

중장기 경영계획 전략 및 실행과제 수립을 위한 전략과제 검토회의

2019

서울주택도시공사 기획부, SH도시연구원

목 차

1. 2020 중장기 경영계획 개요
2. 중장기 전략과제 반영 요소
3. 중장기 전략 및 실행과제(안)
4. 2020 업무계획과 연관성
5. 향후계획

1. 중장기 경영계획 개요

2019년, 새로운 비전·경영목표 수립하였고, 전략체계로 5대 전략목표, 19개 전략과제, 62개 실행과제를 수립 ⇒ 2020년, 전략체계 개편 필요

공사 가치 및 전략체계

도시공간의 사회적 가치 창출

스마트 시민기업

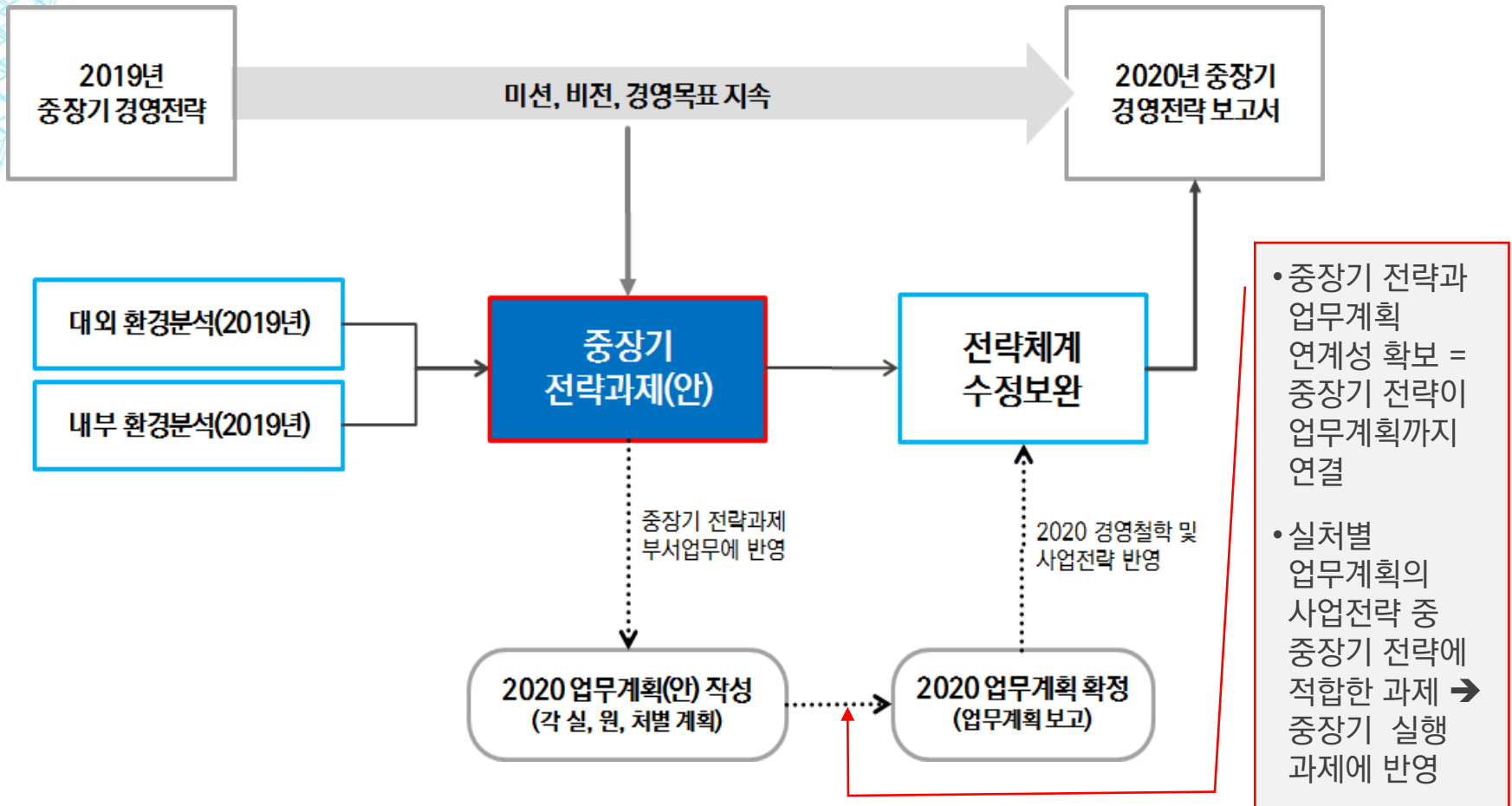
우리는 **시민행복**을 위해 **혁신**한다.
우리는 시민기업 직원으로서 **사회적 책임**을 다한다.
우리는 도시문제 해결을 위해 새로운 **도전**을 두려워하지 않는다.
우리는 **자율적으로 끊임없이 혁신**한다.

핵심가치					
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

1. 중장기 경영계획 개요

가치 및 전략체계의 맥락을 검토하여 기존, 중장기 전략체계를 재편
 ⇒ 조직개편(업무계획), 경영평가지표, 혁신지표 및 내외부 의견 반영

2020 - 2024. 중장기 경영계획 수립 PROCESS



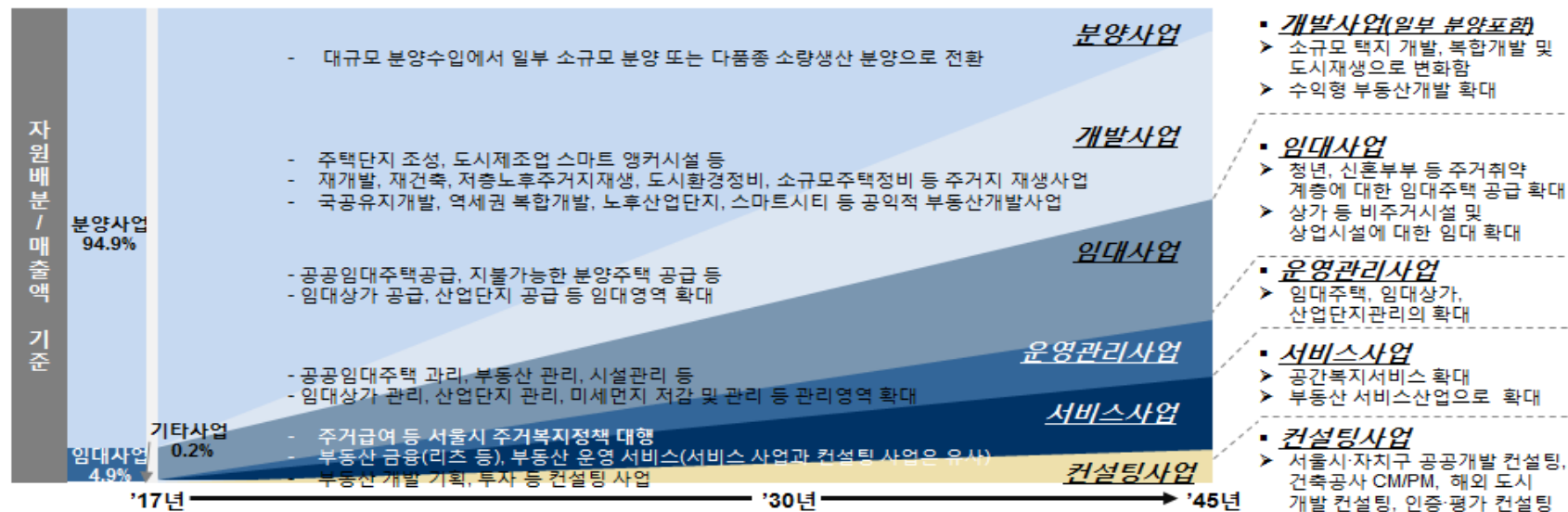
- 중장기 전략과 업무계획 연계성 확보 = 중장기 전략이 업무계획까지 연결
- 실처별 업무계획의 사업전략 중 중장기 전략에 적합한 과제 → 중장기 실행 과제에 반영

2. 중장기 전략과제 반영 요소 _ 미래상

공사의 미래상, “시민행복을 위한 도시공간 가치창출 전문기관” ⇒ ‘사업의 고도화, 다각화를 통해 도시개발의 토탈 솔루션을 제공’ 하는 (공공서비스)기업

향후 30년 공사의 미래상

미래상	시민행복을 위한 도시공간 가치창출 전문기관		
	2025년	2035년	2045년
Phase	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



* Source : 재무제표, SH공사, '17년

2. 중장기 전략과제 반영 요소_ 미션, 비전, 목표

미션은 공사의 존립근거로 중장기 전략과제의 지향점이며, 비전과 경영목표를 중장기 전략과제를 통해 이루고자 하는 성과라 할 수 있음.

도시공간의 사회적 가치 창출 ⇒ 공사 설립조례 제1조*를 포괄, 도시공간의 공익성 강화
*택지의 개발과 공급, 주택의 건설, 개량공급 및 관리 등을 통하여 시민의 주거생활 안정과 복지향상

스마트 시민기업 ⇒ 일하는 방식과 도시공간을 스마트하게 혁신(데이터와 수요 기반) 시민을 위한 일을 시민과 함께 기획하고 추진하는 기업

경영목표와 중장기 전략과제의 시사점

경영목표		중장기 전략과제의 시사점
기업 관점	공적임대주택 20% 이상 달성 기여	<ul style="list-style-type: none"> 서울시의 공공주택 24만호 + 8만호를 실질적으로 실현하는 주체로서 역할 수행 공사 설립목적에 부합하는 주택사업 및 택지개발사업을 지속적으로 추진하겠다는 의미
	신성장사업 매출비중 30% 달성	<ul style="list-style-type: none"> 가용 택지가 줄어들어 따라 중장기적으로 성장할 수 있는 새로운 공공사업을 확보 스마트 시티, 공간복지(생활 SOC), 산업단지(시설) 관리 등 개발에서 운영까지 포괄하는 사업
	컨설팅사업 매출비중 5% 달성	<ul style="list-style-type: none"> 건설과 토목사업의 노하우를 기반으로 부동산 개발 기획, 운영 등을 컨설팅하는 기업으로 변화 자치구, 마을기업, 일반시민 등 사업협력 대상의 다각화에 따른 전략과제 발굴
기능 관점	사회적 가치 선도기업 실현	<ul style="list-style-type: none"> 대외적으로 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 기업으로 정부와 서울시 정책을 실행 내부적으로 인권경영, 윤리경영, 청렴 등 인사, 조직 운영에서의 스마트 전략수립
	세계 최고 스마트 인재육성	<ul style="list-style-type: none"> 인적역량에 관련한 전략과제로 조직역량과 조직문화를 포괄하고 있음. 일하는 방식의 스마트화를 위한 구체적인 실행전략을 발굴, 수립

2. 중장기 전략과제 반영 요소_ SWOT 분석

2019년 중장기 경영계획의 SWOT 분석을 기반으로, 올해 이슈가 된 경영환경을 조사하여 거시적 관점에서 보완 ⇒ 전략과제의 선후와 경중을 결정

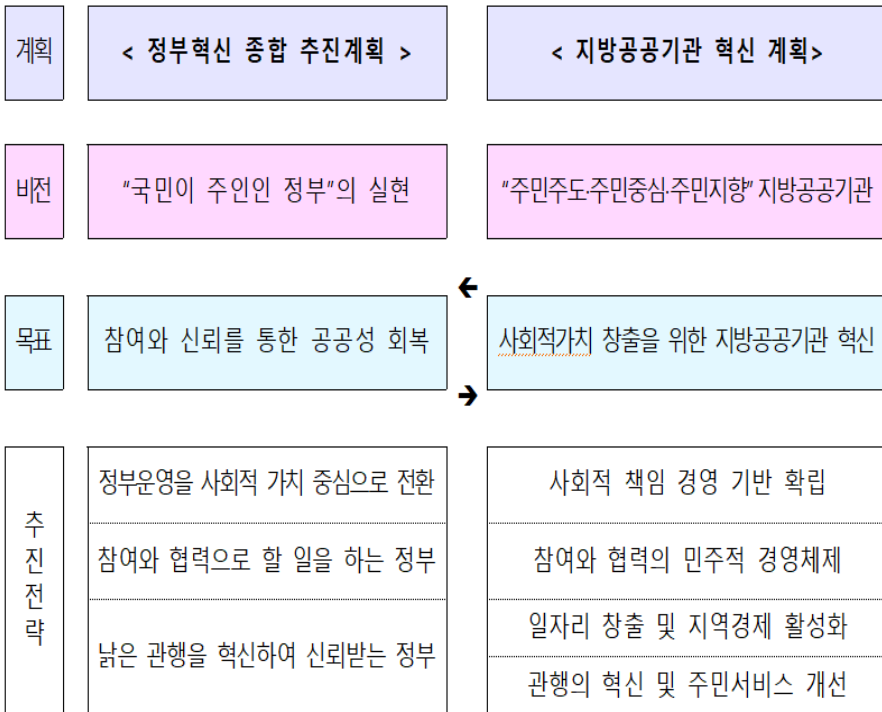
대내외 경영환경 SWOT 분석

S	Strengths	Weaknesses	W
	<ul style="list-style-type: none"> · 서울주택도시공사(SH공사)의 브랜드 네임 · 30년의 노하우, 23조여원의 자산과 20여만 가구 입주자 · 서울이라는 사업장과 다양한 사업 기술(리츠 등) · 법적 기반에 의한 부동산 개발의 공권력 · 조례개정(2017)으로 업역 확장으로 사업다각화 기반 마련 · 국가 공기업과 달리 본사 중심의 유연한 조직운영 · 새 비전. 경영목표 설정으로 공사의 지향점 명확화 	<ul style="list-style-type: none"> · 정치. 사회적 영향에 따라 기업적 관점에서 사업추진 한계 · 서울시 투자. 출연기관으로서 자율경영의 한계 · 지방공기업의 제도적 지원 부족으로 신규투자 한계 · 대규모 사업 중심서 소규모 다양한 사업으로 변화 하면서 조직적 역량의 약화 및 업무 과중 우려 · 공사의 수익창출 사업 확대에 대한 사회적 합의 부족 · 공공조직이 가지는 관료적 경직성의 극복 한계 · 공격적 투자의, 자산 확보 및 운용(공공임대주택) 의 한계 	
	<ul style="list-style-type: none"> · 공기업의 사회적 가치 강화정책으로 공익사업 확대 기회 · 도시재생뉴딜 등 융합정책(일자리 창출 등)의 확대로 주택 외 다양한 융복합 신규사업 기회 확대 · 24만호, 8만호 등 공공주택공급 정책 수요 지속 · 공공임대주택 재건축 등 공유지 복합개발사업 확대 · 분양가상한제 등에 따른 공공주택 분양수요 증가 · 정부의 혁신성장, 서울시 균형개발 등 정책수요 증가 · 역세권 개발, 임대주택리츠 등 민간협력사업 다양화 	<ul style="list-style-type: none"> · 공공임대주택 공급확대 등 사회적 가치 강조에 따라 공익 사업이 확대되면서 수익성 악화 우려 · 사업영역 확장으로 관련 공기관, 민간 등과 경쟁 발생 · 기존 주력사업(택지개발, 주택공급 등) 물량 감소 · 생활 SOC, 산업시설 공급 등 신규사업에 대한 우려 및 반감 · 낮은 주택임대료 등 기존사업의 수익성 악화 · 새로운 수익을 창출하는 신사업 영역 확보 한계 · 다양한 사업 및 조직에 따른 조직역량 결집 한계 	
O	Opportunities	Threats	T

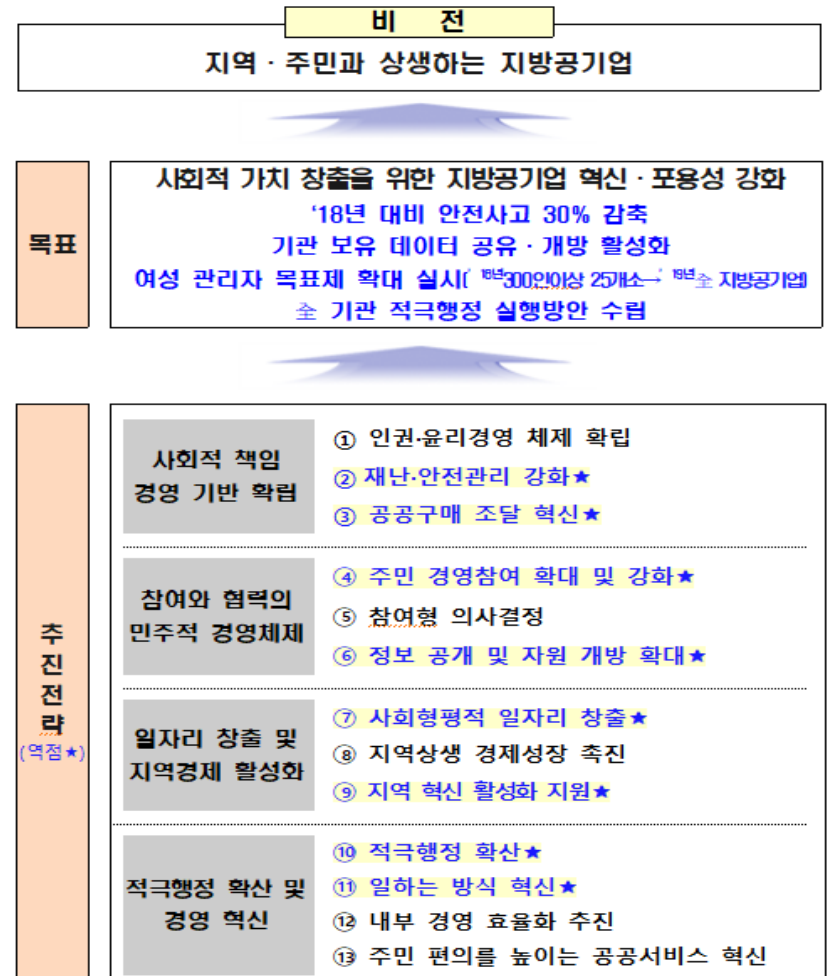
2. 중장기 전략과제 반영 요소_ 지방공기업 혁신 가이드라인

행안부는 정부혁신계획과 연계하여 지방공기업 혁신 가이드라인 제시
 ⇒ 지방공기업의 중장기 전략과제는 ‘혁신 가이드라인’의 범위 내에서 설정

정부 혁신계획과 지방공기업 혁신계획 연계성



정부(행안부) 지방공기업 혁신을 위한 추진전략(2019.6.)



2. 중장기 전략과제 반영 요소_ 경영평가 지표

행안부 지방공기업
경영평가지표를
중장기 전략에 반영

⇒ 조직 내부의 인권,
소통을 중시 하고,
서민주거비 안정,
재난안전관리 강화 등
공익적 가치 강화

행안부 경영평가 지표 →

세부지표('19년)	배점		세부지표('20년)	
			배점	정성 정량
			45	55
1. 경영층의 리더십	2		5	
1. 미션·비전 및 경영계획	2		2	2
1. 조직관리	3		4 (+1)	
2. 인사관리	3		5	
3. 재무관리	3		3	3
1. 주택·토지사업 활성화 노력	3		5	
2. 신기술·신공법개발 노력	2			3
3. 매각실적	6			1
1. 순영업자산회전율	2			1
2. 1인당 영업수익	2			8
3. 영업수지비율	10			5
4. 1인당 당기순이익	2			4
5. 부채관리	6			3
6. 자기자본이익률	2			10
1. 고객만족도	10			4
1. 일자리 창출	5			4
2. 일자리 질 개선	5			1
1. 고객 및 주민참여	3		4	1
2. 윤리경영	3		2	
3. 노사상생	3		2	
4. 재난·안전관리	5			5
5. 지역사회 공헌활동	4			5
6. 사회적 약자 배려	3			
7. 친환경 경영	2			
1. 혁신성과	3			5
1. 공기업정책준수	6		3	5

2. 중장기 전략과제 반영 요소_ 지방공기업 혁신평가

행안부는 지방공기업 혁신평가를 별도로 실행하고 있음,
혁신평가를 통해 우수기관을 선정하고 포상 등 인센티브를 부여함.

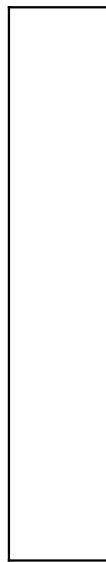
지방공기업 혁신평가 과제

경영평가(100점)

I. 리더십/전략	
II. 경영시스템	
III. 경영성과	
IV. 사회적 가치	
혁신성과(18년 열린혁신지표 대체)	2→3점 ←
V. 정책준수	

혁신평가(100점)

혁신역량	혁신추진체계, 운영지원, 문화 확산	10
공통혁신과제*	사회적책임, 참여와 협력 지역경제활성화, 넓은 관행 혁신	40
자율혁신과제**	혁신 추진계획의 적정성	20
	혁신 추진성과의 적정성	25
	혁신 환류활동의 적정성	5



2. 중장기 전략과제 반영 요소_ 혁신과제

서울시 투자출연기관 혁신 보고회('18.10.10.)에 발표한 과제와 자체적으로 설정한 혁신과제 ⇒ 중장기적으로 추진해야 할 과제이므로 중장기 과제에 반영

공사 혁신과제 현황

연번	과제명	주요 지표	실행단위
1	공공임대주택 공간복지거점 활용	<ul style="list-style-type: none"> - 지역주민을 위한 나눔카 주차장 공유 확대 - 매입임대주택 활용 청년주도형 공간복지 거점 조성 - 노후 임대아파트 공간복지 환경개선(공간덕터 등) - SH자산을 활용한 공간복지 거점마련(전략기획) - 공공임대주택 단지 부대복지시설 리모델링 - 공공임대주택과 생활편의시설(SOC)의 결합사업 추진 	주거복지처 공간복지전략실 시설관리처
2	빈집재생사업을 통해 주거환경 악화에 선제적 대응	- 빈집매입, SH형 빈집Bank 플랫폼 구축 등	빈집Bank처
3	총가교 1/5 공공주택 확보하여 서울시 주택시장 안정에 기여	<ul style="list-style-type: none"> - 민선 7기 24만호 중 SH공사 6.8만호 공급 - 추가 8만호 중 SH공사 3만호 공급 추진 - 2023-2030년까지 18만호 추가 공급 추진 	주택혁신부TF (금융기획처, 공공개발사업처 주택매입처)
4	지역재생기업(CRCs) 육성 및 지원으로 골목경제 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - CRCs 아이디어 공모전, 공동세미나 등 - 지역재생기업 육성을 위한 협력연구 시행 	도시재생기획처 인재개발원
5	산업재생 거점시설의 조성 및 육성을 통한 일자리 기반 조성	<ul style="list-style-type: none"> - 창업밸리 조성, 도심제조 스마트 앵커시설 - 4차 산업혁명 거점 개발 	공공개발사업처 창업밸리추진단
6	공공주택 질적 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 공공주택 특화설계 가이드라인 개발 - 설계 업무프로세스 기반 설계관리 매뉴얼 개발 - 공공주택 디자인 차별화를 위한 가이드라인 개발 - 주거환경 개선을 위한 친환경 완충재 공기기술 개발 - 사방서 코드화 및 기준 개정 	건축설계처
7	일하는 사람이 대우받는 조직 구축	- 승진제도 개선, 경력개발제도 도입 등	인사노무처
8	시민협치기반 구축(시민주주)	- 시민주주단 구성 및 운영	미래전략실
(3건)	시민협력 관리체계 구축	- 갈등관리 강화, SH형 거머년스 모델 구축 등	
	사회적 가치 실행	- 사회적 가치 기본계획 수립, 성과측정 추진	
9	미세먼지 저감 공기정화 아파트 조성	<ul style="list-style-type: none"> - 공기정화 아파트 조성(벽면녹화, 광촉매 도료) - 미세먼지 차단 수림커튼 및 미세먼지 저감숲 조성 - 쿨링포그 등 미세먼지 저감시설물 설치 - 미세먼지 저감 신규 사업발굴 	미세먼지 대책추진단
10	시설물 유지보수공사 갑질 및 비리근절	- 리그제 운영, 민원처리과정 공개 등	하차관리혁신처
(2건)	능장대응 및 불친절 근절	- 전산시스템 개선, 긴급지원 기동반 신설 등	
11	보상비리 방지체계 구축	- 전산시스템 개선, 업무체계 개선, 교육 등	보상처

2. 중장기 전략과제 반영 요소_ 업무계획

2019 중장기 전략과제에는 올해 조직개편 및 업무계획이 반영되지 않음.
 ⇒ 조직개편 결과를 반영하여 전략 및 실행과제 보완(실, 처, 원, 단의 업무 반영)

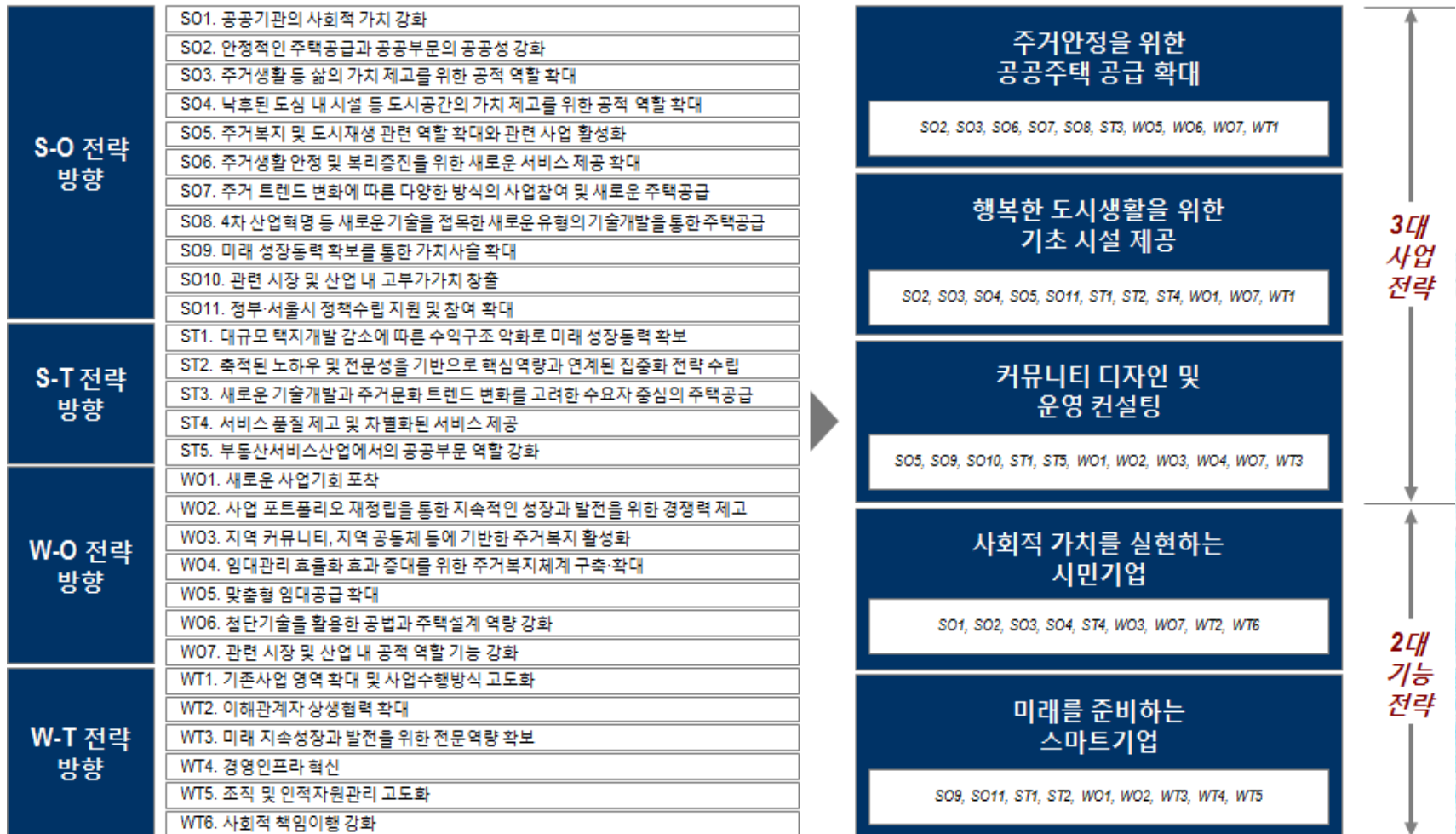
2019 업무계획과 중장기 전략적 시사점

구분	2019 업무계획 특징	중장기 전략의 시사점
조직 측면	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조직개편 : 자산운용본부 신설, 1실, 1원, 10처 증가, 2센터 증가 ◦ 개방형 직위 확대 : 인재개발원장, 건축자산처장, 등 ◦ 청렴, 인권 등 강화 : 청렴윤리부, 사회적 가치부 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 공공디벨로퍼로서 부동산 자산운용 사업전략 강화 • 공사의 미래를 위한 조직 및 인적역량 강화 → 열린경영 실천 • 인재개발부에서 인재개발원 승격 → ‘스마트 인재’를 육성 • 청렴, 인권, 사회적 가치 등 시민사회 요구를 반영
사업 측면	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 입체적, 융합적 도시공간 개발사업 확대 ◦ 일자리 창출 등 정부 정책사업 참여 확대 ◦ 공공자산을 활용한 복합개발사업 추진 ◦ 품질관리 및 안전관리 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 공간복지 등 도시공간의 사회적 가치 창출 사업 강화 • 일자리 창출, 산업기반 조성(관리) 등 정책사업 추진 • 시민서비스의 질적 향상을 위한 품질경영 추진 • 주산(住産)복합, 주상(住商)복합 등 융복합사업 전략 확대 • 서울시민의 주거안정을 위한 주택공급 사업 지속추진
기타	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 새로운 비전, 경영목표 실현조직 신설 ◦ 사회적 가치를 실현 혁신사업 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기 전략과제 및 실행과제와 업무계획의 연계성 강화 • 시민, 이해관계자, 관련기관 등과의 소통확대 전략 강화 • 사업단위로 실행하는 공사의 업무특성을 전략과제에 반영

3. 중장기 전략 및 실행과제(안)_ 전략목표

2019년 비전과 경영목표 실현을 위해 설정한 5대 전략목표는 그대로 유지함.
 19개 전략과제, 64개 실행과제 ⇒ 20개 전략과제, 80개 실행과제

공사 5대 전략목표



3. 중장기 전략 및 실행과제(안)_ 개선방향

경영평가지표, 혁신과제를 반영하여 전략적 중요도 설정(전략과제 > 실행과제)
조직개편을 반영하고 간명한 문장으로 쉽게 알 수 있는 과제로 보완

2020 중장기 전략과제 및 실행과제 개선 방향

구 분	중장기 전략과제	중장기 실행과제
수정 및 보완 기준	<ul style="list-style-type: none"> • 어색한 문장 및 부정확한 단어 수정 • 전략목표와 실행과제의 맥락을 고려 • 본부별 특성을 반영하여 구분 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업단위의 전략과제를 기준으로 보완 • 전략과제의 맥락 고려 → 본부별 역할 고려 • 추상적 개념보다는 명확한 단어로 정의
추가 및 삭제 기준	<ul style="list-style-type: none"> • 공사의 주요업무지만 전략과제에 포함되지 않은 사업들을 묶어 새롭게 추가 • 기존 및 신규 실행과제의 특성을 반영 → 본부별 업무분장을 반영 • 조직개편 후 본부, 처 단위 핵심과제 추가 	<ul style="list-style-type: none"> • 일상적인 업무지만 전사적 차원에서 중장기적으로 지속되어야 하는 사업전략 추가 • 개념적으로 큰 과제 또는 실행과제로 부적합한 과제는 삭제 또는 전략과제화 • 조직개편 후, 새롭게 추가한 사업 추가
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 경영평가 지표, 혁신지표 중 핵심과제를 전략과제에 편입 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과평가(BSC)와 연동될 수 있는 사업을 과제화

3. 중장기 전략 및 실행과제(안)

전략 목표	기존 전략/실행과제	신규 전략/실행과제	인관			개선사유	주관부서
			혁신 과제	경쟁	업무 (BSC)		
주거 안정을 위한 공공 주택 공급 확대	1-1 택지개발 방식의 고도화	1-1 미래를 위한 택지 확보 및 스마트한 활용				고도화 라는 단어를 미래에 위한 도시 확보와 활용으로 명확하게 정의 (강령평가 지표 반영)	
	① 미래지향적 환경친화적 개발 계획 수립 및 추진방식 혁신	① 미래 가치를 고려한 도시공간 기획개발			●	택지개발사업의 혁신방안 제시(기획, 개발) → 기존 택지의 활용과 신규 택지개발사업의 추진방안	도시공간 조성처
	② 유휴부지 활용방안 마련	② 기후변화 대응 친환경 도시공간 조성	●			친환경 도시공간 조성은 정부 혁신과제이며 도시공간의 사회적 가치 측면에서 중요한 과제	건축실계처
	③ 차별화된 지역특화지구 조성	③ 택지확보를 위한 복합개발사업 확대			●	지역특화지구 조성 등 주택과 연관이 없는 부분은 제외 → 택지확보, 주택공급 전략에 초점	복합개발 사업단
	④ 토지비축 및 활용사업 강화	④ 토지비축 및 국공유지 활용 주택사업 확대			●	토지비축 및 활용사업은 미래를 위해 중요하므로 존속 국공유지, 공사 토지에 대한 효율적 활용방안 강구	공유재산 사업처
	1-2 거주자 중심의 고품질 주택 건설	1-2 고품질 주택건설로 공공주택 질 개선				전략목표를 실현하기 위한 주택품질 개선과 혁신과제를 추가 → 주택의 질을 강조	
	① 전문기술역량 강화	① 시민 맞춤형 공공주택 특화 설계 실현			●	건축실계처의 혁신과제로 변경	건축실계처
	② 신기술 신공법 적용 확대	② 친환경 자재사용, 신기술신공법 적용 등으로 주택 품질 향상	●			친환경 자재사용은 정부 혁신과제이고, 신기술신공법 적용 및 품질향상은 경영평가지표	건설사업처/주택 매입처
	③ 주택품질 향상 및 하자관리 강화	③ 에너지, 미세먼지 저감 등 생활밀착형 신기술 적극 도입	●			에너지기술사업처, 하자관리혁신처의 비전과 전략을 추려 실행과제로 정리	에너지기술사업처
		④ 시민이 만족하는 스마트한 하자관리			●	시민이 신뢰하고 만족하는 제품 및 서비스 제공하는 것을 최고의 가치로 봄	하자관리 혁신처
	1-3 공공주택 공급 확대	1-3 시민 주거비 부담 완화를 위한 부담 가능한 공공주택 공급				공공주택 공급목적과 어떤 주택을 공급할 것인지를 명확히 규정(사방공기업 강령평가 신규지표)	
	① 직주근접을 통한 도심 공공주택 공급확대	① 직주근접을 위한 도심 역세권 공공주택공급 확대	●			공공주택의 입지에 대한 사업방향 제시	공공개발사업처
	② 공유주택 공급 확대	② 미래세대를 위한 청신호주택 공급			●	현재, 공사가 중점적으로 공급 중인 청신호 주택을 실행과제로 편입 ← 공유주택, 공공지	주택공급처 건설실계처
	③ 주거취약계층 공공(지원)주택 공급 확대	③ 수요자 맞춤형 공동체주택 공급	●			공동체주택은 공공주택의 특성과 주택공급 방향을 제시하는 과제임.	주택매입처
	④ 노후 공공주택 재건축 재개발 및 리모델링	④ 분양가능한 주택(임대, 분양)공급사업 지속 추진			●	20% 공공주택 채고달성 목표를 실현하기 위한 장기 실행전략으로 공공분양주택 지속추진	미래전략실 주택혁신추진단
		⑤ 임대료 체계 및 임대주택 공급체계 개선	●			기존에 '공공주택 공급방식 다변화' 전략과제에 있던 것을 이동 → 주거비 부담 완화 중점	주택공급처
1-4 공공주택 공급방식 다변화	1-4 지속가능한 공공주택 공급을 위한 공급방식 혁신				공급방식 다변화 라는 모호한 전략을 보다 명확화 → 지속가능한 공급 및 사업핵심에 중점		
① 민간협력 공공(지원)주택 공급 확대	① 자치구 및 민간협력을 통한 맞춤형 주택 공급 확대	●			자치구 협력(도전속 등)과 사회적기업, 역세권주택 등 민간협력을 통해 공공주택 공급	공공개발 사업처	
② 자치구 협력 지역 맞춤형 공공주택 공급 확대	② 노후 공공시설 복합개발을 통한 공공주택 공급 확대			●	노후 공공시설 복합개발사업(유류1동 등)은 도심 공공주택 공급의 핵심사업임과 할 수 있음.	도시재생 사업처	
③ 임대료체계 적정화 및 임대공급 배분체계 개선	③ 공사 노후 공공임대주택 재건축을 통한 주택 공급 추진			●	공사 노후 공공임대주택 재건축을 통한 주택공급과 지역 활성화사업은 중요한 과제임	공공주택 재건축추진단	
	④ 저층주거지 정비 등 정비사업을 통한 공공주택 공급 추진			●	주거지 정비사업을 통한 공공주택 공급이 확대 될 전망이므로 이를 실행전략에 반영	도시재생 사업처	
	⑤ 부동산 금융을 활용한 지속가능한 공공주택 사업모델 구축			●	공공주택 공급에 초점을 둔 부동산 금융사업으로 공적예산 투입 및 적자관측을 목표	개발금융처	

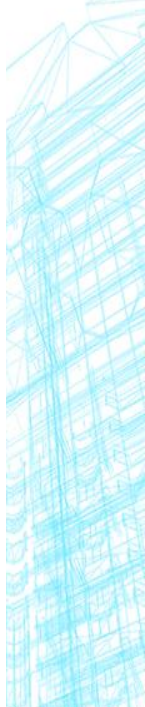
3. 중장기 전략 및 실행과제(안)

전략 목표	기존 전략/실행과제	신규 전략/실행과제	연관		개선사유	주관부서
			혁신 과제	영향 (BSC)		
행복한 도시 생활을 위한 기초 시설 공급	신규	2-1 공공주택을 공간복지 저역거점으로 활용			고공사 혁신과제를 중장기 전략과제로 선정 → 혁신사례 및 공간복지를 중점적으로 반영	
		① 노후 공공주택단지 공간복지 환경 개선	●		기존시설 개선 → 공공임대주택 단지 부대복리시설 리모델링을 포함하는 과제	시설관리처
		② 공공주택단지를 지역 공간복지 거점으로 활용	●		임대단지 활용 → 임대단지를 활용하여 규모의 공간복지를 실현하는 과제	공간복지전략실 시설관리처
		③ 매입임대주택을 청년(주인) 주도형 공간복지 거점으로 활용	●		창조적 혁신 → 청년주도형 공간복지 거점사업은 차별화된 사업으로 중장기적인 성과달성 가능	주택매입처
		2-1 공간복지 실현을 위한 정주환경 기준선 제고	2-2 지역상생발전을 위한 생활SOC 사업 발굴 및 실행		정주환경 기준선 제고는 모호한 개념을 혁신과제 (사업상생발전)와 생활SOC 정책사업 참여로 구체화	
		① 생활SOC 확충을 통한 10분 동네 실현	① 소규모 주택정비사업 참여기반 구축 및 활성화 지원		● 노후저층주거지, 가로주택정비 등의 사업을 소규모 조립정비사업으로 통합하여 과제로 정리	도시재생 기획처
		② 빈집재생사업 확대	② 공사 건축자산과 생활SOC 결합사업 추진		● 한옥, 돈의문 박물관 등 건축자산 외 노후 공공임대주택 재건축 등을 통해 지역의 생활SOC 확충 과제	건축자산처 공공주택재건축 추진단
		③ 노후 저층주거지 정비	③ 생활환경 개선을 위한 빈집Bank 플랫폼 구축	●	빈집 Bank 플랫폼 구축은 조직개편을 통해 새롭게 추진하는 사업으로 중장기적 실행과제로 채택	빈집Bank처
			④ 노후 도시기반시설 개선사업 추진		● 기존(2-3-3)실행과제를 이등 → 생활SOC에서 시민생활과 밀접한 노후기반시설까지 확장	도시공간사업처
		2-2 동반성장을 위한 지역경제 활성화 사업 확대	2-3 일자리 창출을 위한 경제산업 기반시설 공급		정부의 혁신 경제정책 및 지방공기업 경영평가 신규지표(2020) 반영 하고, 경제산업 거점시설 공급에 초점	
		① 공영형 생활기반 상가임대시설 확대	① 소상공인을 위한 공영형 업무(상가, 오피스 등)시설 공급		● 소상공인을 대상으로 젠트리피케이션 방지정책을 사업화한 과제	공공개발사업처
		② 공공식식선언센터 공급 확대	② 도심재조입 스마트 영커시설 등 4차산업혁명 거점시설 공급	●	서울시 도심재조입 스마트 영커시설 공급과 공사 혁신과제인 '산업재생 거점시설 및 육성'을 종합하여 반영	공공개발사업처
		③ 주산복합 스타트업 빌리지 조성	③ 독산동, 효충 등 도시재생뉴딜정책사업 참여 확대	●	홍릉, 독산동 등의 도시재생뉴딜사업은 중장기적으로 지속해야할 사업으로 실행과제에 반영	공공개발사업처
		④ 산업단지 조성 및 산업밀집지역 재생사업 확대	④ 지역재생기업(CRCs) 육성 및 지원으로 골목경제 활성화	●	일자리 창출과 골목경제 활성화를 위한 실행과제이며, 공사 내부 혁신과제	도시재생기획처 인재개발원
		⑤ 낙후지역 정비사업 확대			낙후지역 정비는 노후도시기반시설 개선사업 및 주거지정비사업, 도시재생뉴딜 등과 중복 → 생략	
	2-3 서울의 미래를 위한 창조도시 기반 조성	2-4 서울의 미래를 위한 스마트 도시 기반조성		창조도시를 스마트 도시로 변경 → 공사의 비전과 일치 하고, 도시관리자로서 사업적 혁신사업추진을 포괄		
	① 에너지 절약형 도시 등 스마트 시티 조성 확대	① 시민을 위한 스마트 시티 조성사업 발굴추진		● 공사의 스마트 사업단이 추구하는 사업방향을 실행과제에 반영	스마트 사업단	
	② 역세권 등 복합개발사업 추진	② 주거와 산업이 혼합된 스타트업 빌리지(캠퍼스 타운 등) 조성		● 도점순처럼 주산혼합 거점시설을 캠퍼스타운 등에 공급하여 스타트업 빌리지 조성	공공개발사업처	
	③ 노후 도시기반시설 개선사업 추진	③ 세운사업의 성공적인 추진으로 공공디벨로퍼 위상 제고		● 세운사업의 경우, 공공디벨로퍼로서 중요한 사업이므로 중장기 실행전략에 포함	세운사업처	
		④ 산업밀집지역 재생 및 마곡 등 산업단지 관리 전문화		● 마곡산업단지관리를 시작으로 산업밀집지역에 대한 정비를 공사가 추진 → 산업단지 재생 및 관리 전문화	공공개발사업처	

3. 중장기 전략 및 실행과제(안)

커뮤니티 디자인 및 운영 컨설팅

3-1 주거복지서비스 사업 확대	3-1 주거복지정책 실행체계 확립 및 주거서비스 전문화		입주민을 위한 주거서비스와 정부서비스 주거복지정책 사업은 별도의 사업으로 전략과제를 명확히 구분	
① 공공주거복지서비스 실행체계 확립 및 역할 확대	① 입주민을 위한 맞춤형 주거서비스 확대	●	입주민을 위한 주거서비스는 주택 소유자로서 공사의 비용으로 추진하는 서비스로 입주자에 맞게 제공	주거복지처 각 자산처
② 지역공동체 커뮤니티 활성화	② 공익형 주택관리 사업 전문화를 통한 서비스 영역 확대	●	투명한 주택관리를 요구하는 시민의 목소리가 증가하면 서 공사의 주택관리사업이 민간주택으로 확대 가능	시설관리처 각 자산처
③ 공공자산 활용 등을 통한 공유경제 활성화	③ 주거복지정책 사업 실행(대행)을 위한 추진체계 구축	●	주거복지는 정부와 서울시의 정책사업으로 공사는 이를 대행하여 시민에게 서비스 제공	주거복지처 각 주거복지센터
	④ 지역 공동체 활성화를 위한 지역협력사업 확대	●	주거복지와 관련하여 공사가 추구하는 방향은 공동체 활성화이며 이를 지역과 함께 추진	주거복지처 각 자산처
3-2 부동산종합서비스 다각화	3-2 부동산종합서비스 신규사업 발굴 및 육성		정부의 부동산종합서비스 산업 육성정책에 부합하여 산업시장을 확대하고 새로운 사업영역을 발굴하는 전략	
① 소외계층 임대부동산 사업 추진 및 운영·관리	① 공공주택 및 도시재생분야 부동산 금융사업 전문화	●	공사의 부동산 금융사업 분야를 공공주택과 도시재생 분야로 특화하여 전문화 한다는 전략	개발금융처
② 산업밀집지역 산업단지 기업지원 및 관리 서비스 강화	② 국공유지 복합개발사업 등 공익형 수익사업 발굴 투자	●	서초구청 청사복합개발 등 공유재산 개발사업에 대한 전략 → 공공기관의 이익 + 공사의 수익증출에 중점	공유재산사업처
③ 인증 및 성능평가 사업 추진	③ 공공주택 등 공공부동산정보서비스 체계 구축 운영	●	정부 혁신과제 중 정보공개와 관련한 과제이며 서울의 공공부동산 정보를 활용한 공공서비스사업 전략	경영지원처
	④ 주택안전, 친환경 등 건축물 인증 성능평가사업 발굴 추진	●	주택 내진성능 인증 등 시민의 생활과 밀접한 주택성능 평가, 친환경 인증 등에 대한 공공서비스 사업 추진	건축설계처
3-3 부동산금융서비스 강화	-		1-4-5와 3-2-1에 실행전략으로 배치 등 실행과제를 사업관련 전략과제로 자리 이동	
① 임대주택 공급 및 도시재생 관련 리츠 다각화			임대주택리츠는 1-4-5에 반영	
② 서울 균형발전을 위한 자체투자 자금 확보			투자금 확보에 대한 사업명은 3-2-1에 반영	
③ 부동산 신탁참여 등 금융서비스 다각화			부동산종합서비스 사업으로 분류하여 3-2-1로 자리 옮김	
3-4 공공정보시스템 구축운영	3-3 데이터 기반의 스마트한 자산운용체계 확립		장전담과제와 부합하지 않는 실행과제 → 공유자산 관리 및 자산운용 사업 중심으로 전략과제 개편	
① 에너지 절약형 도시 등 스마트 시티 조성 확대	① 공유자산자율관리 정보체계구축 및 운용 효율성 제고	●	자산에 대한 정보체계를 구축으로 효율적인 자원관리 및 신규 수익사업 발굴에 초점	공유재산사업처
② 역세권 등 복합개발사업 추진	② 임대 및 분양수익 확대를 위한 전략적 마케팅 강화	●	자산운용본부 택지판매처와 관련한 과제 → 마케팅역량의 중요성을 고려하여 실행전략에 반영	판매처
③ 노후 도시기반시설 개선사업 추진	③ 자산운용사업 역량강화 및 효율화로 부동산 운영수익 제고	●	공공디벨로퍼로서 장기적인 부동산 운영을 통해 수익을 창출하는 수익모델 발굴을 과제에 반영	자산운용본부 일반 (분부 주무처)
	④ 개발에서 운영까지, 공공디벨로퍼 대표 사업으로 마곡지구를 전략적으로 운용	●	마곡지구 사업은 공사의 중요한 사업이므로 중장기 실행과제에 반영하여 개발에서 운영까지 집중관리	미곡위례사업처 미곡도시개발사업(DF)
3-5 국내외 주택공급 및 도시개발 자문 컨설팅 경쟁력 강화	3-4 국내외 공익적 부동산개발 컨설팅 역할 강화		공공사업 현장 전문가로서 공공개발사업에 대한 컨설팅(코디네이터) 분야의 강화를 실행과제에 반영	
① 국내 공익적 부동산개발사업 자문 및 컨설팅 확대	① 공익적 부동산개발사업 자문 및 컨설팅사업 확대	●	기준유지 → 도시개발 코디네이터로서 자치구, 공공기관, 민간의 부동산 개발과 관련한 컨설팅	공공개발사업처
② 해외사업 기반구축 및 사업발굴 확대	② 공공주택 및 도시분야 해외사업 컨설팅 및 협력기반 구축	●	해외사업은 공공 및 민간과 협력하여 추진 → 공공 주택, 공적 도시개발 등에 대한 컨설팅으로 특화	정책수출사업단 해외사업단
③ 해외 투자형 도시개발사업 참여 및 도시분야 국제 컨설팅 추진	③ 보상업무 투명성 및 전문성 강화로 보상 컨설팅 사업 확대	●	보상업무 투명성 제고는 혁신과제 → 보상 전문성을 고려할 때, 경쟁력 있는 컨설팅 사업분야로 전략화	보상처
	④ 건축기술 및 주택도시정책 사업 관련 R&D 역량 강화	●	국책과제 수행, 기술연구, 정책세미나 등 R&D역량을 강화하여 컨설팅의 전문성 확보	SH도시연구원



3. 중장기 전략 및 실행과제(안)

사회적 가치를 실현하는 시민 기업

4-1 사회적 책임 이행으로 시민기업 위상 제고	4-1 지역사회 공헌 및 윤리경영 강화			추상적인 용어(시민기업 위상) 정리 및 정부 혁신과제 반영 → 지역사회 공헌과 윤리경영을 전략과제로 각칭	
① 사회적 가치체계구축 및 지역사회 공헌 프로그램 발굴추진	① 낙후지역 지원 등 지역사회 공헌 프로그램 발굴실행	●	●	정부 혁신과제(지역사회 공헌)를 실행과제로 설정 → 기관의 특성을 살려 사회공헌 추진(예, 균형발전 등)	미래전략실 (전사적 과제)
② 빈부패 청렴문화 확산	② 부패 및 비리행위 근절로 청렴문화 확산 노력	●	●	윤리경영에 포함된 청렴을 실현하기 위해 위한 방안을 구체적으로 표현	미래전략실 (전사적 과제)
③ 인권윤리경영강화	③ 소외계층 지원 등 사회적 약자를 위한 프로그램 운영	●		사회적 가치 항목 중, 사회적 책임 강화를 위한 실행방안을 실행전략에 반영	미래전략실 (전사적 과제)
④ 양질의 일자리 창출 및 질 개선	④ 준법심사 강화 및 법적 리스크 관리체계 구축		●	불법 행위 근절을 위해 준법심사를 강화하고 법적 리스크 관리 강화 → 범우실 업무를 중장기에 반영	범우실
⑤ 재난안전관리 체계 강화				재난안전관리 부문은 전략과제로 확대 개편	
4-2 시민참여 확대 및 시민서비스 품질 혁신	4-2 참여와 소통의 민주적 경영체계 확립			민주적 경영체계 확립(정부혁신과제) → 내부(직원) 및 외부(시민의 참여) 중점, 시민서비스는 사업과제로 이전	
① 시민참여 소통 기회 확대	① 시민참여 확대와 협치를 위한 참여형 의사결정 기반 구축	●	●	정부서울시 혁신과제, 주민 주도형 의사결정 및 주민 참여확대를 반영(시민주주당 운영 등)	미래전략실 기획조정실
② 데이터 기반의 맞춤형 공공서비스 제공 확대	② 데이터 기반의 전략적 커뮤니케이션 체계 구축	●		각종 데이터 및 시민의 요구를 파악하여 서비스를 제공하는 민주적 체계 구축	홍보실
③ 서비스 역량강화 및 서비스 전달체계 혁신	③ 경영정보 공유 등 협력과 상생의 노사관계 구축	●	●	정부서울시 혁신가치 중, 노사상생 및 근로자 참여형 의사결정에 대한 부분을 반영	인사노무처
	④ 일하는 방식 혁신으로 비민주적 낮은 관행 개선	●		기존의 비효율적 업무관행을 타파 → 민주적 경영체계 확립(정부 서울시 조직혁신과제)	기획조정실
4-3 공정사회 구현을 위한 상생협력 생태계 조성	4-3 시민임직원의 존엄과 가치를 중시하는 인권경영 실현			공사 인권선언 + 경영평가(2020) 신규 독립지표 → 인권경영을 중장기 전략과제에 반영(세부지표는 실행과제)	
① 동반자적 노사문화 정립	① 지역주민, 이해관계자, 임직원 등의 인권을 위한 인권경영체계 구축	●	●	공사 인권선언에 나타난 대상을 실행전략에 나열 → 인권경영 체계 구축은 정부의 요구사항(혁신과제)	미래전략실 (전사적 과제)
② 공정거래 문화 조성	② 협력사, 이해관계자 등과 공정거래 환경 조성	●	●	불공정 거래 개선, 공사 내외부 기화금 등 등 공정 사회 구현을 위한 노력(경영평가 세부지표)	경영지원처 (전사적 과제)
③ 협력기관 지역기업과 상생의 파트너십 구축	③ 대내외 감질근절 및 차별금지 이행체계 구축	●	●	인권경영을 위한 중요 과제로 성폭력, 금품향응 등을 근절하기 위한 외부(감질 등) 및 내부(직원)과제	인사노무처 미래전략실
	④ 일자리 질적 개선 및 일자리 나눔 확대	●		일자리 질적 개선은 인간 존엄을 위한 가치로 인권경영과 연관됨(정부 혁신지표)	인사노무처
신규	4-4 근로자와 시민의 안전을 위한 재난안전관리 강화			사법공기업 경영평가 강조지표(2020) → 기존 실행과제를 전략과제로 강화하고 신규과제 설정	
	① 사업현장의 재난 안전관리 강화 및 대응체계 구축	●	●	협약의 안전관리로, 공사의 사업현장에서 근로자와 지역주민의 안전을 관리하는 과제	재난안전실
	② 건축물(주택) 안전을 위한 기술개발 및 적용에 선도적 역할 수행	●	●	주택 등 건축물 분야 방재 기술을 개발하고 선도적으로 적용하여 안전기술 발전에 기여	재난안전실 건설사업처
	③ 입주민의 안전한 주거생활을 위한 공공주택 안전관리 강화	●	●	임대주택 관리에 대한 안전은 입주민의 안전한 주거생활과 관련된 분야로 주택관리의 핵심과제	시설관리처 각 센터
	④ 시민의 안전한 주거생활을 위한 친환경 경영체계 구축	●		공익의 안전관리로, 미세먼지 감축 등 기후변화 대응 친환경 경영(정부 혁신과제)을 과제로 선정	재난안전실 미세먼지추진단

3. 중장기 전략 및 실행과제(안)

미래를 준비하는 스마트 기업

5-1 경영환경변화 대응 미래성장기반 구축	5-1 혁신성장을 위한 사업다각화 및 신규사업 발굴		미래를 준비하는 스마트 기업(전략목표) 실현을 위한 '사업혁신' 분야 전략과제로 신성장 사업 중심 과제	
① 성장기반 구축을 위한 미래대응 역량 강화	① 주택토지 분야 혁신성장을 위한 신성장 동력 사업 발굴	●	경영평가 성과지표를 반영 → 공사의 주력사업인 주택토지분야에 대한 사업혁신(신규사업) 발굴 초점	도시재생기획처
② 산업혁신 및 신규사업 실행기반 구축	② 지역경제산업 활성화 관련 신사업 발굴 및 전문역량 강화	●	정부 혁신과제 중 지역경제 동반성장 과제로, 공사의 산업기반시설 공급관리 분야 중장기 과제	공공개발사업처
③ 공익사업에 대한 공적 지원 강화제도 개선	③ 공공데이터 개방 및 활용사업 생태계 조성	●	정부 지방공기업 혁신과제로, 공사의 데이터를 개방하고 활용하는 산업체계 구축	경영지원처 SH도시연구원
④ 기관 브랜드 가치 및 위상제고	④ 지방공기업 혁신성장 기반(제도) 구축을 위한 대외협력 강화	●	수도권 3공사 도시재생협의회 등 지방공기업 관련 불합리한 제도 개선으로 혁신성장 추진	도시재생기획처 (미래전략실 등)
5-2 투명하고 합리적인 인사조직체계 구축	3-2 스마트 기업 기반구축을 위한 인사조직문화 혁신		정부 혁신과제 '조직혁신' 및 경영평가 지표 반영 → 스마트 기업을 위한 인사와 조직 조직문화 전략과제	
① 상시 기능점검을 통한 효율적 조직관리	① 상시 기능점검을 통해 조직역량 및 업무 효율성 관리	●	기존 실행과제 보완 → 상시 점검을 통해 조직역량과 업무효율성을 강화하겠다는 방향성 제시	기획조정실
② 공정하고 합리적인 성과관리 및 인사제도 확립	② 공정한 성과관리 체계와 민주적 인사제도 구축	●	성과 및 인사관리 과제 → 공정하고 민주적인 체계를 확립하는 것으로 정리	인사노무처
③ 업무프로세스 개선 등 일하는 방식 혁신	③ 중장기 인력운영계획 수립 및 인적자원 관리체계 구축	●	중장기 인력운영계획에 대한 경영평가 지적사항 반영 → 중장기 과제로 선정하여 지속적으로 관리	기획조정실 인사노무처
	④ 업무공간 혁신 등 협업과 소통의 조직문화 구축	●	정부 혁신과제(조직혁신) 중 세부지표로 조직문화 개선을 위해 공간의 중요성 강조	경영지원처
5-3 성장과 발전을 위한 재정안정성 확보	5-3 지속가능한 공공사업 실행을 위한 재무관리 강화		스마트 기업을 위한 재무관리 전략과제로, 재무안정성을 위해 기존사업을 효율화하고 수익성 제고에 초점	
① 재무 및 사업별 리스크 관리 강화	① 중장기 재무관리계획 수립 등 리스크 관리체계 구축	●	경영평가(2020)에서 재무관리 점수가 상향됨에 따라 경영평가 지표를 중심으로 기존과제 보완	기획조정실
② 중장기적 재무 안정성 확보를 위한 전략적 투자 확대	② 정책사업 적자감축을 위한 정부 서울시 지원 확보 노력	●	임대주택사업 등 공공사업 적자 감축을 위해 정부와 서울시의 재정적 행정적(제도) 지원확보 과제	기획조정실 (전사적 과제)
	③ 공사 자산관리와 운영의 효율성 및 수익성 제고	●	자산의 운영을 통한 수익성 제고 노력은 경영평가 지표 → 수익성 제고의 중요성을 고려하여 반영	자산운용본부 (각 센터 등)
	④ 중장기적 수익구조 개선을 위한 전략적 투자 협력사업 확대	●	택지개발 사업 감소에 따른 재정적 불인요인을 제거하기 위해 필요한 과제	기획조정실
5-4 미래 리더육성 및 신뢰의 기업문화 구축	5-4 자율적으로 사회적 책임을 다하는 스마트 인재 육성		공사의 인재상을 담은 전략과제로 교육을 통한 전문성 확보와 임직원의 자긍심 고취에 초점	
① 체계적인 경력개발제도 실행	① 교육 훈련 종합계획 수립 등 전문역량 관리체계 구축	●	경영목표(신성장, 컨실턴트) 실현을 위한 전문역량 강화 → 경영평가 세부지표(조직인사)를 반영	인재개발원
② 스마트 인재확보 및 육성	② 스마트 시민기업으로 혁신을 이끌어 갈 변화주도 리더 육성	●	인재개발원의 변화주도 리더육성 과제를 중장기 실행과제에 반영	인재개발원
③ 소통과 협력의 조직문화 구축 및 변화관리 강화	③ 주거복지도시재생 분야 지역인재 발굴 및 육성 노력	●	도시재생, 주거복지와 관련하여 공사와 지역역량의 동반성장을 위해 지역전문가를 육성	인재개발원 주거복지센터 등

4. 2020 업무계획과 연관성

중장기 경영계획이 업무계획을 모두 포괄할 수는 없지만, 경영평가 위원들은 전략적 연관성을 중요하게 생각하므로 부서 업무계획과 연관성 확보 필요

2020 사업계획 지침

V. 2020년 주요사업계획 (예시)

추진 전략	[주요사업명]	단위	2019	2020	2021	2022	2023	주관 부서	[성과관리]	
									연계 지표명	세부지표
중장기 실행과제 - 사업특성을 반영하는 과제 (담당부서와 무관)	대외기관과의 소통·협력 강화	개최수	6	6	6	6	6	경영평가	경영층의 리더십	
	시장지시사항 관리 및 이행점검							BSC	시장요청사항 이행노력	
	경영목표 공유 및 소통강화를 위한 대내회의 운영							경영평가	경영층의 리더십	
일부 또는 유사 의미 활용 가능 - 단어, 문장, 의미 등										

[메모:7] SH 2019-09-09 18:06

업무계획과 성과관리를 연계하라는 경영평가 위원들의 요구를 반영
 - 경영평가 세부지표를 기재하면, 향후 경영평가보고서 작성에 활용

혁신지표는 2018년 10월 발표한 혁신지표 관리부서가 해당됨.

그 외 부서는 경영평가 및 BSC를 중심으로 작성

[메모:6] SH 2019-09-09 18:06

실/처 중심사업 중, 경영평가나 공사 혁신지표, BSC와 연관된 사업을 선별

- 중장기적인 목표 수치가 나오는 사업 또는(혁신지표는 중장기 목표치 있음) 시책사업 및 공사의 중점 추진사업 위주로 작성

5. 향후 계획

□ 2020-2024, 중장기 경영계획 전략체계 완료

- 중장기 전략체계(안) → 부서 배포 및 의견수렴 → 2020 업무계획 수립에 반영
- 전문가 자문회의, 내부 전략리더 자문회, 시민자문 등 추진 → 중장기 전략과제 보완
- 확정된 2020 업무계획의 실. 차별 사업전략 반영 → 중장기 전략체계 완성

□ 중장기 경영계획 보고서 작성 및 인쇄

- 내외부 경영환경 정리, 비전체계 요약, 전략과제 정의서 작성 → 중장기 경영계획보고서 완성
- 내외부 자문 → CEO 및 임원진 보고 → 내용 확정 및 보고서 인쇄 (→ 경영평가 수검자료)

감사합니다.

