

제 58 차

임 시 이 사 회

- ◆ 일 시 : 2019년 4월 24일(수) 10:00
- ◆ 장 소 : DDP배움터 4층 아너스라운지

재단법인 **서울디자인재단**

회 순

- 회의순서 안내 1

- I. 개회선언 2

- 전차 이사회 결과 보고 3

- II. 상정안건 심의·의결 토의
 - 1. 2019년 예산 및 사업계획 변경안 (의안번호 제179호) 5
 - 2. 복무규정 개정안 (의안번호 제180호) 22

- III. 보고안건 보고 24
 - 1. 서울디자인재단 2019년 사업계획 보고
 - 2. EPI 사업 진행현황 보고

- IV. 폐회 58

(개회 : 10시 08분)

· 회의순서 안내

○ 간사 ○○○(지원본부장)

이사님들 다 참석하셨기 때문에 진행토록 하겠습니다.

58차 임시이사회 간사 지원본부 ○○○입니다.

바쁘신데도 불구하고 제58차 임시이사회에 참석해 주신 데 대해서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

오늘 이사회는 임원 총 열네(14) 분 중에서 이사 여덟(8) 분, 그리고 감사 두(2) 분이 참석하셨습니다.

○○○ 이사님께서 개인사정으로 참석이 불가해서 서울대학교 미술대 ○○○ 교수님이 대리인으로 참석하셨습니다.

성원이 되었으므로 이사회를 시작토록 하겠습니다.

이번 이사회 상정안건은 총 2건으로 「2019년 예산 및 사업계획 변경안」, 「복무규정 개정안」입니다.

그리고 보고안건은 「서울디자인재단 2019년도 사업계획 보고」, 「EPI사업 진행현황 보고」 2건입니다.

그럼 지금부터 이사장님께서 개회선언 후 이사회를 진행해 주시겠습니다.

I . 개회선언

○ 이사장 ○○○

이른 아침부터 이렇게 참석해 주셔서 고맙습니다.

지금부터 제58차 서울디자인재단 임시이사회를 시작하겠습니다.

((의사봉 3타))

· 전차 이사회 결과 보고

○ 이사장 ○○○

시작 전에 지난 3월 27일 개최했던 57차 정기이사회 결과를 간단하게 보고해 주시기 바랍니다.

○ 간사 ○○○

보고 드리겠습니다.

지난 57차 이사회 상정안건은 총 5건으로 「2018년도 사업실적 결산 및 잉여금 처리 승인안」, 「2018년 재무회계 결산서 승인안」, 세 번째 「2019년 예산 및 사업계획 변경안」, 네 번째 「보수규정 개정안」, 다섯 번째 「DDP대관규정 개정안」으로 5건 모두 원안 가결되었습니다.

「2018년 사업결산 및 잉여금 처리 승인안」은 2018년 세입에서 세출을 뺀 순세계잉여금으로 발생한 107억 중 2018년 12월 63.4억을 편성한 나머지 44억에 대해 세입예산으로의 편성과 2018년 재무회계 결산서 승인안은 재무상태표의 재단 자산 235억, 부채 61억, 자본 174억에 대한 내용과 운영성과표의 사업수익 524억, 사업비용 475억, 당기순이익 53억에 대해 승인하였습니다.

「2019년 예산 및 사업계획 변경안」은 2018년 결산 결과 발생한 세계잉여금 44억의 2019년도의 세입처리와 더불어 예산·사업계획상에 변동되는 세입·세출총액 38.7억 증액에 대해 도시건축비엔날레 3.2억, 재단 예비비 32억, 기본재산 편입 2.8억에 대해 승인하였습니다.

「보수규정 개정안」은 연봉 산정표 및 보수규정 시행내규 경력환산기준표의 변경, 기본연봉 한계액 조정, 특수업무수당 지급 대상에 대한 법정 안전관리자 내용 등에 대해 승인하였습니다.

「DDP대관규정 개정안」은 DDP 알림터의 대관료 철야시간대에 대한 150% 할증내용을 추가하여 승인하였습니다.

이상입니다.

○ 이사장 ○○○

지난번 ○○○ 이사님께서 요청하셨던 2019년 대표이사의 사업계획 보고는 지금 상정

안건 2건을 마친 후에 그렇게 진행하는 것으로 하겠습니다.

[“예.” 하는 이사들 있음]

II. 상정안건 심의·의결 토의

【 의안번호 제179호 : 2019년 예산 및 사업계획 변경안 】

○ 이사장 ○○○

상정안건 2건에 대해서 설명해 주시기 바랍니다.

○ 간사 ○○○

금번 58차 임시이사회 의안번호 179호 「2019년 예산 및 사업계획 변경안」 내용입니다.

주요골자는, DDP 미디어 라이팅 콘텐츠 구축사업 추진을 위한 재단운영 예비비 27억 배정을 위한 사업계획 변경 내용입니다.

금년도 사업예산 중 예비비는 총 32.9억으로 각각 재단운영 예비비 27억, 패션·봉제 예비비 5.2억, DDP 예비비 6천만원으로 구성되었으며, 이중 재단운영 예비비 27억원을 DDP 미디어 라이팅 콘텐츠 구축사업으로 배정하여 해당 사업을 추진코자 합니다.

DDP 미디어 라이팅 콘텐츠 구축사업은 전년도 7월부터 사업에 대한 검토가 시작되어 시와 재단 합동 외부전문가 자문회의, DDP 미디어파사드 구축 협력추진단 발족 및 정기회의, 시장님 보고 등을 통해 구체화되었습니다.

본 사업은 DDP에 미디어와 빛을 매개로 위한 야간 콘텐츠 구축을 위한 DDP 대표 미래 콘텐츠를 육성하고 동대문 상권의 동반 활성화를 촉진하는 데 그 목적이 있다 하겠습니다.

금년도 사업예산 27억은 미디어파사드 운영에 18.1억, 콘텐츠 개발 운영에 6억, 총감독 운영에 5,500만원, 대행사 운영에 2억, 시·재단 합동추진단 운영에 대한 2,800만원을 배정하였습니다.

금번 사업예산이 확정되면 5월 중 총감독 선임이 진행될 예정이며, 이후 대행사 선정 등의 절차를 거쳐 금년도 12월까지 기본사업이 추진될 예정입니다.

이후 본 사업은 2021년까지 3단계에 걸쳐 지속적으로 확대되며, 빛초롱축제, 을지로 라이트웨이, 동대문패션 페스티벌 등 타 축제와의 연계를 계획 중에 있습니다.

이상입니다.

○ 이사장 ○○○

본 안건에 대해서 의견 있으신 이사님들께서 의견 주시기 바랍니다.

○ 이사 ○○○

의견 말씀드리겠습니다.

기본적으로 미디어파사드를 통해서 DDP 건물의 디자인적 우수성을 야간에 또 더욱 발전시킬 수 방안, 기본적으로는 좋은 취지라고 생각합니다.

그런데 한 가지, 미디어파사드가 주요도시에 많이 있기 때문에 그런 유사한 one of them 방식의 어떤 그런 미디어파사드 같은 것은 크게 주목을 못 받을 것이고, 건물의 외형적 특징을 살리고 거기다가 이것이 욕심일지는 모르겠는데 BTS, 방탄소년단 같은 애들하고 그쪽 팀하고 프로젝트를 콜라보 할 수 있다면 그렇게 해서, 만약에 개들 새로 만드는 뮤직비디오에 우리 미디어파사드가 같이 연계해서 나온다면 그러면 그런 부분들이 BTS의 회원층을 통해서 전 세계로 우리의 미디어파사드 DDP가 확산되는 효과가 있지 않을까. 쉽지는 않은 일인데 한번 시도해 볼 필요는 있다는 생각을 하고, 이것이 올해 안 되면, 이 미디어파사드가 올해 하고 그만둘 것은 아니지 않을까. 그러니까 그것이 1년, 2년이라도, 그런 것들은 장기적인 프로젝트를 짜야 될 것 같아요. 그래서 그렇게 한번 구성해서 뭔가 다른 도시하고는 차별화되는 미디어파사드 방식으로 갔으면 좋겠다는 개인적인 의견을 드립니다.

○ 이사장 ○○○

아주 좋은 말씀이십니다.

○ 이사 ○○○

저도 이 시도는 충분히 좋은 시도라고 보는데, 문제는 아시다시피 DDP 자체가 이미 미디어파사드가 없이도 주간 야간에 독특한 모양을 하고 있는데 굳이 미디어파사드를 어떻게 적용해서 효과를 낼까 하는 의문이 들어요.

그러니까 이 건물 자체가 주간에는 눈길을 끄는 미디어파사드 Wall을 대신하고 있고, 정보를 어떤 정보를 줄지는 또 고민해 봐야 되겠지만 야간에도 야간경관 차원에서 조명이 다 들어가 있거든요.

그런데 이것이 미디어파사드 Wall을 적용하려면 미디어파사드 Wall에 어떤 정보를 담

을 콘텐츠가 중요한데, 목표가 자칫 이 형태에 흡수가 되지 않을까. 사람들이 지나갈 때 다 형태만 보고 독특하다고 보지, 그 안의 정보까지 볼 정도가 될까 하는 생각이 들고요. 그렇다면 이 목표나 방향 설정이 다른 건물하고는 달라야 될 것이다 하는 생각이 듭니다.

강남 삼성역 사거리가 지금 광고 특별구역으로 지정이 돼서 건물 전체를 다 광고판으로 활용하고 있거든요.

거기는 특별구역으로 돼 있는데, 이쪽도 혹시 그런 것 아닌가요?

○ 이사 ○○○

2단계로 그렇게 고민하고 있습니다.

○ 이사 ○○○

그러려면 그것이 도시계획으로 승인을 받아야 되거든요. 그런 지구로.

만약 그것하고 같이 추진해서 두타라든지 롯데라든지 이 건물들하고 이 전체가 다 삼성역사거리처럼 그렇게 해서 눈길을 끈다든지 하면 몰라도, 그렇겠고요.

또 하나는 공연을 이용해서, 아까도 얘기했지만 기술적으로 좋으니까 다 가능하겠지만 조금 염려가 되는 부분이, 아까 처음에 얘기했던 콘텐츠가 도대체 어떤 콘텐츠를 잡아서 이 유선형의 건물에 기술을 발휘할까 하는 생각이 들어서 그것을 잘, 그러니까 결국은 대로변에서 봐야 될 텐데 그런 부분들이 스터디가 됐으면 좋겠고요.

또 하나 궁금한 것은, 그러면 이것이 일단 콘텐츠 구축사업으로 시작하면 콘텐츠 개발, 운영이 주가 돼야 되는데, 내용으로 보면 미디어파사드 운영예산이 대부분이에요.

그러면 이 제목이 '콘텐츠 구축 및 미디어파사드 운영'이라든지 이렇게 가야 되는데, 제목으로 보면 그냥 구축만 하는 것으로 돼 있어서 운영비용이 지금 1차에 예산이 많이 들어가 있으니까 오히려 미디어 라이팅 콘텐츠를 빼야 되지 않을까. 그 안에 운영하고 콘텐츠 개발 다 들어가 있는 것이라면 제목이 너무 콘텐츠 구축에 들어가 있는 것 같은 생각이 듭니다.

○ 대표이사 ○○○

'미디어 라이팅 사업.'

○ 이사 ○○○

그렇죠. 라이팅 사업이라든지.

○ 대표이사 ○○○

알겠습니다.

○ 이사장 ○○○

다른 의견 없으십니까?

○ 이사 ○○○

○○○ 교수님 거기에 덧붙이면, 저도 이 안을 모르겠지만 보면 여기 비고에 보면 빔프로젝트라고 써있는 것으로 봐서는 벽에 빔프로젝트 쏘는 그런 방식인 것 같은데, 이것이 건축물 도면의 미와 잘 조화될 수 있는 그런 방식으로 됐으면 좋겠고, 그것은 아마도 추진하실 때 잘 고려하실 것이라고 생각하고요.

콘텐츠 같은 경우에도 이것이 아까 언뜻 말씀하시기로는 지역 상권을 위한 콘텐츠라고 하셨는데, 그것은 아닙니까?

○ 대표이사 ○○○

상권 활성화를 위해서 주변의 사람들이 모이게 하는.

○ 이사 ○○○

그래서 어제든 DDP 향후 계획에 대해서 말씀하셔서 보면 그런 지역상권이 여기에 사람이 몰리는 것은 좋지만, 직접적으로 본인의 어떤 매출 증대에는 도움이 안 된다는 말씀을 하셔서, 모르겠습니다. 이것이 항상 어떤 미디어 콘텐츠만 보여줄 것인지, 아니면 그런 상권에 직접적으로 도움이 되는 콘텐츠도 보여줄 수 있을지도 고민해 보는 것이 어떨까 싶습니다.

○ 대표이사 ○○○

예, 알겠습니다.

○ 이사장 ○○○

또 다른 이사님들 말씀해 주시죠.

○ 감사 ○○○

지금 재단 운영 예비비 전액을 사업계획에 반영하시는 것이잖아요.

그런데 본래 예비비라는 것이 예측할 수 없는 상황이 발생했을 때 미리 해서 하는 것인데, 이것이 작년에 7월부터 논의가 있으셨던 것 같은데 올해 사업계획에 미리 반영할 수는 없었는지 그 부분의 문제와, 그다음에 이전에 예비비를 혹시 지출한 사례가 어떤 사례가 있었는지, 그다음에 재단 운영 예비비 전액을 이렇게 사업계획에 반영해도 문제가 없는 것인지 약간 우려스러워서 문제로 지적하고 싶습니다.

○ 이사장 ○○○

어느 분이 답변해 주시겠습니까?

○ 정책기획팀 ○○○

현재 저희가 예비비 전체 금액을 사용하는 것은 아니고, DDP와 패션 쪽에 아직 예비비는 남아있고, 저희가 예산 규정상 예비비의 경우에는 권장의 개념이지, 정확하게 예비비를 몇 % 유지해야 한다는 규정 자체는 있지 않습니다.

그래서 현재 이 사업에 대해서 저희가 최대한 재단에 남아있는 예비비를 쓰는 것이고, 나머지는 금액이 한 5억 정도 더 남아 있기 때문에 이 부분에 대해서는 걱정하지 않으셔도 될 것 같습니다.

그리고 이 부분을 편성 못 하는 것은, 사실 작년에 저희가 이 부분에 대한 사업계획 자체가 명확하게 이루어있지 않다 보니까 예산과의 심의나 이런 부분들에 대해 쉽지가 않았습니다.

그래서 이 부분에 대한 콘텐츠나 연구와 자문회의가 이루어진 다음에 사업이 급박하게 진행되다 보니 이번 연도에 예비비로 사용된 케이스입니다.

○ 감사 ○○○

이전에 혹시 예비비를 사용한 내역이 있나요?

○ 정책기획팀 ○○○

예비비로 사용한 것은 저희가 2017년도에 건축비엔날레 홍보를 위해서 사용한 케이스는 있고, 2015년도에도 한두 개의 경우는 있습니다.

그래서 예비비의 사용은 관련 부서와의 협의나 이런 것들을 통해서 사용할 수 있다 라고 규정되어 있기 때문에 규정상에 큰 문제가 있지는 않습니다.

○ 이사장 ○○○

이 사업이 지난해 7월부터 검토가 시작됐다 라는 얘기는 재단에서 검토가 시작됐다 라는 얘기인가요?

아니면 이 사업을 추진했었던 주체가 어디였었나요?

○ DDP운영본부장 ○○○

그 부분에 대해서는 제가 답변 드리겠습니다.

DDP 운영본부장 ○○○입니다.

7월부터 논의가 된 부분은 사실 서울시 디자인정책과에서 시장님의 지시로 검토를 하게 됐던 부분이었고요.

그래서 한 6개월 정도 저희가 민간사업자와 함께 예산을 투입할 수 있는 부분이 있는 지, 이 동대문 인근에 두산이라든지 다른 기업들에 대한 기부금 여부라든지 하는 것들을 검토해 왔습니다.

그러나 실제로 지금 동대문 경기가 어려운 부분들이 있어서 검토를 했으나 그것은 어렵다고 얘기가 됐기 때문에 아까 신 감사님께서 말씀하신 것처럼 작년 사업계획에 반영 못했던 부분이 민간 ... 검토했던 사항이고요.

그리고 이러한 것들을 가지고 올해 초부터 계속 'DDP에 이 영상을 쓰는 것이 타당한가.' '어떤 콘텐츠로 하는 것이 좋은가.' '광고를 사용하는 것은 적절한가.' '어떤 장소에서 할 것인가.'에 대한 검토하는 과정이 한 3개월 정도 걸리고, 이런 것들을 정리해서 4월에 이 사업을 재단에서 본격적으로 하기로 진행됐기 때문에 예산에 대해서는 예비비를 투입하는 것으로 이사회에 상정한 건입니다.

○ 대표이사 ○○○

관련해서는 (p)12, (p)13, (p)14에 그동안의 진행 프로세스가 간략히 요약되어 있습니다.

○ 이사 ○○○

이것이 진행하실 때 고려해야 될 것을 추가로 말씀드리면, 이쪽 장소가 워낙 차량 통행이 많은 지역이기 때문에 보행자도 많고, 보행자 차량, 그다음에 주변에 건물이 많다 말이에요. 높은 건물들이.

그것을 대상으로 다 할지, 아니면 그냥 건물에서는 안 보여도 차량하고 보행자를 중심

으로 얘기하면 시선, 시각 대상으로 해야 되는 것이 한계가 있을 테고, 그것을 다 고려해야 될 것이고, 그다음에 시간적으로 주간하고 야간을 고려해서 미디어 Wall을 적용해야 될 텐데, 요새는 주간에는 괜찮겠지만 야간은 거의 이쪽에 몇 시까지 사람이 있는지 파악해야 될 테고 야간에 건물에 있는 사람 다 볼 텐데, 문제는 『빛공해 방지법』이 있어요. 마음대로 못 해요.

그런 부분도 고려해서 효과를 예측해야 될 거예요.

이것이 시작하기 전에 굉장히 좋다고 어떤 근거를 가지고 효과를 예측하고 할 것이냐. 무조건 시장님 지시로 하라고 해서 할 것은 아니고, 콘텐츠 개발 운영을 할 때 하는 게 중요한 것이 아니라 이것으로 해서 어떤 효과가 있는지를 예측하고 하는 것이 좋을 것 같습니다.

○ DDP운영본부장 ○○○

이것이 사업계획, 이따가 말씀드릴 내용 중에 미디어 사업과 관련된 부분만 먼저 확장을 열었습니다.

지금 말씀하신 것처럼 저희가 DDP 전면부에 지금 이것을 실제로 테스트해 보고 중요한 영상과 그다음에 브릿지 영상들은 어떤 형태로 하겠다 라는 것을 계획을 일단 잡아 봤던 부분이어서 가시거리를 감안해서 주변 건물들에서도 볼 수가 있고 가로변에서도 볼 수 있는 장소로는 저희가 전면부로 일단 1차 안을 검토했습니다.

그리고 도시빛공해와 관련한 협조사항에 대해서는 서울시 빛정책과와 함께 저희가 주변 건물들에 대해서 협조를 구하는 방향으로, 다만 일시적으로 영업에 방해가 되지 않도록 하는 방향으로 지금부터 협의를 해 나가고 있고, 실제로 이것을 구현하는 시기는 12월경이 될 것이라고 생각되기 때문에 그전에 여러 가지 문제점들, 그다음에 이사님들께서 주신 의견들을 반영해서 조정하도록 하겠습니다.

○ 이사장 ○○○

고맙습니다.

실제 이 미디어과사드에 대한 검토는 이미 한 3년 전쯤에 우리 서울디자인재단이 동대문 인근에 빛으로 많은 동선들을 유도하고 거기에 따른 정보를 담은 여러 검토가 있었던 것으로 알고 있고요, 1차적으로

그리고 지금 명칭이 미디어과사드가 됐든 또는 라이팅 콘텐츠 사업이 됐든 어떤 것이

됐든 이것은 DDP에 굉장한 기대효과, 또 우리 서울시의 또 다른 상징의 콘텐츠가 될 수 있을 것이라는 생각을 합니다.

그런데 걱정해 주시는 것들을 종합해서 의견을 드린다면, 이미 DDP가 세계인이 서울시의 디자인 상징으로 인정을 하고 있고, 또 그 조형의 가치는 따로 이야기할 필요가 없을 정도로 아주 크다고 생각합니다. 5천억의 투입한 예산 못지않게.

그런데 만약 파사드 또는 라이팅 작업을 우리 국내 또는 국외에 현재 있는 유사 사례들을 검토해서 이곳에 적용한다 라는 그런 절차는 자칫 잘못하면 DDP의 상징성에 도움이 되는 것이 아니라 오히려 마이너스 효과가 있을 수도 있고, 자칫 잘못하면 훼손될 수 있으리라는 생각도 듭니다.

올해 12월 말까지 운영 개시하는 것을 전제로 해서 30억이 채 안 되는 예산으로 너무 급하게, 또 거의 외국의 전문적인 기업과 전문가에게 기술적 검토를 의뢰할 수밖에 없는 이런 상황에서 어디에 있는, '시드니에 있는 또는 두바이에 있는 이런 것처럼 해 주세요'라는 그러한 식으로 접근해서는 안 된다고 생각을 합니다.

이 DDP 못지않게 오히려 더 세계의 주목을 받을 수 있는 그런 미디어가 동대문에서 구축된다면 아마 획기적인 또 다른 전기를 마련해 줄 수 있으리라고 생각하고, 그것은 자하디드의 상징성을 넘어서 우리가 우리만의 독자적인 디자인의 역량, 서울시의 문화 콘텐츠의 가능성, 또 내용 이런 것들을 세계에 알릴 수 있는 굉장히 좋은 기회라고 생각해서 사업 자체에는 전적으로 저는 동의를 합니다.

그런데 대전제가, 우리가 마련한 예비비에 맞춰서 사업을 구축하는 것이 아니라, 이 세계 어디에도 아직 만나지 못한, 세계 사람들이 DDP를 보고 깜짝 놀랐었던 것처럼 이 영상 콘텐츠와 관련해서는 우리나라 기술이 LG나 삼성, 세계 최고의 하드웨어 디스플레이 기술을 갖고 있는데 그런 것을 포함해서 전문적으로 진지하게 검토해서 한다면 세계인이 이곳을 목표로 해서 방문하는 그런 어떤 또 다른 기회가 되지 않을까 라는 생각을 해 봅니다.

그래서 '12월이라는 시점이 중요한가, 아니면 12월에는 그런 우리의 미래 미디어를 보여줄 수 있는 부분적인 시도의 과정으로 보여주고 궁극적으로는 2020년이라든지 2021년 계획하신 대로 그런 단계로 예산과 사업을 결정하는 것이 어떨까.'라는 개인적인 생각을 해 봅니다.

이 빔프로젝터 몇 대, 이것은 구체적으로 우리가 가지고 있는 예산을 가지고 아마 만들

어놓은 산출근거 때문에 했다고 보지만, 오히려 이것이 **광고**의 기준이 된다고 보면 빔 프로젝트로 하겠다 라는 것밖에 안 되는 것이거든요.

지금 현재 조명과 미디어파사드 또는 이런 라이팅으로 세계적인 상징성을 갖고 있는 그런 대상들이 한 2.0이라고 본다면, 우리가 2.0, 이 계산으로 하면 2.0이나 1.5밖에 못할지도 모르겠죠.

그런데 3.0이나 4.0을 제시하는 그것이 예산의 문제라기보다 저는 기획의 부분이라고 보고 이런 훌륭한 우리가 예측할 수 있는 미래에 대한 그림을 그린다면 세계적인 기업과 함께 하는, 또 우리나라의 조명, 이런 미디어 라이팅의 전문성을 확보하고 있는 그런 회사들이 또는 개인이 이번 기회에 세계와 어깨를 나란히 할 수 있는 기술력도 확보하고, 또 콘텐츠 운영 역량도 확보하는 그런 기회로 삼을 수 있지도 않을까 라는 생각을 합니다.

저는 정말 이 미디어파사드 또는 미디어 라이팅 콘텐츠 사업이 DDP가 완성된 것 이상으로 굉장한 감동의 교감의 공유의 장소가 될 수 있으리라는 그런 기대도 해 봅니다.

그렇게 본다면 예산의 적용보다 우선 우리에게 가장 적합한 어떤 계획안이 필요한가를 먼저 안을 받고 그다음에 거기에 따른 예산이 적절한지 아닌지를 후에 판단해 보는 것이 좋지 않을까 라는 생각을 합니다.

DDP 처음에 구축할 때 5천억이라는 예산을 가지고 시작을 했을까요?

저는 잘 모르겠습니다만 아마 그러지 않았으리라고 생각을 해요.

가장 세계적인 상징적인 디자인의 상징, 우리의 하드웨어를 이곳에 구축하겠다 라는 Competition으로 했고 거기에 따라서 선정된 안에 따라서 5천억이라는 예산을 우리가 확보한 것처럼, 가장 좋은, 이 세상이 감동할 수 있는 그런 안을 먼저 확보하는 것이 우선이고, 그다음에 그 안에 따라서 우리가 예산을 조율하는 것이 더 제대로 된 프로세스가 아닌가 라는 생각을 합니다.

그것도 위해서도 사실은 시간이 그렇게 많이 필요한 것도 아니고, 제가 볼 때는 12월에도 우리 DDP에서 **Initial face** 정도는 해 볼 수 있을 것이고, 그리고 내년 말이나 2021년을 목표로, 12월을 목표로 한다면 정말 세계가 깜짝 놀라는 그런 미디어 라이팅 콘텐츠를 우리가 확보할 수 있을 것이다 라는 기대를 해 봅니다.

그래서 그런 측면으로 본다면 27억이 그런 프로세스를, 또 올 12월에 initial한 그 face를 우리가 확보하는 비용으로 사용한다면 아마 서울시, 또 시장님, 또 서울시민 모두가

정말 기대하는 좋은 안을 만들 수 있는 그런 기회로 오히려 이것을 제대로 잘 해 보면 좋겠다 라는 개인적인 생각입니다.

○ 이사 ○○○

이사장님 생각에 전적으로 공감을 하는데요.

○ 이사 ○○○

저도 전적으로 공감합니다.

○ 이사 ○○○

제안을 한다면, 콘텐츠 개발 운영 이런 쪽에 예산을 자체적으로 할 것보다, 국제공모를 통해서 오히려 지금 국제공모를 내고 지침을 마련해서, 그러니까 용역을 줘야 될 것은 국제공모 지침을 만들어서 우리가 원하는 지침내용을 담아서, 그러면 그 사람들 공모내용을 우리가 다 파악해 볼 수 있잖아요. 시뮬레이션도 다 볼 수 있고.

그래서 그것을 가지고 올해 1차로 후반기부터 착수한다든지 그중에 시범적으로 몇 개를 해 본다든지 이렇게 진행하는 것이 방법이지 않을까.

저희 자체적으로, 저는 짐작이 되는 것이 강남역에 벌써 몇 년 전에 미디어 Wall 해 가지고 포스터 형태로 세워놔서 한 것들 몇 년 지나서 이제 콘텐츠도 없어져버렸습니다.

이것저것하다 계속 콘텐츠를 바꾸다 한계가 있어서.

그런데 이 콘텐츠 자체도 저희 생각을 벗어나야 한다면 이 건물의 특성을 고려해서 국제공모를 통해서 제안을 받아보고 추진하는 것이 어떨까.

이 예산이면 충분하거든요, 국제공모 예산으로.

○ 이사장 ○○○

이 예산 안 들고도 **지명공고**를 하게 되면 제가 볼 때는 한 네 군데.

○ 이사 ○○○

물론 **지명**초청을 하게 되면 참가자들 저희가 초청비용을 줘야 되니까 그것만 해도 충분히, 그리고 그런 것을 통해서 하면 오히려 시장님이 반대할 것 같은데요.

○ 이사장 ○○○

그런 프로세스 자체가 굉장한 홍보효과이고 세계에 우리 DDP를 알리는, 서울을 알리

는 좋은 기회가 되지 않을까 합니다.

○ 이사 ○○○

그렇죠.

그리고 학생들한테 또 아이디어 공모도 받아보고 하는 형식으로 하면 굉장히 홍보도 많이 될 것 같은 생각이 듭니다. 어차피 진행할 것이라면, 조금 방식이 바뀌기는 하겠지만.

○ 대표이사 ○○○

공모는 동시에 진행을 할 수 있을 것 같아요.

○ 이사 ○○○

지금 말씀 저도 전적으로 이사장님 말씀에 공감을 하고요.

그래서 여기에 과목 부분 했던 이 부분이 사실 밑으로 내려갈수록 여기에 자꾸 연연이 된다 말이죠.

연연이 되는데, 그래서 이것은 그야말로 흔히 우리가 예산 전문용어로 얘기할 때 '산출기초다.' 여기서 명확하게 산출기초로 하고 이 부분에 대해서는 flexible하게 하되, 가장 중요한 것은 어떤 새로운 기술과 콘텐츠를 가져갈 것이냐 그 부분에 대해서 나중에 장비는 그야말로 거기에 따라서 장비는 달라지는 것이잖아요.

그런데 지금 현재 단계에서는 예산을 편성하는 담당자 입장에서는 근거가 필요하다 보니까 이렇게 만든 것이니까 그야말로 산출기초로 생각하고 나갔으면 좋겠다 라는 말씀을 드립니다.

○ 이사장 ○○○

또 이 사업은 정말 모두가 동의하는 그런 그림을 저희가 확보했다 하더라도 우리 서울시, 특히 문화본부의 적극적인 지원과 협조 없이는 이것이 진행할 수가 없는 것이거든요.

재단 예산만 가지고 예비비 전체를 거의 전용하다시피 했는데도 30억을 채 확보하지 못 했는데, 이것은 아주 좋은, 30억 안 들이고 한 5억 정도만 들여도 제가 볼 때는 일단 아주 훌륭한 출발을 할 수 있을 것 같고요.

올 연말에 Initial face를 만드는 데 한 25억 정도 써서 그것을 아예 공모에 포함시키면,

공모에 포함해서 그때 또 한번 대상 업체를 결정하는 데 저희가 검토사항으로 하면 진력을 다해서 최선을 다해서 그때도 12월에 깜짝 놀랄만한 그런, 이쪽에 맞보기 보여줄 수 있을 것이라는 생각을 하고, 그 후에 100억이 됐든 50억이 됐든 의외로 또 돈이 안 들 수도 있어요.

저는 이 DDP라는 하드웨어를 최대한 존중하면서 조화를 이루면서 만드는 성과물은 꼭 우리가 연상하고 있는 타임스퀘어나 또는 버즈알 칼리파 같은 그런 그림이 아닐 수 있을 것이거든요.

전혀 새로운 그런 미디어에 대한 연출, 또 기획이 제시도 될 수 있지 않을까 라는 생각에서, 이 모든 과정을 오픈해서 잘 진행하면 정말 우리나라뿐만 아니라 세계가 주목하는 그런 사업이 될 수 있을 것이라는 기대를 해 봅니다.

○ 이사 ○○○

요즘 서울시가 을지로 지하에 뉴욕의 Low Line이라고 지하에 빛을 끌어들여서 식물도 키우는 사업을 하고 있는데, High Line하고 대응하는 용어로 Low Line이라는 용어를 쓰기는 하지만, 빛이나 조명을 이용하는 기술이 지금 우리가 여기 산출기초로 잡아놓은 이런, 아까 얘기하듯이 빛 프로젝트 이런 것은 이미 지나간 시절의 기술이거든요.

그러니까 제안을 받으면 획기적으로, 항공우주 분야라든지 신재생 분야 이런 기술자들이 같이 융복합으로 참여를 해요.

그래서 제안을 받아서 획기적으로 진짜 원하시는 그런 제안을 받을 수 있지 않을까.

그냥 단순히 우리가 생각하는 조명 이것 가지고는 한계가 있지 않을까 하는 생각도 듭니다.

○ 이사장 ○○○

실제 효과를 기대해 보면 대부분, 버즈알 칼리파도 그 시각 주변에 조명 다 끄고 분수 쇼와 함께 엄청난 조명과 쇼를 하잖아요.

또 싱가포르에도 팜츄리에서 음악과 함께 불과 한 20분 정도 굉장히 감동적인 그런 경험들을 하는데, 우리 이 너무 시끄러운 바깥보다, 지금 밤이면 아무런 동선이 거의 흐르지 않는 우리 이 안쪽 공원과 저쪽 유어스빌딩의 외벽 이런 것들이 다 우리의 그런 연출공간이 된다고 보면 이 주변이 그 시간되면 관광버스들로 인산인해가 될 수도 있지 몰라요. 그 20분, 30분의 감동을 느끼려고.

그러니까 저는 아주 다양하게, 그저 파사드라는 명칭을 빼내면 정말 좋은 그런 가능성을 우리가 만들 수 있지 않을까 합니다.

○ 이사 ○○○

사실 오늘 이사회에 너무 간단하게 요약해서 올려서, 사실 생각보다는 그동안 스테디를 많이 했었습니다. 그래서 많이 돼 있는데 오늘 너무 간단하게 해서 이해하시기 힘들 것 같다는 생각이 들고요.

사실 아까 시장님 지시라고 했는데 시장님 지시는 아니었고, 작년에 민자 제안이 있었습니다.

제안이 있어서 처음에는 저희는 민자 쪽으로 끌여오면 저희 돈 안 쓰고 하려고 했는데, 요즘 또 제안하고 실시간하고 다르더라고요.

그래서 작년 말까지만 해도 민자 쪽으로 금년 초까지만 해도 이렇게 추진해서 예비비 쓰거나 예산 편성을 안 한 이유는 사실 그 부분이 컸고요.

그다음에 내용적인 측면에서는 저희는 아까 우리 이사님 말씀 주셨는데 DDP만 포커스로 맞추는 것이 아니고, 지금 1단계이고 큰 그림 자체는 동대문 전체 광고특별구역 도입해서 하는 것까지 같이 검토하고 있고, 그래서 저희 같이 논의하는 멤버는 도시빛정책과 같이 참가해서 계속 같이 하고 있고요.

그다음에 큰 그림으로 해서 용역도 별도로 하나 발주해서 그것은 지금 준비하고, 그래서 용역도 별도로 하나 진행하고 있습니다.

그다음에 이사장님 말씀하신 대로 저희는 베스트 오브 베스트를 만들어야 됩니다.

그것은 맞고, 지금 다른 데 벤치마킹해서 비슷한 흉내 내자고 하는 것도 아니고요.

그다음에 아까 말씀하신 예산 규모도, 저도 예산 나오면 '그것 갖고 되겠다. 필요하면 더 잡아라.' 계속 얘기하고 있는데, 일단 저희들 개념은 말씀대로 Initial face이고, First face이고, 초반에 '시범사업'이라는 용어를 쓰다가 '시범사업' 하니까 '시범'이라는 단어를 쓰지 말자고 했습니다.

그런데 이사장님, 이사님 말씀하신 대로 장기적으로 고민해 나가야 되고, 그래서 금년도는 이것이 사업을 민자 제안 들어오고 작년 7월부터 검토했는데 이것이 또 빛하고 관계되는 부분, 그러니까 겨울에 이루어지더라고요.

그러니까 내년 사업이 되면 어떻게 보면 2년 반 동안 검토를 해야 되는, 검토만 하고 있어야 되는 사업이 돼서 '금년 겨울에 뭔가라도 한번 해 보자. 첫 단계로 한번 해 보

고 또 보완 발전시키자.’ 이런 취지에서 고민했다는 말씀을 보완적으로 드리겠습니다.

○ 감사 ○○○

한 가지만 여쭙보겠습니다.

이것이 올해 27억 드는데, 그러면 그 이후에 사업을 지속하신다면 해마다 얼마정도 예상하시는지 그것이 궁금합니다.

○ DDP운영본부장 ○○○

배부해 드린 자료 (p)15를 보시면 저희가 3개년 계획에 대한 간단한 내용을 정리했습니다. 그래서 현재 저희가 가용예산이 27억으로 해서 첫 번째 단계를 진행하는 것으로 하고 있는데, 사실 2단계부터는 민간자본 유치에 가능하겠는지에 대한 것을 같이 검토하면서, 그리고 사실 행정적으로는 저희가 투자심사 금액과 투자심사 기간 같은 것들이 있기 때문에 그런 것들을 다 고려해서 예산을 정리해야 될 것 같습니다.

그래서 아직 현재로서는 2단계, 3단계 예산이 얼마가 될 것이다 라고 정확히 말씀드리기 어려운 부분이지만, 올해에 이런 테스트 상태로 진행해 오면서 기획이나 예산에 대한 부분, 그다음에 민간 쪽과 같이 협조할 수 있는 부분이 어느 정도 될지는 올해 저희가 한 6, 7월 정도 정리를 해서 윤곽을 잡아나가야 되지 않을까 싶습니다.

○ 감사 ○○○

비용을 재단 자체 내에서 감당하는 것이 아니라, 일정정도 투자를 받을 수 있다는 그런 말씀이신가요?

○ DDP운영본부장 ○○○

그런 부분도 저희가 이 동대문 지역과 함께 이 사업을 해 나가는 것으로 확대하려고 하고 있기 때문에 지금 여러 가지 의견을 많이 확인해 봐야 될 것 같습니다.

○ 감사 ○○○

만약 이것을 시행했다가 나중에 예산상의 문제로 방치되거나 이런 우려는 없는지 그런 것들이 걱정이 돼서요.

○ 대표이사 ○○○

당장 내년에 예산을 반영해야죠.

5월부터 마스터플랜을 잡을 겁니다. 어느 정도 큰 윤곽은 본부장님께서 말씀하신 대로 사실 1년간 여러 가지로 조율해서 지금 추진단이 전문가들을 중심으로 준비되고 있고, 콘텐츠 부분도 12월에 할 수 있는 부분들은 차별화 내용, 또 대부분이 여러 이사님들, 또 이사장님 말씀하실 때 세계적인 수준을 얘기하시기 때문에 그것에 맞춰서 할 수 있는 방법을 추진단들이 찾고 지금 찾은 부분도 많이 있습니다.

그래서 구글과 같이 해서 인공지능 AI 이런 것은 굉장히 차별화된 겁니다.

그런 방법도 지금 협업이 가능하다고, 아직 보고는 못 드렸는데 그런 부분이라든지 시민들이 참여하면서 콘텐츠도 같이 만들어지는 과정이라든지 이런 부분들, 또 아키텍트의 특성 등 여러 방법들을, 지금 간단히 말씀드리면 일단 최고의 콘텐츠를 실현 가능한 준비된 팀에 일단 한번 좋은 것을 보여줘야 된다는 전제 아래 12월에 짧게 그 기간 동안 하는 준비가 되고 있습니다.

그래서 그 부분은 관심이 많으시니까 내용이나 여러 가지 관심 있으면 또 한번 다른 기회 있을 때 진행과정을 저기하고, 내년도 예산은 지금 여러 말씀을 기초로 한다면 많이 잡아야 될 것 같습니다.

그런데 그 예산을 저희가 잡는다고 그것이 다 승인이 되는지의 여부는 또 다른 부분이니까 이사장님 말씀하신대로 문화본부와 얘기가 잘 되어야 할 것 같습니다.

○ 이사 ○○○

조금만 첨언해서 말씀드리면, 기본적으로 저희들이 기업들도 접촉을 했었거든요.

그런데 지금 민자 유치하면서 지금까지 안 돼서 저희들이 금년에 이렇게 하는데, 지금도 기업 쪽은 계속 같이 협력할 수 있는 방안을 찾아갈 것이고, 그것은 돈의 문제는 아닌 것 같습니다.

아까 ○○○ 이사님 말씀처럼 기업이 가진 신기술과 DDP가 가진 공간의 장점이 결합할 수 있는 것을 찾아가는 것이기 때문에 이것은 돈의 문제가 아니라 계속 같이 함께 노력해 가야 될 것이고, 그것이 결과적으로 저희 입장에서는 예산에도 지대한 영향을 미치게 될 것이고요.

그다음에 금년에는 이렇게 이해해 주시면 좋을 것 같습니다.

금년 사업은 지금 구현할 수 있는 기술에서, 그다음에 콘텐츠라는 것도 지금 남은 기간에 할 수 있는 콘텐츠에 해서 하는 정도의 예산이고, 사실 지금 계속 논의가 되고 이사님들도 의견주신 것 다 포함해서 논의하다 보면 사실 앞으로 내년 사업은 어떻게 할

것인지는, 저는 커질 것이라고 생각합니다. 아까 이사장님 50억, 100억 얘기하셨는데 그렇게 될 수도 있고요, 정말 그만한 가치가 있는 사업이면 할 수 있는 것이거든요. 그런데 그 사업은 저희가 재단하고 협의해서 저희 쪽에서 재단 예산에 편성될 수 있게끔 그렇게 조치하려고 합니다.

○ 이사장 ○○○

당연하게 예산이라는 것은 사업의 형식, 내용에 따라서 결정되는 것인데, 기업도 도네이션을 어떤 데 투자할 것인가를 잘 생각해 보면 세계 최고의 상징성을 갖고 있는 미디어 콘텐츠의 어떤 중심이 되는 그런 곳이라고 한다면 아마 앞다투어서 그런 그림을 보고 투자를 할 겁니다.

그러나 우리가 이런 계획이 명확하지 않은 상태에서 협조를 요청하면 그저 생각, 아이디어만 가지고 한다면 요즘 기업들은 절대 협조하지 않거든요.

그래서 저는 무엇보다 우리가 이 좋은 기회를 정말 좋은 그림을 그려서 추진해야 되지 않을까 라는 생각을 하고, 어디가 참여하고 어느 기업이 어떻게 하든지 최고의 그림을 그린 후의 얘기여서 그것을 어떻게 할 것인가를 결정하는 것이 제일 중요할 것 같습니다.

그런데 지금 있는 예산을 아까 의견 주신 것처럼 지명 콤포를 할지, 국제적으로 오픈할지 여러 가지 방식을, 공모 요강 형식을 마련하는 작업이 굉장히 중요할 것 같고, 그런데 집중하셔서 이 사업을 추진했으면 좋겠다 라는 생각을 합니다.

지금 자칫 잘못하면 많은 사람들이 '아, 그러면 올해는 이 돈 가지고 DDP에 그동안 검토했었던 것을 한번 다시 본다.'

옛날에 제가 미디어파사드 검토할 때 얘기 들은 것은, 시드니는 Two dimension이거든요. 1차 공면, 1차 공면에 투자하는 데 그때 그 사람들이 300억인가 얼마를 달라고 DDP에. 그런데 여기는 3차 공면이어서 그 효과가 별로 없답니다.

만약 그 후로 따진다면 1천억 가까이 될지도 모르겠죠.

그런데 지금 그런 아이디어를 가져다가 여기에 하겠다 라는 것이 중요한 것이 아니라, '이곳에 가장 적합한 우리만이 할 수 있는 그런 고유성과 창의성을 확보하려면 어떤 안을 가질 것인가.' 우리가 도안을 만들지 못한다면 빨리 좋은 공모를 통해서 안을 확보하는 것이 순서 아닌가 라는 생각을 말씀드립니다.

그러면 이 사업에 대해서는 어떻게 정리를 하고 넘어가야 할지 모르겠네요.

○ 이사 ○○○

일단 하는 것 자체에 대해서는 다 동의하시는 것 같으니까 그 부분에 대해서는 의결하고 넘어가시면 좋을 것 같습니다.

이사장님, 성원에 관계가 없으면 제가 11시쯤에 다음 행사가 있어서 나가야 돼서 빨리 의사결정을 해 주시면 좋을 것 같습니다.

○ 이사장 ○○○

그러면 사업에 대해서는 다 동의해 주신 것으로 알고 구체적인 내용들은 사업계획안을 다시 보완해서 이사님들께 보고를 드리고 다음 이사회 때 결정하는 것으로 그렇게 하겠습니다.

[“예.” 하는 이사들 있음]

그러면 2019년 예산 및 사업계획 변경안을 의결하도록 하겠습니다.

【 의안번호 제80호 : 복무규정 개정안 】

○ 이사장 ○○○

그다음 설명해 주시죠.

○ 간사 ○○○

다음 의안번호 제80호 「복무규정 개정안」입니다.

자료 19쪽입니다.

2019년도 1월에 주의경고 처분 등 복무 불량자에 대한 근무평정 감점 및 시말서 제출 등에 대해 감사실의 과도한 처분이라는 내용으로 개선사항 **통고** 요청이 있었습니다.

따라서 인사규정 내규를 저희들이 개정한 바 있습니다.

따라서 인사규정 시행내규와 동일하게 지각을 월 2회 할 경우에 시말서 대신 주의 처분만 하도록 내규와 동일하게 개정코자 합니다.

자료는 19쪽 말씀드린 바와 같습니다.

이상입니다.

○ 이사장 ○○○

안건에 대해서 의견 있으신 이사님들 말씀해 주시기 바랍니다.

○ 이사 ○○○

시말서 개념이 없어졌으니까 당연히 반영돼야 될 것 같아요.

○ 이사장 ○○○

그러면 복무규정 개정안을 의결하도록 하겠습니다.

[“예.” 하는 이사들 있음]

그러면 이상으로 상정안건 제179호는 차기 이사회 때 수정해서 재상정하는 것으로 하고, 180호는 원안대로.

○ 이사 ○○○

재상정은 아니죠. 의결을 하시고 기본적으로 다음에 보고하는 것으로.

○ 이사장 ○○○

예, 그렇게 하도록 하겠습니다.

가결되었음을 선포합니다.

((의사봉 3타))

《○○○ 이사 퇴실》

Ⅲ. 보고안건 보고

○ 이사장 ○○○

다음은 지난번에 우리 ○○○ 이사님께서 의견 주셨던 2019년도 사업계획을 포함한 보고안건 보고해 주시기 바랍니다.

○ 간사 ○○○

보고안건은 총 2건으로 2019년 사업계획에 대한 대표님이 보고를 해 주실 예정이고, 두 번째로 EPI 사업 진행 보고는 현재 EPI 프로젝트를 담당하고 있는 한영회계법인 ○○ ○ 상무님께서 보고해 주시도록 하겠습니다.
먼저 대표님, 사업계획 보고 부탁드립니다.

○ 대표이사 ○○○

어제도 저희가 비전 선포라기보다 공유, 사실 재단이 설립 이래 지금 10년이 돼 가는데 초기에 한 30명대의 직원과 그다음에 서울시 위탁사업만 하던 재단이 아니라 그동안 많이 성장했죠.

그 과정에 DDP 오픈도 하고 새활용플라자 사업들도 추가되고, 직원이 이제 160여 명 되고 있는 시점에서 비전 그대로 갈 수가 없었기 때문에 약간씩 modify는 됐으나 사업 목표 이런 것들이 너무 기존하고 있어서 많은 스스로 자성이 있었습니다.

그래서 내부적으로 저희도 고심했고, 또 디자인 생태계 변화도 파악하고, 또 사회에서 요구하는 재단, 또 시에서 바라보는 여러 사업들을 종합한 새로운 논의를 해 보는 과정이 필요했습니다.

그래서 비전을 저희가 그런 여러 과정을 통해서 전문가, 저희 내부, 또 운영진을 통해서, 또 일부는 용역도 해서 최종적으로 정리된 것을 설명 드리겠습니다.

재단 설립목적은 DDP 시설 기반으로 서울의 디자인 진흥과 디자인 문화 확산에 필요한 사업을 성공적으로 수행함으로써 삶의 질 제고, 그리고 서울의 디자인 경쟁력을 국제적 수준으로 향상시키기 위해서 재단이 설립됐다 라는 것, 그리고 10년은 2009년 3월 2일부터 디자인 수도도 됐지만 DDP 개관, 그 사이 서울패션위크, 디자인위크, 새활용플라자, 그리고 아까 말씀드린 인프라가 이렇게 많이 첨가되었구요.

그래서 말씀드린 사회변화, 디자인계의 변화, 사회변화에는 디자인 분야가 굉장히 다변화됐습니다.

그리고 디자인이 해야 될 역할, 인구 고령화, 1, 2인 가구 이런 부분에 대해서 특화가 필요했고, 서비스 쪽도 많이 강조됐고, 혁신 쪽 디자인, 디자인 변화도 일단 하나의 문제해결보다 복합적인 문제해결을 해야 되고, 정책변화도 하드웨어 중심에서 소프트웨어 중심으로 정책이 전환된 그런 시점에서 앞으로 저희는 시간적인 흐름에서 설립은 10주년, DDP 개관은 5주년이 됐고, 또 외부적으로는 사회변화, 디자인 니즈 반영이 필요했고, 내부적으로는 조직규모 확대, 사업영역 및 볼륨 확대 측면에서 새로운 비전과 목표를 다짐하고 널리 실천하는 것을 우리 스스로도 하고 외부에 알리자 라는 취지로 어제 비전 포럼을 했습니다.

그리고 누가 봐도 서울시의 유일한, 어떻게 보면 우리나라에서 유일하다고 봐야 되겠습니다. '디자인전문 서비스 기관으로서의 역할은 무엇일까?'

그래서 우리는 디자인 정책도 검토하고, 또 유관관계자 인터뷰, 전문가 그룹 자문, 또 시민의견 반영하고, 외부환경 분석, 또 법령도 검토하고 내부 구성원 의견도 계속 발표해 가면서 한 달에 한 번씩 회의 때마다 진행과정을 다 공유했습니다.

이런 과정을 통해서 사업분야, 고객, 가치, 역량, 위치 이런 다변적인 팩트를 통해서 비전을 재설정했습니다.

그래서 상당히 많은 고심 끝에 한 5~6개월 거쳐서 했습니다.

작년 한 10월부터 시작해서 비전이 최종적으로 시민지향 관점에서 서울시민의, 그다음에 공익가치 차원에서 더 나은 삶을, 그다음에 혁신가치로는 우리가 앞으로 선도한다 라는, 그리고 기관의 정체성은 디자인을 항상 중심에 두고 본다는 것, 그래서 '서울시민의 더 나은 삶을 선도하는 디자인 기관'이라는 것을 비전으로 정했습니다.

그러면 이런 다짐 차원에서 어떻게 하면 서울시민의 더 나은 생활을 디자인할까?

비전 체계는 크게 4개의 전략 방향입니다.

디자인 공적 가치 구현과 디자인 분야 미래 패러다임 제시, 디자인산업 고도화 지원, 그리고 기반 시스템 구성 이 4가지로 우리 전략을 잡았습니다.

그래서 이런 측면에서 우리 비전과 목표 아래 중점사업들을 정리했습니다.

사실 제가 초기 취임했을 때는 40~50개 이상의 사업 쪽지가 있었습니다.

그래서 있는 사업을 없애거나 그러지 않고 재정리하고 또 합칠 것은 합치고 그런 과정

에 있습니다. 그것이 1년 만에 되지는 않고 앞으로 점점 더 나은.

그 가운데에서 이 4개의 목표 속에 지금 있는 사업을 다 늘어서 그중에 하이라이트 돼 있는 부분들, 올해의 핵심사업들은 굵은 글씨로 서울스타일 안전돌봄 어린이집, 생애주기별 디자인 교육운영 등 여러 사업들이 있습니다.

이 사업에 대한 것은 이 4가지 전략 아래 좀 더 구체적으로 설명 드리겠습니다.

바쁘시니까 타이틀만 말씀드리면, 디자인의 공공성 강화 측면으로 해서 디자인을 통한 사회문제 해결 및 맞춤형 디자인 교육을 통한 디자인 가치 확산 이 부분은 솔직히 말씀드리면 조직에 아직 많이 갖춰지지 못해서 실질적으로 많이 진행이 안 되고 있습니다만 2사분기를 기점으로 좀 더 집중해서 할 계획입니다.

그리고 미래 선도 디자인 지원 부분에서는 디자인을 통한 미래 라이프 스타일 선도, 이 부분은 아까 미디어파사드도 이 부분에 들어갈 것이고 미래 선도 디자인 거점 구축, 그다음에 지속가능 디자인 문화 확산, 그다음에 디자인산업 상생기반 고도화는 일자리 창출, 인재 육성, 그다음에 디자인산업 활성화를 위한 국내외 교류협력 이런 부분에 목표를 가지고 하겠습니다.

혁신 경영 시스템 도입은 지금 우리 산하기관으로서 상생으로 여러 기관들과하고 국내외와 유기적인 협력을 통해서 디자인단체라든지 또 다른 산하기관, 또 유관기관과 함께 같이 사업을 하는 그런 상생경영을 기반으로 할 계획이고요.

그리고 지속 경영 인프라 구축은 저희가 후반부에 또 설명 드릴 EPI 혁신경영 시스템으로 우리가 업무 프로세스를 재정리해서 직무 재편성, 그것에 대한 결과가 조직에도 반영되고 인사에도 반영되고 또 신규 채용에도 연결되는 그런 경영시스템이 단계별로 진행되고 있습니다. 작년 하반기부터.

그래서 다시 말씀드리면 '서울시민의 더 나은 삶을 선도하는 디자인 기관' 이렇게 했습니다.

4개의 본부와 지금 현재의 조직구도인데, 이 부분조차도 지금 계속 늘어나는 센터와 사무국들이 이렇게 돼야 맞을지, 우리의 목표 체계가 정립됐으니까 그 목표에 맞는 핵심사업인 경우 본부체제로 가야 될지 이런 것조차도 EPI와 조직 구성원들의 여러 피드백을 받아서 정리 중에 있습니다.

그래서 서울시와 전문가와 함께 하고, 또 시민과 함께 하고, 그래서 지금 설명 드린 재단의 전략과 목표에 따른 과제들이 이렇게 배치돼 있습니다.

이 배치된 내용에 따라 간략하게 현재의 사업들을 저는 지금 구조를 설명 드리고, 비전과 목표에 따른 전략이나 그 전략에 따른 우리 사업들이 배치되어 있고, 어떤 사업은 완벽하지 않습니다. 기존에 불가피하게 된 사업이 있고 또 더 굳혀진 사업이 있지만, 또 믹스돼야 될 사업이 있습니다.

저희는 그 와중에 있고, 이런 목표와 전략체계 속에서 사업을 좀 더 명분을 가지고 더 정리해 가는 단계가 도래했다고 봐주시면 되고, 그 과정 속에서 올해 사업도 정리를 했습니다.

이 사업꼭지별로 하나씩 기획본부장께서 간략하게 보고해 주시기 바랍니다.

○ 기획본부장 ○○○

사업 세부에 대한 설명을 드리면 시간이 많이 길어지니까, 사업 체계와 구성에 대해서 저희 관점을 이사님께 말씀드리고 가르침을 받도록 하겠습니다.

기획본부장 ○○○입니다.

잘 아시는 것처럼 저희 디자인재단이 굉장히 많은 일을 하고 있고 하는 것 같이 보이지만, 저희들의 Mission Statement는 아주 간명합니다.

‘DDP를 기반으로 디자인문화를 확산하고 디자인산업을 진흥해서 서울의 경쟁력을 높인다.’

서울의 경쟁력을 높인다 라는 것은 목표에 해당하는 것이고, DDP는 공간적 미디어가 되는 것이고, 전략적 미디어는 디자인문화와 디자인산업입니다. 그 3가지입니다.

그래서 그 3가지를 저희들이 중심으로 말씀드리도록 하겠습니다.

디자인문화를 확산하기 위해서는 시민들과의 교감이 굉장히 중요합니다.

그래서 첫 번째에 해당하는 것이 공공디자인 또는 디자인의 공공성이 첫 번째 사업군입니다.

두 번째는 디자인산업에 대한 활성이 굉장히 중요합니다.

디자인이 하는 산업뿐만 아니고 4차 산업에 들어가면 산업의 디자인이 굉장히 중요합니다.

디자인의 산업, 산업의 디자인은 세 번째 군에 들어가 있습니다.

저 부분에서는 저희들이 공예, 디자인, 패션, 봉제까지 다양한 사업을 다 구성하고 있습니다.

두 번째는, 이런 일들이 그냥 정책적으로 나열되는 것이 아니고, DDP를 통해서 미래적

모습으로 보여줘야 된다는 것입니다.

그래서 DDP는 단순하게 총합을 하는 것이 아니고 미래를 여는 문 DDP입니다.

그래서 2번은 디자인의 미래, '미래 디자인으로서의 DDP 사업' 이렇게 되어 있습니다.

다시 한 번 말씀드리면 1번 디자인의 공동성, 공공디자인은 저희들이 표현은 '시민디자인'이라고 함축해 오고 있습니다.

저희 시에서 하는 사업이 공공디자인에 굉장히 강점이 들어가 있고, 조금 더 그것을 콘텐츠적으로 시민친화적으로 보이기 위해서 저희들이 '시민디자인'이라고 풀고 있는데, 그 첫 번째 사업이 저희 대표님 오시고 중요하게 하는 것이 어린이집, 저희들의 미래에 대한 디자인이 되겠습니다.

어린이 디자인, 잘 아시는 것처럼 2주에 한 번 정도 뉴스에 나옵니다.

두 번째로는, 어린이가, 우리가 젊은 층이라 그러면 지금 100세 시대입니다.

0에서 100까지, 100의 다양한 니즈를 반영하는 유니버설 디자인을 담아내는 사업이 스마트 유니랩 사업입니다.

세 번째는, 이렇게 계속 던지는 사업만이 아니고 시민들이 이미 주체가 돼서 자신의 삶의 결을 만들어가야 되는 것은 라이프 스타일에 대한 문제가 필요합니다.

그래서 저희들이 생애주기별 디자인교육을 하는 사업을 역시 이번 4기에서 중요하게 잡았습니다.

이것은 이사장님과 대표이사님을 모시고 저희들이 틀을 만들어가는 과정에 있습니다.

두 번째 사업은 잘 아시는 것처럼 DDP에 대한 사업이 되겠습니다.

DDP에 대한 사업은 첫째로는 컨테이너로서의 건축에 대한 문제입니다.

이것은 단지 과거나 현재의 문제가 아니고 미래유산으로서 DDP를 어떻게 만들 것이냐 라는 문제가 있습니다.

그래서 시설에 대한 부분, 두 번째는, 이렇게 세계적인 시설을 가지고 시민들에게 어떻게 서비스할 것이냐 하는 공간운영 부분, 세 번째는 여기에 어떤, 이미 자하디드가 세계 톱을 찍어서 보여주었던 내용에 걸맞는 콘텐츠를 가능하게 하느냐 라는 부분이 되겠습니다.

그래서 여기 부분에 대한 사업들이 미디어파사드, 그다음에 안에 사업 세부에서 보시는 디자인 어워드 이런 사업들과 연관되고, 저희들의 DDP에 대해서 경험한 미래를 여는 가능성은 재활용플라자로도 넓혀지고 있습니다.

여기가 공간적 거점으로서의 미래라고 하면 새활용플라지는 라이프 스타일의 미래입니다. 그래서 저희들이 새활용플라지는 이제 곧 고유사업으로 들어옵니다. 저희들 또 하나의 가능성은, 윤리적 패션허브와 같이 이런 부분에서 지속가능한 경제, 지속가능한 사회적 경제산업으로서의 부분을 잡는 이런 부분들이 있습니다. 세 번째 디자인산업 부분은 이사님들 잘 알고 계시는 부분이라서 보고 넘어가도록 하겠습니다. 그래서 각 분야별로 저희들 사업이 이렇게 구성되어 있습니다. 그런데 이것을 다 말씀드리는 것은 오히려 열개를 더 흘트리는 느낌이어서 지나가도록 하고, 만약 이사님들께서 세부 사업에 대해서도 관심을 갖고 또는 가르쳐주시거나 질의 하실 사항이 있다 그러면 사업별로 응대를 하도록 하겠습니다. 제가 한 사업만 말씀드리도록 하겠습니다. 여기 다시 교육이 나와서 '또 웬 교육이냐'라고 하시겠지만, Design Thinking을 기반으로 또는 서비스디자인을 기반으로 하면 교육은 이제 더 이상 앞서서 일방적으로 배우는 학습이 아닙니다. 같이 참여해서 놀면서 하는 겁니다. 그래서 Doing by Learning, Living by Learning, 저희들이 지향하는 바는 살면서 배우는 디자인을 지향합니다. 그것도 0세에서 100세까지, 그것도 DDP에서만 하는 것이 아니고 새활용센터, 그다음에 지금 만드는 우리 디자인창업센터 전체적으로 세대와 서울시가 가지고 있는 창의공간자원들을 다 묶어서 이제는 시민들이 체험하게 하는 그런 공간을 만들고자 합니다. 지금 여기 그림 그려진 것은 보시는 것처럼 저희들이 재단이 가지고 있는 내부공간만 되고 있습니다. 그런데 내년부터는 문화본부장님이 허락을 해 주시면 저희들이 서울시립미술관, 서울도서관, 평생직업훈련원 모든 서울시의 자원을 연동해서 보시는 것처럼 놀이도 교육을 하고 직업 일자리도 교육하고, 그다음에 라이프 스타일 자체를 일일이 만들어가서 교육받는 그 자체가 서울의 새로운 삶의 양식을 만들어내는 것을 만들어내고자 합니다. 그래서 저희들이 이런 부분들을 하도록 하겠습니다. 계속 빨리 돌리라고 하시니까 제일 마지막 장으로 넘어가겠습니다. 제일 마지막 앞장으로 가겠습니다. 이미 프린트아웃되어서 나뉘져 있기 때문에 혹시 개별적인 사안에 대해서는 저희들이

사업적으로 **반영**을 하도록 하겠습니다.

그래서 저희들이 비록 올해 여러 사업들을 이렇게 늦게 보고를 드립니다만 그리고 이것도 하나의 시안적인 측면에서 내년을 어떻게 준비할 것인가 라는 말씀 부분만 드리고 끝내도록 하겠습니다.

○ 대표이사 ○○○

올해 것 얘기해 주시죠.

○ 기획본부장 ○○○

저희들이 올해 사업에 대한 준비과정을 이렇게 말씀드렸고요.

○ 대표이사 ○○○

DDP에 대해서 궁금해 하시니까 DDP를 보여드리면 안 될까요? DDP 살림터 부분. 지금 다들 궁금해 하시고 걱정하시니까, 신 본부장님이 나오셔서 해 주시죠.

○ DDP운영본부장 ○○○

DDP 쪽만 간단하게 말씀드리겠습니다.

저희 DDP 자체 기획 콘텐츠로서 올해 전시를 준비하고 있는데, 개관 이후에 **간송**이 5년간 저희 디자인박물관에서 계속 전시를 해 왔는데 지난 3월 31일로 간송 전시를 마무리하고 이제부터는 저희 콘텐츠운영팀에서 **박물관**을 계속 전시를 할 계획입니다.

그래서 첫 번째 진행되는 전시가 지금 보시는 폴스미스 전이 되겠고, 그리고 그 이후에 저희가 ‘액티브 디자인’이라고 해서 사실 **디자인 기관**과 함께 같이 **전국채전**에 대한 부분도 있지만 실제로 여기가 동대문운동장의 그러한 것을 살리는 전시를 올해는 크게 2가지를 기획하고 있습니다.

폴스미스 전 6월, 액티브디자인 9월 진행을 하고 있고, 그리고 둘레길이라든지 DDP 아카이브, 그다음에 **수장고**를 활용하는 이런 것들도 전시와 같이 연계해서 진행하려고하고 있습니다.

그다음에 아까 말씀드렸던 미디어 라이팅 콘텐츠는 이 공간을 중심으로 진행하는 것으로 하고 있고, 오늘 의결해 주시는 예산 사업계획을 다시 잡아서 보고 드리도록 하겠습니다.

살림터는 지금 저희 1층 공간 새롭게 구축하는 작업 중에 있는데, 현재 A공간, B공간,

C공간으로 나누어서 성격을 재정리하고 있습니다.

A공간은 시민 오픈공간으로서 브랜드 체험관과 기업 사회공헌의 장으로 사용하려고 하고 있고, B공간은 저희가 구축 당시에 만들었던 아이플레이를 활용해서 디자인 교육공간으로 활용하면서, C공간은 원래 이 공간에 있었던 디자인샵의 기능을 살리는 것으로 하고 있습니다.

그래서 A공간 같은 경우에는 저희가 전체적으로 디자인샵 갤러리나 어반 리빙, 라이프 스타일 라이브러리 등의 컨셉으로 진행하려고 하고 있고, 5월 1일부터는 저희 디자인재단에서 진행하는 사업들을 여기서 같이 구현하는 것으로 해서 교육, 페어, 박람회, 포럼 등을 **테스트** 형태로 한번 10월 중순까지 운영해 보고 이 공간을 새롭게 구축해서 진행하도록 할 예정입니다.

B공간은 말씀드린 것처럼 아이플레이의 시설을 활용하면서 4층에 운영하고 있는 디키 디키와는 차별화된 프로그램을 운영하겠습니다.

C공간은 디자인 상품샵 임대로 해서 저희가 직영으로 운영하고 있는데, 지금 입점들을 하고 또 공사들을 해서 5월 1일부터 정상 영업 **가동할** 예정입니다.

다음은 살림터 구축에 대한 일정이고요.

○ 대표이사 ○○○

이것도 설명하고 의견도 받으면 좋을 것 같습니다.

○ DDP운영본부장 ○○○

이 일정에 대해서 간단히 말씀드리겠습니다.

5월부터 10월 중순까지는 디자인재단에서 하는 다양한 사업들을 테스트 형태로 운영한다고 조금 전에 말씀드렸습니다.

그래서 5월 1일부터 6월 30일까지는 콘텐츠운영팀이 운영하고 있는 디자인페어를 같이 운영하도록 하고, 7월 1일부터 15일 정도는 디자인사업팀의 12월에 진행할 디자인페어의 사전행사로써 네트워킹을 하는 행사를 운영할 예정입니다.

7월 15일부터 8월 30일까지는 디자인산업팀과 함께 포슬린**협회**와 포슬린박람회를 운영하고, 9월 1일부터 10월 20일까지는 건축비엔날레 사무국과 함께 총괄건축가 포럼, 비엔날레 개막식, 심포지엄 등을 살림터 **2층** 공간에서 진행할 예정입니다.

그리고 11월 이후에 아까 말씀드렸던 컨셉의 시민오픈공간을 조성하도록 하겠습니다.

B공간 같은 경우 5월 초에 공고를 진행해서 저희가 낙찰자를 선정하도록 하겠습니다.

C공간은 5월 1일부터 영업을 할 예정입니다.

그리고 작년도 서울디자인 클라우드 때 시장님께서 휴먼시티 디자인, 서울시가 휴먼시티 디자인이라는 것을 선언하시면서 이제부터 휴먼시티 디자인 어워드를 진행하겠다고 말씀하신 바가 있습니다.

그래서 저희가 이 어워드를 어떻게 운영해야 될 것인지에 대해서 지금 많은 자문과 함께 올해부터 이 사업을 진행하도록 준비하고 있는데, 추진일정은 저희가 휴먼시티 네트워크 해외도시 21개 도시와 함께 운영위원회를 조직하고 글로벌 네트워크 형태로 운영하려고 하고 있습니다.

그리고 국제공모 심사방법과 주제를 어떤 형태로 할 것인지, 후보도시를 심사하는 과정에서 어떻게 할 것인지, 그리고 이러한 것들을 중심으로 어워드의 사상과 정신을 어떻게 할 것인지에 대한 것들을 자문... 사업을 진행하고 있어서 올해 9월에 진행할 서울디자인워크 기간에 어워드를 수용하면서 전시와 컨퍼런스를 같이 연계하는 행사로 진행하고자 합니다.

보시는 부분은 그동안의 일정 경과에 대한 내용 정리가 됐고, 지금 이것이 작년에 휴먼시티 디자인 어워드를 제정, 시행하겠다고 라고 하는 근거가 된 내용입니다.

이상입니다.

○ 간사 ○○○

다른 내용 없으시면 다음 보고 진행해도 되겠습니까?

○ 이사 ○○○

제가 한 가지만 말씀드리겠습니다.

비전을 한번 띄워보실래요. 비전이 조금 이상해서요.

이것은 이미 이 자체가 기관인데 왜 기관이 목표가 되는, 비전이 되는지 모르겠네요.

○ 대표이사 ○○○

‘-선도함’

○ 이사 ○○○

그렇죠. 학교의 비전은 ‘인재 양성’ 이러지, ‘인재 양성하는 학교’가 비전이 될 수는 없

는 것이거든요.

만약 기관이 안 돼서, 굉장히 기관 설립이 어려워서 비전을 기관 설립을 목표로 할 때 그럴 때는 '기관'을 뒤에 붙이지만, 이것은 이미 기관인데 '선도하는 기관'을 비전으로 하는지, 그냥 '선도'죠.

○ 대표이사 ○○○

안 그래도 그것 때문에 저도 의견을 많이 냈는데, 결론적으로 대다수가 이렇게.

○ 이사 ○○○

저는 그것은 이상하게 받아들여져요.

비전을 선도하는 디자인기관을 만들겠다 할 때가 비전이지, 이미 다 됐는데 왜 '기관'이 되는지 그것이 조금.

○ 이사 ○○○

저는 2가지 정도 있지 않을까 생각합니다.

지금 그렇게 된 디자인기관이라고 스스로 못 느끼기 때문에 목표를 삼을 수도 있다고 생각하고요.

○ 이사 ○○○

그러니까 이미 기관은 설립됐고, 비전은 서울시민의 문화를 선도하는 것이 비전인 것이죠.

○ 대표이사 ○○○

재단 자체의 비전.

○ 이사 ○○○

그렇죠. 이것이 기관의 비전인데 기관을 목표로 삼으면 안 된다는 것이죠.

○ 대표이사 ○○○

'선도하는 기관이 되자.'

○ 이사 ○○○

두 번째는, 우리 디자인재단의 인지도라 그래야 되나 repetition이라고 그래야 되나, 그런 것 자체에 대한 반복, 이런 취지 아닐까 싶기는 합니다.

○ 대표이사 ○○○

그런데 저도 초기에 '왜 기관을 강조하나?' 이랬는데, 의지가 대부분 또 명분이 있더라
고요. 전문가들이.

○ 이사 ○○○

이해는 돼요. 서울시의 입장은 그렇게..

○ 이사 ○○○

저는 처음 봤습니다.

○ 대표이사 ○○○

아니요. 시 입장 아니에요. 전문가들이.

○ 이사 ○○○

그래서 '디자인기관'이라고 하면..

○ 대표이사 ○○○

왜냐하면 기관의 정체성을 더 강조하는 비전을 만들자 라는 것이 내부로부터의..

○ 이사 ○○○

그래서 사실 '디자인기관'을 빼면, 내용에 '디자인'은 들어가야 되잖아요.
아까 뒤에 어디 연도목표에는 오히려 그것이 들어가야 되는데.

○ 대표이사 ○○○

'디자인을 통해서 선도하자.' '더 나은 삶은 디자인을 통한'

○ 이사 ○○○

'디자인으로서' 그렇게 해야 되지 않을까 하는 생각이 들었습니다.
정해졌으니까 바꾸기는 어렵겠지만.

○ 대표이사 ○○○

응용할 수는 있습니다.

○ 이사 ○○○

그다음에 살림터는, 아까 쓰타야 티씨이트 사진도 들어갔던데, 저는 이 살림터 올 때마다 시간 나면 둘러보는데 솔직히 별로 감흥이 없어요.

그냥 임대 주는 샵 공간들도 다른 데 다 이미 볼 수 있는 것들이고, 공공기관이 살림터를 운영한다면 진짜 여기 오면 혁신적인 디자인들도 보여주고, 그다음에 쓰타야 서점에 책을 매개로 융복합 문화공간을 만든 것이라면, 여기는 디자인을 매개로 융복합 문화공간이 되고 쉼터도 되고 그런 분위기가 되면 좋겠다 하는 생각이 들거든요.

○ 대표이사 ○○○

예, 지금 그런 방향으로 하고 있습니다.

○ 이사 ○○○

사실 요즘도 책은 그냥 인테리어 소품이에요. 아시겠지만.

서점에서 책을 구매하는 것보다, 거기 오게 해서 주변에 식당이나 카페가 장사가 더 잘 돼서 그것으로 수입을 올리는 시대인데, 여기도 오면 DDP가 디자인샵 임대료보다는 오히려 그렇게 운영해서 주변의 다른 것으로 수입을 올리고 거기는 사람들이 모이게 해 주는 그런 동기공간을 만들어야 되는 것이 아닌가 하는 생각이 드는데, 늘 올 때마다 조금, 그러니까 장사가 더 안 되죠.

장사가 더 잘 돼서 서로 들어오려고 하는 공간이 돼야 되는데, 이것은 고민을 해야 되지 않을까 싶습니다.

○ 대표이사 ○○○

그래서 지금 임대가 완료되고 또 재임대 이런 것이 규정상 맞지 않기 때문에 어차피 저희가 직영을 하는 체제로 돼 있어요.

○ 이사 ○○○

지금 민간 기업들도 서울시 가까이에 삼성에서 부영이 팔았던 빌딩, 부영빌딩 지하가 거의 임대도 안 나가고 하다가 요즘은 공간기획 회사들이 있어요. 거기에 맡겨서 서점을 완전히 다 새로, 거의 쓰타야 분위기로 만들어놨잖아요. 그러면서 사람들이 거기에 책 팔리는 것보다는,

○ 대표이사 ○○○

문화공간으로.

○ 이사 ○○○

그렇죠. 책은 매개이고, 그냥 주변에 상업공간들 짝 늘어났거든요.

○ 대표이사 ○○○

시민 고품 공간이되, 디자인을 중심으로 휴식도 되고.

○ 이사 ○○○

그런 공간기획이 필요할 것 같아요.

용역을 주더라도 고민을 하고, '이 DDP가 굉장히 위치도 좋고 충분히 좋은 여건인데 장사가 왜 안 될까.'

○ 대표이사 ○○○

그래서 공간의 역할과 방향성을 재전환하는 시점이 된 것 같습니다.

초기에 공간 디자인 자체가, 건축가시니까 아시겠지만 자하디드가 여기를 퍼블릭 도서관으로 했다는 자체가 좀 더 모이는 공간, 쉼어하는 공간, 공유공간이고, 또 그렇다고 저희가 도서관을 하기보다는 책이 들어가도 라이프 스타일, 모든 시민들이 다 보는, 쉽게 보면서 그것이 매개가 되면서 여러 상품 디자인들, 제품들을 보기도 하고 필요하면 어디 코너에서 살 수도 있고, 또 쉬는 공간, 또 교육도 하는.

○ 이사장 ○○○

서 이사님, 지난번에 알기 쉽게, 중장기 미래를 그릴 수 있게 보고를 부탁하셔서 준비된 것인데 한번 말씀을 해 주시죠.

○ 이사 ○○○

저는 저보다는 이사님들이 그동안 전부터 늘 요구해 오셨고, 저희가 이사회 오면 늘 이렇게 개별 안전만 취급하다 보니까 DDP의 큰 그림에 대해서 같이 고민하고 싶다는 말씀을 제가 대변해서 드렸던 것이고요.

저는 한 3가지 정도 말씀드리고 싶은데, 저도 사실 오늘 처음 봤습니다.

처음 봤고, 사실 요즘은 비전 체계도라고 그러는데 저것이 그렇게 옛날만큼 조직에서 많이 쓰지는 않는데, 저는 비전 체계도라는 것이 굉장히 중요하다고 생각하거든요.

비전 체계도가 있는 것이 중요하고, 그다음에 두 번째 중요한 것이 직원들이 공유하는 것이 정말 중요합니다.

우리가 만들어놓은 것은 아무 의미가 없고, 직원들이 정말로 저 비전을 같이 공유하고 함께 같은 방향으로 갈 수 있는 그런 노력들이 필요한데 그 과정을 따로 만들어서 참여하는 것도 있지만 계속 노력들이 있어야 될 것 같다는 생각을 해서 그런 노력을 해주시면 좋을 것 같고요.

그다음에 두 번째는, 시민들을 굉장히 큰 가치로 내세웠는데, 정확하게 잘 보이지는 않는 것 같습니다.

그러니까 그것이 디자인이 됐든 아니면 DDP 운영이 됐든 늘 시민들의 목소리에 귀 기울이고 그것을 통해서 우리가 조금씩 바뀌가는 노력들, 아주 작은 단위에서 의견 듣는 창구부터 시작해서 더 큰 단위나 사업하는 과정에 다 반영이 돼 있지만 그런 것을 좀 더 신경써주시면 좋겠고요.

그다음에 관련해서, 저는 늘 디자인재단 회의할 때마다 말씀드리는데, 저런 외래어 안 썼으면 좋겠어요. 어려워요.

어렵고, 저렇게 외래어 안 써도 다 말 되거든요.

지금도 보다 보면 우리가 'Design for Family'를 한글로 그것을 또 '디자인 포 패밀리' 이렇게까지 써야 되는지, 시민들은 저 단어를 보는 순간 벌써 멀어져버려요. DDP하고도 멀어지고 디자인재단하고 멀어지고.

그것이 특히 시민들과 관련된 사업이면 조금 더 그런 용어 자체도 신경을 써주셨으면 하는 생각이 들고요.

그다음에 세 번째는, 비전도 좋고 목표도 좋은데, 그다음에 오늘 해 주신 것은 사실 가다가 갑자기 2019년도 업무계획이 돼 버렸는데, 제가 생각했던 것은 사실 저런 것보다는 예를 들면 대표님이 임기동안, 3년, 아니면 5년, 10년 동안에 저 비전을 달성해서 우리가 무엇을 해 갈지, 연차별로 실천계획들을 무엇을 할지 이런 것이 사실 더 궁금했던 것인데, 오늘은 이상하게 가다가 2019년도 업무계획으로 흘러서 아쉽기는 하지만 어쨌거나 고민하고 계실 것이라고 생각하고, 기회가 되면 그런 부분에 대해서 좀 더 논의해 갈 수 있었으면 좋겠습니다.

○ 대표이사 ○○○

추가해서 다음 기회에 중장기로, 올해 이런 저런 행사로 급하기는 했습니다.

○ 이사 ○○○

고민하시면 되니까요.

○ 이사장 ○○○

다음번에는, 사실 저도 지난번에 서 이사님이 그런 의도로 요청 드린 것으로 알고 있는데 2019년 사업계획을 알기 쉽게 설명해 드리는 그런 모습이 돼서, 임기동안 어떤 뚜렷한 비전을 가지고 계신 것을 진행해 나가실지 알기 쉽게 말씀해 주시면 정말 좋을 것 같네요.

○ 대표이사 ○○○

알겠습니다.

○ 이사 ○○○

사실이 것을 잘 정리하셨다면, 전략목표 있고 전략과제가 있잖아요. 그 과제마다 해당 되는 사업들이 있고, '올해는 이것 하고 내년에는 이렇게 하고' 그것이 되면 되겠죠.

○ 대표이사 ○○○

예. 그것이 지금 링크는 돼 있습니다만 이것이 따로 날개 사업으로 소개가 돼서 그런 것 같습니다.

그것을 준비하는 데 미흡한 것은 제가 자인하겠습니다. 분명히 알았는데 여러 사정상 그것이 준비가 어려웠습니다.

○ 이사장 ○○○

○○○ 감사님?

○ 감사 ○○○

저는 본부장님이 얘기하셨기 때문이에요.

○ 이사장 ○○○

다른 이사님들 말씀, 의견 있으신가요?
백 교수님.

○ 이사 ○○○

사실 짧은 시간에 논의하기에는 너무나 많고 또 중요한 이슈라서 오늘 제가 이렇게 짧게 보고 의견을 드린다기보다는, 이것을 제가 찬찬히 읽어보고 다음 기회에 말씀드리면 좋을 것 같습니다.

○ 대표이사 ○○○

예. 이 자체만 가지고도 한번, 워낙 여러 방면의 전문가분들이 저희 이사님으로 오시고 또 오늘 못 오신 분들도 계시고 그렇지만, 그렇게 한번 자문회의 식의 이사회도 한번 받아볼 필요가 있지 않나, 이렇게 생각합니다.

○ 이사장 ○○○

저는 한 3가지, 실제 우리 대표님께서 생각하고 계시고 또 추진하려고 하시는 것이지만 구체적으로 한번 여쭙고 정리하고 싶은 것은, 부담하시면서 우리 조직 정비를 하신 의도는 조직을 슬림화하고 또 구체적으로 **잉여한** 사업들, 중복사업들을 조정하는 그런 아주 좋은 취지가 있었습니다.

그런데 또 단점은, 아까 60몇 개의 사업들을 축소하셨다고 했는데 요즘 조직운영의 형식 중 하나는 굉장히 단위화하고 프로젝트별 시스템으로 해서 한 사람 또는 두 사람이 사업을 구체적으로 실천적으로, 또 전문성을 가지고 진행하는 그런 역할도 많이 하고 있습니다.

이렇게 조직을 슬림하게 하는 것의 장점은, 과거 프로젝트별로 했던 장점은 umbrella를 걷는 장점도 있었던 것이죠. 조직 안에서 그 역할을 제대로 발현 못 하는 분들이 제대로 구현하는 것도 있고, 또는 그 안에서 안주하고 숨어있는, 그래서 자기의 역량을 제대로 못 발휘하는 분들이 드러나서 잘할 수 있게 하는 그런 장점도 있었는데, 실제 그렇게 구상하신 것들이 잘 진행되고 있는지 격려해 드리고 싶고.

두 번째는, 어쨌든 전시는 자체기획이 핵심입니다. 세계 어느 곳을 가도.

우리가 그동안 외부에서 좋은 평가를 받았었던 전시들이 거의 대부분 대관전시인 거죠. 그 유명한, 수많은 비용과 인력과 전문성을 가지고 한 전시들, 호평을 받은 전시들은 다 대관전시입니다.

우리 자체기획 전시를 시간이 걸리더라도, 예산이 들더라도 한 1~2년에 한 개씩을 꼭 하셔야 됩니다.

세계 유수의 미술관이나 박물관들은 다 그 고유성을 존중받는 것은 자체기획 전시가

콘텐츠화 돼서 그것이 교육으로도 확보되는 그런 것인데, 적어도 중복되더라도 1~2년씩 연구하셔서 예산을 투입해서, 지금도 안 늦었으니까 우리만의 전시사업, 그래서 전국도 순회하고 그 전시로 세계도 나갈 수 있는 그런 전시를 꼭 1년에 1개 정도씩은 진행해 주시면 참 좋겠다 라는 생각을 합니다.

세 번째는 살림터의 이야기인데 굉장히 골치 아픈, 지금 뜨거운 감자이기도 합니다.

그런데 애당초 우리 DDP를 만들었을 때 아주 많은 전문가들이 구획 기획을 참 잘 했었어요.

알림터, 살림터, 그리고 나눔, 아주 좋은 그런 전체를 아우르는 공간구조 역할이 마련됐었는데, 살림터가 지금 저렇게 된 것은 '그런 살림터라는 형식의 문제인가, 아니면 운영의 문제였었나.' 잘 생각을 해 볼 필요가 있습니다.

그래서 DDP 전체와의 연계, 조화를 꾀하면서 살림터의 기능과 역할을 새롭게 검토하셔야 되지 않을까 생각합니다.

그것이 명확해야 공고의 요강에서도 정말 제대로 할 수 있는 그런 운영업체가, 운영기관이 맡게 되고, 또 우리 다 사랑하는 그런 공간으로 탈바꿈할 수 있지 않을까.

그래서 좀 더 살림터를 고민을 잘 해 주시면 좋겠다는 생각을 합니다.

다른 말씀 없으시면 다음 보고해 주시죠.

《○○○ 이사 퇴실》

○ 간사 ○○○

다음 보고 드리겠습니다.

현재 재단에서 진행 중인 EPI 사업 보고에 대해서 현재 프로젝트를 총괄하고 계시는 한영희계법인 ○○○ 상무님께서 보고해 주시겠습니다.

○ 이와이한영희계법인 ○○○

먼저 인사 드리고 시작하겠습니다.

현재 재단의 업무 프로세스 진단 및 개선 프로젝트를 진행 중인 이와이한영 ○○○ 상무라고 합니다. 반갑습니다.

오늘 제가 경과보고를 통해서 말씀드릴 내용은 크게 3가지입니다.

도대체 재단의 PI라고 하는 프로젝트, 업무 프로세스 진단이라고 하는 프로젝트를 도대

체 왜 어떤 목적으로 하게 되었는지에 대해서 설명을 드릴 것이고, 저희 4개월 동안 이 프로젝트를 저희가 어떻게 진행했는지 설명 드리고자 합니다.

그리고 마지막으로 이렇게 EPI, PI 프로젝트를 하고 저희 재단이 무엇이 달라지고 무엇이 개선될 것인지, 그리고 앞으로 남은 숙제가 무엇인지 이렇게 크게 3가지 주제로 말씀드리겠습니다.

먼저 이 사업의 목적입니다.

사업의 목적에 대해서 말씀드리겠습니다.

솔직히 말씀을 드리면, 지금 재단 10년 됐는데 이 10년이 지난 재단을 바라보는 내외부의 시각이 그렇게 긍정적이지만은 않았습니다.

재단, DDP의 정체성에 대한 논란도 있었고요.

서울시의 산하 공공기관인데 과연 행정을 제대로 하고 있는지, 일을 제대로 하고 있는지에 대한 질의도 있었습니다.

그리고 ‘사업들이 너무 많다.’ ‘사업들이 모호하다.’ ‘이 사업을 왜 하는지 모르겠다.’ ‘그 사업이 가치가 있냐?’에 대해서 외부에서의 지적도 있었고, 내부 직원들도 이 사업을 왜 하는지, 내가 지금 이렇게 하고 있는 것이 맞는지에 대한 불만들 있었습니다.

지난 10년 동안 재단이 혁신하고자 또는 개선하고자 노력을 안 했던 것은 아닙니다.

가장 가깝게는 작년 2월에만 해도 재단은 스스로 혁신을 하겠다 라고 하는 목표로 혁신TF를 운영했었습니다.

그래서 문제점이 무엇인지, 어떤 부분들을 혁신해 나가고 개선해 나갈 것인지에 대한 고민을 했고요.

그것뿐만 아니라 재단 또는 DDP의 역할 재정립, 정체성 재정립 또는 재단의 비전 및 중장기 전략 또는 재단의 조직, 인사, 정책, 평가 등등의 운영개선 효율화 등등의 꽤 많은 노력들을 해 왔습니다.

그리고 혁신TF를 비롯해서 저희가 바라볼 때는 그간의 노력들이 의미가 없었다고 생각하지 않고, 충분히 재단 스스로 문제점에 대한 인식과 개선에 대한 방향성 잡아나갔다 라고 보고 있습니다.

다만 그럼에도 불구하고 저희가 PI라고 하는 프로젝트를 하자 라고 말씀드렸던 이유는, 그러한 노력들을 해서 방향성을 잡아나갈 것들은 다 좋은데, 실제 재단의 직원들이 일하는 방식까지 그에 맞게 바뀌지 않으면 사실 실현되지 않기 때문에 현재 아직은 그러

한 혁신방향의 노력들이 진행 중이라고 보고 있었고, 그 노력이 실제 효과를 보려고 하면 실제 재단 직원들이 일하는 방식까지 바뀌어야 된다고 저희는 보고 있습니다.

그래서 이번 사업의 목적을 크게 저희는 지금 재단이 일하는 방식을 혁신해서 10년차 기관에 걸맞는 기본기를 갖추자 라고 하는 것을 저희는 이번 사업의 목적으로 가져왔습니다.

이를 위해서 크게 4가지를 진행했습니다.

현재 재단이 그러면 어떻게 일을 하고 있는지, 재단의 전수업무를 다 조사해서 실제 어떠한 절차로 어떠한 방식으로 해 가고 있는지를 다 조사했고, 그리고 그것에 대해서 저희가 문제점과 이슈, 개선사항들을 꼽았습니다.

그러면 앞으로 재단은 각각의 단위업무들을 어떠한 방식으로 수행해야 정말 실효적인 효과가 있는 방식이 될 수 있을지 To-be 프로세스를 잡아나가 작업들을 했고요.

프로세스만 잡는다 라고 해서 실제 일하는 방식이 바로 달라지지는 않습니다.

프로세스가 바뀌려고 하면 조직이라든지 인력이라든지 규정 또는 시스템 등등 선결해야 할 과제들이 있습니다. 그러한 과제들을 정리했습니다.

그리고 EPI와 더불어 저희가 한 가지 부수적으로 또 얻고자 했던 것, 현재 재단에서 돌아오고 있는 사업들이 굉장히 많은데, 그 많은 사업들이 정말 제대로 정상적으로 on track 하고 있는지, 잘 돌아가고 있는지 한 눈에 볼 수 있게, 어차피 PI라고 하는 것을 하고 나면 일이 어떠한 방식으로 흘러가는 것이 정상적이라고 하는 것을 알기 때문에 사업이 제대로 on track 하고 있는지를 확인할 수 있습니다.

그래서 사업 이행 관리체계를 잡아나가는 것까지 큰 4가지를 저희가 목표로 추진하고 있습니다.

지금부터 저희가 프로젝트를 진행해 온 과정을 간략하게만 설명 드리겠습니다.

저희가 프로젝트를 시작하고 나서 가장 먼저 한 것이, 재단의 전체 조직, 그리고 조직의 각 개인들의 업무분장까지 다 파악했고, 그리고 저희가 재단의 전 직원을 사실상 거의 다 인터뷰를 했습니다.

그리고 인터뷰를 하면서 당신의 업무는 어떤 것들인지, 실제 업무 분장표에 나와 있는 것보다 더 세세한 업무 리스트를 조사했고, 그리고 하나하나의 업무마다 어떠한 절차로 진행되고 있는지 분석하고 프로세스 맵으로 정의하는 작업들을 했습니다.

그 과정에서 순환보직이다 보니까 업무를 잘 모르시면 전임자를 다시 크로스 해 가면

서까지 정확도 높이는 작업들을 했습니다.

이를 통해서 나온 것이 지금 각각의 업무마다 이렇게 프로세스 맵이라고 하는 것이 나옵니다.

저희가 인터뷰를 통해서 현재 업무에 무엇이 문제인지 이슈를 그냥 인터뷰하고 리스트업 할 수도 있지만, 사실상 이렇게 프로세스 맵으로 형상화를 시켜야만 일하는 과정에 어느 포인트에 문제가 있는지, 어느 포인트를 개선해야 될지가 사실 보이기 때문에 구체적으로 형상화했다 라고 보시면 될 것 같습니다.

저희가 총 384개의 단위업무를 이러한 형태로 다 분석을 했습니다.

저렇게 384개 단위업무들을 저희가 분석한 다음에 한 것은 이제 이슈가 무엇인지를 찾아내는 작업입니다.

맨 위의 케이스처럼 저희가 하나의 업무만 보더라도 문제점을 찾을 수 있습니다.

‘정말 사업계획 수립하기 전에 이해관계자들하고 먼저 협의하는 것이 먼저야.’ 아니면 ‘협의를 다 하고 사업계획하는 것이 더 효율적이야.’ 현재 일하는 방식, 일하는 절차에서의 문제점도 찾을 수 있고, 그것이 첫 번째 타입입니다.

두 번째 타입은, 저희가 384개 업무들을 다 모았다 라고 했는데, 이렇게 모아놓고 보면 비슷한 업무들이 있습니다.

미나미노 프로젝트, 서바이벌케이, 공예 공모전 기획 셋 다 ‘공모전 기획 및 운영’이라고 하는 유사한 유형의 업무인데, 모아놓고 보니까 서로 동일한 목적의 업무이고 동일한 형태의 업무인데 서로 업무절차가 다르다 라고 하면 누군가는 효율적으로 효과적으로 일하고 있는데 어느 누군가는 비효율적으로 할 수 있다 라고 하는 포인트가 될 수 있습니다. 여기서도 이슈를 하나 뽑았고요.

세 번째는, 사실 이 부분이 더 중요할 수도 있습니다.

프로세스 맵을 그린 다음에 규정과 비교를 했습니다.

그런데 규정과 실제 현장에서의 프로세스 맵이 다르다 라고 하면 크게 2가지 유형의 이슈일 겁니다.

현장에서 규정과는 다르게 일을 하고 있거나, 아니면 지금 만들어진 규정이 현장의 현실에 적합하지 않거나, 사실 그러면 프로세스를 바꾸든 규정을 바꾸든 둘 중 어느 하나는 바뀌어야만 합니다.

네 번째 타입은, 저희가 프로세스를 보다 보니까 현재 재단에도 많은 시스템들이 있겠

지만 시스템이 조금만 개선되면 업무 효율성이 좋아지거나 업무의 정확도가 높아지거나 업무의 문제가 적게 발생할 수 있는데 시스템이 부족한 부분, 다 저희가 과제로 뽑을 겁니다.

그래서 저희가 크게 에스에이즈 분석을 통해서 절차를 고쳐야 되는 유형의 이슈와 개선과제 또는 룰, 규정을 고쳐야 되는 이슈와 개선과제, 또는 누가 어디까지 하고 그다음부터 누가 할지 권한과 책임에 대한 이슈도 있을 것이고, 또 하나는 시스템 관련된 이슈가 있을 겁니다.

그렇게 크게 4가지 유형으로 저희가 이슈 및 개선사항을 뽑았다 라고 보시면 될 것 같습니다.

As-is 분석까지는 저희 수행팀의 컨설턴트들이 주도로 진행을 합니다.

저희가 물어보고 인터뷰를 하고 프로세스를 그리고 프로세스를 그린 상에서 이슈를 찾아내는 작업들, 저희 컨설턴트가 주도합니다.

다만 To-be 프로세스를 그리는, 앞으로 일하는 방식을 정의하는 작업은 컨설턴트 주도가 아니라 현업 주도로 진행을 하고 있습니다.

그래서 저희가 지금 재단 임직원분들 중에 약 50여 명을 각각의 단위 프로세스의 프로세스 오너로 지정하고 있고, 그리고 그 프로세스 오너분들하고 각각의 프로세스마다 '이 프로세스에서는 이 부분을 고쳐야 돼.'라고 해서 개선방향을 서로 합의하고 실제 일하는 절차를 어떻게 바꿀지에 대해서 서로 계속 워크샵을 하면서 지금 프로세스를 그려나가는 작업들을 하고 있습니다.

이렇게 해야 앞으로 일하는 방식인 To-be 프로세스가 실제 일할 사람들 간에 공감성이 되고 합의가 되고 그리고 현장에 적용 가능한 수준까지 정의가 될 수 있습니다.

아까 말씀을 드렸지만 To-be 프로세스 작업이 끝나고 나면 사실 프로세스 맵이라고 하는 것이 나옵니다.

그리고 이 프로세스 맵은 재단의 직원들이 '앞으로는 이러한 방식으로 일을 하겠어.'라고 하는 합의까지의 의미입니다.

이 프로세스 맵만 그려졌다 라고 해서 사실상 그 다음 날부터 일하는 방식이ダイナミック하게, 드라마틱하게 달라지지는 않습니다.

이것이 PI가 이행되려고 하면 일단 이 혁신에 계속 드라이브 걸 조직도 있어야 되고, 그리고 To-be 프로세스대로 정말 제대로 이행되고 있는지에 대해서 관리할 수 있는 지

표도 있어야 하고, 그리고 저희가 PI를 하다 보면 지금까지 안 하던 일, 안 하던 일의 방식, 새로운 업무가 추가될 수밖에 없습니다. 그러면 그에 맞게 인력, 조직까지 변화가 되어야 되고, 그리고 재단 시 산하 공공기관입니다. 규정과 어긋나게 일하실 수 없습니다. 저희가 일하는 방식을 바꾸는 데 있어서 규정이 바뀌어야 된다면 규정 역시 개정되어야 할 수 있고요.

그리고 일이 IT시스템 기반으로 돌아가는 일들이 상당수가 있기 때문에 관련한 시스템도 마찬가지로 개선이 되어야 합니다.

그래서 저희가 PI가 실제 현장에 적용될 수 있도록 하기 위해서 필요한 것들을 과제화하는 작업까지 진행하고 있습니다.

마지막으로, 사업 이행 관리체계를 정립한다 라고 저희가 말씀드렸는데, 현재 재단에서 꽤 많은 사업들이 돌아가고 있는데, 앞서 말씀드렸던 것처럼 해당 부서 팀 또는 본부에서 이 사업이 지금 현재 문제가 있다 라고 보고하거나 하지 않는 한 사실 경영진이 어떤 사업들이 지금 정상적으로 가고 있는지, 어떤 사업들이 문제가 있는지 파악하기가 되게 어렵습니다.

그래서 이 PI와 별개로 저희가 사실 프로토타입으로 한번 만들어보려고 하고 있습니다. 그래서 지금 현재 재단의 전체 사업을 쭉 펼쳐서 어떤 사업들이 혹시 위험징후가 있는지를 보고 확인할 수 있는, 여기에 제가 목표 대비 실적 또는 예산 집행 실적 기준으로 어느 정도의 갭이 있으면 노란 신호등을 띄울 텐데, 여기에 경고등이 떴다 라고 해서 무조건 잘못된 사업들은 아닙니다. 1

그러나 현재 이 사업은 정상적인 궤도가 아닐 가능성이 있으니 검토해야 되는 사업을 볼 수 있는 정도 수준이라고 보시면 될 것 같습니다.

이번 PI를 통해서 저희가 많은 이슈들을 뽑았고 개선사항들을 뽑았습니다.

그리고 저희가 지금 To-be 프로세스를 그리고 있고 4월 말이면 To-be 프로세스까지 다 완성이 될 겁니다.

이렇게 PI를 하면서 저희가 이번 기회에 바꾸고자 했던 것들에 대해서 제가 간략하게 말씀드리겠습니다.

그리고 저희 PI가 현장에 적용된다 라고 하면 앞으로 달라질 일들 **퀘**라고 보시면 될 것 같습니다.

제가 현재 재단의 이슈는 조금 직설적인 표현으로 하겠습니다. 조금 직설적인 표현으로

하더라도 지금 말씀드렸던 문제는 과거의 문제이고 앞으로는 없어질 문제이니 부정적으로 듣지는 않아 주셨으면 좋겠습니다.

일단 저희가 이번에 바꾸고자 하는 것은, 재단이 사업 기획조정이라고 하는 것이 정상적으로 돌아가고 경영계획에 기반해서 재단이 운영되는 체계를 가져가고 싶습니다.

저희가 As-is를 바라봤을 때 분석하면서 봤던 것은, 현재 재단이 시의 예산 실령에 맞춰서 예산편성계획을 수립하는 프로세스는 있을지언정, 재단의 전체 사업들을 어떤 사업들을 우리가 주도적으로 가져가고, 그래야 우리 재단이 역할을 정말 실현할 수 있고, 그래서 우리는 어떤 사업들을 더 중점적으로 가져갈지 사업에 대한 기획조정의 역할이 사실 제대로 돌아가지 않고 있습니다.

그리고 이에 따라서 재단이 올해 사업을 얼마만큼, 또는 예산을 얼마만큼, 이에 따라 인력 운영을 얼마만큼 정교한 경영계획을 잡는 과정 역시 사실 잘 안 돌아가고 있었다 라고 보고 있습니다.

그리고 이렇게 재단의 사업에 대해서 뭔가 체계를 잡고 주도권을 잡고 조정기능 갖춰 나가기 위해서는 당연히 전년도에 했던 사업에 대한 결과 평가, 가치평가가 제대로 된다 라고 하는 것이 전제가 됩니다.

그래서 저희는 재단이 차년도 사업계획에 대해서 우리가 언제부터 이 사업계획을 정교화할지, 그리고 사업의 중요도에서 정합성을 맞추는지, 그리고 이와 예산 인력의 경영계획에 합치를 맞추는지, 그리고 실제 실행과 성과평가까지의 프로세스를 체계화하는 작업을 중점적으로 개선하고자 합니다.

두 번째는 사업계획의 구체성이 낮은 것과 실행계획 간의 변동성 이슈를 뽑았었는데, 시의 예산이 12월 말에 확정되면 사실상 재단은 단위사업계획 수립하는 것이 그 다음 해 1월입니다.

그리고 예산계획 수립하는 과정에서 사실 내년도 사업에 대한 계획을 그렇게 구체적으로 디테일하게 세우지 않습니다. 사실 예산이 확정되지 않았으니까.

그런데 또 1월에 단위사업 계획을 세울 때는 이미 예산은 다 fix되어 있기 때문에 사실 사업의 변동 폭이 없습니다.

그러다 보니까 해마다 전년도 사업과 그렇게 큰 틀에서 변화가 없는 사업들을 계속 가져가고 있는 일들이 발생하고요.

그리고 이 사업을 실행하는 과정에서 실제 재단의 사업들은 보면 4월에서 11월 이때

거의 중점적으로 진행하고 있는데, 사업 실행하는 과정에서 시의회 또는 이해관계자 등등 해서 사업에 대한 변동 요청이 들어올 때 꽤 많이 있습니다.

그런데 이 변동된, 사업에 변동 요인이 있어서 변동할 수도 있죠.

그런데 왜 변동했는지, 정말 이렇게 변동해서 사업을 하는 것이 현실적으로 타당한지가 가능한지, 그 사업은 정말 의미가 있는지 등등에 대한 것들이 잘 검토가 되지 않는 부분, 이 부분을 저희가 개선하고자 합니다.

그리고 DDP 운영체계 역시 DDP에 공간운영팀, 시설팀, 콘텐츠운영팀 등등이 있지만 각 팀들이 그 팀의 업무 중심으로 풀어야만 잡지, DDP의 종합적인 운영계획을 잡지 않고 있습니다. 이 부분에 대한 개선 하려고 하고 있고요.

앞서 말씀드린 것처럼 경영계획에 기반해서 우리는 채용과 배치와 조직을 어떻게 가져갈지에 대해서 체계적으로 잡아나가는 과정이 없어서 이 역시 잡아나가려고 하고, 그리고 직무순환체계 등등에 대한 것들을 프로세스화하고자 합니다.

마지막으로, 재단이 크게 기획과 실행과 지원의 역할들이 있는데, 재단의 많은 업무들이 다 서로 각 팀들과 연계돼서 진행되는 일들이 되게 많습니다. 비단 재단만의 특징은 아닐 것이고요.

그런데 저희가 프로세스들을 다 그리고 보니까 업무들이 분절되고 유실되고 그 과정에서 사라지는, 그리고 계속 이슈가 발할 수밖에 없는 분절적인 이슈들이 있었습니다.

이 부분 역시 단위업무 관점에서의 적합성, 효율성, 그리고 하나의 업무가 정말 이행 완결성 관점에서 프로세스를 재정립하고 있습니다.

마찬가지로 각각의 384개 유닛의 효율화 관점에 마이너한 개선사항도 역시 다 모두 개선하는 것을 목표로 하고 있습니다.

마지막입니다.

저희가 4월 말이면 PI 프로젝트가 끝납니다.

PI 프로젝트가 끝나면 산출물은 크게 2가지가 나옵니다.

‘앞으로의 업무는 이러한 방식과 절차로 하자.’라고 하는 프로세스 맵, 물론 이 프로세스 맵은 그 프로세스 맵에 포함되어 있는 각각의 업무주체가 ‘나는 여기까지, 너는 그 다음부터’ 이렇게 다 합의된 프로세스 맵이라고 보시면 될 것 같습니다.

그리고 이렇게 PI가 정말 현장에 적용되고 이행될 수 있도록 필요한 과제들, 조금 전에 말씀드린 것처럼 조직, 인력, 규정, 시스템 개선 등등에 대한 과제들을 정리할 겁니다.

그리고 4월 말에 이 PI가 끝났다 라고 해서 5월 1일부터 ‘당장 이 체계로 일을 하자.’ 현실적으로 불가능할 겁니다.

6개월 동안 실제 이 PI에 나온 아웃풋대로 실제 그렇게 일하는 방식을 전환하고자 하는 노력, 그리고 그에 수반되는 조직, 규정 재개정 등등의 과정들이 다 수반되어야 합니다.

그래서 제가 오늘 이사회에서 이러한 보고를 드릴 수 있었던 것이 되게 의미 있다 라고 생각하고, 그리고 오늘 오신 시 관계자분들은 포함 이사분들께서 실제 이렇게 4개월 동안 또 나름의 큰 비용을 거쳐서 진행한 이 PI들이 실제 이행까지 갈 수 있도록 감독자 역할 해 주시면 좋겠습니다.

이상으로 보고 마치겠습니다.

(박수)

○ 대표이사 ○○○

제가 EPI를 왜 발표를 시켰냐면, 사실 어떻게 보면 저희의 가장 현안을 종합적으로 하는 사업의 하나입니다.

사실 오자마자 제가 직원들 면담을 했고, 혁신TF에서 나온 문제점도 있지만 그것을 실현하는 과정이 당장 뭐 하나 제도를 바꿔서가 아니라, 가장 베이스인 업무에 대한 역할, 책임과 권한 명확하지 않은 데 따른 많은 사고, 민원, 불만 또 항상 어떤 직급에는 굉장히 업무과다 이런 게 있었습니다.

그래서 저희 업무수행계획서에서도 있었지만 이 부분이 명확해야 사업도 명확해지고 이런 부분이 있을 것 같습니다.

그래서 오늘 진행 중인 과제, 여러 업무로드 이것도 그림 같은 것을 펼치는 것도 좋지만 현안이 워낙 많다 보니 이 부분을 통해서 하나씩 해결하고자 하는 의지를 잠깐 보여드린 것입니다.

○ 이사장 ○○○

이것이 반영되는 무슨 시스템이 있나요?

○ 대표이사 ○○○

이 부분이 조직하고도 관련되고, 또 각 팀 개인의 업무수행 내용하고도 관련되고, 마치

막으로는 전산시스템으로도 업무 체크하고 결재하고 승인하고.

○ 이사 ○○○

그것이 아니라, 저도 그것이 궁금한데, 지금 발표하신 분 이와이가 이런 디자인재단의 업무 프로세스를 진단해 준 경험이 많으신가요?

○ 이와이한영회계법인 ○○○

저희가 '16년부터 재단의 미래 역할 재정립, DDP의 역할 재정립,

○ 이사 ○○○

제가 궁금한 것은, 아까도 자꾸 프로세스 맵이라고 얘기하셨는데, 이것이 critical한 프로세스가 있어야 그것에 대비해서 이것이 잘못됐다고 얘기할 수 있는 것이잖아요.

그러니까 이런 디자인의 용역들이 일반용역하고 물품용역하고 다른 프로세스를 가지는데, '디자인 관련 용역들의 프로세스가 아주 critical한 성공적인 사례가 있는데 그 프로세스하고 지금 현재 운영 중인 디자인재단의 프로세스하고는 차이가 많다. 그래서 이렇게 개선돼야 한다. 그래야 효과가 있다.'라고 얘기할 수 있는 근거가 있냐는 것이죠.

○ 이와이한영회계법인 ○○○

준거 프로세스에 대한 지식이 있냐 라고 하는 말씀이신 것 같은데요.

○ 이사 ○○○

예, 그렇죠. 해외사례든 국내사례든.

○ 이와이한영회계법인 ○○○

이와이글로벌 컴퍼니이기 때문에 사실 저희가 글로벌 153개 저희 법인들이 있고, 그리고 그쪽에 프로세스들도 저희가 다 참고를 하고 있습니다.

그리고 예전에 KIDP 쪽도 저희가 프로세스를 진단했던 적도 있고요.

그리고 사실 저희가 As-is 프로세스 분석할 때는 업무 프로세스를 최대한 디테일하게 내리면, 그리고 거기서 일이 돌아가지 않고 있는 문제점을 찾아내면 그 문제점의 개선 방향에 대해서는 저희가 현업하고 같이 고민하면서 To-be를 잡아나갑니다.

○ 이사 ○○○

그런데 여기는 공익재단이고 SSG하고는 또 다른 차원이잖아요.

거기는 또 분야도 다르고 하데, 저는 보면서도 질문하고 싶은 것이, 일방적인 EPI 기준을 가지고 적용하는 것은 디자인 측면하고 또 다른 특성이 있는데, 여기도 나와 있지만 디자인이라는 말은 하나도 없어요.

그냥 일반적인 프로세스에 대입해서 자꾸 이렇게 진단하고 용역하는 것이 아닌가 하는 의구심이 들어서 질문을 드린 거예요.

○ 대표이사 ○○○

잠깐 부연설명 드리면, ○○○ 이사님께서 질문하신 것은 어떤 사업을 진행하는 프로세스로 생각하실 수가 있는데, 이것은 디자인이나 사업 프로세스가 아니라, 어떤 직무에 대한, 업무에 대한 프로세스 진단입니다.

○ 이사 ○○○

아까 사례로 든 것이, 그 사례에서도 이 프로세스가 잘못됐다면 그 준거 프로젝트, 아주 성공적인 사례 준거 프로젝트가 있어서 그 프로세스 기준으로 봤을 때 뭐가 문제인지를 진단할 수 있어야 하는 것 아닌가 하는, 대부분의 사업 진단이나 프로세스 진단은 다 기존의 근거들을 가지고 비교평가 분석을 한 것이잖아요.

그것이 궁금해서 질문을 드린 거예요.

○ 이사장 ○○○

지금 해 주신 것은 일종에 진단을 해 주신 것이고, 문제점 추출해 주셨고 개선방안도 마련해 주셨는데, 그러면 그것이 정확하게 평가할 수 있는 톨로 시스템은 그 다음 스텝입니까, 설계는?

○ 이와이한영회계법인 ○○○

어떤 시스템을 말씀하시는 것이죠?

○ 이사장 ○○○

컴퓨터에서 전부 직무도 거기에서 정량적으로 다 평가되고 하는 것들이 요즘 다 많은 곳에서 ERP 시스템으로 나오잖아요.

부서장, 또는 정성적으로 해야 할 부분들도 있겠지만, 정량적으로 업무에 이런 잘잘못,

또는 로드 이런 것들이 평가되는 것이 이번에 제공되는 것은 아니죠?

○ 이wai한영회계법인 ○○○

그런데 저희가 To-be 프로세스를 그릴 때 사실 모든 업무가 다 시스템으로 돌아가지 않습니다. 각자 데스크에서 하기도 하고 현장에서 하기도 하고요.

그리고 모든 업무 프로세스를 다 그리면서, 저희는 '액티비티'라고 표현하는데 어떤 액티비티는 오프라인 액티비티이고 어떤 액티비티는 시스템으로 가는 액티비티이고, 그리고 시스템에는 어떠한 문서를 입력하는지 등등에 대한 것은 다 프로세스 맵으로 그려 집니다.

그리고 그 과정에서 현재 재단이 쓰고 있는 시스템이 어느 부분은 기능이 개선돼야 된다거나 화면이 개선돼야 된다거나 하는 것들은 저희가 다 과제로 정리를 합니다.

지금 여기서 시스템 개선 구축과제 완료가 된 상태는 아닙니다.

○ 대표이사 ○○○

Follow-up 작업을 말하는 거죠.

○ 이사장 ○○○

진단하실 뿐이지, 시스템 설계를 하시는 것은 아닌 거죠?

○ 이wai한영회계법인 ○○○

현재 시스템의 어떤 부분들이, ERP든 그룹웨어가 어떤 부분이,

○ 이사장 ○○○

그러니까, 진단하시는 것이죠?

○ 이wai한영회계법인 ○○○

개선해야 될 포인트까지는 짚어냅니다.

'이 부분은 개선 구축하셔야 된다.'

○ 이사장 ○○○

이것 만드는 것은 다른 문제인 거죠?

○ 이wai한영회계법인 ○○○

그것 가지고 실제 개선 구축 발주가 나가셔야죠. 시스템 개선에 대한.

○ 이사 ○○○

저도 궁금한 점이, 저도 조직에서 일하다 보면 조직의 프로세스에 제가 적응을 하거든요. 그래서 잘못됐다 하더라도 그 잘못된 점을 인지하지 못하는 경우가 많은데, 지금 분석하신 것을 보면 현재 시스템을 어떻게 보면 최적화하는 그런 방향으로 저는 이해를 했거든요.

그런데 만약 이것보다, 전혀 다르지만 더 나은 프로세스가 있다면 사실 그런 것들을 컨설팅해 주는 것이 컨설턴트의 역할이라고도 하는데, 아까 KIDP 말씀하셨는데,

○ 대표이사 ○○○

같은 말씀이신 것 같아요.

○ 이사 ○○○

예. KIDP는 제가 봤을 때 배워야 될 그런 사례는 아닌 것 같고, 정말 선도적인 그런 기관에서 어떻게 하는지를 보고 그것을 여기에 반영시켜주는 그런 것도 해야 되지 않을까 싶습니다.

○ 이wai한영회계법인 ○○○

일단 저희가 PI를 할 때 사실 디자인재단 PI를 한다 그래서, 디자인 기관 PI를 한다 라고 해서 꼭 디자인 관련된 기관들의 프로세스만 저희가 참고하지는 않습니다.

저희가 각각의 업무들을 최대한 잘게 쪼개다 보면 이것이 기획과 관련된 업무인지 또는 이것이 행사 진행과 관련된 업무인지, 업무의 속성은 어쨌든 다 매칭 가능한 프로세스, 그리고 준거 프로세스 또는 BP 프로세스를 찾을 수 있습니다.

물론 이러한 것들에 기반을 가지고 현재 프로세스의 이슈를 보기도 하지만, 사실 저희가 프로세스의 이슈를 **짚을** 때는 크게 이슈 포인트를 체크하는 포인트들이 있습니다.

‘여기서 뭔가 업무의 유실이 발생할 가능성이 있는가’, ‘혹시 여기서 업무의 완결성이 떨어질 가능성이 있는가. 이런 이슈 포인트를 가지고 저희가 체크하는 포인트들이 있습니다.

거기서 체크포인트에서 나오면 어쨌든 이 프로세스의 영역은 개선 또는 이 부분을 고민해야 되는 프로세스로 정리하고요.

그래서 저희가 인터뷰하는 과정에서 현업 담당자분들이 '이러한 부분들이 불편해. 힘들어.'라고 얘기하는 것만 저희가 이슈로 뽑은 아닙니다.

○ 대표이사 ○○○

두 분의 맥락을 같이 하면, 저도 처음에 그 아이템은 있었지만 재단의 특성상, 또 이렇게 해 본 경우가 직원들의 동조와 합의 없으면 안 되니까 직원들 얘기를 자주 들으면서 할 수 없는 그런 여건이셨던 것 같은데, 또 그 자체가 갖는 한계점이 혁신성이나 새로움은 없을 수도 있고 어떻게 보면 아쉬움만 들어주는 그것이 되지 않을까 하는 우려가 있어서 그것을 잘 판단하셔서 정말 문제를, 변화에 대한 합의를 했다면 거기에 맞는 것을 제시해야 되는데 결국 대안은 직원들 얘기를 듣고 그 애로사항을 다 해서 해 놓을까봐 약간 그런 우려도 있는데 또 정확히 짚어주셨고, 또 나름 저희 한계 부분인데 실행도 중요하니까 아무리 좋은 것이 나와도 실행할 수 없는 우리의 기반 여건이라든지 직원들의 여건이라든지 전문성이 없다 라든지 아니면 또 일을 그렇게 안 해 봤다, 너무 변화가 어려우면 과도기적으로도 할 수 있지 않나.

저도 나름대로의 그런, 두 분 말씀하신 것 저도 초기에 그런 쪽을 굉장히 많이 요청했는데, 조금 그런 부분이 있습니다.

○ 이사 ○○○

PI에 'I'가 뭔가요?

○ 이wai한영회계법인 ○○○

'Innovation'입니다.

○ 대표이사 ○○○

Precess Innovation.

○ 이사장 ○○○

싫어하시잖아요.

○ 대표이사 ○○○

그런데 Innovation이 있어야 된다는 거죠.

○ 이wai한영회계법인 ○○○

업무 프로세스 진단 및 개선입니다.

○ 이사 ○○○

저도 간단하게 몇 가지만 말씀드리겠습니다.

비슷한 맥락인 것 같은데, 저는 기본적으로 지금 '왜 디자인재단에 PI 이런 작업이 필요한 시점인가?'는 대부분이 조직 구성원들 다 공유할 것 같아서 정말 필요하기 때문에 한다는 것은 동의하는데, 정말 중요한 것은 첫 번째, 조직 구성원들의 변화의 욕구, 물론 변화의 욕구만 담으면 안 되지만 그 변화의 욕구는 분명히 반영돼야 되겠고, 혁신TF가 만들어질 때 우리 한영이 같이 했었지만 직원들의 목소리를 기본 바탕으로 해서 시작해야 한다고 생각합니다.

그렇게 하고, PI 과정에서도 물론 결론에 대해서도 같이 합의하고 동의할 수 있는 그런 것이 돼야 실천력이 있지, 저희들이 늘 혁신작업이라는 것이 밖에서 해 준 혁신작업이 그냥 그것으로 끝나버리는 경우들이 많습니다.

그래서 그 부분 다시 한 번 강조 드리고 싶고요.

두 번째는, 저는 나중에 이 결과물이 너무 부담스럽지 않았으면 좋겠어요.

아까 예를 들면 시스템이 어떻게 만들어질지 모르지만 사업비 **이행**을 관리하기 위해서, 대표님은 좋으실 거예요. 앉아서 딱 보고 빨간불 딱 들어오면 좋은데, 그것이 일이 돼서 직원들이 별로 의미 없는 것을 계속 입력하고 거기에 엄청난 시간을 들이는 이런 시스템은 나중에 그런 혁신작업이 우려스럽고요.

세 번째는, 요즘은 그렇더라고요. 조직에 젊은 친구들이 많고, 특히 디자인재단은 더 그럴 것 같은데, 우리가 일하는 방식을 틀을 짜서 따라오라는 것도 있지만, 우리가 젊은 친구들 일하는 방식에 맞춰서 설계하는 부분도 필요할 것 같고, 디자인재단은 특수업무 분야가 많을 것 같아서 그런 부분도 고려해서서 설계해 주시면 좋을 것 같습니다.

○ 대표이사 ○○○

좋은 말씀이십니다.

○ 이wai한영회계법인 ○○○

예, 알겠습니다.

○ 대표이사 ○○○

아까 관리를 잘하기 위한 것은 ERP 단계이고, 제가 원하는 것은 지금 이런 유연적인 특성을 갖는 EPI를, 그래서 프로세스 혁신이 너무 관리 위주로..

○ 이사장 ○○○

혹시 배달의 민족 같은 기업의 혁신 그런 프로그램 용역 해 보셨나요?

○ 이wai한영회계법인 ○○○

배달의 민족 PI도 저희 이wai가 했습니다.

○ 이사장 ○○○

어제 발표하신 것 보니까 전혀 이런 가이드하고는 관계없더군요. 발표하신 상무님인가, 배달의 민족은 어떻게 반영하고 있는지 잘 모르겠어요.

○ 대표이사 ○○○

그것은 전혀 다른 레벨의 또 다른 용역이고, 지금 약간 혼선이 있으신데, 사업이나 디자인 프로젝트 프로세스가 아닙니다.

우리가 직원으로서 자기 역할이 무엇이고, 여기까지가 내 책임이고, 아니면 이것까지는 협업을 하고 이런데, 아까 이사장님 말씀하신 대로 요즘 일하면서 삼성도 그렇고 다 팀 프로젝트 베이스잖아요. 그렇게 훈련이 돼 있어요.

그런데 제가 보니까 우리가 팀원이 5명이면 팀원이 다 프로젝트를 해요.

그런데 어떤 분은 1년, 2년 되신 분 있고, 어떤 분은 10년 되신 분 있어요. 똑같이 프로젝트를 하고 있다고요.

그러면 learning이 없잖아요. 팀을 베이스해야 되는데, 사실 이번 EPI도 그것은 반영을 못 했어요. 협업이라는 것이 없어요.

협업을 할 수 없는 구조이고, 딱딱 잘라지는 현재의 베이스로 했어요.

그러나 아까 본부장님 말씀대로 인정할 것은 인정하고 우리가 크게 고치지는 못 한다, 그러면 결국은 전문성이 없이 일을 하는 거예요.

많은 일을 하는데 직원은 무지 힘들어요. 과오가 많아요. 실패가 많아요.

본인은 열심히 하는데 모르는 사이 실수가 되고 민원이 들어오고, 규정을 어겼다고 제재도 당하고 필요에 따라 징계도 받고 이런 부분, 그것이 너무 많아요.

전부 계약을 하는 거예요. 전부 공지를 올리고, 전부 심사를 하고 입찰을 하고
그것은 아닌 것이라고 봐요.

그런 것에 대한 업무 효율을 간단하게 직원에게 그야말로 디자인을 창의롭게 할 수 있는
자유시간을 줄 수 있는, 그런 사업을 자유롭게 할 수 있는 편한 시간, 자유시간을
주는 EPI가 됐으면 좋겠어요.

그래서 그런 취지이고 업무 효율성이고, 또 애매모호한 책임으로 너무 부담가고 이런
부분들을 정리해 주는, 저는 그것만 해도 될 것 같아요. 큰 것 기대 없습니다.

○ 이사 ○○○

저는 이것을 통해서, 물론 직원들의 업무가 서울시의 기관이고 늘 하는 일들이 반복되
니까 정리가 돼야 되겠지만, 이것을 통해서 좀 더, 아까도 얘기한 비전을 실현하기 위
해서는 디자인 업무는 이렇게 돼야 된다 하는 것이 나왔으면 좋겠어요.

그러니까 일반적으로,

○ 대표이사 ○○○

더 어려운 숙제네요.

○ 이사 ○○○

왜 그러냐면, 사실 제도권으로 디자인이 들어오는 순간 디자인 발전 안 돼요.

이것 안 되고 저것 안 되고, 다 규제를 만들잖아요.

다 규제를 만들기 때문에 오히려 규제를 없애야 된다고 주장할 수 있어야 되는 것이죠.
효과를 위해서는.

그러니까 그런 차원의 진단이 나왔으면 좋겠어요.

이것이 그냥 사고 안 나기 위해서 통일해서 ‘프로세스는 이렇게 가야 된다’가 아니라,
그렇게 하면 디자인은 혁신이 안 되고 그러지 않을까 싶습니다.

그런 차원에서 ‘성공적인 업무 프로세스는 어떤 것이어야 될까?’

예산 때문에 절대로 안 된다든지, 서울시가 예산 많이 줘야 된다든지 이런 것이 있어야
될 것 같습니다.

○ 대표이사 ○○○

좋은 말씀이세요.

오히려 숙제를 더 안고 가시네요.

○ 이와이한영회계법인 ○○○

그래서 이번에는 ‘기본기라도 한번 갖춰보자.’

○ 대표이사 ○○○

‘몇 가지는 꼭 해결된다.’

○ 이사 ○○○

일단 지금은 기본기가 필요한 시기인 것 같습니다.

○ 대표이사 ○○○

예, 맞습니다.

○ 이사장 ○○○

감사합니다.

○ 이와이한영회계법인 ○○○

감사합니다.

○ 이사장 ○○○

이사회를 모두 마치겠습니다.

오늘 의결사항에 대해서 의사록에 서명 날인 부탁드립니다.

○ 대표이사 ○○○

그럼 오늘 미진한 부분은 다음 기회에 다시 보고 드리겠습니다.

○ 이사장 ○○○

예.

(폐회 : 12시 07분)

IV. 폐 회

○ 이사장 ○○○

이상으로 제58차 임시이사회를 모두 마치겠습니다.
감사합니다.

((의사봉 3타))

<산회>