

# SFAC Sustainability Report 2012

서울문화재단 지속가능경영보고서



# SFAC Sustainability Report 2012

서울문화재단 지속가능경영보고서



CEO Message	02
서울문화재단 소개	04
서울문화재단 이사회	06
윤리경영	07
리스크 관리	10

---

<b>Sustainability Management</b>	비전 및 경영전략	12
	지속가능경영 추진 전략	14
	이해관계자 참여	15
	2011 중요성 분석	16

---

<b>Program Effect</b>	사업에 대한 책임	18
	2011 Overview	19
	예술지원	20
	예술교육	21
	창작공간운영	22
	문화사업	24
	시민축제	25

---

<b>Performances</b>	경제성과	27
	고객감동경영	29
	직원	31
	파트너	34
	나눔경영	36
	환경경영	38

---

<b>Appendix</b>	외부전문가 검토의견	41
	GRI Content Index	44
	재무제표, 대내·외 수상실적	46
	고객윤리현장, 행정서비스현장	46
	독자의견설문지	47

# CEO Message



## 문화예술을 아끼고 사랑하는 여러분

오늘날 세계적인 경제대국의 반열에 오른 대한민국 서울은 눈부신 문화의 힘으로 성장했다고 봐도 과언이 아닙니다. 이처럼 서울문화재단은 문화예술계 발전의 중요성을 인식하고 있으며 지속적으로 문화예술계의 저변 확대를 위해 노력하고 있습니다. 본 지속가능경영보고서 발간은 이러한 측면에서 의미 있는 시도가 될 것이라고 확신합니다. 이번 기회를 디딤돌로 삼아 서울문화재단은 다양한 이해관계자 여러분과 함께 다채로운 문화도시 서울을 조성하기 위해 앞장서겠습니다.

서울문화재단은 설립 이래로 8년간 시민이 주체가 되고 예술인이 존중 받는 천만 행복도시 서울을 만들기 위해 지속적인 노력을 기울여 왔습니다. 수많은 시행착오를 거치면서 이제는 시민이 중심이 되는 지속가능한 문화복지 구현을 위해 시민 모두가 문화예술을 향유할 수 있게 하는 매개체가 되는 것이 서울문화재단의 역할이자 목표입니다.

현재 서울문화재단은 9개의 시민 참여형 예술창작공간, 극예술의 다원화를 위한 남산예술극장, 예술가 대상 문화지원 인프라인 대학로 연습실, 문화기업인 양성 발전소인 서울문화기업지원센터, 창의적인 문화정책 연구를 위한 창의문화연구센터, 현대예술교육 트렌드를 선도하는 창의예술교육가를 키우는 서울문화예술지원센터, 일반시민대상 문화예술 정보지원센터인 서울연극센터 등을 갖추으로써 다양한 시민문화예술 지원기관으로 자리매김 하였습니다.

그 밖에 예술가·단체 대상으로 연간 8억여 원을 지원하는 예술지원사업을 필두로 서울시민대표축제로 발돋움한 하이서울페스티벌 개최, 다양한 시민 접점의 문화사업, 문화캠페인, 예술교육사업 등 다방면에서 시민동참형 문화예술지원 성과를 도출하고 있습니다. 이처럼 서울문화재단은 연간 200억 원 규모의 다양한 문화예술 관련 사업을 진행하기 이르게 되었습니다. 지금까지의 서울문화재단이 안정적인 조직을 갖추고 다양한 문화예술 관련 사업 및 공간을 개발하는 등 양적인 성장을 이루었다면 앞으로는 다양성과 창의성을 바탕으로 시민이 동참하고 주체가 되는 사업을 추진해야 할 시점에 있습니다.

본 보고서는 서울문화재단이 시민 여러분과 다양한 관계자분들께 건네는 첫 손길입니다. 이번 기회를 통해 문화재단의 짧은 지난날을 뒤돌아보고 시민이 주인이 되어 참여하는 소통의 창구를 열고자 합니다.

오늘의 서울문화재단이 있기까지 아낌없는 격려와 애정을 주신데 대해 깊은 감사의 말씀을 드리며 앞으로 더욱 더 시민의 곁으로 다가가는 서울문화재단이 되도록 노력하겠습니다.

감사합니다.

2012년 3월 서울문화재단 대표이사 조 선 희

문화 예술로 나누는 행복 증진 서비스



# 서울문화재단 소개



## 서울문화재단 개요

서울문화재단은 문화, 예술을 통해 서울시민의 삶의 질을 높이고 서울의 도시 경쟁력을 키우고자 2004년 3월 설립되었습니다. 시민에 대한 헌신, 문화예술가에 대한 존중, 문화매개자로서의 창의적 전문성을 핵심가치로 삼고, 주요사업을 통해 '서울시민 모두를 예술에 참여하게 한다'는 비전을 달성하기 위하여 노력하고 있습니다. 서울문화재단의 주요사업은 문화예술 창작환경 조성, 시민과 함께 하는 문화 서비스 확대, 서울의 문화 경쟁력 강화, 서울의 문예 진흥 기반 구축 등입니다.

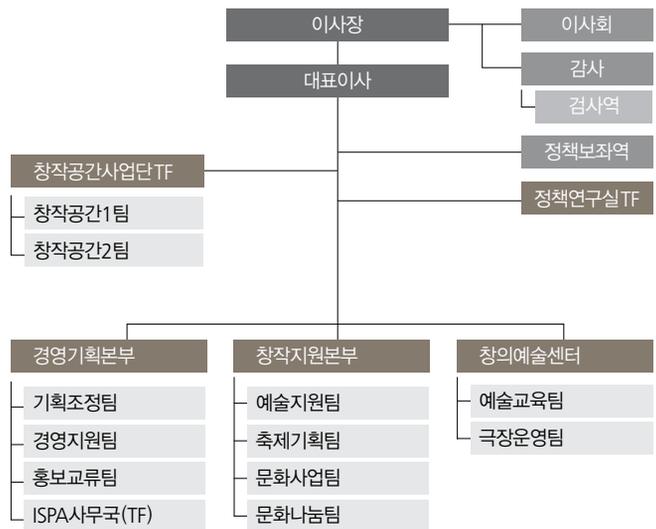
## 서울문화재단 개요

인력현황  
117명

예산현황  
₩ 252억 2,200만원

재단명	재단법인 서울문화재단
대표이사	조선희
설립일	2004년 3월 15일
설립근거	- 민법 제32조(비영리법인) - 서울특별시 재단법인 서울문화재단 설립 및 운영에 관한 조례 - 문화예술진흥법 제10조(전문예술법인)
조직현황	2본부 1센터 9팀 / 3TFT
인력현황	117명(사업계약직 포함, 2011년 12월 기준)
예산현황	252억 2,200만원(일반관리비 54억 1,000만원, 사업운영비 191억 720만원, 예비비 1억 원)
소재지	서울시 동대문구 청계천로 517(용두동 255-67)

## 서울문화재단 조직구성



\* 서울문화재단은 2본부 1센터 9팀 3TFT팀으로 구성되어 있습니다. (2011년 12월 기준)

## 서울문화재단 연혁

2012	2011	2010	2009
<p>2012.3.26 이사장 취임(김정현)</p> <p>2012.3.26 대표이사 취임(조선희)</p>	<p>2011.07. 서울시 경영 평가 최우수기관 그룹 달성</p> <p>2011.10. 대한민국문화예술상 대통령상 수상</p> <p>2011.11. 기업사랑 우수혁신사례 지식경제부 장관상 수상</p> <p>2011.11. 2011 대한민국 커뮤니케이션 대상</p> <p>2011.12. 대한민국 연극대상(푸르른 날에, 도화만발)</p>	<p>2010.01. 제3대 이사장 취임(박범신)</p> <p>2010.02. 제3대 대표이사 취임(안호상)</p> <p>2010.02. 서울시 청렴시책 우수기관 표창</p> <p>2010.04. 대한민국 경영혁신 대상 수상</p>	<p>2009.06. 남산예술센터 개관</p> <p>2009.06. 서교예술실험센터 개관</p> <p>2009.09. 신비전공유를 위한 SFAC Way 선포식 개최</p> <p>2009.10. 금천예술공장, 신당창작 아카데미 개관</p> <p>2009.10. 대학로 연습실 II 개관</p>

2010.07. 성북예술창작센터 개관  
2010.11. 서울시 고객만족도 우수개선기관 선정  
2010.12. 관악 어린이 창작놀이터 개관



**01. 문화네트워크 촉진**

서울문화재단은 합리적인 지원과 창의적인 문화사업으로 서울의 도시경쟁력을 키우고자 합니다.

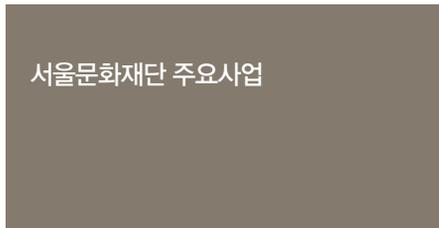
- 문화서울이미지 홍보
- 문화예술 간행물 발간



**02. 예술창작활성화**

시민의 예술활동 참여를 확대하고 전문예술분야의 창작 촉진 기반을 조성하고자 합니다.

- 시민 문화 예술 지원
- 창작 활성화 지원
- 유망 예술가 육성 지원
- 창작연습실 운영
- 대학로 문화 활성화 지원
- 공연장 상주 예술단체 육성 지원



**03. 시민창의력 개발**

창의시민을 육성하기 위하여 문화예술교육의 기회를 확대하고, 학교연계 교육을 통해 공교육 내 문화예술교육의 역할을 강화하고자 합니다.

- 어린이 창의예술교육
- 청소년 창의예술교육
- Teaching Artist (TA)
- 미적체험 예술교육 프로젝트
- 교육과정개발 및 교사양성 시스템 구축



**04. 생활 속 문화복지 증진**

시민들의 문화예술 향유 기회를 확대하고 새로운 문화 콘텐츠를 개발하여 문화도시 서울의 경쟁력을 향상시키고자 합니다.

- 책 읽는 서울
- 서울거리 아티스트
- 서울문화예술탐방
- 문화 놀이터
- 예술로 희망드림 프로젝트
- 서울형 문화기업육성 지원



**05. 문화도시 브랜딩 제고**

서울만의 고유한 문화를 보여줄 수 있는 예술 축제를 통해 서울시민뿐만 아니라 전 세계인이 즐길 수 있는 기회를 제공하고자 합니다.

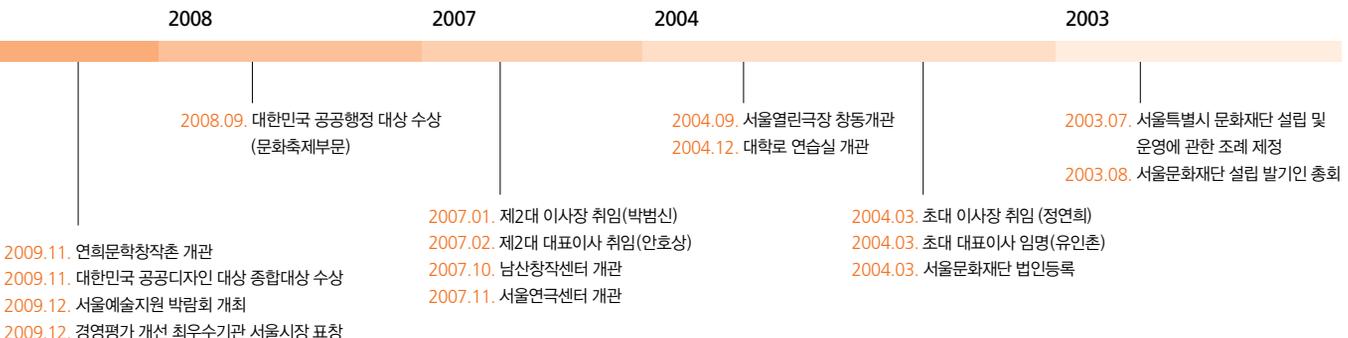
- 하이서울 페스티벌
- 서울예술축제 지원
- 청계천 축제
- 창의문화연구센터 운영



**06. 문화 인프라 조성**

다양한 문화시설 운영을 통해 문화예술 도시 서울의 기반을 조성하고 있습니다. 공연예술 연습실, 예술극장, 문화정보제공 센터 등을 통하여 더욱 많은 사람들이 문화예술을 향유 할 수 있도록 노력하고 있습니다.

- 서울시 창작공간
- 남산 예술센터
- 몽골 서울문화정보센터 건립(예정)
- 서울연극센터



# 서울문화재단 이사회

서울문화재단은 가치를 극대화하기 위하여 투명성 제고와 책임경영을 우선시하고 있습니다. 이러한 경영목표를 실현하기 위하여 이사회는 각 분야의 전문가인 사외이사 11명을 포함한 총 13명으로 구성되어 있습니다.

## 이사회 구성 및 보상

서울문화재단의 이사회는 최고 의사결정기구로서 대표이사, 감사, 이사 등 총 15명 정원으로 구성되어 있으며, 2011년 10월 이사장의 사임에 따라 2011년 12월 기준으로 이사장은 공석입니다. 당연직 이사를 포함한 사외이사는 13명으로 이사회의 86.7%를 차지하며, 이 중 4명이 여성으로 이사회 선임에 성별의 구분을 두고 있지 않습니다.

이사는 당연직 이사와 선임직 이사로 구분하며 선임직 이사의 임기는 3년으로 규정에 따라 연임이 가능합니다. 이사는 학계, 종교, 문화 등 문화예술분야의 전문가로 이루어지며, 서울시장의 임명을 받아 서울문화재단이 책임과 의무를 다할 수 있도록 노력하고 있습니다.

이사회는 운영규정에 따라 매년 2회 정기회의가 개최됩니다. 정기이사회에서는 투명한 운영, 신규 사업에 대한 기획 등을 논의하며 정관에 속한 사항에 대하여 심의·의결합니다. 이사회에 참석하는 비상임 이사 및 감사는 보수를 받지 않고 직무에 임하고 있으며, 이사회의 의결 사안 및 활동은 기록하여 보관하고 있습니다.

## 이사회 개최 실적

서울문화재단은 최근 3년간 서면을 포함하여 총 17회의 이사회를 개최하였으며, 정관 및 규정 개정, 예산 및 주요사업계획 등의 안건을 상정하여 의결하였습니다. 서울문화재단 홈페이지에 이사회 명단 및 개최현황을 공개하고 있습니다.

\* 자세한 내용은 홈페이지 윤리경영-경영정보공개-이사회 개최현황에서 확인할 수 있습니다.

서울문화재단		이사회		명단
직위	성명	소속/직위	임기	
이사 (선임직)	김승종	과학문화융합포럼 사무총장	2010.03.17~2013.01.26	
	노준의	토탈미술관장	2010.01.27~2013.01.26	
	신동엽	연세대학교 경영학과 교수	2010.01.27~2013.01.26	
	원담	수국사 주지	2010.01.27~2013.01.26	
	이남기	미디어홀딩스 사장	2010.01.27~2013.01.26	
	이조안	국제백신연구소 특별고문	2010.01.27~2013.01.26	
	이호재	가나아트센터 대표	2010.01.27~2013.01.26	
	전택수	유네스코한국위원회 사무총장	2010.01.27~2013.01.26	
	최태지	국립발레단 대표, 예술감독	2010.01.27~2013.01.26	
	최경희	주부환경단체 푸른솔희 회장	2010.01.27~2013.01.26	
	최수영	도시브랜드연구소 회장	2010.03.17~2013.01.26	
이사 (당연직)	정효성	서울시 기획조정실장	2011.02.01~재임시	
	한문철	서울시 문화관광디자인본부장	2011.02.01~재임시	
감사	안영철	삼경회계법인 공인회계사	2010.02.23~2013.02.22	

## 이사회 개최 현황(2009~2011)

연도	구분	개최횟수	상정안건 수	의결 사항
2009	회의	5회	28건	예술창작공간 대관규정 제정 수탁사업 운영규정 제정 문예지원사업지원금관리규정 일부개정 등
	서면	2회	3건	2009년도 예산 변경
2010	회의	4회	16건	정관 개정, 보수규정 개정 예산(안) 및 주요사업 계획 공연장 사용규정 개정, 예산관리규정 개정
	서면	1회	2건	서울문화재단 감사 선출 예비 지출 승인
2011	회의	5회	19건	기본재산사용승인, 예산이월사용승인, 인사규정 및 직제규정 개정 등
	서면	0회	0건	

# 윤리경영

서울문화재단은 예산 및 기부금 관리, 직원 채용 및 인사절차, 사업관련 선정 및 평가절차 등 재단 운영 및 사업 활동이 공정하고 투명하게 이루어 질 수 있도록 노력하고 있습니다.

## 정책 및 규범

서울문화재단은 '시민이 함께하는 청렴도시', '직원이 신나는 청렴도시', '청렴 인프라 개선', '청렴 유전자 안착'을 청렴 전략방향으로 정하고, 13개 과제를 추진하여 윤리경영을 강화하고자 노력하고 있습니다.

대표이사는 지시 및 훈시를 통해 윤리경영에 대한 의지를 적극적으로 표명하고 있으며, 2009년 12월 유엔 글로벌콤팩트(UN Global Compact)에 가입하여 총회 및 세미나에 참석하였습니다. 서울문화재단은 부패방지법 및 유엔 글로벌콤팩트의 10대 원칙을 준수하고 있습니다.

## 윤리경영을 위한 시스템

**'서울문화재단 청렴위원회' 운영** 문화예술분야 투명성 향상 시책에 대한 정책제언 및 여론수렴 창구를 마련하기 위하여 2011년 5월 '서울문화재단 청렴위원회'를 설치하여 운영하고 있습니다. 위원회는 재단 본부장 및 감사역, 외부전문가 등 5명 이내로 구성되며 정기적(연1회)으로 운영하고 있습니다.

\*서울문화재단 홈페이지-윤리경영 페이지에서 임직원 행동강령 및 정보공개 청구에 대한 자세한 내용을 확인하실 수 있습니다.

**점검 및 감시활동** 서울문화재단은 임직원이 업무에 있어 윤리적 기준으로 활용할 수 있도록 임직원 행동강령을 제정하고 점검을 통해 개정하고 있습니다. 임직원의 행동강령 이행실태 및 준수여부를 정기적으로 점검(반기 1회 이상)하여 인사평가에 반영하고 있으며, 청렴도를 성과목표와 연계하여 관리함으로써 직원의 청렴의식을 강화하고 있습니다.

또한 사업시행 이전에 정책의 오류를 수정·보완하고, 행정상·재정상의 낭비를 사전에 예방하고 투명한 업무추진을 위해 2011년부터 일상감사를 시행하였습니다.

## 청렴전략 및 추진과제

전략방향	추진과제
시민이 함께하는 청렴도시	- '서울문화재단 청렴 위원회' 설치 운영 - 서울시 120 현장민원 시스템 연계활용 - 시민고객의 권리 고지제도 생활화
직원이 신나는 내부조직	- 청렴도를 성과목표와 연계관리강화 - 비리양심신고제(Plea Bargain) 도입 - 청렴도 우수 모범 직원 선발
청렴 인프라 개선	- Double Play(병실) 제도 도입 - 비리직원 시민·내부 신고 활성화 - 예산 및 계약의 투명성 강화 - 지원사업 심의위원회 운영의 공정성 강화
청렴 유전자 안착	- 인사업무의 공개 및 청렴성 향상 - 청렴 생활화를 위한 상시 청렴교육 실시 - 청렴 우수사례 적극 발굴

## 윤리경영시스템 및 준수내용

구분	내용	준수
감시기능	내부감사	연 1회 법인 감사(공인회계사)와 이사회, 재단 자체 감사를 실시하여 투명성 검증
	외부감사	연 1회 공인된 회계법인에 의해 서울시행정사무 감사 및 외부 감사를 실시하여 투명성을 검증 기부금의 수입 및 지출 내역을 정기적으로 보고하여 기부금 사용의 투명성 유지
정보공개	홈페이지 공개	월별 기부금 수입현황과 내외부 감사결과, 재무정보 등을 홈페이지를 통해 공개
	인터넷 공시 사이트 공개	비영리단체의 사업과 회계정보를 홈페이지에 공개하는 한국가이드스타에 공시
국세청 홈페이지	후원자 개인보고	기부자 발생 시 후원자에게 기부금 영수증, 기부금 지출내역서, 기부금 납입증명서를 발부하여 기부자에게 전달
	국세청 홈페이지	상속세 및 증여세법 시행령 제43조의 3, 공익법인 등의 결산서류 등의 공시의무에 따라 자산규모 10억 이상 공익법인은 결산서류를 국세청 홈페이지에 공개
국제표준 협약준수	유엔 글로벌콤팩트(UN Global Compact) 10대 원칙 준수 (2009년 12월 가입)	

## 정보공개 청구

공공기관은 직무와 관련하여 작성하거나 관리하고 있는 정보를 국민이 청구할 경우 청구인에게 공개하거나, 자발적으로 또는 법령 등의 규정에 의하여 보유하고 있는 정보를 온라인 및 간행물 등을 통해 공개하고 있습니다.

서울문화재단은 홈페이지에 사업운영과 관련한 정보를 공개하고 있으며 국세청 공익법인 결산서류 등 공시시스템에 결산서류를 공개하고 있습니다. 또한 이해관계자의 정보공개청구 요청에 대해 적극적으로 처리하고 있으며, 최근 3년간 지원사업 정보 등 9건의 정보공개 청구가 있어 모두 공개처리하였습니다.

## 사업 운영의 투명성 제고

서울문화재단은 예술지원사업 운영의 투명성을 강화하기 위하여 온라인 종합관리시스템을 운영하고 있습니다. 보조사업비 종합관리시스템(<http://sfac.artskorea.or.kr>)을 운영하여 보조금 관리를 하고, 기금지원 평가시스템(<http://imss.bccard.com/sfac>), 시민모니터 카페(<http://cafe.naver.com/sfacmonitor>)를 운영하여 전문가 및 시민의 현장평가를 관리하고 있습니다. 2011년에는 정기공모지원사업 지원체계 개선방안을 연구하는 등 예술지원 사업을 공정하고 청렴하게 운영하기 위하여 노력하고 있습니다.

또한 문화예술진흥 보조금 집행과 관련하여 이중지원 및 지원금 부당집행 모니터링을 위한 실시간 온라인시스템 및 클린카드 제도를 운영하는 등 보조금의 집행 및 정산체계를 개선하고, 부실관리를 방지하기 위하여 지역협력형 사업 보조금 관리원칙을 마련하고 사업비 집행 투명성 평가를 강화하였습니다.

이외에도 서울문화재단은 2009년 청렴시책 평가와 연계하여 예술지원사업의 공정하고 청렴한 처리를 위한 공통기준을 마련하였으며, 인사업무의 청렴성을 높이기 위하여 2010년 '커리어마켓'을 도입하여 시행하고 있습니다. 이러한 노력에 따라 2010년에는 서울시 청렴시책 평가 제도개선 우수기관으로 선정되었습니다.

## 정보공개청구 업무처리 절차

■ 필수절차 ■ 임의절차



**윤리경영 교육**

서울문화재단은 임직원을 대상으로 분기별 1회 이상 윤리경영 교육을 실시하며, 모든 신입사원을 대상으로 윤리경영 교육을 필수적으로 실시하여 윤리적인 조직문화를 조성하고자 노력합니다. 2011년에는 공직기강의 확립 및 청렴도를 제고하기 위하여 전 직원을 대상으로 교육을 실시하였습니다. 특히 부서별 자체 교육을 강화하여 총 22회의 자체교육을 실시하여 청렴의식을 높이고 실천력을 강화하였습니다.

**부정부패 신고시스템**

**비리양심 신고제 (Plea Bargain) 도입** 서울문화재단은 서울시 청렴정책에 맞춰 청렴의무 위반자는 금액의 대소에 관계없이 퇴출시키는 원 스트라이크 아웃(One Strike Out) 제도를 적용하고 있으나 스스로 신고할 수 있는 제도적 장치를 보완하고자 2011년 5월 비리양심 신고제를 도입하였습니다. 비리양심 신고제는 자진신고, 비리척결에 기여한 직원을 대상으로 사안의 중요성과 기여도에 따라 형량을 감형하는 것으로 처벌 목적이 아닌 구제 수단입니다.

**병살제도(Double Play) 도입** 원 스트라이크 아웃(One Strike Out) 제도를 민간영역까지 확대하여 '주는 자'에 대한 고발 및 제재를 의무화하고, 피고 발자는 시·자치구투자출연기관에서 시행하는 모든 입찰 참가에 제한을 받습니다. 서울문화재단은 2011년 6월부터 시행하여 수의계약 부정당업자의 정보를 공유하고 제재기간과 관계없이 영구히 배제하며, 서울시 통합전산관리 시스템과 해당 정보를 공유하여 체계적 관리를 하고 있습니다. 2012년부터는 재단 지원사업 수혜단체를 대상으로 확대 시행할 계획입니다.

**온라인 신고시스템** 서울문화재단은 임직원의 비리 및 부패행위에 대한 온라인상의 신고시스템인 '1:1 신문고'를 운영하여 직원을 비롯한 이해관계자들이 신고할 수 있도록 하였으며, 신고자에게 피해가 가지 않도록 보안을 철저히 하고 있습니다.

**투명한 회계 관리제도**

서울문화재단은 서울시가 선정한 감사법인의 회계감사와 내부감사를 매년 실시하여 신뢰성 및 적정성을 확보하고 재정운용의 투명성을 제고하고 있습니다. 또한 회계처리의 정확성과 신뢰성을 높이기 위하여 외부 회계전문가의 자문을 받고 있습니다. 2011년 표준 ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템의 본격적인 가동을 위하여 기반을 마련하고, 회계규정 제4조에 따라 비과세인 비영리사업과 과세의 대상이 되는 수익사업에 대해 구분하여 경리하는 등 투명성을 강화하기 위하여 노력하고 있습니다.

**법규준수**

서울문화재단은 사업운영과 관련한 모든 법규를 준수하고 있으며 임직원의 비리, 시민불편, 민원 등과 관련하여 위반사항은 없습니다. 또한 상시적으로 재단고문 변호사 및 노무사를 위촉하여 적법절차에 의한 업무진행에 힘쓰고 있습니다.

**병살제도(Double Play) 내용**

중회자 구분	제재내용	
	형사처벌	행정처벌
민간인 (법인포함)	- 1백만원 이상 중회 시 고발	부정당업자 제재로 입찰참가 제한, 수의계약시 One Strike Out 적용
공무원	- 1백만원 이하도 비위정도·경위 등에 따라 고발여부 결정	직위해제, 징계처분 등 (금품 수뢰자와 동일한 수준 처분)
공사 등 임직원		직위해제, 징계처분 등 (금품 수뢰자와 동일한 수준으로 처분토록 해당 기관에 요구)

**회계 관리제도 개선 노력**

구분	내용
회계처리 관련 규정 준수	- 재단 회계규정 및 내규 - 지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 준수 및 조달청 나라장터 이용
내부통제현황	- 기업회계기준 준수 - 회계시스템 통제 (회계부서 책임자, 담당자 별도 아이디 및 패스워드 부여) - 예산·회계 운영 세분화
회계·세무·계약교육	- 집행업무의 전문화 · 예산담당: 예산통제, 사업비 추산 · 지출담당: 통장관리·전표처리
투명성 강화 노력	- 전 직원을 대상으로 교육 실시(2011년, 10회) - 회계업무 담당직원 교육 실시(2011년, 7회) - 표준 ERP시스템과 연계된 E-Banking 시스템 설치 - 자금 흐름을 파악하기 위하여 자금일보 작성 - 목적사업의 계좌를 신고하여 수익사업과 고유목적사업을 구분하여 관리 - 한 계좌에서 5억 원 이상 출금 시 은행에서 팀장, 본부장에게 통보

## 리스크 관리

서울문화재단은 리스크 예방 및 사고에 대한 초기 대응 활동을 강화하고, 신속하게 사업을 복원하는 능력을 강화하기 위해 노력하고 있습니다. 리스크에 효율적으로 대응하기 위해 2011년 4월 재난 발생 시 상황별 대처 요령 및 안전대피 계획을 수립하여 위기관리 체계를 갖추고 있습니다.

### 정보시스템 보안체계 개선

서울문화재단은 정보시스템 보안 및 개인정보보호와 관련하여 보안인증서 운영을 통한 개인정보보호를 강화하는 등 보안을 강화하고 체계적인 사전·사후 관리를 위하여 노력합니다.

지능화된 사이버공격에 대비하기 위하여 상시 보안체제를 유지하고 있으며, 장애유형별 매뉴얼을 통해 장애 및 긴급 상황에 대비하고 있습니다. 또한 네트워크 회신사인 KT365일 상시 보안관제 센터와 계약을 체결하여 실시간 정보시스템 감시 및 침입대응조치를 강화하고, 보안장비 업그레이드 구축을 통해 내부 보안을 강화하였습니다.

2010년에는 전 직원을 대상으로 국정원 사이버위기 경보발령에 따른 보안 지침을 7회 배포하였으며, 서울시 통합보안센터와 비상 근무체제를 13회 진행하였습니다. 또한 홈페이지 웹 취약점을 2회 점검하여 조치하고 취약사항 운영자에 대한 보안교육을 실시하였습니다.

### 서울문화재단 운영자금 관리 개선

서울문화재단은 회계·운영자금 전결사항 보완과 자금운영 기준마련 등의 운영자금 관리 개선을 추진하여 투명하고 효율적인 업무처리를 진행하였습니다.

### 서울문화재단 회계시스템 고도화

서울문화재단은 정확한 회계정보를 제공하고, 회계정보의 투명성을 확보하고자 회계시스템고도화를 추진하였습니다. 주요내용은 회계처리 현황 분석, 회계처리 기준 제안 및 매뉴얼 작성 등에 대한 내용으로 연구추진결과 회계처리기준을 정하고, 회계 및 지출시스템의 현황을 파악하고 문제점을 개선할 수 있었습니다.

### 위기대응체계 구축

서울문화재단은 화재, 지진 등 재난이 발생했을 때 청사 내 임직원들이 적절한 대응을 통해 안전을 확보할 수 있도록 2011년 4월 재난 발생 시 상황별 대처요령 및 안전대피 계획을 수립하여 위기대응체계를 구축하였습니다. 각 본부별로 분기별 1회 이상의 전파 및 전달교육을 실시하여 대응체계와 비상 연락망 전파 순서 등에 대해 공유하고 있습니다.

또한 관리시설이 증가함에 따라 소수 인력이 운영하는 공간의 유사 시 화재 및 기타사고에 대한 대처능력을 기르기 위한 교육을 강화하였습니다. 2010년부터 소방안전 체험교육을 실시하여 2011년에는 운영직원 및 행정스텝 총 16명이 교육을 통해 위기대처능력을 배양하였습니다.

서울문화재단은 2011년 4월 위기상황에 대한 신속하고 효과적으로 대응하기 위하여 '남산예술센터 안전관리 대책'을 수립하여 재해, 재난 예방시스템을 구축하였으며, 전기시설, 소방시설, 냉방방 설비, 소독 및 방역에 대한 정기적인 외부 안전점검을 실시하여 사전 예방을 철저히 하고 있습니다. 이와 더불어 테러, 화재, 천재지변 등 비상사태에 대비하여 매뉴얼을 만들어 공유하고 있습니다. 시설물 및 인명의 피해를 최소화하고 신속한 대처를 할 수 있도록 긴급사태 발생 시에만 소집되는 임시대책위원회인 재난대책위원회를 구성하여 운영하고 있습니다.

# Sustainability Management

서울문화재단은 시민에 대한 헌신, 문화매개자로서의 창의적 전문성, 예술가에 대한 존중의 핵심가치에 따라 사업을 추진하고 있습니다. 서울문화재단은 문화, 예술을 통해 서울시를 발전시키고 시민의 문화예술 향유기회를 확대하고자 노력하고 있습니다. 서울문화재단의 지속가능경영을 통해 서울시의 지속가능 경영이 이루어지고, 시민의 삶의 질이 개선될 수 있도록 노력하겠습니다.



# 비전 및 경영전략

서울문화재단은 예술가와 시민이 함께하는 미적 창조활동 지원기관으로서의 정체성과 의지를 나타내고자 '서울시민 모두가 예술에 참여하게 한다'는 비전을 천명하였습니다.



서울시민 모두가 참여하는 예술을 위하여 서울문화재단은 경영목표와 중장기 로드맵을 수립하고 10대 핵심사업을 정하여 추진하고 있습니다. 중장기 로드맵에 따라 2011년까지 창작공간 인프라를 구축하고 예술교육지원을 강화하여 서울형 예술경영기반을 마련하였습니다. 2012년에는 다양한 파트너십을 통해 예술교육 및 문화복지 서비스를 확대하여 고객감동 문화경영을 실현하고자 합니다.

미션	세계제일의 창조문화도시 서울을 만든다			
비전	서울시민 모두가 예술에 참여하게 한다			
핵심가치	시민에 대한 헌신	문화매개자로서의 창의적 전문성	예술가에 대한 존중	
전략과제	<b>시민과 예술문화의 생활화</b> - 예술참여 및 체험기회 확대 - 예술교육으로 문화시민 양성 - 대중친화적 지원과 육성	<b>서울의 문화 예술 도시화</b> - 창작과 향유의 공간인프라 구축 - 선택과 집중에 의한 서울대표 예술가 육성 - 서울대표 문화 콘텐츠 개발	<b>사업 경쟁력 강화</b> - 문화중심 네트워크중심역할 강화 - 사업역량의 고도화 - 재단 및 사업의 브랜드 추진	<b>선진 경영시스템 확립</b> - 조직 및 인적자원 관리체계 정립 - 경영관리 효율성 제고 - 창의 및 윤리경영 정착

## 중장기 로드맵

고객감동 문화예술서비스 도입 (2007~2008)  <b>핵심사업 영역 재편</b> - 핵심역량 및 역할 리포지셔닝을 통한 사업 리뉴얼 - 대내외 요구에 맞는 시민행복증진사업 발굴 및 운영	고객감동문화예술서비스 정립 (2009~2011)  <b>서울형 예술경영기반 마련</b> - 예술가와 시민이 함께하는 창작공간 인프라 구축 - 미적 체험 예술교육을 통한 창의적 인재육성체계 마련 - 고객맞춤형 사업운영 시스템 확립	고객감동 문화예술서비스 확산 (2012~2014)  <b>선도적 新사업모델 정립</b> - 전 시민 대상 문화예술가치 확산형 문화사업 발굴 운영 - 적극적 향유자 개발을 통한 시민예술가 육성 - 국내 유관기관 및 해외 우수기관과의 선도적 사업실행 확대
---	--	---

10대 핵심사업의 성과

- 01** 서울형 예술지원 체계 강화 (예술가+시민)

  - 서울형 예술지원 체계의 안정적 정착 및 개선(직접지원)
  - 지역거점 창작공간의 이점을 극대화하는 '지원+교육+사업'의 통합서비스 수행 (간접지원)
- 02** 취약계층 대상 문화나눔 사업 확대

  - 지역사회에 대한 공헌 및 재능 기부 활동, 금전적 기부 확대
  - 파트너십 구축을 통한 시너지 효과 제고
  - 문화격차 해소를 위한 취약계층 대상사업 및 지원제도 강화
- 03** 자치구, 문예시설, 기업 간 협력 사업 확대

  - 문화나눔, 경영컨설팅, 일자리 매개 기능 강화 (2011 서울예술지원박람회 개최)
  - NGO, 민간기관 등 업무제휴를 통한 축제사업 협력 강화
- 04** 표준 ERP 시스템 구축 및 운영

  - HRD·HRM·예산·회계관리 표준화, 업무처리절차 개선을 통한 업무능률 향상
  - 전사적 DB 통합·연계로 정보의 적시성 및 활용성 증대
  - 실시간 조회 및 업무처리로 직원의 편의성 제고, 관리영역에 대한 투명성 증대
- 05** 지속 가능한 일자리 창출, 서울형 문화기업 육성

  - '사회적 기업+1인 창조기업' 육성을 위한 서울문화기업센터 개관
- 06** 지역 거점 창작공간과 사업 간 통합 시너지 추진

  - 예술가와 시민이 만나는 문화플랫폼 창작공간 (2010년 3개소 개관, 2011년 1개소 개관, 총 9개소 운영 중)
- 07** 국제적 행사 유치 through 아시아 문화허브 강화

  - 세계 최고권위의 국제공연예술협회(ISPA) 총회 유치 확정 (2012년 6월 예정)
  - 해외 주요 예술기관과의 업무 협력 강화
- 08** 조직역량 극대화를 위한 직무별 전문교육체계 확립

  - 비전전략 및 연간 경영목표와 연계한 2011년 교육훈련 추진체계 수립
- 09** 조직효율성 제고를 위한 조직재설계 및 개편

  - 비전전략체계와 연계한 2010 경영비전 및 중장기 조직발전계획 마련
  - 조직 재설계 및 구조 개편을 통한 조직역량 제고
  - 전 직원이 화합하는 새로운 조직문화 구축
  - 노사가 상생하는 '무노조 경영', 재단발전협의회 운영 강화
- 10** 창의예술교육 콘텐츠 및 TA 보급 확대

  - 교육대상 별 맞춤형 교육프로그램 개발 및 운영 확대
  - 국내 최초로 교과부 정규교과과정으로 재단의 예술교육 프로그램 채택
  - 공연형 통합예술교육 개발 및 운영 확대
  - 창의인재 교육가 TA의 전문성 강화를 위한 교육프로그램 확대

2012년 목표

대내·외 환경 분석을 통해 예술교육 및 문화복지서비스를 확대하여 생활 밀착형 문화공동체를 구현하고자 합니다.

대내·외 환경분석

대외적 환경	<p><b>정책적 요구</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서울시 컬러노믹스 실행요구 증대</li> <li>- 사회 전 영역에서의 문화예술 가치확산 요구 상승</li> </ul> <p><b>전략적 요구</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객의 다양한 요구를 수용하는 신개념 경영 모델 확립</li> <li>- 시민·예술가 간 전문가 매개역량 강화</li> </ul>
대내적 환경	<p><b>고객의 요구</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 소득수준에 구애 없는 전 시민의 문화예술 욕구 증대</li> <li>- 수준 높은 콘텐츠의 생활 속 문화서비스 확대 요구 확대</li> </ul> <p><b>내부적 요구</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 재단 사업간 시너지 방안 필요</li> <li>- 사업품질 제고를 위한 전문성 강화</li> </ul>

문화 불균형 해소를 위한 맞춤형 문화복지서비스 공급 확대

- 시민 모두가 예술에 참여할 수 있도록 시민 예술가 육성지원 및 체험프로그램 확대
- 사업 간 융합과 협업을 통해 창작과 향유를 체험할 수 있는 지역문화 거점공간 구축
- 계층별 맞춤 서비스 지원

서울형 문화기업 육성·지원 등 양질의 일자리 창출 노력 강화

- 지속가능한 문화기업 육성을 위한 종합지원서비스 제공
- 서울문화기업의 인큐베이터 역할 및 자원 연결자 역할 집중

서울창의예술교육 고도화를 통한 허브 역할 확대

- 서울을 대표하는 창의예술교육 거버넌스 구축
- 학교 연계 교육을 통한 공교육 내 문화예술교육 역할 강화

예술단체 자생력 강화를 위한 지원 강화

- 선택과 집중을 통한 우수 전문예술단체 육성지원과 장르별 특성에 맞춘 서울형 예술창작지원으로 안정적 창작기반 구축
- 창작공간사업과 연계하여 문화산업 콘텐츠 생산·유통의 공간으로 육성

지속적인 경영효율화 추진

- 자체운영 역량 강화 및 사업프로세스 혁신을 통한 예산절감 달성
- 행정 간소화 및 적재적소 인력 배치 등 경영관리 개선 노력 강화

# 지속가능경영 추진 전략

서울문화재단은 '지속가능한 창조문화도시 서울을 만드는 문화예술 동반자'의 미션을 정립하고, '이해관계자 커뮤니케이션 강화를 통해 문화예술을 선도하는 리더십 발휘'라는 지속가능경영 비전을 달성하기 위한 다섯 가지 전략방향과 전략과제를 도출하였습니다. 향후 서울문화재단은 다섯 가지 전략과제 달성을 위한 세부과제를 도출하고 이에 대한 성과를 보고할 계획입니다.

미션	지속가능한 창조문화도시 서울을 만드는 문화예술 동반자				
비전	이해관계자 커뮤니케이션 강화를 통해 문화예술을 선도하는 리더십 발휘				
전략방향	휴먼 경영	신뢰 경영	상생 경영	나눔 경영	친환경 경영
관점	일과 삶의 조화로운 재단	고객의 꿈을 실현시키는 재단	파트너와 함께 성장하는 재단	문화나눔으로 지역사회에 기여하는 재단	친환경 문화예술을 선도하는 재단
대상	임직원	고객	협력기관	지역사회	환경
전략과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리스크관리</li> <li>- 사업역량 강화 및 브랜드화</li> <li>- 개인역량 및 조직문화 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 참여 및 체험을 통한 문화시민 양성</li> <li>- 대표 예술가 발굴 및 육성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업파트너 역량 강화</li> <li>- 투명하고 공정한 거래 프로그램</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략적 사회공헌 활동 전개</li> <li>- 문화예술 일자리 창출 확대</li> <li>- 문화나눔 봉사활동 지원 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 친환경 문화예술 캠페인 활동 전개</li> <li>- 친환경 창작공간 구축</li> </ul>



# 이해관계자 참여

서울문화재단은 문화예술 지원과 예술참여 확대를 위해 다양한 이해관계자들과 유기적인 관계를 맺고 있습니다. 서울문화재단은 변화하는 이해관계자들의 니즈를 파악하고 상호 커뮤니케이션 채널을 다양화하기 위해 노력하겠습니다.

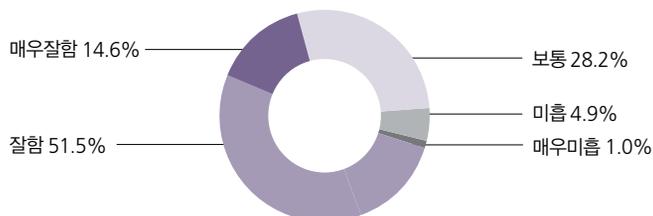
## 이해관계자 정의 및 커뮤니케이션

		핵심이슈(Needs)	이해관계자 채널
고객	1 서울시민	- 문화예술에 대한 적극적인 정보제공 및 홍보 - 예술교육으로 문화시민 양성 - 예술참여 및 체험기회 확대	- 고객만족도조사 - 홈페이지/스마트폰앱 - 문화 나눔 캠페인 - 고객의 소리함(VOC)
	2 문화예술가(지원수요자)	- 다양한 분야와 그룹 지원 - 공정한 심사 및 평가제도 확립	- 국가문화예술지원시스템(NCAS) - Art@Net을 통한 예술가 DB
임직원	3 임직원	- 문화예술 분야의 교육기회 확대 - 평가 및 보상에 대한 투명성 제고 - 임직원간의 커뮤니케이션 활성화	- 전 직원 인터뷰 및 설문조사 (2010.12.28~2011.01.05) - 재단발전협의회 - 전 직원 창의워크숍 - 익명 게시판 운영
서울시	4 서울시	- 사업을 통한 정책 구현 및 위탁사업 수행 - 서울의 문화예술지원 총괄	- 정례적인 업무협의 - 사업 운영평가위원회
협력기관	5 지방/자치구 문화재단 및 문예회관	- 문화네트워크 허브 기능 수행 - 다양한 정보의 교류와 협력	- 문화제휴 웹진발송
	6 사업 참여 예술가/단체	- 예술가 및 시민의 의견 및 니즈 반영 - 다양한 문화체험 기회 제공 - 공정한 심사 및 평가제도 확립 - 공연 및 프로그램의 질적 향상	- 문화제휴 웹진발송
	7 민간기업	- 서울문화재단과의 업무제휴를 통한 문화경쟁력 확보 및 창조적 기업문화 조성	- 문화제휴 웹진발송

### 이해관계자 설문조사

서울문화재단은 2011년 11월 162명을 대상으로 경제, 사회, 환경 활동 및 성과에 대한 이해관계자 설문조사를 실시하였습니다.

Q1. 서울문화재단의 지속가능경영 활동 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?



Q2. 서울문화재단의 활동 중 가장 관심 있는 분야는 무엇입니까?

순위	내부 이해관계자	외부 이해관계자
1순위	예술인/예술단체와의 커뮤니케이션	예술인/예술단체와의 커뮤니케이션
2순위	시민과의 커뮤니케이션	사회공헌관련 문화활동
3순위	일과 삶의 균형	시민과의 커뮤니케이션
4순위	서울시 정책참여	사회공헌활동
5순위	인사제도 및 보상	서울시 정책참여

조사대상 : 서울문화재단 이해관계자  
 시민고객, 임직원, 서울시/정부기관, 예술가(단체) 등  
 유효표본 : 총 162(총 200명 회수율 81%)      조사방법 : 온라인설문조사  
 조사기간 : 11월 29~12월 9일(2주간)      조사기관 : 지속가능경영원

# 2011 중요성 분석

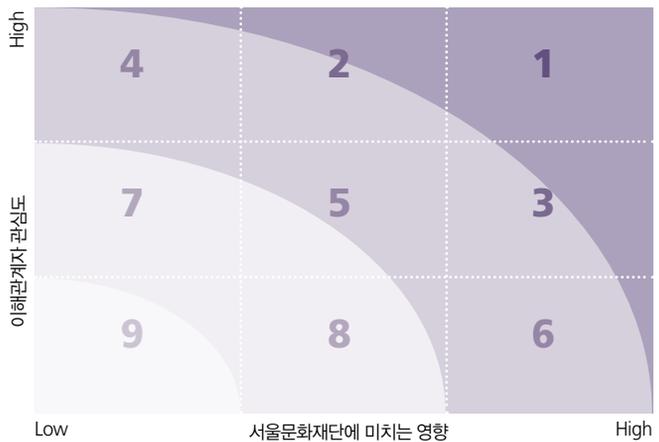
## 중요성 분석 프로세스

서울문화재단은 이해관계자의 관심사항일 뿐만 아니라 재단운영에 영향력을 미치는 중요이슈를 체계적으로 관리하고자 중요성분석을 실시하였습니다. 중요성 분석은 외부 이해관계자의 관심사항을 파악하기 위해 지속가능경영관련 국내 규범 및 가이드라인, 벤치마킹 기업의 지속가능경영 보고서 분석, 미디어 분석, 이해관계자 설문조사를 실시하였습니다. 또한 서울문화재단 운영에 영향을 미치는 이슈분석을 위해 사내정책, 직간접 재무영향 내부 임직원 관심도를 분석하였습니다.

내부 분석항목	내부 분석내용
A. 사내정책	- 행정서비스헌장, 임직원 행동강령2010 경영실적보고서
B. 직간접 재무영향	- 핵심성과지표(KPI : Key Performance Indicators)
C. 내부 이해관계자 관심도	- 임직원 설문조사
외부 분석항목	외부 분석내용
D. 지속가능경영 규범 및 가이드 라인	- GRI 가이드라인, ISO 26000 유엔글로벌compact 10대원칙
E. 동종업계 동향분석	- 동종업계 및 유관기관 지속가능경영보고서
F. 미디어 분석	- 전국종합일간지, 지역종합일간지, 경제일간지, 인터넷신문의 서울문화재단 기사 검색
G. 외부 이해관계자 관심도	- 고객, 예술가, 서울시 등 외부 이해관계자 설문조사

## 2011년 중요성 분석 결과

중요성 분석 프로세스를 통해 서울문화재단의 지속가능경영 중요이슈를 도출하였습니다. 총 51개 이슈를 분석하여 관심도가 0인 이슈 6개를 제외한 45개 이슈의 우선순위를 분석하였으며, 가장 중요한 이슈로 고객 커뮤니케이션, 고객만족도, 사회공헌 활동, 예술지원사업, 문화예술교육사업, 이해관계자 참여 등을 도출하였습니다. 본 보고서에는 중요이슈와 관련된 정책 및 성과를 중점적으로 보고하고자 하였습니다.



- 1 고객커뮤니케이션  
고객만족도 / 사회공헌활동  
예술지원사업 / 문화예술교육사업  
이해관계자 참여
- 2 준법 및 윤리경영  
서울시 정책 동참  
공정거래 / 임직원 커뮤니케이션  
차별금지 / 일과 삶의 균형  
교육훈련 및 자기개발 / 위험관리
- 3 문화사업 / 문화축제사업  
공간사업 / 명성
- 4 상생협력 지원 / 자원사용  
환경경영 (친환경 주제관련 문화  
활동 포함)
- 5 임직원 만족도 / 문화나눔사업  
임직원 고충처리 / 노사관계  
예술인 예술단체와의 커뮤니케이션
- 6 경영성과 / 창의 및 혁신경영
- 7 CSR 추진체계 / CSR 성과 측정  
CSR 성과보고 / 기업 지배구조  
회계 투명성 / 고객정보보호  
여성리더십 / 근무환경개선  
지역사회 니즈파악 / 경영환경변화
- 8 인사제도 및 보상체계  
협력업체 선정의 공정성
- 9 임직원 안전보건 / 퇴직자 지원  
임직원 정보보호 및 사생활 존중  
오염방지 / 생태계보호

# Program Effect

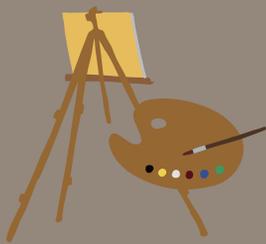
서울문화재단은 '서울 시민 모두가 예술에 참여하게 한다'는 비전을 달성하기 위하여 노력하고 있습니다. 사업 경쟁력을 강화하고 선진 경영시스템을 확립하여 시민이 문화예술을 생활화할 수 있도록 지원하고 서울을 문화예술 도시로 만들기 위한 노력을 지속하고 있습니다



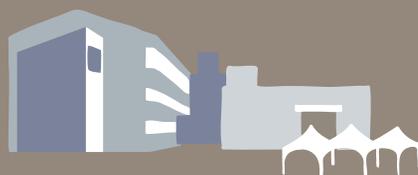
**Arts Support Programs P.20**  
예술지원



**Arts Festivals P.25**  
축제



**Arts Education P.21**  
예술교육



**Cultural Space P.22**  
창작공간운영



**Culture Projects P.24**  
문화사업

# 사업에 대한 책임

서울문화재단은 공익적 사명과의 적합성, 사업의 효과성, 성장 가능성을 고려하여 사업을 추진하고 있습니다. 투명하고 공정하게 사업파트너를 선정하고 사업의 전 과정을 이해관계자에게 공개하여 고객이 만족할 수 있도록 노력하고 있습니다.

## 사업 진행 절차

서울문화재단은 보다 좋은 사업을 기획하고 운영하여 고객이 만족할 수 있도록 투명하고 공정하게 사업파트너를 선정하고 사업의 전 과정을 이해관계자와 함께 공유합니다. 사업별 특성에 따라 진행절차에 차이가 있지만 사업수행 전 단계에서부터 고객니즈를 파악하고, 사업수행 후에는 고객만족도 조사를 통해 환류체계를 갖추고 있습니다.

## 책임 강화를 위한 노력

**사업 체계성 강화** 서울문화재단은 2010년 사업 참여자 선정의 투명성, 공정성을 보완하기 위하여 공모, 업무제휴, 입찰 등 참여방식을 구분하였습니다. 사업별 특성 및 운영방식을 고려하여 참여선정방식을 적용하고 공정성이 확보된 공모, 입찰 등 선정 과정을 통해 전문성을 강화하였습니다. 이외에도 온라인 시스템을 활용하여 심사절차의 공정성을 강화하였습니다.

**이해관계자 의견 반영** 서울문화재단은 사업수행 시 발생할 수 있는 고객의 불만과 의견을 보다 신속하게 대응하고 사업운영에 반영하기 위하여 노력합니다. 모든 사업수행이 완료되면 만족도 및 효과성 조사를 실시하여 이해관계자의 의견을 수렴하고 차년도 계획에 반영하고 있습니다. 또한 이해관계자를 대상으로 한 설문조사 및 자문, 인터뷰 등 다양한 커뮤니케이션을 진행하여 시민, 예술가 등 고객이 원하는 사업 및 프로그램이 될 수 있도록 발전시키고 있습니다. 또한 홈페이지를 통해 상시적 창의 아이디어를 제안할 수 있도록 하고 있으며 각종 VOC채널을 통해 이해관계자 의견을 수렴하고 있습니다.

**서울시와의 협력 강화** 서울문화재단은 역점사업을 추진하는데 차질이 없도록 서울시 보고 및 협력을 강화해 온 결과, '예술교육'과 '문화복지'사업이 서울시 20대 핵심과제로 선정되기도 하였습니다. 특히 서울시 문화관광디자인본부와의 업무협의를 강화하여 분기별 1회 정례 간담회를 개최하고 공동워크숍을 개최하는 등 협력을 강화하였으며 안정적인 예산확보를 위해 노력하고 있습니다.

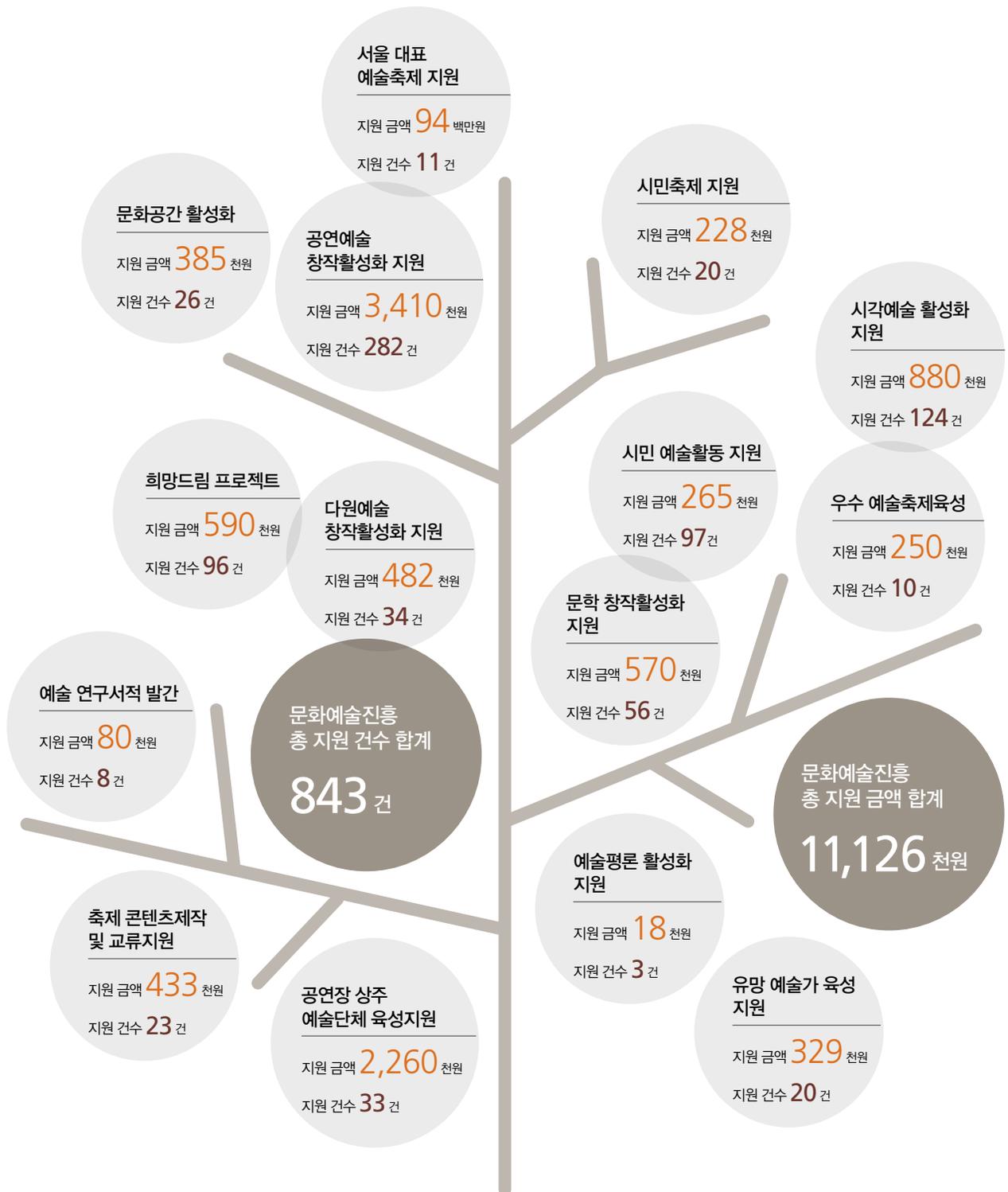
**자문기구 조직을 통한 전문성 강화** 사업별 특성에 따라 전문성을 갖춘 조직위원회 및 전문컨설턴트 그룹을 구성하였습니다. 자문기구를 통해 사업운영의 적정성 및 선정 대상에 대한 타당성을 확보하였습니다.

**사업별 특성에 맞는 평가체계 개선** 사업 고관여자만으로 구성되는 평가방식을 지양하며, 사업에 대한 정확한 평가를 위하여 평가체계를 개선하였습니다. 예술지원사업에서 고관여자만으로 구성되는 평가 방식의 경우에는 객관적 의견이 의도적으로 차단될 수 있는 위험이 있으므로, 전문가, 시민, 행정적 평가 영역으로 구분되 평가 내역을 사업별 맞춤형으로 구분하여 사업평가의 정확성을 추구하였습니다.

## 사업진행 과정

1단계 계획수립 이전	<ol style="list-style-type: none"> <li>고객의 니즈(Needs)를 반영한 사업 계획 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대내·외적 환경변화 분석을 통한 주요 이슈 파악</li> <li>- 전문가 의견 및 이해관계자 의견 수렴</li> <li>- 전년도 대비 중점 개선사항 도출(경영평가, 고객만족도 등)</li> <li>- 새로운 성과지표와 목표 설정</li> </ul> </li> </ol>
2단계 지원 신청 및 심사	<ol style="list-style-type: none"> <li>타당성 검토 및 기본계획 수립 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업목표에 부합하는 프로그램 기획 및 일정운영</li> </ul> </li> <li>세심한 계획 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 체계적인 계획수립에 근거한 세부실천방안 실행</li> <li>- 사업지원을 위한 기금확보</li> </ul> </li> <li>사업운영 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업공지 및 신청 접수</li> <li>- 공정한 사업 심사</li> <li>- 사업 참여자 선정</li> <li>- 정성적, 정량적 목표 달성을 위한 노력</li> <li>- 지원금 지급 및 진행</li> </ul> </li> </ol>
3단계 선정 및 사업운영	<ol style="list-style-type: none"> <li>평가 및 피드백 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 참여자 분류 및 사업단계별 평가</li> <li>- 사업별 평가체계에 따른 평가</li> <li>- 전문위원회 평가, 만족도 조사, 모니터링 등</li> </ul> </li> </ol>
4단계 평가 및 보고	<ol style="list-style-type: none"> <li>환류체계 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단계별 추진성과에 따른 개선방안 마련</li> <li>- 창의 착안사항 도출</li> </ul> </li> </ol>

문화예술진흥 지원금 지원 내역



# 예술지원

서울문화재단은 서울을 대표하는 '서울형 문화예술 프로그램'을 기획하고 보급하여 문화도시 서울의 브랜드를 확립하고자 노력하고 있습니다. 예술지원을 통해 계층·지역 간의 문화 불균형을 해소하고, 보다 많은 시민들이 문화예술을 향유할 수 있도록 하기 위하여 다양한 문화프로그램을 개발·확대해 나가고 있습니다.



## 시민문화예술 지원

목적	시민 중심의 예술지원 프로그램으로 생활 속 향유 환경 조성			
내용	2011년 문화 공간활성화 지원사업, 시민 예술활동 지원사업, 시민 축제 지원사업 분야에서 143개의 단체를 지원함			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원단체 수	244	134	140
	지원금액(백만원)	1,740	812	878

## 서울예술축제 지원

목적	청의도시 서울을 대표할 우수 예술축제 육성 및 문화예술 창작기반 강화			
내용	- 사업시행 공고 및 신청접수는 정기공모를 통해 심사 후 지원대상 선정에 따른 지원금을 결정 - 서울의 전통 있는 예술축제로서 발전 가능성이 있는 축제를 발굴하여 지원 - 축제콘텐츠 기획·제작사업 및 교류 프로그램			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원단체 수	14	45	44
	지원금액(백만원)	2,227	2,447	1,628

## 예술로 희망드림 프로젝트

목적	저소득층 예술꿈나무(음악, 무용, 전통 미술 장르) 발굴 육성 저소득층 가정과 문화예술의 가치를 공유하여 문화예술의 저변을 확대			
내용	서울시 희망플러스 통장, 꿈나래 통장 참가 가정을 대상으로 연령에 따라 씨앗나눔(미취학~중학생), 꿈나무키움(초등학생~고등학생), 인재육성(예술전공 중학생~대학생) 분야로 맞춤형 지원			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원단체 수	212	307(+197)	336(+7)
	지원금액(백만원)	146	434(+118)	570(+20)

2011 예술지원  
단체 수

666 개

2011 예술지원 단체  
전년 대비 증가율

6.3%

## 창작활성화 지원

목적	문화예술 창작과 향유의 기반을 조성			
내용	2011년 공연 창작활성화 지원사업, 시각창작활성화 지원사업, 다원 예술 창작활성화 지원사업, 문학 창작활성화 지원사업, 예술연구 및 서적발간 지원사업, 예술 평론활성화 지원사업이 운영되어 507개의 단체를 지원하였으며, 지원단체는 심사기준에 따라 예비심사, 서류심사, 심층심사, 최종 심사의결의 4단계 심사를 진행하여 선정함			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원단체 수	692	477	507
	지원금액(백만원)	8,440	5,486	5,440
2011년도 지원현황	지원사업명	지원단체 수	지원금액(백만원)	
	공연창작활성화 지원사업	282	3,410	
	시각창작활성화 지원사업	124	880	
	다원예술창작활성화 지원사업	34	482	
	문학창작활성화 지원사업	56	570	
	예술연구 및 서적발간 지원사업	8	80	
	예술평론활성화 지원사업	3	18	
	합계	507	5,440	

## 공연장 상주 예술단체 육성지원

목적	공연장과 예술단체 간의 협력관계를 조성하여 공연예술 창작 활성화			
내용	자치구 문화공간에 우수 공연 및 전시작품을 보급하고 있으며 지원 작품은 각 장르별 외부 전문가의 공정한 서류심사와 인터뷰 심사를 통해 결정함			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원단체 수	13	15	19
	지원금액(백만원)	1,050	1,430	1,286

## 서울형 문화기업 육성

목적	문화예술분야 서울형 사회적 기업을 지원하여 일자리를 창출하고 사회서비스를 제공하는 우수 서울문화기업으로 육성			
내용	서울문화기업가 아카데미 운영, 우수 서울문화기업 발굴 지원 '아시아사회적기업가대회(ASES)' 및 서울문화기업가 대회 개최			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원건수	217	122	145
	지원금액(백만원)	3,062	1,668	1,690

# 예술교육

서울문화재단은 창의예술교육가를 양성하고, 시민고객의 잠재된 문화적 감성을 일깨우고자 노력하고 있습니다. 또한 다양한 미적체험을 통해 예술적 상상력을 자극하고, 장르 간 통합교육을 통해 차별화된 예술교육을 실현하고자 합니다. 이를 위해 서울문화재단은 '서울 창의예술학교'라는 통합브랜드를 구축하고, 다양한 고객들과 파트너십을 형성, 창의예술교육의 거버넌스를 형성하고자 노력합니다.



## 어린이 창의예술교육

목적	초등학교 내 미적체험 예술교육 활성화기반 조성 어린이의 창의성 및 감성 개발			
내용	어린이대상 양질의 문화예술교육을 제공			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	지원학교 수	181	261	320
	방과후 돌봄교실	176	250	300
	특별프로그램	5	11	20
	지원학생 수	4,681	5,248	7,103
	방과후 돌봄교실	4,527	4,427	6,000
	특별프로그램	154	791	1,103

\* 특별프로그램 : 교과연계 '예술로 플러스', 공연연계 '생각하는 호기심예술학교'

## 청소년 창의예술교육

목적	청소년의 문화예술 이해력 제고 및 예술적 감수성 개발 청소년의 창의성 및 인성 함양 지원			
내용	- 청소년기의 미래 비전 및 꿈 제시 - 학교 연계 교육을 통한 공교육 내 문화예술교육의 역할 강화 - 중고교 문화예술동아리 활동지원에서 2011년 사업내용이 전면 개편되어 정규교과운영시간인 창의적체험활동 등과 연계한 일 반학급 대상 창의체험 통합예술교육 프로그램 지원			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	교육수혜 지원학교 수	17개교 (17동아리)	24개교 (24동아리)	6개교 (16학급)
	교육수혜 지원학생 수	547	680	487

## 창의예술교육가 TA(Teaching Artist) 및 문화매개자 양성사업

**목적** - 장르별 예술가가 창의적 미적체험 예술교육 전문가로 거듭날 수 있도록 지원  
- 문화매개자(교사, 공무원)로서 문화예술에 대한 이해와 효율적인 업무수행방안을 모색하고 예술교육에 대한 실천적 체험기회를 통해 상상력과 소통능력 강화

**내용** - 창의적 예술교육 확산을 위한 예술교육 전문인력 양성  
- 사회적 문화매개자 대상 미적체험 교육과정을 운영하여 문화 마인드 함양 및 전문성 발휘 지원

주요성과	구분	2009	2010	2011
	교육 과정(프로그램) 수	18	29	24
	TA	6개 과정	13개 과정	9개 과정
	매개자	12	16	13
	교육 참여자(수혜자) 수	597	1,128	849
	TA	156	376	277
매개자	441	752	568	

## 미적체험 예술교육 전략개발(서울형 창의예술교육체계 구축)

**목적** 국제적 협력네트워크 구축 및 미적체험 예술교육철학, 방법론 개발

**내용** - 미적체험 예술교육 전략개발을 위한 프로그램 개발 운영  
- 관련 거버넌스 구축, 네트워크 사업을 통해 전문성 및 차별화된 역량 제고

주요성과	구분	2010	2011
	서울국제예술교육 워크숍(SEW)	교육과정 수	입문과정 2개반 심화과정 1개반
	교육대상	예술교육가	전문예술교육가, 학교교사
	교육 참여자 수	72	95
	기타	명칭	유네스코 '세계에 술교육대회' 분과 워크숍
참여자 수	108	250	

# 창작공간운영

서울문화재단은 창작공간을 활용한 새로운 예술지원을 통해 지금까지의 한계를 극복하고 자생력을 강화하기 위하여 노력하고 있습니다. 예술가 맞춤형 창작활동을 지원하고 신진예술가 육성 사업을 통해 전문 창작공간으로서의 위상을 제고하였으며, 창작공간별로 입주 작가들의 작품 발표 및 예술가들의 공연, 전시 등 문화예술 프로그램을 진행하여 시민과의 문화예술을 통한 접점을 확대하고 지역 문화 공간으로서의 자리매김하고자 합니다.



## 서울연극센터 운영

목적	대학로 공연 활성화의 주요 거점지로 자리매김			
개관일	2007.11.10			
내용	대학로 및 연극중심의 공연예술정보·자료의 체계적 구축과 관객·공연단체를 위한 다양한 정보서비스 제공			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	예술인 이용건수	183	237	286
	시민 이용건수	237,556	247,981	239,146

## 남산예술센터 운영

목적	공연예술 활성화와 시민의 창의성 증진을 위한 문화예술 전문 공간 운영			
개관일	2007.11.10			
내용	서울시민의 창의성 증진과 예술가의 전문성 강화를 위한 미적체험 교육 및 우수 현대 연극 창작활성화를 위한 공간			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	예술인 이용건수	242	413	453
	시민 이용건수	13,113	28,127	29,956

## 대학로 연습실 운영

목적	공연예술 창작지원과 공연예술인의 교류 공간으로 운영			
개관일	대학로연습실 I _ 2004.12.27 대학로연습실 II _ 2009.10.06			
내용	공연예술 창작 연습과 교류를 위한 공간대관 및 다양한 간접지원 서비스 제공			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	예술인 이용건수	340	356	418

## 남산창작센터 운영

목적	공연예술 창작지원과 공연예술인의 교류 공간으로 운영			
개관일	2007.10.10			
내용	뮤지컬, 오페라 등 대형공연 창작을 위한 연습공간을 저렴한 비용으로 제공하는 등 간접 지원의 역할 수행			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	예술인 이용건수	38	42	37

- 1 서울연극센터
- 2 남산예술센터
- 3 대학로 연습실
- 4 남산창작센터



서울시창작공간 운영

서교예술실험센터(2009.06.19)	
목적	홍대 앞 문화콘텐츠 생산과 유통 네트워크의 중심
내용	동사무소 이적지를 재활용하여 홍대 앞 밀집 문화자원들을 연계하는기회활동 지원 서비스 공간
금천예술공장(2009.10.07)	
목적	글로벌 미학을 실천하는 국제 예술교류 및 창작 공간
내용	공장 이적지를 재활용하여 국제문화예술 교류 및 지역문화 활성화의 거점 공간
신당창작아케이드 (2009.10.16)	
목적	재래시장 및 문화산업 활성화를 위한 창작 플랫폼
내용	지하상가를 재활용하여 예술가의 공예 창작활동 지원 및 재래시장활성화에 기여
연희문학창작촌(2009.11.05)	
목적	문학 창작 활동 지원 및 참여형 문학 프로그램 개발
내용	시사편찬위원회 이적지를 재활용하여 문학창작촌으로 조성하고 작가를 지원
문래예술공장(2010.01.28)	
목적	문래지역예술가 및 지역시민 창작 활동지원
내용	철공소 이적지를 재활용하여 기존의 자생적인 문래예술공단 창작활동 지원
성북예술창작센터(2010.07.28)	
목적	문화예술교육과 아마추어 예술가 창작 지원
내용	구성북구 보건소를 재활용하여 치유, 소통, 나눔을 운영 컨셉으로 예술가 창작활동 지원 및 시민을 위한 문화예술 향유를 위한 신개념 복합문화 공간
관악어린이창작놀이터(2010.12.17)	
목적	어린이 창의력 개발을 위한 창작형 문화예술교육 운영
내용	은천동 주민센터 이전에 따른 유휴공간을 활용하여 어린이 대상 창의력 개발공간으로 놀이, 체험 프로그램을 운영
홍은예술창작센터(2011.05.11)	
목적	친환경 및 공연(무용) 예술을 통한 도심 속 문화예술 공동체 구성
내용	구)서부도로교통사업소를 재활용하여 친환경예술로서의 무용창작 및 시각예술활동을 지원하는 복합예술창작센터

장애인창작스튜디오 운영

목적	장애 예술가들의 예술적 성장과 사회복지형 사업 운영
개관일	2007.10.05 (문화재단 위탁운영 : 2011.1월 부터)
내용	옛 중소기업 제품전시장을 활용하여 장애 예술가들에게 창작 공간을 지원하고, 공공미술 프로젝트와 문화나눔 등 지원 프로그램 운영

서울시창작공간 주요 성과

구분	2009	2010	2011
<b>예술인 이용건수</b>			
통합관리운영	-	187	300
서교예술실험센터	286	355	538
금천예술공장	50	100	1,322
신당창작아케이드	44	50	50
연희문학창작촌	43	444	455
문래예술공장	-	326	622
성북예술창작센터	-	57	614
관악어린이창작놀이터	-	11	36
홍은예술창작센터	-	-	703
<b>장애인창작스튜디오</b>	-	-	326
<b>시민 이용건수</b>			
통합관리운영	-	132,188	43,000
서교예술실험센터	18,917	28,795	33,941
금천예술공장	4,000	7,435	9,118
신당창작아케이드	4,715	16,829	21,511
연희문학창작촌	1,205	3,927	11,198
문래예술공장	-	10,220	11,937
성북예술창작센터	-	6,307	17,698
관악어린이창작놀이터	-	703	11,316
홍은예술창작센터	-	-	14,166
장애인창작스튜디오	-	-	8,285

주요 성과

- 1 서교예술실험센터
- 2 금천예술공장
- 3 연희문학창작촌
- 4 성북예술창작센터
- 5 신당창작아케이드
- 6 장애인창작스튜디오



# 문화사업

서울문화재단은 새로운 도심형 문화 콘텐츠를 개발하여 문화도시 서울의 경쟁력을 향상시키고자 합니다. 대내·외 문화제휴를 통해 기관별·업무별로 경쟁력 있는 분야의 효용성을 극대화하여 시너지 효과를 창출하고자 노력하고 있습니다.



## 서울거리아티스트

목적	시민의 일상 속 문화향유 기회를 확대하고 거리예술의 창작 활성화에 기여			
내용	- 극, 음악, 전통, 무용, 시각예술, 문화일반 등 장르의 신진예술가(Artist)를 발굴하고 육성하는 프로그램 - 서울의 주요거리 및 대표 축제, 행사의 연계프로그램으로 진행			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	시민 참여자 수	121	137	153
	고객(관람객) 만족도(점)	77.5	94.2	95.1

## 서울문화예술탐방

목적	서울의 문화자원을 통한 여가문화 개발 및 보급			
내용	탐방 투어 프로그램, 서울 문화예술지도 콘텐츠			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	시민 참여자 수	2,653	1,883	2,880
	고객(관람객) 만족도(점)	86.8	88.6	93.4

2011 문화행사  
시민 참여자 수

5,211명

2011 문화행사  
고객만족 평균점수

91점

## 책 읽는 서울

목적	- 서울을 대표하는 범시민적 독서캠페인 모델 제시 및 브랜드화 - 생활 속 문화예술 향유의 거점인 공공도서관의 활성화 - 책을 매개로 지역주민의 공감대 형성과 소통의 문화 유도			
내용	- 세부사업 단위별로 서울특별시교육청, 언론사 및 기업과 연계하여 추진 - 주요 프로그램은 '한 도서관, 한 책 읽기', '책, 예술과 만나다', '움직이는 서가' 등			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	시민 참여자 수	152,396	158,91	2,178
	고객(이용시민) 만족도(점)	-	84.1	84.6

# 시민축제

축제는 시민들의 직접적인 참여를 통해 문화적·심미적 욕구를 충족시켜 서울을 창조도시로서 도약할 수 있는 계기를 제공합니다. 서울문화재단은 서울의 다양한 문화자원을 활용하고 대표적인 문화콘텐츠를 육성하여 축제를 개최하고 주관함으로써 문화예술 도시 서울의 이미지 강화에 기여하고 있습니다.



## 하이서울 페스티벌

목적	'년버벌 공연예술(비언어극)'을 축제의 메인 테마로 선정하여 다양한 프로그램 구성을 통해 서울을 넘어 세계인이 함께하는 국제 예술 축제로서의 기반을 마련			
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계 각국을 대표하는 국내외 우수 년버벌 퍼포먼스를 유치하여 국적과 인종, 언어를 초월하여 모두가 함께 즐길 수 있는 축제로 구성</li> <li>- 시민단체, 오픈마켓, 주변상권 참여 등 '나눔과 참여'를 기반으로 하는 시민 프로그램 확대로 사회성과 공공성 강화</li> <li>- 서울시민을 비롯한 국내거주 외국인, 관광객 등이 함께 즐기고 참여할 수 있는 다양한 체험형 프로그램 구성</li> <li>- 개최장소를 도심광장 중심에서 한강공원 등 주요 여가공간을 중심으로 확대</li> </ul>			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	총 관람객 수	1,810,000	1,890,000	1,760,000
	고객만족도(점)	76.2	72.8	66.6

## 서울스프링실내악축제

목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 음악분야 순수예술축제 개최를 통해 문화역량 및 시민문화 향수 기회 확대</li> <li>- 국제적 행사개최를 통해 서울의 문화이미지 제고 및 국제교류의 장 마련</li> <li>- 실내악 분야 활성화를 통해 신진 연주자 발굴 및 다양한 계층 참여 유도</li> </ul>			
내용	2006년부터 개최하여 순수예술축제에 대한 높은 관심을 인식할 수 있었으며, 세계최정상 연주자들이 한자리에 모일 수 있는 국제적 화합의 장 마련			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	총 관람객 수	11,500	11,024	14,016
	고객만족도(점)	78.6	83.8	85.8

## 청계천축제

목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 청계천을 서울의 명소로 자리매김하고 문화예술 축제 전개</li> <li>- 예술체험을 통한 시민프로그램 확대로 공공성 확보</li> <li>- 청계천변의 예술적 랜드마크 창조</li> </ul>			
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '환경'과 '인간'을 테마로 설치미술과 퍼포먼스 등 시각예술과 공연예술이 조화를 이루는 새로운 형식의 예술축제로 추진</li> <li>- 시민예술가 공모, 참여행사 확대를 통해 체험 중심의 프로그램 위주 운영</li> <li>- 청계천을 둘러싼 환경, 사람 및 기업 등과 관련된 협력을 통해 이야기 구성, 축제 자생력 및 홍보효과 제고</li> </ul>			
주요성과	구분	2009	2010	2011
	총 관람객 수	1,011,539	804,180	1,000,611

\* 청계천축제는 고객만족도를 조사하지 않음



## Performance

- P.27 **Economic Performance** 경제성과
- P.29 **Social Performance** 사회성과
- P.31 **Employee** 임직원
- P.34 **Partner** 파트너
- P.36 **Community** 나눔경영
- P.38 **Environmental Performance** 환경성과

# 경제성과



## OUR APPROACH

- 전략 및 정책
  - \_ 재정기반 확충 및 자율경영역량 증진
  - \_ 문화제휴 및 기부 활성화
- 추진조직
  - \_ 기본재산관리위원회, 경영지원팀

## OUR PERFORMANCE

ERP 도입 등 업무혁신, 사업운영비의 효과적 집행 (2011년 10월 기준)

순수기부금, 조건부기부금 협찬을 포함한 문화재원 조성 (2011년 기준)

**12** 억 **5** 백만원 절감

약 **626** 백만원

\_ 서울시 출연기관 최초 인적·물적 자원의 효율적 관리가 가능한 표준 ERP 시스템 시범 운영 (2011년 7월)

### 2010년 결산개요(수입·지출)

단위\_ 백만원

수입		지출	
자체수입	6,815,209	경상운영비	3,988,275
이자수입	5,348,546	인건비	2,455,953
사업수입	595,264	관리비	1,532,322
기타수입	871,399	사업운영비	23,558,545
순세계잉여금	1,175,563	문예진흥사업비	22,912,824
순세계잉여금	1,175,563	시설사업비	645,721
의존수입	25,294,000	예비비	266,753
기본재산 출연금	-	기본재산적립	484,907
운영재산 출연금	25,294,000	기본재산적립	484,907
수입 총계	33,284,772	국고보조금잔액반납	190,655
		지출 총계	28,489,135

\* 세부 재무제표\_Appendix P.50

### 예산의 효율적 운영

서울문화재단의 기본재산은 기본재산관리위원회의 심의·의결을 통해 재정기반을 확충하고 자율경영역량을 증진하기 위한 가장 효율적인 운영방안을 강구하고 있습니다. 2010~2011년도 잉여자산은 정기예금 이외에도 MMDA, 특정금전신탁, CD, 증금채 등에 예치하여 수익성을 제고하였으며, 적절한 관리를 통한 효율적인 잉여자산 운영방안을 강구할 예정입니다. 재정건전성 강화를 위하여 기본재산관리위원회를 연 2회 개최하고 있습니다.

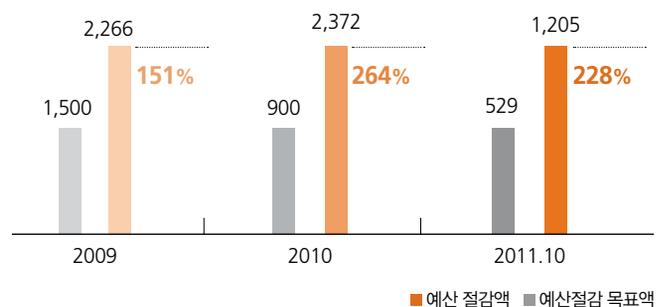
이러한 노력과 더불어 ERP 도입 등 업무혁신, 자원절약, 정원 축소에 따른 운영비 절감, 사업운영비의 효과적 집행에 따라 2011년 10월 기준으로 12억 500만원의 예산을 절감하였습니다.

### 경제적 가치의 배분



### 예산절감 내역(2009~2011)

단위\_ 백만원



## 경영효율화

**효율적 인력관리** 서울문화재단 신규 사업이 발생하는 등 지속적으로 사업 규모가 확대됨에 따라, 사업 운영방향의 변화 및 역할 증대에 따른 적정인원을 분석하여 효율적 인력관리를 위하여 노력하였습니다. 2011년 1월 전 직원을 대상으로 한 조직진단을 통해 경영내실화 및 사업실행력 제고를 위한 조직개편을 시행하였습니다. 조직개편을 통해 자율성과 책임성을 강조한 팀장 중심의 업무체계를 강화하였으며, 결재단계를 간소화하여 효율성을 제고하였습니다.

**전사적 자원관리** 서울문화재단은 2010년 7월, 서울시 출연기관 최초로 표준 ERP 시스템을 시범 운영하여 모든 인적·물적 자원을 효율적으로 관리할 수 있게 되었습니다. 인적자원에 대한 조직, 인사, 급여, 교육훈련의 통합적 관리가 가능해졌으며, 통합 재정관리로 예산운영 및 집행현황의 실시간 관리가 가능해져 투명성 및 정확성을 제고하였습니다. 2011년에는 전자결재시스템과 ERP 시스템을 연계하여 품의 승인절차를 단일화 하였으며, e-banking을 조기 도입하여 자금 지출기간을 2~3일로 단축하여 시민고객 및 직원의 만족도를 높였습니다.

## 문화기부

**기부정책** 서울문화재단은 '문화기부' 프로그램을 통해 단순한 재원의 축적에 그치지 않고 문화예술계와 기부자의 요구를 연결해 주는 적극적인 문화재원 조성자의 역할을 담당하고 있습니다. 서울문화재단은 문화예술진흥법 제7조, 전문예술법인 등의 지정·육성을 근거로 기부금 관리 및 운영 규정, 시행내규에 따라 기부금을 모금하고 있습니다.

**기부현황 및 내역** 기부는 기부자가 조건 없이 재단에 증여한 기부금인 순수기부금과 기부자가 기부대상이나 지원방법, 기부방식 등을 지정한 조건부 기부금, 사업운영에 있어 현금이나 현물, 용역(기술, 제작) 등의 재정적 지원인 협찬으로 구분됩니다.

구분	2009	2010	2011
순수기부금	10,005,498,500	6,939,600	5,162,500
조건부기부금	307,700,000	225,144,494	63,909,363
협찬	762,937,500	394,228,400	610,697,500

연도	구분	내용	금액
2009	일반기부	우리은행	10,000,000,000
		국민은행 신용두지점	5,000,000
	소액기부	씨이월드 도토리 기부(총 1,526건)	498,500
2010	일반기부	에코필름	300,000
		국민은행 신용두지점	6,300,000
	소액기부	씨이월드 도토리 기부(총 986건)	331,500
		네이버 해피로그 콩 기부(총 18건)	8,100
2011	일반기부	국민은행 신용두지점	5,000,000
	소액기부	씨이월드 도토리 기부	162,500
		네이버 해피로그 콩 기부	

\* 순수기부금은 일반기부와 소액기부로 구분되며 소액기부는 온라인 포털(Portal) 사이트의 사이버 머니 기부를 통한 기부를 포함합니다.

## 조건부기부금 세부 내역(2009~2011)

### 1억 원 이상

- G마켓, '수험생 Day - 대학로 공연 초대 이벤트' 후원
- 현대캐피탈 주식회사, (주)LGCNS 광화문광장 이순신 장군 동상 앞 문화행사 후원

### 1천만원 ~ 1억 원 미만

- (주)웅산생크림, '2009 서울북페스티벌(단행본 도서 5,000부 현물기부)
- (주)나이키스포츠, '예술로희망드림' 사업 후원
- G마켓, '예술로희망드림' 사업 후원
- (주)현대건설, '문화가 있는 놀이터' 후원
- (주)삼익악기, 서울예술지원박람회 '악기 나눔 이벤트' 기부물품 채납
- (주)금암실업, 연희문학창작촌 후원

### 1백만원 ~ 1천만원 미만

- 문학동네, 연희문학창작촌 후원(단행본 도서 831권 현물기부)
- (주)제일모직, 금천예술공장 입주 작가 지원
- (사)서울오케스트라, 서울문화재단에서 지정하는 저소득층 공연관람 지원
- (주)삼림출판사, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- 아이스타일이십사 주식회사, '예술로 희망드림 프로젝트' 후원
- (주)한겨레출판, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- 소담출판사, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- (사)서울오케스트라, 문화소외계층 공연티켓 지원(현물기부)
- 신철회 외 222인(대한지적공사 서울특별시 본부 임직원), '예술로 희망드림 프로젝트' 후원
- 민음사, 연희문학창작촌 후원(단행본 334권 현물기부)
- 신당아트마켓기부, 용도미정

### 1백만원 미만

- (주)문예출판사, 연희문학창작촌 후원(단행본 도서 100권 현물기부)
- 민음사, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- 한송성, 2011 서울예술지원박람회 '악기 나눔, 음악 나눔 이벤트'(현물기부)
- 사이언스북스, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- 김지후(개인), 어린이 창의 Arts-Tree
- 정선영(개인), 장애인창작스튜디오 입주 작가 지원
- 민음인, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- 비룡소, 책 읽는 서울 움직이는 서가(현물기부)
- 아트북스, 연희문학창작촌 후원(단행본 20권 현물기부)
- 강희진, 2011 서울예술지원박람회 '악기 나눔, 음악 나눔 이벤트'(현물기부)
- 달, 연희문학창작촌 후원(단행본 7권 현물기부)
- 네이버 해피로그 콩 기부(531건), '예술로 희망드림 프로젝트' 후원

# 고객감동경영



## OUR APPROACH

- 전략 및 정책
  - \_ 고객감동 통합관리 시스템 업그레이드
  - \_ 재단 사업 및 서비스 고도화
  - \_ 문화예술 CS문화 선도 및 전파

- 추진조직
  - \_ 고객감동TFT를 전담조직으로 구성, CS총괄부서 및 고객감동TFT를 중심으로 한 고객감동경영체계를 구축

## OUR PERFORMANCE

2011년 서울시(투자·출연기관 포함) 고객만족도(SI-CS) 조사결과 전문조사기관을 통한 전화응대 서비스 모니터링 조사 결과 서비스 지수

92.4 점

91.8 점 2년 연속 우수

- \_ 서울시(투자·출연기관 포함) 및 자치구의 현장운영부서 424곳 대상 2010년 '서울시 행정서비스 현장 운영실태 조사'에서 수범사례로 선정
- \_ 홈페이지 콘텐츠 및 동영상 등에 대한 웹 접근성을 개선하여 2010년 한국정보문화화진흥원 웹 접근성 품질마크 획득

## 고객정의

서울문화재단은 비전전략 상의 핵심가치에 따라 고객을 체계적으로 재분류하고 맞춤형 고객 감동서비스를 실현하기 위하여 노력하고 있습니다. 고객 개념을 확장하여 시민, 예술가, 문화매개자를 주요 고객으로 설정하였으며, 특히 시민고객을 '문화소외계층', '문화근접계층', '문화향유계층'으로 구분하고 각 고객의 여건에 맞는 적절한 서비스와 콘텐츠를 제공하기 위하여 노력하고 있습니다.

## 고객감동을 위한 서비스 강화

**서비스 이행기준 강화** 서울문화재단은 고객서비스 증진을 위하여 행정서비스 현장 및 서비스 이행기준을 설정하여 점검하고 있습니다. 2005년 행정서비스 현장을 제정하였으며 2011년 12월 고객중심·고객감동의 경영의지를 반영하여 '고객서비스 현장'으로 전면 개정하였습니다. 고객서비스 현장은 재단 미션 및 비전과 새롭게 요구되는 사회적 가치를 반영하고, 고객이 이해하기 쉬운 언어와 합리적인 서비스 제공기준을 제시하는 방향으로 개정되었습니다. 2010년에는 예술지원사업 고객을 대상으로 표준 서비스 이행절차를 강화하여 고객 응대 시 활용할 수 있도록 하였으며, 2011년 사업별 전화응대 표준문구를 개발하여 활용하고 있습니다.

서비스 품질을 높이기 위하여 전 부서를 대상으로 2011년 전화응대 서비스 모니터링을 실시한 결과, 서비스 지수는 91.8점으로 2년 연속 '우수' 등급을 달성하였습니다. 또한 사업별 자체적으로 고객만족도 조사를 실시하여 고객서비스 이행기준을 수시로 점검하고 있으며, 이러한 노력으로 2010년 '서울시 행정서비스 현장 운영실태 조사'에서 직원교육 실적, 현장불이행에 따른 보상, 현장 홍보 측면에서 우수한 평가를 받아 수범사례로 선정되었습니다.

## 고객 분류

구분	세부 분류
시민고객	문화소외계층: 문화 이해력을 높여야 하는 고객
	문화근접계층: 이해력은 있으나 현장으로 유입시켜야 하는 고객
	문화향유계층: 문화예술 향유 고객
예술가 고객	전문예술가, 아마추어 예술가, 예술기획자, 예술가
문화매개자 고객	사회공헌 활동에 관심을 가지는 기업, 사회적 기업가, 대중매체, 협력기관, 서울시, 내부 직원 등

## VOC(Voice of Customer) 통합관리체계 구축

서울문화재단은 항상 신속하고 정확한 서비스와 투명하고 공정한 서비스를 제공하고자 합니다. 부서별로 민원이 제기되고 처리되어 민원응대에 대한 피드백 관리가 어려웠으나 VOC 통합관리체계를 구축하여 서비스품질을 강화하였습니다. 온라인 고객센터, 고객의 소리함 등 온·오프라인 상의 다양한 채널을 통해 고객의 의견을 듣고 있으며, 중요한 민원의 경우 고객담당관을 통해 의견을 조율하고 VOC 취합을 활성화할 수 있게 되었습니다. 고객담당관은 사업담당자에게 직접 말하지 못하는 불만이나 민원, 사업개선에 대한 의견을 청취하고 고객 및 내부의 이해상충을 반영하여 적극적으로 조정하는 역할을 하고 있습니다. 고객은 '시민건의 카드'나 홈페이지 고객센터를 통해 불편사항이나 부당·불친절한 대우 및 부조리·위법행위 등을 신고할 수 있습니다. 서울문화재단은 공개게시판인 Q&A와 비공개 민원게시판인 신문고를 통해 접수된 불만이나 제안에 관심을 기울이고 있으며, 민원 내용에 따라 차이는 있지만 신속하게 처리하여 해결하고 있습니다. 서울문화재단의 지원사업에 대한 불만에 대해 이메일, 공문, 공청회 등을 통해 답변을 주고 처리하고 있습니다. 2011년 사업의 공고 시기 및 심사공정성에 대한 불만 4건이 접수되어 재단 대표이사의 면담 등을 통해 처리를 완료 하였습니다.

## 민원에 따른 처리기간

민원내용	처리기간
업무관련 질의 및 청원사항	업무관련 질의 및 청원사항
행정제도 및 운영의 개선에 관한 건의사항	5일 이내
불편사항 및 부정행위 신고 등의 사실확인	1일 이내
사실증명 발급 요청	3시간 이내
실적증명 (납품, 용역, 거래 등)	3시간 이내
기타 민원사항	정부 민원사무처리규정에 의함

**고객서비스 모니터링** 서울시 투자출연기관을 대상으로 한 고객만족도 조사와 사업별 자체 고객만족도 조사를 실시하여 고객지원시스템 개선을 위한 중점 추진 과제를 선정하여 관리하고 있습니다. 2011년 고객만족도 점수는 92.4점으로 고객만족도 우수기관으로 선정되었습니다.

고객만족도 점수 (SI-CSI)	2009	2010	2011
단위_ 점	82.7	88.3	92.4

## 고객감동을 위한 역량 강화

**고객감동 전담조직 운영** 전사적인 고객관리 및 고객지원시스템을 활성화하기 위하여 기존조직을 개편하여 2010년 3월 전담조직인 고객감동TFT를 발족하였습니다. 전담조직을 통해 CS 개선의 책임과 의사결정 권한을 부여하여 업무의 효율성을 보장하고 적극 추진할 수 있게 되었습니다.

전담조직은 위원장 및 운영담당, 회원을 포함한 총 14명으로 구성되며, 2011년 총 8회의 부서별 고객담당관 회의 개최하고 CS 교육 및 워크숍을 운영하였습니다. 또한 2009년부터 시범운영해 오던 CS 리더협의회 기능을 활성화하여 연간 3회의 정기회의를 통해 CS 관련 주요 현안의 심의·의결 기능을 수행하고 있습니다.

**전 직원 대상 CS 교육** 서울문화재단은 2010년 중장기 교육체계를 수립하면서 직원이 갖추어야 할 공통역량으로 '고객중심' 역량을 정의하고 체계적인 CS교육을 실시하고 있습니다. 전 직원을 대상으로 고객중심 역량교육을 분기별로 실시하여 2010년 전 직원이 각 7시간 30분의 교육을 들었습니다. CS 전문성 향상을 위하여 직급과 역량에 따라 맞춤형 교육을 실시하고 있으며 CS 담당자 전문교육을 강화해 나가고 있습니다. 전 직원을 대상으로 2011년 역량별·직급별 맞춤형 CS 교육을 총 14회 실시하였으며, CS 교육비 750만 원을 신규 편성하여 CS 교육을 강화하기 위해 노력하고 있습니다.

## 이해관계자 Interviews

서울시민 문선리님

### 서울문화재단은 무엇을 하는 곳이라고 생각하십니까?

서울시민들의 문학 활동, 문화 활동, 창작활동 지원하는 곳이라고 생각합니다. 서울문화재단 홈페이지를 통해서 문화행사에 대한 많은 정보를 얻고 있습니다.

### 서울문화재단의 프로그램은 가장 좋았던 것은 무엇이었습니까?

문학 탐방에서 박인환의 묘소, 이중섭 묘소, 만해 한용운의 묘소를 진행자의 안내를 받으면서 구석구석까지 볼 수 있었습니다. 미술관 탐방에서는 진행자인 김지은 아나운서가 높은 수준의 미술관 탐방을 훌륭히 진행해서 매우 유익했으며, 미술작품을 보는 안목을 한층 더 높일 수 있는 계기가 되었습니다.

### 서울문화재단에 바라는 점은 무엇입니까?

평일에 진행되는 행사들은 실제로 많은 사람들이 참여하기 힘들며, 워낙 소수의 인원만 신청가능하기 때문에 떨어지는 경우도 많습니다. 또한 몇몇의 프로그램은 인원수가 제한되어있는 관계로 한번 참여했을 경우에 다른 프로그램에 중복 참여가 어려움이 있습니다. 향후 주말 프로그램의 확대와 많은 사람들이 참여할 수 있는 프로그램이 생겼으면 하는 바람이 있습니다.

**고객 지향적 조직문화를 위한 노력** 서울문화재단은 고객서비스 평가를 통해 개인성과급을 지급하여 직원의 CS 역량 강화를 유도하고 있습니다. 근무평정 및 상시성과관리 평가지표로서 '고객서비스' 항목을 활용하며 부서 평가 지표에도 활용하고 있습니다.

또한 직원들의 동기부여를 위하여 인센티브 제도를 마련하여 CS 개선활동에 대한 보상시스템을 보완하였습니다. 고객만족도 개, 고객감동TFT 활동, 고객의 소리 운영실적 등 다양한 CS 개선 활동에 대한 기준 점수를 부여하여 마일리지 적립하고, 마일리지 점수에 따라 연간 활동내역을 평가하여 연말에 우수 직원 및 우수 부서를 포상하고 있습니다. 2010년부터 시범운영해 온 고객감동 마일리지 제도를 본격 도입하여 2011년 총 626건, 2,963.5점의 고객감동 마일리지를 적립하였습니다.

## 역량별·직급별 맞춤형 CS 교육 (2011)

교육내용	횟수
내부전문가 양성을 위한 외부기관 전문교육	3
실무자의 전문성 향상을 위한 부서별 고객담당관 교육	2
우수기관 벤치마킹을 위한 부서별 고객담당관 CS체험 워크숍	1
CS 리더십 향상을 위한 간부진 교육	1
고객만족도 및 전화응대 친절도 제고를 위한 전직원 교육	3
신규직원 교육	1
부서별 접점직원 친절교육	3

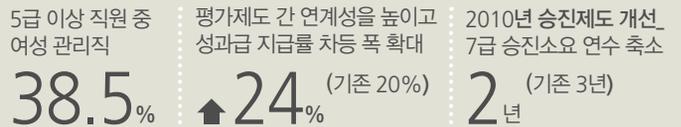
# 직원



## OUR APPROACH

- 전략 및 정책
  - \_ 전문성을 갖춘 창의적 인재양성
  - \_ 국제노동기구(ILO), 근로기준법 등에 따른 차별금지, 인권존중, 다양성 추구
- 추진조직
  - \_ 경영지원팀

## OUR PERFORMANCE



- \_ 직원 역량개발을 위한 학습목표시간제 운영 및 학습목표시간 확대 시행
- \_ 구체적인 경력개발을 위한 커리어 마켓(Career Market)으로 2010년 4명 인사이동

### 정책 및 규범

**차별금지** 서울문화재단은 성별, 신앙, 사회적 신분을 이유로 차별을 하지 않으며, 채용 및 고용절차나 인사관리에 있어 차별을 금지하고 있습니다. 계약직 직원의 증가에 따라 '계약직 직원 운영에 관한 내규'를 제정하여 운영의 일관성 및 공정성을 제고하였습니다. 또한 위탁운영 공간의 정규직과 사업 계약직 간의 차별요소를 배제하고 2010년 총 8회의 고충처리 상담을 실시하였습니다.

**인권존중** 서울문화재단은 임직원을 비롯한 고객의 인권을 존중합니다. 근로기준법 및 국제노동기구(ILO)의 방침에 따라 강제노동 및 아동노동을 금지하고 있으며, 인권 및 노동과 관련된 국내·외 규범을 준수하고 있습니다. 즐거운 근무환경을 만들기 위하여 여성발전기본법 및 '공공기관의 성희롱예방지침'에 따라 성희롱 방지 교육을 진행하고 고충처리시스템을 운영하고 있으며, 성희롱 고충상담원 전문교육을 강화하고 있습니다.

**다양성 추구** 서울문화재단은 여성 및 장애인에 대한 지원을 통해 다양성을 추구하고 있습니다. 사회적 이슈인 출산을 저하에 대한 대응으로 여성의 근무환경을 개선하고 역량강화를 위한 지원을 강화하였습니다. 만 6세 이하의 자녀를 가진 직원은 육아휴직을 신청할 수 있으며, 모자보건법에 따라 유산·사산휴가를 주고 있습니다. 생후 1년 미만의 유아를 가진 여직원에게는 1일 1시간의 육아시간을 주어 여성의 사회활동을 지원하고 있습니다. 특히 여성 직원에 대한 조직관리자 역량개발을 위하여 2010년 여성리더십 교육을 실시하였으며, 인사위원회 구성에 있어 소속 및 성별 비율을 고려하여 총 7명의 인사위원회 위원 중 여성은 3명으로 다양성을 추구하였습니다.

또한 장애인에게 기회를 확대하기 위하여 정규직원 및 행정스태프 공개 채용 시 전형별 3%의 가산점을 부여하고, 사회진출의 기회를 제공하고자 지역 복지관 내 사회복지시설에서 훈련중인 장애인을 재단의 행정스태프로 채용하였습니다.

### 임직원 현황

서울문화재단은 위탁사업이 증가하면서 사업의 특성상 정규직 외에 사업 계약직이 많은 부분을 차지하고 있습니다. 2011년 기준으로 116명의 직원이 있습니다. 신입사원의 평균임금은 남자 2,677만원, 여자 2,610만원입니다.

#### 임직원 현황

구분	단위	2009	2010	2011
전체 직원 수	정원 내 직원	58명	61명	62명
	사업 계약직	44명	55명	<sup>1)</sup> 56명
	행정 스태프	46명	69명	72명
고용	상시근로자수	166명	205명	191명
	장애인 고용	1.80%	2.44%	2.09%
	계약직 고용	2명(중증 1명 포함)	4명(중증 1명 포함)	3명(중증 1명 포함)
퇴직 인원	남	2명	5명	8명
	여	6명	10명	13명
여성	정원 내 직원 중	51.7%	49.2%	49.2%
	여성 관리직	5급 이상 중 31.6%	5급 이상 중 30%	5급 이상 중 38.5%
출산	출산휴가 사용자	1명	1명	3명
	출산휴가 후 복직률	100%	육아휴직 1명	육아휴직 3명

\* 임금, 여성비율은 정원 내 직원만 고려 <sup>1)</sup> 육아휴직 대체인력1명별도

## 인사제도와 교육체계의 연계 강화

**인사관리** 서울문화재단은 2010년 7급 승진소요 연수를 3년에서 2년으로 축소하는 승진제도 개선을 통해 직급포포를 적정화하고 인사제도에 있어 성과문화를 확대하고자 노력하였습니다. 인사평가에 있어서는 육성기능을 강화하고 학습 성과에 대한 평가반영을 강화하여, 인사제도와 교육체계 간의 연계를 강화하였습니다. 상시성과평가, 근무평정, 다면평가 등 평가제도 간 연계성을 높이고 성과급 지급률 차등 폭을 2011년 24%(2009년 20%)로 확대하였습니다. 근무평정 가산점 적용항목을 확대한 포인트 제도, 자기개발 및 지식의 재충전 기회를 제공하는 사가독서제 등 포지티브(Positive) 보상 제도를 강화하여 동기를 부여하였습니다. 최근 3년간 인사규정을 위반한 임직원은 4명으로 견책 및 경고조치를 하였으며, 2011년 임직원 징계내역은 없습니다.

**교육** 2010년 핵심역량 도출 및 역량 개발을 위한 교육훈련체계를 재설계하여 인사제도 전반과 교육훈련 제도가 서로 유기적으로 운영될 수 있도록 하고, 역량평가 결과에 따른 역량별·계층별역량강화 교육 프로그램을 운영하고 있습니다. 자발적 학습문화를 조성하기 위하여 직원을 대상으로 교육훈련 수요조사 설문 및 역량개발 계획서를 취합하여 교육수요를 파악하고, 이를 근거로 하여 교육계획을 수립하고 교육을 실시하고 있습니다. 3~5급을 대상으로 연간 학습목표 시간 확대 시행하여, 2009년 50시간에서 2010년에는 60시간으로 확대(6~7급은 80시간)하였으며, 2010년부터 학습목표시간제 달성자에게 근무평정 가산점(0.5점)을 부여해 직원들의 자기개발훈련을 적극 독려하였습니다.

**경력개발** 기존 Top-down 방식의 인사방식을 개선하여 커리어 마켓(Career Market)을 운영함으로써 주체적인 경력개발 기회를 높였습니다. 커리어 마켓을 운영하여 각 팀별 인사이동 수요를 파악하여 인재를 적재적소에 배치할 수 있으며, 2010년 총 30건이 접수되어 4명의 인사이동이 이루어졌습니다. 또한 연간 개인 교육비를 할당하여 문화예술 실기분야를 포함하여 자율적인 직무교육을 수행하였습니다.

## 직원의 복리후생 및 안전보건

서울문화재단은 근로기준법에 정하는 바에 따라 직원의 안전과 보건을 위하여 노력하며 관련규정을 준용합니다. 직원들의 일과 삶의 균형을 위하여 다양한 휴가 제도를 운영하며, 선택적 복지제도를 통해 일하고 싶은 직장을 만들고자 합니다. 서울문화재단은 직원 개인별로 복지 포인트를 부여하고, 건강관리 등 5개 항목 중 개인이 선택한 항목에 대해 범위 내에서 비용을 지원하는 방식으로 복지제도를 운영하고 있습니다. 또한 직원 개인별로 자율 범위 내에서 숙박비를 지원함으로써 일과 삶의 균형을 이룰 수 있도록 지원하며, 개인에게 부여된 선택적 복지제도와 숙박비 지원 범위 내에서 기부를 할 수 있도록 하여 기부문화를 선도하고 있습니다.



## 교육체계도

	계층역량	직무역량	공통역량	기타과정	Global 과정
본부장·센터장	책임관리자육성	전문가과정		자기개발, COP	
팀장	관리자역량강화		전 직원 특강, 전 직원 워크숍, 팀별 워크숍 등	국내 대학원 위탁	장단기국외연수
차부장	실무자 육성	심화과정			
대리					
사원	사원능력향상	기초과정		사내강사육성, 멘토육성	
신입사원 (1년미만)	신입사원입문			멘토링	외국어학습

**커뮤니케이션 활성화 노력**

**직원 의견 수렴** 서울문화재단은 직원의 의견을 수렴하여 조직관리방식을 개선하는데 반영하고 있습니다. 중장기 조직의 발전방안 및 역량기반 인재육성체계 정립과 관련하여 인터뷰 및 설문조사를 진행하였습니다. 또한 2010년 12월부터 2011년 1월까지 직원만족도 개선을 위한 설문 및 인덱스조사를 실시하여 커뮤니케이션, 인사/직무, 복리후생 등에 대한 심층인터뷰 조사를 진행하였습니다.

**고충처리시스템** 서울문화재단은 직원의 이직과 퇴직을 예방하고자 신입사원의 고충처리를 위한 멘토링 제도를 운영하고 있으며, 입사 2년차 이내 직원을 대상으로 집단 고충상담제도와 개인면담제도를 운영하여 이직률을 관리하기 위하여 노력하고 있습니다. 맞춤형 집단고충상담 제도인 '고충상담 배달 서비스'는 관심과 배려를 모토로 인사담당자 및 인사팀장이 직접 외부 공간을 찾아가 상담을 진행하고 있으며, 업무나 가정생활에 대한 개인면담제도인 'EAP(Employee Assistance Program)'를 통해 직원들의 안정적인 회사생활을 돕기 위하여 노력하고 있습니다. 또한 사후 관리방안으로 퇴사자에 대한 설문조사를 실시하여 재단의 발전방안에 반영하고 있습니다.

**조직화합을 위한 노력** 서울문화재단은 노사가 상생하는 '무노조 경영'을 추구하며 '재단발전협의회'를 운영하여 의견을 수렴하고 있습니다. 매월 정기 회의를 개최하고 주요 안건이 있을 때마다 수시회의를 개최하여 의견을 수렴하며, 노사 측 대표위원을 8명에서 10명으로 확충하여 역할을 확대하였습니다. 재단발전협의회는 2010년 10회 운영되었습니다.

서울문화재단에는 창의독서연구회 등 총 8개의 동호회가 운영되고 있으며, 각종 동호회를 지원하여 직원과의 소통을 활성화하고 단합을 유도하고 있습니다. 이외에도 2010년 창의워크숍을 통한 팀워크 증진 활동(총 31회), 전 직원 체육대회 개최 및 'SFAC Creative Day', 'SFAC Family Day'를 개최하여 직원의 창의성 및 애사심을 향상시키고 조직화합을 촉진하였습니다.

**직원 의견을 반영한 조직관리 개선안**

- 조직구조**

**직원의견 조사 결과**  
 고유사업/위탁사업 간의 운영조직 정비  
 업무효율성 제고를 위한 사무위임 간소화

**직원 의견을 반영한 개선내용**  
 직제 개편(2011.02), 창작공간추진단 사무위임 개선(2010.12/2011.02)
- 인력구조**

**직원의견 조사 결과**  
 정규직/사업목적 계약직 간의 차별요소 제거, 중간관리자 직무능력 개선

**직원 의견을 반영한 개선내용**  
 인사/보상/교육/평가 등에 대한 동일기준 적용,  
 역량평가를 반영한 직원 교육체계 설계
- 평가제도**

**직원의견 조사 결과**  
 평가제도에 대한 공유 부족, 지표 불명확, 피드백 및 평가결과의 활용 미흡

**직원 의견을 반영한 개선내용**  
 근무평정제도 개선(2009.12)
- 교육제도**

**직원의견 조사 결과**  
 직무특성을 반영한 교육훈련 계획 미흡, 체계적인 신입직원 교육 필요

**직원 의견을 반영한 개선내용**  
 직무특성을 반영한 교육훈련 계획 수립 및 실시

# 파트너



## OUR APPROACH

- 전략 및 정책
- \_ 전문예술 창작활성화를 위한 지원시스템
  - \_ 자생적 예술 창작활동 기반 마련
  - \_ 파트너십을 통한 문화복지정책 구현

- 추진조직
- \_ 경영지원팀, 홍보교류팀, 창작지원본부, 창의예술센터, ISPA사무국TF, 창작공간사업단TF

## OUR PERFORMANCE

2010년 전문예술인(단체) 지원

556 건

118억 3천 만원

서울아티스트  
활동지원 137 건

자원봉사자  
참여



## 파트너 정의

서울문화재단은 시민고객에 대한 지원활동에 있어 예술가고객, 문화매개자고객과 파트너십을 구축하여 진행하고 있습니다. 본 보고서에서의 파트너는 서울문화재단의 사업운영의 시너지 효과를 창출하는 예술가, 유관기관 및 자원봉사자를 비롯하여 영역 등의 관계에 있는 모든 협력사를 포함합니다.

## 파트너십 강화를 위한 주요 활동

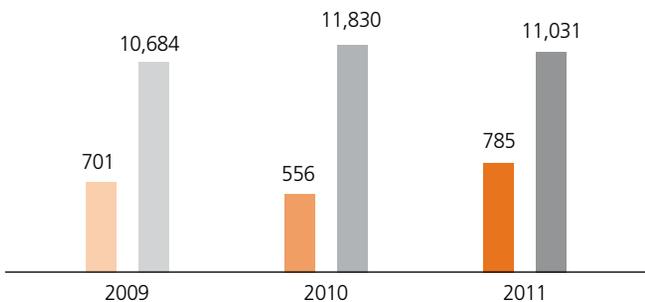
**전문예술 창작활성화를 위한 지원** 서울문화재단은 보다 많은 예술가에게 지원하기 위하여 중복 수혜를 금지하고, 예술 창작의 다양성을 강화하여 새로운 지원 프로그램 및 분야를 개발하고 있습니다. 전문예술단체와 공연장 간 협력관계를 형성하여 안정적인 창작기반을 제공하고, 창작공간 및 축제사업과의 제휴를 통한 인큐베이팅 등 다양한 지원활동을 하고 있습니다. 2010년 전문 예술인 및 단체를 대상으로 총 556건, 118억 3,000만원을 지원하였습니다.

**자생적 예술 창작활동 기반 마련** 서울문화재단은 예술가의 기업을 마인드·역량 제고를 위한 '서울문화기업 아카데미'를 운영하여 맞춤형 실무 비즈니스 역량 교육을 실시하였으며, '2011서울예술지원박람회'를 개최하여 예술 분야의 자생력을 키울 수 있도록 일자리, 창업, 트렌드 정보 및 예술경영컨설팅까지 제공하였습니다. 뿐만 아니라 자금지원의 한계를 극복하고자 지역밀착형 창작공간을 운영하여 창작과 향유를 통합적으로 지원하고 예술가와 시민이 만나는 접점 역할을 수행하고 있습니다. 창작공간은 해외 창작공간과 업무협약(MOU)을 체결하여 해외 예술가 교환 프로그램을 진행하는 등 특화된 지원 프로그램을 통해 국내 예술가의 자생력 강화를 위하여 노력하고 있습니다.

**전자입찰을 통한 투명하고 공정한 계약** 서울문화재단은 사업운영을 위하여 다양한 협력사와 계약을 맺고 있으며, 계약 파트너는 영역, 물품구매, 공사, 위탁부분으로 구분됩니다. 2011년 총 125개의 협력사와 계약관계에 있으며 사업운영, 연구, 평가 등의 영역과 관련한 협력사가 67%를 차지하고 있습니다. 투명하고 공정한 계약관계를 위하여 2,000만원 이상의 계약에 대해서는 전자입찰을 통해 진행하고 있으며, 재단 홈페이지 및 조달청 나라장터에 공고하여 입찰경쟁을 유도하고 있습니다. 제한경쟁입찰 및 전자공개수익계약의 경우 지방계약법을 따르며 수익계약의 경우 서울문화재단 회계규정 및 지방계약법 시행령에 따라 선정하고 있습니다.

예술가 및 단체 지원 현황

■ 지원건수(건) ■ 지원금액(백만원)



### 파트너십을 통한 시너지 효과

**유관기관 제휴 및 협력 확대** 예술교육지원사업을 운영하면서 서울시교육청 및 교육연수원, 서울특별시 및 인재개발원, 인력개발과, 문화관광디자인본부 등과 협력을 확대하여 어린이 청소년 대상 수혜학교를 대폭 확대하였습니다. 또한 대산문화재단과 해외 문학교류 협력사업에 관한 업무협약(MOU)을 체결하고 NGO, 민간기관 등과 업무제휴를 통해 축제사업을 진행하는 등 다양한 기관과의 제휴 및 협력을 통해 문화예술 지원을 강화해나가고 있습니다.

### 자원봉사자 참여

서울문화재단의 사업 및 프로그램은 자원봉사자의 적극적인 참여로 진행되고 있습니다.

#### 자원봉사자 참여 프로그램

서울문화재단은 시민 누구나 시간적·공간적·경제적 제약 없이 일상생활 속 문화향유를 즐길 수 있도록 서울시가 위탁한 '2011년 친환경극장 운영'사업을 효율적으로 추진하여 문화행복도시 서울의 기반조성에 일조하고자 합니다. 재능나눔 봉사자를 모집하고 재능나눔 홍보대사를 선정하여 파트너십을 통한 원활한 사업운영을 추진하고 있습니다.

#### 재능나눔 봉사자

서울 곳곳 모두에게 열려있는 공간, 문화접근성이 떨어지는 복지 공간 등에서 함께 나눌 수 있는 구성원이 만 18세 이상인 서울시 소재 전문 문화예술단체 및 자치구 기반 문화예술단체와 만 18세 이상인 서울시 거주 아마추어 예술단체/개인, 대학동아리, 자치구 기반 문화예술단체, 전문 문화예술단체 등의 재능나눔 활동입니다. 2011년 4월부터 총 150개 팀 개인 및 단체의 시민예술가와 전문예술가의 아름다운 예술 재능나눔 활동이 진행되었습니다.

#### 재능나눔 홍보대사

문화예술 각 분야에서 최고의 권위를 얻은 전문예술가를 10명 내외로 선정하여 재능나눔 홍보활동을 통한 예술 기부문화를 활성화시키고자 합니다.



### 이해관계자 Interviews

남산예술센터  
예술교육강사(CTA) 이세라 강사님

서울문화재단에서 하시는 일에 대한 소개를 부탁드립니다.

5년 전부터 남산예술센터 창작공간의 예술 강사로 서울문화재단과 함께 일하고 있습니다. 현재 참여하고 있는 것은 돌봄교실로 연극, 무용, 시각 등 다양한 분야가 합쳐진 통합체험형 교육을 진행하고 있습니다.

통합체험형 교육을 받은 학생들의 반응은 어떠합니까?

학교 선생님, 학부모, 아이들 모두 만족하는 편입니다. 문화예술교육의 혜택을 누리지 못하는 학생들을 상대로 수업하고, 수업을 통해서 긍정적으로 변화하는 모습을 볼수 있을 때 보람을 많이 느낍니다.

서울문화재단에 바라는 점은 무엇입니까?

분야별로 융합된 체험교육 진행시 자기전공이 아닌 영역을 수업에 접목시키기 어려움이 있습니다. 이러한 어려움을 개선하기위해 강사를 위한 체계적인 자기 전공 외의 교육훈련 및 수업구성을 서울문화재단이 지원해 주시면 합니다.

# 나눔경영



## OUR APPROACH

- 전략 및 정책
  - \_ 나눔봉사단을 통한 자발적 프로그램 개발
  - \_ 차별화된 사회공헌 및 문화예술에 대한 지원 강화
  - \_ 취약계층을 대상으로 한 문화격차 해소

- 추진조직
  - \_ 전사적 나눔봉사단, 자발적 직원 동호회 운영

## OUR PERFORMANCE

2010년 지역사회 기부금 약 **1,500** 만원

2010년 '사랑의 문화나눔' 프로그램 **351** 회 **10** 만 **425** 명 관람

- \_ 서울시복지재단과 업무협약을 체결하여 공연 전체 좌석의 10%를 객석 나눔으로 사회적 약자에 대한 배려를 실현
- \_ '2011 서울예술지원박람회' 개최하여 국내 기업들의 문화나눔에 대한 인식 제고

### 나눔봉사 조직문화 형성

서울문화재단은 봉사 및 기부활동이 '타인을 위한 활동이 아닌, 자신을 위한 생활의 일부'라는 마음으로, 누구나 흥미를 가지고 자발적으로 참여할 수 있는 나눔봉사 프로그램과 문화나눔사업을 진행하고 있습니다. '봉사는 생활이다'라는 슬로건 하에 임직원이 자발적으로 참여할 수 있는 봉사프로그램의 개발과 운영을 목표로 하며, 체계적인 운영을 통해 나눔봉사를 생활화하는 조직문화를 형성하고자 합니다. 전사적 나눔봉사단 운영과 자발적인 직원 동호회의 나눔봉사 활동 및 기부 참여를 강화하고 있으며, 정기 및 수시, 분기별 활동, 나눔봉사단, 외부 자원봉사 등의 활동에서 '직원 1인의 1회 이상 참여'를 목표로 하고 있습니다. 매주 금요일 2시간씩 정신장애인 사회재활 치료 프로그램에 도우미로 활동하는 정기 자원봉사 프로그램을 운영하여, 2011년 총 199명의 직원이 성동종합사회복지관에서 도우미로 활동하였습니다. 이외에도 직원들은 시각장애인을 위한 도서 목소리 녹음 봉사 등 다양한 재능기부 활동을 하였습니다.

### 직원의 기부 참여 활성화

서울문화재단은 직원 동호회를 지원하면서 2009년부터 동호회별 지원금 중 20%는 나눔과 봉사활동에 사용하는 것을 의무화하고 있으며, 직원 복리후생 제도인 선택적 복지비 및 숙박비 일부를 직원 의사에 따라 기부가 가능하도록 하여 직원들의 나눔봉사참여를 유도하고 있습니다. 2011년 3월 일본의 지진 피해를 위한 성금을 모금하여, 130만원을 전국재해구호협회에 기부하는 등 직원들의 기부 참여를 활성화하여 2011년 11월 기준 약 806만원의 금액을 지역사회 내 복지관 등에 기부하였습니다.

직원 기부 참여 단위_만원	2009	2010	2011
	1,297	1,188	806

**문화나눔 캠페인** 기업은 사회적 책임을 다하기 위하여 다양한 사회공헌 활동을 추진하고 있습니다. 서울문화재단은 기업의 차별화된 사회공헌으로 확대하고 문화예술에 대한 지원을 강화하기 위하여 노력하고 있습니다. 서울시복지재단과 업무협약(MOU)을 체결하고 공연 전체 좌석의 10%를 객석 나눔으로 정하여 사회적 약자에 대한 우선적 배려를 실현하였습니다. 또한 '2011 서울예술지원박람회'를 개최하여 국내 기업들의 문화나눔에 대한 인식을 제고하고 기부를 활성화하고자 노력하였으며, 문화제휴 관련 정책에 대해 문화제휴 웹진을 발행하여 적극적으로 홍보하고 있습니다.

### 문화나눔 캠페인 개요



**문화격차 해소 노력**

서울문화재단은 소외계층, 취약계층을 대상으로 프로그램을 개발하여 문화복지에 기여하고 있습니다. 시민 모두가 예술에 참여할 수 있도록 문화나눔 사업을 추진하여 문화격차를 해소하고자 합니다. 소외계층을 대상으로 공연예술 분야의 공연관람 및 체험프로그램을 제공하고, 저소득층 자녀를 위한 보육교실운영학교에 분야별 전문예술교육가를 파견하여 체험형 창의적 문화예술교육의 기회를 제공하여 문화적 기회 불평등을 완화하였습니다. 이와 더불어 서울문화재단은 문화나눔 재능나눔 봉사단 선정에 있어 소외계층에 대한 기부를 독려하고 있습니다. 재능나눔 봉사단의 선정은 각 분야별 외부전문가의 심의를 통해 적합성, 독창성, 예술성 등 평가기준에 따라 선정되며, 이 중 적합성에는 소외계층을 위한 자발적인 기부계획에 대한 평가를 포함하고 있습니다.

**문화격차 해소 노력(2010년)**

**'사랑의 문화나눔' 프로그램(총 351회, 100,425명 관람)**

\_ 서울 소재 문화소외시설 및 계층을 중심으로 연극, 국악, 음악, 무용 등 공연예술분야의 무료 순회공연 및 체험 프로그램 제공

**소외계층 어린이를 위한 대학로 연극투어(총 30명 관람)**

\_ 기초생활 수급자 및 차상위 계층, 사회복지단체(장애우, 여성, 아동 등) 대상

**다문화 가정을 위한 대학로 연극투어(총 30명 관람)**

\_ 다문화 가정 초청행사 진행

**'예술로 희망드림 프로젝트'(총 504가구, 4억 9,500만원 지원 및 희망나눔캠프 개최)**

\_ 희망플러스통장 가정 자녀 대상 예술교육비 지원  
\_ 전문예술가의 1:1 멘토링으로 예술재능 교육과 진로 지도 병행  
\_ 희망나눔캠프를 통한 집중교육 및 성과발표 기회 제공

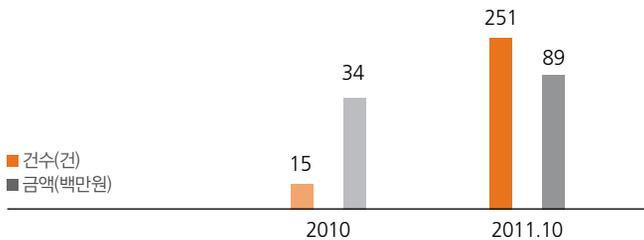
**방과후 학교 보육교실 문화예술교육(250개교)**

\_ 저소득층 자녀를 위한 보육교실운영학교에 분야별 전문예술교육가(연극, 무용, 시각예술 분야) 파견  
\_ 체험형 창의적 문화예술교육 기회 제공

**객석나눔(약 3,000장의 문화예술 공연티켓 기부)**

\_ 남산예술센터, 서울열린극장창동, 예술지원사업, 스프링실내악축제 등 공연관련 객석 활용

**서울형 사회적 기업 물품 및 서비스 구매**



**지역사회 기여**

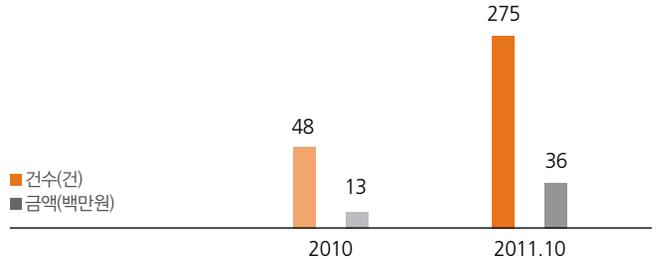
**일자리 창출을 통한 지역경제 활성화** 서울문화재단은 서울시 일자리 창출 정책을 공유하고자 2011년 TFT를 구성하여 각 사업별로 일자리 창출 현황을 점검하였습니다. 이에 따라 문화예술분야 직업군을 양성하여 2011년 청년인턴, 어린이 창의 Arts-TREE 관련 전문예술교육가 등 129명의 일자리를 창출하였습니다. 또한 지역경제 활성화를 위하여 서울형 사회적기업과 장애인근로시설의 생산품을 구매하고, 예술과 산업기술 결합 창작지원을 통해 테크놀로지 기반 예술의 비즈니스 모델을 창출하여 지역산업과 연계하여 추진하고 있습니다.

**지역 커뮤니티 개발** 버려진 도심 내 유휴공간을 재생하여 지역별로 문화예술 거점으로 탈바꿈하여 도시 및 지역재생의 기초 틀을 마련하였습니다. 창작 공간을 조성하여 예술창작과 문화향수의 서비스를 제공하고 지역주민이 예술창작의 주제로 거듭나는 문화공동체를 구현하고 있습니다. 창작공간 개관기념 공공미술 프로젝트 등 지역커뮤니티와 예술가 공동 협업 프로그램을 운영하고, 다양한 문화예술 체험프로그램을 운영하여 시민의 문화향유 기회를 확대하였습니다.

**문화예술분야 직업군 양성 및 일자리 창출 확대**

직업유형	사업수	사업명	추진성과	기간
예술가	1	서울거리아티스트	277명	2011.04.~12.
	3	어린이 창의예술교육	63명	2011.04.~12.
예술교육가	3	학교예술강사지원사업	513명	2011.04.~12.
	3	전문예술교육가(TA) 양성교육	300명	2011.04.~11.
예술기업가	1	서울문화기업육성지원	35명	2011.08.~12.
합계	5		1,188명	

**중증 장애인 생산품(에이블마켓) 구매**



# 환경경영



## OUR APPROACH

- 전략 및 정책 \_ 시설개선과 에너지절약 생활화  
 \_ 에너지 절약 추진계획을 통한 목표관리  
 \_ 서울시 탄소배출권거래제 시범사업(2차년도) 참여  
 \_ UN Global Compact 원칙(환경부문) 준수
- 추진조직 \_ 경영지원팀, 창의예술센터

## OUR PERFORMANCE

에너지 절감 현황 전년대비 (2011년 상반기 기준) **10.7%** 절감

친환경 상품 구매율 (2011년 11월 기준) **47.8%**

- \_ 2011년 6월 전 직원 대상 에너지 절감 교육 실시
- \_ 국토해양부, 교통안전공단과 온실가스 감축을 위한 에코드라이브 협약을 체결

### 환경경영 정책

2011년 3월 '공공기관 에너지이용합리화 추진지침' 변경에 따라 서울문화재단은 에너지절약목표관리 추진실적 보고대상에 포함되었습니다. 이에 따라 재단은 2008~2009년 평균 에너지사용량 대비 10%로 에너지 절감 목표로 설정하여 에너지 절감 추진계획을 추진하고 있습니다. 또한 서울시에서는 비산업부문 온실가스 감축과 기후변화시대 탄소배출권 거래환경에 대한 대응을 위하여 2010년부터 탄소배출권 거래제 시범사업을 운영 중이며, 재단은 2011년 시범사업에 참여하게 됨에 따라 에너지 목표와 연계하여 추진하고 있습니다.

### 에너지 절감 노력

서울문화재단은 에너지 위기에 대응하여 2010년 '서울문화재단 에너지절감 추진계획'을 수립하여 추진하고 있습니다. 2011년 상반기를 기준으로 청사의 에너지 절감 현황을 점검한 결과 전년 동기 대비 10.7% 절감 중에 있습니다. 2011년 6월 직원의 생활행태를 모니터링 한 결과 에너지 낭비요인이 발견되어, 컴퓨터 절전 기능을 활성화하고 종식시간 및 퇴근시간 이후 강제 소등을 실시하는 등의 개선활동을 추진하고 있습니다. 이와 더불어 외부창호에 단열

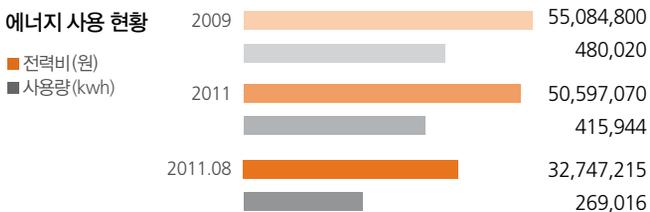
필름을 부착하여 냉·난방 효율성을 높이고, 대기전력을 차단하는 멀티탭을 설치하여 전력낭비를 방지하고 있습니다.

### 에너지 절감 교육

에너지 절감 목표를 달성하기 위하여 전 직원의 인식을 개선하고 참여를 독려하고자 2011년 6월 청사 내 전 직원을 대상으로 에너지 절감 교육을 실시하였습니다. 또한 팀별 자체교육을 실시하고 자율점검 체제를 강화하여 에너지 절감 정책에 적극적으로 참여하도록 돕고 있습니다. 각 팀별 '에너지 지킴이'를 지정하여 종식시간 소등여부, 개인 컴퓨터 절전기능 사용여부, 개인 온열(풍)기 사용여부, 냉·난방 시 창문 개폐여부를 점검하도록 하고 있습니다.

### 온실가스 감축 노력

서울문화재단은 저탄소 녹색성장을 실천하고 교통부문 온실가스 감축에 동참하기 위하여 국토해양부와 교통안전공단과 협약을 체결하여 노력하고 있습니다. 자동차 운전자의 경제속도 준수와 급출발·급제동을 자제하여 에코드라이브를 일상 생활화하도록 노력하는 활동으로, 서울문화재단 임직원들이 에코



온실가스 감축을 위한 에코드라이브 협약서

드라이브를 실천하도록 적극 독려하고 있으며, 일반국민을 대상으로 홍보활동을 전개하고 있습니다. 서울문화재단은 전 지구적인 이슈인 기후변화에 관심을 가지고 있으며 대응을 위하여 온실가스 감축 노력을 지속하고 있습니다.

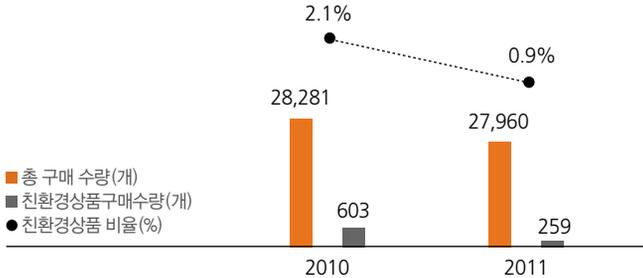
**2011년 온실가스 배출량** 단위\_ CO<sub>2</sub> (ton/분기)

구분	1/4 분기	2/4 분기	3/4 분기	4/4 분기	
직접	고정연소	0.00	0.00	0.00	0.00
	이동연소	0.00	0.00	0.00	0.00
간접	전력구매	0.00	0.00	0.00	49.58
	열구매	0.00	0.00	0.00	0.00
총계	0	0	0	49	

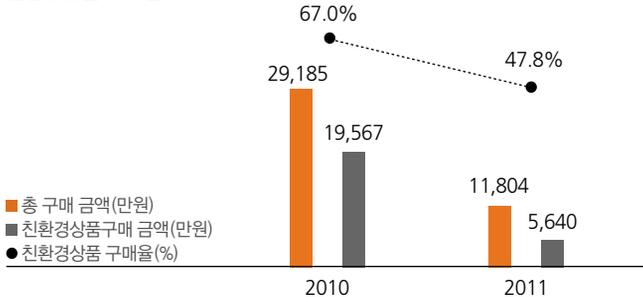
**친환경 상품 구매**

서울문화재단은 환경마크 또는 GR마크(우수 재활용) 등 친환경 제품군에 포함된 제품을 우선적으로 구매하고 있습니다. 2011년 11월 기준 친환경 상품 구매율은 47.8%입니다. 또한 에너지 기자재의 구매 시 에너지소비효율 1등급 제품이나 대기전력이 1W 이하인 에너지절약마크 표시 제품을 구매하여 에너지 절감을 실천화하고 있습니다.

**친환경상품 구매수량**



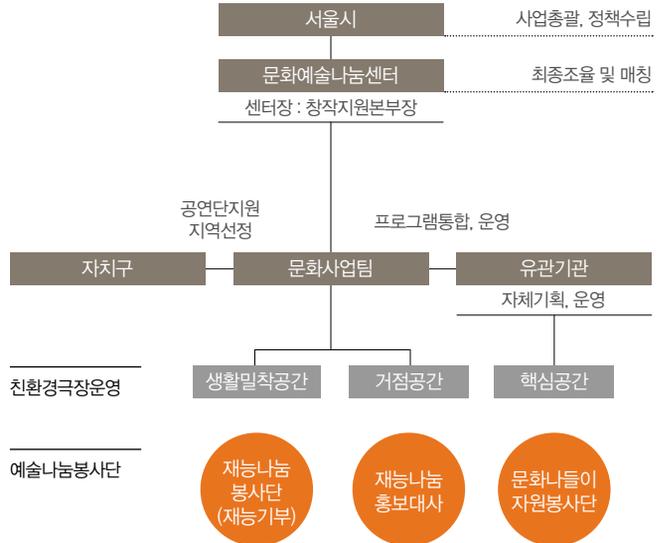
**친환경상품 구매실적**



**친환경극장운영**

서울문화재단은 서울시민 누구나 시간적·공간적·경제적 제약 없이 일상 생활 속 문화향유가 가능케 하고자 「2011년 친환경극장 운영」 사업을 추진하여 문화행복도시 서울의 기반조성에 일조하고자 노력하였습니다.

**서울문화재단 조직구성**



**친환경극장운영결과**

구분	거점공간	생활밀착형공간	비고
대상공간 수	10개소	12개소	· 25개 자치구에서 신청한 공간 중 선정
대상공간 규모	1천~10만㎡미만	1천㎡미만	· 생활밀착형공간 35개소 중 23개소는 시민예술가 육성 사업에서 운영
관람객	700명	800명	· 대상공간 점진적 운영
공연회수	총100회 공연 (격주 1~2회)	총240회 공연 (매주 1~3회)	

**서울문화재단 녹색생활 9대 실천수칙**

1. 사무실에 개인 온열(풍)기 사용을 금지합니다.
2. 집중근무시간 활용으로 시간외 근무를 줄입니다.
3. 종이문서를 줄이고 전자문서를 활용합니다.
4. 겨울엔 내복을 입고 여름엔 간소복을 입습니다.  
겨울철 난방온도는 18도 이하로 여름철 냉방온도는 28도 이상을 유지합니다.
5. 퇴근 시 전기 플러그를 뽑습니다.
6. 컴퓨터를 쓰지 않을 때는 전원을 끕니다.  
컴퓨터를 한 시간 쉼을 경우 모니터와 본체를 합쳐 100Wh의 전기가 낭비됩니다.  
컴퓨터에 모니터, 하드디스크 절전모드를 설정합니다.
7. 4층 이하는 계단을 이용합니다.  
엘리베이터 1회 이용 시 약 30Wh의 에너지가 소모되며, 12.7g의 CO<sub>2</sub>가 발생됩니다.
8. 수돗물을 아껴 쓰고 친환경 제품을 사용합니다.
9. 야간근무시 개인 스탠드를 사용합니다.

# Appendix

- P. 41 외부전문가 검토의견
- P. 44 GRI Content Index
- p. 46 재무제표, 수상실적, 고객윤리현장, 행정서비스현장
- p. 47 독자의견서

## UN Global Compact

UN Global Compact는 UN이 인권, 노동, 환경, 반부패에 대한 지지와 이행을 제창한 자발적 협약입니다. 인천국제공항공사도 기업의 투명성 제고와 사회적 책임을 다하기 위해 2009년 12월 17일에 가입하였으며, 서울문화재단은 UNGC정신을 확산하기 위해 노력하고 있습니다. 서울문화재단은 UN Global Compact의 10대 원칙을 존중하며, 문화재단 전반에서 이의 구현과 확산을 위해 지속적으로 노력할 것입니다.

## The Ten Principles

### 인권 Human Rights

- 원칙 1\_ 기업은 국제적으로 선언된 인권보호를 지지하고 존중하며,
- 원칙 2\_ 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극적으로 노력한다.



### 노동 Labour Standards

- 원칙 3\_ 기업은 결사의 자유와 단체 교섭권의 실질적인 인정을 지지하고,
- 원칙 4\_ 모든 형태의 강제노동을 배제하며,
- 원칙 5\_ 아동노동을 효율적으로 철폐하고,
- 원칙 6\_ 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

### 환경 Environment

- 원칙 7\_ 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,
- 원칙 8\_ 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,
- 원칙 9\_ 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

### 반부패 Anti-Corruption

- 원칙 10\_ 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.



아주대학교 사회학과  
김병관 교수

## 외부 전문가 검토의견서 1

서울문화재단의 지속가능경영보고서의 발간을 축하합니다. 주지하시는 바와 같이 지속가능경영은 현재 전지구적으로 대두되고 있는 경제·사회·환경적 이슈들을 포괄하는 지속가능성의 새로운 패러다임을 배경으로 민간 및 공공 부문의 기업·기관들에게 요구되고 있는 시대적 소명으로 인식되고 있습니다. 지속가능경영은 단기적 유행의 경영패러다임이 아니라 후대의 생존과 번영을 담보할 수 있는 미래를 창조하기 위해 인류가 함께 추구해야 하는 불가피한 선택입니다. 이러한 관점에서 국민들의 문화예술 향유의 증진과 문화예술의 진흥을 위해 진력하고 있는 국내 공공 및 민간부문의 여러 기관들 중 여러 면에서 명실공히 선도적 역할을 담당하고 있는 서울문화재단의 지속가능경영에 대한 관심과 노력은 여타 기관들에게도 큰 자극이 되어 관련 기관들이 향후 지속가능경영을 기관 경영의 새로운 패러다임으로 인지하게 되는 훌륭한 계기가 될 것으로 기대합니다. 서울문화재단의 첫번째 지속가능경영보고서의 발간은 단지 하나의 보고서가 아니라 하나의 흐름을 창조하는 것이라고 생각하며 그 큰 의미를 생각해 봅니다.

'서울문화재단 2011 지속가능성보고서'는 서울문화재단이 2011년에 지속가능경영의 테마를 어떻게 기관경영 전반에 적용시켜 실질적 성과를 창출하기 위해 노력하였는지를 잘 보여주고 있습니다. 이 보고서는 서울문화재단이 공익성의 창출과 이해관계자의 요구 충족, 그리고 형평성 있는 문화예술 향유 기회의 제공을 통해 서울시민의 문화적 복리 증진에 기여하고 있음을 잘 보여주고 있습니다. 또한 이 보고서는 이사장과 대표이사를 비롯한 서울문화재단의 임직원 모두가 만들어낸 사업 성과를 공정하고 분명하게 보여주고 있다고 생각합니다.

서울문화재단은 제한된 인적·물적 자원의 제약 속에서 '문화예술을 통한 서울시민의 삶의 질 제고'라는 사명을 다하기 위해 여러가지 노력을 하고 있습니다. 비전과 전략체계를 정비하고 핵심사업에 대한 정의를 점검하는 등 재단의 끊임없는 전략적 고민과 방향 모색의 흔적들을 보고서를 통해 볼 수 있습니다. 또한 윤리적이고 투명한 경영을 위해 이사회의 구성 및 운영에 있어서 여러가지 노력을 하고 있음을 볼 수 있습니다. 윤리경영 및 반부패 경영을 위해서 필요한 제도적 장치들을 정비하는 것과 함께 직원 교육 등을 통해 실행 측면에서의 장치들을 구축하고 있습니다. 사업목표를 수립함에 있어서 적절한 내외

환경분석을 행하고 이해관계자의 요구를 수렴하는 등의 노력을 충분히 하고 있는 점도 긍정적으로 평가할 수 있습니다. 사업에 대한 책임을 강화하기 위해 사업진행절차와 평가에 있어서 이해관계자의 참여와 전문성 제고를 위해 노력한 점을 높이 평가합니다. 예술지원사업, 예술교육사업, 문화사업, 창작지원 공간사업, 서울 축제의 운영 등의 사업을 통해 문화예술 향유의 기회를 서울시민 모두에게 증진시키고자 노력한 점이 여실히 드러나고 있습니다. 경제적 성과를 제고하기 위해 인력관리, 전사적 자원관리 등의 면에서 경영효율화를 위해 노력하고 있음을 볼 수 있습니다.

고객지향적 서비스 제공의 기반을 마련하고 이를 고객감동경영으로 승화시키기 위해 노력한 점을 긍정적으로 평가합니다. 현재 서울문화재단의 고객만족경영은 일차적으로 제도적 정비를 완료하고 실행의 고도화 단계에 있는 것으로 판단됩니다. 향후 더욱 빠른 속도로 기관 전반의 고객지향성을 제고할 수 있을 것으로 기대합니다. 서울문화재단은 내부 직원들의 성장을 통한 조직발전을 위해 직원들의 학습과 교육에 힘을 쏟고 있으며 인사관리에 있어서도 전문성의 제고를 통한 직원들의 개인적 성장과 조직의 수요를 적절하게 조화시키기 위해 커리어마켓을 운영하는 등 노력하고 있는 것으로 보고되고 있습니다. 또한 서울문화재단은 예술가, 유관기관 및 자원봉사자들과의 파트너십을 소중히 여기며 이를 강화하기 위한 노력을 아끼지 않고 있는 것으로 보고되어 있어 긍정적으로 평가합니다. 서울문화재단은 '사랑의 문화나눔' 프로그램 등 다양한 나눔경영의 사업들을 시행하고 있습니다. 또한 기관 차원에서 환경에 대한 관심도 강화하여 에너지 절감, 친환경상품 구매 등의 노력을 경주하고 있는 것으로 보고되고 있습니다.

위에서 열거한 서울문화재단의 2011년 사업성과들을 통해 볼 때 서울문화재단이 지속가능성을 중요한 경영 요건으로 인식하고 이를 위해 다양한 노력을 경주하고 있음을 알 수 있습니다. 그럼에도 불구하고 지속가능경영의 새로운 시대적 요구를 충족시키기 위해 재단이 해야 할 일들이 아직 많이 있는 것이 사실입니다. 우선 서울문화재단이 서울시민의 문화예술 향유의 매개자임을 감안하여 수요자인 시민들의 요구와 자원제공자인 서울시의 요구를 보다 적극적으로 발굴하고 이를 사업에 효과적으로 반영하는 역할을 강화해 주기를 기대합니다. 서울문화재단이 공공 및 민간부문의 다양한 기업·기관들과의 협

력체제와 파트너십을 더욱 확대하고 강화하여 사업의 시너지 효과를 도모하고 전반적으로 서울시민을 위한 문화예술 강화의 기반을 확충해 주기를 기대합니다. 서울문화재단이 다양한 파트너들과의 관계 강화를 바탕으로 문화예술의 면에서 소외되어 있는 시민들을 위해 보다 더 많은 '문화나눔'의 사업들을 함께 전개해 주기를 기대합니다.

첫 번째 지속가능경영보고서를 발간하면서 서울문화재단의 지속가능경영 활동의 발전과 향후 이어질 두 번째 보고서를 생각하지 않을 수 없습니다. 재단이 지속가능경영의 패러다임에 대해 좀 더 깊이있게 연구하고 준비하여 사업 내용을 더 충실하게 강화하는 것은 물론이며, 보고서를 더 알차게 꾸미기 위해서는 보고서의 형식적 요건들을 더 충실하게 충족시킬 수 있도록 준비하는 것도 필요합니다. 일반적으로 지속가능경영체제의 구축에 있어서 UNGC의 10대 원칙, ISO26000, GRI G3.1 등의 글로벌 차원의 준거기준이 제시되어 있

습니다. 서울문화재단이 이러한 글로벌차원의 준거기준들로부터 지속가능경영의 시대적 요건들을 경영활동에 반영하는 착안점들을 구할 수 있기를 기대합니다. 또한 보고서의 내용을 적절하게 경영활동으로 뒷받침할 수 있도록 지속가능경영 활동의 내용들이 경영계획 단계에서 충실히 반영되어야 함을 상기시켜드리고자 합니다.

지속가능경영은 전지구적으로 대두되고 있는 경제·사회·환경적이슈들에 대한 경영·관리차원의 답입니다. 지속가능경영은 선택의 문제가 아니라 생존의 문제입니다. 서울문화재단의지속가능경영 활동의 성과가 이 보고서를 통해 공정하게 평가받고 또 다른 기관들에게도 큰 자극이 되기를 기대합니다.

아주대학교 사회학과 교수 김병관

김병관



외부 전문가 검토의견서 2

포스코경영연구소(POSRI) 녹색성장연구실, 실장/수석연구위원 안윤기 위원

지구의 지속가능성은 환경문제가 결정적인 영향을 미친다고 한다면, 시, 국가, 나아가 인류의 삶의 질과 생존은 문화에 의해서 크게 좌우된다고 할 수 있습니다. 지속가능성은 경제적 신뢰성, 환경적 건전성, 사회적 책임을 종합적으로 고려한 성장 측면에 볼 수 있습니다. 그런데 새로운 지속가능발전 모형은 공동체에 속해 있는 모든 구성원이 공동체 '문화' 또는 '공유가치'를 함께 할 때 시너지 효과는 배가될 수 있습니다. 이러한 의미에서 서울문화재단의 지속가능성에 대한 관심과 노력은 지속가능경쟁력을 갖춘 서울시, 나아가 지속가능성 관점에서 명품도시로 만드는 데 초석이 될 것입니다. 자연과 함께 하는 문화, 시민 간의 따뜻한 온정을 함께 하는 문화, 그리고 서울시만의 색깔을 담은 성실한 문화가 어울려 질 수 있도록 서울문화재단은 지속적으로 노력해야 할 것입니다. 이에 서울문화재단은 지속가능성의 근간이라 할 수 있는 투명성에 준하여 모든 활동을 이해관계자에게 알리고 있었습니. 특히, 비전 및 조직체계, 목표를 '정의 - 접근방법 - 성과'라는 체계적인 방식으로 이해관계자에게 공개함으로써 이해관계자의 이해도 제고에 기여하고 있었습니. 이 같은 활동은 서울시문화재단의 지속가능성 활동에 대한 신뢰를 확보하는 데 큰 도움이 될 것입니다.

그러나 서울시민 모두가 공감하는 서울시만의 독특한 문화를 배경으로 서울시가 지속가능한 발전을 하기 위해서 시민과 함께하는 문화재단이 되도록 보다 노력해야 할 것입니다. 그리고 서울시민의 의견을 반영하여 중장기 계획 또는 로드맵을 제시한 후 지속 가능한 문화활동을 전개할 필요가 있습니다. 이러한 측면에서, 서울문화재단 활동의 투명성을 알리는 초점을 두었던 2011년도 지속가능성을 다음과 같은 내용을 반영하여 발전시킬 필요가 있습니다.

- 지속가능보고서의 체계를 서울문화와 문화재단의 활동과 연계하여 구성한다면 가독성을 높일 뿐만 아니라 나아가 대외 신뢰도 제고에 도움이 될 것이며 나아가 서울시민과 함께 하는데 도움이 될 것입니다.
- 서울시민을 대상으로 지원대상 문화활동에 대한 조사가 있었으면 합니다. 조사 결과를 100% 반영하기는 쉽지 않고 적절하지도 않다고 생각합니다. 그러나 서울시문화재단의 지원활동에 대한 방향과 추진계획 수립과 관련해서 의미 있는 시도라고 할 수 있습니다. 서울 시민과 함께하는 지속가능한 문화재단의 초석이라고 생각합니다.

포스코경영연구소 안윤기 실장

안윤기



### 외부 전문가 검토의견서 3

서울시정개발연구원 연구위원  
라도삼 박사

문화재단은 문화를 매개로 공공의 이익을 도모하고자 설립한 재단입니다. 특히 서울문화재단은 예술가와의 파트너쉽을 통해 서울의 문화를 발굴하고 시민이 가지고 있는 감성과 예술적 가능성을 일깨우며, 보편적 시민에게 문화적 이익을 돌려주어 서울시의 지속가능한 발전에 기여하고자 설립한 재단입니다. 때문에 서울문화재단은 서울지역의 지속적인 문화발굴과 육성에 기여하는 한편, 보편적 시민에게 서비스를 제공하고, 서울시의 지속가능한 발전에 기여하는 것이 가장 큰 역할이라 할 수 있습니다.

서울문화재단의 지속가능경영보고서는 서울문화재단에 요구되는 이와 같은 공익적 역할과 사회적 책임, 시민과 예술가에 대한 봉사과 기회제공을 적절히 담아낸 보고서라 할 수 있습니다. 특히 서울문화재단이 추구해 온 공익적 활동과 미래에 대한 비전, 그리고 운영전망과 계획을 담음으로써 '지속가능경영' 차원에서 서울문화재단의 가치를 담은 보고서라 할 수 있습니다.

보고서는 우선 '세계제일의 창조문화도시 서울을 만든다'는 전제 하에 "서울 시민 모두가 예술에 참여하게 한다"는 비전을 제시하고 있습니다. 이는 문화재단의 미션이 시민의 삶의 질 개선을 통한 시의 지속가능한 발전에 있다 할 때 매우 적절한 비전이라 할 수 있습니다. 특히 이를 위해 서울문화재단은 시민고객을, 문화를 잘 향유하고 육성해가는 '문화향유계층'과 이제 막 문화를 알아가고 깨우쳐 가는 '문화근접계층', 문화를 접하지 못하고 아직 존중하지 않는 '문화소외계층' 등으로 나누고 각 계층에 적합한 프로그램 제공에 초점을 맞춰 보다 혁신적이고, 적극적인 사고를 실천하고 있습니다. 단지 구호로서가 아니라, 실현가능한 목표로서 비전을 설정하고 있다는 것입니다. 다른 한편 보고서는 예술생산 및 소비에서 있어 필요한 세 주체인 '예술가'와 '문화기획자', '시민' 등을 각각 파트너로 분류하고, 이들에게 맞는 서비스를 제공하여 문화생태계를 이룸으로써 지속가능경영을 도모하고자 합니다. 특히 예술지원사업과 교육사업, 문화사업과 공간제공, 축제 등을 통해 예술가의 생산이 시민에게 전달되고, 문화매개자를 통해 시민의 감성이 서울의 창작기반이 되며, 이를 통해 서울의 문화가 되는 선순환적 생태모형을 제시하고 있습니다. 그런 점에서 동 보고서는 서울문화재단이 나아가고자 하는 지속가능경영의 모델과 방향을 명확히 제시한다 할 수 있습니다.

우선, 운영비전 및 목표측면에서 서울문화재단은 서울시의 지속가능한 발전과 시민의 삶의 질 개선에 초점을 맞추어 그 비전과 전략을 수립할 필요가 있습니다. 서울문화재단 자체가 시민의 자산으로 시의 지속가능한 발전을 위해 설립된 만큼, 단순히 예술가 지원이나 문화기획자 양성, 축제개최 등이 아니라, 그 스스로 '서울의 지속가능한 발전'과 '시민 삶의 질 개선' 차원에서 무엇을 할 것인지 명료화해야 합니다. 단지 예술가를 돕겠다는 것이 아니라, 예술을 매개로 문화를 만들고, 문화를 매개로 도시를 발전시킬 때, 서울문화재단은 시와 시민의 지속가능경영에 기여할 수 있습니다.

다른 한편, 서울문화재단 자체의 지속가능경영 측면에서 보았을 때, 독자적이고 독립적이며, 자생적인 경영모델이 필요합니다. 지금은 서울시와 협력하는 기관으로서 예술지원사업을 위임받아 그 업무를 수행하고 있으나, 장기적으로는 독자적이고 독립적인 모델 하에 서울의 문화를 발굴하고, 시민의 삶의 질을 개선하는 사업을 추진해야 합니다. 그리고 그 사업이 자생적인 사업이 되었을 때 서울문화재단은 독자적인 지속가능경영을 실현할 수 있을 것입니다.

지속가능경영은 환경과의 관계 속에 존재합니다. 그 스스로 환경과의 관계 속에서 지속할 수 있는 가능성과 생태네트워크를 형성할 때, 지속가능경영은 이루어질 수 있습니다. 단지 구호로서가 아니라, 시민들의 삶 속에 서울문화재단이 각인되고, 서울시의 지속가능한 발전에 서울문화재단의 역량이 필요할 때, 서울문화재단의 지속가능한 경영은 이루어질 것입니다. 또한 이 지속가능경영이 이루어져야만 서울시의 지속가능경영이 이루어질 수 있으며, 시민의 삶의 질은 개선될 수 있을 것입니다. 시와 시민, 서울문화재단의 공진화적인 발전측면에서 지속가능경영을 이루기 위한 적극적인 노력을 기대해 봅니다.

서울시정개발연구원 연구위원 라도삼 박사

# Appendix

## GRI Index

● 전체보고 ● 부분보고 ○ 미보고 N/A 해당없음

지표 번호	지표명	페이지	적용 수준
<b>프로필</b>			
1.1	최고 의사결정자가 보고 조직 및 전략과 지속가능성의 연관성을 밝힌 선언문	-	●
1.2	주요 영향, 위험요인과 기회에 대한 기술	12	●
2.1	기업명칭	3	●
2.2	주요 브랜드, 제품, 서비스 (서비스 경제 보고에 대한 의견 추가)	4	●
2.3	주요 사업부서, 운영회사, 자회사, 합작 회사를 포함한 조직의 운영 구조	3	●
2.4	본사/본부 소재지	3	●
2.5	주요 사업장의 국가수와 국가명	3	●
2.6	소유권의 성격과 법적 형태	3	●
2.7	서비스를 제공하고 있는 시장 (지역별 구분, 사업분야, 고객, 수익자 유형)	3	●
2.8	보고 조직 규모 (직원수, 순매출, 순수익, 자기자본율, 제품 또는 서비스 수량 등)	3	●
2.9	보고 기간 중 규모, 구조, 소유구조를 고려한 보고 기간 동안의 주요변화	-	N/A
2.10	보고 기간 동안 수상내역	45	●
3.1	보고 대상기간	개요	●
3.2	최근 보고서 발간일자	-	N/A
3.3	보고 주기	-	○
3.4	보고서 또는 보고서 내용에 관한 문의처	개요	●
3.5	보고서에 포함될 내용을 정의하기 위한 절차	14-15	●
3.6	보고 범위	개요	●
3.7	보고 범위 또는 보고 경계상의 구체적인 제한사항을 기술	개요	●
3.8	합자회사, 일부소유자회사, 리스설비, 아웃소싱한 운영, 그리고 기타 상황들의 기간별 비교와 보고 조직간의 비교에서 중요한 사항에 대한 보고 근거	개요	●
3.9	데이터 측정기술과 계산방식	-	○
3.10	이전 보고서에 제공된 정보의 재인용의 효과, 재인용의 이유	-	N/A
3.11	보고의 범위, 측정방법 상의 주요한 변화	-	N/A
3.12	보고 내에서 표준 공시 사항의 위치를 나타내는 표 (GRI대조표)	43-44	●
3.13	보고서에 대한 독립적 신뢰를 제공하는 데 도움이 되는 정책과 현재 관행	개요, 40-43	●
4.1	조직지배구조-전략수립, 전사적 감독 등을 책임지는 이사회 산하 위원회 포함	5	●
4.2	이사회 의장의 임원 경력 여부 (임원인 경우 경영진 내에서의 역할과 의장에 임명된 이유도 명시)	5	●
4.3	단일 이사회 구조를 가지고 있는 경우, 독립적으로 구성된 사외 이사 수와 성(gender) 명시	5	●
4.4	주주와 직원이 이사회에 조언하거나 방향을 제시하는 메커니즘	-	○
4.5	이사회 구성원, 고위 관리자, 임원 등에 대한 보상 (부서별 구성 포함)과 조직의 성과 (사회/환경 성과 포함)간의 관계	5	●
4.6	이사회 이해관계 충돌을 피하는 프로세스	-	○
4.7	이사회 지배구조와 위원회의 전문성, 자질 구성 결정 프로세스 (성(gender)과 기타 다양성 지표를 고려사항을 포함)	5	●
4.8	내부적으로 개발된 미션이나 가치 진술문, 행동강령, 경제, 환경, 사회 성과와 관련된 원칙, 실천 정도	6,37, 38,45	●
4.9	경제적, 환경적, 사회적 성과 관련 위험과 기회의 규명 및 관리를 포함하는 최고 지배 구조의 절차	-	○

지표 번호	지표명	페이지	적용 수준
4.10	이사회자체의 성과, 특히 경제, 환경, 사회 관련 성과를 평가하는 프로세스	5	●
4.11	사전예방의 원칙과 접근방법 채택 여부 및 채택 방식에 대한 설명	9	●
4.12	경제/환경/사회 현장, 원칙 등 가입하거나 지지하고 있는 외부이니셔티브	6	●
4.13	협회, 국가, 국제 조직 내 주요 회원	-	○
4.14	조직에서 활동 중인 이해관계자 리스트	14	●
4.15	주요 이해관계자들의 파악과 선정에 대한 근거	14	●
4.16	참여 유형, 이해관계자 그룹별 참여 빈도 등 이해관계자 참여 방식 현황	14	●
4.17	이해관계자 참여를 통해 제기된 핵심 주제와 관심사, 이에 대한 대처 방식	14-15	●

### 경제 성과 지표

EC1	직접적인 경제적 가치의 창출과 배분 (예, 수익, 영업비용, 직원보상, 기부, 지역사회 투자, 이익잉여금, 자본비용, 세금 등)	26-27	●
EC2	기후변화의 재무적 영향과 사업활동에 대한 위험과 기회	37-38	●
EC3	연금 지원범위	-	○
EC4	정부의 재정 보조 수혜 실적	26	●
EC5	주요 사업지역에 대해서 현지의 최저임금과 비교한 성별 신입사원의 임금	30	●
EC6	주요 사업장의 현지 구매 정책, 관행 및 비율	36	●
EC7	주요 사업장의 현지인 우선 채용 절차와 현지출신 고위 관리자 비율	-	○
EC8	공익을 위한 인프라 투자 및 서비스 지원 활동과 효과 (지원 형태 구분 포함)	36	●
EC9	간접적인 경제적 파급효과에 대한 이해 및 설명	-	○

### 환경 성과 지표

EN1	사용자원의 총 무게나 부피		○
EN2	재활용 자원 이용 비율		○
EN3	1차 에너지원별 직접 에너지 소비		○
EN4	1차 에너지원별 간접 에너지 소비	37	●
EN5	절약과 효율성 개선으로 인해 절약된 에너지	37	●
EN6	에너지 효율, 재생 에너지에 기초한 제품 및 서비스 제공을 위한 노력과 이러한 노력의 결과로 인한 에너지 소비 저감	37	●
EN7	간접 에너지 소비와 사용 저감을 위한 노력	37	●
EN8	취수량 및 물 사용량	38	●
EN9	취수로 인하여 심각하게 영향을 받는 수원		○
EN10	재순환, 재사용되는 물의 비율과 총부피		○
EN11	생물 다양성이 있는 서식지 및 보호지역 내 관리하는 소유, 임대, 관리하는 땅의 위치와 크기		N/A
EN12	생물 다양성이 있는 서식지 및 보호지역 내에서의 사업활동, 제품, 서비스로 인한 중요한 영향		N/A
EN13	보호하거나 복원해야 할 서식지역		N/A
EN14	생물 다양성에 대한 영향을 관리하는 전략, 현재 활동, 미래 계획		○
EN15	멸종위기 동식물 중 조직의 활동에 영향을 받는 종의 수		N/A
EN16	직·간접 온실가스 총 배출량	39	●
EN17	기타 간접 온실가스 배출량		○

● 전체보고 ● 부분보고 ○ 미보고 N/A 해당없음

지표 번호	지표명	페이지	적용 수준
EN18	온실가스 감축사업 및 성과	37	●
EN19	오존층 파괴 물질 배출량	-	○
EN20	NOx, SOx 및 기타 주요 대기 오염물질 배출량	-	○
EN21	최종 배출지별 총 폐수 배출량 및 수질	-	○
EN22	형태 및 처리방법별 폐기물 배출량	-	○
EN23	중대한 유해물질 유출 건수 및 유출량	-	N/A
EN24	바젤 협약 부속서 I, II, III, VI에 규정된 폐기물의 운송/반입/반출/처리량 및 해외로 반출된 폐기물의 비율	-	N/A
EN25	보고 조직의 폐수 배출로 인해 영향을 받는 수역 및 관련 서식지의 명칭, 규모, 보호상태 및 생물다양성 가치	-	N/A
EN26	제품 및 서비스의 환경 영향 저감 활동과정과	38	●
EN27	판매된 제품 및 관련 포장재의 재생 비율	-	N/A
EN28	환경 법규 위반으로 부과된 벌금액 및 비금전적 제재 건수	-	N/A
EN29	제품 및 원자재 운송과 임직원 이동의 중대한환경 영향	-	N/A
EN30	환경보호 지출 및 투자 총액	-	○

노동 성과 지표

LA1	고용유형, 고용계약 및 지역별 인력현황 성별로 분류	30	●
LA2	나이, 성별, 지역에 따른 신규직원 및 직원의 수와 이직률	30	●
LA3	중요 사업장 지역에서 상근직에게만 제공되는 혜택	30-31	●
LA4	단체협상 결과의 적용을 받는 종업원의 비율	32	●
LA5	중요한 사업 변동 사항에 대한 최소 통보 기간	32	●
LA6	노사 공동 보건안전위원회가 대표하는 직원비율	31	●
LA7	지역별 및 성별 부상, 질병, 결근률과 작업관련 사상자수	32	●
LA8	심각한 전염성 질병에 노출된 종업원과 그 가족, 지역사회 구성원들을 돕기 위한 교육, 훈련, 예방, 위험 관리 프로그램	-	○
LA9	노동조합과의 정식 협약 대상인 보건 및 안전사항	31	●
LA10	성별, 종업원 유형별 1인당 한해 평균 훈련 시간	31	●
LA11	지속적인 고용가능성 및 경력관리를 지원하는 기술개발 및 평생교육을 위한 프로그램	31	●
LA12	성별 정기적 성과 및 경력개발 리뷰를 받은 종업원의 비율	30	●
LA13	이사회의 구성과 직원 분류별 구성현황(성, 연령, 소수계층, 기타 다양성 지표기준)	5,30	●
LA14	중요 사업장 지역의 종업원 유형별 남녀의 평균 급여 및 보수 비율	30	●
LA15	성별로 육아휴가 후에 일에 복귀하거나 유지하는 비율	30	●

인권 성과 지표

HR1	인권보호에 관한 사항을 포함하는 조항이 포함되거나 인권 심사를 통과한 주요 투자 협약 및 계약 건수 및 비율	-	○
HR2	주요 공급업체 및 계약업체 및 기타 비즈니스 파트너의 인권 심사 비율	-	○
HR3	업무와 관련한 인권정책 및 절차에 대한 직원 교육 시수 (교육 이수 직원비율 포함)	30	●
HR4	총 차별 건수 및 교정 관련 조치	-	N/A

지표 번호	지표명	페이지	적용 수준
HR5	결사 및 단체 교섭의 자유가 심각하게 위반하거나, 침해될 소지가 있다고 판단된 업무분야 및 중요 공급자를 확인하고 해당 권리를 보장하기 위한 조치	-	N/A
HR6	이동 노동 발생 위험이 높은 사업 분야 및 중요 공급자와 이동 노동을 효과적으로 폐지하기 위한 조치	30	●
HR7	강제 노동 발생 위험이 높은 사업 분야 및 중요 공급자와 모든 형태의 강제 노동 근절을 위한 조치	30	●
HR8	업무와 관련한 인권 정책 및 절차 교육을 이수한 보안 담당자 비율	-	○
HR9	원주민 권리 침해 건수 및 관련 조치	-	N/A
HR10	인권을 검토하거나 영향을 평가하는 사업장의 비율 및 수	-	○
HR11	공식적인 고충처리 메커니즘을 통해 정리되거나 전달되거나 해결되는 인권관련 고충 수	30,32	●

사회 성과 지표

S01	지역 사회 참여, 영향 평가 및 개발 프로그램을 실행하는 사업장 비율	35-36	●
S02	부패 위험이 분석된 사업 단위의 수 및 비율	68	●
S03	반부패 정책 및 절차에 대한 교육을 받은 직원비율	8	●
S04	부패 사건에 대한 조치	-	N/A
S05	공공 정책에 대한 입장, 공공 정책 수립 및 로비 활동 참여	-	○
S06	정당, 정치인 및 관련 기관에 대한 국가별 현금/현물 기부 총액	-	N/A
S07	부당 경쟁 행위 및 독점 행위에 대한 법적조치 건수 및 그 결과	-	N/A
S08	법률 및 규제 위반으로 부과된 벌금 및 비금전적 제재 건수	-	N/A
S09	지역사회에 중요하게 잠재적이거나 실제적으로 부정적인 영향을 주는 사업장	35-36	●
S010	지역사회에 중요하게 잠재적이거나 실제적으로 부정적으로 영향을 미치는 사업장을 예방하거나 완화하려는 조치	35-36	●

제품 성과 지표

PR1	개선을 목적으로 제품 및 서비스의 건강 및 안전 영향을 평가한 라이프 사이클 상의 단계, 주요 제품 및 서비스의 해당 평가 실시 비율	28-29	●
PR2	제품 및 서비스의 라이프 사이클 상에서 고객의 건강과 안전 영향 관련 규제 및 자발적 규칙 위반 건수 (결과 유형별)	28-29	●
PR3	절차상 필요한 제품 및 서비스 정보 유형, 그러한 정보 요건에 해당되는 주요 제품 및 서비스의 비율	-	N/A
PR4	제품/서비스 정보 및 라벨링과 관련된 규제 및 자발적 규칙 위반 건수(결과 유형별)	-	N/A
PR5	고객만족도 평가 설문 결과 등 고객 만족 관련 활동	28-29	●
PR6	광고, 판촉, 스폰서십 등 마케팅 커뮤니케이션과 관련된 규제, 표준 및 자발적 규칙 준수 프로그램	-	N/A
PR7	광고, 판촉, 스폰서십 등 마케팅 커뮤니케이션과 관련된 법규, 표준 및 자발적 규칙 위반 건수	-	N/A
PR8	고객 개인정보보호 위반 및 고객 데이터 분실과 관련하여 제기된 불만 건수	-	N/A
PR9	제품 및 서비스 공급에 관한 법률 및 규제 위반으로 부과된 벌금 액수	8	●

## Appendix

### 재무상태표

구분	2010	2009
<b>자산</b>		
I. 유동자산	141,485,959	137,559,098
(1)당좌자산	141,485,959	137,559,098
II. 비유동자산	14,118,629	14,226,032
(1)투자자산		
(2)유형자산	13,776,845	13,928,242
(3)무형자산	91,784	48,060
(4)기타 비유동자산	250,000	250,000
자산총계	155,604,588	151,785,400
<b>부채</b>		
I. 유동부채	6,586,377	4,399,035
II. 비유동부채	1,227,615	922,507
부채총계	7,813,992	5,321,542
<b>자본</b>		
I. 자본금	137,689,701	137,198,822
II. 이익잉여금	10,100,896	9,265,036
자본총계	147,790,597	146,463,858
부채와 자본총계	155,604,589	151,785,400

### 손익계산서

구분	2010	2009
I. 사업수익	46,841,332	48,605,373
II. 사업운영비	51,130,045	42,185,528
III. 사업이익	-4,288,713	6,419,845
IV. 사업 외 수익	11,981,393	11,486,428
V. 사업외비용	6,365,942	5,038,872
VI. 법인세 차감 전 순이익	1,326,738	12,867,401
VII. 법인세 등	0	0
VIII. 당기순이익	1,326,738	12,867,401

### 대내·외 수상실적

2010	서울시 청렴시책평가 제도개선 우수상 수상 서울시 고객만족도 평가 우수개선기관 선정
2010. 04.	서울경제신문, 『2010 대한민국 경영혁신 대상』 공공행정혁신부문 대상 수상
2010. 09.	문화체육관광부, 『2010 대한민국공공문화 대상』 문화체육관광부장관상 "우리사랑상" 수상_ 신당창작아카데미드
2010. 11.	독일 『레드닷 디자인 어워드 Red dot Design Award』 Best of Best상 수상_ 문화가 있는 놀이터

### 고객윤리현장

서울문화재단은 문화예술이 우리 삶의 질을 향상시키는 소중한 가치라는 신념으로, 시민의 창조적 재능이 마음껏 발휘되고 생활 속에 문화와 예술이 살아 숨 쉬는 문화도시 서울을 만들기 위하여 노력하는 시민의 기관이다. 이에 자율과 책임을 기반으로 한 윤리경영의 적극적인 실천과 수준 높은 문화예술 서비스 제공을 통해 시민의 사랑과 신뢰를 받는 기관으로 거듭나고자 한다.

- I. 우리는 창의적 사고와 도전정신으로 우리의 사명을 달성하고, 높은 윤리적 가치를 바탕으로 정직하고 공정한 자세로 업무를 처리하며 부패방지과 깨끗한 공직풍토 조성을 위하여 노력한다.
- I. 우리는 고객에게 최고의 서비스를 제공하며 고객만족과 새로운 가치창조의 경영을 통해 고객 제일주의를 실천한다.
- I. 우리는 국내법과 국제규정을 준수하고 자유경쟁의 시장 질서를 존중하며, 모든 이해관계자와 상호협력하는 공동체적인 관계를 구축하여 공동의 번영을 추구한다.
- I. 우리는 임직원 개개인의 인격을 존중하고 차별대우를 하지 않으며, 공평한 기회와 공정한 평가를 받도록 하는 한편 임직원의 건강과 삶의 질 향상을 위하여 노력한다.
- I. 우리는 사회의 구성원으로서 공익활동에 적극적으로 참여하고, 끊임없이 새로운 가치를 창조하여 국가와 사회의 발전에 공헌한다.
- I. 우리는 생명을 존중하고 자연과 환경보호 활동에 앞장서서 깨끗한 자연환경을 후세에 전하도록 최선을 다한다.

### 행정서비스현장

서울문화재단 전 직원은 고객 최우선 마인드로 시민에게 언제나 수준 높은 문화예술 서비스를 제공하여 만족을 넘어 감동을 드릴 수 있도록 다음과 같이 약속합니다.

- I. 우리는 서울의 문화와 정신을 재발견하고, 예술을 통해 마음의 풍요로움을 찾는 문화도시서울을 창조해 나가겠습니다.
- I. 우리는 시민의 창조적 재능과 예술적 잠재력이 마음껏 발휘될 수 있도록 각종 지원 사업에 있어 합리적이고 투명하게 지원하겠습니다.
- I. 우리는 늘 현장의 목소리에 귀 기울여 다양하고 창의적인 창작활동이 이루어질 수 있는 문화예술 창작기반 조성을 위해 노력하겠습니다.
- I. 우리는 문화예술로부터 소외된 지역이나 계층 없이 시민이면 누구나 즐기고, 참여하고, 체험할 수 있는 향유자 중심의 문화예술 서비스를 제공하겠습니다.
- I. 우리는 부당하거나 잘못된 서비스로 시민에게 불편을 초래하였을 경우, 이를 즉시 시정하고 적절한 보상을 하겠습니다.
- I. 우리는 서비스 이행기준을 성실히 이행하여 매년 시민들로부터 평가 받고 그 결과를 공개하겠습니다.

이와 같은 우리의 목표를 달성하기 위하여 '서비스 이행기준'을 설정하고 이를 성실히 실천할 것을 약속드립니다.

\* '서비스 이행기준'은 서울문화재단 홈페이지에 공개하고 있습니다.



## 이해관계자의 의견을 기다립니다.

서울문화재단은 본 보고서를 통해 지속가능경영활동에 대해 성실히 공개하고자 하였습니다.  
더욱 발전된 보고서를 위하여 여러분의 소중한 의견을 기다립니다.

의견은 FAX(02-6008-7346)나 이메일(yong@sfac.or.kr)로 보내주시기 바랍니다.

### 1. 귀하는 다음 그룹 중 어디에 속하십니까?

- 주주                       고객                       협력사                       임직원                       지역사회  
 NGOs                       정부기구                       연구기관·학계                       기타

### 2. 본 보고서에서 가장 관심있는 내용은 어느 부분입니까?(중복체크가능)

- 서울문화재단 소개                       윤리강령                       지역사회를 위한 노력  
 고객을 위한 노력                       협력사를 위한 노력                       임직원을 위한 노력  
 보다 깨끗한 환경을 만들기 위한 노력                       더 높은 가치 창출을 위한 노력

### 3. 향후 보고서에서 추가 보완되어야 할 부분은 어느 부분입니까?

- 서울문화재단 소개                       윤리강령                       지역사회를 위한 노력  
 고객을 위한 노력                       협력사를 위한 노력                       임직원을 위한 노력  
 보다 깨끗한 환경을 만들기 위한 노력                       더 높은 가치 창출을 위한 노력

### 4. 본보고서에 대한 이해관계자 여러분의 만족도를 표시해 주십시오.

	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
-보고서가 전체적으로 만족스럽다.	<input type="radio"/>				
-보고서 내용이 이해하기 쉽다.	<input type="radio"/>				
-보고서의 내용이 신뢰할 만 하다.	<input type="radio"/>				
-디자인이 강원랜드를 잘 표현했다.	<input type="radio"/>				
-강원랜드에 믿음이 간다.	<input type="radio"/>				

### 5. 서울문화재단의 지속가능경영보고서에 대한 기타 의견을 자유롭게 적어 주십시오.

.....

.....

.....

.....

.....



# Sustainability Report 2012

## Seoul Foundation for Arts and Culture

발행처 : 서울문화재단

발행일 : 2012년 3월

기획총괄 : 김홍남 경영기획본부장

기획 : 백승우, 차민태, 임근용,

지속가능경영원

디자인 : 레드닷브랜딩(주)

[www.sfac.or.kr](http://www.sfac.or.kr)

130-823 서울특별시 동대문구 청계천로 517

서울문화재단 기획조정팀

e-mail : [yong@sfac.or.kr](mailto:yong@sfac.or.kr)

전화 : 02-3290-7041

팩스 : 02-6008-7346

본 보고서는 무염소 표백펄프(ECP)를 사용한 친환경  
용지에 공기름잉크를 사용하여 인쇄하였습니다.





**Seoul Foundation for Arts and Culture  
Sustainability Report 2012**