해소

- 조직과 구성원이 생각하는 현재 목표와 5년 후의 목표를 정리하면 위의 그림과 같음. 화성시문화재단의 구성원들이 공유하는 조직의 현재 목표는 '시민의 활발한 문화 향유', '시민의 높은 만족도', '직원들의 높은 역량(전문성)'으로 시민이 주체적으로 향유할 수 있는 문화사업을 기획하고 수행함으로써 화성시 전체의 문화향유 만족도를 향상시키는 것이라고 할 수 있음. 또한 조직의 5년 후 목표는 현재의 목표 위에 달성되는 화성시문화재단의 청사진으로서 지역의 문화브랜드를 선도하는 재단만의 정체성을 확립하고, 화성시의 지리적 한계로서 지적되는 동·서 간 문화격차를 해소하는 것으로 요약됨.

3.2. 조직 운영체계 개편 방안

▌합리적 조직 개편

- 화성시문화재단은 국 간, 팀 간 업무의 고유성과 해당 업무의 특성에 맞는 팀의 정체성을 중심으로 조직이 개편될 필요가 있음. 앞의 조사 결과 현재 재단은 팀별 고유 업무를 중심으로 운영되기보다 프로젝트를 중심으로 운영되는 경우가 많기 때문에 조직 구성원들은 '국/팀 간 업무분장이 명확하지 않으며, 타 부서와 구분되지 않는 모호한 업무를 수행'하고 있다고 생각하며, 이는 문화재단 내 국/팀의 정체성을 모호하게 하고 혼란을 가중시킬 수 있음.

- 또한 화성시문화재단과 위탁시설 간의 성격, 기능, 위치 등을 종합적으로 고려하여 관계를 재정비 할 필요가 있음. 특히 화성시문화재단에서 위탁하고

있는 '도서관'은 문화재단과 본연의 기능이 다른 시설로서 별도의 목표와 사업 기획으로 운영되고 있음. 문화재단과 위탁시설 간에 필요한 정책적 협의 관계로서 협력적 관계 모델을 모색할 필요가 있음.

▌조직 운영시스템 효율화

- 화성시문화재단은 조직 내 인사관리체계를 정비하여 보다 효율적인 운영 시스템을 구축할 필요가 있음. 현재 재단의 인사시스템은 '순환보직'의 원칙에 의해 운영되고 있는데, 조사 결과 순환보직 운영의 다양한 장점에도 불구하고 '조직원의 전문성을 약화시켜 발전 동력을 떨어뜨림', '조직원들이 니즈가 반영되지 않은 인사이동에 문제가 있음' 등의 문제가 불거져 재단 조직의 역량 강화에 장애가 되는 것으로 나타남. 인사이동의 원칙과 패턴을 분명히 하고, 재단 직원들의 니즈를 충실히 반영하는 등 조직과 구성원 간의 신뢰 관계를 회복할 수 있는 인사관리 체계로의 변화가 필요함.

- 화성시문화재단의 건전한 성장을 위한 접근으로서 과업의 전문성, 목표에 준하는 성과에 따른 인사고과 및 승진체계의 정비가 필요함. 화성시 문화사업의 기획과 수행에 전문성을 가진 우수한 조직원을 위한 적합한 보상체계로서 직급 및 성과에 준한 보상체계의 개선이 필요함.

- 화성시문화재단은 사업 이후 성찰, 고민, 발전을 위한 평가와 환류 시스템을 정비하고 제도화된 프로세스를 구축할 필요가 있음. 문화사업의 평가 및 환류시스템을 통해 부서 간의 중복된 사업 수행을 방지하며, 사업 자체의 질적 수준을 향상시킬 뿐 아니라 운영하는 직원의 역량 강화에도 기여할 수 있음.

▌재단의 정체성 · 전문성 강화

- 화성시문화재단은 업무 전문성을 고려한 인력의 적절한 배치와 활용으로 재단의 문화적 정체성과 전문성을 강화할 필요가 있음. 직렬별·근무연한별·국별 등에 따른 다양한 인력 활용 방안과 문화재단의 우수 사업으로서 대표성을 가지는 문화 사업의 관리 인력의 전문성 강화에 대한 고민이 필요함.

- 또한 재단에서의 직급에 따라 필요한 문화예술 직무의 전문성과 사업 및 조직 운영의 관리 역량을 강화할 수 있는 제도적 방안을 마련할 필요가 있음.

제2절 화성시문화재단 영역별 핵심과제 및 세부추진방안

1. 사업영역 핵심과제 및 세부추진방안

1.1. 지역문화예술 아카이브 구축

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시 지역문화예술 DB구축을 통해 문화예술 정체성 확립의 기반 조성

- 지역문화예술 자료의 아카이브를 통해 화성시 시민과 예술인들에게 지역에 대한 문화적 자긍심을 강화하며, 지역문화예술 기획 및 다양한 문화활동 수행 시에 필요한 문화자원(인력 등)을 적재적소에 제공 가능

▌ 추진방향

- 예술창작환경 개선 및 예술창작활동 활성화를 위한 토대자료 및 정보를 제공하고, 화성시의 문화정체성 확립에 기여할 수 있는 화성시의 문학 및 예술작품 등의 문화예술자료 DB 구축 추진

- 화성시 문화예술자원(예술가, 예술단체 및 기관 등)의 체계적인 정리를 통해 디지털 서비스를 제공하며, 화성시의 문화다양성 증진으로 창조적 도시환경 조성에 기여할 수 있는 화성시 문화예술인력/단체/기관의 DB 구축 추진

[그림 54] 핵심과제01: 지역문화예술 아카이브 구축

1.2. 재단 자체기획사업 확대

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시 문화예술 정책의 체계성 및 지속성 확보

- 화성시문화재단의 자체기획 사업을 확대함으로써 사업 추진의 자율성 및 독립성을 확보할 수 있고, 화성시 문화예술의 공공성 강화에 기여할 수 있음.

▌ 추진방향

- 관주도의 문화예술 행정을 넘어선 자생적 문화예술의 정체성을 확립하고, 화성시문화재단의 공공성 확보 및 보편적 문화서비스 확대에 기여할 수 있는 화성시문화재단 고유 목적사업 강화 추진

- 화성시의 문화적 경쟁력과 창의적 시너지 창출을 위한 예술융합적 교육/체험 프로그램을 운영하고, 화성시 문화예술자원과 인프라의 효과적 활용으로 문화예술서비스 만족도 향상에 기여할 수 있는 문화사업 기획 역량 강화 추진

- 화성시 고유자원을 활용하여 문화예술 콘텐츠의 지역성과 정체성을 구체화할 수 있는 전략으로서 지역주민들의 관심과 참여를 바탕으로 지역문화콘텐츠의 지속성·자생력 확보가 가능한 지역특화 문화콘텐츠 개발 및 관리 추진

[그림 55] 핵심과제02: 재단 자체기획사업 확대

사업목적 및 배경	**화성시 문화예술 정책의 체계성 및 지속성 확보** - 화성시문화재단 사업 추진의 자율성 및 독립성 확보 - 화성시 문화예술의 공공성 강화
추진방향	**화성시문화재단 고유 목적사업 강화** - 관 주도의 문화예술 행정을 넘어선 자생적인 문화예술 정체성 확립 - 화성시 문화재단의 공공성 확보 및 보편적 문화서비스 강화 **문화사업 기획 역량 강화** - 화성시의 문화적 경쟁력과 창의적 시너지 창출을 위한 예술 융합적 교육/체험 프로그램 운영 - 화성시 문화예술자원과 인프라의 효과적 활용으로 문화예술서비스 만족도 향상 **지역특화 문화콘텐츠 개발 및 관리** - 화성시 고유자원을 활용하여 문화예술 콘텐츠의 지역성·정체성 구체화 - 지역주민들의 관심과 참여를 바탕으로 지역문화콘텐츠의 지속성·자생력 확보

1.3. 생활문화예술 지원 강화

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시 시민의 문화·예술·삶을 유기적으로 연계하는 생활예술 플랫폼 제공

- 화성시 시민의 자립적 문화예술 향유 능력을 함양하기 위한 생활예술동아리 활성화 정책을 수행하여, 문화예술을 통한 사회자본 형성 및 화성시 삶의 질적 만족도를 제고할 수 있음.

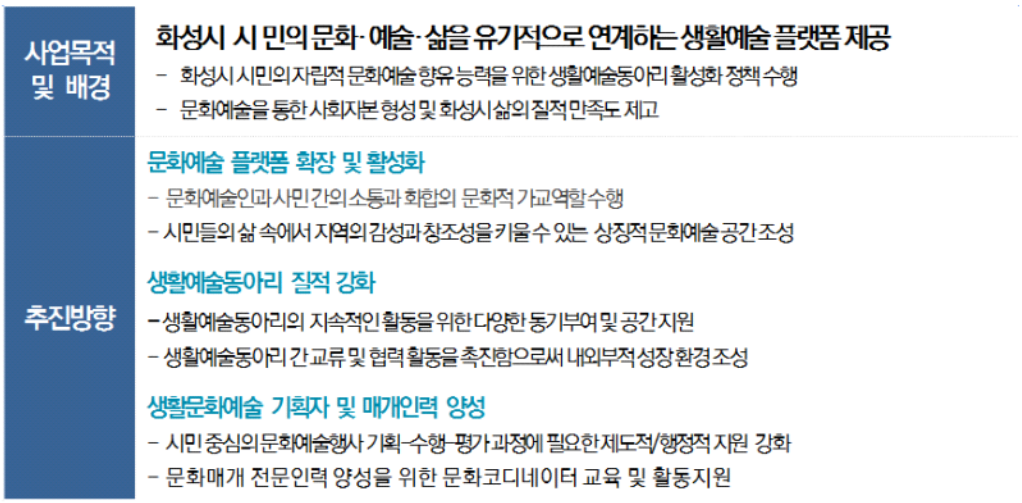
▌ 추진방향

- 화성시 문화예술인과 시민 간 소통과 화합의 문화적 가교 역할을 수행하고, 시민 삶 속에서 지역의 감성과 창조성을 키울 수 있는 상징적 문화예술 공간을 조성하는 등 문화예술 플랫폼 확장 및 활성화 추진

- 생활예술동아리의 지속적인 활동을 위한 다양한 동기를 부여하고 해당 공간을 지원하며 생활예술동아리 간 교류 및 협력 활동을 촉진함으로써 내외부적 성장 환경을 조성하는 등 생활예술동아리 질적 강화 추진

- 시민 중심의 문화예술행사 기획–수행–평가 과정에 필요한 제도적/행정적 지원 강화와 문화매개 전문 인력 양성을 위한 문화코디네이터 교육 및 활동지원을 통한 생활문화예술 기획자 및 매개인력 양성 추진

[그림 56] 핵심과제03: 생활문화예술 지원 강화



1.4. 문화예술 창작 지원 다각화

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시 지역문화예술 다양성 및 자생력 확보 필요

- 화성시의 다양한 문화예술 주체들을 발굴하고 그에 맞는 다각화된 지원을 통해 문화다양성 증진 및 도시 창의성 향상에 기여할 수 있음.

▌ 추진방향

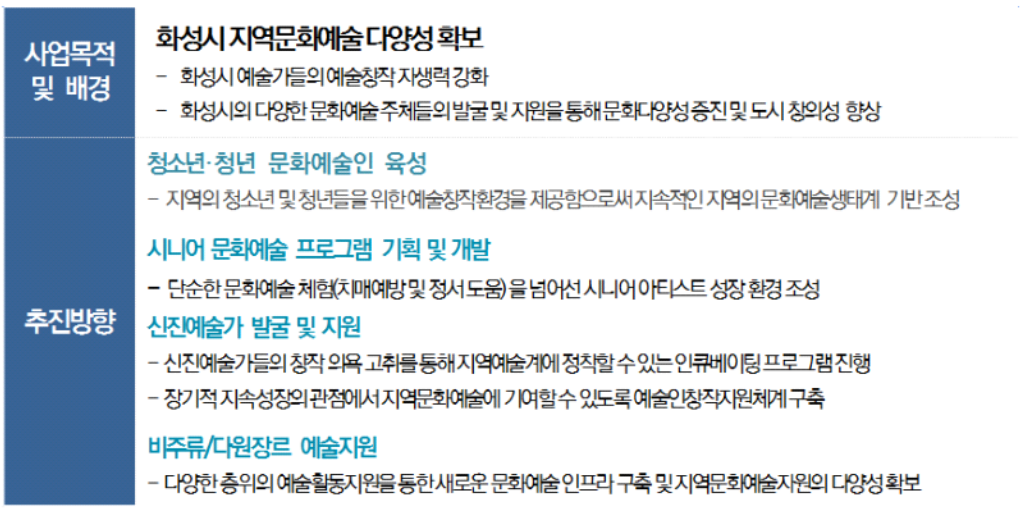
- 지역 청소년 및 청년들을 위한 예술창작환경을 제공함으로써 지속적인 문화예술생태계 기반 조성을 위한 청소년·청년 문화예술인 육성 추진

- 단순한 문화예술 체험인 치매예방 및 정서 도움을 넘어선 시니어 아티스트 성장 환경을 조성하는 시니어 문화예술 프로그램 기획 및 개발 추진

- 신진예술가들의 창작 의욕 고취를 통해 화성시 지역예술계에 정착할 수 있는 인큐베이팅 프로그램을 진행하고, 지속적인 성장을 위한 예술인 창작지원 체계를 구축하는 등 신진예술가 발굴 및 지원 추진

- 화성시의 예술활동을 다양한 층위에서 지원하기 위해 새로운 문화예술 인프라 구축 및 지역문화예술자원의 다양성 확보 등 비주류/다원장르 예술지원 추진

[그림 57] 핵심과제04: 문화예술 창작 지원 다각화



1.5. 재단사업 홍보 강화

▌ 사업목적 및 배경

- 문화사업의 정보 제공 및 흥미 유발로 시민의 문화예술 향유 기회 확대 필요

- 화성시문화재단 문화사업의 정보 전달 및 수요 창출을 위해 다양한 홍보채널(방법)들을 확보하고 적극적으로 활용하여 시민의 참여를 이끌어냄.

▌ 추진방향

- 시민의 관심과 참여를 유도하는 방식으로서 문화 사업을 홍보하고 평가하며, 지역 시민의 문화향유의 권리를 재확인하고, 잠재적인 문화 수요의 창구 역할을 할 수 있는 시민 서포터즈 및 모니터링 사업 확대 추진

- 지역문화예술인들이 재단 사업에 참여하고 관심을 가질 수 있도록 홍보 채널의 다각화 전략으로서, 다양한 지역문화예술인들 각각의 미디어 채널을 연계하여 재단사업의 홍보 효과 극대화 등 다양한 계층의 지역문화예술인 참여 통로 확보 추진

- 시민의 관점에서 재단의 문화 사업을 새롭게 해석하고 일상적으로 활용할 수 있는 실용적인 콘텐츠를 창작하고, 변화하는 재단의 문화사업을 주기적으로 반영할 수 있도록 디지털 시스템을 활용한 지역문화지도/생활문화지도 제작 및 배포 추진

[그림 58] 핵심과제05: 재단사업 홍보 강화

사업목적 및 배경	**문화사업에 대한 정보 제공 및 흥미 유발로 시민들의 문화예술 향유 기회 확대** - 문화사업 의 정보 전달 및 수요 창출 을 위해 다양한 홍보도구(방법) 활용 - 화성시문화재단 사업들의 잘 이해하고, 이에 관심을 갖고, 참여를 이끌어낼 수 있는 다양한 홍보채널 확보
추진방향	**시민 서포터즈 및 모니터링 사업 확대** - 시민들의 관심과 참여를 유도하는 방식으로서 문화사업을 홍보하고 평가하는 역할 기대 - 지역 시민들의 문화향유의 권리를 재확인하고, 잠재적인 문화 수요의 창구 역할 가능 **다양한 계층의 지역 문화예술인 참여 통로 확보** - 지역 문화예술인들이 재단 사업에 참여하고 관심을 가질 수 있도록 홍보 채널의 다각화 전략 필요 - 다양한 지역 문화예술인들 각각의 미디어 채널은 연계하여 재단사업의 홍보 효과 극대화 **지역문화지도/생활문화지도 제작 및 배포** - 시민의 관점에서 재단의 문화사업을 새롭게 해석하고 일상적으로 활용할 수 있는 실용적인 콘텐츠 창작 가능 - 변화하는 재단의 문화사업을 주기적으로 반영할 수 있도록 디지털 시스템 활용 고려

1.6. 일상공간의 문화공간화

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시민이 일상적으로 문화예술을 향유할 수 있는 공간 조성

- 예술적 재능을 공유하고 나누는 공간, 창조의 작업을 하는 일상적인 공간, 누구에게나 열린 문화공간으로서 다양한 삶들을 예술로 연결하는 일상적인 문화예술 공간 조성 필요

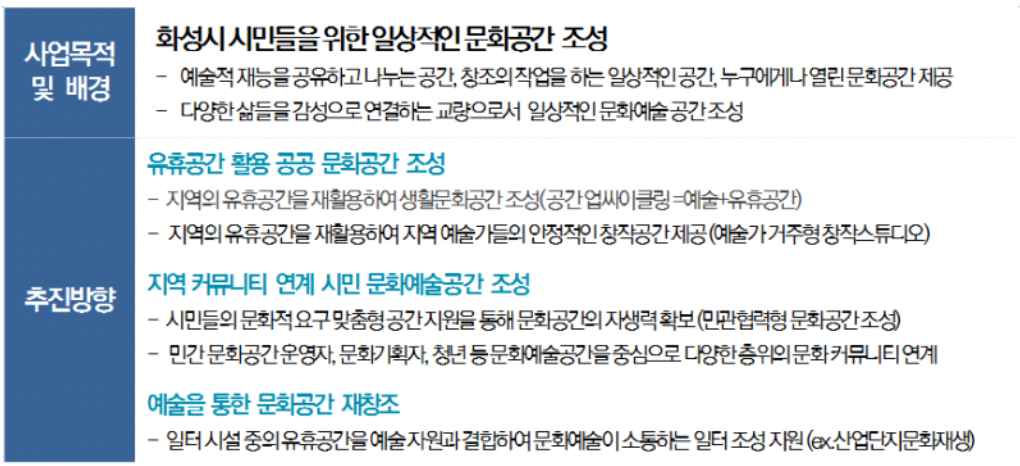
▌ 추진방향

- 지역의 유휴공간을 재활용하여 생활문화공간을 조성하고, 예술가들의 안정적인 창작공간을 공하는 등 유휴공간을 활용한 공공 문화공간 조성 추진

- 민간 문화공간 운영자, 문화기획자, 청년 등 문화예술공간을 중심으로 다양한 층위의 문화 커뮤니티를 연계하고, 시민의 문화적 요구에 맞춤형 공간을 지원함. 또한 문화공간의 자생력을 확보할 수 있도록 지역 커뮤니티와 연계한 시민 문화예술공간 조성을 추진

- 화성시 일터시설 중의 유휴공간을 예술자원과 결합하여 문화예술이 소통하는 일터 조성(ex.산업단지문화재생)을 지원하는 예술을 통한 문화 공간 재창조 추진

[그림 59] 핵심과제06: 일상공간의 문화공간화



2. 조직영역 핵심과제 및 세부추진방안

2.1. 조직 관리체계 강화

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시문화재단 조직 시스템의 역량 강화

- 사업 및 업무 특성에 따른 조직 개편과 중간 관리자 역량 강화로 효과적인 시스템을 구축하고, 문화예술 조직의 특성과 개별 문화사업의 업무 고유성을 반영한 교육 프로그램으로 내부인력의 전문성을 강화할 필요 있음.

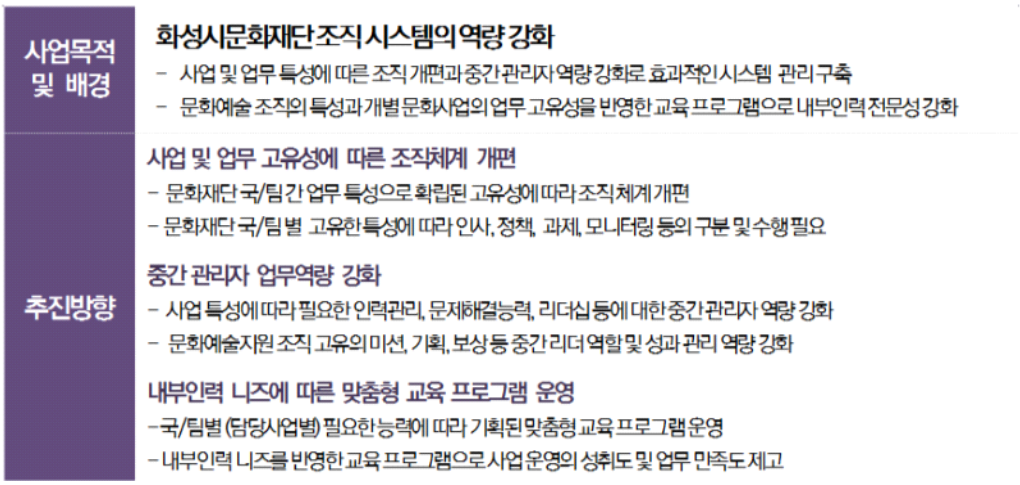
▌ 추진방향

- 화성시문화재단의 국/팀 간 업무 특성으로 확립된 고유성에 따라 조직 체계를 개편하고, 인사, 정책, 과제, 모니터링 등을 구분하여 수행할 수 있도록 사업 및 업무 고유성에 따른 조직체계 개편 추진

- 사업 특성에 따라 필요한 인력관리, 문제해결능력, 리더십 등에 대한 역량과 문화예술지원 조직 고유의 미션, 기획, 보상 등에 대한 리더의 역할 및 성과 관리 역량을 강화하는 중간 관리자 업무역량 강화 추진

- 화성시문화재단 국/팀별(담당사업별) 필요에 따라 기획된 교육 프로그램을 운영하고, 문화 사업 운영의 성취도 및 업무 만족도를 제고할 수 있도록 내부인력 니즈에 따른 맞춤형 교육 프로그램 운영 추진

[그림 60] 핵심과제07: 조직 관리체계 강화



2.2. 인사관리 프로세스 효율화 (배치전환 체계 개선)

▌ 사업목적 및 배경

- 조직 인사관리 체계성 확보

- 위계적인 조직문화의 극복 및 체계적 조직문화를 확보하고, 직무만족이 조직만족으로 이어질 수 있도록 조직 체질 개선이 필요함.

▌ 추진방향

- 조직 내 순환보직 체계의 원칙 수립으로 개인과 조직 전문성 강화를 동시에 달성하며, 순환보직 범위 규정을 통해 논리적·합리적 순환보직 체계를 구성하는 인사관리 체계와 개인·조직 전문성 강화의 연결지점 확보 추진

- 조직의 직렬별, 근무연한별, 국별 차등 시스템 도입 등 다양한 인사관리 방안을 모색하고, 조직 내 자체조사를 통해 다양한 방안을 논의하여 논리적·합리적 인사관리 체계 구성 추진

- 인력 전문성에 기초한 인사 배치로 전문가(specialist)로서 성장 경로를 확보하고, 업무 전문성을 고려한 인력의 다양한 활용을 위해 학습공유 시스템과 전략 리더십을 제공하여 학습조직수준을 향상

[그림 61] 핵심과제08: 인사관리 프로세스 효율화 (배치전환 체계 개선)

사업목적 및 배경	**조직 인사관리 체계성 확보** - 위계적 조직문화 극복 및 체계적 조직문화 확보 - 직무만족이 조직만족으로 이어질 수 있도록 조직 체질 개선
추진방향	**인사관리 체계와 개인·조직 전문성 강화의 연결지점 확보** - 순환보직 체계 원칙 수립으로 개인과 조직 전문성 강화를 동시에 달성 - 순환보직 범위 규정을 통해 논리적·합리적 순환보직 체계 구성 **논리적·합리적 인사관리 체계 구성** - 직렬별, 근무년한별, 국별 차등 시스템 도입 등 다양한 인사관리 방안 구상 - 조직 내 자체조사를 통해 다양한 방안 논의 **업무 전문성을 고려한 인력의 다양한 활용** - 인력 전문성에 기초한 인사 배치로 전문가(specialist) 성장 경로 확보 - 학습공유시스템 확보와 전략리더십 제공으로 학습조직수준 향상

2.2. 인사관리 프로세스 효율화 (보상체계 개선)

▌ 사업목적 및 배경

- 조직의 보상체계 개선을 통한 전문인력 운용의 효율화

- 직원들의 동기부여를 강화할 수 있는 다양한 방식의 보상체계와 합리적인 보상체계 개선을 통해 직원들의 업무 능력 및 만족도를 향상시킬 필요가 있음.

▌ 추진방향

- 성과중심 포상제도로 직원들의 동기부여를 강화하고(정량적 성과주의는 지양하고), 내부 직원의 복지증진을 위한 복리후생 제도를 확대하는 등 직급 및 성과에 준한 보상체계 수립 추진

- 내부 직원들의 직무능력과 경력의 체계적 개발에 따른 내부 승진 통로를 확보하고, 원칙과 규정에 의거한 내부 승진을 통해 조직 공정성과 조직 효과성 개선하는 등 조직 효과성 개선 추진

- 관리직급의 문화예술에 대한 통합적인 전문성 확보 및 자율적 능력개발 기회를 확대하는 관리직급의 문화예술전문성 기회 확대 추진

[그림 62] 핵심과제08: 인사관리 프로세스 효율화 (보상체계 개선)

사업목적 및 배경	**조직의 보상체계 개선을 통한 전문인력 운용의 효율화** - 직원들의 동기부여를 강화할 수 있는 다양한 방식의 보상체계 필요 - 합리적인 보상체계 개선을 통해 직원들의 업무 능력 및 만족도 향상
추진방향	**직급 및 성과에 준한 보상체계 수립** - 성과중심 포상제도로 직원들의 동기부여 강화(정량적 성과주의는 지양) - 내부 직원의 복지증진을 위한 복리후생 제도 확대 **내부 승진 통로 확보로 조직 효과성 개선** - 내부 직원들의 직무능력과 경력의 체계적 개발에 따른 내부 승진 통로 확보 - 원칙과 규정에 의거한 내부 승진 통로 확보를 통해 조직 공정성과 조직 효과성 개선 **관리직급의 문화예술전문성 강화 기회 확대** - 관리직급의 문화예술에 대한 통합적인 전문성 확보 및 자율적 능력개발 기회 확대

2.3. 평가 및 환류시스템 구축

▌ 사업목적 및 배경

- 내·외부적 비판 및 성찰을 통해 화성시 문화예술 정체성 강화

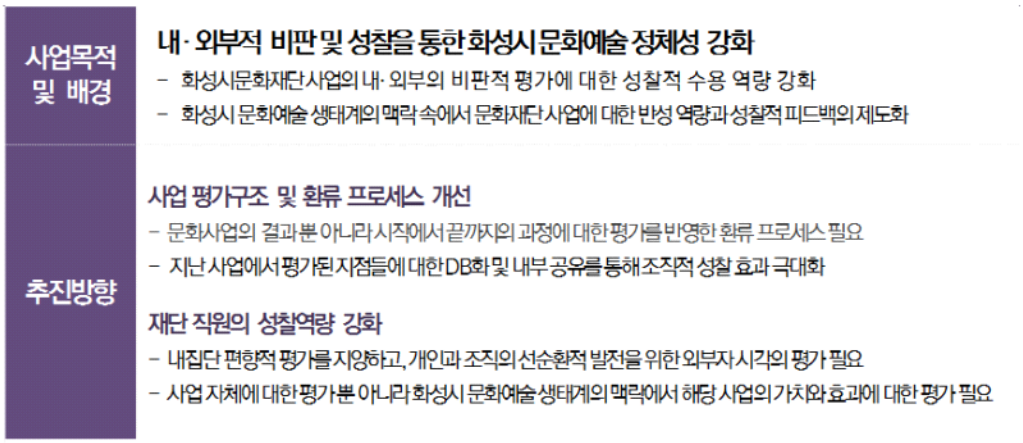
- 화성시문화재단 사업의 내·외부의 비판적 평가에 대한 성찰적 수용 역량을 강화하고, 화성시 문화예술생태계의 맥락 속에서 문화재단 사업에 대한 반성 역량과 성찰적 피드백의 제도화가 필요함.

▌ 추진방향

- 문화사업의 결과 뿐 아니라 시작에서 끝까지의 과정에 대한 평가를 반영한 환류 프로세스가 필요하며, 지난 사업에서 평가된 지점들에 대한 DB화 및 내부 공유를 통해 조직적 성찰 효과를 극대화 할 수 있도록 사업 평가구조 및 환류 프로세스 개선 추진

- 내집단 편향적 평가를 지양하고, 개인과 조직의 선순환적 발전을 위한 외부자 시각의 평가를 포함하며, 사업 자체에 대한 평가 뿐 아니라 화성시 문화예술생태계의 맥락에서 해당 사업의 가치와 효과에 대한 평가를 통한 재단 직원의 성찰역량 강화 추진

[그림 63] 핵심과제09: 평가 및 환류 시스템 구축



3. 정책영역 핵심과제 및 세부추진방안

3.1. 지역문화예술 거버넌스 구축

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시의 다양한 문화주체가 상생 발전하는 협력체계 구축

- 지역 내, 지역 간 다양한 차원의 문화예술 거버넌스를 구축하고 활성화하며, 지역 경계를 넘어선 예술인들 간의 협력 네트워크 및 공동 활동으로 도시들 간의 협력과 발전을 도모함.

▌ 추진방향

- 화성시문화재단 운영사업의 적합성 논의구조와(위탁사업의 선택적 수용) 상향식 정책 제안 통로(시-재단, 재단-문화예술단체 등의 구조) 확보를 통해 시-재단 협의체 구성 및 지역문화예술 네트워크 활성화 추진

- 다양한 문화예술 주체들을 연계하는 민간 중심 문화 거버넌스를 구축하고, 시민으로부터 다양한 의견 수렴을 통해 지역문화예술에 대한 관심을 촉구할 수 있도록 화성시 문화예술진흥을 위한 세미나 및 시민참여토론회 운영 추진

- 지자체 간 협력적 문화예술 거버넌스를 통해 유사한 문화예술 행사들을 효율적으로 기획 및 수행하며, 문화예술가 혹은 생활문화동아리들의 교류와 협력을 지원할 수 있도록 지자체 간 문화예술 협력 거버넌스 활성화 추진

[그림 64] 핵심과제10: 지역문화예술 거버넌스 구축

사업목적 및 배경	**화성시의 다양한 문화주체가 상생 발전하는 협력체계 구축** - 지역 내, 지역 간 다양한 차원의 문화예술 거버넌스 구축 및 활성화 - 지역 경계를 넘어선 예술인들 간의 협력 네트워크 및 공동 활동으로 도시들 간의 협력과 발전 도모
추진방향	**시-재단 협의체 구성 및 지역 문화예술 네트워크 활성화** - 화성시문화재단 운영사업 적합성 논의구조 확보 (위탁사업의 선택적 수용) - 상향식 정책 제안 통로 확보 (시-재단, 재단-문화예술단체 등의 구조) **화성시 문화예술진흥을 위한 세미나 및 시민참여토론회 운영** - 지역의 다양한 문화예술 주체들을 연계하는 민간 중심 문화거버넌스 구축 - 시민들로부터 다양한 방식의 의견 수렴을 통해 지역문화예술에 대한 관심 촉구 (문화재단 인지도 제고) **지자체 간 문화예술 협력 거버넌스 활성화** - 지자체 간 문화예술 협력적 거버넌스를 통해 축제 등 유사한 문화예술 행사들의 효율적 기획 및 수행 - 지자체 간 문화예술가 혹은 생활예술동아리들의 교류 및 협력 유인을 통해 풍부한 예술 활동 지원

3.2. 문화사업 지속성 확보

▌ 사업목적 및 배경

- 문화재단 대표사업 확장을 통한 우수한 문화사업의 안정성 확보

- 화성시 시민을 위한 질 좋은 문화 서비스를 안정적으로 제공하고, 화성시문화재단 문화사업의 상징적 이미지 구축 및 인지도 향상에 기여할 수 있음.

▌ 추진방향

- 우수한 문화사업을 대표 사업으로 확장함으로써 화성시문화재단의 인지도 및 브랜드 가치를 제고할 수 있으며, 확장된 대표사업 관련 생활예술동아리의 형성과 활동의 지속성을 확보할 수 있도록 우수 사업의 지속 및 대표 사업 확장 추진

- 만족도 조사를 제도화하여 시민의 문화적 요구를 반영하도록 함. 문화사업의 질적 제고와 문화사업 수요층의 안정적 확대를 위한 근거자료로 활용할 수 있는 화성시 문화사업 만족도 조사(정량/정성) 제도화 추진

- 문화예술 후원활동을 활성화함으로써 화성시 문화 향유 기반의 확대 및 예술 창작활동 지원의 안정화를 도모하고, 가치소비의 여가 활동으로서 시민참여 문화예술 기부 캠페인을 추진하는 등의 메세나 관리 및 활성화 추진

[그림 65] 핵심과제11: 문화사업 지속성 확보

사업목적 및 배경	**문화재단 대표사업 확장을 통한 우수한 문화사업의 안정성 확보** - 화성시 시민들을 위한 질 좋은 문화 서비스의 안정적 제공 - 화성시문화재단 문화사업의 상징적 이미지 구축 및 인지도 향상
추진방향	**우수 사업의 지속 및 대표 사업 확장** - 우수한 문화사업을 대표 사업으로 확장함으로써 화성시문화재단의 인지도 및 브랜드 가치 제고 - 확장된 대표사업 관련 생활예술동아리 형성과 활동의 지속성 확보 가능 **화성시 문화사업 만족도 조사(정량/정성) 제도화** - 만족도 조사를 제도화하여 시민들의 문화적 요구 반영 및 문화사업의 질적 제고(프로그램 개선 및 보완) - 문화사업의 수요층을 안정적으로 확대하기 위한 근거자료로 활용 **메세나 관리 및 활성화** - 문화예술 후원활동을 활성화 함으로써 화성시 문화 향유 기반 확대 및 예술창작활동 지원의 안정화 - 가치소비의 여가 활동으로서 시민참여 문화예술 기부 캠페인 추진

3.3. 정책개발 및 연구역량 강화

▌ 사업목적 및 배경

- 화성시 문화예술 정책의 전문성 강화

- 화성시문화재단은 지역문화정책 수립 및 시행의 능동적인 주체로서 본연의 역할과 기능을 강화하며, 지역문화예술 발전을 위한 연구과제 개발 및 수행, 연구결과의 공유, 보급, 활용, 홍보채널을 강화할 필요가 있음.

▌ 추진방향

- 신도시개발, 인구증가 등 수시로 변하는 문화수요의 변화를 감지하고 대응할 수 있는 조사 자료를 확보하여 새로운 문화사업 기획과 기존 사업의 평가 및 환류 준거로 활용할 수 있는 지역문화 지표조사 정례화 추진

- 문화예술 정책개발 및 연구 역량을 가진 내부인력 확보와 전담 조직을 구성하고 민간의 각 분야 전문가, 시민이 참여하여 재단 정책에 대한 의견 교류 및 자문 제공 환경을 조성하는 문화정책 연구과제 개발 및 수행 추진

- 화성시 지역 정체성을 강화할 수 있는 고유 문화자원의 체계적인 자료수집과 지속적인 연구를 지원하며, 기존의 문화자원 연계를 통해 다양한 방식으로 활용될 수 있도록 문화콘텐츠의 자생력 기반을 확보하는 화성시 고유문화콘텐츠 발굴 및 기획 추진

[그림 66] 핵심과제12: 정책개발 및 연구역량 강화

사업목적 및 배경	**화성시 문화예술 정책의 전문성 강화** - 지역문화정책 수립 및 시행의 능동적인 주체로서 재단 본연의 역할과 기능 강화 - 지역문화예술 발전을 위한 연구과제 개발 및 수행, 연구결과의 공유, 보급, 활용, 홍보채널 강화
추진방향	**지역문화 지표조사 정례화** - 신도시개발, 인구증가 등 수시로 변하는 문화수요의 변화를 감지하고 대응할 수 있는 조사자료 확보 - 주기적인 지역문화 지표조사 자료를 분석하여 새로운 문화사업 기획과 기존 사업의 평가 및 환류 준거로 활용 **문화정책 방향 설정을 위한 연구과제 개발 및 수행** - 문화예술 정책개발 및 연구 역량을 가진 내부인력 확보와 전담 조직 구성 - 민간의 각 분야 전문가, 시민이 참여하여 재단 정책에 대한 의견 교류 및 자문 제공 환경 조성 **화성시 고유문화콘텐츠 발굴 및 기획** - 화성시 지역 정체성을 강화할 수 있는 고유 문화자원의 체계적인 자료수집 및 지속적인 연구 지원 - 기존의 문화자원 연계를 통해 다양한 방식으로 활용될 수 있도록 문화콘텐츠 자생력 기반 확보

제5장 화성시문화재단 중장기 추진로드맵 및 정책제언

제1절 단계별 추진로드맵

제2절 정책제언 및 연구의 한계

제1절 단계별 추진로드맵

1. 중장기 전략에 따른 추진단계 설정

▌新 비전체계 적용

- 본 연구는 시민 중심 문화향유 기회 확대를 기반으로, 화성지역문화예술 창조역량을 향상시키고 시민과 지역예술인들, 시민과 도시를 연결하며 화성시민의 문화향유 방식과 통로를 다각화할 수 있는 지역문화예술생태계 순환의 총체적 관점에서 화성시문화재단의 중장기 비전을 설정하였음. 이에 따라 화성시문화재단의 미션을 '문화예술로 연결되는 도시 화성'으로, 비전을 '지속가능한 화성 지역문화예술생태계 조성'으로 설정하고 이를 구현하기 위한 핵심전략으로 '지역예술 창조역량 강화', '매개역량 강화', '시민 문화주체역량 강화'를 제안하였음.

- 한편 화성시문화재단의 성격을 지역문화예술정책을 매개하는 전문조직에 두고, 해당 상태로의 변화를 위해 사업 영역과 조직 영역의 중장기 전략을 제시하였음. 또한 전략 달성을 위해 필요한 핵심 과제를 사업 영역과 조직 영역, 정책 영역으로 구분, 제시하여 시스템적 분석에 의한 체계적 계획을 수립하고자 노력하였음.

- 화성시문화재단의 중장기 전략에 따른 추진단계 역시 시스템 이론의 틀 안에서 조직 비전의 달성을 위해 설정되어야 함. 따라서 중장기 발전계획 추진을 통해 화성시문화재단의 새로운 비전체계가 달성될 수 있도록 추진단계를 구성함.

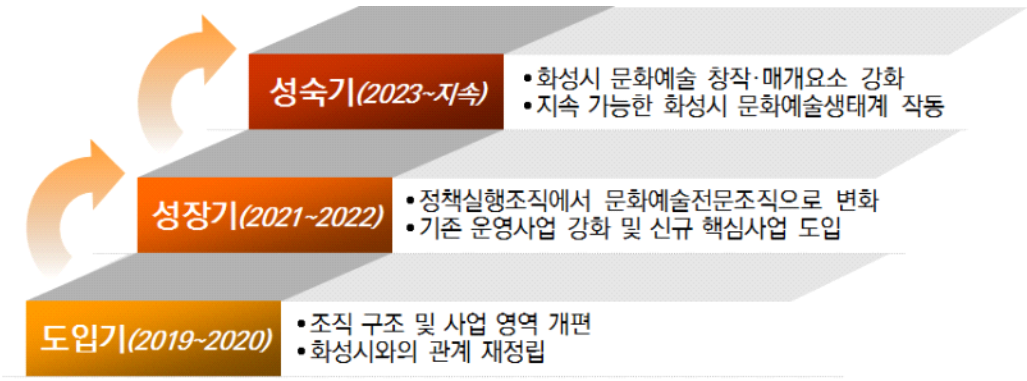
▌비전 달성을 위한 추진단계 설정

- 화성시문화재단의 새로운 비전 달성을 위한 추진단계를 도입기(2019년 ~ 2020년), 안정기(2021년 ~ 2022년), 성숙기(2023년 이후)로 설정함. 화성시문화재단이 변화하는 지역문화환경에 보다 능동적으로 대처하기 위해 제안된 신 비전체계를 적용하기 위해서는 우선적으로 조직 구조의 재정립과 사업 영역의 개편이 필요함. 따라서 도입기에는 개선이 시급한 조직 구조와 사업 영역의 개편과 함께 화성시와의 관계 재정립이 추진될 필요가 있음.

- 이후 성장기를 통해 기존 운영사업을 강화하고 제안된 핵심과제에 의한 신규

사업을 도입하여 화성시문화재단의 성격을 화성시 정책실행조직에서 문화예술 전문조직으로 변화를 모색함. 이후 성숙기 단계에서는 화성시 문화예술 창작 및 매개요소 강화를 통해 문화예술생태계의 지속가능성 확보에 기여하고, 향후 화성시가 문화도시로 나아갈 수 있는 디딤돌 역할을 수행하도록 구성함.

[그림 67] 화성시문화재단 중장기 추진단계



2. 단계별 추진로드맵

▌도입기(2019~2020)

- 도입기에서는 앞의 역장분석 이론으로 제시한 화성시문화재단의 발전적 변화의 억제력을 약화시키고, 추진력을 강화시키는 방향의 변화가 필요함
  - 화성시문화재단이 문화사업의 기획 및 운영 전문조직으로 발전하는 데 있어 억제력으로 제시됐던 요인은 조직(팀)과 사업 영역의 업무 불일치, 일부 조직 체계 상의 공석, 단기 실적 위주의 성과주의, 계획-실행-성찰의 사업 프로세스 부재 등이었음
  - 이를 해결하기 위해 제시되었던 신규사업 분야의 신설과 세부사업의 구체화가 추진될 수 있도록 화성시문화재단의 조직 개편과 업무 고유성에 적합한 팀으로의 몇 가지 사업 이관이 우선해야 할 것임

- 사업분야의 경우, 2018년 신설된 〈창의문화팀〉을 중심으로 각기 다른 사업팀에 분산되어 있는 정책 및 연구와 관련된 사업들을 이관시키고, 화성시문화재단에 필요한 문화예술 정책수립과 관련한 신규과제들을 반영하여 재구성할 필요가 있음. 또한 화성시문화재단 발전의 가장 큰 추진력이었던 시민 문화예술 기반을 강화시키는 방향의 사업들이 필요함.

- ‘생활문화예술 지원 강화’의 과제를 반영하여 생활문화예술 기획자 및 매개인력을 더욱 적극적으로 양성하고 청소년·청년의 문화예술인을 육성하는 등 미래적 관점의 문화예술 창조역량 기반을 구축하는 사업을 운영할 필요가 있음.
- 또한 ‘지역문화예술 아카이브 구축’의 과제로서 문화예술자료 DB를 구축할 필요가 있으며, 이와 관련해서 화성시와 협력하여 추진할 수 있는 사업을 기획하여 제안하는 것 역시 고려할 수 있음.
- 기존의 〈생활문화운영팀〉에서 수행하던 ‘지역문화협의회’, ‘지역문화콘텐츠 개발’, ‘이야기 24.’ 등의 사업들을 〈창의문화팀〉으로 이관하여 화성시문화재단 문화정책의 일관적인 흐름 속에서 안정적으로 사업을 운영할 수 있도록 함
- 〈문화사업팀〉에서 운영하는 ‘생활문화동호회’사업은 업무 특성에 따라 〈생활문화사업팀〉으로 이관되어야 할 것임.

- 조직분야의 경우, 앞서 제안된 내용에서처럼 ‘조직 관리체계 강화’의 과제를 반영하여 재단 각 팀의 사업 및 업무 고유성에 따른 개인과 조직의 전문성 강화의 연결지점을 확보하여 논리적이고 합리적인 인사관리 체계를 구성할 필요가 있음. 이와 더불어 재단 임직원들이 스스로 문화사업의 업무 역량을 강화하고 문화전문인력으로서 성장할 수 있도록 환경을 조성하는 차원에서 ‘평가 및 환류 시스템 구축’의 과제를 반영한 사업을 점진적으로 추진할 필요가 있음.

- 정책분야의 경우, 2018년 신설된 〈창의문화팀〉의 고유 사업을 중심으로 재편하며 기존에 수행해 오던 자체 연구 사업들을 계승하고 질적 수준을 강화하는 방향으로 추진됨
- 기존 사업인 ‘지역문화콘텐츠 개발’, ‘화성시문화재단 중장기 발전계획 연구’, ‘문화향수실태조사’ 등은 누적된 연구 결과물이 중요하므로 지속적으로 운영하여 이들 사업들이 안정적으로 정착될 수 있도록 기반을 조성하고, 기존의 정책연구 사업들을 집대성하고 전문화시킬 필요가 있음
- 화성문화재단에서 운영하는 사업들이 화성시민의 니즈를 어떻게 반영하고 있는지, 어떤 개선점들이 필요한지 등을 살피기 위한 만족도 조사 체계를 정착시킬 필요가 있으며, 이를 수행하는 방법으로는 설문조사 뿐 아니라 심층인터뷰 등의 정성적인 접근 역시 고려할 필요가 있음.
- 또한 지금까지 운영했던 문화사업들을 총체적으로 평가하여 우수사업 및 대표사업을 선정하는 등 ‘문화사업 지속성 확보’의 과제를 반영한 사업에 대한 기획도 필요함.

▌ 성장기(2021~2022)

- 성장기의 추진전략은 도입기에서 다져놓은 기반 사업들을 바탕으로 화성시문화재단의 변화된 조직과 운영 시스템을 안정적으로 정착시키며 이들을 적극 활용한 사업추진을 통해 활성화 단계로 진입해야 할 것임

- 사업분야의 경우, 도입기에서 팀 간 이관된 사업들과 신설된 사업들의 영역이 해당 팀의 업무 고유성의 범위 안에서 조화를 이루며 상호 연쇄적으로 시너지를 창출하면서 성장할 수 있는 환경을 조성함. 특히 화성시문화재단이 지향하는 핵심 가치인 시민의 문화 주체화를 위해 다양한 시민 중심의 생활문화예술 지원 사업들을 전면적으로 확대 추진하고, 시민이 생산하고 향유하는 예술이 화성시 문화예술생태계에 선순환적 에너지가 될 수 있도록 함
  - 도입기에서 적극적으로 양성한 생활문화예술 기획자 및 매개인력들을 활용하여 '생활예술동아리 질적 강화'를 지향하고 이들이 지속적이면서 안정적으로 성장할 수 있도록 다각적인 지원 환경 조성이 필요함
  - 이와 함께 '신진예술가 발굴 및 지원'의 과제를 원활히 수행하는 과정에서 지역예술가들의 자생력을 향상시키고, 이들이 시민과 밀착된 관계를 형성하면서 시민이 생산하고 향유하는 예술의 질적 수준이 향상될 수 있도록 함
  - 화성시문화재단은 지역문화예술계에서의 위상을 제고하기 위해 지속적으로 재단의 사업들을 홍보하고 강화할 필요가 있음. 이는 구체적으로 '시민 서포터즈 및 모니터링 사업 확대'를 통해 시민의 적극적인 참여와 지속적인 관심을 유도하고, '다양한 계층의 지역문화예술인 참여 통로 확보'를 통해 지역문화플랫폼으로서 화성시문화재단의 매개 역할과 위치를 강화할 수 있음.
  - 또한 도입기의 성과를 바탕으로 재단만의 고유 목적사업을 강화하고, 화성시에 특화된 지역문화콘텐츠를 개발 및 관리하는 등 '재단 자체기획사업 확대' 과제를 추진하여 화성시 문화예술 정책의 공공성 및 지속성의 안정적인 토대를 구축할 필요가 있음

- 조직분야의 경우, 도입기에서 개편된 조직체계가 안정적으로 운영되고 지속될 수 있도록 인력의 배치전환 체계와 보상체계를 개선하는 등 '인사관리 프로세스 효율화'를 추구하며, 사업의 평가구조와 환류체계를 수행한 시행착오의 경험을 바탕으로 화성시문화재단 조직 맞춤형 시스템을 정착시키고 운영할 필요가 있음
  - 화성시문화재단 직원들이 문화인력으로서 전문화됨에 따라 역량 강화에 필요한 니즈가 세분화 될 것이므로, 이에 따른 맞춤형 교육 프로그램(학습공유 시

스템, 전략 리더십 프로그램 및 성장 경로 제공 등)을 기획하고 운영할 필요가 있음.

- 또한 문화전문인력으로서의 경력과 성과에 준하는 보상체계를 개발 및 적용함으로써 화성시문화재단 직원들의 동기 부여와 사기 충전에 기여할 수 있도록 하며, 이와 같이 직원들의 경력과 성과는 내부 승진의 평가 준거로서 활용되어 조직의 효과성이 개선될 수 있도록 함
- 문화사업들에 대한 평가 및 환류 프로세스가 관성화 되지 않도록 문화재단 직원들의 주기적인 성찰역량 강화 프로그램이 필요하며, 문화사업들에 대한 평가 및 환류의 결과는 정책적으로 우수 사업 혹은 대표 사업의 선정과 지원에 연결될 수 있도록 사업 간(부서 간) 협력적으로 사업을 운영함

- 정책분야의 경우, 〈창의문화팀〉을 중심으로 한 정책개발 및 지속적인 연구사업 추진 등으로 화성시문화재단의 문화예술적 정체성이 확립되는 시기이며, 재단의 정책개발 및 연구추진의 결과 및 성과가 상시 공유되고 논의될 수 있도록 다양한 지역문화예술 거버넌스를 통한 소통 창구를 마련하도록 함.
- 성장기에서 가장 중요한 정책분야의 전략은 화성시의 다양한 문화 주체들이 상생하여 발전할 수 있도록 공고한 협력체계의 기반을 다지는 것임. 이는 지역 내, 지역 간 다양한 차원의 문화예술 거버넌스를 활성화하는 것이며, 지역 내·외 예술인들 간의 공동 활동을 지원하고 촉진함으로써 지역문화예술계의 발전을 도모하는 활동 일체를 포함하는 것임.
- 또한 다양한 거버넌스와의 협력적 관계를 통해 재단에서 수행한 정책연구의 결과물들을 공유하고, 화성시 문화예술진흥을 위한 시민참여 토론회를 주기적으로 개최하여 재단의 사업 성과와 결과물을 공유할 뿐만 아니라 시민으로부터 다양한 관점의 의견들을 모으고 수렴할 수 있는 사업이 필요함.

▌성숙기(2023~)

- 성숙기에서는 지난 2년간의 성장기의 연장선상에서 화성시문화재단 전반의 안정화와 보다 발전적으로 지역문화예술의 역량을 확대하기 위한 자체적인 동력을 키워나가는 것에 목적을 두고 사업을 추진하도록 함. 성숙기에서는 문화재단 각 영역과 팀별로 축적된 기반 위에 세부적인 사업추진의 성과가 가시화되면서 화성시에 특화된 지역의 문화예술적 정체성을 지속적으로 강화할 수 있도록 함.

- 사업분야의 경우, 성장기의 사업들의 성과를 계승하면서 시민의 일상이 예술이 되고, 지역 예술가들의 작품이 생활이 될 수 있도록 생활문화예술 중심의

문화사업과 문화예술 창작에 다각화된 지원을 안정적으로 추진함. 이를 위해서는 화성시 문화예술자원 아카이브를 주기적으로 업데이트하고, 문화예술자원 DB를 적극 활용하여 차별적인 화성시 문화예술진흥에 이바지하도록 하며, '시니어 문화예술 프로그램 기획 및 개발', '비주류/다원장르 예술지원' 등 다양한 연령별/계층별 문화예술 향유의 니즈를 풀어나갈 수 있는 문화 사업들을 추진함. 이를 토대로 문화도시 화성, 문화다양성 도시 화성, 창조도시 화성 등 도시 차원의 문화적 역량으로 연결하는 추진 전략이 필요함

- 조직분야의 경우, 화성시문화재단의 조직적 역량이 향상되고 운영체계가 안정적으로 정착하면서 지역문화사업의 전문성을 바탕으로 지속적인 성장세를 유지하도록 함. 이를 위해서는 화성시문화재단의 문화예술적 정체성의 외연을 확장하고 강화하는 가운데 재단의 팀별 업무 고유성과 역량을 다져나가야 함. 또한 비판적인 성찰과 엄격한 평가 및 환류 시스템을 통해 관내 타 문화기관과는 차별적인 조직문화를 형성하며, 지역의 핵심 문화플랫폼 역할을 수행하도록 함

- 정책분야의 경우, 연구추진 및 정책분야 사업의 지속적인 활성화를 위한 추진전략이 필요함. 그 동안의 정책연구 및 조사결과를 통해 화성시민의 새로운 문화수요 및 변화된 향유방식을 도출해 내고, 이를 바탕으로 지역현황 및 환경변화에 적절하게 대응하는 문화정책의 생산기능을 강화시킬 필요가 있음. 또한 지역문화예술 거버넌스의 중추기관으로서 지역 내 문화예술 네트워크 활성화에 기여할 뿐만 아니라, 지역 간 문화예술 인력/콘텐츠/자원 등의 교류 및 네트워크 활성화를 추진함으로써 지속 가능한 화성시 지역예술문화 생태계 조성에 핵심적인 역할을 수행함.

제2절 정책제언 및 연구의 한계

1. 정책제언

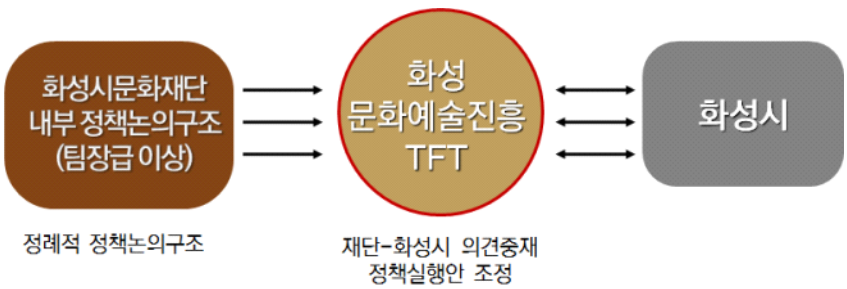
▌ 중장기 발전계획 구현을 위한 실행구조 구축

- 화성시문화재단 중장기 발전계획의 작동을 위해서는 정책적 실행구조의 구축이 급선무임. 실행 구조는 화성시문화재단 내부의 소통을 위한 정책회의 및 화성시와 정책 조율을 위한 태스크포스의 이원화된 계층적 구조가 되도록 구성하는 것이 효과적일 것임.

- 화성시문화재단 내부적으로는 팀장 이상의 중간관리자급이 정례적으로 재단의 발전방향 관련 정책을 논의하는 정책회의를 구성·운영할 필요가 있음. 내부 소통체계인 정책회의를 통해 진행·계획 중인 사업의 운영 상황과 성과를 공유하여, 사업 운영에 효율성을 더하고 조직적 성찰 효과를 극대화 하도록 함. 해당 논의구조를 통해 우수한 문화사업을 대표사업으로 확장하는 기반을 마련하여 화성시문화재단의 인지도와 브랜드 가치를 제고하고, 질 좋은 문화서비스의 안정적 제공 방안이 마련될 수 있을 것임.

- 한편 '화성 문화예술진흥 TFT(가칭)'를 구성하여 화성시문화재단과 화성시의 의견 조율 역할을 수행하도록 함. '화성 문화예술진흥 TFT(가칭)'에는 화성시문화재단의 주요 중간관리자와 출연기관인 화성시의 담당 공무원이 참석하도록 하여 화성시 내 주요 문화예술정책 실행을 논의할 수 있도록 구성함. '화성 문화예술진흥 TFT(가칭)'를 통해 화성시문화재단의 자체 기획을 통한 사업운영이 이루어질 수 있는 상향식 정책 제안 통로를 확보하며, 화성시문화재단 운영사업의 적합성을 논의할 수 있는 구조를 통해 위탁사업의 선택적 수용 역시 가능할 수 있을 것임.

[그림 68] 정책 실행구조 구축(안)



▌화성시 문화정책 매개기관으로서의 역할과 위상 정립

- 지역분권의 시대와 문화민주주의의 시대에 적합한 화성시문화재단의 정체성 구축이 필요한 시점임. 그동안 화성시문화재단은 화성시민의 문화예술 향유권에 초점을 두고 사업을 운영해 왔으나, 이후 화성시의 문화예술 창작과 매개에 시선을 돌릴 때임. 화성시문화재단이 관내 문화정책 매개기관으로 작동되게 함으로써 화성시 문화예술생태계의 순환과 지속가능성 확보에 기여할 필요가 있으며, 향후 화성시가 문화도시로 나아갈 수 있도록 화성시 문화예술생태계 순환의 핵심주체(key player)의 역할을 수행해야 함.

- 본 발전계획에서 제시된 신 비전체계를 화성시문화재단의 발전전략으로 현실화하고, 관련 핵심 과제를 사업화하여 현장에 적용해야 함. 특히 지역의 문화예술인(단체)의 지원을 통해 지역문화진흥에 집중할 필요가 있으며, 문화정책 매개기관으로서의 역할 수행을 통해 지역문화예술 거버넌스 구축과 활성화에도 노력을 가하는 것이 중요함.

▌화성시문화재단 조직 및 사업 재구조화

- 본 연구를 통해 화성시문화재단의 발전적 도약을 위해서 우선적으로 추진될 부분은 현재의 재단조직을 사업 역역에 따라 재편하고 관리체계를 강화할 필요성이 확인되었음. 다만 본 연구는 종합적 시각에서 화성시문화재단 발전계획을 수립하는 것이므로 섬세한 조직진단에 근거한 명징한 조직 재구조화 방안을 제시하는 것에는 한계가 존재함. 향후 용역 발주를 통해 직무분석, 업무량 분석 등 다양한 방법론을 적용한 보다 면밀한 조직 진단을 통해 업무 특성으로 확립된 고유성에 따라 조직 체계를 개편할 필요가 있음.

- 한편 화성시문화재단의 조직 및 사업이 재구조화되지 않은 현재의 단계에서 본 중장기 발전계획에서 제안된 핵심과제를 사업화하는 것은 개별 팀에 부담이 될 가능성이 있음. 업무부담의 경감을 위해서는 조직에서 운영 가능한 수용력 안에서 사업의 재구조화(reshuffling)하는 것이 필요함.

- 사업의 재구조화를 위해 앞에서 제안한 화성시문화재단의 내부소통체계인 정책회의와 '화성 문화예술진흥 TFT(가칭)'을 적극 활용해야 함. 정책회의를 통해 팀, 국 간 업무분담이 이루어져야 하며, 환류체계에 의해 개별 사업의 투여량을 조정할 필요가 있음. 특히 이러한 업무조정 과정을 정례화된 프로세스로 안착시켜, 향후 화성시문화재단 내부의 업무 소통체계를 구조화하는 노

력이 중요할 것임. 또한 화성시와의 소통을 통해 사업의 우선순위를 배정하고 불필요한 사업을 삭제하는 등 다양한 노력이 수반되어야 함.

▌화성시 문화예술진흥을 위한 시 차원의 정책협력 및 지원 확대

- 화성시문화재단만의 노력으로 화성시 문화예술진흥을 달성하는 것에는 한계가 있음. 보다 구체적이고 실행력 높은 정책 실행을 위해서는 화성시문화재단의 발전과 함께 화성시 차원의 노력이 필요함. 화성시문화재단은 화성시 문화정책의 협력기관이자 매개기관으로서 역할을 수행해야 할 것임.

- 일례로 화성시 내 지역 간 문화격차의 해소를 위해 필요한 문화시설과 문화공간의 확충에는 화성시 차원의 계획과 예산이 투여될 필요가 있을 것임. 또한 화성시 내 문화예술 거버넌스 구축과 같은 화성시 내 문화예술관계자들의 소통체계 구축 역시 화성시 차원의 정책 추진이 전략적으로 병행되어야 효과적으로 추진될 것임.

- 화성시는 지자체 차원에서 〈지역문화진흥법〉에 근거해 지역문화진흥계획을 5년마다 수립해야 하고, 전략적 관점의 문화예술진흥 정책을 수립할 필요가 있음. 또한 화성시는 〈지역문화진흥법〉에 근거해 현재 전국적으로 추진되고 있는 문화도시로 진입하기 위한 정책을 설정하고 추진해야 함.

- 이상과 같은 도시 전반을 아우르는 화성시 문화정책이 추진될 때 화성시문화재단의 사업과 유기적으로 연계되는 것이 중요하며, 이를 위해서는 화성시와 화성시문화재단의 일상적 정책소통 및 협력체계가 안정적으로 구축될 필요가 있음.

2. 연구의 한계

- 본 과제는 시스템적 분석을 기본 관점으로 화성시문화재단 내·외부 환경 분석과 관계자 의견수렴 과정을 통해 수립되었음. 특히 학술적 연구로만 그치는 것이 아니라 실제 화성시문화재단의 중장기 발전과정에 실천적 영향을 줄 수 있도록 하는 실행연구(action research)방법을 적용하였음. 이에 따라 화성시문화재단 내부 인원을 연구과정에 참여시키도록 노력하여 향후 자체적 동력에 의해 발전해 나갈 수 있는 토대를 구축하고자 하였음.

- 화성시문화재단 전 직원을 대상으로 설문조사를 실시하고, 모든 팀을 대상으로 브레인스토밍 방식의 논의를 조직한 바 있음. 그러나 직원 대상 설문조사의 응답률은 33.2% 정도에 머물렀고, 팀별 논의 내용 역시 팀에 따라 논의 수준의 격차가 발생하는 등 재단직원의 의견을 연구내용에 온전하게 객관적으로 반영하지 못한 한계가 있음.

- 이러한 한계는 제한된 연구여건과 화성시문화재단의 내부 조직여건 등에서 비롯된 것이지만 실행연구는 일회적으로 완성되는 것이 아니라 지속적인 과정을 통해 실질적인 해결방안을 만들어가는 방법론이므로, 향후에도 화성시문화재단의 발전을 위해 직원·팀의 참여 동기를 증가시킬 수 있는 방안을 꾸준히 모색하고 추진할 필요가 있음.

- 한편 화성시문화재단 조직에 편입되어 있는 도서관은 본 연구에서 본격적인 분석과 발전방안 수립 대상으로 다루어지지 않은 한계가 있음. 이는 본 과제의 연구기간 중 도서관 자체적으로 별도 발전계획을 수립하는 과정에 있었고, 시립도서관에서 문화재단에 편입된 이후 현재까지도 주무부서가 문화재단과 별도로 유지되는 가운데 상대적으로 독자적 운영체계를 유지하고 있었기 때문임.

참고문헌

국내문헌

김해보·장원호(2015). 신제도주의 동형화 이론으로 파악하는 지역문화재단의 현재와 미래. <문화정책논총>, 29(1), 26-52.

도종환(2017). 새 정부 지역문화 정책 방향과 과제. 연방제에 버금가는 지방분권시대 지역문화가 열쇠다!, <전국자치분권민주지도자회의 토론회 자료집>.

문화체육관광부(2016a). <2016년 국민여가활동조사>.

문화체육관광부(2016b). <2016년 문화향수실태조사>.

문화체육관광부(2018a). <문화비전2030, 사람이 있는 문화>.

문화체육관광부(2018b). <새 예술정책(2018~2022)>.

박상언(2017). 새로운 시대, 새로운 문화정책. <지역문화진흥을 위한 문화정책토론회 자료집>.

백옥선(2017). 지방자치단체와 지역문화재단간 거버넌스 실태분석. <문화정책논총>, 31(1), 130-156.

오픈서베이(2018). <소셜미디어와 검색 포털에 관한 리포트 2018>.

추미경 등(2016). <경기도 지역문화진흥 시행계획>.

추미경 등(2017). <인천광역시 문화도시 종합발전계획 2018~1011>.

한국인터넷진흥원(2018). <2017 인터넷이용실태조사 요약보고서>.

화성시(2008). <2025 화성시 장기발전계획>.

화성시(2017). <제5회 화성시 사회조사 보고서>.

화성시(2018a). <2018년 시정계획>.

화성시(2018b). <화성시 동서간 발전전략 수립 연구>.

화성시문화재단(2017). <2017 화성시민 문화향수 실태조사>.

화성시문화재단(2018a). <2018 예산서>.

화성시문화재단(2018b). <2018년도 업무계획>.

화성시문화재단(2018c). <부서별 업무분장표>.

웹사이트

국가통계포털	http://kosis.kr/index/index.do
화성시문화재단	http://www.hcf.or.kr/
CNN Money	http://money.cnn.com/gallery/news/economy/2015/06/18/richest-cities-future/index.html

부 록

1. 의견수렴조사 설문지

의견수렴조사 설문지

화성시문화재단 중장기 발전계획수립을 위한 직원 설문조사

안녕하세요. 사단법인 문화다움입니다.
문화다움은 화성시문화재단에서 발주한 '화성시문화재단 중장기 발전계획 수립' 연구를 진행하고 있습니다.
향후 화성시문화재단의 효과적인 사업 · 조직운영 및 중장기발전을 위한 실현 가능한 목표 및 전략을 도출하고자, 현재 재단에 대한 객관적이고 종합적인 분석을 실시하고 있습니다. 이에 신뢰성 있는 연구결과의 도출을 위해 화성시문화재단 직원들의 귀중한 의견을 수렴하고자 합니다.
모든 응답은 익명 처리되며, 통계법에 의해 보호받음을 알려드립니다. 많은 협조 부탁드립니다.
바쁘신 와중에도 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

□ 설문 관련 문의: 02-364-2992 (사)문화다움 기획연구실
□ 설문 회신 마감: 2018년 07월 6일(금) 18:00

응답기간: 2018.06.26.(화) ~ 2018.07.06.(금)

1~24. 다음 설문 문항들을 읽고 재단의 **현재 상태를 가장 잘 설명하는 항목**에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 재단은 매우 인간적이어서 마치 가정의 연장선 같으며, 직원들은 자신의 많은 것을 서로 공유한다.	①	②	③	④	⑤
2. 재단의 리더들의 조언자 또는 후원자의 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 재단의 관리 방식은 팀워크와 합의 그리고 참여를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
4. 재단을 결속시키는 힘은 충성과 상호신뢰이다.	①	②	③	④	⑤
5. 재단은 인적개발과 높은 신뢰 및 참여의식을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6. 재단의 성공기준은 인적자원의 개발과 팀워크 및 일체감	①	②	③	④	⑤

형성이다.					
7. 재단은 매우 역동적이며 창의적이며, 구성원들은 기꺼이 위험을 감수하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
8. 재단의 리더는 개척정신, 혁신, 위험감수를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
9. 재단 관리방식은 개인적 도전, 혁신, 자유와 개성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
10. 재단을 결속시키는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입이다.	①	②	③	④	⑤
11. 재단은 새로운 자원을 획득하거나 새로운 도전을 계속하기를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
12. 재단의 성공기준은 독특하거나 새로운 성과를 달성하는 것이다.	①	②	③	④	⑤
13. 재단은 매우 통제적이고 구조화된 곳이며, 구성원들은 업무처리에서 절차를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
14. 재단의 리더들은 조직효율성과 안정성, 지속성 등을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
15. 조직 관리방식은 대인관계의 위계질서와 예측가능성, 안정성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
16. 재단을 결속시키는 힘은 공식적인 규정과 지침으로, 안정적인 조직유지가 중시된다.	①	②	③	④	⑤
17. 재단은 지속성과 안정성을 중시하며, 효율성, 제어 및 원만한 관리운영이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
18. 재단의 성공기준은 효율성 실현에 기초하며, 원활한 일정관리와 원가 절감이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
19. 재단은 결과를 매우 중요시하며, 구성원들은 매우 경쟁적이고 성취지향적이다.	①	②	③	④	⑤
20. 재단의 리더들은 도전성 또는 성과지향성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
21. 재단의 관리 방식은 치열한 경쟁과 다양한 요구 그리고 성취에 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
22. 재단을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	①	②	③	④	⑤
23. 재단은 경쟁적 행동과 목표 달성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
24. 재단의 성공기준은 경쟁에서 승리하거나 산출을 가져오는 것이다.	①	②	③	④	⑤

25~48. 다음 설문 문항들을 읽고 **5년 후 재단의 가장 바람직한 모습을 설명하는 항목**에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
25. 재단은 매우 인간적이어서 마치 가정의 연장선 같으며, 직원들은 자신의 많은 것을 서로 공유한다.	①	②	③	④	⑤
26. 재단의 리더들의 조언자 또는 후원자의 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤

27. 재단의 관리 방식은 팀워크와 합의 그리고 참여를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
28. 재단을 결속시키는 힘은 충성과 상호신뢰이다.	①	②	③	④	⑤
29. 재단은 인적개발과 높은 신뢰 및 참여의식을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
30. 재단의 성공기준은 인적자원의 개발과 팀워크 및 일체감 형성이다.	①	②	③	④	⑤
31. 재단은 매우 역동적이며 창의적이며, 구성원들은 기꺼이 위험을 감수하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
32. 재단의 리더는 개척정신, 혁신, 위험감수를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
33. 재단 관리방식은 개인적 도전, 혁신, 자유와 개성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
34. 재단을 결속시키는 힘은 혁신과 발전에 대한 몰입이다.	①	②	③	④	⑤
35. 재단은 새로운 자원을 획득하거나 새로운 도전을 계속하기를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
36. 재단의 성공기준은 독특하거나 새로운 성과를 달성하는 것이다.	①	②	③	④	⑤
37. 재단은 매우 통제적이고 구조화된 곳이며, 구성원들은 업무처리에서 절차를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
38. 재단의 리더들은 조직효율성과 안정성, 지속성 등을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
39. 조직 관리방식은 대인관계의 위계질서와 예측가능성, 안정성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
40. 재단을 결속시키는 힘은 공식적인 규정과 지침으로, 안정적인 조직유지가 중시된다.	①	②	③	④	⑤
41. 재단은 지속성과 안정성을 중시하며, 효율성, 제어 및 원만한 관리운영이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
42. 재단의 성공기준은 효율성 실현에 기초하며, 원활한 일정관리와 원가 절감이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
43. 재단은 결과를 매우 중요시하며, 구성원들은 매우 경쟁적이고 성취지향적이다.	①	②	③	④	⑤
44. 재단의 리더들은 도전성 또는 성과지향성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
45. 재단의 관리 방식은 치열한 경쟁과 다양한 요구 그리고 성취에 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
46. 재단을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	①	②	③	④	⑤
47. 재단은 경쟁적 행동과 목표 달성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
48. 재단의 성공기준은 경쟁에서 승리하거나 산출을 가져오는 것이다.	①	②	③	④	⑤

49~75. 다음 설문 문항들을 읽고 재단의 **현재 상태**에 가장 적합한 항목에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
49. 타인의 의견을 적극적으로 경청한다.	①	②	③	④	⑤
50. 직원 간에 존경과 상호성이 형성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
51. 타인의 의견을 묻는 질문을 자주 한다.	①	②	③	④	⑤
52. 신뢰 구축을 위한 시간이 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
53. 팀 목표 달성에 대한 관심이 크다.	①	②	③	④	⑤
54. 팀 활동에 대한 새로운 사고를 적극 장려한다.	①	②	③	④	⑤
55. 팀 의사표현의 자유가 충분히 주어진다.	①	②	③	④	⑤
56. 팀별 제안을 적극적으로 수용하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
57. 필요한 기술을 적극적으로 탐구한다.	①	②	③	④	⑤
58. 업무상 문제를 학습기회로 인식한다.	①	②	③	④	⑤
59. 학습에 대한 다양한 보상이 주어진다.	①	②	③	④	⑤
60. 상호학습을 적극적으로 격려한다.	①	②	③	④	⑤
61. 목표와 성과의 차이를 측정하는 시스템이 갖추어져 있다.	①	②	③	④	⑤
62. 교훈과 경험의 확산을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
63. 기술에 대한 DB체계가 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤
64. 교육훈련의 결과와 투입자원을 측정한다.	①	②	③	④	⑤
65. 임무수행에 필요한 자원통제권을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
66. 비전구성에 구성원들이 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
67. 업무과제에 대한 직원의 선택권이 인정된다.	①	②	③	④	⑤
68. 직원의 주도권을 광범위하게 인정한다.	①	②	③	④	⑤
69. 고객의 의사를 적극적으로 반영하려고 한다,	①	②	③	④	⑤
70. 글로벌 관점 형성을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
71. 지역사회에 대한 기여와 협력을 위해 적극적으로 노력한다.	①	②	③	④	⑤
72. 관리자의 코칭과 멘토링을 실시한다.	①	②	③	④	⑤
73. 경영진 스스로 학습기회를 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
74. 회사가치와 경영진의 행위는 일치한다.	①	②	③	④	⑤
75. 직원들의 비전실현을 위해 지원한다.	①	②	③	④	⑤

76~92. 다음 설문 문항들을 읽고 **본인의 생각**을 가장 잘 표현한 항목에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
76. 나는 나의 직무에서 요구되는 지식, 기술, 능력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
77. 내 능력은 현재의 직무 요건에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
78. 내 직무는 내가 평소에 원하는 일이다.	①	②	③	④	⑤
79. 우리 회사가 추구하는 가치는 내가 평소 내 삶에서 추구하는 가치와 일치한다.	①	②	③	④	⑤
80. 우리 회사는 내가 요구하는 바를 잘 충족시켜준다	①	②	③	④	⑤
81. 우리 회사는 대체로 나와 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
82. 나는 대체로 나의 직무에 대해 의욕적이다	①	②	③	④	⑤
83. 나는 현 직무에 대해 상당히 만족한다.	①	②	③	④	⑤
84. 나는 나의 직무가 정말 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
85. 나는 남은 경력을 현재의 회사에서 보내게 된다면 매우 행복할 것이다	①	②	③	④	⑤
86. 내가 속한 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
87. 나는 나의 회사에 대해 정서적으로 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
88. 나는 나의 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
89. 나는 다른 회사에서 일해보고 싶다	①	②	③	④	⑤
90. 나는 종종 지금의 회사를 그만 두고 싶은 생각이 든다.	①	②	③	④	⑤
91. 현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 지금의 회사를 떠날 생각이다.	①	②	③	④	⑤
92. 내가 만약 회사를 옮긴다면 지금보다 나은 회사에 입사할 가능성이 높다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

93. 귀하는 화성시의 **대표적인 문화예술자원**이 무엇이라고 생각하십니까? (2개 선택 가능)

① 예술인 및 예술단체
② 문화예술 인프라(공연장 등 문화기반시설)
③ 공연문화 및 축제문화
④ 문화예술콘텐츠
⑤ 기타( )

94. 귀하는 **문화예술이 화성시민들에게 미치는 영향**이 무엇이라고 생각하십니까? 다음 항목 중 하나만 선택하여 주시기 바랍니다.

① 경제적 파급효과 및 지역발전효과
② 지역에 대한 정체성과 자긍심 고취
③ 시민의 문화예술 향유를 통한 삶의 질 제고
④ 지역이미지 제고
⑤ 범죄예방, 창의성확산, 다양성증진 등 사회통합 치유
⑥ 기타( )

95. 귀하는 **화성시 문화예술발전을 위해 가장 역점을 두어 추진해야 할 과제**가 무엇이라고 생각하십니까? (2개 선택 가능)

① 문화기반시설 확충 및 운영 활성화
② 지역성을 반영한 지역문화예술 콘텐츠 개발
③ 문화예술 정책개발 및 연구
④ 지역문화예술인 · 단체 양성 및 지원
⑤ 시민 문화예술 향유기회 확대
⑥ 문화매개자 양성 및 지원
⑦ 지역 간 문화격차 해소
⑧ 기타( )

96~99. 다음 설문 문항들을 읽고 **본인의 생각**을 가장 잘 표현한 항목에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
96. 현재 화성시문화재단에서 시행하고 있는 사업은 대체로 잘 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
97. 현재 화성시문화재단의 비전과 미션은 화성시 문화예술 현황을 적절히 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
98. 현재 화성시문화재단의 사업운영은 비전 및 미션과 일치한다.	①	②	③	④	⑤
99 현재 화성시문화재단의 사업운영구조는 체계적이다.	①	②	③	④	⑤

100. 현재 화성시문화재단의 **사업운영에 있어 보완되어야 할 사항**이 있다고 생각하시면, 귀하의 의견을 자유롭게 적어주시기 바랍니다.

101~115. 다음은 화성시문화재단에서 수행하고 있거나 수행해야 하는 사업들의 목록입니다. 해당 사업이 얼마나 **중요한지** 사업별로 평가해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 중요하지 않다	중요하지 않은 편이다	보통이다	중요한 편이다	매우 중요하다
101. 지역문화예술진흥을 위한 정책개발 및 연구사업	①	②	③	④	⑤
102. 지역문화예술인 창작지원 및 육성사업	①	②	③	④	⑤
103. 예술강사, 문화기획자 등 문화매개자(전문가) 양성사업	①	②	③	④	⑤
104. 문화예술 교육사업	①	②	③	④	⑤
105. 신진예술가 지원사업	①	②	③	④	⑤
106. 지역문화예술인의 해외활동지원 및 국제교류사업	①	②	③	④	⑤
107. 지역 특화형 축제 개발 및 기존 지역축제의 개선사업	①	②	③	④	⑤
108. 문화예술 정보축적 및 제공, 컨설팅 및 네트워킹 지원사업	①	②	③	④	⑤
109. 유휴공간 재생을 통한 창작 · 교류공간 조성사업	①	②	③	④	⑤
110. 지역문화관련 콘텐츠 개발 및 프로그램 기획 지원	①	②	③	④	⑤
111. 재단사업의 지역예술인 · 시민 정보공유 확대를 위한 외부 홍보사업	①	②	③	④	⑤
112. 지역재생을 위한 상설 문화관광 프로그램	①	②	③	④	⑤
113. 지역주민들을 위한 문화복지사업	①	②	③	④	⑤
114. 문화메세나 및 문화나눔사업	①	②	③	④	⑤
115. 생활문화 지원사업	①	②	③	④	⑤

116. 화성시문화재단에서 수행하는 중요 사업 중 위의 항목에 빠져있는 사업이 있다면 적어주시기 바랍니다.

117. 위(116번)에 작성한 항목은 얼마나 중요한 사업입니까?

① 전혀 중요하지 않다.
② 중요하지 않은 편이다.
③ 보통이다.
④ 중요한 편이다.
⑤ 매우 중요하다.

118~132. 다음은 화성시문화재단에서 수행하고 있거나 수행해야 하는 사업들의 목록입니다. 해당 사업이 얼마나 **잘 수행되고 있는지** 사업별로 평가해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 수행되고 있지 않다	수행되고 있지 않은 편이다	보통이다	잘 수행되는 편이다	매우 잘 수행되고 있다
118. 지역문화예술진흥을 위한 정책개발 및 연구사업	①	②	③	④	⑤
119. 지역문화예술인 창작지원 및 육성사업	①	②	③	④	⑤
120. 예술강사, 문화기획자 등 문화매개자(전문가) 양성사업	①	②	③	④	⑤
121. 문화예술 교육사업	①	②	③	④	⑤
122. 신진예술가 지원사업	①	②	③	④	⑤
123. 지역문화예술인의 해외활동지원 및 국제교류사업	①	②	③	④	⑤
124. 지역 특화형 축제 개발 및 기존 지역축제의 개선사업	①	②	③	④	⑤
125. 문화예술 정보축적 및 제공, 컨설팅 및 네트워킹 지원사업	①	②	③	④	⑤
126. 유휴공간 재생을 통한 창작 · 교류공간 조성사업	①	②	③	④	⑤
127. 지역문화관련 콘텐츠 개발 및 프로그램 기획 지원	①	②	③	④	⑤
128. 재단사업의 지역예술인 · 시민 정보공유 확대를 위한 외부 홍보사업	①	②	③	④	⑤
129. 지역재생을 위한 상설 문화관광 프로그램	①	②	③	④	⑤
130. 지역주민들을 위한 문화복지사업	①	②	③	④	⑤
131. 문화메세나 및 문화나눔사업	①	②	③	④	⑤
132. 생활문화 지원사업	①	②	③	④	⑤

133. 위(116번)에 작성한 항목은 얼마나 잘 수행되고 있는 사업입니까?

① 전혀 수행되고 있지 않다.
② 수행되고 있지 않은 편이다.
③ 보통이다.
④ 잘 수행되는 편이다.
⑤ 매우 잘 수행되고 있다.

134. 귀하는 화성시문화재단이 추구해야 할 **목표**가 무엇이라고 생각하십니까? (2개 선택 가능)

① 문화예술 향유권 확대를 위한 문화플랫폼 기능 강화
② 현장 중심 문화정책 연구 및 사업 수행
③ 지역 · 계층별 문화예술 향유 격차 해소
④ 일상 속 문화예술체감 기회 확대
⑤ 화성시 고유의 문화콘텐츠 개발 및 확산
⑥ 지역문화예술 전문가 양성
⑦ 지역주민이 만들어가는 시민주도형 축제운영
⑧ 역사문화자원을 활용한 화성시 특화 축제 개발
⑨ 지역사회 및 기관 협력사업 확대(연계사업 강화)
⑩ 지역을 대표하는 문화브랜드 구축
⑪ 지역공동체 네트워크 및 동아리 활성화
⑫ 지역 내 생활문화예술 역량강화
⑬ 매개자 교육프로그램을 통한 지역문화역량 강화
⑭ 계층별 맞춤형 문화예술교육 확대
⑮ 기타( )

135. 귀하는 화성시문화재단이 지향해야 할 **핵심가치**가 무엇이라고 생각하십니까? (2개 선택 가능)

① 시민의 문화주체화
② 문화예술의 다양성
③ 지속가능한 문화예술생태계 조성
④ 나눔 및 복지서비스를 통한 문화의 공적 책임
⑤ 지역 특수성 및 정체성 형성
⑥ 생활문화도시 조성
⑦ 기타( )

136. 귀하는 화성시문화재단 발전에 **가장 필요한 사업**이 무엇이라고 생각하십니까?.

137. 귀하는 화성시문화재단이 **발전하기 위한 선결조건**이 무엇이라고 생각하십니까? (2개 선택 가능)

① 지방자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원
② 시와 문화재단의 원활한 협력 관계
③ 지역문화예술 행정의 자율적 운영 체계
④ 문화재단의 문화예술경영 및 행정 전문인력 확충
⑤ 기금 등 문화재단의 재원 확대
⑥ 문화재단 내부의 원활한 의사소통체계 구축
⑦ 문화재단 전문인력 관리체계 보완
⑧ 지역예술인 및 예술단체 간의 원활한 협력 관계

⑨ 지역 특성에 맞는 문화예술 운영사업 지원 및 프로그램 개발
⑩ 지역문화예술 기반시설 재정비 및 확충
⑪ 예술가 지원사업 대상 확대 및 선정의 공정성 확보
⑫ 기타( )

138. 그 외 화성시문화재단의 현재 상황과 조금 다르더라도, 꼭 고려해야 할 중요한 사항 또는 사업 운영에 보완되어야 할 사항이 있다고 생각하시면, 그 내용과 이유를 자유롭게 적어주시기 바랍니다.

▌ 다음은 귀하의 인적사항에 관한 질문들입니다. 해당 항목에 표시하여 주시기 바랍니다.

Q1. 성별

① 남성 ② 여성 ③ 기타

Q2. 나이

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

Q3. 근무 부서

① 감사팀 ② 기획홍보팀 ③ 총무팀 ④ 재무회계팀 ⑤ 동탄센터운영팀 ⑥ 미디어운영팀
⑦ 미디어사업팀 ⑧ 문화사업팀 ⑨ 축제추진팀 ⑩ 공연사업팀 ⑪ 생활문화운영팀
⑫ 생활문화사업팀 ⑬ 도서관운영지원팀 ⑭ 도서관 1팀 ⑮ 도서관 2팀 ⑯ 도서관 3팀
⑰ 도서관 4팀 ⑱ 도서관 5팀 ⑲ 도서관 6팀 ⑳ 도서관 7팀 ㉑ 문학관운영팀

Q4. 귀 기관 입사년도

Q5. 직렬

① 행정직 ② 기술직 ③ 사서직 ④ 전문계약직 ⑤ 기타( )

화성시문화재단 중장기 발전계획 수립 연구

발 간 일 : 2018년 8월
발 행 처 : 화성시문화재단
(18459) 경기도 화성시 노작로 134
전화번호 031)8015-8100
연구기관 : 문화다움
ⓒ 2018 화성시문화재단