

2011 사업연도  
**경영평가보고서**

2012. 5





# CONTENTS | 목차

## 제1편 경영평가 개요



1. 경영평가 주체 및 목적	007
2. 경영평가단 구성 및 운영	007
3. 평가항목 및 평가 부문	008
4. 평가방법	010
5. 평가일정 및 과정	010

## 제2편 경영평가 결과



1. 방송 부문	015
2. 기술·뉴미디어 부문	038
3. 경영·회계 부문	063





제1편

---

경영평가 개요

---





# 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 설립목적인 「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 : 김민환 (고려대학교 미디어학부 명예교수)  
이준웅 (서울대학교 언론정보학과 교수)
- 기술·뉴미디어 부문 : 임정규 (前 KBS 기술본부장)  
정경훈 (국민대학교 전자공학부 교수)
- 경영·회계 부문 : 김동규 (건국대학교 신문방송학과 교수)  
한찬희 (딜로이트안진회계법인 대표)

#### □ 내부위원 1명

- 이길영 (KBS 감사)

## 나. 평가기간

- 2012. 2월 ~ 5월

## 3. 평가항목 및 평가 부문

평가항목은 방송법시행령 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 경영목표 설정의 타당성 평가
- ② 예산집행의 효율성 평가
- ③ 인사·조직 등 경영관리 제도의 평가
- ④ 재무상태 등 경영실적의 평가
- ⑤ 연구개발사업의 평가
- ⑥ 시설투자의 평가
- ⑦ 기타 KBS의 발전과 경영개선을 위하여 필요한 사항

### 나. 부문별 세부 평가항목

- (1) 방송 부문
  - 경영목표 설정의 타당성
  - 편성 부문
  - 보도 부문
  - 제작 부문
  - 국가기간방송 부문
  - 시청자·청취자 부문



- 방송의 자율 심의
- 2010사업연도 경영평가 지적사항 추진실적
- 방송 부문 종합평가 및 제언

(2) 기술·뉴미디어 부문

- 경영목표 설정의 타당성
- 방송시설 디지털 전환 추진
- 난시청해소 종합계획 추진
- 방송 품질 향상
- 뉴미디어/멀티미디어 서비스 부문
- 정보시스템 부문
- 방송기술 연구개발 부문
- 2010사업연도 경영평가 지적사항 추진실적
- 기술·뉴미디어 부문 종합평가 및 제언

(3) 경영·회계 부문

- 경영전략 부문
- 조직관리
- 인적자원관리
- 노사관계관리
- 예산편성과 운용
- 재무 및 회계
- 지배구조 개선 논의 필요성
- 2010사업연도 경영평가 지적사항 추진실적
- 경영·회계 부문 종합평가 및 제언

## 4. 평가방법

평가기준은 이사회에서 작성한 『KBS 경영평가 가이드라인』을 근간으로 하여 2011사업연도 계획에 대한 실적의 수준, 전년도에 대비한 실적의 성장 정도, 그리고 일반화된 경영원리 등을 적용하여 선정하였고, 부문별 중점사업에 대하여는 심층적으로 검토했다. 또한, KBS가 제출한 2011사업연도 추진실적 자료와 부서장 면담 등을 위주로 하여 점검하였으며, 시간이 허용되는 범위 내에서 지역국 및 송·중계소 방문과 방송제작 현장 실사를 통하여 수집한 자료 등을 검토하여 평가했다.

## 5. 평가일정 및 과정

- 2012. 2. 6(월)      • 경영평가위원 위촉, 경영평가 관련 설명회
- 2. 9(목)       • 경영평가단 제1차 운영회의
  - 경영평가 항목, 지역국 실사 일정 등 협의·확정
- 2. 14(화)     • 지역방송국 현지 실사
  - 전주방송총국, 대전방송총국, 김제송신소
- ~ 2. 15(수)
- 2. 28(화)     • 경영평가단 제2차 운영회의
  - 경영평가보고서 작성 방향 등 협의
- 본사 제작시설 실사
- 3. 9(금)       • 경영평가단 부서장 면담 (방송 및 기술·뉴미디어부문)
  - 편성센터, 보도본부, 콘텐츠본부, 라디오센터 등
  - 뉴미디어·테크놀로지본부, 제작리소스센터 등
- 3. 16(금)     • 경영평가단 부서장 면담 (경영·회계부문)
  - 시청자본부, 정책기획본부, 인적자원실 등
- 3. 23(금)     • 관악산송신소 시설 실사
- 4. 19(목)     • 경영평가단 제3차 운영회의
  - 경영평가보고서 초안 검토 등 의견 교환

- 4. 25(수)
  - 경영평가단 사장 면담
  - 경영평가단 제4차 운영회의
    - 경영평가 결과 방송문안 작성 협의
- 5. 16(수)
  - 경영평가 관련 이사회와 간담회
- 5. 23(수)
  - 경영평가 결과 이사회 심의·의결
- 5. 28(월)
  - 경영평가 결과 자체방송 실시 (1TV, 1R)





제2편

---

경영평가 결과

---





## 제2편 경영평가 결과

### 1. 방송 부문

#### 가. 경영목표 설정의 타당성 평가

지상파 아날로그 방송이 2012년 말 공식 종료함에 따라 2011년 한해는 방송의 디지털 전환이 핵심 화두가 되었다. 방송의 디지털 전환 목표는 단지 전파 송수신 방식의 변화를 성공적으로 이루어내는 것에만 있지 않다. 디지털 시대, 범람하는 채널 환경에서 지상파 방송은 어떠한 위상을 지녀야 하는지, 시청자가 이를 통해 얻는 혜택은 무엇인지 등을 종합적으로 고려하여 방송의 새로운 비전과 방향을 제시하는데 보다 근본적 목표가 있다.

이러한 맥락에서 KBS는 2011년 경영목표를 ‘5천만의 디지털 세상 KBS가 열겠습니다’로 선언하고, 이를 달성하기 위한 성과지표로 ‘디지털 방송 가시청권역 94.4%’, ‘뉴스신뢰도 1위’, ‘프로그램 품질평가지수 1TV 1위, 2TV 2위’, ‘수지균형’ 4가지를 제시했다. 아울러 6대 핵심과제로 ‘미래 미디어 환경 변화 대응’, ‘고품격·공영적 프로그램 제작’, ‘시청자 권익 강화’, ‘국가 기간 공영방송 역할 강화’, ‘지역방송 활성화’, ‘재정기반 안정화 및 경영효율화’를 설정했다.

KBS가 제시한 성과목표와 과제를 보면, 방송의 디지털 전환 목표가 단지 기술적 변화만이 아닌 방송의 위상 제고와 시청자 권익 향상을 종합적으로 고려하고 있다는 점에서 경영목표 설정과 추진방식이 매우 타당하다고 평가할 수 있다. 일단 KBS의 경영목표는 법적 조건을 충족하며, 장기발전 계획과 일치하고, 구체적인 방식으로 설정된 것으로 평가한다.

구체적으로 ① 방송법 제43조에 제시된 공영방송 설립목적(공정하고 건전한 방송문화를 정착시키고 국내외 방송을 효율적으로 실시하기 위한 국가기간 방송) 및 KBS 정관 3조에 제시된 방송문화의 보급, 공공복지의 증진, 국민의 기본권 옹호 등과 같은 목적에 합치된다. 또한 ② KBS가 제시한 2009-2012 중장기 발전계획에 제시된 정책 목표인 공영방송 위상의 강화, 콘텐츠 제작 역량강화, 디지털 방송구현이라는 중장기 목적에 부응하며, ③ 경영목표의 측정가능성을 기준으로 보더라도 구체적인 성과지표로서 뉴스 신뢰도 1위, 프로그램 품질평가지수 1TV 1

위 등 적절했다.

KBS의 경영목표는 또한 내용적으로 포괄적인 것으로 평가할 수 있다. '5천만의 디지털 세상'을 구축하기 위해 94.4%의 가시청권역 확보와 수지균형 달성 등과 같은 지표를 제시하는 동시에, 미래 미디어 환경 변화의 대응과 고품격 공영적 프로그램 제작은 물론 시청자 권익 강화 등과 같은 과제를 제시하고 있다. 특히 6대 추진과제 가운데 4개 과제가 방송 제작 및 시청자 권익과 관련된 것이라는 측면에서 KBS의 2011년 경영이 시청자 중심적 시각에서 시청자 복지를 고려한다는 특징을 보였다.

## 나. 편성 부문

### 1) 2011년 방송기본방향 평가

KBS는 2011년 방송지표를 『시청자와 함께! 디지털 KBS』로 정하고, 이를 구현하기 위해 11개의 방송기본방향을 설정했다.

#### □ 뉴스/시사 프로그램의 신뢰와 영향력 확대

KBS는 '뉴스 신뢰도와 영향력 1위'라는 위상을 토대로 사회적 공기(公器)로서의 역할 강화와 영향력 확대에 힘써왔다. 뉴스 신뢰도의 바탕이 되는 공정성과 심층성 강화를 위해 <뉴스 9> 내 '이슈&뉴스' '집중진단' '심층' 등의 기획을 강화하고 생동감 있는 뉴스 제작을 위해 노력했다. 또한 뉴스의 공정성과 투명성을 제고하기 위해 방송 사상 처음으로 자사 뉴스 비평 프로그램인 <KBS 뉴스 옴부즈맨>을 신설했다.

#### □ 공영성 높은 프로그램으로 수신료 가치 제고

공영성 강화는 KBS 편성에서 일관되게 추진해온 목표였다. 특히 2011년은 종합편성채널 출범을 계기로 방송의 상업화가 심화할 것이라는 사회적 우려를 감안하여, 공영성 높은 프로그램 제작과 편성을 확대함으로써 수신료의 가치를 몸소 증명하고자 했다. 그러나 다각적 차원의 노력에도 불구하고 연내 수신료 인상이 좌절된 것은 아쉬움으로 남는다.

#### □ 시청자 중심의 프로그램 제작

KBS는 시청자의 프로그램 참여를 확대하고 시청자 위주의 프로그램 편성을 강화하는 등



시청자 중심 프로그램 제작을 위해 활발히 노력했다. 특히 <찾아가는 음악회>, <시청자와 함께 하는 해피선데이 1박2일>, <남자의 자격-하모니2> 등의 특집 프로그램은 재미와 함께 시청자와의 거리를 좁히는데 크게 기여한 것으로 평가할 수 있다.

□ 고품격 명품 프로그램 제작으로 KBS 브랜드가치 제고

<차마고도>와 <누들로드>, <동물의 건축술> 등에 이어 2011년에도 동아시아 생명대탐사 <아무르>와 푸른 지구의 마지막 유산 <콩고>, 대장경 천년특집 <다르마>, 사이언스 대기획 인간 탐구 <기억> 등 수준 높은 다큐멘터리를 제작함으로써 KBS의 브랜드가치를 국제적으로 향상시키는데 기여했다. 하지만 프로그램 품질에 비해 그 성과가 시청자에게 잘 알려지지 않은 점은 한계로 남는다.

□ 한반도 평화정착과 통일 대비

KBS는 2011년 10대 대기획 중 하나를 ‘2011 한민족의 미래를 묻다’로 정하고 토론과 다큐멘터리 등 다양한 특집 프로그램 제작을 통해 남북관계와 한반도 통일 문제를 집중 조명했다. 특히 특별기획 3부작 <김정일>은 김정일의 갑작스런 사망에도 불구하고 풍부한 사료와 증언을 토대로 수준 높은 프로그램을 제작하여 한반도 평화와 통일에 대비한 KBS의 역량을 보여주는 주요 사례가 되었다.

□ 세계를 보는 창 제공

KBS는 우리나라의 국제적 위상에 걸맞게 경제 질서변화와 국제 리더십의 이동, 안보, 환경 등 글로벌 관심사를 집중 조명한 프로그램을 2011년 수차례 제작했다. <KBS스페셜> 등 정규 프로그램을 통해 국제 정세 변화와 글로벌 의제에 대한 방대한 정보를 제공했을 뿐만 아니라 <KBS 미래기획-전력질주 3부작> 같은 에너지 관련 특집 프로그램을 편성하여 시청자들에게 우리의 시각으로 세계를 보는데 기여했다.

□ 민족의 위대한 역사 조명

우리 민족의 자긍심을 높이기 위한 KBS의 노력은 드라마, 교양 등 다양한 장르에 걸쳐 지속적으로 진행되었다. <근초고왕>, <광개토태왕> 등의 고품격 대하드라마를 통해 중국 동북

부까지 펼쳐진 우리 민족의 위대한 역사를 재조명하였으며, 대장경 천년특집 4부작 <다르마>와 KBS 특별기획 5부작 <대한민국 60년의 기적> 같은 특집 프로그램 등을 통해 고대에서 현대에 이르는 우리 민족의 역사와 문화에 대해 끊임없는 지식 습득과 성찰의 장을 제공했다.

#### □ 지역방송 활성화

KBS는 2011년 지역국 편성의 자율성을 강화하고 지역국 제작 프로그램의 편성비율을 높였으며, 지역국 제작 프로그램의 전국 편성을 확대했다. 이를 통해 지역 시청자들에 대한 방송 서비스의 질을 높이고 지역 문화 발전에 일조하는 등 KBS의 공적 책무를 충실히 수행하기 위해 노력했다.

#### □ 국민의 다양한 목소리를 담아내는 광장 역할

KBS는 사회 각 분야의 다양한 시각을 충실히 대변하는 공론의 장으로서 역할을 다하기 위해 꾸준히 노력해왔다. 뉴스 및 시사 프로그램은 공정하고 엄정한 기준에 따라 사회적 갈등 사안을 다양한 시각에서 보도하려는 목표를 정했으며, ‘사회갈등 해소와 국민통합 프로젝트’의 일환으로 <사회적 자본> 같은 특집 프로그램을 제작했다. 그러나 이러한 노력에 대한 평가는 엇갈릴 수밖에 없는데 그만큼 우리 사회가 방송에 기대하는 사회적 역할과 책무가 막중함을 반증한다.

#### □ 소외계층 배려와 나눔으로 따뜻한 대한민국 건설

KBS는 저소득층과 장애인, 노인, 다문화 가족 등 우리사회의 약자와 소외계층을 배려하면서 모두가 함께 더불어 사는 ‘따뜻한 대한민국’을 만들기 위해 노력했다. 이를 위해 평일 저녁 7시 30분대를 ‘사회공헌띠’로 설정하고, 2011년 한 해 동안 ‘나눔’을 주제로 한 프로그램을 집중 편성했다. 또한 자막방송과 수화방송, 화면해설방송을 지속적으로 확대했다. 이처럼 소외계층을 배려하는 각종 편성정책은 KBS가 타 방송사에 비해 압도적이며, 목표설정이나 추진실적 면에서 매우 훌륭하게 평가할 수 있다.

#### □ 디지털 시대 선도

KBS는 2012년 12월 31일로 예정된 디지털 전환을 성공적으로 완수하기 위해 2011년 HD

제작 프로그램의 편성비율을 대폭 확대했다. 그 결과 1TV 92.3%, 2TV 88.7%로, 방송통신위원회 권고 수준을 크게 상회하는 성과를 거두었다.

## 2) 종합매체 운영전략 평가

종합매체 운영전략은 각 채널이 KBS의 경영목표와 방송기본계획을 달성하기 위해 채널별 정체성 확립 면에서 어떠한 전략을 추진하였는지를 의미한다. 2011년은 종편 신규 채널의 등장과 모바일 미디어의 성장 등으로 미디어 시장에 변화가 많았다. 이러한 미디어 환경에서 KBS는 주어진 공적 책무를 성공적으로 수행하고 경영목표와 방송기본방향을 매체별, 채널별로 확실히 구현하고자 다양한 조사 연구 작업을 시행했다.

먼저 KBS 1TV는 ‘한국인의 중심채널’, 2TV는 ‘젊은 글로벌 채널’로 정체성을 설정했다. 이를 위해 1TV는 공영성과 다양성을, 2TV는 공영성과 경쟁력을 양립시켜 글로벌 한류 확산에 기여할 수 있는 프로그램을 강화하고자 했다. 이러한 핵심과제를 구현하기 위해 1TV는 첫째, 개별 뉴스들이 시간대에 맞게 특성화, 차별화되면서도 전체적인 일관성과 연결성을 강화해나가는 이른바 ‘뉴스 에코 시스템’을 구축했고, 둘째, 뉴스의 신뢰도를 높일 수 있는 뉴스 옴부즈맨 프로그램을 신설했으며, 셋째, 지역 간 상호 이해 및 소통 증진과 지역 문화에 대한 자긍심을 고취하는 지역 프로그램을 확대하고, 넷째, 대한민국 10년의 아젠다를 찾는 지식 프로그램을 강화했다. 2TV는 첫째, 한류 시장을 겨냥한 예능 프로그램을 강화하고, 둘째, 신·구세대 및 부부간 소통과 공감을 이끌어내는 프로그램을 신설했으며, 셋째, 명품 해외 다큐멘터리와 글로벌 감각을 지닌 시사 교양 프로그램을 강화했다.

매체운영전략 면에서 2011년 개편에 대한 평가는 대체로 긍정적이라 할 수 있다. 우선 프로그램 혁신 차원에서 KBS는 지난 1년간 1TV에 17개(1월 개편 9개, 5월 개편 3개, 11월 개편 5개), 2TV에 26개(1월 개편 6개, 5월 개편 11개, 11월 개편 9개)의 프로그램을 신설하면서 창의적 콘텐츠의 지속적인 개발이라는 측면에서 여타 방송사보다 적극적이었기 때문이다. 더불어 2011년 두 차례 실시된 시청자 방송프로그램 품질 평가에서도 1TV와 2TV가 각각 품질평가 지수 1, 2위(상·하반기 합산 연간 기준)를 차지했고, 시청률 면에서도 타 방송사와 유사하거나 높아서 이러한 KBS의 전략이 시청자 입장에서도 우호적으로 받아들여졌다고 해석할 수 있다.

한편 라디오의 경우 1라디오는 국가기간방송으로서 우리 사회의 주요 의제와 국민적 관심사

를 충실히 반영하고자 했다. 또한 재난주관방송 채널로 재해, 재난 방송을 집중적으로 실시하여 국민의 생명과 안전을 지키는 공적책무를 수행하는 것을 채널 정체성으로 삼았다. 2라디오는 공익성이 강한 종합오락 채널로서 주청취층인 40대 이상 중장년층을 대상으로 하는 프로그램을 강화하는 채널 정체성을 설정했다. 3라디오는 450만명에 이르는 장애인을 비롯해 노년층, 다문화 가족 등 소수·소외계층에 대한 공적 서비스를 더욱 확대, 강화함으로써 복지 채널로서의 정체성을 확고히 했다.

클래식음악 전문채널인 1FM은 30여 년간 축적된 고전음악 방송의 전문성을 기반으로 고품격, 대형 프로그램 제작 등 콘텐츠 개발과 프로그램 다양화에 힘썼다. 또한 청취자 초청 음악회 및 기부음악회 확대를 통해 문화 나눔 운동을 실천하면서 나눔 문화 확산에도 기여했다. 2FM은 다양한 콘텐츠를 담은 고품격·고품질의 대중문화 프로그램으로 채널 정체성을 설정했다. 친환경 기획을 지속적으로 추진, 친환경 채널 이미지를 부각시켰고 다양한 기획을 통해 나눔을 실천함으로써 공익적인 채널 이미지도 강화했다.

한민족방송은 북한 동포들과의 민족동질성 회복을 위한 역할을 한층 강화하고 점차 늘어나고 있는 북한 이탈 주민 등 소수자에 대한 서비스를 보강했다. 또한 중국 청장년 동포 등에 대한 서비스를 확대하여 신규 청취층을 넓히는 동시에 한민족의 일체감 형성에 기여하고자 했다. 국제방송 KBS WORLD Radio는 한국의 역동성과 문화의 다양성을 세계에 알리기 위한 고품격 프로그램을 제작하고 글로벌 아젠다 중심의 특별 기획 프로그램을 집중 편성하여 국격 제고에 기여한 것으로 평가할 수 있다.

### 3) 채널별 편성방침 평가

2011년 KBS 1TV의 편성방침은 국가기간 채널로서 국민의 신뢰를 바탕으로 우리 사회의 민주주의 성숙에 기여하는 ‘한국인의 중심 채널’로 자리매김하는 것이었다. 이를 위해 시청자에게 정확하고 공정한 뉴스를 제공하고 공익적 프로그램을 확대 편성하며, 사회적 의제 설정과 사회 통합을 위해 급변하는 국내외 정세 변화와 사회문화적 변동을 충실히 전달하고자 했다. 2TV의 편성방침은 시청자의 다양한 정서함양에 기여하고 시청자에게 건전한 오락과 유익한 방송문화를 제공하는 것인데, 다양하고 창의적인 프로그램을 개발해 새로운 지식과 경험의 세계를 소개하는 것도 편성방침 중 하나였다. 더불어 KBS WORLD TV는 KBS의 ‘국제적 채널 브랜드 위상 강화’와 ‘전 세계 한민족 네트워크 중심’의 구심점 역할을 수행하며, ‘신(新)

한류 확산 중심채널'로서의 역량을 더욱 강화하고자 했다.

한편 KBS 1라디오는 24시간 공영 라디오방송 서비스 제공을 목표로 뉴스와 시사, 생활정보, 고품격 교양 프로그램이 조화를 이루는 보편적인 '종합편성 채널'로서의 정체성을 확립했다. 2라디오는 공익성이 강한 오락채널로서 생활시간대별 청취대상층에 따라 정보 및 오락을 제공하는 기본 편성전략을 바탕으로, 음악·오락·정보가 조화를 이루는 프로그램을 다수 제작해 공영방송으로서의 역할에 충실하고자 했다. 3라디오는 '소외계층을 위한 공익채널'이라는 역할을 한층 강화하여 소외계층을 위한 특집 프로그램 제작, 시각장애인을 위한 오디오북 서비스, 협찬 수입 실적 등 주요 사업 지표들에서 목표를 초과 달성했다.

국내 유일의 고전음악 전문채널인 1FM은 30여년 동안 축적된 고전음악 방송제작 노하우를 기반으로 콘텐츠 개발에 주력하고 청취층의 다양한 기호에 따라 정규 프로그램을 세분화해 클래식 음악 프로그램의 다양성을 구현했다. 2FM은 10대에서 30대까지가 주청취층인 대중음악 채널로서, 타 상업방송과 차별화되는 고품격, 고품질의 기획을 통해 문화 다양성을 확대하고 공영성 강화 및 대중음악 발전에 이바지했다. KBS 한민족방송은 북한 동포들과의 민족동질성 회복을 위한 역할을 한층 강화하고, 국제방송 라디오 채널은 한국 사회의 역동성과 문화의 다양성을 세계에 알리기 위한 고품질·고품격 프로그램과 글로벌 아젠다 중심의 특별 기획 프로그램을 집중 편성해 채널 브랜드 가치 상승 및 국격 제고에 기여하고자 했다.

KBS의 DMB 지상파 채널은 〈U KBS 스타〉, 〈U KBS 하트〉, 〈U KBS 뮤직〉, 〈U KBS 클로버〉 4개가 있다. 〈U KBS 스타〉와 〈U KBS 하트〉는 1TV와 2TV의 방송내용을 개인 휴대미디어로 확장시켜 시청자들이 언제 어디서나 KBS의 신뢰할 수 있는 정보와 콘텐츠를 접할 수 있도록 하며, 비상 상황 시 모바일 멀티미디어의 특성을 이용한 재난경보 방송을 실시하여 뉴미디어 시청자를 위한 서비스를 확대하는 것을 편성방침으로 했다. 〈U KBS 뮤직〉은 지상파 방송사 DMB 오디오 채널 중 최고 우위를 유지해 온 대표 음악 전문 채널로서의 위상을 더욱 공고히 했다. 〈U KBS 클로버〉는 DMB 데이터방송을 통해 시청자들에게 관심 높은 다양한 생활정보를 신속하게 전달하고 방송참여와 소통을 유도하는 서비스를 제공했다.

#### 4) 2011년 KBS 대기획 평가

KBS는 2011년 확실한 공영방송 구현을 통해 시청자 서비스와 수신료의 가치를 높이고 대한민국의 미래 비전을 제시하며 고품질 명품 콘텐츠를 통해 시청자에게 최대의 만족을 주기

위해 10대 기획을 마련했다.

□ 대기획 1 : TV 50년, 시청자와 함께!

KBS는 시청자가 주인인 공영방송으로서 시청자의 만족과 감동을 최대화하기 위해 시청자 참여를 확대했다. '시청자와 함께'라는 대기획에 따라 많은 프로그램이 기획되었는데, 〈시청자와 함께하는 1박 2일〉 등의 프로그램을 통해 밝고 건강한 웃음과 신·구세대가 함께 하는 감동까지 선사하여 상당한 호평을 받았다.

□ 대기획 2 : 2011 한민족의 미래를 묻다

격변하는 한반도 정세에 대한 구체적 전망을 통해 2011년 남북관계 및 한반도 통일 논의를 집중 조명하며 대한민국의 새로운 미래인 한반도 통일에 대비했다. 특히 북한 김정일 사망 직후 다큐멘터리 〈특별기획 3부작 김정일〉을 신속히 편성, 방송함으로써 KBS의 역량을 전 세계 매체에 알리는 계기가 되었다.

□ 대기획 3 : 비전 한국! 사회적 성숙을 생각한다

성숙한 대한민국으로 업그레이드하기 위한 필요조건을 조명하고 명실상부한 선진국이 되기 위해 우리 사회가 해야 할 것과 버려야 할 것을 점검해 비전 한국의 미래를 제시했다. 특히 특별기획 3부작 〈사회적 자본〉 등을 통해 한국 사회가 성숙한 사회로 가기 위한 조건은 무엇인지 진지하게 고민하는 기회를 제공했다.

□ 대기획 4 : 글로벌 진단! 세계의 중심을 보다

슈퍼파워 중국의 급속한 부상을 통해 새롭게 재편되는 세계질서를 분석하고, G-20 개최를 계기로 국격을 제고한 대한민국이 아시아와 함께 세계로 도약하기 위해서는 어떤 국내외적 조건이 필요한지를 진단했다.

□ 대기획 5 : 명품 다큐멘터리 프로젝트

〈차마고도〉, 〈누들로드〉 등 세계적인 대형 명품 다큐멘터리의 맥을 이어 수신료의 가치를 실현하고 KBS의 브랜드 가치를 높이고자 명품 다큐멘터리를 제작했다. 그러나 작품의 성과

와 질에 비해 예전만큼의 이슈화를 이끌어내지 못한 것은 아쉬움으로 남는다.

□ 대기획 6 : 위대한 역사, 대한민국

아시아의 변방에서 세계의 중심으로 도약한 대한민국의 역사를 조명해 민족의 자긍심을 고취하고자 했다. 특히 연중기획 〈한국의 유산 Korean Heritage〉을 통해 한국인으로서의 자긍심과 자부심을 불러일으키는 인물, 사건을 발굴해 매일 수시로 방송했다.

□ 대기획 7 : 사랑! 나눔! 감동! KBS

‘나눔’, ‘사랑’을 주제로 하는 프로그램을 통해 감동이 살아있는 사회, 모두가 함께 사는 따뜻한 대한민국을 만들기 위해 노력했다. 다문화 100만 시대를 맞아 한국 사회에 정착한 다문화 가족의 성공 모델을 제시하고 대한민국 구성원으로서 자긍심을 갖고 살아갈 수 있도록 격려하는 프로그램을 제작했다.

□ 대기획 8 : 고령화 시대! 파워 한국의 길을 찾다

우리 사회가 직면한 고령화의 문제를 짚어보고, 노년에 대한 시대적, 문명적 고찰들을 통해 나이 들의 의미를 되새겨 봄으로써 고령화 사회를 현명하게 대처하고 모든 세대가 행복해질 수 있는 단초를 제시했다.

□ 대기획 9 : 교육, 대한민국의 미래를 디자인한다

올바른 교육제도의 정착을 위해 학부모들에게 자녀교육에 대한 정보를 제공하고 각종 교육 정책을 알리고자 했다. 이를 위해 학교교육의 모범 사례를 발굴하여 방송함으로써 공교육의 질 향상에 기여하고, 학교 선택에 필요한 실질적 정보를 학생과 학부모에게 제공했다.

□ 대기획10 : 스마트 KBS, 미래를 연다

스마트TV, 3DTV, SNS 등 차세대 미래방송에 적합한 고품질의 디지털 콘텐츠 개발에 힘을 기울여 미래 미디어 환경변화를 선도했다. 하지만 이는 각종 프로그램에서 부분적으로 도입되거나 실험적으로 시도된 경우가 많아 대기획이라 할 만큼의 성과는 얻지 못한 것으로 보인다.

## 다. 보도 부문

### 1) 보도의 정확성 평가

보도의 정확성은 저널리즘의 핵심 가치이자 시청자의 신뢰를 얻기 위한 기본 전제이다. 인터넷과 SNS(Social Networking Service) 등 범람하는 환경에서 정확한 뉴스 보도는 공영방송이 고유의 존재가치를 드러내는 핵심 가치인 셈이다. 취재 현장에서는 사안에 대해 꼼꼼히 사실을 확인을 하고, 다양한 정보원을 통해서 사실을 재확인하며, 제작 및 편집 과정에서는 크로스체크를 통해 오보를 줄이기 위한 제도적 노력으로 보도의 정확성을 제고할 수 있다. 해당 보도가 정확했는지 여부는 시간이 지난 뒤 이와 관련된 분쟁이나 소송이 발생했는지를 통해 어느 정도 알 수 있는데, KBS의 경우 2011년 언론중재위원회를 통해 결정된 정정보도가 단 한 건도 없었다는 점에서 보도의 정확성에 대해서는 좋은 평가를 내릴 수 있다. 또한 정확하지 않은 보도는 결국 시청자의 외면을 받는다는 점에서 뉴스 프로그램 시청률 또한 정확성의 간접적 지표로 간주할 수 있는데, KBS <뉴스9>은 2011년 내내 타 방송사 메인뉴스보다 압도적으로 높은 시청률과 점유율을 기록한 바 있다.

### 2) 보도의 심층성 평가

보도의 심층성은 SNS 등을 통해 단순명료한 뉴스가 넘쳐나는 최근 미디어 환경에서 전통 매체, 공영방송이 지녀야 할 고유한 가치이다. 방송은 오랫동안 간결하고 정확한 스트레이트 뉴스 공급에 중점을 두어왔지만, 이제는 그에 못지않게 깊이 있고 분석적인 해설뉴스의 필요성도 점차 높아지고 있다. 보도의 심층성 강화를 위해 2010년부터 시도된 KBS <뉴스9>의 ‘이슈&뉴스’는 2011년 BJC(방송기자클럽) 보도상 가운데 방송학회장상을 수상하는 등 전문가층으로부터 우호적 평가를 받았으며, 이러한 결과에 힘입어 2011년 뉴스 품질평가 조사 결과 KBS 뉴스가 방송 3사 메인뉴스 가운데 심층성이 가장 높은 것으로 나타났다. 그러나 <뉴스타임> 등 생활정보 뉴스를 표방하는 일부 보도 프로그램에서는 ‘연예수첩’, ‘화제포착’ 등 흥미위주의 소재를 심층성 개념으로 오용하기도 하는데, 보도 방식이 주로 일화적 프레임을 사용함으로써 사안에 대한 종합적인 시각을 전달하지 못하는 한계를 보이기도 했다.

### 3) 보도의 전문성 평가

보도의 전문성은 객관적인 평가지수로 확인받기 어려운 분야이며, 전문가들의 자율적 평가



에 따르는 것이 상례이다. 그렇지만 전문기자/특파원, 기자연수, 각종 자문단 제도 등 KBS가 지난 1년간 수행한 보도의 전문성 제고 활동은 일정한 성과를 거둔 것으로 평가할 수 있다. 특히 의학이나 과학 등 일반인이 접근하기 어려운 분야에 해당 전문가가 직접 나와 소식을 전해준다는 행위 자체만으로도 시청자들은 안정적이고 깊이 있는 정보를 얻게 된다. 다만 보도의 전문성은 특정 분야의 구체적인 지식이나 현상만을 정확히 파악하는데 그치지 않는다. 기자의 전문성은 저널리즘이라는 행위 그 자체, 즉 사건을 취재하고 구성하여 보도하는 일련의 과정 전체에서 정확성, 공정성, 품위 등의 다양한 가치를 종합적으로 실현하는 것을 의미하기 때문이다. 이러한 측면에서 다양한 정보원의 접촉, 꼼꼼한 사실 확인과 배경 탐구, 명석한 판단력 등 저널리스트로서의 전문성을 형성하는 사내외 연수를 확대하고, 저널리즘 직무교육을 현실화시키기 위한 <저널리즘 스쿨> 추진 등의 활동은 KBS가 보도의 전문성을 높이기 위해 노력의 결과인 셈이다.

#### 4) 보도의 공정성 평가

공영방송인 KBS가 요구받는 공정성의 무게와 가치는 여타 어떤 미디어와도 비교할 수 없을 만큼 무겁다. 2011년 한 해 동안 KBS는 공정 보도를 위해 다양한 제도적 노력을 기울였지만, 갈등 당사자 양측을 모두 만족시키는 보도란 매우 어렵기 때문에 지속적으로 공정성 시비에 노출되었다. KBS 뉴스가 형식적인 균형은 유지했으나 질적인 균형보도에는 한계를 보였다고 평가한 2011년 뉴스 공정성위원회 보고서는 이러한 견해의 한 사례이다. KBS 보도국은 이에 대한 해명자료를 제시하며 반박했지만, KBS 뉴스 자체가 전문적 관점에서 비판을 받았다는 점 자체를 유념하고 공정성 유지를 위해 지속적으로 노력할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 KBS의 공정성 시비는 최근에 다소 완화된 것으로 볼 수 있는 자료가 있다. 언론중재위원회를 통해 접수된 2011년 KBS의 반론보도 횟수는 5건으로, 2009년 11건과 2010년 10건에 비해 상당히 감소했다. 더불어 2011년 뉴스 품질평가 조사에서도 KBS <뉴스9>이 타 방송사 메인 뉴스에 비해 공정하다는 평가를 받은 것도 고무적인 결과이다.

#### 5) 보도의 신뢰성 평가

보도의 신뢰성은 정확성, 심층성, 공정성 등에 대한 시청자 평가가 장기적으로 굳어져 형성되는 KBS 뉴스에 대한 전반적인 평가이다. 이는 단순히 보도 내용뿐만 아니라 뉴스 제도의

개선 등 경영진의 노력 등이 종합적으로 반영된 결과인 셈이다. 이러한 보도의 신뢰도 평가는 2011년에 다양하게 존재하는데, 모두 KBS에 우호적인 것으로 나타났다. 우선 뉴스 품질평가 조사 결과 KBS는 타 방송사의 메인 뉴스에 비해 가장 신뢰도가 높은 것으로 나타났고, 한국 광고주협회 조사에서도 방송매체 가운데 KBS를 가장 신뢰한다는 응답이 51.0%에 달해 2010년에 이어 1위를 유지했다. 특히 2009년과 2010년 KBS가 3위에 머물렀던 <시사저널>의 매체신뢰도 조사에서도 2011년에는 KBS가 신뢰도 1위 매체로 나타났다.

## 6) 보도의 공익성, 공론장 역할 평가

국가기간방송으로서 KBS는 보도의 다양한 가치를 고려해야 하지만, 궁극적으로는 이를 통해 공익에 기여하고 다양한 의견이 오고가는 공론장의 역할을 충실히 수행하였는지 여부로 평가받을 수 있다. 국내외에서 일어나는 다양한 사건과 이슈를 충실히 보도하면서 이해당사자 간의 입장과 시각을 두루 살피고, 공익적 관점에서 대립되는 갈등을 해소하고 사회통합을 이루는 논의의 장을 마련해야 할 책무를 지니는 것이다. 2011년 방송통신위원회의 시청자 평가 조사 지수(KI)에 따르면 KBS1이 공익성이 가장 높은 채널로 나타났고, KBS2는 MBC에 이어 3위를 차지했다. 종합오락채널인 KBS2가 MBC에 다소 뒤처지는 것은 큰 문제라고 볼 수 없지만, KBS2의 공익성을 제고하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 한편 KBS 뉴스 품질평가 조사 결과 KBS <뉴스9>은 2011년 상반기와 하반기 모두 시의성, 심층성, 정보가치 항목에서 모두 1위를 차지하여 공론장으로서의 역할에 비교적 충실했던 것으로 평가할 수 있다.

## 라. 제작 부문

### 1) 교양/오락/드라마 프로그램 정책 평가

공영방송 KBS는 인류 보편적 가치와 우리의 고유문화를 담은 고품격 교양 프로그램 제작을 기본적 사명으로 하고 있다. 이를 위해 2011년 한 해 동안 대작 다큐멘터리 제작과 프로그램 심층성과 전문성 강화, 시청자와 함께 하는 프로그램 제작에 정책적 주안점을 두었다. 특히 다큐멘터리는 수신료의 가치를 실현하는 최전선에 위치한 장르이다. KBS는 상업방송이나 여타 케이블방송이 시도할 수 없는 공영성 높은 대작 다큐멘터리를 기획하고 제작하기 위해 전례 없이 많은 예산과 인력을 투입했다.

KBS는 또한 공익성과 재미를 결들인 오락 프로그램 제작에 정책적 노력을 기울였다. 사실

공영성과 오락성을 동시에 갖춘 프로그램 제작은 KBS 오락 프로그램에 주어진 어려운 과제인데, 〈해피선데이-1박2일〉 등을 주축으로 건전성과 오락성을 동시에 달성하는 성과를 거두었다. 더불어 2011년 K-POP을 주축으로 전 세계에 열기가 높아진 한류를 더욱 확산하기 위해 전 세계 주요도시 라이브 공연을 기획하고, 이를 프로그램으로 제작 방송했다.

KBS 드라마 제작의 정책목표는 시청자가 건전한 여가생활을 즐길 수 있도록 다양하고 참신한 재미와 감동을 전하는 것이었다. 이를 위해 저녁일일연속극, 아침드라마, 주말연속극, 미니시리즈(월화/수목드라마) 고유의 제작 목표를 설정하여 추진하였으며, 전원드라마, 대하드라마, 각종 단막극을 통해 새로운 장르를 개척하고 드라마의 다양성을 추구하여 시청자에게 신선한 감동을 제공하고자 했다.

이처럼 KBS의 2011년 교양, 오락, 드라마는 수신료의 가치를 제고하고 우리 문화의 가치를 널리 알리며 유익한 재미를 추구하기 위한 정책목표를 설정하고, 이를 충실히 구현하기 위해 노력하였다고 평가할 수 있다.

## 2) 교양/오락/드라마 프로그램 품질 평가

교양, 오락, 드라마 장르의 프로그램 품질평가를 위해서는 크게 두 가지 기준이 사용될 수 있다. 첫째는 상벌 결과에 따른 평가이다. 정부나 관련 기관으로부터 경고 등 제재를 받았다면 해당 프로그램은 품질이 낮고, 상을 받았다면 해당 프로그램은 품질이 높다고 볼 수 있다. 둘째는 프로그램 품질 평가지수이다. 이는 시청자들이 직접 평가한 결과로 수량화되는 한계에도 불구하고 가장 공신력 있는 품질평가 기준으로 이용된다.

먼저 KBS 프로그램에 대한 지난 1년간의 상벌 결과를 보면 상당히 긍정적인 결과를 도출할 수 있다. 저품격 드라마와 관련해 방송통신심의위원회가 2011년 한 해 동안 방송 3사에 내린 경고 이상 법정제재 30건 가운데, MBC 14건, SBS 12건인 반면 KBS는 4건에 그쳐 KBS가 타 방송사 드라마에 비해 양호한 품질을 유지함을 알 수 있다. 또한 방송언어 관련 제재 건수도 KBS가 6건으로 MBC(18건), SBS(10건)보다 낮으며, 광고효과의 제한 관련 법정제재 건수도 KBS가 3건으로 MBC(10건), SBS(13건)보다 낮았다. 한편 각종 수상 실적을 통해서도 프로그램 품질을 평가할 수 있다. KBS는 2011년 한 해 동안 외부 기관에서 수여하는 상을 47차례 받았는데, 이는 2009년 40건, 2010년 42건에 비해 꾸준히 증가한 결과이다. 특히 방송통신위원회가 수여하는 ‘이달의 좋은 프로그램상’은 전년대비 2배 가까운 수상 실적

을 거두었으며, 한국방송대상(방송협회), 방송대상(방송통신위원회), 방송영상그랑프리(문화체육관광부), 남녀평등상(여성가족부) 등 다양한 분야의 수상 실적을 보였다.

다음, 프로그램 품질평가 지수 측면에서 보면 KBS는 교양에서는 압도적인 1위를 차지한 반면, 오락과 드라마 장르에서는 타 방송사와 경쟁 상태에 있는 것으로 나타났다. 교양 프로그램은 KBS1이 지난 5년간 꾸준히 1위를 차지하였고, KBS2 채널 또한 2011년 상반기부터 2위로 도약하여 현재까지 순위를 유지하고 있다. 다큐멘터리 품질지수는 2011년 상반기를 제외하고는 전통적으로 KBS1 채널이 1위를 지키고 있으며, 2011년 상반기에는 2009년 말부터 시작된 MBC 대형 다큐멘터리의 영향으로 잠시 1위 자리를 내어주었다. SBS 또한 2011년 다큐멘터리 품질지수가 상승하여 KBS1과 격차가 줄어들었다. 다큐멘터리 1위 자리를 지키기 위한 KBS의 노력이 요청된다.

오락 장르에 속하는 버라이어티 프로그램은 해당 프로그램이 거의 없는 KBS1을 제외한 KBS2와 MBC, SBS의 3파전 양상을 보였다. 2011년의 경우 상반기에는 KBS2가 1위를 차지했으나 하반기에는 근소한 차이로 3위를 기록할 정도로 경쟁이 심했다. 대부분 외주로 제작되는 버라이어티 속성상 채널별 차이를 크게 기대할 수는 없지만 그럼에도 불구하고 KBS 오락의 정체성은 유지해 나가야 할 것이다. 음악/쇼 프로그램은 KBS1의 안정적 1위가 2011년에도 유지되었다. 〈가요무대〉 등 시청자의 오랜 사랑을 받는 프로그램들의 영향으로 공익성을 지닌 오락의 전형을 보여주었다.

드라마 장르의 지난 5년간의 품질 지수 추이를 살펴보면 특정 채널이 압도적 순위를 달성하지 못하고 있다. 이 또한 외주 제작의 증가로 채널별 프로그램 차이가 크지 않기 때문이기도 하지만, 특정 시기 특정 드라마의 인기에 지수가 크게 영향을 받기 때문이다. 그럼에도 불구하고 KBS1은 2010년에 비해 2011년 품질지수가 꾸준히 상승하여 하반기에 1위를 달성했고, KBS2는 2011년 상반기 다소 하락했지만 하반기에 반등하여 2위를 차지했다. 따라서 시청자가 생각하는 KBS 드라마의 품질평가는 2011년에 다소 높아진 것으로 평가할 수 있다.

### 3) 교양/오락/드라마 프로그램 다양성 평가

교양 프로그램의 다양성 구현 노력은 개별 프로그램의 기획의도와 추진방향을 통해 살펴볼 수 있다. 일례로 〈명작스캔들〉은 문화 프로그램이 가지고 있던 근엄함을 벗고 유쾌하면서도 발칙하게 명작 속의 숨은 이야기를 찾아내어 우리 시대 최고의 입담꾼들이 맛있게 요리하는

문화 버라이어티 프로그램으로 기획했다. 또한 <낭만을 부탁해>는 ‘중년’ 세대의 70~80년대 추억과 낭만을 곱씹고, 그 시절의 젊음과 열정을 되찾는 프로그램으로 6명의 스타가 7080의 추억이 있는 곳을 찾아가, 노래·음식·사연을 통해 그 시절의 낭만을 재현하고, 여전히 열정과 비전을 갖고 있는 중년세대를 재조명했다.

KBS는 오락에서도 기존 프로그램의 형식을 깬 새로운 포맷의 프로그램을 제작했다. <휴먼 서바이벌 도전자>는 자신의 한계를 시험해보고 싶은 일반인 출연자를 선발하여 하와이에서 20일간 다양한 미션대결을 벌임으로써 서바이벌 프로그램의 새로운 형식을 소개했다. 기존 토크쇼의 형식을 깨고 새로운 토크쇼 포맷을 시도한 <이야기쇼 두드림>은 대중이 담고 싶은 이 시대의 멘토를 초대하여 특강을 듣는 형식의 토크쇼를 진행하는 품격 있는 예능을 지향했다.

KBS 드라마는 국내외의 경제·사회·문화의 변동에 따라 시시각각 변화하는 시청자의 마음을 읽어, 보고 싶어 하는 드라마를 제작하기 위해 다양한 소재와 장르의 드라마를 기획하여 선보였다. 꿈을 향해 노력하는 청소년의 열정을 그린 학원물 <드림하이>, 고졸에 나이까지 많아 취업이 힘든 소위 88만 원 세대를 대변한 <동안미녀>, 해양경찰의 이야기를 드라마 최초로 다룬 <포세이돈>, 완벽한 병원세트와 온힘을 다 한 주인공의 열연에 많은 사랑과 찬사를 받은 <브레인> 등이 대표적 사례이다. 하지만 여주인공의 촬영장 이탈로 결방사태까지 벌어진 <스파이 명월>은 드라마 제작현장의 구조적 문제를 드러내면서 내용의 참신성을 저해하는 부정적 효과도 일부 발생시켰다. 특히 2010년 부활한 단막극 <드라마스페셜>은 6개월간 총23편을 제작했고, 단막극 연작시리즈 역시 6개월간 6개 연작시리즈 총24편을 제작함으로써 기존의 드라마에서 다룰 수 없었던 참신한 소재와 신선한 연출로 시청자들의 다양한 시청욕구를 충족시켜 주었다.

## 마. 국가기간방송 부문

KBS는 국가기간방송으로서 2011년 한 해 동안 각종 국가적 사회적 의제설정에 앞장 서 왔다. 한국사회의 갈등을 해소하고 통합하기 위해 마련한 연중기획 <함께 가자! 대한민국>, 특별기획 <한국사회 대진단>, 1라디오 연속토론 <한국사회 5대 쟁점, 해법을 찾는다> 등은 대내외적으로 좋은 평가를 받았다. 핵심 장르인 뉴스 프로그램을 통해서도 국가기간방송사로서의 의제설정력을 강화시켰는데, <뉴스9> 연속기획인 ‘저탄소 녹색성장 2년’, ‘우주 시대를 연다’, ‘능력경쟁과 기회평등-교육의 해법을 찾는다’, ‘대한민국 저출산을 넘어라’ 등은 우리 사회가 당면한

다양한 문제를 제기하여 공론의 장을 마련하는데 기여했다. KBS가 주최하는 스포츠 대회를 고교야구, 하키, 양궁, 태권도, 수영 등 10개 종목으로 확대하고, 세계인의 관심이 집중된 2011 대구세계육상선수권대회 47개 종목을 고품질 국제신호로 제작하여 전 세계에 전송했다. 또한 학교·사회·노년 체육 활성화를 위한 다양한 특별프로그램 제작에도 힘써 건전 건강문화 확산에도 이바지했다.

국가기간방송사로서 또 하나의 중요 역할인 재난재해방송 수행을 위해 KBS는 선진형 방송 서비스를 실시했다. 디지털 재난방송시스템 전환을 통해 국가 방재시스템과의 연계를 강화하고, 금강, 영산강 홍수통제소 등 주요 재난 발생 지역에 무인 카메라 설치를 확대하고 재난방송 24시간 상황실을 운영하는 등 전사적 통합 재난방송시스템 강화를 위해 노력했다. 스마트폰과 DMB 등 모바일 플랫폼을 활용한 재난재해방송 서비스를 구축하고, 기상, 지진, 해일 등 실시간 재난정보표출시스템 또한 구축하여 재난정보를 실시간 수신하여 방송을 통해 전파할 수 있도록 했다. 2011년 여름 수도권 지역 집중폭우 당시 스마트폰으로 촬영하여 전송한 영상은 현장감 있는 보도로 연결되어 재해대비와 대비책 마련에 많은 기여를 한 것으로 평가할 수 있다.

해외 각국에 우리의 고유문화를 전하고 교류하는 것 또한 국가기간방송사의 역할에 해당한다. 2011년 KBS는 글로벌 전략을 강화하여 독일 ZDF, 일본 NHK, 중국 CCTV 등 해외 우수 방송사와 공동제작을 추진했고, 순회특파원 확대 등 글로벌 취재 네트워크 구축을 통해 <KBS 월드 뉴스매거진>을 신설하는 등 우리 시각의 국제 뉴스 강화를 위해 노력했다. 우리 문화를 전하는 KBS WORLD의 해외 진출도 아시아, 오세아니아 지역으로 추가 확대되어 2011년 말 현재 전 세계 4,922만 시청가구를 확보했다. 한반도의 특수성을 고려하여 북한 정세 급변에 대비한 비상방송계획을 수립하고 남북 방송인 교류 추진 또한 국가기간방송사로서의 역할에 해당한다.

이처럼 종합적인 관점에서 KBS는 사회적 공론 형성과 소외, 소수계층을 위한 방송, 재난재해 방송, 남북한 방송교류, 지역방송 활성화, 선거방송 등의 막중한 임무를 비교적 충실히 수행한 것으로 평가할 수 있다.

## 바. 시청자·청취자 부문

### 1) 제도, 운영내역 평가

KBS는 2011년 한 해 동안 시청자 및 청취자의 불만처리, 권익보호, 피해구제, 참여확대를 위해 다양한 제도를 운영했다. 우선 방송법 87조에 근거해 구성된 시청자위원회는 시청자권리 보호, 시청자평가, 시청자참여프로그램 등 3개의 소위원회를 통해 시청자의 참여와 권익보호에 적극적으로 임했다. 그 결과 2011년 한 해 동안 239건의 의견과 지적사항을 제작부서로 통보, 프로그램 제작에 반영토록 했다.

시청자 불만처리와 다양한 의견 수렴 창구인 시청자상담실은 전화, ARS, 인터넷, 우편·FAX, 방문 등의 상담 채널을 통해, 시청자 불만처리와 의견수렴 및 방송정보제공 등의 상담서비스를 충실히 수행했다. 시청자상담실은 2011년 한 해 603,386건의 시청자 의견을 접수 처리 했으며, 시청자의 주요의견은 <시청자상담 일일보고서>를 통하여 사내 전자문서시스템(KoBiS) 업무공지 게시판에 게시, 전 임직원이 열람하고, 정보 공유토록 조치함으로써 시청자의 다양한 의견이 고품질 프로그램 제작과 경영 효율화 등 KBS업무에 적극 반영되도록 했다.

언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률 6조에 근거한 KBS 고충처리인 제도는 방송관련 피해의 자율적 예방과 구제를 위한 업무를 수행했다. 언론피해의 자율적 예방과 구제를 위해 고충처리인은 시청자 불만을 신속히 처리하고, 시청자불만의 조기 해결을 도와 언론중재위원회나 법원에의 제소를 예방함으로써, 시청자와 방송사 간의 불필요한 시간 소모를 예방하고 관련 경비를 절감하는 성과를 거두었다.

KBS는 고충처리 불만의 중요성을 감안하고, 시청자 권익보호라는 공공의 목적을 효율적으로 수행하기 위해 시청자위원회와 연계하여 업무를 추진했다. 시청자위원회에 시청자권리보호 소위원회를 두고 고충처리 사항이 원만히 처리되고 있는지 여부를 보고하며, 처리과정과 결과를 감시하는 제도를 정착시켰다. 또한 시청자의 불만과 고충 사항을 고충처리 홈페이지와 시청자상담실에서 접수하여 고충처리인이 종합 처리하고 있다. 2011년 한 해 고충처리인이 접수, 처리한 고충처리 실적은 모두 258건(고충처리 홈페이지 92건, 시청자상담실 166건)이었다.

한편 정보공개 제도는 KBS가 보유·관리하는 정보에 대해 시청자의 자유로운 접근을 보장하고 적극적으로 중요 정보를 사전에 공개하여, KBS의 투명성 확보를 통해 시청자의 신뢰를 얻고 장차 시청자의 알권리 보장을 통해 시청자의 권익을 보호하는데 운영 목적이 있다. 2011년 한 해 동안 총 39건의 정보공개가 접수되어 이 가운데 29건을 공개하고 10건은 자료의 부

존재 등의 이유로 비공개로 처리했으며, 비공개 결정에 대한 청구인들의 이의신청은 전혀 없었다. 청구인들의 이의신청이 없었다는 점은 정보공개 제도가 합리적으로 운용되고 있음을 방증한다.

## 2) 시청자서비스 평가

KBS의 시청자서비스는 매우 우수한 것으로 평가할 수 있는 KBS는 시청자의 접근권(Access)을 보장하기 위해 다양한 시청자 참여 프로그램 제작을 지원하고 방송했다. 시청자 참여 프로그램의 효율적인 운영과 공정한 프로그램 심사를 위해서는 '시청자참여 프로그램 소위원회'를 매월 개최하고 매주 30분씩 방송하여 방송법상의 의무 편성시간(100분/월)을 초과 충족시켰다. 또한 KBS는 방송법 80조에 의해 운영하는 시청자 평가 프로그램의 대표격으로 <TV비평, 시청자데스크>를 방송했다. 더불어 KBS는 지상파 방송사 최초로 자사 시사 보도 프로그램을 분석 비평하는 뉴스 전문 비평 프로그램 <KBS뉴스 옴부즈맨>을 운영하기 시작했다. 전문 뉴스옴부즈맨의 정확하고 날카로운 분석을 통해 KBS뉴스의 공정성 및 신뢰도를 제고하고, 시청자들의 권익을 보호하는 역할을 충실히 수행하고 있다고 평가한다.

KBS는 시청자들에 대한 직접 서비스 또한 지속적으로 확대했다. 2012년 말 디지털 전환을 앞두고 KBS 디지털 방송 체험전을 개최한 바 있으며, 고 이태석 신부의 <울지마 톤즈> 공익사업도 활발하게 추진하여, 우리사회 곳곳에서 봉사하는 많은 사람들에게 이태석 리더십을 통해 '사랑과 나눔'의 실천문화를 확산시켰다. 또한 시청자 참여공간으로서 <시청자 갤러리>를 연간 운영하여 총 63회의 전시회를 개최하였으며, 방송의 과거, 현재, 미래에 대한 볼거리를 제공하여 방송 제작에 대한 시청자들의 이해도를 증진시키기 위해 KBS 견학홀을 연중 운영했다.

다양한 문화역량을 가진 공공기관으로서 KBS는 각종 문화사업 및 대국민 서비스 또한 진행했다. <교정대상 시상식>, <근로자문화예술제>, <생명나눔 연중캠페인-생명을 나눕시다> 등의 공익사업에 참여하였고, <바로크, 로코코 시대의 궁정문화>, <뮤지컬 친정엄마>, <대한민국 장애인 문화예술대상>, <뮤지컬 우리들의 청춘 롤리 폴리> 등의 문화사업을 지원했다. 또한 <오페라 파우스트>, <국립오페라단 2011 시즌공연> 등의 고품격 문화예술 콘텐츠의 방송권을 확보하고 이를 방송했다. KBS는 이러한 문화사업을 공동주최하거나 후원함으로써 전반적으로 열악한 순수 문화예술에 대하여 지원 육성하고, 일반 대중의 정서함양과 문화수준향상 등



공공의 이익에 봉사했다.

더불어 KBS는 시청자와의 인터랙션을 강화하고자 뉴스 홈페이지에 ‘뉴스 게시판’을 설치하고, 개별 뉴스 아이템에 대해서도 ‘나도 한마디’ 코너를 만들어 시청자 의견에 귀 기울이는 모습을 보여주었다. <뉴스라인>은 시청자들이 트위터와 휴대전화 문자 메시지를 활용해 직접 뉴스에 참여하는 ‘뉴스토크’ 코너를 성공적으로 정착시켰는데, 특히 ‘뉴스토크’ 100회(2011년 6월 28일) 방송에서는 그동안 트위터나 문자로 의견을 제시했던 시청자들 가운데 일부를 선정해 스튜디오에 출연시키고, 쌍방향 뉴스의 나아갈 방향을 모색하는 시간을 갖기도 했다. 소셜 미디어를 통한 시청자 소통 강화 또한 시청자와의 인터랙션 확대를 위한 노력의 일환으로 시행하였다. 주요뉴스, 속보, 인터넷 전용 콘텐츠 등을 전송하여 뉴스 제보 접수가 곧바로 취재, 제작과 연계되도록 시스템을 구축했다. 이를 통해 KBS는 2012년 2월 24일 기준 트위터 83,033명, 미투데이 39,370명 등 지상파 방송사 중 최대의 팔로어를 확보하여 매체 영향력과 시청자와의 인터랙션을 강화했다.

## 사. 방송의 자율 심의

KBS는 심의실에서 주관하는 각종 위원회 활동을 통해 방송의 자율 심의를 강화하고, 이를 통해 외부기관 심의 지적 건수를 최소화함으로써 방송의 공적 책무를 다 할 수 있도록 노력했다. 심의 규정 위반 프로그램에 대해서는 매일 주요 프로그램 심의 보고와 주간 종합 보고를 통해 임원과 직원에게 알리고 매월 2회 열리는 ‘심의지적평정위원회’에서 운영 기준에 따른 제재 조치를 취했다. 또한 심의지적의 공평성 확보를 위해 기술 측 위원을 1명 추가하여 기술 측 의견이 충분히 반영될 수 있도록 했다. 또한 방송언어심의위원회를 월 1회 개최하여 방송언어에 대한 사전·사후심의를 철저히 함으로써, 청소년의 언어습관이나 인격형성에 악영향을 끼칠 수 있는 언어(비속어, 신조어, 은어 등) 사용을 적극 차단하여 건전한 정서 함양을 위해 노력했다. 이러한 심의 정보를 제작진과 공유한 결과 방송언어심의위원회에서의 제재 건수는 해마다 줄어드는 모습을 보였다. 그밖에 가요심의위원회, 뮤직비디오심의위원회, 출연규제심사위원회 등의 운영을 통해 청소년의 건전한 가치관 형성에 나쁜 영향을 주거나 장애인 비하 표현 등이 있는 가요나 뮤직비디오는 KBS 모든 채널에서 노출을 차단해 공영성을 높이하고자 했다. 하지만 이러한 각종 위원회 활동이 자칫 제작자 자율성을 침해할 우려는 없는지 유의할 필요가 있다.

이러한 내부 사전, 사후 심의를 강화하여 방송의 공적책임과 윤리를 준수토록 유도한 결과,

KBS는 2개 채널로 타 방송사에 비해 많은 프로그램을 방송하면서도 방송통신심의위원회의 지적 건수는 오히려 적어 공영방송의 품위를 유지한 것으로 평가할 수 있다. 2011년 방송통신심의위원회의 ‘주의’ 이상 지적 건수를 보면, MBC 33건, SBS 25건에 비해 KBS는 15건으로 가장 낮은 수치를 보였다. 이러한 현상은 지난 2009년부터 계속된 결과로, KBS 내부의 자율심의가 효과를 발휘한 것으로 이해할 수 있다.

## 아. 2010사업연도 경영평가 지적사항 추진실적

### 1) 고품격 다큐멘터리 제작

“차마고도 이후 KBS 브랜드 가치를 제고할만한 수준의 다큐멘터리가 나오지 않는 점은 큰 문제” (2010 사업연도 경영평가보고서 126쪽, 143쪽, 175쪽)

2010 사업연도 보고서는 KBS 방송의 공공성을 실현하기 위해서 〈차마고도〉와 〈누들로드〉와 같은 고품격 다큐멘터리를 지속적으로 제작, 편성하는 것이 필요하다는 지적을 수차례 제시했다. 2011년 KBS는 동아시아 생명대탐사 〈아무르〉와 푸른 지구의 마지막 유산 〈콩고〉, 대장경 천년특집 〈다르마〉, 사이언스 대기획 인간탐구 〈기억〉 등 다큐멘터리를 제작함으로써 2010 사업연도 경영평가보고서의 지적사항에 답하는 것은 물론 KBS의 브랜드가치를 국제적으로 향상시키기 위해 노력했다. 그 결과 〈아무르〉와 〈콩고〉가 아시안 TV어워즈 결선에 진출했고, 〈기억〉은 AIB상 TV과학 부문 심사위원추천상을 수상하는 등 국제적인 성과를 인정받았다.

### 2) 한반도 평화를 촉진할 프로그램

“남북한 긴장의 분위기에 휩싸인 KBS가 한반도 평화를 촉진할 수 있는 프로그램을 제작하지 못한 점은 아쉬움” (2010 사업연도 경영평가보고서 141쪽)

2010 사업연도 경영평가보고서는 남북관계와 한반도 통일 문제에 대한 프로그램을 ‘한반도 평화’의 관점에서 조망하는 프로그램이 제작되지 못한 점을 지적한 바 있다. KBS는 2011년 한반도 통일 관련 다큐멘터리로 〈특별기획 3부작 김정일〉과 KBS스페셜 특집 2부작 〈북한 주민 통일을 말하다〉와 〈북한을 보는 2개의 시선〉 등을 제작해서 방송했으며, 토론 프로그램

으로 <신년기획 한반도의 미래를 말한다>, <공사창립 특별기획 한반도 통일을 말한다>, <KBS 통일 대토론>, <한반도 통일대기획 세계가 보는 한반도>를 기획해서 방송했다. 특히 <특별기획 3부작 김정일>은 풍부한 사료와 증언을 토대로 수준 높은 프로그램을 제작하여 한반도 평화와 통일에 대비한 KBS의 역량을 보여주는 주요 사례가 되었다. KBS는 또한 북한 전문 프로그램인 <남북의 창>의 심층성을 강화하여 동 시간대 최고 시청률을 기록하는 성과를 보여주었다. 이는 장기간 북한 전문 프로그램을 제작함으로써 축적된 역량이 시청자의 주목으로 이어진 것이라고 평가할 수 있다.

### 3) 교양 프로그램의 품질 제고

“전반적으로 KBS 1TV 교양 프로그램에 대한 시청자 품질평가지수가 해마다 떨어지고 있는 점은 문제” (2010 사업연도 경영평가보고서 174쪽)

2010년 사업연도 경영평가보고서는 특히 KBS 1TV의 교양 프로그램 시청자 품질평가지수가 2010년 중 71.5와 72.7로 예년 수준이라 할 수 있는 73~74점대에서 하락한 것을 문제 삼았다. 그리고 이에 대해 특별히 “개선과 대책이 요구된다”고 제안했다. KBS 2011년 프로그램 품질평가 보고서에 따르면 2011년 상반기 KBS 1TV 교양 장르 프로그램 품질평가지수는 74.2로 예년 수준을 회복했으며, 하반기에도 73.1을 기록했다. 즉 2010년 상반기에 보여준 우려할 만한 정도의 품질평가지수 하락을 극복하고 전반적으로 교양 장르의 프로그램 품질 수준을 관리하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

### 4) 보도관련 평가지수 개발

“보도 부문에 대한 과학적이고 객관적인 평가를 위해서는 영역별로 양적 지표 및 질적 지표가 개발되어야” (2010 사업연도 경영평가보고서 166쪽)

2010년 사업연도 경영평가보고서는 KBS가 뉴스 품질을 관리하기 위한 질적, 양적 지표를 개발할 것을 요구했다. 이를 위해 KBS는 외부기관에 의뢰해 2011년 뉴스 품질평가 조사를 실시하여 뉴스의 전반적 품질을 관리했다. 지상파 방송 뉴스의 품질을 제작요소, 만족도, 가치 등 세 가지 차원으로 측정하고, 특히 제작요소의 차원에서는 ‘전체적으로 잘 만들었다’,

‘시의 적절했다’, ‘앵커의 진행이 마음에 들었다’, ‘깊이 있고 충실하게 내용을 전달했다’, ‘주제를 공정하고 균형 있게 다루었다’ 등의 평가항목을 이용해서 다각적으로 조사했다. 2011년 5월 1차 조사와 9월 2차 조사 결과 KBS <뉴스9>이 모든 품질평가 지수의 항목에서 MBC <뉴스데스크>와 SBS <8시뉴스>에 앞서는 것으로 나타났다. 또한 KBS 방송문화연구소는 2011년 방송학회에 ‘뉴스 공정성위원회 연구’를 발주해서 뉴스 공정성을 평가하기 위한 질적인 자료를 수집해서 뉴스 품질 관리에 활용한 바 있다. 뉴스 품질조사의 양적 차원의 조사를 보완하기 위해 질적인 수준에서 심층적으로 분석하는 방법을 채용한 연구를 수행한 것이다. 결국 KBS는 2010 사업연도 보고서의 제안에 따라 KBS 뉴스를 다각적으로 평가할 수 있는 지표 개발을 위해 노력했던 것으로 평가할 수 있다.

### 5) 시청자 참여 보도방식 개발

“시청자가 뉴스취재 및 제작과정에 참여할 수 있는 모델을 개발함으로써 크라우드 소싱 보도 방식에 대비해야” (2010 사업연도 경영평가보고서 167쪽)

2010 사업연도 보고서는 인터넷 시대를 맞아 KBS 뉴스가 쌍방향 뉴스를 지향해야 함을 제시하면서 특히 시청자 참여 보도방식을 개발할 것을 주문했다. 2011년 KBS 뉴스는 다양한 방식으로 뉴스 제작에 시청자가 참여할 수 있는 기회를 확대했다. <뉴스라인>은 시청자들이 트위터와 휴대전화 문자 메시지를 활용해 직접 뉴스에 참여하는 ‘뉴스토크’ 코너를 성공적으로 정착시켰다. 또한 KBS 보도본부는 취재에도 시청자 참여를 유도하는 시스템을 갖추었다. 인터넷뉴스주간을 중심으로 각종 제보 시스템을 운영해 제보 영상, 전화, 인터넷 게시글, 트위터를 비롯한 SNS(Social Networking Service)의 제보를 받는데, 기존 휴대전화뿐만 아니라 스마트폰 ‘KBS뉴스 애플리케이션’을 통해서도 동영상 제보를 받는다. 이처럼 KBS는 2011년 참여형 뉴스 제작을 위한 시스템을 구축하는데 성공적인 출발을 했다고 평가할 수 있다.

### 자. 방송 부문 종합평가 및 제언

2011년 KBS 방송을 다음과 같이 종합적으로 평가했다.

- ① 경영목표는 전반적으로 타당하게 설정되었다.
- ② 편성 부문에서 방송기본 방향 및 실행 계획은 적절했으며, 종합매체 운영전략, 채널별 편성

방침, 10대 기획 등을 추진해서 적절한 성과를 보였다.

- ③ 보도 부문에서 보도의 정확성, 전문성, 신뢰성, 공론장 역할 등에서는 예년과 비견할 만한 안정된 성과를 보였으며, 공정성과 심층성 등에서는 일부 비판적 평가를 초래한 경우가 있었기에 개선 노력이 필요하다.
- ④ 제작 부문에서 교양, 오락, 드라마 프로그램의 품질은 잘 관리되고 있으며, 기획의 다양성도 실현되었다.
- ⑤ 국가기간방송 부문은 국가적 의제설정, 재난재해방송, 글로벌전략 등의 차원에서 전반적으로 충실한 성과를 기록했다.
- ⑥ 시청자 부문에서도 시스템 개혁 및 각종 사업 추진에서 안정적인 성과를 보였다.
- ⑦ 자율심의를 통해서 방송통신심위의 규제를 적게 받는 성과를 보였지만, 과도한 내부 심의로 제작자 자율성을 침해할 우려는 없는지 유념할 필요가 있다.
- ⑧ 2010 사업연도 경영평가 지적사항에 대해서 제도적 차원에서 개선을 하려는 노력을 보였으며 시청자 참여보도의 개발 등과 같은 성과를 이룩했다.

향후 보다 공익적이고 완성도 높은 KBS 방송을 위해 다음과 같이 다섯 가지 사항을 제언하고자 한다.

- ① BBC의 공익가치 평가나 NHK 시청자 관점의 방송평가에 비견할 만한 KBS만의 독자적인 '방송의 공익성 평가 체계'를 도입한다.
- ② 뉴스의 공정성, 정확성, 심층성을 획기적으로 고양할 수 있는 고품질 뉴스 전략을 채택해서 중장기적으로 추진한다.
- ③ 다양한 프로그램 평가 결과가 프로그램 기획 및 편성에 반영될 수 있는 시스템을 구축한다.
- ④ KBS 프로그램을 더 많은 시청자에게 전달할 수 있도록 다중 플랫폼 전략을 추진한다.
- ⑤ 저소득 계층의 시청주권을 보장하기 위한 실질적인 도움을 제공하고 그 내용을 면밀히 기록한다.

## 2. 기술·뉴미디어 부문

### 가. 경영목표 설정의 타당성

#### 1) KBS의 경영목표 설정 타당성

KBS의 2011년도 경영목표는 '5천만의 디지털 세상 KBS가 열겠습니다'이다. KBS는 이를 위한 성과지표로 '디지털방송 가시청권역 94.4%', '뉴스신뢰도 1위', '프로그램 품질평가지수 1TV 1위, 2TV 2위', '수지균형' 4가지를 제시했다. 또한 경영목표 달성을 위해 '미래 미디어 환경 변화 대응', '고품격·공영적 프로그램 제작', '시청자 권익 강화', '국가기간 공영방송 역할 강화', '지역방송 활성화', '재정기반 안정화 및 경영효율화' 등을 6대 핵심과제로 설정했다.

현재 KBS에서 매년 설정하는 경영목표는 포괄적이고 추상적인 개념으로 표현되어 있어서 이의 달성 여부를 직접적으로 평가하는 것은 불가능하고 구체적으로 달성하고자 하는 최상위 목표라기보다는 해당 연도의 표어 또는 캐치프레이즈의 성격을 지닌다고 할 수 있다. 오히려 내용적인 측면에서 경영목표의 성격에 더 가까운 것은 『2011 기본운영계획(안)』에서 과제로 제시한 항목들이다. 각 과제는 개념적으로 명확할 뿐 아니라 KBS가 지향해야 할 핵심적인 가치를 포함하고 있다. 방송법 제44조를 통해 KBS의 공적 책임은 '방송의 공정성과 공익성 실현, 지역과 주변 여건에 관계없는 양질의 방송 서비스 제공, 시청자의 공익에 기여하는 프로그램과 방송 서비스, 방송기술의 연구개발, 민족문화를 발전시키고 민족 동질성을 확보하는 프로그램의 방송' 등으로 규정되어 있는데, 경영목표 상의 과제들이 바로 이러한 공적 책임에 해당함을 알 수 있다.

또한 이들 과제는 직접적인 연관성이 다소 떨어지는 지역방송 활성화 항목만 제외하면 2010년의 경영컨설팅 보고서를 통해 정리된 5대 변화 테마와도 높은 연관성을 보여준다. 즉 '창의적/고품격 콘텐츠'는 '고품격 공영적 프로그램 제작', '지상파 방송을 넘어'는 '미래 미디어 환경 변화 대응', '시청자 중심'은 '시청자 권익 강화', '경쟁력 있는 인력 운영'은 '재정기반 안정화 및 경영 효율화', 그리고 '신뢰를 위한 공영가치'는 '국가기간 공영방송 역할 강화'와 연결된다.

결국 이상의 과제들은 방송법에서 규정하는 바 KBS가 감당해야 할 공적책임이자 경영컨설팅의 결과로 도출된 비전 달성을 위해 지속적으로 추구해야할 실제적 목표라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 추후 차년도 경영목표의 수립과정에서는 현재의 과제로서 설정된 항목들에 대

해서 경영목표라는 용어를 사용하는 것을 검토해 볼 필요가 있다고 생각된다. 그리고 일단 경영목표가 설정되면 해마다 굳이 새로운 표현을 고민하기 보다는 중장기적으로 고정되는 편이 자연스럽다고 판단한다. 그리고 설정된 경영목표가 얼마나 달성되었는지 평가하기 위해서는 각각의 목표마다 적절한 성과지표가 연결되어 있어야 한다. 현재 KBS에서 사용하는 성과지표인 디지털 방송 가시청권역, 뉴스신뢰도, 프로그램 품질평가지수 그리고 수지균형 이외에 개별적인 목표의 평가에 적합한 성과지표를 개발하고 관리할 필요가 있다.

## 2) 기술·뉴미디어 부문 운영계획 및 중장기 비전

KBS에서 방송기술 및 뉴미디어 영역을 담당하는 뉴미디어·테크놀로지본부와 제작리소스센터는 2011년의 6가지 과제 가운데 주로 ① 미래 미디어 환경 변화 대응, ② 고품격 공영적 프로그램 제작, 그리고 ④ 국가기간 공영방송 역할 강화 등과 연관된 세부과제를 추진했다. (뉴미디어센터는 2011년 10월에 신설된 조직이므로 제외함) 그리고 이들 조직은 별도로 운영목표와 운영방향을 설정했다. 뉴미디어·테크놀로지본부의 경우 운영목표는 ‘성공적 디지털 전환과 뉴미디어 경쟁력 강화’이며 운영방향으로는 ① 디지털 전환 활성화와 효율적 방송망 구축, ② 스마트 미디어 경쟁력 선점, ③ 방송통신융합 선도 기술 연구개발, ④ 파일기반 인프라 확대로 디지털 제작 워크플로우 개선, ⑤ 방송 인프라 고도화로 방송사고 예방 등 5가지 항목을 설정했다.

그리고 제작리소스센터의 운영목표는 ‘디지털 콘텐츠 제작기지 구축 및 강화’이며 운영방향으로는 ① 고품질 프로그램 제작 및 HD 기반시설 구축, ② 제작·송출 시스템 보강 및 개선, ③ 통합 재난·재해 방송시스템 강화, ④ ‘2011대구세계육상선수권대회’의 고품격 제작, ⑤ HD 중계차 도입 및 HD제작 비율 확대, ⑥ 지역국 경쟁력 제고를 위한 기반시설 투자 확대 등 6가지 항목을 설정했다.

각 조직마다 별도의 목표를 설정하는 것은 타당하다고 판단되며, 이때 목표는 상위 목표인 경영목표(또는 과제)와 연관성을 유지하는 것이 바람직하다. 2011년의 경우 뉴미디어·테크놀로지본부 및 제작리소스센터의 운영목표는 조직의 역할에 비추어 적합하게 설정되었다고 생각된다. 그러나 운영방향이 경우에는 ‘목표’, ‘전략’, 또는 ‘과제’ 등 여러 가지 성격을 가진 항목들이 혼재되어 있어서 달성 정도를 평가하고자 하는 것인지 이행 여부를 파악하고자 하는 것인지 불분명하다. 이들 항목들이 추구하는 성격을 보다 명확하게 정리할 필요가 있다.

한편 KBS 뉴미디어·테크놀로지본부는 2011년 'KBS 뉴미디어·테크놀로지 비전 2020' 을 수립했다. 이는 2004년 'KBS기술비전 2010', 2007년 'KBS기술비전 Ver2.0' 수립의 연장선상에서 이루어진 사업으로서 주기적으로 미디어 환경을 분석하여 공영방송 KBS의 입장에서 방송기술 및 뉴미디어와 관련된 과제를 선정하고 중장기 실행 계획을 마련했다는 것은 그 의미가 매우 큰 성과이다. 여기서는 최상위 목표로서의 비전을 '미래 미디어 세상, KBS가 먼저 열겠습니다' 로 설정했다. 그리고 크게 미디어 영역과 기반 영역으로 구분하고, 미디어 영역을 고정미디어와 이동미디어로 기반 영역은 인프라, 기술연구(R&D), 주파수 부문으로 다시 세분하여 각 부문별로 시장동향 분석 자료와 함께 기본방향과 추진전략을 제시하고 있다. 각 영역 및 부문마다 현황에 대한 분석이 충실하고 KBS의 입장에서 전략적인 판단 하에 실행계획이 수립되었다는 점에서 추후 KBS의 기본운영계획 및 발전계획 등을 작성함에 있어서 효과적으로 널리 활용되기를 기대한다.

### 3) 경영목표 달성을 위한 시설 개선

방송시설을 효율적으로 확장하고 지속적으로 개선하는 노력은 경영목표를 달성하기 위한 핵심적인 요소 가운데 하나이다. KBS는 방송시설의 확장 및 개선과 관련하여 체계적이며 단계적으로 계획을 수립하였고 성공적인 디지털 전환과 뉴미디어 경쟁력 강화를 위해 전반적으로 적절히 대처하였다고 판단한다.

구체적으로 디지털로 전환되는 미디어 환경 변화에 대응하기 위해, 2011년에 DTVR 130개소를 추가로 구축하여 DTV 가시청률을 94.6%까지 향상시켰으며 DMB의 경우 기간국 7개소 및 간이국 14개소 구축을 통해 93%의 가시청률을 확보했다. 또한 전국적으로 광대역 M/W 망을 구축하는 사업이 진행중이며 2011년에는 2차년도로서 '수원TVR↔흑성(중) ... 불모산(송)↔창원총국' 을 자영망으로 연결하여 방송프로그램을 안정적으로 전송할 수 있는 기반을 마련했다.

또한 고품격 공영적 프로그램 제작을 위해 관련 시설의 확장 및 개선 사업을 진행하고 있다. 2011년에 TV 스튜디오 2개를 HD로 전환하였으며 HD 중계차를 도입하여 세계육상선수권대회를 위한 고품질 국제신호를 제작하는 등 HD 제작 비율을 지속적으로 확대하고 있다. 이와 함께 파일기반의 디지털 제작 워크플로우 환경을 정비하기 위해 예능·교양 NPS(Network Production System) 7단계 사업을 완료하였고, 드라마 NPS, MNC(Media



Network Center), SNS(Studio Network System), 지역총국 파일기반 R제작 송출시스템, 비디오 아카이브 구축, 뉴스 라이브러리 구축, 통합 CMS(Contents Management System), 디지털 편성 제작정보 시스템 등을 단계적 계획에 따라 구축했다.

국가기간 공영방송 역할 강화와 관련하여 KBS는 디지털 방송망을 구축하는 것과 더불어 난시청해소 작업을 지속적으로 진행하고 있다. 2011년 농어촌 마을의 공시청 시설 104개소를 디지털로 전환하고 소규모 전파음영지역을 대상으로 동일채널 소출력 중계기를 35개소에 설치하였으며 공동주택 등을 대상으로 수신환경을 개선했다. 또한 국가재난방송을 위해 통합 재난정보센터를 구축하고 재난 및 재해에 대비하는 방송시스템을 강화했다.

그리고 지역방송 활성화를 위해서는 2011년에 전주, 청주, 창원, 제주 총국의 TV주조를 HD화하는 등 지역의 제작시설을 확충하였고 창원총국을 증축하고 제주총국을 신축하는 등 기반시설에 대한 투자를 확대했다. 그러나 2011년 현재 진주, 포항, 목포, 순천, 충주, 강릉, 원주, 안동 등 8개 지역국은 HD 전환 계획이 수립되었음에도 불구하고, 재정 여건의 어려움으로 예산반영이 되지 못하였고, HD 카메라의 보유율도 10%에 불과하다. KBS가 본사 및 지역이 함께 완전한 HD디지털 환경을 구축하기 위해서는 을지국 제작장비를 HD로 전환하는 방안을 고려해야 한다고 생각한다.

KBS의 시설 개선 노력과 관련하여 TV스튜디오 TS-6의 조명 시설을 LED(Light Emitting Diode)로 교체한 것은 친환경 에너지 절약의 관점에서 매우 바람직하며 제조업체와 공동으로 이익을 공유한 것도 높이 평가할만하다. LED 조명 TV스튜디오 구축은 향후에도 지속적으로 추진해야 할 사항이라고 판단한다.

## 나. 방송시설 디지털 전환 추진

KBS는 미래 미디어 환경 변화에 대응하고 2013년 완전한 TV디지털화를 위해 TV프로그램의 제작과 송출 등에 관한 방송시설 디지털 전환이 본사와 지역에서 동시에 이루어지고 있다. 2009년부터 2011년까지 최근 3년간 HD디지털 전환 총 지출비용은 제작시설비 1,439억 원, 송신시설 506억 원, 동시방송 264억 원 등 총 2,209억 원을 지출하였고 2012년까지 추가로 많은 비용이 소요될 것으로 예상된다.

디지털 방송은 디지털 방송의 활성화에 관한 특별법의 제9조 '디지털 전환을 위한 필요한 조치', 제10조 '디지털 전환에 따른 저소득층 지원', 제13조 '디지털 방송 수신환경의 개선', 제14

조 ‘수신환경실태조사’ 등과 방송통신발전기본법의 제26조 ‘기금의 용도’, 제4호 ‘방송통신서비스의 활성화 및 기반조성사업’, 제10호 ‘방송통신 소외계층의 접근을 위한 지원’ 등의 조항에 근거하여 추진하고 있다. 이 법을 근거로 방송통신위원회는 2010년부터 2012년까지 KBS와 공동으로 비용을 분담하여 동일채널 소출력 중계기 구축, 농어촌마을 공시청 시설을 구축한다.

### 1) 방송제작 송신시설 디지털화

KBS의 2011년도 시설 개선사업은 뉴미디어·테크놀로지본부 방송시설국을 중심으로 제작 리소스센터 산하 제작부서간 협조를 통해 제작시설 디지털화를 이루었다.

방송시설국은 22개 스튜디오 대상 시설 중 본사 2개 스튜디오를 2011년도에 HD로 전환하였으며 나머지 스튜디오 TS-14는 2012년 중에 HD전환 예정으로 이 스튜디오를 전환하면 본사 대부분의 TV스튜디오가 HD시설을 갖추게 된다. 음향편집시설 SMR(Sound Mastering Room)-14, 15를 신설하여 음향 더빙시스템을 개선하고 SMR-11, 12, 14, 15에 음향편집실 인프라를 구축했다. KBS의 음악프로그램 돌비 서라운드 5.1채널 방송용 제작 및 모니터링 시스템을 구축했다. 또 본관 스튜디오 1개소를 특수 영상 제작용 VR(Virtual Reality) 제작시설을 갖추었다. 본관 편집실 8개 중 7개소는 이미 HD시설로 전환하였고 쇼, 예능 편집용 편집실 1개를 2012년도에 디지털로 전환할 경우 본사의 편집 제작시설이 HD디지털로 전환된다. 비디오 아카이브 구축을 위한 MNC(Media Network Center) 확장사업의 공간을 확보하기 위해 DMB 주조 이설공사를 하여 NLE(Non Linear Editing), 인제스트 서버 및 스토리지 등 제작편집시스템을 교체했다.

드라마 NPS(Network Production System) 2단계 구축으로 Craft NLE 4식, Script NLE 4식을 별관 2층에 120TB 메인 스토리지를 증설 보강하였고 인제스트실 및 편집실을 별관 5층에 설치했다. TV 제작스튜디오 TS-2, 3, 13, 14 구형 조명시스템을 신규장비로 교체하여 안정적 제작기반을 마련하였고 TS-6 조명을 LED(Light Emitting Diode)기구로 전면 교체하여 신녹색환경 정책에 부응하고 전력 소비를 획기적으로 줄일 수 있는 기반을 마련했다.

따라서 KBS 본사의 최대 TV프로그램 제작 및 송출을 전담하는 부서로 TV기술국은 2012년까지 완전한 HD기반 디지털 전환이 완성될 것으로 판단한다. 그러나 모든 제작시설이 디지털로 구축됨에 따라 네트워크 프로그램 시스템(NPS) 주요 시설인 인제스트 서버 및 스토리

지, 주·예비 서버장치 등을 한 곳에 설치한 것은 보안, 안전, 콘텐츠 보호에 문제가 있다고 판단한다. 본사의 TV스튜디오 중 TS-6 조명시설을 녹색성장 및 친환경 방송시스템인 LED(Light Emitting Diode) 조명으로 구축한 것은 독일 등 유럽 각국에서는 이미 기존 할로겐램프 제작을 중단하고 모든 전등기구를 친환경 LED 기구로 교체하고 있는 때 시범적으로 LED 조명으로 교체하여 적절히 대응하였다 평가한다. 현재는 완전한 LED 조명으로 교체는 비용이 고가이나 향후 기술 발달과 경쟁업체 과다로 가격 하락이 예상된다. 소형TV 스튜디오를 중심으로 LED 조명으로 전환계획을 수립하여 연차적으로 실행해 에너지 소비를 줄여 나가야 할 것이다. 에너지 소비책으로 본사 및 지역 모든 사무실, 외부 보안등에 이르기까지 LED 조명 장비로 교체시 향후 전기부담금을 획기적으로 경감할 수 있다고 판단한다. 그리고 제작리소스센터 내 콘텐츠특수영상부는 첨단 VR(Virtual Reality) / AR(Augmented Reality) 제작기술을 이용하여 특수영상 제작에 기여했다.

특수영상으로 제작한 프로그램들은 '사이언스 대기획 인간탐구 <기억>', '푸른 지구의 마지막 유산 <콩고>', '동아시아 생명 대탐사 <아무르>' 등 10편, '대하드라마 <광개토태왕>' 등 프로그램을 제작하여 KBS 프로그램의 품격을 높였다. 각종 스포츠프로그램을 AR 등 첨단 제작 기술을 활용하여 광고 모델을 창출했다. TS-7 가상스튜디오는 3개의 벽면 전체를 크로마 키를 사용 제작하는 특수 스튜디오로 이곳에서 <생로병사의 비밀>, <세계는 지금> 등 2011년에 수많은 프로그램을 제작해 영상그래픽의 진수를 보여주고 있다.

보도기술국에서는 뉴스 제작 개선을 위해 뉴스스튜디오 NS-2, NS-3 2개의 스튜디오를 통합해 대형 다목적 세트를 설치하여 뉴스제작 경쟁력을 제고했다. 경기 인천 로컬 방송을 위해 수원 드라마센터에 경인방송국을 운용하며 주요 경기, 인천 지역 로컬 뉴스를 제작 방송하고 있다. 또한 수도권 일원에서 발생하는 뉴스제작을 위해 인천, 의정부, 성남 3개소의 지국을 운용하고 있으며, 국회, COEX, 과천, 시청, 대검찰청, 인천공항, 중앙정부청사, 시경 등의 인젝션포인트(I/P)를 통해 HD 자료송출이 가능하도록 시스템을 구축했다. 2011년도에 해외지국 13개소 중 워싱턴, 뉴욕, 도쿄, 베이징, 파리, 런던, 상하이 등 7개소를 HD로 전환하였고 방콕, 모스크바, LA, 상파울루, 베를린, 두바이 등 6개 지국은 2012년까지 HD로 전환 예정이다. 현재 해외지국으로부터 뉴스 제작물은 대부분 인터넷망을 통해 수신하여 웹하드(Web Hard)에 저장한 것을 사용함으로써 위성통신비를 획기적으로 절감하고 있다. 국내의 스포츠 중계를 위해 중계부조 제작스튜디오에 5.1채널 돌비제작 시설을 갖추어 입체적 음향 스테레오

방송이 가능토록 했다. 보도본부는 하절기 집중호우, 태풍 및 지진, 해일 등 국가재난을 대비하여 통합 디지털 재난방송정보센터를 구축했다. KBS재난방송 체제를 보면 본사 헬기 1대, TV중계차 11대, SNG(Satellite News Gathering) VAN 3대와 지역총국 중계차, 지역 SNG VAN으로 구성되어 있으며 2012년에 보도국 ‘재난정보센터’ 시설을 구축하면 완벽한 재난방송이 가능할 것으로 판단한다. 독도, 이어도에 설치된 파노라마 카메라 화면을 위성을 통해 24시간 수신함으로써 유사시를 대비한 재난재해 프로그램 참여를 하고 있고, 연평도에서는 자영 마이크로웨이브로 서해안에서 유사시 신속히 화면을 수신할 수 있는 시스템도 마련했다. 이 외에도 서울광장, 한강, 여의도광장에도 카메라를 설치해 실시간으로 화면을 수신해 생방송에 사용하고 있다.

2011년도에 보도본부는 소방방재청에 설치한 CCTV 2,200개를 수용하는 시스템을 구축하고 2012년 중 추가로 국토해양부, 산림청, 방송통신위원회, 한전 등 5,000여개 CCTV 소스를 수용하고, 실시간 재난 그래픽 표출시스템의 강화와 DMB, 뉴미디어의 활용을 통해 통합 디지털 재난방송시스템 구축 본 사업 기반을 조성함으로써 재난발생시 방송에 재난영상을 활용할 수 있는 기반을 마련하여 KBS가 국가 재난방송주관방송사로서 역할을 할 수 있다고 판단한다. 이 같은 국가 재난방송 시스템 구축은 동 일본 지진 때 발생한 쓰나미, 핵발전소 폭발 등 일본 NHK 재난방송체제를 KBS가 벤치마킹한 것은 다행으로 판단한다. 그리고 현재 보도본부 재난방송 시스템의 2,200개소 소방방재청 카메라는 아날로그로 2012년도에 디지털로 교체해야 한다고 생각한다. 그리고 아침 뉴스 시간인 ‘KBS 뉴스광장’, ‘930뉴스’ 때 서울 시내 교통상황, 고속도로 실시간 차량 통행 교통정보 등을 방송할 때 아직도 화질이 떨어지는 아날로그 카메라로 촬영한 화면을 방송함으로써 디지털 시대 방송으로는 품격에 맞지 않다고 생각한다. 따라서 경찰청, 도로공사 측에 디지털카메라 전환을 협의하거나 KBS 자체 카메라 설치도 고려해야 한다고 생각한다.

보도본부 뉴스 제작은 뉴스 취재물을 NLE(Non Linear Editing)로 편집하여 테이프를 송출하는 시스템으로 2012년까지 디지털 뉴스룸이 구축되면 향후에는 파일기반으로 뉴스가 제작·송출될 것으로 판단한다. 다만 보도본부 뉴스룸 KDNS 시설은 주·예비를 분산 배치하는 안을 수립해야 한다고 생각한다.

라디오 제작시설은 오래전부터 디지털 전환이 이루어졌으며 제작 스튜디오 제작물은 파일기반 시스템으로 구축되어 송출이 이루어지고 있다. 라디오 매체는 제1라디오, 제2라디오, 제3

라디오, 제1FM, 제2FM, 표준FM, 한민족 제1방송, 한민족 제2방송, 국제방송, 국군방송, DMB 등 총 10개 매체를 디지털로 제작 방송하고 있다. 라디오 송출 시스템은 제작 스튜디오의 제작물, 중계 방송물, 뉴스센터 및 생방송 스튜디오에서 제작하는 프로그램을 서버를 통해 저장하고 송출하는 구조다. 2011년도에 라디오 이동스튜디오중계차를 도입하여 라디오 방송으로 즉석에서 제작 가능한 인프라를 확보했다. 그러나 지역총국은 야외에서 제작 생방송에 참여할 때 과거에는 900MHz대역 주파수의 M/W로 전송하였으나 이 주파수대는 방송통신위원회가 통신사업자에 매각하여 지금은 주로 광통신을 이용하여 코덱장비(엔코드, 디코드)로 전송하는 구조다. 그러나 지역총국이 사용하는 코덱장비들은 대부분 장기간 사용으로 노후화한 장비들로 조속히 디지털신호 전송이 가능한 장비로 대체해야 한다고 생각한다. 라디오 제작 및 송출을 위해 설치된 파일기반 서버 시스템도 주·예비 장치가 동일 장소에 설치되어 있어 유사시 각종 문제가 발생할 수 있으므로 서버 장치를 분산 배치해야 할 것이다.

중계기술국은 TV중계차 11대를 운용하면서 2011년도에 HDTV-4호 초대형 중계차를 도입하여 '2011대구세계육상선수권대회'를 성공적으로 중계 방송했다. 이 중계차는 최대 카메라를 40여대까지 사용할 수 있으며 향후 3DTV 카메라로 3차원 영상제작이 가능한 중계차다. 또한 2014년 인천아시안게임, 2018년 동계올림픽 때 개폐회식 중계 등에 사용 예정으로 고품질·고품격의 방송제작이 가능하다. 또한 2011년도에 카메라 3대 탑재 신규 HD-SNG(Satellite News Gathering) 중계차 HDTV-9, 10호를 도입하여 뉴스 제작에 활용하고 있다. 그러나 HDTV-4호 초대형 트레일러 중계차에는 현재 HD카메라 16대가 탑재되어 있어 이를 운영하기 위해서는 최소 8명의 인원이 필요로 하나, 인력부족 현상 등으로 인해 현재 6명의 직원이 운영하고 있어 고가의 장비 활용에 문제가 있다고 판단한다. 따라서 향후에는 고가의 차량용 SNG 도입을 자제하고 디지털 압축 기술의 발달로 이동 중 전국 어디에서든지 사용할 수 있는 4G LTE(Long Term Evolution) 무선을 이용한 HD급 화면 전송이 가능한 MNG(Mobile News Gathering)장비 사용을 늘려야 한다고 생각한다. 그리고 현재 중계기술국이 보유한 11대의 중계차 중 중계-3호차는 SD시설로 향후 뉴미디어나 차세대방송 등 기술 발전과 시청자 요구 증대에 부합할 수 있도록 신중한 검토 후 적합한 서비스가 가능한 중계차로 개조하는 것이 바람직하다고 판단한다.

KBS 건축, 전력운용, 시설을 관리하는 건설인프라에서는 디지털 전환사업의 일환으로 지역 제작시설 확충 및 전주, 제주, 창원총국 신/중축사업, 송·중계소 시설 개선을 추진했다. 전력

의 안정화를 위해 본사 주조정실 무정전 장치 UPS(Uninterruptible Power Supply) 전원을 이중으로 설치하여 방송사고를 예방했다.

방송시설국에서는 2011년에 전주, 청주, 창원, 제주 TV주조를 HD화 하였고 창원총국 증축, 제주총국 신축을 완료 후 TV제작스튜디오를 HD로 시설 예정이며 2012년에 본사 TS-14, PE-2 디지털화, 울산방송국 HD디지털화를 마무리하면 대부분 제작시설이 디지털화가 실현될 것으로 판단한다.

KBS 전체 파일기반 디지털 워크플로우 확대 안은 예능, 교양 분야 NPS(Network Production System) 7단계, 드라마 NPS 2단계, MNC(Media Network Center) 5단계, 스튜디오 개별 파일기반 제작시스템 SNS(Studio Network System) 구축 등으로 단계별로 완성하였고 지역총국 파일기반 라디오제작 송출시스템 구축, 지역총국 NPS 2단계, 비디오 아카이브 1, 2단계 등 순으로 이루어졌다. 추가로 2012년에 드라마 NPS 3단계, MNC 6단계, 비디오 아카이브 3단계, 지역총국 NPS 3단계, 창원총국 파일기반 라디오제작·송출 시스템 구축, 광주총국, 춘천총국 파일기반 송출시스템을 구축 예정이다. 2013년에 대구, 창원 등 2개 총국과 2014년 부산, 제주, 대전 그리고 2015년 전주, 청주총국의 파일기반 송출시스템을 추진할 예정이다. 지역총국 NPS 사업은 2012년 창원, 청주를 대상으로 2013년 대전, 2014년 제주총국의 순서로 진행될 예정이다. 2014년까지 비디오 아카이브 5단계가 구축되면 KBS 전체 제작·송출은 파일기반으로 하는 디지털 워크플로우가 이루어질 것으로 판단한다.

또한 뉴미디어·테크놀로지본부를 중심으로 2011년에 디지털 TV 시청권 확대 안으로 DTVR 130개소를 완료하여 당초 계획대비 20개소를 초과 달성했다. 2012년에 추가로 79개소 235매체를 전환하면 100% 전환율, 가시청률 96%가 커버될 것으로 예상된다. 이를 위해 현재 아날로그방송이 수신되는 지역에서 디지털TV를 수신하지 못하는 현상인, 블랙아웃(Black Out) 지역이 없도록 전계강도 측정, 전파조사는 반드시 실시해야 한다고 판단한다. DMB 방송망 확장을 위해 7개소 기간국, 간이국 14개소를 구축하여 93% 커버리지를 달성하였으며, 2012년에 7개소 추가 설치, 2013년 이후 기간국 2개소, 간이국 21개소 설치를 계획하고 있어 전국 DMB 시청권 확대가 기대된다.

노후 장비 및 시설 개선책으로 당진 중파 대출력 노후 송신기(1,500kw) 교체하였고 5개소 6매체 노후 FM 송신기를 교체했다. 한민족방송 등 시설은 국고로 장기 사용 송신기 교체가 이루어지고 있음을 감안해 나머지 노후 송신기도 조기에 교체하도록 계획을 마련해야 할 것이

다. 당진송신소 1,500kw 송신기를 교체하면서 디지털 라디오 시험방송을 위해 5kw DRM 송신기를 설치한 것은 향후 라디오 디지털 전환을 위해 초기에 적절히 대응하였다고 판단한다.

뉴미디어·테크놀로지본부 네트워크관리국에서는 2010년부터 2013년까지 4년에 걸쳐 다채널 전송용 전국 광대역 자영 M/W망 구축사업을 진행하고 있다. 본 사업은 발전하는 무선전송 기술을 활용 전국을 하나의 환형망(環形網)으로 연결하여 유선 프로그램 전송망과 이원화 운용을 목표로 추진되는 사업이다. 유선망과 무선 전송망의 특수성을 고려 상호 보완적으로 운용함으로써 안정성 향상으로 국가기간방송 및 재난재해주관방송사로서 역할 수행에 적극 대처하고 예산절감을 통한 공사의 경영효율화에도 기여할 수 있는 유용한 사업으로 판단한다. 과거 여의도 공동구 화재, 2002년 태풍 루사 때 강릉 시내가 침수되어 유선망의 기능이 상실되었지만 중단 없는 방송 송출이 가능했던 것은 무선 M/W망이 있었기 때문이다. 이 무선망은 KoreaView 등 신규 방송 서비스 회선의 적기공급이 가능한 수단으로 급변하는 방송환경에 능동적 대응기반을 마련하였다고 생각한다. 또한 유사시 또는 자연재해로 인해 기존 네트워크망 장애발생 때 자동 절체되는 가장 안정된 이중화된 환형(環形)시스템이라고 생각한다.

그러나 KBS는 통신사업자들로부터 TV, 라디오, DMB용 방송회선 외에 사내망, 해외지국, 디지털정보방송, 데이터, 인터넷, 원격제어, 사내 전화용 등을 KT, LGU+, SKB 통신사업자로부터 전용회선을 임차하여 사용 중으로 총 회선 수는 1,020회선이며 월간 회선료를 15억3천 800여만 원을 지급하고 있다. 현재 운용중인 통신사업자 임차망은 2007년에 설치한 장비로 일부 구간은 아날로그 시설로 KBS 자영 전국 광대역 M/W망 구축사업에 맞추어 디지털 기종으로 교체하도록 요청하여 최상의 디지털신호를 전송하는 기반을 마련해야 한다고 생각한다.

디지털 TV 난시청해소 및 수신환경개선을 위해 현재 수신료정책국 난시청서비스부와 '디지털시청100%재단'을 중심으로 방송통신위원회, 지자체 등과 공동으로 공시청설비를 설치하거나 위성 수신장치 등을 통해 수신환경을 개선하고 있다. 또한 2011년도에 35개소 21,716세대의 난시청해소를 위한 동일채널 소출력 중계기를 설치했다.

현재 대부분의 TV시청자들은 케이블방송사업자를 통해 TV를 시청함으로써 완전한 HD화면 시청이 어렵다. DTV방송은 UHF대역 주파수를 사용함에 따라 아날로그TV에 비해 전계강도가 강해 실내 안테나를 통해서도 안정적으로 DTV 수신이 가능하고 케이블방송사업자를 통해 수신하는 것 보다 화질이 훨씬 우수하다. 따라서 KBS는 공동주택 관리사무소를 통해 공시청안테나 복원을 요구하고 실내 안테나 설치 독려를 계속해야 할 것이다.

송출시설 디지털화는 TV프로그램 안정적 송출을 위해 1TV, 2TV, DMB 주조정실에서 현재 아날로그TV, DTV 이중형태로 송출하고 있다. TV송출의 완전한 디지털화를 위해 테이프 기반 송출방식에서 네트워크 기반의 프로그램을 파일형태로 변환하여 서버장치를 통해 자동 송출 하고 있다. 현재 1TV HD송출 비율은 94%이며 2TV는 87%로 2012년 말까지 완전 디지털 송출이 가능할 것으로 판단한다. 따라서 본사의 모든 제작시스템은 2011년까지 대부분 HD기반으로 구축하였고 2012년까지 완전한 제작시설 디지털화를 달성할 것으로 판단한다.

## 2) 파일기반 제작 인프라 확대(NPS 포함)

본사와 지역총국 파일기반 디지털 워크플로우 사업은 2010년부터 단계적으로 시행하여 예능·교양 부문에서는 이미 완성되어 모든 TV프로그램 제작 인프라를 갖추고 시행하고 있으며 드라마, 뉴스, 지역총국까지 2012년까지 완성될 것으로 본다. 2005년부터 네트워크 제작시스템 사업으로 NPS(Network Production System) 시스템을 구축하여 왔다. VCR(Video Cassette Recorder) 1:1 편집실을 파일기반의 NLE(Non Linear Editing) 편집시스템으로 전환하는 본사와 지역총국 파일기반 디지털 워크플로우 사업은 2010년부터 단계적으로 시행하여 왔다. 지금까지 5개 총국 NPS 구축이 완료되었고 2013년까지 전 총국을 완료할 예정으로 파일기반 뉴스 제작송출 시스템(KDNS)과 비디오 아카이브까지 연계할 예정이다. NPS 사업은 교양·예능 부문, 드라마 부문으로 나누어 추진했다. 본사 제작시설에는 TS-4 스튜디오 파일기반 제작시스템(SNS), 9개의 NPS 마스터룸, 68개 편집실을 파일기반 시스템을 구축하여 모든 교양, 오락 프로그램을 NLE(Non Linear Editing)로 편집하여 서버에 저장하는 시스템으로 구축, 디지털화한 고품질 프로그램을 제작할 수 있는 기반을 마련했다. 뉴스 제작 시스템은 현재 뉴스 제작, 편집 부서인 보도영상국에서 모든 데일리뉴스를 NLE로 편집해 테이프로 뉴스를 송출하고 있다. 그러나 2012년에 파일기반 제작송출 시스템(KDNS) 기본안을 구축하여 뉴스 제작·송출은 파일기반과 네트워크를 기반으로 한 온라인 제작환경으로 전환하면 2013년부터 뉴스제작·송출이 VCR송출에서 서버 송출로 전환 될 예정이다. 2012년에 구축할 KDNS는 데일리뉴스 파일 인제스트 20채널, 스포츠뉴스 파일 인제스트 4채널, 40개 채널의 Live Feed 및 VCR 인코딩 시스템과 뉴스 부조 NS-1, 2, 3의 3채널 방송영상 인코딩 시스템으로 구축한다. 이를 위해 NLE 편집기 80대를 도입하며 지역총국 및 해외지국용 파일 전송용 노트북 50대를 추가로 도입할 예정이다. 저장장치 구축은 편집용 공유저장장치, 뉴스



라이브러리 저장장치 등 총 500TB 용량을 구축 예정이다. 향후 뉴스룸 워크플로우 파일기반 제작과 송출을 위해서는 모든 시스템을 안정적으로 운용하기 위해 장기간 적응 교육을 반복 후 실제 뉴스 제작에 적용하도록 해야 할 것이다.

## 다. 난시청해소 종합계획 추진

난시청해소는 KBS의 보편적 공적책무로 완전한 디지털 방송 실현을 위해서 대단히 중요한 과제로 궁극적 목적은 현재 아날로그 TV가 정상적으로 수신되는 지역에서 디지털 TV가 수신되지 않는 블랙아웃(Blackout) 현상이 발생하지 않기 위한 난시청해소 종합계획을 추진하는 사업이다.

### 1) 디지털 TV 방송권역 확대

2013년 디지털 TV방송은 전 국민이 보편적 시청권이 확보되는 방송권역 확대가 대단히 중요하다. KBS는 커버리지 2012년 96%를 목표로 전국 단위로 시설 설치를 연차적으로 추진 중이다. 2011년까지 전국 263개소 783매체의 송·중계기, 안테나, 급전선 등의 설비를 설치했다. 2012년까지 전국적으로 동일채널 소출력 중계기를 포함해 1천여개 TVR을 설치하면 디지털 TV방송권이 확대 될 것으로 판단한다.

### 2) 난시청해소 및 수신환경개선

시청자본부가 2011년도에 중점으로 추진한 난시청해소 사업은 첫 번째로 동일채널 소출력 중계기를 35개소에 설치하였고 전국 104개소의 농어촌마을에 디지털 전환에 따른 공시청 시설을 설치했다. 두 번째 사업은 공동주택 TV공시청시설 디지털 전환사업으로 463개단지에 대해 수신환경을 개선했다. 이 외에 저소득층 대상 1,963주택, 4,257세대에 TV안테나를 설치하고 디지털 신호를 아날로그 신호로 바꾸는(D to A) 컨버터를 지원했다. KBS는 수신환경개선을 위해 공동주택 수신환경개선사업을 시행, 전국 288단지 164,309세대를 지원하였고, 임대 공동주택 수신환경은 전국 175단지 134,980세대를 지원했다. 동시에 단독, 다가구 1,963주택 4,257세대에도 수신환경을 개선해 총 463단지(1,963주택별도) 303,546세대의 난시청을 해소했다. 2012년에는 210단지의 공동주택 수신환경개선사업과 57단지의 임대 공동주택 수신환경개선사업 및 200주택의 단독, 다가구 주택의 수신환경개선사업을 추진할 예정이다.

‘디지털시청100%재단’에서는 2011년 위성을 이용하여 20,415세대 난시청을 해소했다. 특히 난시청서비스부에서 추진한 서민용 공동주택인 임대아파트 공시청 시설은 비용을 방송통신위원회 50%, 한국토지주택공사 50% 비율로 분담해 설치했다. 동일채널 소출력 중계기는 1대의 장비로 지상파방송 5개 채널 중계가 가능하지만 인접 주파수 혼신 등을 면밀히 검토해야 할 것이다. 또 기술전략국에서는 DTV 커버리지 96% 확보를 위해 2011년까지 전체 309개소 920매체 중 240개소 685매체 허가를 취득했다. 2012년 중 79개 대상 235매체에 대해 허가 취득 예정으로 커버리지 목표 달성이 이루어 질 것으로 기대한다. 2013년 전면 디지털 방송을 앞두고 시청자본부와 뉴미디어·테크놀로지본부는 난시청해소 및 수신환경개선을 위해 다양한 노력을 하였다고 평가한다. 따라서 2012년에도 나머지 사업을 모두 마무리해 전 국민이 보편적 디지털 TV 시청권을 갖도록 최선을 다해야 한다고 생각한다.

## 라. 방송 품질 향상

본사 방송프로그램 실시간 방송 제작·송출 관련 부서는 제작리소스센터 산하 TV기술국, 보도기술국, 라디오기술국, 중계기술국 등이며 지역국은 기술부서에서 역할을 하고 있다. 방송 품질 향상은 TV/R 프로그램을 제작하고 송출하는 전 과정에서 모든 방송프로그램을 사고 없이 시청취자에게 최고의 품질로 전달하는데 목표를 두고 있다.

### 1) 고품질 프로그램 제작/송출

TV/R 방송프로그램은 제작자들의 고도의 노하우로 고품질로 만들어 사고 없이 시청자들에게 송출해야 하는 것이 기본이다. 대부분의 방송프로그램은 본사에서 제작하고 지역국에서도 15% 정도 프로그램을 자체 제작 방송하고 있다. KBS는 디지털 전환을 하면서 본사와 지역국이 대등한 디지털 시설을 갖추는 이유는 고품질 프로그램 제작, 송출의 중요성 때문이다. 고품질 프로그램 제작과 송출은 TV, 라디오로 대별된다. 첫 번째로 TV 프로그램 제작·송출은 본사의 경우 TV기술국, 보도기술국, 중계기술국 등 부서 단위로 이루어지고 라디오 프로그램은 라디오기술국이 주도한다. TV제작기술 품질 향상을 위한 노력으로 TV기술국에서는 TV프로그램 질적 완성도 제고를 위해 매분기 제작시설별 프로그램 품평회를 실시하여 제작 기법 공유 및 개선사항 반응을 통한 프로그램 품질향상을 추진하고 있다. 2011년 구체적 품평회 내역을 보면 편집실에서 19회, 교양 스튜디오 40회, 예능, 드라마 스튜디오 24회 등에서

각각 이루어졌다. 또한 파일기반 제작시스템 자체 직무교육을 42회 실시하였고 외주제작사 디지털 오디오 믹서 운용 요원 9명에게도 직무교육을 실시해 프로그램 제작 완성도를 높였다. 보도기술국에서는 뉴스의 고품질, 고품격을 위해 뉴스센터내 최첨단 AR(Augmented Reality) 시스템을 도입하여 시스템 운용자 교육을 실시했다. 3D 시뮬레이션 영상 그래픽 고품질화 및 제작 신속성 향상을 위해 보도그래픽의 고도화로 타사 대비 경쟁력 우위를 확보했다. 중계기술국은 외부 현장에서 생방송 제작이 많아 방송사고 방지를 위해 개별 직무교육을 강화해 2011대구세계육상선수권대회 등 대형행사를 무사고로 중계했다. 라디오프로그램 품질 향상을 위해 라디오기술국에서도 라디오 방송제작 및 송출업무 능력 향상을 위한 직무교육 및 품평회를 실시하여 프로그램 경쟁력을 제고했다.

## 2) 방송사고 대처능력 개선

본사 제작리소스센터 산하 부서와 각 지역국에서는 방송사고 방지를 위해 철저한 시스템 점검 및 예방교육을 실시한다.

본사의 방송사고 대처 실천 방법으로 자동송출시스템의 장비간 이더넷통신(Ethernet Communication) 두절현상으로 방송스케줄 오류발생을 방지하기 위해 1,2TV 주조정실 자동송출 시스템을 개선했다. 세부 실천안으로 자동송출 시스템의 Ethernet 케이블을 Cross 케이블로 전량 교체, DC(Device Control)의 데이터 버스(Data Bus) Timing을 조정하고 TM, MD가 사용하는 APC(Automatic Program Control) 모니터 프로그램에 알람기능을 강화하여 자동송출 시스템의 Ethernet 통신 안정화를 이루었다. DC의 이더넷 컨트롤~CPU 간 데이터 병목현상을 제거하여 이더넷 통신 속도를 100% 개선하여 자동송출 시스템의 방송스케줄 데이터가 실제 운행표와 다를 경우 알람을 발생케 하여 방송사고를 예방하게 했다. TV기술국 송출부서에서는 2011년 TV 프로그램 송출 전 주조정실에서 프로그램 테이프 파일 인제스트를 통해 방송사고를 사전에 예방한 것이 전체 68건이다. 사고 유형은 제작 길이 기록 오류, 자막 내용, 지명 오기 등을 발견하고 MD를 통해 프로그램 제작자에게 통보하여 사전에 방송사고를 예방했다. 주조정실 운영자 및 시스템 관리자 능력 강화를 위해 광대역 마이크로웨이브 시스템, 분배망 시스템 개요자체 직무교육을 실시했다. 이 외에 광라우터(Fiber Optic Router) 운용법, 자동송출장치(APC)운용, 인제스트 및 시스템, 스토리지 시스템, DMB시스템 등을 숙지시켜 주조정실 운용 시스템의 네트워크 관리 능력 강화 등에 능력을 제

고했다. 송출기술부와 전력운용부에서는 1, 2TV 전원 안정화를 위해 2, 3중 무정전장치 UPS(Uninterruptible Power Supply)를 설치하였으며 정기적인 자동송출장치(APC) 점검은 물론 제작자와 연대해 문제점을 미리 파악해 사고를 방지했다.

방송시설국에서는 지역총국 DTV 제작·송출장비 통합감시 시스템을 구축하여 8개 지역총국 구조정실 주요 디지털 제작·송출장비에 대한 통합감시시스템을 설치하였고, 지역(총)국 라디오 구조 내 주요 방송장비와 ON-AIR 상태 감시를 위한 시스템인 지역(총)국 라디오 구조 종합감시시스템을 구축했다. 뉴미디어·테크놀로지본부에서는 6,700 여대의 전국 방송제작 관련 주요 장비를 대상으로 연중 1,437대의 방송장비에 대해 종합정비, 이동정비, 계획정비를 실천하여 방송사고를 예방했다. 방송품질 향상을 위해 제작, 송출, 지역을 포함해 관련 부서에서 총체적으로 대응한 점을 높이 평가한다.

2011년에 발생한 주요 방송사고 현황을 보면 자연재해(낙뢰, 태풍)로 인한 사고, 기기고장, 기타 장애 등을 포함 10건이며, 최근 3년 동안 지속적으로 감소하고 있다. 이는 방송사고 방지를 위해 현업부서에서의 직무교육과 반복 숙달 훈련으로 사고 발생시 대처능력이 향상되었고, 방송시설에 대한 대·개체 사업 등 적극적인 시설투자로 연도별 방송사고가 점차 줄어들고 있다고 판단한다. 한편 자연재해(태풍, 낙뢰)로 인한 사고는 대규모 정전 또는 갑작스런 기상이변으로 인해 국지적으로 발생하고 있어 사고를 방지하는데 한계가 있음을 보여주고 있으나, 관련 부서와 대외기관과의 공고한 협력 체제를 통해 사고 피해를 최소화하려 노력하고 있다고 판단한다. 방송시설국에서는 전국의 각종 방송사고 예방을 위한 노력으로 노후 시설에 대한 지속적인 대·개체 사업 추진, 시스템 보강과 정비를 통한 사고 발생요인 제거, 사고 예방을 위한 직무교육, 비상조치방법 반복 숙달 훈련 실시, 각종 사고사례에 대한 정보 공유 및 지시사항을 하달하고 있다.

지역(총)국에서 운용중인 디지털 제작/송출시스템의 종합적인 점검(전체시스템과 개별 장비 특성 등)과 각종 시험을 통하여 현지 시스템의 문제점과 안정성 시험을 실시했다. 종합점검 중 도출된 문제점은 즉각적인 개선을 통하여 방송사고 예방에 크게 기여하였다고 판단한다.

### 3) 방송기술 인력 구성 및 운영 효율성

2011년 말 기준 KBS 방송기술(직류) 인원수는 1,362명이며 이중 본사에 771명, 지역(총)국에 591명이 근무하고 있다. 그러나 정년퇴직자 대비 신입사원 충원 부족 등으로 자연 감소 인

원은 해마다 늘어나는 추세로 인력난 문제가 심각한 문제로 대두하고 있다. 경영효율화를 위해 전사적 인력 감소는 불가피 하다고 하나 향후 디지털 방송환경 변화에 대응하기 위해서는 해마다 정기 신입사원 및 경력직 채용 등을 통해 신규 우수 인력을 확보하고 본사 지역간 교류 활성화, 직무 교육을 병행하여 탄력적으로 인력을 운용하는 방안을 마련해야 할 것이다. 기존 전자공학 중심의 인력 채용을 탈피하여 우수한 IT인력을 확보하여 매체 환경 변화에 적극 대응하는 것이 필요하다. 또한, 기존 인력에 대해서는 뉴미디어 업무에 대한 직무교육을 함께 Job Shift를 시행하여 새로운 매체 환경에 적극적으로 대응하는 것이 필요할 것이다.

향후 2013년 전면 디지털 방송이 시작되면 DTV, DMB 등 전국에 산재한 DTV 송·중계소, 무인 DTVR 시설, 간이 DTVR 시설의 보수 유지가 중요한 문제로 대두할 것이다. 현재의 인력으로는 전국의 송중계 시설 보수 유지에 한계가 있을 것으로 보이는 바 획기적인 대안을 마련해야 할 것이다.

최근 3년간 방송기술 직무교육 현황을 보면 3D, 모바일 등 스마트 미디어 환경 변화와 지상파 디지털 전환에 대응하여 방송환경 변화를 선도할 수 있는 과정과 파일기반의 디지털워크플로우 방송시스템 확대 등 내적 변화요소에 능동적으로 대응할 수 있는 직무교육을 실시했다. 그리고 새로운 미디어 등장으로 다양한 플랫폼으로 콘텐츠를 활용할 수 있는 능력과 고품질 콘텐츠 제작 역량을 강화하는 교육에 2009년 총 35회 465명, 2010년 총 17회 229명, 2011년 총 27회 429명 등이 참여했다.

#### 4) 국내외 방송기술 교류와 협력 강화

국내외 방송기술 교류와 협력 강화 추진을 위해 뉴미디어·테크놀로지본부는 일본 NHK 기술경진대회 참관, 모바일 방송 조사, 글로벌 단파 조정회의 참가, NAB(National Association of Broadcasters) 전시회 참가, 유럽방송연맹(EBU) 기술총회 참가, 아시아태평양방송연맹(ABU) 디지털심포지엄, 기술이사국 회의, 기술위원회, 총회 등에 전문가를 파견하여 활발한 협력을 강화했다.

이를 통해 KBS가 개발한 최신 기술, 미래미디어 플랫폼 및 서비스 홍보, 난시청해소, 디지털전환 등 수신료 가치실현을 홍보하여 업계 선도기술 전시를 통한 국내 방송 산업 발전에 기여했다. 고품격 디지털 방송 체험을 통한 시청자의 방송에 대한 이해를 증진하고 해외 방송사 및 관련 기관과의 유대 협력 관계를 강화하여 KBS의 국제 위상 및 선진방송사로서의 이미지

를 높이며 국제적 역량을 증진하고 국제사회에 대한 기여 확대와 이미지 제고를 하였다고 생각한다. 2011년에 KOBA 전시회에 대형 부스를 설치하고 기술연구소가 자체 개발한 3DTV 카메라, 3DTV용 문자발생기, KoreaView 시제품을 출품하여 많은 관람객이 방문한 것은 KBS의 위상이 더 한층 높아졌음을 나타낸 변화였다. 따라서 KBS는 향후 유명 국제 방송장 비전시회(2012 미국 NAB 전시회에 'KoreaView' 최초 출품)에 부스를 설치하여 기술연구소가 자체 개발한 미래방송용 3DTV제품을 대규모 국제방송전시회에 전시해 KBS위상을 세계 시장에 진출할 때라고 생각한다.

## 마. 뉴미디어/멀티미디어 서비스 부문

### 1) 다채널 지상파방송 서비스 (KoreaView)

KoreaView는 시청자들에게 무료로 제공되는 다채널 지상파 방송 서비스로서 'KoreaView 추진단'이라는 별도의 조직을 설치할 정도로 KBS가 중점적으로 추진하는 과제 가운데 하나이다. KBS의 당초 계획은 2011년도 내에 시범방송을 거쳐 본방송을 실시할 예정이었으나 외부적 요인에 따라 2012년 4월 현재까지도 아직 본방송을 실시하지 못하고 있는 상황이며 2012년 5월 예정으로 제주 지역을 대상으로 시범방송을 추진할 계획이다.

KBS는 KoreaView 본방송 실시에 대비하여 기술적인 측면에서는 일정 수준의 실시 기반을 마련하였다고 판단한다. 그러나 서비스가 성공적으로 정착하기 위해서는 기술 정책적 측면에서 고려해야 할 사항이 있다. 먼저 직접수신율의 문제이다. KBS가 2011년 9월에 실시한 KoreaView 채널편성 및 비용편익 분석에 관한 연구 결과를 살펴보면, 직접수신율이 KoreaView의 이익에 결정적인 영향을 미치기 때문이다. 현재 대다수 가구에서 지상파방송 수신이 케이블 등 유료방송을 통해 간접적인 형태로 이루어지고 있는 점을 감안하면 이는 간과할 수 없는 중요한 과제이다. 따라서 KBS 입장에서는 직접수신율을 단기간에 제고하는 구체적인 방안을 추진하는 편이 바람직하다.

다음으로 셋톱박스 보급과 관련하여 2012년 12월 31일로 예정된 아날로그 방송의 종료 상황을 고려할 필요가 있다. 방송통신위원회는 디지털 전환을 위해 아날로그 TV를 시청하는 가구를 대상으로 디지털 컨버터 즉 셋톱박스의 설치를 지원하는 정책 방안을 발표한 바 있다. 만일 정책 시행 과정에서 KoreaView 수신이 가능한 셋톱박스가 보급된다면, 사회적으로도 불필요한 지출을 줄일 수 있고 시청자 입장에서도 KoreaView를 위해 셋톱박스를 중복 구비

하는 경제적 부담과 번거로움을 덜 수 있을 것이다. 또한 KoreaView 서비스에서 HD 프로그램 화질에 대한 객관적인 평가 자료를 확보함으로써 HD 화질 저하 문제에 대해 소모적인 논쟁이 발생하지 않도록 미리 대비하는 편이 바람직하다.

한편 KBS는 KoreaView 도입을 위한 사회적 지지를 확보하기 위해서도 다양한 사업을 수행했다. 그 가운데 2011년 상반기에 실시한 KoreaView 국민인식조사는 일반인과 전문가의 두 그룹으로 나뉘어 진행되었다. 조사 결과에서 흥미로운 사실은 일반인의 지상파 다채널 방송에 대한 인지도가 3.6%에 불과한 매우 낮은 수준임에도 불구하고 이를 이용할 의향이 있다는 응답은 87.1%에 이를 정도로 높게 나왔다는 것이다. 특히 현재 유료방송을 통해 지상파 방송을 수신하는 세대의 경우도 동일하게 87.1%가 KoreaView를 이용할 의향이 있다고 응답했는데 이는 직접수신율을 높여야 하는 KBS의 입장에서 긍정적으로 작용하리라 기대된다.

같은 조사에서 KoreaView 도입에 대한 전문가 그룹의 찬성률은 60.4%로서 일반인의 찬성률 90.5%에 비해 상당한 편차를 나타냈다. 이는 상당수 전문가들이 아직까지 유보적인 입장을 취하고 있다는 것을 의미한다. 전문가들의 경우 대부분 보편적 시청권 또는 공익적 목적으로서의 활용을 매우 중요하게 생각하고 있다는 점은 전문가들의 지지 의사를 확보하기 위한 KoreaView의 성격에 대해 시사하고 있다. 실제 KoreaView의 이용은 채널구성안에 따라 많은 영향을 받을 것으로 예상된다는 점에서 2012년 상반기에 예정된 KoreaView 인식변화에 대한 조사에서는 시청자들의 선호도와 채널 구성에 대한 민감도를 면밀하게 검토할 필요가 있다.

## 2) 미래방송 서비스 (3DTV, UHDTV 등)

DTV 이후 미래방송 서비스에 대한 일반적인 전망은 입체 영상 또는 초고선명 영상을 제공하는 이른바 실감형 서비스가 되리라는 것이다. 실감형 서비스를 지상파에 적용하기 위해서는 기존의 주파수 대역과는 별도로 광대역 주파수 대역 할당이 요구될 뿐 아니라 전송형식에 관한 표준도 제정해야 하므로 서비스 도입과정에 있어서 정부의 정책 방향이 매우 중요하다. 현재 방송통신위원회에서는 3DTV의 경우는 지상파 서비스를 고려하고 있는 반면 UHDTV(Ultra HDTV)는 일단 위성 매체를 염두에 두고 있다. 이에 관하여 KBS는 선제적 도입보다는 제반 환경의 성숙도를 고려한 Fast Follower 전략을 취하고 있는데 정책 방향과 시장 성숙이 불투명한 상황에서 적절한 대응이라고 판단한다.

KBS는 3DTV 서비스에 대해 실험방송 실시, 기술개발, 그리고 콘텐츠 제작 등 각각의 영역에서 적절하게 대응하고 있다고 판단한다. 먼저 지상파 고화질 3DTV 실험방송과 관련되어 2011년 8월 대구세계육상선수권대회를 3DTV 생중계하였으며 듀얼 스트림 3DTV 실험방송(2010년 10월 ~ 2011년 12월) 및 하이브리드 3DTV 실험방송(2011년 10월 ~ 2012년 2월)을 실시했다.

또한 KBS는 기술연구소를 중심으로 3DTV 관련 기술에 대한 연구개발을 꾸준히 추진하고 있다. 2011년의 3DTV 분야의 주요 실적은 리그형 양안식 3DTV 카메라 시제품 개발, 3DTV 송수신 정합 및 콘텐츠 가이드라인 표준화, 3DTV 문자발생기 시제품 개발, 3D 콘텐츠 서버 시스템 개발, 하이브리드 3DTV 실시간 방송기술 공동연구 등이다.

그리고 KBS는 2011년에도 의학다큐멘터리 <태아>, 역사스페셜 <무예도보통지> 등 3D 콘텐츠를 제작하였는데 KBS의 3D 콘텐츠 제작은 실제 3D 방송 실시 여부와 상관없이 추진하는 것이 바람직하다. 방송 산업의 무게중심이 네트워크에서 콘텐츠로 점차 이동하고 있는 상황에서 우수한 3D 콘텐츠의 효율적인 제작 역량은 미래 방송의 경쟁력 확보에 중요한 자산이기 때문이다. KBS는 3D 콘텐츠의 중요성을 인식하여 3D콘텐츠제작단을 설치함으로써 내부의 3D 관련 업무를 총괄하고 3D 콘텐츠 제작 기법 개발을 추진하고 있다. 다른 한편으로는 3D 콘텐츠의 다양한 활용방안을 적극적으로 모색할 필요가 있다. 기존의 2D HDTV 방송용으로 활용하는 것은 물론이고, 국내외적으로 양질의 3D 콘텐츠가 부족한 상황에서 3D 극장 상영 추진, 국제적인 콘텐츠마켓 진출 등 다양한 노력이 필요하다. 또한 기술개발과 제작 영역 간의 건설적인 협력이 이루어진다면 시너지 효과를 기대할 수 있을 것이다.

한편 UHDTV(Ultra HDTV)에 대한 KBS의 대응은 3DTV와 마찬가지로 기본적으로 Fast Follower 전략을 취하고 있다. 즉 제작 측면에서 극장, 기업, 전시관 등 특화된 분야를 지향하면서 OSMD(One Source Multi Devices)용 콘텐츠에 일부 적용하는 방식으로 접근하고, 기술 측면에서 부호화기술 및 프로그램 전송을 위한 송수신 정합 규격 개발 및 표준화 그리고 지상파 실험방송 등을 추진할 예정이다. UHDTV의 경우도 3DTV와 마찬가지로 실제 지상파를 통한 방송 실시 여부와 상관없이 콘텐츠 제작 노하우 및 기술 역량을 확보하고자 하는 노력이 필요하다.



### 3) N-스크린 서비스와 융합형 콘텐츠

KBS가 현재 N-스크린 서비스를 위해 취하고 있는 접근방향은 BBC의 모델을 기반으로 하고 있다고 판단한다. 이러한 입장에서 KBS는 인터넷 플랫폼에서의 경쟁력을 강화하기 위하여 단기적으로 수행할 혁신과제로서 통합 멀티 플레이어 개발, 통합 멀티 플랫폼 구축, KBS 홈페이지 혁신을 선택하였고 중장기적으로는 서비스 네트워크 확장, 클라우드 서비스, 차세대 인터넷 대응 등의 과제 수행을 계획하고 있다. 이러한 전략의 전반적인 방향성에 대해서 동의 하며 수행 과제도 적절하게 도출되었다고 생각한다.

KBS의 N-스크린 서비스와 관련하여 먼저 인터넷 플랫폼 기반의 서비스에 대한 KBS의 인식을 정리하는 작업이 요구된다. 현재는 ‘보편적 공익 서비스 확대’와 ‘사업을 통한 수익 창출’이라는 두 개의 상반된 가치가 명확한 입장 정리가 되지 못한 채 공존하고 있으며, 인터넷 플랫폼을 독립적인 미디어로 간주하는데 대한 KBS 내부적 공감대가 형성되지 못한 상황으로 판단되기 때문이다. 또한 전략을 수립함에 있어서 인터넷 및 모바일 환경에서는 새로운 기술과 서비스의 생명주기가 방송에 비해 매우 짧다는 사실을 고려하여야 한다. 각각의 서비스의 장기 발전 계획이 이미 수립되어 있더라도 기술의 발전 동향을 지속적으로 분석함으로써 환경 변화에 주도적으로 대응하고 필요하다면 이를 수정하고 보완해야 한다. 경우에 따라서는 시장에서 성공하지 못한 서비스에 대한 퇴각 전략이 요구되기도 하며, 중복되는 서비스를 정리해야 할 필요도 있다. N-스크린 서비스 계획을 수립함에 있어서 각각의 서비스를 개별적으로 취급하기 보다는 전체적인 관점에서 바라보아야 하며 기획 단계부터 모든 스크린을 통합적으로 고려한 접근이 바람직하다는 점에서 N-스크린에 대한 전략적 판단을 담당하는 컨트롤 타워의 기능이 매우 중요하다.

통합 멀티 플레이어인 K-Player의 개발은 KBS가 인터넷 플랫폼에서의 경쟁력을 강화하기 위하여 선정한 단기 혁신과제 그 가운데 하나이다. KBS는 K-Player와 관련하여 2011년에 TV 3개 채널, Radio 7개 채널을 대상으로 PC, 스마트폰, 스마트패드의 3-스크린을 통해 실시간 방송 서비스를 개시하였고, 추가로 다시보기 서비스 및 양방향 서비스를 제공했다. KBS가 K-Player를 통해 인터넷 환경에서 KBS 콘텐츠에 접근하기 위한 통합된 개념의 멀티 플레이어 개발한 것은 사용자 입장에서는 동일한 사용자 경험과 편의성을 제공받을 수 있고 KBS 입장에서는 통합 브랜드의 효과를 기대할 수 있다는 점에서 매우 의미 있는 전략이라고 판단한다. K-Player가 BBC의 통합 플레이어인 iPlayer와 같이 독립적인 미디어 서비스로서

의 역할을 하기를 기대한다.

2005년 12월에 서비스를 시작한 DMB는 2011년 말 현재 5,300만대의 단말기가 보급될 정도로 대표적인 무료 모바일 미디어로서 자리 잡았다. KBS는 비디오 2채널, 라디오 1채널, TPEG 1채널 등 총 4 채널을 운영하고 있으며 DMB 방송망 확장사업을 통해 2011년에 가구 수 기준 93%의 가시청률을 달성했다. 방송통신위원회에서는 차세대 DMB 서비스를 계획하고 있으나 KBS의 입장에서는 무조건적으로 정부의 정책을 따르기 보다는 자체적인 N-스크린 서비스 계획을 감안하여 장기적 관점에서 DMB 전략을 마련하는 편이 바람직하다. 특히 4G 네트워크를 통한 무선인터넷 활용이 보편적으로 확대되는 상황을 예상하면 향후 DMB와 K-Player와의 관계 설정에 대한 문제가 제기될 가능성이 없지 않다.

KBS는 디지털 워크플로우 추진과 관련되어 통합 CMS(Contents Management System) 구축 사업을 진행했다. 이 시스템은 여러 장소에 분산되어 다양한 형태와 포맷으로 저장되어 있는 콘텐츠와 메타데이터를 스마트TV, 스마트폰, 태블릿PC 등 다양한 플랫폼에 신속하게 제공하기 위한 통합적인 관리체계로서의 역할을 담당한다. 2011년에는 2단계 사업으로서 통합 콘텐츠허브 구축, 통합 CMS 고도화, N-스크린·양방향 서비스 플랫폼 구축, 뉴미디어 고객 관리 체계 구축 등을 진행했다. KBS가 추진하고 있는 통합 CMS 구축사업은 N-스크린 환경에서 방송 자원의 활용도를 높이고 부가가치를 만들어 내기 위해서는 반드시 필요한 사업이라고 판단한다. 단 멀티미디어 분야는 방송 분야와는 달리 새로운 콘텐츠 포맷과 플랫폼이 끊임 없이 등장하고 또 사라진다는 점을 고려한다면, 통합 CMS 사업은 일회성 사업이 아니라 지속적으로 시스템의 활용성을 점검하고 관리하는 지속성 사업이 되어야 할 것이다.

한편 KBS가 N-스크린 환경에서 시청자와의 상호작용성을 활용하는 새로운 포맷의 콘텐츠를 방송에 활용한 사례는 아직 미미한 상황이다. 지상파 다채널 서비스, 지상파 24시간 방송 등으로 인해 향후 방송 채널과 시간이 증가하면, 편성으로 해결 가능한 범위를 넘어서서 당연히 콘텐츠의 수요가 함께 증가할 것으로 예상된다. KBS가 보유하고 있는 디지털 아카이브 콘텐츠를 활용하고 SNS와 같은 실시간성 통신기술을 사용한다면 저비용이면서도 융합형 서비스에 적합한 콘텐츠 제작이 가능하리라 생각한다.

## 바. 정보시스템 부문

### 1) 정보시스템 개발 및 운영

KBS와 같이 조직의 규모가 크고 업무가 복잡하게 연관될수록 정보시스템을 개발하고 운영하는 것은 효율적인 업무 수행을 위해 매우 중요하다. 따라서 현업 부서를 대상으로 정보화 시스템에 대한 수요 조사와 사용자의 편의성을 개선하는 노력은 지속적으로 수행해야 한다. 이와 관련하여 KBS는 2011년에 디지털 워크플로우 기반을 강화하기 위해 디지털 편성제작정보시스템을 구축하였으며 아카이브 시스템을 개선하였고 모바일 보도정보시스템을 구축하여 신속성이 요구되는 사건 및 사고를 취재하는 경우에 스마트폰을 통해 보도정보시스템에 접속하여 기사 작성과 전송이 가능하도록 했다. 그리고 모바일 KoBiS 시스템을 구축함으로써 언제 어디서나 KoBiS의 기본업무 수행이 가능해지도록 지원하였으며, KBS 채용 응시자들에게 모바일 서비스를 제공하기 위한 모바일 채용 홈페이지를 개발하고 제공하는 등 디지털 업무 환경을 구축했다.

또한 시청자 서비스를 위한 정보시스템으로서 CRM(Customer Relationship Management)를 새롭게 구축함으로써 시청자 서비스를 전면적으로 개선하였으며 모바일 환경에서의 시청자상담 서비스도 2011년 7월부터 제공하고 있다. 그리고 KBS '시청자상담실'의 홈페이지를 전면적으로 개편하여 업무내용과 처리과정을 투명하게 공개하고, 시청자와의 소통을 강화했다.

한편 스마트폰과 스마트패드의 보급이 일반화되면서 모바일 애플리케이션의 중요성이 강조되고 있다. KBS에서도 다양한 애플리케이션을 개발하여 보급하고 있다. 'KBS뉴스' 애플리케이션은 지역 뉴스 기사와 동영상 콘텐츠를 시청자에게 서비스하고 있으며, 뉴스 제보 기능을 제공함으로써 시청자가 현장에서 직접 촬영한 영상이나 사진이 뉴스 제작에 신속하게 활용될 수 있도록 양방향성을 강화했다. '소리풍경' 애플리케이션은 고품질 효과음향 콘텐츠 음원을 서비스하며, 사용자가 이를 감상하거나 자기만의 음향을 생성할 수 있는 기능도 제공한다. 스마트패드를 대상으로 하는 'KBS Book Store' 애플리케이션은 KBS 프로그램을 홍보하기 위해 화보집 콘텐츠를 서비스한다. KBS가 이처럼 다양한 목적으로 다양한 종류의 모바일 애플리케이션을 개발하고 서비스함으로써 시청자들과 적극적으로 소통하는 것은 바람직한 일이다. 앞으로도 모바일 환경에서 시청자 서비스를 강화하는 것은 공영방송으로서의 이미지를 제고하는데 많은 도움이 될 것이다.

## 2) 정보 네트워크 구축 및 관리

KBS의 정보 네트워크는 인터넷망, 서버팜, 사용자망과 각 망을 연결하는 코어 네트워크로 구성되어 있다. KBS는 백본과 네트워크의 주요 장비를 이중화함으로써 회선 및 네트워크 장비의 장애에 대비하고 있고 수년전부터 사용자망에 이르기까지 기가비트 네트워크 환경을 구축하고 있으며 2010년부터 전사적으로 무선 랜을 설치하여 모바일 업무 환경을 구축했다. 대용량 멀티미디어 정보의 증가와 네트워크 고속화 추세에 맞추어 적절히 대응하였다고 판단한다.

최근 국내외적으로 정보보안에 대한 위협과 공공기관과 언론사를 대상으로 하는 해킹 시도가 증가하는 상황에서 국가 공영방송인 KBS의 정보보안은 매우 중요한 사항이다. KBS는 외부 공격에 대한 안전성 검증을 위해, 방송통신위원회와 국가정보원 등 외부기관을 통해 전체적인 보안 인프라와 보안관리 실태에 대한 점검을 지속적으로 받고 있다. 또한 내부 정보보안을 강화하기 위하여 부서별 정보보안 감사 및 보안교육을 진행하고 있으며 내부 자원에 대한 보안 인프라를 구축하고 있다. KBS는 현재까지 특별한 문제없이 사이버 공격 및 정보보안에 적절하게 대응하였으며 2012년 실시예정인 정보보안 운영에 관한 컨설팅 계획도 바람직하다고 판단한다. 앞으로도 정보보안 및 사이버 공격에 대해서 정기적이고 점검을 실시하고 기술적 보안 인프라에 적극적으로 투자하며 제도적인 보안 대책을 지속적으로 강화하길 기대한다.

## 사. 방송기술 연구개발 부문

### 1) 연구개발 계획 및 성과

방송기술의 연구개발은 방송법 제 44조에 명시된 바와 같이 KBS의 공적 책임가운데 하나인 동시에 KBS가 미래의 미디어 환경에 적극적으로 대응하는데 있어서 매우 중요한 영역이다. KBS 기술연구소는 2011년 ‘스마트 미디어 플랫폼’, ‘모바일 및 DTV방송’, ‘실감방송’, 그리고 ‘영상 그래픽’ 분야로 구분하여 총 14건의 연구 과제를 수행했다. 과제의 선정은 정해진 절차에 따라 합리적으로 선정되었으며 완료된 연구과제에 대한 평가 과정도 정상적으로 진행되었다. KBS는 기술 및 뉴미디어 분야의 연구과제 선정과 관련하여 미래 방송정책과의 연계성 및 방송 현업과의 연계성에 중점을 두고 있다. 따라서 연구과제의 도출과정에서 기술연구소를 중심으로 내부의 요구를 주로 반영하는 것은 매우 당연한 일이지만 향후 연구과제 선정과정에서 KBS 내부적 수요 뿐 아니라 방송기술과 관련된 학계와 산업계의 외부적 수요를 반영하는 방안을 검토하기를 희망한다.

한편 KBS 기술연구소의 대표 실적으로 내세울 수 있는 확실한 성공 사례를 만드는 것이 기술연구소의 위상을 높이는데 도움이 되리라 생각한다. 이를 위해서는 연구 기획 단계에서 전략적인 접근이 필요할 것이다. 예를 들어 방송장비 산업을 생각해 보면, 방송사업자의 기술연구소는 장비를 실제로 사용하는 사용자들의 요구사항을 가장 직접적으로 파악할 수 있고 개발 과정에서 사용자의 피드백이 용이하다는 장점을 가지고 있다. KBS 기술연구소가 진입장벽이 상대적으로 높지 않은 분야를 전략적으로 선택하고 방송현업 및 장비제조업체와 협업 체계를 갖추어 주도적으로 연구를 수행한다면 외국 제품과 대비하여 충분한 경쟁력을 갖춘 방송장비 기술이 개발되고 경제적 측면에서도 실용적인 성과를 충분히 기대할 수 있을 것이다.

KBS 기술연구소의 최근 3년간 주요 연구 성과를 보면 대체적으로 매년 일정 수준을 유지하고 있는 것으로 판단한다. 연구 성과 가운데 논문 실적을 세부적으로 살펴보면 3년간 논문 건수는 총 64건으로 해마다 일인당 연구실적의 평균이 0.4건에 불과하다. 더구나 학술대회 실적을 제외하고 학술지에 게재된 경우만을 고려하면 일인당 연평균 실적이 0.1건에도 미치지 못한다는 사실은 기술연구소에서 방송 현업과 관련된 실용적 연구를 수행하고 있다는 상황을 감안하더라도 기대에 미치지 못한다. 학술 논문은 연구기관의 가장 기본적인 성과 지표라는 점에서 기술연구소의 평가체계 또는 인센티브 제도와 연계하여 이를 획기적으로 향상시킬 수 있는 방안이 요구된다. 또한 성과관리적인 측면에서는 국제 학술대회 발표보다는 학술지에 논문을 투고하도록 유도하는 것이 바람직하다.

## 2) 연구개발 환경

KBS 기술연구소 연구 인력의 현황을 살펴보면 인원규모는 BBC R&D, NHK 기술연구소 등 해외 공영방송사의 연구조직에 비하면 1/3~1/4 수준이며 한국전자통신연구원(ETRI) 방통융합연구 부문과 비교하면 1/5 수준으로서 차이가 더 벌어진다. 기술발전의 속도가 빠른 연구개발 영역에서는 과거의 지식과 경험이 현재의 연구역량을 담보할 수 없다는 점에서 필요한 인력을 수급하고 효율적으로 운영하는 것은 매우 중요하다. KBS 기술연구소는 학위 취득 이후 10년이 경과된 인력의 비율이 늘어남에 따라 미디어 환경 변화에 즉각적으로 대응하기 어려운 상황 하에서 젊은 연구 인력을 지속적으로 충원해야 할 필요성을 인식하고 있으며 박사 비율을 높이기 위해 박사급 연구원의 충원을 추진하고 있다. 하지만 경영 효율화와 구조조정 압박을 받고 있는 입장에서 KBS 기술연구소의 조직을 확대하고 신규 인력을 충원할 가

능성은 당분간 불투명한 상황이다. 이러한 현실을 고려한다면, 연구조직을 전략적으로 운영할 필요가 있다. 즉 기술주기가 상대적으로 긴 분야와 짧은 분야를 구분하고, 내부의 연구역량 강화가 중요한 분야와 외부로부터의 아웃소싱이 가능한 분야를 구분하여, 연구 조직을 구성하고 인력 충원의 우선순위를 조정하는 방안을 검토할 수 있을 것이다. 또한 객원연구원 제도가 성공적으로 시행된다면 연구인력 운영에 도움이 되며 국내외 산학연 기관과의 공동 연구와 교류 협력을 확대하는 것도 성과를 향상시키는데 기여하리라 판단한다.

KBS 기술연구소 연구비 현황을 살펴보면, 외부연구비의 경우는 해마다 약 6.4억 원 규모이며, 내부연구비의 경우는 경제위기의 영향으로 일시적으로 변동은 있었지만 해마다 평균적으로 약 30억 원 수준을 유지하고 있다. 이를 국내외 주요 방송기술연구소와 비교해보면, 전체 연구예산의 경우는 다른 연구소의 예산 규모의 4%에 미치지 못하며 일인당 평균 연구비를 기준으로 하더라도 5,862만 원 수준으로써 BBC의 10.4%, NHK의 14.8%, 그리고 한국전자통신연구원(ETRI)의 20.5%에 불과한 실정이다. 이러한 상황이 유지된다면 KBS 기술연구소가 방송기술 연구개발이라는 공적 책임을 제대로 수행하기는 힘들다고 판단한다. 2011년의 경우 KBS의 전체 연구개발비 규모는 매출액 대비 0.8%에 불과하다. 공공기관의 연구개발비 투자에 대한 국가과학기술위원회의 권고율이 매출액 대비 6~7% 수준인 점을 고려할 때, 수신료를 기반으로 운영되는 KBS의 재정적 입장을 감안하더라도 이 수치는 연구개발에 대한 KBS의 의지가 약하다는 것을 상징적으로 말해준다. KBS는 기술개발 R&D의 연구예산 규모를 획기적으로 개선할 필요가 있다.

현재 KBS에서는 개인별로 성과평가를 실시하고 있는데, 개인평가를 위해서 업무역량과 업무성과를 구분한 것은 적절하며 평가주기를 비롯하여 전반적인 평가체계는 잘 갖추어졌다고 판단한다. 그러나 기술연구소의 경우에는 특허, 논문, 표준화실적, 상용화실적 등 정량화가 가능한 업무성과 항목들이 있다. 따라서 현재 운영되고 있는 평가체계는 유지하되, 업무성과의 평가항목은 기술연구소의 성격에 적합하게 재조정할 필요가 있다고 판단한다. 한편 적절한 인센티브 제도의 운영은 조직의 성과관리에 매우 중요한 영향을 미친다. 현재 기술연구소에서는 연구 동기를 부여하기 위해서 '기술연구소 인센티브 제도'를 마련 중인데, 인센티브 제도가 연구 성과의 실질적인 향상으로 이어지길 기대한다. 또한 기술연구소가 새로운 기술을 지속적으로 습득하고 전문적인 연구역량을 강화해야 한다는 점에서 일본 NHK 방송기술연구소 연수 및 국내 박사과정 위탁교육은 적절한 규모로 지속적으로 유지하는 편이 바람직하다.

### 3. 경영·회계 부문

#### 가. 경영전략 부문

##### 1) KBS의 중장기 비전 및 전략 설정

〈KBS 중기발전계획(2009-2012)〉은 ‘디지털 대한민국, 디지털 KBS’를 2012년까지 KBS가 달성해야 할 목표로 설정하였으며, 그 구체적인 전략으로 ‘공영방송 위상강화’, ‘콘텐츠 제작역량 강화’, ‘디지털방송 구현’ 등의 세 가지를 주요 목표로 제시한 바 있다. 2012년은 디지털 전환이 완료되는 시점으로 KBS의 디지털 전환은 방송제작 및 송출과정의 디지털화뿐 아니라 제작체계, 조직 및 인력의 디지털화를 지향하는 목표 설정으로 이해된다.

이러한 KBS의 중장기 비전 및 전략계획은 보통 3년~5년 단위로 설정, 제시되고 있다. 그 이유는 아마도 급변하는 방송환경에 신속하고 유연하게 대응하기 위함이라고 볼 수 있다. 그러나 그런 비전과 계획이 어떤 큰 그림 아래서 추진되고 있는지 그리고 현재 어느 단계에 와있는지에 대한 이해와 평가를 하기가 어렵다. 따라서 KBS의 미래에 대한 좀 더 장기적인 마스터플랜을 마련하는 작업이 필요할 것으로 보인다. 장기적 차원에서 목표와 지향점이 제시되고 이를 달성하기 위한 하부 단계로서의 해당 시기별 중장기 비전과 전략의 제시와 함께 연차 평가를 넘어 중장기 단위의 성과평가를 통한 목표 관리가 필요하다. 그래야만 예측 가능한 경영이 가능할 것이며, 구성원 간에 미래 목표에 대한 이해와 공유를 높여 전략의 실행가능성을 높일 수 있을 것이다.

KBS는 2013년 이후 중기발전계획은 연간추진 사업으로서 2012년 연말까지 수립할 예정임을 밝히고 있어 이에 대한 보완이 필요한 것으로 보인다. 비록 급변하는 방송환경과 수신료 현실화안 채택의 불확실성 때문에 정확한 예측이 어려워 적합한 경영전략 마련이 어렵다 할지라도 장기적인 비전과 연계한 2012년 이후의 중장기 전략을 아직 마련하지 않은 점은 재고해야 할 것이다. 상황변화가 너무 자주 일어나 정확한 예측이 어렵다면 KBS로서는 다양한 상황을 전제로 한 시뮬레이션과 그에 걸맞은 세부 전략을 마련해야 경영의 효율성을 제고할 수 있을 것이다.

아울러 중장기 전략 마련에 있어서 BCG 경영컨설팅 결과의 활용 문제도 다양한 각도에서 좀 더 적극적으로 검토해야 할 것이다. KBS는 세계적 공영방송으로서 거듭나기 위해 중장기 비전과 전략, 경영효율화 방안 모색하고자 2010년도에 보스턴컨설팅그룹(BCG)으로부터 대규모

모 경영컨설팅을 받았다. BCG컨설팅의 주요목적은 ① KBS가 추진한 수신료 현실화의 객관적 근거 및 당위성 확보 ② 공영방송 KBS의 경영진단 및 미래비전·전략설계 ③ 디지털 방송환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 조직 및 인력 운영계획 수립하기 위함이었다. 그리고 그런 컨설팅 결과를 토대로 2010년도에 수신료 현실화 방안(공적책무 수행, 자구노력 및 인력 운영계획 등 포함)을 마련하여 방송통신위원회에 제출하는 한편 방송환경 변화에 탄력적인 대응을 위해 대규모 조직개편을 단행한 바 있다. 즉 이미 BCG 컨설팅 결과는 KBS의 중장기 경영계획 수립에 많은 영향을 주고 있다. 그렇다면 BCG 컨설팅에서 제안한 여러 내용 중 추가적으로 도입 가능한 것이 없는지, 아울러 그 필요성에도 불구하고 아직 도입을 하지 못하고 있는 제안이 있다면 그 이유는 어디에 있는지 등에 대한 분석과 검토가 필요하다.

## 2) 2011년도 경영목표와 전략

2011년에 설정한 경영목표는 『5천만의 디지털세상 KBS가 열겠습니다』로서 급변하는 방송환경에서 디지털 전환을 충실히 수행하고, 공적 서비스를 강화하며, 시청자권의 향상에 더욱 이바지하겠다는 것이다. 이러한 목표를 구체화하기 위하여 공영방송 위상 강화, 콘텐츠 제작역량 강화, 디지털 방송 구현이라는 세 가지 하부 목표와 함께 각 부문별 핵심 과제를 아래와 같이 설정했다.

먼저 공영방송 위상 강화를 위해서 ① 국가기간 공영방송 역할 강화 ② 시청자 권익강화 ③ 재정기반 안정화와 경영효율화를 핵심과제로 설정하였고, 콘텐츠 제작 역량 강화를 위해서 ① 고품격·공영적 프로그램 제작과 ② 지역방송 활성화를 제시했다. 아울러 디지털 방송 구현이라는 목표 아래 미래 미디어 환경 변화 대응이라는 하부 과제를 설정했다.

그리고 이를 구현하기 위한 구체적인 성과지표로 기술 분야의 ‘디지털방송 가시청권역 94.4%’, 보도 분야의 ‘뉴스신뢰도 1위’, 방송 분야의 ‘프로그램 품질평가지수 1TV 1위, 2TV 2위’, 경영 분야의 ‘수지균형’ 등의 네 가지를 제시했다.

이들 지표를 토대로 KBS가 거둔 2011년도 경영성과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 보도 분야의 경우 한국광고주협회 조사(2011. 10)에서 뉴스 신뢰도 1위를 차지하였으며, 뉴스 외의 정보를 얻기 위한 매체로서도 가장 높은 이용률을 기록했다. 즉 뉴스 외의 정보를 얻기 위해 이용하는 매체사는 KBS(27.6%), MBC(22.8%), 네이버(22.6%), SBS(11.3%) 순이었고, 오락을 목적으로 이용하는 매체사가 MBC(27.2%), KBS(25.0%), SBS(21.6), 네이



비(13.1%)이었던 점을 감안하면, KBS뉴스에 대한 호응도가 높다고 할 수 있다.

둘째, 2011년 하반기 시청자 프로그램 품질평가지수 평가에서 1TV가 1위, 2TV는 2위를 차지했다. 구체적으로 2011년 하반기 전체 품질평가지수는 69.9점으로 KBS1이 채널순위 1위로 72.0점, KBS2는 69.9점, MBC는 69.0점, SBS는 69.1점을 기록하여 예년처럼 KBS1이 채널 품평지수 1위를 지속적으로 유지한 것으로 나타났다. 아울러 채널별 프로그램 품질 지수 상위 30위 프로그램 현황에서도 KBS1 18개, KBS2 5개, MBC 3개, SBS 4개로 KBS1이 60%를 차지했다.

셋째, 기술 분야의 목표인 디지털 가시청권역 확대도 94.6%(예측치)로 당초목표인 94.4%를 초과 달성한 것으로 나타났다.

넷째, 수지균형 달성 목표에서 외형상 당기순이익 48억 원의 흑자를 기록했다. 사업 부문에서는 651억 원의 손실을 났으나 계열사 투자지분에서 발생한 지분법이익(224억 원), 유휴부동산 처분에서 얻은 유형자산 처분이익(171억 원), 매도가능 유가증권의 시세 상승으로 인한 매도가능증권손상차손환입(177억 원), 기타 잡이익(154억 원) 등 사업외수입에 힘입어 당기순이익을 달성했다.

이런 지표를 토대로 할 때 2011년도 KBS는 예년도의 성과와 비교시 만족스러운 경영성과를 얻은 셈이다. 특히 시청자가 평가하는 채널 품질 평가에서 2TV가 MBC를 제치고 2위를 달성한 것은 높이 평가할 만하다.

그러나 이런 수치상의 성과만으로 경영목표와 이를 구체화하기 위한 핵심과제를 달성했다고는 판단하기 어려운 측면이 있다. 예를 들어 공영방송으로서 KBS 경영평가에서 수지균형이라는 성과지표의 적합성 여부가 그것이다. KBS에서는 ‘수지균형’이 ‘비용절감’과 ‘수익증대’를 모두 아우르는 표현이므로 평가지표를 ‘비용절감’으로만 한정하는 것은 이윤추구가 아닌 공적 책무 수행을 최고의 존립가치로 하는 공영방송으로서의 성격상 적합하지 않은 측면이 있다는 의견을 내놓은 바 있다. 그러나 2010년도 경영평가에서도 제기된 문제이지만 KBS의 수입 중에서 많은 부분을 차지하는 광고수입이 경기변화에 민감하게 변화하기 때문에 수입은 예상보다 변동가능성이 많다. 2011년도의 경우에도 수지균형에서 흑자를 달성한 것은 사업수입에서 발생한 적자를 사업외수입을 통해 보전하였기 때문에 가능하였다는 점을 직시하여야 한다.

공영방송으로서 KBS의 위상강화를 위해서 먼저 시청자에게 공정하고 신뢰받는 방송을 만들겠다는 의지와 정책적 지향은 매우 바람직하다. 수신료 현실화를 통해서 공영방송으로서의

필요조건인 재무안전성을 확보하는 것도 공영방송으로서의 위상강화에 필요하다. 그러나 수치 균형을 달성하였다고 해서 시청자들이 KBS가 경영효율화를 달성했다고 인식하는 것은 아니다. 따라서 수치균형보다는 영국의 BBC처럼 비용절감의 목표를 비용 몇 % 절감, 혹은 비용 증가율 몇 % 이내로 억제 등의 방식으로 제시하는 것이 더 적합하고 수신료 현실화에 대한 사회적 동의를 이끌어내는 데도 효과적일 것으로 판단한다.

따라서 추후 이에 대한 검토와 함께 경영목표 및 핵심과제들과 그 실현 여부를 평가하기 위한 성과지표 간의 연계성을 강화하고, 변화하는 환경을 고려해 새로운 성과지표 개발할 필요가 있다.

## 나. 조직관리

### 1) 2011년 조직개편

2011년도 조직개편은 2010년도 조직개편을 보완하고 국부제를 안정화시키는데 특징이 있었다. 주지하다시피 KBS는 국부제로의 전환을 근간으로 2010년 6월 ‘직중중심 본부·센터’라는 기존의 조직 방식에서 벗어나, 중·장기별로 시청자 부문 강화, 콘텐츠 제작체계 구축, 방송 기술과 뉴미디어·IT의 통합 등을 통해 대대적인 조직개편을 시도했다. 이러한 조직개편의 목적은 실질적인 ‘시청자’ 중심 조직을 강화하고, 방송(제작부서) 중심의 조직구조 확립 및 리소스 운영을 효율화하며, 콘텐츠(장르) 중심의 조직구조 구축으로 차별화된 고품격 콘텐츠 제작 시스템을 구축하고, 멀티 플랫폼 시대 대응력 제고를 위한 뉴미디어·테크놀로지 조직을 구축하며, 전사적 전략 및 기획 기능을 강화하는데 있었다.

따라서 2011년에는 그 연장선상에서 직제 조정을 통해 일부 보완을 시도했다. 특히 재난재해주관방송 기능을 강화하고, 미디어 환경변화에 따른 재정안정화, 글로벌 KBS의 구현 및 뉴미디어 기능 강화를 추진했다는 점이 특징적이다.

그 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, DMB 및 인터넷뉴스 기능 강화, IPTV 기능 일원화를 추진했다. 즉, DMB부 신설, 인터넷뉴스부 직위를 상향 등급 조정(부장급→국장급), IPTV기능 소관부서 조정을 했다. 아울러 DMB 정책 및 대외협력 업무 통합 ‘IPTV 서비스 기획, 대외협력’(플랫폼개발운영부)과 ‘IPTV 편성, 운행’(2TV편성부)기능을 콘텐츠사업부로 일원화했다.

둘째, 재난재해주관방송사로서 기능을 강화하기 위해 보도국 산하에 과학·재난부를 신설하

고 문화과학부를 문화부로 조정했다.

셋째, 재정 안정화를 좀 더 체계적으로 추진하기 위해 예산주간 및 광고기획부를 신설하고, 예능국 EP를 증원했다. 예산주간의 신설은 급변하는 미디어환경 등으로 인한 재정 위기에 능동적으로 대처하고 예산의 전략적 배정·관리·조정 기능을 강화하기 위함이고 광고기획부 신설은 종편 출범과 미디어렙 신설 등 광고환경 변화에 적극 대응하기 위한 시도라고 할 수 있다.

넷째, 글로벌 KBS구현 및 한류 확산을 목적으로 글로벌전략센터 및 한류추진단을 신설하고 분산된 글로벌·한류 기능의 통합을 강화했다. 프로젝트팀으로 운영해왔던 글로벌한류추진단을 폐지하고 콘텐츠정책국을 콘텐츠사업국으로 그리고 사장 직속의 글로벌전략센터를 설치하고 이전 콘텐츠본부를 전치했다.

다섯째, 뉴미디어센터를 설치하여 분산된 뉴미디어 기능을 일원화하고 경쟁력 강화를 시도했다. 기존 디지털인프라국 및 디지털전략추진단(프로젝트팀)을 폐지하고 뉴미디어기획부를 신설했다. 플랫폼개발운영부는 플랫폼개발부로 명칭 변경하였고 정보시스템개발부와 정보인프라부는 디지털인프라국에서 뉴미디어센터로 소속을 변경했다. 동시에 뉴미디어센터 신설에 따른 뉴미디어·테크놀로지본부 산하부서들도 소속이나 명칭을 변경했다.

그 외에도 노사협력부 신설 및 방송문화연구소(시청자본부 → 정책기획본부), 홍보실(시청자본부 → 사장직속), 영상제작국(제작리소스센터 → 편성센터), 광고국(정책기획본부 → 시청자본부)등의 소속변경이 이루어졌으며 총무국은 경영관리국으로, 시설관리주간은 건설인프라주간, 기획예산국은 기획국으로 명칭을 바꾸었다.

## 2) 2011년 조직개편과 중장기 비전과의 연계성

2011년도의 조직개편은 전년도 조직개편의 연장선상에 있기 때문에 2010년도의 조직개편이 과연 중장기 비전과 얼마나 연계되어 있는가가 중요하다.

앞서 살펴본 바와 같이 2010년도 조직개편은 BCG 컨설팅의 결과에 영향을 받은 것이 크다. BCG컨설팅보고서는 14가지 변화의 제안 중에서 기능, 직종중심의 조직구조에서 콘텐츠 중심의 조직 구조로 개편할 것을 두 번째 변화로서 제안하고 있다. BCG가 제시한 신 KBS 블루프린트의 New KBS 조직구조개편(안)을 보면 KBS의 2010년 조직개편안과 거의 일치한다.

KBS의 중기발전계획 슬로건은 ‘디지털 대한민국, 디지털 KBS’로, 시청자 부문을 강화해 시청자의 신뢰를 높여 공영방송의 위상을 높이고, 콘텐츠 제작 체계를 개선해 콘텐츠 제작역

량을 강화하며, 방송기술·뉴미디어·IT 기능을 통합해 디지털 방송 구현에 앞장서자는 3개의 과제를 제시하고 있다. 2011년의 조직개편은 그 중에서도 재난 방송부서의 신설을 통한 공공성 제고 그리고 뉴미디어 기능부서의 통합을 통해 디지털 방송 구현을 시도했다는 점에서 연계성을 지니고 있는 것으로 판단한다.

### 3) 조직개편 이후의 업무 분장의 합리성 및 업무 변화 수용성

업무프로세스 개선을 통해 업무 처리의 비효율성 제거와 시너지효과 극대화를 위해 단위조직 간 통합과 분리는 물론 업무를 신설·폐지하며, 그 과정에서 부서별 분장업무를 조정하는 일은 중요하다.

2010년도 조직개편 후 약 6개월간의 운영 결과, DMB와 IPTV의 기능분산, 인터넷뉴스의 소셜 미디어 기능 부족, 영상제작국 총감독의 관리범위 과다, 수신료 현실화 추진에 따른 대외정책부 위상 제고 등의 필요성이 제기되었다. 또한, 사내 전자 게시 관리 기능을 대외업무를 담당하는 홍보실에 분장하는 것은 부적절하다는 문제점이 제기되었다. 따라서 2011년 들어 사내 분산된 뉴미디어 기능을 활성화하기 위하여 뉴미디어센터로 일원화하였으며, DMB관련 기능을 DMB부로 통합하고, IPTV기능은 콘텐츠사업부로 일원화하였다. 또한 글로벌 KBS구현 및 한류확산을 도모하기 위하여 사내 분산된 글로벌·한류 기능을 글로벌센터로 통합 강화했다. ‘전자게시 관리’ 기능을 홍보실에서 법규 및 사규 관리담당 부서인 법무실로 조정하여 그 기능을 강화하고, 공사의 ‘홈페이지 기획 및 위탁관리’ 업무를 콘텐츠사업부에서 플랫폼개발운영부로 이관하여 유·무선 홈페이지 기획·개발 업무를 통합하는 등의 업무분장이 이루어진 점은 긍정적이다.

그러나 2011년에도 조직개편에 따른 업무 수행과정에서 업무 분장에 대한 이견이 제기되고 있어 이에 대한 검토가 필요하다. 예를 들어 수신료 현실화의 경우 안건 발의는 시청자본부가 했으나, 장기수지 전망 등 주요 자료 작성은 정책기획본부에서 담당함에 따라 이사회나 외부기관의 요구에 적절하게 대처하기 어려운 경우가 발생할 수 있었으며, 결산안의 경우도 유사한 경우에 해당했다. 이번 경영평가를 위한 부서 면담에서도 동일 내지 유사 업무를 다른 본부 소속 부서가 부분 별로 분산하여 담당함에 따라 종합적 판단이 유보되는 경우가 발생하기도 했다. 따라서 신규 조직개편에 따라 신설된 부서와 기존 부서 간에 업무분장의 중복이나 모호함이 발생하고 있는 것은 아닌지에 대한 전반적인 검토가 필요하다.

#### 4) 조직개편의 성과

2011년도의 조직개편은 2010년도의 대대적인 조직개편인 국팀제에서 국부제로 전환을 강화하기 위한 것이다. 이러한 전환에 의해 관리자의 기능이 한층 강화하여 팀제 체제에서 약화된 조직관리 기능을 보완한 것으로 보인다. 그러나 국부제의 도입이 환경 변화에 조직 유연성의 결여, 의사결정 지연, 결정절차 다단계화에 따른 시급한 결정의 미흡 등의 문제점을 가져올 수도 있으므로 주의해야 할 것이다.

한편 조직개편의 중장기 플랜 마련을 권유한다. 2000년대 이후 지금까지의 KBS 조직운용 전략의 변화와 개편은 대체로 중장기 플랜에 근거하기 보다는 최고 경영진 즉 사장의 교체와 맥을 같이 한다. 2000년 대 초반 국부제에서 중반 팀제로 이후 국팀제로 그리고 최근의 국부제로의 회귀는 이를 잘 보여준다. 그러다보니 이전 조직개편의 성과가 다음 개편에 이어지기 어려웠으며, 조직개편에 관한 최고 경영자의 지향과 의지가 중요한 결정요인이 되는 경향을 보여주었다.

요약하면 팀제에서 국부제로의 조직개편 3차 년도에 들어가는 2012년도에는 중간 점검 차원에서 그 동안의 조직 변화시도가 과연 원래 의도한바 성과를 거두고 있는지, 그리고 그러한 시도가 조직 구성원들에게 어떻게 인식, 수용되고 있는지에 대한 객관적인 조사와 평가가 필요하다.

### 다. 인적자원관리

#### 1) 인적자원관리 정책의 타당성

미디어 간 융합 및 복합경쟁을 특징으로 하는 방송시장의 급속한 변화 아래서 KBS의 경쟁력을 강화하고 지속 가능한 발전을 이루어 나가는데 있어 유능한 인적자원의 확보와 그 효율적 관리는 가장 중요한 요소이자 핵심과제이다.

이를 위하여 KBS가 밝힌 중장기 인적 자원관리의 핵심은 인력 규모의 긴축유지와 디지털 전환에 적합한 인력 운영으로 요약되며 그 세부 내용은 다음과 같다.

먼저, 2012년 말 디지털전환, 종일방송, 지역국 기능 활성화, 종편 출범 및 새로운 플랫폼 등장 등에 대비하고 프로그램의 품질향상과 경쟁력을 높이기 위해서는 인력 증원이 불가피하지만, 공영방송사로서의 사회적 책무와 경영의 효율성 제고 등을 종합적으로 고려하여 인력을 긴축적으로 운영하되 인력의 효율적 운영을 강화하기 위해 기존 인력에 대해 분야별 특성에

맞는 직무 재교육과 탄력적인 인력 재배치, 정예인력 중심의 신규채용 등을 통해 효율적으로 대응해 나갈 예정임을 밝히고 있다.

둘째, 제작·송출 분야의 디지털전환, 중파 및 대출력 송신소의 운영체계 효율화 등 환경변화에 대응하여 디지털 시대에 적합한 인력 운영을 도모하고 방송기술의 IT화에 따른 조직 및 인력을 정비하고, 디지털 워크플로우에 적합한 조직 체계를 구현하여 다양한 콘텐츠 생산과 유통을 활성화하도록 유도한다는 목표를 세우고 있다.

이와 같은 정책 목표는 그동안 KBS가 인력 운용 면에서 방만하다는 평가로부터 자유롭지 못했다는 점에서 타당한 것으로 보인다. 특히 디지털 전환 등 새로운 방송환경에 적응하기 위한 인력 운용계획은 올바른 지향이라고 할 수 있다.

## 2) 인력 수급 및 운용계획의 적정성

2008년 말 KBS와 KBS 노동조합은 경영위기 극복을 위한 경영혁신 방안의 일환으로 2013년까지 인력 15% 감축을 합의하였으며 이에 따라 2011년 말 목표 인원은 4,861명 수준으로 감축하는 것이다. 그런 계획에 따른 2011년 인력 운용 실적은 연초 4,964명에서 연말 4,822명으로 총 142명이 감소하였으며 목표 인원 38명 초과 달성하였다(정년퇴직 120명, 명예퇴 등 기타 43명, 자회사 전환 90명 그리고 신규채용 111명).

이러한 인력 감축 내용은 KBS가 당초 노동조합과 합의하였던 인력규모 감축안보다 더 많은 것으로 긍정적으로 평가한다. 그러나 2010년 6월 수신료 현실화를 목표로 내건 KBS 채신안에 의하면 2014년까지 4,200명 수준으로 감축한다는 목표를 내걸고 있어 이를 달성하기 위해서는 좀 더 많은 노력이 요구된다.

나아가 감축의 폭도 중요하지만 그 내용과 지향이 무엇인가도 중요하다. 왜냐하면 방송사는 일반 생산 기업과 달리 인적 자원의 중요성이 절대적이며 디지털전환 및 융합 환경에 대응을 위해서는 그에 적합한 인적자원을 확보하는 것이 더욱 필요하기 때문이다. 그러기 위해서는 첫째 능력 있는 신규 전문인력을 충원해야 한다. 이를 위해서 감축 인원 중에서 많은 부분을 차지하는 정년퇴직 이외에도 명예퇴직, 자회사 전환을 통해 감축인원을 더 늘리는 방안을 강구해야 한다. 명예퇴직을 유도할 수 있는 인센티브 정책을 강구하고 비핵심 업무의 외부화도 지속적으로 추진해야 할 것이다. 둘째, 기존 인력구조상 신규 인력 충원이 제한적일 수밖에 없다면 기존 인적자원의 재교육과 재배치를 더욱 활성화해야 한다. 그런 의미에서 BBC Academy

나 NHK 방송연수센터 등의 재교육프로그램을 적극적으로 벤치마킹할 필요가 있다.

이와 함께 그동안 KBS 인력 운용과 관련하여 많이 제기된 문제가 바로 총비용 대비 인건비 비율이 높다는 것이었기 때문에 이에 대한 검토가 필요하다.

인건비 예산이 총비용에서 점하는 비율은 2009년에는 38.2%, 2010년에는 34.5% 2011년에는 34.3%의 수준이다. 이런 결과는 2009년도를 정점으로 이후에는 34% 수준에서 안정화되고 있음을 보여준다. 물론 KBS는 국가기간 공영방송사로서의 역할 수행을 위해 타사대비 3배 이상의 채널과 MBC의 2배, SBS의 5배의 방송시설을 운영하고 있으며, 국제방송, 사랑의 소리방송, 한민족방송, 국교향악단 운영, 난시청해소 등 공사에만 부여된 공익적 역할의 수행을 위해 타 방송사에 비해 많은 인원이 필요하기 때문에 인건비 비중이 높을 수밖에 없는 구조다. 여기에 지상파 방송광고 시장의 축소, 수신료수입의 정체 등 수입 구조의 한계로 인하여 자연증가 및 고정비 성격의 인건비 비중이 상대적으로 높아질 수밖에 없는 상황에 처해 있다. 그럼에도 불구하고 34%의 인건비 비중은 외국 공영방송사들에 비해 여전히 높은 편에 속하며 2010년 6월 발표한 KBS 혁신(안)에서 자구책으로 내놓은 2014년까지 인건비 비중 30% 이하 축소 제안에도 아직은 미치지 못하고 있다. 따라서 앞으로 이에 대한 좀 더 적극적인 자구 노력이 필요하다. 다른 방송사와 달리 KBS만의 역할이 많으므로 직원 수가 많을 수밖에 없지만 지속적인 자동화, 디지털화, 전산화, 외주화 등을 통해 인력이 덜 소요되는 방향으로 인력감축이 이루어져야 한다.

아울러 전년도 경영평가에서도 지적된 바와 같이 인건비 점유율을 목표지표로 삼는 것은 수신료수입의 증가나 광고수입의 증가로 지출이 증가하면 산술적으로 쉽게 달성될 수 있다. 따라서 인력 운용을 효과적으로 통제하기 위해서는 ‘인건비 비율’ 지표를 관리하는 것보다는 ‘인건비 총액’ 지표와 같은 새로운 인건비 관리 지표 도입을 재고할 필요가 있다. 아울러 인력 감축운용, 명예퇴직 활성화 등을 통해 적정 수준의 인건비 유지를 위한 효율적 관리 기반을 구축하여야 한다.

### 3) 전체인원 중 직급 비율의 적정성

KBS의 직급별 비율을 보면 KBS에서 가장 많은 직급은 2009년~2011년 3년 동안 2직급갑이다. 2직급갑은 2011년에 1,385명 수준으로 KBS 전체 인원의 28.72%이다. 2직급갑과 2직급을은 전체인원의 49%에 이르러 여전히 항아리형 인력구조가 계속되고 있다.

2011년 말 현재 공사의 직원 현원은 총 4,822명이며, 2001년 말(총 5,395명)과 비교했을 때, 총 573명(약 10.6%)이 감소되었으나, 세부 직급별 인원비율은 2직급갑·2직급을의 인원비율이 증가한 반면, 3~4직급과 6~7직급의 인원비율은 감소했다. 비록, 일부 직급의 인원증감에 편차가 있으나, 공사의 직급체계는 직위·직급의 분리, 2004년 팀제 도입 등을 통해 ‘관리 직급과 1직급’은 간부급인 상위직급으로, ‘2직급갑 이하 직급’은 실무인력으로 설계하여 운영하고 있어, 실무인력인 2직급갑과 2직급을 직원의 인원과 비율 증가는 전문성과 업무성과의 향상이라는 측면에서는 긍정적인 효과가 있었다고 판단한다.

그러나 이러한 긍정적 효과에도 불구하고 2직급갑·2직급을 직원이 증가함에 따라 직급승진에 소요되는 평균 승진 소요년수가 증가하고 있으며, 직위정수 대비 보직자격자도 증가하는 문제점이 발생하고 있어, 직급체계 전반에 대한 개선이 요구된다. 아울러 전반적으로 2직급갑 이상의 직원이 일반직 총원에서 차지하는 비중이 29.63%(2009년), 30.36%(2010년), 31.16%(2011년)로 상승하고 있으며, 이런 향아리형 인력구조는 향후 인력운용의 효율성과 생산성을 저해하는 요소가 될 수 있다는 점에서 지속적인 관리의 대상이다.

#### 4) 성과관리, 인사고과 및 보상체계

KBS의 근무성적평가는 역량평가와 성과평가 두 측면에서 이루어지고 있다. 역량평가는 KBS의 직무별 역량지표에 대한 평가를 통해 실시되며 소속 부서장과 팀장이 각 지표에 대해 평가하며 상·하반기 각 1회 실시된다. 성과평가는 업무목표를 설정하고 목표대비 성과를 평가하는 것으로 소속 부서장과 팀장이 양적부분·질적부분·기여도를 평가하는데 반기별로 실시된다.

한편 KBS는 방송사의 특수성을 고려한 부문별(프로그램, 부서, 개인) 성과관리 시스템을 운영하고 있으며 각 부서장은 본부장과 협의하여 도전적인 성과지표를 설정하고 직원은 부서 목표와 연계된 업무 목표를 부서장과 협의하여 설정하고 있는 것으로 나타났다. 이 중 프로그램 제작자에 대한 프로그램 성과평가에서 내용평가, 제작효율성 등을 평가하고 시청자평가 중 수용자 만족도를 평가하는 것은 바람직한 평가지표로 보인다. 다만 시청자평가 중 수용자 만족도와 경쟁력 부문의 평가에서 시청률과 같은 양적 평가보다는 질적 평가 지수를 더욱 강조하는 것이 공영방송의 성격상 더 바람직할 것으로 보인다.

KBS는 1직급 이상의 직원에게는 능력급제를, 2직급 이하 직원들에게는 호봉에 따른 연공



형 임금체계를 실시하고 있다. 능력급제는 회사에 대한 기여도와 능력에 따라 보상에 차등을 두는 능력형 임금체계이다.

KBS가 1직급 이상의 직원에 대해서 성과급제를 실시하는 것은 개인의 인센티브 자극을 통한 작업 성과개선에 바람직한 것으로 판단한다. 그러나 KBS에서 1직급 이상의 직원이 차지하는 비율은 2010년 7.3% 그리고 2011년에 7.9%에 불과하다. 나머지 92%의 직원은 자신의 성과에 관계없이 임금을 지급받고 있는 것이다. 따라서 2010년도 경영평가에서 제안한 바와 마찬가지로 성과급제 적용 대상의 확대를 검토해 볼 필요가 있다. 아울러 성과급제에 따라서 차등 지급되는 S등급과 D등급의 차이가 개인의 인센티브를 충분히 자극할 수 있는 수준으로 그 차이를 확대하는 것이 필요하다.

KBS는 보상체계의 하나로 특별한 노력으로 탁월한 업무성과를 거둔 직원에게 특별인센티브를 포상하여 창의력과 업무의욕을 고양하는 특별인센티브 제도를 2004년 도입한 바 있다. 그리고 포상의 즉시성을 높이기 위해 2007년부터는 수시특별인센티브 제도도 추가로 도입했다. 특별인센티브 지급 내역을 살펴보면 2011년에는 29건 94명에 포상금은 2억6천8백만 원이다. 2010년도 21건에 82명 포상금 규모는 1억 300만 원 그리고 2009년 12건 43명 포상금 5천9백만 원이었다는 점을 고려한다면 매년 그 건수와 해당 인원 및 예산이 점차 확대되는 추세를 보이고 있다. 이렇듯 KBS가 특별인센티브를 지급하는 것은 성과 개선과 개인의 인센티브 진작을 위해 바람직하다고 판단한다.

이러한 진전에도 불구하고 건수대비 포상인원도 같이 늘어나고 있기 때문에 지급된 특별인센티브 중 일단 1인당 지급액수는 그리 크지 않다고 볼 수 있다. 초기에 비해 증가하고 있기는 하지만 가장 큰 액수가 1인당 1,000만 원 정도이며 평균 1인당 282만 원 수준이다. 인센티브를 자극하는 수준으로는 여전히 부족하다고 판단한다. 즉, KBS 인원규모나 예산규모로 볼 때 특별인센티브 예산이 적은편이다. 비용대비 동기유발 효과가 크고 사내 거의 유일한 인센티브제임을 고려할 때 예산도 대폭 늘리고 그 대상도 확대할 필요가 있다.

아울러 전년대비 선정 대상이 보도, 시사, 교양 프로그램 등으로까지 확대되고 다양화되었다는 점은 평가받을 만하지만, 선정기준에서 드라마나 오락 장르의 경우 시청률이 중요 선정기준이 된다는 점은 공영방송이라는 특성상 여전히 재고의 대상이다. 경영목표의 성과지표로 강조된 품질 지수가 높은 프로그램도 특별인센티브 대상에 포함될 수 있도록 선정기준을 좀 더 다양화할 필요가 있다.

## 5) 채용제도

KBS 직원 채용은 크게 정기공채와 수시채용으로 구분된다. 2011년도 채용에서 나타난 특징은 크게 두 가지로 요약된다. 첫째, 신입사원 정기공채부터 지방인재 채용목표제를 도입하여 5명 이상 선발 분야의 20%를 지방인재로 우선 선발하는 제도를 도입했다. 그 결과 신입사원 총 99명 중 23명이 지방출신 인재로 충원되었다. 이는 상대적으로 열악한 지위에 있는 지방인재를 우대함으로써 공영방송의 사회적 책임을 실현하려는 의지로 평가한다.

둘째는 방송저널리스트 제도를 처음 도입하였다는 점이다. 신입사원 37기(10.11.1 입사)부터 시행한 이 제도는 국내 방송사상 처음으로 기자의 객관적 보도저널리즘과 PD의 탐사저널리즘의 융합을 통해 프로그램의 완성도를 제고하고 제작 부문의 유연한 인력운영기반을 조성하며 1인 다기능화의 구현을 통해 미디어 환경 변화에 따른 공영방송 보도교양 부문의 역할을 증대하고자 도입하였다.

기자, PD 직종을 따로 구분하지 않고 보도와 제작 부문을 유연하게 넘나들며 개인 능력 발휘가 가능토록 하자는 취지 아래 도입한 이 제도는 그 운용에 대한 찬반논의가 KBS 내부에 제기되고 있는 것도 사실이다. 현재 시행 초기이므로 제도에 대한 전반적인 평가를 하는 것은 어려우나 37기 방송저널리스트들이 지역국에서 보도와 제작을 넘나들며 다양한 경험을 쌓고 있고, 실제로 입사 전 원하던 직무가 아닌 다른 직무에 적합한 적성 및 능력을 발견하기도 하는 등 기존 직종별 채용에서는 불가능했던 긍정적인 측면도 나타나고 있는 것으로 판단한다. 그러나 직종이 정해지지 않은 상태에서 기존의 직종 개념을 강하게 가지고 있는 기자, PD 선배들과의 유대감이 다소 떨어진다는 생각을 하고, 본인이 희망하는 직종의 업무를 할 수 있을지 불안해한다는 내부 반응도 있어 이 제도 도입의 본래 취지를 달성하기 위해서는 기존 직군이나 직종별 조직문화에 대한 진지한 고려와 함께 지금까지의 운영에 대한 정확한 평가와 개선 방안을 도출해야 할 것으로 보인다. 특히 앞으로 전개될 멀티 플랫폼 환경은 다양한 수준에서 새로운 직종, 직무, 직능 개념을 출현시키고 있어, 이에 효과적으로 대응하기 위해서는 인력채용방식과 교육 프로그램의 혁신이 필요하기 때문에 더욱 그렇다.

## 6) 인적자원 재교육 및 직무 수행역량 개발 시스템

변화하는 매체환경에 대응하기 위해서는 새로운 능력을 갖춘 인력이 필요한데, KBS는 인력 감축 기조에 따라 신규인력의 채용이 최소화되고 있다. 또한, 기술발전에 따라 일부 직종의

인원은 유희화 되고 일부 직종은 더 필요하게 되어 부문에 따라 인력이 남고 부족한 상황이 발생하고 있다. 따라서 인력운영의 효율성을 위해서는 기존 인력에 대한 직무 재교육, 전환교육, 전직시험을 통해 인력을 업그레이드하고 직종을 전환하고 인력을 재배치하는 인적자원 교육훈련 및 재배치가 매우 중요하다.

현재 KBS의 교육 연수 프로그램은 크게 의무 과정과 선택(지원) 과정으로 나뉘어 운영되고 있다. 먼저 의무과정은 공영방송 가치 정립 및 업무 역량강화를 위한 직급별 기본 교육과 팀장급 이상 보직자를 대상으로 실시되는 직위자 리더십 교육으로 구성되어 있다. 2011년도 실적을 보면 직급별 기본 교육은 총 15회차에 걸쳐 508명이 참여하였고 직위자 리더십 교육은 총 10회차 234명이 참여한 것으로 나타났다.

한편 선택(지원) 과정은 자기주도 학습을 통한 전문성 개발 및 최신 방송 트렌드 학습을 위해 방송/기술/경영 직무별 교육, e러닝 교육 및 국내외 위탁 연수 등으로 구성된다. 이런 교육은 필요시 자발적 신청에 의해 교육 수강이 가능하며, 이들 교육을 학점이수제와 연계하여 직급별 승진에 필요한 일정 학점 취득시, 기본 교육과 함께 승진을 위한 인사고과에 반영하는 것으로 나타났다.

2011년도의 경우 직무별 교육은 총 64회차에 걸쳐 연인원 약 950명이 참여하였고 e러닝 교육은 총 11회에 걸쳐 연인원 약 3,592명이 참여했다. 국내외 위탁 연수의 경우, 각각 20명을 선발하는데 상대적으로 국외연수의 지원율이 3.4대1로 나타나 이에 대한 구성원들의 선호가 높음을 보여주었다.

한편 직군별 참여 정도를 살펴보면 기본 연수의 경우 방송직군, 기술직군, 경영직군의 순이었으며 특히 2011년도에는 방송직군의 참여자 수가 전체의 50.2%를 차지했다. 직무연수의 경우에는 2010년까지는 기술직군, 방송직군, 경영직군의 순이었으나 2011년도에는 방송직군의 참여가 가장 많았다. 그와 같은 경향은 국내외 위탁 연수 참여도 같았다.

이와 같은 교육 연수가 효과적으로 이루어지려면 교육프로그램이 얼마나 다양하고 체계적 인가도 중요하지만 어느 정도 재정적 지원이 이루어지는가도 중요하다. KBS의 교육연수관련 비용 예산은 2011년에 약 98억 원 가량으로 전체 지출비용 1조 5,400억 원 중에 0.6%에 불과하며 이중 인재개발원 인건비를 제외한 연구 교육 관련 경비는 36억으로 약 0.2%로 더 줄어든다. 앞으로는 인력자원의 역량 강화와 활용이 더욱 중요해지는 만큼 이에 걸맞은 투자가 대대적으로 이루어져야 할 것이다.

KBS의 교육 연수프로그램이 절대적인 수준에서 충분하다고 볼 수 없지만, 타방송사보다는 상대적으로 체계적이고 다양하며 교육시간도 많은 편이다. 다만 이런 프로그램이 좀 더 성과를 얻기 위해서 다음과 같은 점들은 고려할 필요가 있다. 먼저, 직원의 역량개발에 대한 중장기 체계적인 마스터플랜이 미흡하다. 교육 연수의 좌표가 애매하면 교육의 효과를 기대하기 어려우므로 교육훈련에 대한 중장기 방향설정이 필요하다. 본부의 경영전략과 연계하고 핵심 사업의 성과창출을 위한 교육과정의 개설과 집중이 필요하다. 둘째, 업무시간의 제약으로 인해 교육을 받기 어려운 현업 기자나 PD직종을 위해 현장 맞춤형교육 및 자기 주도형 학습 교육, 수시특강, 사이버연수 등에 보다 내실을 기할 필요가 있다. 셋째, 집행기관과 센터장 등 주요 의사결정권자를 대상으로 한 교육 특히 환경변화와 리더십 교육프로그램이 필요하다. 넷째, 교육 연수 성과에 대한 객관적인 평가 시스템 도입이 필요하다.

## 7) 직종 전환 제도

변화하는 방송환경에 대응하기 위해서는 노동 유연성 제고가 필요하며 그 통로 중의 하나가 전직과 같은 직종전환제도의 활성화 방안이다.

KBS는 인력수요 충족 및 직원 능력개발을 위해 전직시험 및 장기 타 직무 수행자의 직권전직 등을 통해 2000년 이후 총 156명의 전직을 실시하였고, 2011년에는 33명이 전직한 것으로 나타났다. 지난 10년 동안 전직한 사례들을 직종별로 나누어 살펴보면 직종별 차이가 많이 나타난다. 여러 직종 중에서도 일반행정직(49명)과 프로듀서직(34명), 방송기술직(24명)으로의 전직이 많이 이루어졌으며 최근으로 오면서 특히 일반행정직(2009년 15명, 2011년 24명)과 방송기술직(2009년 20명)에 치중됨을 보여준다.

이러한 직종전환은 인력의 수급과 기성 인력의 재활용 차원에서는 보다 더 활성화해야 할 것으로 보인다. 입사시 정해진 직종에 국한하지 않고, 직원들의 능력을 발휘할 수 있는 직무에 탄력적으로 배치하기 위하여 전직 유연화 방안이 더 적극적으로 모색해야 한다. 아울러 직종을 전환하는 사람들이 전직시험 등에 의해 개인적으로 도전하게 놓아두기보다는 회사가 다양한 전환 교육프로그램을 마련하여 보다 용이하게 능력을 개발하고 직종 전환에 성공할 수 있도록 하부 조직문화의 개선 노력을 병행해야 할 것이다.

## 8) 본사-지역간 인력 순환

KBS는 매년 정기적으로 또는 수시로 본사-지역 간 인력교류를 지속적으로 시행하고 있다. 2009년 292명, 2010년 211명, 2011년에는 374명의 인력 순환이 이루어졌다. 여기서 제기되는 문제는 지역에서 본사로 오고자 하는 수요가 커서 지역방송국에서는 콘텐츠 제작인력 - 특히 보도 부문 인력 - 이 부족하다는 것이다.

KBS는 이를 보완하기 위해 2011년부터 신입사원의 지역국 우선 근무를 제도화했다. 37기('10.11.1입사) 신입사원 모집시 지역국에 일정기간 우선 배치함을 공고한 후 본사에서 소정의 직무교육 후 지역국에 우선 배치하였으며, 38기('11.8.1입사)도 직류에 따라 신 장비 교육 후 지역에 배치했다. 이러한 시도는 바람직 한 것으로 보이며 추후 인사가산점 등 다양한 인센티브 제도 등의 도입을 통해 우수한 중견 인력의 지역국 근무를 유도하기 위한 방안도 같이 모색해야 할 것이다.

지역국의 경쟁력 강화는 전국을 커버하는 국가기간방송사로서 KBS의 중요한 역할이자 의무이다. 그리고 지역국의 경쟁력 강화를 위해서는 재정적 지원과 시설 기자재의 선진화도 중요 하지만 인력 특히 지역 뉴스와 정보와 같은 지역 콘텐츠 생산을 담당하는 제작 인력의 안정적 확보 및 능력제고가 중요하다. 따라서 지역방송국과의 인력 순환은 단순히 인력운용의 차원을 넘어서 지역방송 활성화를 통한 공영성 구현이라는 KBS 전체의 경영목표와도 연계된다는 점을 고려해야 할 것이다. 아울러 지역국 간 그리고 지역국 내 부서의 역할과 기능의 통합 및 조정 그리고 이를 토대로 한 인력 활용의 합리적 재구성 방안도 검토의 대상이다.

## 9) 임직원 청렴도

국가기간방송사로서 KBS 임직원의 도덕성 및 청렴도는 조직의 대내외적 신뢰도를 결정하는 매우 중요한 요소다. KBS가 국가의 주요 아젠다에 대하여 사회적 공론의 장을 제공하고 국민통합과 국민적 정체성 지향을 주요 과업 중 하나로 설정하고 있는 공영방송의 역할에 비추어 임직원들이 합리적 수준의 도덕성과 청렴도를 갖추고 있어야 한다는 것은 KBS의 역할과 기능에 대한 국민적 신뢰를 획득하는데 필수 조건이다.

2011년의 경우 비리 비위, 부조리로 인한 사규위반, 공사명예실추 혐의로 17건의 제보에 대한 특별감사를 실시하여 그 중 '접대골프 수수 의혹 건', '아나운서 외부 행사 사회관련 조사' 등 13건 31명에 대해 징계처분을 한 것으로 나타났다.

접대골프 수수의혹 건은 2011.7.2일 OO기업의 스포츠 협찬에 대해 감사를 표하고 지속적인 관심을 얻기 위해 업무 연장선상에서 간부들이 참여해 골프모임 행사를 가짐으로써 발생한 사건으로 업무의 연장선상에서 진행한 행사라 할지라도, 사전 행사 계획에 관한 명확한 품의 없이 행사 비용을 기업이 부담함으로써 윤리강령 위반 시비를 불러일으켰다.

또한 아나운서 외부행사 사회 건은 KBS 아나운서는 정치·상업·영리적 성격의 외부행사 사회, 광고 및 홍보영상물 출연을 원칙적으로 금지하고 있으며, 공공 공익적 성격의 행사라고 하더라도 회사의 승인을 받아야함에도 불구하고, 사례를 받고 출연이 금지된 영리업체 주관 행사에 참여하거나 공익적 행사이지만 회사의 승인 없이 외부행사에 참여함으로써 문제가 되었다. 이와 유사하게 KBS교향악단·국악관현악단 단원도 겸직허가를 받지 않고 무단으로 주 8시간을 초과하여 외부 출강해 징계 대상이 되었다.

따라서 이와 같은 비리나 비위사건을 줄이고 직원들의 도덕성을 고취하기 위해서는 제도 강화와 함께 직원들의 윤리의식 제고가 필요하다. 이런 점에서 청렴성을 강조하고 부도덕한 행위를 예방하기 위한 윤리교육이 더욱 강하게 요구된다고 하겠다.

최근 3년간 실시한 윤리연수교육은 신입사원을 중심으로 2006년도 96명, 2007년도 53명, 2008년도 60명을 대상으로 1시간, 방송제작가이드라인 교육이수자(e러닝)도 2006년도 112명, 2007년도 10명, 2008년도 92명에 불과하였으나, 2009년의 윤리연수교육은 신입사원 48명 대상 2시간, 2직급-4직급 직원 544명 대상 2시간으로 확대하였고, e러닝 윤리교육이수자도 244명으로 확대되었다.

공영방송인으로서의 직원들의 윤리의식을 제고하기 위하여 신입사원 연수 및 직급별 기본연수 과정에 윤리교육 시간을 편성하여 직원들이 정기적으로 윤리교육을 의무 수강하도록 하고 있는 점은 예방적 차원에서 바람직하다. 아울러 비리나 비위를 제 때에 적합하게 규명하기 위해서는 조직적 이해관계로부터 자유로운 감사 전문 인력의 안정적 확보도 고려할 필요가 있다.

## 라. 노사관계관리

KBS는 KBS노동조합과 언론노조 KBS본부라는 복수 노조체제이며 따라서 이들과 제대로 된 파트너십의 구축이 공영방송으로서 KBS의 역할 수행과 원만한 경영에 매우 중요하다. 특히 최근의 급격한 환경 변화 속에 내포된 위기와 기회요인에 대한 노사 간의 인식 공유와 공동 노력이 전제되지 않으면 변화에 적절하게 대처하기 어렵기 때문에 더욱 그렇다.

2011년도 노사협회는 KBS 노조와는 노사협의회라는 이름으로, 언론노조 KBS본부는 노사협력위원회라는 이름으로 협회가 이루어졌으며 그 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 KBS노조와는 4차례의 협의를 통해 근로조건 개선, 수신료 대응방안, 재정안정화 방안, 조직개편 방안 등에 대한 협회가 이루어졌는데 특히 최초로 도입한 방송저널리스트 제도에 대한 논의가 두 차례 이루어졌다는 점이 주목된다. 한편 KBS본부와의 협의에서는 조합원 복지 문제, 수신료현실화, 지역라디오방송 활성화 등이 주요 의제였다.

이런 과정에 나타난 2011년도 노사관계의 특징은 먼저 임금협상이 결렬됨에 따라 2011.12.14(수) ~ 12.23(금)까지 9일간 파업이 발생하였다는 점이다.

둘째, 파업 이후 임금 총액 대비 4.0% 인상(기본급 대비 4.5%)이 양 노조와 합의 아래 이루어졌다. 최근 5년 동안 실질임금에 미치지 못하는 인상이 이루어져 왔다는 점, 그리고 경쟁 타 지상파 방송사에 비해 임금수준이 높지 않다는 점 등을 고려할 때 임금인상의 불가피성이 이해되는 면도 있지만, 이런 인상이 KBS가 수신료 현실화 추진에 사회적으로 어떤 영향을 줄지, 그리고 수신료 현실화(안)과 연계해 제시한 여러 자구책에 어떤 영향을 줄지에 대한 고려와 평가도 함께 요구된다.

셋째, 공정방송위원회를 중심으로 특정 인물 대상 다큐프로그램의 제작 및 편성과 관련하여 문제제기가 이루어졌고 공정성 여부가 쟁점이 되었다는 점이다. 이승만 제작 다큐프로그램과 관련하여 노조는 뉴라이트 이념 설파와 역사 왜곡으로 흐를 것이라며 기획 중단 및 편성 취소를 요구한 반면, 사측은 이승만이 한국 현대사에서 차지하는 비중에 비해 제대로 조명을 받지 못했으며 이는 공영방송이 아니면 할 수 없는 기획이고, 아울러 제작 중인 프로그램에 대해 조합이 개입하는 것은 또 다른 검열이며 회사의 편성권을 침해하는 것이라며 반박했다. 백선엽 다큐의 경우 친일 행적 미화에 대한 우려를 노조 측이 주장한 반면, 사측에서 이승만 다큐와 동일한 논리로 제작 자율성 침해를 주장했다. 정윤성 편 의 경우에도 제작 자율성 및 편성권 침해 문제가 논란이 되었다. 어떤 프로그램이든 객관성, 공정성, 균형성 원칙을 존중하여 불필요한 논란이나 갈등이 야기되는 것을 미연에 방지할 필요가 있다.

2012년에는 KBS노조 및 본부노조 모두 단협이 만료되어 교섭이 이루어질 예정이다. 따라서 교섭창구를 단일화하여 복수노조 대상 교섭으로 인한 회사의 교섭 비용을 줄이려는 노력이 필요하다. 아울러 노사 협의회 및 공정방송위원회 등 각종 노사 간 회의체를 회사 안팎의 의견을 수렴하는 소통과 화합의 장으로 적극 활용하여, 이를 통해 대 사회적 지지를 확보하고

위기 상황 관리 및 건전한 노사관계 유지를 확보해야 할 것이다. 무엇보다 노사 간의 파트너십 강화가 KBS 경쟁력 강화와 발전의 원동력이기 때문이다.

## 마. 예산편성과 운용

### 1) 중장기계획 및 경영목표와 예산편성의 연계성

KBS는 예산이 경영목표와 조화를 이룰 수 있도록 하기 위한 Top-Down 방식의 예산편성 절차에 따라 경영목표에 우선순위를 두어 예산을 편성하고 있다. 즉, 경영목표는 수립단계부터 관련 부서와 사전협의를 통하여 계량화·구체화하여 수립하고 예산부서는 수립된 경영목표를 예산편성 요구지침에 첨부하여 각 예산책임자에게 통보함으로써 예산요구단계에서부터 핵심 경영목표사업에 우선적으로 예산을 편성할 수 있는 시스템을 갖추었다.

KBS는 예산규모 책정시 수입부서로부터 수입예산자료를 받아 달성 가능한 수입규모를 산정한 후 공적책무 사업, 경영목표 사업, 과거 집행실적 추이 등을 검토하고 경제전망, 방송시장 변화 등 외부환경 관련 자료를 참고하여 비용규모를 조정함으로써 흑자, 균형, 적자 예산 중 하나를 선택하여 편성하고 있는데, 2011년을 포함한 과거 2년간 수지균형예산을 편성해 왔다.

수입예산은 크게 사업수입과 사업외수입으로 구분하고 사업수입은 방송사업수입과 시청자사업수입으로, 방송사업수입은 다시 수신료수입, 방송광고수입, 국고금수입 및 기타방송사업수입으로 구분하여 편성하고 있다. 수신료와 방송광고수입이 수입예산 총액의 80%이상을 차지하고 있는데, 이들 수입은 거의 일정하다는 가정 하에 프로그램 제작판매, 콘텐츠 판매 등 기타방송사업수입의 증액을 통해 지난 2년간 연 7% 정도의 확대예산을 편성해 왔다.

비용예산은 사업비, 판매비와 관리비, 사업외비용으로 구분되고 사업비는 방송제작비, 시설운영비, 시청자사업비로 구성되어 있는데 KBS는 2011년 증액 된 비용예산의 대부분을 선택과 집중원칙에 따라 방송제작비, 그 중에서도 2011년 핵심경영목표 사업인 디지털전환, 시청자서비스 확대, 고품격·공영적 프로그램제작 사업 등에 집중 편성했다. 자본예산 역시 2011년 증액된 예산의 70% 이상을 핵심 경영목표사업인 디지털전환 사업에 편성했다.

결과적으로 핵심 경영사업에 총사업경비 7,608억 원 중 12.1%인 923억 원, 자본예산 2,895억 원 중 61.4%인 1,780억 원을 편성하여 2011 경영목표와 예산편성은 높은 연계성을 유지하고 있는 것으로 판단한다.



KBS는 3~5년 단위로 중장기계획을 수립하고 이를 기준으로 매년 경영목표를 세우고 있다. 현재의 <KBS 중기발전계획(2009~2012)>은 2008년에 작성된 것으로서 전략방향으로 공영방송 위상강화, 콘텐츠 제작역량 강화, 디지털 방송구현을 제시하고 있다. 중기발전계획의 연도별 세부 추진계획 중 2009~2010년도 추진계획은 비교적 구체적으로 제시되어 있지만 2011~2012년도 추진계획은 매우 추상적이며 예시적으로 제시된 관계로 2011년도 경영목표가 중기발전계획과 연계하여 설정되었는지 확인하기가 어려웠다.

KBS는 2012년 중에 다음 중기발전계획(2013~2015)을 수립할 예정이다. 이러한 중장기계획은 작성된 이후 매년 경영여건의 변화에 따라 당해연도부터 다시 향후 3~5년의 전략방향을 계속해서 업데이트하는 방법으로 수정·보완해야 하며, 연도별 경영목표 또한 이렇게 업데이트 된 중기발전계획을 기준으로 작성해야 할 것이다.

## 2) 예산편성의 목적 적합성과 적정성

KBS는 탄력성이 거의 없는 수입규모에 비하여 제작비의 현실화, 물가인상 및 공공요금 인상으로 인한 비용 자연증가, 국가적 행사인 대구세계육상선수권대회 등 대규모 사업관련 비용의 소요 등으로 인하여 예산의 균형을 이루기 어려운 상황으로 예상되었으나 추후 수신료 인상 시 예산재편성을 염두에 두고 수지균형예산을 편성했다.

수입예산은 전년대비 1,053억 원 증가한 1조 5,405억 원, 비용예산은 전년대비 1,052억 원 증가한 1조 5,401억 원으로 편성하고, 자본예산은 2010년 1,692억 원에서 2011년 2,895억 원으로 대폭 증액했다.

수입예산은 수신료수입, 방송광고수입 및 기타수입 예산으로 구성되어 있는데 수신료수입과 방송광고수입이 총수입의 76.4%를 차지하고 있다. 수신료수입은 전년대비 117억 원(약 2.1%) 증가한 5,785억 원으로 편성했는데, 최근 3년간 수상기등록률이 평균치 92.6%에서 거의 변동이 없었고 수신료징수율 역시 98.4%로 변동이 없었던 점을 고려하여 보수적으로 편성했다. 방송광고수입 역시 전년대비 불과 106억 원(약 1.8%) 증가한 5,980억 원으로 편성했는데, 이는 방송광고시장의 회복세에도 불구하고 2TV 프로그램 경쟁력 약화 등으로 인해 적극적인 증액편성을 하지 못했기 때문인 것으로 이해된다. 수신료와 방송광고수입의 침체에 따라 KBS는 콘텐츠 판매, 신규매체 진출 등 사업다각화를 통한 기타수입의 확대에 기대를 걸고 기타수입을 전년대비 830억 원(약 29.5%) 증액한 3,640억 원으로 편성했다. 이는 현재의 경

영환경에서 재정건전화를 기반으로 방송의 공명성을 확보하겠다는 기간 공영방송으로서의 목표를 달성하기 위한 불가피한 전략이었다고 사료된다.

비용예산은 사업경비, 판매수수료, 법정지원금, 인건비, 감가상각비, 사업외비용 및 예비비 예산으로 구성되어 있는 바, 비용예산 중 사업경비와 인건비가 차지하는 비중이 약 83%이고 사업경비 중 방송제작비와 시설운영비의 비중이 약 92%이다. 대구세계육상선수권대회 등 국가적 주요행사에 대비하고 방송제작비를 비상긴축경영 이전(2008년) 수준으로 현실화하여 고품격 콘텐츠 중심의 프로그램 경쟁력 강화를 위해 방송제작비 예산을 619억 원 증액 편성하는 한편 시청자서비스 확대 관련 시설, 난시청해소 및 수신환경개선 사업을 위해 시설운영비 예산을 154억 원 증액 편성했다. 한편 인건비 예산도 395억 원 증액되었는데 이는 2011년 인건비에 반영된 2010년도 임금교섭 결과(2010년 동결, 2011년부터 기본급 3.5% 인상)와 2011년도 임금교섭 결과(2011년 기본급 4.5% 인상) 때문이다.

자본예산은 전년대비 1,203억 원(약 71.1%) 대폭 증액되었는데 이는 주로 방송시설 디지털 전환사업으로 편성되었다. 2011 자본예산의 약 60%정도를 방송시설 디지털 전환사업에 편성했는데 금액적으로 HDTV 중계차 교체사업에 490억 원, DTVR 방송망확장사업에 436억 원 등 총 1,739억 원을 배정했다. 한편 지역 편성비율을 높여 지역방송을 활성화하기 위해 전주충국 신청사 신축공사에 140억 원, 제주충국 신청사 신축공사에 50억 원, 창원충국 증축공사에 59억 원 등 총 285억 원을 지역시설 확충예산으로 편성했다. 이러한 자본예산의 편성은 디지털 전환 등 미래미디어 환경변화에 적극 대응하고 지역국 제작역량을 강화하여 지역방송을 활성화한다는 2011년 경영목표 달성에 부응하기 위한 적절한 예산편성이라 판단한다.

### 3) 예산집행의 적정성

KBS는 합리적인 예산운영을 위하여 연초 예산운영에 관한 기준을 각 부서에 시달하여 총괄적인 예산집행 가이드라인을 제시하고, 주요 사업비용인 방송제작비, 시설운영비, 그리고 자본예산 등에 관한 세부운영기준과 집행상의 유의사항을 명시하여 부문별·사업별로 집행계획, 즉 기본운영계획을 수립하여 집행하고 있다. 또한 예산집행의 적정성을 확보하기 위하여 월별배정계획을 수립하여 ERP 시스템에 전산입력하고 월·분기 단위로 집행실적을 보고하도록 하고 있다.

수입예산의 집행률은 99.0%였는데 상대적으로 비탄력적 예산인 수신료와 방송광고수입에

서는 실적과의 차이가 거의 없었으나 기타사업수입 실적이 예산에 미치지 못하였는바, 그 이유는 주로 불용자산의 처분이 예상대로 집행되지 못하여 사업외수입 중 유형자산처분이익 실적(171억 원)이 예산(385억 원)을 크게 하회했기 때문이다. 그러나 전반적으로 수입예산 대비 집행은 적정하게 관리한 것으로 평가할 수 있다.

비용예산의 경우 사업경비 중 시청자사업비의 집행이 예산에 미치지 못하였고(집행률 84.3%) 사업외비용의 집행이 예산을 크게 초과하였으나(집행률 136.0%) 전체적으로 보아 집행률이 98.7%로 전년도(98.0%)에 이어 예산 대비 집행은 적정하게 관리한 것으로 평가할 수 있다. 시청자사업비 집행실적이 예산 대비 저조했던 이유는 KBS교향악단 해외특별연주회가 취소되었기 때문이며 이로 인해 기타사업 수입 중 시청자사업수입의 예산 집행률도 88.4%에 머물렀다. 사업외비용의 집행률이 136%로 높아진 이유는 단기차입금의 급격한 증가로 인한 지급이자 실적(74억 원)이 예산을 크게 상회했기 때문이다.

자본예산 집행률은 약 75.6%로 2~3년간 꾸준히 증가되어 왔지만 여전히 낮은 수준을 유지하고 있다. 예산 2,895억 원 중 707억 원이 미집행 되었는데, 그 사유는 이월 284억 원, 미실행(유보 포함) 168억 원, 계약차액 157억 원 및 예산절감 98억 원 등이다. 자본적지출의 특성상 집행시기나 금액에 대한 정확한 예측이 어려울 수 있으나 한정된 재원을 투자우선순위에 따라 적절히 배분할 수 있도록 보다 면밀한 투자계획을 통해 자본예산 집행률을 높여 나가야 할 것이다.

KBS는 예산집행에 탄력성을 부여하기 위하여 추가경정예산, 예산전용, 예산회수 및 재배정, 그리고 수시유보예산제도 등을 활용하고 있다.

2011년 비용예산 중 수시유보예산은 사업경비 부문 738억 원, 인건비 부문 445억 원 등 총 1,183억 원이었는데 이는 총비용예산의 7.7%에 해당한다. 한편 2010년 수시유보예산 규모는 650억 원이었으며 총비용예산의 4.5%였다.

수시유보예산이 전년도 대비 대폭 증액되었는데 수시유보예산의 본래의 취지에 맞추어 연초에 사업계획이 확정되지 않은 주요사업이나 경영환경의 변동으로 수정이 필요한 사업 등에 한정하여 편성하여야 할 것이며 수시유보예산을 특정 부문에 배정할 경우에도 면밀한 검토와 승인절차를 거쳐야 할 것이다.

2011년 12월 말경 추경예산을 편성하여 집행했는데 콘텐츠 판매수입의 예산초과액 327억 원을 포함한 총 576억 원의 추경수입 중 445억 원을 인건비, 108억 원을 시설운영비로 배정

하여 집행했다. 추경예산 편성 사유는 2011년 예산 편성 후 2010년과 2011년의 임금 협상이 타결되어 그 결과를 반영하고, 2011년 중 설립 된 KBS 시큐리티 신규 업무위탁에 따른 시설 운영비 초과 비용을 반영하기 위한 것이었다. 연도 말 경에 추경예산을 의결한 이유에 대해 KBS는 재원이 부족한 상황에서 적자예산을 편성하면서까지 임금인상을 예산에 반영할 수 없어 연말에 예산을 초과하는 수입규모를 확인한 다음 수지균형을 유지할 수 있는 수준에서 임금인상액을 결정하기 위한 것이라고 설명하고 있다. 이러한 형편을 이해할 수는 있지만 바람직한 일은 아닐 것이다. 또한 KBS 시큐리티의 시설운영비 추경의 경우 설립(안)에 대해 이사회 의결을 거쳤고, 사전에 이사회에 연말 추경계획을 보고하고, 연말에 회사 예산운영지침에 따라 추경예산의 이사회 의결을 거쳤다고 해도 형식상 이미 초과 집행된 예산에 대한 추인의 성격으로 볼 수도 있을 것이다. 가급적 추경사유가 발생한 시점에서 이사회 승인을 받을 수 있도록 해야 할 것이다.

#### 4) 예산관리의 유효성

신규 예산관리시스템을 구축하여 ERP시스템에 통합 운영함으로써 ERP시스템 밖에서 각 부서별로 진행하던 예산편성 및 조정 등 예산운영 관련 업무 전반을 시스템 내에서 신속·정확하게 처리할 수 있게 되었고 또한 데이터 분석이 용이해짐에 따라 예산의 총괄적·효율적 관리가 가능해졌다.

예산책임자는 확정된 예산의 사업특성에 따라 연초에 월별 예산집행계획을 수립하여 예산총괄책임자에게 제출하고, 매월 예산 집행실적을 집행사유와 함께 전산입력하며, 예산총괄책임자는 이를 취합하고 부서별로 분석하여 그 결과를 경영진에게 보고하고 또한 반기별 실적을 이사회에 보고함으로써 예산의 계획과 집행을 분석, 점검하고 개선방안을 강구하는 등 경영환경 및 수지동향 변화에 신속하게 대처하고 있다.

또한 예산통제와 함께 사업의 활성화를 위해 수시배정, 예산전용, 수입금마련지출 제도 등을 운영하고 있으며, ERP 시스템상에서 계획된 범위 내 예산집행을 유도하기 위하여 부서별 초과집행 뿐만 아니라 단위사업별 초과집행을 금지하였고, 특히 섭외경비 및 국외여비는 단위사업 내 과목예산의 초과집행을 금지하여 시스템적으로 예산을 통제하고 있다.

## 5) 예산집행과 부서성과평가의 연계성

부서성과평가 대상 전 부서를 대상으로 부서별 사업경비 지출액에 대하여 연간 예산 배정액 대비 집행률을 산출하여 부서성과평가지표 중 ‘공통지표’(15%) 항목으로 사용하고 있다. 예산 집행률이 85%이상 97%이하인 구간을 만점(10점)으로 하고 이에 미치지 못하거나 초과하는 경우 순차로 점수를 차감하는 방법으로 평가하여 예산집행에 대한 책임감을 높이고 있다. 또한 비계량적 평가지표인 관리지표와 경영기여도지표 평가시에도 예산 집행률을 참고하고 있다.

이러한 부서성과평가는 현재 1직급 이상 능력급제 적용대상 직원의 기준급·성과급 수준을 결정하는데 활용하고 있는데 효율적인 예산집행은 부서 전임직원의 공동목표가 되어야 하는 만큼 성과평가를 2직급 이하 직원에게도 확대 적용하는 방안을 고려해야 할 것이다.

## 6) 내부감사제도의 유효성

KBS와 같이 공적 기능을 수행하는 조직에서는 구성원의 제반 업무수행활동이 조직의 경영 목표와 국가기간 공영방송으로서의 중요한 법률, 규정 및 윤리 강령에 부합하고 공헌할 수 있도록 감시하는 내부감사의 역할은 매우 중요하다.

KBS 감사실은 2011년 운영목표를 「공영 방송인으로서의 기본윤리를 확립하는 감사」로 정하여 임직원의 직업윤리의식을 제고하고, 컨설팅 위주의 감사로 경영개선에 기여하기 위한 방향으로 감사업무를 수행했다.

이러한 운영 방향에 따라 부정이나 비리행위를 조사하고 오류를 발견하여 시정하는 활동 외에 조직구조나 프로세스상의 문제해결에 중점을 두고 업무개선을 위한 컨설팅 역할을 수행함으로써 경영상의 비효율을 제거하고 조직의 가치를 향상하기 위해 노력했다.

연간감사계획에 따라 업무를 수행하는 것이 원칙이지만, 특히 업무상 문제가 발생하거나 예상되는 부문에 대해서는 계획상 예정되어 있지 않았더라도 추가적으로 집중적이고 심층적인 감사를 실시하여 업무 및 경영개선, 예산절감에 이바지했다.

일정한 업무에 대하여 효율성, 적정성 등을 사전검토하기 위하여 최종결재자의 결재에 앞서 내용을 검토하고 의견을 첨부하는 일상감사에서는 2011년도 총 2,926건을 감사하여 369건을 지적 처리하고, 그 중 211건에 대해서는 금액적으로 약 24억 원의 감액조정을 실현했다. 이는 2010년도 총 2,725건의 감사를 실시하여 약 4억 원의 감액조정을 실현한 것에 비해 건수로는

7.4% 증가하였고 감액 조정금액은 약 5.5배 증가한 실적이다. 아울러 일상감사시 사전검토 등을 통해 약 139억 원의 간접적인 예산절감 효과를 거둔 것으로 보아 양적·질적 측면에서 상당한 성과 향상이 있었던 것으로 평가한다.

일정한 주기로 부서단위 감사를 실시하는 일반감사는 사후감사로서 2010년 4회를 실시한 데 비해 2011년에는 6회를 실시했다.

세부적으로는 보도본부, 편성센터, 시청자권익보호국, 전주총국 신축공사, 지역국 및 해외 지국 등에 대한 감사를 실시하여 50,050,122원의 시정조치를 하였고 개선사항 12건 등을 포함한 총 81건을 지적했다.

특정 업무분야와 업무프로세스를 점검하는 계통감사는 2010년 5회 대비 2011년 6회 실시했다. 구체적으로 원고출연료 지급실태, 지출업무 처리실태, 디지털인프라분야 점검, 외주제작 프로세스 실태조사 등 6회를 실시하여 변상 1건(1천만 원), 징계 3건, 시정 17건(8천1백만 원)을 포함해 총 82건을 지적했다.

비리, 부조리 등을 감사하는 특별감사 부문에서는 특히 복무기강을 확립하고 민원·진정사항 및 사건 사고의 최소화와 신속한 대처로 KBS 이미지 훼손 방지와 클린 KBS 구현에 역점을 두었으며, 아나운서 외부행사 사회 관련 조사, 직원의 복무 등에 관한 특별조사 등 17회의 조사를 통해 징계 13건, 시정 3건(3백8십만 원)을 포함해 총 47건을 지적했다.

상기한 바와 같이 2011년의 감사 실적 및 성과는 양과 질적 측면에서 전년도에 비해 비약적으로 확대되었다고 볼 수 있으며, 이러한 성과는 연초계획과 전년도 실적을 모두 초과 달성한 것으로 한정된 자원과 인력에도 불구하고 내부감사제도가 매우 효과적으로 운영되었다고 볼 수 있다.

KBS는 「공공감사에 관한 법률」(2010. 7. 1. 시행)의 공표에 따라 ‘KBS 감사직무규정’을 전면적으로 개정(2010. 8. 27)한데 이어 후속조치로서 감사원의 감사활동 개선 종합대책 시행과 관련하여 ‘KBS 감사활동 개선 종합대책’을 수립(2011. 11. 19)하고 감사원 시행요청 46개 실행과제 중 감사원 요청기준에 미달하는 17개 실행과제를 선별하여 개선방안도 마련했다. 또한 ‘감사결과 공개원칙’을 규정하고 있는 「공공감사에 관한 법률」의 취지와 공영방송의 위상에 맞는 직원의 윤리의식을 고취하기 위해 자체 감사결과를 사내 인트라넷(KoBiS) 감사정보 시스템의 정보마당에 게시하고 주요 지적·모범사례와 관련 정보 및 법규 등을 전 직원이 열람하고 참고 할 수 있도록 하여 추후 유사 사례가 재발하지 않도록 하고 있다.

최근 KBS의 감사업무는 양적·질적인 측면에서 대폭 확대되어 왔다. 반면 감사실 인력은 거의 변동이 없었던 만큼 늘어난 업무량을 감안하면 감사인력이 대단히 부족한 것으로 판단한다. 2011년 5월 30일 ‘KBS 감사활동개선 종합대책’을 통해 감사실 인원을 최소 40명으로 확대할 것을 전하고 있는 바, 현 인원 25명은 감사원 권고안의 63% 수준으로 감사인력의 양적 확대가 요청된다. 또한 경영분석과 진단 그리고 컨설팅 감사를 통한 대안제시를 위해서는 업무에 대한 경험과 지식, 감사기법에 대한 전문성이 더욱 중요하게 부각되고 있는 만큼 감사원 경력자, 회계전문가, 변호사, CIA(Certified Internal Auditor), CISA(Certified Information Systems Auditor) 등 감사 관련 전문자격 인력을 확보할 필요성이 있다.

## 바. 재무 및 회계

### 1) 경영실적과 재무상태 안정성

KBS의 2011년도 당기순이익은 48억 원으로 2010년도 434억 원, 2009년 693억 원에 비해 각각 88.9%, 93.1% 정도 감소했다. 회사의 고유영업실적을 나타내는 사업이익은 2009년도에 211억 원, 2010년도에는 142억 원을 기록하였으나 2011년도에는 651억 원의 적자가 발생했다. 이는 매출액은 전년대비 634억 원이 증가한 것에 비하여 매출원가로 계상되는 방송사업비가 전년대비 1,291억 원 증가했기 때문이다.

2011년 사업이익이 651억 원의 적자임에도 불구하고 48억 원의 당기순이익을 기록할 수 있었던 이유는 사업외수입으로 매도가능증권손상차손환입액 177억 원 증가 및 사업외비용 중 기부금 비용이 348억 원 감소하였기 때문이다. 참고로 전기 기부금비용은 356억 원이었고 여기에는 ‘디지털시청100%재단’ 출연금 320억 원과 ‘강태원복지재단’ 출연금 30억 원이 포함되어 있다.

2011년 12월 1일 4개의 종합편성 방송채널이 개국하였으며, 2012년 2월 미디어랩법 (방송광고 판매대행 등에 관한 법률안)이 국회본회의를 통과함에 따라 방송산업의 경쟁은 점점 심화될 것으로 예상되며 방송제작비 증가 또한 계속될 것이다. 이런 어려운 경영여건 하에서 비록 사업외수지 덕분이지만 2011년의 흑자경영 유지는 KBS 나름의 성과라고 할 수 있을 것이다.

자산은 2011년 말 기준 1조3,361억 원으로 전년도 1조1,370억 원 대비 1,991억 원이 증가했다. 이는 투자자산으로 계상된 유가증권 평가 및 기계장치를 포함한 2,074억 원의 유형자산 취득에 따른 비유동자산의 증가에 기인한다. 한편 부채는 6,395억 원으로 전년도 4,426억

원 대비 1,969억 원이 증가했다. 이는 주로 1,224억 원의 단기차입금 증가에 따른 것이다. 결과적으로 금융기관 단기차입금으로 유형자산을 취득한 것으로 분석된다. 일반적으로 설비투자 재원은 자기자본으로 조달하는 것이 바람직하며, 차입금을 그 재원으로 사용한다 하더라도 유형자산 투자의 경우 장기간 자금이 고정되기 때문에 상환시기는 투자금의 회수기간에 맞추는 것이 일반적이다. 따라서 단기차입금으로 회수기간이 긴 유형자산에 투자하는 것은 재무안정성 측면에서 볼 때 바람직하지 않다. 물론 수익이 안정적인 국가기간 공영방송사로서 차입금을 통한 설비투자로 인해 단기적인 재무안정성에 심각한 문제가 야기되지는 않을 것으로 판단한다. 하지만 2012년에도 자본예산 규모가 2,275억 원으로 책정되어 있어 차기 설비투자를 위해 계속 거액의 자금이 필요한 만큼 만약 수입이 획기적으로 증가하지 않거나 예상하고 있는 2012년 수신료 인상이 실현되지 않는다면 투자금액 만큼의 지속적인 추가 차입이 이루어져야 할 것이며, 그럴 경우 KBS의 재무안정성 지표는 중장기적으로 크게 악화될 전망이다.

자본의 증가 22억 원은 2011년 보고된 당기순이익 48억 원, 주식평가에 따른 포괄 손익누계액 감소 13억 원과 자회사 합병에 따른 지분을 감소로 자본조정 감소액 13억 원이 발생했기 때문이다.

전체적으로 2010년과 비교하여 총자산은 증가하였으나 이는 부채증가에 기인하므로 2011년 KBS의 재무구조는 전년도보다 상당히 악화되었다.

2011년 재무구조의 안정성을 나타내는 대부분의 지표들이 2010년, 2009년 대비 악화되었는데 특히 단기차입금 증가(1,224억 원)에 따라 유동비율, 부채비율이 모두 급격하게 악화된 것으로 나타났다.

타방송사와 비교하더라도 차입금과 퇴직급여충당부채에서 큰 차이가 있다. 2011년 말 현재 KBS의 총차입금은 1,897억 원인데 비하여 MBC의 경우 차입금이 전혀 없으며, SBS는 1,091억 원의 차입금을 가지고 있다.

KBS의 퇴직급여충당부채는 2011년 말 현재 2,850억 원이다. MBC의 경우 2011년 말 현재 269억 원, SBS는 15억 원이다. 이는 KBS는 타방송사보다 인력수가 많아 퇴직급여추산액이 많을 수밖에 없는 반면, 동 퇴직급여를 충당하기 위한 금융기관 외부예치금은 적기 때문이며, 이로 인해 KBS의 재무제표 상 부채비율이 높게 나타난다.

KBS의 재무안정성은 국내 지상파 방송 3사나 세계 유수의 공영방송인 BBC, NHK 등에 비해 상당히 열악한 상태에 있다. 최근 몇 년간 디지털 방송전환을 위해 시설투자에 상당한



자본예산을 투입하였으나 투자수익을 통한 투입자금의 회수에는 향후 장기간이 필요할 것으로 예상된다. 이러한 시설투자 재원의 상당한 부분이 단기차입금으로 조달되어 그에 대한 지급이자 비용의 증가는 단기수익성을 악화시켜 왔다. 2012년 말 디지털 방송 전면 전환이라는 경영목표를 달성하기 위해서는 피할 수 없는 선택이었다는 의견에 수공은 하지만 향후 차입금이 아닌 내부유보를 통해 투자자금을 마련할 수 있도록 보다 면밀하게 중장기 투자 및 자금조달 계획을 세워 예산을 수립하고 집행해야 할 것이다.

## 2) 수익창출 활동의 목적 적합성 및 효과성

KBS의 매출수입은 수신료수입과 방송광고수입, 콘텐츠와 저작권 판매 등을 통해 창출되고 있다. 2011년도 KBS의 총매출은 1조4,437억 원으로 2010년 대비 634억 원 증가했다. 이 중 수신료수입과 방송광고수입이 총매출에서 81.5%인 1조1,766억 원을 차지하고 있다.

수신료수입은 2009년 5,575억 원, 2010년 5,689억 원 그리고 2011년 5,779억 원으로 매년 소폭 상승하고 있으나 총매출에서 차지하는 비중은 2009년 43.1%, 2010년 41.2% 그리고 2011년 40.0%로 점점 하락하는 추세이다.

매년 수신료수입이 소폭이나마 상승한 이유는 KBS가 자체적으로 신규 수상기발굴과 징수율 증대를 위해 노력하고 있기 때문인 것으로 풀이된다.

KBS는 수신료수입을 늘리기 위하여 사업지사 실적평가, 공항소음 피해지역에 대한 수신료 지원 협약체결, 구역전기사업자와의 수신료 징수 위·수탁 계약체결, 수신료 관련 민원 처리결과를 휴대전화 문자메시지로 통보하는 등 다각도의 노력을 경주해 왔으나 수상기 등록률 92.7%, 수신료 징수율 98.4%에서 알 수 있듯이 현 상황에서의 수신료수입 증대 활동의 효과에는 근본적인 한계가 있다.

방송광고수입은 전년도 대비 100억 원(약 2%) 증가한 5,987억 원을 기록했다. 2008년 금융위기 이후 세계적인 경기 침체 여파로 일시적으로 축소되었던 지상파 방송광고시장 규모는 2010년부터 세계경제의 회복세와 함께 국내경기의 회복에 힘입어 증가추세로 접어들었다. 즉 2008년 약 2조 1,856억 원이던 지상파 광고시장 규모는 2009년 약 1조 9,064억 원으로 감소하였다가 2010년 약 2조 2,089억 원, 그리고 2011년 약 2조 3,616억 원으로 성장했다. 이처럼 2011년 지상파 방송광고 실적이 호조를 보인 것은 특히 전자, 통신, 자동차 등 대형 광고주의 내수경쟁에 따른 광고비 증액이 주요인이었던 것으로 분석되고 있다.

최근 3년간 방송광고 시장에서 KBS의 점유율은 27.3%, 26.7%, 25.4%로 점점 하락해 왔다. 2009년부터 3년간 지상파 3사의 수입변동률은 KBS -2.3%, 13.1%, 2%, MBC -19.3%, 15.0%, 11.0%, SBS -13.8%, 22.3%, 4.0%로 최근 2년간 3사 모두 증가추세를 보였다. KBS의 방송광고수입은 지난 2년간 증가되어 왔지만 시장점유율은 계속 하락하여 광고시장에서 MBC와 SBS에 다소 밀리는 경향을 보이고 있다.

KBS는 2011년도에 광고주와 광고회사를 대상으로 다양한 판촉행사를 지속적으로 개최하여 광고 네트워크를 다양화하고, 프로그램 개편 설명회, 신규드라마 시사회 등을 개최하여 프로그램 홍보를 통해 광고 경쟁력을 제고하기 위해 노력했다.

또한 2010년부터 허용된 가상·간접광고 판매를 강화하기 위해 상하이세계수영선수권대회와 대구세계육상선수권대회 등 주요 스포츠 특집을 대상으로 가상광고를 실시하여 약 15억 원의 광고를 유치했고, 간접광고 또한 기존의 드라마 위주의 판매에서 예능까지 판매범위를 확대하여 역시 약 15억 원의 유치 실적을 올렸다. 결과적으로 2011년 가상 및 간접광고 실적합계는 약 30억 원으로 전년도 약 6억 원에 비해 크게 성장했다.

2011년 12월 4개의 종합편성 방송채널의 개국, 2012년 2월 미디어법 개정의 국회 통과로 방송광고시장은 완전 경쟁 시대를 예고하고 있다. 반면 2012년 런던올림픽을 통해 광고시장의 증대 효과가 예상되며 간접광고시장도 본격적으로 활성화할 것으로 기대하고 있다. 지상파 간접광고는 전년대비 높은 성장률을 기록하였으며, 향후 드라마에서 다양한 외주제작 콘텐츠까지 영역을 확대하여 지속적으로 성장할 것으로 예상된다.

KBS는 이러한 환경변화에 따른 대응책을 강구하여 확대되는 방송광고시장에 대비하여야 할 것이다. 경쟁은 심화되고 있지만 빠르게 성장하는 방송광고 시장에서의 점유율 하락을 방지하기 위해 경쟁력 높은 프로그램 개발 등 보다 적극적인 방송광고수입 확대전략을 세우고 예산편성 단계에서도 보다 적극적으로 이를 반영하여야 할 것이다. 특히 간접광고 또는 협찬 실적을 높이기 위해 실적평가를 통해 제작비 인센티브를 지급하는 제도를 도입해 볼 필요가 있다고 판단한다.

기타매출 수입은 주로 수신료와 방송광고수입을 제외한 기타방송사업 수입과 시청자사업수입으로 구성되어 있으며 기타방송사업 수입에는 콘텐츠 판매, 협찬금 및 캠페인 수입이 포함되어 있다. 2011년도 기타매출 수입금액은 2,671억 원으로 전년도 대비 444억 원(약 19.9%) 증가했다. 그 중 콘텐츠 판매는 전년도 대비 267억 원(약 28.9%) 증가한 1,190억 원을 달성하

여 기타매출 수입의 약 44.6%를 차지하게 되었다. 총매출의 81.5%를 차지하는 수신료와 방송광고수입 합계가 전년도 대비 190억 원 증가한 것에 비하면 콘텐츠 판매의 증가는 놀라운 실적이며 향후 KBS의 핵심적인 신규 사업모델이 될 전망이다. 협찬금과 캠페인 수입은 전년도 대비 감소하였지만 기타매출 수입에서 각각 약 15.4%와 12.0%를 차지하고 있다.

KBS는 콘텐츠와 저작권 판매 증진을 위해 국내에서는 온라인 기반 유통을 확대하고 해외에서도 유명드라마, 오락 프로그램을 직접 수출판매하기 위해 미국, 중국 및 남미시장을 개척하고 있다.

한미 FTA 타결로 저작권법이 개정되면서 저작권 관련 콘텐츠의 불법 유통 및 불법 이용에 대한 규제도 강화될 것으로 예상된다. 이러한 규제 강화는 원저작권자에게는 공식적인 수익창출 증대의 기회가 될 수 있을 것이므로 KBS도 향후 저작권이 보호되는 콘텐츠 사업 확장을 통한 수익 증대에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

### 3) 비용 및 원가관리의 효율성

KBS는 사업별 원가시스템을 개발하여 예산기획-원가관리-사업분석 활동을 유기적으로 연계하고 프로그램별 원가를 산정하여 프로그램별 성과 및 원가수익성에 관한 정보를 제공함으로써 사업분석 및 경영의사결정을 지원하고 있다.

제작비는 방송사의 고유목적사업을 위해 사용되는 가장 중요한 비용항목으로 비용에서 프로그램 제작비가 차지하는 비중은 2011년 총비용 대비 64.5%, 매출원가 대비 78.2%였다. 따라서 KBS는 디지털 워크플로우 기반의 편성제작정보 제공을 통한 제작비의 효율적이고 효과적인 관리를 위해 2011년 3월과 2012년 1월 '디지털 편성제작정보시스템'을 구축하여 오픈하는 등 다각적인 노력을 하고 있다.

KBS의 다각적인 제작비관리 노력과는 별개로 미디어 산업의 급속한 발전과 2013년 디지털 방송 전면 시행계획에 따른 투자로 인해 제작비는 계속적으로 증가추세에 있다.

2011년 매출액 중 방송사업 수입은 전년대비 539억 원(약 4.0%)증가한 반면 방송사업비는 1,291억 원(약 11.8%) 증가하였고 그 중에서도 TV제작비는 2010년 2,090억 원, 2011년 2,382억 원이 집행되어 전년대비 292억 원(약14%) 증가했다. 즉, 수입금액 증가율보다 제작비 증가율이 훨씬 더 큰 것을 확인할 수 있다.

프로그램에 대한 손익마인드를 제고하여 효율적인 제작비 집행을 유도하기 위해 프로그램

별로 산출한 수치분석 결과를 매월 제작진에게 전달함은 물론 사내 인트라넷 코비스(KoBiS)를 통해 즉시 확인할 수 있도록 하였으며 주요 수익매체인 2TV에서 방송한 프로그램에 대해서는 일일 손익분석 결과를 경영진에게 제공하여 정책결정에 활용토록 했다.

종방된 드라마 총 13편에 대해서 수입 대비 비용 분석 뿐 아니라, 이전 드라마와의 회당 손익규모 및 기여도 등 전반에 대해서도 분석하여 그 결과를 경영진과 제작진에게 전달하여 업무에 참고할 수 있도록 했다.

이러한 제작비 관리를 위한 시스템은 KBS의 예산관리, 경영분석, 성과평가, 차기 예산편성 등에 유용한 원가정보를 제공하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

프로그램 성과는 완성도와 채널기여도 부문으로 나누어 평가하는데, 완성도 평가요소는 내용평가(프로그램 내용), 제작효율성(제작비 집행실적 등), 그리고 채널기여도 평가요소는 수용만족도(시청자 품질평가 지수), 경쟁력(점유율) 등으로 구성되어 있다.

본사 1TV와 2TV는 각각 지향하는 목표가 다르므로 채널기여도를 평가할 때 수용만족도와 경쟁력 평가요소에 대한 비중을 달리 적용하고 있다. 그 중에서 2TV는 민영방송과 함께 광고 수입 및 시청률 경쟁을 하는 수익사업부라 할 수 있으므로 수익성이 높은 드라마, 오락 프로그램 및 일부 교양 및 스포츠 프로그램과 수익성이 낮은 교양, 보도, 외화프로그램을 구분하여 평가요소 비중을 다르게 적용하는 것이 바람직할 것으로 판단한다. 즉, 내용평가, 제작효율성(제작비 집행실적), 수용자만족도, 경쟁력 등 4개의 평가요소의 비중을 모든 프로그램에 일률적으로 적용하여 평가를 할 것이 아니라, 장르별로 가중치를 다르게 하여 평가하는 방안 즉, 수익성이 높은 드라마, 오락프로그램의 경우 채널기여도 항목(내용평가, 제작효율성)에, 그리고 수익성이 낮은 교양, 보도, 외화프로그램의 경우는 완성도 항목(수용자만족도, 경쟁력)에 중점을 두어 평가하는 방안 등을 고려해 볼 것을 권고한다.

불필요한 비용이 발생하지 않도록 제작비를 효율적으로 관리하는 시스템 및 정책의 유지활동도 중요하지만 증가하는 제작비를 커버할 수 있는, 나아가 제작비 증가율을 능가하는 수입원을 개발하고 발전시키는 노력도 병행해야 할 것이다. 앞서 설명하였듯이 제작과정에서 간접광고와 협찬수입을 증대시킬 수 있는 적극적인 제작비 인센티브 제도의 도입 등을 고려해 볼 만 하다.

KBS는 전면적인 디지털 방송으로의 전환에 필요한 방송인프라 구축을 위해 DTV 중계기 및 송수신기안테나 도입, 제주방송총국 신축공사 및 설비, 정보통신, 전기 및 감리 용역계약,

HDTV 중계차(8대) 도입 및 각종 정보통신공사 계약 등을 위해 2011년 연간 건수로 1,259건, 금액으로 총 2,385억 원을 구매조달했다.

구매조달 업무의 효율성을 높이기 위하여 구매요청부터 계약, 검수 및 대금지급까지의 모든 구매업무를 ERP 시스템을 통하여 처리하고 있으며 입찰공고도 KBS 인터넷 조달 사이트를 통한 인터넷 공고로 통일했다. 또한 인터넷 입찰공고 사이트인 'KBS전자 조달'을 구축하여 구매조달 업무와 관련한 모든 정보를 공개하고 있을 뿐만 아니라 소액입찰의 경우 입찰공고에 서부터 낙찰자 선정까지 전 과정을 온라인으로 처리하고 있다. 그리고 KBS에 납품하는 모든 업체들에 대한 데이터베이스를 구축하여 관련 업체의 납품내역, 전례가, 예산 대비 낙찰률 등과 같은 정보를 쉽게 검색하여 이용할 수 있도록 함으로써 조달업무의 경쟁력을 강화했다.

#### 4) 계열사관리 및 성과의 적정성과 경영 효율화

케이블, 위성, 인터넷 등 새로운 매체의 등장과 채널 수의 급격한 증가는 지상파 방송의 시장지배력과 향후 경쟁력에 심각한 도전요인이 되고 있다. KBS는 방송지원과 부대사업의 전문성을 강화하여 경영합리화를 도모하고, 뉴미디어와 글로벌화로 대표되는 방송 환경에 능동적으로 대응하기 위하여 여러 계열사를 설립하여 운영하고 있다.

KBS는 계열사의 설립목적극대화를 위해 「KBS 계열사 비전 및 운영전략」을 수립하여, '혁신과 창조를 통해 세계를 향해 도약하는' 'KBS미디어그룹'을 KBS 계열사 비전으로 정하고 본사 재정기여 극대화, 계열사 지속 성장 및 경영효율화 등을 목표로 설정했다. 성과보상 시스템을 정착하고 책임경영을 통하여 계열사의 경영효율성을 제고하기 위해 계열사별 경영상황과 특성을 고려하여 <KBS비즈니스>, <KBS미디어텍>, <KBS시큐리티>, <KBS아트비전>과 연간 업무위탁계약을 체결하여 시행했다.

2011년 7월 1일자로 콘텐츠 유통 계열사인 <KBS미디어>와 <KBS인터넷>을 합병하여 양사 간 업무 중복 및 이원화에 따른 비효율을 제거하고, 2015년 매출 3천억 원을 목표로 하여 KBS 콘텐츠 유통 통합브랜드로 <KBS 미디어>를 출범시켜 KBS 재원확충에 더욱 기여할 수 있도록 조직을 개편했다. 특히, 적자회사였던 <KBS AMERICA>의 경영정상화를 위해 2010년 경영개선방안을 제시한데 이어 매월 경영실적을 점검하고 자구노력 이행실태 점검, 규정 개정 등을 통해 흑자전환에 성공했다. 또한 <KBS 비즈니스>의 KBS 88체육관 노후시설을 개선하고 명칭을 변경(<KBS 스포츠월드>)하였으며, 전문학사과정(<KBS 스포츠 아카데미>)

신설 등 활성화 방안을 강구했다. 그리고 KBS의 경영효율화 및 경비업무 전문성 제고를 위해 3월 1일자로 <KBS 시큐리티>를 설립했다.

KBS는 계열사 경쟁력 강화와 경영효율화를 통하여 총매출액은 전년대비 19% 증가한 4,998억 원, 지분법이익은 8.7% 증가한 224억 원을 달성하였고, 2004년도 이후 처음으로 2011년 전 계열사 흑자달성을 이룩했다. 이는 계열사를 사업목적에 따라 콘텐츠 계열사, 위탁 계열사, 해외 계열사 등으로 구분하고 연간 경영계약을 통하여 그 특성에 맞게 각기 다른 핵심관리목표, 성과평가지표 및 경영개선과제를 설정하여 평가한 결과 일정점수 초과시 성과금을 지급하는 평가보상 제도를 실시하는 등 철저한 책임경영체제를 도입한 효과로 판단한다.

KBS의 자회사를 통한 재원 다각화 전략은 대체로 방송시장 환경 변화에 적응하고 장기간 수신료 동결이라는 제약 환경에서 수입다변화를 모색하고 경영합리화와 효율적인 자원배분을 통해 지속적으로 성장하기 위한 바람직한 전략이지만 과도한 상업성을 추구한 나머지 자칫 공익성을 일차적인 목적으로 추구해야 하는 국가기간 공영방송으로서의 책무를 훼손할 우려가 있다는 비판도 제기될 수 있다. 따라서 자회사를 설립하는 경우에 당연히 KBS의 사업과 직접 관련된 경우로 한정할 필요가 있으며 소위 「KBS 상업전략 가이드라인」을 만들어 이 원칙에 따라 자회사를 설립하고 관리해 나갈 필요가 있을 것이다.

## 5) 자산관리의 효율성

KBS는 취득 또는 건설한 자산을 ERP시스템에 등록해 관리하고 있으며 내용연수가 경과하고 노후화 되거나 사용이 중지된 자산의 경우 사내 불용자산 소요조회시스템을 통한 '소요조회'를 거쳐 더 이상 사용가치가 없는 자산이라고 판단되는 경우 '불용심의위원회'에서 재활용 가능성 여부를 확인 한 후 자산의 특성에 따라 매각, 기증, 폐기, 해체활용 등으로 구분하여 불용결정을 내리고 「계약업무지침」에 따라 처분하고 있다.

그리고 20만 여건의 자산을 효율적으로 관리하기 위해 매년 재물조사를 실시하고 있으며, 적절한 사용처를 찾아 자산을 재배분하는 관리전환 제도를 운영하고 있다. 또한 예산의 낭비나 소중한 자원이 사장되는 사례가 발생하지 않도록 하기 위하여 필요한 자산을 먼저 ERP시스템의 불용자산 소요조회시스템을 통해 검색하도록 통제하고 있다.

KBS는 2011년 전주 신시가지에 전주총국 신청사(건물가액 약 201억 원)를 건립하고 디지털 TV방송을 위한 D-TV R 부지, 건물 등을 매입, 신축하는 등 약 311억 원의 토지, 건물 등

을 취득했다.

한편 홍천중계소(매각가액 29억 원), 봉화중계소(매각가액 11억 원), (구)태백국(매각가액 85억 원), (구)춘천국(매각가액 37억 원) 등 토지, 건물을 처분하여 약 187억 원의 자금을 조달하고 약 164억 원의 처분이익을 달성했는데 이 금액은 예산 385억 원에 크게 미치지 못하였고 전년도 실적에 비해서도 감소한 것이다.

2011년 말 현재 공주국, 속초국, 여수국 등 3곳의 구청사와 진부중계소 그리고 개봉송신소 유수지 및 건물부지 등 총 6건의 장기 미매각 기본자산을 보유하고 있는데 매각예정가액은 약 722억 원, 처분이익은 약 649억 원으로 추산하고 있다. 이중 개봉송신소 유수지 및 건물부지는 매각예정가액이 약 540억 원에 달하는 주요 부동산으로 계속 서울특별시와 매각협상을 진행해 왔으나 공개매각도 고려하고 있다.

불용부동산 매각은 KBS의 재무건전화를 위한 주요 재원인 만큼 다각도의 처분노력이 필요할 것으로 보인다.

## 6) 재정건전화 방안의 적절성과 수신료 현실화

사업활동으로 인한 현금유입의 주요 원천은 당기순이익과 감가상각비이다. KBS는 그동안 균형예산의 기조를 유지해 온 결과 2011년에는 당기순이익 규모가 작아 현금유입의 주요 원천이 되지 못했다. 2010년과 2009년 각각 434억 원과 693억 원의 당기순이익을 기록했지만 이는 주로 현금유입이 수반되지 않는 유형자산처분이익, 지분법이익 등 사업외수입 때문이었다. 따라서 사업활동으로 인한 현금유입액은 대부분 감가상각비 규모에 따라 크게 영향을 받아왔다.

「투자활동으로 인한 현금흐름」은 주로 시설투자에 의한 기계장치와 건물의 취득으로 인해 순현금유출을 기록해 왔는데 2010년부터 순현금유출 규모가 급격하게 확대되었다.

2009년도에는 사업활동으로 인한 순현금유입이 투자활동으로 인한 순현금유출을 초과하였기 때문에 약 935억 원의 차입금 상환 재원을 마련할 수 있었으며, 2010년도에는 사업활동과 투자활동이 균형을 이루었었고, 2011년도에는 투자활동으로 인한 순현금유출이 사업활동으로 인한 순현금유입을 초과하였기 때문에 금융기관으로부터 약 1,224억 원의 추가 차입이 필요했다.

KBS의 재무안정성 지표를 보면, 단기지급능력을 나타내는 유동비율이나 재무구조의 건전

성을 나타내는 부채비율이 타 경쟁사에 비해 현격하게 나빠졌다. 일반적으로 부채비율을 100%이하로 유지하는 것이 바람직한데 KBS의 부채비율은 2011년 말 현재 92%로 100%를 거의 육박하고 있다. 자산의 고정화 위험성을 나타내는 비유동비율도 106%로 역시 타경쟁사에 비해 아주 높다. 이 비율 역시 100% 이하로 유지하는 것이 바람직하다.

KBS의 현금 재원의 주요 원천은 감가상각비를 통한 내부유보와 토지, 건물 등 부동산의 처분이라 할 수 있다. 지난 3년간 감가상각비는 큰 변동이 없었으나 2010년부터 시작된 집중적인 시설투자로 인해 2011년부터 증가하기 시작하여 2012년도에는 약 1,127억 원으로 2011년 893억 원 대비 대폭 증가할 것으로 예상되며 이러한 급격한 증가추세는 향후 몇 년간 계속되어 2012년부터 2014년까지 3개년의 감가상각비 추계액은 약 4,633억 원에 이를 것으로 내다보고 있다. 이러한 시설에 대한 일시적 투자는 장기간 감가상각비를 통한 내부유보로 회수될 수밖에 없다.

KBS가 2010년 11월 방송통신위원회에 「텔레비전 방송수신료 금액 인상(안)」을 제출하면서 작성한 「KBS 중기 수지전망」에 의하면 2012년부터 2014년까지 3개년의 예상 누적결손금이 약 5,000억 원에 이를 것으로 추정하고 있다. 그러나 위의 「KBS 중기 수지전망」 작성 시점에서 1년이 지난 2011년 말경에 작성된 2012 예산서에 의하면 수입예산을 중기수지 전망치보다 1,777억 원, 비용을 903억 원 늘려 잡아 당기순이익 6억 원으로 수지균형예산을 세웠는데 이를 반영할 경우 예상되는 누적결손금은 약 4,200억 원으로 줄어든다. 한편 세계 유수의 경영컨설팅업체인 BCG가 2009년 말 발행한 「BCG 경영컨설팅 보고서」에서는 2012년부터 2014년까지 3개년 누적결손이 약 6,000억 원에 이를 것으로 전망했다.

KBS는 2011년 토지, 건물 등 부동산 매각을 통하여 187억 원의 현금을 조달했다. 이는 2009년 253억 원, 2010년 304억 원에 비해 대폭 감소한 실적이다.

한편 2012년부터 2014년까지 향후 3개년의 추정 자본예산 누계액은 약 5,900억 원으로써 집행률 80%를 가정할 경우 자본적지출 예상액은 약 4,700억 원이 될 것으로 추산했다. KBS에서 전망한 향후 3개년 약 4,700억 원 내지 5,000억 원의 누적결손금의 현금유출 효과가 현금유출을 수반하지 않는 감가상각비(약 4,633억 원)로 상쇄 될지라도 최소한 자본적지출 예상액 4,500억 원은 차입금을 통해 해결할 수밖에 없을 것이다. 그럴 경우 부채비율은 현재의 92%보다 훨씬 높아질 것이다. 참고로 2012년도 예산서상 차입금은 전년도 대비 827억 원이 증가한 2,724억 원인데, 이 경우 2012년 말 부채비율은 103%가 된다.



사실 완전경쟁상황에 처해 있는 방송광고수입 또는 아직까지 규모가 크지 않은 콘텐츠판매 및 저작권수입 등 기타수입의 확대노력을 통해 재무상 위기를 극복하기에는 절대적인 한계에 와 있다고 판단한다.

KBS는 수신료수입과 방송광고수입 증대의 한계상황에서 재정건전성 확보를 위해 다각도로 노력해 왔다. 즉, 예능, 드라마 핵심 콘텐츠에 대한 투자확대 등 적극적인 신규수입 창출을 위해 노력했고, 인건비 인상 최소화, 인력구조 효율화 방안을 강구하고 있으며, 제작비를 절감하고, 자본투자를 최소화하기 위해 내부프로세스를 혁신하고, 활용도가 낮은 부동산 및 주식을 매각하기 위해 노력하고 있다.

그러나 부대사업을 통한 신규 수입 창출활동은 가능성은 크지만 규모면에서 한계가 있고, 비용 측면에서의 인건비 인상 최소화, 인력구조 효율화 방안은 노사합의 도출을 전제로 하고 있을 뿐만 아니라 경쟁이 심화되고 있는 방송시장에서 고급인력을 확보하는데 오히려 걸림돌이 될 수 있으며, 프로그램 경쟁력을 강화해 나가야 하는 상황에서의 제작비 절감 방안이나 디지털 방송전환을 위한 자본투자 최소화 방안 또한 많은 제약이 따를 수밖에 없을 것이다. 유희자산매각도 규모가 작아 재무건전화에 그다지 공헌할 수 있을 것 같지 않다.

KBS의 국가기간 공영방송으로서의 공적책무 확대, 방통융합 시대에 도전 받을 수 있는 공적가치와 시청자권리 보호, 2012년 디지털 전환 완수와 난시청해소 등 필수적인 사업을 위해서는 KBS의 재무건전성 확보가 반드시 필요하지만 현재 제시되고 있는 재무건전성 확보방안으로는 분명한 한계가 있어 수신료를 인상할 수밖에 없다는 의견을 반영하여 KBS는 지난 2010년부터 적극적으로 수신료 인상을 추진해 왔다.

2010년 초 보스톤컨설팅그룹으로부터 경영컨설팅, 한영회계법인으로부터 수신료 산출내역에 대한 회계검증을 받고 2010년 11월 19일 KBS 이사회에서 수신료 인상안(월 2,500원에서 3,500원으로)을 의결했다.

수신료 인상안은 2011년 2월 18일 방송통신위원회 전체회의에서 의결되었으며 2011년 2월 22일 국회에 제출되어 6월 20일 문화체육관광방송통신위원회 법안심사소위를 통과했다. 이어 2012년 1월 5일 <KBS 수신료 인상안과 KBS 지배구조 개선 및 수신료 산정위원회 구성 등을 논의하기 위한 소위원회 구성> 안건이 통과되었으나 그 이후 더 이상 진전되지 못하고 있는 바, 제18대 국회에서 처리되기는 어려울 것으로 전망된다. KBS의 수신료 인상안이 다음 국회에 다시 제기되기까지 또 적지 않은 시간이 소요될 것으로 보인다. 그러나 KBS는 <KBS

수신료 인상안)에서 제시했던 여러 경영합리화 방안 중 수신료 인상안의 처리와 관계없이 추진 가능한 인력절감, 사업경비 절감 등의 자구노력방안들은 적극적으로 추진해 나가야 할 것으로 판단한다.

### 사. 지배구조 개선 논의 필요성

신임사장 선임을 둘러싼 사내외 갈등이 사장 선임 때마다 되풀이되는 현실은 현행 이사회의 구성과 사장임명 제도, 즉 지배구조 문제에서 기인하는 측면이 있다. 이런 갈등을 근본적으로 해소하고 공영방송의 공정성과 객관성을 담보하기 위해서는 지배구조 제도개선을 다각도로 검토해야 할 필요가 있다.

지금까지 이 문제와 관련해 2009년부터 2011년 말까지 4개의 방송법 개정안이 국회에 발의되어 있고, 이와는 별도로 KBS 노조도 자체 안을 만들어 제시하고 있다. 이중 2011년 6월 22일 문화체육관광방송통신위원회에 회부된 정장선 의원안(민주당)과 KBS 노조안이 대표적이다.

위 두 개 안의 특징은 현재 11명의 이사 수를 12명으로 늘리고, 특정 정당 추천이 과반을 넘지 못하도록 함으로써 여야 7:4로 구성된 현 이사회의 정파적 편중 개선을 꾀하고 있다. 또한 사장 임명시 이사회 2/3 찬성 의결을 통해 여야가 고루 인정하는 사장 선임을 목표로 하고 있다.

지배구조개선에 관해 KBS 이사회도 2011년 11월 19일 수신료 인상(안)을 의결하면서 현행 KBS 지배구조 등에 대한 한계를 확인하고 제도개선의 필요성을 국회와 정부에 제기하기도 했다.

보다 정치적으로 독립된 KBS를 위한 지배구조 개선에 대해선 이미 사내외적으로 공론화되고 있다. 이사회 구성 및 사장 임명의 정치색 극복, 자격요건의 강화로 도덕성 및 전문성의 강화 등 개선방향에 대해서도 사회적 공감대가 일정부분 형성되고 있다. 향후 KBS의 지배구조와 직접적 관련이 있는 KBS이사회, 방송통신위원회, 국회를 중심으로 심도 있는 제도 개선 논의가 이뤄지길 기대한다.