서민의 성공을 돕는 재단

함께 서울
시민과 함께 세계와 함께

서민의 성공을 돕는 재단

2015년 타운홀미팅 운영성과 및 포상(안)

2015. 12. 23

서울특별시
서울신용보증재단
SEOUL CREDIT GUARANTEE FOUNDATION

1 2015년 타운홀미팅 추진현황

☐ 운영목적

○ 재단 주요정책 및 사업에 관한 의사결정 과정에서 직원들이 직접 참여하여 새로운 아이디어 발굴하고, 소통과 현장 중심 전 직원 혁신 의지 공유의 장을 마련

☐ 운영실적 : 매월 개최 추진하여, 총 7회 개최

* 메르스 확산에 따른 경기위축 해소 위한 특별보증 지원시기(6월~8월)는 생략

☐ 회차별 주요내용

제1차('15.2.27) _〔성격 : 설명회〕

토론주제	차세대정보시스템 구축 추진방향	주관부문	경영전략부문
CEO 당부	○ 타운홀미팅의 목적은 직원들의 다양한 생각이 경영의 요소요소에 반영되는 문화를 만들기 위함. ○ 새로운 형태의 의사소통 방식으로 처음에는 서툴 수 있겠으나, 회차를 거듭하면서 다양하고 참신한 방법이 도입되길 희망		
주요내용	○ 차세대정보시스템 구축사업과 관련 통합구축 재검토 사유 ○ 독자구축과 중앙회 통합시스템 참여에 대한 장단점 비교 분석 ○ 장단점 비교 분석을 통한 재단의 최적의 방향 선택		
질의사항	○ 윈즈 21과 통합시스템간의 차이점 ○ 통합시스템의 장단점 및 경기재단과의 통합방안 ○ 전산 통합 후 전산직원 운영계획 등 사업추진 방향에 관한 질의 등 * 세부질의응답지 별첨 참조		
결 론 (조치사항)	○ **재단 중앙회와의 차세대정보시스템 통합구축으로 의사결정** ○ **제4차 임시이사회('15.9.11)에서 구축비용 53억원 추경 확보** ○ **2015년에 개발업체 선정 후 2016년 10월경 개발 완료 예정**		

(제1차) 타운홀 미팅 질의응답

【질의-①】 중앙회 전산시스템(이하 'EUM')의 오픈일은 언제인가? 서울재단의 재참여에 대해 중앙회가 난색을 표하는 상황에서 **재단전산시스템(이하 'WINS21')을 유지하고 중앙회 차기 전산개발에 참여하는 방안**은?

☞ EUM은 2014년 7월경 오픈. 보통 전산의 교체주기는 일반 금융기관의 경우는 5년, 공공기관은 조금 더 오래 걸리는 추세(신보의 경우 대략 7년). **현 시스템의 정합성문제 및 시스템 구성상 개발환경의 비효율성 등 감안, 신속히 재개발되어야 하는 상태로 지속사용은 어렵다**고 봄. 미완성의 업무프로그램인 **WINS21을 정상적으로 운영하는데 소요되는 비용으로 중앙회와 통합하여 사용하는 방안이 재단에 유리하다고 판단**됨.
(업무부서 답변) 재무팀의 경우 결산업무, 회생지원부의 경우 구상권상세내역 불일치 등 업무적인 관점에서 더욱 교체가 필요하다고 생각함.

【질의-②】 중앙회와 통합 시 데이터이행이 필요한데, **현재 DB의 오류수정은 준비**되고 있는가?

☞ 현재 전산지원부 및 **차세대정보시스템구축단에서 데이터클린징(Dataclensing)을 진행**하고 있으며, 향후 데이터정비를 계획중에 있음.

【질의-③】 당장 부서별로 **WINS21을 통한 추가 전산개발**을 하고 있는 것들이 있는데, 이러한 **신규개발 건들은 보류하고, 차세대전산시스템이 구축될 때까지 기다려야** 하는가?

☞ 예산이 투입되는 신규개발의 경우는 보류. 그러나 **별도 예산이 투입되지 않는 사업의 경우 재단의 자체 유지보수 인력(13명)을 활용해 지속 개발**할 예정. 추후 **차세대전산구축 완료시 프로세스만 이전하는 형태로 적용 가능**할 것으로 판단됨.

【질의-④】 중앙회 전산개발은 전체 3단계로 단계별 진행된다고 하는데 **재단이 통합에 참여함에 따른 비용(약 45억원 예상)은 모든 비용을 포함**한 것인가?

☞ 보안인프라구축 등 **3단계 진행에 따른 모든 예산을 포함한 금액**임. 다만 세부적인 내역작성을 통해 산정된 예산이 아니기 때문에 1-2개월내 구축관련 세부내역이 작성되면 보다 정확한 소요금액이 산정될 것으로 예상.

통합한다는 것이 중앙회 전산에 단순히 Data이전만 하여 쓰는 것인가? EUM을 써보지 않아 알수가 없는데, **재단의 모든 업무가 적용**되어 있는가?

☞ 현재 기개발되어 있는 메뉴은 그대로 쓰고, 재단의 업무특성상 필요한 화면이나 기능은 추가 개발할 예정. 따라서 **신규 및 추가수정개발 형태로 진행될 것**이며, 조만간 본지점 순회를 통해 자세한 설명 및 의견수렴 할 계획에 있음.

중앙회 통합 시 재단 전용 창구인 **3인으로 구성된 Helpdesk를 운영**할 계획이라고 하는데, 이 인력들은 필요시 **프로그램의 신규개발까지 가능**한가?

☞ 현재 계획은 Data수정만이 아닌 **신규 개발도 가능한 인력으로 확보할 계획**에 있으며, 추가인력운영에 따른 별도 비용이 발생한다면 재단이 부담할 예정

재단의 **독자업무시스템 운영인력**은 어떻게 운용할 것인가?

☞ 서울드림머니, 평가업무(BSC) 등과 같은 재단 고유업무로 재개발하는 업무는 유지보수인력을 별도 유지하고, 필요시 **일반업무관련 유지보수에도 투입하는 등 탄력적으로 운영**할 예정.

통합참여시 **재단의 요구사항은 어느 정도 반영**되는가? 회생지원업무에서 현재 지원해야할 **기일관리**가 가능한가? 본점의 경우 **DW(Data Warehouse)를 활용한 업무지원**이 가능한가?

☞ 현재 차세대구축단에서 **중앙회와 재단의 기능차이(GAP)분석 실시 중**에 있어, 모든 기능을 파악하고 있지는 못함. 다만 각종 **기일관리 및 개인별 업무알림기능(to-do-list) 등은 기개발**되어 있어 활용 가능함. 본점의 경우 경영관련지표 등을 다각도로 활용하기 위한 **BI(Business Intelligence) 시스템이 별도 구축**되어 있으며, 세부 내역은 분석중에 있음. 재단요구사항 반영은 기개발된 시스템에 참여하는 것으로 어느정도 제한될것으로 예상하나 최대한 반영을 위해 노력하겠음

【질의-⑤】 통합전산에 참여하지 않은 재단은 서울과 경기재단인데, **경기재단의 상황**은 어떠한지?

☞ **경기재단은 독자구축**으로 방향을 정하고 현재 준비중임. (1단계) 경영지원시스템 (2단계) 업무시스템의 순으로 개발예정으로 알고 있음.
전산개발은 **각 재단의 대내외 실정에 맞도록 판단해야할 문제**로, 경기재단의 독자전산구축 결정이 **우리 재단의 의사결정에 영향을 미치는 사안은 아니라고 생각**함.
경기재단이 단독으로 추진 중이기는 하나, 향후 Big-Data활용 등의 문제가 대두될 경우, 단독시스템으로 운영하는 경기신보는 별도의 통계시스템 구축이 필요.
또한 향후 업그레이드비용이 높아지는 추세에 있어, 경기신보의 단독구축이 외부시각과 환경에 따른 여러 문제점들에서 자유로울 수 있을지는 의문.

중앙회대신 **경기재단과 통합**하여 전산을 개발하는 방안은 어떤지?

☞ 작년말, 경기재단 방문하여 통합에 대한 의사확인을 해보았으나, 독자개발추진으로 의사결정되어 **우리 재단과의 통합은 불가**한 상태임.

현재 재단은 Paperless사업을 진행하고 있는데, **통합시스템 참여가 Paperless사업 진행에 방해요소**가 되지는 않는가?

☞ 현재 Paperless사업의 경우, 사업초기에 차세대전산구축 시 포함하여 개발하는 것을 고려하였으나, **재단에서 정책적으로 결정한 사안**이며, 현재 **개발중인 시스템의 경우, EUM에 호환**되어 추후 적용이 가능함.

【질의-⑥】 EUM을 사용하게 될 경우, **직원들이 구체적으로 좋아지는 점**에 대해 자세히 설명해줄 수 있는가?

☞ 일단, **정확성 확보**부분. 업무를 정확하게 기록하고 처리하여 향후에 정확한 데이터를 제공할 수 있게 된다는 점이 큰 장점임. 다음으로, 전산을 통해 **해야할 일들에 대한 업무관리가 가능**한 점(예시-기한연장리스트, 분할상환리스트 관리 등). 다만 EUM의 경우 업무를 단계별로 세분화해놓은 상태로 업무처리를 위한 단계가 WINZ21보다 다소 복잡할 수 있음. 이 점은 중앙회와 협의를 통해 단계를 축소하는 등 효율적으로 업무가 가능하도록 개선노력 예정.

EUM 전산환경 경험을 위해 **테스트프로그램을 직접 사용**해 볼 수는 없는가?

☞ 테스트프로그램을 통해 가상의 환경 구축되어 있음. 필요할 시 **일반 업무를 담당할 직원들이 사용 가능하도록 전산환경 제공**하여 의견을 수렴할 예정.

【질의-⑦】 통합 시 재단의 전산일반직 직원은 어떻게 운용될 예정인가?

☞ 중앙회 공통유지보수인력(약 7.5명분)을 제외하고 서울에서 근무하는 **재단 일반직 6명 및 유지보수 인력 8명, 이상 14명으로 운영**예정.

【질의-⑧】 통합개발과 관련하여 **가장 우려되는 부분**은 무엇인가? EUM시스템과 비교하여 **WINS21이 우수한 점**은 없는가?

☞ 사용자 관점에서 **일부 프로세스의 차이가 우려**되며, **업무단계가 세분화되어 있어 다소 불편**할 수 있음. WINS21은 그간 신규개발을 통해 다양한 기능들이 제공하는 점에서 좋다고 생각하며 실제 EUM 구축 시에도 WINS21의 기능을 일부 채용하였음. 이러한 **우수한 기능들은 향후 통합 시에도 사용가능**토록 할 예정임.

【질의-⑨】 현재 WINS21의 경우 Data의 정확성과 관련하여 관리업무 시 **각자가 처리하는 방식에 따라 다르게 관리되는 경우**(예시-분할상환 계획실행 포기회수)가 있는데, 통합 시 이러한 **Data는 어떻게 정비**할 예정인가?

☞ 세부적인 부분은 **업무부서와 협의 필요**한 문제. 상세 Data정비는 실행단계에서 고민할 부분으로 추가적인 논의 필요.

【질의-⑩】 **데이터를 정확하게 맞추는 정리 작업은 필요**할 것으로 생각한다. 혹시 **데이터 정리 후 WINS21 시스템을 다시 활용하는 방법**은 가능할지?

☞ 현재 WINS21은 데이터 정합성을 맞춘 후, **일정시간이 경과하면 다시 데이터에 차이가 발생**하고 있어, **WINS21을 계속 사용하는 것은 바람직하지 않다**고 생각함.

통합 시 타재단과 업무흐름이 다를 수 있는데, **재단 업무처리 흐름이 바뀔 수도 있는 것**인지?

☞ 현재 상태에서 두 전산시스템 중 **어느 하나의 업무처리 흐름이 더 나은 것으로 판단하기는 어려움**. 이는 선택의 문제로, **전체적인 시각에서 협의해야할 부분**이라고 생각함.

EUM은 좋은 시스템인지? **호환성**은 좋은지?

☞ EUM의 세부적인 기능에 대하여 좋고 나쁨을 판단하기는 어려우나, **적용된 기능과 기술은 안정적이며, 최신 기술이라고 생각**함. 또한 재단 독자시스템 구축 시 현재 EUM 시스템 이상의 시스템이 가능할지도 고려해야 함. **EUM의 호환성은 우려하지 않아도 될 수준으로 확장성이 좋은 시스템**임.

【질의-⑪】EUM의 경우, 각 **재단의 특수성에 따라 (심사)평가기준을 다르게 적용**할 수 있는지 ?

☞ EUM은 상품개발 및 평가기준 설정 등 **기획업무 설계가 관리자 모드로 기본 제공**되고 있어, **보증상품 설계가 상당히 편리할 것으로 생각**되며, 이에 필수 항목 외에는 **우리재단만의 특성을 반영이 가능**할 것으로 판단됨.

【질의-⑫】 EUM 이전에는 **중앙회와 각 지역재단은 과거 어떤 형태로 전산시스템을 사용**했었는지 배경은 어떻게 되는지?

☞ 서울/경기/울산/부산재단은 자체 전산시스템 이용, 그 외 12개 재단은 동일한 형태의 전산 시스템을 각각 사용하여왔음. 이후 **2005년도 9개재단이 중앙회와의 통합전산망을 구축**하였고, 이후 **2014년 14개 재단 통합 차세대 전산시스템(현 EUM시스템)을 구축**하여 사용하고 있음.

【질의-⑬】 Data 정합성과 관련해서 **EUM은 정확도 측면에서 성공적인 평가**를 받고 있는가? WINS21의 불완전한 Data를 이전하는 경우 **EUM에서 정확한 Data의 기대**가 가능한지? 그리고 **다양한 통계화면**의 구현이 가능한지?

☞ WINS21은 데이터의 구조적인 문제와 데이터 내용의 부실함이 동시에 존재하며, **데이터 전환이 데이터 정비의 계기가 되어야 한다고 생각**함. 통계의 **다양성은 BI시스템을 통하여 비정형의 데이터를 활용**하여 충분히 구현가능할 것으로 생각함.

【질의-⑭】 EUM의 경우, **프로그램 추가개발 시 14개 재단의 협약이 필요**하다고 하는데, 어떻게 운용되고 있는지?

☞ 기본적인 운용에 대한 협약을 말하며, 현재 **매년 초 협의회와 운영위원회를 구성하여 진행**하고 있음. 최근 정보보안 책임의 문제 등으로 인하여 **중앙회와 재단간의 구체적인 협약서를 준비중**인 것으로 알고 있음.

통합 시스템에 참여할 경우, **이미 완성된 전산에 참여**하는 것인데, **소요기간이 긴 것은 아닌가**?

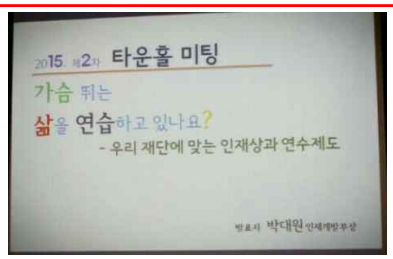
☞ 착수 후, **구축기간은 12개월** 예정하고 있는데, 차세대전산시스템 구축단에서는 기간을 단축하기 위하여 지속적으로 노력할 것이나, 분석업무에 3-4개월, 전산 개발업무에 3-4개월, 이전업무에 3-4개월 소요되고, **테스트 업무까지 감안한다면 긴 시간은 아니라고 생각**함.

앞서 언급한 **경기재단과의 환경차이**는 어떤 것인지?

☞ 경기재단과의 차이는, **경기재단은 인프라와 시스템 측면에서 탄탄**하게 관리되고 있으며, 정보의 측면에서 **기존 시스템에 대한 불만도가 낮아 정보화 요구사항이 상대적으로 적은 편**임.

제2차('15.3.30) _〔성격 : 토론회〕

토론주제	재단에 맞는 인재상과 연수제도	주관부문	중부지역본부
주요내용	○ 글로벌 HRD트렌드 및 2015년 재단 연수로드맵 공유 ○ 재단 인재상 정립의 필요성과 바람직한 인재상에 대한 생각 공유 ○ 연수담당자가 갖추어야 할 자질과 역할 정립 ○ 재단에 필요한 연수과정 도출 및 공감대 형성		
토론자 발 언	○ 2015년 수립된 재단 연수제도에 대한 토론자 의견 〔**주무경**〕 자발적 동기에 따라 학습할 수 있도록 개선된 점이 긍정적 〔**박병주**〕 인재 양성을 위한 집중적인 프로그램 강화 필요 〔**황수연**〕 자기 주도적 학습유도 긍정적 〔**천기문**〕 개별적 경험 및 지식을 집단적 지성으로 발전시키기 위한 대화가 중요 〔**김태명**〕 장기적 관점의 인사 및 연수로드맵 필요		
방청객 의 견	○ 직무연수는 어느 정도의 강제성 필요. 직무를 제외한 나머지 분야는 연수담당부서에서 서포트 해주는 방식 필요 ○ 장기적 플랜을 토대로 연차별, 직급별 연수프로그램 운영 필요 ○ 소기업, 소상공인 종합지원기관에 부합하는 융합형 인재개발 연수 필요 ○ 컨설팅 영역 뿐 아니라 예술, 인문학 등 다양한 분야로 교육영역 확장 필요 ○ 연수에 그치지 않고 연수내용의 활용방안을 구체화 하는 프로그램 마련		
CEO 강평	○ "가슴이 뛰었다. 어떤 컨설턴트가 와도 이보다 훌륭한 컨설팅을 하지는 못했을 것"		
결 론 (조치사항)	○ **타운홀미팅에서 개진된 의견을 반영하여 2016년 종합연수계획 수립**		



제3차('15.4.28) _〔성격 : 토론회〕

토론주제	보증업무 환경에 대한 도전과 대응	주관부문	사업전략부문
CEO 당부	○ 주제의 범위가 넓고 업무핵심을 다루고 있어 젊은 직원들의 많은 아이디어, 활발한 토론, 기탄없는 발표 기대		
주요내용	○ 리스크관리에 기반한 보증상품 개발 및 목표설정 필요성 인식 ○ 타 금융회사와 차별화되는 재단만의 고객 편의 제도에 대한 의견 공유 ○ 구상채권 회수노력 강화, 출연금 조성 확충, 보증심사 역량 향상 등 손실을 줄이기 위한 전사적 노력의 필요성에 대한 공감대 형성		
토론자 발 언	○ 보증업무 환경변화에 따른 재단 대응방안에 관한 토론자 의견 〔양시선〕 1. 리스크 관리에 기반한 보증목표 수립 2. 1년 만기 상품 증가로 인한 기한연장 업무 급증 대비 전담팀 신설 --- 〔채기수〕 1. 지점 내 사후관리(기한연장, 조기경보) 전담팀 신설 2. 보증서류 및 형식 간소화 등을 통한 고객편의 제고 시급 --- 〔이현주〕 1. 보증부실률을 높이는 과도한 영업 드라이브 자제 2. 리스크 분석 결과의 보증상품 신설 시 반영 3. 분할상환에 부담을 느끼는 고객 위해 1년 만기 보증상품 공급 활성화 4. 공인인증서 로그인 통한 고객 홈페이지 약정서 작성 시행 --- 〔한재호〕 1. 중기청 보증사업성 평가 및 출연금 조성 전담팀 신설 2. 연간 보증공급 적정규모 산출 위한 툴 마련 3. 상담자에 따른 보증상담 결과 격차 완화위한 표준화 방안 마련 4. 재단이 서민기관인지 정책기관인지 명확화 5. KPI 항목의 단순화, 집중화 통한 직원 업무편의 제고 6. 업무편차로 인한 직원 거점지점 근무 기피현상 개선 위해 지점별 적정 업무량 산출 --- 〔박여울〕 1. 창업보증 시 추정손익계산서 작성 등 상환능력 평가심사기준 마련 2. 창업 전 단계의 컨설팅을 통해 보증 리스크 경감 3. 창업 컨설팅 주요 항목을 창업보증 실사 시나 심사 시에 적용		

토론자 발 언	〔장원석〕 1. 직원 업무부담 줄이기 위한 무방문 기한연장 활성화 2. 창업교육 심화, 상환능력의 검증 등을 통해 창업보증 공급 장벽 강화 3. 지점별 상담대기일수 격차 해소 위해 고객센터에서 상담대기인원 과다지점의 상담량 인접 지점으로 배분 4. 심사일수 줄이기 위해 전자상거래업, 정상상환업체 등에 대한 실사 생략 5. 본점 컨설턴트의 지점 발령 통해 보증업무 인력 확충 6. 제출서류 간소화를 위해 금융거래확인서 발급 가능 은행 확대 7. 보증료 과다라는 고객 불편을 해소하기 위해 신용등급이나 상환이력을 바탕으로 보증료율 차감 인센티브 부여 8. 보증료 일시 수납하되, 핸드폰 소액결제 혹은 카드 분납 등을 통해 고객 부담 경감 9. 지점 직원 업무량 조절 위해 정부 특례보증 전담팀 신설 10. 직원들의 업무 편의 위해 규정, 업무방법 등 명확화 필요
상임이사 강 평	○ 결산 재무제표 상 보증료 수입 감소, 경비 등 지출 증가한 상황으로 손실을 줄이기 위한 노력 필요 - 회수증강, 출연금 추가조성, 심사역량 강화 등 ○ 보증료는 리스크에 대한 대가이며 재단은 발생 리스크만큼의 보증료를 받고 있지 않음. 보증료가 결코 높지 않음을 고객에게 설명 필요
조치사항	○ 상담대기 인원 과다지점의 경우 사이버중앙지점으로 안내 조치 ○ 무방문 기한연장 활성화 위해 '15년 동의서 징구 조치 ○ 일반심사, 현장실사 매뉴얼 제작하여 업무 방법 명확화
향후계획 ('16년 검토 추진)	○ 기한연장 업무 급증 대비 전담팀 신설, 검토 ○ 행정정보공동이용 사무 확대 추진(국세납세증명서) ○ KPI 항목 단순화 및 집중화 추진 ○ 창업보증 심사 시 재무상황 평가항목 등 반영 ○ 재단중앙회와 통합전자보증 대상은행 확대로 금융거래확인서 발급 은행 확대

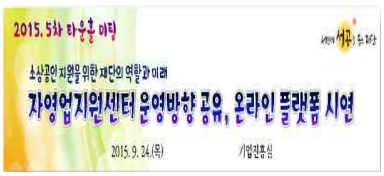
제4차('15.5.28) _〔성격 : 토론회〕

토론주제	소액(특례)보증 업무프로세스 개선방안	주관부문	동부지역본부
CEO 당부	○ 소액보증의 업무효율화 논의가 직원 노고를 경감하는 데 도움이 되길 희망함.		
주요내용	○ 소액보증 업무프로세스 효율화를 통한 업무 생산성 향상 방안 ○ 무방문 심사제도, 전자약정제도 등 고객편의제도 방안 논의 ○ 대출기관과 협업을 통한 소액보증 지원 간소화 방안 공유 등		
토론자 발 언	○ 소액보증 업무효율화 위한 토론자 의견 〔강정근〕 1. 실사 시 현장 약정체결 등 지점 여건에 맞는 효율화 방안 시행 2. 전자약정제 도입 위한 인프라 확충 필요하나 - 도입 전 타 보증기관 사례 분석 필요 - 보증인보호를 위한 특별법 상의 보증인에 대한 전자약정 무효 문제 감안 필요 3. 보증심사 시 특정 요건 하 책임자 전결 허용 4. 무방문 제도 시행의 일환으로 온라인, 전화 상담 등 사이버지점 업무 단계적 확대 필요 --- 〔김재웅〕 1. 보증상품별 two track 전략으로 직원 전문성, 업무효율성 진작 2. 스마트기기를 활용한 서류접수 시행으로 접수 단계 무방문 실현 3. 윈즈 내 심사의견 불러오기 기능 삽입, 품의시간 단축 4. 고객 편의를 고려한 재단, 은행 제출서류 중복여부 사전체크 안내 --- 〔이좌영〕 1. 업무 효율화에 매몰되어 심사의 집중은 간과하고 있지 않은가 2. 타 보증기관과 차별화된 경쟁력을 가질 수 있는 노력 필요 3. 고객만족의 관점을 양적 공급에서 질적 만족으로 전환 필요 4. 소액보증은 우리의 부수업무가 아닌 주업무이며, 소액보증에 집중함과 동시에 종합지원에 대해 고민해야 함. 5. 보증기관의 공공성을 감안, 재단 고유업무를 은행에 위탁하는 것은 신중한 검토 필요 --- 〔지혜영〕 1. 고객의 니즈 변화를 인지, 상담업무 심화 필요 2. 전자금융거래확인서 발급기관 확대, 전자약정을 통한 페이퍼리스 구현 3. 매출액에 의한 보증한도 산출방식 도입 등 보증상품 다양화		

토론자 발 언	〔최명진〕 1. 은행협업 관련 '사회적배려기업 자활촉진 특례보증' 상품과 같이 취급은행, 대상업체 등 제한적인 상품을 위탁하는 것이 바람직 2. 전화, 온라인 상담은 신청 방법의 차이만 있을 뿐, 인증을 통해 진행되므로 업무 효율화를 위한 사이버지점 업무 지속 확대 필요
방청객 의 견	○ 보증심사에 집중하기 위해 패러다임 전환 필요. 보증지원을 받아야 하는 이유와 지원받을 금액을 고객이 제안하고, 승인받기 위한 자료를 제출하면 재단이 심사하여 가부를 결정하는 방식 제안 ○ 업무 프로세스를 개선했을 때 어떤 효과가 있는지, 고객에게 어떤 이점이 있는 생각해 볼 필요 있음. 은행에 상담업무 위탁 시 대리인 문제가 발생하므로 재단의 의사결정권한이 사실상 없는 특례보증을 위탁, 운영의 묘를 살릴 필요 있음. 전자약정의 경우 신기보에서 이미 실패한 제도이며, 재단은 현재 현장 약정제도를 시행중이므로 전자약정제도가 고객의 편의증진에 부정적이라 생각함. 본질적으로 심사업무를 가장 잘 하는 것이 컨설팅을 잘 하는 것. ○ 고객의 니즈는 내방 즉시 필요한 자금을 지원 받는 것. 유럽은행은 고객 내점 즉시 신용평가 가능. 재단 실사 방문 시 모바일뱅킹을 활용하여 현장에서 보증 승인하는 방법으로 시대적 요구 부응 ○ 은행업무 위탁 관련 전통시장 특별보증의 경우 은행에서 상담, 접수까지 직접 처리하고 있으나, 시간이 많이 소요되는 현장실사 문제가 해결되지 않는 이상 업무효율화 문제는 해결되지 않고 있음. 부분보증비율을 낮춰 은행의 도덕적 해이 방지 필요 ○ 적은 인력으로 시스템만을 개선하여 업무효율을 높이는 데 한계가 있음. 대위변제율이 높은 상품을 배제하고 직원들이 실질적으로 심사에 집중할 수 있는 개선이 필요
조치사항	○ **같은 기업당 총보증금액 5천만원 이하 현장약정 활성화 시행** ○ **붐업 특별보증 업무협약 시 은행 체크리스트 사전 확인 조치**
향후계획 ('16년 검토 추진)	○ **중금리대출 보증상품 개발 시 신규평가모형 도입 검토**

제5차('15.9.24) _〔성격 : 설명회〕

토론주제	소상공인 지원방향 제고에 따른 자영업지원센터 운영방향	주관부문	기업진흥실
CEO 당부	○ 서울시 행정서비스와 시민이 디지털 커뮤니케이션을 통해 연결되는 소셜특별시, 우리가 생각하는 소상공인 플랫폼과 그 전략과 방향이 일치 ○ 디지털 커뮤니케이션을 통해 시민들과 행정서비스가 지속적으로 결합할 수 있음. 반면 거대한 디지털 트랜드 속에서 디지털 소외계층이 생기지 않도록 교육 등 방안을 강구해야 하며, 향후 어떤 콘텐츠로 플랫폼을 채워나갈 지에 대한 고민도 필요함. ○ 우리가 고객의 '관계망' 속에 들어가 고객이 재단을 지속적으로 이용하고, 고객들은 재단을 통해서 성공하는 윈윈 방안을 플랫폼을 통해 실현할 수 있도록 지혜를 발견하기 바람.		
주요내용	○ 서울에서 창업하고 싶은 사람, 서울시 소상공인이라면 누구나 찾아오는 하나의 대표기관을 목표로 소상공인 통합지원 창구인 자영업지원센터 설치 추진 〔**종합상담/진단**〕 상담을 통해 고객 상황을 진단하고, 올바른 방향 제시 〔**창업지원**〕 이제는 창업교육 받고 사업자등록 내고 재단으로 찾아오라고 안내하면 안됩니다. 〔**창업교육**〕 음식만 잘한다고 성공할 수 없다. 비즈니스 플로우 전단계를 이해하자 〔**경영지원**〕 보증업무와의 연계 확대하고, 안전한 폐업까지 지원		
질의사항	○ 서울시 산하 출연기관 컨설팅 결과에 따라 자영업지원센터는 유동적인가 - 지금까지의 고민이 자영업지원센터가 필요한 분석 과정 임. 이러한 분석 과정을 기초로 향후 자영업지원센터를 어떤 방향으로 운영할지가 관건 ○ 자영업지원센터의 역할 중 사업정리에 대한 수요도 많을 것 같은데 인력이 준비되지 않으면 외부의 도움을 받아야 하는가 - 모든 분야의 전문가들을 직접 고용하기는 어려움. 현재 외부전문가 풀에 사업정리 전문가들을 갖춰 놓았음. 이러한 풀을 점진적으로 확대할 필요		
플랫폼 시 연	○ 비즈캘린더 : 일정등록, 공유자 지정, 중요한 일정 알림서비스 ○ 오픈보드 : 직원과 외부인이 자유롭게 사용하는 게시판 ○ 콜라보 : 그룹 커뮤니케이션이 가능한 앱		
조치사항	○ **자영업지원센터 운영 내실화 검토 및 직원 체험 통한 플랫폼 친숙화**		
향후계획 ('16년 검토 추진)	○ **市 컨설팅 결과 등 감안하여 신설 방향 및 과업 범위 확정 예정**		



제6차('15.10.27) _〔성격 : 토론회〕

<table>
<tr><td>토론주제</td><td>상담예약제도 향후 운용방향 제시</td><td>주관부문</td><td>서부지역본부</td></tr>
<tr><td>주요내용</td><td colspan="3">○ 상담예약제도에 대한 설문조사를 통한 전 직원 생각 공유
○ 지점별 상담예약제도 운영 형태 및 문제점 공유를 통한 업무표준화 마련
○ 고객 입장에서의 상담대기 시간 단축 방안에 대한 생각 공유 등</td></tr>
<tr><td>주요의견</td><td colspan="3">○ 현재 각 지점의 운용형태
- 대부분 예약과 무예약자 병행 상담 진행하며, 예약자 중심(70%)으로 무예약자(30%)를 받는 형태가 대다수이며, 특별히 무예약자를 중심으로 예약을 병행하는 지점도 있음. 이런 지점의 특성은 상담대기일수가 상당히 짧음.

○ 예약상담제의 장단점
<table><tr><th>장 점</th><th>단 점</th></tr><tr><td>- 고객대기시간 축소 및 상담시간 확보
- 재단에서는 예측가능성이 높아져 업무 및 시간 효율성 증대됨
- 상담대기일이 길지 않을 경우, 보통 상담 만족도가 높음
- 고객쏠림으로 인한 고객응대시간 축소</td><td>- 예약 후 취소자 발생으로 업무비효율성
- 오랜 대기 후 상담시 상담반송 어려움
- 보증상품 만료시 예약과 상담의 시간상 괴리는 민원 가능성 있음
- 보증가부를 알 수 없는 상황에서 무작정 기다리게 하는 것은 문제 있음</td></tr></table>
○ 예약상담제 유지 및 폐지에 관한 의견
- 상담이 많은 지점에서는 상담예약제를 현실적으로 하기 어려움
- 제도의 문제가 아니라, 제도 운영의 자원이 문제
- 3-5일 정도의 상담대기라면 좋은 제도지만, 그렇지 않을 경우라면 폐지 필요
- 보증(자금) 적시공급을 위하여 상담예약제는 폐지해야 함.
- 현재 상황에 따라 대처가 되고 있는 상황으로 예약상담제 유지 필요
- 이미 금융권에서도 재단이 예약제를 운영하고 있다는 것을 알고 있으며, 그렇게 안내됨. 또한, 사회적으로 예약제는 보편화 되어 가고 있음.</td></tr>
<tr><td>결 론
(조치사항)</td><td colspan="3">○ 고객이 원하는 방향대로 상담을 하는 것이 고객만족의 지름길
- 현행과 같이 예약상담과 무예약 상담 병행</td></tr>
</table>

제7차('15.11.24) _〔성격 : 토론회〕

토론주제	일반보증심사제도의 효과적인 운영방향	주관부문	남부지역본부
주요내용	○ 현행 일반보증심사제도의 선호도 및 장단점 토의 ○ 심사팀 전담제도의 강점과 약점에 대한 의견 공유 ○ 향후 약점 및 위기적 요소에 대한 보완방법 의견 공유		
토론자 발 언	○ 토론주제 1. 심사팀과 지점심사 방식 중 어떤 제도를 선호하는가? 2. 심사팀 전담제도의 강점과 약점은 무엇인가? 3. 제도의 약점(위기적 요소)를 보완할 수 있는 방법은 무엇인가? ○ 주제별 토론자 의견 〔김재웅〕 1. 심사팀은 일반심사 진행 시 리스크 관리에 주안점을 두고 심사 그 결과 사고 및 대위변제율이 지점보다 낮아 성공적 리스크 관리 2. 심사팀은 지점 직원들과 동도출장을 통해 교육 및 심사역량 강화에 매진하여 자체 재무제표 분석 및 현금흐름표 분석 툴을 개발하여 적정 보증금액을 산정함. 3. 15년 한 해 지점당 평균 6건의 일반심사 진행으로 많은 직원들에게 교육의 기회가 없었음. --- 〔한정훈〕 1. 일반심사를 지점, 심사팀 중 어느 곳에서 진행해야 하는지 전문성, 건전성, 신속성 측면에서 검토 - 지점 보증팀 중 선임팀원이 5급 대리인 팀이 있어 전문성 측면에서는 심사팀이 앞섬. - 지점에 특례보증의 수요가 폭발적 증가 시 심사팀에서 진행시 신속성이 확보 됨. - 심사팀은 목표에서 자유로운 바, 보다 객관적 심사가 가능하여 심사 건전성이 보장됨. 2. 교육 측면에서 지점에 일반심사 진행에 대한 선택권을 주는 방안 - 지점에 수요가 많지 않을 경우 2억이상 심사는 지점에 재량권 부여 3. 교육기회 확대를 위해 선임 팀원이 2명씩 번갈아 가며 심사팀에 인사발령하여 심사역과 같이 업무 수행할 것을 제안		

토론자 발 언	〔김정훈〕 1. 심사팀 제도는 리스크 관리, 교육목적에서는 긍정적이나, 기업에 대한 지원 측면에서는 의문스러움. - 지점 심사권에 대한 자율성 침해가 있을 수 있으며, 업무 프로세스가 지점단독 진행보다 비효율적임. 2. 지점에 재량권을 주는 것이 신속하게 보증지원 가능하며, 다만 리스크 높은 업종은 심사팀에서 진행하는 것이 바람직함. 3. 금액 2억 이하 일반심사는 지점장 전결로 신속히 진행할 것을 제안 --- 〔김지욱〕 1. 지점에 소액보증에 대한 수요가 많을 경우 일반심사는 지점 직원들에게 큰 부담으로 작용하여 처리기간이 길어지는 경향 2. 지점에 따라 일반심사 기회가 큰 차이가 나고 있음. 3. 지점 보증팀원에게 일반심사의 기회(동도출장)를 주는 것이 필요
방청객 의 견	○ 지점에 소액심사가 많다는 이유로 일반심사를 회피하는 것은 잘못 ○ 지역본부별로 심사팀 직원을 인사 발령하여 맨투맨으로 일반심사 업무에 대해 교육을 해야 함. ○ 지점에 보증수요가 과다할 경우 일반보증 심사를 마치 소액심사처럼 심사하는 경향이 있으므로, 지점의 숙련된 직원이 직접 팀원을 가르칠 것을 제안 ○ 4급 차장을 심사역으로 인사발령하여 교육 및 일반심사 진행할 것을 제안 ○ 지점에서도 팀장, 지점장을 통해 충분한 일반심사 교육 가능
결 론 (조치사항)	○ **현행과 같이 1억원 초과(기보증 포함) 일반심사 대상은 심사팀에서 전담하고 1억원 이하 일반심사 대상은 지점에서 처리**

☐ 운영성과 및 개선과제

○ **(운영성과) 도입 첫 해 타운홀미팅의 근본적 목적인 결론에 의한 실행엔 다소 부합하지 못하였으나 이슈에 대한 생각의 다양성 체험측면에선 유익한 경험**

- ❒ 이미 결정된 사항에 대한 통보식 의사소통에서 의사결정 전 다양한 의견을 수렴하는 소통문화 학습
- ❒ 생각의 차이를 현장에서 느끼면서 자신과 타인의 생각을 재점검하는 과정에서 생각의 폭 확대 및 생각의 교집합 형성
- ❒ 타운홀미팅에서 논의된 주제관련 시행에 있어 내용에 대한 공감 및 이해도 제고

○ **(개선과제) 자발적 집단지성과 집단지성을 통한 의사결정이 강력한 실행으로 이어지는 의사결정 문화 구축 필요** (※ 직원 개선의견 반영)

- ❒ 타운홀미팅을 통해 다양한 생각은 공유되었으나 생각의 수렴을 통한 구체적인 결론이 부재하여 실행으로 이어지지 못한 한계
- ❒ 행사를 위한 발제, 참여 등 강제성 방식에서 탈피하여 자율성에 기초하여 진행될 수 있도록 개선 필요
- ❒ 자유로운 분위기 연출을 위해 먹거리, 새로운 장소 선택 등 물리적 분위기 개선

☐ 2016년 타운홀미팅 개선방향(안) _ 실행력 up, 자율성 up

○ **대 원 칙 : 실행을 전제로 한 구체적인 토론주제 선정**

- 토론주제에 대해 결론을 내고 그 결론대로 즉시 실행 추진

○ **운영횟수 : 매월 ➛ 격월**

- 실행력 제고를 위한 주제 선정의 신중성을 위해 격월제로 시행

○ **운영주체 : 자율결성 그룹 (ex. 동아리 단위 등)**

- '15년과 같이 부문별 강제할당 하지 않고 이슈 발굴, 토론을 희망하는 자율그룹

○ **인센티브 : 실행 성과점검 포상 및 지원**

- 실행 통한 성과점검을 통해 우수한 성과 실행 부문에 대한 포상 실시
- 타운홀미팅 발제 등 연구과제 준비를 위한 연수비 등 예산 지원 검토 등

2 2015년 타운홀미팅 포상(안)

□ 2015년 포상계획 및 평가방법

○ 타운홀미팅 우수발제 부문 (* 연초 인재개발부 포상계획에 의함)

포상 관점	포상대상	상훈				포상금	
		조직		개인		조직	개인
		표창장	상장	표창장	상장		
혁신인	타운홀미팅 우수발제	2	-	2	-	1,500	1,000

○ 우수발제 부문 평가방법

- 회차별 타운홀미팅 종료 후 참석자 평가표에 의한 평가결과 집계

○ 평가방법 : 참석자가 부여한 평균점수를 산술평균 후 상위자 선정

등급	S	A	B	C	D
평가	탁월	우수	보통	미흡	불량
점수	90~100	80~89	70~79	60~69	59 이하

○ 평가내용

1. 부문평가 : 주제선정 및 제반 준비사항의 우수성 (산술평균점수)
2. 개인평가(발표자 부문) : 발표내용 및 발표태도의 우수성 (산술평균점수)

□ 2015년 타운홀미팅 우수 발제부문 포상(안)

○ 평가결과

구 분	제1차 (경영전략) (최 승 일)	제2차 (중부지역) (박 대 원)	제3차 (사업전략) (박 창 원)	제4차 (동부지역) (강 진 우)	제5차 (기업진흥) (전 승 기)	제6차 (서부지역) (최 명 진)	제7차 (남부지역) (천 기 문)
조직부문	88.13	89.35	84.18	89.72	91.26[1위]	90.45[2위]	89.75
개인부문	91.55[1위]	87.97	87.89	90.12	91.11[2위]	89.76	86.00

○ 포상 대상 (* 개인 표창 대상자는 인사위원회에서 확정)

구 분	표창장		포상금
조직부문	1위	기업진흥실	90만원
	2위	서부지역본부	60만원
개인부문	1위	최승일	40만원
	2위	전승기	30만원
기타부문	-		적극 참여자 : 천기문, 김재웅, 최명진 각 10만원

〈붙 임〉

2015년 타운홀미팅을 위해 수고해 주신 분들

구 분	준비	발표자	사회자 (토의진행)	패널	방청객
제1차	경영전략부문	최승일 단장	김상호 부장	-	69명
제2차	중부지역본부	박대원 부장	엄창석 본부장 유주원 팀장	주무경 차장 박병주 과장(은평) 황수연 컨설턴트 천기문 팀장 김태명 팀장	79명
제3차	사업전략부문	박창원 부장	주성원 팀장	양시선 팀장 채기수 팀장 이현주 차장 한재호 과장 박여울 과장 장원석 주임	68명
제4차	동부지역본부	강진우 본부장	정동욱 지점장	강정근 팀장 김재웅 팀장 이좌영 팀장 지혜영 팀장 최명진 팀장	66명
제5차	기업진흥실	전승기 실장	-	-	69명
제6차	서부지역본부	최명진 팀장	김승영 본부장 박장혁 지점장	천기문 팀장 오영국 팀장 김철호 팀장 김근모 팀장	61명
제7차	남부지역본부	천기문 팀장	신용호 본부장 김재진 지점장	김재웅 팀장 한정훈 팀장 김정훈 차장 김지욱 대리	61명

※ 적극 참여자

구 분	참여횟수	참여내용	비고
천기문 팀장	3회	발표 1, 패널 2	2차, 6차, 7차
김재웅 팀장	2회	패널 2	4차, 7차
최명진 팀장	2회	발표 1, 패널 1	4차, 6차