

2016 사업연도 경영평가보고서

2017. 6

제1편

경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적	3
2. 경영평가단 구성 및 운영	3
3. 평가항목 및 평가부문	4
4. 평가 방법	6
5. 평가일정 및 과정	6

제2편

경영개황

1. 2016년 경영목표 슬로건	11
2. 기구	11
3. 인원현황	12
4. 방송현황	13
5. 방송시설	13
6. 재무현황	20

제3편

경영평가 총평

1. 방송 부문	25
2. 기술·뉴미디어 부문	15
3. 경영·회계 부문	67

2016

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h-a-p-t-e-r

01

경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적
2. 경영평가단 구성 및 운영
3. 평가항목 및 평가부문
4. 평가 방법
5. 평가일정 및 과정





제1편 | 경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적

이사회는 KBS의 독립성과 공공성을 보장하기 위한 최고 의결기관으로 이사는 각 분야의 대표성을 고려하여 방송통신위원회에서 추천하고 대통령이 임명한다.

이사회는 방송법 제49조 제1항 제6호, 방송법시행령 제33조 및 KBS 정관 제13조 규정에 의거 매년 경영평가단을 구성·운영하며 KBS의 경영성과에 대하여 평가를 실시한다. 그 목적은 KBS의 설립 목적인 「공정하고 건전한 방송문화의 정착」과 「국내외 방송의 효율적 실시」 그리고 KBS의 경영개선을 도모하기 위함이다.

2. 경영평가단 구성 및 운영

가. 경영평가단

경영평가단은 이사회가 위촉한 전문가로 구성되었으며, 명단은 아래와 같다.

□ 외부전문가 6명

- 방송 부문 : 최양수 (연세대학교 언론홍보영상학부 교수)
원용진 (서강대학교 커뮤니케이션학부 교수)
- 기술·뉴미디어 부문 : 최용균 (前KBS제작리소스센터장)
백종호 (서울여자대학교 미래산업융합대학 소프트웨어융합학과 교수)
- 경영·회계 부문 : 최동석 (아시아연구네트워크 인사조직혁신센터장)
조승호 (대주회계법인 대표)

□ 내부위원 1명

- 전홍구 (KBS 감사)

나. 평가기간

□ 2016년 12월 ~ 2017년 5월

3. 평가항목 및 평가부문

평가항목은 방송법 시행령 제33조 규정에 명시된 아래 7개 항목을 KBS의 업무와 연관하여 방송 부문, 기술·뉴미디어 부문, 경영·회계 부문 등 3개 부문으로 연계 설정하였으며, 부문별 세부평가항목은 이사회에서 작성한 「KBS 경영평가 가이드라인」을 참고하여 경영평가단 운영 회의에서 협의, 확정했다.

가. 법정 7개 항목

- ① 경영목표설정의 타당성 평가
- ② 예산집행의 효율성 평가
- ③ 인사·조직 등 경영관리 제도의 평가
- ④ 재무상태 등 경영실적의 평가
- ⑤ 연구 개발사업의 평가
- ⑥ 시설투자의 평가
- ⑦ 기타 KBS의 발전과 경영개선을 위하여 필요한 사항

나. 부문별 세부평가 항목

(1) 방송 부문

- 변화하는 미디어 환경에서의 KBS의 정체성 논의
- 경영 목표
- 편성 부문
- 보도·시사 부문
- 제작 부문
- 국가기간방송 부문

- 라디오/뉴미디어 부문
- 시청자/청취자 부문
- 방송심의 부문
- 방송 부문 종합평가와 제언

(2) 기술·뉴미디어 부문

- 경영목표설정
- 스마트 플랫폼 강화
- 지상파 플랫폼 재도약
- 지상파 방송망 서비스 안정화
- UHDTV방송 기반 구축
- 디지털 워크플로우 고도화
- 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화
- 미래 방송기술 연구개발
- 정보시스템 부문
- 아카이브 운영
- 종합평가 및 제언

(3) 경영·회계 부문

- 경영 개념과 경영평가 방법
- 경영의 중장기비전과 목표
- 경영의 중장기비전달성을 위한 전략
- 조직관리
- 성과관리
- 역량관리
- 인사관리
- 예산편성과 운용
- 재무 및 회계
- 주요정책 추진

4. 평가 방법

평가 기준은 이사회에서 작성한 「KBS 경영평가 가이드라인」을 근간으로 하여 2016사업연도 계획에 대한 실적의 수준, 전년도에 대비한 실적의 성장 정도, 그리고 일반화된 경영원리 등을 적용하여 선정하였고, 부문별 중점사업에 대하여는 심층적으로 검토했다. 또한, KBS가 제출한 2016사업연도 추진 실적 자료와 부서장 면담 등을 위주로 하여 점검하였으며, 시간이 허용되는 범위 내에서 지역국 및 송·중계소 방문과 방송 제작 현장 실사를 통하여 수집한 자료 등을 검토하여 평가했다.

5. 평가일정 및 과정

- 2016. 12. 7(수) ■ 경영평가위원 위촉, 경영평가 관련 설명회
- 12. 23(금) ■ 경영평가단 제1차 운영회의
 - 경영평가 항목, 본사 제작시설 실사 일정 등 협의·확정
- 2017. 1. 6(금) ■ 경영평가단 제2차 운영회의
- 1. 13(금) ■ 본사 제작시설 실사
- 1. 20(금) ■ 경영평가단 제3차 운영회의
- 2. 2(목) ■ 지역방송국 현지 실사
 - ~ 2. 3(금) - 대구방송총국, 포항방송국
- 2. 7(화) ■ 경영평가단 부서장 면담 (방송 부문)
- 2. 8(수) ■ 경영평가단 부서장 면담 (방송 부문)
- 2. 9(목) ■ 경영평가단 부서장 면담 (기술·뉴미디어 부문)
- 2. 10(금) ■ 경영평가단 부서장 면담 (경영·회계 부문)
- 2. 17(금) ■ 경영평가단 부서장 면담 (경영·회계 부문)
- 2. 27(금) ■ 경영평가단 부서장 면담 (경영·회계 부문)
- 3. 13(월) ■ 경영평가단 사장 면담

- 4. 28(금) ■ 경영평가단 제4차 운영회의
 - 경영평가보고서 초안 검토 등 의견 교환
- 5. 10(수) ■ 경영평가 관련 이사회와 간담회
- 5. 24(수) ■ 경영평가 결과 이사회 심의·의결
- 5. 31(화) ■ 경영평가 결과 자체방송 실시 (1TV, 1R)

KBS  한국방송

2016

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h-a-p-t-e-r

02

경영개황

1. 2016년 경영목표 슬로건
2. 기 구
3. 인원현황
4. 방송현황
5. 방송시설
6. 재무현황





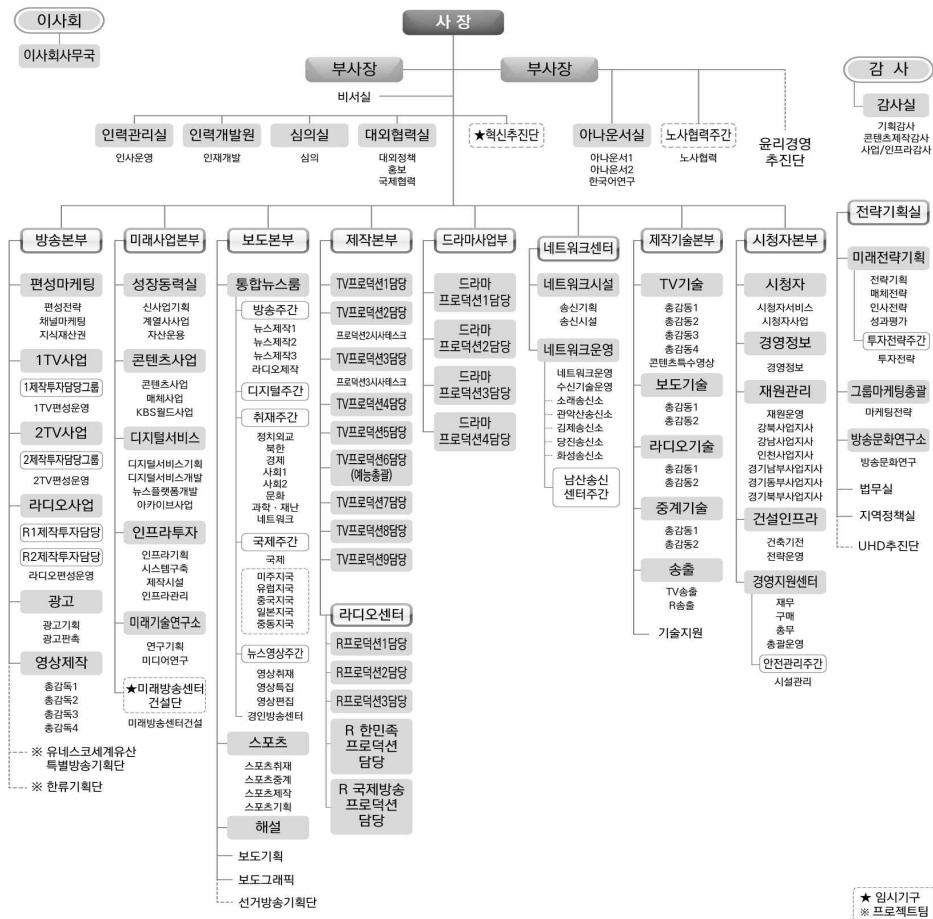
제2편 | 경영개황

1. 2016년 경영목표 슬로건 : **KBS가 달라집니다**

2. 기구

| 본 사 |

(2016 12. 31. 기준)



제1편 | 경영평가 개요 | 제2편 | 경영개황 | 제3편 | 경영평가 총평 | 제4편 | 부록 별 평가 |

| 지 역 |

(2016. 12. 31. 기준)



3. 인원현황

(2016. 12. 31. 기준)

구분		정 원	현 원 (여성)		대 비
집행기관	사 장	1	1		
	감 사	1	1		
	부 사 장	2	1		△1
	본 부 장	8	7		△1
	집행기관 계	12	10		△2
직원	일 반 직	5,516	4,585	(941)	△931
	촉 탁 직	32	18	(5)	△14
	직원 계	5,548	4,603	(946)	△945
합 계		5,560	4,613	(946)	△947

4. 방송현황

가. TV 방송현황

공영방송 KBS는 2개의 TV 채널과 1개의 위성방송 채널을 운영하며 수준 높은 프로그램을 방송하고 있다.

□ 제1TV (한국인의 중심 채널)

한국을 대표하는 기간 채널로서 보도, 시사정보, 교양, 다큐, 스포츠 등을 방송한다. 모든 시청자에게 고른 서비스를 한다는 ‘보편성’을 편성철학으로 삼아 공영방송의 가치를 구현하는 차별화된 뉴스와 시사 프로그램, 인간, 환경, 문화 등에 대한 지속적인 관심이 반영된 프로그램을 방송하고 국가적 어젠다 설정과 사회통합 기능의 수행을 목표로 하고 있다. 1TV는 광고 없이 시청자가 부담하는 수신료를 기반으로 프로그램을 방송하고 있다.

□ 제2TV (건전한 가정 문화채널)

대중문화에서 고급문화까지 다양하고 품격 있는 문화프로그램 방송, 1TV와 분명한 차이가 있는 방송서비스를 제공하기 위해 2TV는 ‘다양성’을 바탕으로 시청자 선택의 폭을 확대하여 상업방송의 선정적 프로그램으로부터 국민정서를 보호하는 정신적 그린벨트를 구축한다는 편성원칙으로 드라마와 연예·오락 프로그램을 주로 방송하고 있다.

□ KBS World (국제위성방송)

국제위성을 이용, KBS 뉴스 실시간 방송을 포함한 KBS의 우수한 프로그램을 편성, 전 세계에 KBS World 방송을 실시하여 재외 한국인의 한민족 네트워크를 구성, 한민족 단일 문화권을 실현하고 한류 확산의 주도 매체로서 세계 각국에 한류를 전파하여 KBS가 세계적인 공영방송으로 도약하기 위해 추진하고 있는 국제위성방송 채널이다.

- 편성시간 : 24시간
- 사용언어 : 한국어/영어/중국어/베트남어/말레이시아어 자막 등 방송(일부)
- 채널편성 : 종합 편성(KBS 1TV, KBS 2TV프로그램)

나. 라디오 방송현황

KBS는 7개 라디오채널을 통해 공정성과 전문성을 확보하는 가운데 품격 높은 교양 프로그램과 대중성을 살린 즐겁고 유익한 프로그램을 방송하고 있다.

□ **KBS 1Radio** (시사 교양 채널)

시사 교양 종합채널로서 건실한 여론 형성 및 미래지향적 어젠다를 제시하고 국가기간방송으로서 재해 재난방송을 실시하며 공정성 강화 및 국민적 일체감 형성과 사회적 통합에 기여하는 시사 교양 프로그램을 제작 방송하고 있다.

□ **KBS 2Radio** (중장년 대상, 음악 채널)

중장년층을 대상으로 방송하는 대중음악 채널로서 대중문화의 정체성을 확립하고 청취자들의 문화소비 욕구를 반영한 다양한 음악 중심의 프로그램을 제공하고 있다.

□ **KBS 3Radio** (장애인/ 사회적 약자/ 다문화 가정 대상 채널)

장애인, 다문화 가정, 저소득층 및 사회적 약자를 위한 사회복지 방송으로서 장애인과 비장애인의 상호 이해를 돕고 통합 사회로의 가교 역할을 수행하는 등 국내 유일의 라디오 복지채널로서의 책무를 이행하고 있다.

□ **KBS 1FM** (클래식/ 국악 전문 채널)

국내 유일의 클래식음악 전문 방송으로서 폭넓은 서양 고전음악과 우리의 전통소리를 소재로 한 국악을 방송함으로써 동·서양 클래식 음악을 다양하게 접할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

□ **KBS 2FM** (30대 이하 대상, 음악/ 예능 채널)

대중음악 전문 채널로서 젊은 층을 주 청취 대상으로 설정하고 건전한 대중문화의 보급 확대 및 국민정서 함양을 위하여 다양한 대중음악과 건전한 오락 프로그램을 제공하고 있다.

□ **KBS 한민족방송** (북한 전문/ 한민족 중심 채널)

남북화합과 교류의 채널로서 남북관계의 변화에 발맞춰 북방동포들의 정체성을 확립하고

한민족으로서의 일체감과 동질성을 고양시키고 통일과 통일 이후를 대비해 남북 교류 및 화해 협력의 중심 방송 역할을 수행하고 있다

□ 국제방송 (KBS World Radio)

국제친선과 한국 문화의 세계화를 위한 한국의 유일한 다국어 국제방송 전문 채널로서 국제방송계에서의 경쟁력 확보, 한민족 글로벌 네트워크 강화, 한류의 지속적 확산 등을 위해 한국의 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 스펙트럼을 지역별·언어별로 특화된 매체를 통해 신속, 정확하게 제공하고 있다.

다. DMB 방송현황

세계 최초의 지상파 이동방송 <U KBS>는 급변하는 방송통신융합 시대에 시청자의 다양한 요구를 충족하고 공적 책무를 다하기 위해 각각의 특성을 가진 4개의 채널로 방송서비스를 구성하고 있다.

□ **UKBS★** (유 케이비에스 스타)

KBS 1TV에 기반을 둔 한국인의 이동방송 중심 채널로서 KBS 1TV프로그램의 공영성을 이동방송 시장에까지 확대하여 KBS DMB서비스의 공익적 가치를 제고하고 있다.

□ **UKBS♥** (유 케이비에스 하트)

KBS 2TV에 기반을 둔 가족 문화 채널로서 젊은 감각, 실험적이고 창의적인 포맷, 모바일 환경에 최적화된 대중문화 및 오락프로그램을 집중 편성하여 KBS DMB서비스의 경쟁력을 높이고 이를 통해 이동방송 시장의 형성 및 발전에 앞장서고 있다.

□ **UKBS♪** (유 케이비에스 뮤직)

음악 전문 채널로서 디지털 방송에 특화된 내용의 신규 프로그램 제작과 기존 지상파 아날로그 음악 라디오의 재전송을 교차 편성하여 향후 FM라디오의 디지털 전환 및 디지털 서비스 확대에 대비하고 있다.

□ **OKBS♣** (유 케이비에스 클로버)

언제 어디서나 접근할 수 있는 이동형 개인매체인 DMB의 특성을 살릴 수 있는 양방향 데이터채널로서 정보, 교양, 오락 데이터 콘텐츠와 프로그램 연동 부가정보 콘텐츠를 종합적으로 편성함으로써 저렴한 비용으로 구현하는 DMB 데이터서비스를 제공하고 있다.

라. 기본 방송시간

(2017. 1. 1. 기준)

구분		방송시간 (1일 평균)
T V	제 1 TV	23시간 16분
	제 2 TV	20시간 57분
라 디 오	제 1 라디오	24시간
	제 2 라디오	22시간
	제 3 라디오(사랑의 소리방송)	21시간
	제 1 FM	24시간
	제 2 FM	24시간
	한민족방송	20시간 (제1방송 기준)
	KBS World Radio	65시간 13분 (28개 주파수 합산)
D M B	U-KBS 스타★(V)	23시간 18분
	U-KBS 하트♥(V)	21시간 28분
	U-KBS 뮤직♫(A)	24시간
	U-KBS 클로버♣(D)	24시간

※ TV, 라디오, DMB(스타, 하트, 뮤직) 개편 기준

※ 제 1·2 FM 방송시간은 수도권 기준임

마. 기본편성 비율

(2017. 1. 1. 기준)

□ 지상파

구분		보도(%)	교양(%)	오락(%)	계(주간)
TV	제1TV	28.6	62.0	9.5	9,770분
	제2TV	9.3	48.6	42.0	8,860분
Radio	제1라디오	31.2	64.6	4.2	10,080분
	제2라디오	3.8	59.8	36.4	9,240분
	제3라디오	14.1	72.5	13.4	8,820분

□ FM음악방송

구분	국악(%)	서양(%)	가요(%)	팝(%)	계(주간)
제1FM (고전음악)	12.5	87.5	—	—	10,080분
제2FM (대중음악)	—	—	75	25	10,080분

□ 국책방송

구분	보도(%)	교양(%)	오락(%)	계(주간)
한민족방송	16.2	53.8	30.0	8,400분
KBS World R	21.2	58.1	20.7	26,551분

* 한민족방송은 제1방송 기준

□ DMB

구분	보도(%)	교양(%)	오락(%)	계(주간)
U-KBS 스타★(V)	26.72	61.93	11.34	9,785분
U-KBS 하트♥(V)	7.65	50.19	42.15	9,015분
U-KBS 뮤직♫(A)				10,080분
U-KBS 클로버♣(D)				10,080분

□ TV외주 편성 비율

구분	1TV	2TV	합 계
외주비율	26.3%(2,570분)	48.8%(4,325분)	37.0%(6,895분)
주시청시간대 외주비율	21.7%(390분)	55.3%(99분)	38.5%(1,385분)
국내제작방송 프로그램비율	96.4%(9,470분)	98.3%(8,650분)	97.6%(18,120분)

※ 외주비율, 국내제작 방송프로그램비율은 전체방송시간 대비

※ 주당 기본편성시간 기준

※ TV, 라디오, DMB(스타, 하트, 뮤직) 개편 기준

5. 방송시설

가. 방송국 (2017. 1. 1. 기준)

□ 본사 : 1개소(경인센터 별도)

□ 지역 : 18개소(지역총국 9, 지역국 9)

나. 주요시설

□ 본사

구분	시설수	시 설 개 요
TV	64	TV부조 16(스튜디오 20), 뉴스/중계부조 6(스튜디오 5), 종합편집실 17, 구조정실 3 (경인방송 주조 포함), 음향시설 11, 기타 11 ¹⁾
라디오	44	스튜디오 30(녹음 29, 뉴스 1), R센터 10, 구조정실 1, 공개홀 1, 기타 2 ²⁾
DMB	4	구조정실 1, 편집실 3

1) 기타 : 신관 CDR, IOR, 보도MCR, 본관 CAR, NPS 3(예능/교양, 드라마, 장기기획), MNC, 디지털뉴스룸(KDNS), 비디오아카이브(KDAS), 위성지구국

2) 기타 : 라디오 CDR, 라디오 IOR

□ 전국

구분		방송국	기간국	간이시설	계
방 송 국		19	—	—	19
송출	TV/FM/DMB	—	34	309	343
	중·단파	—	30	—	30
합계		19	64	309	392

다. 매체 현황

- TV 2개 매체 : 1TV, 2TV
- 위성 1개 매체 : KBS World TV
- RADIO 7개 매체 : 1R(표준FM), 2R(2R FM), 3R(3R FM), 1FM, 2FM, 한민족방송, 국제방송
- DMB 4개 매체 : U-KBS[스타(V)·하트(V) / 뮤직(A) / 클로버(D)]

6. 재무현황

가. 요약비교재무상태표

□ 제44기 : 2016년 12월 31일 현재

□ 제43기 : 2015년 12월 31일 현재

(단위 : 백만 원)

과목	2016년	2015년	전년 대비		구성비율(%)	
			증감액	증감률(%)	2016년	2015년
I. 유동자산	291,954	274,916	17,038	6.2%	23.2%	21.7%
1. 당좌자산	281,264	263,595	17,669	6.7%	22.3%	20.8%
2. 채고자산	10,690	11,321	-631	-5.6%	0.9%	0.9%
II. 비유동자산	967,289	992,388	-25,099	-2.5%	76.8%	78.3%
1. 투자자산	359,322	337,684	21,638	6.4%	28.5%	26.6%
2. 유형자산	573,371	616,311	-42,940	-7.0%	45.5%	48.6%
3. 무형자산	1,153	1,197	-44	-3.7%	0.1%	0.1%
4. 기타비유동자산	33,443	37,196	-3,753	-10.1%	2.7%	2.9%
자산합계	1,259,243	1,267,304	-8,061	-0.6%	100.0%	100.0%
I. 유동부채	190,775	240,529	-49,754	-20.7%	32.5%	38.8%
II. 비유동부채	396,569	378,752	17,817	4.7%	67.5%	61.2%
부채합계	587,344	619,281	-31,937	-5.2%	100.0%	100.0%
I. 자본금	206,192	206,192	0	0.0%	30.7%	31.8%
II. 자본조정	-1,300	-1,300	0	0.0%	-0.2%	-0.2%
III. 기타포괄손익누계액	4,694	4,183	511	12.2%	0.7%	0.6%
IV. 이익잉여금	462,314	438,948	23,366	5.3%	68.8%	67.8%
자본합계	671,900	648,023	23,877	3.7%	100.0%	100.0%
부채와자본총계	1,259,243	1,267,304	-8,061	-0.6%		

나. 요약비교손익계산서

□ 제44기 : 2016년 1월 1일부터 2016년 12월 31일까지

□ 제43기 : 2015년 1월 1일부터 2015년 12월 31일까지

(단위 : 백만 원)

과목	2016년 (제44기)	2015년 (제43기)	전년 대비	
			증감액	증감률(%)
I. 매 출 액	1,486,557	1,546,206	-59,649	-3.9
II. 매출원가	1,250,063	1,323,794	-73,731	-5.6
III. 사업총이익	236,494	222,412	14,082	6.3
IV. 판매비와 관리비	234,914	243,469	-8,555	-3.5
V. 사업이익	1,580	-21,057	22,637	-107.5
VI. 사업외수입	46,928	48,106	-1,178	-2.4
VII. 사업외비용	14,680	14,167	513	3.6
VIII. 법인세전순이익	33,828	12,882	20,946	162.6
IX. 법인세비용	9,026	5,392	3,634	67.4
X. 당기순이익	24,802	7,490	17,312	231.1

KBS  한국방송

2016

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h-a-p-t-e-r

03

경영평가 총평

1. 방송 부문
2. 기술·뉴미디어 부문
3. 경영·회계 부문





제3편 | 경영평가 총평

1. 방송 부문

가. 변화하는 미디어 환경에서의 정체성 논의

KBS가 수행해야 하는 공적책무는 시대와 환경의 변화에 따라 그 해석이 달라질 수 있다. 종합유선방송이 출범한 1995년 이후에는 다양한 채널이 전문 편성 방송서비스를 제공하고 있다. 보도전문채널과 종합편성채널이 허가를 받아 방송을 시작한 이후에는 시사와 보도 프로그램이 증가하였다. 스마트폰의 급속한 보급으로 방송을 다양한 경로로 시청할 수 있는 N 스크린 서비스가 보편화하였다. 이러한 방송환경 변화에 따라 KBS가 공적책무를 수행하는 방식도 변화할 수밖에 없다.

1) 공익적 방송서비스 vs. 상업적 방송서비스

본 경영평가의 대상 연도인 2016년은 우리나라 지상파 방송의 경영환경에 뚜렷한 변곡점 시기로 역사에 기록될 전망이다. 당해 연도 광고 매출은 전년 대비 818억 원 정도 감소하여 이전 연도의 감소폭보다 배가 되었다. 이는 KBS의 공적 서비스 수행 능력을 현저히 감소시킬 수 있다. 수신료 수입이 광고 수입을 능가하는 상황에서 KBS는 경영에 있어서 과거보다 더욱 공익적인 경영을 수행해야 하는 당위와, 기존의 서비스를 유지하고 확대하기 위해서는 더욱 상업적이어야 하는 현실 간 모순에 직면해 있다.

2) 전통적 방송서비스 vs. 새로운 방송서비스

이러한 미디어 환경의 급격한 변화는 KBS의 위상과 정체성에 근본적인 성찰을 요구한다. 방송법 제43조는 “공정하고 건전한 방송문화를 정착시키고 국내외 방송을 효율적으로 실시하기 위하여 국가기간방송으로서 한국방송공사를 설립한다.”고 적시하고 있다. 당연히 현재의 재원조달 방식을 개선하지 못한다면 새로운 서비스의 개발을 효과적으로 수행할 수 없게 된

다. 궁극적으로는 전통적인 방송을 통한 서비스도 위축될 수밖에 없을 것이다.

3) 보편적 서비스 vs. 소수 대상 서비스

공익성, 공정성을 강조하는 1항에 이어 방송법 제44조 2항은 ‘보편적 서비스의 제공’을 강조한다. 젊은 시청자들의 이탈로 인해 지상파방송의 도달률은 지속적으로 감소해 왔고 이 추세는 향후 지속될 전망이다. 이 추세 속에서 KBS는 선택을 놓고 고민을 해야 한다. 젊은 시청자의 이탈이 거대한 미디어의 변화 트렌드임에도 불구하고 이들을 TV와 라디오로 다시 불러오도록 노력해야 할 것인가 아니면 주 시청자인 중장년층에 적합한 방송서비스를 강화할 것인가 중 선택이 불가피해졌다. 아마도 이 점이 KBS가 직면한 그리고 풀어내야 할 가장 중요하고도 어려운 도전일 것이다.

나. 경영목표

1) 목표설정의 타당성

KBS는 2016년 1월 ‘KBS 중장기 정책방향’을 설정하였다. ‘KBS 혁신 3개년 계획’이라는 부제로 발표된 이 안은 전년도 11월에 새롭게 출범한 집행기관의 중장기비전을 담고 있어 그 시사하는 바가 크다. 중장기 정책방향은 3대 전략, 9대 과제를 담고 있으며 콘텐츠, 플랫폼, 경영 분야의 정책 우선순위도 구체적으로 설정하고 있다. 이 계획은 연도별 로드맵과 연간 단위 계획과 연계를 다루는 세부 실행계획으로 마무리하고 있다.

가) 보도 공정성 강화

KBS가 설정한 ‘보도 공정성 강화’는 현재 우리사회가 처한 상황을 감안하면 경영목표로서 타당하다고 본다. 방송의 공정성은 군사정부 시절 이래로 KBS보도에 관한 한 종종 사내외의 시비의 대상이었다. 공정성에 관한 논란이 빚어지는 원인 중의 하나는 KBS 이사의 선임이 정파적으로 이루어진다고 보는 일부 시각에 있다. 즉, 정당이 방송통신위원을 추천하고 이들 위원이 KBS의 이사를 추천하는 방식에 대한 불만 그리고 그로부터 비롯되는 의구심에서 빚어진 문제일 수 있다. 이사회의 구성을 정파적인 시각으로 보게 되면 원천적인 불신이 잉태될 수밖에 없다. 정치가 선진화된 사회처럼 정당 추천이 비교적 중립적으로 이루어지고 피임명자가 전문적인 소신으로 업무를 수행하는 성숙한 문화가 형성되어 공정성 시비가 구조적으로 착근

되어 있는 것처럼 여겨지는 바는 해소되어야 한다. 공정성에 관한 논란이 줄어들지 않는 다른 이유는 KBS 구성원의 이념적 스펙트럼에서도 기인한다. 우리사회 구성원의 다양한 이념적 성향과 유사하게 내부 구성원의 이념적인 차이로 인해 공정성 시비가 내부에서 촉발되기도 한다. KBS 사내에 다양한 공정성 담보의 장치들이 존재하는 바 이들 제도를 의도한 대로 활용하고 구성원 간의 원활한 소통을 통한 상호신뢰 구축이 필요하다.

나) 콘텐츠 경쟁력 제고

방송사로서 콘텐츠 경쟁력 제고를 경영목표로 제시하는 것은 지극히 당연한 일이다. 그럼에도 불구하고 콘텐츠 경쟁력 제고를 주요한 경영목표로 설정한 것은 지상파 방송의 영향력 약화에서 오는 위기감에서 비롯된 것으로 이해한다. 다채널 텔레비전(Multi Channel TV) 서비스의 가입자 증가와 모바일 미디어의 확산은 필연적으로 지상파 방송 플랫폼의 중요도를 하락시켰다. 지상파 TV 채널과 종편을 포함한 케이블 채널의 시청점유율은 2014년을 기점으로 역전되었다. 물론 지상파 방송사가 소유하고 운영하는 케이블 채널이 20여 개에 달하는 사실을 감안하면 여전히 방송 시장은 지상파 3사에 의한 과점 구조에 가깝다. 그러나 심각한 것은 지상파 점유율의 하락이 지속적이며 가까운 미래에도 하락세를 면할 계기와 전망이 잘 보이지 않는다는 점이다. 이러한 하락세는 지상파 방송사의 잘못이라기 보다는 미디어 기술 환경의 변화에서 기인하는 거대 트렌드라고 볼 수 있다.

다) 한류 확산 주도

글로벌 시대 방송 콘텐츠를 세계에 전파하는 것은 국가간방송인 KBS의 중요한 책무이다. 방송법 제44조 4항은 “국내외를 대상으로 민족문화를 창달하고, 민족의 동질성을 확보할 수 있는 방송프로그램을 개발하여 방송”할 것을 요구하고 있다. 방송법이 제정된 시점에는 아마도 주로 해외동포를 대상으로 하는 방송을 상정해 그런 조항을 포함시켰을 거라고 짐작한다. 그러나 20여 년 전부터 한국 지상파 방송 콘텐츠의 해외 수출은 꾸준히 증가하여 이제는 세계적으로 손꼽힐 정도로 경쟁력이 있는 산업이 되었다. KBS는 그 같은 경쟁력 강화에 주도적 역할을 해왔다. 그런 성과를 고려하더라도 방송 콘텐츠의 국제적 유통에 있어 KBS는 다른 방송과는 차별성을 지녀야 한다는 부담을 가질 필요가 있다.

다. 목표달성 여부

1) 보도 공정성 강화

만인이 동의하는 ‘공정한’ 보도가 존재할 수 없다면 공정성에 관한 논란은 방송사가 늘 직면해야 할 문제다. 다만 논란의 대상은 시대 상황에 따라 다를 수 있다. 논란의 정도나 빈도는 상황뿐만 아니라 보도 내용이나 그 성과에 따라 달라질 수 있다. 공정성 논란이 없는 경우가 논란이 많은 경우보다 더 좋다고 평가할 수는 없다.

4·13 국회의원 총선거와 관련해 KBS는 공정하고 정확한 총선 보도를 목표로, 심층보도 포맷인 ‘이슈&뉴스’를 통해 다양한 각도에서 총선 상황을 분석하고 조망해 유권자들의 올바른 선택을 돕고자 했다. 정책 중심의 보도를 강화하기 위해 한국정책학회와 정책검증 협약을 체결하고 각 당의 공약을 검증해 보도했다. 한국정당학회와도 현장관찰 기획 프로젝트를 수행하였다.

2016년 KBS보도를 둘러싸고 몇 건의 공정성 논란이 있었다. 총선과 사드, 최순실 국정농단 사건과 관련한 보도를 놓고 공정성 시비가 있었다. 시시비비를 충분히 가려내지 않았으나 시비가 벌어진 KBS의 공정성에 대한 외부에서의 부정적 평가는 늘고 있었다. 언론학 전공자들을 상대로 각종 미디어 지표를 조사, 연구, 발표하는 미디어미래연구소는 창립 10주년을 맞아 2016년도의 공정성 평가뿐만 아니라 지난 10년간 공정성 지표 평가 자료를 내놓았다. 지난 10년간 KBS보도의 공정성 지표 변화 추이에서 지상파 보도의 저조, 케이블 채널의 약진이 크게 두드러져 보였다. KBS의 지표는 2007년 이래 계단식 하향을 겪다가 2016년에는 순위에서 사라진다. 지상파 보도의 공정성에 대한 평가 변화와 시청률, 도달률(1일 1분 이상 시청하는 가구 혹은 개인) 변화 추이는 어느 정도 일치하는 면이 있다. 지난 6년간 개인-가구 시청률, 도달률의 하락은 대부분의 지상파 보도 프로그램에 적용된다. 지상파의 전반적 하락, 종편 보도의 약진을 다시 확인할 수 있다.

2) 콘텐츠 경쟁력 제고

2016년 상반기 방송프로그램 품질평가 보고서에 따르면 채널평가 부문에서 KBS 1TV는 75.7점을 기록해 큰 차이로 1위를 기록했으며 KBS 2TV는 70.0점을 기록하여 타 지상파 방송사 대비 높은 성적을 거두었다. 이는 2014년 하반기부터 기록한 순위를 올해도 기록했다는 점에서 KBS의 채널 품질이 타 지상파 방송에 앞서고 있음을 보여준다.

프로그램 경쟁력을 나타내줄 또 다른 지표인 채널 도달률을 보면 지상파 방송사 간의 비교에서 KBS ITV는 차이 나는 1위를 유지하고 있다. 그에 비해 2TV는 해마다 적은 폭의 도달률 하락을 기록했고, 2016년에 이르러 타 방송사와 비슷한 수준에 이르게 되었다. 개인 채널 도달률로 보면 타 방송사와의 차이는 사라진다. 평가위원들이 점검한 2016년 방송분 프로그램 전체 도달률과 시청률을 기반으로 경쟁력을 평가하자면 1) KBS 1,2 TV 공히 선두를 차지하고 있으나 2) 해마다 도달률과 시청률은 떨어지고 있으며 3) 전반적으로 보아 교양, 오락의 도달률, 시청률은 예년에 비해 적은 낙폭을 유지하고 있었다.

3) 한류 확산 주도

한류 확산을 위해 콘텐츠 수출 확대, 신규 시장 확대, 새로운 플랫폼 구축, 한류 이벤트 실시 노력을 벌였다. 2016년도 경영목표 성과지표에 ‘콘텐츠 수출액 전년 대비 10% 확대’를 포함시켰다. 이를 달성하기 위해 포맷, <뮤직뱅크> 라이브 극장상영 등 상품을 다양화하였다. 동시에 동남아 전송권 시장 등 신규 시장을 확대해 나갔다. 그 결과 콘텐츠 수출액은 2015년 552억 원에서 2016년 655억 원으로 18.7% 성장하였다. 한류를 실어 나를 수 있는 플랫폼을 구축하는 노력도 기울였다. KBS월드 채널 시청가구 수(베이직 기준)를 2016년 12월 말 기준 117개국 6,520만 가구로 늘렸다.

여러 지표로 미루어 한류확산 주도 계획은 성공적이라는 평가를 받을 만하다. 그러나 한류와 관련해서는 수출 대상지역에 우호적인 용어를 선택하고, 덜 공격적인 어휘나 슬로건을 활용하는 세심함을 기울일 필요가 있다. 한류도 이제는 정량적인 면이 아닌 정성적인 면으로 평가받을 때가 되었다. KBS가 만들어 교류하는 한류 콘텐츠의 차별성을 논의할 시점이 되었다.

라. 편성 부문

1) 방송기본방향 평가

매년 KBS가 설정하는 방송기본방향은 한 해 동안 KBS가 공영방송으로서 자신들의 임무를 수행하기 위해 구체적으로 설정하는 규범적 지침이다. 2016년 KBS가 제시한 기본 방향 12 항목은 크게 1) 한국 사회가 당면한 문제 해결, 2) 한국 사회의 향상성 문제 해결, 3) 한국 사회의 장기 프로젝트, 4) KBS의 위상 제고로 나눌 수 있었다.

[표 1-1] 2016년 방송기본방향 총 12가지

2016년 방송기본방향	
① 당면 사회 문제 해결	청년 대한민국 실현 위한 비전 제시
	경제 재도약과 일자리 창출 노력
② 향상성 사회 문제 해결	원칙이 바로 선 사회
	미래세대 위한 역사인식 정립
	소통과 공감의 장을 마련, 사회갈등 해소
③ 한국사회 장기 프로젝트	한반도 평화통일 시대 준비
	세계와 소통하는 글로벌 창 역할
	사회적 약자와 소외계층 배려
	지역문화 활성화와 균형발전
④ KBS의 위상 제고	공정한 방송으로 국민적 신뢰 확보
	국가기간방송으로서 선거 및 올림픽 방송에 만전
	디지털 미디어 시대 선도하는 창조적 공영방송

가) 당면 사회 문제 해결

－ 청년 대한민국 실현 위한 비전 제시

KBS는 2016년 1월 1일 <신년 특별생방송-청년 대한민국>을 시작으로 한 해 동안 많은 관련 프로그램을 제작하였다. KBS는 <아름다운 청춘, 10인의 도전>, <청춘 코리안 하나를 꿈꾸다>, <청년 수업, 꿈과 열정이 모인다> 등의 특집 프로그램과 <명견만리>, <다큐공감>, <사람과 사람들>, <신입 리얼 도전기 루키> 등의 정규 프로그램을 통해 ‘흙수저’, ‘삼포세대’로 대변되는 어려운 상황에서도 열정적으로 자신의 삶을 개척하고 미래를 향해 나아가는 청년들의 이야기를 전달하고자 하였다.

－ 경제 재도약과 일자리 창출 노력

공영방송으로서 KBS는 당면한 경제 현안들을 정확, 신속하게 전달하고, 그에 따라 필요한 사안들을 공론화하여야 한다. KBS는 자신들에 요구되는 역할을 ‘경제 재도약과 일자리 창출 노력’이란 목표 아래서 수행하고자 하였다. ‘청년 대한민국’이라는 방송지표에 맞게 <청년에게 희망을, 일자리 창출 프로젝트>를 비롯해, <특별생방송, 청년 대한민국 일자리가 미래다>

등 일자리 창출을 위한 프로그램을 연중 기획해 방송했는데 현재 대한민국이 당면한 가장 큰 위기인 청년 실업률과 일자리의 제한에 대한 대안을 제시하려는 시도로 평가한다.

나) 항상성 사회 문제해결

- 원칙이 바로 선 사회를 만들기 위한 노력

2016년은 제 20대 총선과 김영란법 시행, 이정현 전 정무수석의 KBS 세월호 보도 개입 파문, 최순실의 국정농단과 박근혜 전 대통령의 탄핵 정국 등 그 어느 때 보다 권력형 비리와 부정부패 척결이 화두가 되었던 한 해였다. 이런 상황에서 KBS는 공영방송에 요구되는 본연의 책무를 다시금 인식하고 이를 구체적으로 수행하는데 자신들의 역량을 집중하고자 하였다. 우리사회 각 분야에 만연한 고질적인 질병들을 파헤치고 진단함으로써 원칙이 지켜지는 투명한 사회, 정직한 사회, 부정부패 없는 사회 건설을 목표로 했다는 점은 현재 대한민국 사회의 병폐에 대한 적절한 이해가 있었다고 하겠다.

- 미래세대를 위한 역사 인식 정립 노력

올바른 역사관의 정립을 통해 국민 개개인이 자신의 뿌리가 어디에 있는지 인식하고, 지금 대한민국이 직면한 어려움들에 대한 교훈을 얻을 수 있는 기회를 제공하는 것은 공영방송으로서 마땅히 수행해야 할 책무이다. 이는 국론이 분열되고 세대 간, 지역 간, 계층 간 갈등이 점차 심해지고 있는 오늘날 대한민국에 국민 통합의 길을 모색하여 국론 분열을 해소시키는 역할에도 일조할 수 있다는 데 의의가 있다.

- 소통과 공감의 장을 마련해 사회갈등 해소 노력

소통과 공감은 점차 심화되는 사회 각 분야의 갈등에 대한 극복 방안을 모색하고 대안적 사회상을 공론화하기 위해 KBS가 유념해야 할 가치다. 소통과 공감의 가치 실현을 위해 KBS는 사회 내 다양한 갈등의 국면과 양상을 진단했다. 그런 다음 그 안에서 국민 개개인이 입은 상처를 위로하고 화해와 이해가 가능한 사회를 모색하고자 했다. 이를 위해 저출산, 고령화, 양극화, 계층세대·지역 갈등과 같은 오늘날 대한민국이 당면한 사회 문제와 갈등 현안을 파악하였다.

다) 한국사회 장기 프로젝트

－ 한반도 평화통일 시대 준비

2016년 한반도를 둘러싼 동북아 정세는 미국의 대선, 사드 배치, 북한의 무력 도발과 일본의 우경화 등 현안과 맞물려 불안정한 상태로 지속되어 왔다. 이러한 각국의 이해관계와 갈등은 언제나 국가 안보와 국익에 심각한 위협으로 작용할 여지가 있는 만큼 동북아 정세와 북한 문제는 공영방송이 늘 촉각을 곤두세우고 지켜봐야 할 중요 현안이다. 공영방송은 외교·안보 현안에 대한 냉정한 진단과 신속하고 정확한 정보 제공, 그리고 다가오는 미래 평화 통일의 시대를 위한 이해의 노력을 경주해야 한다. 이는 미래 세대를 위한 교육적 차원에서 필요한 것이기도 하고 시청자에게 평화의 메시지를 전달해 통일 의식을 일깨워 통일 대한민국의 미래를 제시하는 소중한 책무다. 남북한이 민족의 동질성을 회복하고, 상생할 수 있는 현실적이고 다각적 방안을 제시하는 것은 한반도에 평화의 길을 모색하기 위해 필요한 일이다.

－ 세계와 소통하는 글로벌 창의 역할

불안정한 글로벌 경제와 늘어나는 테러 위협, 환경 변화 등 글로벌 이슈에 대한 이해는 공영방송이 늘 관심을 갖고 시청자에게 전달해야 할 사안이다. 글로벌 현실의 진단과 분석을 통해 세계 속 대한민국의 위상을 상징하고 세계적 흐름에 발 맞춰 나가는 미래 전략을 수립해야 한다. 공영방송은 국제적 현안들을 정확하게 전달하고 그에 대한 적절한 대응 방안을 제시함으로써 세계 속 한국, 한국 내의 세계 시민으로서 갖추어야 할 역량을 높이는 데 이바지해야 한다.

－ 사회적 약자와 소외계층 배려

장기적인 경기 침체와 불황, 양극화 심화는 사회적 약자와 소외 계층의 확대로 이어지고 있다. 또한 장애인, 여성, 외국인 이민자, 성 소수자 등 소수자의 문제가 점차 사회적 차원의 의제로 대두됨에 따라 이들이 처한 실존적인 문제와 그 해결 방안을 논의할 공론장이 절실한 상황이다.

－ 지역문화 활성화와 균형발전 노력

지역문화의 활성화와 균형발전은 사회 전 분야에 걸쳐 나타나는 서울 중심주의를 해소하기 위해 반드시 이뤄져야 할 사안이다. 지역 간 갈등과 소외를 극복하기 위해서도 활성화와 균형발전 노력은 필요하다. 공영방송은 그 노력의 중심에 서야 한다. 서울, 수도권 등 일부 지역에

대한 서비스가 마치 대한민국 전체를 대표하는 서비스인 것처럼 내세우는 환유적 오류는 시정되어야 한다. 공영방송은 시정하는 것을 넘어서서 일상 생활 안의 지역 편향성을 버리도록 교육하는데 앞장서야 한다.

라) KBS의 위상 제고

- 공정한 방송으로 국민적 신뢰 확보

정확하고 공정한 보도와 균형 있고 심층적인 시사프로그램의 제작은 국민의 알 권리 충족과 편향되지 않은 정보 전달이라는 역할에 직결된다. 종편 방송들의 과도한 선정적 보도, 확인되지 않은 정보 보도, 특정 성향에 치우친 패널로 구성된 프로그램들은 방송의 공정성이 규범적인 이상에 불과한 것은 아닌지 하는 우려를 불러일으킨다. KBS는 이러한 여타 방송과의 과도한 시청률 경쟁 등에 휩쓸리는 것을 경계하고 공정성의 가치를 구현해 국민의 믿음에 부합할 책무를 인식해왔다.

- 국가기간방송으로서 선거 및 올림픽 방송에 만전을 기함

2016년 한 해는 제 20대 국회의원 선거와 제 31회 하계올림픽 등 대형 국내외 이벤트들이 있었다. 국가기간방송인 KBS는 이러한 이벤트들에 대한 정보를 신속 정확하게 제공함으로써 국민의 알 권리를 충족시킬 막중한 책임이 있었다. 단순한 정보 전달을 넘어서 국내외적 이벤트 시청 경험을 통해 대한민국의 일원으로서 자신을 경험할 수 있는 장을 마련하는 노력을 기울였다.

- 디지털 미디어 시대를 선도하는 창조적 공영방송

미디어 영역의 범위가 점차 확장되어 감에 따라 자체적인 플랫폼의 개발을 통해 다양한 통로로 시청자들에 다가가고 해당 플랫폼에 맞는 창의적인 콘텐츠를 제공함으로써 양질의 문화 내용과 즐거움을 제공하는 일은 새롭게 공영방송에 요구되는 자질이다. KBS가 만든 콘텐츠를 문화 발전과 한류 확산의 동력으로 삼기 위해 UHD 방송 등 기술적 성과를 방송에 도입 적용하였다. 기술적으로나 미학적으로 뛰어난 콘텐츠를 제공하여 문화 복지를 도모하려는 시도였다.

2) 매체별 운영전략 평가

KBS는 채널별로 서로 다른 목표시청층을 염두에 두고 채널별 정체성 강화라는 운영전략을

세웠다. 먼저 KBS 1TV의 경우 충성도 높은 고령층을 기반으로 40대-50대 시청층으로 저변을 확장해가는 정체성 강화전략을 설정하였다. KBS 2TV는 30대-40대를 기반으로 어린이와 10대를 아우르는 정체성 전략을 중장기적으로 추진하였다. KBS 1TV와 KBS 2TV의 고유한 정체성 강화와 젊은 시청자에 소구하려는 시도는 두 채널 공히 시청연령층을 확장하려는 운영전략이었다.

3) 채널별 편성방침 평가

가) 1TV 편성 중점 사항: '청년 대한민국' 실현과 역사 인식 재정립

'청년 정신'과 역사 인식의 재정립을 통해 사회적 갈등과 경제적 위기에 대한 해결방안을 모색하고 나아가 사회통합과 미래 사회의 동력을 제시하려는 KBS 1TV의 시도가 있었다. 이러한 시도는 현재 대한민국의 상황을 명확히 인식하고 공영방송으로서 이를 해결하는데 일조하려는 목적이었다. 여타의 방송에서는 선보이기 힘든 다양한 소재, 장르의 콘텐츠를 선보이며 차별화된 경쟁력을 제고하기 위한 노력은 '청년 정신', '젊은 세대에 소구'와 같은 2016년 KBS의 기본적 방송방향에 부합하는 편성방침으로 보인다.

나) 2TV 편성 중점 사항: 시청자 중심의 창의적 감동이 있는 세대 공감의 가족 문화 채널

2016년 KBS 2TV는 시청자 중심의 창의적이고 감동이 있는, 온 가족이 즐길 수 있는 세대 공감형 프로그램을 제작, 편성하여 가족문화채널로서의 역할을 수행하는 편성 방침을 세웠다. 이와 같은 KBS 2TV의 편성 방침과 구체적인 노력이 주 시청시간대 가구 시청률과 채널별 가구 시청률 상승폭 1위의 성과로 이어졌다. 케이블 방송의 약진과 지상파 방송을 점차 외면하는 시청행태 등 급변하는 미디어 환경의 변화에서 KBS의 자체 경쟁력을 높인 성과로 평가한다. 향후 주요 종합편성 채널 및 케이블 채널과의 시청률 경쟁을 고려한 편성 전략의 다양화, 편성 전문성의 제고에도 많은 노력을 기울일 필요가 있다.

다) 라디오 편성 방침 평가

지상파 플랫폼뿐 아니라 모바일 세대의 청취환경에 맞는 기획, 편성을 함으로써 디지털 콘텐츠 서비스 확대와 보편적 서비스를 실현하려는 노력이 있었다. 페이스북 온에어를 플랫폼으

로 활용한 최초의 오디오 드라마 공개방송을 실시하였다. 이는 다양한 라디오 청취층과 새로운 접점을 확대하려는 시도였다. 특히 보다 젊은 청취층을 확보하려는 구체적인 시도로 평가할 수 있다.

4) 운영방침 및 편성방침 종합평가 및 개선방안

더 낮은 연령대를 찾겠다는 목표설정에도 불구하고 그를 달성했다는 긍정적인 지표를 찾기 힘들다. 달성 노력과는 별도로 젊은 층이 타 플랫폼을 찾는 경우가 더욱 늘고 있으며, 그를 통한 KBS 프로그램의 시청도 늘어날 것으로 예상하지만 그 같은 수용은 각종 조사에서도 잘 드러나지 않기 때문에 달성 노력의 성공 여부를 선불리 평가하긴 어렵다.

이후 기본방향 설정에서는 대분류 설정을 먼저 하고, 대분류에 포함될 내용을 구체적으로 설정하는 방식을 택해보길 요청한다. 그 방식을 택할 경우 기본방향 간 상호 배제성을 높일 수 있고, 이후 행해야 할 노력 방향을 구체적으로 정하는 이점을 얻게 된다. 각 기본방향 항목을 매체별로 할당하는 노력도 필요하다. 제1TV가 더 열심히 해야 할 기본방향 항목, 제2TV가 더 심혈을 기울여야 할 항목 등으로 할당한다면 매체별 운영 전략도 더 명료하게 드러날 것으로 보인다. 라디오의 경우 청취 플랫폼의 다변화, 인터넷 및 모바일을 통한 청취 인구 증가에 역점을 둘 것을 제안한다.

마. 보도시사 부문

1) 보도시사의 정확성 평가

보도시사 제작 부서에서는 2016년에도 보도의 정확성을 기하기 위해 여러 노력을 기울였다고 밝히고 있다. 통합 뉴스룸에서는 정확성을 높이기 위해 여러 층의 게이트키퍼 구조를 유지하였다. 취재부서 내부의 취재기자-팀장-부장의 단계별 데스크 구조 등 절차적 장치를 통해 정확성과 객관성을 확보하려 했다. 또, 취재부서와 뉴스제작 부서 간에도 상호체크를 통해 정확성과 객관성을 강화할 수 있도록 업무 프로세스를 구축해놓고 있다. 뉴스에서 혹시 오류가 발견될 경우에는 뉴스 도중에 즉각 정정한다는 원칙도 정해두고 그에 따라 대응했다.

2) 보도시사의 공정성 평가

2016년 KBS의 보도시사 프로그램을 둘러싸고 벌어진 논란은 대부분 보도의 공정성을 문제 삼았다. 공정성을 놓고 사건의 당사자 어느 쪽도 만족스럽지 않다는 의견을 낸다. 공정성 시비가 방송통신심의위원회의 결정으로 마무리되는 경우가 많다. 알려진 바와 같이 방송통신심의위원회의 결정 또한 정치적 결정이라는 비판이 있어왔다. 학계 또한 공정성을 둘러싸고 다양한 이론적, 경험적 결론을 내놓고 있다. 이상적 공정성에 대해 다양한 주장을 펼치고 있을 뿐 아니라, 대안 및 실천방식에 대해서도 다양한 견해를 표명하고 있다. 결국 방송사 스스로 그 문제를 해결하겠다는 의지를 갖고 더 많은 토론을 해내야 한다. 고정된 가이드라인, 제작지침에 지속적인 내부 토론을 보태야 한다.

방송사 내부에서 공정성에 대한 논의를 펴는 일 혹은 방송사 내부의 공론의 장 형성은 조직의 관료화를 막아줄 뿐 아니라 정당성(legitimacy)을 확보해 주며 그로 인해 신뢰성, 독립성을 제고하는 성과로 이어진다. 보도 공정성 문제는 그를 책임질 가이드라인의 부재나 공정성지표 관리기구 부재에서 생기는 것이 아니라 공정성을 토론할 준비나 의지가 부족한 데서 발생할 수 있다. 공정성 관리를 위한 대책으로 게이트키퍼의 강화, 필터링 시스템의 강화를 내놓는 것만으로는 부족하다.

3) 보도시사의 심층-전문성 평가

보도의 심층-전문성을 높이기 위해 내부에서 벌인 노력을 종합하면 새로운 형식의 도입 (예를 들어 블록 뉴스), 전문가의 제작 참여, 탐사보도의 강화, 분량의 연장 등으로 요약된다. 구체적으로 <KBS 뉴스9>는 ‘블록 뉴스’를 통해 심층성 강화를 꾀하였다. 심층 포맷 ‘이슈&뉴스’를 연간 237건을 제작해 평일 1건 꼴로 보도하였다. 기타 ‘심층리포트’, ‘집중진단’, ‘확대경’ 등 다수의 심층 포맷을 활용해 심층 보도를 실시하였다. 또 ‘전문가 코너’를 신설해 심층성을 꾀하려 하였다.

4) 보도시사의 신뢰성 평가

<시사저널>이 미디어리서치에 의뢰해 행정관료, 교수, 언론인, 법조인, 정치인, 기업인, 금융인, 사회단체인, 문화예술인, 종교인 등 10개 분야 전문가 100명씩 총 1,000명을 대상으로 조사한 결과, KBS는 매체영향력 부문 1위(60.7%)를 유지했다. 2위는 조선일보(48.5%), 3위는

MBC(42%)였다. KBS는 가장 신뢰하는 매체 부문에서는 2위(26.6%)로 조사돼 2015년의 1위(26.7%)에서 한 계단 떨어졌다.

유사한 주간지인 <시사인>이 미디어리서치에 의뢰해 조사한 결과에 따르면 언론사 신뢰도 평가에서는 순위가 변화가 있었다. ‘가장 신뢰하는 방송매체’를 뽑아달라는 주관식 질문에 KBS(29.7%), JTBC(26.3%)순으로 응답하였다.

전문가 집단인 언론학 연구자에게 물은 <미디어미래연구소>의 신뢰성 조사에서도 지난 10년간 줄곧 신뢰성 상위 지표를 유지해오던 KBS는 2016년에 이르러 순위에서 사라진다. 기자회견에서 전국의 기자를 대상으로 실시한 2016년도 조사에서도 KBS의 신뢰성은 낮은 점수와 순위를 기록했다.

5) 보도시사의 품질 평가

공영방송의 보도시사 프로그램의 품위는 공정성을 기준으로 평가하는 편이 가장 옳아 보인다. KBS의 PSI(·PublicService Index, 공익성 지수)는 줄곧 타 방송사를 앞서왔다. 방송통신위원회가 정보통신정책연구원(KISDI)에 의뢰해 조사하는 ‘방송프로그램 시청자 만족도 평가 지수(KI)’는 특정 채널에 대한 평가를 신뢰성, 공정성을 포함한 7개의 항목으로 평가한다. 2017년 3월 27일 발표한 KISDI의 KI지수 보고서는 KBS1, 2 공히 2016년에는 전년도에 비해 신뢰성, 공정성의 하락을 보인다고 적고 있다. KISDI 보고서가 채널 전체의 품질 평가이긴 하지만 장기간의 정밀한 조사였다는 점을 감안한다면 앞으로 보도시사 프로그램의 품질 평가에서 PSI만의 단독 지수로 평가하는 일은 재고할 필요가 있다.

6) 보도시사의 독립성 평가

KBS보도시사 프로그램의 공정성, 신뢰성에 대한 외부 전문가로부터의 평가가 예년에 비해 하락한 것은 독립성에 대한 사회적 인식과 관련이 있다. 2014년에 벌어진 일이 2016년에 공개되었고, 그에 보태어 국정농단 사건에서 종편에 비해 적극적으로 보도에 나서지 않았던 점 등이 정치적 독립성이 약화되었다는 인식을 주었을 수도 있다. 즉, 독립성에 대한 사회적 평가가 악화될 사건이 연이어 터지고, 그로 인해 공정성, 신뢰성 등 각종 지표가 하락한 것으로 이해할 수 있다.

7) 보도시사 프로그램 평가

KBS의 다양한 보도시사 프로그램 중 여기에서는 <추적60분>과 <시사기획 창>을 중심으로 살펴본다.

가) <추적60분>

2016년 전반기 사회통합에 기여하고 관심도와 프로그램의 자체 품질 제고를 위해 기존의 ‘주창 저널리즘’에 변화를 가한 점은 고정된 정체성에 머물지 않으려는 고민이 반영된 결과라고 생각한다. 2016년 하반기 최순실 게이트가 사회적 관심사로 부각될 즈음 깊이 있는 취재를 통해 사건을 분석함으로써 시청자의 알 권리를 충족시키고자 했다. 12월 시청자위원회에서 ‘늪어지는 세월호 인양 그리고 감춰진 진실’(12/7)편에 대해 “다시 돌아온 원조 탐사보도 프로그램 <추적60분>이 공영방송에 대한 신뢰 회복의 기축이 되어 주시길”이라는 의견이 제시된 점과 <시청자상담 일일보고서>에서 ‘최순실 일가 수천억 재산의 비밀’(12/14)편에 대해 ‘추적 60분 방송 호평’을 주요 의견으로 다룬 점은 이러한 노력의 성과라 하겠다.

나) <시사기획 창>

<시사기획 창>은 정치, 경제, 통일 외교, 교육 등의 분야에서 10년 이상 경력을 쌓은 중견기자들이 제작하는 심층 탐사보도 프로그램이다. 구체적인 방송 내용을 살피기에 앞서 <시사기획 창>의 제작방식에 대해 평가할 필요가 있겠다. <시사기획 창>의 경우, 아이템 선정 시 전문가와 논의해 향후 구성방향과 취재쟁점 등을 자문 받는다. 이러한 과정을 통해 프로그램의 심층성과 정확성을 제고하려 노력한다.

그러나 <시사기획 창> ‘훈장’편은 일부의 성공 이면에 데스크와 제작진 간 갈등이 있었음에 주목할 필요가 있다. 양대 노조는 논란에 대해 공정방송위원회 개최를 요청하였고, 사측은 이를 거부하였다. 논란 끝에 제 1, 2부 중 제 1부만 2016년 2월에 ‘훈장’이라는 타이틀로 방영되었다. 논란 내용과 그 해결 과정에 대한 정밀한 분석과 평가가 이후 유사 논란의 방지를 위해서라도 요청된다.

8) 보도시사 부문에 대한 종합평가 및 개선 과제

KBS가 정확성을 제고하기 위한 다양한 노력을 편 결과, 보도시사 프로그램이 타 방송사에

비해 긍정적 품질 평가를 받았다. 그러나 2016년 연이어 KBS의 독립성에 의문을 품게 하는 사건이 발생하였고 그로 인하여 신뢰성, 공정성에 대한 평가가 하락했고, 방송사 내부에서도 이를 비판하는 쪽도 있었고, 또 나서서 교정하고자 하는 움직임도 있었다. 여러 사건들 탓인지 2016년에 벌인 언론사를 평가하는 각종 조사에서 KBS는 예년에 비해 낮은 평가를 받았다. 신뢰성, 공정성, 유용성 등에서 이전보다 낮은 평가를 받았다는 점은 지상파방송 전반의 하락, 뉴미디어 영역의 약진으로 인한 것이라는 평가도 가능하다. 하지만 외부요인 못지않게 내부요인도 평가지수 하락에 작용하고 있음을 인식하고 개선하려는 노력을 펼쳐야 한다.

종합하면, KBS는 보도부문의 영향력, 신뢰도 등 다양한 지표에서 완만한 하락세를 보이고 있다. 메인뉴스 시청률에 안주하지 않고 보도 전체 프로세스와 뉴스 가치, 쟁점, 의제 설정, 보도시스템 재편 등이 필요하다. 아울러 KBS의 보도가 사회적으로 논쟁적인 이슈를 더욱 적극적으로 다룰 것을 제안한다. 이전에서와 같이 보도의 공정성에 관한 극심한 갈등과 대립은 없었지만 2016년 KBS도 총선 보도, 이견희 보도, 사드 보도, 탄핵정국 보도 등에 관하여 논란이 제기되었다. 특히 일련의 국정논단 사태에서 KBS는 채널의 특성상 보도의 양과 속보성의 측면에서 시사채널과 종편채널에 비해 미흡할 수밖에 없었다. 보도의 정확성과 균형성에 있어서는 상대적 우위를 보인 부분도 있었지만 전대미문의 사회적 불확실성이 고조된 상황에서 KBS가 국민의 알 권리를 적극적으로 충족시키기 위해 최선을 다했는지는 의문의 여지가 있다. 사회의 불안정성이 고조된 상황에서 KBS가 교통표지판과 같은 기능을 더욱 적극적으로 수행할 필요가 있다.

바. 제작 부문

1) 교양/오락/드라마 프로그램 정책 평가

2016년 지상파 방송사 채널별 가구당 시청률에서 KBS 1TV는 6.1%로 전체 1위를 차지했고 KBS 2TV는 2위를 차지했다. KBS 2TV는 20대에서 40대 사이의 젊은 시청자를 대상으로 한 시청률에서도 1위를 차지했다. 이는 KBS 2TV가 채널 정체성 강화를 통해 타 지상파 방송사에 비해 비교적 젊은 시청자에게 소구하는 프로그램을 제작, 방송한 결과로 여겨진다. 하지만 20-40대 시청자 조사에서 1TV는 낮은 순위를 기록하고 있어, 그에 대한 개선책이 요청된다.

2) 교양/오락/드라마 프로그램 품질 평가

KBS방송문화연구소가 조사한 2016년 상반기 방송 프로그램 품질평가 보고서에 따르면 채널 평가부문에서 KBS 1TV는 75.7점을 기록해 2008년 이래 8년 연속 1위를 기록했다. KBS 2TV는 70.0점을 기록하여 타 지상파 방송사 대비 좋은 성과를 거두었다. 2014년 하반기부터 기록한 순위를 유지했다는 점에서 KBS의 채널 품질엔 큰 변화가 없었던 것으로 평가할 수 있다. 구체적인 프로그램별 품질평가 부문에서도 KBS의 프로그램은 긍정적 평가를 받았다. 프로그램 품질평가 상위 10개의 프로그램 중 KBS 1TV의 프로그램은 7개, KBS 2TV의 프로그램 2개가 포함되었다.

한편 2017년 3월 27일 KISDI가 발표한 <KI 시청자 평가지수 조사 보고서>에 따르면 KBS는 1TV, 2TV 양 채널 모두 작년 지수보다 하락한 것으로 나타났다. 품질 평가지수(QI), 만족도 지수(SI), 그리고 시청자평가지수(KI) 전반에서 지수는 하락하고 있었다. KBS가 개발한 PSI를 통한 품질 평가뿐만 아니라 다른 평가지수를 비교 검토하여 평가의 타당성을 높일 필요가 있다. 그를 통해 국가기간방송, 공영방송으로서 대외적인 신뢰도를 확보할 수 있을 것이다.

가) 다큐멘터리

방송계 전반에 걸쳐 다큐멘터리 제작이 줄고 있다. 전통적으로 시청자들에게 다양한 다큐멘터리를 제작, 제공했던 KBS는 2016년에도 양질의 다큐멘터리를 다수 제작, 방영하였다. 소재의 다양성, 기술적 진전을 통해 다큐멘터리의 다양성과 품질 향상을 꾀하였다. 그 결과 국내외 여러 방송제에서 수상하기도 했다. ‘삶’ 3부작은 KBS의 다큐멘터리 제작역량을 증명하고 시청자에게 감동을 선사하는 공영방송으로서 의무를 다하기 위한 시도였다. 방송 이후 일본 NHK로부터 제작진이 초청받아 세미나에 참석하는 등 국제적으로도 인정을 받았다.

나) 오락프로그램

2016년 KBS가 제작, 방송한 예능프로그램들은 프로그램 품질평가와 화제성의 측면에서 좋은 평가를 받았다. 장르 개발과 시의성 있는 소재 활용 등을 통해 프로그램의 품질 향상 및 경쟁력 강화를 꾀하였다.

일례로 KBS 2TV의 장수 예능프로그램인 <해피선데이-1박 2일>은 프로그램 품질 면에서 긍정적 성과를 거두었다. 2016년 평균 시청률 16.87%(주말 예능 1위, 지상파 3사 예능 전체 시청률 1위)라는 결과는 해당 프로그램이 일정한 수준을 유지하지 않고서는 달성하기 어려운

일이었다.

다) 드라마

드라마 부문은 시청률뿐만 아니라 화제성, 점유율에서 높은 수치를 기록했다. 국내에서 누린 인기를 바탕으로 한 해외 수출 관련 뉴스, 화제 덕분에 짐작된다. 특히 <태양의 후예>는 서울드라마어워즈, 한국방송대상, 아시안TV어워즈에서 수상하며 인기와 품질 면에서 공히 높은 평가를 받았다. <태양의 후예>는 드라마 전체에서 가장 높은 PSI 지수를 기록했다.

3) 교양/오락/드라마 프로그램 다양성 평가

국민 개개인의 고유한 정체성과 가치관, 취향이 적절히 반영된 프로그램을 제공해 통합 안에서의 다양성을 도모할 의무가 KBS에 요청되는 프로그램 다양성 가치다. 이는 단순히 시청자들의 다양한 욕구를 반영하거나 다양한 장르의 프로그램 편성이라는 차원에 그치지 않는다. 획일화되고 기계적인 감정자극을 지양하고 사회의 다원화된 가치를 존중하고 다양성에 대한 이해를 제대로 행했을 때 진정한 다양성의 프로그램을 제공할 수 있다. 장르적 다양성, 내용의 다양성, 편성의 다양성과 같은 기준을 통해서 다양성 가치를 실현할 수도 있겠으나 KBS는 형식적 다양성을 넘어 건전한 방송문화라는 가치 규범 안에서 다양한 가치관을 담은 프로그램 제작을 통해 시청자를 만족시키는 노력을 경주해야 할 것이다.

4) 교양/오락/드라마 프로그램 경쟁력 평가

2016년 드라마 시청률 부문에서 상위 10개의 프로그램 중 6개가 KBS(1TV, 2TV 포함) 제작 프로그램이었다. 2016년 KBS의 드라마가 타 방송사 대비 상대적으로 높은 경쟁력을 지니고 있었음을 의미한다. 그러나 장수 인기 오락 프로그램의 시청률, 도달률은 점차 떨어지고 있음에 주목할 필요가 있다. 지상파 방송 간의 경쟁에서는 선전하고 있으나 방송 전반을 아울러 평가할 경우 부정적 평가를 받을 개연성도 존재한다. 2016년 화제성 조사 결과에 따르면 KBS 2TV의 <태양의 후예>, <구르미 그린 달빛>이 드라마 부문 1, 2위를 기록했다. 2016년 KBS 2TV의 주력 드라마들이 tvN 등 케이블 채널 드라마들의 약진 속에서도 나름대로의 성과를 거둔 것이라 할 수 있다. 비드라마 화제성 지수의 경우 KBS의 오락 프로그램들이 상위 30위 안에 6편을 상재했으나 높은 순위를 차지하진 못했다.

5) 교양/오락/드라마 프로그램 종합평가 및 개선방안

KBS가 2016년 프로그램 제작 부문에서 이룬 성과를 높이 평가한다. 시청률뿐만 아니라 품질평가와 화제성에서도 기존의 경쟁력을 유지하거나 향상된 성과를 이루었다. 특히 높이 평가를 받은 부문은 참신한 기획으로 새로운 시도를 통해 혁신을 도모했다는 점이다. 여러 성과에도 불구하고 앞으로의 전망은 녹록지만은 않다. 현재의 성과가 경쟁사의 사내 문제로 인한 경쟁력 약화 등과 같은 외부적 요인에서 비롯된 것일 수도 있다. 일부 종편과 tvN이 드라마와 예능에서 경쟁력을 지속적으로 향상하여온 추세도 간과할 수 없다.

KBS 제작 역량 강화를 위해 몇 가지 제안을 하고자 한다.

첫째, KBS가 절대 우위를 가질 수 있는 장르를 찾아 육성하는 방안도 장기적으로 검토할 필요가 있다.

둘째 제작인력 관리도 지속적으로 이루어져야 한다. 우수 인력의 선발, 트레이닝, 인력 유출 방지안 등 현재의 방식을 변화하는 상황에 맞게 더욱 정교하고 장기적인 실천계획으로 수립할 필요가 있다.

셋째, 프로그램 성과 관리 시스템을 더욱 정교화할 필요가 있다.

네 번째는 빅데이터와 인공지능을 활용한 시청자 분석, 특히 시청자의 욕구와 필요, 프로그램에 대한 만족도를 분석하여 이 자료를 프로그램 기획에서부터 제작, 편성, 평가에까지 활용하는 프로젝트를 제안한다.

마지막으로 미래에 대한 투자를 제안한다. 방송작가에서 연출, 편집, 특수효과에 이르는 전 분야에 걸쳐 미래에 경쟁우위를 점할 수 있도록 장기적인 안목을 갖고 투자할 필요가 있다.

사. 국가기간방송 부문

1) 국가기간방송으로서 KBS 위상과 역할

2016년 KBS는 공영방송의 책무를 고려하여 사회적 약자와 소외계층을 배려하고 사회통합의 장을 제공하고자 노력하였다. ‘더불어 사는 사회’의 가치를 전달하려는 KBS의 노력은 공영방송으로서의 자신의 위상과 역할에 대한 명확한 이해를 바탕으로 이룬 것으로 평가한다. 특히 청년실업, 고령화, 출산율 저하 등 우리사회가 직면한 시급한 현안을 진단하고 사회 갈등과 대립을 치유하기 위해 건전 여론 형성을 위한 노력 등은 국가기간방송이자 공영방송에 요청되는 역할과 부합하는 일이다. 또한 다양한 문화 관련 프로그램을 통해 도시와 농어촌, 중앙과

지역 간 균형 발전과 전통문화, 소수 문화 그리고 주류 문화가 대화하는 시도가 있었다.

2) 사회적 공론 형성 기능

2016년 제 20대 총선과 ‘최순실-박근혜 게이트’와 같은 정치적 사건의 영향 아래서 KBS는 바람직한 미래 사회에 대한 모색과 해결의 길을 제시하기 위해 의제 설정 역할과 사회적 공론장 역할을 하고자 노력했다. 4.13 총선 기간에는 유권자의 올바른 선택을 돕기 위해 정책과 후보자 소개 프로그램을 제작 방송하였다. 새롭게 구성된 20대 국회 역할과 전망에 대한 국민 여론을 모으는 역할을 해냈다. 정치 소개와 여론 형성 역할을 해냄으로써 국가기간방송에 주어진 공론장 형성 직무에 충실하려 했다. 부정청탁 및 금품 수수 등에 관한 법률, 이른바 ‘김영란법’ 제정에 따른 과장 및 논란을 놓고 토론하였다. 사회 개혁 문제를 심도 있게 토론하고 그 결과를 사회적 의제로 설정하였다. 한편 한국 민주주의의 개선과 더 나은 사회에 대한 담론의 장을 제공하기 위한 노력도 있었다. 이른바 ‘최순실-박근혜 게이트’ 사건으로 헌정 질서가 뿌리째 흔들리는 과정에서 KBS는 국민의 여론을 객관적으로 전달하고자 노력했다. 또한 나아가 민주주의의 올바른 길에 대한 모색과 국민적 불신과 우려를 해소하려 <생방송 일요토론>, <생방송 특집토론> 등을 통해 총 8회의 토론을 방송했다. 토론을 통해 민심의 향방을 진단하는 일뿐만 아니라 난국을 푸는 해법도 제시하고자 했다.

3) 소외, 소수계층을 위한 방송

세대 간 소통과 소외 계층을 배려한 정규 프로그램 제작을 확대한 것은 공동체의 소통과 화합을 위한 시도였다. 또한 고령화 시대를 맞아 실버 세대의 건강과 생활정보와 같은 미래사회를 위한 대응에서도 KBS의 노력이 있었다. 청년들의 현실에 대해 희망의 메시지를 전달하려는 의도로 제작된 다수의 프로그램과 다문화 가정이 처한 현실에 대해 조명한 프로그램들은 소외계층과 사회적 약자에 대한 관심에서 비롯된 좋은 시도였다. 또한 이산가족, 한국 사회에 정착한 새터민, 외국인들의 고독과 갈등 고민을 담은 프로그램 <이산가족 특집 3부작>, <특집 다큐 낯선 땅, 새로운 희망> 등의 프로그램은 다문화 이웃에 대한 이해를 도와 건강한 다양성을 고취하기 위한 노력이었다.

4) 재난재해방송

재난 상황에 대응하는 특보, 특집뉴스, 특집프로그램의 편성 횟수, 시간 등은 재난주관방송 사로서의 책임을 다하기에 적당했다. ‘경주 지진’을 비롯하여 ‘울산 지진’, 태풍 ‘차바’ 등 국내에서 일어난 대형 재난 상황을 특보와 특집 뉴스를 통해 신속히 전달하였다. 북한의 4, 5차 핵실험 및 각종 도발에 대한 안보 위협, 구마모토 지진, 에콰도르 대지진 등 해외의 대형 재난에도 관심을 기울였다. 또한 지카 바이러스, 초미세 먼지 등 국민의 생명에 직접적인 영향을 끼칠 우려가 있는 새로운 재난 상황에 대한 특집 프로그램을 제공하여 국민의 경각심을 일깨우려 했다. 이러한 프로그램들은 정확하고 사실에 근거한 정보 제공을 통해 피해를 최소화하기 위한 방안을 모색하고자 했다.

<KBS재난방송센터>를 정규 편성하고 주요 재난 유형에 대한 평상시 대비요령을 전달했다. 재난에 상시 대비할 수 있도록 재난재해 스폿(spot)을 연중 방송했다. 뿐만 아니라 자연재해를 비롯한 다양한 재난 유형에 대한 국민행동 요령 흘림 자막 11종을 상시 비치, 송출해 재난방송 주관방송사로서의 역할을 적극적으로 수행하려 했다. 2016년 10월에 지진 발생 지역에 라디오 수신기 3천 대를 지급한 것도 좋은 평가를 받았다. 반면 경주지역 지진 발생 시 방통위로부터 요청받은 재난방송을 지연했거나, 전국단위가 아닌 지역에 한정해 방송했다는 지적이 국회 등으로부터 있었다. 이러한 점은 재난주관방송으로서 심각하게 받아들여야 할 사안이었다.

5) 지역방송 활성화

지역의 제작 역량과 제작 의욕 고취를 위해 지역 우수 프로그램을 발굴해 전국으로 방송하는 등 지역방송 활성화를 위한 구체적인 노력이 있었다. 특히 지역편성의 양적 확대를 넘어서 지역국 제작 역량을 실질적으로 강화할 수 있도록 지역국을 대상으로 한 기획안 공모전을 실시하였다. 이러한 과정을 통해 제작된 프로그램을 전국 편성하는 등 지역국의 시사 보도 제작 역량 강화를 꾀하였다.

6) 국제방송 현황 및 한류 추진 실적

2016년 상반기 <태양의 후예>가 전례 없는 성공을 거둔 것은 대한민국 드라마 콘텐츠의 경쟁력을 세계 시장에서 입증한 사례다. 특히 매 회 최고 시청률을 갱신하고 중국 및 아시아 시장과 미주 지역에서 드라마 한류의 가능성과 성과를 드러냈다. 이를 통해 한류 드라마의 주역

으로 KBS의 이미지가 제고되었고, 그 동안 주춤했던 한류 확산에도 기여했다. <태양의 후예>는 국내적으로 압도적인 시청률을 유지해 국민드라마로서의 면모를 드러내었다. <태양의 후예>의 성공은 국내외 시청자 모두에 소구할 수 있는 양질의 콘텐츠 제작에 대한 기대를 갖게 해 주었다. 하반기의 <구르미 그린 달빛>을 통해 ‘액션 사극 로맨스’라는 장르에 도전해 독자적인 콘텐츠를 형성하고자 했다.

7) 국가기간방송 부문 종합평가

2016년 방송지표인 ‘청년 대한민국’ 달성을 위한 구체적 노력이 있었다. 객관적인 보도 프로그램과 완성도 높은 공익 프로그램을 중점 편성하여 공영방송의 가치 실현에 힘쓰려 했다. 또한 창의적 프로그램의 지속적 개발과 고품격 다큐멘터리 등 수준 높은 방송의 제공을 통해 건전한 방송문화를 확립하고 선도하려 했다. KBS의 정체성을 살릴 양질의 방송프로그램 제작 노력도 있었다. 민족문화를 창달하고 민족의 동질성을 확보하기 위한 노력도 있었다.

KBS는 재난 관련 부서의 기능, 업무에 획기적인 질적, 양적 향상을 해야 한다. 군사력이 대치하고 있는 분단 상황은 물론 작년 예기치 않게 지속되는 경주 일대 지진 등 위험 상황에 노출되었음을 감안할 때 재난방송의 인적, 물적 자원은 턱없이 부족해 보였다. 이웃 나라 일본 NHK의 수준엔 미치지 못하더라도 지속적인 투자와 연구 개발, 외부 전문가 그룹과의 연계와 협업을 통해 재난방송의 질적 향상을 도모해야 한다.

아. 라디오/뉴미디어 부문

1) 라디오 채널 및 프로그램 평가

2016년 KBS 라디오는 재난방송 및 관련 뉴스특보방송의 주관을 통해 공영방송 라디오의 위상을 높이고 기능을 정립하려는 노력을 기울였다. 또한 재난방송 체계를 점검하고 재난방송 매뉴얼인 ‘KBS 라디오 비상방송계획’을 재정비하는 등의 노력을 폈다. 이는 앞으로 있을 재난에 대비해 체계적 재난방송 시스템을 갖추기 위한 시도였다. 또한 재난주관방송사로서 부여된 공적책무를 보다 효율적으로 수행하기 위한 노력의 일환이었다는 점에서 지속적으로 개선되고 발전시켜 나가야 한다.

2) 스마트미디어 서비스 및 프로그램 평가

2016년 KBS는 SNS에 적합한 프로그램 제작을 늘리고 디지털 통합홍보 방안을 모색했다. 이러한 시도는 시청자와의 소통을 극대화하고 뉴미디어 시대에 적합한 스마트 미디어 서비스를 실현하려는 목적에서 이뤄졌다. 제작발표회에 제작진이 직접 출연해 시청자들과 소통하는 <예능 PD와의 직설>, <뮤직뱅크> 아이돌을 인터뷰한 프로그램 <스타가 왔다>는 페이스북 라이브 중계 플랫폼을 활용했다. 실시간 댓글 등을 통해 240만 명에 이르는 시청자가 직접 참여한 성과를 고려해볼 때 앞으로도 지속적인 뉴미디어 활용을 통해 시청자와의 점점 확대는 더 많이 이뤄져야 한다.

자. 시청자/청취자 부문

1) 제도 및 운영내역 평가

KBS가 운영하는 다양한 시청자서비스 제도와 위원회는 시청자들의 접근권 보장과 권익보호라는 목적에서 설립, 운영되고 있다. 이들 제도를 통해 KBS는 시청자의 고충 및 불만 사항을 신속하게 처리하고 방송의 공공성과 공익성을 고취시키고자 하였다.

시청자 상담실은 시청자의 고충 처리와 다양한 의견 수렴 및 방송 정보 제공과 같은 역할을 수행해 시청자와의 소통 창구 역할을 담당하고 있다. 특히 온·오프라인 모두에서 적극적으로 의견을 수렴하고 <시청자 상담백서> 등으로 제작하여 배포하는 노력을 통해 시청자와의 지속적인 상호작용의 의지를 보여주고 있다. 또한 시청자 상담 결과에 대해 공개의 원칙을 유지해 공영방송의 투명성을 제고하는 데 기여하고자 했다. 앞으로 다양한 시청자 의견은 빅데이터 분석 등을 통해 체계적으로 축적, 분석하여 미래방송 발전을 위한 밑거름으로 활용하기를 제안한다.

2) 시청자서비스 평가

2016년 KBS의 시청자평가 프로그램은 시청자의 권익보호를 위한 노력을 기울였다. 옴부즈맨 프로그램의 방송을 통해 KBS 방송 전반에 대한 시청자 의견을 수렴하고 이를 다시 시청자에게 전달하고자 했다. 그러나 이러한 시도들이 대개 전문가나 제작자의 평가에 한정되었다는 점은 개선의 여지가 있다. 공영방송의 공공성 실현을 위해서라도 시청자 일반의 의견을 더 소중히 다루는 옴부즈맨 프로그램을 제작하려는 노력이 요구된다.

차. 방송심의 부문

2016년 지상파 방송사들이 받은 방송통신심의위원회의 법정 제재 내역을 비교했을 때 KBS는 비교적 평이한 수준을 유지했다. 수치상의 결과는 지상파 방송사 3사가 대동소이해 KBS 내 자체 방송심의가 비교적 원활하게 이루어지고 있다고 하겠으나 방송통신심의위원회 등 외부 기관의 지적을 최소화하기 위해 더욱 철저한 사전·사후 심의의 노력을 기울여야 한다.

보다 나은 방송심의 시스템의 확립은 건전한 프로그램 제작과 양질의 프로그램 제공을 위해 반드시 이뤄야 할 과제다. 방송의 품질을 지키는 마지막 보루라는 인식에 근거하여 심의실의 조직과 구성원이 심의의 질과 일관성을 높이는 노력을 경주해야 할 것이다.

카. 방송 부문 종합평가와 제언

1) 방송 부문 종합평가

‘지상파 방송의 위기’는 2016년 들어 더욱 더 가시화하고 있다. 전통적인 지상파 플랫폼에서 다채널 TV 플랫폼으로, 그리고 이어 인터넷 기반의 새로운 방송서비스로 영향력과 광고 매출의 전이가 가속화되고 있다. 이는 시청행태 변화와 광고미디어로서의 효율성이라는 점에서 두드러지게 나타나고 있다. 과거 수년보다 감소폭이 배가된 KBS의 광고 매출이 이러한 변화를 웅변적으로 보여주고 있다.

이러한 위기 속에서도 KBS는 방송 부문에서 예년과 비슷한 성과를 유지했다. 지상파 TV 채널간 비교에서 시청률, 영향력, 프로그램의 품질, 그리고 다양성 측면에서 대표 공영방송으로서 면모를 보여주었다. 프로그램의 포맷과 내용에 있어서 다양한 시도를 하였고 시청자와 전문가의 긍정적인 평가를 받았다. 그러나 뉴미디어와의 비교에서는 상대적 열세를 보인 부문들이 있었다. 특히 보도 부문에서 전반적인 지수 하락이 있었음에 주목하고 개선 대책을 마련할 필요가 있다.

2016년 5월에 행해진 조직개편은 부서 재배치 수준을 넘어서서 조직의 구조와 기능을 재편한 재구조화(restructuring) 작업이었다. 방송제작에 있어서 예산과 집행을 분리하여 중앙관리를 하고, 프로그램 기획과 투자에 있어서 심의 기능을 강화해 제작 부문 전반의 효율성을 꾀하고자 했다. 제작 시설 사용에 임대 개념을 채택하여 시설 관리의 효율성을 도모하였다. 이러한 구조 개혁을 두고 부정적 반응도 있었음에 주목해 더 많은 대화를 행하고 부정적으로 결과가 나타나는 부분에 대한 조정을 지속하는 일이 필요하다.

2) 방송 부문 제언

가) KBS 정체성 확립

본 경영평가의 대상 연도인 2016년은 우리나라 지상파 방송의 경영환경에 뚜렷한 변곡점으로 역사에 기록될 것이다. 지난 수년간 광고의 하락 추세가 급격히 가속화하였다. 당해 연도 광고 매출은 전년 대비 818억 원 정도 감소하여 이전 연도의 감소폭보다 두세 배가량 확대되었다. 이는 KBS의 공적 서비스 수행 능력을 현저히 감소시킬 수 있다. 더욱 심각한 것은 광고 매출의 하락이 KBS 구성원의 공적책무 수행의 의지를 약화시킬 수 있다는 사실이다. 기존의 공익적 프로그램의 편성과 제작을 유지하거나 강화하기 위해서는 다른 한편에서 과거보다 더욱 상업적인 이윤추구를 심화해야 하는 딜레마에 직면하게 되었다. 수신료 수입이 광고 수입을 능가하는 상황에서 KBS는 경영에 있어서 과거보다 더욱 공익적인 경영을 수행해야 하는 당위와, 기존의 서비스를 유지하고 확대하기 위해서는 더욱 상업적이어야 하는 모순에 직면해 있다. 국민의 수신료로 운영하는 KBS가 공영방송으로서 경영효율화를 추구하는 것이 마땅하지만 이러한 추구가 상업주의의 강화로 귀결되어서는 안 된다. 대부분의 미디어가 이윤추구 동기에 매몰되어 있는 상황에서 KBS야말로 상업주의를 배격하고 공익적 서비스를 제공할 수 있는 유일한 방송사라는 인식이 필요하다. KBS 경영진과 구성원들은 공익적 서비스와 상업적인 서비스를 어느 수준에서 병행할 것인가에 대한 숙고가 필요하다.

미디어 환경의 변화는 KBS가 공영방송(public service broadcasting)에서 공영 미디어(public service media)로 전환할 것을 요구하고 있다. 이른바 N 스크린 시대에 시청자에게 도달하는 경로는 다양해졌고 그만큼 공적책무의 수행 방법도 다양해졌다. 다양한 노력을 기울이고 있지만 현재 KBS는 지상파 방송 중심으로 제작 시스템이 고착되어 있다. 새로운 플랫폼, 즉 OTT나 앱 기반의 미디어 서비스를 제공하기 위해서는 인적, 물적 구조 전환이 요구된다. 전통적인 방송서비스와 새로운 방송서비스의 비중을 어떻게 할 것인가, 이 두 가지 형태의 서비스는 상호 보완적인가 아니면 상호 배타적인가, 새로운 방송서비스에 대비한 투자는 전통적인 방송서비스의 질적 양적 하락을 가져올 것인가, 이러한 물음에 대한 답을 찾는 일은 미래를 대비한 KBS의 정체성을 확립시켜 줄 것이다.

젊은 시청자들의 이탈로 인해 지상파방송의 도달률은 지속적으로 감소해 왔고 이 추세는 향후 지속될 예정이다. KBS는 젊은 시청자의 이탈이 거대한 미디어의 변화 트렌드임에도 불구하고 이들을 TV와 라디오로 다시 불러오도록 노력할 것인가 아니면 주 시청자인 중장년층에 적합한 방송서비스를 강화할 것인가를 놓고 치열하게 고민해야 한다. 젊은 시청자 이탈이

라는 트렌드가 미디어 기술 발달에 따른 자연스러운 진화의 방향이라면, 이들을 다시 방송으로 유인하고자 하는 시도 그 자체는 무모할 수 있다. 전통적 방송 채널을 통해서만 중장년층에게, 새로운 방송 플랫폼을 통해서만 젊은 시청자에게 서비스하여 보편적 서비스의 책무를 수행하는 대안도 가능하다. 향후 KBS가 기존의 방송을 비롯한 모든 플랫폼에서 국민의 보편적 시청권을 보장하기 위한 보편적 소구의 서비스를 제공할 것인가 아니면 플랫폼별로 특화된 집단을 대상으로 전문적 소구의 서비스를 제공할 것인가를 놓고 심각하게 연구하여 방향을 설정하는 일이 필요하다.

나) 보도 부문의 제언

KBS는 보도 부문의 영향력, 신뢰도 등 다양한 지표에서 완만한 하락세를 보이고 있다. 지상파 방송의 영향력 하락이라는 일반적인 추세와 보도를 제공하는 경쟁 채널의 증가 그리고 탄핵정국이라는 특수 상황을 감안하면 이러한 하락을 납득할 수도 있겠다. 평가주체 집단에 따른 편차가 큰 사실은 어떤 평가결과를 인용하는가에 따라 관련 논의의 전개가 상당히 달라질 수 있다. 다만 대세 하락은 부인하기 어렵다. 메인뉴스 시청률에 안주하지 말고 보도 전체 프로세스와 뉴스 가치, 쟁점, 의제 설정, 보도시스템 재편 등이 필요하다. KBS의 보도가 이러한 대내외 환경변화에 대응하여 기획, 취재, 보도, 방송 전반에 걸친 변화를 도모해 왔는가는 의문의 여지가 있다.

KBS의 보도는 사회적으로 논쟁적인 이슈를 더욱 적극적으로 다룰 것을 제안한다. 이전에서와 같이 보도의 공정성에 관한 극심한 갈등과 대립은 없었지만 2016년 KBS도 총선 보도, 이견회 보도, 사드, 탄핵정국 보도 등에 관하여 논란이 제기되었다. 특히 일련의 국정농단 사태에서 KBS는 채널의 특성상 보도의 양과 속보성의 측면에서 시사채널과 종편채널에 비해 미흡할 수밖에 없었다. 보도의 정확성과 균형성에 있어서는 상대적 우위를 보인 부분도 있었다. 그럼에도 불구하고 전대미문의 사회적 불확실성이 고조된 상황에서 KBS가 국민의 알 권리를 적극적으로 충족시키기 위해 최선을 다했는지는 의문의 여지가 있다. 사회 불안정성이 고조된 상황에서 KBS가 교통표지판과 같은 기능을 더욱 적극적으로 수행할 필요가 있다.

국가위기 상황이 아닌 평시에도 KBS는 우리사회의 논쟁적인 이슈를 적극적으로 발굴하여 공론화함으로써 의제 설정 기능을 더욱 적극적으로 수행할 필요가 있다. 보도의 기계적 중립성을 강조하는 것은 자칫 무색무취의 ‘적을 만들지 않는’ 방관자적인 입장을 취하게 한다. 미국 FCC가 적용했던 공정성의 원칙(The Fairness Doctrine)은 실제 공정성을 강조하기보다는

‘지역사회의 논쟁적인 이슈를 적극적으로 공정하게’ 다루도록 하는 취지에서 제정된 것이었다. 상업방송이 시청률을 극대화하기 위하여 그 어떤 집단도 불편하게 만들 수 있는 논쟁적인 이슈를 다루기를 기피하는 경향을 우려해서 제정된 원칙이다. 언론자유지수 70위, 양성평등지수 144개 국 중 116위라는 지표는 경제성장에도 불구하고 우리사회에 여전히 많은 문제가 잠재되어 있다는 점을 단편적으로 보여주고 있다.

아울러 우리나라의 지정학적 위치나, 경제 규모, 무역 의존도, 다문화사회로의 전이 등을 고려하면 우리의 시각으로 글로벌 이슈를 다루는 프로그램이 부족하다고 생각한다. ‘그들의 시각에서 보는 그들의 문제’가 아닌 ‘우리의 시각에서 보는 세계의 문제’를 다양한 형식으로 적극적으로 다룰 것을 제안한다. 특히 특파원 보도가 현지 보도를 단순 요약하여 전달하는 데 그치지 말고 KBS의 시각으로 독자적인 취재와 현지 뉴스메이커와의 인터뷰를 적극적으로 수행할 것을 제안한다.

다) 제작 부문의 제언

KBS 제작 역량 강화를 위해 몇 가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 방송 미디어와 채널의 수가 증가하여 경쟁이 증가하는 미래의 상황에서 한 방송사가 모든 장르에서 경쟁력을 확보하고 유지하기란 어렵다. KBS가 절대 우위를 가질 수 있는 장르를 찾아 육성하는 방안을 검토할 필요가 있다. 즉 선택과 집중을 통해서 제한된 인적, 물적 자원을 투입하여 KBS의 ‘스타 장르’를 장기적으로 개발할 필요가 있다.

둘째, 제작인력 관리도 지속적으로 이루어져야 한다. 우수 인력의 선발, 트레이닝 방식 그리고 인력 유출 방지안 등을 변화하는 상황에 맞게 더욱 정교화하고 장기적인 실천계획도 수립할 필요가 있다.

셋째, 다채널TV와 모바일 등 대안적인 플랫폼에서 경쟁력을 발휘할 대책이 필요하다. 이를 위해서 현재의 지상파TV 위주의 제작시스템을 멀티 플랫폼에 적합한 유연한 시스템으로 전환하는 과제를 풀어나가야 한다.

넷째, 프로그램 성과 관리 시스템을 더욱 정교화할 필요가 있다. 시청률, 품질, 화제성에 더해 도달률, 시청 충실도, 프로그램 충성도 등 다양한 지표들을 활용하여 프로그램 성과를 과학적으로 정교하게 평가하는 프로그램 성과관리시스템을 도입할 것을 제안한다.

다섯째, 빅데이터와 인공지능을 활용한 시청자 분석, 특히 시청자의 욕구와 필요, 프로그램에 대한 만족도를 분석하여 이 자료를 프로그램 기획에서부터 제작, 편성, 평가에까지 활용할 것을 제안한다. 현재 일부 활용되고는 있으나 실효성을 갖기 위해서는 분석과 활용의 수준을

획기적으로 높여야 한다.

마지막으로 미래에 대한 투자를 제안한다. KBS의 미래 제작 경쟁력 강화를 위한 투자에 더욱 관심을 기울일 필요가 있다. 방송작가에서 연출, 편집, 특수효과에 이르는 전 분야에 걸쳐 미래에 경쟁우위를 점할 수 있도록 장기적인 안목으로 투자할 필요가 있다.

라) 공적책무 수행 강화

KBS는 공영성 강화의 의지를 대내외에 명시적으로 보여줄 필요가 있다. 대부분의 미디어가 지나친 상업주의에 매몰된 환경에서 KBS는 권력과 자본으로부터 독립된 ‘청정지대’ 방송의 역할을 수행하여야 한다. KBS2의 편성이 상업적인 경쟁 채널과 유사성이 높은 상황에서 KBS1 채널의 편성은 공영성 구현의 전범을 보여 주어야 한다. KBS1의 프로그램 포맷과 내용은 상업방송 그것과는 차별화되어야 한다.

아울러 프로그램 제작을 위한 기업의 협찬에 대한 사전심사도 더욱 신중하게 이루어져 KBS에 대한 국민의 신뢰를 높이고 궁극적으로 수신료 증액을 위한 우호적인 환경을 조성해야 한다.

국민의 생명과 안전을 보호해야 하는 엄중한 책무가 재난주관방송사에 부여되어 있다. KBS는 재난 관련 부서의 기능, 업무에 획기적인 질적, 양적 향상을 꾀해야 한다.

2. 기술·뉴미디어 부문

가. 2016년 경영평가의 방향

KBS의 경영평가는 KBS가 수신료를 주요 재원으로 삼고 있는 공영방송으로서 당해 연도 예산을 효과적으로 운영하며, KBS의 설립목적이나 공적책무를 얼마나 성실히 수행하였는지에 대해서 평가가 이루어져야 한다. 이러한 측면에서 이번 2016년 기술 뉴미디어 부문의 경영평가에서는 KBS 경영평가가 포함해야 하는 사항들을 명확하게 규정하고 있는 [방송법 시행령 제33조]를 준수하여 ①경영목표설정의 타당성 ②예산집행의 효율성 ③인사조직 등 경영관리 제도 ④채무상태 등 경영실적 ⑤연구개발 사업 ⑥시설투자 등 6가지 사항을 중심으로 평가하였다. 첫 번째 경영목표설정의 타당성 평가에서는 치열한 미디어 경쟁에서 KBS가 처한 위기 상황을 잘 극복하고 바람직한 미래상을 설정하기 위해 기술 뉴미디어 부문에서는 어떠한 노력을 해야 되는지에 대해 중장기계획과 목표설정의 타당성을 평가하고 두 번째 예산집행의

효율성 평가에서는 기술 뉴미디어 부문의 경영목표와 예산편성의 연계성, 예산 규모의 적정성, 목적접합성 등을 평가하고 세 번째 인사조직 등 경영관리 제도의 평가에서는 이번 조직개편에서 기술 분야의 조직이 제 역할을 잘 수행할 수 있도록 구성되었는가에 대해서 평가하고 네 번째 재무상태 등 경영실적의 평가에서는 제작리소스의 운영 및 원가 관리체계의 효율성, 디지털 워크플로우 사업추진의 적정성 등을 평가하고 다섯 번째 연구개발사업의 평가에서는 미래 미디어 정책과 UHDTV방송 실시와 연계해서 미래 방송기술 향상을 위한 노력과 새로운 연구가 잘 이루어졌는지 그리고 그 연구결과가 현업에 잘 적용되었는지에 대해서 평가하고 여섯 번째 시설투자의 평가에서는 UHDTV 투자부분, 제작시설 규모의 적정성, 방송 장비구매의 적정성 등을 평가하였다. 이러한 평가를 위해서 2016년도에 KBS가 목표를 설정하고 추진한 과제들 중 중요사항에 대해서 평가항목을 선정하고 위의 여섯 가지 사항을 중심으로 평가하였다.

그 외에 현재 KBS가 당면하고 있는 중요한 문제로 해결하지 못하고 있는 <수신료 현실화 문제> <지상파 다채널 실시 문제> <UHDTV방송 실시에 따른 재원확보 문제> 등은 국회의 의결, 정부의 허가 또는 지원이 있어야 하기 때문에 KBS의 내부적인 노력만으로는 문제를 해결하는데 많은 어려움이 있을 수 있다. 그러나 위와 같이 KBS 존재가치에 큰 영향을 줄 수 있는 중요한 문제들은 정부의 정책결정에만 따를 것이 아니라, 사장을 중심으로 특별조직을 구성해 여러 가지 복잡하게 얽혀있는 이해관계를 해결 할 수 있도록 광범위하고 지속적인 대외협력을 꾸준히 넓혀 나아가야 할 것이다. 특히 KBS 경영에 심각한 문제로 대두되고 있는 <광고수입 축소 문제>는 디지털 미디어 환경에서 인터넷과 모바일로 광고가 쏠림 현상을 보이고 있기 때문에 광고 총량제라는 틀 안에서 균형적인 미디어 발전을 위한 정부의 규제를 이끌어내는 노력을 적극적이고 신속하게 추진해야 할 문제이다.

나. 경영목표설정

가) 경영목표설정의 타당성

2016년 기술·뉴미디어 부문은 중장기 3대 전략 중 하나인 “TV를 넘어선 플랫폼”에 대해 추진과제로 1) 스마트 플랫폼 강화 2) 지상파 플랫폼 재도약 3) UHD 방송 선도를 정했으며, 추진과제의 구체적인 성과지표로 1) KBS 스마트 플랫폼 도달률 전년 대비 20% 확대 2) KBS 콘텐츠 멀티 플랫폼 도달률 90% 이상 3) UHDTV방송 가시청률(커버리지) 40% 이상 등으로 설정하였다. 중장기 3대 전략중의 하나인 “TV를 넘어선 플랫폼”에 대해 3가지 추진과제를 설정

하였는데, KBS는 국내에서 지상파 플랫폼 사업자를 대표하는 공영방송으로 TV를 뛰어넘어 어떠한 플랫폼을 구상하고 있는지 다소 명확하지 않은 전략으로 볼 수 있다. 의미상으로 보면 TV매체에만 머무르지 않고, 유무선의 다양한 매체 플랫폼에서 KBS 콘텐츠의 소비를 촉진시켜보자는 취지로 보여 진다. 하지만 KBS는 독보적이고 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어 낼 수 있는 사업자임을 다시 한 번 생각하고 이러한 콘텐츠를 어떤 방법으로 지상파 플랫폼 이외의 플랫폼에서 소비를 촉진시켜 관련 시장 내에서 KBS 콘텐츠의 장악력을 가져갈 수 있을지에 대한 고민이 더욱 필요한 것으로 판단된다.

예를 들어 KBS 자체만의 역량으로 모바일 플랫폼에 대한 시장 장악력을 높여 나가려 한다면, 이것은 기존의 이동통신 3사와 네이버, 다음과 같은 포털 플랫폼 사업자와의 경쟁을 하겠다는 이야기로만 비춰질 수 있다. 따라서 KBS는 누구도 흉내 낼 수 없는 콘텐츠를 제작하는데 일차적인 노력이 필요하고, 제작된 콘텐츠를 누구든 쉽게 접근해서 즐겁게 소비할 수 있는 사용자 인터페이스 개발이 이차적인 노력으로 볼 수 있다. 이런 관점에서 볼 때 기술뉴미디어 부문에서 제시한 3가지 추진과제는 ‘TV를 넘어선 플랫폼’이라는 전략을 달성할 수 있는 과제로 보기에는 다소 부족한 점이 있다. 또한 성과지표로 제시한 KBS 스마트 플랫폼 도달률 전년 대비 20% 확대, KBS 콘텐츠 멀티 플랫폼 도달률 90% 이상, UHDTV방송 가시청률(커버리지) 40% 이상에서 제시한 수치(%)가 의미하는 것이 ‘TV를 넘어선 플랫폼’으로 발전하는 지표로서 적합한 것인지에 대한 의문이 든다. 하지만, 경영목표설정의 타당성 여부와는 별개로 2016년 기술·뉴미디어부문에 대한 경영평가는 항목별로 제시한 추진사업의 결과와 성과지표를 토대로 진행하였다. 법정 7개 항목을 근거로 살펴보면, 2016년 KBS 전사적 경영목표를 달성하기 위한 기술·뉴미디어부문의 경영목표평가는 경영목표와 추진사항의 연관성, 일치성을 확인하고 목표대비 성과를 평가하였다. 다음으로 예산집행의 효율성 평가는 효율성에 대한 정의가 우선 되어야 한다. 다음으로 연구개발사업의 평가는 KBS의 여러 목표중 어떤 목표달성에 부합하는 연구개발을 하고 있는지, 그리고 무엇을 위해 미래방송기술연구의 성과 창출을 위한 선행연구를 하는 것인지, 특히 KBS의 비용절감, 콘텐츠 제작의 신속성, 안정성, 편리성 증대 등이 이루어졌는지를 평가하였다. 다음으로 시설투자에 대한 평가는 예산집행의 효율성을 동시에 고려하여 평가하였다.

나) 경영목표달성 여부

2016년 KBS는 경영목표슬로건을「KBS가 달라집니다」로 정하고 과거의 익숙함을 버리고

새로운 변화의 중심에 서기위해 노력하였다. 2016년 기술 뉴미디어 부문은 중장기 3대 전략 중 『TV를 넘어선 플랫폼』의 목표를 달성하기 위해 스마트 플랫폼 강화, 지상파플랫폼 재도약, UHD 방송선도 등을 과제로 선정하였으며 과제를 달성하기 위한 성과 지표로 KBS 스마트 플랫폼 도달률 전년 대비 20% 확대, KBS 콘텐츠 멀티 플랫폼 도달률 90% 이상, UHDTV방송 가시청률(커버리지) 40% 이상을 목표로 선정하였다.

첫 번째 목표인 스마트 플랫폼 강화에 대해서는 스마트 플랫폼 도달률 전년대비 20% 확대를 성과지표로 정했다. 2015년 7.1% 도달률 대비 14% 증가한 8.1%를 달성하여, 목표대비 70% 성과로 목표를 달성했다고 볼 수 없다. 다만 디지털 서비스국에서 새롭게 추진 중인 모바일 서비스는 2016년 하반기부터 본격적으로 준비를 시작하여 2017년 상반기 서비스 할 예정으로 2017년에 보다 높은 도달률 성과가 나올 것으로 기대할 수 있다. 다소 고무적인 부분은 2016년 12월 기준 “쿵” 앱의 다운로드 수가 256만 건을 달성하여 크게 성장한 점이다. 한 가지 주의 깊게 살펴볼 점은 이러한 성장의 수치에만 집중할 것이 아니라 이렇게 성장한 배경에 대한 면밀한 분석이 필요하고 향후 이 보다 더 높은 성장률을 올릴 수 있는 치밀한 계획이 필요하다. 이러한 “쿵”의 성장을 고려해 볼 때, 새로운 스마트 플랫폼의 완성도도 중요하다. 지상파 방송 사업자의 콘텐츠 제작 시 해당 플랫폼에 적합한 콘텐츠로 사용할 수 있을지에 대한 다양한 검토와 방안 제시가 사전에 이루어져야 할 것이다. 두 번째 목표인 지상파 플랫폼 재도약에 대해서는 KBS 콘텐츠 멀티 플랫폼 도달률 90% 이상을 성과지표로 정했다. 그러나 지상파 방송과 스마트 플랫폼 모두 도달률이 떨어지고 있어 목표를 달성했다고 보기 어렵다. 2011년부터 2016년까지 연도별 지상파 방송 도달률³⁾ 현황을 살펴보면, KBS 1TV의 경우 2011년에 75.2%에서 2016년에는 73.7%로 떨어졌으며, KBS 2TV의 경우 2011년에 74%에서 2016년에는 70.5%로 떨어졌다. 다른 지상파 방송사도 모두 떨어지고 있는 상황이다.

3) 일정한 기간 내에 어떤 프로그램 또는 콘텐츠를 한 번이라도 접촉한 사실이 있는 개인 또는 기구의 비율을 말한다. 일반적으로 광고 캠페인을 하는 경우 동일 광고가 되풀이되어도 소비자 중에는 1회만 보거나 들은 사람, 2회, 3회째 보거나 들은 사람 등 여러 가지가 있다.

[표 2-1] 연도별 지상파방송 도달률 현황

타겟	채널	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
가구	KBS1	75.2	76.6	75.5	76.0	73.8	73.7
	KBS2	74.0	73.6	71.9	72.8	69.8	70.5
	MBC	76.2	72.0	72.5	72.2	70.9	69.6
	SBS	75.5	74.2	72.3	71.7	68.9	68.8
개인	KBS1	36.1	39.5	36.3	36.0	33.9	33.4
	KBS2	38.0	40.8	37.8	37.6	35.3	35.2
	MBC	39.4	38.8	37.2	36.3	35.3	34.1
	SBS	37.9	40.1	37.2	36.6	34.9	34.2

- 2011년~2016년 지상파 방송 채널별 도달률 자료
- 조사기관 : 닐슨코리아 / ○ 지역 : 전국 대상
- 도달률 정의 : 1일 1분 이상 개별 TV 채널을 본 가구(개인) 비율

지상파 플랫폼의 경쟁력을 높이기 위해서는 지상파 다채널방송 추진이 무엇보다 중요하다. 지상파 방송의 직수율이 떨어지고 있는 이유도 지상파 프로그램의 다양성이 부족한 측면이 크다고 본다. 지상파 다채널 서비스는 시청자의 선택권 확대, 재난방송 기능강화, 디지털 정보 격차 해소를 통한 공적책무 수행에 필요한 서비스라 판단된다. 다채널 서비스는 지난 2015년 2월 EBS가 시험방송을 시작함으로써 지상파 다채널방송의 물꼬가 트였다. KBS는 방송통신위원회에 다채널방송 계획서를 제출하였으나 실현되지 못했다. 하지만 공영방송 KBS의 존재 이유는 무료 보편적 서비스의 제공이다. 방송법 제43조의 공적책무와 재난재해 주관방송사로서의 역할을 충실하게 실현하기 위해서는 다채널방송을 도입을 적극적으로 추진해야 할 것이다. 다채널 서비스는 기존 지상파 방송보다 많은 프로그램을 시청할 수 있어 시청자들의 채널 선택의 폭을 넓혀줄 뿐만 아니라 무료 보편적 서비스의 확대로 시청자들의 다양한 정보 욕구를 충족시킬 수 있는 수단이 될 수 있다. 특히 유료방송서비스가 확대되면서 개개인의 지불능력에 따라 정보의 양극화가 발생하고 있어 더욱 중요한 의미를 지니게 되었다. 이러한 다채널 서비스는 디지털 방송을 실시하고 있는 대부분의 국가에서 서비스하고 있다. 영국, 미국, 프랑스, 일본 등 해외 주요 국가들은 디지털 전환과 함께 지상파 다채널 서비스를 실시하여 20~40개의 채널을 무료로 서비스하고 있다.

세 번째 목표인 UHD 방송선도에 대해서는 UHDTV방송 가시청률 40% 이상을 성과지표 정했다. 이러한 목표를 준용한 근거로는 과거 HD 전환 시 수도권 전환에 따른 방송 가시화 수치로 판단된다. 방송 가시청률은 송신기의 출력과 안테나의 틸트 등으로 정할 수 있으나, 전송방식의 변화에 따라 보다 적은 송신기 출력으로도 기존의 가시청률을 달성할 수 있기 때문에 보다 명확한 송신 파라미터를 새로운 기준으로 제시하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 또한 UHDTV 본방송을 위한 시스템 구축에서 송출/송신 시스템에 대한 구축은 2016년 연내 이루어지지 못했다. 구축이 지연된 가장 큰 이유는 국내 지상파 방송 사업자가 UHDTV방송을 실시하기 위해 700MHz 대역의 주파수를 신청했으나 700MHz 대역이 이동 통신사에게 배정되었고, 그 후 지상파 방송 사업자들이 재난방송과 사회약자를 위한 무료 보편적 서비스 제공을 내세워 700MHz 대역의 일부 주파수를 할당 받을 때 제시한 의무사항을 실현하기 위한 전송방식의 기술표준안 제정이 지연됨에 따라 관련기술 개발이 늦어졌고 장비제조 업체들도 UHD 방송장비를 적기에 생산할 수 없었다. 그러한 이유로 UHD 본방송이 연기되었는데, 그 과정에서 실시 연장 등의 요구를 하는 것은 타당한 일이지만, 공영방송으로서 관계부처인 방통위, 미래부와 긴밀하게 협의하고 설득력 있는 UHDTV 관련 주요 정보들을 적기에 제공하는 일에 좀 더 적극적으로 추진했었어야 했다고 본다. 뿐만 아니라 UHDTV방송은 기존 HDTV 방송보다 좀 더 차별화된 서비스가 필요하다고 본다. 단지 영상과 음향을 고품질화 했다고 해서 시청자들은 선호하지 않을 것이다. 차별화된 다양한 서비스를 제공할 수 있도록 좀 더 많은 노력이 필요하다. 또한 UHDTV방송이 성공하기 위해서는 초고화질에 적합한 콘텐츠의 제작이 필수적이며 이를 쉽게 시청할 수 있는 기반이 마련되어야 할 것이다.

다. 스마트 플랫폼 강화

현재 우리사회에서 디지털미디어에 대한 관심은 가히 폭발적이다. 디지털미디어가 전통적인 미디어를 대체하는 속도는 다른 어떤 사회보다 빠르고 광범위하다. 특히 스마트 폰은 휴대전화 기능에서 출발하여 인터넷, 디지털카메라, MP3 플레이어 등의 기능이 탑재되면서 게임, 애니메이션, 뉴스검색, 동영상, 사진, 음악 등 부족함이 없는 콘텐츠를 제공하며 일상생활에서 중요한 필수매체로 자리 잡았다. 디지털미디어는 이제 우리의 일상생활 어디에서나 함께할 만큼 보편화 되었으며 휴대성과 네트워크 그리고 이동성으로 인해 점점 신체의 일부처럼 밀착되어 가고 있다. 특히 10대, 20대 젊은 층을 중심으로 소통과 공유, 놀이와 접촉에 있어서 우회할 수 없는 문화적 코드가 되었고, 이들의 일상은 늘 디지털미디어와 함께 생활한다고 보아

야 할 것이다. 이와 같이 인터넷 혁명이 가져온 스마트 미디어 환경은 TV나 라디오의 기능도 모바일로 흡수하면서 전 세계 어느 나라 방송이던지 실시간으로 보고 들을 수 있게 되었다. 이러한 스마트 미디어 환경에서 공영방송인 KBS는 설립목적과 공적책무를 다하기 위해 스마트 플랫폼을 지속적으로 개발하고 양질의 디지털 서비스를 확대해 전 인류의 접속을 유도해야 한다고 본다.

2016년 KBS는 개방형 임용제를 통해 외부 전문가를 디지털서비스국장에 영입하면서 스마트 플랫폼을 본격적으로 변화시키기 위한 NOON⁴⁾ 서비스를 계획하면서 디지털 서비스를 확대하기 위한 첫걸음을 시작하였다. 또한 my K, 쿡(KONG) 및 KBS 홈페이지 등의 스마트 모바일에 대한 접근성을 확대하여 디지털 모바일 서비스 플랫폼을 강화하는 노력을 하였다. 그러나 스마트 플랫폼을 강화하기 위한 성과지표로 스마트 플랫폼 도달률 전년대비 20% 확대를 목표로 정했으나, 2015년 7.1%에서 14% 증가한 8.1%로 목표대비 70% 성과로 보통수준으로 평가하였다. 다만 디지털 서비스 국에서 새롭게 추진 중인 NOON 서비스가 완료되는 2017년 상반기에는 도달률이 좀 더 높아질 것으로 기대된다. 또한 “쿡” 앱의 다운로드 수가 256만 건으로 크게 성장했는데 이러한 성공에 대한 면밀한 분석과 더 발전시키기 위한 치밀한 전략이 필요하다. KBS가 디지털서비스를 성공적으로 수행하기 위해서는 스마트 플랫폼 구축의 완성도도 중요하지만, 디지털 콘텐츠에 대한 다양한 검토와 방안제시가 사전에 이루어져야 한다.

라. 지상파 플랫폼 재도약

지상파 플랫폼 재도약을 위해서는 지상파 다채널방송 추진, UHDTV방송 등 새로운 방송서비스의 확대가 필요하다. 지상파 다채널방송은 시청자의 선택권 확대, 재난방송 기능강화, 디지털 정보격차 해소 등을 통한 공적책무 수행에 필요한 서비스라 판단된다. KBS는 방송통신위원회에 다채널방송 계획서를 제출했으나 실현되지 못했다. 하지만 공영방송 KBS의 존재 이유는 무료 보편적 서비스의 제공이다. 방송법 제43조의 공적책무와 재난재해 주관방송사로서의 역할을 충실하게 실현하기 위해서도 다채널방송 도입이 필요하다. 지상파방송의 직접 수신율이 저조한 이유도 기술적인 이유보다는 지상파 프로그램의 다양성이 부족하기 때문에 유료방송을 시청하는 측면이 더 크다고 본다. 이를 개선하기 위한 방안도 지상파 다채널방송서비스의 도입이다. 또한 KBS는 지상파방송의 직접수신율을 개선하기 위해 TV, FM, DMB 매체의

4) 스마트폰 사용자들이 아침에 눈을 떠서 스마트폰을 처음 대하는 그 순간부터 KBS 콘텐츠를 제공한다는 계획으로 방송 콘텐츠뿐만 아니라 사용자 관심사에 부합하는 건강, 여행, 음악, CF 등 KBS가 축적한 방대한 아카이브 콘텐츠를 활용한 버티컬 서비스를 제공한다는 계획

송신기 점검 및 안테나 특성개선 등을 실시하여 전파 커버리지 확대를 위해 지속적으로 노력하였다. 또한 소출력 중계기 설치 및 전국 공동주택 공시청 관리자를 대상으로 공시청 관리교육을 실시하여 직접 수신을 향상을 위해 노력하였다. 지상파 방송의 직접수신율을 개선하는데는 HDTV 방송 방식인 ATSC 8-VSB 방식으로는 한계가 있으며, 향후 서비스가 진행될 예정인 ATSC 3.0 OFDM 및 SFN 방식에 대한 사전 기술적 검토가 필수적으로 선행되어야 한다.

마. 지상파 방송망 서비스 안정화

KBS는 지상파 방송망 서비스 안정화를 위해서 방송망 시설을 확장해 지상파 방송구역을 최적화 하였으며, 정부의 주파수 재배치 계획에 따라 전국 자영 M/W 전송망 교체사업을 추진하였다. 또한 지상파 매체의 효율적인 운용을 위해 표준 FM과 방송구역이 중복되는 AM 송·중계소 19개소의 폐소를 추진하였으며, 용문산 중계소의 제어기능을 남산 송신센터로 통합함으로써 방송망 운용의 효율성을 높였다. KBS는 송·중계소와 TVR 송출시설의 정비 업무를 효율적으로 추진하기 위해 원격제어 시스템을 구축하여 상황 발생 시 긴급조치가 가능하도록 시스템을 최적화 하였으며, 송신기 안테나 정기점검과 전기적 특성을 개선하여 송신품질을 향상시켰다. 또한 TV송출 운행 백업 시스템을 강화하여 방송 사고를 사전에 예방할 수 있도록 하였으며, 방송법 및 미래창조과학부에서 고시한 송출 표준음량 기준과 관련하여 방송 프로그램 음량을 $-24\text{LKFS} \pm 2\text{dB}$ 로 유지할 수 있도록 시스템을 구축하였다. KBS는 DMB서비스를 강화하기 위해 기존의 QVGA(320×240) 규격의 DMB 화질을 HD급인 WXGA(1280×720)로 개선했다.

바. UHDTV방송 기반 구축

KBS는 지상파 UHDTV 수도권 본방송을 실시하기 위해 UHD 표준방식 협의 및 UHD 송신장비 구매, 시설구축 등을 추진하였다. 또한 KBS, MBC, SBS, 미래부, 전파연구원, ETRI 및 KETI 등으로 구성된 UHD 표준방식 협의체에 참여하여 UHD 기술기준 마련에 노력하였으며, UHD 표준방식을 결정하기 위해 지속적으로 대외업무를 추진해 왔다. 또한 수도권 UHD 송신채원을 결정하기 위하여 지상파방송사와 미래창조과학부, 전파연구원 및 ETRI 등으로 구성된 연구반에 참여하여 UHD 관련 대외업무를 추진하였다. 그러나 UHD 정책에 대한 불확정과 방송장비 시장의 미성숙 등의 변화요인을 고려하여 2018년 평창동계올림픽 중계방송은 최소한

의 편성 및 인프라를 구축하는 방안으로 추진되었다.

KBS는 ‘UHDTV방송 선도’를 위한 성과지표로 UHDTV방송 가시청률(커버리지)을 40% 이상으로 설정하였다. 이러한 목표를 준용한 근거로는 과거 HD 전환 시 수도권 전환에 따른 방송 가시화 수치로 판단된다. 방송 가시청률은 송신기의 출력과 안테나의 성능 등으로 정할 수 있으나, 전송방식의 변화에 따라 보다 적은 송신기 출력으로도 기존의 가시청률을 달성할 수 있기 때문에 지상파 UHD 방송 방식으로 정한 ATSC3.0에서 KBS가 서비스 예정인 송신 파라미터를 제시하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. UHDTV 본방송을 위한 제작/송출/송신 시스템 구축에서 송출/송신 시스템에 대한 구축은 2016년 연내 이루어지지 못한 것으로 확인되었다. 구축이 지연된 가장 큰 이유는 국내 지상파 방송 사업자가 UHDTV방송을 실시하기 위해 700MHz 대역의 주파수를 신청했으나 700MHz 대역이 이동 통신사에게 배정되었고, 그 후 지상파 방송 사업자들이 재난방송과 사회약자를 위한 무료 보편적 서비스 제공을 내세워 700MHz 대역의 일부 주파수를 할당 받았고, 그 의무 사항을 실현하기 위한 전송방식의 기술 표준안 제정이 지연됨에 따라 관련기술 개발이 늦어졌고 장비제조 업체들도 UHD 방송장비를 적기에 생산할 수 없었다. 그러한 이유로 세계 최초로 실시되는 UHD 본방송 실시 시점 연장 등의 조치를 취하는 것은 타당하다고 판단하지만 공영방송으로서 관계부처인 방통위와 미래부에 설득력 있는 UHDTV 관련 주요 정보를 적시에 제공하고 UHD 추진상황을 긴밀하게 협의했다고 평가하기도 어려운 상황이다.

사. 디지털 워크플로우 고도화

파일기반 제작시스템은 IT와 네트워크 기술을 이용해 제작시스템을 하나의 컴퓨팅 환경으로 구축하는 것이며, 이러한 제작시스템을 구축하는 목적은 저비용으로 생산성, 편의성, 기능성을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 하나의 소스를 여러 플랫폼에서 동시에 사용할 수 있는 OSMU(One Source Multi Use)가 가능하기 때문이다. 그러나 이러한 기능 향상은 파일기반 제작시스템을 구축했다고 해서 실현되는 것이 아니라 기존의 제작 업무를 파일기반 제작시스템에 적용하기 위한 디지털 워크플로우에 의해서 실현되기 때문에 파일기반 제작시스템을 어떻게 설계하고 디지털 워크플로우를 어떻게 적용하는가에 따라서 그 사업의 성과는 많은 차이가 있다고 볼 수 있다. KBS가 2008년부터 현재까지 10년째 추진하고 있는 파일기반 제작시스템 전환사업은 KBS 전체의 제작시스템을 파일기반 제작시스템인 컴퓨팅 환경으로 바꾸는 일이고 편성, 제작, 편집, 송출, 아카이브, 디지털서비스 등 모든 제작업무 프로세스를 파일

기반 시스템 환경에 맞게 전면 개편하는 거대한 변화이기 때문에 이 사업은 투자비용 측면이나 제작업무 프로세스의 변화 측면에서 볼 때 KBS 경영에 큰 영향을 미치는 중요한 사업이라 할 수 있다. 이렇게 중요한 사업이 성공하기 위해서는 파일기반 제작시스템 구축과 디지털 워크플로우 적용에 대한 마스터플랜, 외주를 포함한 디지털제작표준, 디지털 워크플로우 적용과 디지털제작 마인드 확산을 위한 교육 등의 디지털 정책을 수립하고 지속적으로 시행하고 점검함으로써 프로그램 기획에서부터 아카이빙에 이르기까지 모든 제작업무가 디지털 워크플로우에 의해서 효율적으로 전환되고 수행될 수 있을 것이다. 그러나 KBS는 파일기반 제작시스템을 구축하기 시작한 2008년 이후 10년이 지난 현재까지도 전사적인 파일기반 워크플로우를 완성하지 못하고 있다. HD 제작을 위한 파일기반 제작시스템 기술이 근래에 완성되었고, 테이프기반 시스템을 단기간에 파일기반으로 전환하기 위해서는 대규모 자본투자가 수반되는 문제가 있다 하더라도 기획-제작-후반-송출의 전 단계를 아우르는 시스템 통합 구축이 미비하고 스튜디오 네트워크 제작시스템이 적용된 TV스튜디오는 1개소에 불과해 완전한 파일제작 송출 프로그램은 20여개 프로그램에 불과하다. 이렇게 테이프기반 시스템과 파일기반 시스템이 공존하는 이중적 시스템은 디지털워크플로우의 본연의 목적을 달성하지 못하고 제작업무의 비효율이 상존하고 있기 때문에, 전사적인 파일기반 워크플로우로 전환하기 위한 노력이 필요한 것으로 평가 되었다.

아. 제작리소스의 효율적 운영

KBS가 보유하고 있는 방대한 규모의 제작리소스를 효율적으로 운영하기 위해서는 원가개념을 도입한 <제작리소스 운영기준>에 의해 제작방식, 제작과정 및 제작규모 등을 적정하게 정하고 그 기준을 준수하여 운영할 필요가 있다. 이러한 운영기준에 의해 제작리소스를 적절하게 운영하고 관리하는 것은 프로그램의 투자비용을 일정하게 유지할 수 있는 방법이 될 것이다. 만약 프로그램의 품질을 조금이라도 더 높이기 위해 제작리소스의 사용시간이 증가된다면 관련된 제작리소스의 수량 및 규모도 그만큼 확대되어야 하므로 시설구축을 위한 자본투자뿐만 아니라 시설 장비들도 늘어나게 될 것이다. 또한 운영 측면에서도 상당한 비용이 발생하게 된다. 그렇기 때문에 원가개념에 의한 <제작리소스 운영기준>을 마련하고 그 운영기준에 따라 제작리소스를 운영하는 것은 운영비용을 줄이고 제작리소스의 규모를 최적으로 유지할 수 있는 방안이라 할 수 있다.

현재 KBS는 제작리소스의 효율적인 운영을 위해 TV방송 제작시설 운영지침(방송지침 A-

14호)을 마련하고 그에 따라 운영하고 있으나, 이는 원가개념에 의한 적절한 운영기준으로 보기에는 다소 미흡하다. 그렇기 때문에 PD들이 프로그램을 제작하는데 있어서 제작리소스에 대한 원가개념 보다는 프로그램의 품질을 높이기 위해서는 얼마든지 제작리소스를 사용할 수 있다는 개념이 앞선다. 그러다보니 제작리소스에 대한 사용요구는 점점 늘어날 수밖에 없으며 제작리소스 배정부서에서는 제작리소스가 서로 중복이 되지 않도록 요일별 시간대별로 조정하는데 어려움이 있다. 프로그램 별로 제작리소스의 배정시간을 사전에 정하지만 사용시간이 배정시간을 초과하는 경우가 자주 발생하고 있으며, 실제로는 PD들의 제작이 끝나는 시간이 제작리소스의 사용시간이 되며, 사용시간을 기준으로 원가를 계산하여 프로그램 별로 원가가 얼마인가를 살펴보는 통계자료로 활용하고 있다. 실제로 프로그램 제작원가를 통제해서 적정 수준의 프로그램을 제작하거나 제작리소스를 효율적으로 운영하고자 하는 노력은 부족하다. 그러므로 현재 KBS가 보유하고 있는 제작리소스의 규모가 과연 적절한 것인지에 대해 판단할 수 있는 기준은 부족한 상태이다. 프로그램 별로 프로그램의 규모나 편성전략에 따라 제작리소스의 사용시간을 명확하게 정하고 그 기준에 따라 정해진 시간에 제작이 완료될 수 있도록 관리해야 적절한 제작리소스의 규모를 유지할 수 있을 것이다. 또한 제작리소스 배정시간을 초과하였을 때는 적절한 조치가 있어야 할 것이다. 이러한 프로세스는 결국 연간 제작리소스 사용실적을 분석하여 적정한 제작리소스의 규모를 정하는데 기본 자료로 활용될 수 있으며, 차년도 제작리소스에 대한 자본투자 규모를 정하는데도 근거자료로 활용할 수 있을 것이다. KBS는 혁신추진단 주관으로 관리회계고도화 시스템의 도입을 추진하고 있는데, 제작리소스의 운영에 있어서 원가개념을 정확히 반영하여 현실에 맞는 적절한 운영기준이 조속히 적용될 수 있도록 해야 할 것으로 판단된다.

자. 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화

KBS는 UHD 방송시대를 맞아 새로운 제작시스템 구축을 위한 ‘방송제작기술 마스터플랜’을 준비하고 있다. ‘방송제작기술 마스터플랜’은 현재 사용하고 있는 HD 제작 시스템에서의 문제점과 개선점을 도출하여 미래방송 제작기술에 대한 정책을 수립하여 신축되는 미래방송 센터 설계에 반영할 계획이다. 2016년은 사내 유관부서와 협의하고 사내외 전문가 의견들을 수렴하는 과정에 있는 것으로 파악되었다. 또한 VR(Virtual Reality), AR(Augmented Reality), 색보정(Color Grading) 및 360VR 등 특수영상 제작을 통하여 프로그램 품질향상을 추진하였으며, 미디어서버(Media Server)를 활용하여 대형 예능프로그램의 조명/영상 품질을

높였고, 조명 시뮬레이션 시스템과 연동하여 원하는 이미지 영상을 사전에 체크하여 제작 스태프와의 의견 조율시 활용이 가능토록 하였다. 또한 MNG 시스템을 활용해 신속한 보도를 위한 제작 지원체계를 수립하였으며, 신형 MNG를 ENG 장착형으로 도입하여 사건 사고 현장의 취재 경쟁력을 강화하고 재난 현장을 기동성 있게 촬영할 수 있도록 하였다. 또한 스카이프를 활용하여 뉴스 참여 시스템을 개선함으로써 국내, 해외 어디서든 생방송 참여 및 취재물 전송이 가능하게 하였으며, 국가적 대형 행사에 대해서는 높은 성과와 철저한 사전준비가 이루어지고 있는 것으로 파악되었다. 국가적 대형 이벤트인 제31회 리우데자네이루 브라질 올림픽 방송제작에 제작기술 역량을 집중하여 주관방송사로서의 임무를 성공적으로 완수하였으며, 4.13 국회의원 총선거를 순조롭게 완수하여 KBS의 중계방송 역량을 보여주었다. 특히 국회의사당 로텐더 홀에서 VR-VAN을 활용한 AR 영상 제작으로 프로그램 품질 향상에 기여한 것으로 파악되었다. 2018년 평창 동계올림픽 중계방송의 성공적 수행을 위해 HD 중계차를 UHD 중계차로 전환하여 예산을 절감할 계획이며, 평창에서 실시되는 대관령 음악제를 UHD 중계차로 생중계하여 평창 동계올림픽 UHD 방송준비를 철저히 했으며 홍보 효과도 있었다. KBS는 재난방송 주관방송사로 재난재해 발생 시 신속한 보도를 위해 긴급 속보 CG 송출 시스템 성능향상 및 속보 오디오 송출 시스템을 구성하여 신속하고 안정적으로 스크롤을 제작하고 송출 가능하게 하였으며, 전국 주요 지점에 파노라마 카메라를 설치하여 주관방송사로서 공적책무를 다하고 국민의 신뢰를 확보하는데 노력한 것으로 평가하였다.

차. 미래 방송기술 연구개발

미래기술연구에서는 UHD 본방송을 위한 기본 시스템 연구개발과 더불어 UHD 본방송을 위한 표준화, 실험방송 등에 많은 리소스가 투입된 것으로 평가하였다. 실험방송에서는 UHD-TV방송서비스 커버리지 구축을 위한 SFN망 필드테스트 연구를 수행하였으며 이러한 결과를 바탕으로 기술기준 및 표준화에 기여하였다. 또한, UHD-TV방송기술 연구개발에서는 서비스 다양화를 위한 시나리오 개발이 시급하다고 판단되므로 미래전략기획국 매체전략부, UHD추진단 등의 정책부서와 긴밀한 연계를 통해 UHD 방송서비스의 시나리오를 개발하고 필요한 미디어 연계기술을 개발할 필요가 있다. 미래기술연구소는 방송기술 분야의 협력 및 기술표준 선도 등을 위하여 정보통신기술협회(TTA) 등 다양한 국내단체에 가입하여 활동하고 있다. 하지만, 지상파 UHD 방송을 선도하는 국내 공영방송사의 역할을 고려할 때 ATSC, MPEG 등과 같은 국제 표준화기구에서도 적극적인 역할을 기대 한다. 또한 미래기술연구소에

지속적으로 발전하고 있는 방송미디어 관련 핵심기술 및 응용기술 확보를 위해 배정된 예산은 매우 적다고 평가된다. 방송법 제44조에는 KBS의 공적책임으로 방송기술을 연구하고 개발하여야 한다고 규정되어 있으며 KBS 정관 제29조와 30조에는 연구개발을 촉진하기 위하여 매년 예산총액의 1% 이상을 방송기술 연구개발에 투자하도록 되어있다. 따라서 빠르게 발전하고 있는 방송미디어 기술을 확보하고 대응하기 위해서는 미래기술연구소가 주축이 되어 관련 부서와 적극적인 협력을 통해 보다 발전된 신규 기술 개발 활성화를 위한 예산 배정이 시급히 필요한 것으로 판단된다.

카. 정보시스템 부문

KBS 정보시스템은 크게 디지털 편성제작 등의 방송정보 시스템과 ERP인 경영정보 시스템 그리고 KOBIS로 불리는 사내포털 시스템의 세 부문으로 구성되어 있다. 경영정보시스템은 2003년 ERP를 도입하여 2009년 차세대 ERP 사업과 2013년 스마트화 사업을 통해 완성되었으며, 2001년 전자결제 시행과 함께 그룹웨어로 사내 포털 시스템이 도입되었고 2006년 신코비스 구축 사업과 2013년 모바일 포털 사업을 거쳐 안정화되었다. 그리고 방송정보시스템은 수시로 변화하는 방송환경에 맞춰 제작업무 프로세스를 개선하는 것이 주요 과제이며, 매년 수요조사와 투자검토 과정을 거쳐 단기 계획에 그 내용을 반영하였다. 디지털 편성제작 정보시스템은 대규모 예산이 수반되어 중장기 계획을 수립하여 연차적으로 추진하고 있는 것으로 파악되었다. 정보시스템은 급증하는 사이버 공격에 대비하고자 외부 컨설팅을 거쳐, 정보시스템 보안 점검 및 정보보안 종합 계획을 수립하는 등 현안에 따라 부문별로 중장기 정보화 계획을 수립하고 있으며, 경영전략 달성을 위해 혁신 추진단과 협업하여 비효율성이 있는 부분들의 운영을 최소화하고 변화된 프로그램 제작 의사결정 프로세스를 반영하기 위해 사내의 제작 인프라(시설, 인력 등)에 대한 원가 계산 시스템을 개발 추진 중에 있는 것으로 파악되었다. 향후, 개발된 시스템의 정보를 활용함에 있어 자칫 계산으로만 나타낼 수 없는 무형의 경험들이 사장될 수 있다는 점을 고려한 운영 계획안 수립이 동시에 이루어져야 한다. 2016년도 경영여건을 감안하여 정보화 사업의 상당부분을 2017년으로 순연하였고 오디오아카이브 스토리지 보강 사업은 자체적인 노력을 통하여 예산을 절감하였다. 방송 인프라를 효율화 하고 차세대 방송을 준비하며 미래 성장동력 확보를 위한 연구개발을 통해 지상파 방송의 플랫폼을 강화하고자 ‘정보 인프라 효율화’를 2016년 운영목표로 설정하고 사업추진에 만전을 기하였으며 다양한 프로젝트를 자체인력으로 실시하여 공사의 예산절감에 크게 기여하였다.

타. 아카이브 운영

현재 HD 방송 기준의 아카이브 운영방안을 기준으로 개선작업과 고도화 사업이 진행 중에 있는 것으로 파악되었다. 하지만 이미 사내에서 추진하고 있는 멀티 플랫폼 디지털 서비스와 연계를 위한 정책이 필요하고 2017년부터 방송되는 UHD 방송시대에 촬영 원본을 어떻게 관리할 것인가에 대한 아카이빙 운영 방안 제시가 시급히 요구된다. 특히 동일한 내용의 콘텐츠를 모바일 플랫폼과 지상파 플랫폼에 모두 사용할 경우 디지털 워크플로우와 밀접한 연관 관계가 있으므로 이에 대해 사전 준비가 필요하다. 또한 아카이브 콘텐츠의 온라인 대응을 위한 오픈아카이브 시스템 구축이 필요하며, 디지털 서비스에서 추진하고 있는 스마트 플랫폼의 확장 동시에 진행되어야 보다 큰 시너지를 얻을 수 있을 것으로 예상된다. 아울러 KBS가 기존 보유한 콘텐츠의 재촬영 및 일정 수준의 수익증대를 위해서는 전사적으로 외부에서 온라인으로 신속히 접속하여 소비할 수 있는 오픈 아카이브 시스템 구축이 조속히 준비되어야 할 것으로 판단된다.

파. 기술부문의 조직구조

2016년 5월 23일 시행한 조직개편에서 기술 뉴미디어 부문의 개편 방향은 ①전사적 전략기능 강화 ②직종 중심에서 사업프로세스 성과 중심 조직으로 재편 ③신사업 개발역량 확보 등이다. 이 세 가지 방향에 대한 주요내용을 보면 첫째, 핵심 전략기능을 강화하기 위해 전략, 인사, 예산, 성과평가 등의 업무를 미래전략기획국에 배치하였고, 미디어정책과 기술정책을 담당하는 매체전략부를 신설해 미디어 기술정책을 총괄하도록 하였다. 둘째, 업무의 독점 사유화를 방지하고 직종중심 조직에서 사업프로세스 중심 조직으로 재편하면서 제작기술본부, 네트워크센터, 미래사업본부 등으로 기술조직을 분산 배치하였다. 셋째, 신사업 개발역량을 강화하기 위해 디지털서비스국, 미래기술연구소 등의 부서를 미래사업본부에 배치하였다. 기술 뉴미디어 부문의 부서들은 방송콘텐츠의 제작, 송출, 송신 업무를 담당하고 있다. 제작기술본부에서는 지상파의 제작과 송출을 그리고 네트워크센터에서는 지상파의 송신업무를 담당하고 있다. 이처럼 지상파의 업무 중 제작과 송신을 분리해서 조직을 운영하는 것이 효율성을 높일 수 있다는 점에서는 바람직한 편제라고 볼 수 있다. 그리고 인터넷이나 모바일 등 신규 수요가 증가되고 있는 디지털서비스 기능은 미래사업본부에 두어 콘텐츠사업, 매체사업, 아카이브사업 등의 미래 신사업과 관련한 업무를 같은 본부내에서 수행함으로써 효율성을 높일

수 있을 것으로 판단된다. 하지만 지상파 제작기술 분야의 경우 기획, 인프라구축, 운영 업무가 여러 본부에 분산 배치되어 있어 자칫 부서 간에 긴밀한 협력관계가 유지되지 못할 경우 비효율이 초래될 수도 있다고 평가된다. 또한, 제작현장의 기술이 시스템구축이나 정책기획 업무에 신속하게 반영될 수 있도록 운영 측면에서 각별한 주의를 기울여야 할 것으로 판단된다.

이번 기술 뉴미디어부문 조직개편의 조직구조, 업무분장, 업무프로세스 등을 살펴보면 첫째, 기술 뉴미디어 부문의 정책기능은 미래전략기획국의 매체전략부에서 담당하고 있다. 매체전략부의 분장업무를 보면 ①매체전략 수립 및 조정(뉴미디어, UHDTV, DMB, 콘텐츠유통 등 포함) ②방송기술 정책수립, 조정 및 대외협력 ③업무프로세스 혁신(PI) ④디지털워크플로우 정책수립 및 총괄조정 ⑤정보화 종합기획(정보전략, 정보체계, 표준화 정책수립 등) ⑥매체전략 관련 시설장비 등 자본투자 사업의 타당성 평가 등으로 되어 있다. 기술 뉴미디어 부문의 방대하고 중요한 정책기능을 수행함에도 불구하고 부단위 조직에서 8명의 방송기술 인력과 3명의 IT 인력만이 배치되어 있어 원활한 업무 수행이 어려울 것으로 판단된다. 둘째, 제작기술과 송출을 담당하는 제작기술본부는 TV기술국, 보도기술국, R기술국, 중계기술국, 송출국 등 5개의 국으로 구성되어 있으며, KBS의 모든 프로그램을 제작 송출하는데 필요한 시설, 장비, 인력 등의 운영을 담당하고 있으며, 제작기술 기획, 시스템 구축, 제작시설 배정 업무는 미래사업본부 인프라투자국에서 담당하고 있다. 이렇게 제작기술에 대한 기획, 개발, 구축, 배정 업무와 제작기술본부가 담당하는 제작기술 운영업무를 분리한 이유는 업무의 독점을 방지하고 사업 중심의 조직운영에 기인한다고 볼 수 있다. 하지만 분리된 업무로 인해 서로 밀접한 연계성이 있는 부서간의 시너지를 오히려 낮출 우려도 있어, 주요 기술정책 등을 입안하고 결정할 시에는 각 부서간의 원활한 커뮤니케이션을 위해 노력해야 한다. 따라서, 정책부서와 사업부서 및 현업부서들이 유기적으로 협력할 수 있게 체계를 보완하는 등 각 부분별로 미래를 대비하고 전문성을 발전 시켜나가기 위한 여건을 좀 더 강화할 필요가 있다. 셋째, 지상파방송 관련 기획기능과 시스템 구축, 유지보수, 송신운영 등 송신기술 전반에 대한 업무는 네트워크시설국, 네트워크운영국 등 2개의 국으로 구성된 네트워크 센터에서 수행하고 있다. 그리고 지상파망 전송관련 회선망과 IP기반 제작 네트워크, 사내외 정보통신망, 모바일 통합 플랫폼 등 제작/송출/전송 네트워크 관련 투자와 관리 업무 전반은 미래사업본부 인프라투자국에서 수행하고 있다. UHDTV방송을 위한 차세대 전송 기술인 ATSC 3.0은 IP를 기반으로 하고 있어 회선망 업무와 밀접한 관계가 있으므로 유관부서 간 긴밀한 업무협조를 바탕으로 효율을 제고할 필요가 있다고 판단된다. 넷째, 디지털서비스를 담당하는 디지털서비스국 역시 디지털서비스기획부, 디지털서비스개발부, 뉴스플랫폼개발부, 아카이브사업부 등 4개 부서로

구성되어 있으며, 디지털서비스와 관련된 기획, 개발, 서비스, 아카이브 등의 업무를 담당하고 있다. 기술·뉴미디어 조직에게 주어진 책임은 새로운 방송기술을 개발하고 도입해서 양질의 방송서비스를 실현하는 일이다. 이와 같은 미션을 잘 수행하기 위해서는 미디어 환경의 변화를 정확히 파악하고 그에 대응하는 올바른 정책을 수립하는 일이 무엇보다 중요하다고 본다. 효율적이고 높은 성과를 도출하기 위해서는 기술·뉴미디어 부분의 미래전략 등에 대한 정책 및 기획 업무 기능을 강화해야 할 필요가 있으며, 변화하는 미디어환경에 적절하게 대응하기 위해서는 KBS의 기술·뉴미디어 정책이 분명한 방향을 갖고 수립되어야 하고, 그 정책에 의해 기술·뉴미디어 부서들의 업무가 일관성 있게 추진되어야 할 것이다. 또한, KBS 내부는 물론 국회, 미래부, 방통위 등 정부기관이나 방송기술 관련단체 등 방송유관기관과의 대외 기술협력 업무를 활발히 추진하고, 미래기술연구소의 기능에 미래미디어 환경 분석 등 정책수립을 보좌하는 역할도 필요하다. 이를 위해 기술·뉴미디어 부분 유관부서 간 시너지 효과가 극대화될 수 있는 조직운영이 필요할 것으로 판단된다.

하. 종합평가

2016년 KBS 기술·뉴미디어 부분의 경영실적을 종합적으로 평가하면 경영목표달성을 위해 노력한 측면이 있지만, 실질적인 성과를 도출하는 데는 부족함이 있는 것으로 평가할 수 있다. KBS는 국내에서 지상파 플랫폼 사업자를 대표하는 공영방송으로 TV를 뛰어넘어 어떠한 플랫폼을 구상하고 있는지 다소 명확하지 않은 전략으로 볼 수 있다. 의미상으로 보면 TV 매체에만 머무르지 않고, 유무선의 다양한 플랫폼에서 KBS 콘텐츠의 소비를 촉진시켜보자는 취지로 보여 진다. 하지만 KBS는 독보적이고 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어 낼 수 있는 사업자임을 다시 한 번 생각하고 이러한 콘텐츠를 지상파 플랫폼 이외의 플랫폼에서 어떠한 방법으로 소비를 촉진시켜 관련 시장 내에서 KBS 콘텐츠의 경쟁력을 가져갈 수 있을지에 대한 고민이 더욱 필요한 것으로 판단된다. 이번 평가 과정을 통하여 KBS의 플랫폼 경쟁력 강화를 위해 도출된 사항은 다음과 같다. 좀 더 자세한 사항은 부문별 종합평가 제언사항에 기술하였다.

- 1) KBS 경쟁력 강화를 위해 멀티 플랫폼 전략이 필요하다.
- 2) UHD(ATSC 3.0) 방식의 SFN 및 직수율에 대한 사전 검토가 필요하다.
- 3) 뉴미디어 방송 환경 변화를 대비하여 유관부서간 협력체계 강화등 효율적인 운영이 필요하다.

- 4) 원가개념에 의한 제작리소스의 효율적인 운영기준 마련이 필요하다.
- 5) 재난재해 주관방송사로서 시스템강화 및 다채널방송 도입이 필요하다.
- 6) DMB 하트의 화질 개선 및 수신 커버리지 확충이 필요하다.
- 7) HD 미전환 지역국 4개소의 HD 전환이 시급하다.
- 8) 미래기술연구소의 연구 기능 활성화를 위해서 연구 개발 예산 확충 필요하다.
- 9) 콘텐츠의 재활용 및 수익증대를 위한 오픈 아카이브 시스템 구축 필요하다.

3. 경영·회계 부문

가. 경영 개념과 경영평가 방법

1) 경영 개념과 경영플랫폼

현대적 의미의 경영이란 조직의 에너지와 자원을 결합하고 구성원들이 자발적으로 협력하여 공동으로 추구하는 성과를 창출하는 과정을 말한다. 우리사회는 근대화의 길에 들어서면서 이런 서구적 경영 개념을 받아들였다. 경영을 위한 리더십은 조직구성원들이 타고난 재능을 맘껏 발휘하여 창조적인 에너지를 조직의 목적달성을 위해 헌신하도록 하는 매우 독특한 현상이라고 말할 수 있다. 이런 현상을 시스템적으로 정립한 개념들의 총합을 경영이론 또는 경영학이라고 하며, 그 중에서도 인사조직이론은 경영플랫폼을 구성한다.

경영플랫폼(management platform)은 조직의 생산성과 창의성을 향상시키는 것을 목표로 설계되어야 한다. 여기서 조직이란 가정, 기업, 시민단체, 정부와 같이 공동의 목적을 공유하는 구성원들의 협동체를 말한다. 조직은 구성원들이 각자 고유한 직무를 맡아 조직의 비전과 목적을 향해 서로 협력할 때 높은 생산성과 창의성을 구현하게 된다. 그렇다면 각 직무의 고유한 성과를 창출할 책임(성과책임) 또는 그 성과창출의 과정을 이해관계자에게 합리적으로 설명할 책임(설명책임)이라는 어카운터빌리티(accountability)가 사전적으로 규명되어 있어야 한다. 근대적 경영 개념을 도입한 조직에서는 이 성과책임이 각 직무에 부여되어 있다. 따라서 경영플랫폼의 설계는 직무설계(job design)에서부터 시작된다.

특히 인사조직은 이런 분야에 특화된 경영학인데, 가장 중요하게 여기는 것은 역시 조직의 비전(vision)이다. 구성원들의 가슴을 뜨겁게 하는 비전이 각 직무로 분해되어 스며들어가 있어야 조직의 에너지가 한 방향으로 정렬된다. 그러므로 비전에 부합하는 직무설계가 중요하다

다. 직무를 설계한다는 것은 그 직무가 창출해야 하는 성과가 무엇인지를 명확히 규명하고 그 성과를 창출할 수 있는 성과책임, 즉 어카운터빌리티(accountability)를 직무에 귀속시키는 직무기술서(job description)의 작성을 의미한다. 그 직무가 적절히 설계된 후, 조직 내외의 책임자를 직무담당자(jobholder)로 선발하여 보임하고 성과를 관리하는 일련의 과정을 인사조직관리라고 부른다. 이런 경영의 과정은 매우 전문적인 분야이며 체계적으로 학습하지 않으면 쉽게 이해하기 어렵다. 오늘날 경영플랫폼이란 조직구성원들이 자신의 재능을 맘껏 발휘할 수 있도록 하는 정신적, 경제적, 물리적 토대를 의미하기 때문이다.

2) 경영플랫폼과 경영평가 방법

경영평가는 비전(vision), 전략(strategy), 조직(organization), 성과(performance), 역량(competency), 인사(personnel)라는 여섯 개의 경영 개념이 어떻게 서로 맞물려 상호작용하는지 살펴보고, 나아가 그 과정에서 구성원들은 어느 수준에서 상호 신뢰관계를 형성하고 적극적으로 협력하고 있는지 살펴보아야 한다.

첫째, 경영플랫폼은 조직의 비전으로부터 출발한다. 매력적인 비전(compelling vision)에 의해 구성원들의 가슴에 열정과 도전정신을 심어줌으로써 창의성을 발휘하게 한다. 이것이 성과창출에는 가장 강력한 촉매제 역할을 한다. 그러므로 경영진의 직무는 사실상 이런 매력적인 비전을 각 직무에 심어주기 위해 존재한다고도 볼 수 있다.

둘째, 이러한 매력적인 비전은 반드시 새로운 사업을 통해서 달성될 수밖에 없는데, 그 사업을 실행하려면 이전과는 전혀 다른 전략(strategy)을 활용해야 한다. 그러므로 전략이란 비전을 달성하는 데 필요한 조직의 모든 에너지와 자원을 중장기적으로 새롭게 배분하는 방법이라고 할 수 있으며, 새롭게 배분된 에너지와 자원은 전략기획안으로 마련된다.

셋째, 그 전략을 실행하기 위해서는 조직(organization)이 비전과 전략을 충분히 지원해줄 수 있도록 설계되어야 한다. 따라서 조직설계란 전략실행을 지원할 수 있도록 각 직무의 성과책임(accountability)을 적절히 조정하고 배분하는 것을 의미한다. 조직설계에서 중요한 점은 모든 직무의 성과책임에 비전과 전략이 스며들어가 있어야 한다는 것이다. 따라서 조직설계는 직무설계에서부터 출발한다. 직무가 제대로 설계되어야 조직설계, 전략실행, 매력적인 비전달성도 실현할 수 있다.

넷째, 직무담당자는 자신의 직무에 고유한 성과책임(직무설계 및 조직설계로부터 나온 것)과 연간사업계획(전략기획안으로부터 나온 것)에 근거하여 스스로 성과목표(objectives)를 세

우고, 자율적으로 직무를 수행하여야 한다. 직무수행과정에서 부족한 점이 있다면 직무의 역할이 더 큰 상사로부터 지원을 받을 수 있어야 한다. 이때 성과평가는 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)을 확보해야 한다. 그러기 위해서는 평가가 상사에 의해 일방적으로 실행되는 것이 아니라 직무담당자의 업무활동기록을 보면서 주변의 동료들과 함께 누가 보더라도 그런 평가가 정당하고 공정하다는 합의를 이끌어 낼 수 있어야 한다. 이렇게 평가할 수 없다면, 차라리 평가하지 않는 것이 낫다. 타당성과 신뢰성이 낮은 평가는 구성원들이 인사고과를 흥정의 대상으로 생각하게 되고 대부분의 사람들을 우울하게 만들기 때문이다.

다섯째, 직무에 부합하는 인재를 확보하기 위해서는 역량(competency)개념이 반드시 필요하다. 역량이란 높은 성취를 가능케 하는 개인의 내적 속성(underlying characteristics)이므로 쉽게 바뀌지 않는 특성이 있다. 분석적 사고력, 개념적 사고력, 영재성, 미래지향성, 창의성, 학습능력, 대인영향력, 성취지향성, 정직성실성 등과 같은 역량요소들은 잘 바뀌지 않는다. 그러므로 신입사원을 채용할 때, 직무의 이동 또는 승진할 때, 그리고 새로운 사업에 진출하여 경력직을 리크루팅할 경우와 같은 특별한 이벤트가 있을 때는 후보자의 역량진단을 통해 보임하는 것이 바람직하다.

끝으로 인사개념에서 가장 중요한 것은 상사의 코칭과 피드백이다. 코칭과 피드백을 주고받는 일은 고도의 훈련을 필요로 한다. 코칭과 피드백은 조직의 생산성과 창의성을 높이는데 결정적인 역할을 한다. 나아가, 급여보상제도는 경영진의 경영철학적 메시지가 담겨 있어야 한다. 기본급에다 각종 수당을 덧붙여서 보상하는 것은 급여보상이 주는 경영철학적 의미를 퇴색시킨다. 급여보상제도는 조직의 비전과 전략, 성과와 역량이 반영되도록 구조화되어야 한다.

이 여섯 개의 경영 개념이 상호작용하는 과정에서, 구성원들이 인간으로서의 존엄성이 존중되고 보호되고 있음을 충분히 느낄 수 있도록 해야 한다. 상사의 명령과 통제, 지시와 복종이 존재하는 곳에서는 결코 인간의 존엄성이 보장되지 않는다. 이는 조직운영에서 구성원들에게 자율성을 충분히 보장하는 것을 의미한다. ‘업무활동’은 최대한의 자율성을 허용함으로써 구성원의 행동을 가급적 통제하지 않도록 해야 한다는 의미다. 인간은 자율적인 환경에서만 높은 생산성과 창의성을 실현할 수 있기 때문이다.

이렇게 하려면, 앞서 언급한 직무가 세련되게 설계되어야 한다. 직무담당자는 직무를 통해서만 자신의 에너지와 재능을 발휘할 수 있기 때문이다. 따라서 직무설계는 경영의 초석이라고 할 수 있다. 초석을 튼튼히 마련하지 않은 채 건축할 수 없듯이 직무설계가 없이는 경영을 제대로 할 수 없다. 경영은 이런 관점에서 평가되어야 한다.

나. 경영의 중장기비전과 목표

1) 중장기비전과 2016년도 경영목표

중장기비전은 2015년 3월 공사 창립 42주년을 계기로 발표한 「KBS 미션 - 비전 - 핵심가치」의 연장선상에 있다. 미션은 방송법에서 정한 KBS의 설치근거(제43조)와 공적책임(제44조)에 따른 <KBS의 정체성과 존재 이유>를 정한 것이며, 비전은 <향후 10년 후 KBS의 모습>이라 할 수 있다. 이에 따른 중장기계획은 3년 이상 5년 이하의 기간을 정하여 수립하는 공사의 목표와 사업에 관한 계획이다. 2015년 KBS가 설정한 미션은 ‘가장 신뢰받는 창조적 미디어’로 삼았고, 비전은 ‘TV를 넘어! 세계를 열광시킨다’로 정했다. 그리고 핵심가치는 ‘우리의 중심에는 시청자가 있다’로 정하여 실천하기로 했다.

「2016~2018 KBS 중장기계획」은 공영방송 KBS가 혁신을 하지 않으면 안 된다는 위기의식을 가지고 변화와 재도약을 위한 “혁신 3개년 계획”으로 수립하였으며, 이를 실천하기 위한 3대 전략으로 ①세계를 열광시키는 콘텐츠 ②TV를 넘어선 플랫폼 ③직무/고객/시장 중심의 경영과 함께 보도의 공정성 강화, 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류확산 주도, 스마트 플랫폼 강화, 지상파 플랫폼 재도약, UHDTV방송 선도, 시청자로부터 신뢰회복, 인사조직 구조변화, 경영효율화 등의 9대 핵심과제를 제시하였다.

2016년 경영목표는 중장기 발전방향과 연계하여 수립된 연간단위 계획의 1차 년도에 해당하며 경영목표와 관련된 9대 핵심과제의 성과지표를 확정했다.

2) 중장기비전 및 2016년도 경영목표 및 추진성과에 대한 제언

중장기비전과 목표체계를 확립하고 전략을 수립하는 데에는 선택과 집중이 필요하다. ‘잡다한 여러 가지’(trivial many)를 늘어놓을 것이 아니라 ‘생동하는 몇 가지’(vital few)만으로 구성원들의 가슴을 뜨겁게 만들 수 있어야 한다. 그러므로 2015년 설정한 미션, 비전, 핵심가치로도 충분하며, 시대정신과 경영진의 판단에 따라서 약간의 문구조정은 할 수 있을 것이다.

이런 미션, 비전, 핵심가치를 실행하기 위해 방송 부문, 기술부문, 경영부문을 맡은 각각의 직무담당자들이 자율적으로 사업계획을 수립할 수 있어야 한다. 물론 각 사업계획에 기술과 예산 등의 제약조건이 있다면, 부서장들과 경영진의 조정 및 합의에 의해 연간 사업계획을 확정하여 추진하면 될 것이다.

지금까지 당연한 것으로 생각해왔던 명령과 통제의 관행에서 벗어나 자율과 협력의 패러다임을 실현할 수 있도록 각 직무담당자에게 사업계획수립과 추진의 자율성을 점차 확대해 가야 한다. 이렇게 하려면 경영진의 민주적인 리더십을 발휘할 수 있어야 한다. 명령과 통제의 전근대적인 경영구조와 시스템 내에서 자잘한 개선만으로는 높은 효율성과 창의성을 기대할 수 없다. 오늘날 제4차 산업혁명의 시대정신을 반영하려면 경영구조와 시스템 자체를 근본적으로 변화시키지 않으면 안 된다.

비전과 전략을 수립할 때, 절대로 빠뜨려서는 안 되는 것이 회고와 반성이다. 우리사회에 있는 거의 모든 조직에 이런 회고와 반성이 결여되어 있다. 뭔가 바꾸려고 할 때는 적어도 지난 5년 내지 7년간의 조직적인 회고와 반성적 성찰이 전제되어야 하는데, 이런 것이 거의 없이 피상적인 접근을 하는 경우가 많다. 이것은 비단 KBS만의 문제라고 볼 수는 없지만, 우리 사회를 이끄는 최고의 지성인 집단인 공영방송사로서 진지한 회고와 반성적 성찰이 담긴 내부의 보고서를 볼 수 없었다.

아울러, 어떤 변화를 피하고자 할 때는 반드시 임직원의 절대 다수가 그 변화의 원인과 내용을 이해하고 합의할 수 있어야 한다. 그 동안의 문서와 면담을 통해 알 수 있었던 것은, 변화의 방향과 그 내용에 대한 충분한 논의와 임직원들과 이해관계자들의 전체적인 합의를 거쳤는지 분명하지 않다는 점이다.

그러므로 중장기비전 수립과 단기목표설정에서 그 내용보다 더 중요한 것은 절대로 해서는 안 되는 것과 반드시 해야 하는 것을 간과해서는 안 된다는 점이다. 이렇게 해야 하는 이유는 구성원들이 비전을 생각하면 가슴이 뜨거워져야 하기 때문이다.

이런 변화의 과정에는 임직원들이 변화에 대해 어떻게 생각하고 있는지 세심한 배려와 함께 그들의 마음속에 새로운 비전과 변화에 대해 어느 정도로 내면화되어 가고 있는지 모니터링할 수 있는 시스템도 갖추어야 한다.

또한, KBS의 현위상을 비교분석하는 경우, 두 가지 측면을 고려해야 한다. 첫째 과거와는 얼마나 달라졌는지 그 추세를 보는 것이고, 둘째 다른 방송사와는 어떤 차이가 있는지를 보는 것이다. 여기서 비교분석의 기준점을 가지려면, 과거가 어떤 상태였는지를 명확히 기술되어 있어야 하고, 타방송사의 상태도 파악할 수 있어야 한다. 특히 영국 BBC, 일본 NHK, 독일 ARD와 같은 우수한 방송사와의 프로그램의 질적 수준과 국민적 신뢰수준을 함께 비교할 수 있으면 KBS의 위상을 보다 명확히 파악할 수 있을 것이다.

다. 경영의 중장기비전달성을 위한 전략

1) 중장기 정책방향으로 나아가기 위한 전략

<2016-2018 KBS 중장기 정책방향>은 연간 단위 계획인 경영목표, 기본운영계획 그리고 예산편성의 기준이며, 구체적인 달성 역시 경영목표, 기본운영계획을 통해 추진하고 있다.

2015년 경영목표달성 측정을 위한 성과지표로 4개 항목을 설정하였으나, 2016년에는 이를 9대 과제별로 하나씩 선정하여 9개 항목으로 확대해 설정했고, 특히 평균시청률, 점유청취율, 수출액 등 계량화된 정량지표를 다수 추가하였다.

한편, 경영목표사업을 기초로 본부/센터별 중점사업 및 소요예산, 추진 일정 등을 포함하고 있는 <기본운영계획>은 경영회의와 이사회의 의결을 거쳐 방송통신위원회에 제출하는 등 대외기관과도 공유하였다.

2) 중장기 정책방향으로 나아가기 위한 전략에 대한 제언

직무 개념이나 직무 명칭에 부합하는 업무 수행에 대한 의미를 파악하기 위해, KBS 내 전략업무 관련 부서장들과 면담을 하고 제출된 자료를 검토해 보았지만, 전략과 직무라는 용어에 대한 개념정의를 명확하지 않았다.

개념정의를 명확하지 않은 용어는 의사소통에 많은 오류를 수반할 수 있기 때문에 신중해야 한다. 특히 전략과 같은 용어는 경영학계에서도 학자나 실무자들 사이에서 서로 다르게 사용하는 경우가 많기 때문에 더욱 명확한 정의를 필요로 한다.

전략을 세우기 위해서는 구성원들의 에너지가 지금 어디를 향하고 있는지를 분석하고 그 에너지를 비전달성에 쏟아 붓도록 하기 위해서는 매우 세심한 배려를 해야 한다. 구성원들의 가슴을 뜨겁게 만드는 것이 전략의 성공적 실행에 필수적이기 때문이다.

경영진이 구성원들에 대한 세심한 배려와 섬세한 터치를 통해 에너지를 한 방향으로 정렬시키기 위해서는 앞의 경영평가 방법에서 언급했던 것처럼, 구성원들이 각 경영 개념들을 어느 정도로 명확하게 인식하고 있는지, 그리고 구성원들이 각 경영 개념들을 어느 정도로 내면화하고 있는지 파악해야 한다. 이를 위해 임직원 전체를 대상으로 설문조사를 하는 등의 노력을 기울일 필요가 있다.

라. 조직관리

1) 2016년 조직개편의 특성

KBS는 2016년도 공사 혁신추진의 방향을 ‘조직 생존을 위한 내부 경쟁력 강화’로 잡고, 본사 조직개편 및 업무 프로세스 개선, 인사 제도 개선 등을 실시하였다.

2016년 5월 23일에 실시된 본사 조직개편은 기존의 전통적인 직종 중심 조직을 전략 및 사업 중심 조직으로 전환하는 것을 목표로 하였다. 직종 중심 본부를 지상파채널사업을 담당하는 방송본부와 미래사업을 담당하는 미래사업본부로 재편하였으며, 기존 각 본부의 전략기능을 전략기획실의 미래전략기획국으로 통합하였다.

조직설계의 스피드 및 유연성을 확보하기 위해 ‘부’단위 조직은 이사회가 아닌 경영회의에서 결정할 수 있게 하여 조직변경을 간소화하였으며, 신사업 개발 역량을 확보하기 위해 미래사업본부 내의 콘텐츠사업 기능을 확대하고 디지털서비스국을 신설하였다. 또한, 마케팅 및 디지털서비스 등 신규 전략업무의 부서장에 외부 개방형 공모제를 실시하여 외부 전문가를 영입하였다.

조직구조의 변화에 따라 프로세스도 바뀌었다. 제작 부문은 조직구조를 제작투자담당과 프로덕션으로 개편하면서 제작투자결정과 제작 업무를 분리하였으며, 안정적 변화관리를 위해 ‘제작 프로세스 운영지침’ 및 ‘KBS프로그램피칭’ 사이트를 신설하였다. 예산 프로세스의 개선을 위해 예산통제 기능을 전략기획실로 통합하고, 예산의 배정이 아닌 투자의 개념을 도입하여 사업 타당성을 평가하도록 했다. 아울러, 자율형 직무선택제를 도입하였다.

2) 2016년 조직개편에 대한 제언

대내외의 통제하기 어려운 환경요인에 따라 단시일 내에 KBS 경영상의 어려움이 해소되기는 쉽지 않겠지만, 경영이 어렵게 된 근본원인을 파악하고 어려움을 극복할 수 있도록 노력해야 한다. 구체적으로는 국민적 신뢰와 지지를 얻어 기꺼이 수신료를 현실화시켜 줄 수 있는 환경조건을 만들어가야 한다. 아울러, 공영방송사로서 단순한 시청률과 상업적인 광고수입에 의존하는 경영구조를 지속하는 것이 과연 올바른 방향인지도 깊이 고민해야 한다.

조직은 구성원의 역량과 재능의 수준을 넘어서 발전할 수 없다. 구성원들이 자신의 타고난 역량과 재능을 맘껏 발휘하려면 명령과 통제, 지시와 복종의 억압상태에서 완전히 벗어나야 한다. 모든 구성원은 독립된 자율적 주체로서 생각하고 일할 수 있어야 한다. 마치 톱니바퀴처럼

럼 맞물려 돌아가는 일상의 업무에 집중하다 보면 오히려 효율성과 창의성을 잃어버리게 된다. 매일 매일 같은 일을 반복하면 구성원들은 기존의 습속에서 벗어나지 못하고 관행과 매너리즘에 빠지게 된다. 이런 습속에서 벗어나도록 하려면 조직과 인원에 조금은 여유가 있어야 한다.

조직의 경쟁력은 경쟁이 아니라 협력을 통해 생긴다. 더구나 경쟁력을 갖추려면 구성원들끼리 서로 경쟁하도록 부추기는 것은 올바른 방법이 아니다. 비전을 향해 한마음으로 협력해야 한다. 중요한 것은 구성원들의 가슴을 뜨겁게 하고 진정으로 영혼을 울리는 비전과 전략을 마련하여 공유해야 한다는 점이다. 무분별한 사내 경쟁은 조직의 효율성과 창의성을 떨어뜨릴 우려가 있다.

바야흐로 21세기 제4차 산업혁명의 시대를 맞았다. 이것은 세계적인 현상이다. 이전과는 완전히 다른 세상이 우리 앞에 열리고 있다. 이 혁명의 파고는 우리가 피할 수 없는 운명처럼 다가온 것이다. 조직운영의 패러다임이 분권화(decentralization), 자율성(autonomy), 협력과 연대(networking)의 시대로 바뀌었다. 중앙에서 모든 것을 통제하는 기존의 방식을 해체하고 중앙에 집중된 권한을 모든 구성원들에게 분권화해야 한다. 즉 모든 구성원들이 독립된 자율적 주체로서 일하도록 구조와 시스템을 설계해야 한다. 이런 관점에서 볼 때, 첫째 KBS의 구조와 시스템을 분권화하고, 둘째 구성원들에게 독립된 자율성을 부여하고, 셋째 구성원들이 서로 협력과 연대의 사회적 기술을 배울 수 있도록 해야 한다.

그러므로 시대와 장소를 막론하고 조직개편과 제도개선 작업은 경영진에게 큰 부담이 될 수밖에 없다. 현재의 경영진이 훌륭한 인품을 가지고 리더십을 발휘할 수도 있겠지만, 앞으로 계속 그렇게 된다는 보장이 없는 상황에서 다음과 같은 두 가지 조치가 필요하다.

첫째, 경영진이 누가 되든지 상관없이 명령과 통제에 의한 리더십을 발휘하지 못하도록 하는 제도적 장치를 마련해야 한다. 둘째, 임직원들에게 리더십의 본질에 관한 지속적인 교육훈련프로그램을 운영함으로써 구성원들에게 협력의 공동체로서 높은 효율성과 창의성을 발휘할 수 있는 기틀을 마련해야 한다.

마. 성과관리

1) 2016년 성과관리의 특성

2016년의 경우 예년과 달리 5월 말경에 단행된 대규모 조직이라는 특수한 상황을 맞아 사업지표 관리 효율화와 투입리소스 평가 강화라는 원칙을 가지고 평가시스템을 설계했다.

우선 평가그룹을 간소화하였다. 기존 본사의 경우 각 본부/센터별, 지역은 지역총국 각 국, 지역국별로 분류되어 총 15개에 이르던 평가그룹을 7개 그룹으로 통합조정하였다. 투입리소스 평가 강화를 위해 공통지표의 배점을 과거 15점에서 평가그룹의 성격에 따라 30점에서 50점까지 차등화했다.

또한 평가항목도 기존 예산 단일 항목에서 인력, 예산, 집기/장비, 시간의 사후입력, 시간의 예산의 5개 항목으로 다양화했고 여기에 가점 및 감점 항목을 추가하여 투입 및 운영의 효율성, 적절성 평가를 시도하였다.

프로그램 지표의 경우 과거와 같이 편성전략부에서 시행한 ‘2016 프로그램 평가’ 결과를 반영하였다. 보도그룹 평가와 관련하여서는 보도의 특수성을 감안하여 뉴스제작 관련 부서에 대해 보도본부 국장/주간단이 평가하는 뉴스기여도 평가를 신설하였다.

2) 2016년 성과관리에 대한 제언

성과관리의 핵심은 직무설계다. 직무의 존재목적인 성과책임 또는 설명책임이라고 해석되는 소위 어카운터빌리티(accountability)를 정립하는 데서부터 직무설계가 시작된다. 그러므로 성과관리는 우선 사장, 부사장, 본부장, 국장, 부장, 팀장 등의 어카운터빌리티가 무엇인지를 명확히 정의해야 한다. 각 직무가 어떤 성과를 창출해야 하는지를 정하지 않은 채, 부하들을 통솔하고, 관리하고, 총괄하는 것을 직무의 존재목적으로 이해한다면 성과관리 자체가 불가능하다. 역할과 책임이 큰 직무에서부터 작은 직무에 이르는 순서대로 성과정의를 명확히 하여야 한다.

성과평가는 반드시 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)을 담보해야 한다. 타당성이란 마땅히 평가해야 할 내용을 평가해야 한다는 평가내용상의 기준을 의미하고, 신뢰성은 누가 평가를 하더라도 거의 같은 결과가 나올 수 있어야 한다는 객관적 기준을 의미한다. 그러므로 다시 한 번 더 강조하거니와 각 직무에서 창출해야 하는 성과가 무엇인지를 사전에 명확하게 정의하지 않았다면, 성과평가는 타당성과 신뢰성을 확보하기 어렵다. 이 문제는 반드시 해결되어야 한다.

바. 역량관리

1) 2016년 역량관리의 특성

KBS는 사내의 다양한 직류와 직무를 143개 직무로 세분화하였다. 각 직무별 특성을 반영한 평가지표에 따라 ①자기신고 ②직상급자 1차 평가 ③차상급자 2차 평가 ④재평가(평가결과가 정상범위를 벗어난 경우 실시) ⑤피드백의 5단계 절차를 거쳐 반기별로 역량평가를 실시하고, 그 결과를 성과평가 결과와 합산하여 연간 근무성적평가결과를 확정된 후 상위직급으로의 승진과 부서장 승격, 능력급제 대상자의 기준급 및 성과급 책정자료 등으로 활용하였다.

2) 2016년 역량관리에 대한 제언

우선 역량(competency)의 개념정의를 명확하게 내려야 한다. 구성원들을 평가하고 보상하기 위한 용도로 역량개념을 활용해서는 안 된다. 역량이란 직무에 부합하는 인재를 확보하기 위한 선발개념을 보완하는 정도로 활용하는 것이 가장 적당하다. 더구나 역량개념을 매년 또는 반기에 한 번씩 평가한다는 것은 역량개념의 오해에서 비롯된 것이다. 역량은 우리가 흔히 사용하는 능력(ability)이나 행동(behavior)이 아니다.

역량이란 높은 성취를 가능케 하는 개인의 내적 속성(underlying characteristics)이므로 쉽게 바뀌지 않는 특성이 있다. 분석적 사고력, 개념적 사고력, 미래지향성, 대인영향력, 성취지향성, 정직성실성 등과 같은 역량요소들은 잘 바뀌지 않는다. 인간이 성장하면서 사회화되는 과정에서 발휘되는 타고난 고유한 기질 또는 소질과 같은 것이다. 그러므로 신입사원을 채용할 때, 직무의 이동 또는 승진할 때, 그리고 새로운 사업에 진출하여 경력직을 리크루팅할 경우와 같은 특별한 이벤트가 있을 때는 후보자의 역량진단을 통해 선발하는 것이 바람직하다.

사. 인사관리

1) 2016년 인사관리의 특성

KBS는 2016년도 인사관리(복무, 보임, 채용, 평가 등)를 다음과 같이 실시하였다.

■ 정년 연장 및 인사제도 개선

고용상 연령차별금지 및 고령자고용 촉진에 관한 법률에 따라 정년이 만 60세로 연장되는

2016년부터 직원이 만58세가 되면 임금피크제를 적용하고 있으며, 임금피크제 기간 중 보수는 기본급의 55% 수준을 적용하고 있어 이를 통해 인건비를 절감하였다.

■ 연차휴가 사용촉진제 도입

복무 부문에서는 ‘연차휴가사용촉진제(의무사용연차휴가 6일 포함 총12일)’를 시행하여 직원들에게 충분한 휴식과 재충전을 부여하여 창의력이 발현되는 조직문화를 확산하고 인건비 예산도 절감하였다. 한편, KBS는 육아휴직 대체인력 채용제, 자동육아휴직제, 여성상담관제 등 다양한 일-가정 양립 및 양성평등 실천을 위한 제도를 운영 중에 있다.

■ 자율형 직무선택제 도입

우선 2016.5.23.자 전사적인 조직개편 후 사내 직무공고(잡포스팅) 실시를 통해 기존 부서의 인력은 현상유지 또는 축소하고, 신규 전략부서(디지털서비스국 등)에 대한 인력배치를 확대하였다. 기존 직종별 제한적 순환전보제도를 개선하고 직무선택에 대한 직원의 자율성 및 최적의 인력 배치를 위해 새로운 인사제도인 ‘자율형 직무선택제’를 도입하였다.

■ 개방형직위 공모제 실시

채용 부문에서는 외부 환경변화에 대응하고 업무 전문성을 갖춘 최적의 인물을 발탁하기 위해 방송사 최초로 ‘개방형 직위 공모’를 실시하였고, 3개 주요 보직(디지털서비스국장, 그룹 마케팅총괄국장, 인재개발부장)에 외부 전문가를 영입하였다.

2) 2016년 인사관리에 대한 제언

인사제도에서 가장 중요한 것은 피드백과 코칭이다. 아직 직무수행에 능숙하지 않은 구성원에게 필요한 것은 피드백과 코칭이다. 능숙한 직원들은 아직 덜 능숙한 직원들이 능숙해지도록 도와줄 의무가 있다. 누구나 올바른 배움의 길을 걷지 않고 능숙해진 사람은 없기 때문이다.

급여보상제도에서 유념해야 할 것은 소위 “line of sight”가 명확하도록 구성하는 것이다. 이는 경영진의 경영철학적 메시지가 급여보상제도에 뚜렷이 드러나도록 해야 한다.

아울러, KBS와 같이 고도의 지식노동으로 이루어진 조직에서는 구성원들이 자신의 경력경로를 명확하게 인식하면서 직무를 수행할 수 있도록 해야 한다. 제너럴리스트(generalist)라는 일반 관리자 또는 스페셜리스트(specialist)라는 전문가로서의 자신의 경력경로를 밝아갈 수

있도록 자연스럽게 유도해야 한다.

조직개편이나 제도개선과 같은 중차대한 의사결정은 그 분야의 압도적인 전문가들이 모여 의견을 수렴하여야 한다. 그리고 나서 개선방향과 기획안을 도출하고 상세계획을 세우는 등의 장기적인 이니셔티브(initiative)로 추진해야 한다. 이 과정에서 충분한 의견수렴과 합의과정을 거치는 것은 무엇보다 중요하다. 수개월 정도의 논의를 거쳐 개편 또는 개선조치를 취하는 것은 구성원들을 놀라게 하는 일이며 불안하게 하는 일이다. 앞으로는 이런 중요한 의사결정 일수록 구성원들 전체뿐만 아니라 노동조합, 시청자, 기타 이해관계자들이 논의구조에 참여할 수 있도록 세심하게 배려해야 한다.

제4차 산업혁명은 인간과 조직, 시장과 사회, 노동과 기계문명의 관점을 근본적으로 변화시키고 있다. 이런 혁명을 일으키고 있는 사람들은 자신의 직무와 성과에 대한 명확한 개념을 정립하여 적은 시간을 일하지만 높은 생산성과 창의성을 구현하고 있다. 제4차 산업혁명이란 단순히 '기술적'인 것이 아니라 사회현상에 대한 개념체계를 바꾸는 것이다. KBS는 이것을 준비해야 한다.

아. 예산편성과 운용

1) 2016년도 예산편성

2016년 예산은 핵심전략사업 중심으로 수립된 KBS의 3개년 중장기계획(2016년~2018년, 3대전략 9대과제)과 연계하여 편성하였다. 이를 위해 2016년 예산편성 요구기준을 시행(2015.10.21)하여, 2016년도 예산편성의 중점을 경영목표사업에 두고 각 부서에서는 예산편성 요구단계에서부터 고강도 자구노력을 통해 절감한 재원을 경영목표사업을 선택하여 그 사업에 예산을 집중할 수 있게 하였다는 점에서 긍정적인 평가를 할 수 있다.

KBS는 중장기 정책방향 9대 과제 및 2016년 경영목표 「KBS가 달라집니다」를 달성하기 위해 [①보도 공정성 강화, ②콘텐츠 경쟁력 제고, ③한류 확산 주도, ④스마트 플랫폼 강화, ⑤스마트 플랫폼 재도약, ⑥UHDTV방송 선도, ⑦시청자로부터 신뢰 회복, ⑧인사/조직구조 변화, ⑨경영 효율화]에 예산을 우선 배정함으로써 2016년 비용예산에서는 사업경비 총 8,374억 원 중 792억 원(9.5%), 자본예산에서는 총 1,070억 원 중 289억 원(27.0%)을 경영목표사업에 편성하였다.

수입예산은 킬러콘텐츠의 권리 확보, 신시장 개척 등을 통한 콘텐츠판매수입의 확대가 예상되나 미디어시장 재편으로 인한 지상파 광고시장 축소가 예상되어 전년 대비 165억 원이 감

소한 1조 6,089억 원을 편성하였다. 비용예산은 리우올림픽, 총선 등 국민적 관심 행사에 예산을 반영하고 사업경비 건축기조를 유지하여 비용 증가 규모를 억제하였으며, 그 결과로 전년대비 116억 감소한 1조 6,083억 원을 편성함으로써 균형수지(당기순이익 6억) 예산을 편성하였다.

2016년 예산편성은 경영목표를 달성하기 위한 중요과제를 중심으로 예산을 배정함으로써 경영목표와 예산의 연계성을 확보하고 다른 한편으로는 방송시장의 경쟁심화로 광고수입의 축소 등 어려운 경영환경을 반영하여 건축예산 편성으로 재무건전성을 달성한다는 측면에서 전반적으로 적절하게 예산편성과 배정이 이루어졌다고 평가된다. 그렇지만, 비용예산의 축소 편성은 일회성 경비를 절약한다는 측면에서는 적절하지만 장기적인 경쟁력을 유지하기 위한 투자자금인 자본예산이 매년 지속적으로 축소되는 것은 중장기적 측면에서 공사의 성장가능성을 저하시킨다는 점에서 숙고해야 할 부분이라 판단된다.

2) 예산집행의 적정성과 감사제도

KBS는 예산집행의 효율성을 강화하기 위하여 사업년도 개시 전에 재정 환경, 예산운영기본 방향, 방송제작비, 시설운영비, 자본예산 등 부문별 세부 운영 기준과 유의사항을 각 부서에 제시하여 합리적인 예산운영이 가능하도록 하였으며, 예산운영기준 시행 시 월별 배정계획을 수립하여 ERP에 입력하도록 하고, 매월 월별 수지동향 점검회의를 개최하여 예산집행 결과를 철저히 모니터링하고 있다.

수입예산은 전년도보다 약 165억 원이 감소한 1조 6,088억 원으로 편성되었으나, 실적은 전년도보다 약 838억 원이 감소한 1조5,335억 원으로 예산대비 약 754억 원이 미달한 실적으로 실적율이 약 95.3%로 목표치에 미달하였다. 수신료 수입은 예산을 소폭이나마 초과하였고 기타수입은 목표를 약 362억 원을 초과하는 성과를 달성하였으나, 광고료 수입은 예산대비 실적율이 약 78.5%로 약 1,153원이나 미달하였으며, 전년도 실적에 비해서도 약 817억 원이 감소하였다. KBS는 광고수입의 급격한 감소에 대한 대비책을 세워서 실행해야 할 것으로 판단된다.

비용예산의 경우 총 1조 6,083억 원으로 편성되었으나 실제 집행은 1조 4,997억 원으로 93.2%의 집행율을 나타내고 있다. 이것은 광고수입이 예산에 상당히 미달될 것으로 예상됨에 따라 경영수지 개선대책을 시행하고 재무위험관리시스템을 통한 상시모니터링 체계를 가동한 결과라고 할 수 있다.

방송제작비 예산은 전년도보다 약 69억 원이 증가한 6,762억 원으로 편성하였으나 집행금

액은 전년도보다 약 306억 원이 감소한 6,112억 원으로 예산대비 집행율은 90.5%를 나타내었다. 2016년도 방송제작비 예산 및 집행에 있어서의 특징은 과거년도와는 달리 수시유보예산이 약 430억 원이 편성되었으며 이는 전혀 집행이 되지 않았다는 점이다. 또한 예산의 집행율이 과거년도에 비해서 점점 낮아져서 2016년도에는 90.5%로 공사의 재정건전화 방향이 영향을 미친 것으로 판단하고 있다.

자본예산 및 집행실적을 살펴보면, 예산편성에서는 방송시설구축 및 고도화에 대한 예산이 과거 2년보다 증가하여 자본예산 총액은 2015년 및 2014년보다 소폭 증가하였으나 실제 집행된 금액은 편성액의 약 37.6%인 약 418억 원에 불과하였다. 물론 수입의 감소로 인해서 자본예산도 긴축함으로써 재정건전화를 달성해야 하겠지만, 예산편성이 정상적으로 되었음에도 불구하고 집행율이 낮은 것이라면 아래와 같은 문제점을 내포하고 있다.

첫째, 자본예산집행금액의 지속적인 축소는 장기적으로 공사의 성장잠재력과 경쟁력을 약화시킬 수 있다.

둘째, 자본예산의 집행율이 37.6%에 불과하다는 것은 예산편성의 적정성과 합리성에 문제가 있음을 나타내고 있다. 2016년도에 도입한 자본예산 편성에서 예비타당성 검토제도를 잘 활용하여 2017년도부터는 자본예산의 편성이 합리적으로 이루어질 것으로 기대한다.

한편, KBS는 법에 의한 독립된 감사를 두고 법령과 정관에 따른 감사를 실시하고 있다. 공사의 감사실은 2016년 감사 목표인 ‘조직문화의 변화를 선도하고 경영 성과에 기여하는 감사’를 구현하기 위해 법령과 사규를 엄격히 적용하여 사내외의 민감한 사안에 대해서도 흔들림 없이 공정하게 감사를 실시하였고, 공정한 업무 수행을 통해 시청자에 대한 책임을 실천할 수 있도록 엄정함과 중립성을 잃지 않고 본연의 자세를 견지하고자 노력하였다. 감사업무는 그 성격에 따라 일상감사, 일반감사, 계통감사, 특별감사로 구분되며, 공사의 본사뿐만 아니라 지역국과 해외지국, 계열사까지를 그 범위로 하여 연중 감사가 이루어진다.

자. 재무와 회계

1) 경영실적과 재무상태

2016년에는 광고수입의 대폭 감소로 큰 금액의 사업손실이 발생하리라고 예상이 되었으나, 예산을 효율적으로 집행하고 불필요한 비용의 지출을 줄임으로서 최근 5년 동안에 유일하게 16억 원의 사업이익을 달성하였고, 당기순이익도 248억 원으로 2014년, 2015년도의 순이익

보다 대폭 증가한 이익규모로서 흑자기조를 유지하고 있다. 2016년은 지상파 광고시장 급격한 축소 등으로 경영환경이 매우 어려웠으나, 강도 높은 긴축예산을 편성하여 매출원가와 판매관리비 등 비용절감을 전사적으로 시행하여 248억 원의 흑자를 달성한 것은 높게 평가되어야 할 것이다.

KBS의 수신료 수입은 전년대비 약 75억 원이 증가하여 2016년도에는 약 6,333억 원을 달성하였으며, 이 금액은 목표약 6,296억 원 대비 약 37억 원을 초과달성한 금액이다. KBS의 광고수입은 2015년 실적 5,025억 원에 비해서 818억 원(16.3% 하락)이나 감소한 4,207억 원을 달성하는데 그쳤다. 기타매출수입은 전년대비 3.5%(147억 원) 증가한 4,326억 원을 달성하였는데 매출이 가장 크게 증가한 부문은 콘텐츠 판매와 기타 방송수입이다.

KBS가 지속적인 비용감축 노력을 하고 있지만 자구노력 일환의 비상경영 긴축효과가 한계에 다다른 이상 양질의 콘텐츠 제작과 공영방송으로서 부여된 책무를 성실히 수행하기 위해서는 수신료 증대를 통해 방송법상 명기된 수신료 중심의 재원구조 확립이 절실한 상황으로 보인다.

2016년 말 KBS의 자산은 1조 2,593억 원으로 전년도 1조 2,673억 원 대비 약 80억 원이 감소하였다. 부채는 5,874억 원으로 콘텐츠판매수입 등 기타 수입원으로부터 현금유입 증가, 긴축예산 편성 및 광고수입 감소에 대한 조기대응 등 경영효율화의 실현으로 공사의 차입금을 “0”로 만들었고도 현금유입은 전년도보다 542억 원이 증가하였다. 또한, 차입금을 “0”로 감소시킨 결과 부채는 전년도에 비해 319억 원이 감소하여 5,874억 원이 되었으며 이로 인하여 부채비율도 전년도 95.57%에서 당년도에는 87.42%로 8.15% 감소하였다. 자본은 6,719억 원으로 긴축경영으로 인한 당기순이익이 248억 원 발생하여 전년도 자본 6,480억 원에 비해 239억 원이 증가하였다.

2016년에는 당기순이익 248억 원을 실현하였고 현금보유액도 전년도보다 542억 원이 증가하였으며 차입금을 전액 상환하여 부채비율도 전년도보다 감소하였다. 이것은 비용의 감소와 자본예산 감축 등 긴축경영의 결과로서 KBS의 재무구조 건전성은 전년도에 비해서 상당히 개선된 것으로 나타나고 있으나 매출증가 등 성장으로 인한 재무상태의 개선이 아니라 경영효율화 또는 긴축경영으로 인한 효과라고 해석할 수 있으므로 향후에는 경영효율화는 지속적으로 추진하되 매출증대를 위해 다양한 노력이 필요하다고 판단된다.

재무구조의 각종지표를 살펴보면, 유동비율은 최근 5년 동안 차입금을 비롯한 부채의 감소로 지속적으로 개선되어 왔고 2016년도에는 153.0%로 동종업계 평균(2015년 158.5%)에 가까운 수준을 나타내고 있다. 차입금 의존도도 최근 5년 동안 지속적으로 감소하여 2016년도

에는 자본예산집행액의 절감과 비용집행에서 긴축기조의 유지로 방송업 평균 13.8보다 현저히 낮은 “0”을 기록하였다. 부채비율도 동종업계의 평균(2015년도 46.9%)보다는 상대적으로 높은 편이지만 2012년 이후 5년 동안 점차 개선되었다.

수익성 비율을 보면, 미디어산업의 경쟁이 치열해지고 방송광고시장의 축소로 어려운 환경에서 콘텐츠판매수입의 증가와 비용의 절약으로 전년도 대비 당기순이익이 큰 폭으로 증가하여 2016년도에는 수익성 비율이 소폭이나마 개선되었다는데 의미가 있다.

그러나, 재무안정성과 수익성을 추구하기 위해서 자본과 비용예산의 축소 집행으로 인하여 공사의 성장이 정체되거나 장기적으로 성장잠재력이 감소될 우려가 있다. 이러한 환경하에서 재무적 안정성과 성장성에 대한 전략적 접근이 필요할 것으로 보인다.

2) 비용 및 원가관리의 효율성

2016년도 KBS가 지출한 총비용은 1조 5,087억 원으로 예산대비 996억 원을 절감하였으며, 전년도 총비용 1조 5,868억 원보다 781억이 감소하였다. KBS는 광고수입의 급감에 대비해서 재정안정화를 위한 조치로 3차례 걸쳐 806억 원의 수지개선 대책을 시행하고 예산업무 절차를 개선하는 등 적극적인 노력을 기울여 사업경비를 절감하였다.

KBS는 정규, 특집 프로그램별 원가분석을 통해 1TV의 경우 비용분석자료를 제공하고 2TV를 비롯한 2R, 2FM을 대상으로는 손익분석 결과를 일일·월간·연간으로 산출하여 경영진을 비롯한 관리자들과 각 프로그램 책임자에게 제공함으로써 전사적인 원가 기반 경영관리에 기여하고 있다. 또한 웹 기반 원가정보시스템을 통하여 프로그램별 원가와 손익 정보를 축적하여 DB화함으로써 각 현업부서에서는 해당 프로그램의 직접제작비 및 세부항목별 비용 집행 현황을 파악하고 상시 합리적인 비용관리를 추진하고 있다.

2016년 방송제작비 지출은 전년도보다 491억 원이 감소하였으며, 매출원가도 737억 원이 감소하였다. 그럼에도 불구하고 총비용의 감소로 총비용이나 매출원가 대비 방송제작비의 비중은 매년 안정적인 추세를 보이고 있다. 당년도에는 대규모의 적자가 예상되어 제작비 증가요인을 억제하고 엄격한 예산관리와 비용긴축을 통하여 상당한 금액을 절감함으로써 전년도보다 방송제작비가 대폭 감소하였다.

KBS는 2016년 연간 368건을 구매계약을 체결하였다. 연간 계약에 대한 예산액은 503억 원이었으나 실제 계약액은 417억 원으로 86억 원을 절감하였고, 이에 따라 예산대비 실제 지출금액 비율은 82.97%로 나타났다. 특히, 2017년 세계 최초로 시행 예정인 ATSC 3.0 기반의

지상파 UHD방송환경 조성을 위한 장비 조달 및 UHD주조 송출시스템 구축과 같은 대형 계약을 적기에 체결하여 차질없는 제작 및 송출 기반 조성에 기여하였다.

KBS는 구매조달 업무의 효율성을 높이기 위하여 모든 업무를 ERP(전사적 자원관리) 시스템을 통해 처리하고 있고, 입찰공고도 KBS 인터넷 조달사이트를 통한 공고로 통일하였다. 또한 내자구매계약 매뉴얼을 배포하여 조달업무를 표준화·체계화했으며 인터넷 입찰공고 사이트인 'KBS전자조달'을 구축하여 구매조달업무와 관련한 입찰공고 등의 모든 정보를 게시하고 있을 뿐만 아니라 소액입찰의 경우 입찰공고에서부터 낙찰자 선정까지 온라인으로 처리하여 공정성과 객관성을 기하고 있다.

3) 계열사관리와 자산관리

KBS는 특정부문의 전문화를 통하여 시청자의 요구를 충족시키고 원가절감을 달성하기 위하여 국내 6개, 국외 2개의 주요 계열사를 운영하고 있다. 이 계열사들은 크게 콘텐츠 계열사와 위탁 계열사로 구분할 수 있는데, KBS미디어, KBS N, KBS America, KBS Japan 등 4개사가 콘텐츠의 생산과 유통을 담당하는 콘텐츠 계열사이며, KBS비즈니스, KBS아트비전, KBS시큐리티, KBS미디어텍 등 4개사가 시설관리 또는 전문분야 인적용역을 제공하는 위탁 계열사이다.

2016년 주요 계열사의 매출 총액은 약 6,068억 원으로 그 중에서 공사에 대한 매출액은 약 1,464억(24.1%)을 차지하고 있다. 특히, 비즈니스, 아트비전, 시큐리티 및 미디어텍은 공사에 대한 매출의존도가 매우 높아 독립적으로 재정을 운영하기가 어려울 것으로 예상된다. 따라서, 이러한 자회사들은 매출거래처를 다변화하기 위한 노력을 기우려야 할 것으로 보인다.

또한, 계열회사들의 본사에 대한 기여도를 살펴보면 저작권료가 가장 큰 금액을 차지하고 있다. 2015년도를 제외하고 계열회사의 KBS에 대한 기여도 총액이 증가하고 있다는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다. KBS의 광고수입이 감소하고 있는 상황에서 자회사들의 실적을 향상시켜서 공사에 대한 재정기여도를 높이는 데에 힘써야 할 것으로 판단된다.

KBS는 자산의 취득이나 처분시에 공사 「위임규정」에 따라 내부결재, 일상감사 등 내부통제 과정을 거치고 있다. 방송장비 또는 기타 물품 등의 구매계약 절차는 공사 「회계규정」 및 「계약업무지침」을 따르고 필요시 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」을 준용하여 공정하고 투명하게 이루어지고 있으며, 이와 같이 구매·취득된 공사의 자산은 준공내역서, 구매내역서 등의 취득 관련 자료를 바탕으로 ERP 시스템에 등재하고 있다.

KBS는 2016년에 장기 미매각 자산으로 남아있던 남원국, 진부(중)을 비롯하여, 최근 폐소된 장수(중) 등 기타 부지 매각을 통해 총 86.4억 원의 유형자산처분익을 달성하였다. 취득의 경우, 그동안 임차해오던 신관 부지 내 서울시 소유 여의도동 18-2(2㎡) 부지를 매입하고, 소유권 이전등기를 완료하였다.

그동안 KBS에서는 자산관리의 효율화를 위해 청사 이전에 따른 구청사 부지, 중과 효율화 차원으로 폐소된 중계소, 그리고 기능조정 지역국 일부 등을 지속적으로 매각하였다. 현재 미매각 불용부동산에 대해서는 향후 적극적인 매각노력을 통해 매각이익의 확보와 유지·보수비용 절감 등 자산 관리의 효율성을 높이고 KBS 재무구조개선과 현금흐름에 지속적으로 기여토록 해야 할 것이다.

차. 재정건전화 방안

KBS의 2016년 현금흐름을 보면 사업활동에 따른 현금은 1,295억 원이 창출되었고 유형자산구입 등 연간 투자활동에 254억 원, 차입금 상환 등 재무활동에 499억 원이 소요되고 나머지 잔액 542억 원이 기말 현금증가에 기여하여 2016년 말에 보유현금이 636억 원이 되었다. 이러한 현금 흐름을 간단히 요약하면 당기순이익과 감가상각비 및 퇴직급여 등 사업 활동에서 창출된 현금이 유형자산의 구입 등 투자활동과 차입금 상환 등 재무활동에 753억 원이 사용되고 잔액 542억 원은 기말에 현금으로 보유하게 되어 현금흐름에 있어서 바람직한 구조가 되었다고 할 수 있다.

일반적으로 재정안정화와 재정건전성이란 정상적인 수익활동에서 창출된 이익이나 현금흐름과 지속적인 혁신활동을 통하여 비용을 절감함으로써 창출된 현금흐름으로 차입금을 비롯한 부채를 일정규모로 줄이고 나아가서 미래의 경쟁력과 성장가능성을 확보하기 위한 투자를 확대하는 것을 의미한다고 볼 수 있다. KBS는 과거 수년간 계속적인 광고수입의 감소로 인해서 수익의 증대를 통한 현금흐름을 창출하기가 어려워 비용을 절약하고 자본예산을 축소함으로써 재정건전성을 달성하려고 노력하였다.

이러한 결과로 차입금은 2012년도 연말 2,651억 원에서 2016년도 연말에는 “0”원으로 무차입 경영으로 접어들게 되었고 부채총액도 2015년도보다 약 320억 원 감소하였으며 부채비율도 전년도 95.56%에서 2016년도에는 87.42%로 약 8.14% 감소하였다(표3-67 참조). KBS는 차입금을 “0”으로 하여 부채총액을 줄이고 차입금에 대한 이자지급을 감소시킴으로써 재정안

정화는 어느 정도 달성했다고 평가할 수는 있다.

수입 측면에서는 KBS의 주 재원인 수신료 수입이 정체되어 있는 상황에서, 경기 침체 및 광고시장의 경쟁격화로 인한 지상파 광고시장 축소로 광고수입이 급감하고 있다. KBS는 수신료, 광고수입 증대 노력을 지속하고 아울러 고품질 콘텐츠를 기반으로 국내 채널사업 및 프로그램 판매 확대, 모바일 플랫폼 강화, 한류 확대를 통한 해외 판권 판매 등 콘텐츠판매수입 확대와 함께 협찬수입의 확대도 적극 추진하고 있다.

비용 측면에서는 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류확산 주도, UHD-TV방송 선도 등 핵심 사업에 대한 “선택과 집중”을 하여 비용 최적화를 지속적으로 추진하고, 예산편성단계에서부터 모든 사업을 전면 재검토하여 사업 효율성이 낮거나 불요불급한 사업 예산을 삭감하고 있다. 또한 임금피크제 도입과 연차휴가 의무사용 확대도 인건비 절감도 적극 추진 중에 있다.

이와 더불어 KBS는 자본예산 예비타당성 시스템 운영하고 있는데, 이는 예산편성 요구단계에서부터 투자사업 타당성 평가모형을 통한 사업의 적정성을 검토함으로써 “선택과 집중”에 의한 효율적인 예산편성이 이루어지도록 하였으며, 2016.05. 조직개편 이후 자본예산 투자사업의 예산집행 절차를 전면적으로 개편하여 사업별 총괄부서 지정을 통해 책임과 권한을 강화하고 실무부서의 자발적인 사업검토/조정을 통해 사업선정의 합리성, 효율성 제고하고 있다.

이러한 방안의 실행으로, 연초에 광고수입이 급속히 감소하여 연간 손익이 목표에 비해서 1,000억 원 이상의 대규모 결손이 예상됨에도 불구하고, 이에 선제 대응하여 세 차례(3월, 7월, 9월)에 걸쳐 총 806억 규모의 경영수지개선 대책을 시행하였고, 결과적으로 소폭이나마 사업이익을 실현하고 전년도에 비해서 대규모의 순이익을 달성하게 되었다는 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

그러나, 한편으로는 위와 같은 결과를 얻기 위해서 미래를 위한 투자를 억제하고 임직원들의 창의적인 아이디어를 실현하는데 꼭 필요한 비용지출을 줄임으로써 미래 KBS의 경쟁력과 성장잠재력 확보에 상당한 어려움이 있을 것으로 우려된다.

카. 수신료 증대 등을 위한 제언

국민이 내는 수신료는 KBS가 공영방송이라는 사실을 나타내는 물질적 기초일뿐만 아니라 KBS의 “공영성”을 확보하기 위한 안전판이기도 하다. 따라서, 권력이나 자본 또는 특정세력이 아닌 국민전체를 위한 방송이 되어야 한다. 또한 KBS는 대한민국의 헌법적 가치를 존중하고 보호해야 한다. KBS는 위와 같은 공영방송으로서의 역할을 충실하게 수행해야만 국민의 신뢰

를 얻을 수 있을 것이다. 전 국민으로부터 사랑받고 신뢰받는 KBS가 되어야만 국민들이 수신료를 기꺼이 납부하고 수신료인상에 대해서도 동의해줄 것이라고 판단된다.

수신료는 국가마다 금액의 차이가 있지만, 대한민국의 수신료는 다른 국가에 비해서 아주 낮은 수준이다. 즉, 한 달에 2,500원씩 내는 한국의 현행 수신료는 연간 3만원으로 독일 26만원대(8.9배), 영국 21만원대(7.2배), 프랑스 17만원대(5.8배), 및 일본 16만원대(5.4배)에 비교해서 현저히 낮은 수준이다.

그러나, 이러한 차이에도 불구하고 1981년 이후 수신료가 한 차례도 인상되지 않은 것은 정치적인 환경에 기인한 바가 크다고 할 수 있으나, 이와 더불어 KBS가 공영방송으로서의 역할을 충실하게 수행하고 있는지를 반성해야 할 필요가 있음을 의미한다. 이런 측면에서 KBS로서도 수신료 인상을 위해서는 국민적 신뢰나 동의를 얻기 위한 노력을 지속적으로 해나가야 할 것이다.

이러한 상황에서 수신료를 인상하는 것은 과거에 비해서 더욱 지난한 일이라고 할 것이다. 수신료 수입을 증대하기 위해서는 TV수상기를 적극적으로 발굴하고 면제자에 대한 수신료를 정부의 복지예산과 연계하는 방안을 조심스럽게 검토해서 정책제안을 할 필요가 있다.

또한, 수신료 수입이 정체되어 있고 수신료의 인상이 당분간 어렵다고 예상되며 방송광고수입이 지속적으로 줄어드는 상황에서 이를 만회하기 위해서는 다양한 수익원을 발굴하여야 할 것으로 판단된다. 이러한 측면에서 KBS가 소유한 본사의 토지 및 별관부지의 개발을 모색해야 할 것으로 보인다. 물론 이것을 추진하기 위해서는 법령의 개정과 사회적 합의의 과정이 필요하겠지만, 장기적으로 공사가 안정적인 재무구조를 바탕으로 독립적인 방송으로서 국민의 신뢰를 받기 위해서는 반드시 추진해야 할 과제라고 판단된다.