

문서번호	기획조정실-5411
보존기간	준영구
결재일자	2017.08.04.
공개여부	공개

★대리	팀장	기획조정실장	경영전략본부장	이사장
협 조				

---

# 대외협력팀 운영 계획

---

2017. 8

# 『대외협력팀』 운영 계획

기획조정실內 신설된 『대외협력팀』의 조직 및 사업운영 방향에 대해 검토 보고함

## 직무 범위 (직제규정시행내규 제7조)

- ① 의회(국회·시의회) 관련 업무
- ② 이사회 관련 업무
- ③ 국내·외 사업교류 지원 및 활성화 업무
- ④ 기타 정책현안 - ① 근로체제 개선을 통한 일자리창출  
② 정부 국고보조금 확보(필요사업장 발굴·매칭) 등

## I 사업환경 및 실태 분석

### ① 의회(시의회·국회) 관련

- 다수 상임위 사업관여, 시의회 전문기능 확대 등 관리범위 크게 증가
  - 다양한 채널의 비공식·공식 요구사항 증가 ⇨ 정보기능·처리능력 한계
  - 동일 사안에도 상임위간, 의원간 상반의견 빈발 ⇨ 조정기능 절실
- ※ 시의회는 교통위, 도안위 등 8개 상임위, 국회는 안행위, 국토위 등 3개 상임위 관여
- 수직적 관계인식, 수동적 업무태도 등 상호 신뢰관계 불균형
  - <공단> 민원해결요구 등 부담주는 상급기관 ⇨ <의회> 감시·견제 대상
  - ⇨ 사전 리스크관리 보다 사후 수습과 면책을 위한 소극적 대응태도가 일반적
- 사업부문과의 유기적인 업무 협조체계 구축 미흡
  - 개별 현장(사업)에 대한 의회관계자의 비공식 접촉 수시 발생 ⇨ 조직적 대응 곤란
  - 사전사고시 전략적이며 체계적인 대응(시스템기능) 부족 ⇨ 일관성, 적시성 결여

## 2 이사회 관련

- 구성원의 전문성은 계속 높아진 반면, 정책참여 기능은 답보 상태
  - 주요현안에 대한 의사결정 참여 등 이사회 본연의 정책기능 활용에 소극적
- 각부문 전문가인 위촉직 사외이사 임기종료후 대부분 관계 단절
  - 비상임이사의 공단 소속감 내재화 및 전문적 경영자문 확보의지 부족

## 3 국내·외 사업교류 지원 및 활성화 업무 관련

- 그 간 지속해온 국외교류의 여러 결과물들을 공단의 인적(네트워크)자산 지적자산으로 축적·활용하려는 노력 부족 ⇨ 무용지물로 조직내 산재
- 국내외 교류협력활동(기회)는 급증하는 추세이나, 체계적인 관리(플랫폼 기능)은 부재 ⇨ 단발성 이벤트로 종료되는 현실
  - ※ 국내 MOU현황 ... 총 99건(직능협업 33건 / 전문역량 26건 / 공공협업 40건)
  - ※ 최근 3개년 국외 연수현황 ... `14년 17건 / `15년 20건 / `16년 23건
- 시설견학 위주의 전통적 교류행태 유지 ⇨ 박람회, 컨퍼런스 등 현지의 다양한 정보활용과 실질적 국제협력을 위한 전문교육, 활동매뉴얼 등 필요
- 도시기반시설 관리 최고기업으로서의 위상에 걸맞게 해외 유력하고 지명도 높은 시설(관리주체)들과의 실질적이고 지속가능한 협력관계 구축 필요

## 4 기타 정책현안

### ① 근로체계 개선을 통한 일자리 창출

- 무기계약직 정규직 전환, 비정규직 제로화 등 국정(시정) 방향 확정
  - 타기관 대비 다양한 조직구성원, 다수의 무기계약직 운영 등 정책이행에 불리
- 노사합의를 바탕으로 한 성과도출 필요하나, 경영합리화 측면의 근무체계 개선도 병행해야하는 어려움

경영상 관철 과제	+	노사간 양보를 통한 합의
보상휴가 사용기간 제한 등		초과근로 금전적 보상 → 일자리창출 재원 전환

## ② 정부 국고보조금 확보(필요사업장 발굴·매칭)

- 市 재정상, 공단 사업비(예산) 확보의 어려움 지속적으로 가중
- 국고보조금 활용가치(연간 60조원 규모)에 대한 조직내 인식 부족
- 사업공모·심사, 교부 등 업무처리 절차가 부처별로 제각각 진행
  - ☞ 8월중, 수요자(보조대상자) 중심의 불편해소 및 정부의 통합 컨트롤기능 강화를 위해 시스템 일원화 예정(현 시범운영중)

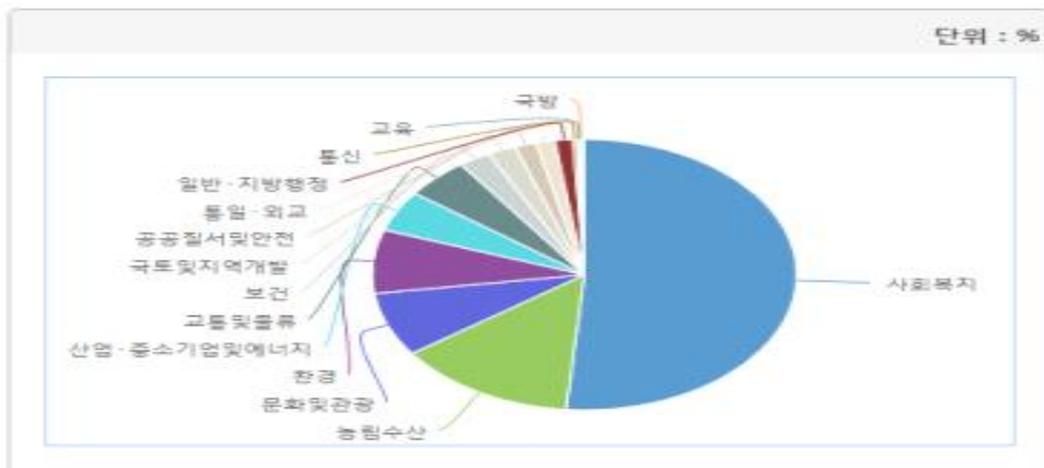
### 《 '17년도 국고보조금 현황 》 \* 기재부 재정정보 공개시스템 발취

- ▶ 보조금 규모 : 정부예산 400.7조원의 14.9%인 **59.6조원**  
(지자체 보조 46.5조원, / 민간 보조 13.1조원)

\* 최근 3개년 보조금 현황 : '15년: 58.4조원, '16년: 60.3조원, '17년 59.6조원



- ▶ 분야별 보조금 비중 : 사회복지 52%, 농림수산 14%, 문화관광 8% 순



## II

# 운영기조 및 사업방향

팀 사명

다양한 이해관계집단과의 폭넓은 교류와 협력을 통해  
조직발전을 뒷받침할 견실한 관계(망) 구축

핵심가치



능동태도



조정력

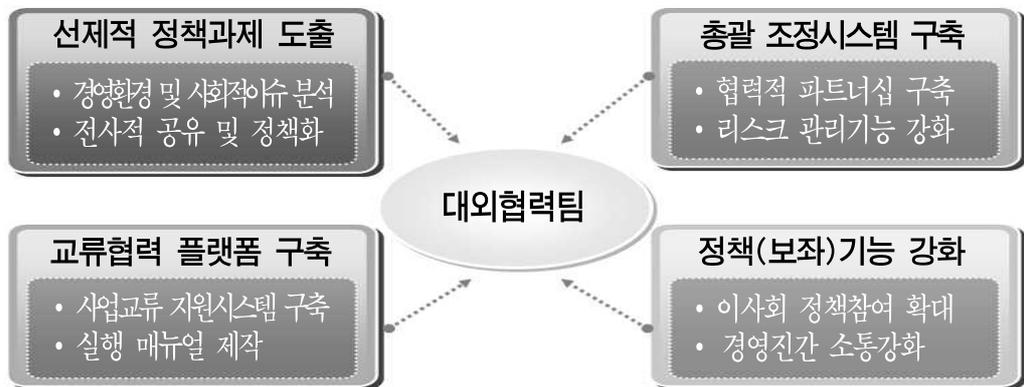


시스템화



관계형성

운영기조



실행전략

### ☑ 시정 등 대외환경 분석 및 공유

- 사업환경 분석을 통한 정책화 과제(Agenda) 도출

### ☑ 이해관계자(협의회 등)와의 총괄 조정시스템 구축

- 이해관계자와 협력적 파트너로서의 관계 형성
- 경영상 리스크 요인에 대한 관리기능 강화

### ☑ 이사회의 정책(보좌)기능 강화

- 주요 사업현안에 대한 정책참여 확대
- 이사회 정책결정 사항에 대한 시스템관리 및 소통 확대 등

### ☑ 대내외 기관과의 교류 및 협력 활성화

- 사업교류 지원을 위한 DB구축 및 실행 매뉴얼 제작(플랫폼 기능)
- 해외 지명도 있는 시설(주체) 들과의 실질적이고 지속가능한 협력관계 구축

### ☑ 기타 정책현안

- 근무체제 개선을 통한 일자리창출(청사진), 국고보조금 확보(필요사업 발굴,매칭)

### Ⅲ

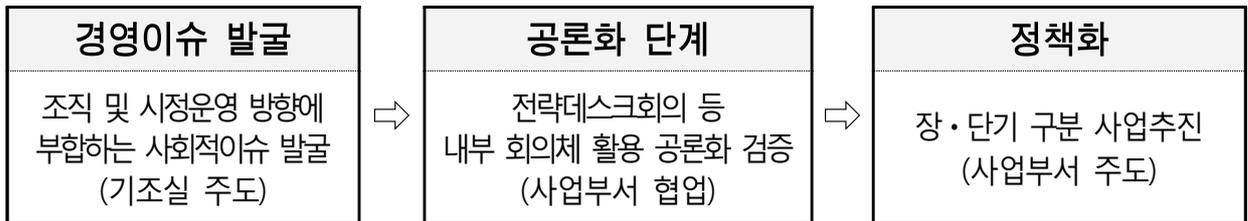
## 세부 운영계획(사업구성)

### 1

## 대외 사업환경 분석 및 공유

### 〈과제 1〉 : 사업환경 분석을 통한 '정책화 과제'(Agenda) 도출

- 현, 정권교체 등 국(시)정의 급변상황으로, 이에 둔감한 조직은 경쟁력 상실
- 국정방향에 부응하는 경영이슈를 선제적으로 발굴, 정책화하는 역할 수행
  - 사업관련 법, 정책, 민간동향 등 분야별 정보를 총망라하여 경영이슈 분석
  - 이해관계자집단(시·의회, 협약기관 등)과의 네트워크를 활용, 정책화 방향 설정
  - 확보된 경영이슈를 내부 회의체 등 공론화 단계를 거쳐 정책으로 확정



- 정부(기관)·협회 등 주관하는 '기업 우수성과 인증사업' 조사 ☞ 적정부문 사업화 검토

### 2

## 시의회 등 주요 이해관계자와의 총괄 조정시스템 구축

### 〈과제 2〉 : 이해관계자와의 협력대응 매뉴얼 마련 ... 협력관계 강화

- 현, 시의회 전문기능(임기제 전문위원) 대폭확대에 따라 사업부문에 대한 개별접촉(비공식 자료요구, 민원제보, 면담호출, 현장방문 등) 폭주
  - ➡ 일관성 있고 체계적인 조직차원의 대응 곤란
  - ➡ 대의기구인 시의회와의 '정보 불균형 문제' 해소를 위해 각별한 유대강화책 필요

- **의회와의 업무처리를 위한 모든 상황별 처리 프로세스 설정(매뉴얼화)**
  - 업무처리 절차상 컨트롤타워 기능을 보강하고(보고 및 정보의 누락 방지) 책임관계를 명확히 구분
- **시정운영의 파트너로서 상호인식과 협력적 관계유지를 위한 스킨십 강화**

**〈과제 3〉 : 리스크 요인에 대한 관리기능 강화 (예방관리+사후관리)**

- **현, 경영상 리스크요인에 대한 사전탐색(대응논리 개발) 등 예방적 관리기능 부재**
- **사건·사고(사후수습)시, 불필요한 사태확산이나 오해 등 방지를 위해 주요 이해관계자(의회 등)에 대한 전담대응 필요**

**예방 관리**

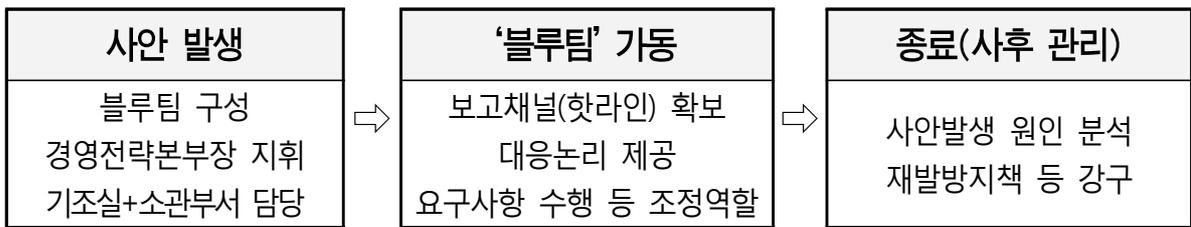
- **중요 리스크 요인을 탐색, 사전 대응논리 개발을 통해 체계적 대응**
  - 각 사업별 동향을 취합, 이해관계자의 이슈화 위험이 높은 사안 특별관리
  - 사회적 민감성, 계절요인 등 위험인자 분석과 모니터링 역할 수행

**< 주요 리스크요인 탐색 키워드 예시 >**

- ✓ 사회적 민감성 : 비정규직, 장애인 등 사회적약자 계층 관련 이슈 등
  - 반복성 : 온·오프라인 채널을 통해 반복적으로 발생(문제시)되고 있는 사안
  - 계기성 : 계절적·시기적 요인에 따라 사건·사고 발생 가능성이 높은 사안
  - 언론 : 온·오프라인 매체 비판보도 (전파속도 높은 인터넷 언론매체 등 집중)
- ✓ 국회 : 국정감사 지적·비판사항, 국회의원 보도(요구)자료 등
- ✓ 시의회 : 행정사무감사/시정질문 지적(비판)사항, 의원 요구자료 등
- ✓ 기타 : 사건·사고, 감사원·국가인권위 등 유력기관 지적사항 및 사회적 이슈

## 사후 관리

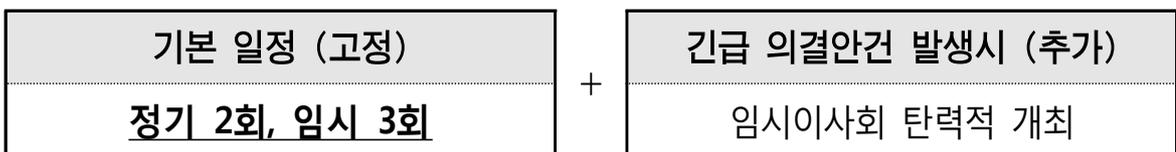
- 사건·사고시 시의회 등 이해관계자 집단 전담 대응 ‘블루팀(가칭)’ 가동
  - 사태 수습과는 별개로 이해관계자와의 신속보고 채널로 신뢰관계 유지
  - 상황에 대한 오해나 부정적 사태확산을 막고 원만한 사태수습을 측면 지원
    - 상황시, 신속한 보고체계(핫라인) 확보, 대응논리 제공, 관계자 반응 체크 등 역할
    - 리스크 종결시까지 이해관계자 동향 밀착 점검하고 조정역할 수행



## 3 이사회 정책(보좌)기능 강화

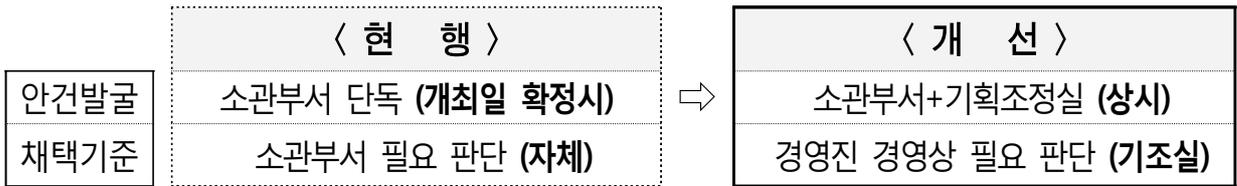
**〈과제 4〉 : 이사회 기본일정 설정(연 5회)으로 운영 내실화**

- 현, 정기이사회(연 2회) 외 임시이사회는 안건 발생시 수시 소집·개최중
  - ➡ 한번에 몰아서 안건처리하려는 경향에 따라 정책판단 적시성, 예측가능성 낮고 사전준비를 통한 충분한 안건검토에 어려움
  - ※ 최근 3개년 이사회 개최현황 : ‘14년 4회 / ‘15년 5회 / ‘16년 7회
- 정기이사회 외, 임시회 기본일정을 설정, 긴급안건 외에는 예측가능한 상황에서 안건을 검토·상정토록 개선
- 임시회 일정은 연간 적의분산 설정하여 정책판단·현안보고 시의성 최대한 확보



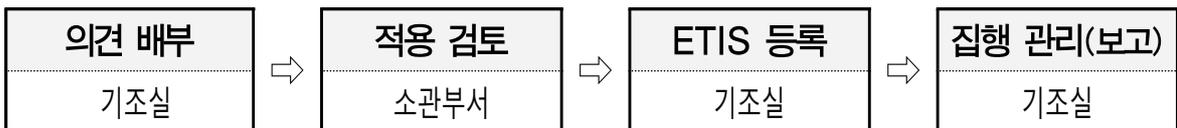
**〈과제 5〉 : 주요 현안에 대한 보고안건 발굴(채택)로 적극적 정책 보좌**

- 현, 이사회 보고안건은 보고부서 필요(판단)에 따라 제출
  - ▶ 부담되는 사항은 피하고 책임분산 성격의 사후보고 등 소극적 행태
- 중요 정책현안 상시 발굴(기조실 주도), 이사회 보고안건 제출되도록 제도화



**〈과제 6〉 : 이사회 정책 결정사항에 대한 집행전말 관리시스템 구축**

- 현, 비상임 이사진의 전문적 의견(권고·당부사항)에 대해 참고하는 수준
  - ▶ 소관부서로의 전파, 적용검토, 집행관리 등 관리체계 미비
- 이사회 제시된(수용함이 타당하다고 의견 집약된) 정책제언·권고사항 등에 대한 집행전말 관리(시스템 구축)



**〈과제 7〉 : 비상임 이사진의 각종 사내행사 참여 확대로 소통강화**

- 현, 비상임 이사진은 단순히 의결기구 구성원으로서 역할수행(이사회 참석)에 중점
- 공단 임원으로서 소속감을 높이고 전문적 경영자문 수시 확보를 위해 전사적 행사 등 적극 초빙
  - 창립기념행사, 사업계획수립 워크숍, 필요시 국외출장 동반 등
  - 정례적으로 '소통간담회' 행사를 마련, 임원진(상임+비상임)간 경영정보 교류 및 유대를 강화 : 상임(사내 정책현안) ⇄ 비상임(외부시각의 다양한 경영정보)

## 국제 교류

**〈과제 8〉** : 해외 사업교류 지원을 위한 데이터베이스 구축

- 현, 보유한 자료 상당수는 활용기치 상실 ➡ 주기적 업데이트 없이 미활용, 방치한 결과
- 방치되고 있는 국외교류 자료들을 수집, 쓸모있고 가치있는 정보로 재가공하고 해외 유용한 정보를 직접 조사, 집대성하여 최적의 정보공유 시스템으로 구축

1 단계<수집>	▶ 조직내 산재한 일체의 국외협력·교류 관련 자료 수집
2 단계<조사>	▶ 축적된 자료의 가용성 확인(관계기관 직·간접 접촉) / 자료보완 및 추가 조사
3 단계<분류>	▶ 대상시설·기관별 분석을 통한 상세분류(가공)
4 단계 <시스템화>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ETIS활용, 정보 공급자·수요자간 양방향 정보 전달방식 시스템 구축               <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 누구나 정보를 업데이트 할 수 있는 (개방형)네트워크 환경 조성</li> </ul> </li> <li>▶ ‘연관 검색어’ 기능과 같이 정보를 즉각확인, 활용하도록 정보매칭               <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 한눈에 보이는 정보제공 구현</li> </ul> </li> <li>▶ 철저한 사후관리(지속적 정보 업데이트, 필터링, 실적관리 등)</li> </ul>

**〈과제 9〉** : 국외교류 실행을 위한 매뉴얼 제작

- 현, 국외교류 방식은 벤치마킹 조사 수준 ➡ 지속적이고 발전적 관계설정 필요
- 해외 유수의 기관(시설)들과 적극적인 협업관계 구축을 모색하고 실질적 교류활동을 지원하기 위한 필수 행동백서(A to Z) 제작
  - KOTRA, 市(국제협력관), 한국관광공사 등 국제교류 전문기관과 협업체계 모색
  - 각급 도시의 관련분야 주요행사(컨퍼런스, 박람회, 전시회 등) 정보 사전조사·활용

- 발전적이고 능동적인 교류협력문화 조성을 위한 전문교육 실시 ... 인재개발원 협업
  - 국제비즈니스 매너, 교류 협력관계의 필요성, 성공사례 공유 등
- 해외 협약기관(담당)과의 꾸준한 협력관계 유지를 위한 교류업무 수행
  - 교류제안 수용, 자료(정보)의 제공, 필요기관 연결, 정례적 서신(메시지) 교환 등 상시적 교류활동
- 기관홍보를 위한 외국어 홍보자료(동영상, 리플릿 등) 제작 ... 홍보마케팅실 협업
- 기타, 성과유인을 위한 성과평가 및 성과수행자에 대한 포상체계 등 검토

< 국외교류 활동지침 예시 >

사 전	□ 현 지 □	사 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방문지 정보 학습(DB활용)</li> <li>- 매뉴얼에 의한 담당업무 분장</li> <li>✓ 공단홍보, 교류대상분야 발굴</li> <li>교류범위 확정, 협업패턴 구상 등</li> <li>✓ 연관정보 조사(행사,유관기관 등)</li> <li>- 방문계획서 작성 /사전접촉 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 협업패턴별 교류 실행</li> <li>✓ mou등 협약대상(타진), 집중교류,단순교류 여부 등</li> <li>- 분야별 지적, 인적자산 확보</li> <li>✓ 방문목적 외 타 사업분야에 대한 인프라 등 조사 병행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방문기관(담당자)에 대한 감사표시 등 사후관리</li> <li>- 즉시도입, 장기검토 등 과제체크</li> <li>✓ 상대기관 관심사 중 적용 대상 검토(상대기관 피드백)</li> <li>- 방문결과보고 제출(실적검증)</li> <li>✓ 확보자료 플랫폼 업데이트</li> </ul>

## 국내 교류

### 〈과제 10〉 : 실효성 있는 사업교류 정착을 위한 제도 개선

- 현, MOU체결후 업무교류활동 미미 ➡ 실적관리 차원의 단발성 행사로 인식
- 기관분석, 평가, 정보매칭 등 교류 활성화를 위한 최적의 정보시스템 제공 \* 국제교류와 공통
- 실효성 있고 생산적인 협약관계 유인을 위한 성과보상 기준(내부평가) 개편
  - 협약건수 보다 협약이후 교류활동 비중 대폭확대 ⇨ 상대기관을 고객으로 인식, 상대에게 도움줄 '배려아이템' 발굴 등의 자발적 노력과 인식변화 필요

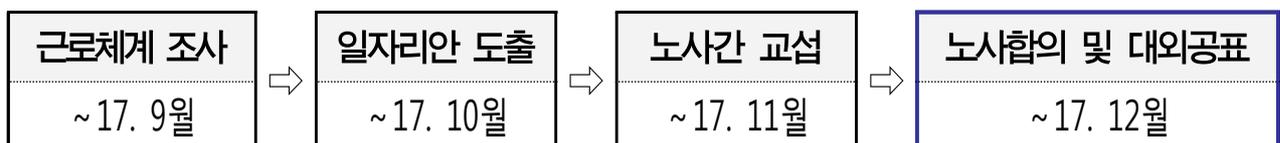
**〈과제 11〉 : 노사합의의 일자리창출(안) 마련으로 조직위상 제고**

- 현, 초과근로 일자리전환 국정과제 확정 ➡ 공공부문 관리지표를 전파 예상
  - 버스 졸음운전 사고 등 여파로 주40시간(통상근로) 외, 초과근로 제한기준 설정 조짐
- 공단의 일자리창출(안) 및 근로체계 개선(안)을 마련하고 선제적으로 대외 공표 추진함으로써 조직위상 제고 ☞ 선도적 역할수행의 기회활용

< 추진 절차(예시) > ... 노사합의 전제, 추진부서 책임하 추진방향 등 결정

① 근로체계 분석을 통한 전환대상 초과근로 및 일자리창출(인원) 산정 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장 패턴을 고려한 근로유형 조사 (시차근무, 유연근무 등 적용여부 등)</li> <li>- 불필요한 초과근로 및 전환대상 초과근로(금전보상 → 휴무보상) 등 분석</li> <li>- 단계별 적정 일자리창출(인원) 규모 등 산정</li> </ul> ② 근로자 행복지수 제고 및 경영합리화 차원의 근로체계 개선(안) 도출	기획실
③ 노사간 교섭 및 최적안에 대한 합의안 도출 ④ 노사합의문 서약(‘노사상생 및 사회공헌 협약 체결’) ⑤ 『서울시설공단 노사합의를 통한 단계별 일자리창출 계획』 대외 공표 ⑥ 단계별(연도별) 실행	인사처

< 추진 일정 >



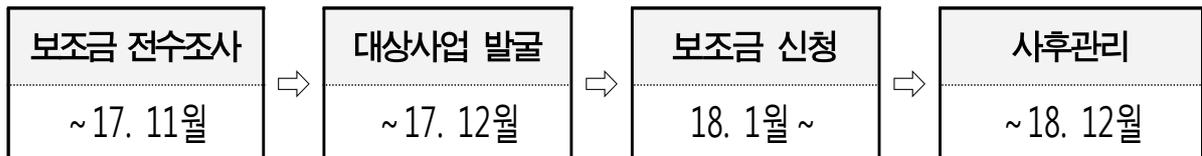
※ 추진 경과 : 현 노동자단체 집행부 개편에 따라 신집행부 협의를 통해 사업 진행 예정

**〈과제 12〉 : 국고보조금 필요사업장 발굴·매칭**

- 현, 국고보조금 신청절차상 어려움 등 국고보조금에 대한 조직내 관심 저조
  - ↳ 막대한 보조금 확보의 기회(가능성) 상실
- 정부 보조금에 대한 분야별 조사 및 필요사업장 발굴(매칭)을 통해 예산외 사업비 확보를 지원

**< 추진 절차 >**

- ① 정부 지원사업(일체) 및 공단 수혜가능 사업분야 조사
  - 각 사업(부서)별 기초 조사 : ‘e나라도움’ 활용, 사업연관된 공모사업 전수조사
  - 기초조사 내용 검증 및 적정 후보사업(군) 선정
- ② 신청 대상사업 확정 및 보조금 신청
- ③ 보조금의 집행, 실적증빙, 사업성과(실적화) 공유 등 사후관리

**< 추진 일정 >**


※ ‘17년도 공모사업 현황을 참고 ‘18년도 사업 준비하되, 적정 공모사업 확인시 ‘18년도 사업계획에 포함

구 분		2017				2018	
		3분기		4분기		1~12월	
대외 사업환경 분석 및 공유	①정책과제 도출						
	②협력대응 매뉴얼 (협력관계 강화)						
이해관계자 총괄 조정시스템 운영	③리스크요인 관리 (예방관리+사후관리)						
	④기본일정 설정						
이사회 정책(보좌)기능 강화	⑤보고현안 발굴						
	⑥집행전말 관리						
	⑦소통 강화						
	⑧DB 구축						
국내·외 교류협력 지원 및 활성화	국외 교류						
	⑨매뉴얼 제작						
	국내 교류						
⑩평가제도 개선							
기타 정책현안	⑪일자리창출 청사진						
	⑫국고보조금 확보지원						