

공사 新 비전 및 중장기 경영전략 수립

[최종보고서(Summary)]

2019. 01.



Table of Contents

1. 프로젝트 개요
2. 대내외 경영환경 변화
3. SH공사의 역할과 위상
4. SH공사의 미래상
5. 사업포트폴리오 재정립(안)
6. 중장기 경영전략체계 재설정(안)
 - 1) 미션(안)
 - 2) 비전(안)
 - 3) 핵심가치(안)
 - 4) 경영목표(안)
 - 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)
7. 정책적 제언

1. 프로젝트 개요 _ 추진 목적 및 과업범위

본 프로젝트는 변화된 경영환경 여건을 반영한 SH공사의 비전 및 중장기 경영전략 수립, 가치체계 재정립, 미래방향 제시를 목적으로 함

추진 목적 및 과업범위

추진 목적

- 창사 30주년을 맞이하여 지속 가능한 **공사 비전과 중장기 경영전략 수립**
- 내·외부 경영환경변화에 적극적·능동적으로 대응하기 위한 **경영철학 및 가치체계 재정립**
- 국정과제 및 민선 7기 시정 과제 이행, 4차 산업혁명, 사업방식 변화 등 경영환경변화를 반영한 **새로운 가치 및 전략체계 수립**
- 중·장기 사업전략, 미래 성장동력 발굴, 사업 포트폴리오 개선 방향 수립 등을 통한 **공사 미래 방향 제시**

주요 과업

대내외 환경분석

- 정부·시 도시정책 관련 제도, 환경변화 분석
- 국내외 선진기관 벤치마킹, 시사점 도출
- 내부역량, 핵심사업, 핵심역량 분석

현행 가치체계 분석

- 전략과제 적정성 분석
- CEO 경영철학, 기업이념, 핵심가치 등 적합성 검토
- 가치체계 요소 간 체계성, 연계성, 일관성 등 진단 및 보완

가치체계(미션-비전-경영목표) 재정립

- CEO 경영철학, 대내외 이해관계자, 외부 전문가 의견 등을 종합적으로 고려한 가치체계(비전, 핵심가치) 제시
- 공사의 인재상 수립

사업전략 검토 및 재수립

- 기존 중장기 경영전략체계 진단 및 개선사항 도출
- 전사적 경영목표, 전략방향, 전략, 실행과제 등 전략과제 체계 마련
- 공사 포지셔닝 도출 및 미래방향 제시
- 중장기 경영전략체계 수립
- 미래 성장동력 발굴, 사업 포트폴리오 개선방향 수립
- SH 미래상 제시

과업 기간

2018.07.09 ~ 2018.12.18

1. 프로젝트 개요 _ 추진 경과(1/2)

프로젝트의 성공적인 추진을 위해 부문별 인터뷰, 내부 직원의식조사, 사업가치평가, 비전전략 수립 및 성장동력 발굴 워크숍 등을 통해 다양한 관점에서의 의견수렴과 공감대를 형성하였음



* Note : SME(Subject Matter Expert ; 직무전문가), EOS(Employee Opinion Survey ; 직원의식조사)

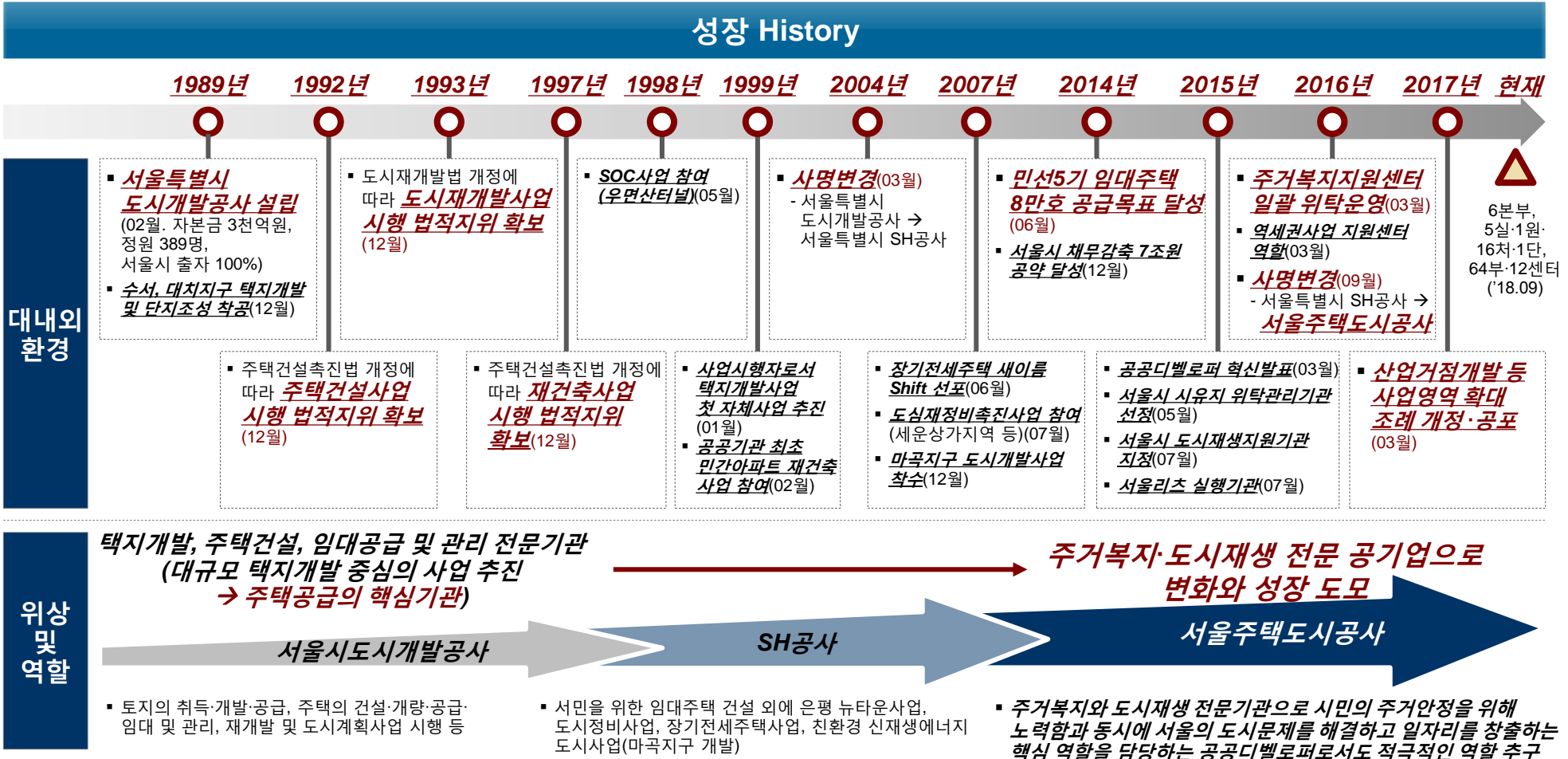
1. 프로젝트 개요 _ 추진 경과(2/2)

(계속)



2. 대내외 경영환경 변화 _ 성장 History

SH공사는 '89년 서울시 산하 공기업으로 설립된 이후 수도서울의 주택문제 해결을 위해 대규모 택지개발을 기반으로 한 주택건설·임대공급 및 관리 전문기관에서 주거복지·도시재생 전문 공기업으로 변화와 성장을 도모하고 있음

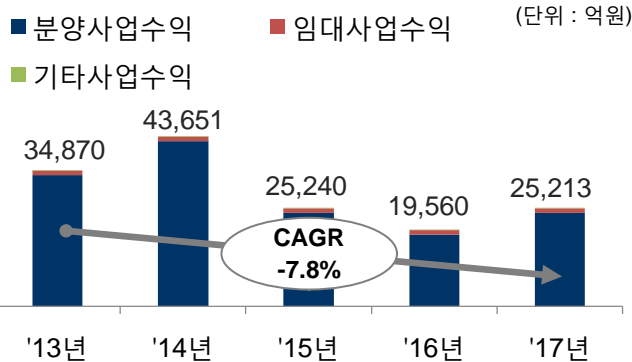


2. 대내외 경영환경 변화 _ 재무구조 악화 우려(1/2)

사업영역이 확장되었음에도 불구하고 신규사업의 가시적인 성과가 없으며, 매출액의 대부분('17년 94.9%)을 차지하고 있는 분양사업의 수익성 감소와 공공사업과 관련된 임대손실의 증가 등으로 인해 재무구조의 악화가 우려됨

최근 5개년 매출액 규모 및 수입·지출 현황

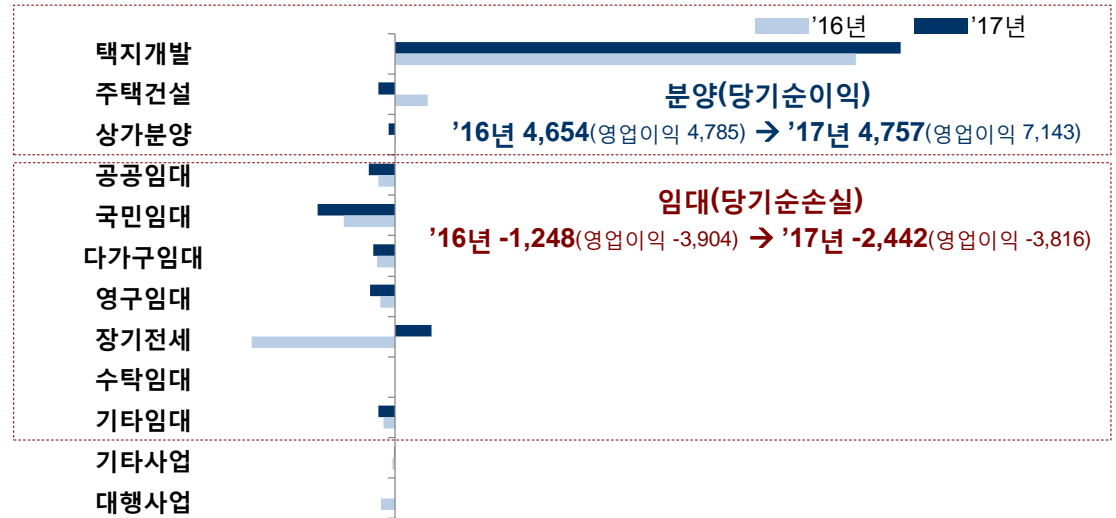
최근 5개년 SH공사 매출액 규모



- 매출액은 최근 5개년 연평균 -7.8% 감소하여 '13년 대비 -9,657억원 감소함
- 분양사업수익은 최근 5개년 간 매출액의 평균 95.6%를 차지하며, '17년 기준 94.9%를 차지함

최근 2개년 사업별 당기순이익

(단위 : 억원)



전년 대비 당기순이익 -1,239억 감소

- 분양이익은 '16년 4,654억에서 '17년 4,757억으로 103억 증가하였으며, 임대손실은 '16년 -1,248억에서 '17년 -2,442억으로 -1,194억 증가
- 당기순이익은 '16년 3,399억에서 '17년 2,160억으로 -1,239억 감소

* Source : 연도별 재무제표, SH공사, '13~'17년 ; 연도별 구분회계자료, SH공사, '16~'17년

2. 대내외 경영환경 변화 _ 재무구조 악화 우려(2/2)

또한, 서울시 내 대규모 택지개발 가용 부지 축소 등으로 인해 중장기 투자계획이 마련되지 않은 상황에서 분양사업의 수익성과 성장성이 급락하여 '23년부터는 분양수입으로 임대사업의 적자 충당이 어려운 적자전환이 예상됨

사업 포트폴리오 추이 및 사업별 영업이익 전망

투자계획('18~'22년)

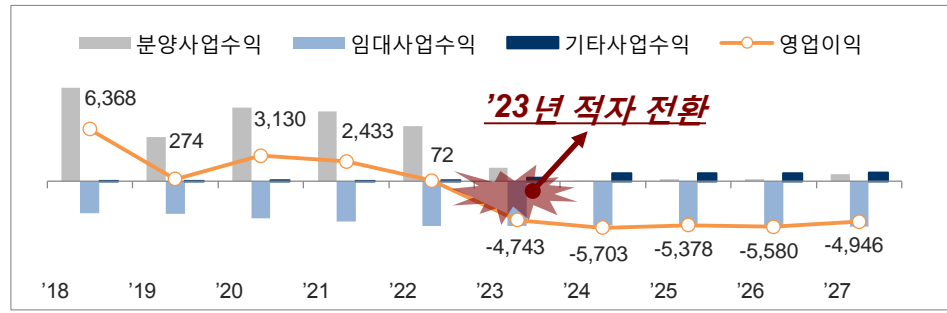
(단위 : 억원)

구분	투자금액 CAGR	'18년 대비 '22년 증감금액
합계	-2.6%	-2,730
주택분양	-32.0%	-3,977
택지분양	-28.8%	-5,885
임대	-10.0%	-4,271
재생	69.6%	11,403

- **확정된 분양사업 미확보로 '23년부터 분양수입으로 임대사업 적자 충당 어려움**
- 중장기 투자계획 '18년 대비 '22년 -2,730억 감소 전망

사업별 영업이익 전망

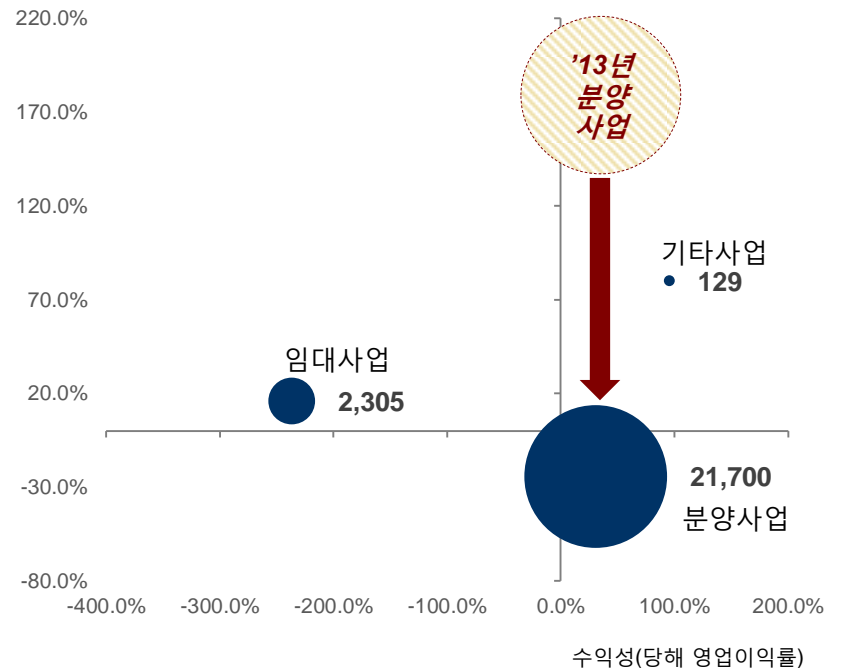
(단위 : 억원)



사업 포트폴리오('22년 추정 매출액 기준)

성장성(전년 대비 수익증가율)

(원의 크기는 당해 매출액, 억원)



* Source : 연도별 재무제표, SH공사, '13~'17년 ; 연도별 구분회계자료, SH공사, '16~'17년 ; 장기재정운영계획(안), SH공사 재정관리부(별도자료), '18.08 ; 중장기 재무관리계획, SH공사 재정관리부, '18.09

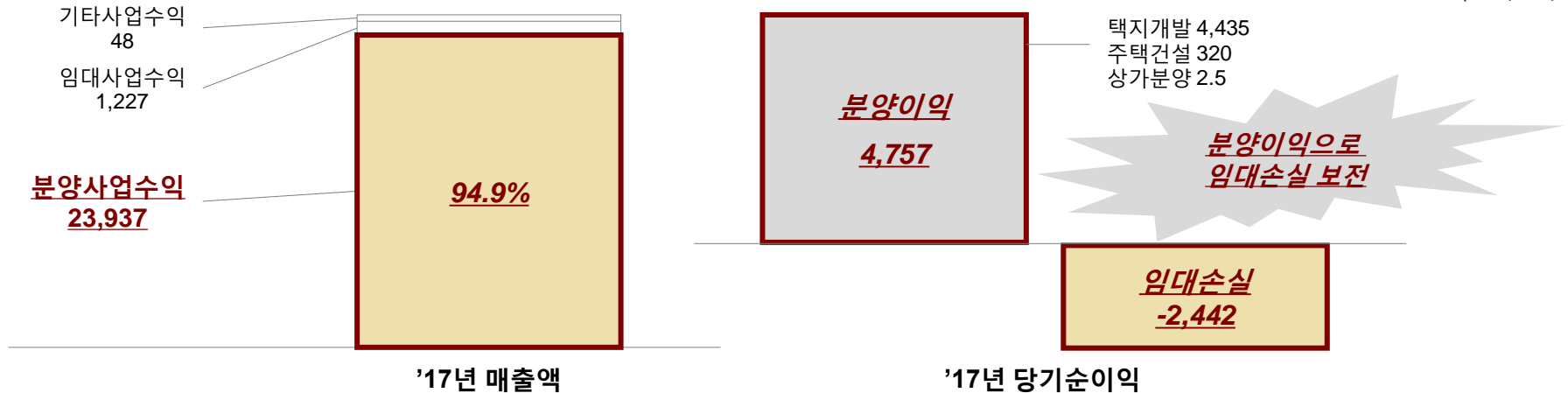
2. 대내외 경영환경 변화 _ 구조적인 패러다임 전환 필요

사업구조 변화의 필요성에도 불구하고 적극적인 대응을 하지 못한다면, 재무적 위기뿐만 아니라 기관 정체성 혼란, 조직 및 사업 축소 등의 새로운 위기에 직면할 수 있으므로 SH공사의 지속 가능한 발전을 위해서는 신규사업 발굴 등 사업구조의 패러다임 전환이 반드시 필요함

새로운 미래준비의 필요성

'17년 매출액 및 사업별 당기순이익

(단위 : 억원)



- * 분양사업 : 택지개발, 주택건설, 상가분양
- * 임대사업 : 공공임대, 국민임대, 다가구임대, 영구임대, 장기전세, 수탁임대, 기타임대
- * 기타사업 : 기타사업, 대행사업

- **택지 및 분양사업 급감, 대규모 택지개발 확보 한계**
- '22년 이후 추가 투자계획(택지개발·주택건설) 없음
- **신규투자사업 및 수익사업 부재**
- 기존 분양사업 규모의 신규사업 확보 어려움

* Source : 2017년 재무제표, SH공사, '17년 ; 2017년 구분회계자료, SH공사, '17년 / * Note : LH의 경우 주거복지 관련 정부지원 받음

2. 대내외 경영환경 변화 _ 거시적 경영환경 변화에 따른 사업체계 전환 필요

대내외적인 경영환경 변화 요인을 고려할 때, SH공사는 도시공간 전반의 균형적 발전과 질적 가치 제고에 대한 기여를 통해 시민들에게 새로운 가치를 제공할 수 있어야만 함. 따라서, 기존의 대규모 택지개발, 주택건설을 통한 분양·임대공급 중심의 사업방식은 전환이 불가피함

거시적 경영환경 변화에 따른 사업체계 전환

'89년



'18년



'45년



대규모 택지개발·주택건설을 통한 분양·임대공급 중심

기존의 사업방식 전환 필요

사업구조· 방식	대규모 개발·주택건설, 대량생산	<ul style="list-style-type: none"> 대규모 택지개발을 통한 주택공급 한계 개보수 수요 증가 및 선진국의 재고관리 중시 저성장으로 인한 신규건설 수요 감소 및 주택 노후화 주택 선호 다양화 및 다양한 주거 양식 대두 주거문화 및 가구 특성별 주거욕구 다양화 커뮤니티 중시 및 주거환경에 대한 관심 증가 주택의 생활공간 역할 강화 주택보급률 향상으로 양적 부족문화 완화 도시 공간 이용 패턴 변화에 따른 주거지 재생 확대 친환경·에너지 절감형 주택에 대한 관심 증가 인구감소, 1~2인 가구 증가 및 고령화 심화 수요 맞춤형 주거지원 필요성 증가 	중·소규모(복합)개발, 다품종 소량생산
	도심 외곽 나대지, 공공임대단지 중심		도심 내 거점지역·낙후지역, 지역 중심
	단순 개념(사는 집), 주택 중심		복합 개념(생활권, 생활공간), 주거 중심
	물리적 환경 중시		물리적+사회적 환경 중시
	표준화 중심		맞춤형 중심(1인 주택 전문기관·소형화 등)
	신규 공급 중시		재고관리 중시
	주택의 양적 확대		주택의 질적 향상
	도시개발, 택지개발, 주거단지 등 개발중심		주거지 도시재생 등 운영관리 중심
	수용방식, 공급목표 중심		공동·위수탁방식, 사업과정 중시
	일부 무주택, 저소득층		생애주기, 소득계층 맞춤형
사업 거버넌스	중앙정부·서울시 주도(공공)	<ul style="list-style-type: none"> 지방 분권화, 지자체 역할 강화, 공공과 민간의 역할 중시, 다양한 사업주체 참여 확대 국지적 수급불일치에 따른 주택시장 불안 주택시장의 주기적 등락 및 임차시장 불안 	자치구·지역·마을 주도(공공+민간)
	공급자, 건설사 등 기업 중심		수요자, 민간기업+사회적 경제기업 중심
	단독수행(독점)		협업수행(복수)
사업 프로세스	수도권·사후 대응 중심	<ul style="list-style-type: none"> 4차 산업혁명 등 트렌드 변화 생활공간기능의 다양화 및 첨단복합공간 진화 	시장 차별화, 사전 대응
	하드웨어 중심(택지개발·주택건설 등)		소프트웨어 중심(종합서비스, 커뮤니티, 삶의 질, ICT 등)
사업성과	사업영역 독립적	<ul style="list-style-type: none"> 도시경쟁력, 삶의 질, 도시공간 가치 창출, 포용도시 강조 공공부문의 사회적 책임 강조 	사업영역 융·복합
	단위사업 중심		도시공간 가치 창출 중심
	경제적 가치 중심		공익적·사회적 부가가치 중심(일자리, 동반성장)

3. SH공사의 역할과 위상 _ 공공디벨로퍼로서의 역할 강화(1/3)

도시확장 및 개발의 시대를 지나 성숙도시로 접어든 서울시의 경우, 도시공간의 개념 확장에 따라 시민참여 확대와 삶의 질 제고를 위한 공공의 역할 확대가 요구되고 있음

관련 산업에서 공공부문 역할 확대

부동산·도시개발 환경의 주요 현황 및 이슈

- 공급자 측면**
- 우리나라 도시화율 90.74%, 서울시 도시화율 100%
 - 택지개발 지정면적 및 공급면적 감소 (서울시 택지공급실적 '16~'17년 無)
 - 자금이 적고 신용도가 낮은 **소규모 부동산 사업체**가 대다수로 **민간활력 저하**
 - 초기 막대 자금소요와 장기 회수 사업의 특성상 금융부채 적체가 심화되면서 **부동산 펀드, REITs 등 간접투자형태 변화**
 - 주로 개발사업에 그치던 종전의 디벨로퍼에서 민·관을 불문하고 **운영과 관리까지 포괄하는 종합부동산회사로 전환**되는 추세
 - 부동산 경기침체로 **대규모 개발위험 증가 및 수익률 감소**

- 수요자 측면**
- **가계대출 급증**에 따른 부실자산 우려(주택담보대출 비중 42.9%)
 - **소유에서 거주로 주거 패러다임 전환**('17년 월세 비율 60.5%)
 - 서울시 주택 중 **노후주택 증가**('17년 167,019동, 37.2%)
 - 가구특성 변화로 인한 **수요자 니즈 다양화**

주거복지

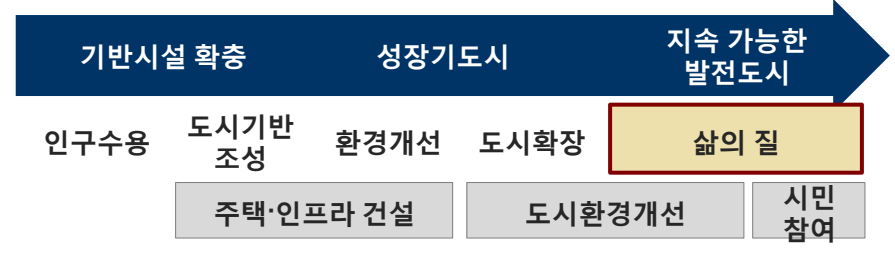
쾌적하고 안정적인 주거환경에서 인간다운 주거생활을 누릴 권리

공간복지

기존 주거복지에 커뮤니티, 공동체 개념이 추가하여 적정 삶의 질을 누릴 권리

서울시 도시 변화 및 공공기관 역할

서울시 도시변화



삶의 가치 변화 및 도시개발에 대한 방식 전환

공공기관의 역할

주택공급	도시계획	주거복지	자금지원
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 중산층을 위한 주택공급 ▪ 서민주택 공급 기여 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 토지이용의 고도화 ▪ 주택개발지의 환경개선 ▪ 인프라 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임대주택공급으로 서민 주거 안정 ▪ 낙후지역 가치 상승 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 민간재원 활용으로 공공부담 경감
<ul style="list-style-type: none"> ▪ LH공사 ▪ SH공사 ▪ 도시개발 지방공사 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LH공사 ▪ SH공사 ▪ 도시개발 지방공사 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LH공사 ▪ SH공사 ▪ 도시개발 지방공사 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주택도시보증공사 ▪ 한국주택금융공사

* Source : 부동산산업 실태 조사체계 구축 및 발전방안 세부추진 연구, 국토교통부, '17.06 ; 부동산 개발환경 변화에 따른 공공사업시행자의 역할 재정립 방안 연구, 국토연구원, '16년 ; 도시재생사업의 공공성 확보를 위한 공적 기관의 역할에 관한 연구, 서울시정개발연구원, '10년

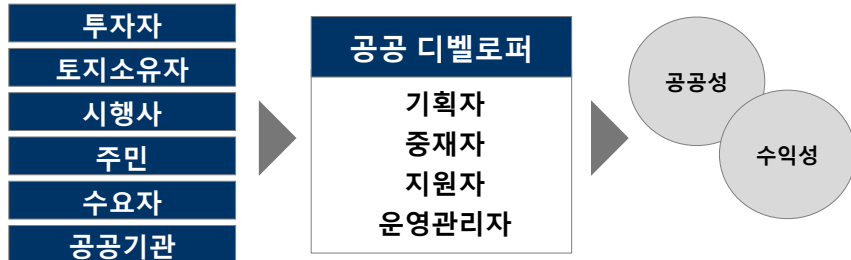
3. SH공사의 역할과 위상 _ 공공디벨로퍼로서의 역할 강화(2/3)

민간디벨로퍼 중심의 개발사업(단기수익 중심의 사업구조)으로는 시민의 삶의 질 제고와 도시문제 해결에 한계가 있으므로, 공익적 개발을 추구하는 공공디벨로퍼의 역할을 강화해야 함

공공디벨로퍼의 필요성 및 역할

공공디벨로퍼의 필요성 대두

- 중앙정부 주도의 도시재생이 본격화되었으나, 지역적 특성을 반영한 도시재생의 성공적 사업모델의 부재
- 장기적 투자가 필요한 도시재생사업의 특성상 공공재원의 한계로 인해 선도지역을 통한 지역확산 정책 추진
- 장기적 관점에서 민관협력을 통한 도시재생사업 확대 필요
- 수익 중심의 민간건설사 개발로 사업참여자들간 이해충돌 및 갈등조정 미흡
- 철거중심의 물리적 환경개선이 아닌 새로운 정비사업 모델 발굴 미흡
- 사업성이 부족한 정비사업지역에 대한 낙후지역 주거환경 악화 지속



국내 도시재생 환경에 맞는 공익적 디벨로퍼 등장 필요

민간디벨로퍼와 공공디벨로퍼

민간 디벨로퍼

- 부동산 개발에 최소한의 시간과 자금투입으로 최대의 수익을 추구하는 일종의 사업가
- 개인소유의 필지 등 민간부문의 다양한 개발사업 담당

공공 디벨로퍼

- 공공주택, 경제 및 지역개발을 목적으로 비용과 사업 리스크가 큰 부분을 담당하는 대규모 지역개발사업을 추진하는 주체
- 낙후지역 주거환경 개선, 마을 공동체 활성화, 지속 가능한 공공투자기반 등 공공성 기반의 도시재생사업 추진으로 서울 도시활력 제고

구분	기획	건설	운영관리
지방자치단체	도시계획결정 계획승인	공공기여 사업자선정인허가	인허가 감독관리
민간	시장조사/기본 구상/투자자모집	자금조달/ 토지확보/건설	분양
공공	민간 디벨로퍼 영역+기획자(정책제언 및 사업기획)+ 중재자(이해관계자 관리·조정)+ 지원자(사업주체지원)+운영관리자(시설, 프로그램 운영)		

* Source : 2030장기경영전략, SH공사, '16년 ; 주요사업계획(안), SH공사, '18년 ; 지방분권형 도시재생을 위한 공공주체의 역할과 제도개선 과제, SH공사, '17년

3. SH공사의 역할과 위상 _ 공공디벨로퍼로서의 역할 강화(3/3)

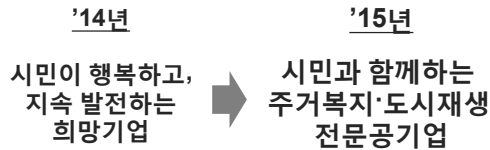
이에 따라, 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 가치 제공을 위해 지역관리자로서 공공디벨로퍼의 역할 강화가 요구됨

공공디벨로퍼로서 SH공사

공공디벨로퍼란?

- 공공디벨로퍼란, 공익을 위해 '부동산 개발의 기획-설계-자금조달-건설(전문 건설업 위탁)-판매 및 보유를 통한 운영-관리하여 수익을 창출, 이를 다시 공익을 위해 투자하는 공적기관

- '15년 3월 혁신방안 발표
→ 공공디벨로퍼 선언



- 서울의 주거복지·도시재생 전문기관으로 변화하기 위해 기존 택지개발과 주택공급 중심에서 도시재생사업을 통해 도시경쟁력과 지역사회에 활력을 부여하는 공공디벨로퍼로의 혁신 추진

SH공사 공공디벨로퍼로서의 역할

Value-Chain	사업기획	계획·개발	설계·발주	건설·시공	공급	운영관리
택지개발	-	<ul style="list-style-type: none"> 개발계획 및 조성전략 수립 보상 	<ul style="list-style-type: none"> 설계안 작성 설계용역 발주 시공발주 	<ul style="list-style-type: none"> 시행 공정관리 갈등관리 	<ul style="list-style-type: none"> 분양 	-
주택건설	-	<ul style="list-style-type: none"> 건설계획 수립 기술개발 	<ul style="list-style-type: none"> 설계기준 개선 설계용역 관리 건설발주 	<ul style="list-style-type: none"> 시행 공정관리 갈등관리 	<ul style="list-style-type: none"> 준공·완공·분양 준공 검사 하자관리 	-
주거복지	-	<ul style="list-style-type: none"> 임대공급계획 수립 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 입주자 모집 임대공급 	<ul style="list-style-type: none"> 주택·시설물 관리 및 보수 지역 활성화
도시재생	<ul style="list-style-type: none"> 도시재생사업 기획 	<ul style="list-style-type: none"> 개발계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 설계용역 발주 시공발주 	<ul style="list-style-type: none"> 시행 공정관리 갈등관리 	<ul style="list-style-type: none"> 입주자 모집 임대·분양 	<ul style="list-style-type: none"> 시설물관리 지역 공동체 관리
위탁·대행	-	<ul style="list-style-type: none"> 보상대행 	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 위탁관리

현재 SH공사는 공공디벨로퍼로서 일부 개발사업의 총괄시행사 역할이 주를 이루고 있음

공급적인 공공디벨로퍼로서의 역할 수행을 위해서는 기획자로서의 코디네이터 역할과 지속 가능한 운영·관리자로서의 역할이 요구됨

공공디벨로퍼의 역할

- 기획자로서의 코디네이터 역할:** 개발사업의 전 과정의 협의·조정하는 역할을 넘어 전문 코디네이터로서 정책기획 및 이해관계자의 중재자 역할 등 조정자 역할 수행
- 개발사업의 총괄시행사 역할:** 이종사업 간의 결합개발을 통한 사업 다각화, 공공시행사 활동의 제약사항 검토·보완 역할 강화
- 지속 가능한 운영·관리자 역할:** 도시개발과 운영·관리의 공공시행사로서의 역할 확대

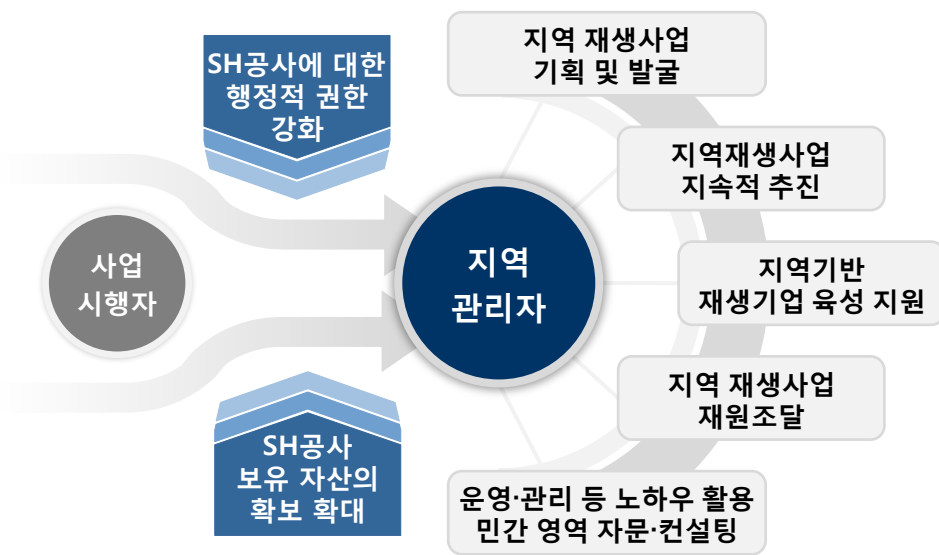
* Source : 지방분권형 도시재생을 위한 공공주체의 역할과 제도개선 과제, SH공사, '17년 ; 2030장기경영전략, SH공사, '16년

3. SH공사의 역할과 위상 _ 지역관리자로의 역할 변화

SH공사는 지역사업 기획·발굴, 시행 및 유지관리까지 관할하는 지역관리자로서의 역할 변화가 필요하며, 이를 위해 장기적으로 관리지역에 대한 도시계획적 행정권한 확보가 필요함

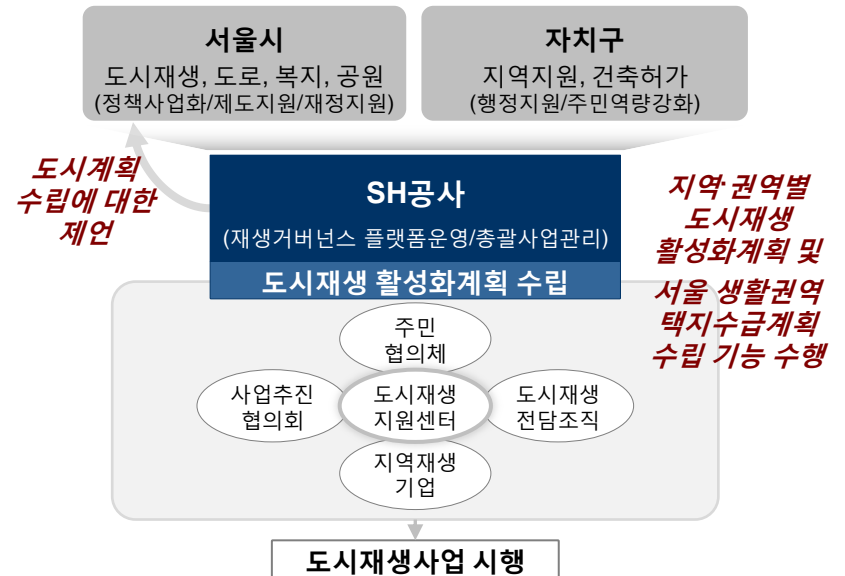
지역관리자로의 역할 변화

지역관리자로의 변화 필요



- 도시재생에 대한 사업시행자의 역할에서 공공 디벨로퍼로서 지역 재생의 총괄적 사업관리를 수행 가능한 지역관리자로의 변화가 필요
- SH공사의 행정적 권한과 보유 자산 확보 강화를 토대로, 부동산 개발 수익을 공익적 재생사업에 재투자하는 선순환 구조를 가능하게 함

지역별 계획부터 사업 시행 및 유지·관리까지 역할 수행

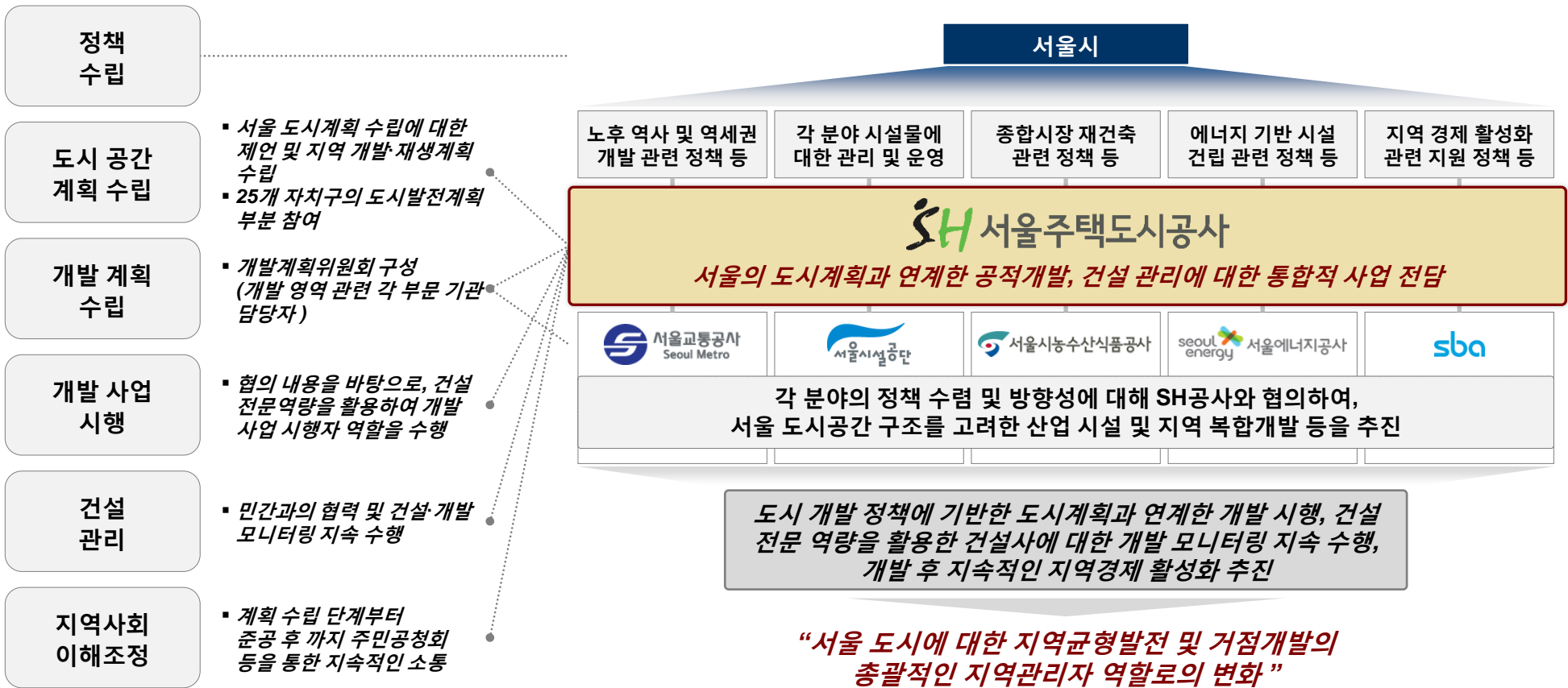


- SH공사가 서울의 지역관리자로의 역할을 위해, 도시계획 수립에 대한 제언을 하고, 도시재생 활성화계획 수립, 서울 생활권역 택지수급계획 수립 등의 총괄적 지역관리자로서의 주도적 참여 및 역할 강화 필요

3. SH공사의 역할과 위상 _ 통합적 사업 관리 역할로의 변화

또한, SH공사가 서울시와 자치구의 공적 개발사업을 전담하고 지역균형발전과 거점개발사업의 총괄관리자로서 역할을 담당해야 함

서울 도시개발에 대한 통합적 사업 관리 역할로의 변화



3. SH공사의 역할과 위상 _ 기반시설·인프라 구축 및 운영관리 역할 확대

도시공간 가치 창출 관점에서 SH공사의 축적된 노하우와 전문성을 활용하여 주거·주택영역과 연계한 생활기반시설, 인프라 구축 및 운영관리, 공공서비스영역으로 사업 확장이 필요함



①사업적 연계성, ② Readiness(보유역량 및 실행 가능성), ③ 사회적 영향력

미래 방향성에 따른 역할 변화 : 도시공간의 가치 창출 관점

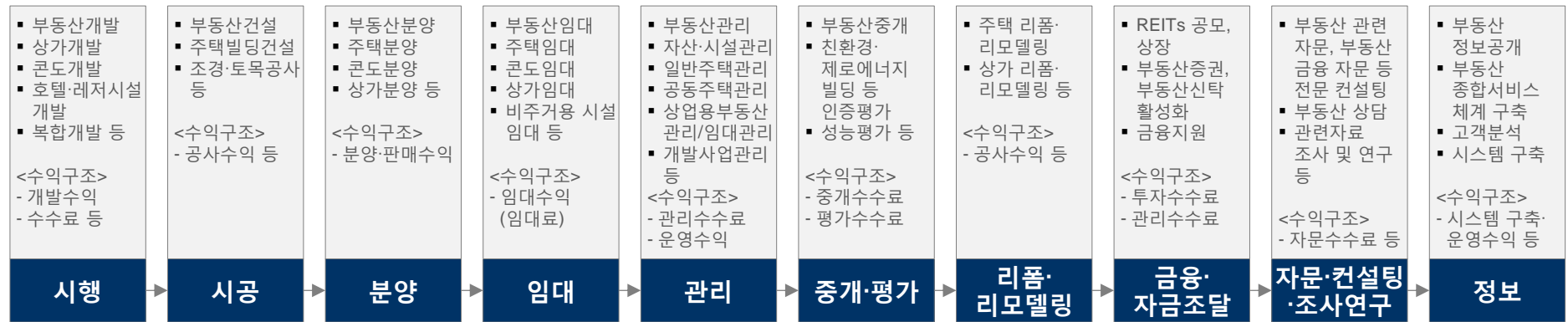
제공가치	분야	정의	기반시설·인프라 구축	기반시설운영관리	공공서비스 제공	①	②	③	
도시공간의 가치 창출 전문기관	도로·교통	▪ 교통인프라 구축, 교통시설물 관리, 도심권 주차문제 해소	서울교통공사 (서울시 도시기반시설본부)	서울교통공사	서울교통공사	◐	◑	◒	
	생태·환경·에너지	▪ 친환경 생태도시 조성(기후변화 대응 및 대기질 개선, 수질개선 등), 친환경에너지 시설·건물 확충	서울에너지공사	서울에너지공사	서울에너지공사	◐	◑	◒	
	문화·관광	▪ 문화예술 시설물 확충 및 인프라 운영, 관광 활성화	-	세종문화회관	세종문화회관, 서울문화재단, 서울시립교향악단, 서울연구원	◐	◑	◒	
	사회·경제	▪ 지역경제의 기반확충과 생산성 증대 : 산업단지 조성, 서민경제·소상공인 지원, 일자리 창출 지원, 기업유치 및 중소기업 지원육성	-	-	서울산업진흥원, 서울신용보증재단, 서울디자인재단, 서울디지털재단, 서울연구원, 서울시복지재단	◐	◑	◒	
	주거·주택	▪ 주택공급, 지역공동체 활성화, 소규모 커뮤니티 인프라시설 구축, 원도심 및 기성시가지 활성화, 노후주택 개선, 유지관리서비스 제공	영역 확대 ↑			SH공사 , 서울연구원	●	●	●
	삶의 질 제고	건설·도시	▪ 도시계획시설 합리적 해소, 도시개발	영역 확대 ↓			◐	◑	◒
		안전	▪ 도시보안시설(CCTV 등), 운전보안시설, 입주민 안전시설 및 관리 등	-	-	-	◐	◑	◒
		건축·토지	▪ 도시경관 개선, 정보제공	-	서울시설공단	-	◐	◑	◒
		교육	▪ 교육시설 구축, 평생교육 프로그램 운영	-	-	서울장학재단, 서울특별시평생진흥원, 서울특별시50플러스재단	◐	◑	◒
	도시문제 해결	의료·보건·위생	▪ 의료시설 구축, 의료공급 및 서비스 제공	-	서울의료원	서울시농수산물공사, 서울의료원, 서울특별시공공보건의료재단	◐	◑	◒
건강·여가·생활		▪ 식당, 극장, 영화관, 스포츠 및 레저시설 구축	-	서울시설공단	서울시여성가족재단, 서울특별시120다산콜센터	◐	◑	◒	

* Note : 서울특별시 투자·출자·출연기관 설립목적 참고(5개 공사·공단, 17개 출자·출연기관)

3. SH공사의 역할과 위상 _ 부동산 산업관점에서 후방산업으로의 역할 확대

부동산 산업관점에서도 그동안 등한시 되었던 부동산 운영, 관리, 자문·컨설팅 및 서비스분야에 대한 사업 강화가 필요함

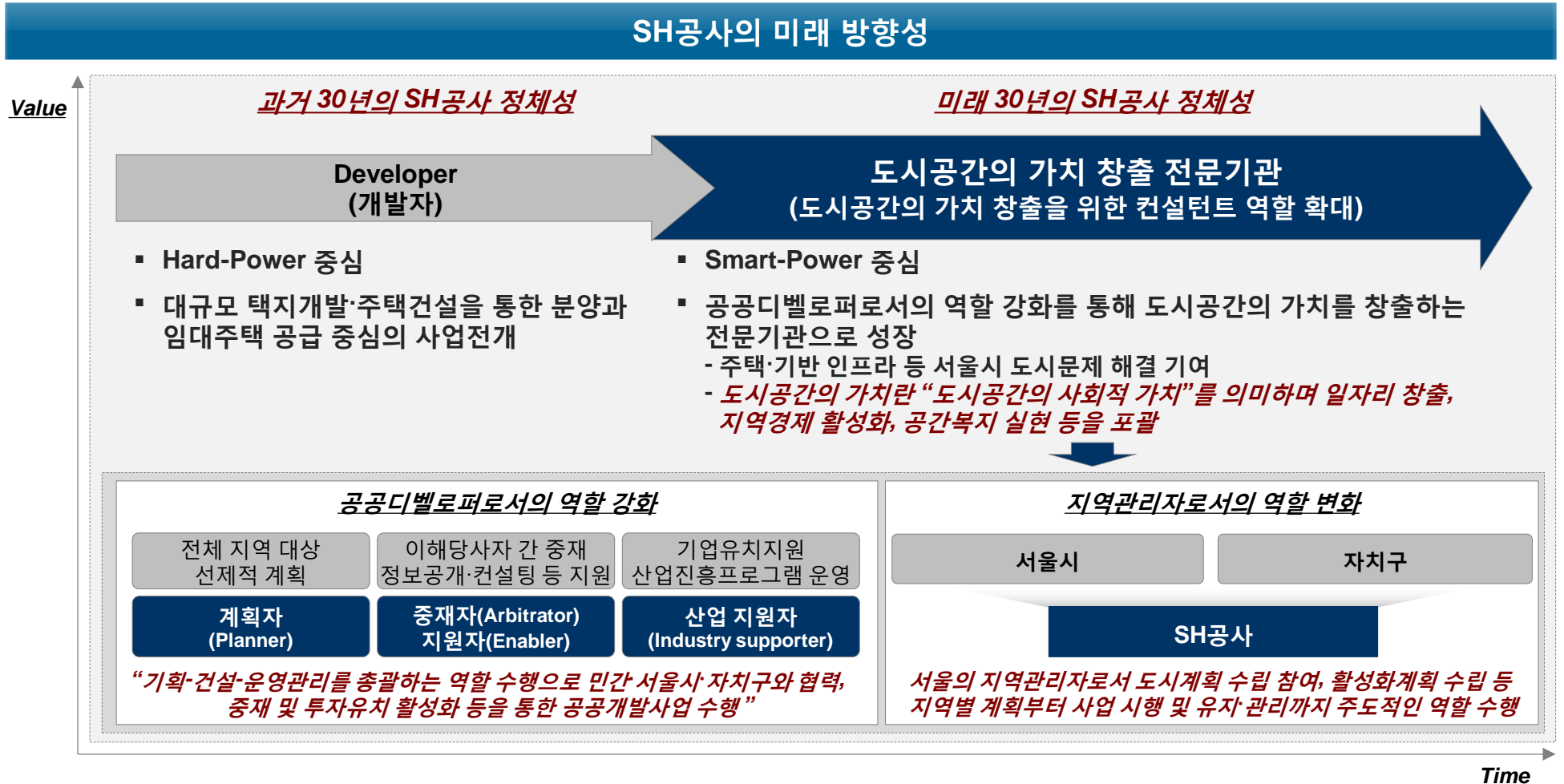
미래 방향성에 따른 역할 변화 : 부동산 산업관점



* Note : 현재 서울시 투자·출자·출연기관 중 산업 전반에 걸친 부동산 종합서비스를 제공하는 기관은 없으며, 산업 내 공적 역할을 수행할 수 있는 기관은 SH공사가 유일함

4. SH공사의 미래상 _ 미래 방향성

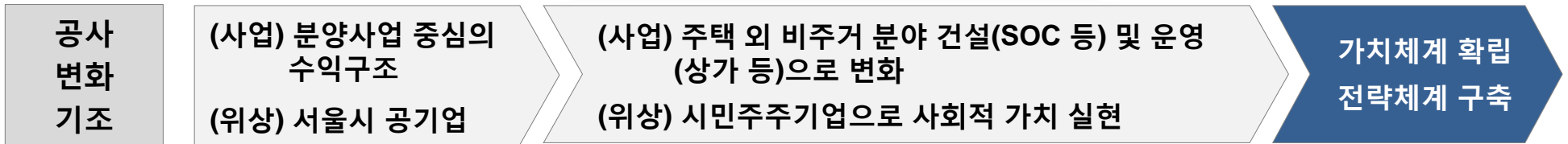
경영환경 분석 및 SH공사의 새로운 역할 변화 요구를 반영하여, 과거 택지개발과 주택건설 중심에서 “도시공간의 가치를 창출”하는 전문기관으로 미래상을 설정함



4. SH공사의 미래상 _ 미래상과 공사의 변화 기초

대내외 환경변화에 따라 공사가 지향해야 할 미래상(Big Picture)을 중장기 경영전략체계에 투영하여, 전사전략과 하위전략과의 Alignment를 통해 전략 실행력을 확보해야 함

미래상 **시민행복을 위한 도시공간 가치창출 전문기관**



부분별 Phase

사업 고도화 및 사업구조 다각화

- 택지개발
 - 사용가능 부지확보 및 다각화
 - 보유자산 활용 확대
 - 미매각토지 개발 활용
- 주택건설
 - 주택외 기반시설 인프라 건설사업 확대
- 주거복지
 - 공간복지 실현
 - 청년 신혼부부 등 맞춤형 주택 공급
- 도시재생
 - 빈집재생사업 추진 활성화
 - 민간협력사업으로 사업성 확보
- 기타
 - 부동산신탁(관리형) 확대

도시공간 가치창출 플랫폼 구축

- 서울의 도시개발 기능 통합 (택지개발 + 주택건설)
 - 복합개발&스마트시티 조성 (택지개발 + 도시재생)
 - 수익형 부동산 보유 확대 및 임대수익 개선(도시재생)
 - 전문화를 위한 일부 자회사 운영 (주거복지, 도시재생)
- 플랫폼이란?
- 정의 : 생산자와 소비자가 모여 상호작용 할 수 있는 공간을 만들어 서로를 위한 가치를 창출하는 것
 - 목적 : 사용자들을 서로 연결해주고 상품과 서비스를 교환하게 해 줌으로써 모든 참여자들이 가치를 창출하게 하는데 있음
- <출처 : 마셜 W외 <플랫폼 레볼루션>, 부키㈜, '17>

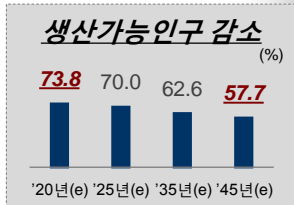
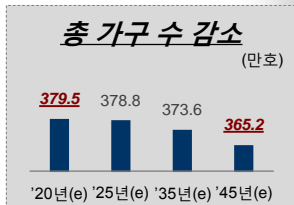
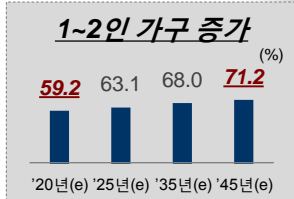
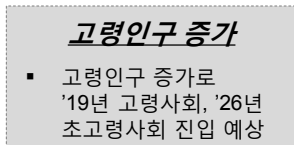
도시개발의 토탈 솔루션 제공

- 부동산 후방산업으로의 역할 확대
- 노후 아파트 리모델링, 재개발·재건축
- 도시문제 해결을 위한 컨설턴트 역할 수행
- 사업포트폴리오 변화
 - 중소규모 택지개발 사업
 - 비주거 도시기반시설 건설
 - 주거복지에서 공간복지로
 - 사회경제적 도시재생으로
 - 수익성 부동산 개발운영
 - 자체 및 민간협력사업 확대
 - 종합적 도시서비스 해외사업 진출

4. SH공사의 미래상 _ 미래비전 달성을 위한 단계별 로드맵

미래비전 달성을 위해 사업 고도화 및 사업구조 다각화, 도시공간 가치창출 플랫폼 구축, 도시개발의 토탈 솔루션 제공이라는 관점에서 중·장기적인 단계별 로드맵을 설정하여 추진함

중·장기 관점의 단계별 로드맵



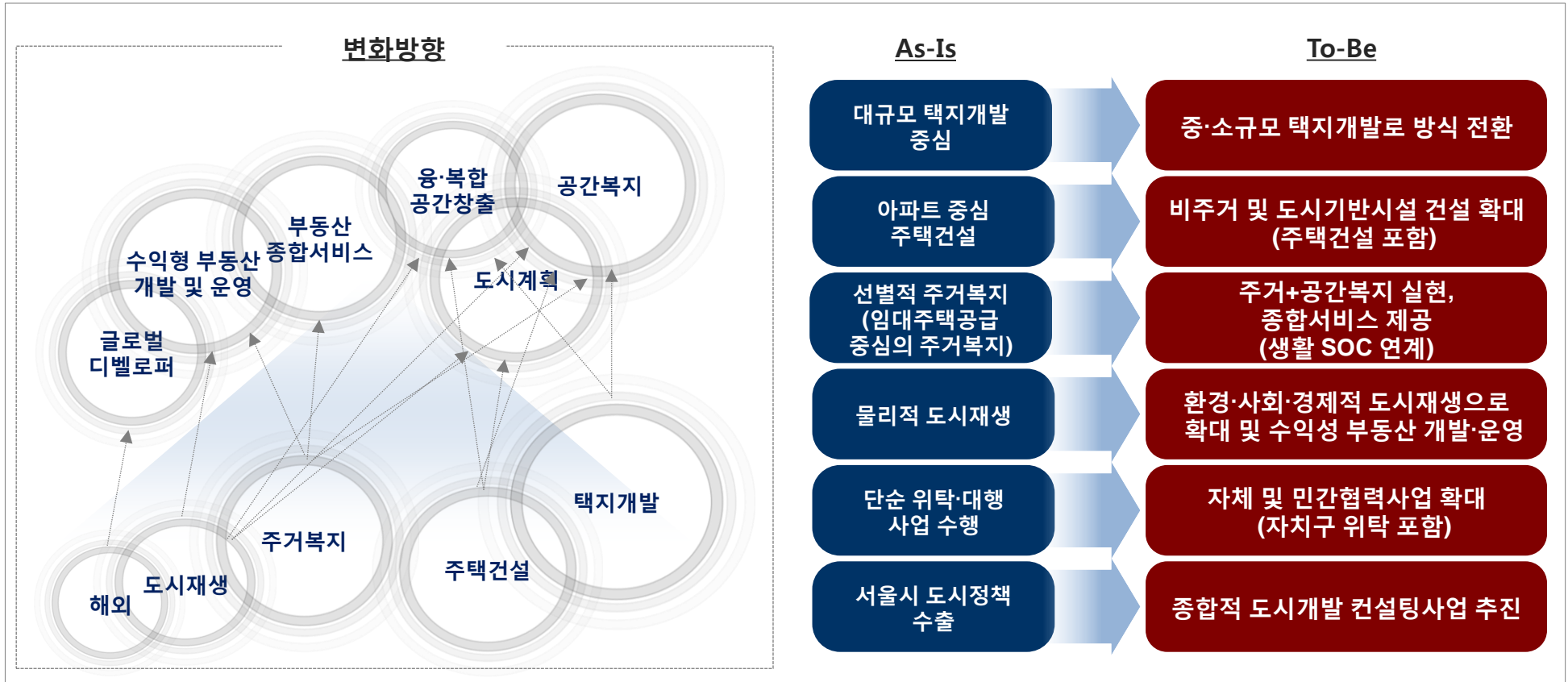
Phase	2025년	2035년	2045년															
	사업 고도화 및 사업구조 다각화	도시공간 가치창출 플랫폼 구축	도시개발의 토탈 솔루션 제공															
역할 및 기능	<ul style="list-style-type: none"> 주택 공급 활성화 주택 외 비주거시설, 도시기반시설, 산업단지 개발·관리 영역 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 총괄적 지역관리자로서의 역할 정립 지역·권역별 도시공간 구조 개선 부동산종합서비스 및 부동산개발 영역 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 도시계획부터 도시개발·도시재생 전반의 모든 영역 수행 다핵적 도시 클러스터 연계·확장 															
선결 과제	<ul style="list-style-type: none"> 신규사업 기획 역량 강화 및 법·제도개선 사업구조 다각화에 따른 추진동력 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 행정적 권한 강화 및 보유자산 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 지역·권역별 도시공간 기획 등 사업추진 사업관리(CM/PM)의 총괄적인 권한 부여 등 전문화를 위한 일부 자회사 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 서울도시계획 수립·추진의 독립적 권한(조직·수행체계 등) 확보 분야별 전문성 확보 또는 전문기관·기업 통합(M&A 등) 															
공급 목표 (% 만호 (누적))	공공주택 (% 만호)		비주택(상가 등) 임대시설 (%)		임대아파트 재건축(SH공사) (만호)		노후 아파트 리모델링 (만호)		노후 아파트 재개발·재건축 (만호)		노후 저층주거지 정비·재생 (만호)							
	'22년(e)	'30년(e)	'35년(e)	'25년(e)	'35년(e)	'45년(e)	'25년(e)	'35년(e)	'45년(e)	'25년(e)	'35년(e)	'45년(e)						
	13.2	18.4	20.0	20.0	20.0	20.0	3.8	8.8	15.7	1.5	4.4	7.3	1.4	4.2	6.9	1.0	3.0	5.0
	(50.0)	(69.4)	(74.7)															
해외 유사기관	Paris Habitat 주택공급·주거복지	HOUSING & DEVELOPMENT BOARD 주택공급·주거복지	JKK 東京 주택공급·주거복지	itc 산업단지	NYCEDC 부동산·금융·일자리·산업지원	URBAN REDEVELOPMENT AUTHORITY 도시공간 총괄 기획	boston planning & development agency 도시계획·경제활성화	SJ SURBANA JURONG 토탈 도시 솔루션 제공										

* Source : 장래인구 추계, 통계청 ; 서울열린데이터광장, 서울시

5. 사업포트폴리오 재정립(안) _ 사업구조 변화 방향

SH공사의 미래상을 실현하기 위해서는 지역관리자로서 공간복지를 실천하고 개발사업의 Value Chain을 확장하여 부동산종합서비스 및 수익형 부동산 개발·운영사업으로 전환이 필요함

SH공사 사업 미래 변화 방향



5. 사업포트폴리오 재정립(안) _ 사업포트폴리오의 변화

이에 따라, 기존의 분양사업 중심에서 개발사업, 임대사업, 서비스사업, 도시개발 컨설팅사업 등 도시공간의 가치 창출을 위한 사업 포트폴리오로 재정립함

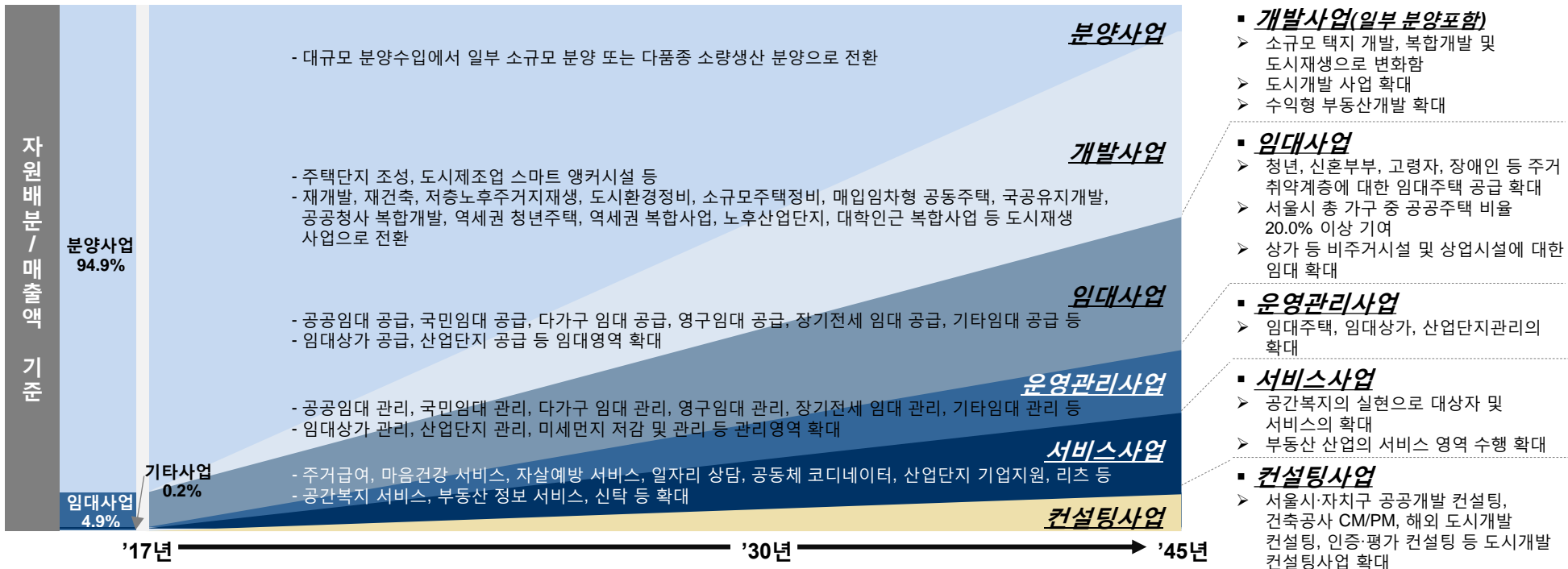
사업포트폴리오의 변화

2017년
분양사업
중심
(94.9%)

현재 분양사업 매출비중이 94.9%를 차지하여, 지속가능한 성장을 위해서는 분양사업의 비중을 낮추고 부동산개발, 운영, 서비스 사업의 비중을 높이는 방향으로 변화 → **주택 외 부동산개발운영사업 비중 확대**

컨설팅사업은 도시관리자로서 공사의 위상을 나타내는 사업으로, 컨설팅사업 자체수익보다는 컨설팅을 통해 공공개발사업을 확보하는 목적이 큼

~2030년

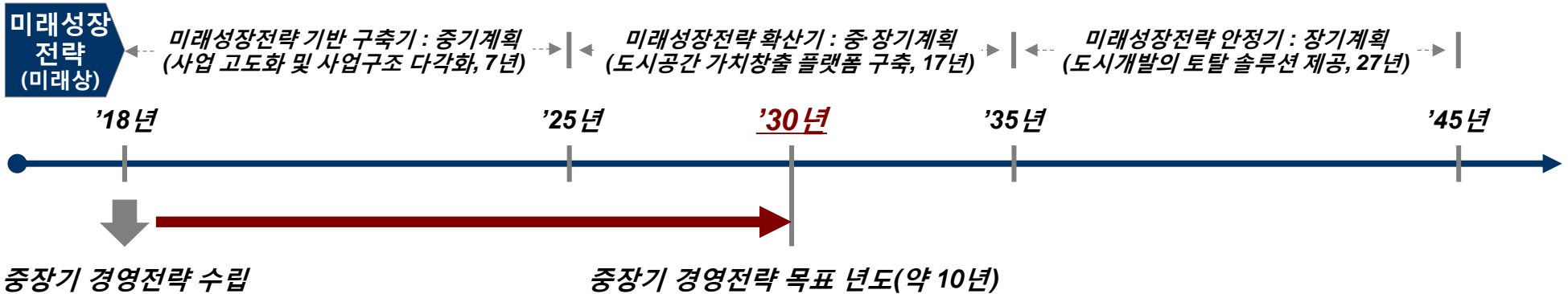


* Source : 재무제표, SH공사, '17년 / * Note : 임대사업은 임대료 수입, 기타사업은 위탁대행사업과 해외사업 ; 중장기적으로 개발·서비스부문 중심으로 조직·인력운영

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 기간적 범위 설정

중장기 경영전략의 기간은 일반적인 경영계획 수립의 기간 범위, 미래성장전략 상의 단계별 로드맵, 신규사업 시행 시점 등을 종합적으로 고려하여 2030년으로 정립함

중장기 경영전략의 기간적 범위 설정



[중장기 경영전략의 기간적 범위 설정]

- 1 **경영전략(경영계획) 수립의 일반적 기간 범위**
 - 현실적 경영목표는 중기(5~7년)를 기준으로, 도전적·의지적 목표는 중·장기(10년)를 기준으로 수립하는 것이 가장 보편적인 수준
 - 일반적인 경영계획 적용 기간: 단기 1~2년, 중기 3~5년, 장기 6~10년
- 2 **미래성장전략(미래상) 로드맵 및 사업별 특성에 따른 기간 범위**
 - 사업 고도화 및 사업구조 다각화 등 사업·기반 조성기를 제외한 약 30년 후 시점('45년)을 장기계획으로 설정

- 미래성장전략과 중장기 경영전략과의 연계성 확보 가능
- 중장기 경영전략 롤링 시, 미래성장전략을 고려한 현실적인 로드맵 재구성 등 유연성 확보 가능
- 신규사업 추진을 위한 기반 구축기를 중기계획 목표로 설정

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 수립 Process

SH공사의 중장기 경영전략체계는 각 대안 마련을 위한 비전전략 워크숍과 전사 의견수렴 및 종합적인 검토를 통해 최종(안)을 마련함

중장기 경영전략체계 수립 Process

	미래 방향성 구체화 및 컨설팅팀 대안 마련	비전전략 수립 워크숍 (SME*)	가치체계에 대한 전사 의견수렴 (전 직원 설문조사)	종합 검토 및 최종 결정
	<ul style="list-style-type: none"> SWOT분석을 통한 전략적 시사점 도출 중장기 성장 방향성에 따른 미래상 및 새로운 위상 (정체성) 설정 가치체계 및 전략체계 대안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 일시 : 10/11(목) 내용 : 가치체계·전략체계에 대한 조별 토의·작성/발표 <ul style="list-style-type: none"> - 미션·비전·핵심가치 대안 마련 - 경영목표·전략목표·전략과제·세부 실행과제 대안 마련 워크숍 결과와 전략체계 조정 의견을 반영한 개선(안) 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 일시 : 11/30(금)~12/04(화) 내용 : 미션·비전·핵심가치 대안에 대한 전사 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> 미래전략실 협의 후(총 10회 이상), 수정·보완을 통해 최종 중장기 경영전략체계(안) 설정 세부 실행과제 설정과 성과지표 점검 및 의견수렴 전사 공유 및 환류(피드백)
미션	4개안	6개안	6개안	3개안
비전	5개안	9개안	6개안	3개안
핵심가치	5개안	6개안	27개 Key Words	3개안
전략체계	7대 전략목표-25대 전략과제-84개 세부 실행과제	5대 전략목표-18대 전략과제-62개 세부 실행과제	5대 전략목표-18대 전략과제-62개 세부 실행과제	5대 전략목표-19대 전략과제-62개 세부 실행과제

* Note : SME(Subject Matter Expert) ; 직무전문가

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 방향성

중장기 경영전략체계는 도전적 목표의 설정, 변화의지를 반영한 미래 성장동력 사업 설정, 전문성 강화를 위한 노력, 전략체계 상의 상호 연계성 확보 등을 고려하여 수립하였음

중장기 경영전략체계 재설정 방향성

1

- 중장기적인 관점에서 SH공사가 추가하는 **목표와 기능적 지향점, 구성원이 공유해야 할 가치** 등을 **명확하고 상징적으로 제시**

2

- 향후 지속적인 성장과 발전을 위해 필요한 확대 기능 및 미래 성장동력 사업(신성장사업, 컨설팅사업 등)과 연계한** 차별적인 경영전략체계 설정

3

- SH공사의 위상 강화를 위한 대전제를 **“도시공간의 가치 창출 전문기관”**으로 설정하고 이를 실현시켜 나가기 위한 **지속적인 역량 집중**

4

- 가치체계와 전략체계와의 논리적 연계성 확보**

기존('18~'22 중장기 경영전략)

4대 경영목표, 15대 중장기 추진전략,
75개 세부 전략과제('18년 업무계획 상의 추진전략)



수정안

5대 경영목표, 5대 전략목표, 19대 전략과제,
62개 세부 실행과제

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 가치체계 종합

기존의 가치체계의 문제점을 해소하여 전 임직원의 공감대를 형성하고 SH공사의 미래상과 기능 변화 등을 대외적으로 표방할 수 있는 방향으로 재정립하였음

구분		주요 고려사항	종합
미션	존재이유 및 목적	<ul style="list-style-type: none"> SH공사만의 정체성 및 차별적 제공가치 부각 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 향후 핵심기능의 명확한 제시 → 도시공간 ✓ 장기적으로 변하지 않는 SH공사만의 핵심 제공가치를 부각 → 사회적 가치 창출
	법률적 측면	<ul style="list-style-type: none"> SH공사의 정관이 변경되지 않은 현 상황에서 너무 장기적인 관점의 미션 및 현재 핵심사업이 연상되지 않은 미션 제시 지양 	
	기능변화 방향성	<ul style="list-style-type: none"> 중장기적 관점에서 기능 및 사업영역 변화의지를 명시적으로 선언 	
	표현의 이해도	<ul style="list-style-type: none"> 의미가 분명한 단어로 표현하며 간략하게 정리 	
비전	도전적 미래상	<ul style="list-style-type: none"> 현실적 모습 등을 지양하고 향후 달성하고자 하는 희망적 모습 제시 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 미래의 목표를 도전적·함축적으로 표현하고 미션과의 연계성 확보 → 도시의 가치를 창출하기 위해 전략적 변화를 수행하는 스마트한 조직 ✓ SH공사가 중장기적으로 달성하고자 하는 모습과 지향하는 방향 명시 → 사회적 가치 창출 활동을 통해 지역사회 발전에 이바지 - 시민이 참여하는 시민 중심의 기업
	역량수준 반영도	<ul style="list-style-type: none"> 기존 사업과 역량을 포함하면서 확대되는 사업영역 제시 	
	미션 연계성	<ul style="list-style-type: none"> 미션의 내용 및 표현과 일관성 유지 	
	표현의 간결성	<ul style="list-style-type: none"> 중복적 의미의 단어를 배제하고 명확하고 간결한 표현으로 제시 	
핵심가치	공사 기본가치 반영도	<ul style="list-style-type: none"> 공기업으로서 추구해야 하는 공익적 가치를 SH공사만의 차별화된 내재가치와 연계하여 명시 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 구성원 내재화 및 공유 차원에서 핵심가치를 일부 유지하되, 서술형으로 표현 → 우리는 시민행복을 위해 헌신한다. ✓ 미션·비전과 연계하여 미래지향적인 발전과 변화를 위해 중요하게 생각하고 있는 가치 추가 → 사회적 책임, 도전, 자율
	경영환경 반영도	<ul style="list-style-type: none"> 외부 환경변화에 따라 시대적 요구사항을 반영하여 미래사업 수행에 필요한 가치 제시 	
	미션 및 비전 연계성	<ul style="list-style-type: none"> 미션 및 비전에 대한 근거가 될 수 있는 가치 제시 	
	상호 중복성	<ul style="list-style-type: none"> 핵심가치 간 상호 중복되는 의미의 내용을 배제하고 가치의 수준이 유사하게 표현 	

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 경영목표 종합

SH공사의 2030년 경영목표는 전사 차원의 사업 및 경영성과에 대한 대표성, 미래상 및 중장기 비전과의 연계성, 정량적인 수치화 등을 고려하여 설정하였음

구분	주요 고려사항	종합
대내외 위상	<ul style="list-style-type: none"> 도시공간의 가치 창출 전문기관으로서의 대외 위상 정립 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 미래상 및 중장기 비전 달성을 위해 달성하고자 하는 전사 차원의 목표 명확화 및 정량화
주요 사업성과	<ul style="list-style-type: none"> 서민의 주거생활 안정과 복지향상에 기여함과 동시에 기존 대규모 택지개발을 통한 분양 중심에서 개발·운영·관리 및 컨설팅사업 중심으로 사업 변화의지 표방 <ul style="list-style-type: none"> 공공주택 공급 신성장사업 : 도심 복합개발사업(노후 공공임대/민간 아파트 재건축 등 사업을 통한 주택 공급 및 주택 외 상가 개발·매입 후 임대·운영사업 등), 부동산 개발·운영사업(지식산업센터, 청년창업플랫폼, 스마트앵커시설, 공공임대상가 공급), 생활 SOC 건설사업(도시 생활기반시설), 자산관리 사업(산업단지 관리, 토지 자원관리, 지역관리 등) 등 컨설팅사업 : 서울시·자치구 공공개발 컨설팅사업, 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증·평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상 등 	<ul style="list-style-type: none"> 대내외 위상 및 주요 제공가치, 핵심역량 수준 정의를 통해 달성하고자 하는 궁극적 모습을 반영한 목표 구체화 <ul style="list-style-type: none"> → 사회적 가치, 스마트 인재경영 SH공사 관점의 경영목표를 넘어 수도서울의 도시공간의 가치를 창출하는 도시적 관점의 도전적 목표 설정 <ul style="list-style-type: none"> → 공공주택 공급 중장기('30년) 관점의 목표치 설정을 통한 지속성장 의지 표출 <ul style="list-style-type: none"> → 신성장사업, 컨설팅사업
제공가치	<ul style="list-style-type: none"> 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 시민기업으로서의 가치 제공 <ul style="list-style-type: none"> 시민기업으로 사회적 가치 제공 역할 확대 	
핵심역량 수준	<ul style="list-style-type: none"> 도시공간의 가치 창출을 위한 컨설턴트로서의 전문역량 확보 미래를 준비하는 스마트기업을 위한 미래 성장동력 사업의 핵심분야별 전문인재 양성 	
표현	<ul style="list-style-type: none"> 중장기 비전달성을 위한 전사 차원의 목표 설정 정량적 표현으로 구체적인 목표치 제시 	

경영목표 설정 방향성	
대표성	<ul style="list-style-type: none"> 중장기적 관점에서 주요 사업군의 대표적인 성과지표 설정 전사 차원의 경영성과에 대한 대외적 대표성을 확보할 수 있는 목표 설정
연계성	<ul style="list-style-type: none"> SH공사 미래상 및 중장기 비전과 연계 가능한 목표 설정
측정 가능성	<ul style="list-style-type: none"> SH공사 자체의 노력으로 성과창출이 가능하며 객관적 수치로 측정이 가능한 목표 경영진 의지치 반영 가능성, 목표수준 관리 등이 가능한 목표

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 전략목표-전략과제 종합

전략목표와 전략과제는 가치체계와의 연계성을 확보하고 미래 성장 방향성 및 핵심기능을 강조할 수 있는 방향으로 재정립하였음

구분	주요 고려사항	종합
가치체계와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> SH공사의 미래상(도시공간의 가치 창출 전문기관)을 달성하기 위한 추진 전략의 중요도를 고려하여 전략목표를 설정하고 미션 및 비전과의 연계성 확보를 통해 공감대 형성 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 가치체계와 연계한 전략목표 설정 ✓ SH공사의 미래상과 이를 실현하기 위한 핵심분야 강조 및 이해도 제고가 용이하도록 전략목표의 명확화 및 간결화 ✓ 전략과제의 포괄적 표현 및 의미 완화를 통한 탄력성 제고 ✓ 주요사업의 경쟁력 제고를 위한 전략목표 및 전략과제 도출 <ul style="list-style-type: none"> → 주거안정을 위한 공공주택 공급 확대 ✓ SH공사 미래상과 중장기 비전 달성을 위한 기능 및 역할 변화 방향성 구체화와 미래 성장동력 강화를 위한 전략목표 및 전략과제 도출 <ul style="list-style-type: none"> → 행복한 도시생활을 위한 기초 시설 제공 → 커뮤니티 디자인 및 운영 컨설팅 ✓ 공기업으로서 공익적 가치 제고와 지속 가능성 성장과 발전을 위한 내부역량 강화 관점의 전략목표 설정 및 전략과제 명시 <ul style="list-style-type: none"> → 사회적 가치를 실현하는 시민기업 → 미래를 준비하는 스마트기업
전략목표 및 과제간 중복성	<ul style="list-style-type: none"> 전략목표의 수준, 과제간 중복성을 제거하여 중장기 경영전략체계 구성의 완성도 제고 	
표현의 적합성	<ul style="list-style-type: none"> 향후 사업영역 변경에도 대응이 가능하도록 포괄적인 표현 사용 	
미래 성장동력 사업 반영도	<ul style="list-style-type: none"> 도시공간의 가치 창출 전문기관으로서 도시문제 해결에 적극적으로 기여하고 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 시민기업으로 도시공간의 가치 창출을 위한 미래 성장동력 강조 	
고객 및 이해관계자 고려 여부	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자와의 경쟁 및 대립관계를 지양하고, 상생관계를 구축하여 동반상생 의지 반영 	
새로운 가치창출 노력 강조	<ul style="list-style-type: none"> 공공주택 공급방식 다변화, 동반성장을 위한 지역경제 활성화 사업 확대, 국내외 주택공급 및 도시개발 자문·컨설팅 경쟁력 강화를 통한 사업방식 개선 및 사업영역 확대 등 도시공간의 가치 창출을 위한 노력을 전략목표 및 전략과제에 제시 	
내부역량 관점	<ul style="list-style-type: none"> 경영환경 변화에 적극적으로 대응하고 지속적인 성장을 위한 조직 및 인력, 제도 및 시스템, 경영 인프라, 기업문화 등 내부역량 강화를 위한 과제 제시 	

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 종합 : 전략체계도(안)

- 1안 : **도시공간의 사회적 가치 창출**
 2안 : **도시공간의 사회적 가치를 창출**하여 시민의 **주거생활안정과 삶의 질 향상**에 기여한다.
 3안 : 우리는 시민의 **행복한 주거생활 안정과 쾌적한 도시공간 창조**로 **삶의 가치 향상**에 기여한다

미션

비전

1안 : 스마트 시민기업	2안 : 도시의 가치를 더하는 스마트 시민기업	3안 : 행복한 도시공간을 만들어가는 시민기업
-------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

핵심가치

우리는 **시민행복**을 위해 **헌신**한다.
 우리는 시민기업 직원으로서 **사회적 책임**을 다한다.
 우리는 도시문제 해결을 위해 새로운 **도전**을 두려워하지 않는다.
 우리는 **자율적으로 끊임없이 혁신**한다.

경영목표

공공주택 20% 이상 달성 기여	신성장사업 매출비중 30% 달성	컨설팅사업 매출비중 5% 달성	사회적 가치 선도기업 실현	세계 최고 스마트 인재 육성
----------------------	----------------------	---------------------	-------------------	--------------------

전략목표

주거안정을 위한 공공주택 공급 확대	행복한 도시생활을 위한 기초 시설 제공	커뮤니티 디자인 및 운영 컨설팅	사회적 가치를 실현하는 시민기업	미래를 준비하는 스마트기업
------------------------	--------------------------	----------------------	----------------------	-------------------

전략과제

<ul style="list-style-type: none"> 택지개발 방식의 고도화 거주자 중심의 고품질 주택건설 공공주택 공급 확대 공공주택 공급방식 다변화 	<ul style="list-style-type: none"> 공간복지 실현을 위한 정주환경 기준선 제고 동반성장을 위한 지역경제 활성화 사업 확대 서울의 미래를 위한 창조도시(스마트시티 등) 기반 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 주거복지서비스 확대 부동산종합서비스 다각화 부동산금융서비스 강화 공공정보시스템 구축·운영 국내외 주택공급 및 도시개발 자문·컨설팅 경쟁력 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 사회적 책임 이행으로 시민기업 위상 제고 시민참여 확대 및 시민서비스 품질 혁신 공정사회 구현을 위한 상생협력 생태계 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 경영환경변화 대응 미래성장기반 구축 투명하고 합리적인 인사·조직체계 구축 성장과 발전을 위한 재정 안정성 확보 미래 리더육성 및 신뢰의 기업문화 구축
---	--	---	--	--

세부
실행과제

14개	11개	14개	11개	12개
-----	-----	-----	-----	-----

5대 경영목표, 5대 전략목표, 19개 전략과제, 62개 세부 실행과제

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 1) 미션(안)

Mission

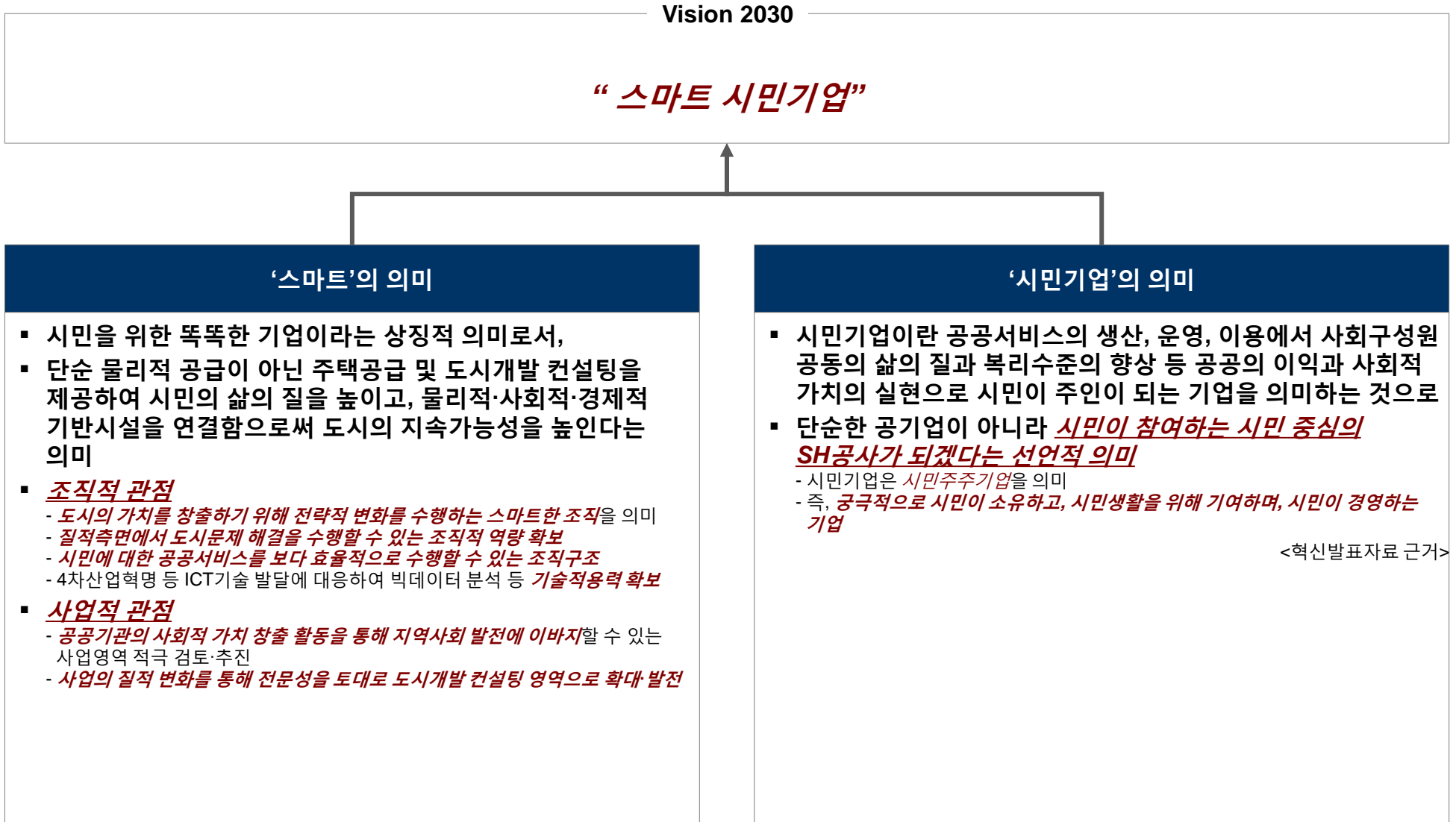
< 현행 >

“ 우리는 최고의 주거서비스 제공과 지속 가능한 도시환경 구현을 통해 서울시민의 행복한 삶에 기여한다 ”

<조례 제1조(목적)> 택지의 개발과 공급, 주택의 건설·개량 공급 및 관리 등을 통하여 시민의 주거생활안정과 복지향상을 위하여 「지방공기업」 제49조에 따라 서울주택도시공사를 설립

1안	도시공간의 사회적 가치 실현	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 도시공간이라는 우리가 살아가는 삶터에서 공동체의 발전을 위한 공공의 이익 실현을 통해 주거활동, 생산활동, 여가활동, 이동활동 등 시민이 편안하게 생활할 수 있는 주거환경을 제공하고 삶을 더 나아지게 하여 행복하게 살아 갈 수 있도록 이바지 함을 미션으로 설정 - 1안은 도시공간의 사회적 가치 실현은 시민의 주거생활안정과 삶의 질 향상에 기여함이 내포되어 있는 표현으로 함축적인 의미로 표현한 것이며, 2안은 목적을 분명하게 서술하여 표현한 것임
2안	도시공간의 사회적 가치를 창출하여 시민의 주거생활안정과 삶의 질 향상에 기여한다	
3안	우리는 시민의 행복한 주거생활 안정과 쾌적한 도시공간 창조로 삶의 가치 향상에 기여한다	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주거생활 안정으로 시민의 삶의 질 향상에 기여하고 도시공간의 가치창출이라는 미래상을 반영하여 서울의 도시문제 해결과 지역균형발전에 기여 함을 미션으로 설정

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 2) 비전(안) : 1안



6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 2) 비전(안) : 2안

Vision 2030

“ 도시의 가치를 더하는 스마트 시민기업 ”

‘도시의 가치를 더하는’의 의미

- 도시 : 서울이라는 세계도시의 위상과 시민들이 살아가고 있는 삶터로서의 의미
- **가치 : 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 가치를 의미**
 - 사회적 가치 : 경제적 가치와 구별되는 개념으로서, 개인을 초월(혹은 포함)하여 지속가능한 공동체를 위하여 지향하는 바람직한 가치
 - 사회적 가치의 특성 : 공공성(공개적이고 공통의 관심사 형성), 유동성(시대와 사회의 변화에 따라 재구성), 다양성(다양한 형태의 사회적 가치 발현), 협의성(사회적 가치들이 서로 상충될 때, 이를 조정하고 협의하는 역할 수행)
- **더하는 : 도시 본연의 가치 제고와 더불어 새로운 가치를 부여하여 시민의 욕구를 충족시킨다는 의미**

‘스마트’의 의미

- 시민을 위한 똑똑한 기업이라는 상징적 의미로서,
- 단순 물리적 공급이 아닌 주택공급 및 도시개발 컨설팅을 제공하여 시민의 삶의 질을 높이고, 물리적·사회적·경제적 기반시설을 연결함으로써 도시의 지속가능성을 높인다는 의미
- **조직적 관점**
 - 도시의 가치를 창출하기 위해 전략적 변화를 수행하는 스마트한 조직을 의미
 - 질적측면에서 도시문제 해결을 수행할 수 있는 조직적 역량 확보
 - 시민에 대한 공공서비스를 보다 효율적으로 수행할 수 있는 조직구조
 - 4차산업혁명 등 ICT기술 발달에 대응하여 빅데이터 분석 등 기술적응력 확보
- **사업적 관점**
 - 공공기관의 사회적 가치 창출 활동을 통해 지역사회 발전에 이바지할 수 있는 사업영역 적극 검토·추진

‘시민기업’의 의미

- 시민기업이란 공공서비스의 생산, 운영, 이용에서 사회구성원 공동의 삶의 질과 복리수준의 향상 등 공공의 이익과 사회적 가치의 실현으로 시민이 주인이 되는 기업을 의미하는 것으로
 - 단순한 공기업이 아니라 시민이 참여하는 시민 중심의 SH공사가 되겠다는 선언적 의미
 - 시민기업은 시민주주기업을 의미
 - 즉, 궁극적으로 시민이 소유하고, 시민생활을 위해 기여하며, 시민이 경영하는 기업
- <혁신발표자료 근거>

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 2) 비전(안) : 3안

Vision 2030

“ 행복한 도시공간을 만들어가는 시민기업 ”

‘행복한’의 의미

- 행복이란 삶에서 기쁘고 즐거우며 만족스러운 것으로,
- 도시의 전체 구조나 도시시설을 새롭게 하는 외형적 변화나 차별화, 전반적인 도시의 질 향상을 통해
- 누구나 살고 싶은 도시, 매력적인 도시를 조성하여 시민의 개인적 행복, 사회적 행복, 도시환경적 행복을 실현하기 위한 궁극적인 지향점 표현
 - 개인적 행복: 개인의 욕구 등
 - 사회적 행복: 사람과 사람, 공동체, 커뮤니티 등에서의 소속감
 - 도시환경적 행복: 물리적 공간의 쾌적성, 안정성, 편의성 등

‘도시공간을 만들어 가는’의 의미

- 도시라는 구조적 틀 내에서 시설, 건축물 등이 이루어내는 공간적 특성과 그 속에서 살아가는 사람들의 생활양식 등을 포함하는 공간 속에서
- 임대주택 공급뿐만 아니라 주택의 도시기반시설 및 인프라 건설, 도시개발, 부동산종합서비스 제공 등을 통해
- 주거안정성 및 공공시설의 접근성 제고, 도심쇠퇴 방지, 사회계층간 통합, 지역경제기반 조성, 공공복지 실현 등 도시 본연의 가치를 제고함

‘시민기업’의 의미

- 시민기업이란 공공서비스의 생산, 운영, 이용에서 사회구성원 공동의 삶의 질과 복리수준의 향상 등 공공의 이익과 사회적 가치의 실현으로 시민이 주인이 되는 기업을 의미하는 것으로
 - 단순한 공기업이 아니라 시민이 참여하는 시민 중심의 SH공사가 되겠다는 선언적 의미
 - 시민기업은 시민주주기업의 의미
 - 즉, 궁극적으로 시민이 소유하고, 시민생활을 위해 기여하며, 시민이 경영하는 기업
- <혁신발표자료 근거>

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 3) 핵심가치(안)

2030 SH Way

< 현행 >
 시민행복 / 함께 협력 / 신뢰존중 / 최고전문성

개선(안)

- 우리는 **시민행복**을 위해 **헌신**한다.
- 우리는 시민기업 직원으로서 **사회적 책임**을 다한다.
- 우리는 도시문제 해결을 위해 새로운 **도전**을 두려워하지 않는다.
- 우리는 **자율적**으로 **끊임없이 혁신**한다.

핵심가치 설정 시 주요 고려사항

→ 핵심가치란?

- SH공사 **구성원들 사이에 공유되고 있는 믿음의 가치** 중, 장기적으로 성장하기 위해서 현 시점에서 향후 수년간 **중점적으로 강조해야 할 가치**로
- SH공사의 중장기 사업 전략 혹은 미션-비전-경영철학 등에 의해 영향을 받음

대표성

- SH공사의 고유사업 특성, 문화, 설립목적을 대표할 수 있는가?
- 사회적인 당위성을 가진 단어들의 단순한 나열로 되어 있는 것은 아닌가?

명료성

- 핵심가치가 뜻이 분명한 문장이나 어휘로 표현될 수 있어 구성원들 간에 오해 없이 이해될 수 있는가?

포괄성

- 핵심가치의 내용이 SH공사 내 다양한 계층(직위)과 Value Chain을 포괄하여 구성원들이 수용할 수 있는가?

활용성

- 핵심가치가 관찰, 측정 및 개선 가능한 행동규범으로 구체화되어 HR제도에 반영될 수 있는가?

[참고] 대안별 전사 설문조사 결과

현재 미션

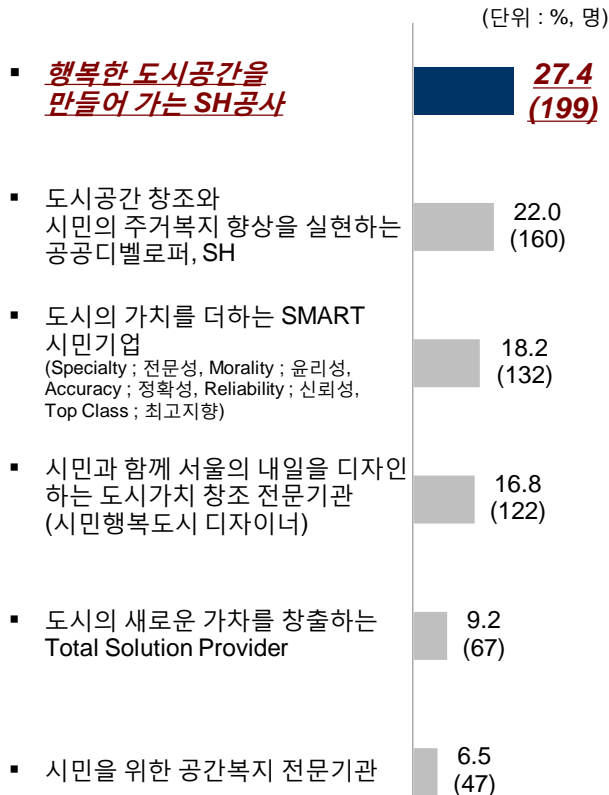
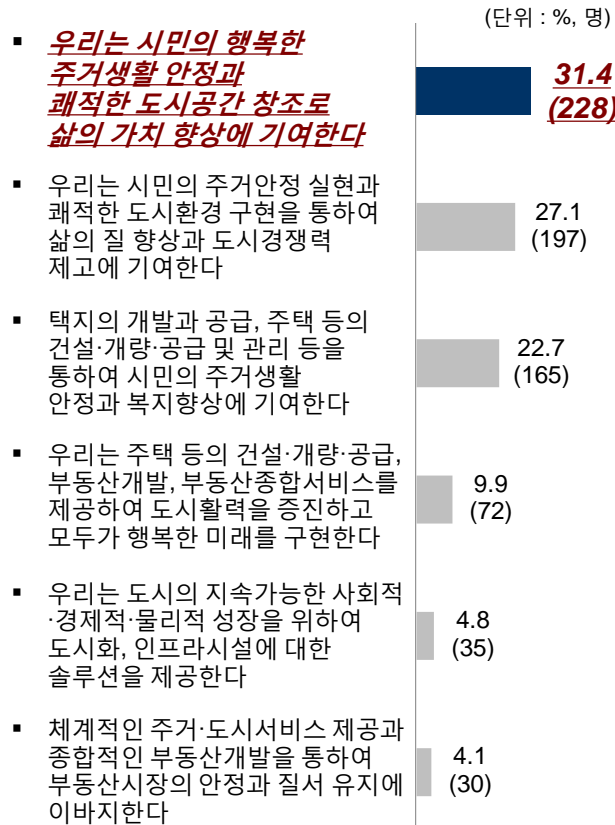
우리는 최고의 주거서비스 제공과 지속 가능한 도시환경 구현을 통해 서울시민의 행복한 삶에 기여한다

현재 비전

시민과 함께하는 주거복지·도시재생 전문 공기업

현재 핵심가치

시민행복 / 함께 협력 / 신뢰존중 / 최고전문성



(복수응답, 단위 : %, 명)

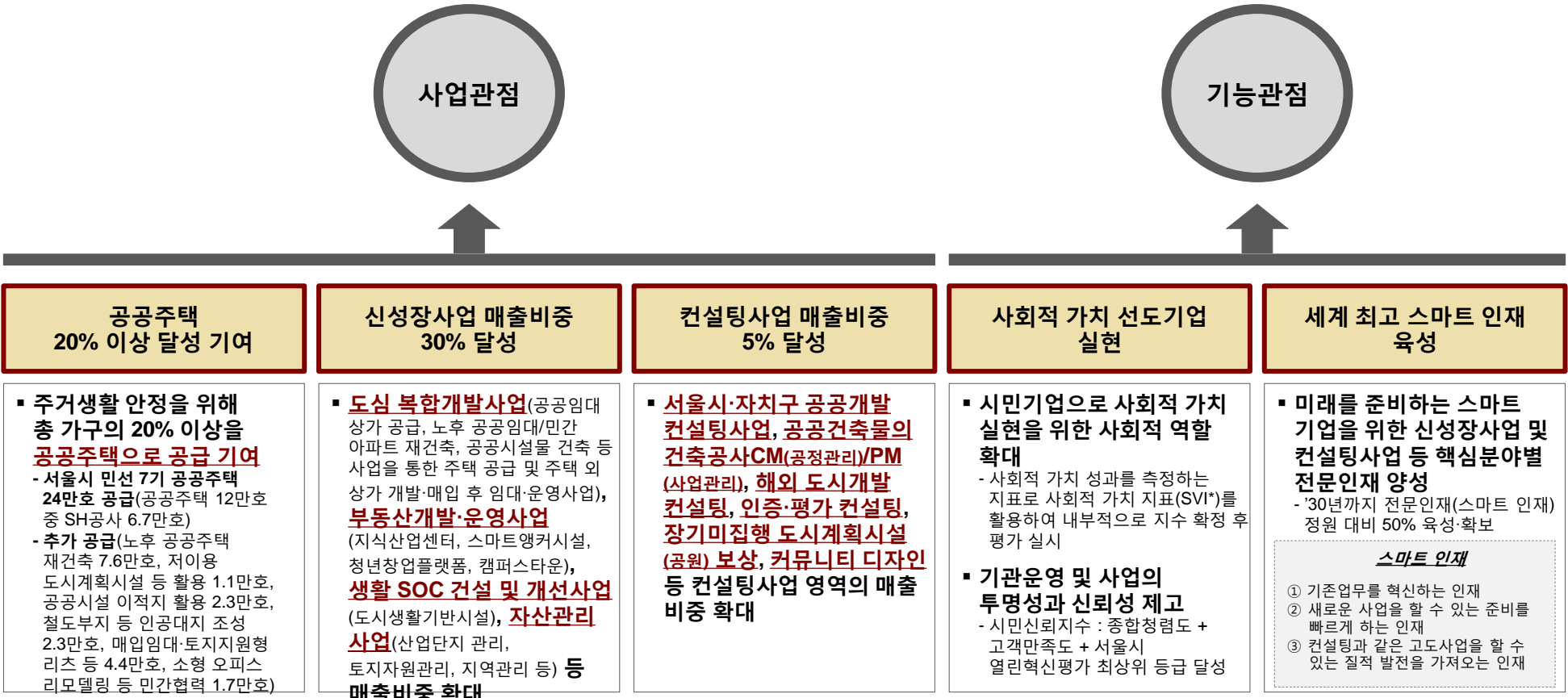
핵심가치명	응답률	핵심가치명	응답률
신뢰/신뢰성	10.6(384)	가치지향	3.1(112)
전문성	10.4(378)	상생	2.8(102)
시민행복	8.3(300)	직원감동	2.7(97)
공익성	7.5(273)	협력	2.0(71)
청렴성/윤리성	6.8(246)	최고지향/최고	1.5(53)
고객지향/고객존중	6.4(234)	창의/융합	1.3(47)
열린소통/공감	5.6(202)	열정	0.9(32)
미래지향	4.6(167)	정확성	0.9(31)
책임의식/책임성	4.5(162)	도전	0.9(31)
투명성	3.7(134)	역량	0.7(27)
성장/발전	3.6(131)	포용성	0.7(27)
열린경영	3.6(130)	자기관리	0.6(20)
변화/혁신	3.3(121)	통섭	0.2(8)
고객감동	3.2(115)		

* Source: 가치체계(미션-비전-핵심가치) 대안 설문조사, KMAC, '18.11.30~12.04 / * Note : 응답 대상자 1,326명 중 727명 응답(응답률 54.8%)

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안)

경영목표는 사업적 관점과 기능적 관점으로 구분하여, 직원들이 보다 명확하게 경영목표를 인식하고 전사적인 실행력 확보를 위해 정량적인 경영목표(안)를 설정함

경영목표 설정(안)



* Note : SVI(Social Value Index)는 사업 활동의 사회적 가치 지향성, 사회적 경제 조직 간의 협력 수준, 지역 사회와의 협력 수준, 이윤의 사회적 환원 노력, 참여적 의사결정 비율 등 14개 지표로 구성되어 있음

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 기본 가정

경영목표(안)은 수지분석 등을 통한 사업타당성 결과를 반영하여 구체화된 것이 아니라 미래상과 역할 변화 등을 고려하여 미래 성장동력 사업으로 가능한 사업의 시장규모 파악 중심으로 설정된 것으로 변화의지를 반영한 의지치의 목표임

경영목표 설정의 기본 가정

1

- 대규모 택지개발을 통한 **분양 사업 중심에서 주택 외 부동산 개발·운영·관리사업으로의 사업포트폴리오 변화의지가 반영된 것이며, 신성장사업 매출비중 30%, 컨설팅사업 매출비중 5%는 의지치의 목표** (변화의지에 대한 내·외부 공감대 형성)

2

- 경영목표 달성을 위한 사업은 모든 사업이 반영된 것이 아니라 **기존의 노하우를 바탕으로 확대할 수 있는 사업이나, 미래 성장동력 확보(도시공간의 가치 제고)를 위해 필요한 사업**을 중심으로 **경영목표를 대표할 수 있는 주요사업을 중심으로 설정**

3

- **신성장사업 및 컨설팅사업**은 수입-지출을 고려한 투자계획, 회수계획 등 **사업타당성 분석 등을 통해 도출된 것이 아니라** 향후 지속적인 성장과 발전을 위해 SH공사의 **미래상과 역할 변화 등을 고려하여 미래 성장동력 사업으로 가능한 사업의 누적 추정 임대수익 등 시장규모 파악 중심**

4

- **신성장사업 및 컨설팅사업의 세부사업별 물량은 시장규모의 1%~5% 수준을 고려하여 산정**

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 1

주거생활 안정을 위한 공공주택 공급, 공공(지원)주택 지원 플랫폼 구축 등을 통하여 총 가구의 1/5을 공공주택으로 확보하여 서울시 주택시장 안정에 기여할 수 있는 경영목표를 설정함

경영목표 1. 추진방향 및 수행계획 : 공공주택 20% 이상 달성 기여

추진방향

현재

현재 총 가구 수 대비 공공주택 약 7% 공급 비중
(SH공사 공공주택 누적 공급량 18.5만호)

미래

총 가구 수 대비 공공주택 20% 이상을 확보하여
서울시 주택시장 안정화에 기여

서울시 공공주택 24만호 공급계획

(단위 : 호)

구분		서울시	SH공사
공공 임대 주택	건설형	16,997	17,016
	매입형	42,830	13,000
	임차형	25,000	25,000
	기타	32,330	-
	공공지원주택	120,238	12,738
총 공급량		237,395	67,754

서울시 추가 공공주택 8만호* 공급계획

(단위 : 호)

구분	세부 내용	공급량
기존계획 변경	동부도로사업소, 물재생센터 유휴부지 등	6,220
차고지·주차장 복합화	장지차고지, 한강진역 주차장, 한누리주차장 등	2,220
저이용 공공부지·시설 복합화	금천경찰서 이전부지, 공공시설 복합화(25곳) 등	3,380
도시개발사업 및 사전협상 활용	강서 군부지, 도봉 성대야구장, 서초 염곡 등	9,130
도시공간 재창조	북부간선도로 입체화, 증산동 빗물펌프장 등	1,600
도심형	상업·준주거지역 용적률 완화, 공실전환 등	34,910
저층주거지 활성화	빈집 활용, 소규모 정비사업 활성화 등	15,990
정비사업 및 임대단지 활용	재건축·재개발 제도개선, 임대단지 활용 등	4,590
기 발표부지(9.21)	개포동 재건마을, 舊 성동구치소	1,640
총 공급량		79,680

공공(지원)주택 지원 플랫폼 구축

- 사회적 경제주체 등 다양한 공공지원주택 공급 주체를 지원하는 플랫폼 구축

직접 공급 수행

- 서울시 공공주택 공급계획에 따른 주택건설, 도시 개발 및 재생·정비사업 수행

간접 공급 지원

- 주택수요자, 주택공급주체에 대한 통합 지원

* Note : 서울시는 제2차 수도권 주택공급 계획('18.12.19 발표, 국토교통부)과 연계하여 구체적 추진 계획 수립

[참고] 경영목표 1의 설정근거(1/2)

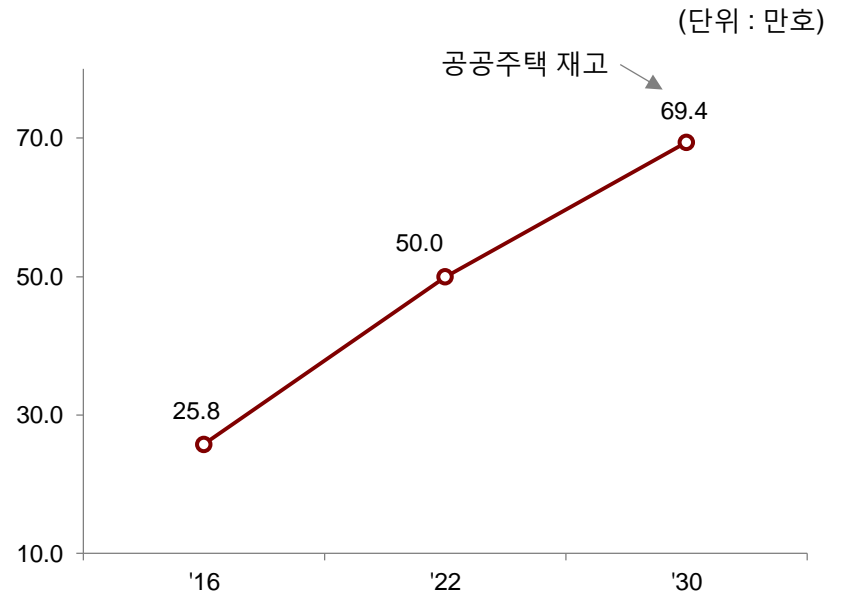
경영목표 1. 공공주택 20% 이상 달성 기여는 공공주택 공급을 중심으로 목표를 설정함

경영목표 1. 설정근거 : 공공주택 20% 이상 달성 기여*

▪ 주거생활 안정을 위해 총 가구수의 17~20% 공공주택의 재고를 확보하여 서울시 주택시장 안정에 기여

- **2016년(25.8만호)**
: '16년 서울시 총 가구(통계청 2015~2045, 3,785천 가구)의 **6.8%**
- **2022년(50.0만호)**
: '22년 서울시 총 가구(통계청 2015~2045, 3,797천 가구)의 **13.2%**
- 서울시 민선 7기 공공주택 **24만호**(건설형 16.9천호, 매입형 42.8천호, 공공지원주택 120천호, 임차형 25천호, 기타 32천호; 서울시 공공주택 12만호 중 SH공사 6.7만호)
- **2030년(69.4만호)**
: 추가 19.4만호를 공급할 경우, '30년 서울시 공공주택 비율은 서울시 총 가구(통계청 2015~2045, 3,768천 가구)의 **18.4%**
- SH공사 추가 19.4만호(노후 공공주택 재건축 76천호, 저이용 도시계획시설 등 활용 11천호, 공공시설 이적지 활용 23천호, 철도부지 등 인공대지 조성 23천호, 매입임대, 토지지원형 리츠 등 44천호, 소형 오피스 리모델링 등 민간협력 17천호)

시기별 공공주택 누적 공급량 변화



※ 서울시 추가 8만호 공공주택 공급 수행 시, 20% 이상 공급 비중 달성 기여 가능('35년 74.7만호 → 20.0%)

* Note : SH공사 혁신방안 과제 적용

[참고] 경영목표 1의 설정근거(2/2)

(계속)

경영목표 1. 설정근거 : 공공주택 20% 이상 달성 기여*

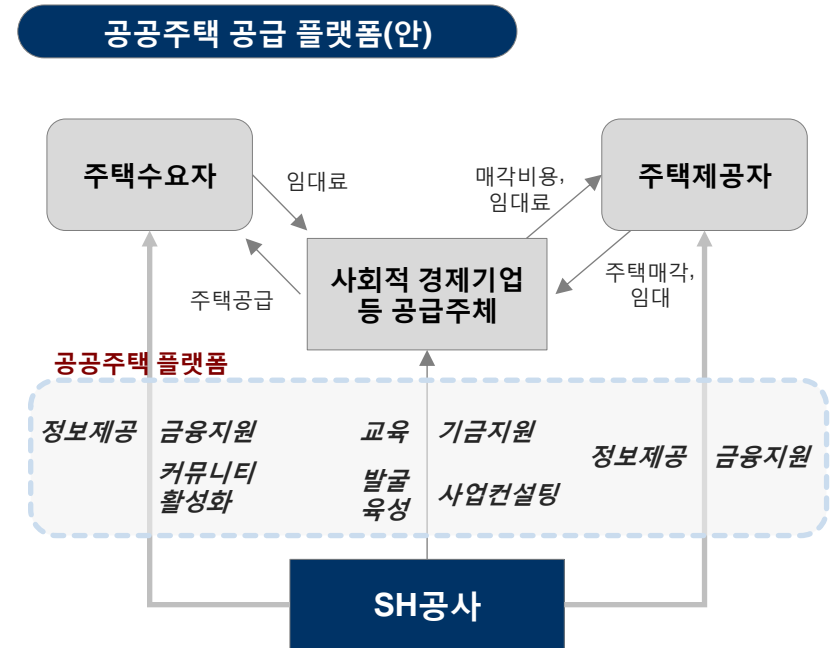
▪ 주거생활 안정을 위해 총 가구수의 17~20% 공공주택의 재고를 확보하여 서울시 주택시장 안정에 기여

▪ **공공지원주택 공급 지원을 위한 플랫폼 구축**

- 공공지원주택 공급 주체 및 주택 수요자, 제공자 모두를 지원할 수 있는 공공주택 공급 플랫폼 구축

▪ **주택수요자 및 제공자, 사회적 경제기업 등 공급주체에 대한 통합적 지원체계를 갖춘 플랫폼을 기반으로 SH공사의 공공지원주택에 대한 주도적 역할 확립**

- 정보제공 : 입주(주택수요자 대상), 임대사업 정보(주택제공자 대상) 등
 - 교육 : 예비사업자 양성 및 공공성 제고, 역량강화 교육(공급주체 대상) 등
 - 커뮤니티 활성화 : 사업자 커뮤니티 활성화 프로그램 지원(공급주체 대상), 입주자 커뮤니티 지원(주택수요자 대상) 등
 - 사업컨설팅 : 사회주택 사업 기초 컨설팅(공급주체 대상), 전문가 심층 컨설팅(공급주체 대상) 등



세부 실행과제 1-4-1. 민간협력 공공지원주택 공급 확대(사회적 경제기업 등) 연계

* Note : SH공사 혁신방안 과제 적용

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 2

주택 건설 및 공급을 통한 분양과 임대 중심의 사업에서 주택 외 부동산 개발 및 운영·관리사업으로 영역을 확대하여 기관의 지속가능성을 확보할 수 있는 경영목표를 설정함

경영목표 2. 추진방향 및 수행계획 : 신성장사업 매출비중 30% 달성



① 도심 복합개발사업(도로 상부, 임대아파트 재건축 등)

→ 비주거용 건축물 임대 운영 중심

- 공공임대상가 운영을 통한 젠트리피케이션 방지, 도심 내 도로 상부, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 공공시설물 복합화 건축 등 복합개발사업을 통해 주택 공급 외 상가 등의 개발 및 임대 운영사업 추진

② 부동산 개발·운영사업(주택 외 산업기반시설 등)

→ 주택 외 산업기반시설 등 개발 및 임대 운영 중심

- 지식산업센터, 도시제조업 스마트앵커시설, 특화 창업인프라 조성(청년창업플랫폼), 캠퍼스타운 등 창업거점 제공 등을 위한 주택 외 산업기반시설 등의 개발 및 운영사업 추진

③ 생활 SOC 건설 및 개선사업(도시생활기반시설 등)

→ 저층주거지 정비사업에 따른 노후 도시기반시설 공사 및 도시생활기반시설 등 공급 및 개선사업 중심

- 지역관리자로서 노후 저층주거지 정비와 그에 따른 노후 도시기반시설 공급 및 개선, 도시생활기반시설(어린이집, 도서관, 경로당, 복지관 등), 주차장 등 공급·운영사업 추진

④ 자산관리 사업(부동산 시설 및 토지, 산업단지 등 관리)

→ 부동산 시설관리, 토지자원관리, 산업단지관리, 지역관리 중심

- 부동산 시설관리, 토지자원관리, 산업단지관리, 지역관리 등 자산관리 사업 추진

- 주택 건설·공급 중심에서 주택 외 건축물·시설에 대한 개발·개선사업으로,
- 부동산 개발사업에서 보다 확장된 운영 및 관리사업으로 영역을 확대
- 운영을 중심으로 한 사업 수익 창출 구조로 변화를 위해, 신성장사업에 대한 매출 비중 확대 달성 목표를 설정
- 이를 위해 건설형 운영사업과 매입형 운영사업에 대한 전략적 판단이 필요

[참고] 경영목표 2의 설정근거(1/10)

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성은 도심 복합개발사업, 부동산 개발·운영사업, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업을 목표를 설정함. 상가는 도시재생활성화계획 대상 지역의 생계형 사업체 수의 5%, 서울 권역 내 가장 저렴한 권역 임대료 70%를 적용한 것임

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 공공임대상가 운영을 통한 젠트리피케이션 방지

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

1) 도심 복합개발사업(비주거용 건축물 임대·운영 중심)

① 공공임대상가 운영을 통한 젠트리피케이션 방지(생계형사업* 상가)

- '30년까지 누적 추정 임대수익(10년간 임대비율 5% 적용, 임대료 70% 적용(서울 권역 내 가장 저렴한 권역(소규모 상가: 영등포·신촌권역 임대료(m²당 평균 임대료 월 42,730원) 및 평균연면적(사업체 당 83m²)의 50% 적용) : 약 2,496억 원

(단위 : 개수, m², 원)

도시재생활성화계획 대상지역	생계형 사업 전체 사업체수 (A)	생계형 사업체 당 평균연면적(m²)의 50% 적용 (C)=(A)×(B)×50%	연평균 추정 임대수익 (1년(12개월), 사업체 5%, 영등포·신촌권역 임대료(가장 저렴) 70% 적용) (E)=12개월×(C)×5%×(D)×70%	2030년까지 누적 추정 임대수익 (연평균 추정 임대수익의 10년 누적 추정임대수익) (F)=(E)×10년
구로구 가리봉동 1개동	480	19,920	357,496,272	3,574,962,720
강동구 암사1동 등 2개동	1,165	48,348	867,673,244	8,676,732,435
강북구 수유1동 등 2개동	1,123	46,605	836,392,320	8,363,923,197
관악구 난곡동 등 2개동	576	23,904	428,995,526	4,289,955,264
금천구 독산1동 1개동	899	37,309	669,560,726	6,695,607,261
노원구 상계2동 등 4개동	1,921	79,722	1,430,729,872	14,307,298,719
도봉구 창3동 등 3개동	1,304	54,116	971,198,206	9,711,982,056
동대문구 장안1동 등 3개동	3,277	135,996	2,440,656,840	24,406,568,403
동작구 상도4동 1개동	399	16,559	297,168,776	2,971,687,761
서대문구 신촌동 등 3개동	2,539	105,369	1,891,006,322	18,910,063,221
성동구 마장동 등 5개동	2,982	123,753	2,220,945,590	22,209,455,898
성북구 안암동 등 2개동	1,051	43,617	782,767,879	7,827,678,789
영등포구 문래동 등 3개동	3,290	136,535	2,450,339,031	24,503,390,310
용산구 남영동 등 3개동	1,781	73,912	1,326,460,126	13,264,601,259
종로구 숭인1동 등 8개동	3,480	144,420	2,591,847,972	25,918,479,720
중구 광희동 등 6개동	6,381	264,812	4,752,466,066	47,524,660,659
중랑구 목2동 1개동	868	36,022	646,472,425	6,464,724,252
합계(50개동)	33,516	-	24,962,177,192	249,621,771,924

권역	평균연면적(m²) (B)	m²당 월평균 임대료(원) (D)
도심권역	77	69,020
강남권역	204	58,110
영등포·신촌권역	83	42,730
기타권역	103	44,500

* Note : 생계형사업은 한식음식점업, 용달 및 개별화물 자동차운송업, 부동산자문 및 중개업, 의류점, 기타주점업, 두발미용업, 슈퍼마켓, 분식 및 김밥전문점, 비알콜 음료점, 가정용 세탁업, 노래연습장 운영업, 체인화 편의점, 치킨 전문점, 자동차 전문 수리업, 과실 및 채소소매업, 육류 소매업, 중국 음식점업, 당구장 운영업, 제과점업, 컴퓨터게임방 운영업으로 구성됨

* Source : 서울시 생계형사업 분포현황 통계, 서울열린데이터광장, '19.01 기준 ; 상업용부동산 임대동향조사, 한국감정원, '18.3분기

[참고] 경영목표 2의 설정근거(2/10)

노후 아파트 재건축은 SH공사 공공임대아파트 재건축과 노후 민간아파트로 구분되며, 각각 '30년에 재건축 연한(30년 이상)이 도래한 아파트 물량을 대상으로 추정함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 노후 아파트 재건축

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

1) 도심 복합개발사업(비주거용 건축물 임대·운영 중심)

② 노후 아파트 재건축

- 노후 민간아파트 총 주택 수 추정('45년도 서울시 전체 가구의 120%를 상한 기준으로 설정) : **4,382,112호**
- 정비사업 관리구역(B·C유형 : 사업 추진 곤란구역, 사업 장기 정체구역) 비중('18.10. 실태조사 기준) : **3.1%**(전체 구역 683구역 수 중 B·C유형 21구역)
- '30년 노후 아파트 5년 단위 건축연한별 추정 물량 : **1,730,077호**

구분	5년 미만	5~10년 미만	10~15년 미만	15~20년 미만	20~30년 미만	30년 이상
아파트(호)	58,743	53,704	28,859	202,104	278,750	1,730,077

- '30년 노후 민간아파트 추정 물량 : **53,439(호)**
 - '30년 전체 노후 아파트 물량 1,730,077(호) - '30년 SH공사의 노후 공공임대아파트 재건축 대상 예상 물량 6,235(호) = 1,723,842(호) X 3.1% = 53,439(호)
- '30년 SH공사의 노후 공공임대아파트 재건축 대상 예상('30년에 건축연한 30년 이상 도래 공공임대아파트 호수 추정) 물량 : **6,235호**

[참고] 경영목표 2의 설정근거(3/10)

공공시설물 건축공사는 공공에서 발주한 건축공사 계약건수를 기준으로 '30년까지 서울시 전체 공공시설물 건축공사의 5% 수주를 가정으로 추정함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 공공시설물 건축공사

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

1) 도심 복합개발사업(비주거용 건축물 임대·운영 중심)

③ 공공시설물 건축공사

- 공공에서 발주한 건축공사 계약건수('16년 서울 공공(지자체, 교육기관) 건축공사 계약 내역, 조달정보개방포털, '18.12 / 숫자로 보는 공공건축 2016)

구분	건수(건)	(전국 대비) 비율	금액(백만원)	(전국 대비) 비율	1건당 금액(백만원)
서울특별시(2016년 기준)	1,668(지자체 879, 교육기관 789)	15.3%	1,480,803	11.0%	1,011

* 지자체 : 주민센터, 주차장, 관광안내소 및 편의시설, 공중화장실 등 신축·개보수·리모델링 등

* 교육기관 : 각종 학교시설(방화문, 음악실, 조리실, 도서실, 급식실, 놀이시설 바닥, 온수기 설치 등) 설치·개선·보강 등

* 전국대비 비율과 건당 금액은 숫자로 보는 공공건축 2016(AURI) 자료를 활용

- SH공사 공공시설물 건축공사 수주 추정 누적 건수

- '30년까지 10년간 서울시 전체 공공시설물 건축공사 건수의 5% 수주 가정

구분	산식	추정 값(건, 백만원)
연간 건축공사 수주 추정 건수	1,668건×5%	83
연간 건축공사 수주 추정 금액	83건×1,011백만원	84,317
건축공사 수주 추정 누적 건수('30년)	1,668건×5%×10년간	834
건축공사 수주 추정 누적 금액('30년)	834건×1,011백만원	843,174

[참고] 경영목표 2의 설정근거(4/10)

지식산업센터는 공공설치 지식산업센터 최대 입주업체 수의 50% 규모, 공공지식산업센터 15개소 건립계획 반영, 서울 지역 내 가장 저렴한 지역의 지식산업센터 임대료의 70%를 적용하여 추정하였음

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 지식산업센터

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

2) 부동산 개발·운영사업(주택 외 산업기반시설 등 개발 및 임대·운영 중심)

① 지식산업센터

- '30년까지 누적 추정 임대수익(10년간 공공설치 지식산업센터 입주업체 수 중 최대 입주업체 수의 50% 및 평균연면적 2,341㎡ 적용, 공공지식산업센터 15개소 건립계획 적용, 임대료 70% 적용, 서울 지역 내 가장 저렴한 지역(금천구: ㎡당 평균 임대료 월 10,152원) 임대료 적용 : 약 4,791억 원

(단위 : 개수, ㎡, 원)

기존 공공설치 지식산업센터 최대 입주업체 수 (A)	공공설치 지식산업센터 입주업체 당 평균연면적(㎡) 적용 (C)=(A)×(B)	연평균 추정 임대수익 (1년(12개월), 지식산업센터 건립 계획 15개 센터*, 입주업체 50%, 금천구 임대료(가장 저렴) 70% 적용) (D)=12개월×15개 센터×(C)×50%×(E)×70%	2030년까지 누적 추정 임대수익 (연평균 추정 임대수익의 10년 누적 추정임대수익) (F)=(D)×10년
32	74,912	47,911,917,312	479,119,173,120

구분(시군구)	㎡ 당 월평균 임대료(원) (E)
구로구	10,667
금천구	10,152
강서구	11,818
영등포구	12,424
성동구	13,939

공공설치 지식산업센터	공공설치 지식산업센터 입주업체 수 (A)	공공설치 지식산업센터 연면적 (㎡)
강북구 번째3동 239번지 강북유니온빌딩	3	8,463
강북구 덕릉로40길 74 (번동, 영구임대주택지구내)	4	8,416
강서구 양천로57길 36 (가양동, 가양도시개발공사아파트)	0	9,481
강서구 허준로 217 (가양동, 가양테크노타운)	28	47,350
노원구 월계로45길 28 (월계동, 월계아파트형공장)	6	0
노원구 노원로19길 31 (중계동, 시영4단지목화아파트)	3	0
노원구 노원로15길 10 (하계동, 하계테크노타운) (총 3 필지)	21	0
마포구 상암동 1580번지 상암택지개발지구 DMC단지 G블럭	2	77,190
성동구 성수일로 12, 성수동1가 72-8외2(72-112, 72-158) (성수동1가)	0	14,050
성북구 하월곡동 96-113번지	0	1,934
송파구 송민로 52, 외21필지 (문정동)	31	112,526
양천구 신정로 267 (신정동, 신트리아파트형공장)	24	24,024
중구 을지로45길 46 (신당동)	32	12,928
중랑구 봉화산로 123 (상봉동, 신내테크노타운)	16	11,441
합계 및 입주업체 평균연면적 (B)	170	2,341

* Note : 지식산업센터 현황 통계 상 건축면적이 등록되어 있지 않은 노원구 지역의 지식산업센터 입주업체 수는 평균연면적 계산에서 제외함

** Note : 서울 미래 혁신성장 프로젝트 추진계획 (서울특별시, '18.02) 내 마곡형 공공지식산업센터 15개소 건립예정 사항을 적용

* Source : 지식산업센터 현황, 한국산업단지공단, '18.11 ; '18년 3분기 상업용 부동산 분기리포트, 부동산 114, '18.3분기

[참고] 경영목표 2의 설정근거(5/10)

도시제조업 스마트앵커시설 조성, 특화 창업인프라 조성(청년창업플랫폼 구축), 캠퍼스타운 등 혁신플랫폼 구축 사업의 적극적인 참여·검토가 필요함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 도시제조업 스마트앵커시설 조성

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

2) 부동산 개발·운영사업(주택 외 산업기반시설 등 개발 및 임대·운영 중심)

② 도시제조업 스마트앵커시설 조성

- 도시제조업 스마트앵커시설 시범사업(SH공사 시행, 4개소)을 시작으로 '22년까지 20개소 조성 예정

구분	계	'18	'19	'20	'21	'22
도시제조업 스마트앵커시설	20	4	5	5	6	0

③ 특화 창업인프라 조성

- '22년까지 창업지원시설(창업보육센터, 창업정보 교류공간(창업카페·꿈터, 캠퍼스타운 종합형 등), 창업기업 업무·주거공간) 42개소 조성 예정

구분	계	'18	'19	'20	'21	'22
창업지원시설 총 개소 수	42	14	9	9	5	5
창업보육센터	2	1	0	1	0	0
창업교류공간	21	7	6	4	2	2
창업기업 업무·주거공간	19	6	3	4	3	3

④ 캠퍼스타운 조성

- 캠퍼스타운 총 60개소(종합형 10개소, 단위형 50개소) 조성 예정

종합형	4개소(고려대, 중앙대, 광운대, 세종대)	'17~'22년
	6개소	'19~'25년
단위형	13개소	'17~'19년
	17개소	'19~'21년
	20개소	'20~'25년

* Source : 지식산업센터 현황, 한국산업단지공단, '18.11 ; '18년 3분기 상업용 부동산 분기리포트, 부동산 114, '18,3분기

[참고] 경영목표 2의 설정근거(6/10)

노후 저층주거지 정비사업은 '45년도 1~2인 전체 가구의 120%를 상한 기준으로 설정하여 총 주택 수를 추정하고 이를 기준으로 '30년의 노후 저층주거지(30년 이상) 물량을 추정하였으며, 노후 저층주거지(소규모 정비) 관련 컨설팅 사업 확대를 검토해 볼 수 있음

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 노후 저층주거지 정비사업

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

3) 생활 SOC 건설 및 개선사업(저층주거지 정비사업에 따른 노후 도시기반시설 공사 및 도시생활기반시설 등 공급 및 개선사업 중심)

① 노후 저층주거지 정비사업

- 총 주택 수 추정('45년도 서울시 전체 가구의 120%를 상한 기준으로 설정) : **4,382,112호**
- 정비사업 관리구역(B·C유형 : 사업 추진 곤란구역, 사업 장기 정체구역) 비중('18.10. 실태조사 기준) : **3.1%**(전체 구역 683구역 수 중 B·C유형 21구역)
- '30년 노후 저층주거지(단독주택, 연립주택, 다세대주택 등) 5년 단위 건축연한별 추정 물량

구분	5년 미만	5~10년 미만	10~15년 미만	15~20년 미만	20~30년 미만	30년 이상
단독주택(호)	12,356	11,296	6,070	9,914	9,533	445,770
연립주택(호)	4,152	3,796	2,040	6,483	4,957	145,284
다세대주택(호)	25,016	22,870	12,290	256,632	105,627	579,615
비거주용 건물내 주택(호)	1,013	926	498	1,907	1,907	34,700

- '30년 노후 저층주거지(30년 이상) 추정 물량 : **37,366(호)**
- '30년 전체 노후 저층주거지 추정 물량 1,205,369(호) X 3.1% = 37,366(호)
- 노후 저층주거지(소규모 정비) 관련 컨설팅
- 소규모 정비사업 대상지 발굴 및 사업성 검토, 소규모 정비사업 컨설팅, 소규모 정비사업 계획 수립 및 사업 진행
- 서울시 '22년까지 시내 빈집 1,000여채 매입, 총 4,000가구 규모의 임대주택 공급 구상

[참고] 경영목표 2의 설정근거(7/10)

노후 도시기반시설 공사는 '30년까지 전체 노후 도시기반시설(30년 이상) 중 기존 노하우를 활용할 수 있는 학교, 전통시장 등 공공시설 복합화사업 중심으로 물량을 추정함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 노후 도시기반시설 공사

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

3) 생활 SOC 건설 및 개선사업(저층주거지 정비사업에 따른 노후 도시기반시설 공사 및 도시생활기반시설 등 공급 및 개선사업 중심)

② 노후 도시기반시설 공사

- 서울 도시기반시설 노후화 현황(서울의 미래, 서울연구원, '17년)
 - 하수관로 : 총 연장 10,293km 중 **30년 이상된 시설은 5,023km(48.3%)**, 도시침수 저감시설 : 총 114개소 중 **20년 이상 경과된 빗물펌프장은 58개소(50.8%)**, 교량 : 총 356개 교량 중 **30년 이상 경과된 교량은 122개(34.0%)**, 지하철 : 총 327.1km 중 **20년 이상 경과된 지하철 연장은 116.5km(35.6%)**, 학교 : 총 2,215개교, 3,215동 중 **30년 이상 경과된 학교는 840동(24.3%)**, 전통시장 : 총 333곳 중 생긴 지 **20년 이상 경과된 전통시장은 278곳(83.2%)**
- 서울 도시기반시설 현황(내구연한별)(노후 도시기반시설 유지관리를 위한 '서울 인프라 다음 100년 프로젝트' 추진, 서울특별시 보도자료, '17.06)

시설물 구분	0~10년	11~20년	21~30년	31~40년	41~50년	51년 이상	계
한강교량	1	10	1	8	1	-	21
일반교량	25	67	58	48	27	3	228
고가차도	4	29	18	21	11	1	84
입체교차	10	10	12	7	1	-	40
터널	5	12	6	7	5	-	35
지하차도	18	20	43	21	4	-	106
복개구조	-	10	21	9	8	-	48
공동구	1	1	4	1	-	-	7
언더패스	-	-	6	-	-	-	6
계	64	159	169	122	57	4	575
상수도관로(km)	2,039	4,541	5,778	1,170	121	-	13,649
하수도관로(km)	1,885	1,338	2,218	1,360	380	3,435	10,616

- '30년까지 전체 30년 이상 노후 도시기반시설 성능개선사업 추정량('17.06 기준, 학교 및 전통시장은 '16년 자료 기준)
 - 기존 건설공사 노하우를 활용하여 학교 42동, 전통시장 14곳 등 공공시설에 대한 복합화사업 추진

[참고] 경영목표 2의 설정근거(8/10)

어린이집, 도서관, 경로당, 복지관 등 생활 SOC 강화 정책에 따른 관련 도시생활기반시설의 공공성 확대를 위한 사업 참여 확대를 검토함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 도시생활기반시설 건축공사

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

3) 생활 SOC 건설 및 개선사업(저층주거지 정비사업에 따른 노후 도시기반시설 공사 및 도시생활기반시설 등 공급 및 개선사업 중심)

③ 도시생활기반시설(어린이집, 도서관, 경로당, 복지관 등 생활 SOC 강화) 건축공사

우리 동네 도서관, 체육관 등 '19년 생활 SOC 예산 8조 600억 확정
(대한민국 정책브리핑(기획재정부), '18.12)

- 국민체육센터 140곳 확충
- 노후 공공도서관 50곳 리모델링
- 지방박물관 내 어린이박물관 7곳 설치
- 박물관 등 6개 전시시설에 VR·AR 체험존 조성
- 지역아동센터 1,200곳 환경 개선
- 전통시장 57곳 노후 전선 정비

* 국무조정실 내 국무조정실장을 단장으로 하는 '생활 SOC 추진단(관계부처 합동)'을 신설하여 '19.03월에 3개년 중장기 생활 SOC 추진계획 마련 예정

■ 어린이집 확충계획(서울시 아동친화도시 5개년 계획('18~'22), '18.04)

- 국공급어린이집 연차별 확대계획

구분	'18	'19	'20
국공립 승인	263개소	100개소	100개소
운영 수	1,520개소	1,780개소	1,930개소
이용율	35%	40%	50%

■ 도서관 설립 현황(공공작은도서관 통계, 국가도서관통계시스템, '18.12)

- 연도별 도서관 개관 현황

구분	'13	'14	'15	'16	'17
공공도서관	7	9	13	1	14
작은도서관	28	19	13	11	8

[참고] 경영목표 2의 설정근거(9/10)

주차장은 '16년 공공부지를 활용한 주차장사업 시행방안 연구(SH도시연구원)결과를 바탕으로 사업모델 유형에 따라 사업대상 및 방식을 고려해 볼 수 있으며, 기존까지 공급된 공공주택을 단순 추계하여 공급 가능한 물량을 추정함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 주차장

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

3) 생활 SOC 건설 및 개선사업(저층주거지 정비사업에 따른 노후 도시기반시설 공사 및 도시생활기반시설 등 공급 및 개선사업 중심)

④ 주차장

- 주차장 사업모델 유형

구분	사업대상 및 방식
공공부지를 활용하여 복합용도 주차장 공급	주차장 용지(주차장 지목의 국·공유지 및 공용주차장 등) 및 위탁관리 시유지 활용
	버스 차고지 등 민간 운영 공공부지 활용
	공원, 학교 등 그 외 공공부지 활용
SH 임대자산을 활용한 부설주차장 공급	노후 매입임대 철거 후 주변지역에 부설주차장으로 공급
	매입임대(부설주차장)+주변 매입임대 4~5개소(주차장 완화+세대수 증가)
SH 임대주택 유희주차면 공급	SH 임대주택 유희 주차면수를 주변지역 공영주차장으로 공급

- SH공사 임대주택 유희주차면 공급 추정 물량 : 이영민('16년)의 연구결과를 토대로 유희주차면수 파악이 가능한 123개 단지 26,019세대에 표본분석결과, 4,658면이 활용 가능한 것으로 파악되었음. 현재 SH공사에서 관리 중인 공공주택 전체 18.6만호로 단순 추계 시 최대 33,300면을 공영주차장으로 공급 가능한 것으로 추산됨

* Source : 공공부지를 활용한 주차장사업 시행방안 연구, SH도시연구원, '17년

[참고] 경영목표 2의 설정근거(10/10)

자산관리는 서울시 비주거용 건축물 자산관리 추정 물량의 2% 규모의 부동산 시설관리, 토지자원 관리, 산업단지관리, 빈집 정비사업 컨설팅 등 지역관리를 중심으로 함

경영목표 2. 신성장사업 매출비중 30% 달성 : 자산관리 사업

- 주택 외 부동산개발 및 운영·관리사업으로 영역 확대로 비주거용 건축물 개발 및 임대, 노후 민간 및 임대아파트 재건축, 생활 SOC 건설 및 개선사업, 자산관리 사업 등을 통한 신규사업 매출 확대 목표 설정

4) 자산관리 사업(부동산 시설관리, 토지자원관리, 산업단지관리, 지역관리 중심)

- (부동산 시설관리) 용도별 건축물 현황(용도별 건축물 현황, KOSIS(국가통계포털), '18.12.19 기준)

시도명('17년 기준)	계	주거용	상업용	공업용	문교사회용	기타
서울(동수)	611,368	461,294	127,080	2,761	16,209	4,024

- (부동산 시설관리) 서울시 비주거용(전체에서 주거용 제외) 건축물 자산관리(시설관리 중심) 추정 물량
- SH공사가 서울시의 2% 물량의 자산관리 가정

구분	전체(동수)	주거용 건축물(동수)	비주거용 건축물(동수)	연간 관리 동수(SH공사 2% 관리)
서울	611,368	461,294	150,074	3,001

토지자원관리

- (토지정보) 서울시 위탁관리 사유지, 자치구 관리 국·공유지, 그 외 국·공유지, SH공사 보유토지
- (건물정보) SH공사 보유건축물(매입임대)

산업단지관리

- 마곡일반산업단지 관리 등

지역관리

- 빈집 정비사업 대상지 발굴 및 사업성 검토, 빈집 정비사업 컨설팅 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 3

도시공간의 가치 창출을 주도하는 기관으로의 역할과 위상 제고를 위해 국내(서울시 및 자치구 등) 공공개발사업 컨설팅 수행과, 이를 기반으로 해외 도시개발 솔루션 제공 컨설팅을 수행할 수 있는 역량을 확보할 수 있도록 컨설팅사업에 대한 경영목표를 설정함

경영목표 3. 추진방향 및 수행계획 : 컨설팅사업 매출비중 5% 달성



- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 서울시·자치구·서울시민의 공익적 개발사업 컨설팅(공공개발사업의 코디네이터) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 서울시·자치구의 도시·지역 공공개발사업의 코디네이터 역할 강화를 통해 도시개발 컨설팅사업으로의 전환 ② 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리) / PM(사업관리) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 건축공사에 대한 노하우를 활용하여, 서울시 공공건축공사의 CM 및 PM 역할 수행사업 추진 ③ 해외 도시개발 컨설팅 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국내 컨설팅사업 역량을 기반으로, 해외 건설사업과 나아가 해외 도시개발·솔루션 제공을 위한 컨설팅사업 추진 ④ 인증·평가 컨설팅 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 건축물, 기반시설 등 성능 인증 및 평가기관 지정 추진 후, 인증·평가 컨설팅사업 추진 ⑤ 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 보상업무 수행 역량을 기반으로, 서울 내 도래하는 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상 대행사업 추진 ⑥ 커뮤니티 디자인(커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코디네이터) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코디네이터 역할 확대 → 서울시·자치구단위에서 동단위로 커뮤니티 컨설팅 활성화 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 도시 토탈 솔루션 제공 기관으로의 발돋움을 위하여, 도시 관련 컨설팅사업으로 영역을 확대 ▪ 컨설팅을 시점으로 새로운 복합개발사업 발굴 및 추진 동력 확보가 가능하며, 이를 위해 서울시 및 자치구 등 국내 컨설팅사업 추진과 이를 기반으로 해외 도시개발 솔루션을 제공하는 컨설턴트로 변화 모색 가능 |
|--|--|

* Note : 컨설팅사업 확대를 위해 연구활동(국책사업, 자체사업) 강화

[참고] 경영목표 3의 설정근거(1/6)

경영목표 3. 컨설팅사업 매출 비중 5% 달성은 서울시 및 자치구 공공개발사업 컨설팅, 건축공사 CM/PM, 해외 도시개발 컨설팅, 인증·평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인을 중심으로 목표를 설정함

경영목표 3. 컨설팅사업 매출비중 5% 달성 : 서울시·자치구·서울시민의 공익적 개발사업 컨설팅

- 서울시 및 자치구 도시개발 컨설팅 및 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인 등 컨설팅사업 영역 매출 확대 목표 설정

1) 서울시·자치구·서울시민의 공익적 개발사업 컨설팅 (공공개발사업의 코디네이터 등)

북부간선도로 신내IC~중랑IC 구간 인공지반 조성 후 공공주택 건설사업

- 서울시가 국토교통부와 공동으로 발표한 '2차 수도권 주택공급 계획과 연계된 추가 8만호 공급계획 내 인공지반을 활용한 공공주택 건설사업
- 북부간선도로 신내IC~중랑IC 구간 상부에 인공지반을 건설하고 사면을 추가 하여 간선도로로 인해 단절되었던 공간을 연결하고, 인공지반 위에 공공임대 주택을 건설하여, 입체적으로 공간을 활용하는 사업
- SH공사가 서울시와 협력을 통해 사업을 이끌어 냈으며, 공공개발사업 사업 추진을 위한 기관의 정책적 지원·자문 등 컨설팅으로 사업계획을 수립한 사례

동작구 경로당 복합화사업

- SH공사와 동작구는 '동작구 경로당 복합화 사업'에 대한 협력 양해각서를 체결
- 관내 노후 경로당을 재건축하면서, 저층부는 노인복지시설로 개선하고 상층부는 청년세대를 위한 행복주택 등 복합 활용
- 동작구는 부지를 무상 제공하고, SH공사는 복합시설로 개발 후 노인복지 시설은 동작구로 기부채납, 행복주택은 SH공사가 관리하여 사업 모델로 활용
- 자치구와 협력을 통해 사업을 이끌어 냈으며, 이와 같은 서울시·자치구 협력형 컨설팅을 사전에 실행하여, 개발사업으로 이끌어 낼 수 있음

- 서울시 및 자치구 공공개발 사업의 자문 및 컨설팅을 확대하여
- 공공개발사업에 직접 참여 (수주)할 수 있는 기회를 마련하거나
- 직접 참여를 하지 않을 경우, 공공개발에 대한 코디네이터 역할을 통한 컨설팅 수익을 창출할 수 있도록 컨설팅사업으로의 전환 필요

일본 UR(도시재생기구)

- UR은 지자체, 민간 등이 추진하는 도시재생의 성공을 위해 구상단계, 계획단계, 사업화단계, 사업단계에 맞추어 코디네이터 업무 수행
- UR이 '도시재생긴급정비협의회'의 구성원으로 참여, 임대주택을 공급하는 방법, 시가지를 건설하는 방법 등을 통해 도시의 방재기능 강화를 지원하는 공적 역할 수행



북부간선도로 상부 인공지반 조성 및 공공주택 건설 조감도



동작구 사당동에 위치한 복합화 재건축 대상 경로당 현장사진

[참고] 경영목표 3의 설정근거(2/6)

공공건축물의 건축공사 CM/PM은 최근 5년간 서울시 연도별 건축물 착공 현황을 토대로 연평균 5% 규모를 대상으로 물량을 추정함

경영목표 3. 컨설팅사업 매출비중 5% 달성 : 공공건축물의 건축공사 CM/PM

- 서울시 및 자치구 도시개발 컨설팅 및 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인 등 컨설팅사업 영역 매출 확대 목표 설정

2) 공공건축물의 건축공사 CM/PM

- 서울시 사업주체별 건축물 착공 현황(2017년 건축통계집, 국토교통부, '18.05)

구분	레벨	항목	2013		2014		2015		2016		2017	
			동수(동)	연면적(천㎡)	동수(동)	연면적(천㎡)	동수(동)	연면적(천㎡)	동수(동)	연면적(천㎡)	동수(동)	연면적(천㎡)
서울시	합계	합계	6,889	8,989	7,621	10,807	10,405	11,955	10,116	9,088	9,105	12,109
	사업 주체별	개인	5,161	2,676	5,919	3,264	8,460	4,562	8,285	4,262	6,754	3,430
		법인	1,074	4,961	1,127	6,316	1,346	6,321	1,264	4,146	1,410	5,912
		공용	124	509	193	733	123	443	133	258	529	2,037
		기타	530	843	382	494	475	629	434	422	412	730

* 사업주체별 : 사업주체(10개 - 개인, 일반법인, 주택조합, 주택업체, LH, 지방공사, 정부투자기관, 지방자치단체, 국가기관, 기타)

- '30년까지 공공건축물의 건축공사 CM/PM 추정 물량 : 90동
- '13~'17년 연도별 건축물 착공 연평균 동수 184(동) X 5% = 9동(연간)

[참고] 경영목표 3의 설정근거(3/6)

해외 도시개발 컨설팅은 최근 10년간 해외 건설수주 연도별 현황을 토대로 '30년까지 전체 물량의 1%를 가정하여 물량을 추정함

경영목표 3. 컨설팅사업 매출비중 5% 달성 : 해외 도시개발 컨설팅

- 서울시 및 자치구 도시개발 컨설팅 및 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인 등 컨설팅사업 영역 매출 확대 목표 설정

3) 해외 도시개발 컨설팅

- 해외 건설수주 연도별 현황(해외 건설수주 현황, KOSIS(국가통계포털), '18.12 기준)

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
용역(건수)	947	660	1,218	1,108	815	983	2,107	3,001	1,690	835

* 용역은 기획, 타당성 조사 및 분석, 설계, 구매 및 조달, CM, 감리, 평가, 자문 및 지도 등을 말함

- '30년까지 SH공사 해외 도시개발 컨설팅 추정 물량
- 전체의 1% 컨설팅 사업 수주 가정

'08~'17년 연평균 용역(건수)	연간 컨설팅(SH공사 1% 수주)
1,336	13

[참고] 경영목표 3의 설정근거(4/6)

인증·평가 컨설팅은 인증기관이 아닌 경우에는 사업추진의 한계가 있으므로 시행 예정인 인증·평가 지정기관 지정 및 시행이 필요한 인증·평가제도 마련·추진이 될 수 있도록 지속적인 제도개선 노력이 요구됨

경영목표 3. 컨설팅사업 매출비중 5% 달성 : 인증·평가 컨설팅

- 서울시 및 자치구 도시개발 컨설팅 및 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인 등 컨설팅사업 영역 매출 확대 목표 설정

4) 인증·평가 컨설팅

- 국내 건축물 인증 및 성능평가 제도(건축 관련 인증·제도, 건축문화신문, '18.03)

구분	제도명	기준 규정 및 지침
인증	지능형건축물인증	지능형건축물의 인증에 관한 규칙
	건축물 에너지효율등급 인증 및 제로에너지건축물 인증	건축물 에너지효율등급 인증 및 제로에너지건축물 인증에 관한 규칙
	녹색건축 인증	녹색건축 인증에 관한 규칙
	장애물 없는 생활환경 인증(Barrier Free)	장애물 없는 생활환경 인증에 관한 규칙
	에너지절약형 친환경주택 인증	주택건설기준 등에 관한 규정
	장수명주택인증	주택건설기준 등에 관한 규정
평가	지진안전 시설물 인증	지진·화산재해대책법
	에너지 절약계획서	녹색건축물 조성 지원법
	건강친화형 주택 건설기준	주택건설기준 등에 관한 규정
	결로방지 성능평가	주택건설기준 등에 관한 규정
	범죄예방 건축기준	건축법
	공동주택소음영향평가	주택건설기준 등에 관한 규정
교육환경평가	교육환경 보호에 관한 법률	

- 국외 건축물 인증 및 성능평가 제도

- **LEED(Leadership in Energy and Environmental Design ; 미국 친환경 건축물 위원회)** : 비영리기관인 위원회가 주관, 건축물의 총체적 부분을 파악하여 5대 영역(지속적 Site 개발, 물 절약, 에너지 효율성, 건축재료, 실내환경의 질) 평가
- **BREEAM(Building Research Establishment Environmental Assessment Method ; 영국 BRE)** : 1990년 세계 최초의 친환경 건축물 인증제도로, 전 세계 70여 국가, 특히 유럽 시장의 친환경 건축물 인증 80% 점유, 에너지 항목에 가장 높은 배점과 가중치 부여
- **DGNB(Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen ; 독일 지속가능한 건축협회)** : 민간 주도 인증으로, 국제표준규격에서 마련한 평가기준을 받아들인 최초의 인증기준으로 친환경 건축의 지속가능성을 가장 중요시 하며, 생태, 경제, 기술, 사회 목표를 동시에 동등하게 추구해야 함을 기조로 구성

- 「지진안전 시설물 인증제도 시행 예정」 등 시행 예정인 인증·평가기관 지정이 될 수 있도록 제도적 개선 노력과 집수리 등과 관련한 기준을 제시하여 소규모 업체의 지속적인 관리가 될 수 있도록 집수리기관 전문업체 인증제 등의 제도 마련 및 추진 검토

[참고] 경영목표 3의 설정근거(5/6)

장기미집행 도시계획시설(공원) 보상의 경우, 서울시 장기미집행 도시공원 실효대응 전략을 토대로 전체 물량을 위탁대행사업 추진, 보상수수료 1.5%를 가정하여 추정함

경영목표 3. 컨설팅사업 매출비중 5% 달성 : 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상

- 서울시 및 자치구 도시개발 컨설팅 및 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인 등 컨설팅사업 영역 매출 확대 목표 설정

5) 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상

- 서울시 장기미집행 도시공원 실효대응 전략(장기미집행 도시공원 실효대응 전략, 서울특별시, '18년)

대응 연도	대상 면적(km ²)	보상 소요 자원(억 원)
'20년 까지	2.33	16,062
'21년 부터	37.5	108,746

- 보상 관련 위탁수수료 기준(「공익사업을 위한 취득 및 보상에 관한 법률 시행령」 [별표1] 보상 또는 이주대책에 관한 위탁수수료의 기준)

보상액 또는 이주대책 사업비	위탁수수료의 비율(보상액 또는 이주대책사업비에 대한 수수료의 비율)
1. 30억 원 이하	20/1,000
2. 30억 원 초과 90억 원 이하	6천만원 + 30억 원을 초과하는 금액의 17/1,000
3. 90억 원 초과 150억 원 이하	1억 6천 2백만 원 + 90억 원을 초과하는 금액의 15/1,000
4. 150억 원 초과 300억 원 이하	2억 5천 2백만 원 + 150억 원을 초과하는 금액의 13/1,000
5. 300억 원 초과	4억 4천 7백만 원 + 300억 원을 초과하는 금액의 10/1,000

- 서울시 장기미집행 도시공원 보상계획에 따라 보상업무 위탁·대행시 수수료 추정
 - '20년까지 소요자원 1조 6,062억원(2.33km²): 보상수수료 1.5% 가정 시, 약 241억원
 - '21년 이후 소요자원 10조 8,746억원(37.5km²): 보상수수료 1.5% 가정 시, 약 1,631억원

[참고] 경영목표 3의 설정근거(6/6)

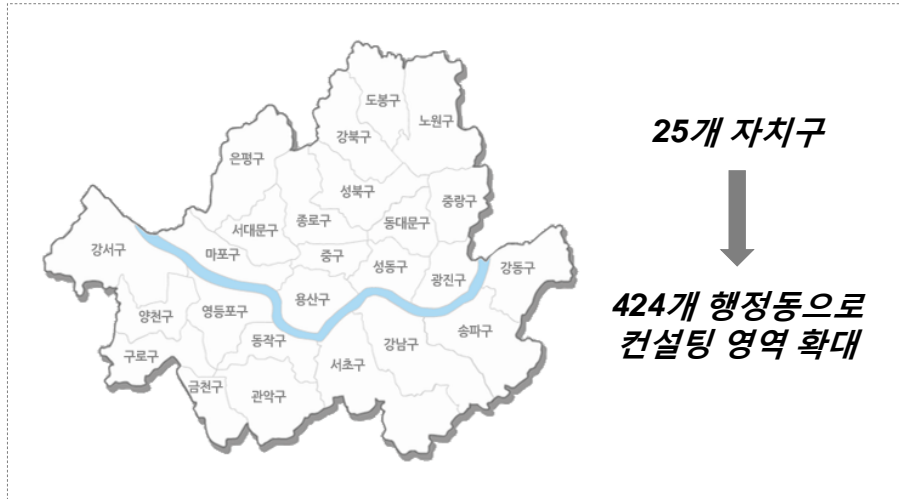
커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코드네이터 역할 확대를 통해 서울시·자치구단위에서 동단위로 커뮤니티 디자인을 활성화함

경영목표 3. 컨설팅사업 매출비중 5% 달성 : 커뮤니티 디자인

- 서울시 및 자치구 도시개발 컨설팅 및 공공건축물의 건축공사 CM(공정관리)/PM(사업관리), 해외 도시개발 컨설팅, 인증평가 컨설팅, 장기미집행 도시계획시설(공원) 보상, 커뮤니티 디자인 등 컨설팅사업 영역 매출 확대 목표 설정

6) 커뮤니티 디자인(커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코드네이터)

- 서울시·자치구단위에서 동단위로 커뮤니티 활성화를 위하여 커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코드네이터 역할 확대를 통한 지역컨설팅 활성화



커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코드네이터 역할 확대 → 동단위 컨설팅 수행

- 구청별 4개년 계획 수립 시, 위원회로 참여하여 관련 계획의 자문·컨설팅 수행
- 자문·컨설팅의 방법은 위원회 참여로 자문을 실시하거나, 4개년 계획의 일부 또는 전체를 컨설팅하는 등 동단위 계획의 총괄적인 커뮤니티 디자인(커뮤니티 디자이너·커뮤니티 코드네이터)의 중추적인 역할 수행
- 자율적 동단위 계획 수립 및 사업 추진을 촉진하면서, 운영 측면의 제도적 장치 마련과 적정 가이드라인 제공이 필요
- 특히, 이해관계가 얽혀 있는 사안에 대한 투명성 확보가 필요하며, 이를 공공에서 정보공개, 규정적 권한 제약 등 구체적 제도 적용이 요구

* Note : 마을계획은 참여를 원하는 마을주민이 모여 동에서 필요한 과제를 찾고, 이를 실행하기 위한 계획을 세운 후 인적물적자원을 발굴활용하여

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 4(1/2)

공공기관의 사회적 가치 실현에 대한 역할 중요성이 증대됨에 따라 시민기업으로 사회적 가치 선도기업 실현을 경영목표로 설정함

경영목표 4. 추진방향 및 수행계획 : 사회적 가치 선도기업 실현(목표부여 방식)

추진방향

시민기업으로 사회적 가치 실현을 위한 사회적 역할 확대

사회적 가치의 구성요소	인권	안전	주거(보건)복지	노동·근로조건향상	사회적 약자보호	기업간 상생협력
	일자리 창출	지역사회 공헌	지역경제 활성화	청렴, 사회적 책임	환경보전	시민참여

수행계획

사업단계별 사회적 가치 구현 사항을 진단·평가하기 위한 사회적 가치 지수(SVI ; Social Value Index) 자체 개발
(예시 : 사회적 약자지원, 일자리 창출, 사회적 기업 상생협력, 공동체 활성화, 지속가능 환경조성, 안전도시, 시민의사결정 등)

↓

사회적 가치 지수를 적용한 사업관리방안 정립

↓

시민기업으로 사회적 역할 확대

- 전략과제 4-1. 사회적 책임 이행으로 시민기업 위상 제고
: 지역사회 공헌 프로그램 발굴 및 추진, 양질의 일자리 창출 및 질 개선, 재난·안전관리체계 강화 등 4개 세부 실행과제
- 전략과제 4-2. 시민참여 확대 및 시민서비스 품질 혁신
: 시민참여·소통기회 확대, 맞춤형 공공서비스 제공 확대 등 3개 세부 실행과제
- 전략과제 4-3. 공정사회 구현을 위한 상생협력 생태계 조성
: 공정거래문화 조성, 협력기관·지역기업과 상생의 파트너십 구축 등 3개 세부 실행과제

사회적 가치 지표 예시

영역	측정지표	대분류	중분류	세부
사회적 미션	1. 사회적 가치 추구 여부 2. 사회적 성과 관리체계 구축	사회적 가치 (35점)	일자리 확대 (10점)	1. 일자리 창출(5) 2. 일자리 질 개선(5)
주사업활동의 사회적 가치	3. 사업활동의 사회적 가치 지향성			사회적 책임 (25점)
사회적 경제 생태계 구축	4. 사회적 경제 조직과의 협력 수준 5. 지역사회와의 협력 수준		4. 재난·안전 관리(5) 5. 지역사회 공헌 활동(5)	
사회목적 재투자	6. 이윤의 사회적 환원 노력도		6. 사회적 약자 배려(3) 7. 친환경 경영(2)	
운영의 민주성	7. 참여적 의사결정 비율			
근로자 지향성	8. 근로자 임금수준 9. 근로자 역량강화 노력			
고용창출 및 재정성과	10. 고용성과 11. 매출성과 12. 영업성과			
노동성과 혁신성	13. 노동생산성 14. 기업 운영 및 제품의 혁신성			

자료 : 2018년 사회적 가치 지표(SVI) 활용 매뉴얼, 한국사회적기업진흥원, '17.11

자료 : 2018년도 지방공기업 경영평가 편람, 행정안전부, '18.01

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 4(2/2)

또한, 기관 운영 및 사업의 투명성 강화를 통한 시민의 신뢰 제고를 위하여 종합청렴도, 고객만족도, 열린혁신평가 최우수 등급 등 시민신뢰지수를 하위목표로 설정함

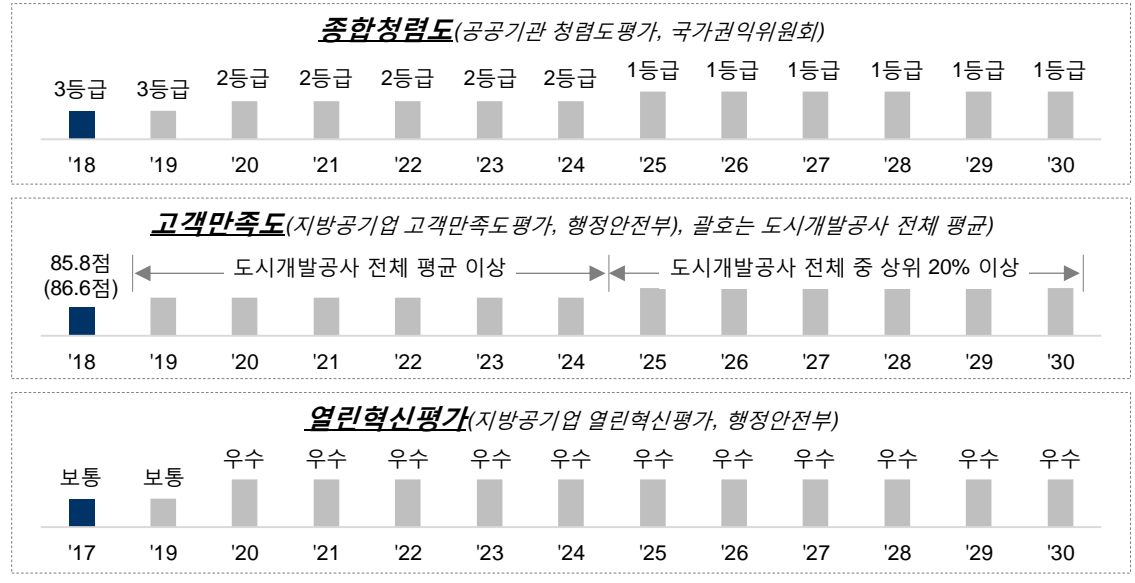
경영목표 4. 추진방향 및 수행계획 : 사회적 가치 선도기업 실현

추진방향

시민의 신뢰 제고를 위한 기관 운영 및 사업의 투명성 강화

■ **종합청렴도, 고객만족도, 열린혁신평가 결과를 반영하여 시민신뢰지수 평가**

- 종합청렴도 1등급, 고객만족도 도시개발공사 전체 중 상위 20% 이상, 열린혁신평가 우수 등급을 목표치로 설정
- 현재 종합청렴도 '3등급', 고객만족도 '85.8점(도시개발공사 전체 평균 이하)', 열린혁신평가 '보통'



6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 5

미래를 준비하는 스마트기업을 위한 미래 성장동력 사업(신성장사업, 컨설팅사업 등)에 대한 핵심분야별 전문인재 양성에 관한 세계 최고 스마트 인재 육성을 경영목표로 설정함

경영목표 5. 추진방향 및 수행계획 : 세계 최고 스마트 인재 육성

추진방향

미래를 준비하는 스마트기업을 위한 미래 성장동력 사업(신성장사업 및 컨설팅사업)의 핵심분야별 전문인재 양성
(30년까지 전문인재 정원 대비 50% 육상 확보)

수행계획

전 직원 핵심가치 공유

미래 지속 가능한 성장과 발전을 위한
핵심분야 및 핵심사업 설정

설정된 분야·사업별 핵심역량 설정과
전문인재에 대한 정의·공유

핵심역량 확보를 위한 전문인재 양성 로드맵 설정 등
중장기 인재확보·육성계획 수립

(미래 성장동력 사업(신성장사업, 컨설팅사업 등) 발굴·투자·추진을 위한
전문인재 확보 및 육성 : 주거복지전문가, 도시재생전문가, 공공디벨로퍼
(전문가), 도시전문가, 부동산금융전문가, 커뮤니티 매니저,
도시개발 컨설턴트 양성 등)

세부 전략 및 중점 추진과제(예시)

세부 전략		중점 추진과제	
선발	<ul style="list-style-type: none"> 핵심가치 및 인재상과 연계하여 전문성, 책임감, 신뢰성 등을 평가하여 Level별 인재선발 	선발	<ul style="list-style-type: none"> 핵심분야별 세부 선발기준 구체화
육성	<ul style="list-style-type: none"> 멘토링, 교육훈련, 경력개발 등의 역량중심 인재육성 	육성	<ul style="list-style-type: none"> 육성에 대한 구체적 실행계획 수립 (멘토링, 교육훈련, 경력개발 등) Level별 인재에 대한 관리방안 수립
평가	<ul style="list-style-type: none"> 업무경험에 대한 평가를 통하여 Level의 상승/유지 평가 	평가	<ul style="list-style-type: none"> 핵심분야별 심사평가 기준 구체화
보상	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련, 경력개발 등 전문인재에 대하여 우선 지원 	보상	<ul style="list-style-type: none"> 동기부여 제고를 위한 금전적/비금전적 보상기준 구체화

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 4) 경영목표(안) : 경영목표 5

경영목표 5. 스마트 인재경영 실현 관점에서 도시공간의 가치 창출을 위한 컨설턴트로서의 전문 역량 확보를 위해 핵심가치와 연계하여 “자율적으로 사회적 책임을 다하는 스마트한 사람” 으로 설정함

SH공사 인재상(안)



*자율적으로 사회적 책임을 다하는
스마트한 사람*

사회적 책임을 다하는 사람

- 사회적 가치 실현을 위해 행동하며 마땅히 실천해야 할 도덕적 책임을 다하는 사람

자율적인 사람

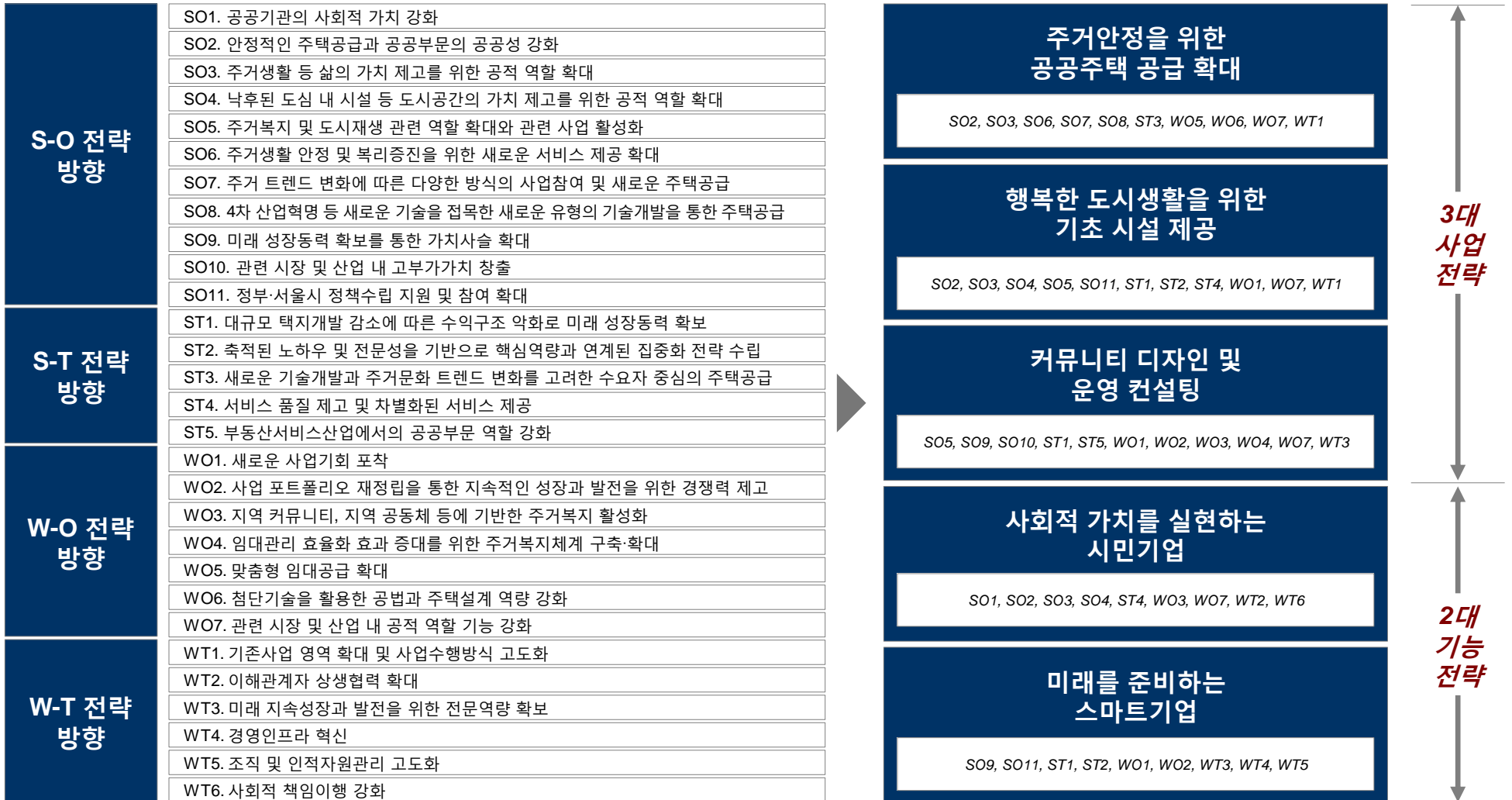
- **주체적인 의사결정**
- 스스로 옳고 그름을 판단하여 외부의 의견이나 관습에 대하여 스스로 선택하고 행동하는 사람
- **보편적 가치 지향**
- 보편적으로 바람직한 가치를 기준으로 옳고 그름을 평가하고 그에 따라 행동하고 선택한 행동에 대한 책임을 다하는 사람

지속적인 개선을 추구하는 사람

- 자신이 속한 공동체에 일어나는 다양한 문제에 관심을 가지고 적극 참여하여 문제를 해결하려고 노력하는 사람
- 개선을 위해 문제를 발견하고, 문제가 왜 발생하였는가에 대한 원인을 철저하게 규명하고, 다시는 그러한 원인이 재발하지 않도록 조치를 취하는 노력
- 새로운 환경변화에 도전함으로써 새로운 가치 창출에 기여하는 사람

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

SWOT분석에 따른 전략적 방향성을 토대로 3대 사업전략과 2대 기능전략의 대안을 마련함



3대 사업 전략

2대 기능 전략

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

전략목표 1. 주거안정을 위한 공공주택 공급 확대는 4대 전략과제, 14개 세부 실행과제로 구성됨

전략목표 1 (사업전략 1)

주거안정을 위한 공공주택 공급 확대

- 고령화, 1~2인 가구의 증가 등 대상별 주거욕구 다양화, 기대수준이 높아지면서 수요자 중심 맞춤형 주택 및 주택품질에 대한 요구 증가, 주거빈곤율, 청년실업률 증가 등 주거취약계층에 대한 공공주택 공급 확대 필요
- 택지개발 방식의 고도화와 가구별 특성에 따른 수요자 맞춤형 주택설계 및 고품질의 주택건설을 통해 청년, 신혼부부, 주거취약계층 등에게 양질의 주택을 원활히 공급함

전략과제

1-1. 택지개발 방식의 고도화

- (개념) 개발계획수립 및 사업 추진방식 혁신과 실행력 제고, 유희부지 활용방안 마련으로 주택공급을 위한 택지기반 조성
- (필요성) 지속 가능한 택지개발을 위한 계획 및 대상지 확보, 활용방안 기획을 위해 필요

1-2. 거주자 중심의 고품질 주택건설

- (개념) 다양한 시민의 요구에 부합하는 맞춤형 주택설계와 첨단 기술과 새로운 계획기법을 도입·적용한 주택을 설계하고 하자 없는 고품질 주택건설
- (필요성) 고령화, 1~2인 가구의 증가 등 인구의 변화와 첨단 기술의 발전에 따른 주택수요의 다변화 및 기대수준 상향

세부 실행과제

1-1-1. 미래지향적·환경친화적 개발계획 수립 및 추진방식 혁신

1-1-2. 유희부지 활용방안 마련 (이전적지, 저이용 도시계획시설 등)

1-1-3. 차별화된 지역특화지구 조성 (고덕강인 생태특화지구, 문정컬처밸리, 개포에너지절감단지, 내곡새원 등)

1-1-4. 토지비축 및 활용사업 강화

1-2-1. 전문기술 역량 강화 (자체설계, VE 역량 등)

1-2-2. 신기술·신공법 적용 확대 (에너지, 안전, 미세먼지 개선 등)

1-2-3. 주택품질 향상 및 하자관리 강화 (맞춤형 주택설계 등)

세부 실행과제별 주요 내용

- 미래형 도시 기후·환경 관련 가이드라인 수립 및 적용 시행, 중·소규모 도시개발사업 시행 업무 프로세스 개선, 공정계획에 따른 인력자원 배분 적정성 검토, 사업 추진과정에 시민참여 확대 등

- 이전적지 및 저이용 도시계획시설 등 유희부지 기초조사, 유희부지 현장답사 및 주변 현황조사, 유관부서 업무 연계 조정 및 협력체계 구축 등

- 서울형 커뮤니티 주택단지 조성, 고덕강인 생태특화지구, 문정컬처밸리, 개포에너지절감단지, 내곡새원 등 특화지구 조성계획·특화기준 수립 등

- 토지수급조사, 토지비축계획수립, 비축사업계획, 토지비축 정보DB구축 등

- 설계 및 VE역량강화 계획수립·운영, 전문가 육성방안 수립, 업무매뉴얼 구축 등

- 주택건설 첨단기술 등 사례조사(민간, 해외 사례), 적용가능 첨단기술 검토(사업성, 실용성 등), 적용 기술 방향 및 기준 마련 등

- 대상별 주택 니즈 파악, 맞춤형 주택 평면 설계, 대상에 따른 커뮤니티 공간 설계, 단계별 품질관리 운영 및 하자관리 운영, 주요 반복 민원 data수집 등

* Note : VE(Value Engineering) - 설계내용 경제성, 현장적용 타당성 검토

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

(계속)

**전략목표 1
(사업전략 1)**

**주거안정을 위한
공공주택 공급 확대**

- 고령화, 1~2인 가구의 증가 등 대상별 주거욕구 다양화, 기대수준이 높아지면서 수요자 중심 맞춤형 주택 및 주택품질에 대한 요구 증가, 주거빈곤율, 청년실업률 증가 등 주거취약계층에 대한 공공주택 공급 확대 필요
- 택지개발 방식의 고도화와 가구별 특성에 따른 수요자 맞춤형 주택설계 및 고품질의 주택건설을 통해 청년, 신혼부부, 주거취약계층 등에게 양질의 주택을 원활히 공급함

전략과제

1-3. 공공주택 공급 확대

- (개념) 청년과 신혼부부에게 도심내 맞춤형 임대주택 공급 및 주거취약계층 지원주택공급 확대
- (필요성) 1~2인 가구 증가, 청년주거빈곤율 증가, 주택이외 거처 거주가구 증가, 1인 노인가구 증가 등 주거취약계층을 위한 주거안정 방안 마련 필요성 증가

1-4. 공공주택 공급방식 다변화

- (개념) 사회적 경제기업 등 민간협력, 자치구협력 등 공급 주체의 다변화, 임대공급 및 배분체계 보완을 통해 공공주택 공급
- (필요성) 공공주택에 대한 민간 참여가 저조한 실정으로 공공에 쏟린 물량을 해소하고 원활한 공급을 위해 필요

세부 실행과제

1-3-1. 직주근접을 통한 도심 공공주택 공급 확대 (역세권 청년주택, 신혼부부 임대주택 공급 등)

1-3-2. 공유주택 공급 확대 (쉐어하우스, 초소형 공유주택 등)

1-3-3. 주거취약계층 공공지원주택 공급 확대 (노인복지주택, 공공고시원 등)

1-3-4. 노후 공공주택 재건축·재개발 및 리모델링

1-4-1. 민간협력 공공지원주택 공급 확대(사회적 경제기업 등)

1-4-2. 자치구협력 지역맞춤형 공공주택 공급 확대

1-4-3. 임대료체계 적정화 및 임대공급 배분체계 개선

세부 실행과제별 주요 내용

- 청년·신혼부부 임대주택 공급계획 수립, 지자체 등 이해관계자와의 연계협업체계 구축 등

- 공유주택 공급계획 수립, 공급시행, 공유주택 공동체 활성화 프로그램 계획·운영 등

- 주택이외 거처 거주자 등 주거취약계층 지원대상 발굴, 관련 기관, 지자체 등 협업체계 구축 등

- 노후 공공주택 현황 및 입주민 거주 유형 조사, 사업타당성 분석 및 실행계획 수립, 재건축·재개발 사업 공정계획 및 입주민 이주계획 수립 등

- 사회적경제기업 발굴, 컨설팅, 교육 등 공공주택 공급 플랫폼 구축 및 운영 등

- 자치구와의 협업관계 구축, 지역 주민이 요구하는 공공시설과 상업시설, 맞춤형 임대주택 등 복합개발계획 수립 및 시행 등

- 공공주택 임대료 적정화 계획 수립, 공공주택 유형 전환 계획 및 단계별 추진 로드맵 수립, 배분체계 실효성 분석 및 체계 보완·개선 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

전략목표 2. 행복한 도시생활을 위한 기초 시설 제공은 3대 전략과제, 11개 세부 실행과제로 구성됨

전략목표 2 (사업전략 2)

행복한 도시생활을 위한 기초 시설 제공

- 서울 시민에 대한 생활밀착형 주거복지 및 이를 실현하기 위한 공간 조성과 제공을 통해 공간복지를 실현이 요구되고 있음
- 서울의 지역균형발전을 기반으로 주거환경 개선 및 지역경제 활성화를 도모하고 첨단기술을 접목한 스마트시티로의 발돋움을 위한 포용적 도시개발을 수행함

전략과제

2-1. 공간복지 실현을 위한 정주환경 기준선 제고

- (개념) 생활 SOC 확충 및 비주거용 시설 개선, 빈집재생사업 확대 및 노후 저층주거지 정비 시행으로 정주환경 질 제고
- (필요성) 지역 주민의 주거환경 및 도시 생활기반 개선을 통한 지역의 공간복지 질 제고 도모

2-2. 동반성장을 위한 지역경제 활성화사업 확대

- (개념) 공익형 생활기반 상가임대시설 확대, 공공지식산업센터 및 스타트업 빌리지 확대 조성, 산업단지 및 산업밀집지역 재생사업 확대, 낙후지역 정비사업 추진을 통한 지역경제 활성화 도모
- (필요성) 지역 도시활력 증진을 위해 사업 다양화·강화 필요

세부 실행과제

2-1-1. 생활 SOC 확충을 통한 10분 동네 실현(비주거용 시설 개선 등)

2-1-2. 빈집재생사업 확대 (SH형 빈집뱅크 운영 등)

2-1-3. 노후 저층주거지 정비

2-2-1. 공익형 생활기반 상가임대시설 확대(젠트리피케이션 방지 등)

2-2-2. 공공지식산업센터 공급 확대 (도시제조업 스마트앵커시설, 청년창업 플랫폼, 도전속 클러스터 등)

2-2-3. 주산 혼합 스타트업 빌리지 조성 (캠퍼스타운 등)

2-2-4. 산업단지 조성 및 산업밀집지역 (준공업지역 등) 재생사업 확대

2-2-5. 낙후지역 정비사업 확대 (전통시장 등)

세부 실행과제별 주요 내용

- 도서관, 어린이집, 노인복지시설 등 생활 SOC 건립사업 참여 및 확대, 비주거용 건물 및 시설 체계적 구축, 도시인프라 개선사업 적극참여 등

- 빈집 관련 기초적 정보 조사, 빈집 유형 구분 및 등급 기준 설정, 빈집 활용 등급 판정 및 Database 구축, 빈집 활용 및 유지를 위한 민간 참여 활성화 지원 등

- 소규모 주택정비사업 대상지 발굴 및 시범사업 기획, 주민설명회 및 사업시행 약정 체결, 재난 위험 D-E등급 지역 및 사업 정체 지역 조사 및 사업 추진 등

- 공익형 생활기반 공공임대사가 공급계획 수립, 공공임대사가 입점 업종 및 규모 기준 수립, 공공임대사가 점포 비율 기준 및 적용 로드맵 구축 등

- 산업단지 및 산업밀집지역(준공업지역) 내 도시제조업 스마트 앵커시설, 청년창업 플랫폼, 도전속 클러스터 등 공공지식산업센터 건립계획 수립·건립

- 서울형 캠퍼스타운 조성사업 참여 추진, 자체 캠퍼스타운 등 스타트업 빌리지 조성사업 추진, 도전속 중심 스타트업 빌리지 조성 대상지 조사 등

- 산업·경제 개발 관련 제도 및 법령 제·개정 제안 업무 수행, 산업단지 및 산업밀집지역(준공업지역) 관련 재생계획 및 개발계획 수립 등

- 전통시장 등 낙후지역, 저이용·저개발 지역에 대한 발굴 및 사업화 가능 대상지 조사, 앵커시설 도입 계획 및 설계, 시공, 감리업무 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

(계속)

**전략목표 2
(사업전략 2)**

**행복한 도시생활을 위한
기초 시설 제공**

- 서울 시민에 대한 생활밀착형 주거복지 및 이를 실현하기 위한 공간 조성과 제공을 통해 공간복지를 실현이 요구되고 있음
- 서울의 지역균형발전을 기반으로 주거환경 개선 및 지역경제 활성화를 도모하고 첨단기술을 접목한 스마트시티로의 발돋움을 위한 포용적 도시개발을 수행함

전략과제

2-3. 서울의 미래를 위한 창조도시(스마트시티 등) 기반 조성

- (개념) 스마트시티 조성 확대, 역세권 등 복합개발사업, 노후 도시기반시설 개선사업 추진
- (필요성) 서울의 미래를 준비하는 도시 기반 조성 필요

세부 실행과제

2-3-1. 에너지 절약형 도시 등 스마트시티 조성 확대

2-3-2. 역세권 등 복합개발사업 추진

2-3-3. 노후 도시기반시설 개선사업 추진

세부 실행과제별 주요 내용

- 도시공간 계획 및 개발 관련 기본계획, 실시계획 등 수립, 첨단 산업단지 배치계획 및 지구·지역 지정, 스마트도시 관련 에너지 절약형 기술 분야 발굴 등
- 철도·지하철 역세권, 교환부지, 이전적지(군부대, 공공시설 등) 등 개발사업 후보지 조사 및 개발 기본구상 업무, 복합개발 사업 추진 대상지 발굴 등
- 도시기반시설 포함한 도시공간 관련 계획 수립 및 사업기획 제안, 노후 도시기반시설 개선사업 적극 참여, 노후 도시기반시설 관련 신규사업 발굴 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

전략목표 3. 커뮤니티 디자인 및 운영 컨설팅은 5대 전략과제, 14개 세부 실행과제로 구성됨

전략목표 3 (사업전략 3)

커뮤니티 디자인 및 운영 컨설팅

- SH공사의 도시 전반적인 분야로의 사업영역 확대를 위해 부동산종합서비스 제공 체계 구축 필요성이 증대되고 있음
- 부동산금융서비스, 정보서비스, 임대사업, 인증사업, 해외 사업 등 부동산 관련 종합서비스를 제공함으로써 지역주민의 주거 서비스를 통한 삶의 질 향상을 구현하고 지역 커뮤니티 활성화를 도모함

전략과제

세부 실행과제

세부 실행과제별 주요 내용

3-1. 주거복지서비스 확대

- (개념) 주거복지 서비스 체계를 확립하고 서비스를 확대하여, 공간복지 실현으로 임대주택 수요자의 삶 향상
- (필요성) 공간복지의 확대와 커뮤니티 활성화 및 지역재생을 위한 기업지원과 10분 동네 실현 등이 요구되는 실정

3-1-1. 공공주거복지서비스 실행체계 확립 및 역할 확대

3-1-2. 지역공동체 커뮤니티 활성화

3-1-3. 공공자산 활용 등을 통한 공유경제 활성화(사회적 경제기업과의 협력 등)

- SH공사 지역(주거복지)센터 확대 설치 및 주거복지 관련 신규사업 개발·총괄, 서울 지역주거복지센터 전체 수탁 추진, 지역 주거복지센터 거점화 등

- 입주인 자치활동 기획 및 규칙 제정, 자치활동 지원 관리, 지역 공동체 행사 등 갈등 완화 방안 시행, 자원방안 운영계획 수립 등

- 공유경제 대상 확대, 공유경제를 위한 사회적 경제기업, 협동조합 등 협력 대상 확보, 공공데이터 확대 및 데이터 베이스 구축, 플랫폼 구축 등

3-2. 부동산종합서비스 다각화

- (개념) 상가임대, 산업단지 기업지원, 인증사업 등 부동산 서비스 영역의 사업 다각화
- (필요성) SH공사의 수익 다변화, 산업기업의 지원 필요, 인증평가 등 부동산 종합서비스의 수요 증가

3-2-1. 수익형 임대 부동산사업 추진 및 운영·관리

3-2-2. 산업밀집지역·산업단지 기업지원 및 관리서비스 강화

3-2-3. 인증 및 성능평가 사업 추진 (건축물 등)

- 서울 내 자산 활용을 통한 수익성 제고 가능 지역 분석, 공공성 확보를 위한 최소 수익 임대료에 대한 분석, 마스터리스 활용 방안 및 대상지, 건축물 발굴 등

- 산업단지 입주기업 지원 프로그램 등 콘텐츠 기획, 입주 가능 R&D 창업기업 발굴, 산업밀집지역 내 도시제조업 지원 프로그램 기획 등

- 부동산 관련 인증·성능평가 가능 영역 조사, 구체적인 분야 및 수행계획 수립, 현재 진행 중인 인증·성능평가 기관 지정 가능 여부 분석, 지정 계획 수립 등

3-3. 부동산금융서비스 강화

- (개념) 리츠와 자금 및 부동산 신탁 등 부동산 관련 금융서비스 확대
- (필요성) 임대주택 공급과 도시재생을 위한 자금조달의 다각화와 SH공사의 재무부담을 감소할 필요성 증가

3-3-1. 임대주택 공급 및 도시재생 관련 리츠 다각화

3-3-2. 서울 균형발전을 위한 자체투자자금 확보

3-3-3. 부동산신탁 참여 등 금융사업서비스 다각화

- 리츠 건설사업에 대한 관리 매뉴얼 제·개정, 리츠 활용 임대주택 공급사업 발굴 및 기획, 리츠 활용 도시개발 및 재생·정비사업 발굴 및 기획 등

- 자체투자자금 조성 가능 부문 분석, 각종 부담금 통한 자금 조성계획 수립, 채권 발행 및 청약저축 연계 검토, 자금 운용계획 수립 등

- 부동산신탁사업 방식 구축 로드맵 수립, 부동산신탁사업을 통한 자금 모집계획 수립, 대상 사업 발굴 및 선정, 유관기관 협력 강화 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

(계속)

**전략목표 3
(사업전략 3)**

**커뮤니티 디자인 및
운영 컨설팅**

- SH공사의 도시 전반적인 분야로의 사업영역 확대를 위해 부동산종합서비스 제공 체계 구축 필요성이 증대되고 있음
- 부동산금융서비스, 정보서비스, 임대사업, 인증사업, 해외 사업 등 부동산 관련 종합서비스를 제공함으로써 지역주민의 주거 서비스를 통한 삶의 질 향상을 구현하고 지역 커뮤니티 활성화를 도모함

전략과제

3-4. 공공정보시스템 구축·운영

- (개념) 공공데이터와 부동산 정보 등을 통합해 서울시민에게 주거생활과 도시 및 부동산 산업과 서비스정보 제공
- (필요성) 정부와 서울시의 정보제공 등 다양한 주체의 정보 제공으로 정보 관련 부동산산업 활성화 필요성 증가

3-5. 국내·외 주택공급 및 도시개발 자문·컨설팅 경쟁력 강화

- (개념) 해외사업 조직 정비, 유관기관과 유대관계 강화, 향후 투자형 도시개발을 수행으로 해외 사업 확대
- (필요성) 서울시의 정책을 해외에 전파하고 SH공사의 자문 확대 및 미래 수익확보를 위한 해외 진출 필요성 증가

세부 실행과제

3-4-1. 공공데이터 통합 플랫폼
구축·운영(부동산정보 클라우드 등)

3-4-2. 공유재산관리시스템
(통합자산·자원관리시스템) 고도화

3-5-1. 국내 공익적 부동산개발사업
자문 및 컨설팅 확대

3-5-2. 해외사업 기반 구축 및 사업 발굴
확대

3-5-3. 해외 투자형 도시개발사업 참여
및 도시분야 국제 컨설팅 추진

세부 실행과제별 주요 내용

- 공공데이터 통합 운용 계획 수립, 공공데이터 플랫폼 구축, 정보 품질 관리, 부동산 산업에 대한 클라우드 서비스 적용 유형 확정, 클라우드 구축 등

- 국·공유지 실태 조사, 자산가치 높은 공유재산 선별 및 목록화, 공유재산관리시스템 개선사항 분석 및 개선 계획 구축, 부동산 및 동산 권리 등 공유재산 확대 등

- 민간 부동산개발사업 자문 및 컨설팅 대상 발굴, 자문 및 컨설팅 가능 영역 구분, 국내 컨설팅 표준업무 프로세스 구축, 국내 유관기관 협력 강화 등

- 해외사업을 위한 조직 및 인력 정비, 전문성 강화를 위한 내부 교육 프로그램 운용, 해외 컨설팅사업 분야 선정 및 기획, 대상 국가 및 기관 발굴 등

- 발굴된 해외 투자형 도시개발 사업 추진 프로세스 및 매뉴얼 구축, 국내·외 유관기관 및 서울시 등 사업지원 부분 협의, 도시통합솔루션 컨설팅 대상 발굴 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

전략목표 4. 사회적 가치를 실현하는 시민기업은 3대 전략과제, 11개 세부 실행과제로 구성됨

전략목표 4 (기능전략 1)

사회적 가치를 실현하는 시민기업

- 공공기관의 사회적 가치 창출을 핵심가치로 하는 정부의 국정기조 변화에 따라 사회적 가치 실현이 지속경영을 위한 중요한 과제로 부각됨
- 이에 따라, 양질의 일자리 창출 및 질 개선 등 사회적 책임 이행 강화와 시민참여 확대 및 시민서비스 품질 혁신을 통해 고객가치를 제고하고 상생협력 생태계 조성을 통해 공정사회 구현에 기여

전략과제

4-1. 사회적 책임 이행으로 시민기업 위상 제고

- 지역사회 공헌 프로그램 발굴 및 추진, 반부패 청렴문화 확산 및 인권·윤리경영 강화, 양질의 일자리 창출 및 질 개선, 재난·안전관리체계 강화 등으로, 지방공기업인 SH공사의 사회적 책임 이행을 통한 시민기업으로 위상 제고

4-2. 시민참여 확대 및 시민서비스 품질 혁신

- 시민참여·소통 기회 확대(시민참여예산, 시민주주총회, 명예시민감사관 운영 등) 활성화, 데이터 기반의 맞춤형 공공서비스 제공 확대, 서비스 역량 강화 및 서비스전달체계 혁신(즉각 대응 서비스 체계 구축 등)을 통해 SH공사의 시민가치 제고

세부 실행과제

4-1-1. 사회적 가치체계 구축 및 지역사회 공헌 프로그램 발굴·추진

4-1-2. 반부패 청렴문화 확산

4-1-3. 인권·윤리경영 강화

4-1-4. 양질의 일자리 창출 및 질 개선

4-1-5. 재난·안전관리체계 강화

4-2-1. 시민참여·소통 기회 확대

4-2-2. 데이터 기반의 맞춤형 공공서비스 제공 확대

4-2-3. 서비스 역량 강화 및 서비스전달체계 혁신

세부 실행과제별 주요 내용

- 사회적 가치체계 구축 및 사회적 가치 실현을 위한 중장기 전략 로드맵 수립, 지속 가능한 사회공헌활동 체계 마련, 프로그램 확대 등

- 반부패 청렴문화 형성을 위한 실행력 강화, 반부패 청렴문화 교육 강화 및 의무시간제 도입·점검, 채용비리 근절, 원스트라이크 아웃제 운영 등

- 인권경영 진단체계 구축, 인권경영 정책선언, 인권 규정 제정, 윤리경영 교육강화·점검 등

- 비정규직 불평등 해소, 입주민 등 양질의 직/간접적 일자리 창출, 청년/사회적 약자/여성 일자리 지원 등

- 공사장 안전관리체계 정비(매뉴얼, 안전관리 절차), 안전관리 교육 시행, 안전시설 설치 강화 등

- 시민소통 인프라 확충, 부문별 소통체계 구축, 시민참여예산, 시민주주총회, 명예시민감사관 운영 등

- 공공서비스 제공 환경 개선, 고객 서비스 점점 확대 및 기능 강화,공공데이터 제공 확대 등

- 서비스 역량 강화를 위한 프로그램 개발, 즉각 대응 서비스전달체계 구축 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

(계속)

전략목표 4
(기능전략 1)

사회적 가치를 실현하는
시민기업

- 공공기관의 사회적 가치 창출을 핵심가치로 하는 정부의 국정기조 변화에 따라 사회적 가치 실현이 지속경영을 위한 중요한 과제로 부각됨
- 이에 따라, 양질의 일자리 창출 및 질 개선 등 사회적 책임 이행 강화와 시민참여 확대 및 시민서비스 품질 혁신을 통해 고객가치를 제고하고 상생협력 생태계 조성을 통해 공정사회 구현에 기여

전략과제

4-3. 공정사회 구현을 위한 상생협력 생태계 조성

- 공공부문의 사회적 가치와 연계하여 동반자적 노사문화 정립, 공정거래문화 조성, 협력기관과 상생의 파트너십 구축을 통해 지역과 동반성장하고 상생협력하는 사회적 책임 강화

세부 실행과제

4-3-1. 동반자적 노사문화 정립

4-3-2. 공정거래문화 조성

4-3-3. 협력기관·지역기업과 상생의 파트너십 구축

세부 실행과제별 주요 내용

- 노동이사제 활성화, 발전적 노사관계전략 수립, 노사협의체 운영을 통한 동반자적 노사관계 구축 등

- 공정경제를 위한 불공정 거래관행 근절, 공정거래 체계 확립, 심사 강화 등

- 유관기관 및 민간기업과의 협력체계 구축, 지역사회 및 지역민·입주민들과 협력네트워크 구축 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

전략목표 5. 미래를 준비하는 스마트기업은 4대 전략과제, 12개 세부 실행과제로 구성됨

전략목표 5
(기능전략 2)

**미래를 준비하는
스마트기업**

- 대내외적인 경영여건 변화에 따라 기관의 지속적인 성장과 발전을 위한 내부운영 관점의 제도 및 체계 등에 대한 고도화가 필요함
- 이에 따라, 역량 강화 측면에서 경영인프라 혁신과 함께 긍정적 조직문화 구축을 통한 SH공사의 지속 가능성 확보

전략과제

세부 실행과제

세부 실행과제별 주요 내용

5-1. 경영환경변화 대응 미래성장기반 구축

- 경영환경 변화에 따른 신성장동력 확보를 위해 미래대응역량을 강화하고 사업혁신 및 신규사업 실행기반 구축과 공익사업에 대한 재정지원 강화 및 제도개선, 기관 브랜드 가치 제고를 위한 홍보 및 마케팅을 통하여 위상 제고 및 미래대응역량 강화

5-1-1. 성장기반 구축을 위한 미래대응역량 강화(연구, 기획, 대외협상력 등)

- 미래성장기반 구축을 위한 사업기회 발굴, 사전연구, 사업기획, 대외협상 등 역량 강화

5-1-2. 사업혁신 및 신규사업 실행기반 구축

- 신규사업 발굴 프로세스 정립, 사업타당성 검증·평가, 검증을 위한 내부기준 강화, 심의 기능·조직 강화 등

5-1-3. 공익사업에 대한 공적지원(재정지원) 강화 및 제도개선

- 공익사업에 대한 재정지원방안 마련, 대내외 이해관계자 협의, 관련 제도개선 등

5-1-4. 기관 브랜드 가치 및 위상 제고

- 브랜드 가치 형성 요인분석, 매체별 홍보·마케팅 전략 수립, 대국민 홍보·마케팅 실시 및 채널 다각화 등

5-2. 투명하고 합리적인 인사·조직체계 구축

- 공사의 미래 방향성, 중장기 경영전략체계 수립 등에 따른 지속적인 성장·발전을 위해 효율적인 조직운영, 공정하고 합리적인 성과관리 및 인사제도 확립, 업무프로세스 개선 등 일하는 방식 혁신, 자원배분 등 경영인프라 혁신을 통한 경쟁력 강화

5-2-1. 상시 기능점검을 통한 효율적 조직관리

- 직무분석, 조직구조 및 기능분석, 적정인력 산정, 전략 실행력 제고를 위한 조직운영 등

5-2-2. 공정하고 합리적인 성과관리 및 인사제도 확립

- 실행과제별 목표지표와 부서성과지표 연계/지표개선, 성과관리제도 고도화, 인사제도 진단 및 개선 등

5-2-3. 업무프로세스 개선 등 일하는 방식 혁신

- 불필요한 일 버리기, 업무 간소화, 부서간 협업 활성화, 업무프로세스 재점검·개선·업무매뉴얼 작성 등

6. 중장기 경영전략체계 재설정(안) _ 5) 전략목표-전략과제-세부 실행과제(안)

(계속)

전략목표 5
(기능전략 2)

미래를 준비하는
스마트기업

- 대내외적인 경영여건 변화에 따라 기관의 지속적인 성장과 발전을 위한 내부운영 관점의 제도 및 체계 등에 대한 고도화가 필요함
- 이에 따라, 역량 강화 측면에서 경영인프라 혁신과 함께 긍정적 조직문화 구축을 통한 SH공사의 지속 가능성 확보

전략과제

세부 실행과제

세부 실행과제별 주요 내용

5-3. 성장과 발전을 위한 재정 안정성 확보

- 중장기 재무구조 약화 개선을 위한 재무 및 사업별 리스크 관리 강화, 중장기적 재무 안정성 확보를 위한 전략적 투자 확대를 통한 재정 안정성 확보

5-3-1. 재무 및 사업별 리스크관리 강화

5-3-2. 중장기적 재무 안정성 확보를 위한 전략적 투자 확대

- 사업별 성과 분석 및 피드백 강화, 중장기 재무관리 계획 수립/롤링, 재무 리스크관리 체계 강화 등

- 재정 안정성 재고방안 마련, 효율적인 자산관리, 전략적 투자방안 마련 등

5-4. 미래 리더육성 및 신뢰의 기업문화 구축

- 체계적인 경력개발제도 실행, 스마트 인재 확보 및 육성(교육훈련체계 정비 및 전문역량 강화), 소통과 협력의 조직문화 구축 및 변화관리 강화 등을 통한 유연하고 효율적인 조직문화 구축

5-4-1. 체계적인 경력개발제도 실행

5-4-2. 스마트 인재 확보 및 육성 (교육훈련체계 정비 및 전문역량 강화 등)

5-4-3. 소통과 협력의 조직문화 구축 및 변화관리 강화

- 경력개발계획 수립, 경력경로 설정, 경력개발제도 고도화 등

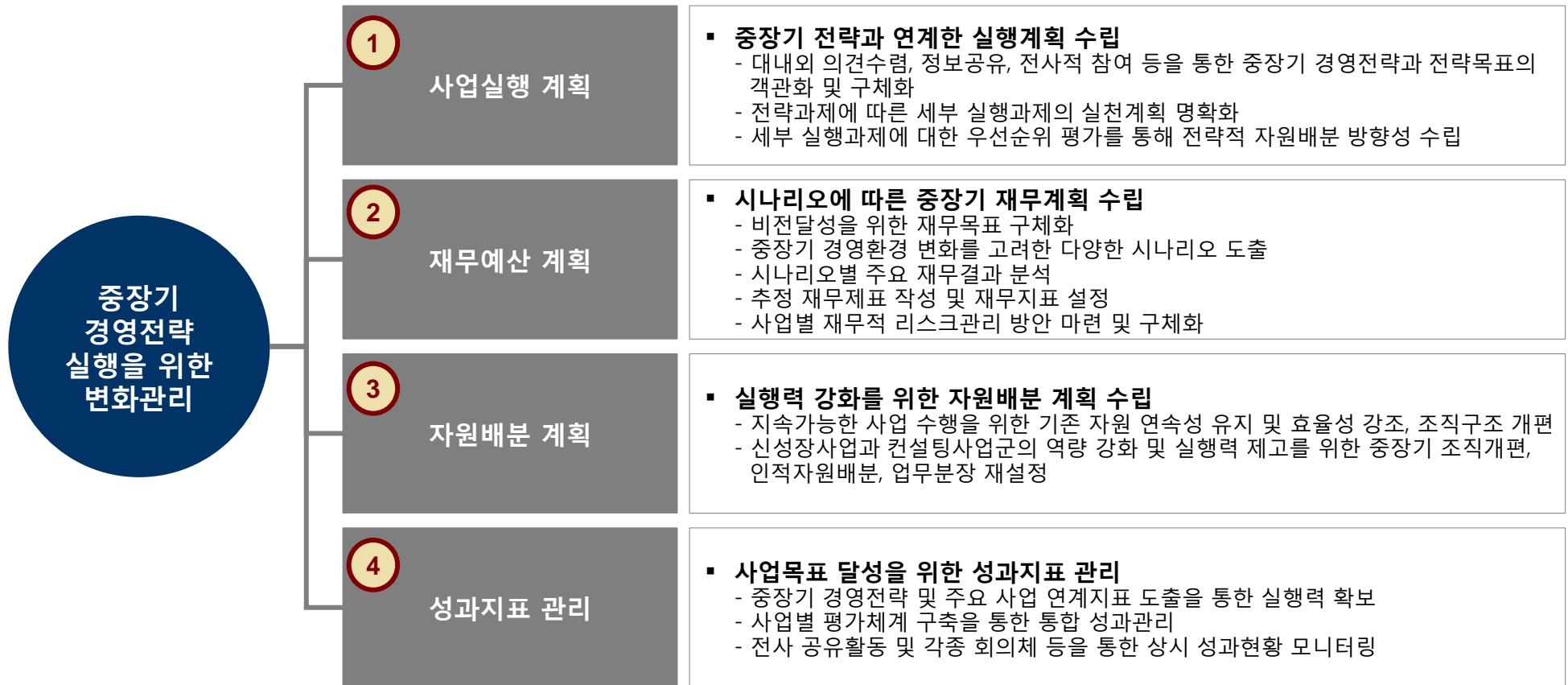
- 인재상 설정, 인재상에 따른 인력 확보(채용 등), 역량모델링, 교육훈련체계 정비, 전문역량 강화 등

- 조직문화 진단, 조직문화 개선방안 마련, 소통·협업 활성화 방안 마련, 변화관리 교육 강화 등

7. 정책적 제언 _ 실행력 강화 방안 : 개요

중장기 경영전략은 사업실행 계획, 재무예산 계획, 자원배분 계획, 성과지표 관리 등의 상호 연계와 환류를 통해 실행력이 강화될 수 있으므로 구체적인 세부 계획 수립·추진이 필요함

전략과제 추진을 위한 실행계획 수립 필요



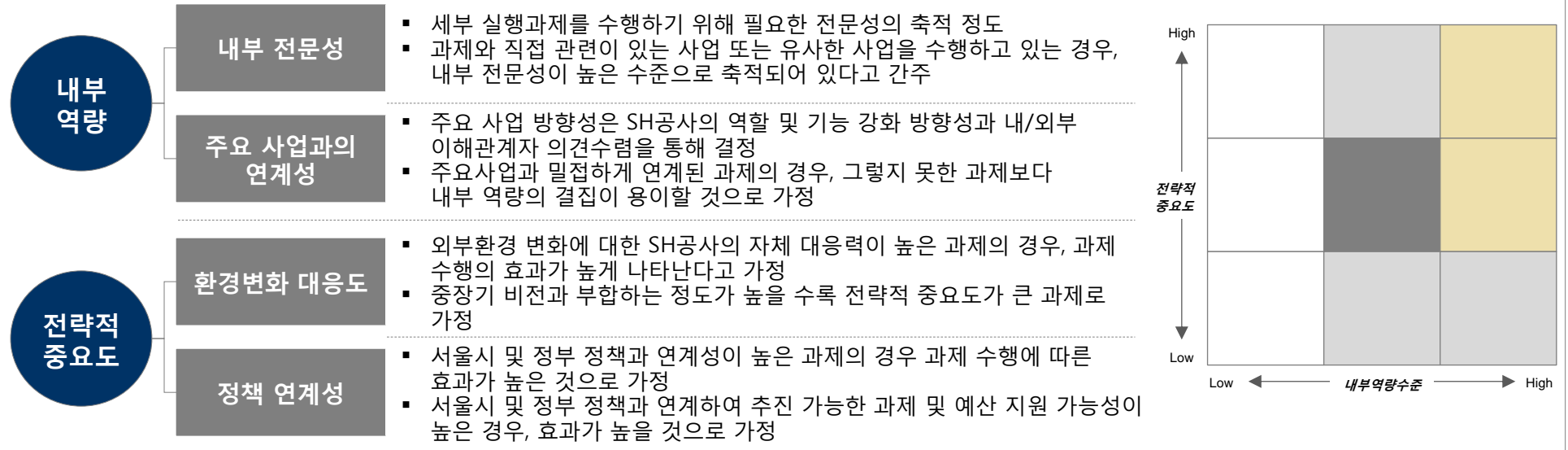
7. 정책적 제언 _ 실행력 강화 방안 : ① 사업실행 계획

세부 실행과제별 우선순위 판단기준을 도출하고 이에 따른 평가를 실시하여 필요자원의 우선순위 방향성을 정립해야 함

중장기 경영전략 및 경영계획 관리체계 : 세부 실행과제에 대한 우선순위 평가

- 효율적인 경영자원의 활용을 위해서 **주요 사업과 관련된 세부 실행과제의 우선순위를 결정하여 우선적으로 자원을 투입하도록 함**
- 내부 경영효율화 및 경영관리 내실화 등을 위한 과제에 대해서는 지속 추진과제로 설정하여 **우선순위를 결정하지 않고 주요 사업과 관련한 과제에 대해서만 우선순위를 결정함**
- 세부 실행과제 우선순위를 판단하기 위한 기준으로는 ‘내부역량’과 ‘전략적 중요도’의 두 가지 기준을 적용할 수 있음

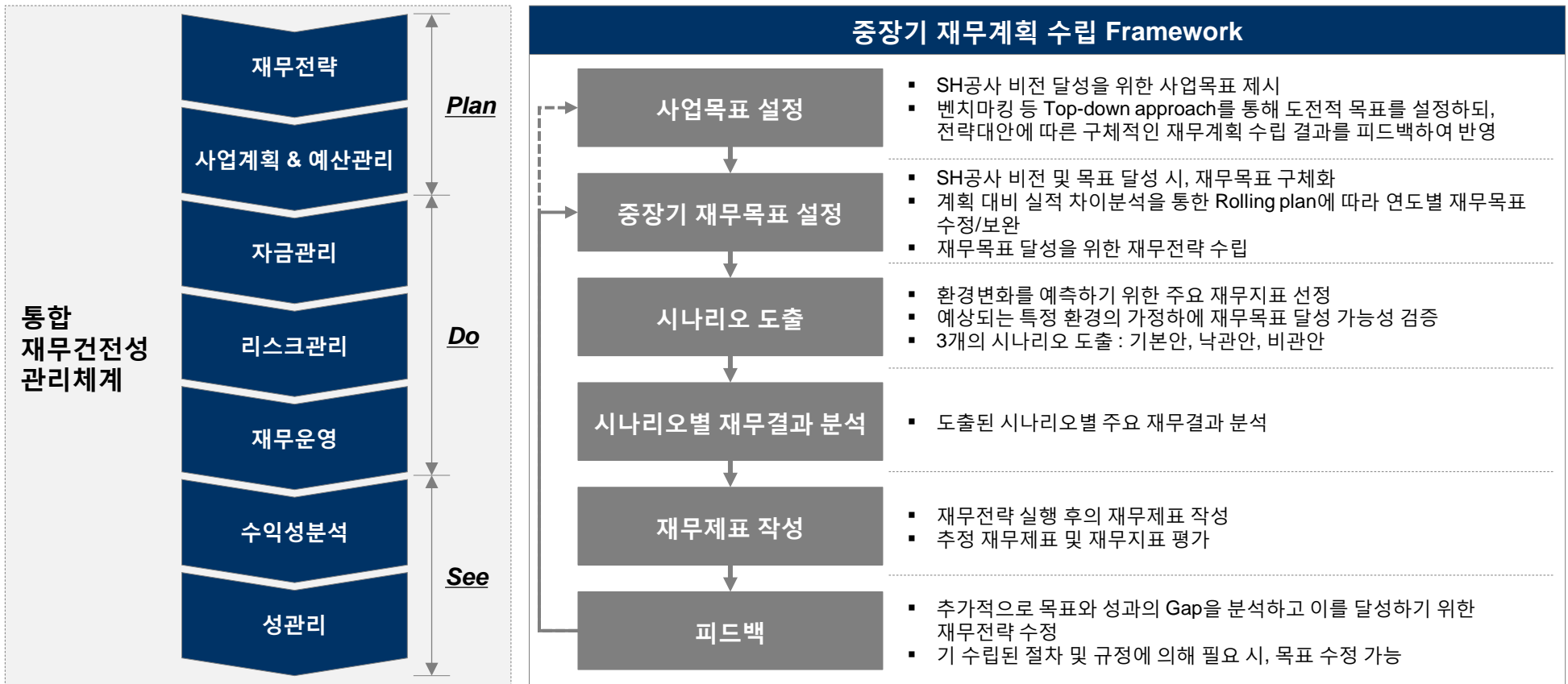
우선순위 판단기준 가정 사항



7. 정책적 제언 _ 실행력 강화 방안 : ②재무예산 계획

중장기 재무계획은 미래 전략방향 및 사업별 목표에 따라 재무목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 시나리오의 설정 및 결과분석과 피드백이 이루어야 해야 함

통합 재무건전성 관리체계 및 중장기 재무계획 수립 Framework



7. 정책적 제언 _ 실행력 강화 방안 : ③ 자원배분 계획(1/2)

중장기 조직관리 관점에서 경영환경 변화에 따라 부분적으로 조정 인원이 발생할 가능성이 있으며, 이에 따른 조직개편 및 인력 조정은 다음과 같은 단계를 거쳐 점진적이고 효율적으로 진행되어야 함

중장기 조직관리 실행계획 : 조직운영 단계별 시행계획

Step	세부 실행계획	공유/수렴	향후 과제
Activity	<ul style="list-style-type: none"> 인력 조정안 확정 조직 개편안 확정 변화관리 계획 실행 	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자별 커뮤니케이션 새로운 비전 공유 및 미래에 대한 명확한 목표 제시 	<ul style="list-style-type: none"> 신 인사제도 정착 조직시스템 혁신 및 정착 경영혁신 실행
Key Successful Factor	<ul style="list-style-type: none"> 필요한 조치 및 향후 전망에 대한 분명하고도 확실한 계획 수립 명확하고 구체적인 실행일정 및 실천 계획 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 필요성에 대한 공감대 형성 및 의견수렴 미래에 대한 전망을 공유하는 것에 집중 	<ul style="list-style-type: none"> 합리적인 조직운영 및 인사제도의 설계·구축 경쟁력 극대화를 위한 지속적인 경영관리 혁신 노력

7. 정책적 제언 _ 실행력 강화 방안 : ③ 자원배분 계획(2/2)

새롭게 설계된 단위조직별로 발생한 업무조정 내용을 반영하여 R&R을 구체적으로 정의하고 업무에 대한 조정을 통해 중장기 조직관리의 실행력을 강화해야 함

중장기 조직관리 실행계획 : 조직별 R&R 재정립

R&R 재정립 필요성

- 단위 조직별 **전략방향 명확화 및 조직구조 변경에 따른 단위조직별 Mission과 R&R 재정립**의 필요
- 개편 조직에 따라 **단위조직별 명확한 업무 분장**을 통한 **효율성 및 효과성 증대**
- **합리적인 조직 성과관리** 지향
→ 조직목표 설정 및 성과평가의 기초 자료
- 단위조직별 Mission과 R&R 재정립을 통해 **단위조직별 업무에 대한 내부 구성원의 이해도 제고**
- 궁극적으로 **전략집중형 조직구현**의 기반

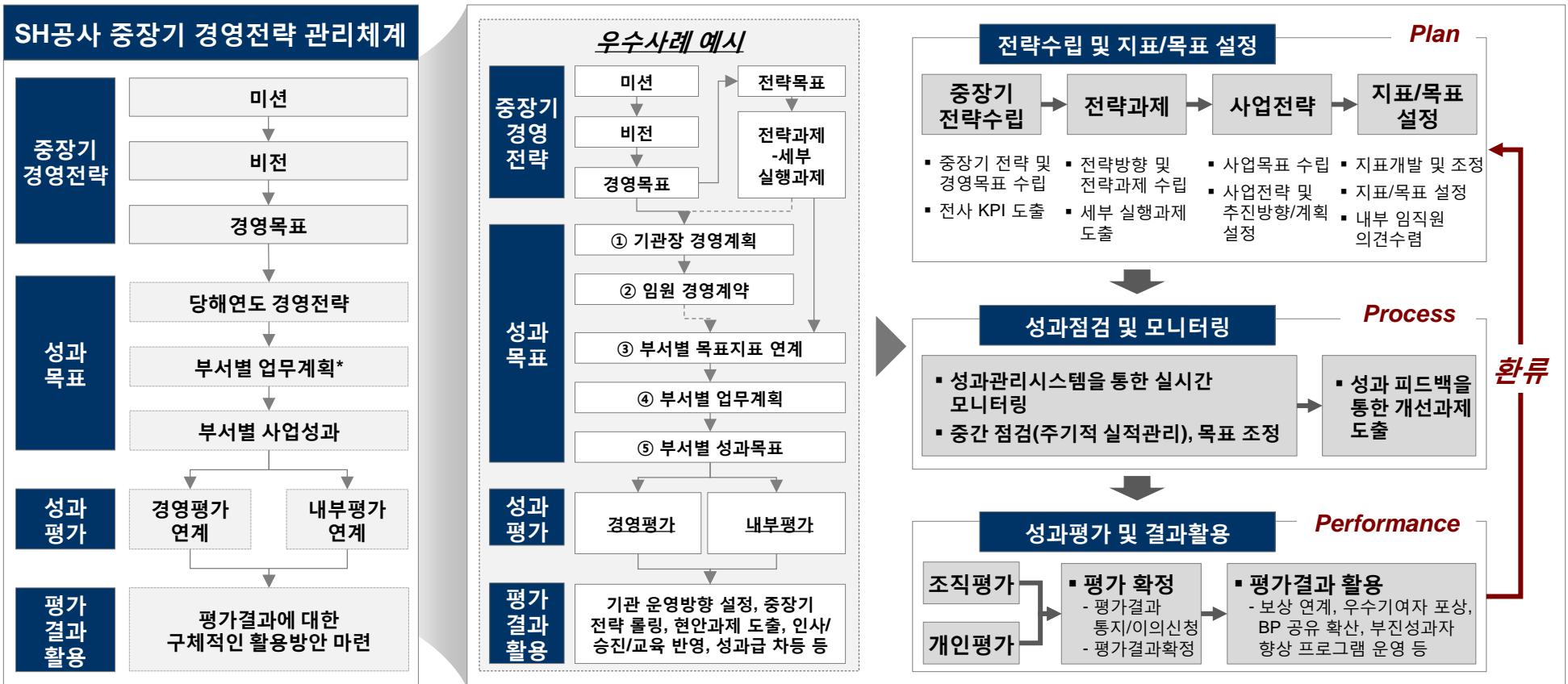
단위조직별 R&R 변경 Case

업무 강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 단위조직에서 수행하던 업무를 전사 기능 및 사업영역 변화 방향성에 맞게 강화하여 수행
신규 업무 부여	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To-Be 조직구조 상에 새로운 단위조직 신설 및 Strategic Initiative 달성 측면에서 새로운 업무 부여
기존 업무 폐지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 단위조직에서 수행하던 업무가 기능 선진화 및 업무 효율화 측면에서 새로운 조직구조 상에서는 폐지
유사/중복업무 통합	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 단위조직에서 수행하던 업무가 타 단위조직의 업무와 유사하거나 중복된 경우, To-Be 조직구조 상에서 통합
업무 이관	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 단위조직에서 수행하던 업무를 업무 효율화 측면에서 티 부서 또는 외부로 재배치 - 업무별 중요도, 난이도 평가 등을 통해 아웃소싱 영역 정의
독립업무 분리	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기존 단위조직에서 수행하던 업무의 중요도와 독립성을 고려하여 To-Be 조직구조 상에서는 분리

7. 정책적 제언 _ 실행력 강화 방안 : ④ 성과지표 관리

중장기 경영전략체계가 선언적 목표가 아닌 실행력을 담보하기 위해서는 계량적 경영목표·성과지표 설정, 경영목표-전략목표-전략과제-세부 실행과제-부서별 성과지표 연계, 실효성 있는 성과 모니터링 및 환류체계를 확보하여 실행력을 강화해야 함

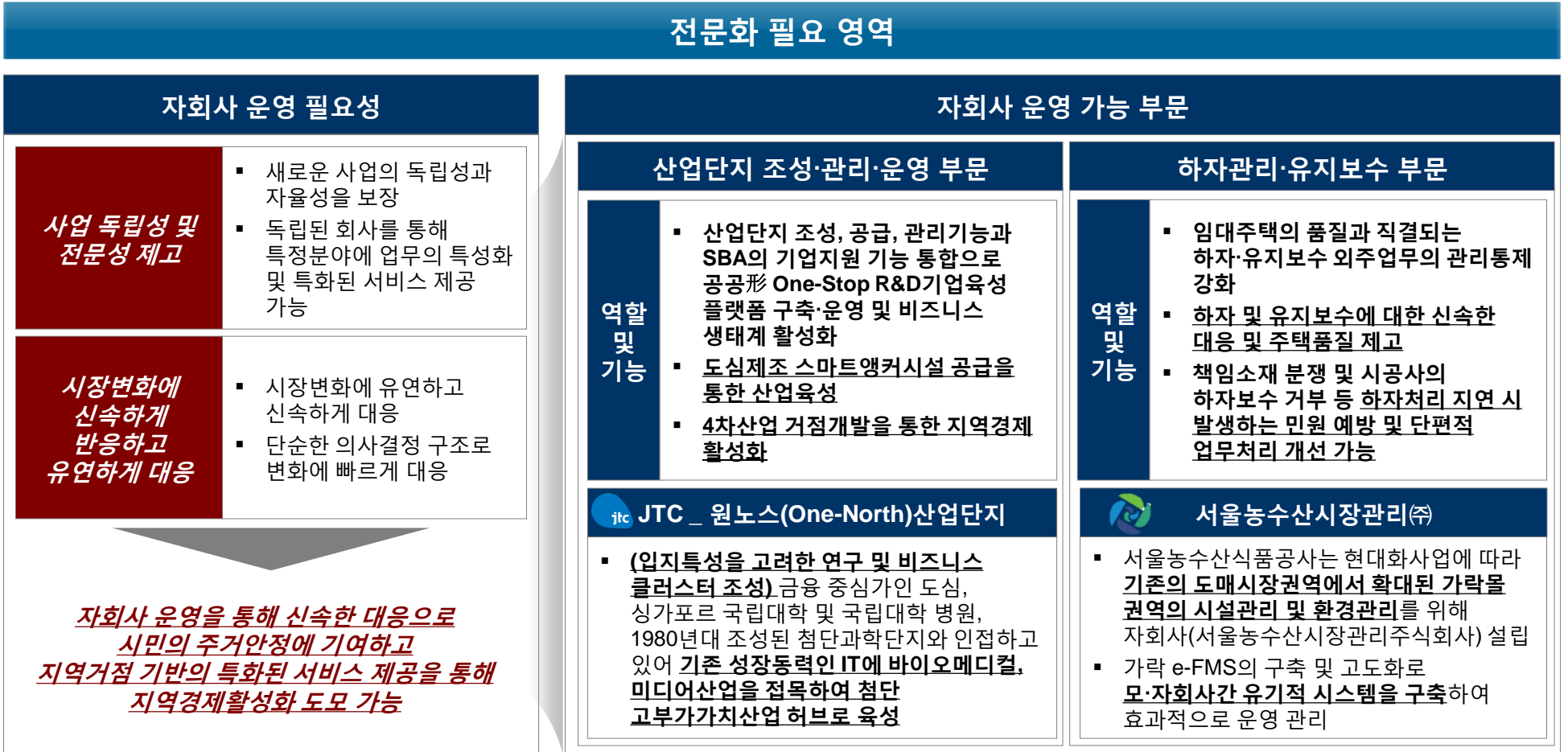
성과지표 관리 : 중장기 경영전략의 모니터링 및 환류체계



* Note : 중장기 경영전략은 5개년 실행계획을 수립하여 매년 롤링을 통해 수정·보완하여 실행력을 확보해야 함

7. 정책적 제언 _ 부문 전문화를 위한 일부 자회사 운영 검토(안)

부문별 전문성 강화와 운영의 효율성 관점에서, 지역경제활성화를 위한 산업단지 조성·관리·운영부문과 시민 주거안정 및 주거환경 개선을 위한 하자관리·유지보수 부문 등에 대하여 자회사 운영을 검토해 볼 수 있음



* Source : 산업단지 조성 시 입주기업·근로자 지원시설 구축방안 마련 연구, 한국지방행정연구원, '16년 ; SH공사 혁신보고, '18.10 ; 경영평가보고서, 서울농수산물식품공사, '17년

7. 정책적 제언 _ 지역관리자로서의 행정적 권한 확보 검토(안)

서울의 유일한 도시개발공사인 SH공사는 지역관리자로의 역할 변화 및 위상 강화를 위하여 장기적으로 행정적·제도적 권한 확보가 필요하며, 지역 개발계획 수립 및 지역 내 기반시설, 공공건축물 등의 건설 총괄 시행 권한 등의 확보가 요구됨

타 기관 사례에 기반한 SH공사의 행정적 권한 확보 필요 부문

JTC

싱가포르 주룡도시공사(JTC)

- 공공부문의 산업단지 활용 계획(산업용지 계획) 수립 권한 보유
- 기업이 활용하지 않는 분양토지에 대한 반환 등 산업단지 재정비 주도

NYCEDC

뉴욕시 경제개발공사(NYCEDC)

- 토지강제수용권(eminent domain)으로 강한 개발·계획 권한 보유
- 주택 및 경제·산업시설을 포함한 지역 개발계획 수립 및 주도적 수행

URA

싱가포르 도시재개발청(URA)

- 국가적·지역적 통합 도시계획인 마스터플랜 및 콘셉트플랜 수립 권한 보유
- 보존지역과 화이트 존(white zone, 규제 최소화 및 개발 유도) 설정

Boston Planning & Development Agency

보스턴 계획개발청(BPDA)

- 토지강제수용권(eminent domain)으로 강한 개발·계획 권한 보유
- 지역 개발 계획 수립 및 가이드라인 제시, 이해관계 조정 등 주도적 역할 수행


SH공사의 행정적·제도적 위상 강화

서울시

SH 서울주택도시공사

*서울 도시계획·개발, 정비, 재생 등에 대한
행정·제도적 권한 확보 필요*

- 서울 도시계획 수립에 대한 적극적 제언자 역할 수행
- 서울 지역·권역별 도시재생 활성화계획 수립 권한
- 서울 생활권역 택지수급계획 주체적 수립 권한
- 지역 내 기반시설, 공공건축물 등 건설 총괄 시행 권한



- 서울의 유일한 도시개발공사로서, 해외 타 기관과의 역할 및 위상 비교 시 행정적·제도적 위상 강화가 필요함
- 지역관리자로서 지역에 대한 개발 계획 수립, 계획 집행 권한 강화를 위한 행정적·제도적 권한 확보가 요구됨



The End of Document

KMAC

KMAC는 한국농림협회컨설팅의 글로벌 브랜드입니다