

『숫자로 읽는 서울문화재단의 20년』

작성자 : 김해보(서울문화재단 정책협력실 전문위원)

서울문화재단이 2004년 3월에 출범 한 후 20년 간의 변화를 조직·인력, 재정, 사업, 전략 분야별 대표 숫자로 요약해보았다. 20년간 재단 사업의 규모는 10배로 커졌고, 이를 통해 서울시 문화정책 안에서 담당하는 역할비중은 약 4배가 증가하였다.(2004년 문화국과 2023년 문화본부의 당기편성 재정 규모 기준 : 6% ⇨ 23%) 재단 연간 재정규모 중 재단이 자체 확보한 비율은 20년 평균 21%이었고, 60%의 서울시 의존 비율을 보였다. 하지만 재단 자체 확보 자원 중 기부금 비중이 2020년 이후 4개년 평균 약 19%를 유지하고 있는 것처럼, 재단은 재정자립 노력을 꾸준히 경주해왔다. 한 때 현금만 1275억원(2012년)을 초과했던 기본재산은 2023년 말 현재 현금과 부동산을 합쳐 총 937억원으로 줄어들었다. 그 중 84%가 대학로센터 등 부동산으로 변환되어 예술가들의 창작지원 등 문화사업의 터전으로서 기능하고 있다. <예술-시민-도시> 3개 영역에서 재단이 20년 동안 수행해온 사업들은 서울시 문화시정의 변화 뿐만 아니라 시기별로 제정된 문화법령에 나타나는 중앙정부 정책의 흐름을 반영하기도 한다. 하지만 서울문화재단은 그 흐름을 단순히 반영하기만 할 뿐만 아니라 선도적으로 리더하기도 하였다. 재단이 20년 동안 운영한 총 25개 공간의 연면적 총계는 66,462㎡이었다. 2004년 이동식텐트극장 “서울열린극장창동”과 공연예술연습실 “대학로연습실”을 시작으로, 2020년에 총 21개로 가장 많은 수의 공간을 운영하였다. 2023년 12월 현재 총 운영 연면적은 40,434㎡로 20년 동안 약 9배가 증가한 것(2004년 대비 898%)이다. 재단이 운영하는 사업을 <자체기획형>, <지원형>, <분배형>으로 구분해 보면, 공교롭게도 2004년에는 <지원형> 사업이, 2023년에는 <분배형> 사업비중이 57%를 차지하는 변화를 보여준다. 이는 최근 급증하고 있는 <문화이용권>, <청년문화패스> 등 수혜 조건이 되는 집단에게 일괄 배분, 전달하는 방식의 사업이 커지고 있는 양상을 반영한다. 재단은 외부 요인이 주도하는 이런 사업구조의 변화에 대응하고 대안을 제시하는 정책적 준비가 필요하다. 재단은 시기별 문화정책 흐름을 반영하며 선도한 정책 비전을 수립하여 “예술창작-시민문화-문화도시” 세 영역의 사업들을 실행해왔다. 2024년에 창립 20주년을 기념하여 “예술하기 좋은 도시, 예술특별시 서울을 향한 서울문화재단 10대 핵심과제”를 발표하기도 하였다. 재단은 서울시 문화시정의 변화 뿐만 아니라 <포스트 코로나 회복>, <기후위기 대응>, <사회적 문제해결> 등 전 세계적인 문화정책의 당면과제에 대응해야 한다. 이제 창립 20주년으로 재단이 성년이 된 2024년은, 인간존재의 기반을 흔들 정도로 거칠게 몰아치고 있는 AI기술의 회오리 앞에서, “우리가 인간임을 알려주는 문화”의 가치를 보여줄 <서울문화재단 20+> 전략을 마련해야 할 시점이다.

1. 조직·인력 _ 인력 6배, 조직 3배, 비정규인력 21%
2. 재정 _ 실행예산 10배, 역할비중 4배, 자체 확보 21%, 서울시 의존 60%, 기본재산 937억
3. 사업 _ 3개 영역, 25개 공간, 총 연면적 66,462㎡, 57% 분배형 사업
4. 전략 _ 10대 과제, 20+ 전략

서울문화재단 [문화+정책] 이슈페이퍼는 매달 첫째 수요일에 서울문화재단 블로그에 연재됩니다.
(https://blog.naver.com/i_sfac)

문의 : 미래전략팀

1.

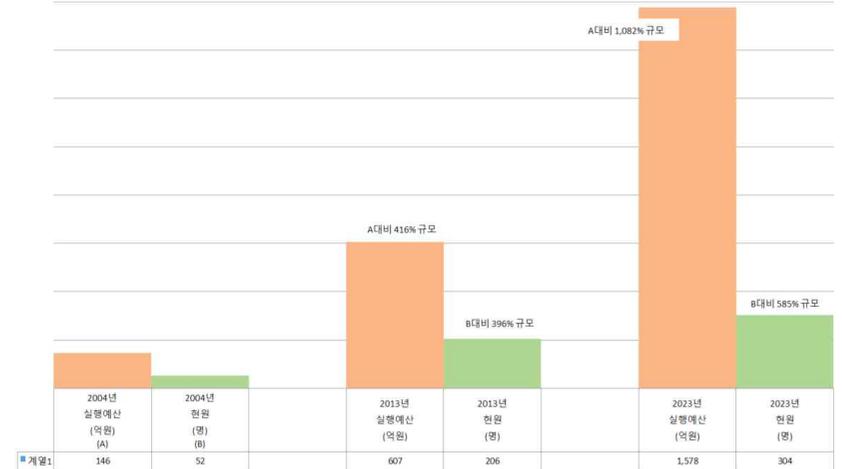
조직·인력

인력 6배, 조직 3배, 비정규인력 21%

6배로 많아진 인력, 3배 이상 확장된 조직

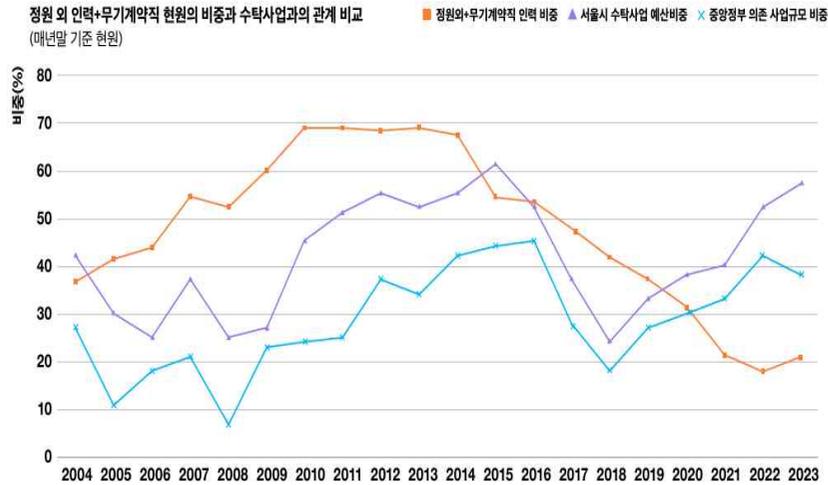
2004년에 <1사무처3국8부>로 출범했던 서울문화재단의 조직이 2023년에는 <3본부9실32팀 9단위조직>으로 확대되었다. 조직에 배속된 상시운영인력의 규모(정원 외 인력, 임시직 포함, 현원 기준)는 2004년 52명에서 2023년 304명으로, 약 6배 규모로 늘어났다. 이들이 부서 단위로 묶인, 가장 낮은 의사결정 단위 조직의 개수는 2004년 총 8개(부)에서 2023년 41개(팀+단위조직)로, 약 5배 규모로 늘어났다. 2023년 12월 현재, 실·팀을 거느린 3개 본부 단위 조직은 그 각각의 규모가 2004년 전체 재단을 통괄하는 1개 사무처에 견줄 정도로 커졌다. 즉 의사결정 단계를 고려하여 조직편제 규모를 비교하더라도 20년간 최소 3배 이상의 확장이 있었다고 가늠할 수 있다.

20년간 재단 예산(실행예산) 및 인력(현원 총계) 규모 변화



*실행예산 : 기본재산 적립금, 반환금 제외, 전기이월액, 수탁사업비 포함
*현원총계 : 정규직 및 계약직 포함 현원

이렇게 재단 조직구조가 3~4배 확장된 것은 <컬처노믹스>부터 <동행매력특별시>까지 서울시 문화정책 기조에 따라 시기별로 요구된 사업 수행과, <지역협력형 예술지원>, <지방이양> 등의 명목으로 지역으로 하달되는 중앙정부 시책사업에 반응한 결과이다. 우리나라의 문화정책은 1973년 한국문화진흥원이 설립된 이래 전통문화보전과 문예진흥이라는 목표로 지속되다가 2000년대 들어와서 문화분권, 예술교육, 문화복지, 생활문화, 지역문화, 예술인복지 등으로 다양하게 분화되어왔다. 이에 대응하여 재단은 최초로 <문화사업부>로 통틀어 호명하던 부서를 <문화교육>, <시민문화>, <문화나눔>, <생활문화>, <지역문화> 등으로 그 이름을 바꾸거나 세분화 하는 방식으로 정책기조 변화에 대응하였다. 공무원의 문화행정을 대신할 문화재단 설립 취지 자체가 거버넌스형



20년 동안 재단 상시운영인력 규모는 약 6배 규모(585%)로 늘어났지만, 당기편성 재정규모의 증가 비율(938%, 9배 이상 증가) 또는 전기 이월금을 포함하여 실제 당해연도에 운영하는 실행예산 규모의 증가 비율(1,082%, 10배 이상 증가)에 크게 못 미친다. 최근 예산이 급증하고 있는 문화이용권, 청년문화패스 등 <분배형사업>은 그 예산의 규모가 다른 사업들을 압도하지만 담당 인력의 증가를 동반하지 않고 있어서 위와 같은 현상의 주요한 원인이 되기도 한다. 위와 같은 양상은 공공기관으로서 경영 효율성을 높이려는 재단의 노력이 일부 작용한 것이지만 동시에 사업규모 증가에 걸맞게 인력을 확보하지 못한 불균형 상태라고 파악할 수 있다. 재단은 서울시와 줄기찬 협상을 통해 2013년부터 본격적으로 기간계약직을 무기계약직으로 전환하였고, 이후 적정 수준의 정원을 확보하고 공개 채용절차를 통해 정규직 인력으로 치환하는 등, 정규직 중심의 인력운영 체제 정립에 노력해왔다. 그 결과 무기계약직 정원은 2017년 2명을 끝으로 모두 정규직 정원으로 전환되었고, 2023년에는 정원 외 상시인력의 비율이 21%로 감소하였다. 2020년부터는 정규직 정원에 <문화행정직> 외에 <운영지원직>의 정원을 신설하여 직군을 다양화하였다. 재단은 주어진 인력으로 시민들에게 보다 많은 문화서비스를 제공하면서 동시에 일-생활 균형, 주 52시간 근로, 중대재해처벌법 시행 등 변화된 노동관련 정책환경에 적절히 대응해야 하는 과제를 안고 있다.

2.

재정

실행예산 10배, 역할비중 4배, 자체 확보 21%, 서울시 의존 60%, 기본재산 937억

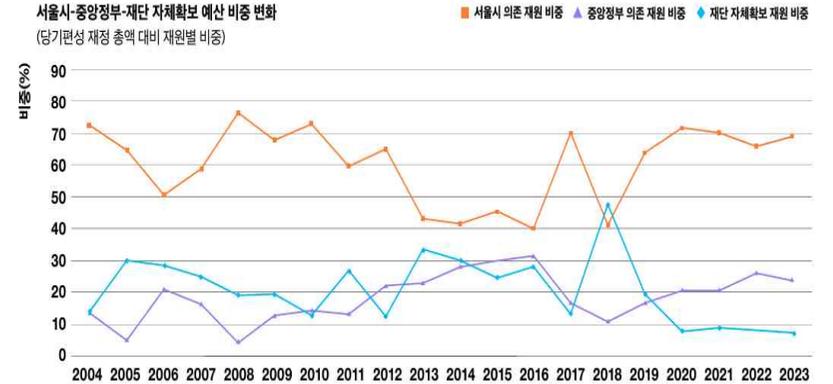
20년간 10배로 커진 사업규모, 서울시 문화정책 내 역할비중은 약 4배 증가

서울문화재단이 연간 운영하는 모든 자금의 흐름, 즉 <총 경영규모>(추경 반영, 연말 최종예산 기준)는 2023년 158,845백만원으로, 2004년 64,590백만원 대비 245% 규모로 확대되었다. 그런데 이 금액에는 서울시의 재단 기본재산 출연금이 포함되어 있기 때문에 실질적인 사업과 조직 운영에 투입되는 예산 규모의 증가분을 비교하는데는 적절하지 못하다. 기본재산 적립금, 국고 및 위탁사업 반환금을 제외하고 실제로 사업수행과 이를 위한 조직 운영에 투입된 <연간 실행예산>은 2023년 157,830백만원으로 2004년 14,590백만원 대비 1,082% 규모였다. 즉 20년 동안 사업 실행예산 규모는 10배 이상으로 확대되었다고 볼 수 있다.

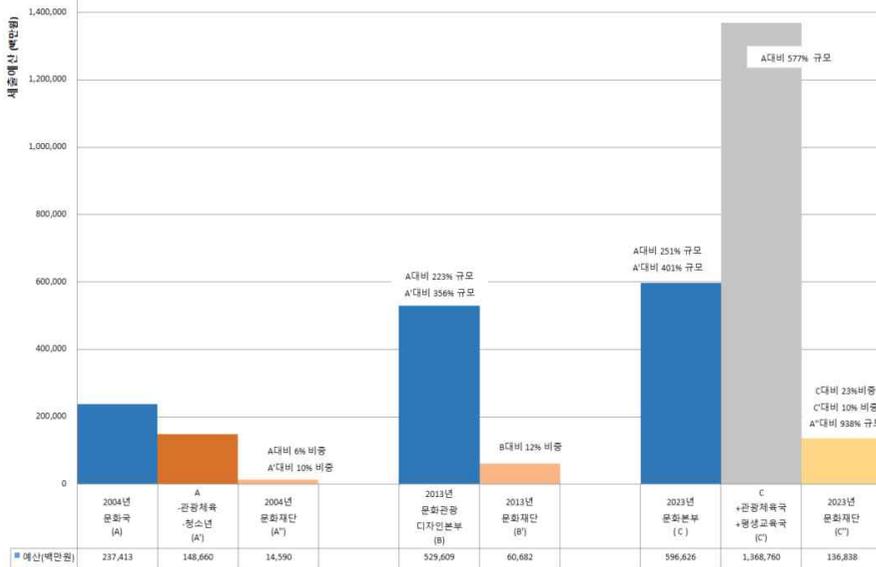
매년 정책의지를 반영하여 편성되는 재원 흐름을 분석하기 위해서는, 연간 실행예산 중에서 전기에서 이월된 예산을 제외하고 <당기편성 재정> 규모를 파악할 필요가 있다. 2023년 <당기편성 재정 규모>는 136,838백만원으로 2004년의 14,590백만원 대비 938%에 해당한다. 즉 20년간 재단의 <당기편성 재정 규모>가 9배 이상 확대되었다. 이를 서울시 문화담당 부서의 당기편성 재정 규모와 비교해서 서울시 문화정책 영역 안에서 재단 역할이 차지하는 비중을 살펴볼 수 있다. 재단이 집행한 당기편성 재정(서울시 수탁사업비 포함) 규모는 2004년 문화국 당기편성 재정(재단 기본재산 출연금 제외) 중 6%를 차지했는데, 이는 2023년 문화본부 당기편성재정 총액의 23%를 차지한다. 즉 20년 동안 서울시 문화정책 안에서 재단이 차지하는 역할 비중이 약 4배로 증가하였다고 볼 수 있다.



그런데 2004년 문화국의 담당업무 영역은 <문화+문화재+관광+체육+청소년>이었다. 2013년에 문화관광디자인본부로 디자인까지 포함한 가장 폭 넓은 범위의 문화정책 업무를 담당했었다가, 2023년에는 <문화+문화재> 업무를 관할하는 문화본부와 별도로 <관광+체육> 업무와 <청소년+평생교육> 업무를 관할하는 <국> 단위 조직들이 따로 운영되고 있다. 이를 고려하여, 2023년 현재 문화본부 업무를 기준으로 2004년 문화국 업무 중 관광+체육+청소년 영역을 제외한 예산 규모만 비교하면, 2004년 설립 당시에 서울문화재단은 문화국 예산 총액의 10%에 해당하는 사업규모를 실행했다. 2023년 현재 세분화된 서울시 문화정책 영역 중 문화재단이 담당하는 역할의 비중은 (물론 재단 자체 확보 자원까지 고려해야 하지만) 대략 2004년 10%에서 2023년 23%로, 두배 이상 증가되었다고 평가할 수 있다. 반면, 2004년 문화국 업무가 2023년 문화본부 외에 관광체육국과 평생교육국으로 분화된 점을 고려하여 이들을 합계할 경우 문화재단이 집행하는 사업의 규모는 서울시 문화정책 관련 사업의 10%에 해당한다. 이는 2004년 문화국의 전체 업무 중 문화재단이 차지했던 역할 비중과 같은 규모이다.



20년간 서울시 문화총괄 부서와 문화재단의 예산규모 (당기편성재원) 변화



평균 21% 재단 자체확보, 60% 서울시 의존 비율을 보인 재정운영

2004년 대비 2023년 당기 편성 재정 규모가 938%로 증가했는데, 이에 큰 영향을 준 요인은 주로 서울시 시책사업 수탁, 중앙정부의 국비매칭, 기본재산 원금 사용, 기부금 유치 등이었다. 20년간 출처별 재원들의 비중 변화를 살펴보면 서울시 의존 재원(출연금, 수탁사업비 포함, 기본재산 출연금 제외 당기편성재정 규모 기준)이 가장 주요한 비중을 차지한다. 그 비중의 20년 전체 평균은 60%이고, 이 중 재단 기본재산 원금이 사업비로 투입된 특이 상황 8년(2011, 2013-2019)을 제외한 평균은 67%였다.

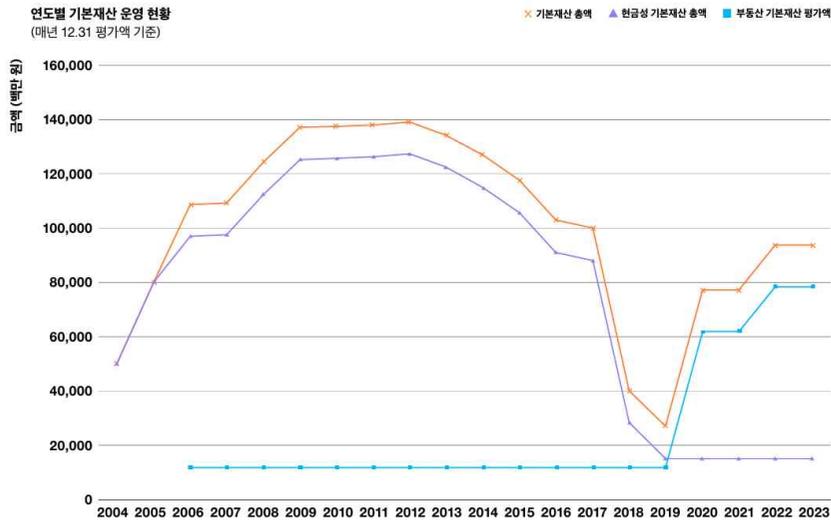
20년 동안 그 비중이 가장 높았던 2008년(76%)은 서울시 4계절 축제가 출연금으로 편성되며(101억) 고유사업비가 전년대비 90%나 증가했던 때이다. 재단 출범 원년에는 기본재산 이자수입이 없었기 때문에 서울시 의존 재원의 비중이 높았고(72%), 이후에는 서울시의 주요 신규 시책사업이 재단에 위탁되는 시기와 중앙정부 국비매칭 예산이 감소하는 시기에 서울시 재원 의존 비중이 두드러지는 증가세를 보인다. 서울시 창작공간들이 재단에 위탁되고 본격적으로 운영되는 2010년(73%), 학교예술클ubs 사업(102억) 등 국비사업이 종료된 효과가 나타나기 시작한 2017년(70%), 코로나 긴급추경이 있었던 2020년(72%), 다양한 청년 관련 사업이 확대된 2020년(70%)의 경우가 이에 해당한다. 자체확보 재원의 비중의 20년 전체 평균은 21%지만, 기본재산 원금을 털어서 사업이나 대학로센터 건립으로 편성했던 특별 케이스를 제외하면 16%에 그친다. 기본재산 원금을 사업비로 사용한 경우를 제외하면, 재단 자체확보 재원은 기본재산 이자수입, 위탁 수수료 등 사업수입과 기부금이 중요한 요소이다. 그런데, 2011년부터 기본재산 원금을 사업비로 사용하며 현금성 기본재산 총액이 2013년부터 감소하기 시작하는데 낮아진 이자율로 인해, 이자수입은 2009년 5,888백만원 최고치 이후 줄곧 축소되었다. 이에 따라 이자수입이 실질적으로 연간 실행예산 규모에 기여한 바는 미미하다. 기부금도 출범 초기 기본재산 적립금으로 사용된 우리은행의 고액 기부를 제외하고, 하이서울페스티벌 등 서울시로부터 이관된 사업 연계 협찬금 성격의 기부금들을 제외하면 연간 실행예산에 대한 기여분은 매우 미미하다.(20년 전체 평균 2%, 기본재산 원금 사용 시기 제외한 평균 3%) 그럼에도 불구하고 기부금이 재단 자체확보 재원에서 차지하는 비율은 20년 평균 11%(기본재산 원금 사용 시기 제외 시 16%)로서 유의미한 수준이었다. 국비매칭 후 서울시를 통해 위탁되거나 중앙정부 산하기관이 집행하는 국비보조금으로 하달된 중앙정부 재원에 대한 의존 비중의 20년 평균은 19%였다. 국비의 편성은 재단 기본재산 원금이 서울시 의존 재원을 대체한 상황과 무관하기 때문에 해당 시기의 중앙정부 재원 의존 비중은 17%로 19%와 큰 차이가 없다.

당해연도에 수행되는 총 사업규모를 가능하는 <실행예산> 총액 중 재단이 서울시와 사업단위별 <수탁> 계약 방식으로 집행하는 예산의 비중이 20년 평균 38%였다. 서울시 수탁 비율은 메르스 사태에 대응한 추경예산이 재단에 긴급히 위탁되었던 2015년에 50%로 최고치를 보였다. 2020년 이후 국비매칭 문화이용권 사업비가 급증하여 2023년 495억원에 이르렀다. 게다가 서울시 청년문화패스(67억)와 같이 대규모 예산이 투입되는 <분배형> 사업 비중이 커져가는 추세에 따라 서울시 수탁비율은 지속적으로 증가할 것으로 보인다. 이에 따라 수탁사업을 바라보는 인식의 전환과 적절한 전략이 필요한 시점이다. 수탁예산과 출연금을 구별하지 말고, 심지어 문화분야가 아닌 다른 정책영역의 자원까지 수탁해서라도 더 많은 자원을 확보하는 것이 서울시와 중앙정부의 자원을 문화예술 현장으로 전달하는 문화재단이 자임해야 할 역할이다. 2011년부터 서울시 재정 악화에 따라 출연금 예산을 축소하고 기본재산 원금까지 사용해야 하는 국면에서는 수탁사업의 적극적인 유치가 필요하기도 했었다. 다만 재단이 수탁한 예산집행을 통해 위탁자에게 되돌려줘야 할 성과 목표를 함께 설정하고 사업의 창의적 운영이 가능하도록 재량권을 확보하는 것이 과제이다. 재단과 서울시가

연간 사업단위로 계약하는 종속관계가 아니라 장기 정책적 파트너십 관계를 구축하는 것이 서울시 문화정책에도 도움이 될 것이다.

84%가 부동산으로 전환된 937억의 기본재산은 <연결자매개자축진자> 역할을 위한 밑천

2023년 12월 현재 서울문화재단의 기본재산 총액은 93,753백만원이다. 이중 현금성 기본재산은 정기예금으로 운영되는 15,212백만원이다. 나머지는 용두동 청사와 대학로청사 부동산으로서, 이들의 평가액은 총 78,541백만원이고 기본재산 총액의 84%를 차지한다. 서울시는 2004년 재단 설립 직후 문예진흥기금 300억을 포함하여 총 500억원을 재단 기본재산으로 출연하였고, 2005년에는 추가로 300억을 출연하여 총 800억원의 현금 기본재산을 출연하였다. 당초 출연목표액 1천억원 대비 부족분 200억원은 결국 현금으로는 출연되지 못했다. 대신 서울시에서는 2006년에 재단 청사 현물을 출연하였고, 서울시 주거래 금고인 우리은행이 2006년부터 2009년까지 총 400억원을 기부하도록 주선하였다. 작은 규모이지만 재단의 자체적인 기부금 유치노력까지 합쳐져서 재단의 기본재산 현금은 2012년에 127,513백만원으로 최고치에 달했다.



2011년부터 서울시 재정악화에 따라 재단 사업비 출연규모를 축소해야 하는 상황에 봉착했다. 재단은 예술계 현장에 가해질 충격을 고려해 사업규모를 유지해야 하는 딜레마를 안고 서울시와 예산협의 과정에서 부득이 기본재산 원금을 사업비로 사용하게 되었다. 2013년부터 2017년까지 사업비로 사용된 기본재산 원금은 총 458억원(결산서 기준)이다. 낮은 이자율과 감소된 원금 총액으로 인해 기본재산 이자수입도 급감했다. 이에 따라 기본재산의 효율성 자체가 줄어들고, 다시 기본재산을 모두 사용자는 서울시 예산담당 부서의 목소리도 강해지는 악순환이 계속되었다. 2016년 당시 수준으로 원금 사용 기조를 유지할 경우 4~7년 후 완전 고갈될 상황이 예측되었다. 이에 재단은 기본재산 지키기의 정책적 의미를 서울시와 공유하고자 노력하였다. 최초 문예진흥기금으로 조성된 문화재단 기본재산은 서울시 문화정책의 의지를 표방하는 상징성을 가질 뿐만 아니라 서울시 의존 예산구조 안에서 좀 더 자유롭고

창의적인 문화사업의 씨더머리로 활용될 수 있다는 입장을 정립하였다. 이후 재단에서는 기본재산을 부동산으로 치환하여 그 규모를 유지하면서 예술가들의 창작을 지원하는 공간자원으로 활용하는 전략을 수립하였다. 이를 토대로 2017년에 서울시장을 설득하였고, 2018년부터 (구)동숭아트센터 구입 및 리모델링 사업비를 기본재산 원금을 활용하여 편성하였다. 리모델링 공사 완료 후 부동산 평가액과 건축 설비투자액 등을 부동산 기본재산으로 등재하여 관리하고 있다.

민법에 따라 운영되는 민간 재단법인으로서 법인격을 갖춘 지역문화재단에 요청된 가장 중요한 기능 중 하나가 기부 및 민간자원 유치사업이었다. 2004년 출범 시 기부 업무만 전문적으로 담당하는 <문화네트워크2부>를 독립부서로 편제하여 적극적으로 기부유치에 나섰다. 재단 출범 초기에는 우리은행 기부금 400억원 등 주로 기본재산으로 적립된 고액 기부가 유치되었으나, 이후 매년 기부유치 규모가 축소되었다. 2017년부터 다시 증가세를 보여 2020년 20억원에 이르렀지만, 상대적으로 급격히 증가한 재단 총 예산규모로 인해 당기 편성 총 재정 중 기부금의 기여도가 20년 평균 2%대에 머무르는 미미한 수준이다. 그럼에도 불구하고 재단 자체확보 자원 중에서 기부금 수입이 차지하는 비중은 2020년 이후 4개년 평균 약 19%를 유지하고 있어서(최대 21.9% : 2020년, 20년 평균 11%) 매우 중요한 요소이다. 기부는 그 규모 차원에서의 실적에만 주목할 것이 아니라 제휴협력을 통해 문화예술의 가치가 다양한 분야로 확산되는 상징적 효과에 주목할 필요가 있다.



『서울문화재단 설립 및 운영기본계획 수립을 위한 연구』(라도삼 외, 서울시정개발연구원, 2003)에서는 재단 설립목적과 사업방향으로서, “문화자원의 연결자(Networker), 민관협력의 대행자(Agent), 문화예술활동의 촉진자(Promotor)” 역할을 제시하였다. “민관협력의 대행자(Agent)로서 역할”을 수행하는데는 “기부금품의 모금 및 다각적인 형태의 문화예술 지원(후원, 협찬, 투자 등 포괄적인 기업메세나 활동)을 촉진하는 데 그 목적이 있다”고 밝히고 있다. 재단 출범 10년차를 준비하며 작성한 『서울문화재단 비전과 전략 2012』에서는 “문화거버넌스 시대에 시민 뿐 만 아니라 다양한 파트너들과 소통·협력하는, 개방성과 전문성을 갖춘 문화정책 기관으로서 거듭나야한다”고 진단하였다. 이에 따라 서울시의 <문화정책 구현의 민간 전문 파트너>, 지역문화네트워크 안에서 <신뢰받는 중간 지원기관>, 민간기업의 <창의적인 제휴 파트너>로서, 전문성과 개방성 확대하는 <재단의 위상 설정 전략>을 제시하였다. 이는 설립 20년 차에도 여전히 유효한 전략이며, 이를 달성하기 위해 문화재단이 기부유치를 넘어 제휴협력의 플랫폼으로서 자리매김하는 노력이 필요하다.

사업

3개 영역, 25개 공간, 총 연면적 66,462㎡, 57% 분배형 사업

<예술-시민-도시> 3개 영역의 사업들

서울문화재단이 20년간 수행해 온 사업들은 <예술창작-시민문화-문화도시> 세 영역별로 나누어 볼 수 있다. 각 영역에서 단위사업들의 명칭 변화와 세분화 양상은 시기별로 강조된 서울시정 기초 뿐만 아니라 국가의 문화정책 흐름을 반영하는데, 이는 간략하게 관련 법 제정 연혁과 연관지어 파악할 수도 있다.

<예술창작> 영역에서의 지원사업은 1972년에 제정된 <문예진흥법>에 근거하여 서울시가 직접 운영해 오다가 2004년 재단 출범과 함께 이관되었다. 2009년 서울시 창작공간들의 수탁 이후에는 공간 기반의 기획형 지원사업, 지원금과 공간을 연계하는 방식으로 창작지원 프로그램이 다변화 되었다. 단순 지원금 지급방식에서 벗어나 정보제공, 창업지원 등 다양한 방식의 창작지원 프로그램이 시도되었고, 2009~2010년에는 지원사업의 정보를 한자리에서 보여주는 <서울예술지원박람회>가 전국 최초로 개최되었다. 재단은 정부의 지역문화분권 기조에 따라 한국문화예술위원회가 <지역협력형> 예술지원사업으로 전환하면서 처음 시도한 공연장상주단체지원사업을 2009년에 전국 최초로 기획하여 시행하였다. 2011년 <예술인복지법> 제정 이후 창작활동 지원 이외에 일자리 제공, 창업지원 등의 시책이 중시되었다. 이때를 전후하여 서울문화재단이 담당했던 <학교예술강사지원사업>(2010년부터 수탁), <서울문화기업육성지원>(2011-2013) 등이 그 궤를 같이한다. 2020년에 <장애예술인지원법>이 제정되었는데, 재단에서는 그 동안 운영해오던 장애예술 전용 창작스튜디오(구 잠실창작스튜디오, 현 서울장애예술창작센터)의 운영예산과 별도로 <장애인 창작활성화 지원사업>(2020년부터) 등 기획형 지원사업이 추가되었다. 2021년 <예술인권리보장법> 제정 이후에는 창작지원사업 안에서 예술인 권익보호를 위한 법률상담 서비스 등이 강화되었고, 2023년에는 대략로센터-예술청 안에 <서울예술인지원센터>가 개설되었다.



<예술창작-시민문화-문화도시 영역별 사업 분화와 관계된 법령의 제정 연혁>

정책목표 및 정책영역		예술 생태계 활성화		시민 문화향유 기회확대			지역 문화 진흥					문화정책 실행역량 강화			
세부영역 및 수행 방식		창작 지원	예술인 복지	문화 예술 교육	문화 기본권	생활 문화	축제 및 문화행사	문화공간 운영	지역문화	전통문화	문화산업	지역특화 사업	문화정책	홍보·교류	정보화
시책 사업		창작지원 역량강화 시상제도	생계지원 인권지원 청년·원로 예술인지원	학교예술교육 사회예술교육 인력양성 센터운영	문화이용권 문화향유 문화의 날 문화다양성	생활문화센터 예술동호회	축제개최 축제지원 문화행사	문화공간 창작공간 문예회관	문화분권 문화도시 문화재생 문화마을	전통보존 문화유산 문화자원 지역학연구	문화콘텐츠 관광 디자인	지자체 지정 특화사업 예술단운영	정책개발 조사연구 정책협력 전략기획 거버넌스	홍보마케팅 출판·디자인 국제교류 메세나	전산화 정보서비스
법적 근거)	2000년 이전	문화예술 진흥법 (1972)		*평생교육법 (1999)	*다문화 가족지원법 (2008)	*평생교육법 (1999)	문화예술 진흥법 (1972) -도서관법 (1994) -박물관 미술관법 (1991)	공연법 (1961) -도서관법 (1994) -박물관 미술관법 (1991)		문화재 보호법 (1962)	-관광진흥법 (1975) -문화산업 진흥 기본법 (1999)			*공익 법인법 (1975)	
	2000년 ~			문화예술 교육지원법 (2005)		*독서문화 진흥법 (2006)		*공유 재산법 (2006)							
	2010년 ~		-예술인 복지법 (2011)	*인문학법 (2016)	-문화기본법 (2013) -문화 다양성법 (2014)	-지역문화 진흥법 (2014) -여가활성화법 (2015) *인문학법 (2016)		*도시 재생법 (2013) -지역문화 진흥법 (2014)	-지역문화 진흥법 (2014) -무형 문화재법 (2015)	-콘텐츠 산업법 (2010) -공예문화 산업진흥 법 (2015) *공공기관법 (2016)	-지역문화 진흥법 (2014)	-문화기본법 (2013) -지역문화 진흥법 (2014)	-문화예술 후원법 (2014) -국제문화 교류법 (2017)		
	2020년 ~	-장애예술인 지원법 (2020)	*청년기본법 (2020) -예술인권리 보장법 (2021)												-데이터 기반 행정법 (2020)

<출처 : 지역문화재단의 현황분석 및 변화방향 연구 (김해보 외, 한국광역문화재단연합회, 2022)>

1) 법령명칭은 해당 법령별로 지정된 공식 약칭을 사용함(국가법령정보센터 참조). 이전 법령이 현재 명칭으로 개정된 시점을 제정년도로 기입함. *는 문화정책 이외 관련 법령

<시민문화> 영역에서는 출범 초기부터 시민들의 문화향유를 위한 질 높은 프로그램 공급에 노력하였다. 2013년 <문화기본법> 제정 이전부터 재단은 <소외계층을 위한 문화체험교실>(2005년), <서울 사랑의 문화나눔>(2007~2011년), <예술로희망드림 프로젝트>(2009~2015년) 등 문화소외층을 위한 문화복지사업을 독자적으로 운영하고 있었다. 2012년부터 국비-시비 매칭 후 재단에 위탁된 <문화이용권> 사업은 문예진흥법에 근거하지만, 국민들의 문화적 기본권을 강조한 문화기본법 제정 이후 모든 정권에서 문화분야 국정과제의 핵심지표로 채택되면서 예산 규모가 급증하였다. 2014년 <지역문화진흥법> 제정을 계기로 시민들이 문화창조의 주체로 참여토록 지원하는 방식이 강조되었다. 재단에서는 2004년부터 <생활 속의 문화예술 활동 활성화> 사업영역 아래 <일반문예지원 공모사업>으로 시민들의 창작활동을 지원해오고 있었다. <시민문화예술지원> (2013년까지) 또는 <시민예술활동활성화>(2021년)라는 사업명으로 창작지원사업 영역 안에서 시민들의 예술창작활동을 지원해오던 것이 2015년에 <문화도시 생활예술 활성화>로 별도 예산사업 영역으로 구분되었다. <시민예술활동 활성화>, <서울댄스프로젝트>, <중아서 예술동아리> 등 다양한 기획형 프로그램으로 진행되던 생활예술 활성화 사업은 2017년에 <생활문화지원단>으로 전담조직이 편제되면서 <생활문화매개자 양성>과 자치구 단위까지 이어지는 생활문화 네트워크 구축이 강조되었다.

예술교육

169,127명

공교육 연계 어린이 예술교육 교육프로그램 참여 학생



초등학교 방과후활동교실 연계 예술교육
2006-2017(11년), 2,671개 학교, 52,534명



청소년 중고등학교 창의예술교육
2007-2022(16년), 1,962개 학교 및 학교 동아리, 43,301명



초등학교 정규 교과 연계 예술교육
2009-2022(14년), 3,097개 학교, 73,292명

567,966명

문화예술교육 프로그램 참여 시민



공유는 청춘예술대학(시민문화교육지원) 어르신 대상 예술교육
2007-2015(9년), 208건, 195,544명 교육 지원



지역특성화(사회)문화예술교육지원
2007-2022(16년), 437건, 233,070명



꿈다락 토요문화학교
2012-2022(11년), 374건, 181,944명

<문화도시>를 대상으로 하는 사업영역에서는 축제를 통한 도시이미지 마케팅, 국제교류, 문화정책개발 역량 강화, 정책네트워크 확대까지 다양한 관점의 사업들이 진행되었다. 2004년 출범 시 <문화도시 서울의 이미지 창조> 영역에서 시행되던 서울시 대표축제 <하이서울페스티벌>을 바라보는 관점이 도시마케팅, 시민참여축제, 축제를 통한 예술콘텐츠 유통 지원까지 다양하게 변모해왔다. 2014년 제정된 <지역문화진흥법>은 기초 지자체 지역문화재단들의 설립근거가 되었고, 문화도시 사업을 본격화하는 동력이 되었다. 서울도 지방이 아닌 지역으로서 문화를 통한 도시활력 만들기 사업이 이 법의 영향으로 강화되었다. 2013년에 시범 실시되었다가 2019년까지 지속된 <서울상상력발전소 프로젝트>, 2015년부터 2016년까지 진행된 <복작복작 예술로 골목길>이 이에 해당하는 사업들이다.

서울문화재단은 중앙정부 시책의 흐름과 관계없이 <책 읽는 서울>, <문화가 있는 놀이터>, <메모리인(人) 서울>, <문화는 내친구>, <아트캠페인 바람난 미술> 등 독창적인 문화사업들을 기획하여 시행하였다. 특히 서울이라는 독특한 도시공간을 활용한 기획사업들은 시민들이 도심 곳곳에서 문화를 접할 수 있도록 하는 문화향유 지원효과 뿐만 아니라 도시공간을 매력적으로

인식시키는 장소마케팅의 효과도 제공했다. <서울거리아티스트>, <서울시청사모뉴먼트>, <고공뮤지컬>, <달리는 문화철도> 등은 청계천, 서울광장, 고궁, 도시철도 등 도시인프라 운영 주체들의 협조 없이는 실행이 불가능했을 프로젝트들이다.

재단은 새로운 흐름으로 부각되는 문화정책이 법 제정 후 전국으로 확대 시행되기에 앞서서 시범사업으로 실험하거나 정부 정책과 관련 없이 그 흐름을 주도하기도 하였다. 서울문화재단은 2005년 문화예술교육지원법 제정 이전부터 <청소년문화벤처활동지원> 등 예술교육사업을 수행하고 있었다. 2006년부터 <방과후교실 학교예술교육사업> 시범 운영을 시작으로 중앙정부 예술교육사업을 수행하기 시작했다. 2010년 정부의 학교예술강사 사업을 수탁하기 전에 이미 2009년부터 "TA(Teaching Artist)" 양성사업을 시작하여 서울형 예술교육의 차별화에 노력했다. 특히 2016년 개관한 서서울예술교육센터(현 서울문화예술교육센터-양천), 2020년에 개관한 서울문화예술교육센터-용산 등 권역별 예술교육센터는 일반적으로 가르치는 예술교육이 아니라 예술가와 시민이 함께 창작하는 <예술교육Lab>을 지향하며 서울형 예술교육의 차별성을 확고히 하였다.

1,909명

TA(교육예술가) 양성

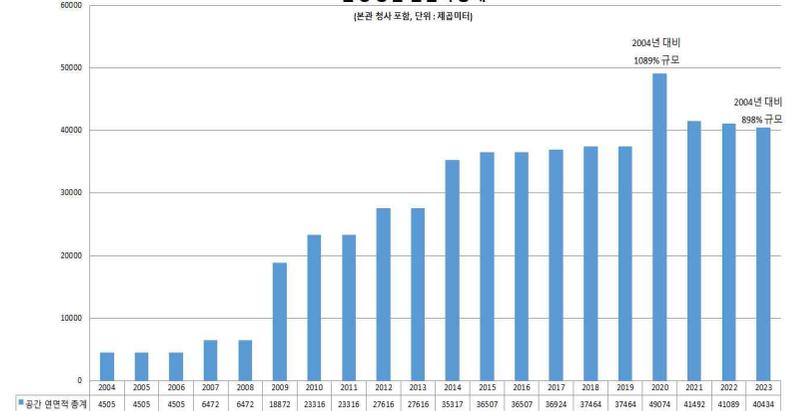
2006-2022(17년), 어린이TA 1,279명, 청소년TA 630명



20년 동안 총 66,462m², 25개 공간 운영

서울문화재단은 2004년에 이동식텐트극장 "서울열린극장창동"과 공연예술연습실 "대화로연습실"을 시작으로, 2021년에 개관한 대화로센터까지, 20년 동안 총 25개 공간(용두동 청사 포함)을 운영해왔다. 이 중 2023년 12월 현재 운영이 종료된 시설은 총 11개이다. 2023년까지 20년 동안 실제 운영한 25개 공간들(청사 포함)의 연면적 총계는 66,462m²이고 공간 당 평균은 2,646m²이다. 운영공간 연면적 총계가 가장 넓었던 해는 서울예술교육센터-용산과 청년예술청까지 포함하여 총 21개로 가장 많은 수의 공간을 운영했던 2020년이었다. 이때 총 연면적은 49,074m²으로 2004년 4,505m² 대비 1,089%규모였다. 2020년 이후 남산창작센터, 남산예술센터, 서울예술치유허브, 삼각산시민청 등이 운영 종료되면서 총 운영 연면적은 축소되기 시작하였다. 2023년 12월 현재는 40,434m²으로, 2004년 대비 898% 규모에 해당한다. 즉, 서울문화재단이 운영한 공간의 연면적은 20년 동안 약 9배가 증가하였다.

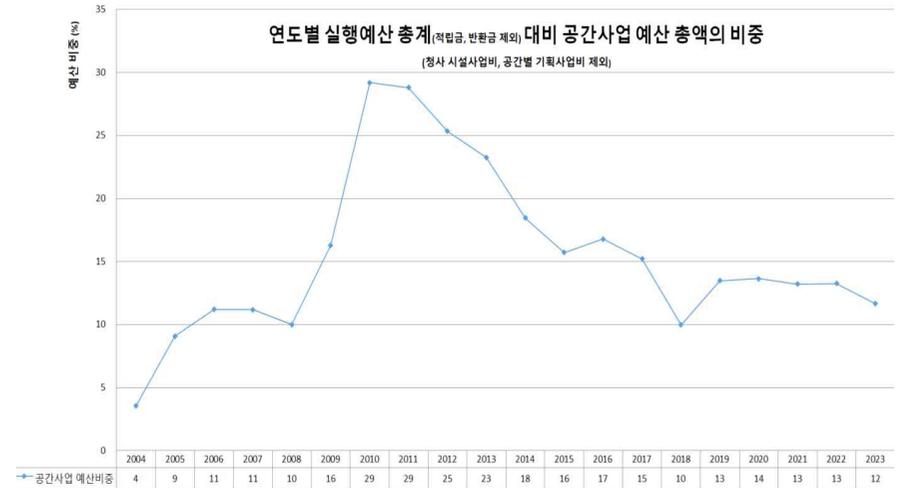
운영 공간 연면적 총계



<서울문화재단이 20년 간 운영한 공간들>

연번	공간명	개관일	재단 최초 운영 년도	연면적 (㎡)	조성 방식		주 기 능 구 분		
					재생	기타	창작	유통	향유
1	서울열린극장창동	2004.09.10	2011	3,850		신축		△	○
2	대학로연습실	2004.12.27	2022	655		임대	○		
3	남산창작센터	2007.10.10	2020	1,966	○		○		
4	서울연극센터	2007.11.10		943	○		△		○
5	청계창작스튜디오	2007.12.27	2008	333		임대	○		
6	남산예술센터	2009.06.08	2020	3,079		임대		○	△
7	서교예술실험센터	2009.06.19	2023	551	○		△		○
8	금천예술공장	2009.10.07		3,070	○		○		
9	신당창작아케이드	2009.10.16		1,389	○		○		
10	연희문학창작촌	2009.10.16		1,480	○		○		
11	문래예술공장	2010.01.28		2,832	○		○		
12	가든파이브문화특구	2010.06.10	2014	9,594		신축		△	○
13	서울예술치유허브 (구 성북예술창작센터)	2010.07.28	2020	1,997	○		○		△
14	관악어린이창작놀이터	2010.12.17	2021	403	○				○
15	서울장애예술창작센터 (구 잠실창작스튜디오)	2011.01.01		300		임대	○		
16	서울무용센터 (구 홍은예술창작센터)	2011.05.11		2,044	○		○		
17	시민청	2013.01.12	2023	8,150		신축			○
18	서울거리예술창작센터	2015.04.24		7,701	○		○		
19	서울문화예술교육센터-양천 (구 서서울예술교육센터)	2016.10.08		1,190	○		△		○
20	삼각산시민청	2018.04.28	2020	540		신축			○
21	삼일로창고극장	2018.06.22	2023	417		임대	○	△	
22	청년예술청	2020.08.21		1,877		신축	○		△
23	서울문화예술교육센터(용산)	2020.11.05		2,143		신축	△		○
24	대학로센터-예술청	2021.07.01		7,590	○		○		△
25	대학로센터-퀴드	2021.07.20		대학로센터에 포함	○		△	○	
26	서울연극창작센터	2024 예정		미반영		(신축)			
27	서울문화예술교육센터(강북)	2024 예정		미반영		(신축)			
28	서울문화예술교육센터(서초)	2024 예정		미반영		(신축)			
29	서울문화예술교육센터(은평)	2024 예정		미반영		(신축)			
30	본관 청사	2005.12.29		2,368	○				
운영공간 연면적 총계				66,462㎡	재생 15건	신축 10건	14	2	9

공간 운영사업은 다른 분야 보다 서울시 문화시정 기조의 영향을 특히 더 강하게 받는 측면이 있다. 무엇보다 시설 건립에 서울시 공유재산을 활용해야 하고 대규모 재정 투자가 필요하기 때문이다. 서울문화재단이 최초로 운영한 시설인 서울열린극장창동은 서울시 문화국의 2003년 업무계획 상 주요시책 ⑦소외지역에 문화시설인프라 확충에 포함되어 있었다. 반면 2008년에 <창작공간추진단TF>를 설치하여 조성단계부터 재단이 관여하였다가 2009년부터 본격적으로 수탁운영한 서울시 창작공간들(금천예술공장, 문래예술공장 등)의 조성 배경은 『서울시 컬처노믹스 전략 1.0』에서 찾을 수 있다. 컬처노믹스 전략에서는 <예술적 창의기반>, <도시의 문화환경>, <도시가치와 경쟁력>에 기여하도록 <유희시설의 활용을 통한 창의기반 조성> 정책과제를 제시하였다. 이런 서울시정 기조에 따라 20년 동안 서울문화재단이 운영한 문화사업공간 25개(청사 제외) 중 창작-유통-소비를 주 기능으로 하는 공간의 개수는 각각 14-2-9개로 파악할 수 있었다. 출범 초기로 갈수록 예술가를 위한 <창작> 지원 기능에 집중한 공간들이 많았고, 후기로 올수록 시민들의 문화 <향유> 공간으로서 기능하는 시설들의 비중이 많아지고 있다. 서서울예술교육센터(현 서울문화예술교육센터-양천), 서울예술교육센터-용산은 예술가들이 시민과 함께 창작하는 <예술교육LAB>을 지향한 측면에서 <창작> 지원 기능이 적지 않지만, 궁극적으로 시민들의 예술 체험과 참여를 지향하기 때문에 <향유>가 주 기능인 것으로 파악하였다. 향후 개관되는 공간들은 그 규모, 장르 간 융합과 문화참여의 중요성이 커지는 문화트렌드 등을 고려할 때, 예술가의 <창작>과 시민들의 <향유> 활동을 연결해주고, 재단이 발굴한 우수 예술콘텐츠의 확산을 지원하는 <유통>기능까지 장착한, 복합 기능공간으로서 운영전략을 적절히 수립하는 것이 중요한 과제이다. 이를 통해 서울문화재단이 운영하는 공간들은 새로운 <문화창조의 플랫폼>으로 기능할 것으로 기대된다.

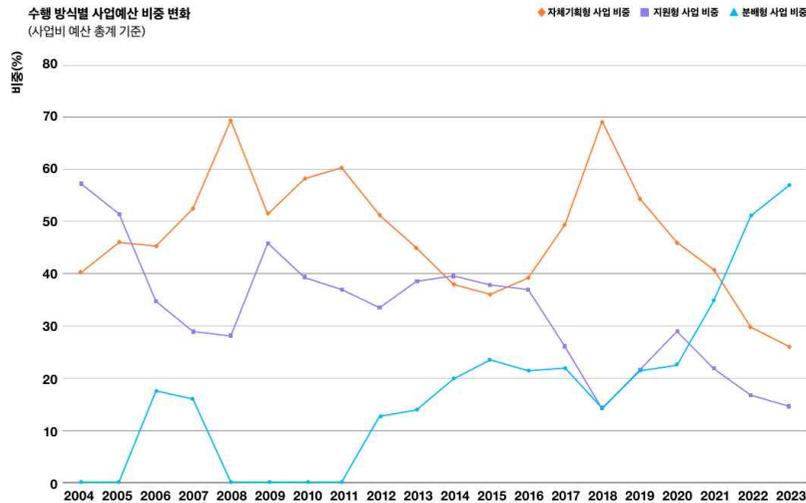


공간운영 사업비(조성비 제외)가 재단 전체 실행예산(적립금, 반환금 등 제외, 전기 이월금 포함)에서 차지하는 비율은 2004년에 4%에서 2010~2011년 29%로 최대치를 기록한 후 지속적으로 하락하여 2023년에는 12%로 떨어졌다. 재단이 운영하는 공간의 개수와 연면적은 지속적으로 늘어났지만 공간운영에 고정적으로 소요되는 경상비 성격의 예산 이외에 사업운영 예산은 지속적으로 감소되었다. 이에 따라 재단 전체 예산 중 공간사업 예산 비중도 2010년 이후 지속적으로 하락세를 보인다. 공간사업 예산 비중이 2013년을 기점으로 급속히 하락하는 양상은 서울시 정책기조 변화와 사업수행 방식의 변화와 관련지을 수 있다. 서울시가 컬처노믹스 전략에 따라 2009년부터 집중 투자한 창작공간 6개가 재단에 한꺼번에 위탁되었고, 2013년에는 총 8개 창작공간이 고유사업으로 전환되었다. 서울시

위탁 공간이 개관 후 안정 궤도에 들어 간 후 재단 고유사업 예산으로 전환되고, 이후 기관 총 예산 실링 안에서 사업영역별로 분배하는 제로섬(zero-sum) 게임 방식의 예산 협의 과정에서 공간사업비가 축소되기 쉬웠다. 이런 조건 아래서 공간의 단위면적당 예산규모는 지속적으로 하락세를 보여왔다. 단위 면적당 공간사업비는 2015년 이후 계속 최저 수준으로 유지되다가 대학로센터가 개관하여 본격 운영된 2021년부터 증가세로의 유의미한 전환 기미가 보였다. 이후 근소하게 증가한 2023년에 공간 연면적 당 사업비는 제곱미터당 484천원이었다. 이는 재단이 대학로센터를 대학로 활성화의 거점으로 삼고 집중투자한 효과가 반영된 것이다. 하지만 2004년 2개로 시작하여 약 10배가 늘어난 공간을 운영하는 2023년 단위면적당 예산은 그 최고치를 보였던 2006년 대비 겨우 31%에 해당하는 수준이다. 『서울문화재단 전략보고서 - 유희시설을 활용한 서울시예술창작공간조성』(이선철 외, 서울문화재단, 2009)에서 제시한 바와 같이, 공간이 단순 대관자형 운영 방식에서 벗어나 대개자형, 기획자형 운영으로 나아가는 데는, 관계 형성의 계기가 되어 줄 문화프로젝트 기획 예산과 늘 열려있고 편안한 공간을 운영해줄 인적 자원의 확보가 관건이다.

2004년에는 <지원형> 사업이, 2023년에는 <분배형> 사업비중이 57%를 차지

20년 동안 집행된 사업비 예산(경상비 제외)을 시기와 대상별로 필요한 문화서비스와 콘텐츠를 기획-제작-전달하는 과정을 재단이 <자체기획>하는 방식, 관련 생태계의 예술단체들에게 <지원>하여 수행토록 하는 방식, 그리고 서비스의 수혜자로서 특정 조건에 부합하는 대상자들에게 일괄 <분배>하는 방식으로 구분하였다. 재단이 대학로 청사 건립에 거액을 투입하여 <자체기획>형 사업 비중이 급증한 2018~2019년을 예외로 하면, <분배형> 사업의 비중은 국비매칭으로 문화이용권 사업을 수탁하기 시작한 2012년 이후 지속적으로 증가해왔다. 특히 2020년 이후에는 급증세를 보이며, 서울시 청년문화패스까지 추가된 2023년에는 <분배형> 사업 비중이 57%(자체기획 : 지원 = 29% : 15%)으로 늘어났다. 공교롭게도 이는 2004년 <지원형> 사업의 비중과 동일한 비중이다.



<분배형> 사업 비중이 재단의 의지가 아니라 중앙정부의 의지에 따라 급증하는 양상에 대해서는 점검과 대책이 필요한 시점이다. 문화복지 사업의 중요성을 부인할 수는 없지만, <분배형> 사업 규모가 계속 증가하는 이면에는, 문화사업의 특성상 가시적인 성과를 내보이고 관리하기 힘들기 때문에, 정권마다 문화분야 국정목표 중 가장 규모있고 계량적으로 내보이기 쉬우며 공공성을 주장하기 쉬운 지표로서 이를 선택한 측면을 부인할 할 수 없다. 그리고 이런 경향은 앞으로 이를 대체할 계량지표를 제시하지 못하는 한 계속될 것이다. 그 부작용도 우려되지만, 거부할 수 없는 추세라면 이를 적절히 활용하는 정책적 기획역량을 발휘할 필요가 있다. 규모의 경제를 활용하기 어려운 문화정책 영역에서 예외적으로 사업 참여자의 규모가 매우 큰 장점을 빅데이터 연계 문화정책으로의 전환, 다른 정책들과의 기획적 연계 활용 방안도 기대된다. 관련 생태계의 예술단체들에 대한 <지원형>사업에서는 지원 대상자 선정 절차의 공정성을 담보할 내부 관리역량 확보와 외부 전문가 참여시스템 운영이 출범 초기부터 지속되어온 과제이다. 더 공정한 심사와 체계적인 사업관리, 편리한 행정서비스 체계 구축을 위해 투입해야 할 예산도 갈수록 커지는데, 더 넓어지는 지원대상에 맞게 필요한 지원금 규모도 급증한다는 딜레마가 존재한다. 기술 발전과 장르 융합 양상에 따라 모호해지는 예술의 정의와 영역구분, 다양성을 고려한 폭 넓은 지원과 선택집중 투자의 균형, 청년/원로/장애 예술가 등 특정 집단에 대한 차별화된 지원 요구에 대응하기 위해서는 <지원형> 사업 재원의 획기적인 확대가 필요하다. 아직 특정 집단에 대한 사회복지서비스 수준으로까지 자리잡지 못한 예술인복지사업은, 특히 지자체 단위 창작지원 시책에서 분화되지 못한 경우, 기존의 창작지원 시책과 혼용되며 기존 재원을 제로섬으로 나누는 문제가 있다. 예술인복지의 요구가 커져가는 가운데 창작자에 대한 <분배형> 사업을 <지원형> 사업과 차별화하여 정립하는 것이 재단이 당연한 과제이다. 시기와 대상별로 필요한 문화서비스와 콘텐츠를 기획-제작-전달하는 과정을 재단이 <자체기획>하는 방식도 중요하데, 특히 공간운영 사업은 이런 방식이 대부분이다. 갈수록 공간 사업규모가 확대되면서 운영 인력과 기획 사업 예산을 확보하는 것이 재단의 중요한 과제로 대두되었다. 재단이 운영하는 문화공간은 장르간 경계를 허무는 예술가들의 <융합창작 플랫폼>, 시민과 예술가가 만나는 <문화창조의 거점>, 시민들이 문화를 매개로 소통하는 <문화공유의 공간>이 되도록, 융통성 있고 열려 있는 공간으로 운영되어야 할 것이다. 계속 노후되는 시설의 유지관리에 급급한 수준으로 편성되는 사업예산과 단순 대관 방식으로 운영될 수 밖에 없는 인력 편성으로는 이런 변화 요구에 대응하기 어려울 것이다. 재단은 창의적인 문화기획력으로 시대 변화에 맞춘 다양한 문화사업들을 <자체기획> 방식으로 진행해왔다. 신규 추진한 사업의 우수성이 확인된 경우 이를 서울시 단위로 확산하기 위해서는 광역-기초 문화정책 주체들 간의 협력과 정책전달체계 확립이 필요하다. 이를 위해 필요한 정책 거버넌스와 제휴협력 역량의 확보도 재단이 당연한 과제 중 하나이다.

<사업 수행방식별 구분 및 당면과제>

	자체기획형	지원형	분배형
구분	-시대에 따라 필요한 다양한 서비스나 콘텐츠를 직접 기획-제작-전달	-정책 방향만 제시하고, 관련 생태계 주체들을 지원	-수혜 조건이 되는 집단에게 일괄 배분, 전달
사례	-다양한 문화기획사업 + 공간사업	-창작지원 사업	-문화이용권 등 바우처형 문화복지 사업 (생계지원형 예술인복지사업은 아직 재단이 담당 안함)
당면 과제	-공간사업규모 증가에 대비한 운영지원 인력 및 기획사업비 확보 -규모의 확대를 위한 정책 거버넌스 및 제휴협력 역량 확보	-공정한 심사, 체계적 관리, 편리한 서비스를 위한 시스템 운영예산 확보 -확대되는 지원 대상에 맞춰 재원 확보	-빅데이터 활용, 기획형 사업 연계 -창작자 대상 <분배>와 <지원> 사업 정립

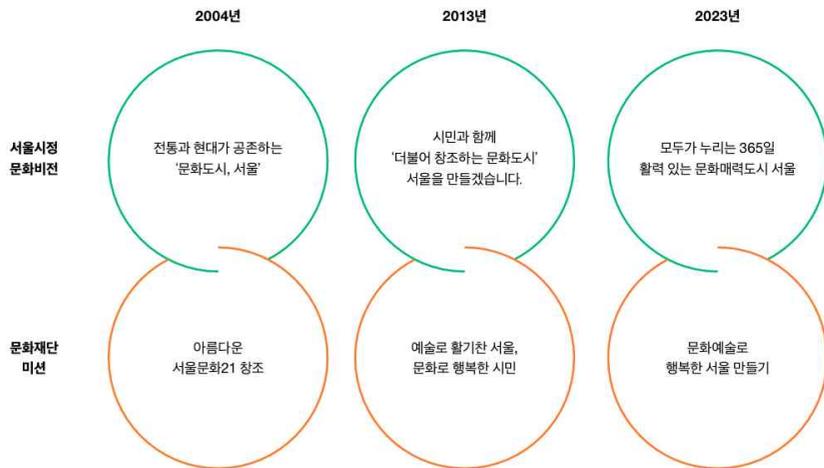
전략

10대 과제, 20+ 전략

시기별 문화정책 흐름을 반영하며 선도한 정책 비전, 미래를 위한 10대 과제

서울문화재단은 각 시기별 서울시 문화시정 중점에 상응하여 경영전략 체계를 설정해왔다. 2004년 서울시 문화시정의 비전은 “전통과 현대가 공존하는 문화도시, 서울”이었고, 2023년 서울시 문화시정의 비전은 “모두가 누리는 365일 활력있는 문화매력도시 서울”이다. 재단은 “아름다운 서울문화21 창조”(2004년), “문화예술로 행복한 서울 만들기”(2023년)라는 미션-비전 아래 <예술창작-시민문화-문화도시> 세 영역별로 단위사업들을 수행해 왔다. 서울문화재단의 사업추진 전략체계는 서울시 문화시정과 중앙정부의 문화정책 기조 변화를 반영하면서 동시에 그 변화를 이끌어 왔다.

서울시정 문화비전과 서울문화재단 미션 비교



재단의 경영 및 사업운영 전략은 앞서 살펴본 바와 같은 문화정책 안에서의 변화 이외에 타 영역의 변화에 크게 영향을 받기도 한다. 특히 중앙정부와 서울시가 집중한 일자리 창출과 청년 관련 정책은 예산 규모면에서 영향이 컸다. 재단은 2018년부터 <뉴딜일자리> 사업을 수탁해오고 있고, 2020년에 <청년예술청>을 개관했다. 2021년에는 <도시문화LAB> 등 다양한 청년 관련 사업이 재단에 위탁되었다. 위와 같이 일정기간 정책 기조에 따라 지속되는 시책 외에 메르스(2015년), 코로나(2020년)와 같이 긴급 돌발상황에서 추가편성된 예산을 재단이 수탁하여 위기에 빠진 예술 현장에 도움을 주기도 했다. 『서울문화재단 설립 및 운영기본계획 수립을 위한 연구』(라도삼 외, 서울시정개발연구원, 2003)에서 제시한 내용이 서울시 문화국의 재단 설립 시장 방침의 기초가 되었다. 하지만 2004년 출범 원년부터

사업 실행 현장에서 부딪히는 문제들을 해결하고 중장기 비전을 수립해야 할 필요성을 절감하였다. 재단은 2005년에 <정책연구팀TF>를 설치하여 서울시정개발연구원과 함께 『서울문화재단 중장기 발전전략 및 조직개선』 연구를 시행하였다. 2006년에는 대표이사 직속으로 <전략기획팀>을 두고 『문화예술로 행복한 서울만들기를 위한 - 2기 경영전략보고서』를 발간하였다. 이후 2012년에는 출범 10주년을 준비한 『서울문화재단 비전과 전략 2012』 연구, 2022년에는 출범 20주년을 준비하며 『서울문화재단 지속가능경영을 위한 중장기 전략수립 연구』를 발간하는 등, 주요 번곡점마다 환경 변화에 대응한 경영전략을 수립해왔다. 그리고 대내외 협력 및 홍보 활동을 통해 재단 정책의 정당성과 지지를 확보하고자 노력해왔다.

정책협력

266 개기업

서울문화재단 제휴기업
2013~2023 (19년간)

83,711 권

연론 보도

1,586 권

보도자료 배포
2007~2023 (17년간)

1,445,000부

【문화+서울】총 발행 부수
2005~2023 (19년간)

204,187 명

대표 누리집 회원수
2023년 12월 기준

재단은 2022년 연구 결과로 “문화와 예술로 행복한 서울 만들기”를 기관 미션으로 재설정하고 “문화예술의 다양한 가치를 발현시키고 시민과 함께 공감하는 선도적 문화예술기관”을 비전으로 채택했다. 특히 비전 달성을 위한 정량적 경영목표 관리에 집중하여, 2023년에는 핵심성과목표(KPI)를 재구성하는데 전사적 노력을 기울였다. 그리고 높아지는 공공기관의 사회적 가치 구현과 ESG 경영 실천 요구에 부응해 2023년에 “ESG경영 추진계획”을 수립하였다. 2024년 창립 20주년을 앞두고 “창의혁신TF” 활동을 통해 “예술하기 좋은 도시, 예술특별시 서울을 향한 서울문화재단 10대 핵심과제”를 선정하여 발표하기도 하였다.

창립 20주년 기념 예술하기 좋은 도시, 예술특별시 서울 서울문화재단 10대 핵심과제	
▣세계적인 예술축제 글로벌 경쟁력 강화	▣세계인이 찾는 문화예술 명소 조성
▣안정적인 예술지원 인프라 구축	▣시민 일상 체감형 문화예술 확대
▣서울형 레파토리 개발 및 유통지원	▣장애·청년·원로 예술인 지원 강화
▣생활권 예술교육 활성화	▣약자와 동행하는 문화예술
▣선도적 ESG 경영 본격화	▣현장에 다가가는 창의와 혁신

“우리가 인간임을 알려주는 문화”의 가치를 보여줄 20+ 전략이 필요한 시점

20세기 시민들이 밀레니엄 버그를 넘어서 오는 <문화의 세기>로 고대했던 21세기의 초반부는 창조도시와 창조경제 붐이 세계를 휩쓸었다. 서울문화재단도 “경제문화중심도시”를 지향하는 민선 4기 서울시정의 요청에 따라 2006년에 『문화예술을 통한 도시가치 창출 - 서울문화재단 전략보고서』를 발간하였다. 그런데 20년 후 코로나-19라는 미증유의 사태를 겪은 유네스코는 2022년에 『Culture in Times of COVID-19 _ Resilience, Recovery and Revival』(코로나-19 시기의 문화 _ 회복탄력성, 복구,

재활성화)를 발간하였다. 세계도시문화포럼(WCCF)은 2023년 상파울루 서밋에서 유엔 지속가능발전목표(SDGs) 중 문화분야 목표 채택을 위한 「상파울루 선언문(A Goal for Culture : São Paulo Manifesto)」을 발표하였다. 한국광역문화재단연합회는 서울문화재단이 회장기관으로 활동한 2023년에 부설 정책연구소 주관 공동연구로 『사회문제해결 문화정책 현장 _ 지역문화재단들의 사례와 시사점』을 발간하였다. 2024년에는 대통령직속 지방시대위원회와 공동연구로 지방 소멸에 대응하는 『지역문화 매력·활력 증진방안』 연구를 추진하고 있다. 거의 사반세기가 지났지만 여전히 유효한 <문화도시>와 <문화활력>에 더해서, 세계 주요 문화정책 주체들이 주목하고 있는 <포스트 코로나 회복>, <기후위기 대응>, <사회적 문제해결> 등은 문화정책이 말아야 할 당면 과제들이다. 아울러 2022년말 이후 단 1년 만에 인간존재의 기반을 흔들 정도로 거칠게 몰아치고 있는 AI기술의 회오리는 “우리가 인간임을 알려주는 문화”의 가치를 보여줘야 할 문화재단에게 보다 근본적인 질문을 던진다. 서울문화재단 창립 20주년을 맞는 2024년은 “모두가 누리는 365일 활력있는 문화매력도시 서울”, “예술하기 좋은 도시 예술특별시 서울”의 문화비전을 넘어 새로운 문화정책의 비전을 제시할 시점이다.



이 글은 서울문화재단 20주년 백서 『서울문화재단 20년 : 2004-2024』에 수록된 글의 원본입니다.
 백서 전체 파일과 본 기고문의 상세 자료는
 서울문화재단 20주년 기념 홈페이지에서 다운로드 받을 수 있습니다.
<https://www.sfac.or.kr/20anniversary/>

서울문화재단 [문화+정책] 이슈페이퍼

Vol. 2024-3

『숫자로 읽는 서울문화재단의 20년』

(김해보 서울문화재단 정책협력실 전문위원)

발행일 : 2024.04.09.
 발행인 : 이창기
 발행처 : 서울문화재단 (www.sfac.or.kr)

기획 : 서울문화재단 정책협력실 전문위원
 편집 : 서울문화재단 미래전략팀
 디자인 : 서울문화재단 홍보마케팅팀

서울문화재단 [문화+정책] 이슈페이퍼에 수록된 내용은 집필진의 의견일 뿐
 서울문화재단의 공식 입장이 아닙니다.

문의
 : 미래전략팀

서울문화재단 [문화+정책] 이슈페이퍼는
 [이슈], [동향], [현장] 소식으로 격주 수요일 서울문화재단 블로그에 연재됩니다.
<https://blog.naver.com/sfac>